



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**Employing the dimensions of wise leadership in addressing the
invisible employee's behavior an exploratory study of the opinions of a
sample of workers in the Mosul Municipality Directorate**

Ahmed Walid Talal Al-Hamad*, Maysoon Abdullah AL-Shilema

College of Administration & Economics, University of Mosul

Keywords:

Wise leadership, invisible employee,
Mosul Municipality Directorate.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 19 Mar. 2023
Accepted 22 Mar. 2023
Available online 30 Jun. 2023

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER
THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:



Ahmed Walid Talal Al-Hamad

College of Administration & Economics,
University of Mosul

Abstract: The current research aimed to reveal the role of the wise leadership in addressing the behavior of the invisible employee in the Directorate of Mosul, in order to achieve what the research aimed at adopting the (descriptive analytical) method in its introduction to the intellectual frameworks, and its processing of data and its analyzing and then interpreting it, after the research community was determined in a number of formations of the Directorate of Mosul Municipality, and the choice of a random sample, its size (338) individuals, as it is. A representative of its community with (2320) individuals, And through the use of the statistical packages represented by (AMOS V.24, SPSS V.26), the applied side of the research was completed, To reach a set of conclusions, one of the most important which is the availability of wise leadership dimensions in the intended organization, I also identified the existence of an inverse relationship between wise leadership and the behaviors of the invisible employee in it, to conclude the study with a set of proposals, the most important of which is the need to direct the attention of the intended organization's leadership towards the category of invisible employees in the organization, and taking the appropriate measures that would work to improve the performance and effectiveness of employees in the place of work.

توظيف أبعاد القيادة الحكيمة في معالجة سلوكيات الموظف غير المرئي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية الموصل

ميسون عبد الله أحمد الشلما

أحمد وليد ظلال الحمد

كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى الكشف عن دور القيادة الحكيمة في معالجة سلوكيات الموظف غير المرئي في مديرية بلدية الموصل، في حين تبلورت المشكلة البحثية من خلال الزيارة الاستطلاعية التي أجراها الباحث للمنظمة المبحوثة، واستقراء معاناة إدارة الموارد البشرية في توزيع مهام العمل، فبالرغم من تزايد أعداد العاملين في المنظمة المبحوثة، إلا أنه لا يزال البعض منهم يحمل الثقل الأكبر من مهام العمل على عاتقه، بينما يتهرب البعض إلى العمل الشكلي في الأقسام والشعب الإدارية الأقل مهاماً، ولتحقيق ما هدف إليه تبنى البحث المنهج (الوصفي التحليلي) في تقديمه للأطر الفكرية، ومعالجته للبيانات وتحليلها ومن ثم تفسيرها، بعد أن تم تحديد مجتمع البحث في عدد من التشكيلات التابعة لمديرية بلدية الموصل، واختيار عينة عشوائية، بلغ حجمها (338) فرداً، بوصفها عينة ممثلة لمجتمعها البالغ (2320) فرداً، ومن خلال الإستعانة بالحزم الإحصائية المتمثلة بـ (AMOS V.24)، تم استكمال الجانب التطبيقي للبحث، ليتوصل بذلك إلى مجموعة من الاستنتاجات تمثل أهمها بتوافر أبعاد القيادة الحكيمة في المنظمة المبحوثة، كما شخص وجود علاقة عكسية بين القيادة الحكيمة وسلوكيات الموظف غير المرئي فيها، ليختتم البحث بمجموعة من المقترحات تمثل أهمها بضرورة توجيه أنظار قيادة المنظمة المبحوثة صوب فئة الموظفين غير المرئيين في المنظمة، وتحديد أولئك الموظفين، والعمل الجاد لسحبهم من الهامش، والتركيز والاهتمام بقدراتهم الفردية، وبذل الجهود لتحسين مهاراتهم وتمكينهم، لمنع تفشي الظاهرة إلى الآخرين، من خلال الكشف عن العوامل المؤثرة في إختفائهم، واتخاذ الإجراءات المناسبة التي من شأنها أن تعمل على تحسين أداء وفاعلية العاملين في مكان العمل.

الكلمات المفتاحية: القيادة الحكيمة، الموظف غير المرئي، مديرية بلدية الموصل.

المقدمة

في عالمنا اليوم، تعد أنظمة الإدارة الحديثة الموارد البشرية من أهم أصول المنظمة، ويعد إحترام قيم واحتياجات الموظفين بمثابة الخطوة الأكثر فاعلية في تحقيق أهداف المنظمات، وفي ظل البيئات التنظيمية شديدة التنافس، يمكن القول بأن رأس المال البشري هو عامل يؤثر على النمو التنظيمي والبقاء أكثر من أي عامل آخر، فتقدم المنظمات يعتمد على الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية، والاهتمام بهذا المورد الضخم في مجال إدارة الموارد البشرية، ومراعاة احتياجات ومشاكل العاملين وأجواء بيئة العمل، كل ذلك أصبح من أهم العوامل المؤثرة في نجاح أي منظمة.

كما أن الاهتمام بالقضايا المعيشية للعاملين، وتحسين بيئة العمل بطرق تلبى الاحتياجات النفسية والثقافية والاجتماعية لهم، من بين الإجراءات التي تحاول كل منظمة القيام بها وفقاً لقدراتها ومواردها المالية، ومع ذلك، فإن التعقيد المفرط للبيئات التنظيمية، وتعدد الأدوار، وتنوعها وتضاربها، وعدم الاتساق بين التسهيلات والمسؤوليات الموكلة لأولئك العاملين، والتي قد لا تتوافق

والخصائص الفردية لهم، بسبب العديد من المشاكل والتحديات لكل من المنظمات وقادتها والعاملين فيها.

تتمثل إحدى هذه المشاكل بما يسمى بظاهرة الموظفين غير المرئيين، للإشارة إلى الأشخاص الذين يتواجدون في مكان عملهم كل يوم، لكن عقولهم واهتمامهم في مكان آخر، يتعامل غير المرئيين مع الشعور بالتجاهل وعدم الاهتمام ونكران الجميل من قبل قادتهم، بتبني سلوكيات ضارة بمنظمتهم، الأمر الذي ولد الحاجة لمناقشة دور القيادات التي تعزز معاني الحكمة، في تعاملها مع مجريات الأحداث في مكان العمل، كذلك في إتخاذها القرارات المناسبة في ظل التحديات التي تواجهها، وتفاعلها مع العاملين، والاهتمام بهم، والعمل على تحفيزهم لتجاوز حالات الإخفاق التي يشعرون بها، وضمان الإنخراط والإستغراق الجدي في العمل، بعبارة أخرى، منظماتنا اليوم بحاجة ماسة إلى قيادات حكيمة، تنظر إلى ما هو أبعد من تحقيق الأهداف المادية للمنظمات، وتتخذ من المعايير الأخلاقية نهجاً تستند إليه في تطبيق سلطتها على الآخرين، مدركة بذلك أهمية رأس المال البشري للمنظمات، وضرورة الإلتفات إلى ذلك المورد، وإظهار مشاعر المحبة والإحترام والتقدير والرحمة، ولأن القادة الحكماء يرحبون بكل موقف بوصفه فرصة للتعلم والخدمة، كما يمكن التنبؤ بسلوكياتهم التي تحركها القيم، فهم أكثر قدرة على معالجة السلوكيات الهدامة التي تبناها بعض العاملين.

ونظراً للأهمية المتزايدة التي يحتلها قطاع الخدمات الحكومية على وجه العموم، ومديرية بلدية الموصل بشكل خاص، فقد تم إختيارها ميداناً لتطبيق البحث الحالي، على عدها من أقدم البلديات في العراق، وبوصفها أحد أهم المديريات العاملة في مدينة الموصل، والتي يقع على عاتقها مسؤولية إعادة مظاهر الحياة للمدينة المنكوبة جراء العمليات العسكرية التي شهدتها في الآونة الأخيرة، وذلك في شتى مجالات الخدمة التي تقدمها.

في سياق ذلك، ركزت البحث الحالي على بناء إطار نظري وتطبيقي عبر أربعة مباحث رئيسية، حيث جاء المبحث الأول بعنوان منهجية البحث، أما المبحث الثاني فاستعرض الجانب النظري للبحث، كما وأستتم المبحث الثالث على الجانب التطبيقي للبحث، وأخيراً يختتم البحث بمبحثه الرابع المتضمن عرض أهم الاستنتاجات التي توصل إليها، فضلاً عن المقترحات المقدمة للمنظمة المبحوثة.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: بالرغم من أهمية التواجد الفعال لرأس المال البشري لتحقيق أهداف المنظمات في القطاعين الخاص والعام على حد سواء، لا تزال بعض المنظمات غير قادرة على استخدام العاملين لديها بالشكل الأمثل، ففي وقتنا الحاضر تواجه المنظمات أزمة تسمى الموظفين غير المرئيين، والذين رغم تواجدهم الفعلي في المنظمة، إلا أن عقولهم وإهتماماتهم في مكان آخر، ومع تأثر قدراتهم العقلية والجسدية بمشاكلهم الخاصة _ في المنزل _ على سبيل المثال، أو في كثير من الأحيان في الحالات التي ترتبط بشكل مفرط بمشاكل بيئة العمل، غالباً ما تجدهم غير فاعلين في منظماتهم، وعندما يعملون ويؤدون واجباتهم، فهم لا يقدمون الخدمة والمحتوى الكامل لها، بل وينفقون على الآخرين إهتمامهم الجدي بمهام العمل.

ومن خلال الزيارة الإستطلاعية التي أجراها الباحث للمنظمة المبحوثة، ولقائه بشخص السيد (المعاون الإداري) فيها، والذي أشار إلى معاناة إدارة الموارد البشرية في توزيع مهام العمل، مشيراً إلى أنه بالرغم من تزايد أعداد العاملين في المنظمة المبحوثة جراء التوظيف أو التعاقد المؤقت، إلا أنه لازال البعض منهم يحمل الثقل الأكبر من مهام العمل على عاتقه، ويعملون لساعات إضافية

وبجهود إضافية، في حين يتهرب البعض إلى العمل الشكلي في الأقسام والشعب الإدارية الأقل مهاماً، تبلورت لدى الباحث مشكلة البحث الميدانية، وبرزت الحاجة إلى إعادة توجيه الأنظار باتجاه منظمات الخدمة الحكومية وما بين أيديها من أصول وموارد بشرية، على وجه التحديد "مديرية بلدية الموصل"، عليه انطلق الباحث في تحديد مشكلة البحث بالسؤال الرئيسي الآتي:

"هل للقيادة الحكيمة دور في معالجة سلوكيات الموظف غير المرئي، في مديرية بلدية الموصل؟"

وفي ضوء ذلك بالإمكان تحديد الأسئلة البحثية الآتية:

❖ هل توجد علاقة إرتباط معنوية بين القيادة الحكيمة وسلوكيات الموظف غير المرئي في المنظمة المبحوثة؟

❖ هل هناك أثر معنوي للقيادة الحكيمة على سلوكيات الموظف غير المرئي في المنظمة المبحوثة؟

❖ هل يوجد تباين بين أبعاد القيادة الحكيمة من حيث تأثيرها في معالجة سلوكيات الموظف غير المرئي في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً. أهمية البحث: غالباً ما تستمد الدراسات أهميتها من المتغيرات التي تتعامل معها، لتبرز أهمية البحث الحالي من خلال مناقشته الفكرية لموضوعات غاية في الأهمية في الفكر الإداري، لما لها من دور كبير في الارتقاء بأداء منظمات الدولة الخدمية على وجه الخصوص، وبالإمكان تحديد أهمية البحث عبر محورين رئيسيين يستعرضهما الباحث بالآتي:

1. الأهمية الفكرية متمثلة بالجانب النظري للبحث:

❖ تكمن أهمية البحث الفكرية في توقع الباحث من معالجة لمشكلة قائمة بحد ذاتها، والكشف عن مفاهيم جديدة في الفكر الإداري الحديث.

❖ استعراض الموضوعات الهامة والمتعلقة بمتغيرات البحث، وماهيتها، وبيان دورها في ترجمة أهداف المنظمات والارتقاء بمستويات أداء العاملين فيها.

2. الأهمية التطبيقية متمثلة بالجانب التطبيقي للبحث:

❖ يكتسب البحث أهميته العملية من خلال تطبيقه على أحد أهم القطاعات الحكومية (قطاع الخدمات البلدية)، والمعني بصورة مباشرة بتقديم جملة من الخدمات التي يتلمسها المواطن بشكل يومي.

❖ تبرز أهمية البحث من خلال سعيه للكشف عن مستويات أبعاد القيادة الحكيمة للقيادات في المنظمة المبحوثة، وانعكاس تلك الأبعاد على مستويات الأداء الكلي للعاملين فيها.

❖ تبرز أهمية البحث أيضاً من خلال توجيه أنظار قيادات المنظمة المبحوثة إلى فئة الموظفين غير المرئيين داخل المنظمة.

ثالثاً. أهداف البحث: يقتضي هذا الإسهام العلمي المتواضع إلى محاولة الباحث إظهار الإهتمام النظري ببعض السلوكيات السلبية للموظف غير المرئي في مديرية بلدية الموصل، وإتساقاً مع مشكلة البحث يسعى البحث الحالي إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل بالآتي:

1. التعرف على دور القيادة الحكيمة في معالجة سلوكيات الموظف غير المرئي في مديرية بلدية الموصل.

2. التعرف على أهم المرتكزات الفلسفية والمساهمات الأدبية وما توصل إليه الباحثين حول متغيرات البحث، وإمكاناتها في مواجهة التحديات التي تعاني منها المنظمة المبحوثة.

3. اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين القيادة الحكيمة وسلوكيات الموظف غير المرئي.

4. التوصل إلى جملة من الاستنتاجات، وتقديم المقترحات التي من شأنها تعزيز الممارسات الحكيمة لقيادات المنظمة المبحوثة، وصولاً إلى معالجات حقيقية للسلوكيات غير المرغوبة للعاملين لديها.

5. محاولة إفادة المنظمة المبحوثة بدراسات واقعية تمس مشاكلها، خاصة في حالات تدهور الأداء الوظيفي.

رابعاً. فرضيات البحث: تطلعاً لإجابة البحث عن السؤال الرئيس، والأسئلة الفرعية المنبثقة منه، ولأجل بلوغ الأهداف الرئيسية، صيغت فرضيات البحث بوصفها تخميناً أولياً يتمسك الباحث به بشكل مؤقت، فهي رأي مبدئي لحل مشكلة البحث التطبيقية وصولاً إلى النتائج، وعليه جرى صياغة فرضيات البحث الرئيسية والفرعية باتجاه النفي، بالنظر لعدم وجود أي بحث أو دراسة تثبت وجود علاقة بين المتغيرات المبحوثة وعلى النحو الآتي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى:

(HO:1) لا توجد علاقة ارتباط معنوية من الناحية الإحصائية بين القيادة الحكيمة وسلوكيات الموظف غير المرئي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر العاملين في المنظمة المبحوثة.

2. الفرضية الرئيسية الثانية:

(HO:2) لا يوجد أثر معنوي من الناحية الإحصائية للقيادة الحكيمة على سلوكيات الموظف غير المرئي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر العاملين في المنظمة المبحوثة.

3. الفرضية الرئيسية الثالثة:

(HO:3) يتباين تأثير أبعاد القيادة الحكيمة في معالجة سلوكيات الموظف غير المرئي في المنظمة المبحوثة.

خامساً: أساليب جمع بيانات البحث: اعتمد الباحث في بحثه الحالي على بعض الوسائل المقترنة بجمع البيانات والمعلومات، منها ما يتعلق بالجانب النظري والبعض الآخر يتعلق بالجانب العملي، ليستعرضها بالآتي:

1. **الجانب النظري:** اعتمد الباحث في تغطيته للجانب النظري للبحث على المصادر العربية والأجنبية والتي اشتملت على الأطاريح، والرسائل الجامعية، والدوريات، والكتب ذات الصلة المباشرة بمتغيرات البحث، فضلاً عما أتيح له من معلومات على الشبكة المعلوماتية الدولية (الإنترنت) والمتعلقة أيضاً بمتغيرات البحث.

2. **الجانب العملي:** اعتمد الباحث في جمع بيانات الجانب التطبيقي للبحث على الآتي:

❖ **المقابلة الشخصية:** مع بعض من أفراد عينة البحث تمثلت بالسيد مدير بلدية الموصل ومعاونيه الفني والإداري، ومسؤول شعبة إدارة الموارد البشرية، والبعض من العاملين في المديرية، فضلاً عن مقابلته السادة المبحوثين بهدف توضيح فقرات الاستبانة في حال الحاجة إلى ذلك لضمان الإجابة بالطريقة الصحيحة.

❖ **استمارة الاستبانة:** بوصفها المصدر الرئيس الذي اعتمده الباحث في الحصول على البيانات المتعلقة بالبحث الميداني، والتي تم إعدادها وصياغة فقراتها على النحو الذي يضمن ملاءمتها للغرض الذي أعدت من أجله، وذلك بالاستناد إلى ماتم عرضه في الجانب النظري من البحث، فضلاً على إستنادها إلى بعض من المقاييس المتوافرة في الأدبيات ذات الصلة، ولتحقيق متطلبات وملاحظات السادة المحكمين ذوات الخبرة والإختصاص في علوم الإدارة، تم إجراء التغييرات اللازمة من (تعديل، حذف، وإضافة) على فقرات المقاييس، لضمان ملاءمتها مع مفاهيم المتغيرات المراد قياسها، فضلاً عن ضمان ملائمتها للميدان المبحوث.

المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث

أولاً. مفهوم القيادة الحكيمة: نظراً لأن تعقيد القيادة يتزايد مع زيادة الوعي بالقضايا الأخلاقية، وزيادة العولمة، وزيادة العوامل وأصحاب المصلحة الذين يجب أخذهم بعين الاعتبار، فهناك حاجة أكبر للقيادة الحكيمة (Courtney, 2001: 17-38).

وبالرغم من أن العديد من الأدبيات قدمت الحكمة على أنها أحد عناصر القيادة، اتجهت أفكار الباحثين في مطلع القرن الحادي والعشرين نحو عدّ القيادة الحكيمة قيادة منفصلة وقائمة بذاتها، وليست عنصراً من عناصر أشكال القيادة (Rowland, 2010: 9).

من ناحية المفهوم اللغوي للقيادة الحكيمة، أكد الباحثين على التناغم بين الثقافات في تحديد هوية القيادة الحكيمة، والتي غالباً ما تؤدي إلى اتخاذ القرار الصحيح في وقته الصحيح، والتي تشدد على المعايير الأخلاقية، التصور هذا يأتي مشابه لمفهوم الفضيلة (Toko) في اليابان، ومفهوم المناسب (Tukta) في الهند (العقابي، 2021: 47). أما Nanoka & Takochi استخدموا مصطلح "القادة الحكماء" للإشارة إلى القادة ذوي الحكمة العملية، ومصطلح "الشركة الحكيمة" للإشارة إلى شركة ذات قادة حكيمين، يعملون ليس فقط من أجل المصلحة الضيقة للشركة، ولكن من أجل الصالح العام مؤمنين بمهمة تقديم مساهمة للمجتمع، ورؤية جعل العالم مكاناً أفضل للعيش، وبالرغم من أن القادة قد يكونوا في مناصب إدارية عليا، إلا أن القادة الحكماء يمكن أن يكونوا من أي عمر، ومن أي رتبة، ولهم أي لقب، يمكن أن تتواجد في جميع أنحاء المنظمة، ليس فقط في الإدارة العليا، ولكن أيضاً في الإدارة الوسطى وكذلك في الخطوط الأمامية بدوام جزئي، موضحين بأنه لا يتعين على القادة الحكماء أن يكونوا في مناصب إدارية عليا، ولا يتعين عليهم أن يكونوا (كاريزماتيين) أو متعلمين تعليماً عالياً (Nonaka & Takeuchi, 2019: 24).

وفي السياق ذاته يستعرض الباحث في الجدول رقم (1) بعض من مفاهيم القيادة الحكيمة التي أتت له الوصول إليها عبر اطلاعه على الأدبيات ذات الصلة.

الجدول (1): مفهوم القيادة الحكيمة استناداً إلى آراء مجموعة من الباحثين

ت	الباحث	المفهوم
1	Grossmann & Brienza, 2018: 12	تواضع فكري تعقبه القدرة على التكيف مع التحديات والرغبة في التضحية للصالح العام، وحكمة للتعامل مع التحديات الاجتماعية وموازنة مصالح أصحاب المصلحة مع المصلحة الشخصية.
2	Weixu, 2020: 20	هي مفهوم عالمي للقيادة على أساس الخير المعترف به بشكل عام مع عدم وجود فرق كبير في الإدراك بين الغرب والشرق.
3	الطالبي، 2011: 53	القدرة التي يتمتع بها القائد وتمكنه من التصرف الحاسم والعمل في أي موقف يواجهه، مستنداً بذلك على الرأي الأخلاقي، بما يضمن تحقيق مصلحة كل من المجتمع والمنظمة والعاملين.

ت	الباحث	المفهوم
4	Abdulmuhsin & Tarhini, 2021: 6	السلوك الذي يتبناه القائد لصنع الثروة، وضمان سعادة أتباعه، وحماية منظمته من التهديدات، وخلق وإستدامة قواعد إبداعية، والتركيز على الواجبات الأخلاقية، وتشجيع التعلم والتركيز على التوفيق ما بين العمل والأفكار.
5	Jeffrey, 2021: 2	قدرة القائد على إتخاذ القرارات الصائبة في موقف معين بالوقت المناسب، مع مراعاة الجوانب الأخلاقية للحفاظ على النظم الاجتماعية والصالح العام.

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً للمصادر الواردة ضمناً.

مما تقدم، يلاحظ الباحث أن القيمة أو السمة المحببة والدائمة للقيادة الحكيمة أو المحتوية على الحكمة هي الثقة فيما يتعلق بمواقف الأتباع، ثقة التابعين هي العامل الرئيسي الذي شكل وساهم في تعريف أو تصور القيادة الحكيمة أو الحكمة في القيادة، فضلاً عن تحديد نقاط اتفاق الباحثين حول مفهوم القيادة الحكيمة بالآتي:

- ❖ تركز القيادة الحكيمة في عملها على تطبيق المعرفة والخبرة، والإفادة منها في شتى مجالات القيادة.
 - ❖ تتخذ القيادة الحكيمة من المعايير الأخلاقية منهجاً وسبيلاً، لتعزيز ثقة أتباعها وترك الأثر الإيجابي في نفوسهم، وستحدد الدرجة التي يثق بها التابعون في قائدهم إلى أي مدى ينظرون إليه على أنه حكيم، أو يتمتع بالحكمة في اتخاذ قرارات القيادة واتخاذ الإجراءات نيابة عنهم.
 - ❖ تتسم القيادة الحكيمة بسرعة الاستجابة لمختلف المواقف والمعطيات، من خلال اتخاذها القرار المناسب في الوقت المناسب، لاسيما تلك القرارات والإجراءات التي لها تأثيرات كبيرة وواسعة النطاق.
 - ❖ الانتقال من التركيز الضيق للمصالح الشخصية، باتجاه مراعاة مصالح مختلف أصحاب المصلحة، والمجتمع ككل.
 - ❖ إن منظور الحكمة الموجه للقائد يستلزم الضمير والثقة، والحالة التي يبني فيها القائد شخصيته مثل "القادة الحكماء" وهكذا، فإن القائد الحكيم أو القيادة الحكيمة تشمل جميع سمات وخصائص القيادة الفعالة والنموذجية والناجحة.
- وانساقاً مع ما تقدم يستنتج الباحث بأن القيادة الحكيمة تشير إلى "تطبيق معرفة القادة وخبراتهم في مجالات العمل، مع مراعاة الجوانب الأخلاقية للسلوكيات القيادية التي من شأنها التأثير على الآخرين بطريقة تعزز من الثقة المتبادلة بين القائد وأتباعه، وتمكنه من صنع القرار المناسب في الوقت المناسب، بما يضمن تحقيق الصالح العام.
- ثانياً. أهمية القيادة الحكيمة: إن القيادة الحكيمة لأي منظمة تلك التي تكون قادرة على أن تحرك وتوجه الآخرين من أجل تحقيق إنجازات متميزة ضمن أهداف وغايات الكيان، ونمطاً كهذا من القيادة غالباً ما يكون له السبق في تفهم طبيعة الوضع الحالي الذي تمر به المنظمة، وما قد يترتب عليه من

- تطورات أوضاع تبدل منه بالسلب أو بالإيجاب في المستقبل، كما أنها تكون قادرة على فهم ما سيكون عليه المستقبل، حيث تنظر إليه بطريقة ذكية وتعمل على تطويره لخدمة أهدافها.
- من هنا، يجادل العديد من علماء الإدارة وباحثيها بأن القيادة الحكيمة مهمة للمنظمات للأسباب الآتية:
1. تقر القيادة الحكيمة بأهمية وجود "هدف مشترك" أكثر شمولية يتجاوز مجرد الربحية قصيرة المدى، وتأخذ في الاعتبار اهتمامات المنظمة والمجتمع على حد سواء (Moss & Robert, 2011: 66).
 2. تتوافق خصائص القيادة الحكيمة مع بعض النماذج الإيجابية للقيادة، إذ يكون الوعي الذاتي، والتنظيم الذاتي، مكونين أساسيين لها (Biloslavo, 2013: 54).
 3. يصدر القائد الحكيم أحكاماً سليمة ومتوازنة، ويتصرف بحكمة، ويعطي الأولوية للهدف التنظيمي المشترك، وينقل فهماً بعيد النظر، بحيث يتم تزويد المنظمة بإحساس لما يجب القيام به (Thompson & Bevan, 2013: 202).
 4. قد تدرج المنظمات الحكمة بوصفها عنصراً من عناصر ثقافة القيادة والإستراتيجية، على سبيل المثال، فإن إبراز أهمية إظهار القيادة الحكيمة سيؤكد على الحاجة إلى تقديم رؤية تنظيمية واستراتيجية وخدمة لأصحاب المصلحة بشكل أخلاقي، وبالتالي، قد تمكن أبعاد القيادة الحكيمة المنظمات من تطوير قيادة أنموذجية، القادة الذين يجسدون خصائص القيادة الحكيمة سيوفرون للقادة الناشئين وأصحاب المصلحة الرئيسيين وغيرهم من العاملين، أنموذجاً يحتذى به في القيادة الحكيمة (Govindji, 2014:263).
 5. يعد الحكم الجيد وإتخاذ القرارات الحكيمة من أهم متطلبات القيادة الجيدة للمنظمات، سواء كان ذلك في قاعة مجلس الإدارة، أو حتى في الخطوط الأمامية للمنظمة، ومع توافر الكم الهائل من البيانات والمعلومات والمعرفة تصبح أهمية المعرفة التقنية أقل بروزاً من القدرة على إصدار الأحكام التي تؤدي إلى إتخاذ إجراءات حاسمة (Rooney & McKenna, 2019: 650).
 6. تجسد القيادة الحكيمة روح الإلتزان الإيجابي داخل المنظمة، وترحب بكل موقف كفرصة للتعلم والخدمة، كما أنها ملائمة جداً مع حالة عدم الثبات كحالة طبيعية، فهي تظهر الممارسة الواعية للتدفق المستمر كالتواجد، ومقاومة الإنحرافات، والتنقل في المواقف، والإستمرار في التركيز على الأمور الأكثر أهمية (Ellis, 2020: 4).
 7. تعمل القيادة الحكيمة على تمكين قادة المنظمات والعاملين فيها على التحول من فكرة التركيز على المنافسة بإتجاه التعاون المثمر، من خلال التشجيع على تشارك المعرفة وعدم إكتنازها، لتحقيق مبادئ التعلم الجماعي (الطالبي، 2022: 55).
- ثانياً: أبعاد القيادة الحكيمة (Nanoka & Takochi, 2011)**
1. **الحكم الرشيد:** يعود مصطلح الحكم الرشيد "Gouvernance" إلى الجذور اليونانية، وهو مشتق من الفعل اليوناني (kubernân)، والذي يدل على قيادة السفينة أو الدبابة، واستعمل المصطلح من قبل أفلاطون مجازاً بمعنى "من يحكم الرجال"، وأيضاً أشتق من الفعل اللاتيني (Gubernare) بمعاني متشابهة وفي عدة لغات، وترجم إلى اللغة العربية عبر مصطلحات عدة مثل: الحكم الجيد أو الراشد أو الصالح، أو الحكمانية أو الحوكمة، إلا أن أكثر التعبيرات شيوعاً كانت الحكم الرشيد أو الجيد الذي تبنته المبادرة العربية سنة 2005 (الصادق، 2018: 165-166).
- كما عرف البنك الدولي الحكم الرشيد على أنه الطريقة التي تباشر بها السلطات في إدارة موارد الدول الاقتصادية والاجتماعية لتحقيق التنمية الاقتصادية، فضلاً عن التركيز على أهمية قواعد

- السلوك في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وأساليب العمل بما تضمنه من ضمانات وحوافز (2: World bank, 2007)،
2. **فهم جوهر الموقف:** يشير فهم الجوهر إلى أهمية التركيز على التفاصيل الخاصة لكل موقف، والنظر إلى عواقبه التي قد تظهر مستقبلاً، فالقادة الحكماء يمتلكون القدرة على فهم وتحليل متطلبات المواقف التي تواجههم أثناء العمل بشكل مناسب، فضلاً عن إتخاذهم مايلزم من القرارات إستجابة لمختلف المواقف في الوقت المناسب، على وجه الخصوص عندما يواجه أولئك القادة أزمة حقيقية، فيظهرون قدرة لاهوادة فيها في تركيزهم على المشكلة، وفهم لأسبابها، مع إتخاذهم للإجراءات الكفيلة بعلاجها، والحد منها دون اللإلتفات إلى المشككين، كما يمكن لهم في أوقات الإستقرار التآني والتمهل والبحث عن التشاور والإجماع في إتخاذ القرارات (الطالبي، 2021: 71).
3. **صنع السياق المشترك:** يشير صنع السياق المشترك إلى قدرة القادة على خلق الظروف للناس للقيام بأعمالهم على أتم وجه، عبر مهام وإستراتيجيات واضحة، فالقادة الحكماء ينفلون الأولويات القليلة الحرجة والمسار إلى الأمام، والتي تمكن الأفراد من خلال توقعات أداء محددة جيداً، والسلوكيات المرغوبة في العمل، والأعراف الثقافية، إنهم يقودون باستمرار على ارتفاع مناسب بالنظر إلى المواقف، ومواءمة وتنسيق وتوجيه النشاط لتحقيق الأهداف، ويمنحون الأفراد الموارد اللازمة والسلطة التقديرية للقيام بعملهم باستخدام العمليات الجيدة التي يساعد الأفراد أنفسهم في إنشائها وتحسينها (Ellis, 2020: 3).
4. **التواصل حول جوهر المسائل:** ويشير إلى قدرة الأفراد في تكوين علاقات قوية، إذ يقع على عاتق القادة مسؤولية رعاية الموارد البشرية وإدارتها بمهارة داخل المنظمة، من خلال التركيز على عدة أشياء مثل العلاقات، والمهارات الشخصية، والالتزام النفسي، والتواصل، والتمكين، والعمل الجماعي، والثقة، والمشاركة، إن تطوير حكمة القائد يعزز من قدراته العلائقية ويتضح بأن تطوير القادة الماهرين علائقياً يتعلق بتغذية وعيهم بدلاً من تزويدهم بإجراءات قائمة على أساس عقلائي لإتباعها في بيئة تنظيمية مليئة بالتحديات والتي تكون فيها العلاقات والمهارات الشخصية محورية لإتباعها (Branson, 2009: 101).
5. **دعم الحكمة العملية في الآخرين:** تشير الحكمة العملية إلى القدرة على استخدام الذكاء، والإبداع، والمعرفة، التي تتوسطها القيم، سعياً لتحقيق المصلحة العامة، عبر تحقيق التوازن ما بين مصلحة الشخص الفردية، ومصالح الآخرين، فضلاً عن المصالح التنظيمية، على المدى القصير والطويل على حدٍ سواء، بغية التكيف مع مختلف التغييرات البيئية (Anderson, 2019: 4).
6. **تطبيق السلطة السياسية:** عرف (عدون، 1998) السلطة داخل المنظمة على أنها الصلاحية الممنوحة للكوادر الإدارية والمشرفين في إتخاذ القرار، وإصدار الأوامر، فضلاً عن القرارات التي تسبقها من أجل تنفيذ مختلف الخطط الإستراتيجية والبرامج العلمية في المنظمة، والتي تتوافق مع السياسة العامة للمنظمة، عامة كانت أم خاصة على حدٍ سواء فالسلطة داخل المنظمة هي التي تعطي للتنظيم شكله الرسمي، وللقائمين عليه القوة التي تمكنهم من إتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة (نوبصر وبشاعة، 2022: 148).
- رابعاً. **مفهوم الموظف غير المرئي:** في الجانب اللغوي يشير لفظ الموظف، وهو أسم مفعول من وظف، إلى مَنْ يُسند إليه عمل ليؤديه حسب اختصاصه في إحدى المصالح الحكومية أو غيرها، على سبيل المثال موظف في وزارة الصحّة، "موظف حكومي"، "الموظف في خدمة المواطن"،

للموظف مواعيد ثابتة للحضور، وأخرى للإنصراف. (معجم اللغة العربية المعاصر، 2008).
غير المرئي، (الخفي) الخفي (أسم)، صوت الوطئ على الأرض، خفي، (فعل)، إستتر، خفي
على من يخفي، خفاء وخفية، خفي الشيء تواري، إستتر ولم يظهر، خفي عن الأنظار، المعتزل عن
الناس. (معجم جامع المعاني، 2002).

ومن الجدير بالذكر، أن الباحثين ودراساتهم الأدبية تناولت مفهوم الموظف غير المرئي كل
ووجهة نظره، فمنهم من تناول المفهوم بجانبه السلبي، مركزاً على التكاليف الظاهرة والضمنية لوجود
هكذا نوع من الموظفين على المنظمات العاملين بها، في حين وصف آخرون الموظف غير المرئي،
على اعتباره قيمة أخرى مضافة للمنظمة تسهم في ترجمة الأعمال، وموجهة في نهاية الأمر نحو
تحقيق أهداف المنظمة.

عليه يستعرض الباحث في الجدول رقم (2) بعض المفاهيم المقدمة من قبل مجموعة من
الباحثين، والتي أتاحت له حول مفهوم الموظف غير المرئي على النحو الآتي:
الجدول (2): مفهوم الموظف غير المرئي استناداً إلى آراء مجموعة من الباحثين

ت	الباحث	المفهوم
1	Gostick & Elton, 2006: 19	مجموعة من الموظفين المستترين في ظلال منظمتهم، إذ يأتي الموظفون إلى عملهم لكنهم لا يؤدون مهامهم بالشكل المطلوب، أو لا يؤدونها على الإطلاق، إنهم حاضرون حضوراً مادياً فقط، ولكنهم أما يعانون من مشاكل جسدية أو عقلية تعيقهم عن العمل، أو تشغلهم مشاكل أخرى، أو يعانون من العمل تحت إدارة مديرين يعرضونهم للإرهاق والتوتر وقد لا يستفادون من مواهبهم على خير وجه أو يتجاهلونهم كلياً.
2	Kermani, 2010: 115	مجموعة من الموظفين المتواجدين جسدياً فقط في منظمتهم، ويستخدمون أفكارهم وقدراتهم وخبراتهم نحو أهدافهم الشخصية والتي قد تكون خارج المنظمة.
3	Dahlstrom, 2010 Azizi, et al., 2019: 77	فئة من الموظفين لا يشاركون في القرارات والأنشطة والبرامج الرئيسية للمنظمة، ولديهم وجود سلبي فقط في منظماتهم على أساس يومي.
4	Sakizadeh, 2014: 19	الموظفون الذين يقومون بأداء أعمالهم ظاهرياً، نتيجة لانشغالهم بأنفسهم أو بأمور أخرى بعيدة عن أهداف منظمتهم، لذا يتم عادةً ترك هؤلاء الموظفين على الهامش ولا يهتم بهم أحد.
5	Zweig, 2014: 10	فئة من الموظفين الذين يتمتعون بمهارات عالية، وتعتبر أدوارهم حاسمة لأي مشروع هم جزء منه، وغالباً ما يكون غير المرئيين ناجحين للغاية ومعترفاً بهم، بل إنهم يحظون باحترام كبير بين زملائهم في العمل لخبراتهم وأدائهم.

ت	الباحث	المفهوم
6	Manteghi, 2019: 126	هم الموظفون الذين يبطنون عملية المنظمة، أو يزعمونها عن طريق تجنب القيام بالعمل.
7	Rad & Chenari 2022: 34	مجموعة من الموظفين المهمشين الذين لا يهتم بهم أحد، ولا يعلق عليهم أهمية كبيرة في المنظمات، ولا يستخدم المديرين كل قواهم وخبراتهم وقدراتهم بالمعنى الواسع للكلمة.

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً للمصادر الواردة ضمناً.

ومن خلال ما إستعرض من مفاهيم في الجدول رقم (2) والتي أكدت على حالة التباين في آراء الباحثين عن مفهوم الموظف غير المرئي، يستنتج الباحث أن الموظف غير المرئي هو "الموظف الذي إحترف الإختفاء بين أروقة المنظمة الأقل مهاماً، ويرى بذلك بأنه على درجة عالية من الذكاء تمكنه من القيام بالحد الأدنى من المهام، التي تجنبه المساءلة والعقاب، ومن ناحية تكون كفيلة باستلامه لمستحقاته المالية من المنظمة، يأتي ذلك إما لعوامل شخصية وداخلية في الموظف نفسه تشجعه على التهرب من العمل، أو كردة فعل لسلوكيات قيادية لاتوليه الإهتمام والتقدير والتحفيز الكافي بما يكفل إنخراطه الجدي في العمل".

خامساً. سلوكيات الموظف غير المرئي: قد تكون خلفية سلوك الموظفين غير المرئيين في المنظمة غير مفهومة تماماً، لأنه تم إجراء القليل من البحوث في هذا المجال، مع ذلك فقد حدد (Manteghi, 2019: 133) سلوكيات الموظف غير المرئي والتي يستعرضها الباحث بالجدول رقم (3) الآتي:

الجدول (3): سلوكيات الموظف غير المرئي

ت	المحور	السلوكيات
1	الأخلاق المهنية	الانحراف عن السلوك المرغوب، الشك في الآخرين، الأخلاق السيئة، التنشئة غير السليمة، قلة الصدق، الغضب والعداء، والرغبة بالانتقام، والشفقة على الذات.
2	الالتزام التنظيمي	استخدام المرافق العامة للأمر الشخصية، واستخدام الوقت للراحة، والتظاهر بالعمل، وقلة الحافز، وقلة الضمير.
3	البدية	عقلية سلبية تجاه قادة المنظمة وإدارتها، عدم فهم ظروف العمل.
4	الرضا الوظيفي	كسل في العمل، سلوك منحرف، عدم الرضا عن العمل، عدم القدرة على القيام بالعمل، قلة الفهم الصحيح للعمل، قلة الروح المعنوية للقيام بالعمل وعدم الرضا عن المدير المباشر والقيام بأعمال متكررة.
5	مهارات العمل	عدم توافق المهارات مع العمل، وعدم توافق المعرفة مع العمل، وعدم كفاية التدريب.
6	التنوع الوظيفي	ضغوط العمل المرتفعة، عدم الاعتماد على الوظائف الأخرى، الوظائف المتكررة، التعلق الوظيفي.
7	المشاكل الشخصية	مشاكل عائلية، قلة البصيرة، عدم القدرة على التواصل، عقلية سلبية تجاه الآخرين، ملل.

ت	المحور	السلوكيات
8	الثقافة	التمييز، المواعيد غير العادلة، كثرة التشكي من التجاهل، عدم قبول أفكار الآخرين.
9	المناخ التنظيمي	الشعور بالإهمال، المقارنة مع الزملاء، قلة الحميمية، التوقعات العالية، ضغط الأقران، الضغط الاجتماعي.
10	التحفيز	المقارنة مع أقرانهم في المنظمات الأخرى، ونقص الحافز في العمل، واليأس من تحسين الوضع، وقلة الإهتمام بالأفكار الجديدة.
11	العلاقات الاجتماعية	اللامبالاة الاجتماعية، العزلة، الإنطواء على الذات.

Source: Manteghi, M., (2019), Analyzing the Behavior Pattern of Invisible Employees in the Organization. Quarterly Journal of Public Organizations Management, Vol. (8). No. (1). 125-140.

وفي السياق ذاته، يضيف الباحث بعضاً من السلوكيات التي يراها مكملة لما تقدم، على النحو

الآتي:

1. **تعهد التخفي:** يسعى الموظفون غير المرئيين غالباً إلى الاختباء، ويتمنون أن يبقوا بمخبتهم إلى أن تزول غمة الظروف السيئة في اعتقادهم، وخلال فترة الاختباء يحاول هؤلاء الموظفون إنجاز ما يكفي من مهام العمل بحيث يتجنبون الطرد.
2. **عدم الانخراط فعلياً في العمل:** وفقاً لعدد من الدراسات الحديثة، فإن نسبة كبيرة تصل إلى 30% من متوسط القوة العاملة تعاني من عدم الانخراط فعلياً في العمل، هذا يعني أن (3) من بين كل (10) أشخاص في مكان العمل يبدو عدم الإكتراث، ليس فقط تجاه وظائفهم وجودة العمل الذي يؤدونه، وتقديم أفضل ما لديهم من أفكار وأقصى ما لديهم من طاقة، بل يعملون أيضاً على تجنيد الآخرين في حالة العصيان والانشقاق التي يمرون بها. (Gostick & Elton, 2006:14).
3. **مصدر للإشاعة وراعي لانتشارها:** يعشق تداول الأخبار السيئة وترديد عيوب الآخرين في محاولة للإثارة ولفت الأنظار إليه.
4. **إضاعة الوقت:** وكثرة استخدامه لأجهزة الاتصال بما لا يتعلق بالعمل، مكالماته التلفونية قد تتعدى الساعات أحياناً، وانشغاله بمواقع التواصل الاجتماعي عبر الإنترنت لا مثيل له، والتقنن بالنقاط الصور خلف المكاتب الفارحة ونشرها على صفحته الإلكترونية، فضلاً عن إهتمامه بالألعاب الإلكترونية رغم وجوده في العمل.

رابعاً. أبعاد الموظف غير المرئي (Salimi, et al., 2021):

1. **تجنب العمل:** تجنب العمل مصطلح يستخدم في الغالب في الأدبيات الاقتصادية، ويشير إلى الميل إلى بذل جهد أقل، في الأساس، يحدث تجنب العمل عندما يعتقد الموظف أنه يمكنه توفير المزيد من وقت الفراغ وعدم مواجهة نتائج سلبية لقاء ذلك، وبموجب هذا الافتراض، سيتجنب الموظفون العمل عند إدراكهم بأنهم لا يخضعون للرقابة من قبل مديريهم، ويجادلون بذلك بأن إهتماماتهم لا ينبغي أن

تتوافق بالضرورة مع مصالح المنظمة، ولهذا السبب فإنهم يقللون من بذل الجهد في العمل (Yari, et al., 2017: 58).

2. **إهمال العمل:** البعد الثاني من أبعاد الموظف غير المرئي والذي يحدث في سياق الأداء الفردي هو إهمال العمل أو الوظيفة، ويشير إلى ميل الموظف للسماح بشكل سلبي بتدهور ظروف العمل من خلال التركيز على المصالح غير العملية، ويتضمن إهمال العمل ضعف تركيز الموظف في عمله لصالح التركيز على اهتمامات أخرى (Bennett & Naumann, 2005: 115).

3. **التجنب الاجتماعي:** يعرف التجنب الاجتماعي وفقاً للرابطة الأمريكية للطب النفسي (APA) على أنه نوع من الخوف الملحوظ والمستمر الذي يظهره الأفراد في موقف واحد أو أكثر من المواقف الاجتماعية، أو حتى مواقف الأداء والتي من خلالها يتعرض الأفراد إلى مواقف غير مألوفة، وإن الأفراد الذين يعانون من التجنب الاجتماعي يخشون غالباً التقييم السلبي من الآخرين، ويعتقدون بأنهم لم يحظوا بالرضا والقبول، بل يسيطر عليهم الارتباك في هكذا مواقف، ونتيجة لذلك فإنهم يتجنبون المواقف الاجتماعية (الطوير والتومي، 2016: 16).

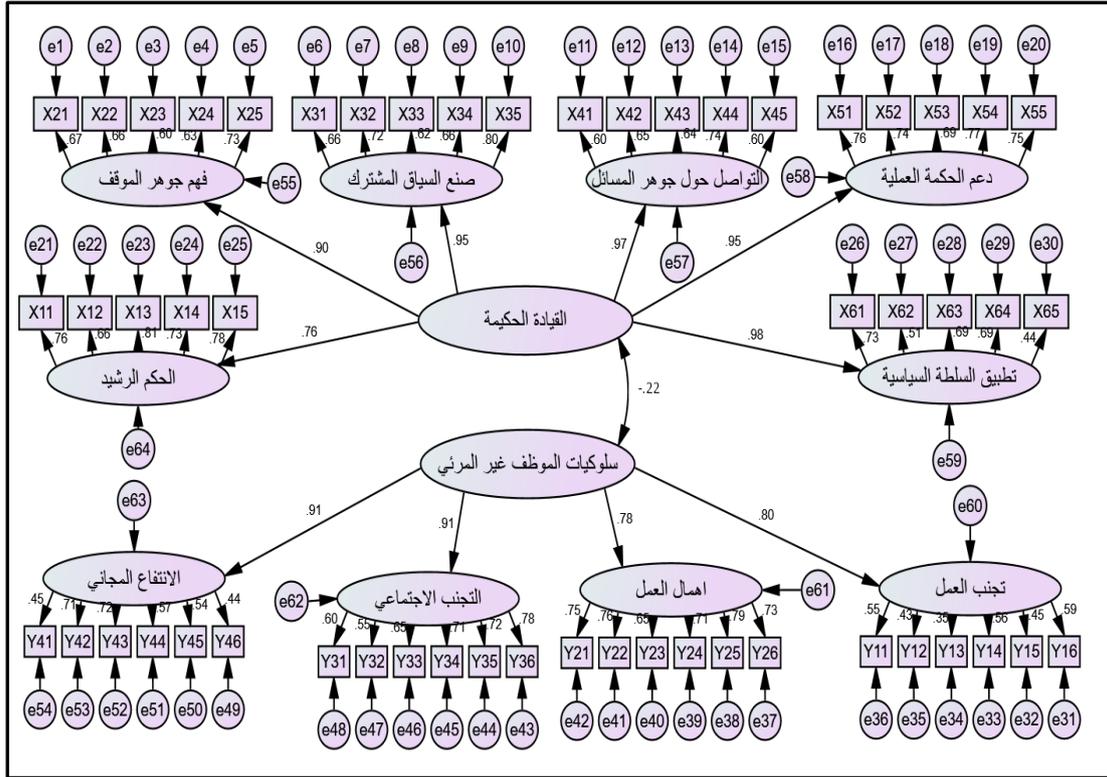
4. **الانتفاع المجاني:** يشير الانتفاع المجاني إلى التسكع الاجتماعي الذي يحدث عندما يكون الفرد قادراً على الحصول على بعض الفوائد من مجموعة العمل دون المساهمة بحصة عادلة من التكاليف المرتبطة بإنتاج مزايا المجموعة، إنها ظاهرة تصيب غالباً مشاريع العمل الجماعي، عندما يحصل جميع أعضاء المجموعة على الدرجة نفسها من تقييم مشروع جماعي بغض النظر عن المساهمات الفردية، يكون الوضع مناسباً جداً للمتفاعلين مجاناً (Brooks & Ammons, 2003: 268-273).

المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث

يركز هذا المبحث على اختبار فرضيات البحث، ذلك بعد إجراء التحليل العاملي التوكيدي، إذ يتيح استخدام برنامج (AMOS) إمكانية اختبار أكثر من فرضية ضمن حالة واحدة، ومن أجل التحقق من فرضيات البحث واختبار مدى صحتها، تم اعتماد أسلوب نمذجة المعادلات البنائية، الخاص بإثبات هذه الفرضيات أو نفيها، عليه تم تخصيص هذا المبحث لاختبار فرضيات البحث الحالي على النحو الآتي:

أولاً. **تحليل علاقات الارتباط:** يعكس مضمون هذا التحليل اختبار علاقات الارتباط بين المتغير المستقل بشكل كلي ومنفرد مع المتغير المعتمد بشكل كلي وعلى النحو الآتي:

1. **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقة ارتباط عكسية معنوية بين القيادة الحكيمة وسلوكيات الموظف غير المرئي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر العاملين في المنظمة المبحوثة.



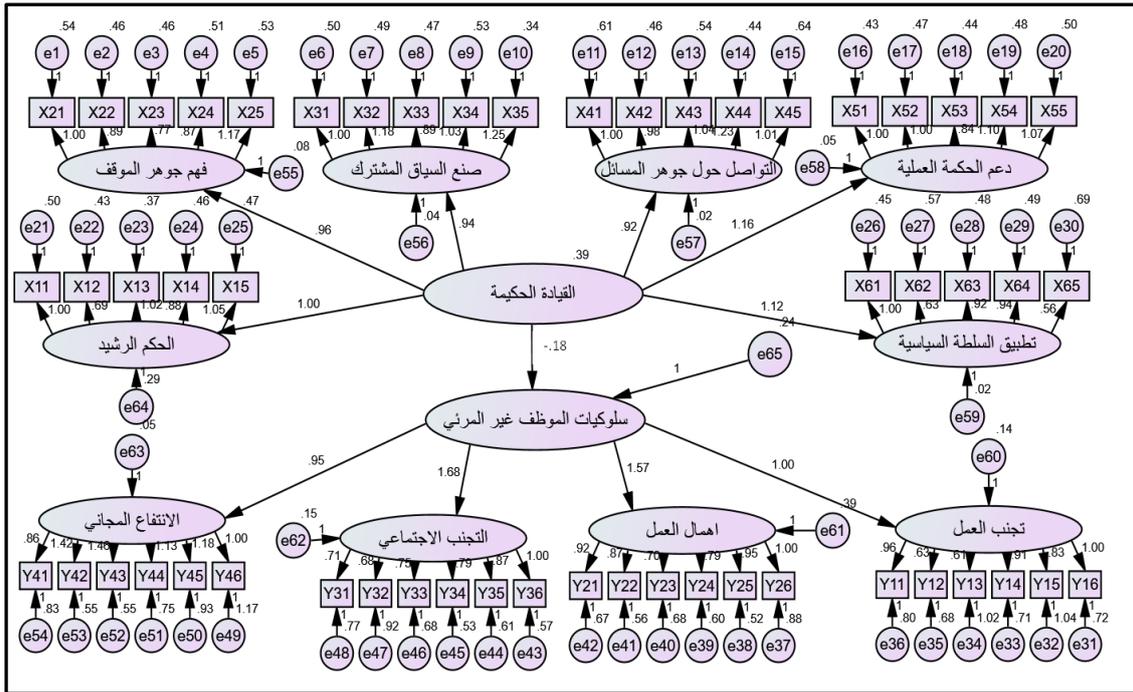
الشكل (1): الارتباط بين القيادة الحكيمة وسلوكيات الموظف غير المرئي

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرمجية (24) AMOS V. الجدول (4): قيم معاملات الارتباط بين القيادة الحكيمة وسلوكيات الموظف غير المرئي

P-value	95% Confidence Interval		قيمة الارتباط	المتغير الثاني	اتجاه العلاقة	المتغير الأول
0.009	-0.063	Lower	-0.224	سلوكيات الموظف غير المرئي	<-->	القيادة الحكيمة
	-0.338	Upper				

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرمجية (24) AMOS V. يبين الشكل رقم (1)، والجدول رقم (4)، مضمون نتائج علاقة الارتباط بين القيادة الحكيمة وسلوكيات الموظف غير المرئي، ويشير إلى وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الحكيمة وسلوكيات الموظف غير المرئي في المنظمة المبحوثة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (-0.224) وهذه القيمة معنوية استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-value)، والتي ظهرت مساوية ل (0.009)، وهي أقل من (0.05)، وتؤشر النتيجة نفسها تشابه إشارتي الحد الأدنى (Lower) والأعلى (Upper) لحدود الثقة (95% Confidence Interval) إذ ظهرت كلتا الإشارتين سالبة، لذا تقودنا هذه النتيجة إلى رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط عكسية ومعنوية بين القيادة الحكيمة وسلوكيات الموظف غير المرئي. ثانياً تحليل علاقات الأثر: يعكس مضمون هذا التحليل اختبار علاقات أثر كل من المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد وعلى النحو الآتي:

1. الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير عكسي ومعنوي للقيادة الحكيمة في سلوكيات الموظف غير المرئي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر العاملين في المنظمة المبحوثة.



الشكل (2): تأثير القيادة الحكيمة في سلوكيات الموظف غير المرئي

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرمجية (AMOS V(24)

الجدول (5): نتائج تأثير القيادة الحكيمة في سلوكيات الموظف غير المرئي

P-value	95% Confidence Interval		SRW	Estimate(β)	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
	Upper	Lower					
0.008	-0.054	-0.315	-0.224	-0.18	سلوكيات الموظف غير المرئي	←	القيادة الحكيمة

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرمجية (AMOS V(24)

يبين الشكل رقم (2) والجدول رقم (5) مضمون نتائج تأثير القيادة الحكيمة في سلوكيات

الموظف غير المرئي وجود علاقة تأثير عكسية ومعنوية للقيادة الحكيمة في سلوكيات الموظف غير

المرئي في المنظمة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار بينهما (-0.18)، وهذه القيمة معنوية

استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-value) والتي ظهرت مساوية ل (0.008) وهي أقل من (0.05)،

وتؤشر النتيجة نفسها تشابه إشارتي الحد الأدنى (Lower) والأعلى (Upper) لحدود الثقة

(95% Confidence Interval)، حيث ظهرت كلتا الإشارتين سالبة، لذا تقودنا هذه النتيجة إلى

رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة تأثير عكسية ومعنوية للقيادة

الحكيمة في سلوكيات الموظف غير المرئي.

ثالثاً. تحليل التباين:

1. الفرضية الرئيسية الثالثة: يتباين تأثير أبعاد القيادة الحكيمة في معالجة سلوكيات الموظف غير المرئي

في المنظمة المبحوثة.

للتحقق من هذه الفرضية يمكننا الاستناد إلى قيم معاملات الانحدار المعيارية (SRW) الموضحة في الجدول رقم (6) بغض النظر عن إشارة المعامل مع إهمال المتغيرات غير المعنوية. الجدول (6): تسلسل تأثير أبعاد (القيادة الحكيمة) في سلوكيات الموظف غير المرئي

التسلسل من حيث قوة التأثير	قيمة معامل الانحدار المعيارية SRW	البعد
الرابع	0.173	فهم جوهر الموقف
الخامس	0.133	صنع السياق المشترك
الأول	0.370	التواصل حول جوهر المسائل
الثالث	0.193	دعم الحكمة العملية
الثاني	0.340	تطبيق السلطة السياسية

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرمجية (AMOS V(24 حيث يتبين لدينا أن بُعد (التواصل حول جوهر المسائل) جاء في المرتبة الأولى من حيث التأثير في (معالجة سلوكيات الموظف غير المرئي)، وذلك استناداً إلى القيمة المطلقة لمعامل الانحدار المعياري (SRW) والتي ظهرت مساوية لـ (0.370)، ويليه في قوة التأثير في المرتبة الثانية بُعد (تطبيق السلطة السياسية) استناداً إلى قيمة معامل الانحدار المعيارية والتي ظهرت مساوية لـ (0.340)، وفي المرتبة الثالثة جاء بُعد (دعم الحكمة العملية) حيث ظهرت قيمة معامل الانحدار المعيارية مساوية لـ (0.193)، أما المرتبة الرابعة فقد كانت من نصيب بُعد (فهم جوهر الموقف) وذلك استناداً إلى قيمة معامل الانحدار المعياري والتي بلغت (0.173)، أما في المرتبة الخامسة والأخيرة فقد كانت من نصيب بُعد (صنع السياق المشترك) وذلك استناداً إلى قيمة معامل الانحدار المعياري والتي بلغت (0.133).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات:

1. أظهرت نتائج تحليل علاقات الارتباط وجود علاقة ارتباط عكسية ومعنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الحكيمة وسلوكيات الموظف غير المرئي على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة، مما يؤكد بأنه كلما تبنت قيادة المنظمة المبحوثة مبادئ القيادة الحكيمة، وعملت على تعزيز أبعادها في تفاعلها مع الأفراد العاملين، كلما أسهم ذلك في معالجة سلوكيات الموظف غير المرئي في المنظمة المبحوثة.
2. أظهرت نتائج تحليل علاقات الأثر وجود علاقة تأثير عكسية ومعنوية للقيادة الحكيمة في سلوكيات الموظف غير المرئي على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة، الأمر الذي يؤكد أن ارتفاع مستويات توافر أبعاد القيادة الحكيمة في المنظمة المبحوثة، سيقابله تدني في مستويات ظهور سلوكيات الموظف غير المرئي فيها.
3. شخّصت نتائج تحليل التباين لتأثير أبعاد القيادة الحكيمة في سلوكيات الموظف غير المرئي في المنظمة المبحوثة، أن بُعد (التواصل حول جوهر المسائل) جاء في المرتبة الأولى من حيث التأثير في معالجة سلوكيات الموظف غير المرئي، ويليه في قوة التأثير في المرتبة الثانية بُعد (تطبيق السلطة السياسية)، وفي المرتبة الثالثة جاء بُعد (دعم الحكمة العملية)، أما المرتبة الرابعة فقد كانت من نصيب بُعد (فهم جوهر الموقف)، أما في المرتبة الخامسة والأخيرة فقد كانت من نصيب بُعد (صنع السياق المشترك).

ثانياً. المقترحات:

1. ضرورة اهتمام إدارة المنظمة المبحوثة بمضامين الفكر الإداري الحديث، على وجه الخصوص بما يتعلق بمجالات القيادة، وإدارة الموارد البشرية، ونظرية المنظمة، لما في ذلك من إسهام في تعزيز قدرة المنظمة المبحوثة على تجاوز جملة التحديات التي تواجهها، والوصول بها إلى النجاح في تحقيق أهدافها، من خلال الاستعانة بالخبرات العلمية في الجامعات والمعاهد العراقية، لإقامة ورش تدريبية وحلقات نقاش دورية لمسؤولي الوحدات والأقسام والشعب، بغية التعرف على أهم المستجدات الفكرية التي توصل إليها العالم في المجالات ذات العلاقة.
2. ضرورة توجيه أنظار القيادة صوب فئة الموظفين غير المرئيين في المنظمة، وتحديد أولئك الموظفين، والعمل الجاد لسحبهم من الهامش، والتركيز والاهتمام بقدراتهم الفردية، وبذل الجهود لتحسين مهاراتهم وتمكينهم، لمنع تفشي الظاهرة إلى الآخرين، من خلال الكشف عن العوامل المؤثرة في إختفائهم، واتخاذ الإجراءات المناسبة التي من شأنها أن تعمل على تحسين أداء وفاعلية الموظفين في مكان العمل، من خلال اعتماد برامج فاعلة لتقييم أداء الموظفين في مكان العمل، وفق أساليب متطورة، وممارسات علمية ومدروسة، بعيداً عن التحيز أو التشدد أو التراخي المبالغ فيه.
3. تجسيد مبادئ العدالة التنظيمية، من خلال التركيز على تحقيق أعلى درجات النزاهة والمساواة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بمنظمتها، فضلاً عن تجسيد مبدأ تحقيق الإلتزام من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون بها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين والإسهام في المحافظة على المورد البشري في المنظمة، من خلال ضمان عدالة توزيع الأجور والترقيات والمكافآت، إلى جانب ذلك ضمان العدالة التعاملية المتعلقة بسلوكيات قيادة المنظمة عند تعاملها مع بقية الموظفين، والتي تشير إلى إحترام الآخرين وتوخي الدقة في التعامل معهم، وأن يأخذ قادة المنظمة بنظر الإعتبار مطالب الموظف الشخصية، ويبدون إهتماماً بمصلحته.

المصادر**أولاً. المصادر العربية****أ. الرسائل والأطاريح الجامعية**

1. الطالب، احمد عبد الستار، (2021)، القيادة الحكيمة وقدرتها في الحد من الإخفاق التنظيمي بتوسيط رأس المال النفسي الإيجابي دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينية من العاملين في دائرة صحة نينوى، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الموصل، الموصل، العراق.
2. الطوير، نور الدين محمد، والتومي، أمل مفتاح، (2016)، تجنب صورة الجسم والتجنب الاجتماعي وعلاقتهم بتقدير الذات، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة المرقب، الخمس، ليبيا.
3. العقابي، سحر محمود علي، (2021)، دور القيادة الحكيمة في بناء نموذج الأعمال وفق القدرات الإستراتيجية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة بغداد، العراق.

ب. البحوث والدوريات

1. الصادق، جراية، (2018) الحكم الراشد وإشكالية السيادة، مجلة العلوم القانونية والسياسية، الجزائر، المجلد (9)، العدد (2).
2. علي بشاغة، وبلقاسم نوبصر، (2022)، السلطة التنظيمية والسلوك القيادي: مقارنة سوسولوجية، مجلة الآداب والعلوم الإجتماعية، مجلد (19)، العدد (1)، 148-165.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

A. theses and dissertations

1. Anderson, B., (2019), Values, Rationality, and Power: Developing Organizational Wisdom, Doctoral Dissertation, Athabasca University.
2. Reena. Govindji, (2014), The Role of Wisdom in Organizational Leadership. Unpublished doctoral thesis, Aston University. Birmingham, England.
3. Rowland, S. L., (2010), Exploring Leadership Wisdom, Master's thesis, At Massey University Albany, New Zealand.
4. Weixu, D. I. N. G., (2020), A Study of Nonaka's Wise Leader Practices and an Image of Leadership from the Perspective of Subordinates, to Promote Management Innovation Performance via Stimulating Employee's Knowledge Sharing Aspiration, Doctoral Dissertation, Graduate, School of Technology Management, Ritsumeikan University.

B. Research and periodicals

1. Abdulmuhsin, A. A., & Tarhini, A., (2020), Impact of wise leadership workplace friendships on open innovation in family firms: a developing country perspective. Journal of Family Business Management. Vol. (12), No (1). 1-23. <https://doi.org/10.1108/JFBM-04-2020-0028>.
2. Amir. S. Rad & Vahid Chenari, (2022), Presenting the model of transforming invisible to visible employees in Iran's public sector. Management Science Research Quarterly. The last issue archive. 32-49.
3. Azizi. M. & Fili. A. & Thabit. A., (2019), Examining the role of invisible employees on organizational indifference with the mediating role of job burnout. Journal of Business Administration. Vol. (12). No. (48). (Series 4). 75-93.
20.1001.1.22520104.1399.12.48.5.6
4. Biloslavo, R., (2013), Mindfulness, Wisdom and Leadership. PURUSHARTHA-A. journal of Management, Ethics and Spirituality. Vol. (6). No. (1). 43-57.
5. Brooks, C. M., & Ammons, J. L., (2003), Free riding in group projects and the effects of timing, frequency, and specificity of criteria in peer assessments. Journal of Education for Business. Vol. (78). No. (5). 268-273. <https://doi.org/10.1080/08832320309598613>
6. Courtney, J. F., (2001), Decision making and knowledge management in inquiring organizations: toward a new decision-making paradigm for DSS. Decision support systems, Vol. (31). No. (1). 17-38. [https://doi.org/10.1016/S0167-9236\(00\)00117-2](https://doi.org/10.1016/S0167-9236(00)00117-2)
7. Ellis, C., (2020), The Pillars of Leadership Wisdom. The Center for Practical Wisdom, University of Chicago.
8. Grossmann, I., & Brienza, J. P., (2018), The strengths of wisdom provide unique contributions to improved leadership, sustainability, inequality, gross national happiness, and civic discourse in the face of contemporary world problems. Journal of Intelligence Vol. (6). No. (2). 22. <https://doi.org/10.3390/jintelligence6020022>
9. Jeffrey. Q. J., (2021), Practical Wisdom and Emerging Public Health Threats. Academia Letters. 2.

10. Manteghi, M., (2019), Analyzing the Behavior Pattern of Invisible Employees in the Organization. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, Vol. (8). No. (1). 125-140. <https://doi.org/10.30473/ipom.2019.49228.3839>
11. McKenna, B., & Rooney, D., (2019), Wise leadership. In R. J. Sternberg & J. Glück (Eds.), *The Cambridge Handbook of Wisdom*, Cambridge University Press, 649-675. <https://doi.org/10.1017/9781108568272.030>
12. Moss, K. R., & Robert, E., (2011), How great companies think differently. *Harvard business review*, Vol. (89). No. (1). 66-78. <https://doi.org/10.1177/0974173920120101>
13. Nonaka, I., & Takeuchi, H., (2011), *The Big Idea: The Wise Leader*. Harvard Business Review, Vol. (89). No. (5). 58- 67.
14. Sakizadeh, E., (2014), Investigating the causes and factors of invisible employees leaving work. *Developmental View Monthly*. No. 45. (In Persian).
15. Salimi, N. Taban, M. Pourashraf, Y. & Veiseh, S., (2021), Designing an Invisible Employee Control Pattern in Public Organizations: The Case of Universities and Higher Education Institutes in Ilam Province. *The Journal of Productivity Management*. Vol. (15). No. (3). (58) Autumn. 121-143. 10.30495/QJOPM.2020.1873920.2550
16. Zahra. M. yari & Reza. S. & Hojjat. V. & Mousavi S. N., (2017), The role of invisible employees on organizational laziness in government organizations. *Human Resource Management Research Course*. Vol. (10). No. (1). (Series 31). 51-75.

C. conferences

1. Behnaz Kermani, (2010), The role of invisible employees in suitable usage of health section resources. Conference: 7th Annual Congress of Healthcare Administration Students. Kerman university of medical sciences, Kerman, Iran.

D. Book

1. Adrian. G. & Chester. E., (2006), *The Invisible Employee: Realizing the Hidden Potential in Everyone*. (1st. ed). John Wiley & Sons. Inc. Hoboken. New Jersey.
2. Bennett, N., & Naumann, S. E., (2005), Withholding effort at work: Understanding and preventing shirking, job neglect, social loafing, and free riding. In Roland E. Kidwell & Christopher L. Martin (Eds.). *Managing Organizational Deviance* (113-130). Thousand Oaks. CA: Sage Publications.
3. Thompson, M., & Bevan, D., (2013), Wise management in organizational complexity: An introduction. In *Wise management in organizational complexity*, (1st ed.) Palgrave Macmillan, London.
4. David. Zweig, (2014), *Invisibles: the power of anonymous work in an age of relentless self-promotion*. (1st. ed). Penguin Group 375 Hudson Street. New York.
5. Nonaka, I., & Takeuchi, H., (2019), *The Wise Company: How Companies Create Continuous Innovation*, (1st ed.), Oxford University Press, UK.