



دور ثقافة الخطأ التنظيمي في تعزيز أداء مقدمي الخدمة المصرفية من خلال الدور الوسيط لصراع المهمة النسبي

عامر علي العطوي^{a*} ، حسين أحمد العزاوي^b
جامعة المثنى / كلية الإدارة والاقتصاد

الملخص

تسعى هذه الدراسة الى أستكشاف دور صراع المهمة النسبي في تفسير العلاقة بين ثقافة الخطأ التنظيمي وأداء مقدمي الخدمة في مجموعة من المصارف الحكومية والأهلية في محافظات الفرات الأوسط (المثنى، الديوانية، الحلة، كربلاء)، إذ بلغت عينة الدراسة الحالية (٤٠) مدير مصرفي و (٢٥٩) عاملاً مع اختلاف تحصيلهم العلمي ومناصبهم الإدارية. وتضم الدراسة ثلاث متغيرات رئيسية وهي المتغير المستقل المتمثل بثقافة الخطأ التنظيمي، والمتغير الوسيط متمثلاً بصراع المهمة النسبي والمتغير المعتمد فهو متغير أداء مقدمي الخدمة. وقد استخدمت أداة قياس تم أعدادها في ضوء الدراسات السابقة من أجل جمع بيانات الدراسة. وتضم الدراسة ثلاث فرضيات رئيسية تتمثل بأختبار العلاقة بين ثقافة الخطأ التنظيمي وصراع المهمة النسبي وكذلك اختبار العلاقة متعددة المستويات بين صراع المهمة النسبي وأداء مقدمي الخدمة فضلاً عن اختبار الدور الوسيط لصراع المهمة النسبي في ثقافة الخطأ وأداء مقدمي الخدمة. ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة استخدمت الدراسة مجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة مثل معاملات الارتباط والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار المتعدد والنمذجة الخطية الهرمية (HLM). وقد توصل الباحث الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات المهمة كان من أبرزها وجود علاقة ما بين ثقافة الخطأ التنظيمي وصراع المهمة النسبي كما تبين النتائج بين صراع المهمة النسبي يلعب الدور الوسيط في تفسير العلاقة ما بين ثقافة الخطأ التنظيمي وأداء مقدمي الخدمة.

معلومات المقالة

تاريخ البحث

الاستلام: ٢٠٢١/٣/٣٠
تاريخ التعديل: ٢٠٢١/٤/٢٥
قبول النشر: ٢٠٢١/٤/٢٥
متوفر على الأترنت: ٢٠٢١/٨/٢٩

الكلمات المفتاحية:

ثقافة الخطأ التنظيمي
صراع المهمة النسبي
صراع العلاقات
صراع العملية
أداء مقدمي الخدمة

The role of organizational error culture in enhancing banking service performance through the mediating role of proportional task conflict

Amer Ali Al-Atwi^{a*} , Hussein Ahmad Al- Azzawi^b
Al-Muthanna University / College of Administration and Economics.

Abstract

This study seeks to explore the role of Proportional Task conflict in explaining the relationship between the Organizational error culture and the service performance in a group of governmental and private banks in the Governorates of the middle Euphrates (Al-Muthanna, Al-Diwaniyah, Al-Hilla, Karbala). The current study sample reached (40) bank managers and (259) workers with different educational attainment and administrative positions. The study includes three main variables, which are the independent variable represented by the Organizational error culture, and the mediating variable represented by the Proportional Task conflict, and the adopted variable is the performance service variable. A measurement tool has been used in the light of the previous studies in order to collect study data. The study includes three main hypotheses represented by examining the relationship between the Organizational error culture and the Proportional Task conflict, as well as examining the multi-level relationship between the Proportional Task conflict and the service performance, as well as examining the mediating role of the Proportional Task conflict in the error culture and the service performance. In order to test the study hypotheses, the study used a set of appropriate statistical tools such as correlation coefficients, arithmetic means, standard deviation, multiple regression analysis, and hierarchical linear modeling (HLM). The researcher reached a set of important conclusions and recommendations, the most prominent of which was the existence of a relationship between the

*

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

2021 AL – Muthanna University . DOI:10.52113/6/2021-11/267-289

Organizational error culture and the Proportional Task conflict, as the results show between the Proportional Task conflict that plays a mediating role in explaining the relationship between the Organizational error culture and the service performance.

Key words: Error Organizational culture, Proportional Task conflict, Relationship conflict, Process conflict, Service Performance.

المقدمة

والخلافات الخاصة بوسائل تحقيق الأداء (صراع العملية). كما تفترض الدراسة، إن المصارف التي تتبنى ثقافة مقت الخطأ سوف ينخفض لديها أداء مقدمي الخدمة لأن قيم هذه الثقافة لا تشجع على تبادل الآراء والأفكار والتعلم من الأخطاء بل تخلق مناخ يتصف بالصراعات وألقاء اللوم على الآخرين وعدم التعاون..

مشكلة البحث

استجابةً لحدة المنافسة في سوق العمل يكرس الباحثين اهتمامهم البحثي بشكل متزايد نحو العوامل التي تساهم في تحقيق نتائج مرغوبة للزبائن (Liao & Chuang, 2004)، إذ يستلم الزبائن قيمتهم بشكل أساسي من قبل موظفي الخطوط الأمامية أثناء عملية لقاء الخدمة التي غالباً ما تتضمن ثنائية بين الزبائن ومقدمي الخدمة (Shneider, 2004)، فمقدمي الخدمة دوراً محورياً في سلسلة أرباح الخدمة من خلال دورهم الذي يعكس على تقييم الزبائن لجودة الخدمة ومستوى ولائهم (Zhang et al., 2022). ولذلك، يرى الباحثون أنه من المهم أن تفهم ما هي العوامل التي تساهم في تعزيز أو تقويض أداء مقدمي الخدمة (Liao & Chuang, 2004)، من أجل بلورة تصور واضح عن الممارسات التي يمكن أن تتبناها المنظمات الخدمية ومنها المصارف في تعزيز هذه العوامل.

وقد حاولت العديد من الدراسات أن تسلط الضوء على معرفة ماهي العوامل التي تعزز أداء مقدمي الخدمة فعلى سبيل المثال، تناول Wang et al. (2008) دور القيادة الخادمة في تعزيز أداء مقدمي الخدمة في عينة من المصارف الصينية في حين تناول بعض الباحثين دور ممارسات أدوار الموارد البشرية في تحسين مستوى أداء مقدمي الخدمة لدى عينة من العاملين في المطاعم الأمريكية، كما تناول Langreo et al. (2017) دور المناخ التنظيمي في تعزيز أداء مقدمي الخدمة. ورغم كل هذه المحاولات في رسم في رسم تصور واضح عن العوامل المحددة لأداء مقدمي الخدمة تبقى هناك العديد من العوامل الأخرى التي لم تسلط الضوء عليها. ولغرض المساهم في سد هذه الفجوة المعرفية تحاول الدراسة الحالية تبني منظور جديد في دراسة محددات مقدمي الخدمة من خلال تناول مفاهيم التعامل مع الأخطاء التنظيمية ومفهوم صراع المهمة النسبي. إذ لم تتناول جميع الدراسات السابقة هذه العلاقة المنطقية بين ثقافة ادارة الخطأ التنظيمي وأداء مقدمي من خلال الدور الوسيط لصراع

يعد أداء المصارف أحد العوامل المهمة في تعزيز مؤشرات نجاح اقتصاد البلدان وخاصة البلدان النامية لما له من دور في رفع مستويات النمو وتنشيط الاقتصاد المحلي. ويشكل أداء مقدمي الخدمة في هذه المصارف الحيز الاساس في رسم مدى تحقيق المصارف لأهدافها على المستوى المالي والتسويقي. فمن خلال ارتباطهم المباشر مع الزبائن، يعد مقدمي الخدمة أهم العوامل في نقل صورة فعالية عن مدى جودة الخدمة المصرفية المقدمة. وهذا ما جعل أغلب المصارف تسلط الضوء على تطوير وتنمية أداء مقدمي الخدمة ليس فقط من خلال تصميم البرامج التدريبية التي تسعى الى تعزيز مستوى مهاراتهم وقابليتهم بل أيضاً الأهتمام بالمؤشرات والعوامل التي تعزز دافعيهم و رغبتهم في العمل. فهذه المصارف تدرك ان أداء الافراد هو محصلة لقدرات العاملين ودافعيهم في العمل. ويتفق العديد من الباحثين بأن التعلم من خلال الأخطاء يعد عامل جوهري في تعزيز أداء مقدمي الخدمة. فالأخطاء اليومية التي يقع بها العاملون وبشكل يومي تعد مصدر مهم حول حالات الانحراف غير المقصودة في أداء العاملين. والعمل على تشخيص هذه الأخطاء وايصالها الى الآخرين لغرض تجنب الوقوع عليها يمثل ممارسة اساسية نحو تحسين أداء العاملين. وهذا التعامل الفاعل مع الأخطاء يحتاج الى تبني المصارف الى ثقافة تنظيمية تهتم بإدارة الأخطاء والاستفادة منها بدلاً من محاربتها. لكن للأسف أغلب المصارف المحلية قد لا تستوعب هذا السياق في التعامل مع الأخطاء بل تحاول أن تمنع حدوث الأخطاء باعتبار ان مع الأخطاء حسب ما تعتقد هي العامل الاساسي لتعزيز الاداء وتطور العمل. وهذا الأسلوب في التعامل مع الأخطاء قد يخلق قيم تمقت الإفصاح عن الأخطاء والتعلم منها مما يؤدي إلى عرقلة تطور قابليات العاملين ومهاراتهم. في الدراسة الحالية نحاول رسم الملامح النظرية والفكرية للتوقع أعلاه حول العلاقة بين ثقافات الخطأ التنظيمي وأداء مقدمي الخدمة المصرفية. إذ تتوقع الدراسة إن المصارف التي تتبنى ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي سوف تتمكن من تطوير أداء مقدمي الخدمة المصرفية لما لهذه الثقافة من دور في تعزيز التعلم من الأخطاء. وبشكل محدد أكثر، ترى هذه الدراسة إن ثقافة إدارة الخطأ تعزز من أداء مقدمي الخدمة المصرفية من خلال التشجيع على الاختلاف في عرض الأفكار والآراء (صراع المهمة) وتقليل الخلافات الشخصية (صراع العلاقات)

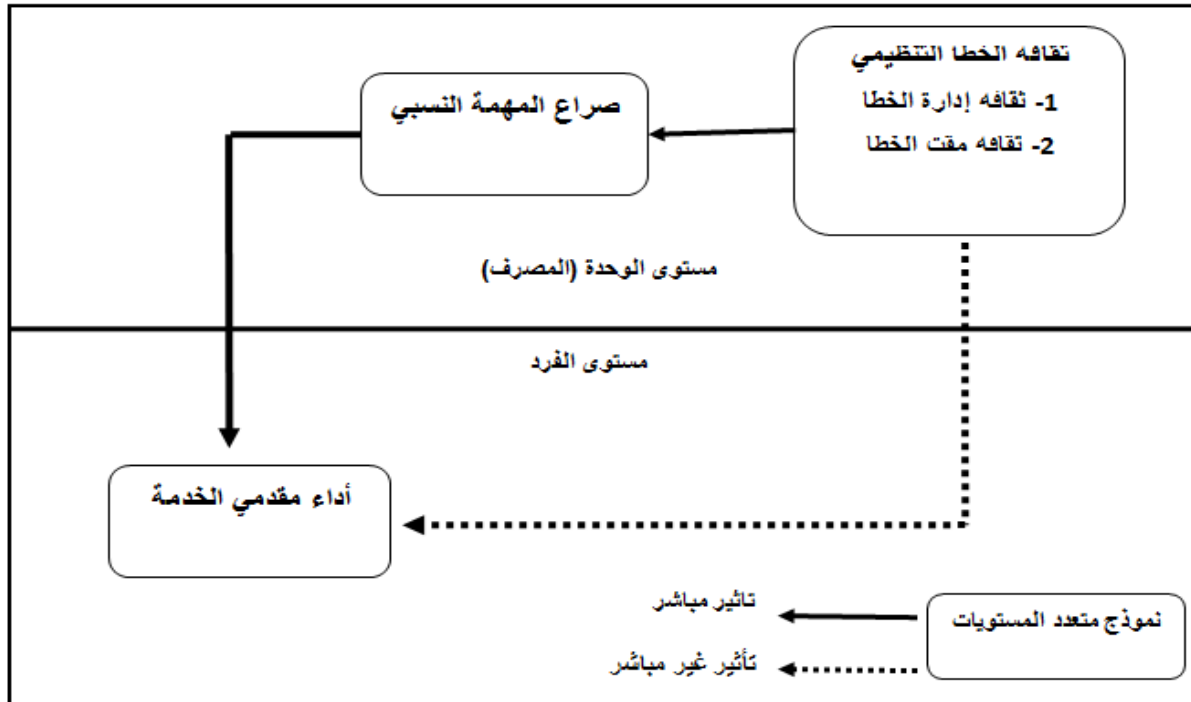
أهمية البحث

يمكن توضيح أهمية البحث في ضوء النقاط التالية:

1. تعتبر ثقافة الخطأ التنظيمي من المواضيع المهمة التي برزت حديثاً في أدبيات المنظمة والسلوك التنظيمي، إذ سلطت الدراسات الأجنبية الضوء على المضامين المعرفية لهذا المفهوم إلا إن تناول هذا الموضوع في الدراسات العربية قليل جداً. وهذا ما يكسب البحث الحالي السبق المعرفي في عرض هذا الموضوع و المساهمة في رفق المكتبة العلمية.
2. تعد الدراسة من أولى المحاولات التي تربط بين متغير ثقافة الخطأ التنظيمي (المستقل)، ومتغير صراع المهمة النسبي (الوسيط)، ومتغير أداء مقدمي الخدمة (المعتمد) لمعرفة الارتباطات والتأثيرات بين متغيرات هذه الدراسة.
3. لا ترتبط أهمية الدراسة فقط في تناول مواضيع مهمة على المستوى النظري بل تكتسب أهميتها في تطبيق هذه المفاهيم في قطاع مهم وحيوي ألا وهو القطاع المصرفي الذي يعد الشريان الحيوي لأغلب بلدان العالم المتطور. وتناول هكذا مواضيع يمكن أن يساهم في تقديم بعض الإرشادات والتوجيهات التي تخدم تطور المصارف المحلية.

النموذج الفرضي للدراسة

يوضح الشكل (1) النموذج الفرضي للدراسة الذي يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة الأساسية للدراسة وكالاتي:



شكل (1) النموذج الفرضي للدراسة

المهمة النسبي. وهذه الفجوة المعرفية قد أعطت الباحث الدافع لإجراء الدراسة الحالية وأثارة بعض التساؤلات كمدخل للمشكلة الحالية:

- 1- هل تشكل ثقافة الخطأ التنظيمي (ثقافة إدارة الخطأ وثقافة مقت الخطأ) محدداً أساسياً لأداء مقدمي الخدمة؟
- 2- هل يفسر مفهوم صراع المهمة النسبي طبيعة العلاقة المحتملة بين ثقافة الخطأ التنظيمي وأداء مقدمي الخدمة؟

أهداف البحث

يتضمن موضوع البحث الحالي مجموعة من الأهداف وعلى النحو التالي:

1. معرفة مستوى ثقافة إدارة الخطأ وثقافة مقت الخطأ للمصارف عينة البحث.
2. الكشف عن مستوى صراع المهمة النسبي لدى المصارف عينة البحث.
3. تحديد مستوى أداء مقدمي الخدمة في المصارف عينة البحث.
4. اختبار العلاقة بين ثقافة إدارة الخطأ ومقت الخطأ وصراع المهمة النسبي.
5. إجراء اختبار متعدد المستويات (بين مستوى الوحدة والفرد) للعلاقة بين كل من صراع المهمة النسبي وأداء مقدمي الخدمة.
6. إجراء اختبار متعدد المستويات (بين مستوى الوحدة والفرد) لعلاقة التأثير الغير المباشرة بين ثقافة الخطأ و أداء الخدمة المصرفية من خلال الدور الوسيط لمتغير صراع المهمة النسبي.

فروض البحث

- تتضمن الدراسة الحالية مجموعة من الفرضيات يمكن توضيحها في أدناه:
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ثقافة الخطأ التنظيمي وصراع المهمة النسبي، وتتفرع منها فرضيتين هما:
 - توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة بين ثقافة إدارة الخطأ وصراع المهمة النسبي.
 - توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية سالبة بين ثقافة مقت الخطأ وصراع المهمة النسبي.
 - توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية متعددة المستويات بين صراع المهمة النسبي وأداء مقدمي الخدمة.
 - توجد علاقة تأثير غير مباشرة متعددة المستويات بين ثقافة الخطأ التنظيمي وأداء مقدمي الخدمة من خلال الدور الوسيط لصراع المهمة النسبي، ويتفرع منها فرضيتان فرعيتان هما:
 - توجد علاقة تأثير غير مباشرة متعددة المستويات بين ثقافة إدارة الخطأ وأداء مقدمي الخدمة من خلال الدور الوسيط لصراع المهمة النسبي.
 - توجد علاقة تأثير غير مباشرة متعددة المستويات بين ثقافة مقت الخطأ وأداء مقدمي الخدمة من خلال الدور الوسيط لصراع المهمة النسبي.
- سادساً. أداة القياس

اعتمدت الدراسة الحالية على مجموعة من المقاييس التي تم تصميمها من قبل الدراسات السابقة والتي تتصف بالثبات والمصدقية العالية وعلى النحو أدناه:

١. ثقافة الخطأ التنظيمي

تم استخدام مقياس (Van Dyck ٢٠٠٥) وزملاءه لقياس متغير ثقافة الخطأ التنظيمي والذي يتضمن مقياس لثقافة إدارة الخطأ ومقياس لثقافة مقت الخطأ. ويتكون هذا المقياس من (17) فقرة موزعة على مدرج مقياس ليكرت الخماسي (يطبق بشكل كامل – لا يطبق بشكل كامل) لمقياس ثقافة إدارة الخطأ، و(١١) فقرة لمقياس ثقافة مقت الخطأ، يقيس هذا المقياس مجموعة من الممارسات المختلفة بطريقة تعامل الوحدات الإدارية أو المنظمة مع الخطأ التنظيمي وقد تمت ترجمة هذا المقياس إلى اللغة العربية من قبل العطوي والحسيني (٢٠١٨).

٢. صراع المهمة النسبي

استخدمت الدراسة مقياس يتكون من (٨) فقرات تم تطويرها من قبل Jehn (1995) لقياس صراع المهمة وصراع العلاقات، أربع فقرات لكل نوع. أما صراع العملية تم قياسه من خلال استخدام ثلاث فقرات تم تطويرها من قبل Shah and Jehn (1993). وقد استخدم المقياس مدرج ليكرت الخماسي (1= إلى مدى عالي جداً ، 5= إلى مدى منخفض جداً) في توزيع إجابات أفراد العينة.

٣. أداء مقدمي الخدمة

استخدمت الدراسة مقياس لأداء الخدمة مصمم من قبل Liao and Chuang (٢٠٠٤)، ويتكون هذا المقياس من (٧) فقرات موزعة على مدرج ليكرت الخماسي (1= لا أتفق بشدة ، 5= أتفق بشدة).

الجدول (١) يعرض مكونات أداة القياس وعدد الفقرات التي تم استخدامها لكل متغير من متغيرات الدراسة والمصادر المقترنة منها كما ورد في الاستبانة، بعد التعديل وإعادة صياغة بعض الفقرات وفق آراء السادة المحكمين بما يُلاءم بيئة العمل وثقافة مجتمع البحث وعينته.

الجدول (١) مقاييس البحث

ت	المتغيرات	نوعها	عدد الفقرات	مصدر القياس المستخدم
١	معلومات عامة	شخصية ووظيفية	٧	من أعداد الباحثين
٢	ثقافة الخطأ التنظيمي	متغير رئيسي	١٧	van Dyck (2005)
	ثقافة إدارة الخطأ	فرعي	١١	
٣	ثقافة مقت الخطأ	فرعي	٤	Jehn (1995)
	صراع المهمة النسبي	متغير رئيسي	٤	
	صراع العلاقات	فرعي	٣	
٤	صراع المهمة	فرعي	٣	Shah and Jehn (1993)
	صراع العملية	فرعي	٧	
	أداء مقدمي الخدمة	متغير رئيسي	٧	Liao and Chuang (2004)

عينة الدراسة

تمثلت عينة الدراسة بمجموعة مقدمي الخدمة المصرفية ومدراء مقدمي الخدمة في المصارف الحكومية والاهلية في محافظات (المثنى، القادسية، بابل، كربلاء)، بما أن عملية أداء الخدمة ترتبط ارتباطاً مباشراً بمقدمي الخدمة ومدراء مقدمي الخدمة، فقد استخدمت الدراسة المدخل القسدي لتحديد عينة الدراسة والذي يتمثل بأختيار مقدمي الخدمة ومدراء مقدمي الخدمة في المصارف مجتمع الدراسة. إذ قام الباحث بتوزيع (٢٧١) استمارة إستبيان على مقدمي الخدمة ومدراء مقدمي الخدمة وكانت عدد الاستمارات المسترجعة الصالحة للتحليل الاحصائي (٢٥٩) استمارة ، أي بنسبة (٩٥.٦%)، وسوف يقدم توضيح مفصل عن خصائص عينة الدراسة في الجانب العملي. وبما ان مستوى الدراسة الحالي بخصوص متغير ثقافة الخطأ التنظيمي وصراع المهمة النسبي يعكس مستوى الوحدة (المصرف) فإن ٢٥٩ استمارة تعكس (٤٠) مشاهدة على مستوى المصرف.

الإطار النظري

أولاً: مفهوم ثقافة الخطأ التنظيمي

يتضمن مفهوم ثقافة الخطأ التنظيمي نوعين هما (ثقافة إدارة الخطأ، وثقافة مقت الخطأ) للتعامل مع الخطأ نوعين من الثقافة، وينبثق من كل نوع قيم وأفراضات وعادات سلوكية معينة يتبلور في مجموعها ثقافة ذات توجه معين في التعامل مع الأخطاء في أدناه توضيح لكل نوع:

١. مفهوم ثقافة ادارة الخطأ

من أجل تحقيق منافع واهداف إدارة الخطأ لا بد من خلق ثقافة لإدارة الخطأ. تعمل هذه الثقافة على مساعدة المنظمات على توجيه العاملين نحو ممارسة السلوك الصحيح والمقبول في كيفية التعامل مع الأخطاء وكذلك تحديد السلوكيات المرفوضة في التعامل مع الأخطاء مثل التسرر على الأخطاء. ان الحاجة الى التوجه نحو ثقافة ادارة الخطأ هو بسبب ميول العديد من المنظمات الى معاقبة الأفراد متى ما ارتكبوا الاخطاء بشكل مقصود، وهذا بدوره يقلل من الاخطاء التنظيمية التي تلحق الضرر بالمنظمة (van Dyck et al, 2005: 1231). يعزز نهج ثقافة إدارة الخطأ تطوير المعرفة المتعلقة بالأخطاء ويعزز 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). لأن وجود ثقافة إدارة الأخطاء في المنظمة هو مُبَيَّر للتعلم من الأخطاء التنظيمية ومصدر فعال للتعلم. إن تأسيس هذه الثقافة في منظمة ما يتيح للموظفين التواصل بسهولة أكبر حول أخطائهم والاستفادة من تجارب بعضهم البعض وزيادة تعلمهم ومعرفتهم

مما يزيد من المعرفة التنظيمية (Barzoki, 2018: 225). وهي تشير إلى الممارسات التنظيمية والخطأ المرتبط بالأساليب والمواقف والطريقة التي تتم بها إدارة الأخطاء في المنظمة وتركز هذه الثقافة على مجموعة من الإرشادات ونظام القيم الذي يتم مشاركته (Barzoki, 2018: 226). يؤثر وجود ثقافة قوية في إدارة الأخطاء بشكل إيجابي على أداء الشركة لأن هذه الثقافة: (1) تقلل من عواقب الأخطاء من خلال التحكم فيها. (2) تشجع على التعلم من الأخطاء (3) تتضمن أخطاء التحكم اكتشافها والإبلاغ عنها بسرعة مما يقلل عواقبها السلبية (Madera et al, 2016: 127). إذ تعرف ثقافة إدارة الأخطاء إلى كيفية تواصل الأعضاء التنظيمية حول الأخطاء ومشاركة المعرفة المتعلقة بالأخطاء والمساعدة في تصحيح الأخطاء واكتشاف الأخطاء وتحليلها والتعامل معها من خلال الإجراءات والممارسات التنظيمية الرسمية (Stappen, 2016: 4; Kwantes & Glazer, 2017: 1229; Guchait et.al, 2018: 5). عرّف Van Dyck et al (2005)، ثقافة إدارة الأخطاء بأنها مجموعة سلسلة من الأنشطة والمواقف السلوكية التي يهدف مدير المنظمة خلالها إلى الاستفادة الكاملة من أداة الخطأ الإيجابي والتكيف الداخلي لتقليل التأثير السلبي للأخطاء (Zhang, Li, & Lv, 2018: 466-465).

يحدث التعلم عندما يتم تشجيع الأعضاء التنظيمية على التحدث عن الأخطاء والتعلم منها بدلاً من إخفاء الأخطاء أو رفضها. يتيح التواصل حول الأخطاء والكشف السريع عن الأخطاء بالإضافة إلى معالجة الأخطاء بطريقة فعالة ومنسقة تحسين جودة المنتج وجودة الخدمة وإجراءات العمل. كما توفر المنظمات التي تروج لثقافة إدارة الأخطاء مكان عمل يستطيع فيه الأعضاء التنظيميون إدارة الأخطاء بشكل فعال. (Madera et al, 2016: 127). تتكون إدارة الأخطاء من عمليتين عملية الكشف عن الأخطاء وعملية التحكم في الأخطاء. في ثقافة إدارة الأخطاء من المهم أن يتم اكتشاف الأخطاء ومعالجتها بطريقة فعالة (4: Mondelaers, 2017). يعد الوقت الفاصل بين الحدوث والكشف عن الخطأ أمرًا بالغ الأهمية لأن الأخطاء التي لم يتم اكتشافها تنتج عنها عواقب سلبية أشد من الأخطاء التي يتم اكتشافها بسرعة (Dyck at.al, 2005: 1229). لا تحاول المنظمات التي تتمتع بثقافة قوية في إدارة الأخطاء التخلص من الأخطاء تمامًا بل تحاول بدلاً من ذلك التعامل مع الأخطاء وعواقبها (Steenbergen et.al, 2019: 4; Guchait et.al, 2018: 2-5).

٢. مفهوم ثقافة مقت الخطأ

تعد ثقافة مقت الخطأ النوع الآخر لثقافة ادارة الخطأ التنظيمي فهي تتميز بموقف سلبي تجاه الاخطاء، إذ تركز بشكل رئيسي على تجنب الاخطاء التي يمكن ان تتعرض لها المنظمات (Mondelaers, 2017:3). كما ان المضامين الفكرية

يكون مشحوناً عاطفياً لأن الناس لا يدركون أنهم في صراع ما لم ندرك أنهم عاطفيون تجاه شيء ما أفضل (Dimas et al., 2012: 4-7).

- **صراع المهمة:** المهام بحالات التوتر الناجمة عن الخلافات بين أعضاء الفريق حول محتوى المهام التي يتعين القيام بها بما في ذلك وجهات النظر المتباينة والأفكار والآراء (Marques et al., 2016: 59; Kuriakose & Jose, 2015: 5).

- **صراع العملية:** يعرف على أنه وعي بالخلافات حول جوانب كيفية سير إنجاز المهمة وبشكل أكثر تحديداً يتعلق صراع العملية بقضايا الواجب وتفويض الموارد ، مثل من يجب أن يفعل ماذا وكيف يجب أن يتحملة مختلف الناس (Alakavuklar et al., 2012: 81).

يقصد بمفهوم صراع المهمة النسبي نسبة كمية صراع المهمة داخل المجموعة (القسم) الى كمية جميع أنواع الصراعات الأخرى (صراع العلاقات وصراع العملية (Jehn & Chatman, 2000: 57). اي مقدار شعور أعضاء المجموعة بصراع المهمة نسبة الى مقدار شعورهم بأنواع الصراع الأخرى مثل صراع العلاقات وصراع العملية. انه يمثل حالة التزامن والترابط والحدوث المشترك ما بين صراع المهمة (الصراع المفيد) وأنواع الصراع الأخرى الضارة (صراع العلاقات وصراع العملية) (Jehn & Rispens, 2008: 266). وبحسب صراع المهمة النسبي من خلال قسمة معدل صراع المهمة داخل المجموعة الى المعدل العام لجميع أنواع الصراع وكلما كانت هذه النسبة عالية كلما دل على وجود حالة عالية من الصراع الصحي داخل المجموعة وانخفاض في كمية الصراع الضار (Thomson, 2004). فمن المرجح أن يؤدي المستوى المعتدل من صراع المهمة في ظل وجود القليل جداً من صراع العلاقات وصراع العملية إلى تقليل مستوى التوتر والإجهاد وحالة العداء بالإضافة إلى زيادة التركيز على المهام. من ناحية أخرى، فإن المستويات المعتدلة من صراع العلاقات والعملية في ظل غياب صراع المهمة من الممكن ان يؤدي الى حصول المشاكل الشخصية والتشاجر وانخفاض جودة القرار وفاعلية العمل (O'Neill & McLarnon, 2017: 5).

لقد انتقد الباحثين الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الصراع داخل المجموعة ومخرجات العمل بسبب تعامله مع نوع واحد من الصراع فقط دون ان تأخذ حالة الترابط والتزامن مع انواع الصراع الأخرى. في البحوث الماضية كان يتم التعامل مع المجموعتين التي لديها مستوى عالي من صراع المهمة مع وجود مستويات مختلفة من أنواع الصراع الأخرى (صراع العلاقات وصراع العملية) على ان لها مستوى متساوي من التأثير في مخرجات العمل. في حين ان الأدلة العلمية تؤكد على ان المجموعة التي لديها مستوى عالي من صراع المهمة مع مستوى منخفض من أنواع الصراع الضارة الأخرى سوف يكون مستوى

لهذه الثقافة هي الوقاية من الخطأ، لأنها تخلق مناخ عمل يجعل الأفراد العاملين في المنظمة يشعرون بالإجهاد والخوف والخجل في مكان عملهم (العطوي و الحسيني، ٢٠١٧: ١٦٤). وقد عرف (van Dyck et al, 2005: 1231)، ثقافة مقت الخطأ بأنها بعد أخر لثقافة أخطاء المنظمات التي تشمل جوانب التستر والمعالجة للأخطاء المرتبطة بشكل سلبي بأداء المنظمة وثقافة إدارة الخطأ. كما عرف (Maurer et al. (2017: 5)، ثقافة مقت الخطأ بأنها نهج تفاعلي لتفادي الأخطاء التي يتم التستر أم المعاقبة عليها والتي تؤدي الى إجهاد نفسي لأعضاء المنظمة. يشجع نظام القواعد لثقافة مقت الخطأ الموظفين على تجنب العقوبة من خلال التستر على الأخطاء أو الامتناع عن المخاطرة التي قد تؤدي إلى أخطاء، على عكس ثقافة إدارة الخطأ فهي نهج إيجابي واستباقي للأخطاء التي تشجع على اكتشاف الأخطاء والتواصل معها ومشاركتها وتحليلها وتصحيحها (Maurer et al, 2017: 5). قد تؤدي الأخطاء إلى إجهاد من خلال التسبب في مطالب إضافية على الفرد المخطئ. في مواقف الخطأ، لا يتعين على الأفراد فقط التعامل مع المهمة المطروحة ولكن أيضاً مع الخطأ وعواقبه المحتملة، إلى جانب تصوراتهم الذاتية السلبية (van Dyck et al, 2005: 1231). كما أن الإجهاد الذي يعاني منه الأفراد في ثقافة مقت الخطأ يمكن أن يكون بسبب عمليات مختلفة، ويمكن أن تكون هذا الإجهاد هو لتجنب ردود الفعل السلبية من المشرفين عليهم أو الإجهاد بسبب الحاجة إلى الأداء الجيد تماماً (Mondelaers, 2017: 3). يوصف أعضاء الفرق ذات الثقافة العالية لتجنب الخطأ بأنهم يخافون من ارتكاب الأخطاء، ويتفاعلون مع الأخطاء بمشاعر سلبية، ومن المحتمل أن يتستروا على الأخطاء بدلاً من إبلاغها للآخرين. أن الفرق التي تتعامل مع الأخطاء على أنها "موضوع ممنوع"، قد تميل للتستر على أخطائها. من خلال القيام بذلك، سيتم تقليل فرص التعلم من الأخطاء. قد يزيد هذا من احتمال ارتكاب أعضاء الفريق الآخرين للأخطاء نفسها، مما يؤدي بدوره إلى وقوع حوادث متكررة في هذه الفرق (Fruhen & Keith, 2014: 21).

ثانياً. صراع المهمة النسبي

بشكل عام يتفق الباحثين على وجود ثلاث أنواع رئيسية للصراع (Moreno et al, 2009: 252; Donkor et al, 2016: 239; Saundry, 2015: 46) و صراع المهمة النسبي هو إجراء يصف العلاقة بين الأنواع الثلاثة للصراع وهي:

- **صراع العلاقات:** هو إدراك التوتر لوجود اختلافات بين قيم أعضاء الفريق وشخصياتهم ومواقفهم. ترتبط الصراعات ارتباطاً وثيقاً بالتجارب العاطفية للناس لأن التوتر في صراع يجب أن

وأسرع طريقة ممكنة. كما يعبر أداء الخدمة عن قدرة العاملين على مساعدة الزبائن عند الحاجة لديهم وبكل مودة ولطف. انه يربط بالإمكانية على تقديم المقترحات المتنوعة التي تخدم الزبائن اذ يتصف مقدمو الخدمة بالمهارة على طرح الاسئلة الجيدة والاستماع لأجوبتها لتشخيص احتياجات الزبائن (Raub & Liao, 2012: 652).

ونظرًا لوجود درجة من تفاعل العملاء في إنتاج واستهلاك الخدمات غالبًا ما تواجه المنظمات مواقف تتطلب إجراءات واستجابات عفوية أو مرتجلة من جانب موظفيها استجابة لطلبات العملاء أو احتياجاتهم. يجب أن يكون مقدمي الخدمة في الخطوط الامامية قادرين على استيعاب درجة كبيرة من التباين في توقعات الزبائن من خلال قدرات الارتجال لديهم (John et al, 2006: 252). ولتقديم أداء مُرضٍ من المرجح أن تكون هناك حاجة الى التكيف من قبل مقدمي الخدمة لاستيعاب أو الاستجابة لحالات عدم اليقين التي تسببها طبيعة الخدمات، لأن أداء الخدمة يعتمد بشكل كبير على الارتجال من قبل مقدمي الخدمة (John et al, 2006: 250). إن إحدى السمات البارزة للخدمات في كل من أدبيات إدارة الخدمة وإدارة عمليات الخدمة هي الحضور المستمر للزبون (Jääskeläinen et al, 2014: 6). وأن جودة الخدمة أمر بالغ الأهمية لبقاء هذه المنظمات وربحياتها، كما أنها استراتيجية مربحة للمنظمة. اليوم، رضا الزبائن وجودة الخدمة من القضايا الحاسمة، في معظم الصناعات الخدمية (Poor et al., 2013: 34). ويعتبر قياس أداء الخدمة مهمًا نظرًا للأهمية المتزايدة لأنشطة الخدمة ولكنه يعتبر أيضًا أكثر تعقيدًا مقارنة بسياق التصنيع، على الرغم من أن مفهوم (قياس أداء الخدمة) واضح ضمانيًا إلا أنه مفتوح للعديد من التفسيرات: (١) يمكن استخدام المفهوم للإشارة إلى قياس جودة خدمة الزبائن. على سبيل المثال ، من الشائع طرح أسئلة على عملاء المنظمة بخصوص تصوراتهم بشأن تجربة الخدمة، (٢) يمكن أن يشير كيفية تطبيق ممارسات قياس الأداء في المنظمات الخدمية، (٣) يمكن استخدامه أيضًا في قياس عمليات الخدمة التي تشير إلى تكوينات الموارد والعمليات التي تخلق الخدمة وتقدمها للزبون (Jääskeläinen et al, 2014: 4). وفقًا Turk (٢٠٠٥) فإن تقييم الأداء هو عملية محاولة لتحديد نتائج عمل الموظف. بدلاً من مجرد التركيز على نتائج الأداء وجانب التعويض فإنه يبحث أيضًا في كيفية خلق ظروف عمل جيدة والعثور على فرق إدارة كفؤة وتطوير الموظفين بنجاح وكل ذلك يمكن المنظمة من ضمان مستوى عالٍ من التحفيز والرضا عن العمل بين الموظفين. يمكن وصف عملية تقييم الأداء بأنها عملية تحديد ومراقبة وقياس وتطوير الأداء البشري في المنظمات (AL-Sinawi et al, 2015: 25). يعتبر الأداء هو جودة وكمية المخرجات (الفردية) أو المجموعة في نشاط معين بسبب القدرة الطبيعية أو المكتسبة لعملية التعلم وكذلك الرغبة في الأداء ويعد

الأداء فيها عالي مقارنة مع المجموعة التي يكون لديها مستوى عالي من صراع المهمة من مستويات عالية من أنواع الصراع الأخرى. وهذا لا يمكن تحقيقه على المستوى التجريبي والتطبيقي الا من خلال تبني مفهوم صراع المهمة النسبي.

ثالثاً. مفهوم أداء الخدمة

أصبح تحقيق رضى الزبائن والاهتمام بقيمتهم محور اهتمام الباحثين ضمن سياق المنظمات الصناعية وهذا غالباً ما يرتبط بالسلوكيات التي يمارسها العاملون في الخطوط الامامية ضمن عملية اللقاء الخدمي التي تعكس حالة التفاعل بين الزبائن ومقدمي الخدمة (Zang et al., 2011: 2355). وهذا المنظور المتوجه نحو الزبون له الأثر الكبير في تغيير ترجمة معنى الأداء الفردي. فمعايير تقييم الأداء الوظيفي التي ترتبط بتحقيق الاهداف التنظيمية وتكون تحت سيطرة الافراد العاملين تتغير وفق هذا المنظور لتكون محكومة بمعايير مدى تحقيقها لرضى الزبائن وقناعتهم (Bowen et al, 1999). هذا السباق جعل الباحثين يسلطون الضوء على مفهوم جديد للأداء الفردي يطلق عليه أداء الخدمة. وأهم ما يميز هذا النوع من الاداء هو أداء على مستوى الفرد يرتبط بالعمل في الصناعات الخدمية وتحديداً للأفراد العاملين في الخطوط الامامية المرتبطة بعملية التفاعل بين الفرد والزبون.

من خلال المراجعة للدراسات السابقة حول موضوع أداء الخدمة يتبين وجود نوع من التوافق حول المضمون الفكري إذ يعرفه (Liao and Chuang, 2004) ، أداء الخدمة بأنها مجموعة من السلوكيات التي يقوم بها مقدمي الخدمة من أجل مساعدة الزبائن في أستلام الخدمة في أفضل طريقة ممكنة (Suhartanto et al, 2018: 131). في حين يعرف (Pravasanti & Tho'in, 2018: 110) أداء الخدمة بأنها خدمات يتلقاها المستهلكون أنفسهم ومقيموا جودة الخدمة التي يشعرون بها حقاً (Pravasanti & Tho'in, 2018: 110). كما عرف (Kartika & Mohyi, 2019: 33) أداء الخدمة بأنها إجراء يتم بين مقدمي الخدمة والزبائن بهدف المساعدة أو وجود طلب يلبي احتياجاتهم. وكذلك ايضا عرف (Ali , Hussain , 2017: 257) أداء الخدمة بأنها عروض وعمليات يقدمها مقدمي الخدمة أثناء تأدية الخدمة والتي تؤدي إلى تقييم الزبون للأنشطة.

يعد أداء الخدمة في المنظمات الخدمية من العوامل المهمة التي تؤثر في الأداء التنظيمي وأن موظفي الخطوط الامامية المتمثلة بمقدمي الخدمة يلعبون دوراً مهماً في كل خدمة مقدمة وهم أساسيون في انتاج وتعديل نتائج العمل (Suhartanto et al, 2018: 130). من خلال تعريف (Liao and Chuang, 2004: 57) لأداء مقدمي الخدمة نجد أن السلوكيات التي يقوم بها مقدمي الخدمة تتمثل في تلبية احتياجات الزبائن وبأفضل

المحتملة بين متغيرات الدراسة. وفي الخطوة الثانية، نتناول عملية تبرير تجميع المتغيرات من مستوى الفرد إلى مستوى الوحدة التنظيمية وهذا يجسد شرط مهم للتعامل مع المتغيرات ذات خصائص الوحدة المشتركة في التحليلات متعددة المستويات، أما الخطوة الثالثة فإنها تسلط الضوء على عملية اختبار الفرضيات باستخدام النمذجة الخطية الهرمية (HLM).

1. مصفوفة معاملات الارتباط

نحتاج قبل البدء بعملية اختبار الفرضيات الاطلاع على مصفوفة معاملات ارتباط (Pearson) بين متغيرات الدراسة لغرض التعرف على قوة وطبيعة التلازم ما بين متغيرات الدراسة تمهيداً لاختبار الفرضيات. فقد أشارت اغلب معاملات الارتباط إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث وهذا يقدم دعم أولي (Initial Support) لفرضيات البحث. فعلى سبيل المثال، يشاهد من خلال بيانات الجدول (2) وجود علاقة ارتباط موجبة بين ثقافة إدارة الخطأ وصراع المهمة النسبي بلغت (0.52) ووجود علاقة ارتباط ايجابية بين ثقافة إدارة الخطأ وأداء الخدمة بلغت (0.56).

جدول (2) مصفوفة معاملات الارتباط

	6	5	4	3	2	1	
حجم المصرف						1	
نوع المصرف					1	-0.55**	
ثقافة إدارة الخطأ				1	-0.06	-0.14	
ثقافة مقت الخطأ			1	-0.37*	-0.18	0.14	
صراع المهمة النسبي		1	-0.53**	0.52**	0.07	-0.18	
أداء الخدمة	1	0.51**	-0.29	0.56**	-0.10	0.13	

تماسك الفريق او ما شابه ذلك. ومن اجل تحقيق حالة التوافق ما بين مستوى القياس ومستوى التنظير يتم العمل دائماً على تجميع البيانات التي يتم قياسها على مستوى الفرد الى مستوى الوحدة المراد دراستها (Kim, 2005: 89). المتغيرات على مستوى الوحدة التنظيمية ذات الخصائص المشتركة يتم قياسها على مستوى الفرد ومن ثم تحول الى مستوى الوحدة لغرض تحقيق التوافق بين مستوى النظرية ومستوى القياس (Klein & Kozlowski) (2000). وترتبط عملية التجميع بعملية التحقق من وجود التوافق والانسجام بين إجابات الأفراد اللازمة لإظهار الخصائص المشتركة التي تتصف بها المتغيرات على مستوى الوحدة. ففي دراستنا الحالية نحن نحاول تجميع البيانات للمتغيرات ذات الخصائص المشتركة المتمثلة بالمتغير المستقل

مؤشر على تحقيق معدل النجاح في العمل مع تحقيق متطلبات الوظيفة التي تعتبر عاملاً حاسماً في نجاح أداء الموظف (Siahhaan et al., 2016: 46).

الاطار العملي

- منهجية ومجتمع وعينة البحث

أولاً. اختبار مقاييس الدراسة

في هذا الإطار من مقاييس الدراسة تم استخدام حزمة الاحصاءات (SPSS V.25) في تحديد النسب للبيانات المفقودة والبيانات الصالحة، وأساليب الاحصاءات المعلمية واللامعلمية لإثبات التوزيع الطبيعي للبيانات المسحوبة من المجتمع بحسب كل نوع من انواع الدراسة، كما تم استخدام التحليل العملي التوكيدي (CAF) للتحقق من صدق أداة قياس الدراسة، وكذلك تم اختبار الثبات بأستخدام معامل ارتباط الفا كرونباخ، كما تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال ثلاث خطوات، الخطوة الأولى تعرض مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة على مستوى الوحدة لغرض معرفة بشكل أولي طبيعة العلاقة

2. تبرير تجميع المتغيرات إلى مستوى الوحدة التنظيمية

يلاحظ المطلع على النموذج الفرضي للدراسة وجود نوعين من المتغيرات، النوع الأول من المتغيرات يصور المتغيرات على مستوى الوحدة التنظيمية وتتضمن متغير ثقافة إدارة الخطأ ومتغير صراع المهمة النسبي اما على مستوى الفرد فتشمل فقط متغير أداء الخدمة المصرفية. ويقصد بالمتغيرات على مستوى الوحدة التنظيمية تلك المتغيرات التي لا يمكن معرفة خصائصها إلا من خلال التوافق ما بين أعضاء الوحدة عليها فهي متغيرات تنشأ من مستوى تنظيري يجسد مستوى الوحدة وليس الفرد. فهي متغيرات ذات خصائص مشتركة يحملها أعضاء الوحدة بشكل مشترك ومتبادل فيما بينهم، مثال ذلك المناخ التنظيمي للشركة او

التنظيمي ومتغير صراع المهمة النسبي. وتظهر البيانات الموجودة في الجدول (3) الى ان قيمة (r_{wg}) تقع ضمن عتبة الحد المقبول (0.70) لقيمة مؤشر الاتفاق بين المستجيبين ضمن المجموعة. وهذه النتيجة تشير الى أن استجابات الأفراد عينة البحث تجاه متغير ثقافة الخطأ التنظيمي ومتغير الصراع تتسم بوجود حالة من الاتفاق والإجماع داخل كل وحدة تنظيمية (مصرف) تجاه مستوى وجود هذا المتغير وهذا يبرر للباحث إمكانية تحويل الاستجابات على مستوى الفرد الى استجابات على مستوى الوحدة لغرض استخدامها في اختبار الفرضيات.

ثقافة الخطأ التنظيمي (إدارة الخطأ ومقت الخطأ) والمتغير الوسيط صراع المهمة النسبي. هذه المتغيرات يتم قياسها على مستوى الفرد ونحتاج الى تحويلها الى مستوى الوحدة (المصرف). ويعتبر مؤشر الاتفاق بين المستجيبين ضمن المجموعة (r_{wg}) المؤشر المهم الذي يستخدم للحكم على تبرير تجميع البيانات الى مستوى الوحدة لمتغير ثقافة إدارة الخطأ ومتغير صراع المهمة النسبي. وبشكل عام فإن القيمة المقبولة لمؤشر (r_{wg}) هي (0.70) او أعلى من هذا (Klein & Kozlowski, 2000: 223). ويعرض جدول (3) نتائج مؤشر (r_{wg}) لمتغيرات الدراسة المراد تبرير تجميعها من مستوى الفرد الى مستوى الوحدة (المصرف) والتي تتمثل بمتغيري ثقافة الخطأ

جدول (3) مؤشر الاتفاق بين المستجيبين ضمن المجموعة (r_{wg}) للمتغيرات على مستوى الوحدة التنظيمية

المتغير	عدد الفقرات	أدنى قيمة r_{wg}	أقصى قيمة r_{wg}	المعدل r_{wg}
ثقافة إدارة الخطأ	17	0.54	0.97	0.91
ثقافة مقت الخطأ	11	0.65	0.94	0.89
صراع المهمة	4	0.45	0.97	0.88
صراع العلاقات	4	0.40	0.91	0.79
صراع العملية	3	0.40	0.95	0.70

المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والترتيبية. وحددت الدراسة مستوى الاجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتماءها لأي فئة. ولأن استبانة الدراسة 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 (4 = 1-5) ، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (4 \ 5 = 0.80). وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الأدنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كالآتي (Dewberry, 2004: 15):

ثانياً. الوصف الاحصائي

يتناول المبحث الثاني للدراسة الحالية موضوع الوصف الاحصائي لنتائج الدراسة التحليلية مع تفسير هذه النتائج . ويتضمن هذا المبحث ثلاث جوانب اساسية، الاول يتعرض الى المتغير المستقل المتمثل بنوعي ثقافة الخطأ التنظيمي (ثقافة ادارة الخطأ، وثقافة مقت الخطأ) ، اما الجانب الثاني فيتناول المتغير الوسيط صراع المهمة النسبي بأبعاده الثلاثة (صراع المهمة، وصراع العلاقات، وصراع العملية)، اما الجانب الثالث فيتعلق بالمتغير المعتمد اداء مقدمي الخدمة وشملت الجوانب الثلاثة عرض للمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وانحرافاتهما

جدول (٤) تصنيف فئات الوصف الاحصائي

المستوى	الفئات	تسلسل الفئة
منخفض جداً	1.80 – 1	1
منخفض	2.60 – 1.81	2
معتدل	3.40 – 2.61	3
مرتفع	4.20 – 3.41	4
مرتفع جداً	5.00 – 4.21	5

1. ثقافة الخطأ التنظيمي

يتكون متغير ثقافة الخطأ التنظيمي من نوعين أساسيين وكالاتي:

أ. ثقافة ادارة الخطأ

يظهر الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والترتيبية للإجابات عينة البحث اتجاه نوع ثقافة ادارة الخطأ. اذ يلاحظ في هذا الجدول بان الفقرة (17) الخاصة (في المصرف غالباً ما نفكر في الطريقة التي من خلالها تجنب الاخطاء.) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.31) وبانحراف معياري (0.843) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، فضلا عن الاهمية النسبية التي بلغت (86%)، وضمن مستوى اجابة "مرتفع جدا". في حين حصلت الفقرة (4) الخاصة (في حال حدوث الخطأ نستغرق الكثير من الوقت للتفكير

بأسبابه) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.81) وبانحراف معياري بلغ (0.716). يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث، وبلغت الاهمية النسبية لها (76%) وضمن مستوى اجابة "مرتفع".

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لنوع ثقافة ادارة الخطأ بلغ (4.13) وبانحراف معياري عام بلغ (0.797). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" اذ يشير ذلك الادارة في المصرف تعمل بشكل جدي على ايجاد الطرق الصحيحة التي تجنبها الخطأ وان حصول الاخطاء يعد فسحة للدراسة المعمقة من قبل الادارة لمعرفة كوامن الاسباب التي ادت الى تلك الاخطاء بهدف الحد المستقبلي من تكرارها كانت الاهمية النسبية لهذا النوع مقارنة مع الانواع الاخرى لمتغير ثقافة الخطأ التنظيمي في التسلسل (الاول).

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والترتيبية لنوع ثقافة ادارة الخطأ (n= 259)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الاهمية الترتيبية
1	الاطفاء مفيدة جدا لتحسين اجراءات العمل في المصرف.	4.07	0.771	مرتفع	0.81	10
2	بعد حدوث الخطأ نفكر في كيفية تصحيحه.	4.16	0.757	مرتفع	0.83	6
3	نحلل الاخطاء بعد حدوثها بشكل كامل.	4.06	0.722	مرتفع	0.81	11
4	في حال حدوث الخطأ نستغرق الكثير من الوقت للتفكير بأسبابه.	3.81	0.716	مرتفع	0.76	17
5	بعد حدوث الخطأ نحاول تحليل اسبابه.	3.98	0.769	مرتفع	0.80	14
6	في المصرف يعتقد العديد من الافراد امكانية تجنب الخطأ.	3.99	0.789	مرتفع	0.80	13
7	يقدم الخطأ معلومات مهمة لاستمرارية العمل.	3.98	0.774	مرتفع	0.80	15
8	اخطائنا ترشد الى الاشياء التي يمكن تحسينها.	4.08	0.762	مرتفع	0.82	9
9	متى ما اتقنا مهامنا، يمكن ان نتعلم المزيد من اخطائنا.	4.15	0.825	مرتفع	0.83	7
10	عند حدوث الخطأ داخل المصرف نعرف كيفية تصحيحه.	4.25	0.760	مرتفع جدا	0.85	3
11	نصحح الخطأ فور وقوعه.	4.24	0.820	مرتفع جدا	0.85	4
12	على الرغم من ارتكابنا الاخطاء، لا ننسى الهدف النهائي.	4.19	0.804	مرتفع	0.84	5
13	عندما نعجز عن تصحيح اخطائنا في العمل، عادة ما نلجئ الى زملائنا الاخرين داخل المصرف.	4.29	0.806	مرتفع جدا	0.86	2
14	في حالة عدم قدرتي على مواصلة العمل بعد حدوث الخطأ، عادة ما اعتمد على زملائي في المصرف.	3.93	0.904	مرتفع	0.79	16
15	عندما ترتكب الاخطاء في المصرف، نستشير الاخرين حول كيفية تصحيحها.	4.13	0.842	مرتفع	0.83	8
16	عندما يرتكب شخص ما الخطأ في المصرف ، فانه يخبر زملائه الاخرين لكي لا يرتكبون نفس الخطأ.	4.04	0.894	مرتفع	0.81	12

1	0.86	مرتفع جدا	0.843	4.31	في المصرف غالبا ما نفكر في الطريقة التي من خلالها تجنب الاخطاء.
الاول	0.83	مرتفع	0.797	4.13	المعدل العام

ب. ثقافة مقت الخطأ
 يظهر الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والترتيبية للإجابات عينة البحث اتجاه نوع ثقافة مقت الخطأ. اذ يلاحظ في هذا الجدول بان الفقرة (5) الخاصة (غالبا ما يشعر الافراد داخل المصرف بالقلق من حدوث الاخطاء اثناء عملهم). قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.32) وبانحراف معياري (0.828) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، فضلا عن الاهمية النسبية التي بلغت (66%)، وضمن مستوى اجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة (9) الخاصة (يفضل الافراد عدم الكشف عن اخطائهم داخل

المصرف) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.03) وبانحراف معياري بلغ (0.955) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث، وبلغت الاهمية النسبية لها (61%) وضمن مستوى اجابة "معتدل".
 ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لنوع ثقافة مقت الخطأ بلغ (3.21) وبانحراف معياري عام بلغ (0.926). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وهذا يدل على ان الافراد في المصرف يمتلكهم القلق والضجر في حالة حدوث اخطاء في مجال العمل وانهم يهتمون تلك الاخطاء لحين حلها وكانت الاهمية النسبية لهذا النوع مقارنة مع الانواع الاخرى لمتغير ثقافة الخطأ التنظيمي في التسلسل (الثاني).

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والترتيبية لنوع ثقافة مقت الخطأ (n= 259) فرد

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الاهمية الترتيبية
1	يشعر الافراد في المصرف بالإجهاد عند ارتكابهم الاخطاء.	3.30	0.942	مرتفع	0.66	3
2	بشكل عام، يشعر الافراد في المصرف بالخجل لارتكابهم الاخطاء.	3.27	0.862	مرتفع	0.65	4
3	في المصرف غالبا ما يشعر الافراد بالخوف عند ارتكابهم الاخطاء.	3.26	0.932	مرتفع	0.65	5
4	ينزعج الافراد ويغضبون في المصرف عند ارتكابهم الاخطاء.	3.31	0.937	مرتفع	0.66	2
5	غالبا ما يشعر الافراد داخل المصرف بالقلق من حدوث الاخطاء اثناء عملهم.	3.32	0.898	مرتفع	0.66	1
6	يحمل الافراد في المصرف شعار " لماذا نعتزف بالخطأ ما لم يكتشفه احد.	3.21	0.913	مرتفع	0.64	6
7	ليس هناك داعي لمناقشة الاخطاء مع الاخرين.	3.04	0.918	معتدل	0.61	10
8	هناك العديد من الفوائد في التستر على اخطائنا.	3.14	0.967	معتدل	0.63	9
9	يفضل الافراد عدم الكشف عن اخطائهم داخل المصرف.	3.03	0.955	معتدل	0.61	11
10	اعتراف الفرد بخطئه يعرضه للمساءلة.	3.18	0.941	معتدل	0.64	8
11	قد يلحقني الضرر اذا اكتشفت اخطائي من قبل الاخرين داخل المصرف.	3.19	0.918	معتدل	0.64	7
	المعدل العام	3.21	0.926	مرتفع	0.64	الثاني

تؤثر وجود مستويات مرتفعة في الجانب الايجابي للتعامل مع الخطأ وكذلك وجود الجانب السلبي للتعامل مع الخطأ. ويمكن ان نلخص مستويات هذه الانواع في ضوء الجدول الاتي:

في ضوء العرض الذي جاء اعلاه بخصوص الوصف الاحصائي لأنواع ثقافة الخطأ التنظيمي يمكن القول بان جميع مستويات الانواع كانت ضمن المستوى المرتفع وهذه النتيجة

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية النسبية والترتيبية لأنواع الرئيسة لمتغير ثقافة الخطأ التنظيمي (n=259) فرد

ت	النوع الرئيسي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الاهمية الترتيبية
١	ثقافة ادارة الخطأ	4.13	0.797	مرتفع	0.83	الاول
٢	ثقافة مقت الخطأ	3.21	0.926	مرتفع	0.64	الثاني
	المعدل العام	3.67	0.861	مرتفع	0.73	الثالث

تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، فضلاً عن الأهمية النسبية التي بلغت (86%)، وضمن مستوى اجابة "مرتفع جداً". في حين حصلت الفقرة (4) الخاصة (ما مستوى حالة التوتر التي تحدث داخل المصرف بصدد القرارات المتخذة) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.83) وبانحراف معياري بلغ (1.041) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث، وبلغت الأهمية النسبية لها (77%) وضمن مستوى اجابة "مرتفع".

ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعده صراع المهمة بلغ (4.14) وبانحراف معياري عام بلغ (0.958). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" اشارت العينة المستهدفة الى ان الافراد في المنظمة يشعرون بوجود مستويات صراع عالية فيما يخص الأمور الشخصية وليست المتعلقة بالعمل فضلاً عن وجود مستويات من التوتر العصبي داخل المصرف عندما تتخذ قرارات تخص مجريات العمل وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الابعاد الاخرى لمتغير صراع المهمة النسبي في التسلسل (1).

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والترتيبية لبعده صراع العلاقات (n= 259) فرد

ت	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الاهمية الترتيبية
١	ما مستوى التشاجر حول القضايا الشخصية داخل المصرف؟	4.32	0.942	مرتفع جداً	0.86	الاول
٢	كم مستوى الامتعاض والغیظ ما بين العاملين في المصرف؟	4.11	0.942	مرتفع	0.82	الثالث
٣	ما مستوى الخلافات الشخصية داخل المصرف؟	4.28	0.908	مرتفع جداً	0.86	الثاني
٤	ما مستوى حالة التوتر التي تحدث داخل المصرف بصدد القرارات المتخذة؟	3.83	1.041	مرتفع	0.77	الرابع
	المعدل العام	4.14	0.958	مرتفع	0.82	الاول

عينة البحث اتجاه بعد صراع العلاقات. اذ يلاحظ في هذا الجدول بان الفقرة (3) الخاصة (ما مدى تعارض العمل الذي تقوم به في المصرف). قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ

ويلاحظ من خلال بيانات الجدول اعلاه بان نوع ثقافة ادارة الخطأ حصل على المرتبة الاولى بدرجة الاهمية النسبية حسب اجابات عينة البحث اما اقل نوع فقد كان من نصيب ثقافة مقت الخطأ، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير ثقافة الخطأ التنظيمي مرتفع اذ بلغ (3.67) وبانحراف معياري عام بلغ (0.861).

٢. صراع المهمة النسبي

قبل تناول مستويات صراع المهمة التي نستهل الموضوع بعرض مستويات أنواع الصراع المهام وعلى النحو ادناه:

أ. صراع العلاقات

يظهر الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية النسبية والترتيبية للإجابات عينة البحث اتجاه بعد صراع المهمة . اذ يلاحظ في هذا الجدول بان الفقرة (1) الخاصة (ما مستوى التشاجر حول القضايا الشخصية داخل المصرف). قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.32) وبانحراف معياري (0.942) يبين

ب. صراع المهمة

يظهر الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والترتيبية للإجابات

ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعده صراع العلاقات بلغ (3.68) وبانحراف معياري عام بلغ (1.007). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" اذ تشير النتائج الى وجود تعارض في العمل الذي يؤديه الافراد داخل المصرف فضلاً عن التعارض المبني حول المصرف ذاته وكانت الاهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الابعاد الاخرى لمتغير صراع المهمة النسبي في التسلسل (3).

وبانحراف معياري (0.970) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، فضلاً عن الاهمية النسبية التي بلغت (77%)، وضمن مستوى اجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة (2) الخاصة (ما مدى تعارض الأفكار حول المصرف). على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.58) وبانحراف معياري بلغ (0.974) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث، وبلغت الاهمية النسبية لها (72%) وضمن مستوى اجابة "مرتفع".

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والترتيبية لبعده صراع المهمة (n= 259) فرد

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الاهمية الترتيبية
١	كم عدد المرات التي يختلف فيها الأشخاص في المصرف حول الآراء المتعلقة بالعمل الحالي؟	3.63	1.085	مرتفع	0.73	الثالث
٢	ما مدى تعارض الأفكار حول المصرف؟	3.58	0.974	مرتفع	0.72	الرابع
٣	ما مدى تعارض العمل الذي تقوم به في المصرف؟	3.86	0.970	مرتفع	0.77	الاول
٤	إلى أي مدى توجد اختلافات في الرأي في المصرف؟	3.67	1.002	مرتفع	0.73	الثاني
	المعدل العام	3.68	1.007	مرتفع	0.73	الثالث

مقدار الاختلاف حول تفويض المهام الموجودة في المصرف)
على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.73) وبانحراف معياري بلغ (1.086) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث، وبلغت الاهمية النسبية لها (75%) وضمن مستوى اجابة "مرتفع".
ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعده صراع العملية بلغ (3.84) وبانحراف معياري عام بلغ (1.014). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" اذ يتضح كثرة اختلاف الافراد العاملين في المصرف حول طريقة انجاز المهام والذي يتضح ايضا في كثرة الاختلافات في طرق تفويض الافراد لإنجاز المهام المعنية وكانت الاهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الابعاد الاخرى لمتغير صراع المهمة النسبي في التسلسل (2).

ج. صراع العملية
يظهر الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والترتيبية للإجابات عينة البحث اتجاه بعد صراع العملية. اذ يلاحظ في هذا الجدول بان الفقرة (2) الخاصة (كم مرة يختلف العاملين حول طريقة إكمال مهام معينة في المصرف) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.92) وبانحراف معياري (0.911) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، فضلاً عن الاهمية النسبية التي بلغت (78%)، وضمن مستوى اجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة (3) الخاصة (ما

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والترتيبية لبعده صراع العملية (n= 259) فرد

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الاهمية الترتيبية
١	كم مرة يختلف العاملين في المصرف حول من يجب أن يفعل عملاً ما؟	3.88	1.046	معتدل	0.78	2
٢	كم مرة يختلف العاملين حول طريقة إكمال مهام معينة في المصرف؟	3.92	0.911	مرتفع	0.78	1
٣	ما مقدار الاختلاف حول تفويض المهام الموجودة في المصرف؟	3.73	1.086	مرتفع	0.75	3
	المعدل العام	3.84	1.014	مرتفع	0.77	الثاني

في ضوء العرض الذي جاء اعلاه بخصوص الوصف الاحصائي لأبعاد صراع المهمة النسبي يمكن القول بان جميع مستويات الأبعاد كانت ضمن المستوى المرتفع وهذه النتيجة مرتفعة وتؤشر توافر صراع المهمة النسبي في المصرف من وجهة نظر العينة المستهدفة في الدراسة. ويمكن ان نلخص مستويات هذه الأبعاد في ضوء الجدول الآتي :

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية النسبية والترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير صراع المهمة النسبي (n=259) فرد

ت	البعد الرئيسي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الاهمية الترتيبية
١	صراع المهمة	4.14	0.958	مرتفع	0.82	الاول
٢	صراع العلاقات	3.68	1.007	مرتفع	0.73	الثالث
٣	صراع العملية	3.84	1.014	مرتفع	0.77	الثاني
	المعدل العام	3.88	0.993	مرتفع	0.78	الثاني

المصرف وليس الفقرة لان هذا المتغير يقاس على مستوى المصرف وليس الفقرة كما في باقي المتغيرات. ويلاحظ من خلال البيانات ان المصرف-٢٥ قد حصل على أعلى متوسط حسابي مقارنة بباقي المصارف الأخرى والذي بلغ (0.50) في حين حصل المصرف-٣٨ على أدنى مستوى صراع مهمة نسبي بلغ (0.31). كما يلاحظ ان المعدل العام لصراع المهمة النسبي قد بلغ (0.35) وفق انحراف معياري عام بلغ (0.030).

ويلاحظ من خلال بيانات الجدول اعلاه بان بعد صراع المهمة حصل على المرتبة الاولى بدرجة الاهمية النسبية حسب اجابات عينة البحث اما اقل بعد فقد كان من نصيب صراع العلاقات، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير صراع المهمة النسبي مرتفع اذ بلغ (3.88) وبانحراف معياري عام بلغ (0.993).

د. مستويات صراع المهمة النسبي

يعرض الجدول (12) مستويات صراع المهمة النسبي للمصارف عينة البحث. وقد تم عرض البيانات على مستوى

جدول (١٢) مستويات صراع المهمة النسبي حسب المصارف عينة البحث

ت	المصرف	مستوى صراع المهمة النسبي	الأهمية النسبية والترتيب
١	المصرف-١	0.34	٢٥
٢	المصرف-٢	0.36	١٢
٣	المصرف-٣	0.36	١٣
٤	المصرف-٤	٠.٤١	٢
٥	المصرف-٥	٠.٣٨	٣
٦	المصرف-٦	٠.٣٤	٢٦
٧	المصرف-٧	٠.٣٣	٣٣
٨	المصرف-٨	٠.٣٧	٧
٩	المصرف-٩	0.36	١٤
١٠	المصرف-١٠	٠.٣٥	١٩
١١	المصرف-١١	٠.٣٥	٢٠
١٢	المصرف-١٢	٠.٣٣	٣٤
١٣	المصرف-١٣	٠.٣٣	٣٥
١٤	المصرف-١٤	٠.٣٤	٢٧
١٥	المصرف-١٥	٠.٣٥	٢١
١٦	المصرف-١٦	٠.٣٥	٢٢
١٧	المصرف-١٧	٠.٣٧	٨

٣٦	٠.٣٣	المصرف-١٨	١٨
٢٣	٠.٣٥	المصرف-١٩	١٩
٣٧	٠.٣٣	المصرف-٢٠	٢٠
٣٨	٠.٣٣	المصرف-٢١	٢١
٩	٠.٣٧	المصرف-٢٢	٢٢
١٥	٠.٣٦	المصرف-٢٣	٢٣
٢٨	٠.٣٤	المصرف-٢٤	٢٤
1	0.50	المصرف-٢٥	٢٥
٤	٠.٣٨	المصرف-٢٦	٢٦
٣٩	٠.٣٣	المصرف-٢٧	٢٧
٥	٠.٣٨	المصرف-٢٨	٢٨
١٠	٠.٣٧	المصرف-٢٩	٢٩
٢٩	٠.٣٤	المصرف-٣٠	٣٠
١٦	٠.٣٦	المصرف-٣١	٣١
٣٠	٠.٣٤	المصرف-٣٢	٣٢
١١	٠.٣٧	المصرف-٣٣	٣٣
٢٤	٠.٣٥	المصرف-٣٤	٣٤
٣١	٠.٣٤	المصرف-٣٥	٣٥
٣٢	٠.٣٤	المصرف-٣٦	٣٦
١٧	٠.٣٦	المصرف-٣٧	٣٧
40	0.31	المصرف-٣٨	٣٨
١٨	٠.٣٦	المصرف-٣٩	٣٩
٦	٠.٣٨	المصرف-٤٠	٤٠
0.030	0.35	المستوى العام	

٣. اداء مقدمي الخدمة

الفقرة (6) الخاصة (يقترح الخدمات المتنوعة التي قد يجلبها الزبائن ولكن لم يفكروا بها.) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.73) وبانحراف معياري بلغ (0.826) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث، وبلغت الاهمية النسبية لها (75%) وضمن مستوى اجابة "مرتفع".

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لمتغير اداء مقدمي الخدمة بلغ (3.99) وبانحراف معياري عام بلغ (0.836). وقد حصل المتغير على مستوى اجابة "مرتفع" اذ يتضح ان الموظفين يمتازون بالود بالتعامل مع الزبائن فضلا عن مساعدتهم للزبائن في اختيار البدائل الافضل لهم من خلال عرض تشكيلة خدمات تلائم رغبات الزبائن.

يعد متغير اداء مقدمي الخدمة متغير احادي البعد، اذ يظهر الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والترتيبية للإجابات عينة البحث اتجاه متغير اداء مقدمي الخدمة المصرفية. اذ يلاحظ في هذا الجدول بان الفقرة (1) الخاصة (ودود ومساعد للزبائن). قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.19) وبانحراف معياري (0.836) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، فضلا عن الاهمية النسبية التي بلغت (84%)، وضمن مستوى اجابة "مرتفع جدا". في حين حصلت

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والترتيبية متغير اداء مقدم الخدمة (n = 259) فرد

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الاهمية الترتيبية
١	ودود ومساعد للزبائن	4.19	.836	مرتفع	0.84	1
٢	يلبي احتياجات الزبائن بسرعة	4.06	.827	مرتفع	0.81	3
٣	يطرح الأسئلة الجيدة ويستمتع لأجوبتها لمعرفة ما يريده الزبائن.	3.97	.850	مرتفع	0.79	4
٤	لديه القدرة على مساعدة الزبائن عند الحاجة.	4.15	.822	مرتفع	0.83	2
٥	يحدد ميزات الخدمة ويربطها باحتياجات الزبون.	3.94	.823	مرتفع	0.79	5
٦	يقترح الخدمات المتنوعة التي قد يحبها الزبائن ولكن لم يفكروا بها.	3.73	.826	مرتفع	0.75	7
٧	يشرح ميزات وفوائد الخدمات المقدمة للتغلب على اعتراضات الزبون.	3.93	.869	مرتفع	0.79	6
	المعدل العام	3.99	0.836	مرتفع	0.80	الاول

ثالثاً. اختبار الفرضيات

وعدم وجود التباين المعنوي ما بين مجموعات المصارف يعني عدم إمكانية إجراء التحليل المتعدد المستويات.

وتعكس فكرة هذا النموذج فكرة تحليل التباين (ANOVA) من خلال جعل متغير أداء الخدمة كمتغير معتمد وعضوية مجموعة المصارف كمتغير مستقل (الانتساب للعمل في مصرف معين من قبل العاملين)، ولذلك يطلق على هذا النموذج بنموذج العدم لان ليس هنالك اي متغيرات تستخدم كمتغيرات مستقلة للتنبؤ بالمتغير المعتمد (أداء الخدمة) (العطوي، 2012). واختبار هذا النموذج يتحقق من خلال حساب المعادلات أدناه (Hofmann et al., 2000: 479):

ومن خلال حساب هذه المعادلات سوف يمكن ان نتحقق من جانبين، الأول يخص التحقق من حجم ومعنوية التباين بين المجموعات (المصارف) اتجاه متغير جودة الخدمة (τ_{00}). اما الجانب الثاني فيهتم

$$\text{Level-1: } SP_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$$

$$\text{Level-2: } \beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j}$$

حيث ان :

β_0 = المتوسط الحسابي لمتغير اداء الخدمة (SP) للمصرف ج

γ_{00} = المتوسط الحسابي الاكبر (Grand Mean) لمتغير اداء الخدمة

التباين $\sigma^2 = r_{ij}$ التباين ضمن المجموعة (المصرف) لمتغير اداء الخدمة

التباين $\tau_{00} = u_{0j}$ التباين بين المجموعات (المصرف) لمتغير اداء الخدمة

بتحديد حجم ومقبولية نسبة التباين بين المجموعات (المصارف) بالنسبة الى التباين الكلي والذي يطلق عليه بمعامل الارتباط بين الفئات الأول (1)(ICC). ويهدف حساب معامل الارتباط بين الفئات الأول (1)(ICC) الى معرفة كمية التباين الموجودة ما

تتكون الدراسة الحالية من ثلاث فرضيات رئيسية الأولى تخص علاقة التأثير بين ثقافة الخطأ التنظيمي ومتغير صراع المهمة النسبي أما الفرضية الثانية فإنها تتناول علاقة التأثير عابرة المستويات بين صراع المهمة النسبي على مستوى المصرف وأداء الخدمة على مستوى الأفراد العاملين في المصرف. أما الفرضية الاخيرة فإنها تخص علاقة التأثير غير المباشر متعددة المستويات بين ثقافة الخطأ التنظيمي وأداء الخدمة المصرفية من خلال الدور الوسيط لصراع المهمة النسبي. وتحتاج عملية اختبار الفرضيات في النماذج المتعددة المستويات استخدام إجراءات النمذجة الخطية الهرمية (HLM) (Hierarchical Linear Modeling) ووفقاً لهذه الإجراءات فإن لكل من فرضيتي الدراسة هناك إجراءات إحصائية مختلفة. وقيل اختبار فرضيات الدراسة، تتطلب إجراءات النمذجة الخطية الهرمية اختبار شرط جوهري واستباقي يعرف باختبار نموذج العدم (Null model).

- اختبار نموذج العدم

قبل البدء بأي عملية تحليل متعدد المستويات يحتاج الباحث التحقق من اختبار نموذج العدم (Null Model). ويقدم هذا الاختبار التحقق من وجود تباين معنوي بين المجموعات بخصوص المتغير المعتمد (اداء الخدمة المصرفية) فبدون وجود هذا التباين المعنوي ما بين المجموعات سوف لن يكون من المنطقي اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والثانية والثالثة لنموذج الدراسة الفرضي. وتتمثل الفكرة الجوهرية وراء اختبار هذا النموذج بالتحقق من وجود التباين في مستوى أداء الخدمة المصرفية كمتغير معتمد ليس فقط ما بين العاملين عينة البحث في المصارف بل أيضاً وجود تباين معنوي بين المصارف ذاته.

المتغيرات الأساسية المتمثلة بثقافة إدارة الخطأ وثقافة مقت الخطأ. ويعرض الجدول نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى الذي يتضمن قيم بيتا المعيارية وقيمة اختبار t وقيمة معامل التفسير قبل وبعد دخول المتغيرات الرئيسية بالإضافة الى قيمة f التي تستخدم لاختبار قوة النموذج الإحصائي بشكل عام.

وتظهر من نتائج الجدول (14) الخطوة-1 إن دخول المتغيرات الضابطة المتمثلة بحجم المصرف ونوع المصرف (أهلي-حكومي) لا تؤثر بشكل معنوي في مستوى صراع المهمة النسبي في المصارف عينة البحث إذ بلغت قيمة (0.03) وهي قليلة جدا بالإضافة الى عدم معنوية النموذج الإحصائي لهذه الخطوة وفقاً لقيمة اختبار f. وهذا يشير الى ان حجم المصرف سواء كان كبير او صغير او نوع المصرف سواء كان أهلي أو حكومي لا يؤثر في مستوى صراع المهمة النسبي. كما تظهر نتائج الجدول وجود علاقة تأثير موجبة وذات دلالة معنوية بين ثقافة غدارة الخطأ ومتغير صراع المهمة النسبي ($B = .36, p < .01$) وكذلك توجد علاقة تأثير سلبية بين ثقافة مقت الخطأ وصراع المهمة النسبي ($B = .38, p < .01$). وجميع هذه النتائج جاءت متوافقة مع توقعات الدراسة. إذ بلغت قيمة معامل التفسير ما بين نوعي ثقافة الخطأ التنظيمي (ثقافة إدارة الخطأ وثقافة مقت الخطأ) وصراع المهمة النسبي (0.42) وباقي التأثير يعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في النموذج. وتؤكد قيمة اختبار f هذه النتائج والتي جاءت معنوية حسب توقعات الدراسة مما يدل على النموذج الإحصائي لهذه الفرضية يتصف بالقوة. وتقدم هذه النتائج دعماً كاملاً لصحة الفرضية الرئيسية الأولى.

بين المجموعات ويتم استخراجها من خلال استخدام تحليل (ANOVA) ذات التأثيرات العشوائية (random-effects) (Klein & Kozlowski, 2000). وتحسب قيمة (1) ICC من خلال استخدام برنامج (HLM) باعتبار متغير اداء مقدمي الخدمة المصرفية كمتغير معتمد وعضوية المجموعة كمتغير مستقل. وتقدم نتائج الدراسة دعم تجاه معنوية التباين ما بين المتغيرات حول المتغير المعتمد للدراسة المتمثل بأداء مقدمي الخدمة المصرفية $(\tau_{00} = 0.103, \chi^2 (39) 100.19, p < 0.01, ICC (1) 19.20$. إذ بلغ التباين الموجود ما بين المجموعات (المصارف) بخصوص متغير اداء الخدمة (19 %) وهو معنوي وفقاً لقيمة كاي سكوير التي بلغت (100.19). هذه النتائج تضيء الضوء الاخضر تجاه المضي في اختبار فرضيات الدراسة.

- الفرضية الرئيسية الأولى

تتناول هذه الفرضية العلاقة بين ثقافة الخطأ التنظيمي وصراع المهمة النسبي. وبشكل محدد تفترض الدراسة إن ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي ترتبط بشكل إيجابي بمستوى صراع المهمة النسبي في حين ترتبط ثقافة مقت الخطأ بشكل سلبي مع صراع المهمة النسبي. وتصور هذه الفرضية العلاقة بين متغيرين ضمن نفس المستوى وهو مستوى الوحدة التنظيمية (المصرف). ومن أجل اختبار الفرضية فإن هذا يتطلب استخدام تحليل الانحدار المتدرج (HMRA) والذي يتمثل بخطوتين الخطوة الأولى يتم إدخال المتغيرات الضابطة من أجل معرفة مقدار تأثيرها ومعنويتها أما الخطوة الثانية فإنها تتعلق بإدخال

جدول (14) تحليل الانحدار المتدرج للعلاقة ما بين ثقافة الخطأ التنظيمي وصراع المهمة النسبي

المتغيرات	بيتا المعيارية	قيمة t	R ²	ΔR ²	F
الخطوة-1: المتغيرات الضابطة					
حجم المصرف	-0.20	-1.08	0.03	-	0.66
نوع المصرف	-0.04	-0.25			
الخطوة-2: المتغيرات الضابطة والرئيسية					
حجم المصرف	-0.08	-0.55			
نوع المصرف	-0.03	-0.19	0.42	0.37	6.14**
ثقافة إدارة الخطأ	0.36**	2.69			
ثقافة مقت الخطأ	-0.38**	-2.79			

- نموذج قيم الثابت كمخرجات

تتم عملية اختبار فرضيات التأثير النازل المباشرة من خلال استخدام نموذج "قيم الثابت كمخرجات" (Intercepts-as-Outcomes Model). وسوف يستخدم هذا النموذج لاختبار الفرضية الثانية التي تخص العلاقة بين صراع المهمة النسبي

- الفرضية الرئيسية الثانية

لغرض اختبار الفرضية الرئيسية الثانية فقد استخدم الباحث تحليل النمذجة الخطية الهرمية (HLM) وفق مدخل نموذج قيم الثابت كمخرجات وفي ادناه توضيح لهذا النموذج.

R^2 for level 2 intercept model = $(\tau_{00}$ null model-
 τ_{00} intercepts-as-outcomes) / τ_{00}
random regression

حيث ان :

τ_{00} null model = التباين بين المجموعات الموجود في نموذج
العدم

τ_{00} intercepts-as-outcomes = التباين بين المجموعات
الموجود في نموذج قيم الثابت كمخرجات

ويعرض الجدول (15) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
للعلاقة بين متغير صراع المهمة النسبي على مستوى المصرف
ومتغير اداء الخدمة المقدمة على مستوى الفرد العامل وفق
نموذج قيم الثابت كمخرجات. اذ تتوقع هذه الفرضية بان صراع
المهمة النسبي سيكون له تأثير ايجابي في تعزيز اداء الخدمة. اذ
تظهر نتائج الجدول (15) بأن صراع المهمة النسبي ($\gamma_{03} =$
0.01, $p < 7.49$ ، له تأثير ايجابي ومعنوي على متغير اداء
الخدمة. وهذا يفيد بأن صراع المهمة النسبي لدى المصارف عينة
البحث يساهم في تعزيز اداء العاملين. وتظهر نتائج معامل
التفسير (R^2) في الجدول (15) بان متغير صراع المهمة النسبي
يساهم في تفسير (31 %) من التباين بين الحاصل في اداء
الخدمة. فمقدار التباين بين المصارف في مستوى اداء الخدمة قبل
دخول متغير صراع المهمة النسبي (في نموذج العدم) كان (τ_{00}
0.103) = ولكن بعد دخول المتغير المستقل في نموذج قيم
الثابت كمخرجات انخفضت نسبة التباين بين المصارف الى (τ_{00}
0.071) = . وهذا يعني بان (0.032) من التباين كان سببه
متغير صراع المهمة النسبي.

وإداء مقدمي الخدمة المصرفية، ويأخذ نموذج " قيم الثابت
كمخرجات" الشكل الآتي:

Level-1 Model

$$SERV_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$$

Level-2 Model

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}*(SIZE_j) + \gamma_{02}*(TYPE_j) + \gamma_{03}*(PROP_j) + u_{0j}$$

حيث ان :

β_{0j} = المتوسط الحسابي لمتغير أداء مقدمي الخدمة (Serv) لـ j
من المجموعات (المصارف)

γ_{00} = قيمة الثابت (Intercept) للمستوى الثاني (Level-2)

$\gamma_{01}; \gamma_{02}; \gamma_{03}$ = الميل للمستوى الثاني

r_{ij} = التباين المتبقي في المستوى الأول (Level-1) (σ^2) (اي
التباين ضمن المجموعات (المصارف))

u_{0j} = التباين في قيمة الثابت (τ_{00}) (أي التباين بين المجموعات
(المصارف))

تمكن هذه المعادلة من ملاحظة مقدار ومعنوية الميل
للمستوى الثاني (γ_{03}) وهي ضرورية لاختبار الفرضية الرئيسية
الثانية. كما توفر هذه المعادلة مقارنة بين التباين بين المجموعات
(τ_{00}) لنموذج العدم (الخطوة السابقة) مع التباين بين المجموعات
(τ_{00}) لنموذج قيم الثابت كمخرجات (الخطوة الحالية) لغرض
التعرف على مقدار معامل التحديد (التفسير) (R^2) للعلاقة بين
متغير صراع المهمة النسبي واداء الخدمة. وبشكل محدد يمكن
حساب (R^2) من خلال النسبة الآتية (Hofmann et al.,
2000):

جدول (15) نتائج اختبار نموذج قيم الثابت كمخرجات الفرضية الرئيسية الثانية

المتغير المعتمد		أداء الخدمة	
المتغيرات	معاملات الانحدار	قيم (t)	معامل التفسير
	Coefficients		تباين قيم الثابت
			τ_{00}
المتغيرات الضابطة			
حجم المصرف (γ_{01})	0.05	1.596	
نوع المصرف (γ_{02})	-0.01	-0.088	
المتغيرات الرئيسية			
صراع المهمة النسبي (γ_{03})	7.49**	3.973	0.071**

$$0.071/0.103 - R^2 = 0.103$$

- الفرضية الرئيسية الثالثة

تتناول الفرضية الرئيسية الثالثة علاقة التأثير غير المباشرة بين ثقافة الخطأ التنظيمي وأداء مقدمي الخدمة من خلال الدور الوسيط لصراع المهمة النسبي. ومن أجل اختبار هذه العلاقة فان الدراسة تحتاج ان تستخدم النمذجة الخطية الهرمية وفقاً لإجراءات (Kenny 1998) وزملاءه. إذ يشير Kenny الى وجود أربع شروط ضرورية من اجل التحقق من وجود المتغير الوسيط وهي: أولاً، ان يكون المتغير المستقل (ثقافة الخطأ التنظيمي) يرتبط معنوياً بالمتغير المعتمد (أداء الخدمة) بغياب المتغير الوسيط (صراع المهمة النسبي). ثانياً، ان يكون المتغير المستقل (ثقافة الخطأ التنظيمي) يرتبط معنوياً بالمتغير الوسيط (صراع المهمة النسبي). ثالثاً، ان يكون المتغير الوسيط (صراع المهمة النسبي) يرتبط معنوياً بالمتغير المعتمد (أداء الخدمة). رابعاً، ان تنخفض قيمة التأثير او تصبح صفر ما بين المتغير المستقل (ثقافة الخطأ التنظيمي) والمتغير المعتمد (أداء الخدمة) بوجود المتغير الوسيط (صراع المهمة النسبي). وفقاً لنتائج اختبار الفرضيات السابقة فقد تم التحقق من الشرط الثاني ضمن الفرضية الرئيسية الأولى والشرط الثالث ضمن الفرضية الرئيسية الثانية نحتاج فقط التحقق من الشرط الأول والرابع. يعرض الجدول (16) نتائج اختبار الشرط الأول للفرضية الرئيسية الثالثة، وفقاً للمعادلة أدناه:

Level-1 Model

جدول (16) نتائج اختبار الشرط الأول للفرضية الرئيسية الثالثة

المتغيرات	معاملات الانحدار	قيم (t)	المتغير المعتمد أداء الخدمة	
			معامل التفسير	تباين قيم الثابت
			R ²	τ ₀₀
المتغيرات الضابطة				
حجم المصرف	0.06*	2.21		
(γ ₀₁)				
نوع المصرف	0.04	0.34		
(γ ₀₂)				
المتغيرات الرئيسية				
ثقافة إدارة الخطأ	0.78**	3.58	0.36	0.065**
(γ ₀₃)				
ثقافة مقت الخطأ	-0.09	-0.73		
(γ ₀₄)				

$$0.0.065/ 0.103- R^2 = 0.103$$

Level-1 Model

$$SERV_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$$

من جانب آخر يعرض الجدول (17) نتائج اختبار الشرط الرابع لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفقاً للمعادلة أدناه:

(.01, p < 4.45, =). ووفقاً لهذه النتائج فإن الشرط الرابع لاختبار فرضية المتغير الوسيط قد تحقق لمتغير ثقافة إدارة الخطأ إذ انخفضت قيمة معامل بيتا من (0.78) في الشرط الأول الى (0.61) في الشرط الرابع مع معنوية العلاقة بين المتغير الوسيط والمتغير المعتمد وهذا النوع من المتغير الوسيط يطلق بالتوسط الجزئي وليس الكامل. ويلاحظ ان نسبة معامل التفسير بين متغير ثقافة الخطأ التنظيمي وصراع المهمة النسبي من جهة وأداء الخدمة من جهة أخرى بلغ (0.45) في حين يعود باقي التأثير لعوامل أخرى غير داخلة في النموذج. وعليه فإن النتائج أعلاه تؤكد تحقق الفرضية الرئيسية الثالثة بشكل جزئي من خلال أثبات ان متغير صراع المهمة النسبي يتوسط بشكل جزئي العلاقة بين ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي ومتغير أداء مقدمي الخدمة المصرفية.

Level-2 Model

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}*(SIZE_j) + \gamma_{02}*(TYPE_j) + \gamma_{03}*(ERRM_j) + \gamma_{04}*(PROP_j) + u_{0j}$$

إذ يلاحظ في الجدول إدخال المتغيرات الضابطة في الخطوة الأولى وكما يظهر فان المتغير الضابط (حجم المصرف) له علاقة معنوية وموجبة (0.07, p < 0.05) مع أداء مقدمي الخدمة عند مستوى دلالة (5 %) في حين لم يظهر المتغير الضابط (نوع المصرف) وجود أي علاقة ذات دلالة إحصائية (0.05, p = 0.73). كما يبين الجدول (10) ان متغير ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي له تأثير ايجابي وذو دلالة معنوية عند مستوى (1 %) مع متغير أداء الخدمة (0.61, p < 0.01) في حين يلاحظ وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية أيضا بين متغير صراع المهمة النسبي وأداء الخدمة (0.45, p < 0.01).

جدول (17) نتائج اختبار الشرط الرابع للفرضية الرئيسية الثالثة

المتغيرات	المتغير المعتمد		قيم (t)
	معاملات	أداء الخدمة	
الانحدار	معامل التفسير	تباين قيم الثابت	
Coefficients	R ²	τ_{00}	
المتغيرات الضابطة			
حجم المصرف (γ_{01})	0.07*		2.31
نوع المصرف (γ_{02})	0.05		0.44
المتغيرات الرئيسية			
ثقافة إدارة الخطأ (γ_{03})	0.61**	0.45	2.85
صراع المهمة النسبي (γ_{04})	4.45**	0.056**	2.70

$$0.0056/ 0.103 - R^2 = 0.103$$

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

المصارف يشعر العاملون لديها بقيم ثقافة إدارة الخطأ والبعض الآخر يشعر بقيم ثقافة مقت الخطأ. أظهرت نتائج الوصف الإحصائي أن نسبة صراع المهمة في المصارف عينة البحث كانت (35%) وهي نسبة منخفضة تقريبا. والتي تعكس مقدار الصراع الصحي الايجابي نسبة الى الصراع الضار المتمثل بصراع العلاقات وصراع العملية. وتترجم هذه النسبة تزامن ارتفاع انواع الصراع الاخرى مع صراع المهمة والذي يعد عامل مهم في استهلاك

1. أظهرت نتائج الوصف الإحصائي حصول ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي على مستوى إجابة مرتفع جداً وهذا يؤشر وجود تعامل فاعل وإيجابي لدى المصارف عينة البحث.
2. كما بين نتائج الوصف الإحصائي حصول ثقافة مقت الخطأ التنظيمي على مستوى إجابة مرتفع. هذا يتناقض مع استنتاج النقطة الا أن ارتفاع مستوى هذه الثقافة يعكس التعامل غير الايجابي مع حالة حصول الاخطاء، وهذا قد يعني أن بعض

الخلافات الناجمة عن الامور الشخصية أو الامور المتعلقة بسياسة توزيع العمل والصلاحيات.
 ٥. من المهم ان تعمل ادارة المصارف على خلق القواعد والاعراف التنظيمية التي تمنع التعامل السلبي مع الاخطاء وحوادث الاخطاء وينظر له انه سلوك ضار بالمنظمة من أجل تعزيز ثقافة ادارة الخطأ التنظيمي لدى العاملين في المصارف عينة البحث.
 ٦. من المهم للجهات ذات العلاقة في المصارف عينة البحث زيادة الاهتمام بتصميم نظام مكافآت وتقاسم اداء يشجع مقدمي الخدمة على سرعة تلبية حاجات الزبائن وتقديم المقترحات البناءة لهم والتعامل بلطف وود معهم.

المصادر

- عامر علي حسين العطوي، و كمال كاظم الحسيني. (٢٠١٧). دور ثقافة إدارة الخطأ في تعزيز سلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي دراسة تحليلية متعددة المستويات. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية.
- Ali , F., Hussain , K., & Ryu, K. (2017). Resort hotel service performance (reserve) – an instrument to measure tourists' perceived service performance of resort hotels. *Journal Of Travel & Tourism Marketing*.
- Barzoki, A. S. (2018). Designing a model for identifying key factors of error management culture using grounded theory:an empirical study. *Inderscience Enterprises Ltd*.
- Poor Et Al., M. H. (2013). The quality of service and its importance in service organizations. *Arabian Journal Of Business And Management Review*.
- Dyck at.al, C. v. (2005). Organizational Error Management Culture and Its Impact on Performance: A Two-Study Replication. *Journal of Applied Psychology* 90.
- Fruhen , L. S., & Keith, N. (2014). Team cohesion and error culture in risky work environments. *Safety Science* 65. Pp.20–27.
- Guchait Et Al, P. (2018). Impact of error management culture on organizational performance, management-team performance and creativity in the hospitality industry . *International Journal Of Hospitality & Tourism Administration*.
- Jääskeläinen Et Al, A. (2014). Distinctive features of service performance measurement. *International Journal Of Operations & Production Management*.

- المناخ الإيجابية التي يمكن الحصول عليها من صراع المهمة مثل تنوع الأفكار والآراء وتتنو منظورات العمل.
 ٤. كما بينت نتائج اختبار الفرضيات ان ثقافة ادارة الخطأ لها دور مهم في زيادة الصراع الصحي والايجابي في مكان العمل لأنها تقلل من مستوى القاء اللوم على الاخرين وتخلق الشعور بالأمان عند الاعتراف بالأخطاء والافصاح عنها والذي يساهم في الحد من الصراعات الشخصية ما بين العاملين.
 ٥. أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أن ثقافة مقت الخطأ تقلل من مستوى نسبة صراع المهمة في مكان العمل بسبب تعامله السلبي مع حالات حدوث الاخطاء أو تعمل ثقافة مقت الخطأ على خلق مناخ يسوده الشعور بالخوف من حدوث الاخطاء وتجنب إيصالها الى الاخرين.
 ٦. أشارت نتائج اختبار الفرضيات أنه كلما أزداد صراع المهمة وأنخفض صراع العلاقات وصراع العملية أزداد معه مستوى أداء الخدمة التي يقدمها العاملون الى زبائن المصرف لأن وجود الصراع الصحي والايجابي يزيد من فرص الاستعادة تنوع الافكار واختلافها خاصة مع انخفاض الخلافات الشخصية.
 ٧. بينت نتائج اختبار الفرضيات أن قيم التعامل الايجابي مع حدوث الاخطاء يمكن أن يعزز من مستوى الخدمة المستلمة من قبل الزبائن لأنه يزيد من فرصة التعلم من الاخطاء ويزيد من تنوع الاداء وافكار ويخلق مناخ يسوده الامان النفسي ويقبل فيه التشاجر والخلافات القائمة على أسس شخصية.
- #### التوصيات
- في ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة نعرض عدد من التوصيات على النحو ادناه:
١. من المهم أن تتعامل قطاع المصارف في عينة البحث مع الاخطاء من خلال نوع ثقافة الخطأ التنظيمي بدلاً من نوع ثقافة مقت الخطأ وذلك من خلال استخدام استراتيجيات وممارسات متعددة كالاقرار بالفشل، ومعرفة الاسباب والتواصل المفتوح.
 ٢. خلق صورة واضحة لدى الافراد العاملين في المصارف من خلال التدريب وعقد المؤتمرات والندوات والورش للعلاقة الايجابية بين ثقافة ادارة الخطأ واداء الخدمة، وان تجنب الاخطاء قبل وقوعها أو كيفية التعامل معها هو ارتباط ذاتي يؤثر على الاداء المصرفي.
 ٣. استخدام اساليب حديثة للكشف عن اي خطأ محتمل الوقوع او موجودة في ولم يتم الكشف عنها لتقليل اثارها السلبية واعتبارها ثقافة جديدة لإدارة الخطأ التنظيمي.
 ٤. ضرورة قيام ادارة المصارف عينة البحث على تشجيع العاملين على تقديم الافكار المروعة والآراء وأن اختلفت مع آراء ووجهات نظر الاخرين وأن تبعدهم قدر الامكان من كل

- climate and general self-efficacy on employee proactive customer service performance. *Journal Of Applied Psychology*.
- Siahaan Et Al., E. (2016). Improvement of employee banking performance based on competency improvement and placement working through career development (case study in indonesia). *International Business Mangement* 10 (3).
- Stappen, E. V. (2016). Leader error management orientation, team performance and the mediating role of interpersonal contact in the team. A Dissertation Submitted To Ghent University.
- Steenbergen Et. Al, E. V. (2019). Learn to build an error management culture. *Journal Is Available On Emerald Insight At: Wwww.Emeraldinsight.Com*.
- Suhartanto Et Al, D. (2018). The link between tourism involvement and service performance: evidence from frontline retail employees. *Journal Of Business Research* 83.
- Zhang, H., Li, P., & Lv, Y. (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*.
- AL-Sinawi et al, S. (2015). Factors Influencing the Employees' Service Performance in Ministry of Education in Sultanate of Oman. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 197.
- Dewberry, C. (Statistical Methods for Organizational Research : Theory and practice) First published, Published in the Taylor & Franci, 2004.
- Pravasanti, Y. A., & Tho'in, M. (2018). Meningkatkan Loyalitas Mahasiswa Melalui Service Performance. *Journal of Management and Business*.
- Zhang et al., R. Y. (2011). Service climate and employee service performance: exploring the moderating role of job stress and organizational identification. *The Service Industries Journal*, 31:14, 2355-2372.
- Dimas et al., I. (2012). The relationship between conflict and emotions in workgroups/teams. *Researchgate*.
- Marques Et Al., F. (2015). The relationship between types of conflict, conflict handling strategies and
- Jehn, K. A., & Rispens, S. (2008). Conflict in workgroups. In C. I. Cooper, & J. Barlings (Eds.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 262-276). (Volume 1: Micro Approaches). SAGE Publications.
- Jehn, K., & Chatman, J. (2000). The Influence Of Proportional And Perceptual Conflict Composition On Team Performance. *The International Journal of Conflict Management*.
- John Et Al, J. (2006). Improvisation in service performances: lessons from jazz. *Managing Service Quality*.
- Kartika, O. S., & Mohyi, Z. M. (2019). Does leisure involvement impact on service performance? empirical finding from the Indonesian culinary industry. *International Journal Of Applied Business Research*.
- Kwantes, C. T., & Glazer, S. (2017). Culture, organizations, and work. *Springerbriefs In Psychology*.
- Liao, H., & Chuang, A. (2004). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy Of Management Journal*.
- Madera Et Al, J. (2016). Error management culture: impact on cohesion, error management culture: impact on cohesion. *the service industries journal*.
- 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*.
- Mondelaers, N. (2017). The relation between error management culture and feelings of guilt and shame at work. A Dissertation Submitted To Ghent University.
- O'Neill, T., & McLarnon, M. (2017). Optimizing team conflict dynamics for high performance teamwork. *Human Resource Management Review*.
- 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.
- Raub, S., & Liao, H. (2012). Doing the right thing without being told: joint effects of initiative

group effectiveness. Journal Of Spatial And Organizational Dynamics.

Alakavuklar Et Al, O. N. (2012). Development process of conflict management studies in organizational behavior. İşletme Fakültesi Dergisi.

Kuriakose, V., & Jose, H. (2016). Relationship conflict and affect states of the employees: role of perceived relationship conflict importance. SSRG International Journal Of Economics And Management Studies (SSRG – IJEMS).

Moreno Et Al, E. M. (2009). Relationship, Task And Process Conflicts On Team Performance The Moderating Role Of Communication Media. International Journal Of Conflict Managem.