

تشخيص سلوكيات الموظف غير المرئي في القطاع البلدي

دراسة إستطلاعية لأراء عينة من العاملين في مديرية بلدية الموصل

**Diagnosing invisible employee behaviors in the municipal sector
An exploratory study of the opinions of a sample of workers in the Mosul Municipality Directorate**

الباحث أحمد وليد طلال الحمد

كلية الإدارة والإقتصاد_ جامعة الموصل

akef2akef@gmail.com

أ.م.د. ميسون عبد الله أحمد الشلما

كلية الإدارة والإقتصاد_ جامعة الموصل

mayson_alshalma@uomosul.edu.iq

تاريخ استلام البحث 2023/1/11 تاريخ قبول النشر 2023/3/6 تاريخ النشر 2023/4/4

المستخلص

تهدف الدراسة الحالية إلى تشخيص سلوكيات الموظف غير المرئي في مديرية بلدية الموصل، في حين تبلورت المشكلة البحثية للدراسة في الكشف عن مدى توافر تلك السلوكيات في مديرية بلدية الموصل، ولتحقيق ما هدفت إليه تبنت الدراسة المنهج (الوصفي التحليلي) في تقديمها للأطر الفكرية النظرية، ومعالجتها للبيانات وتحليلها ومن ثم تفسيرها، بعد أن تم تحديد مجتمع الدراسة في عدد من التشكيلات التابعة لمديرية بلدية الموصل، ولتطبيق الجانب العملي من الدراسة، تم إختبار عينة عشوائية، بلغ حجمها (338) فرداً، من العاملين في التشكيلات المختارة والتابعة لمديرية بلدية الموصل، بوصفها عينة ممثلة لمجتمعها البالغ (2320) فرداً، لتتوصل الدراسة إلى مجموعة من الإستنتاجات تمثل أهمها بتوافر سلوكيات الموظف غير المرئي بدرجة متوسطة في المنظمة المبحوثة، من وجهة نظر العاملين فيها، لتختتم الدراسة بمجموعة من التوصيات تمثل أهمها بضرورة توجيه أنظار قيادة المنظمة المبحوثة صوب فئة الموظفين غير المرئيين في المنظمة، وتحديد أولئك الموظفين، والعمل الجاد لسحبهم من الهامش، والتركيز والإهتمام بقدراتهم الفردية، وبذل الجهود لتحسين مهاراتهم وتمكينهم، لمنع تفشي الظاهرة إلى الآخرين.

الكلمات المفتاحية: الموظف غير المرئي، إهمال العمل، تجنب العمل، التجنب الإجتماعي، الإنتفاع المجاني.

Abstract

The current study aims to diagnose the behavior of the invisible employee in the Directorate of Mosul Municipality, while the research problem of the study was crystallized in revealing the availability of these behaviors in the Directorate of Municipality of Mosul. For the data, analysis and then interpretation, after the study population was identified in a number of formations affiliated to the Directorate of Mosul Municipality, and to apply the practical side of the study, a random sample was selected, the size of (338) individuals, from the workers in the selected formations affiliated to the Directorate of Mosul Municipality, as A representative sample of its community of (2320) individuals, The study reached a set of conclusions, the most important of which is the presence of invisible

employee behaviors to a moderate degree in the researched organization, from the point of view of its employees. And hard work to pull them from the sidelines, focus and pay attention to their individual capabilities, and make efforts to improve their skills and empower them, to prevent the phenomenon from spreading to others, by revealing the factors affecting their disappearance.

Keywords: *invisible employee, neglect of work, avoidance of work, social avoidance, Free benefit.*

المقدمة

في عالمنا اليوم، تعتبر أنظمة الإدارة الحديثة الموارد البشرية أهم أصول المنظمة، وتعتبر إحترام قيم وإحتياجات 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 الإستخدام الأمثل لمواردها البشرية، والإهتمام بهذا المورد الضخم في مجال إدارة الموارد البشرية، ومراعاة إحتياجات ومشاكل الموظفين وأجواء بيئة العمل، أصبحت من أهم العوامل المؤثرة في نجاح أي منظمة.

تتمثل إحدى هذه المشاكل بما يسمى بظاهرة الموظفين غير مرئيين، للإشارة إلى الأشخاص الذين يتواجدون في مكان عملهم كل يوم، لكن عقولهم وإهتمامهم في مكان آخر، يتعامل الموظفون غير المرئيين مع الشعور بالتجاهل وعدم الإهتمام ونكران الجميل من قبل قادتهم، بتبني سلوكيات ضارة بمنظمتهم مثل الإختباء على الهامش، وتجنب العمل، وإهمال المهام الموكلة إليهم وكثرة التشكي وعدم تقبل الآخرين، والإكتفاء بالقيام بالحد الأدنى من المهام لتجنب المسائلة، ويتفاقم الوضع سوءاً عندما يعتمد أولئك غير المرئيين إلى تشجيع زملاءهم في العمل على تبني مثل هكذا سلوكيات، وتجنيدهم في حالة العصيان والإنشقاق التي يمرون بها.

المبحث الأول: الدراسات السابقة

1. دراسة (Masri, et.all, 2019) **A Review of The Impact of Human Resources Leadership Agility on The Reduction of Eemployees' Phenomenon Invisibility Mediated by Knowledge Sharing.**

"التحقيق في تأثير رشاقة قيادة الموارد البشرية على الحد من ظاهرة الموظفين غير المرئيين بواسطة تبادل المعرفة"

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في تأثير خفة الحركة في قيادة الموارد البشرية على الحد من ظاهرة الموظفين غير المرئيين، مع الدور الوسيط لمشاركة المعرفة، وفهم كيفية إدارة مشاركة المعرفة بين الموظفين في الميدان المبحوث، وإعتمدت الدراسة المنهج (الوصفي التحليلي)، عبر وصفها لظواهر الدراسة وتحليل إجابة الأفراد المبحوثين من مجتمعها المتمثل بموظفي الجهات الحكومية لمدينة سقر، وقد تم إختيار (285) شخصاً منهم عن طريق المعاينة الطبقيّة العشوائية، بوصفهم عينة الدراسة، ليتم جمع المعلومات اللازمة من خلال الإستبانة القياسية وتحليلها بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي، مع إعتداد طريقة المعادلة الهيكلية، وأظهرت إستنتاجات الدراسة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رشاقة قيادة الموارد البشرية والحد من ظاهرة الموظفين غير المرئيين مع الدور الوسيط لمشاركة المعرفة، كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين

مكونات الرشاقة لقيادة الموارد البشرية والحد من ظاهرة الموظفين، لتقدم الدراسة مجموعة من المقترحات تمثل أهمها بضرورة تعزيز مرونة قيادة الموارد البشرية من خلال مشاركة موظفي الميدان المبحوث، وتشجيعهم على إبداء آرائهم، وإنشاء مجموعات عمل متماسكة، من خلال تبادل المعرفة، للحد من ظاهرة الموظفين غير المرئيين.

2. دراسة (Mousawi, et.all, 2020) **An Analysis of the Effect of Bureaucratic Culture on the Invisible Employees with the Mediating Role of Passive Leadership: A Case Study of Lorestan Province Governmental Organizations.**

“تحليل لتأثير الثقافة البيروقراطية على الموظفين غير المرئيين مع الدور الوسيط للقيادة السلبية: دراسة حالة للمنظمات الحكومية في مقاطعة لورستان”

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في تأثير الثقافة البيروقراطية على إختفاء الموظفين، من خلال الدور الوسيط للقيادة السلبية، وأُعدت الدراسة المنهج (الوصفي التحليلي) عبر تحليل إجابات الأفراد المبحوثين من مجتمع الدراسة المتمثل بـ (1317) فرداً من العاملين بمقر الإدارات العامة في إقليم لورستان، ذلك بعد أن تم تحديد عينة الدراسة البالغة (297) فرداً، بالإستناد إلى الجدول الذي أعده (Morgan)، وتوزيع إستبانة الدراسة عليهم بوصفها الأداة الرئيسية لها، لتتوصل الدراسة إلى مجموعة من الإستنتاجات تمثل أهمها بوجود تأثير معنوي للثقافة البيروقراطية على إختفاء الموظفين من خلال الدور الوسيط للقيادة السلبية في الإدارات المبحوثة، لتقدم لدراسة مقترحاتها المتمثلة بضرورة إحداث التغيير الثقافي اللازم، وتعديل القوانين، والعمل على ترشيح لإدارات المبحوثة وتقليل عدد العاملين فيها إلى الحد الممكن، فضلاً عن تعزيز معدلات الرضا الوظيفي للعاملين من خلال عدالة التعويضات، وتشجيعهم وحثهم للمشاركة بنشاط في مهام منظماتهم.

3. دراسة (Mantiqi, 2020) **Analyzing the Behavior Pattern of Invisible Employees in the Organization.**

“تحليل النمط السلوكي للموظفين غير المرئيين في المنظمة”

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل النمط السلوكي للموظفين غير المرئيين في منظماتهم، وإستكشاف العوامل التي من شأنها أن تسهم في إختفائهم، حيث تم إجراء الدراسة في المنظمات الثقافية والمراكز التعليمية في مدينة قم، بالإستناد إلى الأدبيات النظرية المحدودة وبالإستناد بشكل أساسي إلى المقابلات التي أجريت مع (21) أستاذاً وخبيراً في مجالات العلوم الإنسانية، لتم الحصول على البيانات من الدراسات النظرية والمقابلات في إطار نظرية (البيانات التأسيسية) عبر ثلاثة مراحل من الترميز المفتوح والترميز الإنتقائي والترميز المحوري، وللتحقق من صحة الدراسة، تم استخدام معامل الإتفاق الداخلي، ولتحديد موثوقية الدراسة، تم استخدام مستوى الموثوقية النوعية، ليتم التوصل إلى إستنتاج الدراسة الأساسي بأن تكوين ظاهرة الموظفين غير المرئيين هو نتيجة الهياكل والقوانين غير المواتية، حيث أن تقوية المعتقدات الدينية والروحية في المنظمة يمكن أن تساعد في الحد من هذه الظاهرة، كما يؤدي سوء العلاقات السياسية والاجتماعية في المنظمة أحياناً إلى توترات تساعد على زيادة هذه الظاهرة، لتقدم الدراسة مجموعة من المقترحات تمثل أهمها بضرورة توفير وتعزيز نظم تقييم الأداء في المنظمة، وعقد الدورات التدريبية للموظفين أثناء الخدمة، مع نشر روح الإنسجام بين العاملين.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

على الرغم 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 ماتجدهم غير فاعلين في منظماتهم، وعندما يعملون ويؤدون واجباتهم، فهم لا يقدمون الخدمة والمحتوى الكامل لها، بل ويقفون على الآخرين إهتمامهم الجدي بمهام العمل، ومن خلال الزيارة الإستطلاعية التي أجراها الباحث للمنظمة المبحوثة، فضلاً عن لقاءه بشخص السيد (المعاون الإداري) فيها، والذي أشار إلى معاناة إدارة الموارد البشرية في توزيع مهام العمل، فعلى الرغم من تزايد أعداد العاملين في المنظمة جراء التوظيف أو التعاقد المؤقت، إلا أنه لازال البعض منهم يحمل النقص الأكبر من مهام العمل على عاتقه، ويعملون لساعات إضافية وبجهود إضافية، بينما يتهرب البعض إلى العمل الشكلي في الأقسام والشعب الإدارية الأقل مهاماً، ينطلق الباحث في تحديد مشكلة الدراسة الحالية بالتساؤل الرئيسي الآتي:

"ماهي أبرز سلوكيات الموظف غير المرئي، في مديرية بلدية الموصل؟"

وفي ضوء ذلك بالإمكان تحديد التساؤلات البحثية للدراسة بالآتي:

- هل توجد مؤشرات لسلوكيات الموظف غير المرئي في المنظمة المبحوثة
- هل تتباين سلوكيات الموظف غير المرئي من حيث مستوى وجودها، في المنظمة المبحوثة.

ثانياً: أهمية الدراسة

1. الأهمية الفكرية متمثلة بالجانب النظري للدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة الفكرية في توقع الباحث من معالجة لمشكلة قائمة بحد ذاتها، والكشف عن مفاهيم جديدة في الفكر الإداري الحديث، وعلى وجه الخصوص الموظف غير المرئي.
- فتح آفاق جديدة للبحث العلمي بوصفها إضافة للتراكم المعرفي الحاصل في الدراسات ذات الصلة، ومكملة لما قبلها من دراسات في هذا المجال.

2. الأهمية التطبيقية متمثلة بالجانب العملي للدراسة:

- تكتسب الدراسة أهميته العملية من خلال تطبيقها على أحد أهم القطاعات الحكومية (قطاع الخدمات البلدية)، والمعني بصورة مباشرة بتقديم جملة من الخدمات التي يتلمسها المواطن بشكل يومي.
- تبرز أهمية الدراسة أيضاً من خلال توجيه أنظار قيادات المنظمة المبحوثة إلى فئة الموظفين غير المرئيين داخل المنظمة.
- تحديد السلوكيات السلبية وغير المرغوبة لتلك الفئة من الموظفين، والكشف عن مسببات تلك السلوكيات والعوامل المؤثرة في إختفاء الموظف غير المرئي.

ثالثاً: أهداف الدراسة

- تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل بالآتي:
1. التعرف على أهم المرتكزات الفلسفية والمساهمات الأدبية وما توصل اليه الباحثين حول متغيرات الدراسة، وإمكانيتها في معالجة التحديات التي تواجهها مديرية بلدية الموصل.
 2. اعتماد الدراسة كقاعدة لإنطلاق المزيد من الدراسات المستقبلية بما يتعلق بمفاهيم الموظف غير المرئي، وتحفيزاً للباحثين من أجل الوصول إلى قاعدة معرفية عربية بهذا الخصوص.
 3. التوصل إلى جملة من الإستنتاجات، وتقديم التوصيات التي من شأنها الوصول إلى معالجات حقيقية للسلوكيات غير المرغوبة للعاملين في مديرية بلدية الموصل.
 4. محاولة إفادة مديرية بلدية الموصل بدراسات واقعية تمس مشاكلها، خاصة في حالات تدهور الأداء الوظيفي.

رابعاً: فرضيات الدراسة

1. الفرضية الرئيسية الأولى: لانتوافر سلوكيات الموظف غير المرئي في المنظمة المبحوثة
2. الفرضية الرئيسية الثانية: تتباين العوامل المؤثرة في إختفاء الموظف غير المرئي في المنظمة المبحوثة.

خامساً: منهجية الدراسة

توجّهت إستراتيجية الدراسة الحالية إلى المنهج (الوصفي التحليلي)، إذ يمنح الباحث بصيرة لا يمكن الحصول عليها إلا من خلال التدقيق والتحليل العميق للظواهر داخل المنظمة، وبحسب مقتضياته، جمعت بيانات الدراسة، وحللت، فظهرت بشكل معلومات أولية، ساعدت على بلورة المشكلة وتشخيصها بدقة، فوظفت لها فرضيات للتعرف على الأسباب المباشرة التي أدت لحدوثها، وانتشارها، إضافة إلى الرصد والمتابعة وتوثيق الملاحظة، بأسلوب كمي وكيفي.

سادساً: أساليب جمع البيانات

إعتمد الباحث في دراسته الحالية على بعض الوسائل المقترنة بجمع البيانات والمعلومات، منها ما يتعلق بالجانب النظري والبعض الآخر يتعلق بالجانب العملي، ليستعرضها بالآتي:

1. الجانب النظري: إعتمد الباحث في تغطيته للجانب النظري للدراسة على المصادر العربية والأجنبية والتي إشتملت على الأطاريح، والرسائل الجامعية، والدوريات، والكتب ذات الصلة المباشرة بمتغيرات الدراسة، فضلاً عن ما أتيح له من معلومات على الشبكة المعلوماتية الدولية (الإنترنت) والمتعلقة أيضاً بمتغيرات الدراسة.

2. الجانب العملي: إعتمد الباحث في جمع بيانات الجانب العملي للدراسة على الآتي:

- **المقابلة الشخصية:** مع بعض من أفراد عينة الدراسة تمثلت بالسيد مدير بلدية الموصل ومعاونيه الفني والإداري، ومسؤول شعبة إدارة الموارد البشرية، والبعض من العاملين في المديرية، إضافة إلى مقابلته السادة المبحوثين بهدف توضيح فقرات الإستبانة في حال الحاجة إلى ذلك لضمان الإجابة بالطريقة الصحيحة.
- **إستمارة الإستبانة:** بوصفها المصدر الرئيسي الذي إعتد به الباحث في الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية، والتي تم إعدادها وصياغة فقراتها على النحو الذي يضمن ملائمتها للغرض الذي أعدت من أجله، وذلك بالإستناد إلى ماتم عرضه في الجانب النظري من الدراسة، فضلاً على إستنادها إلى بعض من المقاييس المتوفرة 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 ملائمتها مع مفاهيم المتغيرات المراد قياسها، فضلاً عن ضمان ملائمتها للميدان المبحوث، كما وأعتد الباحث لدرجات ليكرت الخماسية، والمرتبة وفق الدرجات (أفق بشدة، أفق، محايد، لأففق، لأففق بشدة)، وفقاً للقيم والأوزان (5، 4، 3، 2، 1) لتؤكد على التمييز بين مدى قوة توافق المفردة مع الإختيار، فضلاً عن تحويلها لنتائج إجابات السادة المبحوثين من البيانات الوصفية، إلى البيانات الكمية.

سابعاً: وصف مجتمع الدراسة

عمد الباحث في إختيار مجتمع الدراسة الحالية إلى محاولة تغطية أغلب قطاعات وشعب وأقسام مديرية بلدية الموصل ذات الطابع الإداري في العمل، للتأكد من ملائمة المجتمع لدراسة المشكلة، وإختبار فرضياتها، مع إمكانية تعميم نتائجها وفق الأفكار والآراء التي جرى تناولها في الجانب النظري من الدراسة.

ثامناً: تحديد حجم العينة

قبل البدء في أي دراسة لابد من تحديد حجم العينة المناسبة لتحليل البيانات بشكل دقيق، عليه، وبعد تحديد حجم المجتمع والبالغ (2320) فرداً، تم إستخراج حجم العينة المناسبة بالنسبة لمجتمعها، بالإستناد إلى الجدول المصمم من قبل (Morgan & Krejcie, 1970)، والتي بلغت (330) فرداً، مبينة في الجدول رقم (1).

جدول رقم (1) تحديد حجم العينة بالنسبة لحجم المجتمع

حجم المجتمع	العينة	حجم المجتمع	العينة	حجم المجتمع	العينة
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331

المصدر: بتصرف الباحث إستناداً إلى D. W. (1970). Determining sample size for research activities. Educational and psychological measurement. Vol. (30). No. (3). 607-610

المبحث الثالث: الموظف غير المرئي

أولاً: مفهوم الموظف غير المرئي

لغة: مُوظَّف، أَسْم مفعول من وظَّفَ، مَنْ يُسند إليه عمل ليؤدّيه حسب اختصاصه في إحدى المصالح الحكومية أو غيرها موظَّف بوزارة الصحة، "موظَّف حكومي"، "الموظف في خدمة المواطن"، للموظف مواعيد ثابتة للحضور والانصراف. (معجم اللغة العربية المعاصر ، 2008).

غير المرئي، (الخفي) الخفي (أسم)، صوت الوطئ على الأرض، خفي، (فعل)، إستتر، خفي على من يخفي، خفاء وخفية، خفي الشي توارى، إستتر ولم يظهر، خفي عن الأنظار، المعتزل عن الناس. (معجم جامع المعاني، 2002).

إصطلاحاً: "غير المرئيين" هو الأسم الذي أطلقه أفراد قبيلة الهالاندروز (قبائل السكان الأصليين التي إستقرت على المرتفعات الاسكتلندية) على أولئك الأشخاص الغامضيين الذين ملئوا خزائنهم بالكنوز دون أن يتمكن من رؤيتهم أحد إلا فيما ندر. (Gostick & Elton, 2006:19).

ومن الجدير بالذكر، إن الباحثين ودراساتهم الأدبية تناولت مفهوم الموظف غير المرئي كل وجهة نظره، فمنهم من تناول المفهوم بجانبه السلبي، مركزاً على التكاليف الظاهرة والضمنية لوجود هكذا نوع من الموظفين على المنظمات العاملين بها، بينما وصف الآخرين الموظف غير المرئي، على إعتباره قيمة أخرى مضافة للمنظمة تساهم 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 أتيحت له حول مفهوم الموظف غير المرئي:

جدول رقم (2) مفهوم الموظف غير المرئي إستناداً إلى آراء مجموعة من الباحثين

ت	الباحث	المفهوم
1.	Leon et al., 2004:2	الموظفين الذين يؤدون وظائفهم كل يوم، مع تقدير ضئيل أو معدوم، ومع ذلك هم في الكثير من الأحيان التروس التي تدير عجالات النجاح في شركاتهم، ومهمون لنجاح الأعمال في العديد من المنظمات.
2.	Gostick & Elton, 2006:19	مجموعة من الموظفين المستترين في ظلال منظماتهم، 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.
3.	Kermani, 2010:115	مجموعة من الموظفين المتواجدين جسدياً فقط في منظماتهم، ويستخدمون أفكارهم وقدراتهم وخبراتهم نحو أهدافهم الشخصية والتي قد تكون خارج المنظمة.
4.	Patnaik & Satpathy,	الموظفون الذين يستمتعون بقضاء الوقت بمفردهم، وينظر إليهم على أنهم غير مشاركين بسبب طبيعتهم الأقل تعبيراً، وهم مستمعون جيدون مؤلفون وحازمون

بهذوء وملاحظين وأقل ثرثرة، يحملون أفكاراً وقد يقدمون حلولاً لها عمق هائل في القيمة، إنهم عموماً يودون كفرد أفضل من الفريق، ألا أن ليس كل الإنطوائيين موهبين فلا يزال الإنطواء يحمل وصمة عار في مكان العمل .	2013:107	
فئة من الموظفين الذين يتمتعون بمهارات عالية، وتعتبر أدوارهم حاسمة لأي مشروع هم جزء منه، وغالباً ما يكون غير المرئيون ناجحين للغاية ومعترفاً بهم، بل إنهم يحظون باحترام كبير بين زملائهم في العمل لخبراتهم وأداءهم.	Zweig,2014: 10	5.
فئة من الموظفين تتغلب عليهم سمة الحضور المادي فقط إلى مكان العمل، ولديهم الكثير من الغيابات وحالات الإكتئاب وعدم المشاركة في الشؤون الوظيفية، وغالباً ما يكونوا مصدر إحباط للآخرين من حولهم، و يتقاضى هؤلاء الموظفون مرتباتهم من المنظمة بالرغم من مزاياهم المحدودة.	Masri, et al., 2019:29	6.
الموظفون الموجودون على هامش منظماتهم لأسباب مختلفة، ولا يتحملون المسؤوليات فيها، إضافة إلى إستغلالهم لظروف معينة من أجل التهرب من أداء الأنشطة والمهام المنوطة بهم، مما يتسبب بحالة من التغيب المتعمد عن البرامج الرئيسية للمنظمة.	Azizi, et al., 2019:78	7.
هم الموظفون الذين يبتئون عملية المنظمة، أو يزجونها عن طريق تجنب القيام بالعمل.	Manteghi, 2019:126	8.
هم موظفون يقومون بأداء أقل عمل ممكن داخل منظماتهم.	Salimi, et al., 2021:125	9.
مجموعة من الموظفون المهمشون الذين لا يهتم بهم أحد، ولا يعلق عليهم أهمية كبيرة في المنظمات، ولا يستخدم المديرين كل قواهم وخبراتهم وقدراتهم بالمعنى الواسع للكلمة.	Rad & Chenari 2022:34	10.

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً للمصادر الواردة ضمناً

ومن خلال ما استعرض من مفاهيم في الجدول رقم (2) والتي أكدت على حالة التباين في آراء الباحثين والكتاب عن مفهوم الموظف غير المرئي، يستنتج الباحث بأن كل من أولئك الكتاب قدم لنا مفهوماً إنعكاسياً للبيئة التي يعيشها، أو ما وصل إليه من نتائج في المجتمع الذي أتخذ ميداناً لدراسته، فالنظرة التشاؤمية على سبيل المثال لـ (Kermani, 2010) كانت دليلاً على اعتماد هكذا نوع من الموظفين كمشكلة قائمة بحد ذاتها، تحتاج من قادة المنظمات بذل ما يمكن من الجهود وصولاً لحلها، وعلى النقيض نرى إن نظرة (Zweig, 2014) التفاؤلية لربما كانت نابعة من صميم تجارب إيجابية قد عاصرها الباحث مع مجموعة من الأشخاص الرائعين، الذين وجد فيهم التميز والإبداع والإبتكار، رغم أنهم يقومون بإداء أدوارهم من خلف الكواليس، وهكذا وجه آخرين أنظارهم نحو الجانب النفسي للفرد، قاصدين بذلك طبيعته الفرد الإنطوائية، والتي أتى بها إلى مكان عمله.

وبالإتساق مع ما تقدم، يستنتج الباحث مفهومه للموظف غير المرئي على أنه "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 المسائلة والعقاب، ومن ناحية تكون كفيفة بإستلامه لمستحقاته المالية من المنظمة، يأتي ذلك إما لعوامل شخصية وداخلية في الموظف نفسه تشجعه على التهرب من العمل، أو كردة فعل لسلوكيات قيادية لاتوليها الإهتمام والتقدير والتحفيز الكافي بما يكفل إنخراطه الجدي في العمل".

ثانياً: سلوكيات الموظف غير المرئي

يعتمد بقاء المنظمات وإستمرارها على الوجود النشط للموظفين، فإذا ما كان موظفي المنظمة يؤدون واجباتهم بجدية، سيتم تحقيق أهداف المنظمة، على النقيض فإن الظاهرة التي تبطن نشاط المنظمات هي قلة عمل بعض الموظفين، أولئك الذين يعتبرون جزءاً من النظام الجماعي للمنظمة، لكن نتائج أعمالهم تكاد لا ترى، لذلك يطلق عليهم "الموظفون غير المرئيين"، إنهم أشخاص غير فاعلين في منظماتهم، وعندما يعملون ويؤدون واجباتهم، فهم لا يقدمون الخدمة والمحتوى الأمثل للمنظمة، وأحياناً يأترون على الآخرين لمحاولة منعهم من القيام بعملهم.

وقد 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) كالآتي:

جدول رقم (3) سلوكيات الموظف غير المرئي

ت	المحور	السلوكيات
1.	الأخلاق المهنية	الإنحراف عن السلوك المرغوب، الشك في الآخرين، الأخلاق السيئة، التنشئة غير السليمة، قلة الصدق، الغضب والعداء، والرغبة بالإنشقاق، والشفقة على الذات.
2.	الإلتزام التنظيمي	إستخدام المرافق العامة للأمور الشخصية، وإستخدام الوقت للراحة، والتظاهر بالعمل، وقلة الحافز، وقلة الضمير.
3.	البديهة	عقلية سلبية تجاه قادة المنظمة وإداراتها، 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 الإعتماد على الوظائف الأخرى، الوظائف المتكررة، التعلق الوظيفي.
7.	الصحة الجسدية	إخفاء المرض الجسدي والعجز الخفي، عدم القدرة على الكلام وتخيل المرض.
8.	الصحة النفسية	إخفاء المرض العقلي، الخوف والقلق، الخجل، الشعور بعدم الكفاءة، الشعور بعدم القيمة، الإحباط، التدهور، تدني مستوى التسامح، وظائف مملّة.
9.	المشاكل الشخصية	مشاكل عائلية، قلة البصيرة، عدم القدرة على التواصل، عقلية سلبية تجاه الآخرين، ملل.
10.	الثقافة	التمييز، المواعيد غير العادلة، كثرة التشكي من التجاهل، عدم قبول أفكار الآخرين.
11.	المناخ التنظيمي	الشعور بالإهمال، المقارنة مع الزملاء، قلة الحميمية، التوقعات العالية، ضغط الأقران، الضغط الإجتماعي.
12.	التحفيز	المقارنة مع أقرانهم في المنظمات الأخرى، ونقص الحافز في العمل، واليأس من تحسين الوضع، وقلة الإهتمام بالأفكار الجديدة.

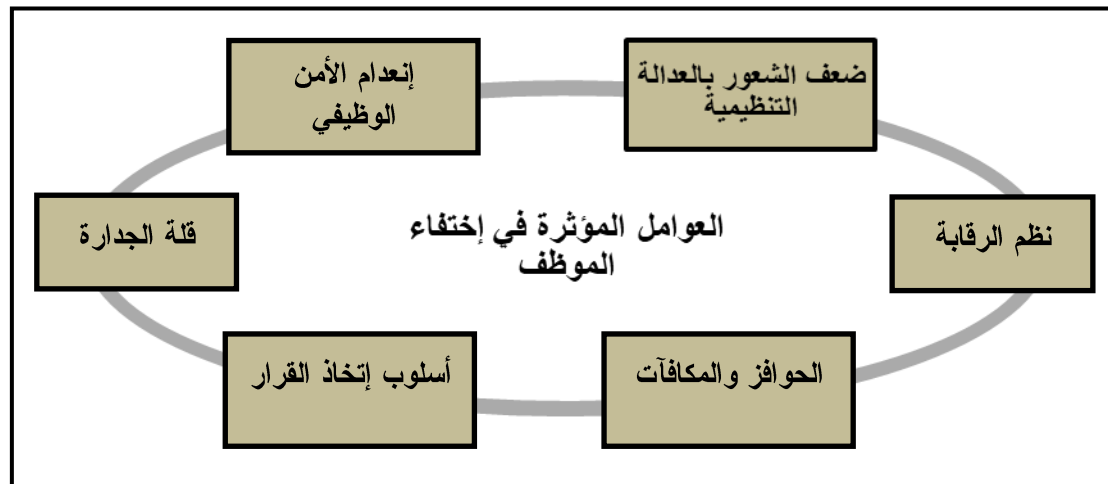
13.	الضغوط المالية	المشاكل المادية للموظفين، كثرة طلبات المعدات غير الضرورية.
14.	المنظمة	ضغط العمل، غموض الدور، الإستقلال الوظيفي.
15.	العلاقات الإجتماعية	اللامبالاة الإجتماعية، العزلة، الإنطواء على الذات.

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 سياق متصل، يستكمل الباحث بعضاً من السلوكيات التي يراها مكتملة لما تقدم في دراسة وكالاتي:
- **تعتمد التخفي:** يسعى الموظفون غير المرئيون غالباً إلى الإختباء ويتمنون أن يبقوا بمخبتهم إلى أن تزول غمة الظروف السيئة في إعتقادهم، وخلال فترة الإختباء يحاول هؤلاء الموظفون إنجاز مايكفي من مهام العمل بحيث يتجنبون الطرد.
 - **مصدر للإشاعة وراعي لإنتشارها:** يعشق تداول الأخبار السيئة وترديد عيوب الآخرين في محاولة للإثارة ولفت الأنظار إليه.
 - **التهرب من العمل:** يجتهد في خلق الأعذار عند تكلفه بمهام عمل جديدة، ويسارع بتقديم طلبات الإعفاء في حال ترشيحه لشغل منصب يتطلب جهد وإتخاذ قرار أو عضوية لجنة مكلفة بمهام محددة وبسقف زمني محدد، ويصعب إثارة حماسه بالمشاريع والأفكار الجديدة والمستقبلية.
 - **إضاعة الوقت:** وكثرة إستخدامه لأجهزة الإتصال بما لايتعلق بالعمل، مكالماته التلفونية قد تتعدى الساعات أحياناً، وإنشغاله بمواقع التواصل الإجتماعي عبر الإنترنت لامتيل له، والتفنى بالنقاط الصور خلف المكاتب الفارغة ونشرها على صفحته الالكترونية، فضلاً عن إهتمامه بالألعاب الإلكترونية رغم وجوده في العمل.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في إختفاء الموظف

على الرغم من أن العوامل الشخصية للفرد لها الدور البارز في تحديد سلوكياته، سواء كان ذلك خارج العمل أو بداخله، إلا أنه هناك جملة من العوامل التنظيمية التي تؤثر في سلوكيات الموظف داخل العمل على وجه التحديد، في هذا السياق حدد كل من (Shamsi & Ibrahimi, 2017:52)، عدد من العوامل التنظيمية وما لها من تأثيرات في إختفاء الموظفين، يستعرضها الباحث بالشكل رقم (1) كالاتي:



شكل رقم (1) العوامل المؤثرة في إختفاء الموظف

المصدر: بتصريف الباحث إستناداً إلى

Shamsi. M. & Ebrahimi. N. (2017). Identifying factors affecting the invisibility of employees in Payam Noor University, Khuzestan province. Journal of social Psychology. Vol. (5). No. (46). 47-59

1. **ضعف الشعور بالعدالة التنظيمية:** يشير مفهوم العدالة التنظيمية إلى درجة تحقيق النزاهة والمساواة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بمنظمته، فضلاً عن تجسيدها لمبدأ تحقيق الإلتزام من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون بها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين وإسهامها في المحافظة على المورد البشري في المنظمة. (غانم، 2015:338).
2. **إنعدام الامن الوظيفي:** يحظى الأمن الوظيفي بأهمية كبيرة بالنسبة للموظفين، إذ يعتبر من أهم العوامل الواجب توافرها والإهتمام بها في بيئة العمل، لما له من انعكاسات واضحة، وتأثيرات مباشرة على معدلات أداءهم. كما ويعرف (القحطاني، 2017:9)، الأمن الوظيفي على أنه "شعور الموظف بالأمان في بيئة عمله، وبالإستقرار والإستمرار لوجوده على رأس العمل، مع الترقيات والحوافز الأخرى المناسبة لجهوده". أما (Yaslioglu, et al., 2013:332) فقد أشار إلى إنعدام الأمن الوظيفي على أنه "مزيج من التهديدات المتوقعة والتي تتعلق بالعمل، إضافة لإحساس الموظف بالعجز وفقدان القدرة على مواجهة تلك التهديدات".
3. **قلة الجدارة:** يرتبط مفهوم الجدارة بمحورين أساسيين، يتمثل المحور الأول بالسمات والمهارات والمعارف التي يمتلكها الموظف، أما المحور الثاني فيتعلق بأداء الموظف في مكان عمله، فإذا ما تم إستغلال السمات والمهارات والمعارف بالطريقة المثلى، سينعكس ذلك على تحقيق التميز في الأداء (علي، 2019:161).
4. **أسلوب إتخاذ القرار:** عرف (Barnard) القرار على أنه التصرف الذي يأتي نتيجة التدابير والحساب والتفكير (السرسل، 2020: 36)، كما وتعرف عملية إتخاذ القرار على أنها "الإختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو عملية المفاضلة بين حلول بديلة، لمواجهة مشكلة معينة، وإختيار الحل الأمثل من بينها" (العزاوي، 2006:21).
5. **المكافآت:** تنفرد المكافآت الوظيفية بأهمية خاصة كأداة من أدوات التحفيز التي تستخدمها المنظمات سعياً في تحسين أداء موظفيها، وتعتبر عامل مهم في دفعهم للتميز، وتوفير البيئة التي تدفع بهم لبذل أقصى جهد

يمكن لنيل المكافآت بأشكالها المختلفة، وتقوم فكرة منح المكافأة أساساً على قيام الموظف بأداء يتخطى المعايير التقليدية الموضوعية، نظراً للتفاني والمثابرة في العمل. (الصيرفي، 2006:327).

6. **نظم الرقابة:** تتمثل وظيفة الرقابة في متابعة أداء وأنشطة المنظمة، للتأكد من إنجاز الموظفين لمهام أعمالهم وصولاً للنتائج المستهدفة، وإتخاذ الإجراءات الوقائية لتجنب ظهور أي انحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب، والقيام بالتصرفات التصحيحية حال ظهورها. (طه، 2007:74).

رابعاً: أبعاد الموظف غير المرئي

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، و يجادلون 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 إهتمامات 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 يسطير عليهم الإرتباك في هكذا مواقف، ونتيجة لذلك فإنهم يتجنبون المواقف الاجتماعية. (الطوير و التومي، 2016:16).

4. **الإنتنفاع المجاني:** يشير الإنتنفاع 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 نفس الدرجة من تقييم مشروع جماعي بغض النظر عن المساهمات الفردية، (Brooks & Ammons, 2003:268-273).

المبحث الرابع: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

أولاً: وصف أبعاد الموظف غير المرئي وتشخيصها

يشير مضمون هذه الفقرة إلى وصف متغير سلوكيات الموظف غير المرئي وتشخيصه، بدلالة الأبعاد المعبرة عنه في ضوء إجابات المبحوثين عن الفقرات المجسدة لكل منها وعلى النحو الآتي:

1. **البعد الأول تجنب العمل:** بغية الوقوف على واقع تجنب العمل من قبل العاملين في المنظمة المبحوثة، فقد توصل الباحث إلى الإفادة من إجابات المبحوثين عن المتغيرات الفرعية المعبرة عنه، وكما موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4) وصف وتشخيص بُعد تجنب العمل

نسبة الإستجابة %	معامل الإختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإستجابة										الفقرات
				لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		(3) محايد		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)		
				%	و	%	و	%	و	%	و	%	و	
70.89	30.34	1.08	3.54	3.25	11	15.09	51	26.04	88	35.21	119	20.41	69	X1
71.30	25.62	0.91	3.57	2.37	8	9.76	33	29.29	99	46.15	156	12.43	42	X2
74.85	28.91	1.08	3.74	3.55	12	9.17	31	25.74	87	32.54	110	28.99	98	X3
71.48	28.38	1.01	3.57	2.07	7	15.38	52	23.08	78	42.14	142	17.46	59	X4
73.73	31.09	1.15	3.69	3.55	12	15.09	51	19.53	66	32.84	111	28.99	98	X5
67.46	31.28	1.05	3.37	3.25	11	18.34	62	31.95	108	30.77	104	15.68	53	X6
71.62	29.27	1.05	3.58	3.01		13.81		25.94		36.61		20.66		المعدل العام
				16.81				25.94		57.27				المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V(26)

تؤشر نتائج الجدول رقم (4)، إلى أن بُعد تجنب العمل تمثل بالفقرات الفرعية (X1-X6)، ونسبة بلغت (57%) من المبحوثين نحو الإتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على اجمالي فقرات هذا البعد، مما يعكس إتفاقهم على أن زملاءهم في المنظمة المبحوثة يتجنبون العمل، ونسبة عدم الإتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (17%)، ونسبة المحايدين في اجاباتهم (26%)، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.58)، وإنحراف معياري (1.05)، وبمعامل إختلاف (29%)، وشدة إستجابة (72%)، حيث اسهمت الفقرة (X5) والتي تنص على زملائي في العمل تدفع لهم منظمنا أجور عمل قليلة، بأعلى نسبة إتفاق بلغت (62%) وبوسط حسابي (3.69) وإنحراف معياري (1.15) وشدة إستجابة (74%) دلالة على الأجور المنخفضة التي تدفعها المنظمة المبحوثة للعاملين لديها من وجهة نظرهم، وجاءت أقل الإسهامات من الفقرة (X6)، والتي تنص على زملائي في العمل لديهم عمل آخر، إضافةً إلى عملهم في منظمنا، بنسبة بلغت (46%)، وبوسط حسابي (3.37)، وإنحراف معياري (1.05)، وشدة إستجابة (67%).

2. **البُعد الثاني إهمال العمل:** بهدف الكشف عن واقع إهمال العمل من قبل العاملين في المنظمة المبحوثة، فقد توصل الباحث إلى الإفادة من إجابات المبحوثين عن المتغيرات الفرعية المعبرة عنه، وكما موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (5) وصف وتشخيص بُعد إهمال العمل

نسبة الإستجابة %	معامل الاختلاف	الإحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإستجابة										الفقرات
				لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		(3) محايد		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)		
				%	و	%	و	%	و	%	و	%	و	
61.83	39.95	1.24	3.09	7.99	27	31.66	107	19.82	67	24.26	82	16.27	55	X7
62.60	36.76	1.15	3.13	7.10	24	25.44	86	28.40	96	25.44	86	13.61	46	X8
61.83	35.07	1.08	3.09	6.21	21	26.04	88	29.88	101	28.11	95	9.76	33	X9
63.85	34.66	1.11	3.19	6.21	21	23.37	79	26.63	90	32.64	110	11.24	38	X10
58.34	40.90	1.19	2.92	10.06	34	33.43	113	23.08	78	21.60	73	11.83	40	X11
55.15	49.83	1.37	2.76	22.19	75	28.11	95	15.98	54	19.23	65	14.50	49	X12
60.60	39.53	1.19	3.03	9.96		28.01		23.96		25.21		12.87		المعدل العام
				37.97				23.96		38.08				المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V(26)

يشير الجدول رقم (5) إلى أن بُعد إهمال العمل تمثل بالفقرات الفرعية (X7-X12)، ونسبة بلغت (38%) من المبحوثين نحو الإتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على اجمالي فقرات هذا البعد، ونسبة عدم الإتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (38%)، ونسبة المحايد في اجاباتهم (24%)، مما يعكس تساوي الإتفاق وعدمه في إجابة المبحوثين عن إعتقادهم بأن زملاءهم في المنظمة المبحوثة يهتمون أعمالهم والمهام المرتبطة بها، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.03)، وإنحراف معياري (1.19)، وبمعامل إختلاف (40%)، وشدة إستجابة (61%)، حيث اسهمت الفقرة (X10)، والتي تنص على زملائي في العمل يتجنبون القيام بمهام العمل إن كانت لاتناسبهم، بأعلى نسبة إتفاق بلغت (44%) بوسط حسابي (3.19) وإنحراف معياري (1.11) وشدة إستجابة (64%)، وجاءت أقل الإسهامات من الفقرة (X11)، والتي تنص على زملائي في العمل يعملون بشكل بطيء، رغم الحاجة إلى سرعة الإنجاز، بنسبة بلغت (33%)، وبوسط حسابي (2.92)، وإنحراف معياري (1.19)، وشدة إستجابة (58%).

3. **البُعد الثالث التجنب الإجتماعي:** بهدف الوقوف عن واقع التجنب الإجتماعي للعاملين في المنظمة المبحوثة، فقد توصل الباحث إلى الإفادة من إجابات المبحوثين عن المتغيرات الفرعية المعبرة عنه، وكما موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (6) وصف وتشخيص بُعد التجنب الاجتماعي

نسبة الإستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإستجابة										الفقرات
				لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		(3) محايد		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)		
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
65.92	33.40	1.10	3.30	3.85	13	25.74	87	20.12	68	37.57	127	12.72	43	X13
62.19	36.87	1.15	3.11	6.80	23	28.11	95	24.56	83	28.40	96	12.13	41	X14
60.30	35.82	1.08	3.01	7.99	27	26.04	88	29.88	101	28.70	97	7.40	25	X15
58.82	35.28	1.04	2.94	6.80	23	29.88	101	32.25	109	24.63	83	6.51	22	X16
57.69	39.00	1.12	2.88	8.58	29	35.21	119	23.96	81	23.67	80	8.58	29	X17
60.95	39.21	1.19	3.05	9.76	33	26.04	88	27.51	93	23.08	78	13.61	46	X18
60.98	36.60	1.11	3.05	7.30		28.50		26.38		27.67		10.16		المعدل العام
				35.80				26.38		37.83				المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V(26)

يشير الجدول رقم (6) إلى أن بُعد التجنب الاجتماعي تمثل بالفقرات الفرعية (X13-X18)، ونسبة بلغت (38%) من المبحوثين نحو الإتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على اجمالي فقرات هذا البعد، ونسبة عدم الإتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (36%)، ونسبة المحايد في اجاباتهم (26%)، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.05)، وإنحراف معياري (1.11)، وبمعامل إختلاف (37%)، وشدة إستجابة (61%)، حيث اسهمت الفقرة (X13)، والتي تنص على زملائي في العمل ينجزون أعمالهم بشكل منفرد، ولا يطلبون المساعدة، بأعلى نسبة إتفاق بلغت (50%)، وبوسط حسابي (3.30)، وإنحراف معياري (1.10)، وشدة إستجابة (66%)، مما يعكس رغبة بعض العاملين في المنظمة المبحوثة من أداء أعمالهم على نحو منفرد، متجنبين بذلك العمل الجماعي، وجاءت أقل الإسهامات من الفقرة (X16)، والتي تنص على زملائي في العمل يتجنبون الحوار، ولا يبذلون أراءهم في أي موضوع، بنسبة بلغت (31%)، وبوسط حسابي (2.94)، وإنحراف معياري (1.04)، وشدة إستجابة (59%)، دلالة على سمة الإنطواء التي يحملها البعض من العاملين في المنظمة المبحوثة.

4. البعد الرابع الإنتفاع المجاني: بهدف الوقوف على مدى سعي العاملين في المنظمة المبحوثة للإنتفاع المجاني، فقد توصل الباحث إلى الإفادة من إجابات المبحوثين عن المتغيرات الفرعية المعبرة عنه، وكما موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (7) وصف وتشخيص بُعد الإنتفاع المجاني

نسبة الإستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإستجابة										الفقرات
				لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		(3) محايد		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)		
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
74.91	27.14	1.02	3.75	3.85	13	7.99	27	20.41	69	45.27	153	22.49	76	X19

59.29	35.52	1.05	2.96	5.62	19	33.43	113	26.63	90	27.51	93	6.80	23	X20
58.64	36.38	1.07	2.93	7.10	24	30.77	104	32.25	109	21.60	73	8.28	28	X21
66.92	31.42	1.05	3.35	3.25	11	20.12	68	29.29	99	33.53	113	13.91	47	X22
66.09	34.72	1.15	3.30	4.73	16	24.26	82	23.37	79	31.07	105	16.57	56	X23
70.30	34.18	1.20	3.51	5.33	18	19.23	65	18.34	62	32.84	111	24.26	82	X24
66.03	33.23	1.09	3.30	4.98		22.63		25.05		31.97		15.38		المعدل العام
					27.61			25.05		47.35				المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V(26)

يشير الجدول رقم (7) إلى أن بُعد الإنتفاع المجاني تمثل بالفقرات الفرعية (X19-X24)، ونسبة بلغت (47%) من المبحوثين نحو الإتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على إجمالي فقرات هذا البعد، ونسبة عدم الإتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (28%)، ونسبة المحايدون في اجاباتهم (25%)، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.30)، وإنحراف معياري (1.09)، وبمعامل إختلاف (33%)، وشدة إستجابة (66%)، حيث اسهمت الفقرة (X19)، والتي تنص على زملائي في العمل يشاركون بالعمل الجماعي حين يوفر لهم وقت أطول للراحة، بأعلى نسبة إتفاق بلغت (68%)، وبوسط حسابي (3.75)، وإنحراف معياري (1.02)، وشدة إستجابة (75%)، مما يعكس رغبة بعض العاملين بالمشاركة في العمل الجماعي بغية التهرب من العمل، والإعتماد على الآخرين في إتمام مهامه، والحصول في آخر الأمر على منافع إنجازهم دون بذل الجهد فيه، وجاءت أقل الإسهامات من الفقرة (X21)، والتي تنص على زملائي في العمل يعتمدون على الآخرين، في إنجاز عملهم الخاص، بنسبة بلغت (30%)، وبوسط حسابي (2.93)، وإنحراف معياري (1.07)، وشدة إستجابة (59%)، دلالة على قيام كل فرد من العاملين بعمله الخاص.

5. خلاصة وصف متغير سلوكيات الموظف غير المرئي: بغية الوقوف على واقع إجمالي الأبعاد والمتغيرات الفرعية المعبرة عن متغير سلوكيات الموظف غير المرئي، توصل الباحث إلى الإفادة من إجمالي إجابات المبحوثين عنه، وكما موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (8) ملخص وصف وتشخيص متغير سلوكيات الموظف غير المرئي

المعطيات						الأبعاد
الترتيب	نسبة الإستجابة %	معامل الإختلاف %	الإنتراق المعياري	الوسط الحسابي	الإنتراق (أتفق بشدة وأتفق) %	
الأول	71.62	29.27	1.05	3.58	57.27	تجنب العمل
الثالث	60.6	39.53	1.19	3.03	38.08	إهمال العمل
الرابع	60.98	36.6	1.11	3.05	37.83	التجنب الإجتماعي
الثاني	66.03	33.23	1.09	3.30	47.35	الإنتفاع المجاني
	64.81	34.66	1.11	3.24	45.13	المعدل

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V(26) تكشف معطيات الجدول رقم (8) عن وجود إتفاق بنسبة (45.13%) من المبحوثين على اجمالي الفقرات المعبرة عن الأبعاد الاربعة لمتغير سلوكيات الموظف غير المرئي، والمتمثلة بـ(تجنب العمل، إهمال العمل، التجنب الاجتماعي، والإنتفاع المجاني)، وبوسط حسابي الذي بلغ (3.24)، وإنحراف معياري (1.11)، ومعامل إختلاف (34.66%)، ونسبة إستجابة (64.81%)، وحقق بُعد تجنب العمل أعلى إسهامات الإتفاق وعلى نحو جعله في المرتبة الأولى مقارنة بالأبعاد الأخرى وبنسبة إتفاق (57.27%)، بينما امتلك بُعد إهمال العمل المرتبة الثانية بنسبة إتفاق بلغت (47.35%)، وحصل بُعد التجنب الاجتماعي على المرتبة الثالثة وبنسبة إتفاق (38.08%)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء بُعد الإنتفاع المجاني بنسبة إتفاق (37.83%).

المبحث الخامس: إستنتاجات الدراسة وتوصياتها

تعد الإستنتاجات الخلاصة الفكرية للدراسة، والغاية التي قامت من أجلها، والثمار التي توصلت إليها، ليستعرضها الباحث على النحو الآتي:

1. توافر سلوكيات الموظف غير المرئي بدرجة متوسطة في المنظمة المبحوثة، من وجهة نظر العاملين فيها، حيث أشارت نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة بوصف وتشخيص أبعاد الموظف غير المرئي والمتمثلة بـ(تجنب العمل، إهمال العمل، التجنب الاجتماعي، والإنتفاع المجاني)، عن وجود إتفاق بنسبة متوسطة من المبحوثين على اجمالي الفقرات المعبرة عن تلك الأبعاد، مما يعكس إدراك العاملين في المنظمة المبحوثة لوجود فئة من الموظفين غير المرئيين داخل المنظمة، ذلك من خلال السلوكيات التي تبنتها تلك الفئة، في محاولة تجنبها للعمل والتهرب من مهامه، والسعي للبقاء في ظل الأقسام والشعب ذات المهام الأدنى والتي تتسم بالسهولة واليسر مقارنة بالأقسام والشعب الأخرى.
2. حقق بُعد (تجنب العمل) أعلى إسهامات الإتفاق من المبحوثين على نحو جعل توافره في المنظمة المبحوثة في المرتبة الأولى مقارنة بالأبعاد الأخرى، دلالة على أن بعض العاملين في المنظمة المبحوثة يسعون إلى تجنب العمل والمشاركة في تنفيذ مهامه، على وجه الخصوص الأعمال التي لا تتلائم وطموحاتهم أو قد تتسم بشيء من الصعوبة، بينما جاء بُعد (إهمال العمل) بالمرتبة الثانية، يليه بُعد (التجنب الاجتماعي) والذي جاء بالمرتبة الثالثة، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء بُعد (الإنتفاع المجاني) بأقل نسبة إتفاق من المبحوثين مقارنة بالأبعاد الأخرى.

توصيات الدراسة

1. ضرورة توجيه أنظار القيادة صوب فئة الموظفين غير المرئيين في المنظمة، وتحديد أولئك الموظفين، والعمل الجاد لسحبهم من الهامش، والتركيز والإهتمام بقدراتهم الفردية، وبذل الجهود لتحسين مهاراتهم وتمكينهم، لمنع

- نفشي الظاهرة إلى الآخرين، من خلال الكشف عن العوامل المؤثرة في إختفائهم، وإتخاذ الإجراءات المناسبة التي من شأنها أن تعمل على تحسين أداء وفاعلية الموظفين في مكان العمل.
- آلية التنفيذ:** من خلال إعتداد برامج فاعلة لتقييم أداء الموظفين في مكان العمل، وفق أساليب متطورة، وممارسات علمية ومدرسة، بعيداً عن التحيز أو التشدد أو التراخي المبالغ فيه.
2. تجسيد مبادئ العدالة التنظيمية، من خلال التركيز على تحقيق أعلى درجات النزاهة والمساواة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بمنظمته، 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.
- آلية التنفيذ:** من خلال ضمان عدالة توزيع الأجور والترقيات والمكافآت، إلى جانب ذلك ضمان العدالة التعاملية المتعلقة بسلوكيات قيادة المنظمة عند تعاملها مع بقية الموظفين، والتي تشتر إلى إحترام الآخرين و توخي الدقة في التعامل معهم، وان يأخذ قادة المنظمة بنظر الإعتبار مطالب الموظف الشخصية، ويبدون إهتماماً بمصلحته.
- من خلال ضمان عدالة توزيع الأجور والترقيات والمكافآت، إلى جانب ذلك ضمان العدالة التعاملية المتعلقة بسلوكيات قيادة المنظمة عند تعاملها مع بقية الموظفين.
3. ضرورة الإهتمام بتأمين مظاهر الأمن الوظيفي، لما يحظى به من أهمية كبيرة بالنسبة للموظفين، إذ يعتبر من أهم العوامل الواجب توافرها والإهتمام بها في بيئة العمل، حيث يسهم الأمن الوظيفي في رفع درجات الرضا الوظيفي للعاملين، مما ينعكس على حب الفرد لوظيفته وشغفه لأداء مهامها، وتركيزه الجهد في إنجاز العمل، وعدم إضاعة الوقت في التذمر والتشكي.
- آلية التنفيذ:** من خلال وجود آلية ثابتة وواضحة لتثبيت العاملين على ملاك المنظمة، مع مراعاة الظروف الإقتصادية السائدة، وتكاليف المعيشة في تحديد نسبة الاجور التي تدفعها المنظمة للعاملين لديها، فضلاً عن تفعيل برامج الرعاية الصحية، والتأمين الصحي وتوفير وسائل النقل لمن يحتاجها من العاملين.
- ضرورة إعتداد البرامج التدريبية والتطويرية الحديثة، وبما يضمن تحقيق أعلى درجات الإستفادة منها، لأجل تنمية الأفراد العاملين والرفع من مستوى مهاراتهم، وزيادة الثقة بأنفسهم للقيام بالمهام الموكلة إليهم، والإهتمام بمستوى جدارتهم ومستوى الأداء الذي يحققونه للمنظمة.
4. تفعيل دور وظيفة الرقابة في متابعة أداء وأنشطة العاملين في المنظمة، للتأكد من إنجازهم لمهام أعمالهم وصولاً للنتائج المستهدفة، وإتخاذ الإجراءات الوقائية لتجنب ظهور أي إنحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب، والقيام بالتصرفات التصحيحية حال ظهورها.

آلية التنفيذ: من خلال تصميم نظم رقابية تسهم بشكل فعلي في زيادة الفاعلية، حيث لا ينبغي لها أن تقوم على فكرة تصيد الأخطاء والانحرافات فحسب، بل لابد أن تعكس مفاهيمها الحديثة الركيزة والطريقة التنظيمية داخل المنظمة، والتي من خلالها يتم ضبط ورفع مستوى أداء الموظفين.

5. ضرورة اعتماد البرامج التدريبية والتطويرية الحديثة، وبما يضمن تحقيق أعلى درجات الاستفادة منها، لأجل تنمية الأفراد العاملين ورفع من مستوى مهاراتهم، وزيادة الثقة بأنفسهم للقيام بالمهام الموكلة إليهم، والإهتمام بمستوى جدارتهم ومستوى الأداء الذي يحققونه للمنظمة، فكما تتحول الأفكار إلى أفعال وسلوكيات، تتحول المهارات والسمات الوظيفية الرفيعة إلى أداء ممتاز وإنجازات.

آلية التنفيذ: تصميم برامج تدريبية فاعلة، تستند إلى القواعد العلمية والأساليب العملية المتطورة، ومتابعة مخرجات تلك البرامج وتقييمها بشكل دقيق، وتطويرها باستمرار بناءً على المعلومات المرتدة من التغذية الراجعة.

المصادر

المصادر العربية

الرسائل والأطاريح الجامعية

1. الطوير، نور الدين محمد، والتومي، أمل مفتاح، (2016)، تجنب صورة الجسم والتجنب الاجتماعي وعلاقتها بتقدير الذات، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة المرقب، الخمس، ليبيا.
2. القحطاني، حيان بن عيد حمود، (2017)، دور النمط القيادي في تعزيز الأمن الوظيفي للعاملين في الحرس الوطني، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
3. رياض، طه كامل، (2009)، نموذج الجدارة الوظيفية وضع القياسات وتخطيط السياسات وإستخدام الأدوات، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة قناة السويس الإسماعيلية، مصر.

البحوث والدوريات

1. علي، أسامة حامد، (2017)، أثر الاختيار المبني على الجدارة لقادة المستقبل في تعزيز الميزة التنافسية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (8)، ملحق العدد (3)، 156-184.
2. غانم فتح الله أحمد، (2015)، ممارسات شركة الإتصالات الفلسطينية في المحافظة على الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد (19)، العدد (1)، 325-359.

الكتب

1. الصيرفي، محمد، (2006)، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمبادئ، الطبعة الاولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. العزاوي، خليل أحمد، (2006)، إدارة إتخاذ القرار الإداري، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المصادر الأجنبية

Research and periodicals

1. 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.
2. 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](https://doi.org/10.1001.1.22520104.1399.12.48.5.6)

3. 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>
4. Litchfield, Leon. C., Swanberg, J. E., & Sigworth, C. M. (2004). Increasing the visibility of the invisible workforce: model programs and policies for hourly and lower wage employees. Boston College Center for Work & Family, Carroll School of Management.
5. 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>
6. Masri. M. & Maryam G. Z. & Bilal. P. (2019). Investigating the impact of human resources leadership agility on reducing the phenomenon of invisible employees with the mediation of knowledge sharing. Development of management and human resources and support. Vol. (16). No. (59). 22-4.
7. Mousavi, S. N., Aref Negad, M., Fathi Chegeni, F., & Sepahvand, M. (2020). An analysis of the effect of bureaucratic culture on the invisibility of employees with the mediating role of passive leadership: A case study of lorestan province governmental organizations. Organizational Culture Management. Vol. (18). No. (2). 273-296. [10.22059/JOMC.2019.278243.1007755](https://doi.org/10.22059/JOMC.2019.278243.1007755)
8. Patnaik, B. & Satpathy. I. (2013). The non-visual side of invisible employees: A study. Asian Journal of Multidimensional Research (AJMR), Vol. (2). No. (6). 107-116.
9. Sadrinia, M. & Gorji M. & Azma. F. & Cheraghali, M. R. (2022). Designing a Model of Mental Absence of Employees with the approach of Grounded Theory in Mashhad Municipality. Quarterly Journal of Public Organizations Management. Vol. (10). No. (2). (Series 38). 93-106. <https://doi.org/10.30473/ipom.2022.61335.4480>
10. Sakizadeh, E. (2014). Investigating the causes and factors of invisible employees leaving work. Developmental View Monthly. No. 45. (In Persian).
11. Shamsi. M. & Ebrahimi. N. (2017). Identifying factors affecting the invisibility of employees in Payam Noor University, Khuzestan province. Journal of social Psychology. Vol. (5). No. (46). 47-59.

12. Yaslioglu, M., Karagulle, A. O., & Baran, M. (2013). An Empirical Research on The Relationship between Job Insecurity, Job Related Stress and Job Satisfaction in Logistics Industry. Procedia-Social and Behavioral Sciences. Vol. (99). 332-338.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.501>.
13. 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.

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.

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.