



مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد (26) – العدد الأول – يناير 2025



نموذج مقترح لقياس تأثير التأهيل المفرط المُدرَك على نية ترك العمل: الوساطة المتوازية والمتسلسلة للإحباط الوظيفي والاستقالة الصامتة - دراسة ميدانية في قطاع الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة العامة ببورسعيد

A Proposed Model to Measure the Impact of Perceived Overqualification on Turnover Intention: Parallel and Serial Mediation of Job Frustration and Quiet Quitting - A Field Study in the Ready-Made Garments Sector in the General Free Zone of Port Said

إعداد/

د. بسمة أحمد عبد الحافظ يعقوب ^{ID}

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة بورسعيد - جمهورية مصر العربية

b.yakoub@com.psu.edu.eg

د. بسمة محمد إدريس الحريري ^{ID}

أستاذ إدارة الأعمال المساعد - قسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة بورسعيد - جمهورية مصر العربية

doctorabasma018@com.psu.edu.eg

أستاذ إدارة الأعمال المشارك - قسم إدارة الأعمال

كلية العلوم الإدارية والإنسانية - كليات بريدة الأهلية - المملكة العربية السعودية

د. محمد صبحي أحمد أبو الذهب ^{ID}

مدرس إدارة الأعمال - قسم نظم معلومات الأعمال

كلية تكنولوجيا الإدارة ونظم المعلومات - جامعة بورسعيد - جمهورية مصر العربية

Mohamed_sobhy@himc.psu.edu.eg

أستاذ إدارة الأعمال المساعد - قسم إدارة الموارد البشرية

كلية العلوم الإدارية والإنسانية - كليات بريدة الأهلية - المملكة العربية السعودية

2024-12-13	تاريخ الإرسال
2025-01-20	تاريخ القبول
رابط المجلة: https://jsst.journals.ekb.eg/	

المستخلص:

استهدف البحث قياس التأثير المباشر وغير المباشر للتأهيل المُفَرَط المُدْرَك على نية ترك العمل عبر توسط متغيرين الإحباط الوظيفي والاستقالة الصامتة داخل قطاع صناعة الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة العامة ببورسعيد، ولتحقيق هذا الهدف تمت صياغة تسعة فروض رئيسية، تستخدم الخمسة الأولى منها في قياس التأثيرات المباشرة بين متغيرات البحث المختلفة، بينما تستخدم الفروض الأربعة الأخرى لفحص التأثيرات غير المباشرة بين تلك المتغيرات، وتم الاعتماد على أداة الاستقصاء كوسيلة لجمع البيانات الميدانية من عينة عشوائية بسيطة مكونة من عدد (341) مفردة من العاملين بمصانع الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة العامة ببورسعيد، ومن ثم تم تحليل البيانات في إطار نموذج هيكلية باستخدام تطبيق (Amos Graphic 24) الذي يمثل إحدى أدوات نمذجة المعادلات الهيكلية المعتمدة على التغيرات المشتركة (CB-SEM (Covariance – Based Structural Equation Modeling) ، وقد توصل البحث إلى عدة نتائج كان أهمها توسط متغيرين الإحباط الوظيفي والاستقالة الصامتة كلياً وبصورة متوازية العلاقة بين التأهيل المُفَرَط المُدْرَك ونية ترك العمل، كما يتوسط تلك العلاقة جزئياً بصورة متسلسلة، وقد اُخْتُمَ البحث بمناقشة وتفسير النتائج وتوضيح دلالاتها، ومن ثم تقديم مجموعة من التوصيات، واقتراح عدة أفكار مستنتجة من حدود البحث لبحوث المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: التأهيل المُفَرَط المُدْرَك، الإحباط الوظيفي، الاستقالة الصامتة، نية ترك العمل، وقطاع صناعة الملابس الجاهزة.



Abstract:

This research aims to measure the direct and indirect impacts of Perceived overqualification on an employee's intention to leave their job, mediated by the variables of job dissatisfaction and Quiet quitting within the ready-made garments industry in the Port Said Free Zone. To achieve this objective, nine main hypotheses were formulated. The first five of these are used to measure the direct effects between the different research variables, while the other four hypotheses are used to examine the indirect effects between those variables.

A questionnaire instrument was used to collect field data from a simple random sample of 341 employees working in ready-made garment factories in the Port Said Free Zone. The data was then analyzed using a structural equation modeling (SEM) framework with the AMOS Graphic 24 software, a tool based on covariance-based structural equation modeling (CB-SEM).

The research found that both job dissatisfaction and Quiet quitting fully mediated the relationship between overqualification and the intention to leave the job. The research concluded with a discussion and interpretation of the results, as well as a set of recommendations and suggestions for future research based on the study's limitations.

Keywords: Perceived Overqualification, Job Frustration, Quiet Quitting, Turnover Intention, and the Ready-Made garment Industry.

– مقدمة:

وفقًا للتطورات التي تشهدها البيئة الخارجية للمنظمات؛ تغيرت ظروف العمل وأصبح هناك ظواهر مختلفة تؤثر على القوى العاملة خاصة في أعقاب أزمة جائحة كوفيد (Arar et al., 2023) 19، ومن بين أبرز تلك التغيرات ارتفاع مستوى التعليم لدى القوى العاملة مقارنة بمتطلبات الوظائف، وذلك في جميع أنحاء العالم (khan et al., 2023). بل تكمن القضية الأساسية في تصورات العاملين الذاتية بامتلاكهم معارف أو مهارات تفوق احتياجات عملهم، أو ما يُعرف بالتأهيل المُفَرَط المُدرَك (Jiang et al., 2024)، وأكد على ذلك ما أشارت إليه إحصائية حديثة باعتقاد أكثر من ثلث القوى العاملة في العالم أنهم مؤهلون أكثر من اللازم لوظائفهم الحالية، ويُتوقع أن ترتفع تلك النسبة في السنوات القادمة بسبب الركود الوظيفي واسع النطاق في جميع المهن (PwC, 2023). وطبقًا لأهمية تلك الظاهرة، كرّس علماء التنظيم دراستهم لها (Bochoridou & Gkorezis, 2024)، ورصدت النتائج الميدانية للعديد من البحوث السابقة أن نية العاملين لترك عملهم هي أبرز العواقب السلبية لظاهرة التأهيل المفرط المدرك (Khassawneh et al., 2023)، وتمثل تلك النية الفترة بين تفكير الموظف لترك عمله والاستقالة الفعلية (Mamun & Hasan, 2017) ويُعد سلوك البحث عن وظيفة بديلة من أهم مؤشرات نية الموظف لترك عمله (Piotrowska, 2022).

من جانب آخر، أشارت نتائج البحوث أن وجود نية ترك العمل لدى العاملين، قد تؤثر سلبيًا على المنظمات، وتكبدها خسائر كبيرة. حيث قدرت تكاليف دوران العمل للمنظمات بنسبة 90% : 200% من قيمة الراتب السنوي للموظف (Allen et al., 2010)، بالتالي فإن فهم العلاقة بين التأهيل المُفَرَط المُدرَك ونوايا ترك العمل يكتسب أهمية بالغة في الوقاية من هذه المشكلة قبل تفاقمها. وفي هذا الصدد، حاول الباحثين السابقين في فهم العلاقة بين شعور العاملين بتأهيلهم الزائد عن المطلوب ورغبتهم في ترك عملهم. وعليه تم اقتراح العديد من العوامل الوسيطة مثل: خصائص الوظيفة والكفاءة الذاتية (Chen et al., 2021; Piotrowska, 2022) كأسباب محتملة مفسرة لهذه العلاقة. ومع ذلك، لا تزال الآلية الدقيقة التي تربط بين هذين المتغيرين غير مفهومة بشكل كامل. لذا يحاول الباحثون في البحث الحالي سد تلك الفجوة المعرفية من خلال التحقق من الدور الوسيط التداخلي المتوازي والمتتابع للإحباط الوظيفي والاستقالة الصامتة في تلك العلاقة. باعتبار أن الإحباط يمثل استجابة عاطفية شائعة للتأهيل المُفَرَط المُدرَك (Khan et al., 2024)، كما تعتبر الاستقالة الصامتة سلوكًا متزايدًا في بيئات العمل الحديثة، واكتسب اهتمام دولي موسع من خلال



وسائل الاعلام والتواصل الاجتماعي في الثلاث سنوات الأخيرة (Esen, 2023)، خاصة بعد ما أشارت إليه نتائج المسح الميداني الذي أجرته منظمة جالوب الأمريكية¹ على عدد (15091) موظف في الولايات المتحدة في يونيو 2020، من أن 50% من الموظفين في الولايات المتحدة الأمريكية يمرون بحالة الاستقالة الصامتة (Harter, 2022). ودعمت تلك النتيجة، ما جاءت به نتائج مؤسسة يوثل التركية² في دراستها على عدد (1002) فردًا خلال سبتمبر 2022، أن 24% من العاملين بتركيا يمرون حاليًا بحالة الاستقالة الصامتة وأن 46.7% منهم لديهم ميل نحوها (Esen, 2023; Youthall, 2022).

تم اختيار قطاع صناعة الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة العامة ببورسعيد كسياق تنظيمي مناسب لقياس العلاقات السابق الإشارة إليها، نظرًا لمركزه المتقدم في تجارة مصر الخارجية والمقدرة بحوالي (22.05) مليون دولار أمريكي³. في نفس الوقت نجد أن هذا القطاع يعاني من معدلات دوران عمل مرتفعة مثلما أشارت به الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة في تقريرها المنشور عن عام 2024. الأمر الذي يدفعنا للتساؤل عن: كيف تتحقق العلاقة بين التأهيل المُفْرَط المُدْرَك ونية العاملين بقطاع الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة العامة ببورسعيد لترك عملهم؟ وهو ما يسعى البحث الحالي للإجابة عنه.

أولاً- الإطار النظري:

يهدف هذا الجزء إلى بناء الإطار النظري للدراسة من خلال تقديم تعريفات مفصلة للمتغيرات البحثية المستخدمة والنظريات المستخدمة في تفسيرها، وذلك على النحو التالي:

1. التأهيل المُفْرَط المُدْرَك (POQ) Perceived Overqualification:

يعود مصطلح التأهيل المُفْرَط المُدْرَك في الأساس إلى مصطلح التأهيل المُفْرَط Overqualification والذي يُعد ظاهرة مهنية وقضوية بحثية تناولتها عدة علوم أبرزهم: الاقتصاد، الاجتماع، علم النفس الاجتماعي، علم النفس الصناعي والسلوك التنظيمي (Johnson et al., 2002; McKee-Ryan & Harvey, 2011) وتعود جذور تلك القضية إلى أواخر الثمانينات

1 - منظمة "جالوب" Gallup, Inc: هي منظمة أمريكية متخصصة في إجراء التحليلات والاستشارات الإدارية، تُعرف بإجراءاتها لاستطلاعات الرأي العام سواء في الولايات المتحدة أو في جميع أنحاء العالم في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية والصحية، ولها باع في مجال الاستشارات التعليمية وإصدار كتب الإدارة والأعمال.

2 - منظمة "يوثل" Youthall: هي منظمة تركية متخصصة في استشارات الموارد البشرية وتقديم حلول الموارد البشرية الرقمية لتقليل التكاليف.

3 - إحصاءات تجارة مصر للخارج عام 2024، الموقع الرسمي لوزارة التجارة الخارجية، <http://www.mfti.gov.eg>

من القرن الماضي (McGuinness, 2006)، وفقاً لعدة أسباب أهمها: 1- زيادة وعي الأفراد بالمشاركة التعليمية والذي دفعهم نحو الحصول على تأهيل تعليمي أعلى واكتساب مهارات وقدرات أكثر، مما ترتب عليه زيادة عرض القوى العاملة ذات التأهيل المُفَرَط، وهنا فسّر Piero et al.(2010) أن خلال هذا الوضع أصبحت المنظمات ليس لديها القدرة الاستيعابية لكل هذا الكم من ذوي التأهيل المفرط؛ مما دفع الأفراد للقبول أو الاستمرار بوظائف تتطلب تعليم ومهارات أقل مما يملكونه، 2- على جانب آخر، أدى الركود الاقتصادي العالمي - والذي بدأ منذ مطلع القرن الحادي والعشرين- إلى شيوع تلك الظاهرة خاصة بين الوافدين الجدد إلى سوق العمل، حيث أشارت الإحصاءات الأخيرة من بنك الاحتياطي الفيدرالي في نيويورك (2022) إلى أن ما يقرب من 35% - 40% من خريجي الكليات الجدد مؤهلون أكثر مما يجب لوظائفهم (Pan & Hou, 2024). ومن قبله إحصاءات صادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عن حالات أعلى من تلك النسب في اقتصادات نامية مثل قبرص وبيرو ورومانيا وتركيا (OECD, 2019). تلك النسب التي أثارت مخاوف في كل من الأوساط الأكاديمية والصناعة، والتي أدت إلى وصف تلك الظاهرة بأنها قضية بارزة في جميع أنحاء العالم (Liu et al., 2022).

بصورة عامة أشار Johnson & Johnson (1997) إلى أن الوضع الوظيفي الذي لا يتطابق فيه مؤهلات وخبرات وقدرات الفرد مع متطلبات وظيفته يسمى بعدم التوافق المهني بين الفرد ووظيفته. أو عدم ملائمة الفرد لوظيفته Person-job Misfit (Johnson & Johnson, 1999)، وفي سياق متصل وضّح الحربي (2020) أن عدم التطابق/عدم الملائمة هذه قد تأخذ صورتين، فقد تكون بانخفاض تعليم وقدرات وخبرات الموظف عن متطلبات وظيفته أي تأهيل منخفض أو أنها تزيد عن الحاجة التي تتطلبها الوظيفة التي يشغلها الفرد، تلك الأخيرة تتمثل في مفهوم التأهيل المفرط والذي يمثل محور اهتمام الباحثين لدراسته في البحث الحالي.

عرّف Erdogan et al.(2011a) التأهيل المفرط بأنه الحالة التي يملك الموظف بها تعليم، مهارات، معارف، وخبرات فائضة عما تحتاجه وظيفته. وهو يختلف عن مفهوم البطالة المقنّعة Underemployment الأوسع نطاقاً والأكثر استخداماً في البحوث السابقة (Johnson et al., 2002)، حيث يُعد التأهيل المُفَرَط أحد أبعاد البطالة المقنّعة (Allan et al., 2017) وفي رأي آخر بأنه إحدى صورها (Erdogan & Bauer, 2021) وإجمالاً حتى يوصف الموظف بأنه مؤهل بصورة مُفَرَطَة فهو يأخذ إحدى الصور الأربعة التالية (Pan & Hou, 2024): 1- يكون مؤهله التعليمي يفوق متطلبات وظيفته لكنه له نفس الخبرة والتدريب، 2- تعليمه متطابق مع احتياجات وظيفته لكن خبرته تفوق متطلبات وظيفته، 3- المؤهل والخبرة متوافقين مع احتياجات الوظيفة لكنه يحمل تدريباً



واسعًا يفوق متطلبات الوظيفة، 4- أن يملك تعليمًا وخبرة وتدريب تفوق جميعها متطلبات وظيفته. وقد صنفت البحوث السابقة التأهيل المُفَرَط إلى تأهيل مفراط موضوعي **objective**: ويشير إلى الإفراط الفعلي في تأهيل الموظفين والذي حُدّد من خلال مقارنة مؤهلات الأفراد من قبل محلي الوظائف وفقًا لبطاقات الوصف الوظيفي (Yaşar & Alakuş, 2024)، وتأهيل مفراط ذاتي **Subjective** أو مُدرك **Perceived**: ويمثل اعتقاد وتصور ووعي الموظف بامتلاكه مؤهلًا تعليميًا، خبرة، مهارات، قدرات، معارف، أو جميعها والتي تفوق احتياجات الوظيفة التي يشغلها (Jiang et al., 2024) ويمثل التأهيل المُفَرَط المُدرك الجزء الأكبر في أدبيات علم النفس الإداري والصناعي والتنظيمي وليس التأهيل المفراط الموضوعي (Liu & Wang, 2012) السبب في ذلك أن الإدراك وليس الواقع هو المُشكّل لسلوك الأفراد داخل العمل (Hu et al., 2015)، مما يجعل التأهيل المُفَرَط المُدرك محددًا أقرب للنتائج النفسية والسلوكية في العمل من التأهيل المفراط الموضوعي (Maynard & Parfyonova, 2013). وبالتالي، فإنه وفقًا لما اتضح من تحليل البحوث السابقة، يركز البحث الحالي على فحص آثار التأهيل المُفَرَط المُدرك في مكان العمل.

استقر الباحثون في تعريفهم للتأهيل المُفَرَط المُدرك بأنه شعور، وعي، تصور، واعتقاد الموظف بامتلاكه مؤهل تعليميًا، خبرة، مهارات، قدرات، معارف، أو جميعها بقدر يفوق احتياجات الوظيفة التي يشغلها (Hu et al., 2015; Maynard et al., 2006; Maynard & Parfyonova, 2013) أو بتعبير آخر هو تصور المرء بأنه يعمل في وظيفة تتطلب درجة أقل من التعليم والخبرة و/أو المعرفة والمهارات والقدرات التي يمتلكها (Harari et al., 2017)، وتعددت النظريات التي تناولها الباحثون في تفسير تلك القضية، ولعل من النظريات الأقرب لتفسير التأهيل المُفَرَط المبني على الإدراك هي نظرية الحرمان النسبي **Relative Deprivation** (الحربي، 2020)، وتقوم تلك النظرية على افتراض أن الموظفين المؤهلين تأهيل مُفَرَط يتوقعون ويعتقدون أنهم يستحقون وظيفة أفضل من تلك التي يمتلكونها بالفعل. ونتيجة لذلك، فمن المرجح أن يؤدي التناقض بين الوظيفة المتوقعة والوظيفة الحقيقية إلى إثارة مشاعر الحرمان، والإحباط لدى الموظفين وفي النهاية، يترتب عليه نتائج فردية وتنظيمية غير مواتية للعمل (Bochoridou & Gkorezis, 2024). وتُمثل تلك النظرية الأساس لتفسير التأثير السلبي للتأهيل المفراط المدرك على الموظفين وبالتالي التأثيرات السلبية على المنظمات (Erdogan et al., 2011b).

تطورت البحوث السابقة التي تناولت علاقات التأهيل المُفَرَط المُدرك بنتائج العمل المختلفة في اتجاهين: الاتجاه الأول اعتبرها قدرة تنظيمية وأصل من أصول المنظمة (Ma et al., 2023) وأنها تزود الموظفين على نحو إيجابي الشعور بامتلاكهم المعرفة اللازمة للتأثير في العمل بصورة

مُنْتَجَة (Laio et al., 2024) وفي هذا السياق، أثبتت النتائج أن التأهيل المفرط المدرك له علاقة إيجابية في دعم صوت الموظف البناء (داهش، 2020; Duan et al., 2022) وتعزيز المبادرة الشخصية (Luksyte et al., 2022) وتحقيق الإبداع والانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية (Lin et al., 2017)، وعلى الرغم من تلك الإيجابيات، إلا أن تمثل الاتجاه الثاني في دراسة التأهيل المُفَرَط المُدرَك وهو الاتجاه الأكبر بين الباحثين باعتباره عامل مُحِبَط للموظفين ولا يوفر لهم المبرر الكافي لمشاركتهم في العمل بصورة مُنْتَجَة (Laio et al., 2024) في ذلك السياق، أثبتت النتائج أن التأهيل المفرط المدرك يؤدي إلى عدة نتائج سلبية مثل: انخفاض الرضا الوظيفي (Khasawneh et al., 2023)، انخفاض الأداء الوظيفي (Onat & Eren, 2020)، انخفاض الالتزام التنظيمي (Piotrowska, 2022)، زيادة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وسلوكيات الانسحاب من العمل (Liu et al., 2015; Zhang et al., 2024) زيادة معدل الإنهاك العاطفي (Yu at al., 2021) وسلوكيات صمت الموظفين (Liu et al., 2024)، ارتفاع سلوكيات التسكع الإلكتروني (Cheng et al., 2020) والتسكع الاجتماعي بين المؤهلين بصورة مفرطة (Gizlier & Yildiz, 2021)، ومن ثم زيادة معدل دوران العمل (Maynard & Parfyonova, 2013)، بالتالي، وفقاً لما أشارت إليه نتائج البحوث السابقة من العواقب السلبية المتعددة للتأهيل المُفَرَط المُدرَك، باعتباره ضار أكثر من كونه ميزة للمنظمات، فسوف يركز الباحثون في البحث الحالي على فحص الجانب السلبي من ذلك الوضع الوظيفي.

2. الإحباط الوظيفي Job Frustration:

يُعرف قاموس "ويبستر" الجامعي الإحباط بأنه شعور مزمن عميق أو حالة من انعدام الأمان وعدم الرضا المترتب على وجود مشكلات لم تُحَل، وهو ما يعني أن الإحباط ينشأ نتيجة مشاعر عدم اليقين وانعدام والثقة والأمان التي تنبع من عدم القدرة على تلبية الاحتياجات (Leander et al., 2020)، وفي سياق العمل يتم الشعور بالإحباط الوظيفي عندما يواجه الأفراد تحديات في سبيلهم نحو أداء واجباتهم الوظيفية اليومية بفاعلية، وخاصة عندما لا يستطيع الفرد التحكم في ظروف العمل المحيطة به وتكون خارجة عن سيطرته - مثل المناخ التنظيمي السيئ - مما يعيق تحقيق أهداف العمل وتعزيز قيمته، ويحد في الوقت ذاته من الأداء الفعال للفرد والمنظمة (Saei & Liu, 2024)، وقد يكون الإحباط الوظيفي كلياً؛ ويحدث عندما يواجه الفرد معوقات تحول دون تحقيق جميع أهدافه التي حددها ويأمل تحقيقها في الوقت الحاضر أو مستقبلاً، كما قد يكون الإحباط الوظيفي جزئياً إذا ما



تمكن الموظف من تحقيق بعض أهدافه بينما فشل في تحقيق البعض الآخر نتيجة وجود عائق يمنع تحقيقها (جودة، 2019).

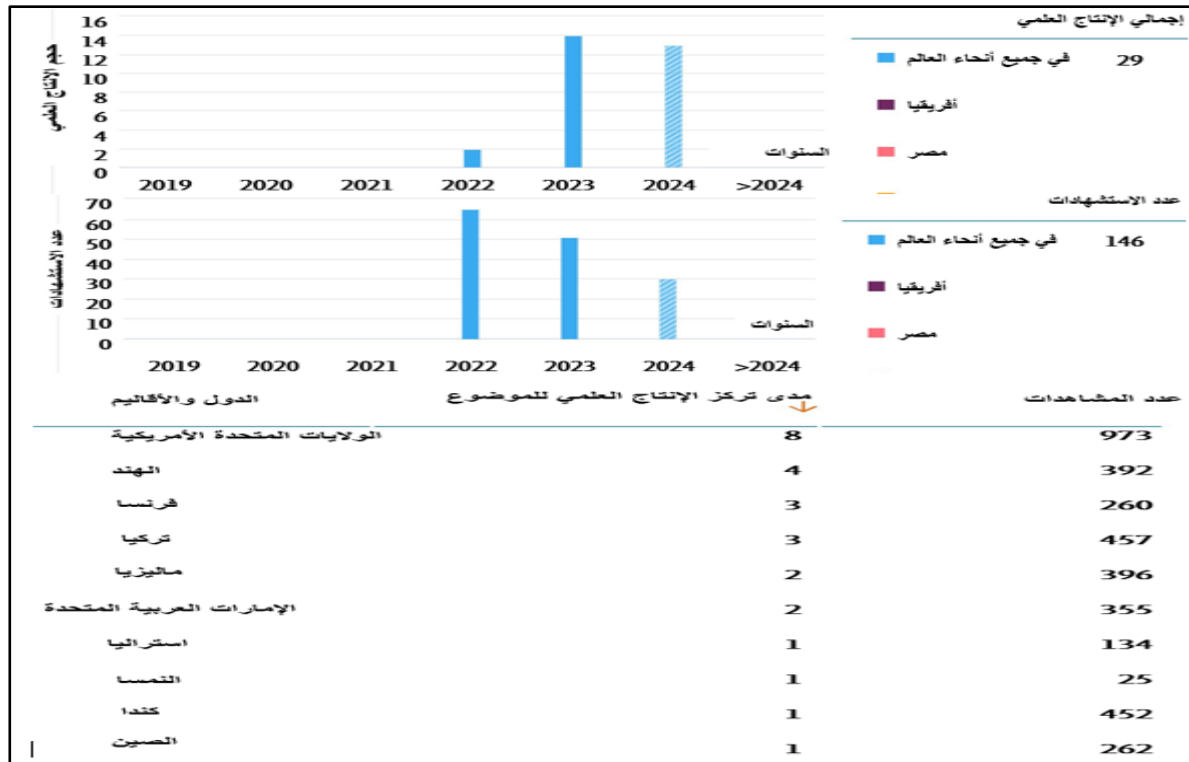
يمكن تعريف الإحباط الوظيفي بأنه شعور عام بالضيق والانزعاج نتيجة عدم القدرة على تغيير شيء ما أو تحقيقه داخل المنظمة، أي أنه يمثل استجابة عاطفية لأحداث العمل السلبية (Alam et al., 2021) بينما عرفه (Ntsiful et al., 2018) بأنه مشاعر سلبية ناتجة عن عدم التمكن من تحقيق الأهداف بسبب العوامل التنظيمية والشخصية، حيث تشمل العوامل التنظيمية قواعد وإجراءات ولوائح وسياسات العمل، والهيكل التنظيمي والمناخ الوظيفي والعلاقة مع زملاء العمل، بينما تتمثل العوامل الشخصية في سنوات الخبرة والنوع والعرق والمستوى التعليمي، كما أشار بحث (Mairaj & Siddiqui, 2020) إلى أن الإحباط في مكان العمل ربما يرجع إلى عدم المشاركة في اتخاذ القرار، أو التعرض للظلم الإجرائي، أو بسبب العلاقة السيئة مع زملاء العمل، أو لضعف العلاقة التبادلية بين القائد والمؤوس، حيث يشعر الموظف بالإحباط عندما يتعرض للظلم أو التهميش أو التمييز أو المحسوبية داخل المنظمة، وفي السياق ذاته أوضح (Leonard et al., 2020) أن الفكرة الأساسية للإحباط التنظيمي تتألف من شقين؛ يتمثل الشق الأول في وجود عوامل تنظيمية أو ظرفية مرتبطة بالقيود التي تساهم في إحباط الفرد تجاه المنظمة وتشمل بيئة العمل غير المواتية وسوء جودة الحياة الوظيفية، ونقص فرص النمو، والتحيز والسياسات التنظيمية؛ بينما يتمثل الشق الثاني في رد فعل الفرد نتيجة حالة الإحباط الملازمة له والذي قد يأخذ شكل سلوك انسحابي أو عدواني أو رفض أداء المهمة أو التخلي عن الهدف نهائيًا.

هناك العديد من الآثار السلبية المترتبة على الإحباط الوظيفي سواء على مستوى الفرد أو المنظمة، حيث كشفت نتائج البحوث عن وجود تأثير ملحوظ للإحباط الوظيفي على رفاهية الأفراد وسلوكياتهم (Bilal et al., 2024) كما قد يكون له تأثير سلبي كبير على أداء المنظمة وإنتاجيتها، فعندما يشعر الموظفون بالإحباط ينخفض لديهم الدافع للعمل، ويتراجع رضاهم الوظيفي، وتزيد نسبة تغيبهم عن العمل (Robbins et al., 2019)، وهو ما يتسبب في تراجع الأداء الوظيفي والتنظيمي؛ وبالتالي انخفاض معدلات الإنتاجية (Ntsiful et al., 2018) علاوة على ذلك فإن الموظفين المحبطين يكونون أكثر عرضة للانخراط في سلوكيات عمل مضادة للإنتاجية مثل العدوانية والتهكم والتنمر تجاه الآخرين، بل قد يصل الأمر إلى تخريب جهود زملائهم في العمل، ونشر الشائعات السلبية وتدمير ممتلكات المنظمة وإهدار مواردها، وعليه قد تؤدي مثل هذه السلوكيات إلى إلحاق الضرر بسمعة المنظمة والتسبب في مزيد من الخسائر المادية والمعنوية لها (Oguegbe & Chukwu, 2024; Tunde & Rhoda, 2023).

3. الاستقالة الصامتة (QQ) Quiet Quitting:

فُدمَ مصطلح الاستقالة الصامتة لأول مرة عام 2009 من قبل الخبير الاقتصادي "مارك بولدجر Mark Boldger" في ندوة بالولايات المتحدة الأمريكية بعنوان "تكساس E&M الاقتصادية" باعتباره قضية تستخدم لتفسير "تراجع الشغف بالإنجاز" ضمن العمليات الاقتصادية في فنزويلا، وفي عام 2021 أصبح هذا المصطلح معروفاً في الأوساط المهنية مع حركة "تانغ بينغ Tang Ping" والمسماة بالاستلقاء *lying flat* في الصين (Aykan, 2022). إلا أن بدأ ظهوره باهتمام إعلامي واسع النطاق، وذلك منذ انتشار فيديو على منصة تطبيق "TikTok" للتواصل الاجتماعي في نهاية عام 2022، حينما قام شاب يدعى زيد خان من نيويورك بتقديم مقطع فيديو قصير عن فكرة مفادها أن عملك ليس حياتك، ولا يمكن تحديد قيمتك بما تنتجه (Scheyett, 2023).

ووصل أرجاء هذا الاهتمام إلى الأوساط الأكاديمية، والذي يُرى من خلال الاهتمام البحثي المتزايد بتلك الظاهرة من قبل الباحثين في آخر عامين كما هو ظاهر بالشكل (1) كالتالي:



المصدر: تقرير أعدته الباحثة حول تطور الاهتمام البحثي بظاهرة الاستقالة الصامتة بواسطة موقع SCival والتابع لموقع elsevier، بتاريخ 2024/07/25 الساعة 11م.*

شكل (1): عدد أبحاث الاستقالة الصامتة المختارة والمنشورة سنوياً

*- تم إعداد التقرير من خلال: تحديد استراتيجية البحث للموضوع المحدد بظهور الكلمتين معاً *Quiet And Quitting*، وذلك في كافة المجالات العلمية المدرجة بـ Scopus فقط وتحديداً تلك المتخصصة في علوم الإدارة والأعمال. مع استبعاد الأبحاث المتناولة للموضوع في مجالات بحثية أخرى كالعلوم الاجتماعية والأدب والتمريض، وذلك خلال الفترة الزمنية من سنة 2019/ حتى 17 يوليو 2024.



ينضح من الشكل (1)، على الرغم من حداثة وندرة اهتمام الباحثين بذلك المفهوم، والذي بدأ منذ عام 2022، وتناوله باحثون ينتمون إلى دول أمريكية، وأوروبية، آسيوية، أستراليا، وحتى عربية ممثلة في الإمارات العربية المتحدة، إلا أن ذلك الاهتمام أخذ في الزيادة، مما قد يشير إلى تزايد إدراك الباحثين لأهمية هذا المفهوم في البحوث المعاصرة، باعتباره أحدث اتجاهات الموظفين في أماكن العمل، ومحرك سلوكي يستخدم في تفسير العديد من النواتج الفردية والتنظيمية داخل مكان العمل (Anand et al., 2024; Formica & Sfodera, 2022; Joaquim et al., 2022; Serenko, 2024) ونتيجة لذلك يحاول الباحثون في السطور التالية توضيح إطار مفاهيمي ونظري حول تلك الظاهرة.

بخلاف ما تُدوول، تشتمل الترجمة الحرفية للمصطلح في الأساس على مقطعين وهما: "استقالة Quitting" و "هادئة Quiet"، لكن مفهومه لا يتضمن ترك الموظفين لعملهم. بل يمكن اعتباره مثل ما وصفه Bulut et al. (2024) شكلاً من أشكال التمرد المهني. من جانب آخر، استقر المهنيون والإعلاميون العرب في تداولهم الواسع لمصطلح تلك الظاهرة – والذي وجد في الغالب في المقالات الإخبارية عبر الإنترنت، وإدخالات المدونات، ومنشورات شركات الأبحاث في الأوساط الإعلامية ومحركات البحث المختلفة- باعتباره استقالة صامتة وليست هادئة، كمصطلح لغوي يتماشى مع السياق الثقافي العربي ومعبراً عن تلك الحالة الوظيفية السلبية غير الملحوظة وغير المفصح عنها التي يكون عليها الموظف. وبصفة عامة يتلخص مفهوم تلك الظاهرة بأنها حالة وظيفية يختار فيها الموظف القيام بالحد الأدنى مما يتطلبه عمله أو ما يُقرّه الوصف الوظيفي لعمله لا أكثر ولا أقل (Yikilmaz, 2022) أي أداء دوره المتوقع دون تجاوز ما هو متوقع (Pearce, 2022).

نظراً لحداثة المصطلح لا تزال هناك مناقشات حالية لدراسة واستكشاف ماهية الاستقالة الصامتة، حيث عرّفها كلاً من (Anand et al., 2024; Ellis & Yang, 2022) بأنها اتجاه وظيفي يتضمن عدم ترك الموظف لوظيفته ولا قطع علاقاته مع صاحب العمل، ولكن القيام بالحد الأدنى من العمل. وأعتبرها (Pearce 2022) في تعريفه بأنها شكلاً من أشكال الانتقام الصغير ضد أصحاب العمل الذين لا يقدمون فرصاً لمكافأة أو دعم تطوير موظفيهم، ودعمه في ذلك Espada, (2022) حينما ذكر بأنها بديل لأولئك الذين لا يستطيعون تحمل تكاليف ترك وظائفهم. كما وصفها (Telford, 2022) بأنها شكل جديد من أشكال تقليل التزام الموظفين. بينما عرّفها Kilpatrick, (2022) بأنها اتجاه الموظفين نحو إقامة توازن بين العمل والحياة، وأداء الوظيفة بشكل جيد، ولكن

مع عدم تولي مهام إضافية غير مدفوعة الأجر، وبشيء من التفصيل عرّفها Bulut et al., (2024) بأنها الحالة التي يقوم فيها الموظف فقط بالمهام المحددة في الوصف الوظيفي، دون أن يتم إنهاء خدمته، لأسباب مثل سوء الإدارة، عبء العمل المفرط، عدم كفاية الأجر، عدم الرضا الوظيفي، عدم الاعتراف، عدم التوازن في ساعات العمل، عدم القدرة على الحفاظ على التوازن بين العمل والحياة، عدم كفاية التواصل التنظيمي، عدم الالتزام التنظيمي / العمل، وعدم التوافق التنظيمي الفردي. ولا يزال هناك جدل غير محسوم بين الباحثين في وصف تلك الظاهرة كونها سلوك مهني أخلاقي أي من حق الموظف طالما أنه يفي بمتطلبات العمل الأساسية تحت مظلة مبدأ العمل وفقاً للأجر، أم أنه انتهاكاً لقواعد العمل الأخلاقية التي تعزز المصلحة الجماعية على الذاتية (Arar et al., 2023; Scheyett, 2023).

تُعد الاستقالة الصامتة قضية مهنية قديمة جديدة، حيث أنها ليست جديدة في أماكن العمل ولكنها انتشرت بشكل كبير خلال وما بعد جائحة "كوفيد19" فتم اعتبارها اتجاه حديث للعاملين بالمنظمات (Aydın & Azizoğlu, 2022). وفي سياق متصل، وضّح كلاً من (Lee et al., 2023; Zieba, 2023) أن الأزمة الصحية العالمية "كوفيد 19" أدت إلى التفات الأفراد لحياتهم الخاصة، ومن ثم بدأوا بالبحث عن وظائف تقدم ترتيبات عمل أكثر مرونة وساعات عمل أقل تطلباً. بالتالي ظهرت ظاهرة عالمية والتي أطلقت عليها بالاستقالة الكبرى Great Resignation في عام 2021، بينما أولئك الذين لم يتمكنوا من تحمل تكاليف ترك وظائفهم أو قرروا لأسباب أخرى عدم القيام بذلك، سعو نحو تحقيق توازن أكبر بين العمل والحياة، مشكلين لظاهرة أخرى ممثلة في الاستقالة الصامتة. وذلك بخلاف ظاهرة قريبة في المعنى ولكنها ظهرت من طرف أصحاب العمل وهي الفصل/الطرد الصامت Quiet Firing وتحدث عندما لا ينهي صاحب العمل خدمة الموظف بشكل مباشر ولكنه بدلاً من ذلك يخلق بيئة عمل معادية عن طريق التنمر أو دفع أجور زهيدة أو إخضاع الفرد لمعاملة غير عادلة تؤدي إلى به إلى تقديم استقالته (Wigert, 2022) ، ولعل القاسم المشترك بين تلكما الظاهرتين المهنتين حدوثهما بصورة غير مباشرة.

وكمحاولة لتوضيح مفهوم مصطلح الاستقالة الصامتة، وفصل معناه عن أي خلط يشوبه؛ يحاول الباحثون في الجدول (1) توضيح اختلاف مفهوم الاستقالة الصامتة عن مفاهيم أخرى مرتبطة به؛ لتفسيره وتوضيحاً بأنه ليس واجهة لمفاهيم سابقة معروفة كما يلي:



جدول (1): وجه الاختلاف بين الاستقالة الصامتة ومفاهيم أخرى ذات صلة

م	المصطلح	يركز على	وجه الاختلاف بينه وبين الاستقالة الصامتة
1	الإضراب الجزئي (العمل وفقاً للقواعد) Work to Rule	يركز على	على الرغم من تشابه سلوك الإضراب الجزئي مع مفهوم الاستقالة الصامتة إلا أن تعتبر الاستقالة الصامتة هي شكل من أشكال العمل الشخصي الذي ينتهجه بعض أو كل الموظفين بصورة غير منظمة – بصمت أي دون الإفصاح عن نواياهم - لعدة أسباب شخصية لهم مثل: تخفيف إرهاقهم وتوترهم في العمل أو تحقيق التوازن بين العمل والحياة.
2	صمت الموظف Employee Silence	تعمد الموظف حجب تعبيره عن آراءه أو معلوماته أو أفكاره في عمله بوجه عام سواء كان أساسياً أم إضافياً، لأسباب تعود إلى: الاستسلام، أو الخوف كنوع من الدفاع عن النفس، أو كنوع من المشاركة الاجتماعية بصمته للحفاظ على المصلحة الجماعية.	حينما يقرر الموظف المستقيل بصورة صامتة عمل مهامه الرسمية فقط في حدود أجره، فإنه قد يتجنب التعبير عن أية أفكار أو آراء تتعلق بخارج حدود عمله، لأن ذلك سيفتح أبواب لمهام عمل إضافية.
3	الاغتراب الوظيفي Work Alienation	يمثل مجموعة مشاعر سلبية يحملها الموظف تجاه عمله، تتعلق بالصحة النفسية للموظفين كشعوره بالغربة عن محيطه الاجتماعي بالعمل وذاته وخيبة الأمل والاكتئاب مرتبطاً بذلك العديد من الآثار السلبية في العمل كانهخفاض الإنتاجية والأداء التنظيمي.	لا تعني الاستقالة الصامتة بالضرورة عزلة الموظف عن أقرانه واكتنابه، أو حمل مشاعر سلبية تجاه عمله، أو أداء تنظيمي منخفض، بل رصدت بعض نتائج البحوث السابقة ارتباط الاستقالة الصامتة بعدة نواتج فردية وتنظيمية إيجابية داخل العمل، كنتيجة لاعتباره وسيلة لتخفيف التوتر والإرهاق الوظيفي والتوازن بين العمل والحياة.
4	الانسحاب من العمل Work Withdrawal	سلوكيات يستخدمها الموظفون غير الراضين لتقليل الوقت الذي يقضونه في مهام عملهم الأساسية والمحددة لهم.	يتطلع المستقيلون الصامتون العمل في حدود أجورهم والحد من الوقت الذي يقضونه في الأنشطة الإضافية غير المدرجة في الوصف الوظيفي الرسمي لهم.
5	التهمك Cynicism	تبني الموظف تجاه عمله موقف مصحوباً بسلوك غير مبالٍ وسلوك بارد وضعف الأداء.	لا تعني الاستقالة الصامتة بالضرورة اللامبالاة والسلوك البارد تجاه متطلبات الوظيفة وحتى هذه اللحظة لم يرتبط بضعف الأداء بصورة قاطعة.
6	صياغة الوظيفة Job Crafting	حالة وظيفية يحاول فيها الموظف إجراء تغييرات سلوكية أو معرفية في حدود وظيفته سواء بالزيادة أو النقصان -مثل: تعلم أشياء جديدة في العمل لتطوير قدراته المهنية أو تقليص وتغيير جودة تفاعله من الآخرين، أو اختيار المهام التي تناسب مهارات الفرد بشكل أفضل- لتحسين رضاه عن العمل.	لا ينشغل الموظفون المستقيلون بصورة صامتة بإجراء تغييرات في عملهم الرسمي وغير مستعدين إلى تحمّل أعباء عمل مضافة إلى حدود عملهم كوسيلة لتحقيق رضاه عن العمل.

المصدر: من إعداد الباحثين بالرجوع إلى البحوث التالية (Arar et al., 2023; Hamouche et al., 2023;

Lopper et al., 2024; Ölçer & Coşkun, 2024; Shahzad et al., 2024)

تأسيساً على ما سبق عرضه، يستنتج الباحثون تعريفاً للاستقالة الصامتة بأنها:

" ظاهرة، حالة وظيفية، ووسيلة الموظف للتكيف مع ظروف عمله غير الملبية لاحتياجاته المهنية، وهي تصرف فردي يتم بصورة غير منظمة وغير مفصح عنها، يلتزم فيه الموظف بأداء مهامه الأساسية، مع تجنبه وانسحابه عن أداء مهام عمله الإضافية غير مدفوعة الأجر، ولا تشمل تلك الحالة بالضرورة عزلة الموظف عن أقرانه أو حتى أنها ليست دليل أساسي لضعف أداءه الوظيفي".

قد يجد المتتبع للبحوث السابقة تعدد النظريات المقترحة التي تناولها الباحثين كمحاولة في تفسير آلية حدوث الاستقالة الصامتة أو علاقتها بالعوامل التنظيمية الأخرى أمثال نظريات: سلوكيات المواطننة التنظيمية *organizational citizenship behaviors*، التبادل الاجتماعي *social exchange*، العقد النفسي *psychological contract*، والعدالة التنظيمية *organizational justice*، والصراع *conflict theory*، المساواة *equity*، العاملين *two-factor theory*، ومتطلبات العمل والموارد *job demands-resources*، نظرية تقرير المصير (Aydin & self-determination theory (Azizoğlu, 2022; Hamouche et al., 2023). ولكن سيتم التركيز على تفسيرها من خلال عدسة نظرية الحفاظ على الموارد *Conservation of Resources (COR)* لتوافقها مع متغيرات وأهداف البحث، وتؤول تلك النظرية إلى أن يستخدم الأفراد في العمل مواردهم كمهاراتهم، معارفهم، وقتهم، خصائصهم الشخصية... وغيرها، وكمقابل لتلك الموارد يتوقعون من جانب العمل الحصول على أجور أفضل، مكافآت، وترقيات، وهذا الذي يحدث مع المستقبليين بصورة صامتة حيث يشعرون أن عملهم أصبح لا يقدم لهم المزيد ولا يستطيعون ترك العمل لاعتبارات اقتصادية أو غيرها. ومن ثم يختارون القيام بأعمالهم الأساسية فقط دون المشاركة في أية أعمال إضافية تخص الأعمال غير مدفوعة الأجر (Arar et al., 2023).

اختلفت وجهات نظر الباحثين حول أسباب حدوث الاستقالة الصامتة في بيئة العمل، بعضهم أرجعها لأسباب فردية تتعلق بالموظف ذاته. على سبيل المثال: الفئة العمرية أو الجيل الذي ينتمي إليه الموظف، فالاستقالة الصامتة ظاهرة انتشرت بين جيل الشباب (Formica & Sfodera, 2022; Mckinsey, 2022). أو الاتجاه نحو التركيز المتزايد على الرفاهية الشخصية والتوازن بين العمل والحياة وتوجيه جهودهم على ما قد يجدونه أكثر أهمية لحياتهم الخاصة (Marples, 2022) عدم الرضا الوظيفي (Zieba, 2023) أو المرونة المهنية السامة (Yikilmaz, 2023) والبعض الآخر، أرجعها لأسباب تنظيمية مثل: انخفاض المشاركة الوظيفية، المسارات المهنية المغلقة،



الراتب المنخفض، التوصيف الوظيفي غير الواضح، ونقص الدعم التنظيمي، عدم الاستقرار الوظيفي (Edelman, 2022; Serenko, 2024; Youthall, 2022) وأخيراً تشير وجهة نظر أخرى أن الأسباب السابق ذكرها وغيرها من القضايا المماثلة كانت موجودة في فترة ما قبل جائحة كوفيد-19. وفي هذا الصدد، أشار (Esen (2023) أنه ربما كان الوباء-جائحة كوفيد-19- بمثابة عامل تسريع للتغيير وليس السبب الجذري لهذه المشاكل حيث أدرك الموظفون أنه لا معنى للإنجازات المهنية قبل الحياة الخاصة.

أمّا عن نتائج حدوث الاستقالة الصامتة داخل العمل، فقد اعتبرها الباحثين سلاح ذو حدين، حيث يرى الاتجاه الأول أنها علامة على إيجاد التوازن الصحيح بين الواجبات المتعلقة بالوظيفة والحياة الخاصة والتي تمكّن الموظفين من تجديد نشاطهم وتمنحهم السعادة والرضا الشخصي للتخفيف من التوتر وتجنب الإرهاق الوظيفي (Kilpatrick et al., 2022; Nilufad, 2022; Harter, 2022)، بينما يرى الاتجاه الآخر أن الاستقالة الصامتة هي الانفصال، واستبعاد الشغف وعدم الاهتمام الحقيقي بأداء الوظيفة. ومن هذا المنظور، فإنه لا يساهم المستقيلون بصورة صامتة حقاً في أماكن عملهم ويستخدمون سلوكهم ذلك كوسيلة للتعبير عن عدم رضاهم عن وظائفهم وظروف العمل (Klotz & Bolino, 2022)، ووفقاً لخطورة هذا المنظور داخل العمل فسوف يركز الباحثون في البحث الحالي على دراسته وتقييمه.

4. نية ترك العمل Turnover Intention:

تعد قدرة المنظمات على الاحتفاظ بموظفيها من أصحاب الكفاءات والموهوبين أمراً بالغ الأهمية نحو تحقيق النمو والاستقرار الاقتصادي (Heneman et al., 2019)، وعليه فمن الضروري أن تقوم الحكومات بمراقبة مدى قدرة المنظمات على تحقيق ذلك الهدف، حيث أن زيادة معدلات دوران العمل وترك الوظيفة يعد من أعراض التعثر الاقتصادي نظراً لتحمل تلك المنظمات تكاليف إنهاء الخدمة فضلاً عن تكاليف الاعلان والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب مرة أخرى (lazzari et al., 2022)، وعادة ما يتم تصنيف ترك العمل إلى طوعي وغير طوعي، فعندما يقرر الموظف ترك العمل وانتهاء علاقته بالمنظمة بكامل إرادته واختياره ينظر إليه في هذه الحالة على أنه طوعي، بينما يصبح غير طوعي عندما يكون صاحب العمل هو متخذ قرار إنهاء تلك العلاقة الوظيفية، وغالباً ما ينطوي النوع الأول على رحيل الموظفين ذوي الأداء المرتفع، بينما يرتبط النوع الثاني بخروج العاملين أصحاب الأداء المنخفض (Holtom et al., 2008). ومن ثم يركز هذا البحث على نية ترك العمل التي تسبق دوران العمل الطوعي، وذلك لما يسببه من تأثير سلبي على المنظمة والمجتمع ككل.

تواجه منظمات الأعمال تحديًا كبيرًا في سعيها نحو استكشاف نوايا العاملين المسبقة لترك العمل، كونها تنطوي على عملية اتخاذ قرار فعلي مستقبلي لترك وظائفهم الحالية. ومن هنا يجب التمييز بين دوران العمل الذي يتضمن الفعل الملموس للموظف بمغادرة العمل بالمنظمة فعليًا، وبين نية ترك العمل التي تشير إلى مجرد التفكير في ترك الوظيفة أو احتمال حدوث مثل هذا الأجراء في المستقبل القريب (Mehrez & Bakri, 2019)، حيث تستطيع المنظمات من خلال دراسة وتدقيق موضوع نوايا ترك العمل أن تستخدمه كاستراتيجية للحصول على رؤى حول التحولات المحتملة قبل حدوثها، وهو ما يسمح بتطوير تدابير وقائية للاحتفاظ المواهب والكفاءات، وخلق رد فعل استباقي لدمج وتضمين العاملين وظيفيًا ومن ثم تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية (Florek-Paszowska & Hoyos-Vallejo, 2023).

وقد عرف (Tett & Meyer, 1993) نية ترك العمل بأنها الإرادة الواعية والتمتعدة لترك المنظمة، وبالتالي ينظر العديد من الباحثين إلى نية ترك العمل باعتبارها الخطوة الأخيرة في عملية صنع القرار قبل اتخاذ القرار الفعلي بترك الوظيفة (Bester, 2012)، كما يمكن وصفها بأنها نية سلوكية للفرد تسبق عملية الرحيل الفعلي عن المنظمة (Bothma & Roodt, 2013)، هذا وترتبط نية ترك العمل ببعض السلوكيات السلبية لدى الموظف ومنها: زيادة الغياب عن العمل، والكسل في أداء المهام، ومحاولة كسر نظام العمل، والتجروء على الرؤساء أو الاحتجاج عليهم (Dahri et al., 2023)، علاوة على ذلك فإن الأفراد الذين لديهم مستوى عالٍ من نية ترك العمل يصبحون أقل فعالية وتغيب عنهم الجدية تجاه إكمال جميع مسؤوليات الوظيفة، ويحاولون دائمًا إيجاد طريقة ما لمغادرة المنظمة (hamza et al., 2021)، وعندما يغادر أحد الموظفين العمل بالمنظمة قد تتأثر قدرة الموظفين الآخرين على إكمال واجباتهم ومهامهم الوظيفية المكلفين بها (Yin-Fah et al., 2010).

ثانيًا - العلاقة بين المتغيرات وتنمية الفروض، ونموذج البحث:

يحاول الباحثون في هذا الجزء تناول العلاقات المحتملة التي تظهر عند تقابل أدبيات متغيرات البحث معًا؛ كأساس لتنمية فروض البحث نظريًا والوصول لنموذج البحث المقترح كما يلي:

1. العلاقة بين التأهيل المُفَرَط المُدْرَك ونوايا ترك العمل:

أظهرت البحوث السابقة أن إحدى النتائج الأكثر قوة في أدبيات التأهيل المُفَرَط المُدْرَك هي دوره في زيادة نوايا ترك العمل لدى الموظفين (Ahmad & Qadir, 2018; Andrade et al., 2023; Ayvaz et al., 2024; Ballesteros-Leiva et al., 2023; Biaobin et al.,



2021; Bochoridou & Gkorezis, 2024; Chen et al., 2021; Harari et al., 2017; Rasheed et al., 2022). حيث تم إثبات أن الموظفين المؤهلين تأهيلاً مُفرطاً يميلون إلى إظهار نيات أعلى لترك منظماتهم والبحث عن وظائف بديلة، مقارنة بالموظفين غير المؤهلين تأهيلاً مُفرطاً، وتحدث هذه النوايا والسلوكيات عادةً من أجل تقليل التنافر المعرفي الذي ينشأ بسبب التفاوت بين متطلبات وظيفة الفرد وقدراته (Vinayak et al., 2021) هذا بجانب شعورهم أنهم غير مستغلين بصورة كافية وأن عملهم ليس له معنى لهم، لأنه لا يلبي احتياجاتهم نحو الكفاءة والاستقلالية (Mussagulova & Demircioglu, 2022)؛ مما يدفعهم إلى الاعتقاد بأن لديهم المزيد من فرص العمل ومن ثم تنشأ نية ترك العمل (Harari et al., 2017).

وافقت تلك العلاقة تفسير عدد من نظريات السلوك التنظيمي، على سبيل المثال: من منظور نظرية الحفاظ على الموارد ترى أنه عندما يُدرك شاغلو الوظائف المؤهلون تأهيلاً مُفرطاً حقيقة أن مواردهم الخاصة أعلى مما هو مطلوب لمناصبهم، فإنهم سيعتبرون هذا إهداراً لمواردهم، مما يؤدي بهم إلى مشاعر سلبية تتمثل في نوايا ترك العمل أو سلوك سلبي يتمثل في ترك العمل فعلياً كوسيلة للحفاظ على مواردهم (Luksyte et al., 2011)، أما من منظور نظرية الحرمان النسبي، فتشير بأنه عندما يمتلك الموظف المعرفة والمهارات والقدرات التي تتجاوز المؤهلات الوظيفية المطلوبة بالتالي فإنه يمكن أن يخلق هذا شعوراً بالحرمان، حيث ينجم هذا الشعور وفقاً للتناقض بين ظروف العمل الموضوعية وتوقعات الموظف الذاتية عن العمل، وخاصة فيما يتعلق بمؤهلاته المفرطة المدركة (Yu et al., 2021)، وأخيراً، أُستخدِمت أيضاً نظرية ملائمة/مطابقة الفرد للوظيفة Person-Job (P-J) fit في تفسير التأهيل المفرط المدرك من منظور عاطفي حيث أشارت أن التأهيل المفرط هو حالة خاصة من التوافق الضعيف بين المطالب التنظيمية وقدرات الموظف، وأن تلك المطابقة الضعيفة المدركة قد تتسبب في حدوث مستويات أقل من حماس الموظف تجاه عمله. والتي يترتب عليها معضلة "القدرة الزائدة عن المطلوب" تلك التي بدورها يمكن أن تؤدي إلى عدة مواقف سلبية تجاه الوظيفة كعدم الرضا الوظيفي ونوايا مغادرة المنظمة وسلوكيات البحث عن وظيفة أخرى (Onat & Eren, 2020; Piotrowska, 2022). وتأسيساً على ما سبق، يمكن للباحثين اقتراح الفرض التالي:

الفرض الأول (H1): يوجد تأثير معنوي موجب للتأهيل المفرط المدرك على نية الموظفين لترك العمل بقطاع الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة العامة ببورسعيد.

2. العلاقة بين التأهيل المُفَرَط المُدرَك والإحباط الوظيفي:

بمراجعة البحوث السابقة، تم الوصول إلى أن الإحباط هو أبرز الاستجابات العاطفية التي يشعر بها الموظفون المؤهلون بصورة مفرطة (Khan et al., 2024; Luksyte et al., 2011; Fox & Spector, 1999; Vaisey, 2006)، حيث يعتقد الموظفون الذين لديهم مؤهلات مفرطة أنهم ذوو إمكانات أكبر مما تتطلبه وظيفتهم وأنهم غير مُستغلين بشكل كافٍ، ومع الوقت يجد الموظف إذا لم يتم تقدير معارفه ومهاراته بشكل كامل، أن من الصعب حصوله على فرص التطوير في وظيفته الحالية فقد يشعر بالحرمان النسبي ومن ثم يستتبعه شعور بالإحباط لأنه يعتقد أن عمله الحالي يمنعه من تحقيق مثله العليا (Fine & Nevo, 2008). في تفسير آخر، قد يعتقد الموظفون الذين لديهم مؤهلات مفرطة أن العمل الذي يقومون به يفتقر إلى التحديات، ويجدون صعوبة في الحصول على شعور بالمتعة في عملهم، كما يجدون صعوبة في إرضاء سعيهم الروحي لتحقيق النجاح في حياتهم المهنية، وكل هذا يصل بهم إلى الشعور بالإحباط في عملهم (Alfes et al., 2016; Zhao et al., 2019)، وطبقاً لما سبق عرضه، فإنه يقترح الباحثون الفرض التالي:

الفرض الثاني (H2): يوجد تأثير معنوي موجب للتأهيل المُفَرَط المُدرَك على الإحباط الوظيفي لدى العاملين بقطاع الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة العامة ببورسعيد.

3. العلاقة بين الإحباط الوظيفي ونية ترك العمل:

دعمت نتائج عدة بحوث سابقة، خارجة من ميادين بحثية متنوعة، الفكرة القائلة بأن ارتفاع مستوى الإحباط الوظيفي لدى العاملين؛ قد يؤدي إلى ارتفاع نواياهم نحو ترك عملهم (Azharudeen, 2021; Johari, 2013; Lin et al., 2021; Li et al., 2011; Andrew, 2018)، بل وترك العمل فعلياً (Johari, 2013)، ففي مجال خدمات التمريض توصل (Lin et al., 2011) إلى أن شعور الممرضات بالإحباط والنتائج عن انخفاض الرواتب وعدم الترقى وعدم حصولهم على الاحترام الكافي داخل العمل؛ كان له تأثيراً إيجابياً على نيتهم نحو ترك العمل. ودعمت تلك النتيجة ما توصلت إليه نتائج البحث الذي أجراه (Lin et al., 2021) في مجال خدمات الرحلات السياحية أنه كلما زاد شعور قادة الرحلات بالإحباط الوظيفي والنتائج عن الابتزاز العاطفي المدرك لديهم؛ كلما زادت نواياهم نحو ترك عملهم. أما في مجال صناعة الملابس توصل (Azharudeen & Andrew, 2018) إلى أن العاملين الذين يشعرون بخيبة الأمل كنتيجة لرداءة جودة العمل؛ كانوا هم الأعلى في نوايا ترك العمل، وبناءً على تلك النتائج السابقة، فإنه يقترح الباحثون الفرض التالي:

الفرض الثالث (H3): يوجد تأثير معنوي موجب للإحباط الوظيفي على نية العاملين نحو ترك عملهم بقطاع الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة العامة ببورسعيد.



4. الإحباط الوظيفي كمتغير وسيط:

إن ضمان الانسجام بين الموظف ووظيفته يجعله أكثر رضاً وارتباطاً بعمله (Johari et al., 2022)، وعلى العكس من ذلك، عندما يعمل الموظف رغماً عنه في وظيفة تتطلب تعليماً أقل وفقاً لإدراكه، فإن عدم التوافق التعليمي هذا يصبح مصدرًا للإحباط، ويشكل ذلك أساساً لسلوكيات عمل سلبية أخرى (Artes et al., 2014). في نطاق نظرية الحفاظ على الموارد، فإنه قد يقارن الموظفون الذين يشعرون بأنهم مؤهلون بصورة مفرطة أنفسهم بزملائهم الذين لديهم مؤهلات تتناسب مع مناصبهم، وقد يستنتجون من وراء ذلك أنهم يعاملون بشكل غير عادل، ومن ثم فإنه يمكن لهؤلاء الموظفين التفكير بجدية في ترك العمل بالمنظمة، ولأن الإحباط في حد ذاته هو عاطفة يمكن أن تثيرها ظروف العمل، فمن المفيد اختبار الإحباط كآلية لتفسير العلاقة بين التأهيل المفرط المدرك ونوايا ترك العمل، باعتباره من أبرز استجابات التأهيل المفرط المدرك وأحد مقدمات نوايا ترك العمل لدى الموظفين. وطبقاً لما سبق، يقترح الباحثون اختبار الفرض التالي:

الفرض الرابع (H4): يتوسط الإحباط الوظيفي العلاقة بين التأهيل المفرط المدرك ونية ترك العمل لدى العاملين بقطاع الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة العامة ببورسعيد.

5. العلاقة بين التأهيل المفرط المدرك والاستقالة الصامتة:

اعتبر (Arar et al., 2023) التأهيل المفرط المدرك إحدى مقدمات ظاهرة الاستقالة الصامتة، ولعل التفسير الأبرز الموجه لتلك العلاقة، جاء من منظور نظرية الحفاظ على الموارد والتي تنص على افتراض أن الأفراد في العمل يستخدمون مواردهم الخاصة والممثلة في: سماتهم الشخصية، معارفهم، وقتهم، جهودهم وما إلى ذلك، ويتوقعون مقابل ذلك زيادة أو كسب موارد أخرى ممثلة في: أجور، مكافآت، ترقيات، امتيازات أو أي تحسّن في وضعهم الوظيفي. لذا وفقاً لتلك النظرية فإنه إذا لم يقابل الفرد المؤهل بصورة مفرطة إدراكياً توقعه، فإنه في تلك الحالة يحاول أن يخفض من أداءه المهني ويقتصر سلوكه على القيام بمهامه الأساسية فقط دون الإضافية-أي تظهر عنه سلوكيات الاستقالة الصامتة-؛ كنوع من الحفاظ على أو حماية موارده الشخصية من خلال تحقيق التوازن بين مدخلاته ومخرجاته.

من منظور آخر يمكن للباحثين تفسير تلك العلاقة وفقاً لنظرية العدالة Equity theory

(جرينبرج وبارون، 2004)، طبقاً لتلك النظرية فإن الفرد يقارن نفسه بالغير إدراكياً-سواء كان هذا الإدراك وثيقاً أو غير وثيقاً- في ضوء متغيرين: الأول من حيث مدخلاته والممثلة فيما يعطيه الفرد للمنظمة كوقته، جهده المبذول، مؤهلاته، وخبراته، والثاني من حيث النواتج التي يحصل عليها من

عمله كالأجر، المكانة، والمزايا الإضافية، وفي حالة التأهيل المفرط المدرك فإن الأفراد الذين يشعرون بأن ما يحصلون عليه أقل مما يجب؛ إما أن يقللوا من مدخلاتهم مثل: إنجاز أعمالهم الأساسية دون الإضافية أو أخذ فترات راحة أطول -أي تظهر لديهم سلوكيات الاستقالة الصامتة، أو يحاولوا زيادة نواتجهم من خلال طلب الترقى. وبناءً على ما توّول إليه تلك النظريات، يقترح الباحثون الفرض الخامس للبحث وذلك على النحو التالي:

الفرض الخامس (H5): يوجد تأثير معنوي موجب للتأهيل المفرط المدرك على الاستقالة الصامتة لدى العاملين بقطاع الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة العامة ببورسعيد.

6. العلاقة بين الاستقالة الصامتة ونوايا ترك العمل:

على الرغم من أن الاستقالة الصامتة هي حالة وظيفية يتخلى فيها الموظف عن نهجه الاستباقي والتفاني في العمل ويكتفي بأداء دوره الأساسي الموقّع في العقد الوظيفي (Özateş, 2024)، واعتبره البعض وضعًا وظيفيًا مرغوبًا فيه باعتباره حلًا للتكيف في ظل ظروف العمل الصعبة مثلما تم الإشارة إليه مسبقًا (Shah & Parekh, 2023) إلا أنه قد يبدو حلًا مؤقتًا، والدليل على ذلك ما توصلت إليه نتائج بحث Galanis et al. (2024b) والمطبق على مجموعة من الممرضات بمستشفيات في اليونان، حينما تُبَتَّ أن 60.9% من الممرضات مستقيلون بصورة صامتة، بينما رصدت 40.9% فقط من نفس العينة مستويات عالية من نية ترك العمل، نستنتج من تلك النتيجة: 1- ليس كل مستقيل بالصورة الصامتة ينوي ترك وظيفته مثلما أشارت نتائج ذلك البحث وأن المفهومين مختلفان، 2- أن الاستقالة الصامتة تُعد مقدمات لنية ترك العمل، هذا بجانب العلاقة القوية التي أثبتتها نتائج الانحدار المتعدد بين الاستقالة الصامتة ونية ترك العمل، والتي تم تأكيدها من قبل Galanis et al. (2024) في بحثهم كمتغيرات متتابعة في نموذجهم المقترح على عينة أخرى من الممرضات. وبناءً على مراجعة البحوث السابقة وجد الباحثون ندرة في الأدبيات المتعلقة باختبار تلك العلاقة، الأمر الذي يدفع الباحثون في البحث الحالي إلى سد الفجوة المعرفية لتلك العلاقة بفحصها ممثلًا في اقتراح الفرض التالي:

الفرض السادس (H6): يوجد تأثير معنوي موجب للاستقالة الصامتة على نية الموظفين لترك العمل بقطاع الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة العامة ببورسعيد.



7. الاستقالة الصامتة كمتغير وسيط:

ناقش البحث الحالي من خلال العرض الأدبي لمتغير الاستقالة الصامتة العوامل التي قد تساهم في استقالة العاملين بصمت وكذلك الآثار المترتبة على ذلك سواء بالنسبة للفرد أو للمنظمة؛ ولذلك سنجد أن البحوث السابقة تنوعت في تناول هذا المتغير ما بين مستقل وتابع، حيث تم بحث أسباب ظهور الاستقالة الصامتة ومدى تأثيرها إيجابياً ببعض المتغيرات مثل الإرهاق الوظيفي (Rocha et al., 2024) والصراع بين الحياة والعمل (Galanis et al., 2023a; Pham & Nguyen, 2024) والتوتر في مكان العمل (et al., 2024) وبيئة العمل السامة (Galanis et al., 2024a) وانخفاض الدافع (Drela, 2024) والمحابة داخل مكان العمل (Mohammadi et al., 2024)، كما تم مناقشة الآثار المترتبة على الاستقالة الصامتة من حيث تأثيرها السلبي على الأداء الوظيفي (Karalınç, 2024) والثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي (Gabelaia & Bagociunaite, 2023) والارتباط الوظيفي (Wicker, 2024)، فضلاً عن دوره الإيجابي في تحقيق التوازن بين الحياة والعمل (Shah & Parekh, 2023).

أما على مستوى البحث الحالي فإنه يمكننا توسيع نطاق نظرية الحفاظ على الموارد التي سبق عرضها في علاقات سابقة، لاختبار تأثير سلوكيات الاستقالة الصامتة المبنية على التأهيل المفرط المدرك لدى العاملين في زيادة رغبة العاملين في ترك العمل بالمنظمة، حيث أشار كل من (Galanis et al., 2023b); Galanis et al., (2024b) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للاستقالة الصامتة على نية ترك العمل، وبناءً عليه يصبح من المقبول تناول الاستقالة الصامتة بين هذين المتغيرين أو أي من المتغيرات السابقة، ولكن نظرًا لحداثة المتغير لم يتم تناوله كمتغير وسيط في أي من البحوث السابقة حتى وقتنا هذا - وذلك في حدود علم الباحثين - ومن ثم سوف يحاول الباحثين سد هذه الفجوة البحثية من خلال تناول الاستقالة الصامتة كمتغير وسيط بين التأهيل المفرط المدرك ونية ترك العمل في إطار نموذج البحث الهيكلي، وهو ما يمكن اختباره من خلال الفرض السادس للبحث والذي ينص على الآتي:

الفرض السابع (H7): تتوسط الاستقالة الصامتة العلاقة بين التأهيل المفرط المدرك ونوايا ترك العمل لدى العاملين بقطاع الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة العامة ببورسعيد.

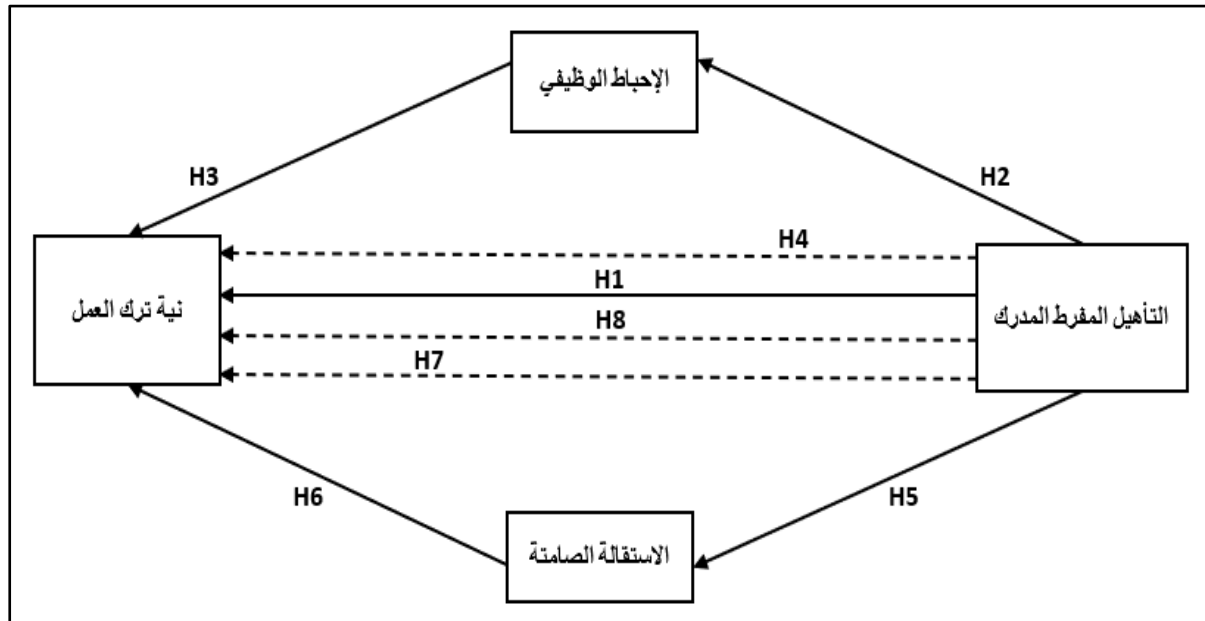
8. الوساطة المتوازية للإحباط الوظيفي والاستقالة الصامتة:

أن الإفراط الملحوظ في التأهيل من شأنه أن يزيد من الإحباط الوظيفي ويؤدي إلى تصرفات مضادة للأشخاص والكيانات المرتبطة بوظيفة الفرد المحبط، فعندما يشغل الفرد وظيفة تفشل في توفير التقدير أو المسؤولية أو التعويض الذي يعتقد أنه مؤهل له فلا بد أن يترتب على ذلك مشاعر بالظلم والإحباط لديه (Wiegand, 2023) كما قد يلجأ الموظف إلى الأقدام على ممارسة سلوكيات الاستقالة الصامتة من خلال القيام بالحد الأدنى من متطلبات وظيفته وعدم الانخراط في أداء أي مهام إضافية لاعتقاده بأن مؤهلاته وقدراته تفوق متطلبات الوظيفة التي يشغلها (Arar et al, 2023) أو كرد فعل لحالة الإحباط الملازمة له (Drela, 2024)، وفي كلا الحالتين ومع مرور الوقت إذا ما فشل الفرد في تحقيق التوازن بين مدخلاته ومخرجاته يبدأ في البحث عن وظيفة أخرى مناسبة له رغبتاً منه في ترك العمل بالمنظمة (Galanis et al., 2024b). وفي هذا الصدد يحتوي نموذج البحث الحالي على متغيرين وسيطين وهما الإحباط الوظيفي والاستقالة الصامتة، وعند وجود أكثر من متغير وسيط داخل النموذج يتم اختبار الوساطة إما بشكل متوازي *parallel mediation* أو متسلسل *Serial Mediation*، حيث يتم اختيار نوع الوساطة بما يتماشى مع الإطار النظري والعلاقة بين المتغيرات والافتراضات الأساسية للظاهرة التي يتم دراستها، ففي حالة افتراض أن كل متغير وسيط سوف يؤثر على العلاقة المباشرة بشكل مستقل يتم استخدام الوساطة المتوازية، أما في حالة وجود سبباً نظرياً للاعتقاد بأن إحدى المتغيرات الوسيطة يؤثر على المتغير الوسيط الآخر فإن الوساطة المتسلسلة تكون هي الخيار المناسب (Kane & Ashbaugh, 2017)، وفي إطار نموذج البحث الحالي ونظراً لحدثة بعض متغيرات البحث وقلة عدد البحوث التي تناولت العلاقة فيما بينهم سوف يقوم الباحثين باختبار الوساطة المتوازية أولاً دون التقيد بالعلاقة بين المتغير الوسيط الأول (الإحباط الوظيفي) والمتغير الوسيط الثاني (الاستقالة الصامتة) ومن ثم تحديد تأثير كل منهما على العلاقة المباشرة بشكل مستقل ومتوازي، وقد استند الباحثين في ذلك إلى البحوث التي افترضت وجود تأثير إيجابي للتأهيل المفرط المدرك على زيادة الشعور بالإحباط الوظيفي (Zhao et al., 2019)، فضلاً عن تسببه في قيام الموظفين بانتهاج سلوكيات الاستقالة الصامتة (Arar et al., 2023)، وكذلك البحوث التي أيدت وجود تأثير إيجابي للإحباط الوظيفي (Lin et al., 2021; Azharudeen & Andrew, 2018) والاستقالة الصامتة (Galanis et al. 2024b) على نية ترك العمل وتسبب كلٍ منهما في زيادة معدلات دوران العمل بالمنظمة، وبالتالي يفترض الباحثون بناءً على ما سبق وجود



تأثير غير مباشر للتأهيل المفرط المدرك على نية ترك العمل عبر الوساطة المتوازية للإحباط الوظيفي والاستقالة الصامتة وهو ما سوف يتم اختباره من خلال الفرض الثامن للبحث الذي يمكن صياغته على النحو التالي:

الفرض الثامن (H8): يتوسط الإحباط الوظيفي والاستقالة الصامتة بشكل متوازي العلاقة بين التأهيل المفرط المدرك ونية ترك العمل لدى العاملين بقطاع الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة العامة ببورسعيد. في ضوء تحليل العرض الأدبي لمتغيرات البحث، والتأثيرات المحتملة للمتغيرات؛ ومنها استنتاج الفروض البحثية نظرياً، فإنه يمكن تمثيل تلك الفروض بما تتضمنه من علاقات وساطة منفردة ومتوازية في صورة نموذج أول مقترح للبحث مثلما هو موضح في شكل (2) التالي:



المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء العرض الأدبي للبحوث السابقة
← تأثير مباشر
← - - - - - تأثير غير مباشر

شكل (2) الإطار المفاهيمي لنموذج البحث (الوساطة المتوازية)

9. الوساطة المتسلسلة للإحباط الوظيفي والاستقالة الصامتة:

في الخطوة التالية سوف يقوم الباحثين باختبار الوساطة المتسلسلة (المتتالية) التي يؤثر فيها المتغير الوسيط الأول (الإحباط الوظيفي) على المتغير الوسيط الثاني (الاستقالة الصامتة) بشكل متسلسل، ومن ثم ينتقل تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع من خلال سلسلة من الوساطة، ويستند الباحثين في ذلك إلى دراسة (Esen, 2023) التي افترضت أن الإحباط الوظيفي يمثل مقدمة للاستقالة الصامتة، وذلك من خلال إجراء مجموعة من المقابلات المتعمقة مع عدد من المشاركين العاملين في المؤسسات العامة، وتوصل من خلالها إلى مرور الاستقالة الصامتة بمجموعة من

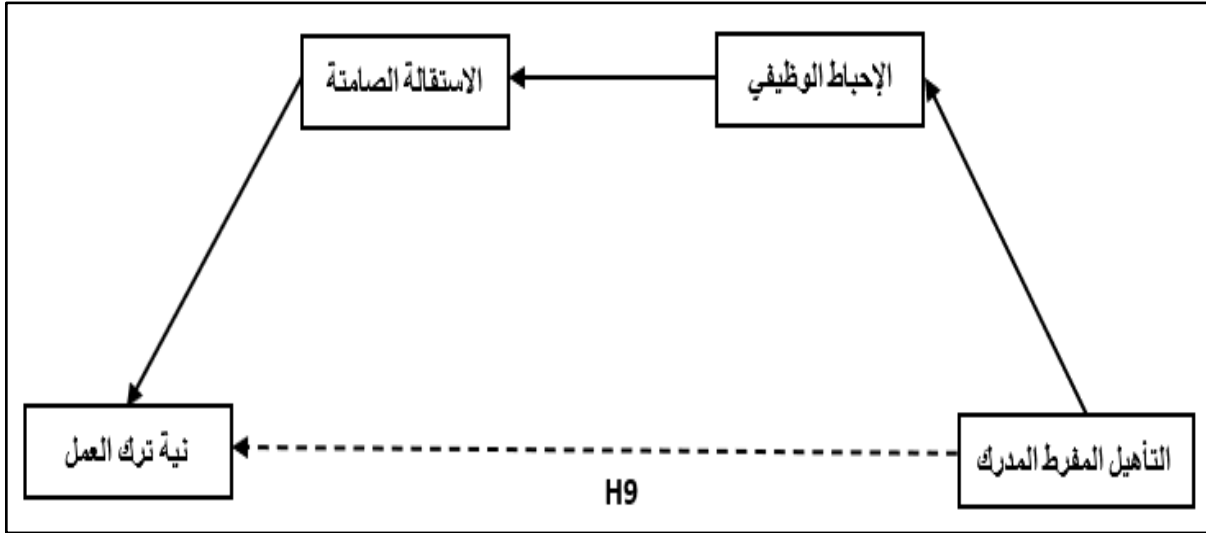
المراحل المتتابعة وهي: في البداية تستمر في أداء وظيفتك لكنك لا تتلقى أي تقدير، وهذا يؤدي إلى حالة من الإحباط، ثم تستمر في أداء عملك ولكن لا شيء يتغير، هذه المرة تبدأ بالاستياء من العمل الذي تقوم به، وبعد فترة من الوقت تفكر في نفسك "انا أقوم بعملتي على النحو اللائق ولكنني لا أجد أي تقدير ولا اتلقى الدعم اللازم من المديرين" لذا تبدأ في إظهار موقف داخلي تجد من خلاله بعض الراحة، ثم يصبح هذا الموقف جذابًا وتقرر فعل ما هو مدرج في وصفك الوظيفي فقط.

علاوة على ما سبق فقد لوحظت ظاهرة الاستقالة الصامتة في الصين تحت مسمى الاستلقاء، حيث يشعر العديد من الشباب بأنهم لا يحصلون على مكافأة كافية لعملهم، ويشعرون بالإحباط بسبب ارتفاع تكاليف المعيشة وأسعار المساكن وساعات العمل الطويلة، ونتيجة لذلك فضلوا تخفيض التزامهم المهني وطموحاتهم المادية، مع الاستمرار في العمل لسد احتياجاتهم الأساسية، وإعطاء الأولوية للرفاهية النفسية على المساعي المادية (Kang et al., 2023). وهو ما يعني ان الاستجابة البيئية لاحتياجات العاملين ومتطلباتهم قد تؤدي إلى تراكم الإحباط في المنظمة مما قد يزيد من خطر الاستقالة الصامتة (Landin et al., 2023)، وبناء على ما سبق سوف يفترض الباحثين أن تأثير التأهيل المفترض المدرك على نية ترك العمل يتم من خلال تأثير الإحباط الوظيفي على الاستقالة الصامتة أي عبر وساطة متسلسلة، حيث تم بناء هذا الافتراض استنادًا إلى البحوث السابقة التي أشارت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للتأهيل المفترض المدرك على الإحباط الوظيفي (Wiegand, 2023) حيث يشعر الموظفون المؤهلين تأهيلاً عاليًا بالإحباط من ظروف عملهم ويشعرون بالغضب والاستياء تجاه وضعهم الوظيفي ووظيفتهم بل وتجاه صاحب العمل أو المدير المسؤول (Harari et al., 2017). وكذلك البحوث التي توقعت بأن الإحباط الوظيفي قد يكون بمثابة مقدمة للاستقالة الصامتة (Pevac, 2023; Esen, 2023)، وأخيرًا البحوث التي أكدت على إيجابية تأثير الاستقالة الصامتة على نية ترك العمل (Galanis et al., 2024b; Galanis et al., 2023b)، وبالتالي يفترض الباحثون بناءً على ما سبق بأن تأثير الإحباط الوظيفي على الاستقالة الصامتة سوف يتوسط العلاقة بين التأهيل المفترض المدرك ونية ترك العمل، وهو ما يمكن اختباره من خلال الفرض السابع للبحث الذي يمكن صياغته على النحو التالي:

الفرض التاسع (H9): يتوسط الإحباط الوظيفي والاستقالة الصامتة بشكل متسلسل العلاقة بين التأهيل المفترض المدرك ونية ترك العمل لدى العاملين بقطاع الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة العامة ببورسعيد.



في ضوء تحليل سلسلة التأثيرات المتتالية والمحتملة بين متغيرات البحث الأربعة يمكن تمثيل الفرض التاسع للبحث (H9) الخاصة بالوساطة المتسلسلة في صورة نموذج ثاني مقترح للبحث مثلما هو موضح في شكل (3) التالي:



المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء العرض الأدبي للبحوث السابقة.

← تأثير مباشر

← - - - - - تأثير غير مباشر

شكل (3) الإطار المفاهيمي لنموذج البحث (الوساطة المتسلسلة)

ثالثاً – الفجوة البحثية:

في ضوء تحليل العرض المفاهيمي النظري السابق، والعلاقات المقترحة بينهم؛ استنتج الباحثون عدة فجوات بحثية يسعى البحث الحالي إلى سدها، وهي كالتالي:

1. على الرغم من أن التأهيل المفرط المدرك (POQ) يرتبط ارتباطاً كبيراً بنية ترك العمل، إلا أن الأسباب والتفسيرات لهذه العلاقة لا تزال غير واضحة بشكل كبير، هذا بجانب في ضوء تحليل العلاقات بين بقية متغيرات البحث، والتي تم تفسيرها طبقاً لنتائج ميدانية سابقة أو وفقاً لعدة تفسيرات لنظريات في مجال السلوك التنظيمي، لم يرصد الباحثين بحوث سابقة استهدفت التحقق الميداني من تأثير الوساطة التداخلية للإحباط الوظيفي والاستقالة الصامتة في العلاقة بين التأهيل المفرط المدرك ونية ترك العمل؛ من ثم يحاول البحث الحالي معالجة تلك الفجوة بقياس تأثير الوساطة التداخلية للإحباط الوظيفي والاستقالة الصامتة سواء وساطة تداخلية متوازية أو متسلسلة على العلاقة بين التأهيل المفرط المدرك ونية ترك العمل.

2. أثبتت نتائج البحوث السابقة ميدانياً أن التأهيل المفرط المدرك يساهم في زيادة انخراط العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية بالعمل (Lin et al., 2017) وتُعرّف سلوكيات المواطنة التنظيمية بأنها أداء الدور الإضافي طوعاً دون انتظار مقابل (محمد، 2019) أي أن التأهيل المفرط المدرك له تأثير إيجابي على سلوك العاملين، في حين أن في دراسة أحدث توصلت نتائج (Arar et al., 2023) في بحثهم المبني على التحليل النظري، أن التأهيل المفرط المدرك يؤدي إلى زيادة سلوكيات الاستقالة الصامتة، تلك الأخيرة التي تُعتبر في مفهومها مقابلة لمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية؛ من ثم تظهر لنا فجوة بحثية معرفية بضرورة التحقق الميداني من تلك النتائج.

3. لاحظ الباحثون أن موضوع الاستقالة الصامتة مجال لم يحظ إلا باهتمام بحثي محدود نسبياً حتى الآن؛ من ثم حاولوا في البحث الحالي الأخذ بتوصية (Hamauche et al., 2023) في بحثهم، بضرورة التحقق الميداني من العوامل التنظيمية المختلفة التي تعمل كمقدمات للاستقالة الصامتة وكذلك آثارها على المستوى الفردي أو التنظيمي وفقاً للنظريات المقترحة لتفسيره.

4. نظراً لعدم وجود تعريف مقبول على نطاق واسع للاستقالة الصامتة والعدد المحدود من أدوات القياس لهذا المفهوم؛ بالتالي يحاول الباحثون في البحث الحالي سد تلك الفجوة المعرفية والتحقق من صحة مقياس (Galanis et al., 2023b) والذي تعدد استخدامه في قياس تلك الظاهرة الحديثة في سياق العمل طبقاً لتقرير جوجل الباحث العلمي.

5. أوصى (Galanis et al., 2024b) أن هناك حاجة لمزيد من الدراسات في بلدان أخرى لتأكيد وجود صلة قوية بين الاستقالة الصامتة ونية ترك العمل. من جانب آخر لاحظ الباحثون أن أغلب نتائج أبحاث الاستقالة الصامتة الميدانية حتى الآن كانت في مجال إدارة التمريض، للبحث عن هذا الاتجاه الحديث بين العاملين من هيئة التمريض، وهم فئة مهنية لهم ظروف وضغوط عمل خاصة لا يمكن تعميم نتائجها على جميع فئات العاملين بمنظمات الأعمال؛ وأخيراً الملاحظة بوجود نقص كبير في الأبحاث التي طبقت التأهيل المفرط المدرك في السياق التنظيمي العربي أو المصري بمعنى أخص؛ بالتالي يحاول الباحثون في البحث الحالي سد تلك الفجوات التطبيقية.



رابعاً- الدراسة الاستطلاعية:

في ضوء ما توصل إليه الباحثون من فجوة بحثية تطبيقية لمتغيرات البحث الحالي في البيئة العربية بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة، تم إجراء دراسة استطلاعية كخطوة لتحديد مظاهر المشكلة البحثية ومن ثم صياغة تساؤلاتها، وعليه تم اختيار قطاع صناعة الملابس الجاهزة في جمهورية مصر العربية، وذلك نظراً لأهميته الاقتصادية، حيث تُعد مصانع الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة العامة بمحافظة بورسعيد من أنسب المنظمات لدراسة متغيرات البحث الحالي، نظراً لأنه أكبر قطاع من حيث عدد العمالة من بين باقي الصناعات في تلك المنطقة، بالإضافة إلى ارتفاع معدلات دوران العمالة بها والتي قد تصل بها لأكثر من 40% مثلما أشارت إليه الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة في آخر تقرير لها عن عام 2024، والذي يعطي مؤشر لارتفاع نية ترك العمل بتلك المنظمات، كما أنها تشتمل على تنوع كبير بين القوى العاملة لديها من حيث مستوى تعليمهم ما بين أميين ومؤهلات فوق الجامعية، والتي قد تكون مؤشر لوجود ظاهرة التآهيل المفرط المُدرَك لدى عاملِيها. وفقاً لما سبق؛ تم اختيار عدد (7) منظمات للملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة العامة ببورسعيد؛ وذلك للأسباب التالية: 1- لأنها الأعلى من حيث عدد العاملين البالغ (16486) بنسبة (73%) من إجمالي حجم العمالة بمنظمات صناعة الملابس الجاهزة ببورسعيد البالغ عددهم عام 2024 (22435)، 2- كما أنها الأعلى من حيث ارتفاع معدلات الدوران بها، ويمكن توضيح أسماء المنظمات محل الدراسة وحجم العمالة ومعدل الدوران بها في الجدول (2) كما يلي:

جدول (2): حجم العمالة عام 2024 للمنظمات محل الدراسة

م	اسم المنظمة	معدل دوران العمل
1	لوتس للملابس الجاهزة	31%
2	جارمنتس ايجيببت لتصنيع الملابس الجاهزة	35%
3	لوتس هاي تك للملابس الجاهزة	37%
4	بلازا للملابس الجاهزة	51%
5	سبا العالمية للملابس الجاهزة	32%
6	لوتس هاي فاشون للملابس الجاهزة	38%
7	بورتكس لإنتاج الملابس الجاهزة	36%

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء البيانات غير المنشورة الصادرة عن الهيئة العامة للاستثمار عام 2024.

يتضح من الجدول السابق ارتفاع معدلات دوران العمالة بمنظمات صناعة الملابس الجاهزة

ببورسعيد، والتي تعطي مؤشر لارتفاع نية ترك العمل بالمنظمات محل الدراسة.

بهدف رصد مظاهر المشكلة البحثية، قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية على عينة ميسرة قوامها عدد (50) من العاملين بالمصانع محل البحث خلال الفترة الزمنية من 2024/07/28 إلى 2024/7/31، حيث تم تصميم قائمة استقصاء مبدئية تتضمن مجموعة من الأسئلة المغلقة المتعلقة بمتغيرات البحث وتوجيهها إلى مفردات العينة بهدف التعرف على مدى رغبتهم في ترك العمل، وما هي الأسباب التي قد تعمل على تأجيل تلك النية في حالة وجودها، وتحديد مدى إدراكهم للتأهيل المفرط والإحباط الوظيفي، واستطلاع مؤشرات ممارستهم لسلوكيات الاستقالة الصامتة، هذا ويوضح جدول (3) التالي العبارات التي تضمنها الاستقصاء واستجابات مفردات العينة لها وفقاً لنموذج ليكرت الثلاثي.

جدول (3) إطار الدراسة الاستطلاعية

المتغير المستقل: التأهيل المفرط المُدرّك			
م	العبارة	التكرارات	
		موافق	محايد
1	أرى أن مستواي التعليمي أعلى من المستوى التعليمي التي تتطلبه وظيفتي.	32	13
2	أعتقد أنني امتلك ومهارات خبرات عملية تفوق متطلبات الوظيفة التي أعمل بها.	27	19
النسبة المئوية		%59	%32
المتغير الوسيط: الإحباط الوظيفي			
م	العبارة	التكرارات	
		موافق	محايد
4	يرادني شعور بالإحباط من الوظيفة التي أعمل بها.	22	15
6	أشعر بالملل أثناء أداء مهامي اليومية بالوظيفة.	26	13
النسبة المئوية		%48	%28
المتغير التابع: الاستقالة الصامتة			
م	العبارة	التكرارات	
		موافق	محايد
4	أحرص على القيام بمهام عملي فقط ولا أتجاوزها.	27	9
6	كلما سنحت لي الفرصة للحصول على اجازة فلا أتردد.	36	7
النسبة المئوية		%63	%16
المتغير التابع: نية ترك العمل			
م	العبارة	التكرارات	
		موافق	محايد
8	أفكر جدياً في ترك وظيفتي الحالية.	18	13
9	أبحث بشكل دائم عن فرصة عمل أخرى.	26	8
النسبة المئوية		%44	%21

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً للجدول التكرارية المستخرجة من برنامج SPSS V.28.



توضح النتائج الواردة في جدول (3) السابق ما يلي:

- 59% من مفردات العينة يعتقدون بأنهم مؤهلين بشكل زائد عن متطلبات وظيفتهم
- يشعر ما يقارب من نصف مفردات العينة من الإحباط ويفتقدون للحافز أو الدافع.
- يتميز قطاع الملابس الجاهزة بالعمل المكثف والظروف غير المستقرة في كثير من الأحيان.
- على الرغم من استعداد 63% من مفردات العينة لممارسة سلوكيات الاستقالة الصامتة، إلا أن نية ترك العمل سجلت نسبة أقل بلغت 44% من إجمالي مفردات العينة.
- يمكن أن يكون لنوايا دوران العمل المرتفعة في صناعة الملابس الجاهزة تأثيرات متتالية ليس فقط على المنظمة، ولكن أيضًا على المشهد الاقتصادي الأوسع.
- يؤدي دوران العمل المتكرر إلى تعطيل الكفاءة التشغيلية، ويتسبب في تكاليف التدريب المرتفعة، ويؤثر سلبًا على معنويات الموظفين المتبقين. لذلك، فإن فهم الآليات التي توجع نوايا ترك العمل بهدف الحد منها يعتبر بمثابة أمرًا حيويًا للاستدامة والنمو في القطاع.

خامسًا – مشكلة البحث وتساؤلاته:

تبين للباحثين من نتائج الدراسة الاستطلاعية بقطاع صناعة الملابس الجاهزة بمحافظة بورسعيد، ارتفاع معدل دوران العمل بالمصانع محل البحث، بالإضافة إلى وجود نية لترك العمل لدى ما يقرب من نصف عدد المستجيبين، وهو ما يمثل ظاهرة تشير إلى وجود أسباب لا تزال بحاجة إلى الدراسة والمعالجة، وتتوافق تلك المعدلات المرتفعة لدوران العمل ونية ترك العمل مع معدلات أخرى مرتبطة بالتحويلات المعاصرة في إدراكات وسلوكيات ومواقف العاملين داخل هذا القطاع والتي ربما تمثل أسبابًا لها، حيث سجلت نسبة المؤهلون بصورة مفرطة إدراكًا أكثر من 60% من إجمالي عدد المستجيبين، كما يشعر 59% من مفردات العينة الميسرة بالإحباط الوظيفي والذي غالبًا ما يحدث عندما لا تتوافق توقعات الفرد وأدواره الوظيفية مع تجاربه الفعلية، وهو ما قد يدفعه لممارسة سلوكيات الاستقالة الصامتة ومن ثم ينتهي به الأمر إلى استعداده أو نيته لترك وظيفته.

على جانب آخر، كشفت الفجوات البحثية المستخلصة من العرض النظري للمتغيرات والعلاقة فيما بينهم عن وجود علاقة قوية بين التأهيل المُفْرَط المُدْرَك ونية ترك العمل، إلا أن الآلية التي تتحقق من خلالها تلك العلاقة لا تزال غير واضحة بشكل كبير، خاصة مع ظهور بعض الظواهر المهنية المستحدثة في ميادين العمل المعاصرة كالاستقالة الصامتة، ومن ثم يحاول الباحثون في البحث الحالي سد الفجوات البحثية المشار إليها من خلال الإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

" كيف تتحقق العلاقة بين التأهيل المفرد المدرك ونية ترك العمل لدى العاملين بقطاع

الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة العامة ببورسعيد؟ "

ويتفرع من التساؤل السابق، عدة تساؤلات فرعية يمكن عرضها فيما يلي:

1. ما هو تأثير التأهيل المفرد المدرك على نية ترك العمل لدى العاملين بقطاع الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة العامة ببورسعيد؟
2. ما هو تأثير التأهيل المفرد المدرك على الإحباط الوظيفي لدى العاملين بقطاع الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة العامة ببورسعيد؟
3. ما هو تأثير الإحباط الوظيفي على نية ترك العمل لدى العاملين بقطاع الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة العامة ببورسعيد؟
4. كيف يتوسط الإحباط الوظيفي العلاقة بين التأهيل المفرد المدرك على نية ترك العمل لدى العاملين بقطاع الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة العامة ببورسعيد؟
5. ما هو تأثير التأهيل المفرد المدرك على الاستقالة الصامتة لدى العاملين بقطاع الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة العامة ببورسعيد؟
6. ما هو تأثير الاستقالة الصامتة على نية ترك العمل لدى العاملين بقطاع الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة العامة ببورسعيد؟
7. كيف تتوسط الاستقالة الصامتة العلاقة بين التأهيل المفرد المدرك ونية ترك العمل لدى العاملين بقطاع الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة العامة ببورسعيد؟
8. إلى أي مدى يمكن أن يتوسط الإحباط الوظيفي والاستقالة الصامتة بشكل متوازي العلاقة بين التأهيل المفرد المدرك ونية ترك العمل لدى العاملين بقطاع الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة العامة ببورسعيد؟
9. إلى أي مدى يمكن أن يتوسط الإحباط الوظيفي والاستقالة الصامتة بصورة متسلسلة العلاقة بين التأهيل المفرد المدرك ونية ترك العمل لدى العاملين بقطاع الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة العامة ببورسعيد؟



سادسًا – أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث تفصيلًا في استكشاف ما يلي:

1. التحقق من تأثير التأهيل المفرد المُدرِّك على نية ترك العمل لدى العاملين بقطاع الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة العامة ببورسعيد.
2. التحقق من تأثير التأهيل المفرد المُدرِّك على الإحباط الوظيفي لدى العاملين بقطاع الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة العامة ببورسعيد.
3. التحقق من تأثير الإحباط الوظيفي على نية ترك العمل لدى العاملين بقطاع الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة العامة ببورسعيد.
4. التحقق من تأثير الوساطة التداخلية للإحباط الوظيفي على العلاقة بين التأهيل المفرد المُدرِّك على نية ترك العمل لدى العاملين بقطاع الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة العامة ببورسعيد.
5. التحقق من تأثير التأهيل المفرد المدرك على الاستقالة الصامتة لدى العاملين بقطاع الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة العامة ببورسعيد.
6. التحقق من تأثير الاستقالة الصامتة على نية ترك العمل لدى العاملين بقطاع الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة العامة ببورسعيد.
7. التحقق من تأثير الاستقالة الصامتة العلاقة بين التأهيل المفرد المُدرِّك ونية ترك العمل لدى العاملين بقطاع الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة العامة ببورسعيد.
8. التحقق من تأثير الوساطة التداخلية لكلٍ من الإحباط الوظيفي والاستقالة الصامتة بصورة متوازية على العلاقة بين التأهيل المفرد المدرك ونية ترك العمل لدى العاملين بقطاع الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة العامة ببورسعيد.
9. التحقق من تأثير الوساطة التداخلية لكلٍ من الإحباط الوظيفي والاستقالة الصامتة بصورة متسلسلة على العلاقة بين التأهيل المفرد المدرك ونية ترك العمل لدى العاملين بقطاع الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة العامة ببورسعيد.

سابعًا - أهمية البحث:

يُمكن توضيح أهمية البحث من جانبين علمي وعملي كالآتي:

1. الأهمية العلمية:

أ- يحاول البحث تقديم رؤى قيِّمة حول الطبيعة المتغيرة للعلاقة بين الموظف والمنظمة، من خلال محاولة تحديد العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى ظهور نوايا ترك العمل، مع التركيز على دراسة وفحص متغيرين وهما: التأهيل المُفَرَط المُدرَك والاستقالة الصامتة. واللذان يمثلان من ديناميكيات مكان العمل المعاصر، وغير مألوف البحث فيهما في البحوث والمؤسسات العربية بوجه عام، والمصرية بوجه خاص. هذا بجانب إلقاء الضوء على العواقب النفسية والسلوكية لإحباط العمل، باعتباره إحدى نتائج التأهيل المُفَرَط المُدرَك، وإحدى مسببات الاستقالة الصامتة ومن ثم ترك العمل. لذا يتوقع الباحثين أن تساهم نتائج البحث الحالي في تقديم رؤية علمية تساعد المنظمات على اتخاذ قرارات أفضل فيما يتعلق باكتساب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها.

ب. بالإضافة إلى ما سبق يحاول البحث تقديم مساهمات قيمة للأدبيات الأكاديمية حول فهم وتوسيع المعرفة حول موضوعات مثل التأهيل المُفَرَط المُدرَك، الإحباط الوظيفي، والاستقالة الصامتة ونية ترك العمل.

2. الأهمية العملية:

أ- يُعد مجال التطبيق والممثل في قطاع صناعة الملابس الجاهزة، من أهم القطاعات التي لها تأثير إيجابي على الاقتصاد المصري كونه يساعد في تعزيز استقراره سواء على المستويين المحلي أو الدولي، حيث بلغت قيمة الصادرات من الملابس الجاهزة (260.7) مليون دولار في يناير 2024 مقابل (191.1) مليون دولار في يناير 2023 بنسبة ارتفاع قدرها (35.7%)، كما بلغت صادرات القطاع خلال الفترة من يناير حتى مايو 2024 (1.08) مليار دولار مقابل (912) مليون دولار خلال نفس الفترة من عام 2023 وذلك بنسبة ارتفاع (19%) وسط توقعات بالوصول إلى حجم الصادرات المستهدف بمقدار (3) مليار دولار بنهاية العام 2024 وذلك وفقًا لمؤشرات الجهاز المركزي للتعبئة



العامّة والإحصاء (النشرة الشهرية لبيانات التجارة التجارية)¹ وبيانات المجلس التصديري للملابس الجاهزة²، وفي الإطار ذاته شهد هذا القطاع نمواً بمقدار (54.2%) من إجمالي النمو في الصناعات التحويلية غير البترولية (وزارة التخطيط والتعاون الدولي)³ ليساهم بذلك بنسبة (6%) من الناتج المحلي الإجمالي، ويمثل ما يقرب من (15%) من إجمالي الإنتاج الصناعي، وعلى صعيد آخر يوفر القطاع (1.5) مليون فرصة عمل مباشرة، بالإضافة إلى (2.5) مليون فرصة عمل غير مباشرة، وبالتالي فإنه يعد من أكثر القطاعات استيعاباً للعمالة المصرية (غرفة صناعة الملابس الجاهزة)⁴.

ب- على الرغم من الأهمية الاقتصادية لقطاع التطبيق، إلا أنه ليس خالياً من التحديات، فهو من القطاعات الأكثر عرضة لتقلب الموظفين، كمعدلات دوران العمل المرتفعة به والمقدرة بحوالي (40%) من إجمالي دوران العمل بالمنطقة مثلما أشارت به الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة في تقريرها المنشور عن عام 2024، لذا فإن محاولة معالجة قضايا كالتأهيل المفرط المُدرّك، الإحباط الوظيفي، والاستقالة الصامتة في هذا القطاع، لن يعزز رفاهة الموظفين فحسب، بل سيعزز أيضاً الفعالية التشغيلية لقطاع الملابس الجاهزة.

ج- عندما يُنظر إلى الاستقالة الصامتة كظاهرة سلوكية حديثة للعاملين باعتبارها معدلاً منخفضاً من المشاركة في العمل، فإن ذلك قد يكون له تكلفة عالية جداً على الاقتصاد. حيث سبق وأشار تقرير قدمته منظمة العمل الدولية في عام 2020، بالآثار السلبية المترتبة على انخفاض مشاركة العاملين في أعمالهم والمقدرة بحوالي 7.8 تريليون دولار أمريكي، أي نسبة 11% من إجمالي الناتج المحلي على مستوى العالم (GW, 2020)، ولذلك فإن فحص مفهوم الاستقالة الصامتة في أماكن العمل، يعد قضية مهمة يجب معالجتها بالنسبة للشركات والاقتصادات.

د- من المتوقع أن تفيد نتائج البحث الحالي ممارسي الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين والإدارة العليا في إدارة المدركات المختلفة لعاملهم نحو مؤهلاتهم بالشكل الذي يقلل من معدل دوران العمل، أو ربما تؤدي نتائج البحث إلى تحسين الممارسات العملية في مجالات متعددة، مما ينعكس إيجابياً على الأداء المؤسسي.

¹ https://www.capmas.gov.eg/Pages/Publications.aspx?page_id=5107&Year=23614

² <https://aecegy.com/>

³ https://mped.gov.eg/adminpanel/sharedFiles/GDP_Note_Ara_ab1.pdf

⁴ <https://ecahtegypt.com.eg/>

ثامناً - منهجية البحث:

تشتمل منهجية البحث المستخدمة على عدة عناصر ممثلة في: المنهج المتبع في إجراء البحث، نوع البيانات المستخدمة، حجم المجتمع وعينة الدراسة الميدانية، كيفية قياس المتغيرات، أداة جمع البيانات وإجراءات توزيعها، وأخيراً الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات التي تم جمعها، ويمكن استعراض ذلك كالآتي:

1. المنهج المتبع في البحث:

اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي كأحد المناهج الاستنتاجية والتي تقوم على وصف وتحليل الظاهرة محل البحث تمهيداً لقياسها في ميدان الدراسة، وطريقة البحوث الكمية Quantitative لتناسبها مع دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، أيضاً يُعد البحث الحالي من البحوث المستعرضة Cross-sectional التي تقوم على فكرة تجميع البيانات من عينة الدراسة مرة واحدة فقط خلال فترة زمنية معينة.

2. مصادر البيانات المستخدمة (أسلوب البحث):

اعتمد الباحثون في تجميعهم للبيانات على نوعين من المصادر: أحدهم مصادر مكتبية ممثلة في مراجعات للبحوث السابقة وجمع تقارير من الموقع الإلكتروني الرسمي الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة والموقع الإلكتروني الرسمي لوزارة التجارة الخارجية، والآخر مصدر أولي للبيانات من خلال الاعتماد على أداة خاصة بجمع البيانات من ميادينها.

3. مجتمع وعينة البحث:

أ- مجتمع البحث:

يتضمن مجتمع البحث جميع العاملين (إداريين وتنفيذيين) داخل عدد (7) منظمات متخصصة في صناعة الملابس الجاهزة داخل المنطقة الحرة العامة ببورسعيد والبالغ عددهم (16486) عامل، وقد وقع اختيار الباحثين على هذه المصانع تحديداً نظراً لأنها تضم أكبر عدد من العمالة بنسبة تمثل (73%) من إجمالي عدد العاملين بمنظمات صناعة الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة العامة بمحافظة بورسعيد، وبالإضافة إلى ما سبق فقد سجلت تلك المصانع معدل دوران عمل يصل إلى (40%) من إجمالي عدد العاملين بها وذلك وفقاً لمؤشرات الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة لعام 2024، التي سبق توضيحها في الدراسة الاستطلاعية، وهو ما يمثل مؤشراً لارتفاع نية ترك العمل لدى هؤلاء العاملين.



اعتمد الباحثون على أسلوب العينة العشوائية البسيطة نظرًا لكبر حجم مجتمع البحث، وبالتالي عدم إمكانية استخدام أسلوب الحصر الشامل، وعليه تم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج Sample Size Calculator بمعلومية مجتمع البحث البالغ (16486) مفردة، وذلك عند مستوى ثقة (95%) وحدود خطأ (5%). وأظهرت النتائج المستخرجة من البرنامج أن حجم العينة يبلغ (376) مفردة، ونظرًا لأن مجتمع البحث يضم 7 مصانع يحتوي كل منهما على عدد من العاملين متباين عن الآخر، فقد تم توزيع الاستبيان وفقًا لنسبة العاملين داخل كل مصنع إلى إجمالي العاملين بالسبعة مصانع (أسلوب النسبة والتناسب) وذلك بهدف مراعاة الوزن النسبي لعدد العاملين بالمصانع، ومن ثم تم توزيع الاستثمارات على العاملين داخل كل مصنع بشكل عشوائي، وقد بلغ عدد الاستثمارات المجمعة (364) استثمار، تم فرزهم وتصفياتهم واستبعاد (23) استثمار غير صالحة للتحليل أما بسبب احتوائها على بيانات مفقودة أو قيم متطرفة أو معيبة وفقًا للخطة المستقيم، ليصل بذلك عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل (341) وذلك بنسبة استجابة بلغت (91%) من إجمالي عدد الاستثمارات الموزعة، هذا ويوضح جدول (3) التالي عدد العاملين، ونسبتهم إلى مجتمع البحث، وحجم العينة، والاستبانات الصالحة للتحليل وفقًا لكل مصنع.

جدول (3) حجم العينة الممثلة لمجتمع البحث، وعدد الاستبانات الصالحة للتحليل وفقًا لكل جامعة

م	المصنع	عدد العاملين	نسبة العاملين لمجتمع البحث	حجم العينة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
1	لوتس للملابس الجاهزة	7430	45%	169	152
2	جارمنتس ايجيببت لتصنيع الملابس الجاهزة	1876	11.4%	43	41
3	لوتس هاي تك للملابس الجاهزة	1498	9.1%	34	30
4	بلازا للملابس الجاهزة	1565	9.5%	36	32
5	سبا العالمية للملابس الجاهزة	1465	8.9%	33	29
6	لوتس هاي فاشون للملابس الجاهزة	1265	7.7%	29	29
7	بورتكس لإنتاج الملابس الجاهزة	1387	8.4%	32	28
	الإجمالي	16486	100%	376	341

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء البيانات غير المنشورة الصادرة عن الهيئة العامة للاستثمار عام 2024.

ج-قياس متغيرات البحث:

قام الباحثون بقياس متغيرات البحث بالاعتماد على مجموعة مقاييس مطورة من قبل عدة باحثين سابقين، باعتبار أنها الأكثر استخدامًا في البحوث السابقة وتتمتع بدرجة عالية من الاعتمادية والمصدقية في تمثيل مفاهيمها، ويمكن استعراض تلك المقاييس كما يلي:

■ مقياس التأهيل المُفَرَط المُدرَك:

تم قياس ظاهرة التأهيل المُفَرَط المُدرَك باستخدام المقياس الذي طوره **Maynard et al. (2006)** وهو مكون من تسع عبارات يجسد فيها مشاعر المستقصي منهم بأن تعليمهم ومهاراتهم وقدراتهم وتدريبهم وخبراتهم العملية تتجاوز متطلبات الوظيفة، ويُعد هذا المقياس راسخًا بين الباحثين، ويستخدم بشكل متكرر في أبحاث التأهيل المُفَرَط المُدرَك (**Ma et a., 2020**). وتُعد أحد البنود النموذجية بالمقياس هو "تتطلب وظيفتي تعليمًا أقل مما لدي".

■ مقياس الإحباط الوظيفي:

تم استخدام مقياس (**Peters et al. (1980)**) وهو من المقاييس شائعة الاستخدام لذلك الشعور، وهو مكون من ثلاث عبارات توضح للمستقصي منهم صور شعوره بالإحباط أثناء تأدية عمله، وتُعد أحد البنود النموذجية بالمقياس هو "محاولة إنجاز مهام هذه الوظيفة تمثل تجربة محبطة للغاية".

■ مقياس الاستقالة الصامتة:

على الرغم من أن الاستقالة الصامتة تُعد مفهومًا حديثًا في الأوساط الأكاديمية، إلا أن نظرًا لأهميته؛ ظهرت مؤخرًا محاولات واجتهادات من عدة باحثين لتطوير مقاييس مناسبة لذلك المفهوم، وعليه اعتمد الباحثون على مقياس (**Galanis et al. (2023b)**) باعتباره الأكثر استخدامًا وفقًا لتقرير جوجل للباحث العلمي، وهو مقياس مكون من تسعة عناصر تسأل المستقصي منهم عن بنود تُمثل الحالة الوظيفية التي يكون عليها الموظف/العامل المستقيل بصورة صامتة، وتُعد أحد البنود النموذجية بالمقياس هو "أقوم بأداء الحد الأدنى من مهام عملي دون تجاوزه".

■ مقياس نية ترك العمل:

تم الاعتماد على المقياس الذي طوره (**Michaels & Spector (1982)**)، المكون من ثلاث عبارات تعبر عن مفهوم نية ترك العمل بدءًا من التفكير في ترك العمل حتى سلوك البحث عن وظيفة أخرى، وتُعد أحد البنود النموذجية بالمقياس هو "كثيرًا ما أفكر بجديّة في ترك وظيفتي الحالية".



وبما أن المقاييس السابق ذكرها كانت في الأصل باللغة الإنجليزية، فتم اتباع إجراءات ترجمتها إلى اللغة العربية وفقاً لإجراءات الترجمة والترجمة العكسية التي اتبعها (Brislin, 1980)، مكوناً في النهاية قائمة استقصاء باللغة العربية تشتمل على الأربع متغيرات محل الدراسة وهم: (التأهيل المفرط المدرك، الإحباط الوظيفي، الاستقالة الصامتة، ونية ترك العمل).

د- أداة جمع البيانات الأولية وإجراءات التوزيع:

مثلما تم الإشارة إليه في النقطة السابقة، اعتمد الباحثون في جمعهم للبيانات الأولية الخاصة بالدراسة الميدانية على أداة الاستقصاء، حيث تم إعداد قائمة استقصاء إلكترونية بواسطة نموذج جوجل Google Form؛ بهدف التعرف على آراء واتجاهات العاملين بمصانع الملابس الجاهزة بمحافظة بورسعيد بخصوص عدد من الفقرات العاكسة لمتغيرات البحث الأربعة، واشتملت تلك القائمة على عدد (24) فقرة (عبارة)، بواقع عدد (9) عبارات لقياس متغير التأهيل المفرط المدرك (المستقل)، عدد (3) عبارات لقياس متغير الإحباط الوظيفي (الوسيط 1)، عدد (9) عبارات لقياس متغير الاستقالة الصامتة (الوسيط 2)، وأخيراً عدد (3) عبارات لقياس متغير نية ترك العمل (التابع)، هذا بجانب عدد (5) أسئلة خاصة بالبيانات الديموغرافية للعاملين بالمصانع محل البحث. واعتمد الباحثون على الأسئلة المغلقة التي تتميز بالسهولة في التسجيل والترميز لتحليل الاستجابات.

وتمت إجراءات التوزيع في الفترة الزمنية من أغسطس 2024 حتى منتصف أكتوبر 2024، وذلك باستخدام الأسلوب اليدوي والإلكتروني كأداة للوصول إلى الفئات المستهدفة.

هـ- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

يهدف الوصول إلى نتائج البحث، استخدم الباحثون برنامج SPSS v.24 - الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والإنسانية- وأيضاً استخدام برنامج AMOS v.24 في تحليل البيانات الميدانية السابق جمعها باستخدام عدة أدوات إحصائية وهي:

■ أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية Structural Model Equation وذلك في خطوتين: الأولى- في إجراء التحليل العاملي التوكيدي لتقييم مقاييس البحث من حيث مدى ثبات المؤشرات، الاتساق الداخلي، صدق التقارب، صدق التمايز، الثانية- تقييم النموذج الهيكلي المقترح للبحث واختبار الفروض بواسطة تحليل المسار Path Analysis والذي يمكن اعتباره من أفضل الأساليب الإحصائية المستخدمة في اختبار النماذج متعددة المتغيرات دفعة واحدة وذلك عند اختبار فروض البحث (Hair et al., 2014).

■ كما تم استخدام أسلوب التحليل الوصفي لبيانات عينة البحث لوصفها من خلال الجداول التكرارية والنسب المئوية.

ثامناً - نتائج البحث:

أسفرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات عما يلي:

1. التحليل الوصفي لعينة البحث:

توضح البيانات الواردة بجدول (4) التالي وصف لعينة البحث من بقطاع صناعة الملابس الجاهزة ببورسعيد، وذلك وفقاً للنوع والعمر والدخل الشهري والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة.

جدول (4) التحليل الوصفي لعينة البحث

المتغير	بيان	العدد	النسبة
النوع	ذكر	263	77.2 %
	أنثى	78	22.8 %
	الإجمالي	341	100 %
العمر	من 20 إلى أقل من 30 سنة	74	21.7 %
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	116	34.0 %
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	95	27.9 %
	من 50 سنة فأكثر	56	16.4 %
	الإجمالي	341	100 %
المؤهل العلمي	مؤهل متوسط	54	15.8 %
	مؤهل فوق المتوسط	69	20.2 %
	مؤهل جامعي	189	55.5 %
	مؤهل فوق الجامعي	29	8.5 %
	الإجمالي	341	100 %
الدخل الشهري	أقل من 3000 جنيه	37	10.9 %
	من 3000 إلى 5000 جنيه	89	26.1 %
	من 5000 إلى 7000 جنيه	97	28.4 %
	7000 جنيه فأكثر	118	34.6 %
	الإجمالي	341	100 %
الوظيفة	إداريين	89	26.1 %
	تنفيذيين	252	73.9 %
	الإجمالي	341	100 %
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	43	12.6 %
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	77	22.6 %
	من 10 إلى أقل من 15 سنوات	136	39.9 %
	15 سنة فأكثر	85	24.9 %
	الإجمالي	341	100 %

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول (4) السابق، أن الذكور هم الفئة الأكبر نسبة والأكثر شيوعاً في عينة البحث من حيث متغير النوع، وكانت الفئة العمرية من 30 عام حتى أقل من 40 عام هي الأكثر شيوعاً في العينة من حيث متغير العمر، وكان العاملون ذوي المؤهل الجامعي هم الأكثر مشاركة في ملئ الاستقصاءات، وكان أصحاب الدخل الشهري من 7000 جنيه فأكثر هم الأكثر تعاوناً في المشاركة بالبحث، وكانت فئة التنفيذيون هم الأكثر مشاركة في البحث، وأخيراً كان العاملين ذوي الخبرة المهنية من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة هم الأكثر اهتماماً بمليء الاستقصاءات.



2. تقييم مقاييس البحث:

يحتوي نموذج البحث على أربعة متغيرات (بناءات) رئيسة جميعها أحادية البعد، وبالتالي سوف يتم تقييم مقاييس البحث الأربعة واختبار مدى صلاحية استخدامها للقياس عن طريق إجراء اختبار التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى بهدف استخراج المعاملات المستخدمة في تحديد مدى صدق واتساق كل مقياس، والتعرف على مدى ثبات مؤشراتته، فضلاً عن تقييم مؤشرات جودة المطابقة الخاصة بنموذج القياس المستخدم، هذا ويوضح جدول (5) التالي معاملات تحميل المؤشرات، ومعامل ألفا كرونباغ، والثبات المركب/البنائي (CR)، ومتوسط التباين المستخرج (AVE) الخاصة بكل مقياس من مقاييس البحث الأربعة.

جدول (5) قيم معاملات صدق وثبات واتساق مقاييس البحث

متوسط التباين المستخرج (AVE)	الثبات البنائي (CR)	معامل ألفا	معاملات التحميل Loading	البناء والعناصر	الرمز
0.523	0.908	0.907		التأهيل المفرط المُدرّك	POQ
			0.730**	تتطلب وظيفتي تعليماً أقل مما لدي.	POQ1
			0.720**	الخبرة العملية التي أمتلكها ليست ضرورية للنجاح في وظيفتي.	POQ2
			0.713**	أمتلك مهارات وظيفية غير مطلوبة لوظيفتي.	POQ3
			0.724**	يمكن لأي شخص حصل على مستوى تعليمي أقل من مستواي أن يؤدي أداءً جيداً في وظيفتي.	POQ4
			0.733**	لم يتم الاستفادة من خبراتي السابقة بشكل كامل في وظيفتي.	POQ5
			0.721**	أمتلك الكثير من المعرفة التي لا أحتاجها للقيام بعملتي.	POQ6
			0.724**	مستواي التعليمي أعلى من المستوى التعليمي الذي تتطلبه وظيفتي.	POQ7
			0.723**	يمكن لأي شخص يتمتع بخبرة عملية أقل مني أن يقوم بعملتي أيضاً.	POQ8
			0.720**	لدي قدرات أكثر مما أحتاجه للقيام بعملتي.	POQ9
0.715	0.883	0.882		الإحباط الوظيفي	JF
			0.847**	محاولة إنجاز مهام هذه الوظيفة تمثل تجربة محبطة للغاية.	JF10
			0.859**	بشكل عام أشعر بالإحباط الشديد في هذه الوظيفة.	JF11
			0.831**	يلازمني شعور بالإحباط مع أداء وظيفتي.	JF12

المؤشر	البناء والعناصر	معاملات التحميل Loading	معامل ألفا	الثبات البنائي (CR)	متوسط التباين المستخرج (AVE)
QQ	الاستقالة الصامتة		0.904	0.905	0.515
QQ13	أقوم بأداء الحد الأدنى من مهام عملي دون تجاوزه.	0.721**			
QQ14	إذا كان بإمكان أحد زملائي القيام ببعض أعمالي، فأنا أسمح له بذلك.	0.703**			
QQ15	أقوم بأخذ أكبر عدد ممكن من فترات الراحة.	0.720**			
QQ16	دائمًا ما انتظر بالعمل لتجنب تكليفي بمهام أخرى.	0.722**			
QQ17	لا أبدي أي آراء أو أفكار حول عملي خشية من الوقوع في المشكلات.	0.732**			
QQ18	لا أبدي أي آراء أو أفكار حول عملي لاعتقادي بأن ظروف العمل لن تتغير.	0.710**			
QQ19	لا أهتم بأخذ زمام المبادرة في عملي.	0.704**			
QQ20	لا أجد دوافع جديدة في وظيفتي.	0.734**			
QQ21	لا أشعر بالإلهام أثناء العمل.	0.710**			
TI	نية ترك العمل		0.843	0.846	0.647
TI22	كثيرًا ما أفكر بجدية في ترك وظيفتي الحالية.	0.790**			
TI23	انوي ترك وظيفتي الحالية في أقرب وقت ممكن.	0.842**			
TI24	بدأت بالفعل في البحث عن وظيفة أخرى.	0.780**			

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء مخرجات البرامج IBM SPSS Statistics 26, IBM SPSS Amos 24, Excel

توضح نتائج جدول (5) السابق مجموعة القيم والمؤشرات التي يمكن من خلالها تقييم نماذج القياس الأربعة والاستدلال على صلاحية مكوناتها، وهو ما يمكن التحقق منه على النحو التالي:

أ- ثبات المؤشرات:

يمكن الاستدلال على مدى تحقق ثبات المؤشرات من عدمه من خلال فحص قيم معاملات التحميل المعيارية الخاصة بكل مقياس، هذا وتوضح النتائج الواردة بجدول (5) السابق أن قيم معاملات التحميل الخاصة بمتغير التأهيل المفترض المُدرّك تراوحت ما بين (0.71) و(0.73). كما سجلت (0.83) و(0.86) و(0.85) لمتغير الإحباط الوظيفي، بينما تراوحت ما بين (0.70) و(0.73) لمتغير الاستقالة الصامتة، وأخيرًا فقد سجلت (0.79) و(0.84) و(0.78) لمتغير نية ترك العمل. وتشير تلك القيم إلى ثبات مؤشرات مقاييس البحث الأربعة، وذلك وفقًا لـ Hair et.al,



(2021) الذي أشار إلى ضرورة حذف المؤشرات ذات معاملات التحميل الضعيفة جدًا ($0.4 <$)، بينما يتم يجب الحذر عند حذف العبارات التي تقل معاملات تحميلها عن القيمة (0.7) وتزيد عن القيمة (0.4) وذلك إذا ما ترتب على حذفها زيادة الاتساق الداخلي وتحسن الثبات المركب (CR) ومتوسط التباين المستخرج (AVE) للمقياس، وحيث أن جميع معاملات التحميل المعيارية الموضحة بجدول (5) وشكل (3) قد سجلت قيمة ($0.7 \geq$) فإن ذلك يشير إلى ثبات المؤشرات الخاصة بمقاييس البحث الأربعة وعدم الحاجة إلى حذف أي منها.

ب- الاتساق الداخلي:

يشير الاتساق الداخلي إلى درجة اعتمادية المقياس، وقدرته على قياس ما أعد من أجله، كما أنه يعكس صدق وثبات استجابات المستقصي منهم، ويتم الاستدلال عليه من خلال فحص قيم معاملات ألفا للثبات، وقيم الثبات المركب (CR)، والتي لا بد أن تتجاوز قيمة كلٍ منهم (0.70) (Hair et al., 2011; Bagozzi & Yi, 1988)، وفي هذا الصدد توضح نتائج جدول (5) السابق أن معاملات ألفا للثبات الخاصة بمتغيرات البحث المختلفة تراوحت ما بين (0.843) و(0.907)، كما تراوحت قيم الثبات المركب (CR) ما بين (0.846) و(0.908)، وهو ما يشير إلى تحقق الاتساق الداخلي لمقاييس البحث الأربعة وفقاً لهذه المعايير.

ج- صدق التقارب:

يشير صدق التقارب إلى قدرة المقياس على تفسير (50%) أو أكثر من التباين في مؤشراتته، وهو ما يحدث عندما تكون العبارات المستخدمة في قياس المتغير متقاربة بشكل كافٍ، وقد أشار Hair et.al, (2016) إلى ضرورة تخطي قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) القيمة (0.5) ليتحقق الصدق التقاربي للمقياس، هذا وتوضح النتائج الواردة بجدول (5) تراوح قيم التباين المستخرج (AVE) لمقاييس البحث الأربعة ما بين (0.515) و(0.715) وهو ما يشير إلى تحقق صدق التقارب ما بين المؤشرات المكونة للبناءات وبعضها البعض.

د- صدق التمايز:

يتم الاستدلال على الصدق التمايزي بين بناءات النموذج عندما يسجل الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج $(AVE)^2$ الخاص بكل متغير قيمة أكبر من قيمة معامل ارتباط هذا المتغير بالمتغيرات الأخرى (Fornell & Larcker, 19881)، هذا ويوضح جدول (6) التالي قيم معاملات (Fornell – larcket) المستخدمة في تقييم هذا المعيار:

جدول (6) قيم معاملات معيار Fornell-Larcker لمقاييس البحث

البناءات	التأهيل المفترض المُدرّك	الإحباط الوظيفي	الاستقالة الصامتة	نية ترك العمل
التأهيل المفترض المُدرّك	(0.723)			
الإحباط الوظيفي	0.711**	(0.846)		
الاستقالة الصامتة	0.569**	0.703**	(0.718)	
نية ترك العمل	0.435**	0.539**	0.565**	(0.804)
الوسط الحسابي	3.557	3.636	3.503	3.356
الانحراف المعياري	0.857	0.977	0.788	0.993

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات البرامج IBM SPSS.26, IBM Amos.23, Excel.2021
القيم المائلة والمظلة بين الأقواس (:): مربع قيم معاملات متوسط التباين المستخرج $(AVE)^2$ (**(P < 0.01)

توضح نتائج جدول (6) السابق أن كل متغير يشترك في التباين مع مؤشراتته بشكل أكبر من اشتراكه في التباين مع المتغيرات الأخرى، حيث أن قيم معاملات ارتباط كل متغير بالمتغيرات الأخرى أقل من الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج $(AVE)^2$ الخاص بهذا المتغير، وبالتالي يتحقق صدق التمايز وفقاً لهذا المعيار.

3. مؤشرات جودة المطابقة لنموذج القياس:

تعبر تلك المؤشرات عند مدى تطابق النموذج النظري مع البيانات الميدانية التي تم تجميعها، هذا ويوضح جدول (7) التالي مؤشرات جودة المطابقة الخاصة بالتحليل العاملي التوكيدي لمقاييس البحث، ومعايير تحقق جودة المطابقة لهذه المؤشرات:

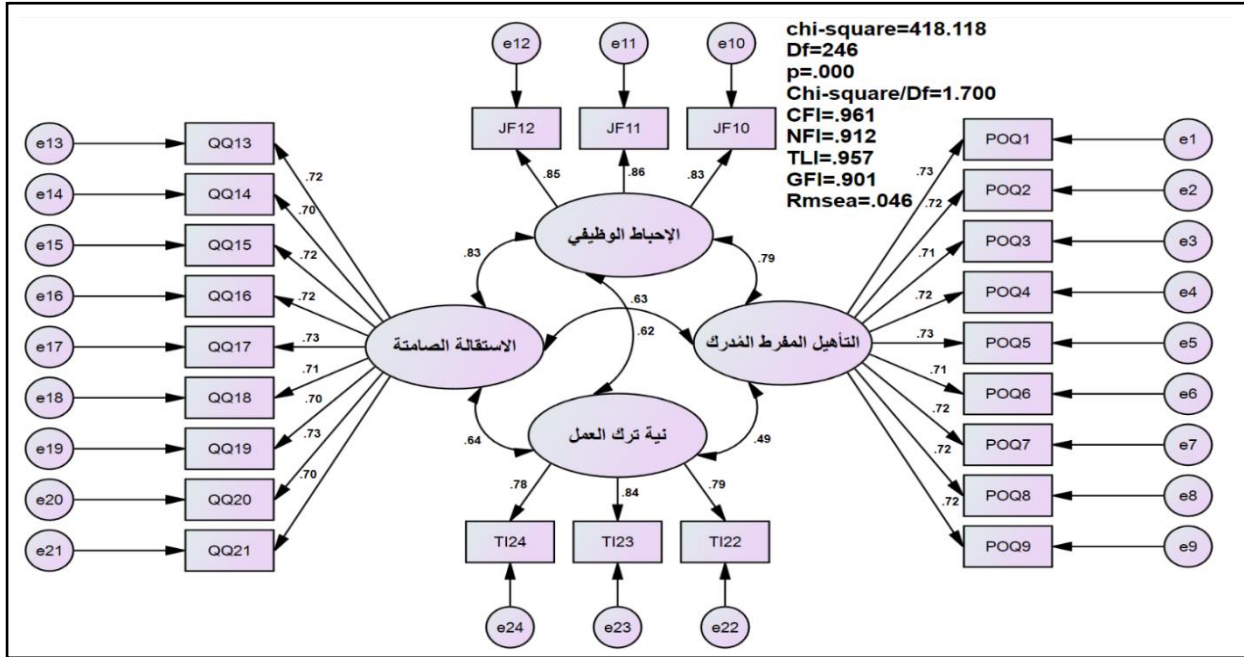
جدول (7) مؤشرات جودة المطابقة ومعايير قبولها

م	مؤشرات المطابقة	معايير جودة المطابقة
1	النسبة بين قيم مربع كاي ودرجات الحرية (CHI-Square/Df)	$0 \leq x^2/Df \leq 2$
2	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	$0.95 \leq CFI \leq 1.0$
3	مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	$0.90 \leq NFI \leq 1.0$
4	مؤشر تاكر لوييس (TLI)	$0.90 \leq TLI \leq 1.0$
5	مؤشر حسن المطابقة (GFI)	$0.90 \leq NFI \leq 1.0$
6	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA)	مقبول $Rmsea \leq 8$ ممتاز $Rmsea \leq 5$

Source: (Kim et al., 2015)



هذا ويوضح شكل (3) التالي نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس البحث متضمناً مؤشرات جودة المطابقة للنموذج.



شكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس البحث

المصدر: مخرجات برنامج Amos 24

توضح النتائج الواردة بشكل (3) السابق قيم مؤشرات جودة المطابقة الخاصة بنماذج القياس، حيث سجلت النسبة بين مربع كاي ودرجات الحرية (1.700) وهي نسبة مقبولة وممتازة، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (GFI) ومؤشر المطابقة المعياري (NFI) ومؤشر تاكر لوييس (TLI) ومؤشر حُسن المطابقة (GFI) (0.961، 0.912، 0.957، 0.901) على التوالي، وأخيراً فقد بلغ الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (Rmsea) (0.046). ومن خلال مقارنة تلك القيم بمعايير جودة المؤشرات الموضحة بجدول (7) نجد أن جميعها تحققت بدرجات تراوحت ما بين مقبولة وممتازة، وهو ما يشير إلى مطابقة نموذج القياس للبيانات الميدانية ومن ثم قدرته على قياس كلٍ من التأهيل المفرط المُدرِّك والإحباط الوظيفي والاستقالة الصامتة ونية ترك العمل لدى العاملين بقطاع صناعة الملابس الجاهزة بمحافظة بورسعيد.

4. اختبار فروض البحث:

قام الباحثين في الخطوات السابقة بتقييم نماذج القياس باستخدام منهجية نمذجة المعادلة الهيكلية المعتمدة على التغيرات المشترك CB-SEM كونها تفترض أن البناءات الجديدة التي تنتجها تكون مطابقة للبناءات التي تحل محلها (Rigdon, 2012) وبالتالي ينظر إلى هذه المنهجية على

أنها وسيلة أكثر دقة وكفاءة في قياس المفاهيم النظرية بشكل عملي عبر مطابقة النموذج النظري مع البيانات الميدانية المجمعة، واستكمالاً لما سبق تم اختبار فروض البحث في إطار نموذج هيكلي باستخدام أسلوب تحليل المسار (Path Analysis) ومعاملاته في تحديد مدى معنوية التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات البحث الأربعة، حيث يوضح جدول (8) التالي قيم معاملات تحليل المسار الخاصة بفروض البحث.

جدول (8) قيم معاملات تحليل المسار الخاصة باختبار التأثير المباشر وغير المباشر

الفرض	المسار	معامل المسار β	فترات الثقة [LLCI : ULCI]	الدلالة الإحصائية P-Value	القرار
H1	التأهيل المفرط المدرك ← نية ترك العمل	0.460	[0.367 : 0.544]	0.000	قبول الفرض
H2	التأهيل المفرط المدرك ← الإحباط الوظيفي	0.714	[0.625 : 0.764]	0.001	قبول الفرض
H3	الإحباط الوظيفي ← نية ترك العمل	0.440	[0.288 : 0.571]	0.001	قبول الفرض
H4	التأهيل المفرط المدرك ← الإحباط الوظيفي نية ترك العمل ←	0.310	[0.209 : 0.411]	0.000	وساطة جزئية
H5	التأهيل المفرط المدرك ← الاستقالة الصامتة	0.590	[0.512 : 0.668]	0.000	قبول الفرض
H6	الاستقالة الصامتة ← نية ترك العمل	0.450	[0.326 : 0.560]	0.001	قبول الفرض
H7	التأهيل المفرط المدرك ← الاستقالة الصامتة نية ترك العمل ←	0.267	[0.190 : 0.351]	0.000	وساطة جزئية
H8	التأهيل المفرط المدرك ← الإحباط الوظيفي والاستقالة الصامتة ← نية ترك العمل	0.365	[0.250 : 0.482]	0.000	وساطة متوازنة كلية
H9	التأهيل المفرط المدرك ← الإحباط الوظيفي الاستقالة الصامتة ← نية ترك العمل	0.241	[0.182 : 0.302]	0.000	وساطة متسلسلة جزئية

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات برنامج Amos 24



أ- نتيجة اختبار الفرض الأول (H1):

تشير نتائج اختبار تحليل المسار المباشر قبل إدخال أي من المتغيرات الوسيطة في العلاقة والموضحة بجدول (8) السابق وشكل (4) التالي إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للتأهيل المفرط المُدرك على نية ترك العمل لدى العاملين بالمنظمات محل البحث، وذلك بمعامل تأثير معنوي بلغت قيمته $(\beta = 0.460, p < 0.01)$ ويمر بفترتي ثقة $[0.367 : 0.544]$ ، وهما فترتان تحملان نفس الإشارة الموجبة وبالتالي لا يتقاطعا مع الصفر، وهو ما يؤكد على معنوية هذا التأثير ومن ثم يتم قبول صحة الفرض الأول (H1) للبحث.

ب- نتيجة اختبار الفرض الثاني (H2):

كما أظهرت نتائج تحليل المسار وجود تأثير معنوي إيجابي للتأهيل المفرط المُدرك على شعور العاملين بالإحباط الوظيفي، وذلك بمعامل تأثير معنوي بلغت قيمته $(\beta = 0.714, p < 0.01)$ ويمر بفترتي ثقة $[0.625 : 0.764]$ ، وحيث أنهما تحملان نفس الإشارة الموجبة ولا يتقاطعا مع الصفر، فإن ذلك يؤكد على معنوية التأثير ومن ثم يتم قبول صحة الفرض الثاني (H2) للبحث.

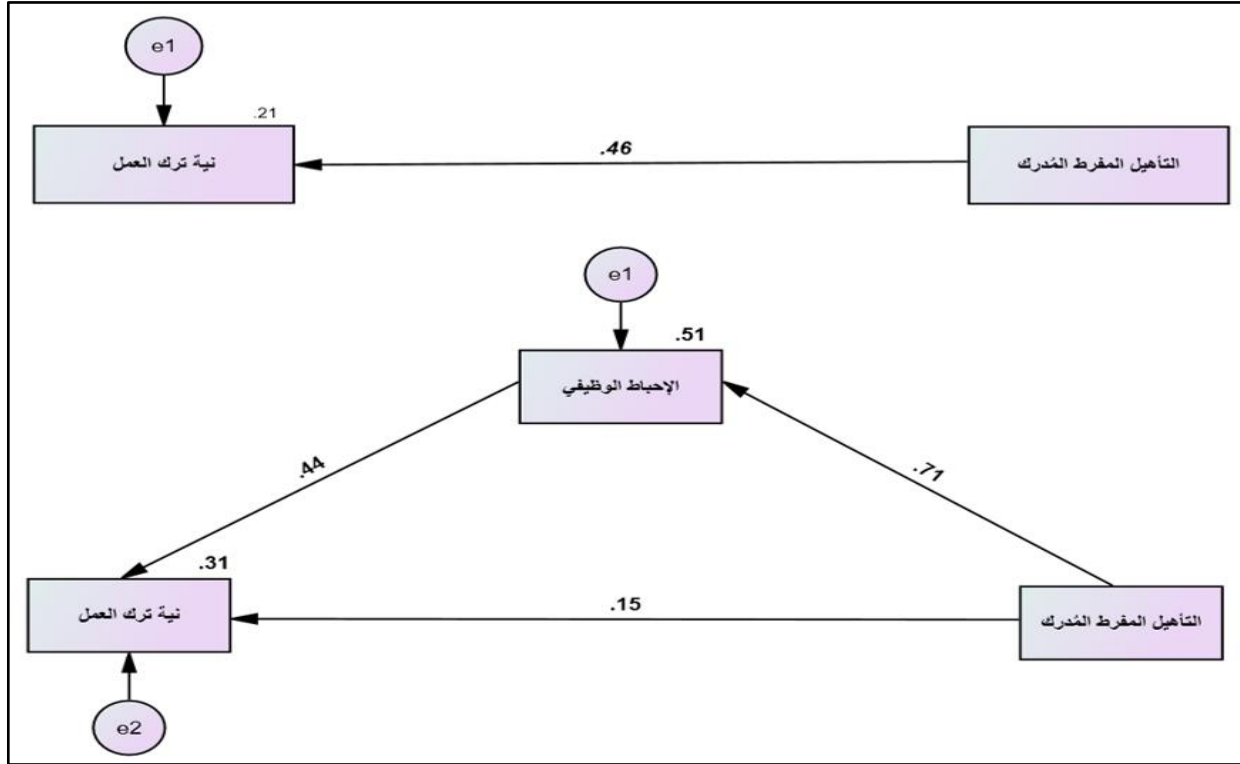
ج- نتيجة اختبار الفرض الثالث (H3):

كشفت نتائج اختبار الفرض الثالث الموضحة بجدول (8) السابق عن وجود تأثير معنوي إيجابي للإحباط الوظيفي على نية العاملين بالمصانع محل البحث لترك العمل، حيث سجل معامل التأثير قيمة معنوية بلغت $(\beta = 0.440, p < 0.01)$ كما يمر هذا المعامل بفترتي ثقة $[0.288 : 0.571]$: تحملان نفس الإشارة الموجبة ولا يتقاطعا مع الصفر، وبالتالي تتأكد معنوية هذا التأثير ويتم قبول صحة الفرض الثالث (H3) للبحث.

د- نتيجة اختبار الفرض الرابع (H4):

يهدف هذا الفرض إلى اختبار التأثير الوسيط للإحباط الوظيفي على العلاقة بين التأهيل المفرط المُدرك ونية ترك العمل، وفي هذا الصدد كشفت النتائج عن وجود تأثير غير مباشر معنوي للتأهيل المفرط المُدرك على نية ترك العمل عبر توسط الإحباط الوظيفي، وذلك بمعامل تأثير غير مباشر معنوي بلغ $(\beta = 0.310, p < 0.01)$ عند فترتي ثقة $[0.209 : 0.411]$ لا تتقاطعا مع الصفر وتحملان نفس الإشارة الموجبة، وحيث أن التأثير المباشر للتأهيل المفرط المُدرك على نية ترك العمل في ظل إدخال الإحباط الوظيفي كمتغير وسيط وعلى الرغم من انخفاضه ليسجل معامل تأثير مباشر قيمته $(\beta = 0.310, p < 0.01)$

هذا ويوضح شكل (4) التالي النموذج الهيكلي لتأثير التأهيل المفرط المُدرّك على نية ترك العمل قبل وبعد إدخال الإحباط الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة.



شكل (4): النموذج الهيكلي لتأثير التأهيل المفرط المُدرّك على نية ترك العمل عبر توسط الإحباط الوظيفي
المصدر: مخرجات برنامج IBM SPSS Amos 24

هـ-نتيجة اختبار الفرض الخامس (H5):

كشفت نتائج اختبار الفرض الخامس الموضحة بجدول (8) السابق عن وجود تأثير معنوي إيجابي للتأهيل المفرط المُدرّك على انتهاج العاملين بالمنظمات محل البحث لسلوكيات الاستقالة الصامتة وذلك بمعامل تأثير بلغت قيمته $(\beta = 0.590, p < 0.01)$ ويمر بفترتي ثقة : [0.512 : 0.668] لا تتقاطعا مع الصفر نتيجة لحملهما لنفس الإشارة الموجبة، وبالتالي تتأكد تلك المعنوية ويتم قبول صحة الفرض الخامس (H5) للبحث.

و-نتيجة اختبار الفرض السادس (H6):

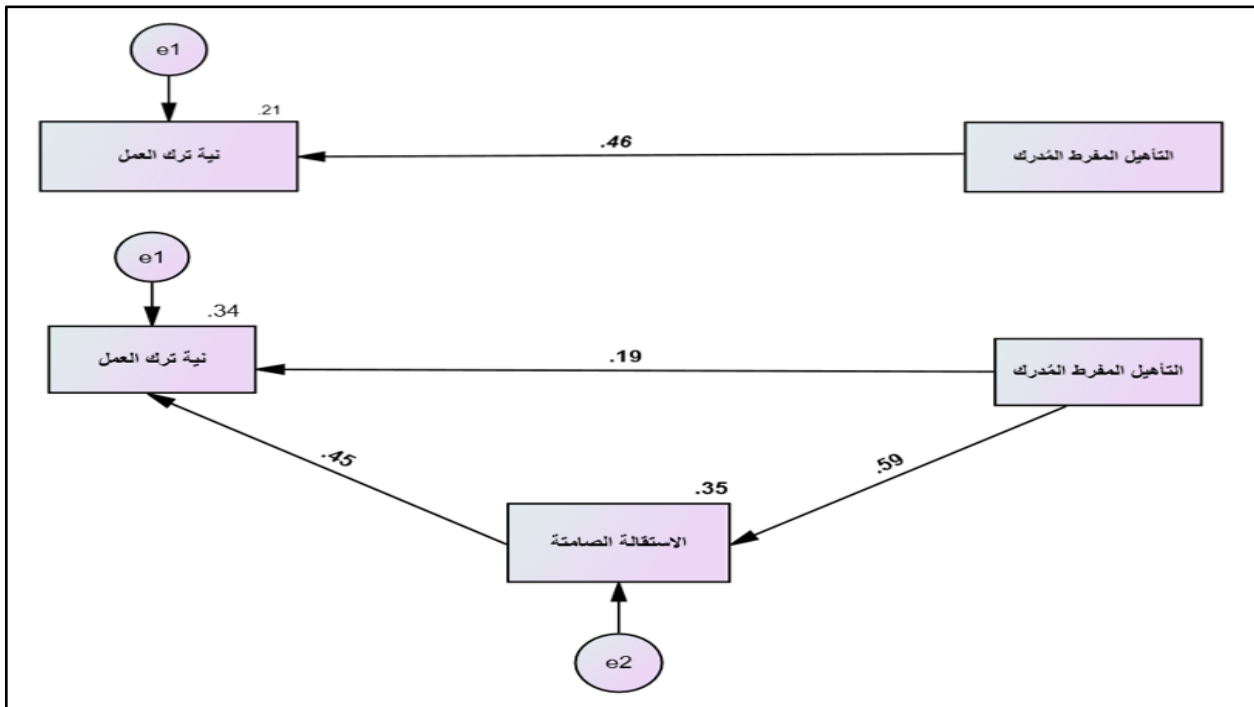
في الإطار ذاته كشفت نتائج تحليل المسار المباشر عن وجود تأثير مباشر معنوي للاستقالة الصامتة على نية العاملين بالمنظمات محل البحث لترك العمل بالمنظمة، وذلك بمعامل تأثير معنوي



إيجابي بلغت قيمته ($\beta = 0.450, p < 0.01$) عند فترتي ثقة موجبة تبلغ [0.326 : 0.560]، ومن ثم يتم قبول صحة الفرض السادس (H6) للبحث.

ز-نتيجة اختبار الفرض السابع (H7):

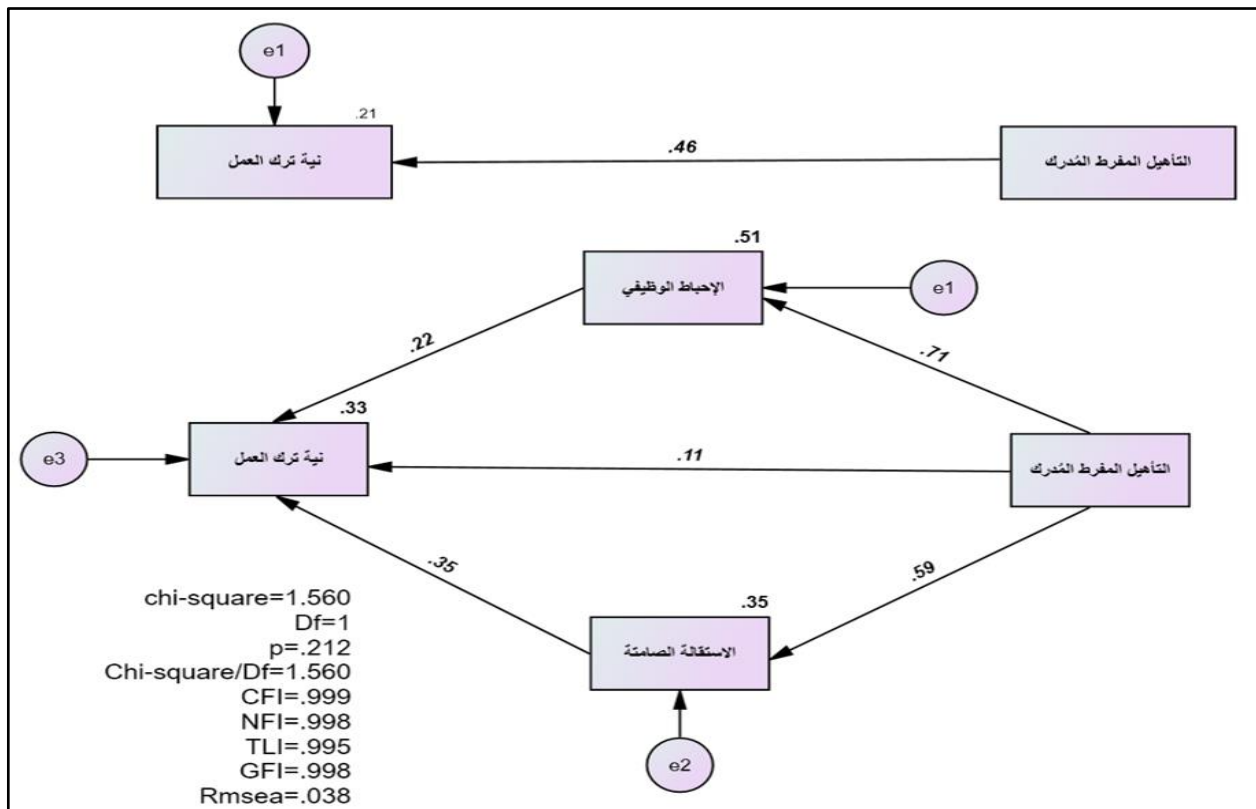
استهدف هذا الفرض اختبار التأثير الوسيط للاستقالة الصامتة على العلاقة بين التأهيل المفرط المُدرَك ونية ترك العمل، وفي هذا الصدد كشفت نتائج اختبار هذا الفرض عن وجود تأثير غير مباشر معنوي للتأهيل المفرط المُدرَك على نية ترك العمل عبر توسط الاستقالة الصامتة، وذلك بمعامل تأثير غير مباشر معنوي بلغت قيمته ($\beta = 0.310, p < 0.01$) ويمر بفترتي ثقة : [0.209 : 0.411] لا تتقاطعا مع الصفر وتحملان نفس الإشارة الموجبة، وحيث أن التأثير المباشر للتأهيل المفرط المُدرَك على نية ترك العمل في ظل إدخال الإحباط الوظيفي كمتغير وسيط ظل معنويًا على الرغم من انخفاضه ليسجل معامل تأثير مباشر قيمته ($\beta = 0.150, p < 0.05$)، فإن ذلك يشير إلى مستوى وساطة جزئية نظرًا لمعنوية كلا التأثيرين سواء المباشر أو غير المباشر، وبالتالي تم قبول صحة الفرض السابع (H7) للبحث بشكل جزئي، هذا ويوضح شكل (5) التالي النموذج الهيكلي لتأثير التأهيل المفرط المُدرَك على نية ترك العمل قبل وبعد إدخال الاستقالة الصامتة كمتغير وسيط في العلاقة.



شكل (5): النموذج الهيكلي لتأثير التأهيل المفرط المُدرَك على نية ترك العمل عبر توسط الاستقالة الصامتة
المصدر: مخرجات برنامج IBM SPSS Amos 24

ح- نتيجة اختبار الفرض الثامن (H8):

استهدف الفرض الثامن للبحث قياس التأثير غير المباشر للتأهيل المفرط المدرك على نية ترك العمل عبر توسط الإحباط الوظيفي والاستقالة الصامتة معاً وبشكل متوازي، حيث يعرف هذا النوع من الوساطة باسم الوساطة المتوازية (Parallel Mediation)، وقد أظهرت نتائج اختبار هذا الفرض والموضحة بجدول (8) السابق، وجود تأثير غير مباشر معنوي للتأهيل المفرط المدرك على نية ترك العمل، وذلك بمعامل تأثير غير مباشر بلغت قيمته ($\beta = 0.365, p < 0.01$) ويمر بفترتي ثقة [0.250 : 0.482] تحملان نفس الإشارة الموجبة أي انهما لا يتقاطعان مع الصفر، وحيث أن التأثير المباشر للتأهيل المفرط المدرك على نية ترك العمل في ظل إدخال الإحباط الوظيفي والاستقالة الصامتة كمتغيرات وسيطة متوازية انخفض وسجل معامل تأثير مباشر غير معنوي بلغت قيمته ($\beta = 0.110, p = 0.108$) ويمر بفترتي ثقة لا تحملان نفس الإشارة [-0.026 : 0.247] نتيجة تقاطعهما مع الصفر، فإن ذلك يشير إلى مستوى وساطة كلية نظراً لمعنوية التأثير غير المباشر، وعدم معنوية التأثير المباشر، وعليه تم قبول صحة الفرض الثامن (H8) للبحث بشكل كلي. هذا ويوضح شكل (6) التالي النموذج الهيكلي لتأثير التأهيل المفرط المدرك على نية ترك العمل قبل وبعد إدخال الإحباط الوظيفي والاستقالة الصامتة كمتغيرات وسيطة متوازية في العلاقة.



شكل (6): النموذج الهيكلي لتأثير التأهيل المفرط المدرك على نية ترك العمل عبر الوساطة المتوازية للإحباط الوظيفي والاستقالة الصامتة



يوضح شكل (6) السابق ملائمة جميع مؤشرات جودة المطابقة لنموذج الوساطة المتوازية الهيكلي، حيث أنها سجلت قيم متوافقة مع معايير المطابقة التي حددها Kim *et al.*, (2015) وتم الإشارة إليها في جدول (7) السابق، هذا ويمكن توضيح النسب الفعلية المسجلة لتلك المؤشرات وذلك على النحو التالي:

- النسبة بين كا² ودرجات الحرية (Chi-square/Df) = 1.560

- مؤشر المطابقة المقارن (CFI) = 0.999

- مؤشر المطابقة المعياري (NFI) = 0.998

- مؤشر تاكر لويس (TLI) = 0.995

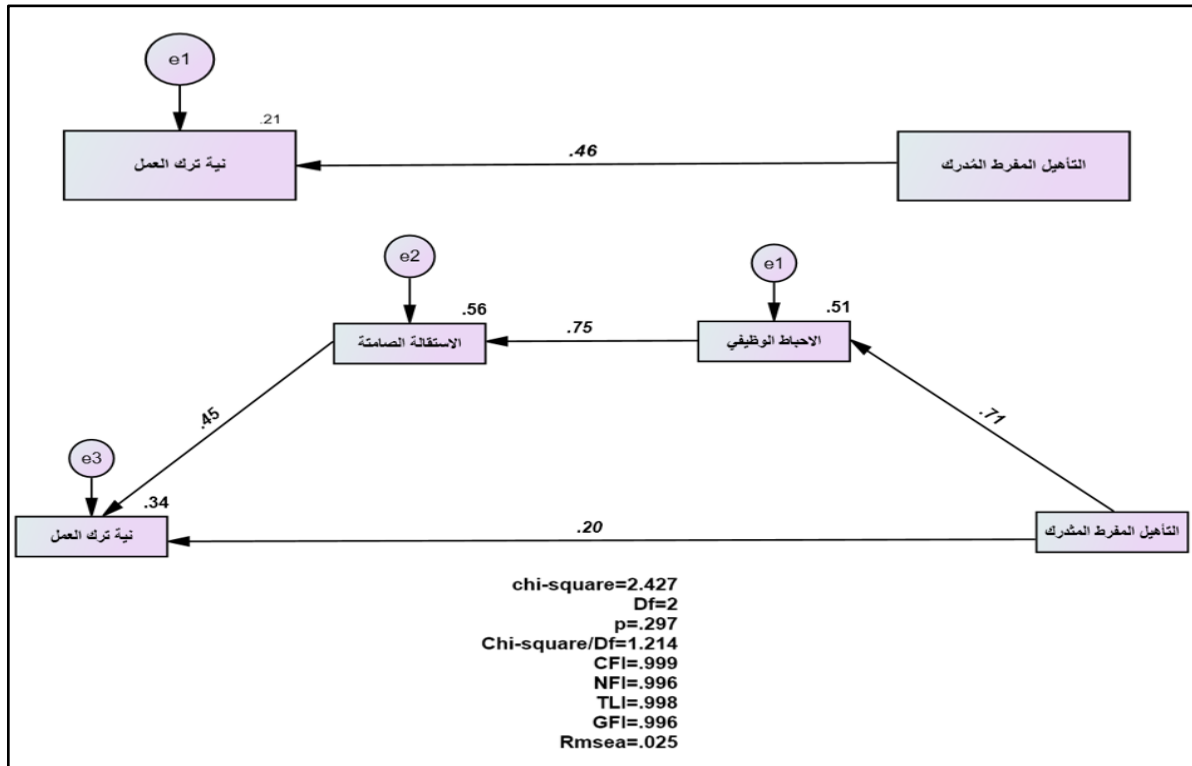
- مؤشر حُسن المطابقة (GFI) = 0.998

- الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (Rmsea) = 0.38

تشير القيم السابقة إلى ارتفاع مستوى جودة النموذج الهيكلي للوساطة المتوازية ومطابقة بياناته لمجتمع البحث وقدرتها على تمثيله في الواقع. كما تشير البيانات الموضحة بشكل (6) إلى تمتع النموذج الهيكلي بقوة تفسيرية كبيرة، وهي القوة التي يمكن الاستدلال عليها من خلال معاملات التحديد (R^2)، حيث بلغت قيمة هذا المعامل لمتغير الإحباط الوظيفي (0.510) وهو ما يعني أن التأهيل المفرط المُدرَك يفسر (51%) من التغير في الإحباط الوظيفي، كما بلغ معامل التحديد (R^2) لمتغير الاستقالة الصامتة (0.350) أي أن التأهيل المفرط المُدرَك يفسر (35%) من التغير في الاستقالة الصامتة، وأخيراً فقد بلغت قيمة (R^2) لمتغير نية ترك العمل (0.334) وبالتالي فإن التأهيل المفرط المُدرَك، والإحباط الوظيفي، والاستقالة الصامتة مجتمعين يفسرون (33.4%) من التغير في نية ترك العمل، هذا وتمثل جميع تلك القيم قوة تفسيرية كبيرة وذلك وفقاً لـ Cohen, (2013) الذي أوضح أن معامل التحديد الذي يسجل قيمة ($R^2 = 0.02$) يمثل قوة تفسيرية ضعيفة، بينما تسجل قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.13$) قوة تفسيرية متوسطة، وأخيراً تمثل قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.26$) قوة تفسيرية كبيرة، وعليه يمكن القول بأن معاملات التحديد (R^2) المسجلة بالنموذج الهيكلي للوساطة المتوازية تشير إلى تمتعه بقوة تنبؤية وتفسيرية كبيرة.

ط-نتيجة اختبار الفرض الثامن (H9):

استهدف الفرض التاسع والأخير للبحث قياس التأثير غير المباشر للتأهيل المفرط المُدرّك على نية ترك العمل عبر توسط الإحباط الوظيفي والاستقالة الصامتة معاً وبشكل متتالي، حيث يعرف هذا النوع من الوساطة باسم الوساطة المتسلسلة (Serial Mediation)، وقد كشفت نتائج اختبار هذا الفرض والموضحة بجدول (8) السابق، عن وجود تأثير غير مباشر معنوي للتأهيل المفرط المُدرّك على نية ترك العمل، وذلك بمعامل تأثير غير مباشر بلغت قيمته ($\beta = 0.241, p < 0.01$) ويمر بفترتي ثقة [0.181 : 0.302] تحملان نفس الإشارة الموجبة أي انهما لا يتقاطعان مع الصفر، ونظراً لأن التأثير المباشر للتأهيل المفرط المُدرّك على نية ترك العمل في ظل إدخال الإحباط الوظيفي والاستقالة الصامتة كمتغيرات وسيطة مسلسلة ظل معنوياً رغم انخفاضه وتسجيله لمعامل تأثير مباشر معنوي بقيمة ($\beta = 0.20, p < 0.001$) ويمر بفترتي ثقة تحملان نفس الإشارة [-0.026 : 0.247] نتيجة تقاطعهما مع الصفر، فإن ذلك يشير إلى مستوى وساطة جزئية نظراً لمعنوية كلا التأثيرين المباشر وغير المباشر، وعليه تم قبول صحة الفرض الثامن (H8) للبحث بشكل جزئي. هذا ويوضح شكل (7) التالي النموذج الهيكلي لتأثير التأهيل المفرط المُدرّك على نية ترك العمل قبل وبعد إدخال الإحباط الوظيفي والاستقالة الصامتة كمتغيرات وسيطة متسلسلة في العلاقة.



شكل (7): النموذج الهيكلي لتأثير التأهيل المفرط المُدرّك على نية ترك العمل عبر الوساطة المتسلسلة للإحباط الوظيفي والاستقالة الصامتة



يشير شكل (7) السابق إلى ملائمة جميع مؤشرات جودة المطابقة الخاصة بالنموذج الهيكلي للوساطة المتسلسلة، حيث سجلت النسبة بين χ^2 ودرجات الحرية (Chi-square/Df) = 1.293، ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) = 0.999، ومؤشر المطابقة المعياري (NFI) = 0.996، ومؤشر تاكر لويس (TLI) = 0.997، ومؤشر حُسن المطابقة (GFI) = 0.996، وأخيراً فقد سجل الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (Rmse) = 0.30، أما على مستوى القوة التفسيرية للنموذج فقد اشارت قيمة (R^2) إلى قدرة التأهيل المفرط المُدرَك على تفسير (51%) من التغير في الإحباط الوظيفي، بينما يفسر التأهيل المفرط المُدرَك والإحباط الوظيفي معاً (56%) من التغير في مستوى الاستقالة الصامتة، وأخيراً يفسر التأهيل المفرط المُدرَك، والإحباط الوظيفي، والاستقالة الصامتة مجتمعين يفسرون (34%) من التغير في نية ترك العمل، ومن ثم يمكن القول بأن النموذج الهيكلي للوساطة المتسلسلة يتمتع كذلك بقوة تنبؤية كبيرة وفقاً لمعايير التقييم التي حددها (Cohen, 2013) وسبق الإشارة إليها.

تاسعاً- مناقشة النتائج ومساهمات البحث وتوصياته:

يحاول الباحثون من خلال هذا الجزء إبداء تفسيرات علمية حول النتائج الإحصائية التي سبق الوصول والإشارة إليها في النقاط السابقة، هذا بجانب النقاش حول الإضافات البحثية المعرفية لسد الفجوات البحثية التي سبق تحديدها ومدى فائدتها للممارسين؛ ومن هذا المنطلق يختتم هذا الجزء بالحديث عن توصيات الباحثين للجهات المستفيدة بناءً على نتائج البحث، ويمكن توضيح ذلك بشكل مفصّل كما يلي:

1. مناقشة النتائج:

استهدف البحث الحالي قياس تسع علاقات مباشرة وغير مباشرة بين متغيرات البحث الأربعة، وعليه تم صياغة تسعة فروض، ومن ثم تصميم نماذج البحث بحيث تتضمن 5 مسارات مباشرة لاختبار الفروض (الأول والثاني والثالث والخامس والسادس)، فضلاً عن 4 مسارات غير مباشرة لاختبار الفروض من (الرابع والسابع والثامن والتاسع)، وفيما يلي مناقشة لنتائج اختبار هذه الفروض متضمنة تفسيراً لتلك النتائج وبيان مدى اتفاقها أو اختلافها مع نتائج البحوث السابقة كما يلي:

أ. كشفت نتائج الفرض الأول (H1) للبحث عن وجود تأثير معنوي إيجابي للتأهيل المفرط المُدرّك على نوايا ترك العمل لدى العاملين بقطاع صناعة الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة العامة ببورسعيد، حيث يساهم إدراك الموظف بأن قدراته وخبراته ومهاراته ليست مطلوبة لأداء الوظيفة بل وأقل من متطلباتها، في دفعه نحو ترك العمل بالمنظمة في أقرب فرصة ممكنة عن طريق البدء في البحث عن وظيفة أخرى تناسب مؤهلاته العلمية وقدراته المهنية من وجهة نظره، وفي هذا الصدد تتفق نتيجة هذا الفرض مع معظم نتائج البحوث السابقة (Ahmad & Qadir, 2018; Andrade et al., 2023; Ayvaz et al., 2024; Ballesteros-Leiva et al., 2023; Biaobin et al., 2021) التي أشارت إلى أن إحدى أهم النتائج المترتبة على التأهيل المفرط المُدرّك هو زيادة نوايا ترك العمل، وتوصلت إلى وجود علاقة معنوية موجبة فيما بينهم.

ب. كما أظهرت نتائج اختبار الفرض الثاني (H2) وجود تأثير معنوي إيجابي للتأهيل المفرط المُدرّك على شعور العاملين بقطاع الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة العامة ببورسعيد بالإحباط الوظيفي، ويُرجع الباحثون تلك النتيجة إلى أن شعور الموظف بأن مؤهلاته العلمية وقدراته المهنية تفوق متطلبات أداء وظيفته الحالية، ومع الوقت يشعر الموظف بحرمانه من فرص النمو الذاتية له داخل مكان العمل، وبالتالي ينتهي به الأمر إلى شعوره بالإحباط، وفي هذا تأكيداً على نظرية الحرمان النسبي، وتشير إلى ضرورة إدارة مدركات العاملين نحو مؤهلاتهم، وفي هذا الصدد تتفق نتيجة هذا الفرض مع نتائج بحوث (Alfes et al., (2016); Zhao et al., (2019) التي أشارت إلى أن افتقاد العاملين ذوي المؤهلات المفرطة لشعورهم بالتحدي داخل العمل، فضلاً عن ضعف القدرة على تحقيق النجاح المهني وانخفاض الحماس قد يصل بهم الحال إلى حالة من الإحباط تجاه وظائفهم.

ج. أظهرت نتائج اختبار الفرض الثالث (H3) وجود تأثير معنوي إيجابي للإحباط الوظيفي على نوايا ترك العمل لدى العاملين بقطاع الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة العامة ببورسعيد، ويفسر الباحثون تلك النتيجة بأنه عندما يلزم الموظف شعور عام بالإحباط تجاه وظيفته، فضلاً عن عدم الرغبة في انجاز المهام التي تتضمنها الوظيفة الحالية نتيجة إدراكه بأنها لن تلبى احتياجاته المالية والمعنوية بأي حال من الأحوال، تتولد لديه نية نحو ترك عمله بالمنظمة، بل ويبدأ بجدية الشروع في البحث عن وظيفة أخرى تشبع احتياجاته ورغباته المادية والمعنوية وتخرجه من حالة الإحباط



التي تلازمه، وتتفق نتيجة هذا الفرض مع بحوث Lin et al., (2021); Azharudeen & Andrew, (2018); Li et al., (2011) التي أشارت إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الإحباط الوظيفي الذي يشعر به الموظف ونيته لترك عمله بالمنظمة.

د. وفيما يخص نتائج اختبار الفرض الرابع (H4) المتعلق بفحص التأثير غير المباشر للتأهيل المفرط المُدرِّك على نية ترك العمل عبر توسط الإحباط الوظيفي، فقد تبين أن الإحباط الوظيفي يتوسط العلاقة بين التأهيل المفرط المُدرِّك ونية ترك العمل بشكل جزئي، ويفسر الباحثون تلك النتيجة بأنه قد يؤدي إدراك الموظف بأن مؤهلاته العلمية وخبراته العملية التي تفوق متطلبات الوظيفة الحالية، بالإضافة إلى أن قدراته ومهارته غير مطلوبين لأداء هذه الوظيفة في شعوره بالإحباط وفقدان الحماس وعدم الرغبة في أداء المهام المكلف بها، وهو ما قد يؤدي بدوره إلى تولد نية لديه نحو ترك العمل بالمنظمة والبحث عن عمل آخر يشعره بالشغف والقدرة على تحقيق الذات، ويشير ذلك إلى ارتباط التأثير غير المباشر للتأهيل المفرط المُدرِّك على نية ترك العمل بمستويات مرتفعة من الإحباط الوظيفي، فكلما ارتفع مستوى الإحباط الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات محل البحث، ارتفع التأثير غير المباشر للتأهيل المفرط المُدرِّك على نية ترك العمل وزاد مستوى التوسط والعكس صحيح.

هـ. على الجانب الآخر من نموذج البحث كشفت نتائج اختبار الفرض الخامس (H5) عن وجود تأثير معنوي إيجابي للتأهيل المفرط المُدرِّك على انتهاج العاملين لسلوكيات الاستقالة الصامتة، ويفسر الباحثون تلك النتيجة بأنه قد يؤدي اعتقاد الموظف وإدراكه بأن المهام الوظيفية المكلف بها لا تتناسب مع قدراته وإمكانياته العلمية والعملية إلى زيادة شعوره بعدم الرضا نتيجة عدم تقديره، ويقينه بأن تلك الوظيفة لن تلبى احتياجاته المعنوية والمادية بأي حال من الأحوال، وبالتالي يشرع في البحث عن وسيلة دفاعية تمنحه الشعور بالرضا عن طريق تحقيق التوازن بين مدخلاته ومخرجاته، فيلجأ إلى سلوكيات الاستقالة الصامتة المتمثلة في أداء الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة دون تجاوزه، فضلاً عن التظاهر بالعمل لتجنب تكليفه بمهام جديدة، وبطبيعة الحال يتوقف عن أخذ زمام المبادرة أو طرح أي أفكار جديدة يعتقد أنها مفيدة للعمل قد تُدخله في أدوار مهنية إضافية. وفي هذا الصدد تتفق تلك النتيجة مع الإطار المفاهيمي للاستقالة الصامتة الذي حدده Arar et al. (2023) طبقاً لنظرية الحفاظ على الموارد وأوضح من خلاله أن التأهيل

المفرض المُدرَك يُعد بمثابة أحد المسببات الرئيسية التي تدفع العاملين نحو الإقدام على ممارسة سلوكيات الاستقالة الصامتة داخل مكان العمل.

و. في السياق ذاته أظهرت نتائج اختبار الفرض السادس (H6) وجود تأثير معنوي إيجابي للاستقالة الصامتة على نية ترك العمل لدى العاملين بقطاع الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة العامة ببورسعيد، ويفسر الباحثون ذلك بأنه على الرغم من أن الاستقالة الصامتة قد تمثل حالة وظيفية مرغوب فيها من قبل الموظف لخدمتها كوسيلة دفاعية يسعى من خلالها إلى أداء الحد الأدنى من متطلبات وظيفته بهدف تحقيق التوازن والرضا الداخلي، إلا أن الجانب المظلم لتلك الحالة أنها تولّد لديه فقدان الدافع والإلهام أثناء العمل، والتخلي عن نهجه الاستباقي في العمل ومن ثم محاولة التهرب من أداء مهام إضافية عن طريق كثرة الغياب والأعذار، وأخذ أكبر قدر ممكن من فترات الراحة. ومن هنا يمكن القول بأن الاستقالة الصامتة قد يترتب عليها حالة من الرضا والرغبة في الاستمرار بالوظيفة الحالية على هذا الوضع الانسحابي، أو ربما يترتب عليها نية ترك العمل والبدء في البحث عن وظيفة أخرى تلبي طموحات الفرد. وهو ما يؤكد على ما توصل إليه بحث Galanis et al. (2024b) بأن ليس كل مستقيل بصورة صامتة ينوي ترك العمل، ويمكن الاستدلال على ذلك في بحثنا الحالي من خلال مقارنة المتوسط الحسابي لمتغير الاستقالة الصامتة الذي سجل قيمة (3.503)، بينما سجل المتوسط الحسابي لمتغير الاستقالة الصامتة الذي سجلت (3.356)، وهو ما يشير إلى أن نسبة ممارسة سلوكيات الاستقالة الصامتة أعلى من نسبة نوايا ترك العمل لدى العاملين في المنظمات محل البحث، غير أن الاستقالة الصامتة تساهم بشكل إيجابي في زيادة نوايا ترك العمل لديهم وذلك وفقاً لنتائج تحليل المسار الخاصة بهذا الفرض، وفي هذا الشأن تتفق نتيجة هذا الفرض مع نتائج بحث Galanis et al., (2024b) الذي أثبت وجود علاقة قوية بين الاستقالة الصامتة ونية ترك العمل لدى الممرضات.

ز. وفيما يتعلق بالتأثير الوسيط للاستقالة الصامتة فقد أوضحت نتائج اختبار الفرض السابع (H7) أن الاستقالة الصامتة تتوسط العلاقة بين التأهيل المفرض المُدرَك ونية ترك العمل بشكل جزئي، حيث أن جزء من تأثير التأهيل المفرض المُدرَك على نية ترك العمل يتم عبر الاستقالة الصامتة، وأن هناك عوامل أخرى خارج نطاق البحث الحالي بجانب الاستقالة الصامتة قد تحقق تلك العلاقة، أي أن سلوكيات الاستقالة الصامتة على الرغم من تأثيرها على نية ترك العمل، إلا أنها ليست



الظاهرة الوحيدة الدالة إلى وجود نية لدى العاملين نحو ترك عملهم. وهو ما يمكن تفسيره بأن شعور الأفضلية الذي يلازم الموظف أثناء أداءه لعمله نتيجة اعتقاده بأنه يمتلك قدرات ومهارات غير مستغلة، قد يدفعه إلى سلوك الاستقالة الصامتة ولا يقوم إلا بأداء المهام المحددة في التوصيف الوظيفي له، بل ويسمح لزملائه بأداء مهام عمله نيابة عنه إن أمكن ذلك. ومن هنا يمكن القول بأن تأثير التأهيل المفرط المُدرك على نية ترك العمل يرتبط بمستوى ممارسة الموظف لسلوكيات الاستقالة الصامتة، فكلما زادت هذه الممارسات زاد التأثير غير المباشر وبالتالي زاد مستوى التوسط والعكس صحيح.

ح. استكمالاً لما سبق فقد أظهرت نتائج الفرض الثامن (H8) أن الإحباط الوظيفي والاستقالة الصامتة يتوسطا معاً وبشكل متوازي (Parallel Mediation) العلاقة بين التأهيل المفرط المُدرك ونية ترك العمل كلياً، حيث يساهم التأهيل المفرط المُدرك للموظفين بشكل مباشر في زيادة الشعور بالإحباط الوظيفي أو في زيادة تفشي ظاهرة الاستقالة الصامتة، وبالتالي قد يترتب على أي منهما تولد نوايا ترك العمل لدى هؤلاء الموظفين ومن ثم ارتفاع معدل دوران العمل وتحتمل المنظمة تكاليف إضافية نتيجة إعادة الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب مرة أخرى، ونستخلص مما سبق أن التأثير غير المباشر للتأهيل المفرط المُدرك على نية ترك العمل يرتبط بمستويات مرتفعة من الإحباط الوظيفي وسلوكيات الاستقالة الصامتة، فكلما ارتفع الإحباط الوظيفي، أو زادت ممارسات الموظفين لسلوكيات الاستقالة الصامتة زاد التأثير غير المباشر للتأهيل المفرط المُدرك على نية ترك العمل وبالتالي زاد مستوى التوسط والعكس صحيح.

ط. وأخيراً فقد كشفت نتائج الفرض التاسع (H9) عن توسط الإحباط الوظيفي والاستقالة الصامتة معاً وبشكل متسلسل (Serial Mediation) العلاقة بين التأهيل المفرط المُدرك ونوايا ترك العمل جزئياً، وهو ما يعني أن جزء من تأثير التأهيل المفرط المُدرك على نية ترك العمل يتم عبر العلاقة بين الإحباط الوظيفي والاستقالة الصامتة بصورة متتالية، ويمكن تفسير ذلك بأن جزء من تأثير التأهيل المفرط المُدرك على نية ترك العمل يتم عبر سلسلة متتالية من العلاقات، حيث يؤدي تعيين الموظفون المؤهلون بشكل مفرط لشغل الوظيفة إلى شعورهم بحالة من الإحباط نتيجة عدم توافق متطلبات الوظيفة مع قدراتهم ومهاراتهم ومؤهلاتهم المرتفعة، وهو ما قد يدفعهم إلى اتباع سلوك الاستقالة الصامتة واتخاذ قرار داخلي يلتزمون من خلاله بأداء الحد الأدنى من مهام العمل وعدم تجاوزه تحت مبدأ العمل طبقاً للأجر، بالإضافة إلى تخليهم عن النهج الاستباقي وعدم اخذ زمام

المبادرة، مع النظار الدائم بالعمل لتجنب التكليف بمهام أخرى، وكذلك العمل على أخذ أكثر فترات ممكنة من الراحة واختلاق الاعذار بشكل مستمر بهدف تحقيق التوازن والرضا الداخلي، وقد يتتبع ذلك ظهور نيتهم نحو ترك عملهم، ويظهر هذا من خلال سلوكياتهم في البحث عن وظائف أخرى تمهيداً للانتقال إليها مع أقرب فرصة ممكنة، كما يُرجع الباحثين جزئية الوساطة المتسلسلة على عكس الوساطة المتوازنة -التي سبق ثبوتها وتبين أنها وساطة كلية-، إلى قوة العلاقة بين الإحباط الوظيفي والاستقالة الصامتة، وهو ما يشير إلى أن جزء من العاملين ذوي التأهيل المفرط المدرك قد شعروا بالإحباط فقرروا ممارسة سلوكيات الاستقالة الصامتة تمهيداً لترك العمل بالمنظمة، بينما الجزء الآخر من العاملين ذوي التأهيل المفرط المدرك قد يتكون العمل بالمنظمة إما بسبب الشعور بالإحباط الوظيفي فقط أو عن طريق ممارسة سلوكيات الاستقالة الصامتة دون الشعور بالإحباط، أو نتيجة لأي أسباب أخرى لا تتضمنها متغيرات البحث.

2. مساهمات ودلالات البحث:

أسفرت مناقشة نتائج البحث عن وجود بعض من المساهمات العلمية والعملية والتي تؤول إلى عدة دلالات يمكن توضيحها كالآتي:

أ- مساهمات ودلالات علمية:

■ حاول البحث الحالي توسيع الفهم حول الآليات النفسية الكامنة وراء نية العاملين نحو ترك عملهم، من خلال تفسير الآلية التي تتحقق من خلالها العلاقة السلبية بين التأهيل المُفَرَط المُدْرَك ونية العاملين لترك العمل. فعلى الرغم مما توصلت إليه البحوث السابقة بالعلاقة الطردية الكبيرة بين التأهيل المفرط المدرك ونية العاملين لترك العمل، إلا أن تفسيرات حدوث تلك العلاقة لم تكن واضحة بشكل كبير، وعليه سلط البحث الضوء على أهمية النظر في الإحباط الوظيفي والاستقالة الصامتة كوسطاء محتملين في تلك العلاقة، خاصة وأن نتائج البحوث السابقة أثبتت أن كليهما يعتبران من الأسباب الجذرية لنية ترك العمل.

■ أصبح بالإمكان الإجابة على تساؤل البحث الرئيس والنابع من مشكلة البحث، والقائل بـ: كيف تتحقق العلاقة بين التأهيل المُفَرَط المُدْرَك ونية العاملين بقطاع الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة العامة ببورسعيد لترك عملهم؟ وتتمثل الإجابة فيما توصلت إليه نتائج البحث في شقين: الأول- يتوسط الإحباط الوظيفي والاستقالة الصامتة بصورة متوازنة كلياً " العلاقة بين التأهيل المفرط



المُدرك ونية ترك العمل، الثاني- كما يتوسط الإحباط الوظيفي والاستقالة الصامتة بصورة متسلسلة "جزئيًا" العلاقة بين التأهيل المفرط المدرك ونية ترك العمل.

■ حاول الباحثون تقديم تأصيلًا علميًا لظاهرتي التأهيل المفرط المدرك والاستقالة الصامتة لسد الفجوة المعرفية حولهما - خاصة ظاهرة الاستقالة الصامتة- والملاحظ عليهما بوجود إهمال نسبي في البحث فيهما في البيئة العربية بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة، من خلال المحاولة في فصل معانيهما عن أية مصطلحات بديلة قد تشوب معانيهما هذا بجانب توضيح مسبباتهما ونتائج تأثيرهما الشائع ذكرها من واقع مراجعة البحوث السابقة.

■ ساهم الباحثون بتقديم نسخ عربية حديثة لمقياسي التأهيل المفرط المدرك والاستقالة الصامتة اللذان غير شائع البحث فيهما في البيئة العربية بوجه عام، هذا فضلًا عن المحاولة في اتباع المعايير الصحيحة لـ (Brislin(1980 في ترجمته، وأخيرًا التأكد من أنها مقاييس تعكس مفاهيمها وثبوت صدقها وثباتها إحصائيًا.

■ ساهم الباحثون في التحقق الميداني من العلاقة بين التأهيل المفرط المدرك والاستقالة الصامتة، نظرًا لتباين نتائج البحوث السابقة حولها مثلما تم الإشارة إليه في الفجوة البحثية، وفي ذلك الأمر أكدت نتائج البحث الحالي على وجود تأثير معنوي إيجابي للتأهيل المفرط المدرك على انتهاج العاملين بالمنظمات محل البحث لسلوكيات الاستقالة الصامتة ودعّمت تلك النتيجة التحليل النظري لبحث (Arar et al., (2023.

ب- مساهمات ودلالات عملية:

■ حاول الباحثون دراسة عدة متغيرات من بينهم متغيران وهما: التأهيل المفرط المدرك والاستقالة الصامتة، وهما غير معتاد فحصهما في البيئة العربية بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة، وتم إدراجهم معًا لاكتشاف رؤى جديدة للمديرين، حيث تقدم النتائج رؤى قيمة للمديرين في صناعة الملابس الجاهزة. ومع تزايد القلق بشأن نية ترك العمالة الماهرة في قطاع الملابس الجاهزة، يمكن للشركات الاستفادة من النتائج لإنشاء استراتيجيات احتفاظ مستهدفة. من خلال تحديد المتنبئين الرئيسيين لنية ترك العمل، مثل الإحباط الوظيفي والاستقالة الصامتة، كما يمكن لمديري الموارد البشرية تنفيذ التدخلات، مثل برامج صياغة الوظائف والإرشاد، لتخصيص الأدوار والتوقعات لقدرات الموظفين الفردية. ويمكن لصناعي السياسات بمنظمات صناعة الملابس الجاهزة الاستفادة من

هذه الرؤى لتطوير وتنفيذ سياسات العمل التي تخفف من آثار التأهيل المفترط وتعزز ملاءمة الوظيفة بشكل أفضل.

■ يشير الانتشار العالي لسلوكيات الاستقالة الصامتة في قطاع التطبيق، إلى أن مصانع قطاع الملابس الجاهزة يجب أن تعطي الأولوية لمعالجة تلك المشكلة للحد من نية ترك العمل. كما يمكن للمديرين بهذا المجال تنفيذ استراتيجيات لتعزيز مشاركة الموظفين ورضاهم الوظيفي، مثل: توفير فرص التطوير المهني وتحسين ظروف العمل. بالتالي تمثل نتائج البحث الحالي إرشادات عملية لإدارة الموارد البشرية في صناعة الملابس الجاهزة. فمن خلال معالجة هذه العوامل، يمكن للمنظمات تحسين الاحتفاظ بالموظفين والأداء التنظيمي العام.

3. توصيات البحث:

توصلت نتائج البحث إلى تأثير نوايا العاملين لترك عملهم، بمدركاتهم حول مؤهلاتهم، وذلك كنتيجة لشعورهم بالإحباط ومن ثم أداءهم لسلوكيات الاستقالة الصامتة؛ بالتالي يوصي الباحثون باتباع عدة آليات داخل العمل من المتوقع أن تساهم في إدارة مدركات العاملين نحو مؤهلاتهم ومن ثم تقليل شعورهم بالإحباط ومن بعده تقليل أداءهم لسلوكيات الاستقالة الصامتة وفي نهاية الأمر قد يساهم ذلك في تقليل نواياهم نحو ترك العمل، وبناء على ذلك يقترح الباحثون عدة توصيات قد تمكن المنظمات من إنشاء بيئات عمل أكثر إيجابية وإنتاجية، مما يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين، والحد من دوران العمالة، وتحسين الأداء العام وذلك بتطبيق الممارسات التالية:

أ- لحل قضية التأهيل المفترط المُدرَك في العمل:

- يوصي الباحثون أصحاب الأعمال بضرورة إجراء اختبارات وتقييمات سنوية لهؤلاء المُدرَكون بزيادة مؤهلاتهم عن حاجة العمل، وفتح فرص وظيفية للمجتازين لتلك الاختبارات، سواء بالترقي أو أداء أية تعويضات تميزهم في العمل عن غيرهم وتتناسب مع طموحاتهم.

- كما يوصي الباحثون أصحاب الأعمال بضرورة رعاية هؤلاء ذوي التأهيل المُفترط وفقاً للتقييمات وبطاقات الوصف الوظيفي مهنيًا، باعتبارهم مواهب يستثمرون أفكارهم المبتكرة في توفير فرص لمنظماتهم لتحقيق ميزة تنافسية، من خلال فتح فرص تدريبية ووظيفية لهم.



- ضرورة التعاون مع أصحاب المصلحة في الصناعة لوضع معايير للأدوار الوظيفية التي تتوافق مع مهارات الموظفين وتوقعاتهم، فيمكن أن يكون ذلك أمرًا حيويًا في إدارة مدركات الأفراد نحو مؤهلاتهم وبالتالي الحد من نواياهم لترك العمل، ومن ثم معدل دوران العمل وضمان استقرار القوى العاملة بمرور الزمن.

- ضرورة تصميم وتطوير استراتيجيات أكثر فعالية للاحتفاظ بالموظفين وإشراكهم، مما يؤدي في النهاية إلى قوة عاملة أكثر استقرارًا وإنتاجية.

- تنفيذ ممارسات الموارد البشرية الاستباقية، مثل مراجعات الأداء المنتظمة، فرص التطوير المهني، وبرامج تقدير الموظفين، لتعزيز رضا الموظفين والحد من نوايا ترك العمل.

ب- لتقليل الشعور بالإحباط في العمل:

- ينبغي على المؤسسات تطوير استراتيجيات الدعم النفسي للموظفين، مثل: برامج الرعاية الصحية النفسية، لتعزيز التفاؤل وتقليل مستويات الإرهاق، الاحتراق الوظيفي، وزيادة الرضا الوظيفي.

- المحاولة في تنفيذ استراتيجيات لتحسين بيئة العمل، مثل: تقليل عبء العمل، زيادة التقدير المادي والمعنوي من الإدارة، وتعزيز مشاركة الموظفين من خلال العمل الهادف، وفرص النمو، وبيئة عمل محفزة ومشجعة للعاملين من خلال الاعتراف بجهودهم وتقديم المكافآت والحوافز لهم.

- الاستفادة من تحليلات البيانات لمراقبة مشاعر الموظفين، وتحديد الاتجاهات، واتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تخطيط القوى العاملة واستراتيجيات الاحتفاظ بها.

ج- لتقليل سلوكيات الاستقالة الصامتة في العمل:

- يمكن الاستفادة من مقترح بحث (Yikilmaz 2022) في اعتماد سياسة مقابلة لها تعرف بـ "التوظيف الصامت quiet hiring" والذي تتبناه بعض شركات التكنولوجيا، والذي تقوم سياسته على فكرة تمكين الموظفين الذين يؤديون فوق المتوقع من كسب المزيد من الدخل والحصول على فرص للتطوير الوظيفي.

- المحاولة في رفع وعي العاملين حول تأثيرات الإحباط الوظيفي والاستقالة الصامتة على الأداء الوظيفي من خلال ورش عمل ودورات تدريبية.

- تدريب المديرين والمشرفين على تطوير مهارات القيادة القوية، بما في ذلك التواصل الفعال، وحل النزاعات.

- تعزيز التواصل بين الموظفين والمديرين، أي تحسين بيئة العمل عن بُعد، كوسيلة لمكافحة ظاهرة "الاستقالة الصامتة"، من خلال فتح قنوات للتواصل بين المديرين والموظفين والاستماع لآرائهم ومقترحاتهم. وفي ضوء نتائج وتوصيات البحث، يقترح الباحثون خطة لتنفيذ بعض التوصيات في الجدول (9) كما يلي:

جدول (9): خطة تنفيذ توصيات البحث

المسؤول عن التنفيذ	نتيجة التوصية	كيفية التنفيذ	التوصية
الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية.	الحد من دوران العمل وضمان استقرار القوى العاملة.	تطوير لوائح العمل وممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة	وضع معايير للأدوار الوظيفية التي تتوافق مع مهارات الموظفين وتوقعاتهم.
الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية.	تعزيز مشاركة الموظفين وتقليل الميل إلى "الاستقالة الصامتة"	من خلال خلق بيئة عمل إيجابية. وزيادة التقدير من الإدارة.	تطوير استراتيجيات المشاركة.
الإدارة العليا. إدارة الموارد البشرية.	يُتوقع أن يكون ذلك وسيلة مناسبة في علاج قضيتي التأهيل المفرط المدرك والاستقالة الصامتة داخل العمل.	تقديم الاعتراف من جانب المنظمة بمهاراتهم وقدراتهم باعتبارهم أصل من أصول المنظمة، وتوفير مسابقات وفرص وظيفية لتقدير المتميزين منهم وتكون مبنية على معايير تقييم عادلة.	منح الحوافز والمكافآت للأفراد ذوو التأهيل المفرط سواء موضوعياً أو إدراكياً.
الإدارة العليا. إدارة الموارد البشرية.	الاحتفاظ بالموظفين، وقوة عاملة أكثر استقراراً وإنتاجية.	من خلال ورش عمل ودورات تدريبية.	زيادة الوعي حول تأثيرات الإحباط الوظيفي والاستقالة الصامتة على الأداء الوظيفي.
إدارة الموارد البشرية.	قد يساهم في مساعدة العاملين ذوو التأهيل المفرط المدرك إشباع رغباتهم في تحسين وضعهم الوظيفي ومن ثم تقليل نواياهم حول ترك العمل.	تدريب الأفراد ذوو التأهيل الزائد عن حاجة العمل من أجل إعدادهم لفرص الترقى المناسبة لهم داخل العمل.	الاهتمام بممارسات التدريب داخل العمل.



المسئول عن التنفيذ	نتيجة التوصية	كيفية التنفيذ	التوصية
الإدارة العليا.	ربما يساهم ذلك في تقليل ظاهرة التأهيل المفرط المدرك وتحويلهم نحو أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية ومن ثم تقليل نواياهم حول ترك العمل.	عقد ورش عمل تشاركية مع جميع الموظفين لتحديد الرؤية المشتركة والقيم الأساسية التي ستشكل أساس الثقافة التنظيمية الجديدة.	بناء ثقافة تنظيمية تشجع على التعاون والتواصل والتعلم المستمر، وتقدّر التنوع في الخبرات والمهارات بين العاملين.
الإدارة العليا. إدارة الموارد البشرية.	قد يساعد في حسن استغلال قدرات ومؤهلات الأفراد ومن ثم تقليل مستويات الإحباط لديهم يستتبعه تقليل سلوكيات الاستقالة الصامتة في العمل وأخيراً تقليل نوايا ترك العمل وترك العمل الفعلي.	تنظيم وإجراء ورش عمل تفاعلية تساعد المشاركين على اكتشاف نقاط قوتهم وضعفهم وتحديد أهدافهم المهنية.	توفير برامج إرشاد وظيفي داخل المؤسسة لمساعدة الموظفين على تحديد أهدافهم المهنية وتطوير خطط التطوير الوظيفي الخاصة بهم.

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج البحث.

عاشراً - حدود البحث واقتراحات لآفاق بحثية مستقبلية:

يعتقد الباحثون أنهم حققوا الأهداف الموضوعية للبحث بصورة عامة، إلا أنهم تعرّضوا أثناء مراجعة البحوث السابقة على عدد من الأفكار البحثية التي استصعب شمولها في أهداف البحث الحالي، ومن ثم يقترح الباحثون عدة أفكار بحثية مستنتجة من حدود البحث كالاتي:

1. الحدود الموضوعية للبحث:

أ- ركز الباحثون بشكل أساسي على تفسير الكيفية التي تتحقق من خلالها العلاقة بين التأهيل المفرط المدرك ونية ترك العمل، وبناء على ذلك تم إدراج الإحباط الوظيفي والاستقالة الصامتة كمتغيرات وسيطة متوازية ومتسلسلة يمكنها تفسير آلية تحقق تلك العلاقة الإيجابية. ومن ثم يقترح الباحثون محاولة البحث عن الظروف التي تخفف من وطأة ذلك التأثير السلبي لتلك العلاقات، من خلال إدراج متغيرات إيجابية معدّلة لتلك العلاقات كعدالة التوزيع وقياسها على نفس نموذج البحث ونفس العينة ومناقشة النتائج.

ب- رصدت نتائج التحليل الوصفي لعينة البحث، وجود تنوع بين المبحوثين بقطاع التطبيق من حيث المؤهل التعليمي، ويعتقد الباحثون أن ذلك قد يكون له دور كبير في ارتفاع ظاهرة التأهيل المفرط

المدرک داخل العمل، ويقترح الباحثون بتسليط الضوء على قياس تأثير المتغيرات الديموغرافية للعاملين على العلاقات الواردة بنموذج البحث.

ج- ينصب تركيز البحث بشكل أساسي على إدراك وسلوكيات الموظف/ العامل داخل العمل، من الممكن أن يفتح ذلك آفاق بحثية جديدة لقياس نموذج البحث ولكن على مستوى إدراك وسلوكيات فريق العمل.

د- ركز الباحثون على قياس التأهيل المُفَرَط المُدْرَك لدى العاملين، من الممكن أن يفتح ذلك لنا آفاق بحثية جديدة حول دراسة سلوكيات العاملين المتعاملين مع زملائهم المؤهلون بصورة مفرطة موضوعياً (أي وفقاً لبطاقات الوصف الوظيفي وليس المبني على إدراكاتهم).

هـ- نظراً لتركيز البحث الحالي على سلوكيات العاملين أو المرؤوسين في العمل، فمن الممكن أن يضيء ذلك لنا آفاق جديدة بالتركيز على سلوكيات النمط القيادي ذو التأهيل المُفَرَط المُدْرَك.

و- لا يزال مفهوم الاستقالة الصامتة حديث العهد في البحث، لذا يقترح الباحثون بالحاجة إلى المزيد من الدراسة والبحث لمعرفة ديناميكية حدوثها وتأثيرها بالمنظمات.

ز- لا تزال ظاهرة الاستقالة الصامتة بحاجة إلى مزيداً من النقاش حول فحص كونها سلوكاً مهنيّاً أخلاقياً أم غير أخلاقياً.

ح- نظراً لما أكدته نتائج البحث من وجود علاقة بين الاستقالة الصامتة ونية ترك العمل، لذا يقترح الباحثون دراسة العوامل الفردية التي قد تؤثر على تلك العلاقة، مثل الجنس والخبرة. هذا بجانب اقتراح دراسات مستقبلية لاستكشاف تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية على العلاقات بين الإحباط الوظيفي ونية ترك العمل.

2. الحدود المكانية للبحث: اعتمد الباحثون في اختبارهم لنموذج البحث على السياق التنظيمي الصناعي الخاص بصناعة الملابس الجاهزة كنتيجة لآخر تقرير عن الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة، باعتباره محققاً أعلى نسبة معدل دوران العمل، بالتالي يقترح الباحثون إعادة اختبار نموذج البحث في سياق تنظيمي لصناعة أخرى ومقارنة النتائج، أو حتى التطرق لسياق تنظيمي خدمي يشهد معدلات دوران عمل عالية.

3. الحدود الزمنية للبحث: يصف الباحثون البحث الحالي بأنه من البحوث المستعرضة، لذا يقترحون اعتماد طريقة البحوث الطولية Longitudinal، بإجراء امتداد للبحث الحالي واختبار نموذج البحث لكن على فترات زمنية متباعدة ومقارنة النتائج بهدف التعرف على مقدار التغير الذي حدث في قيم تأثير متغيرات النموذج والوصول إلى فهم تفسيرات جديدة للعلاقات السببية بين المتغيرات.



- المراجع:

أولاً- المراجع العربية:

- الحربي، عبد الله بن مداري (2020). ظاهرة التأهيل المفرط في السياق التنظيمي: مراجعة للأدبيات النظرية وتوصيات للبحث والممارسة. *مجلة الإدارة العامة*، 60(3)، 377-423.
- جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت (2004). تعريب: رفاعي، محمد رفاعي وبسيوني، إسماعيل علي. إدارة السلوك في المنظمات. الرياض، دار المريخ للنشر.
- داهش، جمال عبد الحميد محمد (2022). دراسة تحليلية للعلاقة بين الإفراط في التأهيل وسلوكيات صوت الموظف بالتطبيق على العاملين بالمحاكم الابتدائية بمحافظة المنيا. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، مجلة كلية التجارة، جامعة المنصورة، 46(3)، 1-25.
- جودة، عبد المحسن عبد المحسن (2019). السلوك التنظيمي في العمل، كلية التجارة، جامعة المنصورة، بدون ناشر.
- محمد، السيد خليل رزق (2019). أثر المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمنظمة على سلوك المواطنة التنظيمية – دراسة تطبيقية على العاملين بهيئة ميناء دمياط. *مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة جامعة المنصورة*، 39(4)، 369-422.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Alfes, K., Shantz, A., and Baalen, S. V. (2016). Reducing perceptions of overqualification and its impact on job satisfaction: the dual roles of interpersonal relationships at work. *Hum. Resour. Manag. J.* 26, 84–101. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12094>
- Alam, T., Ullah, Z., AIDhaen, F. S., AIDhaen, E., Ahmad, N., & Scholz, M. (2021). Towards Explaining Knowledge Hiding through Relationship Conflict, Frustration, and Irritability: The Case of Public Sector Teaching Hospitals. *Sustainability*, 13(22), 12598. <https://doi.org/10.3390/su132212598>
- Allan, B. A. Tay, L. and Sterling, H. M. (2017). Construction and Validation of the Subjective Underemployment Scales (SUS). *Journal of Vocational Behavior*, 99: 93-106. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.01.001>
- Allen, D.G., Bryant, P.C. and Vardaman, J.M. (2010), “Retaining talent: replacing misconceptions with evidence-based strategies”, *Academy of Management Perspectives*, Vol. 24 No. 2, pp. 48-64. <https://doi.org/10.5465/amp.24.2.48>
- Arar, T., Çetiner, N., & Yurdakul, G. (2023). Quiet quitting: Building a comprehensive theoretical framework. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 15(28), 122-138. <https://doi.org/10.20990/kilisiibfakademik.1245216>.
- Artes, J., Jimenez, M. d., & Jimenez, J. S. (2014, November). Small fish in a big pond or big fish in a small pond? The effect of educational mismatch in on subjective wellbeing. *Journal of Social Indicators Resaerch*, 119(2), 771–789. <https://doi.org/10.1007/s11205-013-0526-1>

- Ahmad, H., & Qadir, M. (2018). Dimensions of perceived over qualification, perceived organizational support and turnover intentions. *J. Manage. Hum. Res*, 1, 18-33.
- Anand, A., Doll, J., & Ray, P. (2024). Drowning in silence: a scale development and validation of quiet quitting and quiet firing. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(4), 721-743. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2023-3600>
- Andrade, L., Santos, C., & Faria, L. (2023). The mediating effect of job satisfaction on the relationship between perceived overqualification, turnover intention and job performance among call center employees. *Polish Psychological Bulletin*, 262-271. <http://dx.doi.org/10.24425/ppb.2023.148845>
- Aydın, E., & Azizoğlu, Ö. (2022). A new term for an existing concept: Quiet quitting-A selfdetermination perspective. *ICCDSS*, 7-9 October, İzmir/Turkey.
- Aykan, E. (2022). Sessiz istifa: kovulmayacak kadar çalışmak. *Haberturk*, <https://www.youtube.com/watch?v=Q1CJAXCp5r0>
- Ayvaz, A., Kılınc, S., Uzunbacak, H. H., & Akçakanat, T. (2024). The effect of perceived overqualification on turnover intention: The mediating role of boreout and work alienation. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 429-446.
- Azharudeen, N. T., & Andrew, A. (2018). Emotional exhaustion and employee turnover intention. *International Journal of Research*, 5(1), 227–240.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Ballesteros-Leiva, F., St-Onge, S., & Arcand, S. (2023). Overqualification and Turnover Intention: The Significance of Work-Life Balance for Canadian-Born and Immigrant Employees. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 78(2).
- Bester, F. (2012). *A model of work identity in multicultural work settings*. University of Johannesburg (South Africa).
- Biaobin, Y., Lin, Q., Yi, L., Qian, L., Dan, H., & Yiwei, C. (2021). The Effect of Overqualification on Employees' Turnover Intention: The Role of Organization Identity and Goal Orientation. *Journal of Advanced Management Science* Vol, 9(1).
- Bilal, A., Tufail, S., Mukhtar, S., & Kharal, M. (2024). Routine Work Instability and Workplace Incivility: The Moderated Mediation Model of Employee Frustration and Family Motivation. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 12(2), 963-971. <https://doi.org/10.52131/pjhss.2024.v12i2.2126>
- Bochoridou, A., & Gkorezis, P. (2024). Perceived overqualification, work-related boredom, and intention to leave: examining the moderating role of high-performance work systems. *Personnel Review*, 53(5), 1311-1330.



- Bothma, C. F., & Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA journal of human resource management*, 11(1), 1-12.
- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written material. In H. C. Triandis, & J. W. Berry (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology* (pp. 349–444). Allyn and Bacon.
- Bulut, M. B., Tanriverdi, O., Tekeli, M. R., Yıldızeli, N., Ünal, N. N., & Çolak, C. (2024). Unveiling the Hushed Rebellion! Exploring the Concept of Quiet Quitting in the Modern Workplace: Development and Validation of Quiet Quitting Scale. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 16(30), 230-255.
- Chen, G., Tang, Y., & Su, Y. (2021). The effect of perceived over-qualification on turnover intention from a cognition perspective. *Frontiers in psychology*, 12, 699715.
- Cheng, B., Zhou, X., Guo, G., & Yang, K. (2020). Perceived overqualification and cyberloafing: A moderatedmediation model based on equity theory. *Journal of Business Ethics*, 164, 565-577. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4026-8>.
- Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.)*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Dahri, N. W., Tjahjono, H. K., Muafi, M., & Prajogo, W. (2023). The Influence of Workplace Envy on Turnover Intention: The Mediating Role of Negative Emotion and Perception of Injustice. *Calitatea*, 24(193), 28-38. [DOI: 10.47750/QAS/24.193.04](https://doi.org/10.47750/QAS/24.193.04)
- Drela, K. (2024). The Quiet Quitting Phenomenon from A Human Capital Management Perspective. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management/Zeszyty Naukowe Politechniki Slaskiej. Seria Organizacji i Zarzadzanie*, (199). <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2024.199.9>
- Duan, J., Xia, Y., Xu, Y. and Chia-Huei, W. (2022), “The curvilinear effect of perceived overqualification on constructive voice: the moderating role of leader consultation and the mediating role of work engagement”, *Human Resource Management*, Vol. 61 No. 4, pp. 489-510, <https://doi.org/10.1002/hrm.22106>
- Edelman, (2022). 2022 Edelman Trust Barometer: The Cycle of Distrust. Scotts Valley, CA: Edelman Corporation
- Ellis, L., & Yang, A. (2022). If your co-workers are quiet quitting here’s what that means. <https://www.wsj.com/articles/if-your-gen-z-co-workers-are-quietquitting-heres-whatthat-means-11660260608?mod=series>
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2021). Overqualification at work: A review and synthesis of the literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8(1), 259-283.
- Erdogan, B., Bauer, T. N., Peiró, J., & Truxillo, D. M. (2011a). Overqualified employees: Making the best of a potentially bad situation for individuals and organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 215–232.

- Erdogan, B., Bauer, T. N., Peiró, J. M., & Truxillo, D. M. (2011b). Overqualification Theory, Research, and Practice: Things That Matter. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 260–267. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01339.x>
- Erdogan, B., Tomas, I., Valls, V. and Gracia, F.J. (2018), “Perceived over qualification, relative deprivation, and person-centric outcomes: the moderating role of career centrality”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 107, pp. 233-245.
- Esen, D. (2023). Quiet Quitting in Public Institutions: A Descriptive Content Analysis. *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, 13(1), 296-326. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8428256>
- Espada, M. (2022, August 23). Employees say ‘quiet quitting’ is just setting boundaries: Companies fear long-term effects. <https://time.com/6208115/>
- Fine, S., and Nevo, B. (2008). Too smart for their own good? A study of perceived cognitive overqualification in the workforce. *Int. J. Hum. Res. Manag.* 19, 346–355. [doi: 10.1080/09585190701799937](https://doi.org/10.1080/09585190701799937).
- Florek-Paszowska, A. K., & Hoyos-Vallejo, C. A. (2023). A comprehensive bibliometric analysis and future research directions in the nexus of sustainable business practices and turnover intention. *Cleaner and Responsible Consumption*, 11, 100146. <https://doi.org/10.1016/j.clrc.2023.100146>
- Formica, S., & Sfofera, 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.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Fox, S., & Spector, P. E. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 915–931.
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Moisoglou, I., Kalogeropoulou, M., Gallos, P., & Vraha, I. (2024). Emotional intelligence protects nurses against quiet quitting, turnover intention, and job burnout. *AIMS Public Health*, 11(2), 601-613.
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraha, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., ... & Kaitelidou, D. (2023b). The quiet quitting scale: Development and initial validation. *AIMS Public Health*, 10(4), 828. [Doi: 10.3934/publichealth.2023055](https://doi.org/10.3934/publichealth.2023055)
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraha, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Katsoulas, T., ... & Kaitelidou, D. (2023a). The influence of job burnout on quiet quitting among nurses: The mediating effect of job satisfaction. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3128881/v1>
- Galanis, P., Moisoglou, I., Katsiroumpa, A., Malliarou, M., Vraha, I., Gallos, P., Kalogeropoulou, M., & Papathanasiou, I. V. (2024a). Impact of Workplace Bullying on Quiet Quitting in Nurses: The Mediating Effect of Coping Strategies. *Healthcare*, 12(7), 797. <https://doi.org/10.3390/healthcare12070797>



- Galanis, P., Moisoglou, I., Malliarou, M., Papathanasiou, I. V., Katsiroumpa, A., Vraika, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., & Kaitelidou, D. (2024b). Quiet Quitting among Nurses Increases Their Turnover Intention: Evidence from Greece in the Post-COVID-19 Era. *Healthcare*, 12(1), 79.
<https://doi.org/10.3390/healthcare12010079>
- Gabelaia, I., & Bagociunaite, R. (2024c). The Impact of “Quiet Quitting” on Overall Organizational Behavior and Culture. *Reliability and Statistics in Transportation and Communication*, 366-378. https://doi.org/10.1007/978-3-031-53598-7_33
- Gizlier, Ö., & Yıldız, B. (2021). Algılanan aşırı nitelikliliğin çalışanların kariyerizm eğilimleri ve sosyal kaytarma davranışları üzerindeki etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 2162-2173.
<https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1253>.
- (GW) Global Workforce Resilience Report (2020). Available at:
https://www.adpresearch.com/wpcontent/uploads/2020/09/R0130_0920_v3_GW_S_ResearchReport.pdf.
- Griffeth, R.W.; Hom, P.W.; Gaertner, S. A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *J. Manag.* 2000, 26, 463–488. [CrossRef]
- Hair, J. F., Gabriel, M., & Patel, V. (2014). AMOS covariance-based structural equation modeling (CB-SEM): Guidelines on its application as a marketing research tool. *Brazilian Journal of Marketing*, 13(2).
- Hair J, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* Sage Publications. Thousand Oaks, CA, USA.
- Hair J, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook* (p. 197). Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
<https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hamouche, S., Koritos, C., & Papastathopoulos, A. (2023). Quiet quitting: relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(12), 4297-4312
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2022-1362>.
- Hamza, P. A., Othman, B. J., Gardi, B., Sorguli, S., Aziz, H. M., Ahmed, S. A., Sabir, B. Y., Ismael, N. B., Ali, B. J., Anwar, G. (2021). Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance, *International Journal of Engineering, Business And Management(IJEBM)*. <https://dx.doi.org/10.22161/ijebm.5.3.1>

- Harari, M. B., Manapragada, A., & Viswesvaran, C. (2017). Who thinks they're a big fish in a small pond and why does it matter? A meta-analysis of perceived overqualification. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 28-47. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.06.002>
- Harter, J. (2022). Is quiet quitting real? Workplace, <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>
- Heneman, H. G., Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2019). *Staffing organizations*. McGraw-Hill.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). 5 turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274. <https://doi.org/10.1080/19416520802211552>
- Hu, J., Erdogan, B., Tayla, B. N., Jiang, K., Liu, S., & Li, Y. (2015). There are lots of big fish in this small pond: The role of peer overqualification on task significance, perceived fit, and performance for overqualified employees. *Journal of Applied Psychology*, 100, 1228-1238.
- Jiang, J., Dong, H., Dong, Y., Yuan, Y., & Tu, X. (2024). Challengers, not followers? The effect of leaders' perceptions of team overqualification on leaders' empowering behavior. *Journal of Managerial Psychology*.
- Joaquim, A. F. V. L., Figueiredo, P. C. N., Silva, V. R. C., & da Fonseca, C. N. (2023). Positive Leadership and the Quiet Quitting Movement in Organizations. *In Global Leadership Perspectives on Industry, Society, and Government in an Era of Uncertainty* (pp. 19-34). IGI Global. <http://dx.doi.org/10.4018/978-1-6684-8257-5.ch002>
- Johari, J. (2013). A proposed relationship between actual turnover behaviour, career advancement opportunity, frustration at work and perceived alternative job opportunities among faculty members. *Am J Econ*, 3(5C), 82-86.
- Johari, J., Razali, N., Zainun, N. F. H. & Adnan, Z. (2022). Job characteristics and work engagement: the moderating role of emotional intelligence. *Performance Improvement Quarterly*, 34(4). 687-716. <https://doi.org/10.1002/piq.21378>
- Johnson, G. J. and Johnson, W. R. (1997). Perceived Overqualification, Emotional Support, and Health. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(21): 1906-1918.
- Johnson, G. J. and Johnson, W. R. (1999). Perceived Overqualification and Health: A Longitudinal Analysis. *The Journal of Social Psychology*, 139(1): 14-28.
- Johnson, W. R. Morrow, P. C. and Johnson, G. J. (2002). An Evaluation of a Perceived Overqualification Scale Across Work Settings. *The Journal of Psychology*, 136(4): 425-441.



- Kane, L., & Ashbaugh, A. R. (2017). *Simple and parallel mediation: A tutorial exploring anxiety sensitivity, sensation seeking, and gender. The Quantitative Methods for Psychology*, 13 (3), 148–165. <https://doi.org/10.20982/tqmp.13.3.p148>
- Kang, J., Kim, H., & Cho, O. H. (2023). Quiet quitting among healthcare professionals in hospital environments: a concept analysis and scoping review protocol. *BMJ open*, 13(11), e077811. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2023-077811>
- Karaliñç, T. (2024). The Effect of Quiet Quitting on Job Performance: A Research on Health Sector Employees. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*.
- Khan, J., Saeed, I., Zada, M., Nisar, H. G., Ali, A., & Zada, S. (2023). The positive side of overqualification: examining perceived overqualification linkage with knowledge sharing and career planning. *Journal of Knowledge Management*, 27(4), 993-1015.
- Khan, J., Zhang, Q., Saeed, I., Ali, A., & Fayaz, M. (2024). Unveiling the nexus between perceived overqualification and knowledge hiding: Moderated mediation analysis of job crafting and job boredom. *Heliyon*, 10(10).
- Khassawneh, O., Mohammad, T., & Momany, M. T. (2023). Perceived overqualification and job outcomes: The moderating role of manager envy. *Sustainability*, 15(1), 84. <https://doi.org/10.3390/su15010084>
- Kilpatrick, A. (2022, August 20). What is “quiet quitting” and how it may be a misnomer for setting boundaries at work. <https://www.kqed.org/news/11923100/what-is-quiet-quitting-and-how-it-may-be-a-misnomer-for-setting-boundaries-at-work>
- Kim, S., Sturman, E., & Kim, E. S. (2015). Structural Equation Modeling: Principles, Processes, and Practices. In K. D. Strang (Ed.), *The Palgrave Handbook of Research Design in Business and Management* (pp. 153-172). Palgrave Macmillan US. https://doi.org/10.1057/9781137484956_11
- Klotz, A., & Bolino, M. (2022, September 15). When quiet quitting is worse than the real thing. *Harvard Business Review*.
- Koelhi, T., & Lidströmer, N. (2024). Silent Resignations: Navigating Moral Distress in Healthcare - A Literature Review on Quiet Quitting. *Cambridge Open Engage*. [doi:10.33774/coe-2024-dxxq3-v2](https://doi.org/10.33774/coe-2024-dxxq3-v2)
- Landin, S., Hadzic, S., & Biregeyi, J. (2023). Beyond the Pandemic: Exploring Quiet Quitting and Job Satisfaction: A qualitative research exploring job satisfaction in “the new workplace.
- Lazzari, M., Alvarez, J.M. & Ruggieri, S. Predicting and explaining employee turnover intention. *Int J Data Sci Anal* 14, 279–292 (2022). <https://doi.org/10.1007/s41060-022-00329-w>.
- Leander, N. P., Agostini, M., Stroebe, W., Kreienkamp, J., Spears, R., Kuppens, T., Van Zomeren, M., Otten, S., & Kruglanski, A. W. (2020). Frustration-affirmation? Thwarted goals motivate compliance with social norms for violence and nonviolence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 119(2), 249–271. <https://doi.org/10.1037/pspa0000190>

- Lee, D., Park, J., & Shin, Y. (2023). Where are the workers? From great resignation to quiet quitting (No. w30833). *National Bureau of Economic Research*.
- Li, J., Galatsch, M., Siegrist, J., Müller, B. H., & Hasselhorn, H. M., & European NEXT Study group. (2011). Reward frustration at work and intention to leave the nursing profession-Prospective results from the European longitudinal NEXT study. *International Journal of Nursing Studies*, 48(5), 628–635. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2010.09.011>
- Liao, M., Zhang, M. J., Carnevale, J. B., Huang, C., & Wang, L. (2024). Capable fish or deficient ponds? A meta-analysis of consequences, mechanisms, and moderators of perceived overqualification. *Journal of Management*, <https://doi.org/10.1177/01492063241239298>
- Lin, B., Law, K.S. and Zhou, J. (2017), “Why is underemployment related to creativity and OCB? A taskcrafting explanation of the curvilinear moderated relations”, *Academy of Management Journal*, Vol. 60 No. 1, pp. 156-177, [doi: 10.5465/amj.2014.0470](https://doi.org/10.5465/amj.2014.0470).
- Lin, W. R., Chen, H. T., & Luo, S. T. (2021). Relationships among emotional blackmail, job frustration, turnover intention for tour leaders. *Anatolia*, 32(2), 262-273. <https://doi.org/10.1080/13032917.2020.1856689>
- Liu, F., Li, J., Lan, J., & Gong, Y. (2024). Linking perceived overqualification to work withdrawal, employee silence, and pro-job unethical behavior in a Chinese context: the mediating roles of shame and anger. *Review of Managerial Science*, 18(3), 711-737.
- Liu, S., Luksyte, A., Zhou, L., Shi, J. and Wang, M. (2015), “Overqualification and counterproductive work behaviors: examining a moderated mediation model”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 36 No. 2, pp. 250-271, <https://doi.org/10.1002/job.1979>
- Liu, S., & Wang, M. (2012). Perceived overqualification: A review and recommendations for research and practice. *Research in Occupational Stress and Well-being*, 10, 1-42.
- Liu, W., Zhao, D., Shu, P., Wang, H. and Zhu, Y. (2022), “All for striving status: how and when do overqualified employees engage in OCB towards individual”, *Current Psychology*, <https://doi.org/10.1007/s12144-022-04209-1>
- Lopper, E., Horstmann, K. T., & Hoppe, A. (2024). The Approach-Avoidance Job Crafting Scale: Development and validation of a measurement of the hierarchical structure of job crafting. *Applied Psychology*, 73(1), 93-134. <https://doi.org/10.1111/apps.12466>
- Luksyte, A., Bauer, T.N., Debus, M.E., Erdogan, B. and Wu, C.-H. (2022), “Perceived overqualification and collectivism orientation: implications for work and nonwork outcomes”, *Journal of Management*, Vol. 48 No. 2, pp. 319-349, <https://doi.org/10.1177/0149206320948602>



- Luksyte, A., Spitzmueller, C. and Maynard, D.C. (2011), “Why do overqualified incumbents deviate? Examining multiple mediators”, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 16 No. 3, pp. 279-296.
- Ma, C., Ganegoda, D. B., Chen, Z. X., Jiang, X., & Dong, C. (2020). Effects of perceived overqualification on career distress and career planning: Mediating role of career identity and moderating role of leader humility. *Human Resource Management*, 59(6), 521-536.
- Ma, C., Ganegoda, D. B., Chen, Z. X. (George), Zhao, J., Jiang, X., & Zhang, X. (2023). To stand out or fit in? How perceived overqualification motivates proactive and affiliative performance. *Human Resource Management*, 62(6), 953-970. <https://doi.org/10.1002/hrm.22181>
- Mairaj, A., & Siddiqui, D. A. (2020). Conflict Resolution Strategies and Workplace Frustration and Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Role of Emotional Intelligence. Available at SSRN 3683152.
- Mamun, C. & Hasan, M. (2017). Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: a conceptual view. *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 63–71. 15(1).2017.06. <mailto:https://doi.org/10.21511/ppm>.
- Marples, M. (2022), “Quiet quitting is the latest workplace trend, but it doesn’t mean what you think”, available at: <https://edition.cnn.com/2022/08/22/business/quiet-quitting-tiktok-work-wellness/>
- Maynard, D. C., Joseph, T. A., & Maynard, A. M. (2006). Underemployment, job attitudes, and turnover intentions. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(4), 509-536. <https://doi.org/10.1002/job.389>
- Maynard, D. C., & Parfyonova, N. M. (2013). Perceived overqualification and withdrawal behaviours: Examining the roles of job attitudes and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 435-455.
- McGuinness, S. (2006). Overeducation in the Labour Market. *Journal of Economic Surveys*, 20(3): 387–418.
- McKee-Ryan, F. M and Harvey, J. (2011). I Have a Job, But: A Review of Underemployment. *Journal of Management*, 37(4): 962-996.
- Mckinsey (2022), “Quiet quitting and performance management”, available at: [Quiet quitting and the year-end review | McKinsey](#) (accessed December 2022).
- Mehreza, A., & Bakria, A. (2019). The impact of human resource practices on job satisfaction and intention to stay in emerging economies: Model development and empirical investigation among high caliber governmental employees in Qatar. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2018.12.007>
- Mohammadi, H., Ahmadi, H., & Rajabpour, E. (2024). Impact Of Toxic Work Environment On Quiet Quitting With Psychological Capital Mediation. *Journal Of Strategic Human Resource Management*, 13(1).

- Mussagulova, A., & Demircioglu, M. A. (2022). What affects the turnover intention of civil servants: Evidence from Bhutan. *Australian Journal of Public Administration*. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12573>.
- Nilufad, A. (2022) 'Quiet quitting: why doing less at work could be good for you – and your employer', *The Conversation Media Group Ltd*. Available at: <https://theconversation.com/quiet-quitting-why-doing-less-at-work-could-be-goodfor-you-and-your-employer-188617>
- Ntsiful, A., Ahiakpor, L., Damoah, J. O., & Wee, G. S. M. (2018). Frustration at work, developmental experience, perceived team support and employee performance: evidence from emerging economies. *Pan-African Journal of Business Management*, 2(2), 1-16.
- OECD (2019), "Education at a glance 2019", available at: https://www.oecd.org/education/education-ata-glance/EAG2019_CN_GRC.pdf (accessed 5 June 2022).
- Oguegbe, T. M., & Chukwu, O. R. (2024). Organizational frustration and psychological wellbeing as predictors of workplace hostility among non-teaching staff of Nnamdi Azikiwe University, Awka. *West African Journal on Sustainable Development*, 1(1), 184-204.
- Ölçer, F., & Coşkun, Ö. F. (2024). The mediating role of organizational silence in the relationship between organizational justice and organizational creativity. *Society and Business Review*, 19(1), 23-46. <https://doi.org/10.1108/SBR-09-2021-0172>
- Onat, G., & Eren, D. (2020). The impacts of perceived overqualification on employee performance: a case of chefs. *Tourism & Management Studies*, 16(4), 35-44. <https://doi.org/10.18089/tms.2020.160403>.
- Özateş, A. F. (2024). *The effect of favoritism on engagement and quiet quitting: the mediating role of organizational justice* (Master's thesis, Türk-Alman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Pan, R., & Hou, Z. (2024). The relationship between objective overqualification, perceived overqualification and job satisfaction: employment opportunity matters. *Personnel Review*.
- Pearce, K. (2022, September 12). What is "quiet quitting"? <https://hub.jhu.edu/2022/09/12/what-isquiet-quitting/>
- Peiro', J. M. Agut, S. and Grau, R. (2010). The Relationship Between Overeducation and Job Satisfaction Among Young Spanish Workers: The Role of Salary, Contract of Employment, and Work Experience. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(3): 666–689.
- Pevec, N. (2023). The concept of identifying factors of quiet quitting in organizations: an integrative literature review. *Challenges of the Future*, 2, 128-147.



<https://doi.org/10.37886/ip.2023.006>

- Pham Thu Trang & Nguyen Thi Thu Trang. (2024). Job burnout and quiet quitting in Vietnamese banking sector: the moderation effect of optimism. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2371549>
- Piotrowska, M. (2022), “Job attributes affect the relationship between perceived overqualification and retention”, *Future Business Journal*, Vol. 8 No. 1, 38, [doi: 10.1186/s43093-022-00147-3](https://doi.org/10.1186/s43093-022-00147-3).
- Rasheed, R., Bhasi, M., Halawi, A. H., & Al Belushi, B. A. M. (2022). Turnover Intention Among Overqualified Employees: A Multi Group Analysis and Its Implications. *Journal of Positive School Psychology*, 6(9), 3976-3993.
- Rigdon, E. E. (2012). Rethinking Partial Least Squares Path Modeling: In Praise of Simple Methods. *Long Range Planning*, 45(5), 341-358. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.09.010>
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Vohra, N. (2019). *Organizational behaviour by pearson 18e*. Pearson Education India.
- Rocha, H. C. F., Duarte, M., & Dominique-Ferreira, S. (2024). The Impact of Work-Life Conflict on Employees’ Emotional Well-Being and the Adoption of Quiet Quitting -A Study Case Applied to the Portuguese Hospitality Industry. *Advances in Tourism, Technology and Systems*, 229-239. https://doi.org/10.1007/978-981-99-9758-9_18
- Saei, E., & Liu, Y. (2024). No News Is Not Good News: The Mediating Role of Job Frustration in the Perceptions of Organizational Politics and Employee Silence. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 60(3), 520-552. <https://doi.org/10.1177/00218863221148785>
- Scheyett, A. (2023). Quiet quitting. *Social Work*, 68(1), 5-7. <https://doi.org/10.1093/sw/swac051>
- Serenko, A. (2024). The human capital management perspective on quiet quitting: recommendations for employees, managers, and national policymakers. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 27-43.
- Shah, D., & Parekh, M. (2023). Understanding Work-Life Balance: An Analysis of Quiet Quitting and Age Dynamics using Deep Learning. *International Research Journal of Engineering Technology*, 1(06), 1230-1235. [DOI:10.13140/RG.2.2.21097.47204](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.21097.47204)
- Shahzad, M., Batool, Z., & Sajid, S. M. (2024). Organizational factors correlated with work alienation: A systematic review. *Qlantic Journal of Social Sciences and Humanities*, 5(2), 18-27. <https://doi.org/10.55737/qjssh.330179374>.
- Soni, P., & Vohra, J. (2022). Comparing online retail loyalty segments of Indian Gen Z buyers. *International Journal of Productivity and Performance Management*, (ahead-of-print).

- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Telford, T. (2022). 'Quiet quitting' isn't really about quitting. Here are the signs .The Washington Post ,<https://www.washingtonpost.com/business/2022/08/21/quiet-quitting-what-to-know/#UC5I6ODJI5HENAZGYZGWISLZAQ-0>
- Thompson, K.W., Shea, T.H., Sikora, D.M., Perrewe, P.L. and Ferris, G.R. (2013), "Rethinking underemployment and overqualification in organizations: the not so ugly truth", *Business Horizons*, Vol. 56 No. 1, pp. 113-121.
- Tong, G. C. (2022). Is quiet quitting a good idea? Here's what workplace experts say. <https://www.cnn.com/2022/08/30/is-quiet-quitting-a-good-idea-heres-what-workplaceexperts-say.html>.
- Tunde, A. O., & Rhoda, J. O. Influence of Perceived Organizational Politics and Job Frustration on Organizational Citizenship Behaviour Among Teachers from Selected Schools in Lagos Metropolis. *Ljgap December 2023*, 84.
- Vaisey S (2006) *Education and its discontents: overqualification in America, 1972–2002*. *Soc Forces* 85:835–864
- Vinayak, R., Bhatnagar, J., & Agarwal, M. N. (2021, October). When and how does perceived overqualification lead to turnover intention? A moderated mediation model. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship* (Vol. 9, No. 4, pp. 374-390). Emerald Publishing Limited.
- Wicker, S. A. (2024). *Quiet Quitting, Engagement, & Personality* (Master's thesis, Middle Tennessee State University).
- Wiegand, J. P. (2023). When overqualification turns dark: A moderated-mediation model of perceived overqualification, narcissism, frustration, and counterproductive work behavior. *Personality and Individual Differences*, 214, 112351. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112351>
- Wigert, B. (2022), "Quiet firing: what it is and how to stop doing it", available at: www.gallup.com/workplace/404996/quiet-firing-stop-doing.aspx
- Yaşar, E., & Alakuş, N. A. (2024). Are they really overqualified? Evaluation of perceived overqualification by the employees. *Journal of Multidisciplinary Academic Tourism*, 9(1), 73-85.
- Yikilmaz, İ. (2022) *Quiet Quitting: A Conceptual Investigation*. Anadolu 10th -International Conference on Social Science. 581-591.
- Yikilmaz, A. P. D. Ü. İ. (2023). Worrying Workplace Trend: Toxic Resilience. *Business Journal 2nd International Paris Social Sciences Congress*. 245-253.



- Yin-Fah, B. C., Foon, Y. S., Chee-Leong, L., & Osman, S. (2010). An exploratory study on turnover intention among private sector employees. *International journal of business and management*, 5(8), 57.
- Youthall, (2022). Sadece bir trend mi? Gerçek bir vazgeçiş mi? Youthall, pp. 1-26. <https://www.youthall.com/tr/company/ebooks/sessiz-istifa>
- Yu, H., Yang, F., Wang, T., Sun, J. and Hu, W. (2021), “How perceived overqualification relates to work alienation and emotional exhaustion: the moderating role of LMX”, *Current Psychology*, Vol. 40 No. 12, pp. 6067-6075.
- Zenger, J., & Folkman, J. (2022). Quiet quitting is about bad bosses, not bad employees. *Harvard Business Review*, August 31. Harvard Business Publishing.
- Zhang T, Rodrigue C. (2023). What if moms quite quit? the role of maternity leave policy in working mothers’ quiet quitting behaviors. *Merits*. 3(1):186-205. <https://doi.org/10.3390/merits3010012>
- Zhang, W., Xia, B., Derks, D., Pletzer, J. L., Breevaart, K., & Zhang, X. (2024). Perceived overqualification, counterproductive work behaviors and withdrawal: a moderated mediation model. *Journal of Managerial Psychology*.
- Zhao, L. J., Zhang, Z. T., Song, K. T., and Chen, Y. Y. (2019). Research on the relationship between perceived overqualification and employee time embezzlement behavior based on resource preservation theory. *Chin. J. Manag.* 16, 506–513.
- Zieba, K. (2023, September). *Great Resignation and Quiet Quitting as Post-pandemic Dangers to Knowledge Management*. In European Conference on Knowledge Management (Vol. 24, No. 2, pp. 1516-1522).

مواقع على الانترنت:

- https://www.capmas.gov.eg/Pages/Publications.aspx?page_id=5107&Year=23614
- <https://aecegy.com/>
- https://mped.gov.eg/adminpanel/sharedFiles/GDP_Note_Ara_ab1.pdf
- <https://ecahtegypt.com.eg/>
- <http://www.mfti.gov.eg/>