



P-ISSN: 2789-1240 E-ISSN:2789-1259

NTU Journal for Administrative and Human Sciences

Available online at: <https://journals.ntu.edu.iq/index.php/NTU-JMS/index>



## The Prevalence of Quiet Quitting at University of Mosul An Exploratory Study of The Opinions of a Sample of Employees at University of Mosul.

Zaynab Rabei Aldubooni<sup>1</sup>, Ahmed Hussain Aljarjari<sup>2</sup>

1, 2. University of Mosul\ College of Administration & Economics

### Article Informations

**Received:** 07.07.2024

**Accepted:** 01.08.2024

**Published online:** 01.03.2025

### Corresponding author:

Name: Zaynab Rabei Aldubooni  
Affiliation : University of Mosul  
Email: Zaynab.23bap138@student.uomosul.edu.iq

### Key Words:

key word1, quiet quitting  
key word2, Job detachment  
key word3, Lack of motivation

### ABSTRACT

Quiet Quitting is considered as one of the most prominent contemporary issues that represents a challenge to business organizations globally in the fields of human resources management and organizational behavior as well as on the level of organization leadership, as it constitutes one of the negative behaviors among employees. Accordingly, the research aimed to measure the level of Quiet Quitting among employees at University of Mosul; by using the questionnaire as a tool for collecting data; and by adopting the quantitative analytical approach. The research field was University of Mosul, and the university employees represented the research community, while the sample included (353) employees of University of Mosul; and by analyzing the data, the two researchers reached a set of results, the most prominent of which was the presence of Quiet Quitting among employees in the researched field.



THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## واقع الاستقالة الصامتة في جامعة الموصل

### دراسة استطلاعية لآراء عينة من الافراد العاملين في جامعة الموصل

---

زینب ربیع الدبونی	أ.م.د. احمد حسين الجرجري
كلية الادارة والاقتصاد -جامعة الموصل	كلية الادارة والاقتصاد -جامعة الموصل
Zaynab.23bap138@student.uomosul.edu.iq	ahmed_hussain@uomosul.edu.iq

---

#### المستخلص:

تعد الاستقالة الصامتة أحد أبرز القضايا المعاصرة التي تجسد تحدياً لمنظمات الاعمال عالمياً على صعيد إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي فضلاً عن قيادة المنظمة اجمالاً، لكونها تشكل احد السلوكيات السلبية لدى الافراد العاملين.

عليه هدف البحث لقياس مستوى الاستقالة الصامتة لدى الأفراد العاملين بجامعة الموصل؛ وذلك باعتمادنا الاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ واتبعنا للمنهج الكمي التحليلي. اما ميدان البحث فتجسد بجامعة الموصل، وشكل موظفي الجامعة مجتمع البحث؛ في حين انضوت العينة على (353) فرداً من الموظفين العاملين في جامعة الموصل؛ وبتحليل البيانات توصل الباحثان لمجموعة نتائج كان ابرزها وجود ظاهرة الاستقالة الصامتة لدى الافراد العاملين في الميدان المبحوث.

**الكلمات المفتاحية:** الاستقالة الصامتة؛ الانفصال الوظيفي؛ ضعف الحافز؛ ضعف المبادرة.

**المقدمة :** أضحت منظمات الاعمال المعاصرة تعمل بميادين بيئة تتسم بتعدد القيود والمحددات وتنوعها، بدءاً من اتسامها بتعقيد الديناميكية؛ والتغيرات المتسارعة؛ اضافة لحدة المنافسة المتزايدة، وما افرزته الحقبة المعاصرة من تحديات وسياقات متزايدة فضلاً عن بعض التحديات غير المعهودة سابقاً كجائحة كورونا وما انبثق عنها من تغييرات عديدة بعضها جذرية وعلى مختلف الأصعدة -بضمنها التغييرات الجذرية بعمل المنظمات والأفراد- مما فرض عليها السعي للاستجابة لها والتعامل معها بكفاءة لضمان تحقيق التميز بأدائها. وذلك عن طريق الاستجابة الفاعلة وحشد الموارد وتكييفها لمواجهة هذه التحديات. وفي مقدمة مواردها الافراد العاملين كونهم الحجر الأساس لنجاح لمنظمات والمحرك لمواردها الأخرى؛ والدافع لعملياتها؛ وعليه يجب العمل للحفاظ على دافعيتهم وحماسهم؛ فالأداء المتميز للأفراد العاملين هو الذي يخلق بالمنظمة نحو الازدهار. وفي ظل البيئة المضطربة التي تعيشها منظمات الاعمال اليوم على الصعيد العالمي. طرأت العديد من المواضيع التي باتت تشكل قضايا عالمية أبرزها الاستقالة الصامتة؛ والتي باتت

تشكل قضية حاسمة في أداء الموظفين وتمثل تحدياً للمنظمات ينبغي التعامل معها وحسن ادارتها من قبل المنظمات عامة وإدارات الموارد البشرية خاصة . وبالنظر للاستقالة الصامتة نجدها باتت تشكل قضية مفصلية تنعكس نتائجها في أداء الأفراد والذي ينعكس بشكل مباشر في محصلة أداء المنظمات فضلاً عن انعكاساتها على مستوى الاقتصاد ككل، فقد كبدت المنظمات والاقتصادات خسائر بالغة.

وهذا ما يشكل جانباً مهماً ينبغي على المنظمات تسليط الضوء عليه ومعالجتها والسعي لأخذ موقف جاد تجاهها، كونها تمثل ظاهرة سلبية في بيئة العمل.

انضوى البحث الحالي على أربعة مباحث؛ اختص المبحث الأول بتبيان منهجية البحث؛ فيما جاء الثاني لتأطير الجانب النظري؛ وضم المبحث الثالث الجانب الميداني للبحث؛ وأخيراً انضوى الرابع على أبرز الاستنتاجات والمقترحات التي توصل اليها البحث لها.

### المبحث الاول إطار البحث المنهجي

توطر عملية المعالجة المعرفية والتطبيقية للبحث عن طريق التأسيس السليم لمنهجيته وعلى هذا الاساس تحدد منهجية البحث على النحو الاتي:

**أولاً: مشكلة البحث:** تمثل الاستقالة الصامتة احد المواضيع المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي؛ لذا فهي "كمفهوم" تعد في مرحلة النشوء والتكوين اذ ان الدراسات عنها لا تزال قليلة وغير كافية للإحاطة بالمفهوم بشكل كافٍ سيما التطبيقية منها ؛ كما لا تزال العوامل المحتملة والمتصورة للتأثير عليها لم تلق الاختبارات الكافية ميدانياً وبعضها لم يحظ بفرصة للاختبار ميدانياً وحتى الان؛ لذا فان دراسة الاستقالة الصامتة تعد قضية بارزة بحاجة للمزيد من البحث والدراسة؛ اما ميدانياً فمراجعتنا للبحوث والدراسات وجدنا انه لم يجرِ الوقوف على الاستقالة الصامتة في الميدان المبحوث (جامعة الموصل) او دراستها سابقا في جامعة الموصل. لذا سعى البحث لمحاولة قياس الاستقالة الصامتة والوقوف على واقعها؛ وبضوء ذلك فقد تجسدت مشكلة البحث بالإجابة عن التساؤلات ادناه :

1. لاي مدى تتواجد الاستقالة الصامتة لدى الأفراد العاملين بجامعة الموصل؟
2. هل تتباين عوامل الاستقالة الصامتة بقوة تواجدها لدى الافراد العاملين بجامعة الموصل؟

#### ثانياً: اهمية البحث:

تتجسد أهمية البحث بتركيزه على أحد المفاهيم المجردة والحيوية في مجال التنظيم والموارد البشرية وهو الاستقالة الصامتة. فضلاً عن كونها ماتزال بطور النشوء، اذ يؤكد ( Arar et al., 132 : 2023) ان المفهوم لا يزال في مهده بأدبيات الإدارة وبتطور التكوين والنشوء. وبنظرنا

للبحوث الأكاديمية التي تناولته وجدناها محدودة جداً وإن أغلبها جاءت نظرية أو مفاهيمية وإن التي تعدت للجانب الميداني ضئيل جداً. ونعزو ذلك لحدثة الموضوع إذ إن أولى البحوث الأكاديمية التي نشرت عنه كانت بنهاية العام 2022؛ ولحد الآن فإنها لم تغط الموضوع من جميع زواياه. كما تكمن أهميتها بأنها تسعى لنقل المفهوم للدراسات الإدارية العربية والسعي لإثرائها لاعتبارها أولى الدراسات الأكاديمية العربية التي تناولت الموضوع (حسب اطلاعنا) وفي مطلع الدراسات التي تناولت الموضوع عالمياً (حسب اطلاعنا). أما الأهمية الميدانية للبحث فتكمن بأجرائها بأحد أكثر الميادين حيوية وفاعلية والمتمثل بجامعة الموصل كونها أكبر الجامعات في المدينة ومن أقدم الجامعات على مستوى القطر. فهي تسعى للوقوف على واقع الاستقالة الصامتة. وتبيناتها وتقديم المقترحات للميدان المبحوث للحد منها.

**ثالثاً: أهداف البحث :** في ضوء ما سبق عرضه فإن البحث يوجز بالآتي

1. عرض الجوانب الأساسية لمتغير البحث والتعريف بها وإيضاحها بشكل وافٍ وتبيناتها. فضلاً عن إثراء أدبيات الإدارة العربية بكونها (وحسب اطلاعنا) أولى الدراسات العربية التي تسلط الضوء على الاستقالة الصامتة.

2. قياس مستوى الاستقالة الصامتة لدى الأفراد العاملين بجامعة الموصل.

**رابعاً: فرضيات البحث:** انضوى جوهر البحث على الفرضيات الآتية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** يتوافر الشعور بالاستقالة الصامتة لدى الأفراد العاملين بجامعة الموصل.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** تتباين مستويات عوامل الاستقالة الصامتة لدى الأفراد العاملين بجامعة الموصل.

**خامساً: منهج البحث وادواته :** استند البحث الحالي على المنهج الكمي ( Quantitative Approach). في حين اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. فيما تم الاعتماد على المصادر التالية بصياغة عبارات الاستبانة ؛ إضافة للجانب النظري للبحث.

## جدول (1)

**وصف فقرات الاستبانة والمصادر التي اعدت بضوءها**

المحور	الابعاد الفرعية للمتغير	فقرات القياس للبعد	المصادر
المحور الأول: بيانات عامة	الجنس العمر التحصيل العلمي مدة الخدمة الاجمالية		اعداد الباحثان مع الإشارة إلى انه تم تقسيم فترات (العمر) وفقاً لسلم الأجيال
المحور الثاني: الاستقالة	الانفصال الوظيفي	Y1-Y5	(Scrima, 2018)

الصامته	ضعف الحافز	Y6-Y10	(الحلايية، 2013)
	ضعف المبادرة	Y11-Y15	(Frese <i>et al.</i> , 1997) (Fay & Frese, 2001)

المصدر: اعداد الباحثان

#### سادسا: حدود البحث:

اجري البحث في ضوء الحدود الاتية:

- 1.الحدود المكانية: وتعكس محل تطبيق البحث ؛ اذ انحصر مكان تطبيق البحث بجامعة الموصل.
- 2.الحدود الزمانية: وتعكس فترة التطبيق الميداني للبحث ؛ اذ انحصرت المدة بين (2024/4/20) ولغاية (2024/5/7) والتي تمثل فترة الحصول على البيانات.
3. الحدود البشرية: وتمثلت بعينة من موظفي جامعة الموصل والبالغة (353) موظفاً.

### المبحث الثاني

#### الجانب النظري

#### اولاً: نشأة الاستقالة الصامته ومفهومها

يُنظر للاستقالة الصامته على انها احدى المواضيع المعاصرة التي ظهرت مؤخراً ضمن حقل الإدارة عموماً وإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي خصوصاً. وبالرغم من درجة الحداثة التي يتصف بها المفهوم؛ الا ان الباحثين اختلفوا في تحديد توقيت ظهور المصطلح لأول مرة. اذ يشير (Johnson, 2023: 1) انه في صيف 2022، ظهر موضوع "الاستقالة الصامته" بوتيرة متزايدة في الرأي العام، وظهر في Bloomberg والعديد من الأماكن الأخرى. وفي منتصف عام 2022 قام Zaid khan من مدينة نيويورك ببث مقطع فيديو قصير بلغت مدته 17 ثانية عبر منصة TikTok تحدث فيه عن "الاستقالة الصامته" ؛ وسرعان ما انتشر المقطع بشكل واسع جداً؛ ليحظى بعدها باهتمام كبير من خلال سرعة الانتشار والتفاعل معه سواء من قبل الأفراد العاملين او رواد المنصات او الباحثين (Brown *et al.*, 2023: 28) (Ratnatunga, 2022: 13). وللوقوف على مفهومها؛ فإننا سنستعرض بعض اراء الباحثين حولها؛ وكما يلخصها الجدول أدناه:

## الجدول (2)

تعريف الاستقالة الصامتة من وجهة نظر بعض الكتاب و الباحثين

ت	الباحث	التعريف
1.	(Yikilmaz, 2022: 588)	هي انسحاب الجبل الجديد من الموظفين من خلال إظهار مشاركة منخفضة في العمل وعدم الرضا تجاه مشكلات مكان العمل (الإجهاد ، القلق ، عبء العمل ، نقص الدعم ، الغضب ، إلخ) والتي ستقل الرفاه ، وتسبب الصراع بين العمل والأسرة والإرهاق والقضايا الاجتماعية والاقتصادية والنفسية الناجمة عن ترك العمل.
2.	(Formica & Sfodera, 2022: 900)	يشير مصطلح "الاستقالة الصامتة" إلى الالتزام المحدود للموظفين بتنفيذ الواجبات الموكلة إليهم والتخلي عن أي مهمة أخرى غير محددة في الوصف الوظيفي الخاص بهم. كما أنه يعني انخفاض الاستثمار في أنشطة العمل. ولذلك فإن المستقلين الصامتين لا ينخرطون في العمل ولا ينوون تجاوز حدود واجباتهم. فهي باختصار مفهوم يتميز بفك الارتباط الوظيفي وانخفاض الالتزام للقيام بالمشاركة في العمل خارج الوصف الوظيفي للموظف، أو أداء الاعمال غير مدفوعة الاجر
3.	(Mahand & Caldwell, 2023: 9)	هي المصطلح الذي يحدد التوقف عن الالتزام التام بوظيفة الفرد والقيام بما يكفي لتلبية متطلبات الوصف الوظيفي للفرد.
4.	(Ozturk et al., 2023: 58-59)	يعني بذل الحد الأدنى من الجهد وتحمل قدر أقل من المسؤولية في مكان العمل، فهو ينطوي على عدم بذل الكثير من طاقة ووقت الموظفين على القضايا المتعلقة بالعمل والسعي لتلبية الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة.
5.	(Molchan & Clore, 2023: 203)	هو مصطلح يستخدم لوصف ممارسة الموظفين الذين ينسحبون تدريجيًا من وظائفهم ، أو "الانسلاخ من الباب الخلفي" بمجرد انتهاء مناوبتهم.

المصدر: اعداد الباحثان اعتماداً على المصادر المشار اليها.

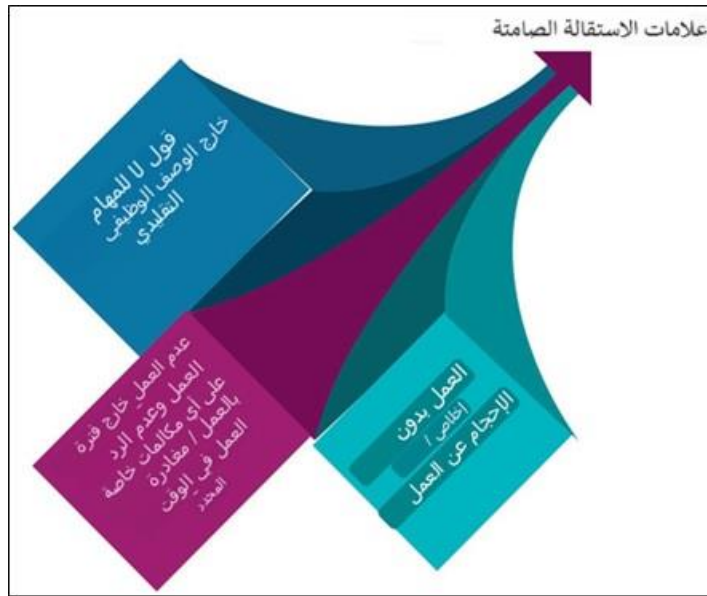
وبالاستناد على ما سبق عرضه؛ وبتلخيصنا للوارد اعلاه فان التعريف الاجرائي للاستقالة الصامتة باطار بحثنا سيكون بأنها هي احد اشكال السلوكيات السلبية للأفراد؛ تنشأ بشكل متعمد كرد فعل على بعض العوامل المحيطة في البيئة التنظيمية ؛ وتتجسد بتوقف الفرد عن القيام بالمبادرات الطوعية نحو تطوير العمل؛ وانخفاض او غياب السلوك الإبداعي ؛ والاكتفاء بأداء ما يتضمنه الوصف الوظيفي فقط؛ وفك الارتباط الوظيفي ؛ كما تنضوي على عدم البقاء للعمل لوقت إضافي دون مقابل؛ وانه لا يشترط ان يمثل حالة دائمة، بل هو حالة وقتية ، فهي دالة لمجموعة من العوامل المؤثرة ؛ وهي لا تعني عدم أداء المهام او الواجبات الأساسية او

التقصير فيها ؛ بل التوقف عند النقطة الحدية لمتطلبات الوصف الوظيفي دون تجاوز متطلبات ذلك الوصف.

#### ثانياً: اعراض الاستقالة الصامتة:

نظرا لكون الاستقالة الصامتة تنضوي ضمن سلوكيات الأفراد العاملين؛ فان ذلك أدى لصعوبة تحديد دقيق لاعراضها؛ ويرجع ذلك لصعوبة قياس السلوكيات الفردية من جهة؛ والتباين في أنماط استجابتهم وردود افعالهم؛ وبالتالي تعددت الأوجه والاشكال التي تظهر بها اعراض الاستقالة الصامتة.

اذ يشير (Boy & Surmeli, 2023: 2) ان اعراض الاستقالة الصامتة تتجسد في ثلاث عناصر رئيسية هي: (قول لا للمهام الواقعة خارج نطاق الوصف الوظيفي؛ وعدم العمل خارج فترة العمل او الرد على المكالمات المتعلقة بالعمل ومغادرة العمل بالوقت المحدد؛ و العمل بدون اخلاص والاحجام عن العمل) وكما موضحة في الشكل التالي:



الشكل ( 1 )

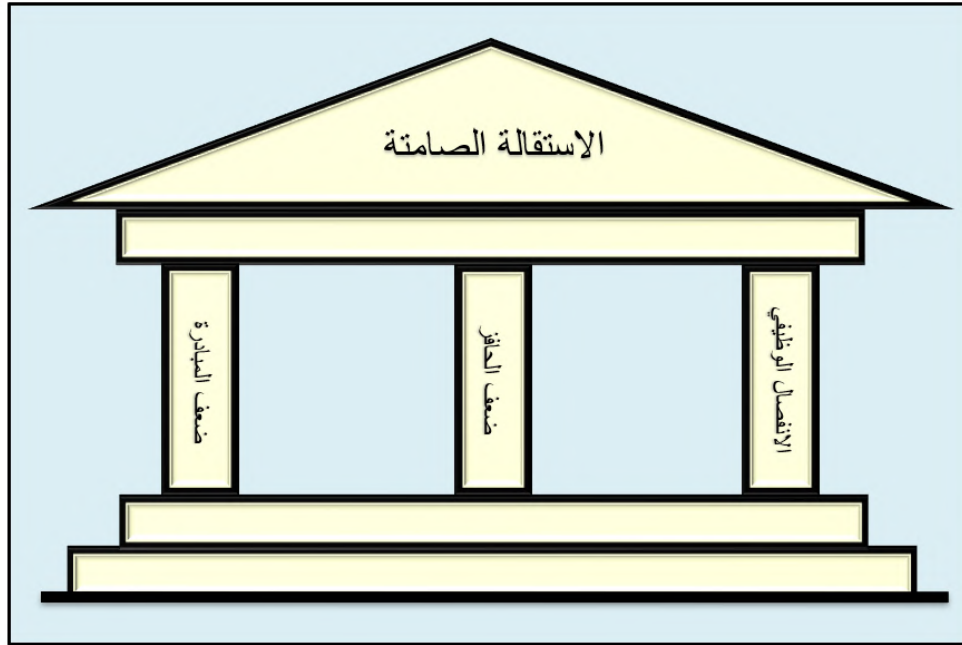
#### اعراض الاستقالة الصامتة

المصدر: ( Boy, Y., & Surmeli, M. (2023). Quiet quitting: A significant risk for global healthcare. Journal of global health, 13(1). 1-4. P2)

فضلا عن ذلك فانها من الممكن ان تتمثل بانخفاض الإنتاجية، وعدم الالتزام بالمواعيد النهائية، وتجنب التفاعل الاجتماعي مع الزملاء (Molchan & Clore, 2023: 203).

### ثالثاً: قياس الاستقالة الصامتة

من خلال مراجعتنا للدراسات التي تناولت الاستقالة الصامتة ( المفتوحة الوصول وبعض من الدراسات المشروطة الوصول التي تمكنا من الحصول عليها). وجدنا ان معظمها كانت اما دراسات نظرية او مفاهيمية؛ وان عدد محدود منها قام بدراسة الاستقالة الصامتة تطبيقياً. وعند بحثنا في اليات القياس المتبعة وجدنا ان عدد قليل ومحدود من الدراسات تطرقت لدراسة الاستقالة الصامتة تطبيقياً وقاستها بمقاييس أحادية البعد؛ كمقياس QQS ( Quiet Quitting Scale) الذي يضم تسعة عبارات؛ تقع ضمن ثلاثة عوامل؛ وهي الانفصال (أربعة عناصر) ؛ ونقص المبادرة (ثلاثة عناصر) ؛ ونقص الحافز (عنصرين)؛ تم بناءه في اليونان عبر دراسة (Galanis, 2023) ، لذا سعينا لتوسيع المقياس عبر تناولنا للعوامل الأساسية ولكن بشكل موسع ، اذ تناولنا العوامل الثلاثة عبر ثلاث بنود اختص كل بند بعرض "عامل" وبشكل مفصل.



الشكل (2)

عوامل الاستقالة الصامتة

المصدر: اعداد الباحثان بالاستناد للمعلومات النظرية الواردة في (Galanis, 2023)

وإدناه إيضاح لعوامل الاستقالة الصامتة:

#### 1. الانفصال الوظيفي:

لقد كان الارتباط الوظيفي أحد أكثر الأفكار الإدارية تأثيراً في العقود الأخيرة. انطلاقاً من مبدأ ان الارتباط مفيد بطبيعته وأن فك الارتباط مشكلة يجب معالجتها (Afrahi, 2022: 1) . يشير الارتباط الوظيفي لحالة ذهنية إيجابية ومرضية ومتعلقة بالعمل وتتميز بالنشاط والتفاني



والاستيعاب وتتجسد بارتباط فكري ونفسي متزايد بين الموظف ووظيفته أو مؤسسته أو مديره أو زملائه في العمل. مثل الشدة والتركيز والانخراط في وظيفته وتنظيمه. وهذا بدوره يؤثر على الموظف ليبذل جهدًا تقديريًا إضافيًا. يشعر الموظفون المرتبطون باهتمام راسخ في نجاح الشركة، ويكونون راغبين ومتحمسين للأداء إلى مستويات تتجاوز متطلبات الوظيفة المعلنة وعرفها (Dessler & Chhinzer, 2020: 298).

أما الانفصال الوظيفي فيقع على النقيض من ذلك. فوفقا لما أورده قاموس كامبريدج هو الشعور بعدم الارتباط نفسيا (عاطفيا) (Cambridge dictionary, n.d). ويصفه (Etzion 1998: 579) بأنه "شعور الفرد بالابتعاد عن موقف العمل". وفي علم النفس الاقتصادي فإن الانفصال عن العمل يعني الامتناع عن الأنشطة والأفكار المتعلقة بالوظيفة خلال ساعات ما بعد العمل (Kirchler & Hoelzl, 2017: 293). فيما اثبتت الدراسات ان عدم الارتباط في العمل مصدر لمشاكل مستمرة لمنظمات الأعمال. وان ما يزيد عن 70% من القوى العاملة غير مرتبطة وظيفيا سواء بشكل ضمني أو صريح، مما يعرض المنظمات لعبء مالي هائل (Rastogi et al., 2018: 62). 2. ضعف الحافز:

يُنظر لحافز العمل باعتباره المفتاح لفهم سلوك الموظف في بيئة العمل وينشطر لنوعين هما الحوافز الداخلية والحوافز الخارجية؛ يأتي الحافز الداخلي من الرضا الذاتي والاهتمام بالوظيفة، في حين أن الحافز الخارجي ينطوي على تأثير العوامل الخارجية كالمكافآت المالية أو الاعتراف بالجهود وتقديرها (Ilmi & Juliana, 2023: 1097). وتعرف بكونها العوامل والأساليب المستخدمة للتأثير بسلوك أفرادها العاملين بما يجعلهم يسعون لبذل مزيدا من الجهود والاهتمام بعملهم وادائهم كما ونوعا (الحسن وحسين، 2016: 28). تنشطر الحوافز الى حوافز إيجابية وحوافز سلبية وينضوي كل منها على الجانبين المادي والمعنوي (الحلايبة 2013: 15). ولتحقق المنظمات افضل درجات التحفيز المرجوة؛ ينبغي عليها التركيز على تحقيق توليفة فعالة من الحوافز الداخلية والخارجية؛ وبمختلف الأساليب الضمنية لهما؛ فبتعدد وسائل التحفيز وارساءها على عدة ركائز مقومة؛ سيجعلها اكثر فعالية وقدرة على تحقيق الغايات المرجوة (الجريري والدبوني، 2021: 85).

### 3. ضعف المبادرة

تعد المبادرة الشخصية سلوكًا استباقيًا مهمًا وعاملاً رئيسيًا في التطوير المستمر للمنظمات الحديثة والموظفين. فقد أدت شدة المنافسة واحتدامها في السوق، والابتكار المتسارع، والميل

نحو التسطيح واللامركزية في الهياكل التنظيمية والتغيرات الجديدة في خصائص العمل، يحتاج الموظفون إلى امتلاك مبادرة شخصية عالية المستوى وإظهار سلوكيات أكثر إيجابية لمواجهة التحديات من داخل المنظمة وخارجها. (Gui et al., 2022: 1). وتعرف المبادرة بكونها سلوك العمل المتميز بطبعه الذاتي، والنهج الاستباقي؛ فضلا عن التغلب على الصعوبات التي تنشأ في السعي وراء الهدف (Fay & Frese, 2001: 133).

في حين أن الأفراد غير المبادرين لا يستثمرون الفرص ولا يمكنهم استغلالها لآحداث التغييرات البناءة فضلا عن تفاعلهم السلبي مع المواقف؛ إضافة لتقبلهم وتكيفهم مع الظروف السلبية بدلا من السعي لتغييرها (Frese et al., 1997:139).

### المبحث الثالث

#### الجانب الميداني

#### أولا: وصف الأفراد المبحوثين

اتسمت عينة البحث وفقاً للبيانات التي قدمها أفرادها من خلال إجاباتهم عن الجزء الأول (بيانات عامة) من استمارة الاستبيان وكما يأتي:

#### الجدول (3) بيانات عامة

ت	بيانات عامة	الفئات	العدد	%
1	الجنس	ذكر	167	47
		أنثى	186	53
2	العمر	27 سنة فما دون	20	6
		28 - 43 سنة	209	59
		44 - 60 سنة	112	32
		61 سنة فما فوق	12	3
3	التحصيل الدراسي	دبلوم	48	14
		بكالوريوس	241	68
		دبلوم عالي	8	2
		ماجستير	46	13
		دكتوراه	10	3
4	مدة الخدمة	5 سنوات فما دون	50	14
		6 - 10 سنة	20	6

30	105	11 - 15 سنة		
22	78	16 - 20 سنة		
13	47	21 - 25 سنة		
15	53	26 سنة فما فوق		

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=353

وبنظرنا للجدول أعلاه نلاحظ ان نسبة الاناث كانت اعلى من الذكور في العينة المبحوثة؛ وان Y يشكلون الفئة العمرية الأعلى؛ اما تحصيلهم الدراسي فان الغلبة يحملون شهادة البكالوريوس، وان اكثرهم لديه فترة خدة تتراوح بين 11 و 15 سنة.

### ثانيا: وصف وتشخيص اجابات المبحوثين عن متغير الاستقالة الصامتة.

يشير مضمون هذه الفقرة إلى وصف متغير الاستقالة الصامتة وتشخيصه بدلالة العوامل المعبرة عنه في ضوء اجابات المبحوثين عن الفقرات المجسدة لكل منها وعلى النحو الآتي:

#### (أ) الانفصال الوظيفي

يتبين من معطيات الجدول (4) وجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات بُعد الانفصال الوظيفي للعبارات (Y11-Y15)، اذ بلغ معدل الاتفاق العام لإجابات الأفراد المبحوثين بالاتفاق (اتفق تماما، اتفق) (37.28%) وهذا يدل على ان هناك درجة اتفاق لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد الانفصال الوظيفي، أي ان آراء الأفراد المبحوثين تتجه نحو الإيجاب بالاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، في حين بلغت درجة عدم الاتفاق العام لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد الانفصال الوظيفي (39.83%)، أما عن نسبة الإجابات محايدتين فهي (22.89%)، وكان الوسط الحسابي (2.97) والانحراف المعياري (1.23)، وبلغ معدل الاهمية النسبية للانفصال الوظيفي (59.40%)، وهي أهمية نسبية جيدة، مما يعني اتفاق الأفراد المبحوثين وبدرجة واضحة حول هذه الفقرات وفقا لوجهة نظرهم الشخصية.

على المستوى الجزئي فأن فقرة (Y13) والتي تمثل لا اشعر بالحماس للعودة إلى مكان عملي بعد العطلة، حصلت على أعلى اهمية نسبية بلغت (62.10%) وبوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري قدره (1.32)، ونفسر ذلك بضعف ارتباط الافراد بعملهم، في حين أن فقرة (Y12) حققت أقل اهمية نسبية ما قدره (55.81%) والذي يُمثل افضل عدم الذهاب إلى أماكن معينة في المنظمة، بوسط حسابي (2.79) وانحراف معياري (1.24) وهذا يدل على قلة وجود أماكن يتحاشاها الموظفون اثناء مزاولة أعمالهم اليومية ولمختلف الأسباب.

الجدول (4) التوزيعات التكرارية والالوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للانفصال الوظيفي

الفرقات	مقياس الاستجابة												الفرقات	
	لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		اتفق لحد ما (3)		أتفق (4)		أتفق تماما (5)					
	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد				
3	59.7 7	1.1 4	2.9 9	7.93	28	32.5 8	11 5	20.6 8	73	30.3 1	10 7	8.50	30	Y11
5	55.8 1	1.2 4	2.7 9	14.1 6	50	34.2 8	12 1	22.1 0	78	17.2 8	61	12.1 8	43	Y12
1	62.1 0	1.3 2	3.1 0	15.0 1	53	19.8 3	70	21.5 3	76	26.9 1	95	16.7 1	59	Y13
4	58.4 1	1.2 2	2.9 2	13.6 0	48	26.9 1	95	24.0 8	85	24.6 5	87	10.7 6	38	Y14
2	60.9 1	1.2 5	3.0 5	13.6 0	48	21.2 5	75	26.0 6	92	25.2 1	89	13.8 8	49	Y15
	59.4 0	1.2 3	2.9 7	12.8 6		26.9 7		22.8 9		24.8 7		12.4 1		المعدل العام
				39.83				22.89		37.28				المجموع

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=353

### ب) ضعف الحافز

تشير معطيات الجدول (5) الى وجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات بُعد **ضعف الحافز** للعبارة (Y21-Y25)، اذ بلغ معدل الاتفاق العام لإجابات الأفراد المبحوثين بالاتفاق (أتفق تماما، أتفق) (37.22%) وهذا يدل على ان هناك درجة اتفاق لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد **ضعف الحافز**، أي ان آراء الأفراد المبحوثين تتجه نحو الإيجاب بالاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، في حين بلغت درجة عدم الاتفاق العام لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد **ضعف الحافز** (35.18%)، أما عن نسبة الإجابات المحايدة فهي (27.59%)، وكان الوسط الحسابي (3.04) والانحراف المعياري (1.19)، وبلغ معدل الاهمية النسبية لبُعد **ضعف الحافز** (60.88%)، وهي أهمية نسبية جيدة، مما يعني اتفاق الأفراد المبحوثين وبدرجة واضحة حول هذه الفقرات وفقا لوجهة نظرهم الشخصية.

على المستوى الجزئي فإن فقرة (Y23) والتي تُمثل تقدم قيادة المنظمة امتيازات نقل الموظف لوظيفة افضل لتحسين الأداء، حصلت على أعلى اهمية نسبية بلغت (64.36%) وبوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري قدره (1.18)، وهذا يدل على اهتمام الجامعة بسعيها لتحفيز الافراد لتطوير ذاتهم عبر نقل الكفوئين منهم لوظائف افضل؛ في حين أن فقرة (Y22) حققت أقل اهمية نسبية ما قدره (57.90%) والذي يُمثل ظروف العمل غير المواتية تدفعني لعدم التمسك بالعمل، بوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (1.24) وهذا يدل على انصباب

اهتمام قيادة الجامعة لتوفير ظروف عمل جيدة ومؤاتية والسعي لارساء دعائم تحقيق جودة حياة العمل.

الجدول (5) التوزيعات التكرارية والالوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لضعف الحافز

الفرقات	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
				لا أتفق بشدة		لا أتفق		اتفق لحد ما		أتفق		أتفق تماماً		
				(1)	(2)	(3)	(4)	(5)						
				%	٩	%	٩	%	٩	%	٩	%	٩	
4	58.7 5	1.1 9	2.9 4	13.8 8	49	25.5 0	90	20.4 0	72	33.4 3	11 8	6.80	24	Y21
5	57.9 0	1.2 4	2.9 0	15.8 6	56	23.8 0	84	25.7 8	91	24.0 8	85	10.4 8	37	Y22
1	64.3 6	1.1 8	3.2 2	6.80	24	22.6 6	80	30.0 3	10 6	22.9 5	81	17.5 6	62	Y23
3	60.7 4	1.2 2	3.0 4	10.2 0	36	26.0 6	92	28.9 0	10 2	19.5 5	69	15.3 0	54	Y24
2	62.6 6	1.1 5	3.1 3	6.80	24	24.3 6	86	32.8 6	11 6	20.6 8	73	15.3 0	54	Y25
	60.8 8	1.1 9	3.0 4	10.7 1		24.4 8		27.5 9		24.1 4		13.0 9		المعدل العام
				35.18				27.59		37.22				المجموع ع

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=353

### ج) ضعف المبادرة

يتبين من معطيات الجدول (6) وجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات بُعد ضعف المبادرة المبحوثة للعبارة (Y31-Y35)، إذ بلغ معدل الاتفاق العام لإجابات الأفراد المبحوثين بالاتفاق (أتفق تماماً، أتفق) (47.82%) وهذا يدل على أن هناك درجة اتفاق لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد ضعف المبادرة، أي أن آراء الأفراد المبحوثين تتجه نحو الإيجاب بالاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، في حين بلغت درجة عدم الاتفاق العام لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد ضعف المبادرة (26.91%)، أما عن نسبة الإجابات محايدتين فهي (25.27%)، وكان الوسط الحسابي (3.24) والانحراف المعياري (1.18)، وبلغ معدل

الاهمية النسبية لُبُعد ضعف المبادرة (64.78%)، وهي أهمية نسبية جيدة، مما يعني اتفاق الأفراد المبحوثين وبدرجة واضحة حول هذه الفقرات وفقا لوجهة نظرهم الشخصية.

على المستوى الجزئي فأن فقرة (Y35) والتي تُمثل القيادة لا تساعدني في استغلال الفرص لتحقيق الأهداف، حصلت على أعلى أهمية نسبية بلغت (75.92%) وبوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري قدره (1.05)، ونفسر ذلك بضعف شعور الفرد بدعم القائد لتحقيق الأهداف. في حين أن فقرة (Y33) حققت أقل أهمية نسبية ما قدره (58.07%) والذي يُمثل افعل أكثر مما يتطلب مني عملي وفق الوصف الوظيفي، وبوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (1.25)؛ وهذا يدل على ضعف روح المبادرة لدى الافراد العاملين؛ والتزامهم بما هو محدد فقط. الجدول (6) التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لضعف المبادرة

الفرقات	مقياس الاستجابة												الفرقات			
	لا أتفق بشدة		لا أتفق		اتفق لحد ما		أتفق		أتفق تماما							
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)											
الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة	لا أتفق	اتفق لحد ما	أتفق	أتفق تماما	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة	لا أتفق	اتفق لحد ما	أتفق	أتفق تماما	
ترتيب الفقرات	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة	لا أتفق	اتفق لحد ما	أتفق	أتفق تماما	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة	لا أتفق	اتفق لحد ما	أتفق	أتفق تماما
3	60.4 5	1.1 7	3.0 2	14.4 5	51	15.8 6	56	30.5 9	10 8	31.1 6	11 0	7.93	28	Y31		
4	60.0 6	1.2 0	3.0 0	13.8 8	49	19.8 3	70	28.3 3	10 0	28.0 5	99	9.92	35	Y32		
5	58.0 7	1.2 5	2.9 0	18.4 1	65	18.7 0	66	26.0 6	92	27.7 6	98	9.07	32	Y33		
2	69.4 1	1.2 3	3.4 7	10.7 6	38	12.7 5	45	13.6 0	48	44.4 8	15 7	18.4 1	65	Y34		
1	75.9 2	1.0 5	3.8 0	3.12	11	6.80	24	27.7 6	98	32.0 1	11 3	30.3 1	10 7	Y35		
	64.7 8	1.1 8	3.2 4	12.1 2		14.7 9		25.2 7		32.6 9		15.1 3		المعدل العام		
				26.91			25.27		47.82			المجموع				
														ع		

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=353

#### د) خلاصة وصف متغير الاستقالة الصامتة.

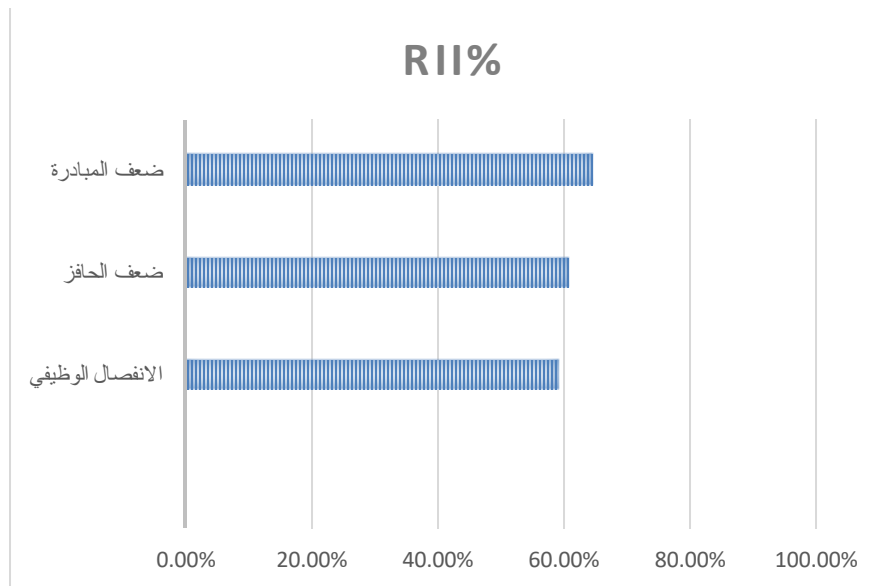
تأسيسا على ما تقدم يمكن القول ان معدل الإجابات لعوامل متغير الاستقالة الصامتة (مجتمعة) كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وان الجدول (7) يوضح الأهمية النسبية لأبعاد الاستقالة الصامتة من وجهة نظر العاملين في جامعة الموصل عن طريق قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية تبين لنا ان اهم الابعاد لمتغير الاستقالة الصامتة نسبيا هو بُعد ضعف المبادرة وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغ (3.24)

والانحراف المعياري (1.18) وبأهمية نسبية بلغت (64.78%)، في حين ان الانفصال الوظيفي تبين ان اقل العوامل أهمية وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (2.97) والانحراف المعياري (1.23) وبأهمية نسبية قدرها (59.40%). وهذا الترتيب يعكس أهميتها النسبية بناءا على شدة الاستجابة لافراد العينة في الميدان المبحوث.

الجدول (7) مؤشر الأهمية النسبية لعوامل الاستقالة الصامتة .

ت	العوامل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%RII	الترتيب
1	الانفصال الوظيفي	2.97	1.23	59.40	الثالث
2	ضعف الحافز	3.04	1.19	60.88	الثاني
3	ضعف المبادرة	3.24	1.18	64.78	الأول

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=353



الشكل (3)

استجابة المبحوثين لعوامل الاستقالة الصامتة

المصدر: اعداد الباحثين

واستنادا لما تم التوصل اليه فاننا نقوم بقبول الفرضية الرئيسة الأولى والتي نصت (يتوافر الشعور بالاستقالة الصامتة لدى الافراد العاملين بجامعة الموصل) بناءا على مؤشر الأهمية النسبية

(RII) والذي تجاوزت جميع النسب فيه 50% إضافة الى قيمة الوسط الحسابي للاستقالة الصامتة تجاوزت الوسط الفرضي والبالغ (3).

اما ما يخص الفرضية الرئيسة الثانية فبالنظر للجدول (7) نستقرئ تفاوت الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية فضلا عن تراوح قيم مؤشر الأهمية النسبية (RII) وبناءً عليه؛ سيتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية والتي نصها (تتباين مستويات عوامل الاستقالة الصامتة لدى الافراد العاملين بجامعة الموصل).

#### المبحث الرابع

##### الاستنتاجات والتوصيات

###### أولاً: الاستنتاجات

توصل الباحثان من خلال جوانب البحث النظرية والعملية لمجموعة من الاستنتاجات والتي تتمثل بالاتي:

1. يتضح من الطروحات العلمية للاستقالة الصامتة ندرة الدراسات التي سلطت الضوء على الموضوع ، وانه بحاجة للمزيد من الدراسة والبحث، كونه لا يزال موضوعا خصباً للبحث فيه؛ خاصة مع الاخذ بالاعتبار انعكاساته السلبية بأداء الفرد والمنظمات فضلا عن الاقتصاد ككل.
2. ظهرت شدة الاستجابة للاستقالة الصامتة أنها جاءت فوق المتوسط مما يدل على تواجدها في المنظمة المبحوثة .
3. اظهر تسلسل عوامل الاستقالة الصامتة طبقاً لمؤشر الأهمية النسبية (RII) ان ضعف المبادرة جاء أولاً كونه الأعلى استجابة تلاه ضعف الحافز وأخيراً جاء الانفصال الوظيفي وهذا التسلسل يجسد التسلسل الواقعي لهذه العوامل بجامعة الموصل. ونعزو تراوح مستوياتها بإطار دراستنا الحالية لتفاوت عواملها من وحدة تنظيمية لأخرى.
4. ان ورود ضعف المبادرة الأعلى يعكس قلة البرامج الدافعة للأفراد العاملين للأخذ بزمam المبادرة.
5. الحاجة لتعزيز الشعور بالحافز لدى الافراد المادية منها والمعنوية؛ فارتفاع ضعف الحافز يقود لارتفاع الاستقالة الصامتة.
6. بالرغم من ان الانفصال الوظيفي جاءت معدلاته ادنى من العاملين الاخرين الا انه وفق مؤشر الأهمية النسبية تجاوز النصف؛ وهذا يعتبر مؤشراً واضحاً لضرورة إيلاء الاهتمام به.



## ثانياً: المقترحات

بالارتكاز على ما خرج به البحث من استنتاجات؛ تم صياغة مجموعة من المقترحات وكما يأتي:

1. إيلاء الاهتمام بالوقوف الدقيق على مستويات الاستقالة الصامتة وعواملها للتمكن من اتخاذ التدابير اللازمة قبل تفاقمها واتخاذ الاجراء الاستباقي لتفادي مسبباتها؛ والحد منها قبل تفاقمها؛ والحرص على اجراءات المعالجة البناءة للعوامل الظاهرة منها. لتجنيب الجامعة الخسائر والسلبيات الناجمة عنها.
2. الاهتمام بتحفيز الافراد ماديا ومعنوياً وإقامة برامج تهتم بتحقيق العافية والرفاهية. وذلك عبر الاهتمام باستدامة المورد البشري والحرص على تحقيق عافيتهم والاهتمام برفاههم وفق معايير موضوعية واقعية. والحرص على المتابعة المستمرة لبلوغ ذلك. فضلاً عن التحفيز البناء لهم عبر تبني توليفة فعالة ومتكاملة من الحوافز المادية والمعنوية وبشتى الأصناف.
3. تفعيل نظام تغذية راجعة فعال سيسهم بإيضاح العديد من النقاط وتشخيصها والتي من شأنها تشخيص الظواهر بشكل ادق سيما السلبية منها والوقوف عليها ومعالجتها والحيلولة دون تفاقمها. يعمل هذا النظام لرصد انحرافات العمل الإيجابية والسلبية؛ وباعتماد نتائجه يتم تعزيز الانحرافات الإيجابية وبواعثها فهي تعد منبع الابداع والابتكار والتميز؛ فضلاً عن تشخيص الانحرافات السلبية والسعي لتحجيمها ومكافحة بواعثها.
4. السعي الجاد لتحجيم عامل الضعف المبادرة عبر السعي لغرس روح المبادرة لدى الافراد وتنميتها وحفزهم للأخذ بزمام الأمور و المبادرة بشكل استباقي؛ عبر تقدير السلوكيات الاستباقية والمبادرات.
5. العمل على تعزيز أنظمة الحوافز ووضع منظومات فعالة تستند بمنحها على شروط وقواعد مدونة وتكون واضحة لجميع الافراد
6. السعي لترسيخ مقومات تحقيق الارتباط الوظيفي لدى الافراد العاملين.
7. اجراء المزيد من الدراسات للاستقالة الصامتة لغرض الوقوف الادق على العوامل المسببة لها والعوامل التي تسهم في الحد منها. وتأطيرها بشكل اشمل كون الموضوع لا يزال بطور التكوين والنشوء وانه بحاجة للمزيد من البحث والدراسة.

## المصادر:

### References:

1. الجرجري، أحمد حسين، و الدبوني، زينب ربيع، (2021). انعكاس الملكية النفسية على جودة الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية-جامعة الموصل، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، 10 ( 38)، 83-106.
2. الحسن، العليش محمد، وحسين، وسام علي، (2016). الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين - مجلة كلية الدراسات الاقتصادية والاجتماعية - جامعة النيلين-، 4 (7)، 24-48.
3. الحلايبة، غازي حسن عودة، (2013). أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن: دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، أطروحة دكتوراه غير منشورة، **جامعة الشرق الأوسط**، الاردن.
4. Afrahi, B., Blenkinsopp, J., De Arroyabe, J. C. F., & Karim, M. S., (2022). Work Disengagement: A Review Of The Literature. **Human Resource Management Review**, 32(2), 1-16.
5. Arar, T., Çetiner, N., & Yurdakul, G., (2023). Quiet Quitting: Building A Comprehensive Theoretical Framework, **Akademik Araştırmalar Ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)**, 15(28), 122-138.
6. Boy, Y., & Sürmeli, M., (2023). Quiet Quitting: A Significant Risk For Global Healthcare, **Journal Of Global Health**, 13, 1-4.
7. Brown, L. R., Mccray, P., Neal, J. L., & Caldwell-Serges, L., (2023). Corporate Digital Literacy Mandates: Using SDT-Based Strategies To Circumvent "Quiet Quitting" Syndrome, **International Journal Of Advanced Corporate Learning**, 16(2), 18-36.
8. Cambridge English Dictionary  
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/>
9. Dessler, G., & Chhinzer, N., (2020). **Human Resources Management in Canada**, 14th Canadian Edition, Pearson Canada Inc, Canada.
10. Etzion, D., Eden, D., & Lapidot, Y., (1998). Relief From job stress or sand burnout: Reserve Service as a respite, **Journal of applied psychology**, 83(4), 577-585.
11. Fay, D., & Frese, M., (2001). The Concept Of Personal Initiative: An Overview Of Validity Studies, **Human Performance**, 14(1), 97-124.

12. 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.
13. Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A., (1997). The Concept Of Personal Initiative: Operationalization, Reliability And Validity In Two German Samples, **Journal Of Occupational And Organizational Psychology**, 70(2), 139–161.
14. Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraha, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., ... & Kaitelidou, D., (2023). The Quiet Quitting Scale: Development And Initial Validation, *AIMS Public Health*, 10(4), 828–848.
15. Gui, W., Bai, Q., & Wang, L., (2022). Workplace Incivility And Employees' Personal Initiative: A Moderated Mediation Model Of Emotional Exhaustion And Meaningful Work, **SAGE Open**, 12(1), 1–15.
16. Ilmi, M., & Juliana, S., (2023). The Effect Of Motivation And Compensation On Employee Performance In South Tangerang, **Jornal Ilmiah Manajemen Kesatuan**, 11(3), 1095–1102.
17. Johnson, J. R., (2023). What's New About Quiet Quitting (And What's Not), **The Transdisciplinary Journal Of Management**, 1–14.
18. Kirchler, E., Hoelzl, E., (2017). **Economic Psychology: An Introduction**, Cambridge University Press, India.
19. Mahand, T., & Caldwell, C. (2023). Quiet Quitting—Causes And Opportunities. **Business And Management Researches**, 12(1), 9–19.
20. Molchan, S., & Clore, C., (2023). What's Going On In The Workplace? The Impact Of Quiet Quitting And The Great Resignation In Corporate America, **The Aspen Journal Of Scholarly Works (AJSW)**, 3(2), 200–210.

21. Ozturk, E., Arıkan, O. U., & Ocak, M., (2023). Understanding Quiet Quitting: Triggers, Antecedents And Consequences, *Uluslararası Davranış, Sürdürülebilirlik Ve Yönetim Dergisi*, 10(18), 57-79.
22. Rastogi, A., Pati, S. P., Krishnan, T. N., & Krishnan, S., (2018). Causes, Contingencies, And Consequences Of Disengagement At Work: An Integrative Literature Review, **Human Resource Development Review**, 17(1), 62–94.
23. Ratnatunga, J., (2022). Quiet Quitting: The Silent Challenge Of Performance Management, **Journal Of Applied Management Accounting Research**, 20(2), 13–20.
24. Scrima, F., (2018). The psychometric properties of the workplace attachment style questionnaire, **Current Psychology**, 39(6), 2285–2292.
25. Yikilmaz, I, (2022). Quiet Quitting: A Conceptual Investigation ,**Anadolu 10th International Conference On Social Science** , Diyarbakır, Turkey.

## استمارة الاستبانة



جامعة الموصل  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال  
الدراسات العليا

م / استمارة استبانة

السيد المحترم/ السيدة المحترمة  
تحية طيبة.....

نضع بين ايديكم هذه الاستبانة لأغراض متعلقة بإتمام رسالة الماجستير الموسومة ((القيادة الداعمة مدخل للحد من الاستقالة الصامتة لدى الافراد العاملين: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة الموصل)) وذلك لجمع البيانات الاولية اللازمة لإتمام البحث؛ راجين التفضل بالإجابة على كامل بيانات الاستبانة علما ان كافة البيانات التي سوف تزودونها بها ستعامل بسرية تامة ويتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين حسن تعاونكم معنا ...

طالبة الماجستير

زينب ربيع محمد الدبوني

المشرف

أ.م.د. احمد حسين الجرجري

أولاً: بيانات عامة

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر:

27 سنة فما ☐ 43-28 ☐

60-44 سن ☐ 61 سنة فما ☐

3- التحصيل العلمي:

دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم عالي ☐  
ماجستير ☐ د ☐

4- مدة الخدمة الاجمالية:

5 سنوات فما دون ☐ 10-6 سنة ☐

15-11 سنة ☐ 20-16 سنة ☐

25-21 سنة ☐ 26 سنة فما فوق ☐

## ثانياً: الاستقالة الصامتة

هي المصطلح الذي يحدد التوقف عن الالتزام التام بوظيفة الفرد والقيام بما يكفي لتلبية متطلبات الوصف الوظيفي للفرد (Mahand & Caldwell; 2023: 9).

### 1- الانفصال الوظيفي

الانفصال عن العمل يعني الامتناع عن الأنشطة والأفكار المتعلقة بالوظيفة خلال ساعات ما بعد العمل (Kirchler & Hoelzl, 2017: 293)

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	لحد ما	لا اتفق	لا تماماً
1	ليس هناك ما يجعلني ابقى في مكان عملي أطول من اللازم					
2	افضل عدم الذهاب إلى أماكن معينة في المنظمة					
3	لا اشعر بالحماس للعودة إلى مكان عملي بعد العطلة					
4	اتجنب الأنشطة والأفكار المتعلقة بالوظيفة خلال ساعات ما بعد العمل					
5	لا أشعر بالسعادة عندما أعمل بشكل مكثف					

### 2- ضعف الحافز

الحوافز هي العوامل والأساليب المستخدمة للتأثير بسلوك افرادها العاملين بما يجعلهم يسعون لبذل مزيدا من الجهود والاهتمام بعملهم وادائهم كما ونوعا (الحسن وحسين، 2016: 5).

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	لحد ما	لا اتفق	لا تماماً
1	اشعر بعدم تناسب قيمة الراتب مع مقدار الجهد الذي ابذله					
2	ظروف العمل غير المؤاتية تدفعني لعدم التمسك بالعمل					
3	تقدم قيادة المنظمة امتيازات نقل الموظف لوظيفة افضل لتحسين الأداء					
4	ترشح قيادة المنظمة المتميزين للدورات التطويرية لتعزيز الأداء					
5	تهتم قيادة المنظمة بتعزيز الحافز الداخلي للفرد تجاه العمل					

### 3- ضعف المبادرة

المبادرة هي سلوك العمل المتميز بطبعه الذاتي، والنهج الاستباقي ؛ فضلا عن التغلب على الصعوبات التي تنشأ في السعي وراء الهدف (Frese& fay, 2001: 133)

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	لحد ما	اتفق	لا اتفق تماما
1	القيادة لا تشجعي على مواجهة المشاكل					
2	القيادة لا تشجعي على الاخذ بزمام المبادرة					
3	القيادة لا تساعدني في استغلال الفرص لتحقيق الأهداف					
4	لا ابادر للسعي في تحسين وتطوير بيئة العمل					
5	افعل اكثر مما يتطلب مني عملي وفق الوصف الوظيفي					