

The role of digital leadership in reducing quiet quitting among employees at Al-Marram advertising company

Kareem L. Kadhim^{1*}, Fadhil R. Ghazali², Mohammed Th. Al-Garaawi³

¹²³Department of business administration, College of administration and economics, University of Kufa, Najaf, Iraq

kareem.lateef@uokufa.edu.iq, Fadelr.algazilai@uokufa.edu.iq, mohammedt.jard@uokufa.edu.iq

***Corresponding author:**

Kareem L. Kadhim

kareem.lateef@uokufa.edu.iq



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](#).

Abstract:

Theoretical Framework:

This study addressed the phenomenon of quiet quitting as a behavior manifested in employees performing only the minimum required work without showing additional commitment or initiative. This phenomenon is linked to causes such as burnout, lack of appreciation, and the absence of career advancement opportunities, making it a direct threat to employee engagement and organizational performance stability. The study aimed to explore the relationship between the dimensions of digital leadership and the dimensions of quiet quitting among the employees of Al-Maram Advertising Company.

Objective:

The study aimed to test the hypotheses regarding the relationship and impact between the dimensions of digital leadership — namely (digital leaders' competence, digital leaders' capability, organizational structure, and organizational strategy) — and the dimensions of quiet quitting — represented by (work overload, unfair compensation, poor work environment, and lack of career advancement opportunities). It also sought to analyze how digital leadership contributes to reducing levels of quiet quitting.

Methodology:

The study employed a quantitative analysis based on questionnaires distributed to employees of Al-Maram Advertising Company, with data collected from 48 employees in addition to interviews with senior and middle management. A structural model was designed to illustrate the direct effects of each digital leadership dimension on quiet quitting.

Findings:

The study revealed a statistically significant inverse relationship between all dimensions of digital leadership (competence, capability, structure, and strategy) and manifestations of quiet quitting among Al-Maram employees. Collectively, digital leadership accounted for 92% of the variance in quiet quitting ($R^2 = 0.922$), with digital leaders' competence having the strongest effect ($\beta = -0.755$). While the contributions of the other dimensions were smaller, they remained statistically significant. The results confirm that enhancing digital leadership practices effectively reduces the likelihood of employees' psychological withdrawal.

Recommendations:

The study recommended that Al-Maram Advertising Company focus on improving digital leaders' competence through specialized training programs in digital leadership, and activates clear strategies

for leveraging technology in communication and motivation. It also advised restructuring the work environment to align with digital transformation requirements. Moreover, the study recommended developing clear promotion and recognition policies to ensure employee motivation and reduce the likelihood of quiet quitting, thereby enhancing employee engagement and sustaining the company's high performance.

Keywords: Digital leadership, quiet quitting, Al-Maram advertising company.

Conclusions:

1. The results showed that the competence of digital leaders is the most influential factor in reducing levels of quiet quitting among employees at Al-Maram Advertising Company. This confirms that leaders' possession of digital and cognitive skills is essential for enhancing employee engagement and reducing psychological withdrawal.
2. Statistical analyses revealed a significant inverse relationship between all dimensions of digital leadership combined and manifestations of quiet quitting. These dimensions explained approximately 92% of the variance in quiet quitting behaviors, reflecting the essential role of digital leadership in creating a stimulating and stable work environment.
3. Despite the overall strong impact, the results indicated that the capability of digital leaders, organizational structure, and organizational strategy had relatively limited effects compared to competence. This suggests that leadership development efforts should primarily focus on enhancing leaders' digital competence.
4. The findings support the importance of designing specialized training programs to enhance digital leadership capabilities, particularly in effective digital communication and motivation through digital platforms, in order to boost employee engagement and reduce the likelihood of quiet quitting.
5. The study concluded that investing in leaders' digital competencies must be accompanied by the adoption of continuous interactive practices, such as providing immediate feedback and promoting transparency through digital tools. This approach fosters a work environment that encourages commitment and mitigates the phenomenon of quiet quitting within the company.

دور القيادة الرقمية في الحد الاستقالة الصامتة بين موظفي شركة المرام للدعاية والاعلان

كريم لطيف كاظم^{1*}، فاضل راضي الغزالي²، محمد ثابت الكرعاوي³
قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، النجف، العراق

kareem.lateef@uokufa.edu.iq, Fadelr.algazilai@uokufa.edu.iq, mohammedt.jard@uokufa.edu.iq

المستخلص:

الإطار النظري: تناولت هذه الدراسة ظاهرة الاستقالة الصامتة باعتبارها سلوكًا يتجلى في أداء الموظفين للحد الأدنى من العمل دون إظهار التزام أو مبادرة إضافية، وهي ظاهرة ترتبط بأسباب مثل الإرهاق ونقص التقدير وغياب فرص التقدم الوظيفي، ما يجعلها تهديدًا مباشرًا لمشاركة الموظفين واستقرار الأداء المؤسسي. سعت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين أبعاد القيادة الرقمية وأبعاد الاستقالة الصامتة لدى موظفي شركة المرام للدعاية والإعلان.

الهدف: هدفت الدراسة إلى اختبار فرضيات العلاقة والتأثير بين أبعاد القيادة الرقمية المتمثلة في (كفاءة القادة الرقميين، قدرة القادة الرقميين، هيكل المنظمة، استراتيجية المنظمة) وبين أبعاد الاستقالة الصامتة المتمثلة في (عبء العمل الزائد، التعويضات غير العادلة، ضعف بيئة العمل، غياب فرص التقدم المهني)، وتحليل كيفية مساهمة القيادة الرقمية في خفض مستويات الاستقالة الصامتة.

المنهجية: اعتمدت الدراسة على تحليل كمي باستخدام الاستبيانات الموزعة على موظفي شركة المرام للدعاية والإعلان، حيث جُمعت بيانات من 48 موظفًا بالإضافة إلى المقابلات مع الإدارة العليا والوسطى. تم تصميم نموذج هيكلي لتوضيح التأثيرات المباشرة لكل بعد من أبعاد القيادة الرقمية على الاستقالة الصامتة.

النتائج: أظهرت الدراسة وجود علاقة عكسية معنوية بين جميع أبعاد القيادة الرقمية (الكفاءة، القدرة، الهيكل، الاستراتيجية) ومظاهر الاستقالة الصامتة لدى موظفي شركة المرام للدعاية والإعلان، حيث ساهمت القيادة الرقمية مجتمعة في تفسير 92% من التغيرات في الاستقالة الصامتة ($R^2=0.922$)، مع تسجيل كفاءة القادة الرقميين التأثير الأقوى ($\beta=-0.755$)، في حين كانت مساهمة بقية الأبعاد أقل لكنها ظلت ذات دلالة إحصائية. تؤكد النتائج أن تحسين ممارسات القيادة الرقمية يساهم بشكل فعال في تقليل احتمالية انسحاب الموظفين النفسي.

التوصيات: أوصت الدراسة بقيام قيادة شركة المرام للدعاية والإعلان بالتركيز على تحسين كفاءة القادة الرقميين من خلال برامج تدريبية متخصصة في القيادة الرقمية، وتفعيل استراتيجيات واضحة لاستخدام التكنولوجيا في دعم التواصل والتحفيز، فضلًا عن إعادة هيكلة بيئة العمل بما يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي. كما توصي الدراسة بتطوير سياسات واضحة للترقية والتقدير لضمان تحفيز الموظفين وتقليل احتمالية الانسحاب الصامت لديهم، بما يساهم في رفع مستوى مشاركة الموظفين واستدامة الأداء المتميز للشركة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، الاستقالة الصامتة، شركة المرام للدعاية والاعلان.

*المؤلف المراسل:

كريم لطيف كاظم

kareem.lateef@uokufa.edu.iq

هذا العمل مرخص بموجب المشاع الإبداعي نسب المصنف 4.0 دولي (CC BY) 4.0

المقدمة

في ظل التسارع الهائل في الابتكارات التقنية والتحول الرقمي التي أصبحت تمس كل جوانب الأعمال، باتت المؤسسات تواجه ضغوطاً متزايدة لمواكبة هذه التغيرات للحفاظ على قدرتها التنافسية وضمان استمراريتها. وقد أثرت هذه التحولات بشكل خاص على القطاعات الإبداعية مثل صناعة الإعلان، التي أصبحت تعتمد بشكل أكبر على الأدوات الرقمية لتقديم خدمات مبتكرة ترضي العملاء المتطلبين في عصر المعلومات. في هذا السياق لم تعد القيادة التقليدية كافية لمجاراة المتطلبات المتغيرة، وبرزت القيادة الرقمية كعامل حاسم لإدارة المنظمات بكفاءة عالية في البيئة الرقمية (Abbu et al.,2022:40).

القيادة الرقمية ليست مجرد استخدام للتكنولوجيا في العمل اليومي، بل هي ممارسة قيادية تجمع بين الرؤية الاستراتيجية الرقمية والقدرة على تمكين الموظفين وتعزيز بيئة عمل محفزة على الابتكار والتعلم المستمر. إذ تشمل القيادة الرقمية توجيه الموظفين لبناء الأدوات الرقمية بثقة، وتطوير ثقافة تنظيمية مرنة قادرة على مواجهة تحديات العصر الرقمي، بالإضافة إلى تحسين كفاءة العمليات بما ينعكس بشكل مباشر على جودة المنتجات والخدمات (Johari & Hendra,2023:58).

كما أن القيادة الرقمية تساهم في بناء علاقات قائمة على الثقة والوضوح، وتعزز مشاركة الموظفين واندماجهم مع أهداف المنظمة. من جهة أخرى مع التغيرات في بيئات العمل وارتفاع توقعات الموظفين بعد الجائحة، ظهرت ظاهرة الاستقالة الصامتة

كأحد أخطر التحديات التي تهدد استقرار المؤسسات. تعبر الاستقالة الصامتة عن حالة الانسحاب النفسي للموظف من التفاعل مع العمل، حيث يكتفي بأداء المهام الأساسية دون إبداء حماس أو مبادرة، ويغيب التزامه نحو تطوير الأداء أو المشاركة في تحسين بيئة العمل. ورغم أن الموظف لا يتقدم باستقالة رسمية إلا أن استمرار هذا السلوك يؤدي إلى تدهور معنويات الفريق، زيادة أخطاء العمل، انخفاض الإنتاجية، وفي نهاية المطاف ارتفاع معدل دوران الموظفين (Yisa et al., 2024:30). تشير الدراسات إلى أن من أهم مسببات الاستقالة الصامتة شعور الموظف بغياب العدالة في التعويضات وضعف بيئة العمل وغياب فرص التطور الوظيفي والإرهاق الناتج عن عبء العمل الزائد. كما أن ضعف التواصل بين الإدارة والموظفين وعدم وضوح التوقعات والأهداف يسهمان في تعزيز هذا السلوك السلبي (Hong et al., 2023:45). وتكمن الخطورة في أن هذه الظاهرة قد تتفاقم في المؤسسات التي تتطلب درجة عالية من الإبداع والتعاون، مثل شركات الدعاية والإعلان. وفي حالة شركة المرام للدعاية والإعلان، والتي تعمل في بيئة ديناميكية ذات طابع تنافسي شديد، يمثل الحفاظ على الموظفين الموهوبين والمتفاعلين حجر الزاوية لضمان تقديم حملات إعلانية مبدعة وتحقيق رضا العملاء.

ومع التحديات التي فرضتها البيئة الرقمية على سوق الإعلان، أصبح من الضروري تبني قيادة رقمية فاعلة تركز على تحفيز الموظفين والحد من مسببات انسحابهم الصامت. فالقائد الرقمي في هذه البيئة يجب أن يمتلك القدرة على استخدام الأدوات الرقمية للتواصل الفعال وخلق فرص تطوير مهني حقيقية ومتابعة مؤشرات مشاركة الموظفين لاكتشاف أي بوادر مبكرة للانسحاب. بناءً على ما سبق تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين أبعاد القيادة الرقمية ومظاهر الاستقالة الصامتة بين موظفي شركة المرام للدعاية والإعلان، وتحليل كيف يمكن لممارسات القيادة الرقمية أن تعزز ارتباط الموظفين وتقوي مشاركتهم في العمل. كما تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية تساعد الشركة في بناء بيئة عمل مدعومة رقمياً تقل فيها معدلات الاستقالة الصامتة، بما يضمن استدامة الإبداع والتميز في خدماتها الإعلانية.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

تعد الاستقالة الصامتة مفهوماً متزايد الأهمية في بيئة العمل الحديثة إذ يعبر عن انسحاب الموظفين نفسياً من وظائفهم رغم بقائهم رسمياً في العمل، ما يؤدي إلى تأدية المهام بالحد الأدنى فقط دون التزام حقيقي أو دافع إضافي. تمثل هذه الظاهرة تهديداً مباشراً للإنتاجية والرضا الوظيفي والاستقرار التنظيمي في المؤسسات المختلفة، ومن بينها شركة المرام للدعاية والإعلان. وقد أظهرت الأبحاث أن هذه الظاهرة قد تنشأ نتيجة عوامل مثل عبء العمل الزائد، غياب العدالة في التعويضات، ضعف بيئة العمل، وغياب فرص التطور المهني (Yisa et al., 2024)، إضافةً إلى بيئات العمل السامة وأساليب القيادة غير الفعالة التي تقشل في تحفيز الموظفين (Boy & Sürmeli, 2023).

في المقابل تبرز القيادة الرقمية كاستجابة محتملة لمواجهة هذا التحدي فهي تركز على توظيف الأدوات الرقمية لتعزيز التواصل المفتوح، دعم المشاركة الفعالة للموظفين، وتمكين فرق العمل بطرق أكثر مرونة وابتكاراً (Johari & Hendra, 2023). وتشير الدراسات إلى أن القيادة الرقمية تتكون من أبعاد رئيسية تشمل: كفاءة القادة الرقميين، قدرة القادة الرقميين على قيادة التغيير، ملاءمة الهيكل التنظيمي للتحويل الرقمي، واستراتيجية المنظمة الرقمية وهي جميعها أبعاد قد تسهم في تحسين بيئة العمل وخفض معدلات الانسحاب الصامت بين الموظفين. ومع ذلك لا تزال العلاقة بين أبعاد القيادة الرقمية وفعاليتها في الحد من ظاهرة الاستقالة الصامتة غير مستكشفة بالشكل الكافي، خاصةً في المؤسسات الإبداعية مثل شركات الدعاية والإعلان، التي تعتمد بشكل كبير على تفاعل الموظفين وابتكاراتهم لتحقيق النجاح (Formica & Sfodera, 2022).

ومن هنا تنبع مشكلة هذه الدراسة في محاولة فهم وتحليل دور أبعاد القيادة الرقمية في معالجة ظاهرة الاستقالة الصامتة لدى موظفي شركة المرام للدعاية والإعلان، عبر دراسة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في أبعاد القيادة الرقمية (كفاءة القادة، القدرة على القيادة، الهيكل التنظيمي، والاستراتيجية الرقمية) والمتغير التابع المتمثل في أبعاد الاستقالة الصامتة (عبء العمل الزائد، التعويضات غير العادلة، ضعف بيئة العمل، وغياب فرص التقدم المهني). تبرز أهمية هذه المشكلة في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بكيفية توظيف القيادة الرقمية بشكل فعال للحد من الانسحاب النفسي للموظفين، بما يسهم في تحسين النتائج التنظيمية واستدامة الأداء في ظل التحولات الرقمية المتسارعة في بيئة الأعمال.

ثانياً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور أبعاد القيادة الرقمية في خفض مستويات الاستقالة الصامتة بين موظفي شركة المرام للدعاية والإعلان، وذلك من خلال الأهداف المحددة التالية:

1. تحليل تأثير كفاءة وقدرة القادة الرقميين وهيكل واستراتيجية المنظمة في خفض أبعاد الاستقالة الصامتة المتمثلة في عبء العمل الزائد، والتعويضات غير العادلة، وضعف بيئة العمل، وغياب فرص التقدم المهني.
2. تحديد الأبعاد الرئيسة للقيادة الرقمية (كفاءة القادة الرقميين، قدرة القادة الرقميين، هيكل المنظمة، استراتيجية المنظمة) التي تسهم بشكل مباشر في معالجة الأسباب الجوهرية لانسحاب الموظفين نفسياً من العمل (الاستقالة الصامتة).
3. استكشاف العلاقة بين أبعاد القيادة الرقمية وعناصر بيئة العمل لفهم كيف يمكن لممارسات القيادة الرقمية المدعومة بالتكنولوجيا تحسين بيئة العمل وتحفيز الموظفين، بما يقلل من احتمالية الاستقالة الصامتة.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة للأسباب التالية:

1. أهمية معالجة أبعاد الاستقالة الصامتة بشكل مباشر: إذ يُعد تخفيف عبء العمل الزائد، تحسين التعويضات، تعزيز بيئة العمل، وتوفير فرص التقدم المهني عناصر أساسية لجذب الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم وتعزيز بيئة عمل إيجابية تسهم في النمو التنظيمي المستدام، خاصة في شركات تعمل في المجال الرقمي والإعلامي.

2. تسليط الضوء على دور الأبعاد الأربعة للقيادة الرقمية (كفاءة القادة الرقميين، قدرة القادة الرقميين، هيكل المنظمة، استراتيجية المنظمة) في مكافحة الاستقالة الصامتة من خلال توظيف أدوات وتقنيات القيادة الرقمية لتحفيز الموظفين وتعزيز التزامهم وتواصلهم ومشاركتهم الفاعلة في العمل.
3. توفير رؤى عملية لإدارة شركة المرام للدعاية والإعلان لتطوير استراتيجيات قيادية رقمية موجهة تستند إلى نتائج البحث، بما يمكنها من تصميم مبادرات فعالة تعزز رضا الموظفين وولاءهم وتدعم تحقيق أداء وظيفي مرتفع ينعكس إيجاباً على إنتاجية الشركة وأرباحها.

رابعاً: فرضيات الدراسة ومخططها الفرضي

تسعى الدراسة الحالية إلى تحليل العلاقة بين:

المتغير المستقل: القيادة الرقمية بأبعادها الأربعة (كفاءة القادة الرقميين، قدرة القادة الرقميين، هيكل المنظمة، استراتيجية المنظمة).
المتغير التابع: الاستقالة الصامتة بأبعادها الأربعة (عبء العمل الزائد، التعويضات غير العادلة، ضعف بيئة العمل، غياب فرص التقدم المهني).

وعليه صيغت الفرضيات الرئيسة والفرعية كما يلي:

1. الفرضية الرئيسة الأولى: هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية وأبعاد الاستقالة الصامتة لدى موظفي شركة المرام للدعاية والإعلان.

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

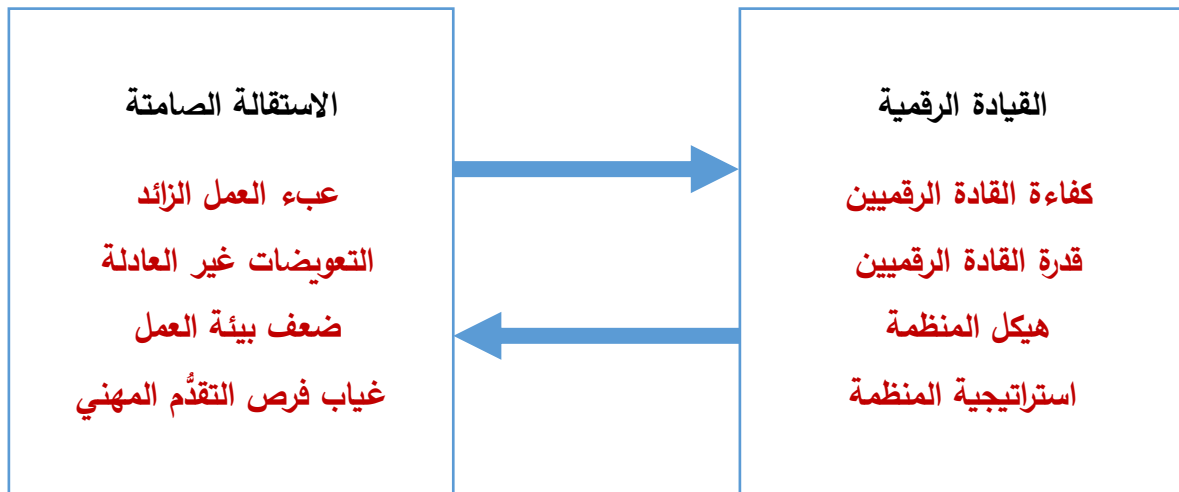
- ترتبط كفاءة القادة الرقميين بشكل عكسي مع الاستقالة الصامتة لدى موظفي شركة المرام.
- ترتبط قدرة القادة الرقميين بشكل عكسي مع الاستقالة الصامتة لدى موظفي شركة المرام.
- يرتبط هيكل المنظمة بشكل عكسي مع الاستقالة الصامتة لدى موظفي شركة المرام.
- ترتبط استراتيجية المنظمة بشكل عكسي مع الاستقالة الصامتة لدى موظفي شركة المرام.

2. الفرضية الرئيسة الثانية:

تؤثر أبعاد القيادة الرقمية بشكل كبير في تخفيض احتمالية الاستقالة الصامتة بين موظفي شركة المرام للدعاية والإعلان. وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- تؤثر كفاءة القادة الرقميين بشكل كبير في خفض احتمالية الاستقالة الصامتة لدى موظفي شركة المرام.
- تؤثر قدرة القادة الرقميين بشكل كبير في خفض احتمالية الاستقالة الصامتة لدى موظفي شركة المرام.
- يؤثر هيكل المنظمة بشكل كبير في خفض احتمالية الاستقالة الصامتة لدى موظفي شركة المرام.
- تؤثر استراتيجية المنظمة بشكل كبير في خفض احتمالية الاستقالة الصامتة لدى موظفي شركة المرام.

يمثل الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

خامساً: أساليب التحليل الإحصائي

سيتم تحليل البيانات المجمعة من خلال توزيع استبيان مصمم وفق الأبعاد المحددة للقيادة الرقمية (كفاءة القادة الرقميين، قدرة القادة الرقميين، هيكل المنظمة، استراتيجية المنظمة) وأبعاد الاستقالة الصامتة (عبء العمل الزائد، التعويضات غير العادلة، ضعف بيئة العمل، غياب فرص التقدم المهني)، على جميع موظفي شركة المرام للدعاية والإعلان، البالغ عددهم (48) موظفًا. وسيستخدم أسلوب نمذجة المربعات الصغرى الجزئية (Partial Least Squares - PLS) لتحليل العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية لما يوفره هذا الأسلوب من قدرة على التعامل مع أحجام عينات صغيرة ونماذج معقدة متعددة الأبعاد، ولقدرته على تقييم جودة القياس (Measurement Model) والعلاقات الهيكلية (Structural Model) في آنٍ واحد.

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة أولاً: القيادة الرقمية

تُعد القيادة الرقمية من المفاهيم الجوهرية في عصر التحول الرقمي، إذ تتطلب من القادة الجمع بين المهارات القيادية التقليدية وفهم معمق للتكنولوجيا الرقمية. يشير (Abbu et al,2022:40) إلى أن القيادة الرقمية هي القدرة على توجيه الأفراد والمنظمات نحو تبني استراتيجيات وتقنيات رقمية تدعم الابتكار وتحقيق قيمة مستدامة في بيئة الأعمال الحديثة. ومن منظور (Bellis et al,2024:2)، تتجاوز القيادة الرقمية مجرد استخدام الأدوات الرقمية، لتشمل بناء ثقافة تنظيمية مرنة قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة والتقنيات الناشئة.

وتؤكد (Johari & Hendra,2023:58) أن القيادة الرقمية تتطلب من القائد إدراك موقع المؤسسة في رحلتها الرقمية، ثم تصميم خطط واضحة لدمج الحلول الرقمية بما يرفع الكفاءة ويحفز الموظفين على التبني الإيجابي للتكنولوجيا. وهذا يتطلب من القادة تطوير مهارات خاصة مثل التفكير الاستراتيجي الرقمي، التحفيز عن بُعد، وبناء الثقة في بيئات عمل تعتمد على التواصل الرقمي المكثف. يُظهر (Kachhap & Singh,2024:5) أن القادة الرقميين المتميزين قادرون على تحويل المقاومة الداخلية إلى فرص للتعليم والتكيف، من خلال تشجيع الموظفين على استخدام التقنيات الجديدة وتحقيق أقصى استفادة منها لزيادة الإنتاجية وتعزيز التنافسية. وتشمل القيادة الرقمية كذلك القدرة على إدارة المخاطر الرقمية مثل أمن البيانات وحماية خصوصية الزبائن في ظل التهديدات الإلكترونية المتنامية. وبشكل عام يمكن القول إن القيادة الرقمية هي ممارسة قيادة المنظمة أو الفرق باستخدام الأدوات والاستراتيجيات الرقمية لتحفيز الابتكار والكفاءة وتحقيق التغيير. وهي تتطوي على الفهم العميق للحلول الرقمية وآليات توظيفها بفعالية لتحسين العمليات، وإثراء تجربة الزبائن، وفتح فرص جديدة للنمو، في إطار من الثقة والتواصل الفعال مع فرق العمل.

تشير الدراسات الحديثة إلى أن القيادة الرقمية تتطلب من القادة تطوير مهارات تتجاوز مجرد إتقان التكنولوجيا، إذ ينبغي عليهم إتقان قيادة فرق العمل عن بُعد، وتحفيز الموظفين في بيئات افتراضية، وبناء الثقة الرقمية رغم محدودية التواصل الواجهي (Campton et al.,2023:4). كما يوضح (Joshi & Khullar,2024:2) أن القادة الرقميين الفعالين يساهمون في تعزيز ثقافة الابتكار داخل المنظمة من خلال إتاحة مساحات آمنة للتعبير عن الأفكار باستخدام المنصات الرقمية، ما يؤدي إلى رفع مستوى المشاركة الوظيفية وتحفيز الإبداع بين أعضاء الفريق. علاوة على ذلك أكدت دراسة (Boy & Sürmeli,2023) أهمية امتلاك القادة رؤية واضحة لربط الاستخدام الفعال للتكنولوجيا بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مع ضرورة الانتباه للتحديات النفسية والاجتماعية الناتجة عن التحول الرقمي والتي قد تؤدي إلى مقاومة التغيير في غياب قيادة واعية.

وبعد التحولات التي فرضتها جائحة كوفيد-19 على أساليب العمل، ظهرت حاجة ملحة لقيادة رقمية قادرة على إعادة تصميم بيئة العمل بما يتلاءم مع نماذج العمل الهجين والمرن (Zieba,2023:5). في هذا السياق يبرز دور القادة

الرقميين في الحفاظ على تماسك الفرق الموزعة جغرافياً وضمان التواصل المستمر والفعال عبر الحلول الرقمية، بما يخفف من مشاعر العزلة ويعزز روح الفريق. كما يشير. (Alami et al,2024:7) إلى أن القيادة الرقمية أصبحت عاملاً رئيسياً في تحسين سرعة الاستجابة لتغيرات السوق واحتياجات العملاء، فضلاً عن تعزيز تجربة العملاء عبر القنوات الرقمية. ويضيفون أن القادة الرقميين الذين يولون اهتماماً خاصاً لأمن البيانات والامتثال للمعايير الرقمية يساعدون في ترسيخ ثقة العملاء وتقليل المخاطر المرتبطة بالتحول الرقمي، ما يعزز الميزة التنافسية للمؤسسة في الأسواق الديناميكية.

ثانياً: خصائص القيادة الرقمية

أن خصائص القيادة الرقمية تتضمن مزيجاً من المهارات التقنية والقدرات البشرية مثل التمكين والتعاون والابتكار وكلها ضرورية لنجاح المؤسسات في بيئة الأعمال الرقمية المعاصرة. وتتمثل خصائص القيادة الرقمية في الآتي: (Lin, 2024)

1. **الرؤية والدافعية:** يتمثل ذلك في قدرة القائد على تطوير رؤية رقمية واضحة للمستقبل، تتماشى مع الاتجاهات الرقمية والتحولات في السوق، مع تحفيز الموظفين للالتزام بهذه الرؤية وتحويلها إلى أهداف وخطط عملية. القائد هنا يلهم فريقه ويشعل لديهم الحماس للتغيير والتطور الرقمي المستمر.
2. **التمكين الرقمي:** وتعني قدرة القائد على تزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات والأدوات الرقمية اللازمة لإنجاز أعمالهم بفعالية، إلى جانب خلق بيئة عمل تشجع على استخدام التقنيات الحديثة بثقة. هذا التمكين يقلل مقاومة التغيير ويزيد من مشاركة الموظفين في التحول الرقمي.
3. **الابتكار وروح ريادة الأعمال:** يُظهر القائد الرقمي هنا مرونة عالية واستعداداً لتجربة أفكار جديدة، وتحفيز الموظفين على التفكير الإبداعي واقتراح حلول مبتكرة، بما يساعد المنظمة على تطوير منتجات وخدمات رقمية تنافسية، وفتح فرص جديدة للنمو في السوق.
4. **التعاون العابر للحدود:** يقصد به قدرة القائد على بناء فرق عمل رقمية تتخطى حدود الإدارات والأقسام التقليدية، وتعزيز التعاون مع شركاء خارجيين أو خبراء في مجالات متنوعة، باستخدام منصات وأدوات رقمية تسمح بتبادل المعرفة بفعالية، سواء داخل المنظمة أو عبر الشبكات العالمية.
5. **التكيف الديناميكي:** هي قدرة القائد على استشعار التغيرات السريعة في البيئة الرقمية، والتكيف بسرعة مع التحديات والفرص الجديدة، وإعادة توجيه الموارد والاستراتيجيات بمرونة. هذا التكيف يُعد عنصراً حاسماً لضمان استمرارية المنظمة ونجاحها في ظل الأسواق الرقمية المتقلبة.

ثالثاً: خصائص القادة الرقميين

يتميز القادة الرقميين بمجموعة من الخصائص متمثلة بالتالي (Mwita & Joanthan,2020:1):

1. **القدرة على بدء التحول الرقمي:** ويقصد بها قدرة القائد على قيادة الخطوة الأولى نحو التغيير الرقمي داخل المنظمة، من خلال تطوير رؤية واضحة، وضع خطط

(Singh,2024:3). وقد أظهرت دراسة حديثة أن هذه الظاهرة تؤثر سلباً على إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي، وتؤدي في نهاية المطاف إلى ضعف الأداء التنظيمي (Yisa et al.,2024:30).

تشمل أسباب الاستقالة الصامتة عيب العمل الزائد والتعويضات غير العادلة وضعف بيئة العمل وغياب فرص التقدم المهني (Yisa et al.,2024:32). ومن منظور آخر وضع نموذج المسببات-السلوك-العواقب (ABC) أن الظاهرة تمر بمراحل تبدأ بالعوامل المؤدية مثل الإرهاق، ثم تظهر سلوكيات الانسحاب، وأخيراً تتجلى النتائج في انخفاض الأداء وارتفاع نية الاستقالة (Kachhap & Singh,2024:4).

من جانب آخر أكدت دراسة (Joshi & Khullar,2024:2) أهمية التواصل الداخلي في معالجة الاستقالة الصامتة حيث بينت أن تحسين التواصل يقلل بنسبة كبيرة من معدلات الانسحاب النفسي. وفي دراسة حالة بأساتذة الجامعات في الفلبين، أوضح (Hong et al, 2023:45) أن عدم تلبية الاحتياجات النفسية الأساسية مثل الشعور بالكفاءة أو الاستقلالية يقود الأكاديميين إلى الانسحاب الصامت رغم استمرارهم رسمياً في وظائفهم. أشارت دراسة (Boy & Sürmeli,2023:2) إلى أن الاستقالة الصامتة تشكل خطراً كبيراً على قطاعات حيوية مثل الرعاية الصحية، حيث يؤدي فقدان الحماس لدى الموظفين إلى تدني جودة الخدمات. بينما تناول (Campton 2023:4 et al.,) الظاهرة في آسيا باعتبارها رد فعل الموظفين على ثقافة العمل المفرط، وأوصوا بتغيير ثقافة المؤسسات لتعزيز المرونة وتمكين الموظفين.

فيما لفت الانتباه (Alami et al.,2024:7) إلى أن ضعف الثقة بالإدارة وأسلوب القيادة غير الفعال هما من أهم العوامل المسببة للاستقالة الصامتة، بينما لم يجدوا علاقة مباشرة بين مستوى الرواتب وحدوث الظاهرة، ما يشير إلى أن معالجة هذه المشكلة يتطلب أكثر من مجرد تحسين الأجور. أما الحلول المقترحة من الدراسات فتتمثل في تطوير عرض قيمة مميز للموظف (Employee Value Proposition) يشمل تحسين الصحة النفسية والمرونة في العمل وإتاحة فرص واضحة للتطور الوظيفي (Joshi & Khullar,2024:5). وأشارت أبحاث أخرى إلى أن تدريب القادة على مهارات القيادة الرقمية والإنسانية يمكن أن يحد بشكل كبير من الاستقالة الصامتة، إذ يشعر الموظفون بالدعم والتحفيز في بيئة عمل صحية وأكثر عدلاً (Kachhap & Singh,2024:6).

في ضوء هذه المعطيات يتضح أن الاستقالة الصامتة ليست مجرد ظاهرة عابرة أو موضوعة مؤقتة، بل هي مؤشر على خلل عميق في العلاقة بين الموظف ومؤسسته. فهي تكشف ضعف القيادة وغياب التقدير وضعف التواصل. ويؤكد الباحثون أن معالجتها تتطلب إصلاحات شاملة تبدأ من الاهتمام برفاه الموظفين، مروراً بتدريب القادة على مهارات القيادة الإنسانية والرقمية، وصولاً إلى تصميم أنظمة مكافآت عادلة وسياسات عمل مرنة تستجيب لتطلعات الموظفين في عصر رقمي سريع التغير.

سادساً: أسباب الاستقالة الصامتة

عملية، وتحفيز الموظفين للانخراط في رحلة التحول. هذه القدرة مهمة لكسر الجمود وتحفيز تبني الأفكار الرقمية الجديدة.

2. **إدارة وتنظيم موارد التحول:** تعني قدرة القائد الرقمي على تنظيم الموارد البشرية، التقنية، والمالية المتاحة، وتوزيعها بكفاءة لدعم مشاريع التحول الرقمي وضمان استمراريتها، بما يساعد في تجنب الهدر وتحقيق الأهداف ضمن الوقت والميزانية المحددة.
3. **القدرة على حشد الدعم والتمويل:** تشير إلى مهارة القائد في تأمين الموارد المالية الضرورية للتحول الرقمي عبر إقناع الإدارة العليا أو الشركاء بأهمية الاستثمار في التكنولوجيا، وبناء تحالفات داخلية وخارجية لدعم مسيرة التغيير.
4. **تبني سلوكيات قيادية مرنة:** وهي القدرة على تعديل أسلوب القيادة بحسب المواقف والظروف المتغيرة خلال التحول الرقمي، مثل التحول بين أسلوب توجيهي عندما تكون الرؤية غير واضحة، أو أسلوب تشاركي عندما تكون الفرق بحاجة للدعم والتحفيز.

رابعاً: ابعاد القيادة الرقمية

بينت دراسة كل من (Johari & Hendra,2023:58) أربعة ابعاد للقيادة الرقمية كما يلي

1. **كفاءة القادة الرقميين (Competency of Digital Leaders):** ويقصد بها امتلاك القائد للمعرفة والمهارات التقنية الضرورية، مثل فهم التقنيات الرقمية الحديثة وأساليب استخدامها بفعالية في إدارة العمليات، بما يساعد على اتخاذ قرارات مدروسة في سياق التحول الرقمي.
2. **قدرة القادة الرقميين (Capacity of Digital Leaders):** تشير إلى قدرة القائد على تحمل مسؤولية قيادة مبادرات التحول الرقمي، بما يشمل تحفيز الفريق، مواجهة التحديات، وضمان استمرار التقدم في مشروع التحول حتى في ظل الصعوبات أو مقاومة التغيير.
3. **هيكل المنظمة (Organization Structure):** يتعلق بضرورة أن يكون الهيكل التنظيمي مرناً وملائماً للتحول الرقمي، مثل وجود فرق عمل متعددة التخصصات، وانسيابية في نقل المعلومات بين المستويات الإدارية، بما يسمح بسرعة الاستجابة للتغيرات الرقمية.
4. **استراتيجية المنظمة (Organization Strategy):** تعني وضع خطة واضحة وشاملة للتحول الرقمي تتضمن الأهداف الرقمية، الخطط التنفيذية، المؤشرات التي يتم من خلالها تقييم التقدم، والسياسات التي تدعم تكامل التكنولوجيا مع الرؤية العامة للمنظمة.

خامساً: مفهوم الاستقالة الصامتة

تُعد الاستقالة الصامتة (Silent Resignation أو Quiet Quitting) ظاهرة متنامية في بيئة العمل الحديثة، خاصة بعد جائحة كوفيد-19 التي غيرت توقعات الموظفين من العمل. تعني الاستقالة الصامتة بقاء الموظف في وظيفته شكلياً، لكنه ينسحب نفسياً ويكتفي بأداء الحد الأدنى من المهام دون أي التزام إضافي (Kachhap & Singh,2024:6).

تكليف الموظف بمهام تفوق قدرته الطبيعية أو تحميله ضغوطاً زمنية مستمرة إلى إرهاق بدني وذهني شديدين. ومع استمرار هذا الضغط دون تدخل من الإدارة لتخفيف الأعباء أو إعادة توزيعها بشكل عادل، يبدأ الموظف في الانفصال عن العمل ذهنياً، ويتحول تركيزه إلى مجرد إكمال ساعات العمل بدلاً من الإنجاز الفعلي أو تحقيق الأهداف، ما يغذي ظاهرة الاستقالة الصامتة ويعزز مظاهر عدم الالتزام.

2. التعويضات غير العادلة (Unfair Compensation)

(Compensation): يشير هذا البعد إلى شعور الموظف بعدم الإنصاف عندما لا يعكس الأجر أو الحوافز مستوى الجهد المبذول أو المسؤوليات الملقاة على عاتقه، ما يولد الإحباط والشعور بعدم التقدير. يؤدي غياب العدالة في التعويضات إلى تراجع الحماس للعمل وتراجع مستوى الأداء، إذ يرى الموظف أن بذل مجهود إضافي لا يُقدَّر مادياً أو معنوياً، فيتجه إلى أداء الحد الأدنى المطلوب فقط دون أي التزام يتجاوز متطلبات الوظيفة الرسمية.

3. ضعف بيئة العمل (Poor Working Conditions)

(Conditions): يتعلق هذا البعد بمدى توفر بيئة عمل داعمة وصحية سواء على المستوى المادي أو النفسي، إذ يمكن أن تشمل مشاكل بيئة العمل نقص المعدات، سوء تنظيم مكان العمل، أو بيئة عمل سامة تتسم بالصراعات أو ضعف التعاون. كل هذه العوامل تسهم في شعور الموظف بعدم الارتياح أو الأمان داخل المؤسسة، ما يضعف انتماءه ويدفعه إلى الانسحاب التدريجي والابتعاد عن الانخراط الإيجابي في أنشطة العمل.

4. غياب فرص التقدم المهني (Lack of Career Opportunities)

(Opportunities): يتعلق هذا البعد بشعور الموظف بانسداد مساره الوظيفي أو غياب فرص واضحة للتدريب والتطور، ما يجعله يفقد الأمل في تحقيق طموحاته المهنية داخل المؤسسة. يؤدي هذا الشعور إلى ضعف التزامه وغياب دافعيته لتطوير أدائه أو تعلم مهارات جديدة، حيث يرى الموظف أن اجتهداه لن يُحدث فرقاً في مسيرته الوظيفية، فيتحوّل إلى موظف يؤدي المهام الأساسية فقط دون رغبة في المشاركة أو الابتكار.

ثامناً: استراتيجية القائد الرقمي لمنع الاستقالة الصامتة

1. **تحسين التواصل الرقمي وبناء الثقة:** يجب على القائد الرقمي تأسيس قنوات تواصل واضحة ومنظمة مع الموظفين باستخدام الأدوات الرقمية مثل البريد الإلكتروني، تطبيقات الاجتماعات، ومنصات التعاون. التواصل المستمر يعزز الثقة ويقلل من الشعور بالعزلة الذي قد يقود الموظفين إلى الانسحاب الصامت.

2. تقديم التقدير والتحفيز المستمر عبر الوسائط الرقمية:

ينبغي على القائد الاعتراف بإنجازات الموظفين بطرق مرئية وملموسة مثل شهادات إلكترونية، رسائل تقدير، أو مكافآت رقمية. يساعد ذلك في رفع معنويات الموظفين ومنع شعورهم بعدم التقدير الذي يعتبر من أبرز أسباب الاستقالة الصامتة.

أشارت العديد من الدراسات إلى عدة أسباب للاستقالة الصامتة تتمثل هذه الأسباب بالتالي:

1. ذكرت دراسة (Yisa et al.,2024:30) أربعة أسباب رئيسية

- عبء العمل الزائد (Excessive Workload): الموظفون يتحملون مهام كثيرة تؤدي للإرهاق الذهني والجسدي.
- التعويضات غير العادلة (Unfair Compensation): شعور الموظف بأن أجره لا يعكس مجهوده.

- ضعف بيئة العمل (Poor Working Conditions): مثل نقص الموارد الأساسية أو بيئة عمل سامة.

- غياب فرص التقدم المهني (Lack of Career Opportunities): غياب مسار وظيفي واضح أو فرص للتدريب والترقية.

2. قدمت دراسة (Kachhap & Singh,2024:4) أسباب أخرى

- الإرهاق (Burnout): ناتج عن ضغط العمل المستمر وغياب التقدير.
- ضعف القيادة والدعم (Poor Leadership & Support): مثل غياب التوجيه والقوة الإيجابية.
- غياب العدالة التنظيمية (Organizational Injustice): الإحساس بعدم المساواة في التقدير أو الترقيّة.

- غموض الأدوار والتوقعات (Unclear Job Expectations): عدم وضوح ما يُفترض بالموظف إنجازه.

- غياب الحوافز (Lack of Recognition & Rewards): تجاهل إنجازات الموظف يؤدي للشعور بعدم الجدوى.

3. فيما قدمت دراسة (Hong et al.,2023:45) أسباب مختلفة

- غياب الإحساس بالمعنى (Lack of Sense of Purpose): عندما يشعر الموظف أن عمله لا يساهم في تحقيق قيمة حقيقية أو لا يتماشى مع قناعاته الشخصية.

- فقدان الشعور بالانتماء (Loss of Sense of Belonging): نتيجة ضعف العلاقات الاجتماعية بين الزملاء أو الانعزال في بيئات العمل عن بُعد. الإجهاد الرقمي (Digital Fatigue):

- الإرهاق الناتج عن الاستخدام المكثف للتكنولوجيا والأدوات الرقمية في بيئة العمل الهجينة.

- غياب التقدير من الزبائن (Lack of External Appreciation): شعور الموظف بعدم التقدير من المستفيدين المباشرين من خدماته.

سابعاً: إبعاد الاستقالة الصامتة

قدم الباحثين (Yisa et al.,2024:30) أربعة أبعاد رئيسية للاستقالة الصامتة.

1. **عبء العمل الزائد (Excessive Workload):** يعد عبء العمل الزائد من أبرز الأسباب التي تدفع الموظفين للانسحاب النفسي في مكان العمل، إذ يؤدي

ويهدف هذا المبحث إلى اختبار مدى صحة الفرضيات الرئيسية والفرعية المعلنة في إطار الدراسة، وتحديد طبيعة العلاقات التي تربط بين ممارسات القيادة الرقمية والحد من الاستقالة الصامتة لدى موظفي شركة المرام للدعاية والإعلان، باستخدام أساليب التحليل الإحصائي المناسبة التي تم توضيحها في المنهجية.

أولاً: اختبار فرضيات الارتباط

سيتم اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية:

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية وأبعاد الاستقالة الصامتة لدى موظفي شركة المرام للدعاية والإعلان.

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- ترتبط كفاءة القادة الرقميين بشكل عكسي مع الاستقالة الصامتة لدى موظفي شركة المرام.
- ترتبط قدرة القادة الرقميين بشكل عكسي مع الاستقالة الصامتة لدى موظفي شركة المرام.
- يرتبط هيكل المنظمة بشكل عكسي مع الاستقالة الصامتة لدى موظفي شركة المرام.
- ترتبط استراتيجية المنظمة بشكل عكسي مع الاستقالة الصامتة لدى موظفي شركة المرام.

1. الإحصائي (SPSS v.26) وكالاتي:

3. توفير فرص واضحة للتطور المهني الرقمي: يتعين على القائد الرقمي تمكين الموظفين من تنمية مهاراتهم من خلال توفير تدريبات رقمية وبرامج تطوير مهني موجهة، وربطها بمسارات وظيفية واضحة. هذا يعزز إحساس الموظف بقيمته داخل المنظمة ويقلل من احتمال انسحابه النفسي.

4. مراقبة مؤشرات المشاركة الرقمية والتدخل المبكر: يجب على القائد استخدام البيانات الرقمية لتحليل مستوى مشاركة الموظف (مثل الحضور للاجتماعات أو التفاعل في المنصات) وتحديد أي تراجع قد يشير إلى بداية الانسحاب. يتيح ذلك التدخل في الوقت المناسب عبر لقاءات فردية لدعم الموظف وإعادة تحفيزه.

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة

اختبار فرضيات البحث

يختص هذا المبحث باختبار فرضيات البحث من خلال الكشف عن علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية، حيث يركز على تحليل العلاقة بين أبعاد القيادة الرقمية المتمثلة في (كفاءة القادة الرقميين، قدرة القادة الرقميين، هيكل المنظمة، استراتيجية المنظمة) وبين أبعاد الاستقالة الصامتة المتمثلة في (عبء العمل الزائد، التعويضات غير العادلة، ضعف بيئة العمل، غياب فرص التقدم المهني).

جدول (1) اختبار علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة الرقمية والاستقالة الصامتة

استراتيجية المنظمة DL4	هيكل المنظمة DL3	قدرة القادة الرقميين DL2	كفاءة القادة الرقميين DL1	
-0.946**	-0.739**	-0.949**	-0.956**	الاستقالة الصامتة Pearson Correlation QQ
0.000	0.000	0.000	0.000	Sig. (2-tailed)
48	48	48	48	N

ملاحظة: الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.01 (ثنائي الطرف).

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

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- تؤثر كفاءة القادة الرقميين بشكل كبير في خفض احتمالية الاستقالة الصامتة لدى موظفي شركة المرام.
- تؤثر قدرة القادة الرقميين بشكل كبير في خفض احتمالية الاستقالة الصامتة لدى موظفي شركة المرام.
- يؤثر هيكل المنظمة بشكل كبير في خفض احتمالية الاستقالة الصامتة لدى موظفي شركة المرام.
- تؤثر استراتيجية المنظمة بشكل كبير في خفض احتمالية الاستقالة الصامتة لدى موظفي شركة المرام.

تم اختبار فرضيات التأثير باستخدام البرنامج الإحصائي (Smart PLS v.4.3.2) كما في الشكل (2) والجدول (2): شكل (2): نموذج اختبار الفرضية الرئيسية للتأثير بين القيادة الرقمية والاستقالة الصامتة المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج Smart PLS v.4.1.1.4 أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي عكسي للقيادة الرقمية في الاستقالة الصامتة، حيث بلغ معامل التأثير الكلي ($\beta = -$)

تشير نتائج جدول (1) إلى وجود علاقات ارتباط عكسية ومعنوية بين أبعاد القيادة الرقمية (المتغير المستقل) الأربعة ومتغير الاستقالة الصامتة لدى موظفي شركة المرام، حيث جاءت جميع معاملات الارتباط سالبة ودلالة إحصائية عند مستوى (0.01). وبناءً على ذلك تُقبل الفرضية الرئيسية الأولى، كما تُقبل جميع الفرضيات الفرعية المتعلقة بالارتباط، لأنها جاءت أقل من مستوى المعنوية (0.05). وهذا يدعم الاتجاه القائل بأن تحسين ممارسات القيادة الرقمية (الكفاءة، القدرات، الهيكل، الاستراتيجية) يؤدي إلى تقليل مستويات الاستقالة الصامتة بين الموظفين في الشركة.

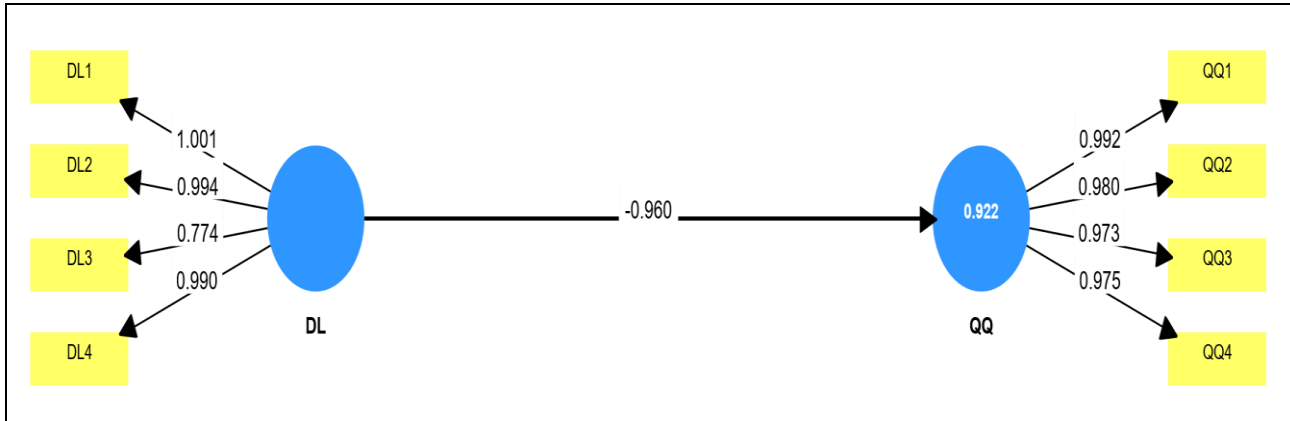
ثانياً: اختبار فرضيات التأثير

اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية وكالاتي:

الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر أبعاد القيادة الرقمية بشكل كبير في تخفيض احتمالية الاستقالة الصامتة بين موظفي شركة المرام للدعاية والإعلان.

متغير الاستقالة الصامتة ($R^2=0.922$). وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الرئيسية الثانية.

0.946) عند مستوى معنوية ($P=0.000$)، كما فسرت أبعاد القيادة الرقمية مجتمعةً حوالي (92%) من التغيرات في



شكل (2) نموذج اختبار فرضية التأثير الرئيسية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي Smart PLS v.4.1.1.4

جدول (2) نتائج فرضية التأثير الرئيسية

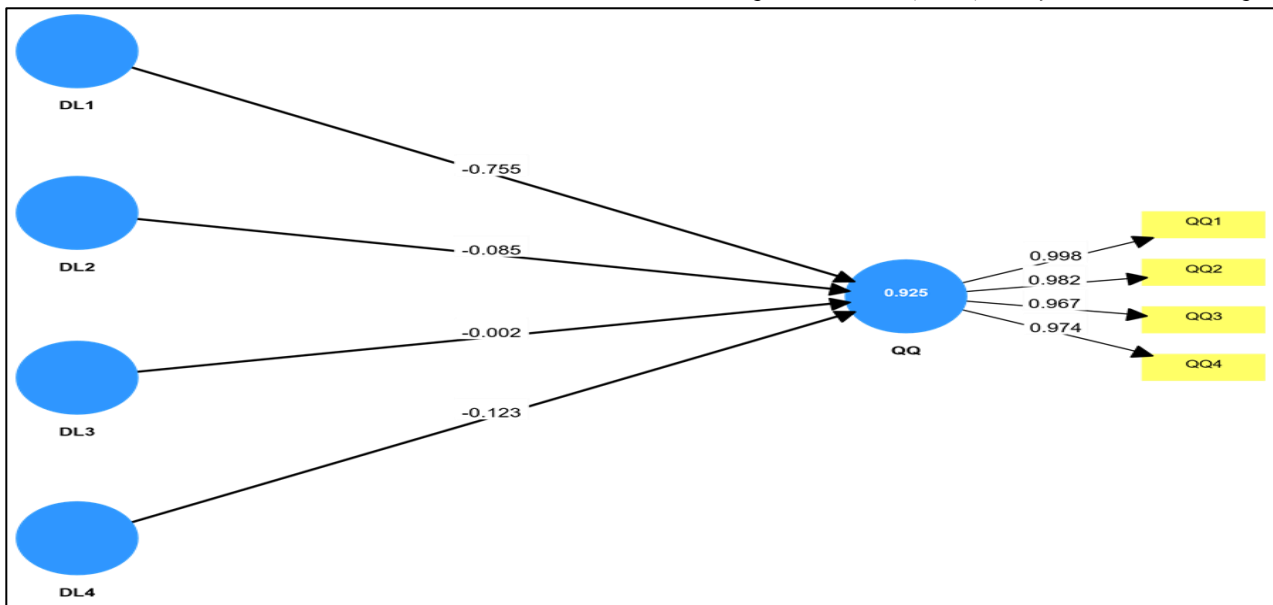
مسار الفرضية	معامل التأثير β	قيمة R^2	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية
القيادة الرقمية DL $\leq$ الاستقالة الصامتة QQ	- 0.960	0.922	0.012	76.949	0.000	مقبولة

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

من 0.01، ما يبرر قبول الفرضية الرئيسية. بلغ معامل التحديد $R^2=0.922$ ، مما يعني أن القيادة الرقمية تفسر بمفردها نحو 92.2% من التباين في مستويات الاستقالة الصامتة، وهو ما يدل على قوة النموذج وقدرته العالية على التفسير في بيئة الشركة المدروسة. يعكس ذلك أهمية تطوير القيادة الرقمية بوصفها أداة أساسية للحد من ظاهرة الاستقالة الصامتة لدى الموظفين.

قام الباحث بتصميم نموذج هيكلي كما في الشكل (3):

تشير النتائج إلى وجود علاقة عكسية قوية جداً ومعنوية إحصائياً بين القيادة الرقمية (DL) والاستقالة الصامتة (QQ)، حيث بلغت قيمة معامل التأثير $\beta = -0.960$ ، وهي قيمة سالبة عالية تدل على أنه كلما تحسنت القيادة الرقمية انخفضت مستويات الاستقالة الصامتة بشكل كبير. جاءت قيمة $T=76.949$ ، وهي قيمة ضخمة جداً تؤكد أن العلاقة بين المتغيرين ليست ناتجة عن الصدفة وأن التأثير حقيقي وذو موثوقية عالية. كما أن مستوى الدلالة $P=0.000$ يثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عالية جداً عند مستوى أقل



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

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

مساهمة محدودة لقدرة القادة الرقمية في خفض الاستقالة الصامتة.

3. هيكل المنظمة (DL3) → الاستقالة الصامتة (QQ):
ظهر تأثير شبه معدوم ($\beta = -0.002$)، ما يعني غياب الأثر الفعلي لهيكل المنظمة في التأثير على مستويات الاستقالة الصامتة.

4. استراتيجية المنظمة (DL4) → الاستقالة الصامتة (QQ):
سُجل تأثير عكسي ضعيف ($\beta = -0.123$)، لكنه ما زال أعلى من DL2 و DL3، ويشير إلى مساهمة محدودة نسبياً لاستراتيجية المنظمة في خفض الاستقالة الصامتة.

وبالإضافة لذلك يُظهر الرسم أن أبعاد القيادة الرقمية مجتمعة فسرت 92.5% من التغيرات في الاستقالة الصامتة ($R^2 = 0.925$)، وهو مؤشر قوي جداً على ملائمة النموذج.

تم بناء نموذج هيكلي لاختبار فرضيات التأثير لكل بعد من أبعاد القيادة الرقمية كما في الشكل (3): شكل (3):
نموذج اختبار تأثير أبعاد القيادة الرقمية في الاستقالة الصامتة المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج Smart PLS v.4.3.2 النتائج:

1. كفاءة القادة الرقميين (DL1) → الاستقالة الصامتة (QQ):
ظهر تأثير معنوي عكسي قوي بقيمة ($\beta = -0.755$)، وهو الأعلى بين جميع الأبعاد، ما يشير إلى أن تحسين كفاءة القادة الرقميين يؤدي بوضوح إلى تقليل الاستقالة الصامتة لدى الموظفين.
2. قدرة القادة الرقميين (DL2) → الاستقالة الصامتة (QQ):
سُجل تأثير عكسي ضعيف جداً بقيمة ($\beta = -0.085$)، وهو أقل بكثير من DL1، ما يدل على

جدول (3) نتائج اختبار فرضيات التأثير الفرعية

مسار الفرضية	معامل التأثير (β)	قيمة R^2	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية
كفاءة القادة الرقميين $\Rightarrow$ الاستقالة الصامتة	-0.755	0.925	0.074	9.132	0.002	مقبولة
قدرة القادة الرقميين $\Rightarrow$ الاستقالة الصامتة	-0.085		0.069	8.745	0.001	مقبولة
هيكل المنظمة $\Rightarrow$ الاستقالة الصامتة	-0.002		0.072	7.984	0.003	مقبولة
استراتيجية المنظمة $\Rightarrow$ الاستقالة الصامتة	-0.123		0.065	10.543	0.000	مقبولة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي Smart PLS v.4.1.1.4

لزيادة مستويات ارتباط الموظفين وتقليل احتمالية انسحابهم الصامت.

5. خلصت الدراسة إلى أن الاستثمار في الكفاءات الرقمية للقيادة يجب أن يتوافق مع تبني ممارسات تفاعلية مستمرة مثل تقديم التغذية الراجعة الفورية وتعزيز الشفافية عبر الأدوات الرقمية، بما يحقق بيئة عمل تشجع على الالتزام وتحد من ظاهرة الاستقالة الصامتة في الشركة.

التوصيات:

تقدم الدراسة الحالية مجموعة من التوصيات المهمة للاستفادة من نتائجها وكما يلي:

1. التركيز على تطوير كفاءة القادة الرقميين من خلال برامج تدريبية عملية متخصصة، بما يعزز قدرتهم على استخدام التكنولوجيا في التواصل الفعال والتحفيز الرقمي، نظراً لإثبات تأثير الكفاءة كأقوى العوامل في تقليل الاستقالة الصامتة.
2. تفعيل استخدام أدوات التحليل الرقمية لرصد مؤشرات مشاركة الموظفين بشكل مستمر، مثل الحضور للاجتماعات الإلكترونية أو المشاركة في المنصات الرقمية الداخلية، للتدخل المبكر ومعالجة أي علامات على الانسحاب النفسي.
3. تحسين استراتيجيات القيادة الرقمية لتشمل توفير تغذية راجعة فورية ومخصصة عبر المنصات الرقمية، مع التركيز على الاعتراف بإنجازات الموظفين وإظهار التقدير بشكل منتظم لرفع التفاعل الوظيفي.
4. تعزيز بيئة العمل الرقمية بتوفير قنوات اتصال مرنة وسريعة بين الموظفين والقيادة، بما يضمن معالجة الشكاوى والمقترحات في الوقت المناسب وبقلل شعور الموظف بعدم الأهمية أو الإهمال.

توضح هذه النتائج أن كفاءة القادة الرقميين هي المحرك الرئيس في خفض الاستقالة الصامتة، بينما تلعب الأبعاد الأخرى أدواراً مساعدة ولكنها محدودة في تأثيرها. تؤكد النتائج أهمية تركيز المنظمة على رفع كفاءة القادة الرقميين باعتبارها العامل الأبرز تأثيراً في خفض معدلات الاستقالة الصامتة، مع تعزيز بقية الأبعاد كعناصر داعمة لتحقيق بيئة عمل مستقرة.

الاستنتاجات:

بناءً على النتائج يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية:

1. أظهرت النتائج أن كفاءة القادة الرقميين هي البعد الأكثر تأثيراً في تقليل مستويات الاستقالة الصامتة بين موظفي شركة المرام للدعاية والإعلان، ما يؤكد أن امتلاك القادة للمهارات الرقمية والمعرفة ضروري لرفع مشاركة الموظفين وخفض انسحابهم النفسي.
2. بينت التحليلات الإحصائية وجود علاقة عكسية معنوية بين جميع أبعاد القيادة الرقمية مجتمعة ومظاهر الاستقالة الصامتة، حيث فسرت هذه الأبعاد حوالي 92% من التغيرات في سلوكيات الاستقالة الصامتة، وهو ما يعكس الدور الجوهري للقيادة الرقمية في بناء بيئة عمل محفزة ومستقرة.
3. رغم قوة التأثير الكلي أظهرت النتائج أن قدرة القادة الرقميين وهيكل المنظمة واستراتيجية المنظمة كان لها تأثير محدود نسبياً مقارنة بالكفاءة، ما يشير إلى ضرورة تركيز جهود التطوير القيادي بشكل أساسي على تنمية كفاءة القادة في الجوانب الرقمية أولاً.
4. تدعم النتائج أهمية تصميم برامج تدريبية متخصصة لتعزيز قدرات القادة الرقمية في مجالات الاتصال الرقمي الفعال والتحفيز باستخدام المنصات الرقمية،

- fostering innovation. *Business Horizons*, 67(4), 369-380.
7. Kachhap, V., & Singh, T. (2024). Quiet quitting: a comprehensive exploration of hidden problems. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 38(5), 23-26.
 8. Campton, J., Tham, A., & Ting, H. (2023). Quiet quitting—implications for Asian Businesses. *Asian Journal of Business Research*, 13(2), 128-134.
 9. Joshi, R., & Khullar, L. (2024). Alleviating quite quitting through employee value proposition and the moderating role of internal communication. *International Research Journal on Advanced Engineering and Management*, 2(03).
 10. Boy, Y., & Sürmeli, M. (2023). Quiet quitting: A significant risk for global healthcare. *Journal of global health*, 13, 03014.
 11. Zięba, K. (2023). Great Resignation and Quiet Quitting as Post-pandemic Dangers to Knowledge Management.
 12. Alami, R., Stachowicz-Stanusch, A., Agarwal, S., & Al Masaeid, T. (2024). Predicting Quiet Quitting: Machine Learning Insights into Silent Resignations in Healthcare Industry. *Journal of Ecohumanism*, 3(4), 3444-3462.
 13. Lin, Q. (2024). Digital leadership: a systematic literature review and future research agenda. *European Journal of Innovation Management*.
 14. Mwita, M. M., & Joanthan, J. (2019). Digital leadership for digital transformation. *Electronic Scientific Journal*, 10(4), 2082-2677.
 15. Alami, R., Stachowicz-Stanusch, A., Agarwal, S., & Al Masaeid, T. (2024). Predicting Quiet Quitting: Machine Learning Insights into Silent Resignations in Healthcare Industry. *Journal of Ecohumanism*, 3(4), 3444-3462.
 16. Boy, Y., & Sürmeli, M. (2023). Quiet quitting: A significant risk for global healthcare. *Journal of global health*, 13, 03014.
 17. Campton, J., Tham, A., & Ting, H. (2023). Quiet quitting—implications for

5. العمل على مواءمة هيكل المنظمة واستراتيجيتها مع متطلبات التحول الرقمي بشكل تدريجي ومدرّس، لضمان استقرار بيئة العمل وتحقيق تكامل فعال بين أبعاد القيادة الرقمية المختلفة، رغم أن تأثيرها كان أقل من تأثير الكفاءة.

توافر البيانات:

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه الدراسة في المقالة.

تضارب المصالح:

يعلن المؤلفون أنه ليس لديهم تضارب في المصالح.

مصادر التمويل:

لم يتم تلقي أي دعم مالي.

شكر وتقدير:

لا أحد أو ذكر أي شخص آخر.

References:

1. Johari, S., & Hendra, S. (2023). An overview of digital leadership dimensions in construction industry. *International journal of business and technology management*, 5(2), 49-66.
2. Yisa, Y. O., Aremu, N. S., & 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*, 12(3-4), 30-41.
3. 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.
4. Boy, Y., & Sürmeli, M. (2023). Quiet quitting: A significant risk for global healthcare. *Journal of global health*, 13, 03014.
5. Abbu, H., Mugge, P., Gudergan, G., Kwiatkowski, A., & Hoeborn, G. (2022). Development of an instrument for measuring the human dimensions of digital leaders. *Research-Technology Management*, 65(3), 39-49.
6. Bellis, P., Cunial, M., & Trabucchi, D. (2024). Mastering hybrid worlds through digital leadership: The role of agility in

- hidden problems. Development and Learning in Organizations: An International Journal, 38(5), 23-26.
21. Yisa, Y. O., Aremu, N. S., & 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*, 12(3-4), 30-41.
22. Hong, A., Cortez, M. C., Garcia, T., Lorenzo, D., & Jaye, J. (2023). Silent disengagement: A case study on 'quiet quitting' among professors in Metro Manila's private higher education institutions amidst remote/hybrid work. *Journal of Business, Ethics and Society*, 3(1), 15-44.
- Asian Businesses. *Asian Journal of Business Research*, 13(2), 128-134.
18. Hong, A., Cortez, M. C., Garcia, T., Lorenzo, D., & Jaye, J. (2023). Silent disengagement: A case study on 'quiet quitting' among professors in Metro Manila's private higher education institutions amidst remote/hybrid work. *Journal of Business, Ethics and Society*, 3(1), 15-44.
19. Joshi, R., & Khullar, L. (2024). Alleviating quiet quitting through employee value proposition and the moderating role of internal communication. *International Research Journal on Advanced Engineering and Management*, 2(03).
20. Kachhap, V., & Singh, T. (2024). Quiet quitting: a comprehensive exploration of