



دور ثقافة ادارة الخطأ في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي

حسين أحمد عبد العزاوي*

جامعة المثنى / كلية الادارة والاقتصاد/ قسم العلوم المالية والمصرفية.

الملخص

يسعى البحث الى تقديم نموذج متعدد المستويات لاستكشاف كيفية تأثير ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي على سلوك المواطنة. وذلك من خلال توزيع أسئلة الاستبيان على عينة من مؤسسات القطاع العام في أقسام كليات جامعة المثنى. حيث ضمت العينة (90) موظفاً مع اختلاف تحصيلهم العلمي ومناصبهم الإدارية، موزعين على (30) قسم. وقد اعتمد الباحث على البرنامج الاحصائي (Smart PLS)، و (SPSS. V25) في التطبيق العملي للبحث. فقد أجرى الباحث تحليل النمذجة الهيكلية لأختبار تأثير ثقافة إدارة الخطأ في سلوك المواطنة التنظيمي. وقد أظهرت نتائج تحليل البيانات وجود علاقة ارتباط ذات تأثير إيجابي ومعنوي بين أبعاد ثقافة الخطأ التنظيمي (ثقافة إدارة الخطأ، ثقافة مقت الخطأ) وسلوك المواطنة التنظيمي، وفي ضوء هذه النتائج والتوصيات توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات المهمة.

معلومات المقالة

تاريخ البحث

الاستلام: 2021/3/30

تاريخ التعديل: 2021/4/25

قبول النشر: 2021/4/25

متوفر على الأنترنت: 2021/9/19

الكلمات المفتاحية:

ثقافة إدارة الخطأ

ثقافة مقت الخطأ

المجاملة

الإيثار

سلوك المواطنة التنظيمي



The role of error management culture in enhancing organizational citizenship behavior

Hussein Ahmad Abd Al-Azzawi*

Al-Muthanna University / College of Administration and Economics/ Department of Banking and Financial Sciences.

Abstract

The Research seeks to submit a multi-level model to explore how the organizational error management culture affects citizenship behavior. This is done by distributing the questionnaire form to a sample of public sector institutions in the departments of the colleges of Al-Muthanna University. The sample included (90) employees with different educational attainment and their administrative positions, Distributed in (30) sections. The researcher relied on the statistical program (Smart PLS) and (SPSS. V25) in the practical application of the research. The researcher has conducted a structural modeling analysis to test the influence of error management culture on organizational citizenship behavior. The results of the data analysis showed a positive and significant correlation between dimensions of the organizational error culture (error management culture, error aversion culture) and Organizational citizenship behavior, in light of these findings and recommendations, the researcher reached a set of important conclusions and recommendations.

Key words: error management culture, Error Aversion Culture, courtesy, Altruism, organizational citizenship behavior.

تواكب وتتعايش مع ديناميكيات العمل والتغيير في قرن الحادي والعشرين، وذلك من خلال مشاركة الموارد البشرية الفاعلة والكفؤة في تحقيق أهداف المنظمة. وإن المشاكل التي تواجه المنظمات هي الأخطاء سواء كانت مقصودة أو غير مقصودة، ولا يمكن منع حدوث الأخطاء بشكل نهائي فالأخطاء حتمية

المقدمة

تكتسب منظمات القطاع العام دوراً مهماً وجوهرياً في الاقتصاد وخصوصاً في البلدان النامية. إذ تحاول المنظمات أن تتأقلم وتتكيف مع التغييرات المحلية والعالمية المعقدة من أجل أن

*

Corresponding author : E-mail addresses : hussien12@yahoo.com.

2021 AL – Muthanna University . DOI:10.18081/MJAES/2021-11/226 -240.

5. إجراء اختبار متعدد المستويات (بين مستوى الوحدة والفرد) لعلاقة التأثير المباشرة بين ثقافة إدارة الخطأ وسلوك المواطنة التنظيمي.
أهمية البحث

يمكن توضيح أهمية البحث في ضوء النقاط التالية:

1. تعد ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي التي برزت حديثاً من المواضيع المهمة في أدبيات المنظمة والسلوك التنظيمي، فقد تم تناولها في الدراسات العربية بشكل قليل جداً، وهذا يكسب البحث السبق المعرفي في عرضه والمساهمة في رفد المكتبة العلمية.
 2. تعد الدراسة من أولى المحاولات التي تربط بين متغير ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي (المستقل) ومتغير سلوك المواطنة التنظيمي (المعتمد). لمعرفة الارتباطات والتأثيرات في هذه الدراسة.
 3. لا يمكن ربط أهمية الدراسة فقط بتناول المواضيع المهمة على المستوى النظري بل تكسب أهميتها من خلال تطبيق هذه المفاهيم في قطاع حيوي ألا وهو أقسام الكليات، وتناول هكذا مواضيع يساهم في تقديم بعض الإرشادات والتوجيهات التي تخدم تطور مؤسسات القطاع العام والخاص.
- فروض البحث**

- تتضمن الدراسة الحالية فرضيتين رئيسيتين يمكن توضيحها أدناه:
- الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين متغير ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية. وتتفرع من هذه الفرضية فرضيتين فرعية هي:
1. **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لبعث ثقافة إدارة الخطأ مع متغير سلوك المواطنة التنظيمية.
 2. **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لبعث ثقافة مقت الخطأ ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي بأبعاده ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية. وتتفرع من هذه الفرضية فرضيتين رئيسيتين فرعية:
1. **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعث تحديد ثقافة إدارة الخطأ في متغير سلوك المواطنة التنظيمي.
 2. **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعث ثقافة مقت الخطأ ومتغير سلوك المواطنة التنظيمي.
- عينة الدراسة**

تمثلت عينة الدراسة بأعضاء الكادر التدريسي وموظفي أقسام كليات جامعته المثنى الذين يملكون مناصب إدارية. إذ تم توزيع

الحدوث بسبب الظروف البيئية التي تواجهها المنظمات لأخذ القرارات وبالتالي على مدراء المنظمات أن يدركوا تجنب الوقوع بالخطأ. فحدوث الخطأ أمر محتمل الحدوث ولكن هذا لا يعني بعدم الجدية في إدارة الخطأ التنظيمي. في حين إن الأخطاء البشرية بحد ذاتها لا يمكن منعها، إذ يمكن تعزيز النتائج السلبية أو الإيجابية عن طريق استخدام إدارة الخطأ. فتقافة إدارة الخطأ أحد أنواع التعامل مع الخطأ في المنظمات وهي ترتبط بموضوع إدارة الخطأ. وإن منظمات القطاع العام في الدول النامية تفتقر الى ثقافة الخطأ التنظيمي بنوعيه (ثقافة إدارة الخطأ، ومقت الخطأ) الذي يساعد المنظمة على رفع كفاءة وفاعلية الأداء المنظمي ونجاحها على المستوى الفردي والتنظيمي، كما تعمل أداة توجيه لسلوك وأفعال العاملين. إن المنظمات التي تتمتع بمستوى عالي من الثقافة التنظيمية قادرة على إدارة الأخطاء التنظيمية التي تواجهها فهي تساهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي (الإيثار، الضمير، الروح الرياضية، المجاملة، الفضيلة المدنية). أهتم هذا البحث في تحليل العلاقة بين ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي (متغير مستقل) وسلوك المواطنة التنظيمي (متغير معتمد) وعليه فإن محاور البحث أنحصر في النقاط التالية:

أولاً: منهجية البحث. ثانياً: الخلفية النظرية. ثالثاً: الجانب العملي. رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات.

مشكلة البحث

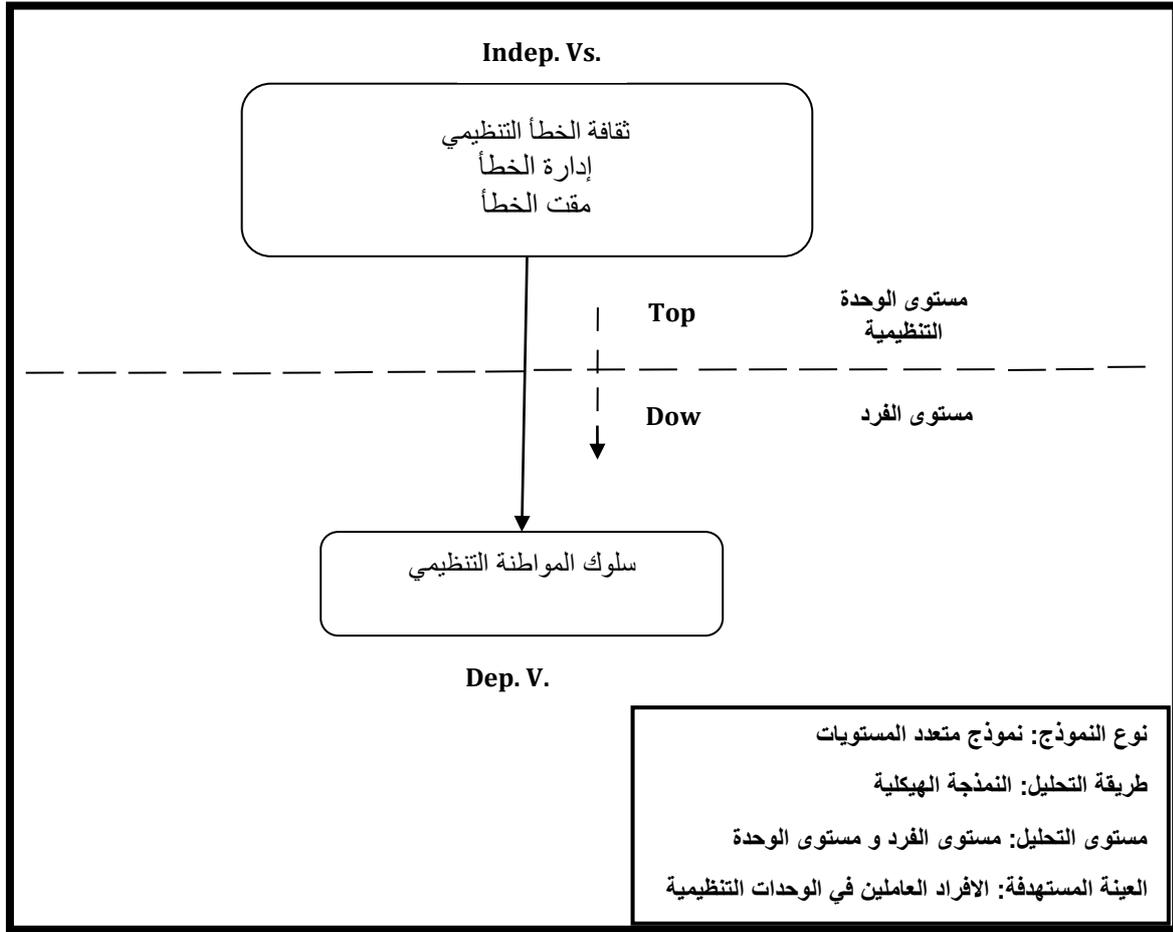
لا تمتلك المنظمات تصوراً واضحاً عن مفهوم ثقافة إدارة الخطأ وسلوك المواطنة التنظيمي. وتتجسد المشكلة بالتساؤلات التالية:

- أ. ما مدى أهمية أبعاد ثقافة الخطأ التنظيمي (إدارة الخطأ، ومقت الخطأ) وسلوك المواطنة التنظيمي في المنظمات؟
- ب. ما التأثير الذي تلعبه أبعاد ثقافة الخطأ التنظيمي (إدارة الخطأ، ومقت الخطأ) في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي في المنظمات؟

أهداف البحث

- يتضمن موضوع البحث الحالي مجموعة من الأهداف وعلى النحو التالي:
1. معرفه مستوى ثقافة إدارة الخطأ ومقت الخطأ لأقسام الكليات عينه البحث.
 2. الكشف عن مستوى سلوك المواطنة التنظيمي لدى أقسام الكليات عينه البحث.
 3. تحديد مستوى سلوك المواطنة في أقسام الكليات عينه البحث.
 4. اختبار العلاقة بين الثقافة إدارة الخطأ ومقت الخطأ وسلوك المواطنة التنظيمي.

(104) أستمارة إستبيان بلغ عدد الإستبانات المستعادة (90) الأستمارات الموزعة. إستبانة. وتم تحليلها وهي تمثل نسبه (86%) تقريباً من مجموع والشكل (1) الأتي يوضح النموذج الفرضي للدراسة:



انموذج البحث الفرضي

أدوات جمع البيانات

الإطار النظري

أولاً: ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي

قبل البدء في تقديم تعريف دقيق لمفهوم ثقافة إدارة الخطأ هو أحد أبعاد ثقافة الخطأ التنظيمي الذي يتكون من بعدين هما (ثقافة إدارة الخطأ، وثقافة مقت الخطأ). تُعد ثقافة الخطأ التنظيمي نهج فعال في المنظمات التي تتمتع بمستوى عالٍ من الثقافة التنظيمية. يعد بعد ثقافة إدارة الخطأ من المواضيع المهمة التي برزت حديثاً في أدب السلوك التنظيمي وكان لهذا الموضوع تأثير مهم في تغيير المفاهيم السابقة التي تخص التعامل مع الخطأ الذي يحصل بمكان العمل (Mondelaers, 2017: 1). إذ يفترض هذا النهج لإدارة الخطأ أنه من المستحيل منع جميع الأخطاء وإن الأخطاء يمكن أن تكون لها عواقب إيجابية أو سلبية (Porto et al, 2020:6). تعد إدارتها بشكل فعال أمراً ضرورياً لنجاح أي عمل في المنظمات فهي تزيد من النتائج الإيجابية التي

تم استخدام أستمارة الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتشمل هذه الأداة جزئين حسب متغيرات الدراسة، الجزء الاول يتعلق بمتغير ثقافة إدارة الخطأ ومقت الخطأ التنظيمي. تم استخدام مقياس (Van Dyck, 2005) وزملاءه الذي ترجم للغة العربية من قبل العطوي والحسيني (2018) ويتكون مقياس ثقافة إدارة القطاع من (17) فقرة موزعة على مدرج مقياس ليكرت الخماسي (ينطبق تماماً- لا ينطبق على الإطلاق) ، وثقافة مقت الخطأ (11) فقرة يقيس هذا المقياس مجموعة من الممارسات المختلفة بطريقة تعامل الوحدات الإدارية أو الاقسام مع الخطأ التنظيمي. أما الجزء الثاني فيختص بمتغير سلوك المواطنة التنظيمي والذي يضم (20) فقرة تم صياغتها بالاعتماد على مقياس (عيسى، 2016: 125) وفق مقياس ليكرت الخماسي (لا أوافق بشده - أوافق بشده).

الخطأ تساعد هذه الثقافة على خلق مناخ عمل مناسب للأفراد العاملين في المنظمة وهذا يولد الشعور بالخجل والخوف والاجهاد في مكان عملهم (العطوي والحسيني، 2017: 164). فقد عرف (Maurer et al. (2017: 5) ثقافة مقت الخطأ بأنها نهج تفاعلي لتفادي الخطأ الذي يتم التستر أو المعاقبة عليه وبالتالي يؤدي الى إجهاد نفسي لأعضاء المنظمة، أن نظام القواعد لثقافة مقت الخطأ في المنظمة يشجع العاملين على تجنب الخطأ الذي يتعرضون له من خلال التستر عليه أو الامتناع عنه على عكس ثقافة ادارة الخطأ الذي يتعلق بالاتصال المشترك حول الخطأ، وتبادل المعرفة بالخطأ والتعامل معه بكفائه وفاعلية (Maurer et al., 2017: 5).

ثالثاً: أهمية ثقافة إدارة الأخطاء

إن لثقافة إدارة الخطأ التنظيمي أهمية خاصة في تحسين ونجاح الأداء التنظيمي وكذلك أداء الفريق بشكل أفضل فهو وسيلة فعالة لتحفيز السلوك الأخلاقي بين العاملين (Learning from errors; towards an error management culture, 2017: 7). فهو يساهم في تحسين جودة ونوعية الخدمات المقدمة للزبائن، كما أن ثقافة ادارة الخطأ تتنبأ بالأداء التنظيمي، حيث تميل المنظمات ذات الثقافة العالية بإدارة الخطأ الى تحقيق هدفين هما: الأول. التحكم بالخطأ والذي يتضمن الكشف السريع عن الخطأ والتحكم به لتقليل عواقبه السلبية لها، والثاني. التعلم من الخطأ والذي يتضمن حدوث اخطاء مماثلة في المستقبل وذلك من خلال تحليل أسباب الخطأ والتعلم منه فهي تساعد على تحسين إجراءات العمل لتنظيم التأثيرات الإيجابية (Guchait et al., 2018: 6). كما أكد (Herwijnen, 2018: 4) في دراسة إن وجود ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي بالمنظمات له العديد من النتائج الإيجابية و من أهم هذه النتائج هو التعلم من الخطأ من خلال الكشف والاتصال بين العاملين حول الخطأ لأنها تدعم التعلم داخل الفرق والمنظمات.

رابعاً: سلوك المواطنة التنظيمي

هو بناء متعدد الأبعاد وقد حظيت أبحاث سلوك المواطنة بأهتمام كبير من قبل الكتاب والباحثين في أدب علم النفس الاجتماعي والإدارة بسبب التأثير الجيد لها ويعتقد بأنها يمكن أن تساهم في النجاح الكبير نحو فعالية المنظمة وأدائها فهي تساعد على تقليل الأحتكاك وزيادة الكفاءة في المنظمة وبالتالي تعتبر عادةً جانباً مهماً في الأداء الفردي (Naiemah et al., 2014: 65). يعرف (Organ (1990) سلوك المواطنة التنظيمي بأنه سلوك التطوع الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام المكافآت أو الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف الى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فاعليتها وكفاءتها(العطوي، 2008: 7). بشكل عام يعرف سلوك المواطنة على أنه سلوك يتجاوز المتطلبات الرسمية للوظيفة ويفيد المنظمة (Lock, 2005: 23). وقد عُرفت أيضاً بأنها "سلوك

تتعلق بالتعلم والابتكار على المدى الطويل بينما قد تؤدي ردود الفعل التلقائية للأخطاء إلى زيادة القدرة اللاحقة على التعامل مع الأخطاء (Göktürket.al., 2017: 2).

فقد عرف (Helmreich, 1998: 1) إدارة الخطأ بأنه نهج يستخدم جميع البيانات المتاحة لمعرفة أسباب الخطأ واتخاذ الإجراءات المناسبة التي تتضمن تغيير الإجراءات والسياسة والتدريب الخاص لتقليل حدوث الأخطاء وتقليل أثارها. إذن إدارة الخطأ هو نهج يشجع الموظفين على الإبلاغ عن أخطائهم كما يساعدهم على الكشف السريع للأخطاء ومعالجتها بشكل سلس (Göktürk et.al, 2017: 2). فقد عرف (Barzoki, 2018: 226) ثقافة إدارة الخطأ بأنها تشير الى الممارسات التنظيمية والاطاء التي ترتبط بالأساليب والمواقف والطريقة التي تتم فيها إدارة الخطأ بالمنظمة. كما عرف (Zhang et al: 466-465) ثقافة ادارة الخطأ بأنها مجموعة من الانشطة والمواقف السلوكية المتسلسلة التي يحاول مدير المنظمة من خلالها الاستفادة الكاملة من أداة الخطأ الإيجابية والتكيف الداخلي معها لتقليل التأثير السلبي للأخطاء.

إن الحاجة الى التوجه نحو ثقافة إدارة الخطأ هو بسبب ميول العديد من المنظمات الى معاقبة الأفراد متى ما ارتكبوا الأخطاء بشكل مقصود، وهذا بدوره يُقلل من الأخطاء التنظيمية التي تُلحق الضرر بالمنظمة (van Dyck et al, 2005: 1231). يعزز نهج ثقافة إدارة الخطأ تطوير المعرفة المتعلقة بالأخطاء ويُعزز فعالية الإجراءات المتعلقة بالخطأ. كما أنه يجعل من الممكن إجراء عمليات أخرى، مثل التعلم والابتكار، التي تجعل أداء المنظمة بشكل أفضل (Porto et al, 2020: 7). أن وجود ثقافة إدارة الأخطاء في المنظمات يسهل عملية التعلم من الخطأ التنظيمي فهو مصدر فعال للتعلم، كما تتيح هذه الثقافة للعاملين التواصل بسهولة أكبر حول أخطائهم والاستفادة من تجاربهم مع بعضهم البعض التي تزيد من تعليمهم ومعرفتهم مما يزيد بشكل إيجابي من المعرفة التنظيمية، حيث ركزت هذه الثقافة على مجموعة من الإرشادات ونظام القيم الذي يتم مشاركته (Barzoki, 2018: 226-225). أن وجود ثقافة قوية في إدارة الأخطاء يؤثر إيجابياً على أداء المنظمة لأن هذه الثقافة: تعمل على تقليل العواقب للأخطاء من خلال التحكم بها، كما تشجع على التعلم منها، وكذلك تتضمن أخطاء التحكم اكتشاف الأخطاء والإبلاغ عنها بسرعة مما يقلل عواقبها السلبية (Madera et al, 2016: 127).

ثانياً: ثقافة مقت الخطأ التنظيمي

تعد ثقافة مقت الخطأ هو بعد آخر لثقافة الخطأ التنظيمي، وهذه الثقافة تتميز بموقفها السلبي تجاه الأخطاء لأنها تركز بشكل رئيسي على تجنب الأخطاء التي يمكن ان تتعرض لها المنظمة على عكس ثقافة ادارة الخطأ التنظيمي (Mondelaers, 2017: 3). كما أن المضامين الفكرية لثقافة مقت الخطأ هي الوقاية من

– **المجاملة** (مثل الأفعال الاستباقية التي تساعد شخصاً آخر على منع حدوث مشكلة).

– **والفضيلة المدنية** (مثل المشاركة البناءة أو المشاركة في المنظمة بشكل عام) (Naiemah et al., 2014: 65).

سادساً: أنواع سلوك المواطنة التنظيمية (Nezakati et al., 2010: 50).

• **الطاعة التنظيمية:** يشير هذا المصطلح إلى تلك السلوكيات التي تم تحديدها على أنها ضرورية ومرغوبة. كاحترام اللوائح التنظيمية، والقيام بواجبات الوظيفة بشكل كامل وأداء المسؤوليات مع مراعاة الموارد التنظيمية.

• **المشاركة التنظيمية:** يمثل هذا المفهوم مشاركة الموظف في المنظمة كحضور الاجتماعات وتبادل الآراء والوعي بالقضايا التنظيمية الحالية.

• **الولاء التنظيمي:** يختلف هذا السلوك عن الولاء للذات وللآخرين والوحدات التنظيمية والأقسام، فهو يمثل سلوك مساهمة الموظف لصالح المنظمة ودعمها والدفاع عنها (خليفات والملاحمة، 2009: 292).

سابعاً: فوائد سلوك المواطنة التنظيمية

الفوائد الناتجة من سلوك المواطنة التنظيمية التي يمكن أن تكون مفيدة في النجاح التنظيمي هي كما يلي (Raghoebarsing, 2011: 19-20 ; Nezakati et al., 2010: 50):

1. يعزز إنتاجية زملاء العمل والموظفين الإداريين الأعلى، كما يعمل على تحرير الموارد التي يمكن استخدامها في وظائف أكثر إنتاجية.

2. تحرير الموارد التي يمكن استخدامها في وظائف أكثر إنتاجية، على سبيل المثال من خلال توخي الضمير وإثبات أن الإشراف الذي يستغرق وقتاً طويلاً ليس مطلوباً.

3. الحد من الحاجة إلى تخصيص الموارد النادرة لوظائف الصيانة البحتة، على سبيل المثال عن طريق الحد من الصراع الجماعي من خلال سلوكيات المساعدة الجماعية، ويلزم بذل جهد أقل للتوسط في النزاعات.

4. يعمل كوسيلة فعالة في تنسيق الأنشطة بين أعضاء الفريق ومجموعات العمل المشتركة، كما يزيد من تماسك المجموعة والروح المعنوية، لجعل مكان العمل أكثر جاذبية وتسهيلاً على المنظمة لجذب أفضل الأشخاص والاحتفاظ بهم.

5. تعزيز استقرار الأداء التنظيمي وقدرة المنظمات على التكيف مع التغييرات البيئية على سبيل المثال الرغبة في تعلم مهارات جديدة.

يفيد المنظمة و / أو يهدف إلى إفادة المنظمة ، وهو أمر تقديري يتجاوز توقعات الدور الحالية" (; 38 : Mguqulwa, 2008; 13 : Rotundo, 2002). وكذلك تم تعريفها على أنها سلوكيات الدور الإضافي للأفراد والتي تكون مفيدة للمنظمة وتكون تقديرية ولا يعترف بها نظام المكافأة الرسمي بشكل مباشر أو صريح.

هذه السلوكيات هي في المقام الأول مسألة اختيار شخصي لأن إغفالها لا يُعاقب عليه في المنظمات (Paul, Bamel, & Garg, 2016: 311). يتمتع الموظفون عمومًا بمزيد من التحكم في كمية سلوكيات المواطنة التي يعرضونها أكثر مما هو الحال في سلوكيات المهام الأساسية. وقد حددت مراجعة الأدبيات نهجين رئيسيين لمفهوم سلوكيات المواطنة، وهما الدور الإضافي والمنهج الذي يؤكد أنه يجب النظر إلى سلوك المواطنة بشكل منفصل عن أداء العمل (Mguqulwa, 2008: 38). لأن هذه السلوكيات توصف بأنها سلوكيات أكثر تلقائية أو تقديرية من جانب الموظفين من تلك التي تحددها الأدوار التنظيمية الرسمية أو الوصف الوظيفي حيث إن هدف هذا السلوك تعزيز الأداء الفعال للمنظمة بغض النظر عن الأهداف الإنتاجية الفردية لكل موظف. العناصر الرئيسية هي: السلوك المهم جداً لأداء الشركة والنجاح التشغيلي بالإضافة إلى نوع من السلوك يتجاوز ما هو موصوف رسمياً من قبل المنظمة (Mengesha, 2017: 17). يصف أداء المواطنة التنظيمية مجموعة فريدة من السلوكيات التي لا تندرج تحت أداء المهام ولكنها تساهم بشكل إيجابي في المنظمة. وقد اعترف عدد من الباحثين بأهمية هذه الأنواع من السلوكيات في مكان العمل (Rotundo, 2002: 14).

خامساً: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمي

قسم Konovsky & Organ (1989) سلوك المواطنة التنظيمي إلى فئتين من السلوكيات هما الإيثار والامتنال. يساعد الإيثار موظفاً أو مشرفاً آخر في مواجهة المشكلة على الرغم من أنها غير مطلوبة كمساعدة زميل في العمل كان غائباً أو يقدم اقتراحات لتحسين الظروف. "الامتنال هو فعل ما يجب القيام به واتباع القواعد، مثل الذهاب للعمل في الوقت المحدد وعدم إضاعة الوقت (Lock, 2005: 25).

حدد Organ (1988) خمسة أبعاد لـ سلوك المواطنة التنظيمي وهي: الإيثار والضمير والمجاملة والسلوك الحضاري والروح الرياضية (Naiemah et al., 2014: 65).

– **الإيثار** (مثل السلوكيات الموجهة نحو شخص معين مثل مساعدة زملاء العمل في المهام المتعلقة بالعمل).

– **الضمير** (مثل السلوكيات التي تتجاوز التوقعات الدنيا للعاملين الجيدين وتتجاوزها الحد الأدنى في مجالات مثل الحضور والحفظ للموارد).

– **الروح الرياضية** (مثل السلوكيات مثل تحمل الإزعاج البسيط دون تقديم شكوى) (العطوي، 2008: 7).

الاطار العملي

- منهجية ومجتمع وعينة البحث

يهتم هذا الفصل بتحقيق ثلاث امور اساسية الاول ينحصر في التحقق من مدى مصداقية وثبات المقياس في عكس الظاهرة المراد دراستها، ويتعلق الامر الثاني باستكشاف مدى توافر المتغيرات في بيئة التطبيق بينما يختص الامر الثالث بمحاولة معرفة مدى التوظيف للمتغير المستقل وابعاده في تعزيز مستوى المتغير المعتمد وإجراء الجانب التطبيقي اعتمد الباحث على البرنامج الاحصائي (Smart PLS) وهو من البرامج الاحصائية الحديثة التي تعد سهله الاستخدام فضلا عن الوضوح في مخرجاتها، والذي ساعد الباحثين في العلوم الاجتماعية على تحقيق فاعلية وكفاءة افضل في تحقيق اهداف البحوث التي

يكتبونها، اذ يعالج هذا البرنامج العينات صغيرة الحجم وكبيرة الحجم على حد سواء، (Hair et al,2017-2018,33) ويستخدم برنامج (Smart PLS) في خطوتين اساسيتين الاولى بناء واختبار نماذج القياس للتأكد من صدق وثبات المقياس والثانية بناء واختبار النموذج الهيكلي.

1. اختبار ثبات ومصداقية المقياس:

اولا: الترميز والتوصيف: يساعد الترميز الخاص بالفقرات الباحث في عملية تنظيم اسلوب العرض لفقرات القياس اثناء استخدام البرنامج الاحصائي ولسهولة تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسية والجدول رقم (1) يقدم توضيح حول ترميز كل متغير وكل بعد وتحديد مصدر الحصول على المقياس وعدد الفقرات :

جدول (1) الترميز والتوصيف

المصدر	الرمز	عدد العبارات	البعد الفرعي	المتغير
errm	17	ثقافة ادارة الخطأ	1. ثقافة ادارة الخطأ	ثقافة الخطأ التنظيمي errao
erra	11	ثقافة موقت الخطأ	2. ثقافة موقت الخطأ	
cet	20	احادي البعد	احادي البعد	سلوك المواطنة التنظيميةCO

امكانية المقياس بالإتيان بنتائج مماثلة عند اعادة الاختبار، لذا فهو يكشف عن اتساق المقياس، اما الصدق فيوضح هل ان المقياس يقيس ما يفترض ان يقيسه، فهو يكشف عن دقة المقياس في تمثيل الظاهرة المراد دراستها (Hair et al, 2013:165-166)، واعتمد في تطبيق هذا الاسلوب على البرنامج الاحصائي (Smart-PLS). ولغرض تقييم نموذج القياس فان هناك معايير تستخدم للتقييم وكما يوضحها جدول (2):

ثانيا: تقييم نموذج القياس : تشكل الاستبانة اداة البحث الرئيسية لجمع البيانات وعلى نتائجها سيحدد مدى توافر المتغيرات وستختبر الفرضيات ويتم الحكم على قبولها او رفضها، وبسبب الاهمية التي تحتلها اداة القياس في اي بحث فلا بد من اجراء الاختبارات التالية للتأكد من دقة وصحة البيانات التي يتم الحصول عليها وان عملية التقييم تتم بعدة خطوات هي:-

1. اختبار الصدق والثبات للمقياس:

يتم تقييم مقاييس البحث من خلال ما يعرف بالصدق (Validity) والثبات (Reliability) اذ يشير الثبات الى درجة

جدول (2) معايير تقييم نموذج القياس

ت	المعيار	الحد المقبول
1	ثبات الاتساق الداخلي	الثبات المركب $0.60 \leq$ ، كرونباخ الفا $0.70 \leq$ التشبع المعياري للمؤشر $0.70 \leq$ ستبقى الفقرة
2	ثبات المؤشر	التشبع المعياري للمؤشر بين $0.40 - 0.70$ يختبر مدى تأثيرها على باقي معايير النموذج التشبع المعياري للمؤشر اقل من 0.40 تحذف
3	الصدق التقاربي	متوسط التباين المستخلص (AVE) $0.50 \leq$
4	الصدق التمييزي	اختبار استقلالية الفقرات Cross Loading

اختبار عدم تداخل الابعاد (Variable Correlation-Root Square of AVE)

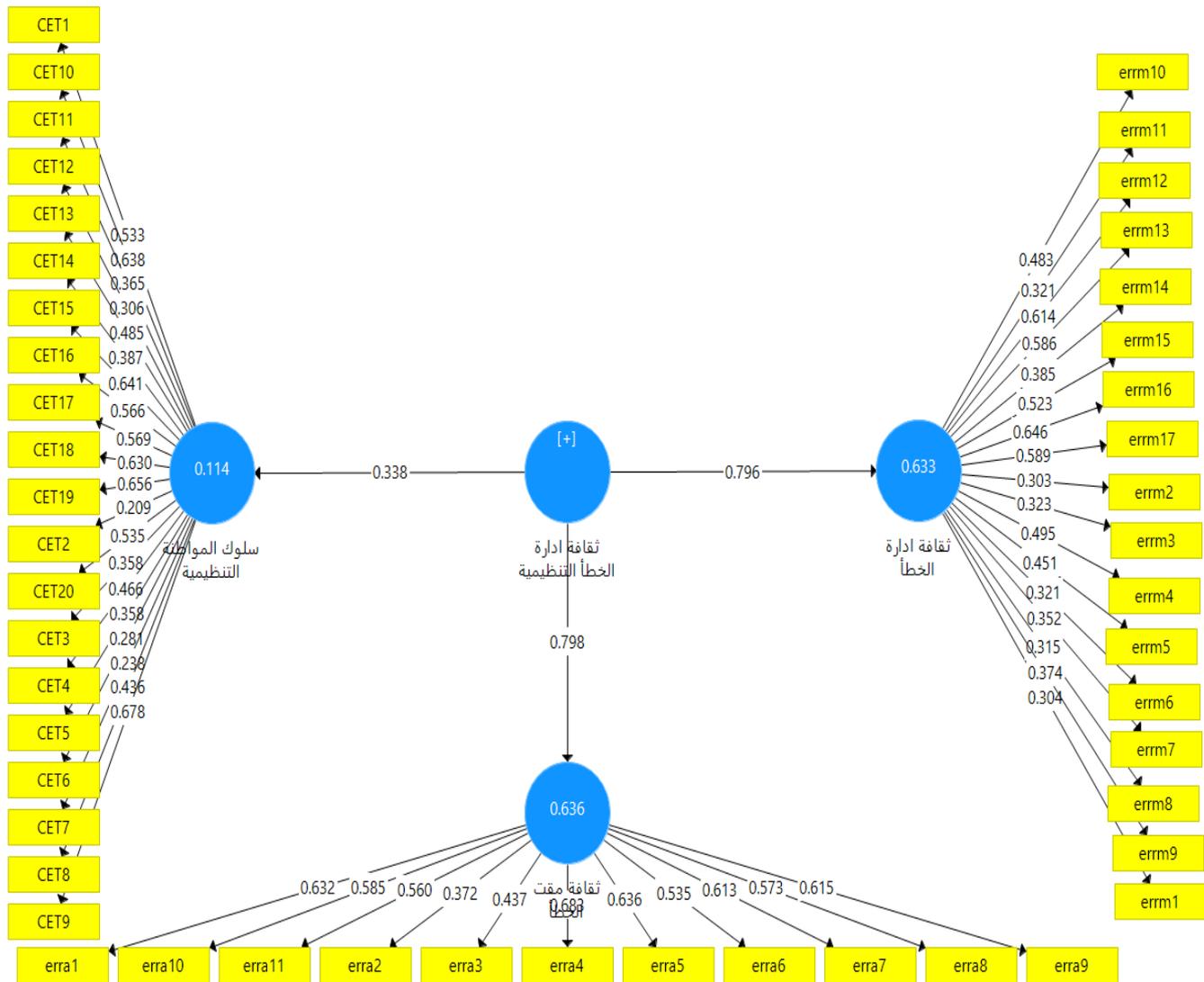
الظاهرة على الاسهم التي تنتج من المتغيرات الكامنة الى المتغيرات المقاسة (الفقرات) او ما يسمى (ثبات المؤشر الفقرة) والذي يشير الى مربع التشبعات الخارجية المعيارية

❖ تقييم نموذج القياس لمتغيرات البحث : لغرض تقييم نموذج القياس الخاص بمتغيرات البحث تم استخدام برنامج Smart-PLS اذ يبين الشكل (2) تشبعات الفقرات وهي الارقام

,erra2,erm1,erm9,erm8,erm7,erm6,erm2,e
 rrm3,erm14,erm11
 (erra3,erm10)
 الذين انخفض تشبعهما اقل من المعيار المحدد بعد حذف الفقرات
 مما استلزم حذفهما ايضا وكما يوضحها الشكل (2) والجدول
 (2).

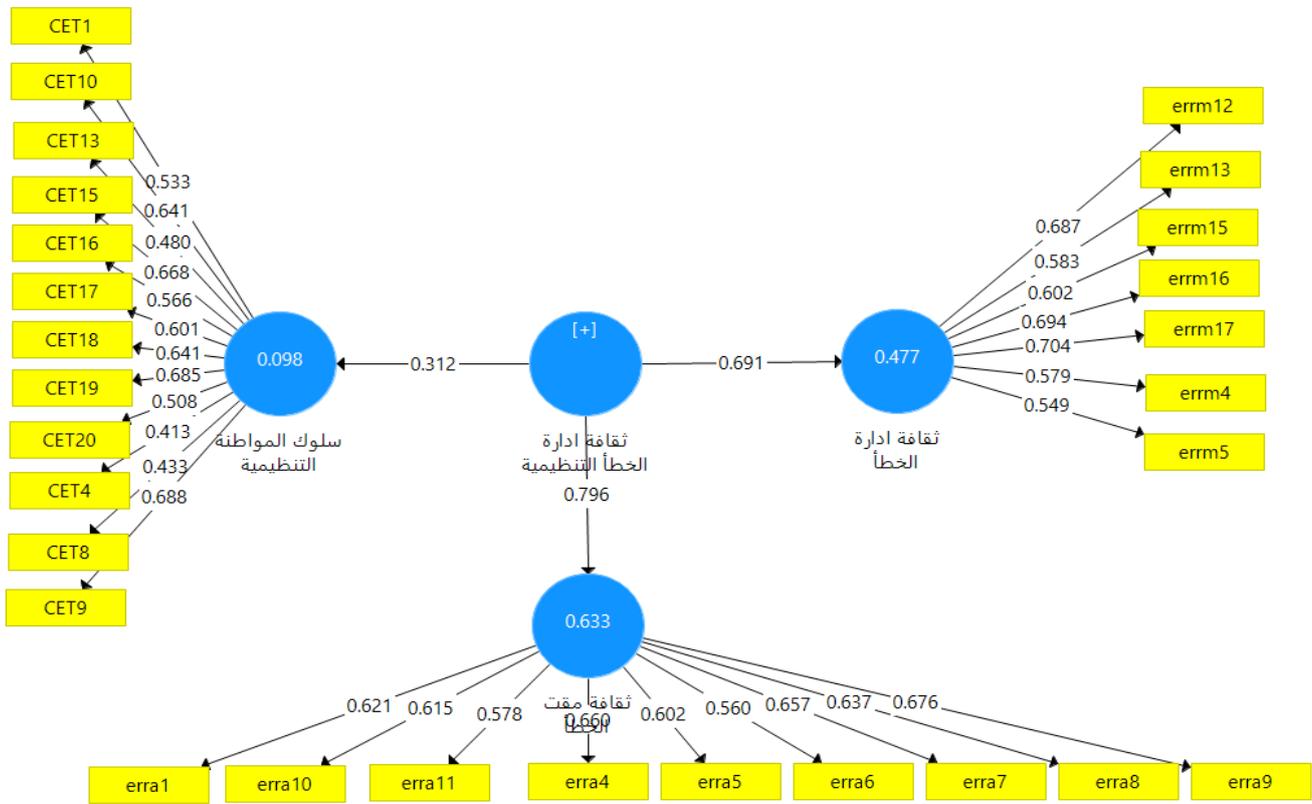
للمؤشر ويعرض كمية تفسير التباين في المؤشر للمتغير، لذا
 فهو يشير ايضا الى التباين المستخلص من المؤشر، ويتم تقييم
 ثبات المؤشر من خلال حساب التشيع الخارجي (Outer
 Loadings (مؤشرات) المقياس (Hair et al,2017:94)
 اذ يتضح ان بعض الفقرات قل تشبعها عن
 المعيار المحدد (0.40) وهي
 (cet11,cet12,cet14,cet2,cet3,cet5,cet7,cet6

شكل (2) انموذج القياس لمتغيرات البحث



كانت قيم مؤشرات مقبولة احصائيا مما يدل على ثبات
 ومصداقية النموذج الحالي للقياس.

وبعد القيام بعملية الحذف يتضح ان جميع الفقرات كانت
 تشبعاتها اكبر من المعيار المحدد (0.40) وكما يوضحها الشكل
 (3) والجدول (3) اذ يتضح ان جميع الفقرات والابعاد المتبقية



المركب اذ يتضح ان النموذج المختبر يحقق المعايير المطلوبة للمصداقية والثبات.

كما يستعرض الجدول (3) نتائج تقييم انموذج القياس والتي اظهرت ان جميع حققت القيمة المطلوبة من معيار (AVE) بينما حققت جميعها القيمة المطلوبة لمعامل كرونباخ الفا والثبات

جدول (3) نتائج تقييم انموذج القياس لمتغيرات البحث

ت	الابعاد	الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
1	ثقافة ادارة الخطأ	ERRM4	0.579	0.731	0.829	0.555
		ERRM5	0.549			
		ERRM12	0.687			
		ERRM13	0.583			
		ERRM15	0.602			
		ERRM16	0.694			
		ERRM17	0.704			
2	ثقافة مقت الخطأ	ERRA1	0.621	0.701	0.798	0.504
		ERRA4	0.660			
		ERRA5	0.602			
		ERRA6	0.560			
		ERRA8	0.637			

0.676	ERRA9			
0.615	ERRA10			
0.578	ERRA11			
0.533	CET1			
0.413	CET4			
0.433	CET8			
0.688	CET9			
0.641	CET10			
0.633	0.868	0.789	0.480	CET13
			0.668	CET15
			0.566	CET16
			0.601	CET17
			0.641	CET18
			0.685	CET19
			0.508	CET20

3 سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS بعد حذف الفقرات التي قل تشبعها عن (40%)

في باقي الابعاد وهذا يعني انها تمثل فعلا البعد الذي تنتمي اليه، اما الشق الثاني (Variable correlations-Root Square of AVE) فيستهدف التأكد من ان البعد المعني يختلف كلياً عن باقي الابعاد الاخرى بحيث يكون البعد مع نفسه بالمصفوفة اعلى من باقي القيم مع الابعاد الاخرى. وعليه فان اختبار الصدق التمييزي يتضمن اختبارين الاول اختبار عدم تداخل الابعاد والثاني اختبار استقلالية الفقرات.

أ. اختبار عدم تداخل الابعاد لمتغير ثقافة الخطأ التنظيمي: اذ يبين الجدول (5) ان جميع الابعاد قد حققت قيماً مع نفسها اعلى من قيمها مع باقي الانواع مما يعني ان هذه الابعاد تمتاز بعدم التداخل لكل منها مع باقي الابعاد ضمن متغير ثقافة الخطأ التنظيمي مما يؤكد الصدق التمييزي للابعاد.

2. اختبار الصدق التمييزي: لغرض اختبار الصدق التمييزي تم استخدام برنامج (Smart-PLS) اذ يشير الصدق التمييزي (Discriminant Validity) الى درجة كون المتغير لا يرتبط مع مقاييس خاصة بمتغيرات مختلفة عنه (Hair et al, 2016:120) ويتم قياس الصدق التمييزي من خلال السمة المغايرة الى السمة الاحادية (Heterotrait-Monotrait Ratio) والذي هو معدل ارتباطات الفقرات عبر متغيرات اخرى (سمة مغايرة) الى معدل ارتباطات الفقرات في المتغير ذاته (سمة احادية)، أي تباعد وتنافر الاسئلة بشكل منطقي أي يجب ان نتأكد ان الاسئلة ليس فيها تكرار ولا تداخل ليس هناك تداخل بينهم ولا مع متغيرات اخرى ويتكون من شقين اساسيين هم (Cross Loading) الذي يقيس هل ان الاسئلة تقيس فقط المتغير المعني بها وذلك من خلال قيم الفقرات التي تكون للبعد المعني اعلى من قيمها

جدول (5) اختبار عدم تداخل الابعاد لمتغير ثقافة الخطأ التنظيمي بتقنية

(Variable correlations-Root Square of AVE)

الابعاد	ثقافة ادارة الخطأ	ثقافة مقت الخطأ
ثقافة ادارة الخطأ	0.631	
ثقافة مقت الخطأ	0.175	0.624

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

الابعاد الاخرى، ونتيجة لاختبار الاستقلالية وعدم تداخل الابعاد فان متغير ثقافة الخطأ التنظيمي يمتاز بالصدق التمييزي.

ب. اختبار استقلالية الفقرات لأبعاد متغير ثقافة الخطأ التنظيمي: يبين جدول (6) ان جميع فقرات الابعاد الخاصة بمتغير ثقافة ادارة الخطأ التنظيمي تمتاز بالاستقلالية والانتماء للبعد الذي تمثله لان جميع قيمها للبعد الممثلة له اعلى من القيم لذاتها في

جدول (6) اختبار استقلالية الفقرات لمتغير ثقافة الخطأ التنظيمي بتقنية (Cross Loading)

ثقافة مقت الخطأ	ثقافة ادارة الخطأ	الفقرات	ابعاد
0.715	0.852	M1	ثقافة ادارة الخطأ
0.682	0.856	M2	
0.507	0.554	M3	
0511	0.674	M4	
0.755	0.612	S1	ثقافة مقت الخطأ
0.676	0.448	S2	
0.529	0.279	S3	
0.842	0.828	S4	

الحسابية من خلال تحديد انتماءها لأي فئة. ولان استبانة البحث تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة – لا اتفق بشدة) فان هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة من خلال ايجاد طول المدى (5-1=4)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (4\5=0.80). وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الادنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الاعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كما في الجدول (7) (Dewberry, 2004: 15)

ج. ان متغير سلوك المواطنة احادي البعد ولهذا لا يسري عليه اختبار عدم التداخل ولا اختبار استقلالية الفقرات
ثانياً: الوصف الاحصائي : عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها
يتعلق هذا المبحث بفقراته بعملية العرض الاحصائي لنتائج البحث التطبيقية مع تحليل وتفسير هذه النتائج. وشمل كلا الجوانب عرض للمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لمتغيري البحث وابعادها وتم تحديد مستوى الاستجابات في ضوء المتوسطات

جدول (7) تصنيف فئات الوصف الاحصائي

المستوى	الفئات	تسلسل الفئة
منخفض جداً	1.80 – 1	1
منخفض	2.60 – 1.80	2
معتدل	3.40 – 2.60	3
مرتفع	4.20 – 3.40	4
مرتفع جداً	5.00 – 4.20	5

لمتغير ثقافة الخطأ التنظيمي للمتوسط (3.73) وبانحراف معياري (0.639) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذا المتغير، بينما كان المعدل العام لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية للمتوسط الحسابي بلغ (4.29) وبانحراف معياري بلغ (0.397) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث حول هذا المتغير.

اذ يعرض الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لإجابات عينة البحث. اذ يلاحظ في هذا الجدول بان بعد ثقافة ادارة الخطأ قد احتل المرتبة الاولى حسب قناعة عينة البحث في حين كان بالمرتبة الثانية بعد ثقافة مقت الخطأ الا ان جميع الابعاد كانت ضمن مستوى مرتفع وهو مؤشر جيد لتوافرها في بيئة التطبيق في حين كان المعدل العام

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لأبعاد متغيرات البحث

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
1	ثقافة ادارة الخطأ	4.03	0.591	مرتفع
2	ثقافة مقت الخطأ	3.44	0.688	مرتفع
4	ثقافة الخطأ التنظيمي	3.73	0.639	مرتفع
10	سلوك المواطنة التنظيمية	4.29	0.397	مرتفع جداً

الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير ان يظهر قيمها. فاذا ظهر وجود علامة (***) على معامل الارتباط فان هذا يعني بان قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولية.

بهدف قبول الفرضية الرئيسية الاولى أعلاه من عدم قبولها قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار ((Sig. 2-tailed)) للوقوف على معنوية العلاقة بين متغير ثقافة الخطأ التنظيمي (المتغير المستقل) ومتغير وسلوك المواطنة التنظيمية (المتغير المعتمد) إذ يشير الجدول (9) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير ثقافة الخطأ التنظيمية ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (**140). وتشير هذه القيمة الى العلاقة الطردية بين متغير ثقافة الخطأ التنظيمي ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية، وإن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (5%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) والجدول (9) يوضح تلك العلاقة، إذ يتضح قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على إنه (توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين متغير ثقافة الخطأ التنظيمي ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية). عند مستوى معنوية (5%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

جدول (9) مصفوفة معاملات الارتباط بين متغير ثقافة الخطأ التنظيمي بأبعاده وسلوك المواطنة التنظيمية

ثقافة ادارة الخطأ	ثقافة مقت الخطأ	ثقافة الخطأ التنظيمي	Pearson Correlation	سلوك المواطنة التنظيمية
.157*	.107*	.140**	Sig. (2-tailed)	
.040	.025	.000	N	
90	90	90		

المصدر: مخرجات برنامج Sps. V25

وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى (5%) بين نوع ثقافة مقت الخطأ ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية، إذ تدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (2).

ب. اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث: تتعلق هذه الفقرة باستكشاف مستوى علاقات التأثير المباشر واتجاهها بين متغيرات البحث وكما يلي:

أولاً: الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين ثقافة الخطأ التنظيمي بأبعاده ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية) اعتمد الباحث في اختبار فرضيات التأثير المباشرة على النموذج الهيكلي Structural Model باستخدام معادلة النمذجة الهيكلية من خلال استخدام برنامج (Smart PLS. V.20). ويتكون النموذج الهيكلي من مجموعة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة، إذ ترتبط المتغيرات المستقلة مع المتغيرات المعتمدة من خلال سهم ذو اتجاه واحد (مسارات الانحدار). وقد تكون المتغيرات

ثالثاً: اختبار الفرضيات: تنقسم هذه الفقرة الى جانبين اساسين الاول يتعلق باختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث، اما الجانب الثاني فيتعلق باختبار العلاقات التأثيرية المباشرة إذ اعتمد الباحث باختبار الفرضيات على مصفوفة الارتباط (معاملات الارتباط البسيط (Pearson)) ومنهج معادلة النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling). ولتحقيق اهداف البحث ضمن هذا المبحث قسم الى جزئيين هما:

أ. اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

تتعلق هذه الفقرة باختبار المسارات الارتباطية بين متغيرات البحث (ثقافة ادارة الخطأ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية) من خلال مسارات الفرضيات التي بناءها بشكل تصوري عن طبيعة العلاقات تلك وكما يلي:

أولاً: الفرضية الرئيسية الاولى: تم استخدام معامل الارتباط البسيط (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى والمتمثلة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير المعتمد. إذ يظهر الجدول (9) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين متغير ثقافة الخطأ التنظيمي ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية. وقبل الخوض في اختبار الفرضيات فان الجداول المتعلقة بالارتباط تشير الى حجم العينة (90) ونوع

وتتفرع من هذه الفرضية فرضيتين فرعية هي :

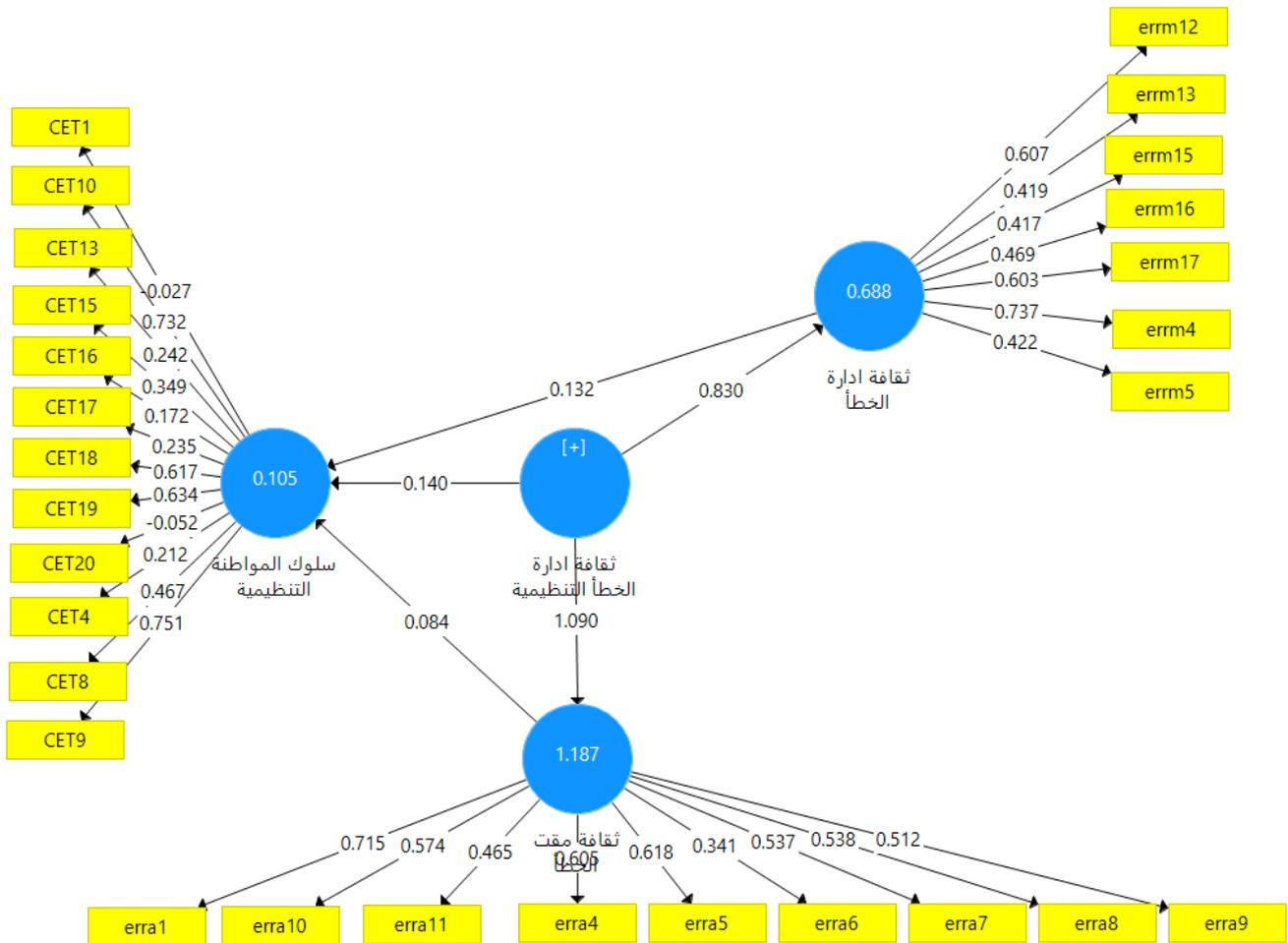
1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعده ثقافة ادارة الخطأ مع متغير سلوك المواطنة التنظيمية: يظهر تحليل الارتباط الظاهر في جدول (9) بان هنالك علاقات ارتباط ضعيفة (لأنها اقل من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (5%) بين بعد ثقافة ادارة الخطأ ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (**0.157). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (1).

2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعده ثقافة مقت الخطأ ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية يظهر جدول مصفوفة الارتباط (9) بان هنالك علاقات ارتباط ايجابية ضعيفة و دالة معنوية بين بعد ثقافة مقت الخطأ ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية إذ بلغت علاقة الارتباط (**0.107) في حين بلغت معنوية علاقات الارتباط (0.025). إذ تظهر نتائج الجدول

SEM اذ يتضح من خلال الشكل (4) ان متغير ثقافة ادارة الخطأ التنظيمي قادر على تفسير ما نسبته (11%) من التغيرات التي تطرأ على متغير سلوك المواطنة التنظيمية اما النسبة المتبقية والبالغة (89%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث. كما يتضح من خلال الجدول (10) والشكل (4) بان قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.14). توضح بان زيادة مستويات توافر ثقافة ادارة الخطأ التنظيمي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة مستويات سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة (14%) من وحدة انحراف معياري واحد. وشكل (4) وجدول (10) يوضح النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار.

المستقلة مرتبطة مع بعضها البعض من خلال سهم ذو اتجاهين. ويستخدم النموذج الهيكلي للتأكد من ملائمة نموذج البحث مع البيانات المستخدم للعينة. والشكل (4) هو النموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح المتغير المستقل (ثقافة ادارة الخطأ التنظيمي) والمتغير المعتمد (سلوك المواطنة التنظيمية) اما الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة الى المتغير المعتمد فتتمثل علاقة التأثير (قيمة B) اما القيمة الظاهرة في الدائرة لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية فتتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات) (R^2) ولغرض تفسير مستوى تلك التأثيرات ومدى مطابقة النموذج تم الاعتماد على معايير لتقييم الانموذج الهيكلي وفق اسلوب نمذجة المربعات الصغرى -PLS

شكل (4) المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسة الاولى



للاختبار ($t=10.524, P<0.05$) مما يعني معنوية العلاقة وبالتالي قبول الفرضية الرئيسة الاولى فضلا عن قيمة (VIF) التي ظهرت اقل من المعيار المحدد لقبولها.

كما يوضح الجدول (10) بان معيار الجذر التربيعي المتوسط الموحد (SRMR) قد بلغت قيمته للانموذج الهيكلي (0.049) وهي اقل من المعيار المحدد (0.08) في حين كانت قيم المعنوية

جدول (10) تقديرات نموذج التأثير بين متغير ثقافة الخطأ التنظيمي بأبعاده ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية

معامل التحديد R ²	S.R.W	P value	T value	VIF	المسار	جودة المطابقة SRMR
0.105	0.140	0.000	10.524	1	ثقافة الخطأ التنظيمي ---> سلوك المواطنة التنظيمية	
	0.132	0.041	5.152	1.438	ثقافة ادارة الخطأ ---> سلوك المواطنة التنظيمية	0.049
	0.084	0.023	6.242	2.396	ثقافة مقت الخطأ ---> سلوك المواطنة التنظيمية	

وتتفرع من هذه الفرضية فرضيتين رئيسيتين فرعية:

✓ **الفرضية الفرعية-1: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لنوع تحديد ثقافة ادارة الخطأ في متغير سلوك المواطنة التنظيمية:** كما يعرض الشكل (4) والجدول (10) نتائج العلاقة بين نوع ثقافة ادارة الخطأ ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية اذ بلغ ($P < .05$, $\beta = 0.132$) وهو تأثير ايجابي ومعنوي عند مستوى (5%) فضلا عن قيمة t التي بلغت (5.152) وهي اكبر من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب ان يكون اكبر من (1.96). وهي تحقق الشرط المطلوب، وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات البحث، ونتيجة لمخرجات - **ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية:** يعرض الشكل (4) والجدول (10) نتائج العلاقة بين بعد ثقافة مقت الخطأ ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية وتنبأ هذه الفرضية بان بعد ثقافة مقت الخطأ سيكون له تأثير ايجابي في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية. اذ تعرض النتائج بأن تأثير بعد ثقافة مقت الخطأ بلغ ($P < .05$, $\beta = 0.084$) وهو تأثير ايجابي ومعنوي عند مستوى (5%) فضلا عن قيمة t التي بلغت (6.242) وهي اكبر من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب ان يكون اكبر من (1.96)، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعد ثقافة مقت الخطأ ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية تقبل الفرضية الفرعية الثانية من فرضيات التأثير المباشر بين أبعاد ثقافة الخطأ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

عند استعراض المفاهيم النظرية لمتغيرات البحث وتحليل البيانات لها وفقا للفروض التي حددها الباحث تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاج اهمها:

1. توصلت نتائج الدراسة الى أن هناك مستوى جيد من ثقافة الخطأ التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي مما يدل على عمل هذه المؤسسات على تحسين ونجاح الاداء التنظيمي لها

وكذلك أداء فرق العمل بشكل أفضل مما يساهم في تحفيز السلوك الأخلاقي بين العاملين.

- أشارت نتائج الدراسة الى أن هناك مستوى جيد من سلوك المواطنة التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي مما يشير الى أن هذه المؤسسات تعمل على تجاوز المتطلبات الرسمية للوظيفة أي إن الأفراد العاملين في هذه المؤسسة يسعون الى العمل بشكل تطوعي دون النظر الى المكافأة أو الحوافز.
- خلصت نتائج الدراسة إن لدى الأفراد عينة الدراسة مستوى جيد من ثقافة مقت الخطأ وأن النتيجة تشير الى ميول مؤسسة التعليم العالي الى تجنب الأخطاء التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة التعليمية مما يتيح خلق عمل مناسب للأفراد العاملين في المنظمة.
- خلصت نتائج الدراسة إن لدى الأفراد عينة الدراسة مستوى جيد من ثقافة إدارة الخطأ مما يشير الى قدرة مؤسسات التعليم العالي على إدارة الخطأ الذي يحصل في مؤسساتهم.
- أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعث ثقافة إدارة الخطأ مع متغير سلوك المواطنة التنظيمي، أي ان ثقافة ادارة الخطأ يمكن ان تكون رابط فعال للعاملين في مجال التعليم العالي ويعزز سلوك المواطنة التنظيمي في محل عملهم.
- أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية لبعث ثقافة إدارة الخطأ مع متغير سلوك المواطنة التنظيمي.

التوصيات

بعد البحث المستفيض لمتغيرات الدراسة بشقيه النظري والتحليلي، خرجت الدراسة بمجموعة توصيات، يأمل الباحث ان تؤخذ بنظر الاعتبار من قبل مؤسسات التعليم العالي والتي كان من اهمها:

1. ضرورة تعزيز المفاهيم النظرية لثقافة الخطأ التنظيمي ببعديه (ادارة الخطأ ومقت الخطأ) وسلوك المواطنة التنظيمي، لدى الوحدات والافراد ضمن مؤسسات التعليم العالي، لتقليل الآثار السلبية المترتبة عند وقوع الاخطاء.

- culture: the case of two state university departments in Turkey. Downloaded by Cornell University Library At 11:34 02 June.
- Guchait et.al, P. (2018). Can error management culture increase work engagement in hotels? The moderating role of gender. Springer-Verlag GmbH Germany.
- Hair, J, Huult, T, Ringle, C, and Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Los angeles: Sage.
- Hair, J, Celsi, M,Ortinou, D, and Bush, R. (2013). Essentials of marketing research. New York, NY: Mc Graw-Hill/Irwin.
- Hair, J, Sarstedt, M, Ringle, C, Gudergan, P and (2018). Advanced Issues in partial least squares structural equation modeling . Los angeles: Sage.
- Herwijnen, A. v. (2018). ‘Oops I did it again’: How error management cultures can stimulate learning. Utrecht University Repository.
- Helmreich, R. (1998). CULTURE, THREAT, AND ERROR: ASSESSING SYSTEM SAFETY,. University of Texas Human Factors Research Project The University of Texas at Austin Austin, Texas USA.
- Learning from errors; towards an error management culture. (2017). AFM.
- Learning from errors; towards an error management culture. (2017). AFM.
- Lock, A. (2005). The relationship between individualistic/ collectivistic orientation and organizational citizenship behavior and the possible influence of leadership style. Work Organization & Management Faculty of Social Sciences.
- Madera et al, J. (2016). Error management culture: impact on cohesion,Error management culture: impact on cohesion,. THE SERVICE INDUSTRIES JOURNAL.
2. وضع منهجية علمية تعنى بإدارة الخطأ لغرض اكتشاف تلك الاخطاء وتحليلها في وقت مبكر، لاتخاذ اللازم ووضع السبل للحد منها وتجنبها.
3. استخدام اللوائح والارشادات والعلامات التحذيرية التي تمقت الخطأ على أنه سلوك ضار، مما يعزز ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي لدى الأفراد في مؤسسة التعليم العالي.
4. خلق صورة واضحة لدى الافراد العاملين في مؤسسة التعليم العالي من خلال المؤتمرات والندوات والورش للعلاقة الايجابية بين ثقافة ادارة الخطأ وسلوك المواطنة التنظيمية، وان الوقاية من الاخطاء قبل وقوعها او كيفية التعامل معها عند حدوثها هو ارتباط نفسي أتجاه المنظمة وجزء من سلوكهم التنظيمي.
5. استخدام الاساليب الحديث في الكشف عن الاخطاء ومعالجتها وادخال الحوسبة والتكنولوجيا لتقليل الاثار السلبية الحاصلة واعتبارها ثقافة جديدة لإدارة الخطأ التنظيمي.

المصادر

عامر علي حسين العطوي. (2008). العلاقة بين التوجه للفردية- الجماعية وملكية معرفة العمل من خلال الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمي (دراسة تحليلية). المجلة العراقية للعلوم الادارية، جامعة كربلاء .

عامر علي حسين العطوي، وكمال كاظم الحسيني. (2017). دور ثقافة إدارة الخطأ في تعزيز سلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي دراسة تحليلية متعددة المستويات. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية.

عبد الفتاح صالح خليفات، ومنى خلف الملاحمة. (2009). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية. مجلة جامعة دمشق – المجلد 25 - العدد (4+3).

Barzoki, A. S. (2018). Designing a model for identifying key factors of error management culture using grounded theory:an empirical study. Inderscience Enterprises Ltd.

Dyck at.al, C. v. (2005). Organizational Error Management Culture and Its Impact on Performance: A Two-Study Replication. Journal of Applied Psychology 90.

Dewberry, C. (Statistical Methods for Organizational Research : Theory and practice) First published, Published in the Taylor & Franci, 2004.

Göktürk et.al, Ş. (2017). Error management practices interacting with national and organizational

- Rotundo, M. (2002). Defining and Measuring Individual Level Job Performance: A Review and Integration. DMCA.
- Sunders, Mark; Lewis, Philp; Thornhill, Andrian (Research methods for business students) Prentice Hall, 2009.
- Zhang et al., H. (2018). *Study on the Influence of Error Management Culture on Star Hotel Employee Turnover Intention – Taking Food and Beverage Department Employee for Example*. The Asian Institute of Research Journal of Economics and Business.
- Mondelaers Yildiz, E. (2014). A Study on the Relationship between Organizational Culture and Organizational Performance and a Model Suggestion. International Journal of Research in Business and Social Science.
- Maurer et al, T. J. (2017). A model of leadership motivations, error management culture, leadership capacity, and career success. Journal of Occupational and Organizational Psychology, The British Psychological Society.
- Mengesha, A. (2017). The Relationship between Organizational Commitment and Employee Performance (Case of Arbaminch Mekaneyesus Wholistic Education and Training center). Arbaminch University College Of Business And Economics.
- Mguqulwa, N. (2008). The relationship between organisational commitment and work performance in an agricultural company. University of South Africa.
- Naiemah et al., S. U. (2014). Task Performance and Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Predictors of Career Satisfaction. International Review of Social Sciences.
- Nezakati et al., H. (2010). Fostering Organizational Citizenship Behavior (OCB) through Human Resources Empowerment (HRE),. Researchgate.
- Paul, H., Bamel, U. K., & Garg, P. (2016). Employee Resilience and OCB: Mediating Effects of Organizational Commitment. The Journal for Decision Makers 41(4) 308–324.
- Porto et al, J. B. (2020). Error Management Culture Scale: Translation and validity of a Brazilian version. Revista de Administração Mackenzie, 21(2), 1–26.
- Raghoebarsing, C. (2011). Organizational Citizenship Behavior & work motivation in the granite mining industry in West-Suriname,. Lim A Po Institute for Social Studies – Maastricht School of Management MBA VI – Management & Finance.