



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المثنى – كلية الإدارة والاقتصاد

قسم العلوم المالية والمصرفية

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

رسالة مقدمة إلى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة المثنى

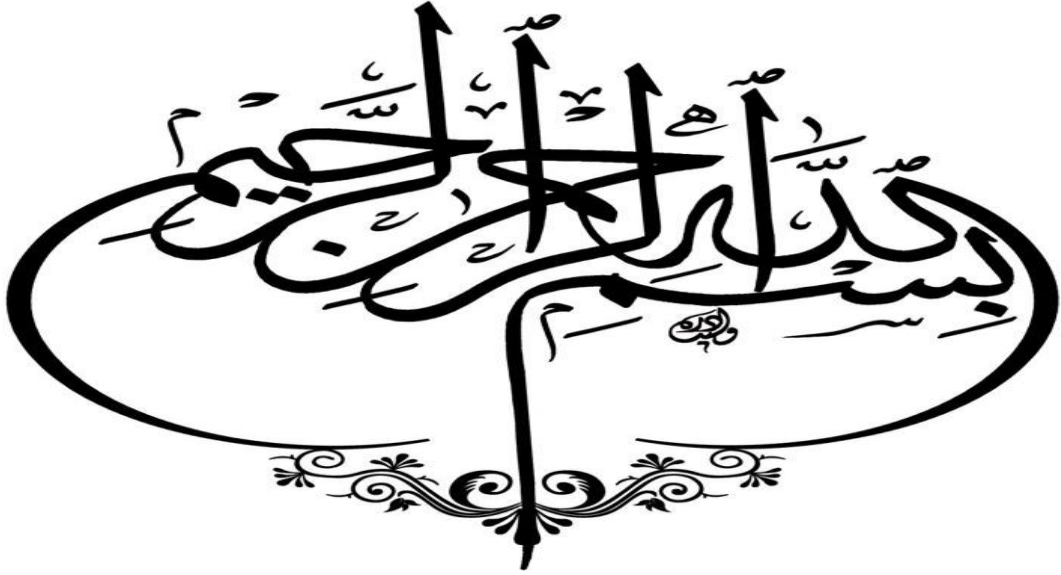
**كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم المالية
والمصرفية**

من قبل

حسين أحمد عبد العزاوي

بإشراف

أ.د. عامر علي حسين العطوي



﴿نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مِّنْ نَّشَأٍ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ﴾

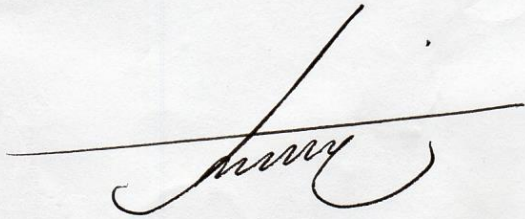
صَلَّى
الْعِظِيمُ

سورة يوسف :

الآية ٧٦

إقرار المشرف

أقر أن أعداد الرسالة الموسومة (دور ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي في تعزيز أداء مقدمي الخدمة المصرفية من خلال الدور الوسيط لصراع المهمة النسبي) قد أجريت تحت إشرافي في جامعة المثني/ كلية الادارة والاقتصاد / قسم العلوم المالية والمصرفية وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم المالية والمصرفية لأجله وقعت.



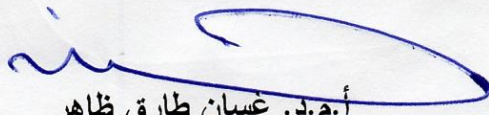
المشرف

أ.د. عامر علي حسين العطوي

٢٠٢١/٣/ ٧

توصية رئيس القسم العلمي

بناءً على الاقرار الذي تقدم به الاستاذ المشرف أرشح الرسالة للمناقشة.



أ.م.د. غسان طارق ظاهر

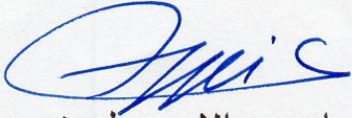
رئيس قسم العلوم المالية والمصرفية

جامعة المثني/ كلية الإدارة واقتصاد

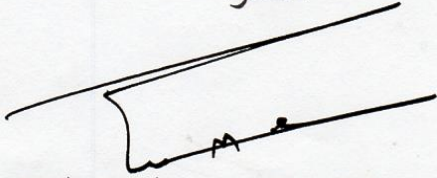
٢٠٢١/٣/

اقرار لجنة المناقشة:

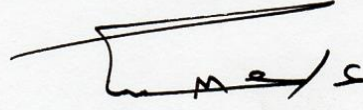
نشهد أننا رئيس وأعضاء لجنة المناقشة أطلعنا على الرسالة الموسومة (دور ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي في تعزيز أداء مقدمي الخدمة المصرفية من خلال الدور الوسيط لصراع المهمة النسبي) لطالب الدراسات العليا / الماجستير (حسين أحمد عبد غازي) وقد ناقشنا رسالة الطالب في محتوياتها وفيما لها علاقة بها، وهي جديرة بالقبول لنيل درجة الماجستير في العلوم المالية والمصرفية وبتقدير (امتياز).



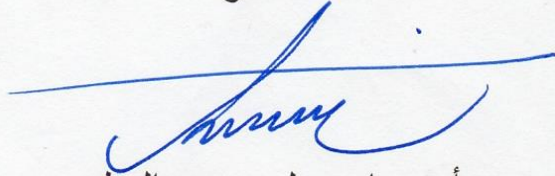
أ.د. عمار عبد الامير علي زوين
جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد
عضواً



أ.د. ميثاق هاتف عبد السادة الفتلاوي
جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
رئيس اللجنة



أ.د. زينب عبد الرزاق عبود
جامعة بابل / كلية الادارة والاقتصاد
عضواً



أ.د. عامر علي حسين العطوي
جامعة المثنى / كلية الادارة والاقتصاد
عضواً ومشرفاً

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة المثنى على قرار لجنة المناقشة أعلاه.



أ.م.د. سلام جاسم حمود العارضي
عميد كلية الادارة والاقتصاد / جامعة المثنى

الإهداء

الى الصادق الامين أشرف الخلق اجمعين محمد (صلى الله عليه وسلم)

الى ال بيت النبوة ومعدن الرسالة الائمة الاطهار (عليهم السلام)

الى من سالت دمائهم من أجل هذه التربة (شهداء العراق)

الى صاحب والسند ابي (أطال الله في عمره)

الى جنتي في هذه الدنيا (والدتي العزيزة)

الى سندي في الحياة (اخوتي الأعزاء)

الى شموع حياتي وشعلتها (اخواتي العزيزات)

الى من أشدد بهم أزري (أصدقائي وزملائي)

الى كل من مد لي يد العون حتى لو بكلمة

أهدي هذا جهدي المتواضع.

شكر وتقدير

اللهم لك الحمد حمداً أبْلُغ به رضاك

اللهم لك الحمد حتى ترضى .. ولك الحمد إذا رضيت .. ولك الحمد بعد الرضى

لك الحمدُ حُباً و يقيناً .. كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك حتى يبْلُغَ

الحمد منتهاه وترضى به عنا.

أتوجه بالشكر والعرفان إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور (عامر علي

حسين العطوي) على صبره وما تكبده من عناء القراءة والتصويب، وعلى ما أبداه

من ملاحظات رصينة وتوجيهات علمية سديدة ونصائح قيمة، ولم يبخل أبداً

بجهده ونصيحته، لتظهر الرسالة بمستوى أفضل، فله مني كل الشكر والثناء

والامتنان.

كذلك أتوجه بالشكر والامتنان لأعضاء المناقشة لما تحملوه من عناء السفر ولما

سيبدوه من ملاحظات قيمه. وكذلك أتقدم بالشكر الجزيل لعمادة كلية الإدارة

والاقتصاد المتمثلة بعميدها الأستاذ المساعد الدكتور (سلام جاسم حمود) ومعاونيه

العلمي والإداري، ولرئاسة القسم المتمثلة برئيس قسم العلوم المالية والمصرفية الأستاذ

المساعد الدكتور (غسان طارق ظاهر)، كما أتقدم بالشكر والامتنان لكل أساتذتي في

كلية الإدارة والاقتصاد ولزملائي وأسرتي وكل من قدم لي يد العون وساهم في

أنجازها ولو بكلمة.

الباحث

المستخلص

تسعى هذه الدراسة الى استكشاف دور صراع المهمة النسبي في تفسير العلاقة بين ثقافة الخطأ التنظيمي وأداء مقدمي الخدمة في مجموعة من المصارف الحكومية والأهلية في محافظات الفرات الأوسط (المنشي، القادسية، بابل، 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 اداء مقدمي الخدمة. وقد استخدمت أداة قياس أعدت في ضوء الدراسات السابقة من أجل جمع بيانات الدراسة. وتضم الدراسة ثلاث فرضيات رئيسية تتمثل باختبار 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 الادوات 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 صراع المهمة النسبي يلعب الدور الوسيط الجزئي في تفسير العلاقة ما بين ثقافة الخطأ التنظيمي وأداء مقدمي الخدمة.

الكلمات المفتاحية: ثقافة الخطأ التنظيمي، صراع المهمة النسبي، أداء مقدمي الخدمة.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	عنوان البحث (باللغة العربية)
	الآية القرآنية
	إقرار المشرف
	الإهداء
	الشكر والتقدير
أ	المستخلص
ب - ج	قائمة المحتويات
د - هـ	قائمة الجداول
هـ - و	قائمة الأشكال
و	قائمة الملاحق
١ - ٢	المقدمة
٤ - ٢٧	الفصل الأول: المنهجية وبعض الجهود المعرفية السابقة
٥ - ١٨	المبحث الأول: منهجية الدراسة
١٩ - ٢٧	المبحث الثاني: بعض الجهود المعرفية السابقة
٢٩ - ٧٧	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
٢٩ - ٤٢	المبحث الأول: ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي
٢٩ - ٣٠	أولاً: الثقافة التنظيمية
٣٠ - ٣١	ثانياً: الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي: ما هو الفرق؟
٣١ - ٣٢	ثالثاً: الخطأ التنظيمي
٣٣ - ٣٤	رابعاً: أنواع الأخطاء
٣٤ - ٣٦	خامساً: استراتيجيات التعامل مع الخطأ: إدارة الخطأ وتجنب الخطأ
٣٧ - ٤١	سادساً: مفهوم ثقافة الخطأ التنظيمي
٤١ - ٤٢	سابعاً: أهمية ثقافة إدارة الأخطاء
٤٣ - ٦٢	المبحث الثاني: صراع المهمة النسبي
٤٣ - ٤٤	أولاً: مفهوم الصراع في مكان العمل
٤٤ - ٤٥	ثانياً: مراحل تطور الصراع التنظيمي
٤٦ - ٤٩	ثالثاً: أنواع الصراع التنظيمي

٥٣ - ٤٩	رابعاً: صراع المهمة النسبي
٥٥ - ٥٤	خامساً: مراحل الصراع التنظيمي
٥٧ - ٥٥	سادساً: مستويات الصراع التنظيمي
٥٩ - ٥٨	سابعاً: اثار الصراع التنظيمي
٦٠ - ٥٩	ثامناً: اسباب الصراع التنظيمي
٦٢ - ٦٠	تاسعاً: اساليب ادارة الصراع التنظيمي
٧٢ - ٦٣	المبحث الثالث: إداء مقدمي الخدمة
٦٤ - ٦٣	أولاً: الإداء
٦٦ - ٦٤	ثانياً: مستويات الاداء
٦٩ - ٦٦	ثالثاً: أنواع الاداء الفردي
٧١ - ٦٩	رابعاً: مفهوم أداء الخدمة
٧٢ - ٧١	خامساً: أهمية أداء الخدمة
٧٢	سادساً: العوامل المؤثرة في أداء الخدمة
٧٧ - ٧٣	المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات الدراسة
٧٤ - ٧٣	أولاً: العلاقة بين ثقافة الخطأ التنظيمي وصراع المهمة النسبي
٧٥ - ٧٤	ثانياً: العلاقة بين صراع المهمة النسبي وأداء مقدمي الخدمة
٧٦ - ٧٥	ثالثاً: العلاقة بين ثقافة الخطأ التنظيمي وأداء مقدمي الخدمة
٧٧ - ٧٦	رابعاً: العلاقة بين ثقافة الخطأ التنظيمي وصراع المهمة النسبي وأداء مقدمي الخدمة
١١٧ - ٧٩	الفصل الثالث: الجانب العملي للدراسة
٨٩ - ٧٩	المبحث الأول: فحص أداة قياس الدراسة واختبارها
١٠٣ - ٩٠	المبحث الثاني: الوصف الإحصائي
١١٧ - ١٠٤	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
١٢١ - ١١٩	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات
١٣٩ - ١٢٣	المراجع والمصادر
I - IV	الملاحق (١-٤)

قائمة الجداول

ت	عنوان الجدول	الصفحة
١	الجدول (١) عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة	١١
٢	جدول (٢) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وابعادها	٨١
٣	جدول (٣) الترميز والتوصيف	٨١
٤	جدول (٤) مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة نمذجة المعادلة الهيكلية	٨٣
٥	جدول (٥) معاملات الثبات لأداة قياس الدراسة	٨٩
٦	جدول (٦) تصنيف فئات الوصف الاحصائي	٩٠
٧	جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والترتيبية لنوع ثقافة ادارة الخطأ (n= 259)	٩١
٨	جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والترتيبية لنوع ثقافة مقت الخطأ (n= 259) فرد	٩٣
٩	جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية النسبية والترتيبية للأنواع الرئيسة لمتغير ثقافة الخطأ التنظيمي (n=259) فرد	٩٤
١٠	جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والترتيبية لبعء صراع العلاقات (n= 259) فرد	٩٦
١١	جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والترتيبية لبعء صراع المهمة (n= 259) فرد	٩٧
١٢	جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والترتيبية لبعء صراع العملية (n= 259) فرد	٩٨
١٣	جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية النسبية والترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير صراع المهمة النسبي (n=259) فرد	٩٩
١٤	جدول (١٤) مستويات صراع المهمة النسبي حسب المصارف عينة البحث	١٠١
١٥	جدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والترتيبية لمتغير اداء مقدم الخدمة (n= 259) فرد	١٠٣
١٦	جدول (١٦): مصفوفة معاملات الارتباط	١٠٤
١٧	جدول (١٧) مؤشر الاتفاق بين المستجيبين ضمن المجموعة (I_{wg}) للمتغيرات على مستوى الوحدة التنظيمية	١٠٧

١٠٨	جدول (١٨) مؤشري (1)(ICC) و (2)(ICC) للمتغيرات على مستوى الوحدة التنظيمية (المصرف)	١٨
١١١	جدول (١٩) تحليل الانحدار المتدرج للعلاقة ما بين ثقافة الخطأ التنظيمي وصراع المهمة النسبي	١٩
١١٣	جدول (٢٠) نتائج اختبار نموذج قيم الثابت كمخرجات الفرضية الرئيسة الثانية	٢٠
١١٥	جدول (٢١) نتائج اختبار الشرط الأول للفرضية الرئيسة الثالثة	٢١
١١٧	جدول (٢٢) نتائج اختبار الشرط الرابع للفرضية الرئيسة الثالثة	٢٢

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	ت
١٦	شكل (١) النموذج الفرضي للدراسة	1
٣٦	الشكل (٢) استراتيجيات التعامل مع الخطأ	2
٣٨	الشكل (٣) ادارة الخطأ	3
٥٣	الشكل (٤) يوضح صراع المهمة النسبي	4
٥٥	الشكل (٥) يوضح مراحل الصراع التنظيمي	5
٦١	الشكل (٦) يوضح أساليب ادارة الصراع التنظيمي	6
٨٥	شكل (٧) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس ثقافة ادارة الخطأ	٧
٨٦	شكل (٨) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس ثقافة مقت الخطأ	8
٨٧	شكل (٩) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس صراع المهمة النسبي	9
٨٨	شكل (١٠) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس اداء مقدمي الخدمة	10
٩٢	شكل (١١) تمثيل اجابات عينة الدراسة حول فقرات نوع ثقافة ادارة الخطأ	11
٩٤	شكل (١٢) تمثيل اجابات عينة الدراسة حول فقرات نوع ثقافة مقت الخطأ	12
٩٥	شكل (١٣) مخطط يوضح مستوى انواع متغير ثقافة الخطأ التنظيمي حسب المتوسط الحسابي	13
٩٦	شكل (١٤) تمثيل اجابات عينة الدراسة حول فقرات نوع صراع العلاقات	14
٩٨	شكل (١٥) تمثيل اجابات عينة الدراسة حول فقرات صراع المهمة	15
٩٩	شكل (١٦) تمثيل اجابات عينة الدراسة حول فقرات بعد صراع العلاقات	16
١٠٠	شكل (١٧) مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير صراع المهمة النسبي حسب المتوسط الحسابي	17
١٠٣	شكل (١٨) تمثيل اجابات عينة الدراسة حول فقرات متغير اداء مقدمي	18



قائمة الملاحق

ت	عنوان الملحق	رقم الصفحة
١	الملحق (١) أستمارة تحكيم الاستبيان	I
٢	الملحق (٢) المحكمون لأستمارة الاستبيان	II
٣	الملحق (٣) أستمارة الاستبيان (مدراء مقدمي الخدمة المصرفية)	III
٤	الملحق (٤) أستمارة الاستبيان (مقدمي الخدمة المصرفية)	IV

المقدمة

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 فعلية عن مدى جودة الخدمة المصرفية المقدمة. وهذا ما جعل أغلب المصارف تسلط الضوء على تطوير أداء مقدمي الخدمة وتنميته ليس فقط من خلال تصميم البرامج التدريبية التي تسعى الى تعزيز مستوى مهاراتهم وقابلياتهم بل أيضاً الأهتمام بالمؤشرات والعوامل التي تعزز دافعيتهم ورغبتهم في العمل. فهذه المصارف تدرك ان أداء الافراد هو محصلة لقدرات العاملين ودافعيتهم في العمل.

ويتفق العديد من الباحثين بأن التعلم من خلال الاخطاء يعد عاملاً جوهرياً في تعزيز أداء مقدمي الخدمة. فالأخطاء اليومية التي يقع بها العاملون وبشكل يومي تعد مصدراً مهماً حول حالات الانحراف غير المقصودة في أداء العاملين. والعمل على تشخيص هذه الاخطاء وايصالها الى الآخرين لغرض تجنب الوقوع عليها يمثل ممارسة اساسية نحو تحسين أداء العاملين. وهذا التعامل الفاعل مع الاخطاء يحتاج الى تبني المصارف الى ثقافة تنظيمية تهتم بإدارة الاخطاء والاستفادة منها بدلاً من محاربتها. لكن للأسف أغلب المصارف المحلية قد لا تستوعب هذا السياق في التعامل مع الاخطاء بل تحاول أن تمنع حدوث الأخطاء بأعتبار إن مع الاخطاء حسب ما تعتقد هي العامل الأساس لتعزيز الاداء وتطور العمل. وهذا الأسلوب في التعامل مع الاخطاء قد يخلق ثقافة أفضل من قيمة الافصاح عن الاخطاء والتعلم منها مما يؤدي الى عرقلة تطور قابليات العاملين ومهاراتهم. في الدراسة الحالية نحاول رسم الملامح النظرية والفكرية للتوقع اعلاه حول العلاقة بين ثقافة الخطأ التنظيمي (إدارة الخطأ، تجنب الخطأ) وأداء مقدمي الخدمة المصرفية. اذ تتوقع الدراسة ان المصارف التي تتبنى ثقافة ادارة الخطأ التنظيمي سوف تتمكن من تطوير أداء مقدمي الخدمة المصرفية لما لهذه الثقافة من دور في تعزيز التعلم من الاخطاء. وبشكل محدد أكثر، ترى هذه الدراسة ان ثقافة ادارة الخطأ تعزز من أداء مقدمي الخدمة المصرفية من خلال التشجيع على الاختلاف في عرض الافكار والآراء (صراع المهمة) وتقليل الخلافات الشخصية (صراع العلاقات) والخلافات الخاصة بوسائل تحقيق الاداء (صراع العملية). كما تفترض الدراسة،

ان المصارف التي تتبنى ثقافة مقت الخطأ سوف ينخفض لديها اداء مقدمي الخدمة لان قيم هذه الثقافة لا تشجع على تبادل الآراء والافكار والتعلم من الاخطاء بل تخلق مناخاً يتصف بالصراعات والقاء اللوم على الاخرين وعدم التعاون.

من أجل تحقيق اهداف هذه الدراسة قسمت الى أربعة فصول حيث تضمن الفصل الأول المنهجية وبعض الدراسات السابقة. أما الفصل الثاني فقد تضمن الجانب النظري للدراسة ويقسم الى أربعة مباحث حيث تضمن المبحث الأول تقديم الجانب النظري لمفهوم ثقافة الخطأ التنظيمي، والمبحث الثاني عن مفهوم صراع المهمة النسبي، أما المبحث الثالث عن مفهوم أداء مقدمي الخدمة، أما المبحث الأخير للدراسة فقد تناول العلاقة بين هذه متغيرات الدراسة. في حين أن الفصل الثالث تضمن الجانب التطبيقي للإطار العملي للدراسة وقسم الى ثلاثة مباحث، خصص المبحث الأول للحديث عن فحص اختبار أداة قياس الدراسة، والمبحث الثاني خصص للوصف الاحصائي، أما المبحث الثالث خُصص لأختبار الفرضيات. وأخيراً الفصل الرابع فقد تضمن مبحثين الأول خُصص للاستنتاجات والأخر للتوصيات والمقترحات.

الفصل الأول

المنهجية وبعض الدراسات السابقة

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المبحث الثاني: بعض الدراسات السابقة

الفصل الأول

المنهجية وبعض الدراسات السابقة

تمهيد

يتناول هذا الفصل مبحثين إذ يختص المبحث الأول بمنهجية الدراسة الحالية، والتي تتضمن مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، مجتمع الدراسة وعينتها، تعاريف إجرائية، حدود الدراسة، أساليب جمع البيانات، النموذج الفرضي للدراسة، فرضيات الدراسة، مقاييس الدراسة، وسائل تحليل البيانات.

أما المبحث الثاني فقد تناول بعض الدراسات السابقة والتي تعد أمتداد فكري لأهم وأحدث الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية (ثقافة الخطأ التنظيمي، صراع المهمة النسبي، أداء مقدمي الخدمة). حيث تناولت بعض هذه الدراسات العلاقة بين متغيرات الدراسة، فقد أختص هذا المبحث بمناقشة الدراسات السابقة والاستفادة منها في الجانب النظري ومقاييس الجانب العملي كما وضحت أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

المبحث الأول

منهجية الدراسة

توطئة

يحاول هذا المبحث استعراض الأسس المنهجية التي تبنتها الدراسة لغرض إعطاء الشعور اللازم عن مضمون محاور الدراسة وسيرها وعلى النحو أدناه:

أولاً. مشكلة الدراسة

استجابةً لحدة المنافسة في سوق العمل يكرس الباحثون اهتمامهم البحثي بشكل متزايد نحو العوامل التي تساهم في تحقيق نتائج مرغوبة للزبائن (Liao & Chuaug, 2004)، إذ يدرك الزبائن قيمتهم بشكل أساس من قبل موظفي الخطوط الامامية اثناء عملية لقاء الخدمة التي غالباً ما تتضمن ثنائية بين الزبائن ومقدمي الخدمة (Shneider, 2004)، فلمقدمي الخدمة دور محوري في سلسلة ارباح الخدمة من خلال دورهم الذي ينعكس على تقييم الزبائن لجودة الخدمة ومستوى ولائهم (Zhang et al., 2018). ولذلك، يرى الباحثون أنه من المهم ان تفهم ما هي العوامل التي تساهم في تعزيز او تقويض اداء مقدمي الخدمة (Liao & Chuaug, 2004)، من أجل بلورة تصور واضح عن الممارسات التي يمكن ان تتبناها المنظمات الخدمية ومنها المصارف في تعزيز هذه العوامل.

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

الدور الوسيط لصراع المهمة النسبي، حيث أن ثقافة الخطأ التنظيمي تتضمن نوعين من الثقافة (أدارة الخطأ ، تجنب الخطأ)، أما المتغير الوسيط صراع المهمة النسبي (فهو صراع المهمة نسبةً الى صراع العلاقات والعملية) يؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على أداء مقدمي الخدمة. أما على المستوى التطبيقي علماً أن المستوى المعرفي للدراسات هي نادرة فيه نوع من التعقيد والتشابك حاول الباحث فك الاشتباك نسبية وهي ليست نفس أنواع الصراع (المهمة ،العلاقات، العملية). والمشكلة قائمة على أداء مقدمي الخدمة المصرفية بأعتبار بحاجة الى التعزيز ومدى تأثير ثقافة الخطأ التنظيمي وصراع المهمة النسبي على أداء مقدمي الخدمة مهمة جداً. وهذه الفجوة المعرفية قد اعطت الباحث الدافع لإجراء الدراسة الحالية وقد أنبثقت التساؤلات من المشكلة الحالية وهي:

١- هل تشكل ثقافة الخطأ التنظيمي (ثقافة ادارة الخطأ وثقافة تجنب الخطأ) محدداً أساس لأداء مقدمي الخدمة؟

٢- هل يفسر مفهوم صراع المهمة النسبي طبيعة العلاقة المحتملة بين ثقافة الخطأ التنظيمي وأداء مقدمي الخدمة؟

ثانياً. أهمية الدراسة

يمكن توضيح أهمية البحث في ضوء النقاط التالية:

١- تعد ثقافة الخطأ التنظيمي وصراع المهمة النسبي 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 رفد المكتبة العلمية.

٢- تعد الدراسة من أولى المحاولات التي تربط بين متغير ثقافة الخطأ التنظيمي (المستقل)، ومتغير صراع المهمة النسبي (الوسيط)، ومتغير اداء مقدمي الخدمة (المعتمد) لمعرفة الارتباطات والتأثيرات بين متغيرات هذه الدراسة.

٣- 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.

ثالثاً. أهداف الدراسة

- يتضمن موضوع البحث الحالي مجموعة من الأهداف وعلى النحو التالي:
- ١- معرفة مستوى ثقافة إدارة الخطأ وثقافة مقت الخطأ في مصارف عينة الدراسة.
 - ٢- الكشف عن مستوى صراع المهمة النسبي لدى المصارف عينة الدراسة.
 - ٣- تحديد مستوى أداء مقدمي الخدمة في المصارف عينة الدراسة.
 - ٤- اختبار العلاقة بين ثقافة الخطأ التنظيمي وصراع المهمة النسبي.
 - ٥- إجراء اختبار متعدد المستويات (بين مستوى الوحدة والفرد) للعلاقة بين كل من صراع المهمة النسبي وأداء مقدمي الخدمة.
 - ٦- إجراء اختبار متعدد المستويات (بين مستوى الوحدة والفرد) لعلاقة التأثير غير المباشرة بين ثقافة الخطأ وأداء الخدمة المصرفية من خلال الدور الوسيط لمتغير صراع المهمة النسبي.

رابعاً. مجتمع الدراسة وعينتها

أ- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة بالمصارف الحكومية والاهلية العاملة في محافظات الفرات الاوسط (المتنى، الديوانية، الحلة، كربلاء)، وكما موضح أدناه مختصر عن كل مصرف رئيسي:

١- المصارف الحكومية

- **مصرف الرافدين:** يعد مصرف الرافدين من المصارف الحكومية التي تأسست عام (١٩٤١) بموجب القانون رقم (٣٣) وبراس مال مدفوع قدره (٥٠,٠٠٠ دينار)، وهو أول مصرف تجاري حكومي يمارس الصيرفة التجارية وقد مر بمراحل متعددة خلال المدة (١٩٦٤ - ١٩٧٤)، فقد وُحِدَتْ مع مصرف الرافدين إذ أصبح المصرف التجاري الوحيد بالعراق، واستمر بالعمل لمفردة في الصيرفة حتى عام (١٩٨٨) من تأسيس مصرف الرشيد، ويتضمن مصرف الرافدين الاقسام التالية (السفّاتج، الحسابات الجارية، العمليات المصرفية، الضمان والتقاعد، التسهيلات الائتمانية، الحوالات التجارية، الاعتمادات المستندية، الودائع) والشعب (السلف، المقاصة، الدفعات)، وله عدد من الفروع داخل العراق وخارجه، حيث أن الفروع المستهدفة في الدراسة هي محافظة المتنى فرع (السمّاء، الخضر، الرميثة)، ومحافظة الديوانية فرع (الحمزة ٣١٩، القادسية ٣١٥، الديوانية ٢١٧)، ومحافظة كربلاء فرع (كربلاء، الشهداء ١٣٩).

- **مصرف الرشيد:** يعد مصرف الرشيد من المصارف الحومية التي تهدف الى دعم الاقتصاد وتمويل مختلف القطاعات وفق خطط التنمية، فقد تأسس مصرف الرشيد عام (١٩٨٨) بموجب قانون رقم (٥٢) ويعد ثاني أكبر مصرف حكومي، ويتضمن مصرف الرشيد الاقسام التالية (السفاح، الحسابات الجارية، الضمان والتقاعد، الحوالات التجارية، الاعتمادات المستندية، الودائع) والشعب (السلف، التوفير، القروض، المقاصة)، وله عدد من الفروع داخل وخارج العراق، حيث أن الفروع المستهدفة في الدراسة هي محافظة المثنى فرع (بحيرة ساوة ٥٩٥، السماوة ٣٥)، ومحافظة الديوانية فرع (الديوانية ١٦، الديوانية ٥١٥)، ومحافظة كربلاء فرع (كربلاء، الشهداء ١٣٩).

- **المصرف العقاري:** أسس المصرف عام (١٩٤٨) في بغداد بموجب القانون رقم (١٨) وقد باشر أعماله برأس مال قدره مليون دينار في عام (١٩٤٩)، والهدف من انشائه هو إقراض الافراد قروض عقارية، ويتضمن المصرف الاقسام التالية (القروض، الرقابة، التدقيق، الحسابات، شعبة الجباية، الائتمان)، حيث أن الفروع المستهدفة في الدراسة هي محافظات المثنى والديوانية والحلة.

- **المصرف الزراعي:** يعد المصرف الزراعي من المصارف الحومية القديمة في العراق فقد أسس عام (١٩٣٥) بموجب قانون رقم (٥١)، والهدف الاساسي من انشائه هو تمويل النشاط الزراعي والصناعي، وفي عام (١٩٤٦) قامت الحكومة بتأسيس مصرف صناعي بسبب زيادة حاجة الافراد الى التمويل الصناعي في المشاريع الصناعية، ويتضمن المصرف الاقسام التالية (السفاح، التسليف، الحسابات، المقاصة، الائتمان)، حيث أن الفروع المستهدفة في الدراسة هي محافظات المثنى والديوانية والحلة.

- **المصرف العراقي للتجارة:** تأسس المصرف العراقي للتجارة في عم (٢٠٠٣) ككيان حكومي مستقل وكان الغرض من تأسيسه هو تقديم خدمة للاقتصاد الوطني من خلال تسهيل عمليات الاستيراد والتصدير من والى العراق، وقد بدأ اعماله برأس مال (١,١٠٠,٠٠٠ \$). إذ يبلغ عدد الفروع داخل العراق (٢٥) فرعاً وأن الفرع المستهدف في الدراسة هي محافظة كربلاء.

٢- المصارف الاهلية

- **المصرف العراقي الاسلامي للاستثمار والتنمية:** أسس المصرف العراقي الاسلامي للاستثمار والتنمية في عام (١٩٩٢) حيث بدأ بمزاولة نشاطاته بكامل صلاحياته من قبل البنك المركزي وهو

شركة عامة مدرجة في سوق العراق للأوراق المالية منذ (٢٠٠٤) وله عدد من الفروع، وأن الفرع المستهدف في الدراسة هي محافظة المثنى (السماوة).

- **مصرف الخليج:** أسس مصرف الخليج في عام (١٩٩٩) بموجب شهادة التأسيس المرقمة م. ش/٧٠٠٢ الصادرة من دائرة تسجيل الشركات وفق قانون الشركات رقم (٢١) لعام (١٩٩٧) المعدل برأس مال قدره (٦٠٠) مليون دينار، باشر المصرف ممارسة اعماله عن طريق الفرع الرئيسي بتاريخ ٢٠٠٠ بعد حصوله على اجازة ممارسة الصيرفة الصادرة من البنك المركزي العراقي المرقمة ص. أ. ١١٥/٣/٩/ والمؤرخة في ٢٠٠٠/٢/٧ وفقاً لأحكام قانون البنك المركزي رقم (٦٤) لسنة ١٩٧٦ الملغي ليمارس المصرف اعمال الصيرفة الشاملة. وله عدد من الفروع، وأن الفروع المستهدفة في الدراسة هي محافظة المثنى (السماوة) ومحافظة الديوانية.

- **مصرف بغداد:** يعد اول مصرف مرخص في العراق بدأ بالعمليات المصرفية في عام (١٩٩٢). وأسس بعد تعديل المادة (٥) من قانون البنك المركزي العراقي. من بداية أعماله عام (١٩٩٢) الى عام (١٩٩٨) كان يمارس الاعمال المصرفية التجارية فقط وفي عام (٢٠٠٥) سمح البنك المركزي للمصارف الخاصة بممارسة الانشطة المصرفية كافة، حيث أن الفروع المستهدفة في الدراسة هي محافظات المثنى (السماوة) والديوانية و كربلاء.

- **مصرف الجنوب الاسلامي للاستثمار والتمويل:** أسس عام (٢٠١٦)، حيث يقدم مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات المالي والمصرفية في كل من (قطاع الافراد، والشركات)، وله عدد من الفروع، حيث أن الفروع المستهدفة في الدراسة هي محافظات المثنى (السماوة) والديوانية.

- **مصرف أيلاف الاسلامي:** أسس مصرف إيلاف الاسلامي تحت أسم "مصرف البركة للاستثمار والتمويل" بموجب شهادة التأسيس الصادرة من دائرة تسجيل الشركات رقم (٧٧٨٨) في عام (٢٠٠١) وبرأس مال قدره (٢ مليار) دينار عراقي وبعد صدور اجازة ممارسة الصيرفة من البنك المركزي العراقي المرقمة ٨٨٤/٣/٩ في ٢٠٠١/٣/٣٠، باشر عمله من خلال فرعه الرئيسي بتاريخ (٢٠٠١). وبتاريخ ٢٠٠٧/٦/٢٨ صدر قرار دائرة تسجيل الشركات المتضمن التعديلات التالية على شهادة التأسيس وهي تعديل اسم الشركة من (مصرف البركة للاستثمار والتمويل) الى (شركة مصرف ايلاف الاسلامي - مساهمة خاصة)، وقد عدّلت المادة الثالثة من عقد الشركة وجعل نشاطها في ممارسة اعمال الصيرفة الشاملة ضمن الاطار الاسلامي - مساهمة خاصة. ويتولى المصرف القيام بمختلف الانشطة المصرفية التجارية والتخصصية والاستثمارية المحلية

والدولية وبإشراف ورعاية البنك المركزي العراقي بواسطة فروع المنتشرة في مختلف المحافظات العراقية. وقد تم أدرجت في سوق العراق للأوراق المالية عام (٢٠١١)، حيث أن الفرع المستهدف في الدراسة هي محافظة المثنى (السماوة).

٠ - **مصرف الطيف الاسلامي:** أسس مصرف الطيف الاسلامي كشركة محدودة المسؤولية بشهادة تأسيس (٢٣٩٢ م.ش) سنة (٢٠٠٦) وفي (٢٠٠٧) أصبحت شركة مساهمة، وفي سنة (٢٠١٨) بموجب رقم الكتاب (٥٤٧٨) الصادر من دائرة تسجيل الشركات وبراس مال قدره (\$ ٨٥ مليون)

وهو مصرف ناشئ، وله عدة فروع وأن الفرع المستهدف في الدراسة هي محافظة الديوانية.

- **مصرف الاتحاد العراقي:** هو شركة مساهمة خاصة مقرها الرئيسي في العراق بغداد حيث أسس في سنة (٢٠٠٥) بموجب شهادة التأسيس المرقمة ٩٣٢١ الصادرة من دائرة تسجيل الشركات وحصل على إجازة ممارسة الصيرفة بموجب كتاب البنك المركزي المرقم ٢٤٠/٣/٩ بتاريخ ٢٠٠٤/٣/٩ وله عدة فروع وأن الفروع المستهدفة في الدراسة هي محافظات الديوانية وكربلاء.

- **المصرف المتحد للاستثمار:** أسس المصرف المتحد للاستثمار بتاريخ (١٩٩٤) وفقاً لأحكام قانون الشركات. اذ يمارس نشاطاته في ميدان العمل المالي والمصرفي ضمن الحدود التي يسمح بها القانون المصرفي. وله عدة فروع في محافظات العراق وأن الفرع المستهدف في الدراسة هي محافظة الديوانية.

- **مصرف التعاون الاسلامي:** أسس المصرف سنة (٢٠٠٦) بوصفه شركة عراقية مساهمة خاصة حسب قانون الشركات رقم (٢١) لسنة (١٩٩٧) المعدل بموجب شهادة التأسيس الصادرة عن دائرة تسجيل الشركات المرقمة (م ش ٢٤٩) في (٢٠٠٧/٤/٨) وموافقة البنك المركزي العراقي بموجب كتابه المرقم (٢٠٠٧/٣/٩ - ٢٠٠٧/٣/٤) وبأشرف بأعماله (٢٠٠٧/٤/٨). وله عدة فروع في محافظات العراق وأن الفرع المستهدف في الدراسة هي محافظة الديوانية.

- **المصرف الدولي الاسلامي:** أسس المصرف العراقي الإسلامي للاستثمار والتنمية في سنة (١٩٩٢). وبدأ مزاولة نشاطه بكامل صلاحياته من قبل البنك المركزي العراقي سنة (١٩٩٣). وله عدة فروع في محافظات العراق وأن الفرع المستهدف في الدراسة هي محافظة كربلاء.

- **مصرف التنمية الدولي:** أسس المصرف في سنة (٢٠١١) برأسمال قدره (١٠٠ مليار) دينار عراقي وهذا حسب شروط البنك المركزي العراقي، قام المصرف بزيادة رأس المال على مراحل خلال السنوات (٢٠١٣ - ٢٠١٥) ليصبح برأسمال مدفوع قدره (٢٥٠ مليار) دينار عراقي بما

يعادل (\$٢١٠ مليون)، فقد أصبح واحداً من المصارف الرائدة على المستويين المحلي والإقليمي إذ يوفر خدمات مصرفية متقدمة لكافة زبائنه على صعيد القطاعين الأفراد و الشركات، وله عدة فروع في محافظات العراق وأن الفرع المستهدف في الدراسة هي محافظة كربلاء.

ب- عينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة بمجموعة مقدمي الخدمة المصرفية ومدراء مقدمي الخدمة في المصارف الحكومية والاهلية في محافظات (المثنى، القادسية، بابل، كربلاء)، أن أكتفاء الباحث بـ(٤٠) مشاهدة على مستوى المصرف موزعة على أربع محافظات هو أن شرط المقياس يطبق على (٣٦) مشاهدة فما فوق على مستوى الوحدة (المصرف)، كما أن عملية اداء الخدمة ترتبط ارتباطاً مباشراً بمقدمي الخدمة ومدراء مقدمي الخدمة، فقد استخدمت الدراسة المدخل القصدي لتحديد عينة الدراسة الذي يتمثل باختيار مقدمي الخدمة ومدراء مقدمي الخدمة في المصارف مجتمع الدراسة. إذ بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (١٢٣٩) فرد وكانت العينة المستهدفة هي بنسبة (٢١,٨٧%)، أي قام الباحث بتوزيع (٢٧١) استمارة استبيان على مقدمي الخدمة ومدراء مقدمي الخدمة وكانت عدد الاستمارات المسترجعة الصالحة للتحليل الاحصائي (٢٥٩) استمارة، أي بنسبة (٩٥,٦%)، والجدول (١) يقدم توضيح لعدد الاستمارات الموزعة حسب كل مصرف وعدد الاستمارات المسترجعة منها وكذلك توضيح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل، ويكون عدد الاستمارات الصالحة للدراسة والتحليل (٢٥٩) استمارة ، وهذا يعني ان نسبة (٩٥,٦%) الاستمارات الصالحة للتحليل. وسوف يقدم توضيحاً مفصلاً 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.

الجدول (١)

عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة

الاستمارات				حجم العينة	مجتمع الدراسة		
نسبة الاستجابة	الصالحة للتحليل	المسترجعة	الموزعة		الفرع	المصرف	ت

١٠٠%	١٠	١٠	١٠	٢٧١	السماوة	الرافدين	١
١٠٠%	٦	٦	٦		الخصر		
١٠٠%	١٣	١٣	١٣		الرميثة		
٨٧,٥%	٧	٧	٨		السماوة	العقاري	٢
٨١,٨%	٩	٩	١١		السماوة	الزراعي	٣
١٠٠%	١٠	١٠	١٠		بحيرة ساوة ٥٩٥	الرشيد	٤
١٠٠%	٦	٦	٦		السماوة ٣٥		
١٠٠%	١٣	١٣	١٣		الديوانية	المصرف العقاري	٥
١٠٠%	١٠	١٠	١٠		الديوانية	المصرف الزراعي	٦
١٠٠%	٦	٦	٦		الحمزة ٣١٩	مصرف الرافدين	٧
١٠٠%	١٣	١٣	١٣		القادسية ٣١٥	مصرف الرافدين	٨
٧٠%	٧	٨	١٠		الديوانية ٢١٧	مصرف الرافدين الجانب الايمن	٩
١٠٠%	٨	٨	٨		الديوانية ١٦	مصرف الرشيد	١٠
٧٧,٨%	٧	٧	٩		الديوانية ٥١٥	مصرف الرشيد	١١
١٠٠%	٦	٦	٦		الحلة	المصرف الزراعي	١٢
١٠٠%	١٠	١٠	١٠		الحلة	المصرف العقاري	١٣
١٠٠%	٦	٦	٦		الحلة (٥)	مصرف الرشيد	١٤
١٠٠%	١٣	١٣	١٣		كربلاء	المصرف العراقي للتجارة	١٥
١٠٠%	١٠	١٠	١٠		الشهداء ١٣٩	مصرف الرافدين	١٦
٩٠%	٩	١٠	١٠		كربلاء	مصرف الرافدين	١٧
١٠٠%	٨	٨	٨		الحسين ٥٢٦	مصرف الرشيد	١٨
١٠٠%	٥	٥	٥		كربلاء ٢١	مصرف الرشيد	١٩

٢٠	مصرف الرشيد	الطف ٥١١	٦	٦	٥	%٨٣
٢١	العراق الاسلامي للاستثمار والتنمية	السماوة	٦	٦	٦	%١٠٠
٢٢	الخليج التجاري	السماوة ٦٥٥	٥	٥	٥	%١٠٠
٢٣	الجنوب الاسلامي	السماوة	٥	٥	٥	%١٠٠
٢٤	بغداد	السماوة	٧	٧	٧	%١٠٠
٢٥	إيلاف الاسلامي	السماوة	٤	٤	٤	%١٠٠
٢٦	مصرف بغداد	الديوانية	٦	٦	٦	%١٠٠
٢٧	مصرف الطيف الاسلامي	الديوانية	٧	٧	٧	%١٠٠
٢٨	مصرف الاتحاد العراقي	الديوانية	٦	٦	٥	%٨٣
٢٩	مصرف الجنوب الاسلامي للاستثمار والتنمية	الديوانية	٦	٦	٦	%١٠٠
٣٠	المصرف المتحد للاستثمار	الديوانية	٥	٥	٤	%٨٠
٣١	مصرف التعاون الاسلامي	الديوانية	٤	٤	٤	%١٠٠
٣٢	الخليج التجاري	الديوانية ٦٥٢	٥	٥	٥	%١٠٠
٣٣	مصرف الاتحاد العراقي	كربلاء	٥	٥	٥	%١٠٠
٣٤	المصرف الدولي الاسلامي	كربلاء	٥	٥	٥	%١٠٠
٣٥	مصرف التنمية الدولي	كربلاء	٥	٥	٥	%١٠٠
٣٦	المصرف الاهلي العراقي	كربلاء	٥	٥	٥	%١٠٠

٣٧	مصرف بغداد	كربلاء	٥	٥	٥	%١٠٠
المجموع						
			٢٧١	٢٦٥	٢٥٩	%٩٥,٦

خامساً. تعاريف إجرائية

في أدناه مجموعة من التعاريف الإجرائية الخاصة بمتغيرات الدراسة:

- ١ - **ثقافة الخطأ التنظيمي:** هو مفهوم يضم نوعين من الثقافة (إدارة الخطأ، تجنب الخطأ) للتعامل مع الخطأ وينبثق من كل نوع قيم وأفتراضات وعادات سلوكية معينة التي يتبلور في مجموعها ثقافة ذات توجه معين للتعامل مع الأخطاء.
- ٢ - **ثقافة إدارة الخطأ:** هي عبارة عن مجموعة من القيم والعادات التي تغرسها المنظمة في مكان العمل تهدف الى الاستفادة من الاخطاء بهدف التعلم والتكيف الداخلي لتقليل تأثيرها السلبي على المنظمة، عن طريق التواصل والمشاركة بالمعرفة حول الخطأ ليتعامل معها من خلال اجراءات وممارسات تنظيمية رسمية وغير رسمية.
- ٣ - **ثقافة تجنب الخطأ:** هي عبارة عن مجموعة من القيم والعادات التي تغرسها المنظمة في مكان العمل تهدف الى منع حدوث الاخطاء مما يساهم في خلق سياق يشجع على عدم الافصاح عن الاخطاء وعدم الاستفادة منها أو التعلم.
- ٤ - **صراع المهمة:** هو صراع ناشئ عن ضعف التواصل والتبادل بالمعلومات بين أعضاء الفريق بسبب الاختلاف في الآراء والأفكار حول إنجاز المهام التي يتعين القيام بها كتوزيع الموارد أو حول كيفية أداء مهامهم.
- ٥ - **صراع العلاقات:** هو صراع ناشئ عن عدم التوافق بين شخصين أو أكثر داخل أعضاء الفريق حول القضايا الشخصية التي ليس لها علاقة بالمهمة بالإضافة الى الاختلاف بالمعتقدات والقيم وغيرها من المشاعر السلبية.
- ٦ - **صراع العملية:** هو صراع ناشئ عن خلاف الافراد أو الجماعات في المنظمة حول القضايا التي تتعلق بتحديد المسؤوليات كجدولة الاجتماعات، وتعيين العمل، ومشكلات التنسيق وتفويضهم داخل المنظمة.

٧- **صراع المهمة النسبي:** هو إجراء يصف العلاقة بين الأنواع الثلاثة للصراع (المهمة، العلاقات، العملية) والذي تكون فيه مستويات صراع المهمة أعلى من مستويات صراع العلاقات والعملية، فتكون الفرق عند هذا المستوى عالية الاداء وراضية الذي بدوره يؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي والمنظمة، والعكس صحيح.

٨- **أداء مقدمي الخدمة:** هي مجموعة من السلوكيات التي تتبع الأوصاف الوظيفية الرسمية ونصوص الخدمة التي تحدث بين طرفين (مقدمي الخدمة) بهدف تلبية احتياجاتهم (الزبائن) بأفضل طريقة ممكنة.

سادساً. حدود الدراسة

تنقسم حدود الدراسة الى:

١- **الحدود المكانية:** انحصرت الحدود المكانية للدراسة الحالية في المصارف الحكومية والأهلية في محافظات الفرات الأوسط (المتن، القادسية، بابل، كربلاء) وشملت فروع المصارف الحكومية (الرافدين، والرشيد، العقاري والزراعي، والعراقي للتجارة)، أما فروع المصارف الأهلية (الخليج التجاري، وبغداد، وإيلاف الاسلامي، والطيف الاسلامي، والاتحاد العراقي، والمتحد للاستثمار، والتعاون الاسلامي، والدولي الاسلامي، والتنمية الدولي، والاهلي العراقي، والعراق الاسلامي للاستثمار والتنمية، والجنوب الاسلامي للاستثمار والتنمية).

٢- **الحدود الزمانية:** امتدت حدود الدراسة من ٢٠٢٠/٨/١ الى ٢٠٢٠/١١/١ حيث وزّع الإستبانة على مصارف عينة الدراسة في محافظات الفرات الاوسط (المتن، القادسية، بابل، كربلاء) في القطاعين الحكومي التي تبلغ (٢٣) مصرفاً والاهلي (١٧) مصرف.

٣- **الحدود البشرية:** مقدمي الخدمة ومدراء مقدمي الخدمة في مصارف عينة الدراسة.

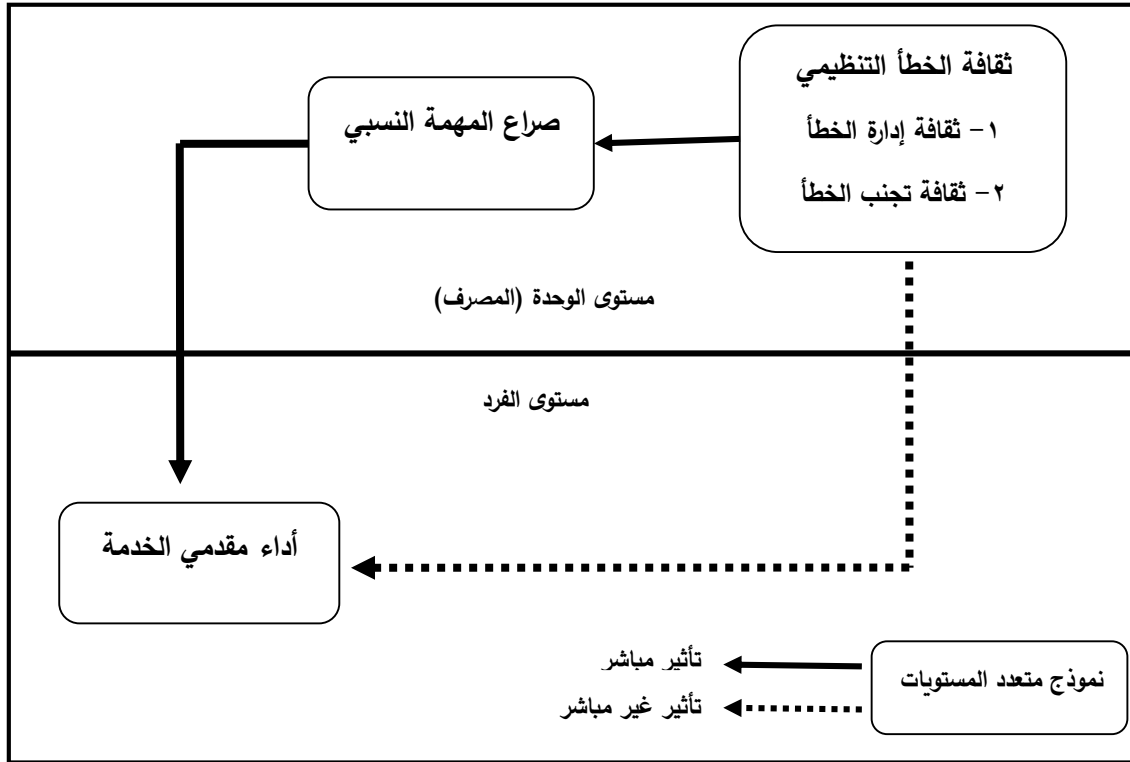
سابعاً. أساليب جمع البيانات

- **الجانب النظري:** اعتمد هذا الجانب على مجموعة من المصادر العربية والمصادر الأجنبية التي تمثلت بالكتب والبحوث والرسائل والأطاريح.

- **الجانب العملي:** أما هذا الجانب من الدراسة فقد اعتمد على جمع البيانات من خلال استعمال استمارة الاستبيان التي وزعت على العاملين في المصارف الحكومية والاهلية في محافظات الفرات الأوسط (المتن، والديوانية، والحلة، وكربلاء)، عينة الدراسة.

ثامناً. النموذج الفرضي للدراسة

من خلال مشكلة الدراسة وأهدافها فقد أعد النموذج الفرضي للدراسة الذي يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة الأساسية للدراسة. فقد تضمنت الدراسة كما موضح في الشكل أدناه ثلاثة متغيرات رئيسية وهي المتغير المستقل (ثقافة الخطأ التنظيمي)، والمتغير الوسيط (صراع المهمة النسبي)، والمتغير المعتمد (أداء مقدمي الخدمة). يُلاحظ أن النموذج يتضمن نوعين من التأثير هو (التأثير المباشر، والتأثير غير المباشر).



شكل (١) النموذج الفرضي للدراسة

تاسعاً. فرضيات الدراسة

تتضمن الدراسة الحالية مجموعة من الفرضيات يمكن توضيحها في ادناه:

١. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ثقافة الخطأ التنظيمي وصراع المهمة النسبي، وتتفرع

منها فرضيتين هما:

أ- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة بين ثقافة إدارة الخطأ وصراع المهمة النسبي.

ب- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية سالبة بين ثقافة تجنب الخطأ وصراع المهمة النسبي.

٢. توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية متعددة المستويات بين صراع المهمة النسبي واداء

مقدمي الخدمة.

٣. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة بين ثقافة الخطأ التنظيمي وأداء مقدمي الخدمة.
٤. 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:
- أ- توجد علاقة تأثير غير مباشرة متعددة المستويات بين ثقافة إدارة الخطأ وأداء مقدمي الخدمة من خلال الدور الوسيط لصراع المهمة النسبي.
- ب- توجد علاقة تأثير غير مباشرة متعددة المستويات بين ثقافة تجنب الخطأ وأداء مقدمي الخدمة من خلال الدور الوسيط لصراع المهمة النسبي.

عاشراً. مقاييس الدراسة

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

١. ثقافة الخطأ التنظيمي

استخدام مقياس (Van Dyck (٢٠٠٥ وزملاءه لقياس متغير ثقافة الخطأ التنظيمي والذي يتضمن مقياس لثقافة إدارة الخطأ ومقياس لثقافة تجنب الخطأ. ويتكون هذا المقياس من (١٧) فقرة موزعة على مدرج مقياس ليكرت الخماسي (يطبق بشكل كامل - لا يطبق بشكل كامل) لمقياس ثقافة إدارة الخطأ، و(١١) فقرة لمقياس ثقافة تجنب الخطأ، يقيس هذا المقياس مجموعة من الممارسات المختلفة بطريقة تعامل الوحدات الادارية أو المنظمة مع الخطأ التنظيمي وقد تمت ترجمة هذا المقياس الى اللغة العربية من قبل العطوي والحسيني (٢٠١٨).

٢. صراع المهمة النسبي

أستخدمت الدراسة مقياس يتكون من (٨) فقرات تم تطويرها من قبل (Jehn (١٩٩٥ 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 (١٩٩٣. وقد أستخدم المقياس مدرج ليكرت الخماسي (١= الى مدى عالي جداً ، ٥= الى مدى منخفض جداً) في توزيع أجابات أفراد العينة.

٣. أداء مقدمي الخدمة

أستخدمت الدراسة مقياس لاداء الخدمة مصمم من قبل (Liao and Chuang ٢٠٠٤)، ويتكون هذا المقياس من (٧) فقرات موزعة على مدرج ليكرت الخماسي (١= لا أتفق بشدة ، ٥= أتفق بشدة).

أحد عشر. وسائل تحليل البيانات

أستخدمت الدراسة مجموعة من الوسائل الاحصائية المناسبة بغرض اختبار أدوات قياس الدراسة والوصف الاحصائي وأخرى لغرض اختبار الفرضيات، على النحو أدناه:

- ١- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لغرض وصف بيانات الدراسة.
- ٢- التحليل العاملي التوكيدي لغرض اختبار صدق مقياس الدراسة.
- ٣- معامل كرونباخ الفا لغرض اختبار ثبات مقياس الدراسة.
- ٤- مصفوفة معاملات الارتباط لغرض بيان قوة التلازم بين متغيرات الدراسة.
- ٥- النمذجة الخطية الهرمية (HLM) لغرض اختبار فرضيات الدراسة.
- ٦- تحليل الانحدار المتدرج (HMRA) لأختبار بعض الفرضيات.

المبحث الثاني

أبرز الدراسات السابقة

توطئة

يتناول هذا المبحث مراجعة نظرية للدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات البحث وفق التسلسل الزمني التي تعد المنطلق المفتاحي والقاعدة النظرية للدراسة وكما هو في أدناه:

أولاً. دراسات ثقافة الخطأ التنظيمي

❖ الدراسات العربية

١ - دراسة العطوي والحسني (٢٠١٨):

(دور ثقافة إدارة الخطأ في تعزيز سلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط للتمكين

النفسي

دراسة تحليله متعددة المستويات)

يهدف هذا البحث إلى إجراء اختبار متعدد المستويات (بين مستوى الوحدة و الفرد) للعلاقة بين ثقافة إدارة الخطأ و سلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط لمتغير التمكين النفسي. حيث أجرى الباحثان مجتمع الدراسة في عينة من مؤسسات القطاع العام في محافظة المثنى ضمت العينة (٢٨٣) فرد موزعين على (٤٩) وحدة تنظيمية. وقد أستخدمت الدراسة تحليل النمذجة الخطية الهرمية لاختبار تأثير ثقافة إدارة الخطأ في التمكين النفسي و سلوك العمل الاستباقي. و قد توصلت هذه الدراسة إن لدى ثقافة إدارة الخطأ علاقة ايجابية ومعنوية مع مستوى ممارسة سلوك العمل الاستباقي ويتوسط هذه العلاقة ايجابيا ومعنويا التمكين النفسي.

❖ الدراسات الأجنبية

١ - دراسة (Van Dyck et al. ٢٠٠٥):

(Organizational error management culture and its impact on performance:
A two-study replication)

(ثقافة إدارة الخطأ التنظيمية وتأثيرها على الأداء : تكرار دراستين)

تحاول هذه الدراسة إجراء اختبار للعلاقة بين ثقافة إدارة الخطأ و الأداء التنظيمي. وقد أجرى الباحثين اختبار هذه العلاقة عبر دراستين أجريتا في دولتين أوروبيتين مختلفتين (هولندا و

ألمانيا). على أساس البيانات المستعرضة (الكمية والنوعية) من (٦٥) منظمة هولندية، كشفت الدراسة الأولى إن ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي كانت مرتبطة بشكل كبير بكل من تحقيق الأهداف التنظيمية والاداء الاقتصادي للمنظمات. وقد أكد هذا الاستنتاج في الدراسة الثانية وذلك باستخدام بيانات تغيير الربحية من (٤٧) منظمة ألمانية. وقد أستخدم هذه الدراسة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات الارتباط، وتحليل الانحدار المتدرج. وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي والأداء. وان المؤسسات قد ترغب في تقديم ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي كوسيلة لتعزيز أداء المنظمة.

٢- دراسة (٢٠١٥) Kuczmanski:

(The effects of the planning fallacy and organizational error management culture on occupational self-efficacy)

(آثار مغالطة التخطيط وثقافة إدارة الأخطاء التنظيمية على الكفاءة المهنية الذاتية)

تهدف هذه الدراسة إلى إجراء اختبار لمعرفة أثر أخطاء التخطيط وثقافة إدارة الخطأ التنظيمي على الكفاءة المهنية الذاتية. وقد أجرى (٢٠١٥) Kuczmanski مجتمع الدراسة في عينة من (٢٢٣) شخص بشكل عشوائي في (١) من (٤) مقالات قصيرة إذ طلب منهم إكمال مشروع في شركة وهمية. وقد أنتهى من المشروع في الوقت المحدد. في حالة ثقافة إدارة الخطأ المرتفعة وصفت الشركة بأنها منفتحة على الخطأ وتؤكد على التواصل والتعلم من الخطأ بينما في حالة ثقافة إدارة الخطأ المنخفضة وصفت الشركة بأنها غير مفتوحة للخطأ وتعاقب المشاركون إذا حدث خطأ. وقد استخدمت الدراسة الانحراف المعياري، وتحليل التباين ANOVA، والتحليل العاملي. توصلت هذه الدراسة إلى نتائج مهمة إذ إن أخطاء التخطيط لها تأثير رئيس على الكفاءة المهنية الذاتية للفرد تأثير سلبي. كذلك لم يكن لثقافة إدارة الخطأ تأثير مهم على الكفاءة المهنية الذاتية.

٣- دراسة (2016) Jung and Yoon :

(Error management culture and turnover intent among food and beverage employees in deluxe hotels: the mediating effect of job satisfaction)

(ثقافة إدارة الأخطاء ونوايا الدوران بين موظفي الأغذية والمشروبات في الفنادق الفاخرة: التأثير

الوسيط للرضا الوظيفي)

تهدف هذه الدراسة إلى إجراء اختبار للعلاقة بين ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي ونوايا دوران العمل من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي لدى موظفي الأغذية والمشروبات في الفنادق الفاخرة. وقد أجرى (Jung and Yoon (2016 مجتمع الدراسة في عينة من (٣٢١) موظف في مجال الأغذية والمشروبات في كوريا الجنوبية باستخدام أداة الاستبيان. وقد استخدم تحليل العاظمي التوكيدي، ونمذجة المعادلة الهيكلية للتحقق من العلاقة بين متغيرات الدراسة. وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين. وظهرت نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي يلعب دور الوسيط بين ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي ونوايا دوران العمل، إذ تأثر ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي بشكل غير مباشر على نوايا الدوران من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي للعاملين.

٤ - دراسة (Mondelaers (2017:

(The relation between error management culture and feeling of guilt and shame at work)

(العلاقة بين ثقافة إدارة الأخطاء والشعور بالذنب والعار (الخزي) في العمل)

تحاول هذه الدراسة البحث عن علاقة محتملة ما بين ثقافة الخطأ ومشاعر الوعي الذاتي في العمل. وأخذت المشاعر الواعية بالذات في الاعتبار ، لأنها غالباً ما تكون رد فعل على الأخطاء. كان التركيز الأساسي على الشعور بالذنب (عاطفة تكيفية) والعار (عاطفة غير قادرة على التكيف). وقد أختبرت الدراسة علاقة الارتباط بين ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي والشعور بالذنب والعار والغضب لدى الموظفين، وكذلك العلاقة بين ثقافة مقت الخطأ التنظيمي والشعور بالذنب والعار والغضب. تم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان عبر الإنترنت. وقد ضمّن (١٥٧) فرد مشارك من أصل (١٩٠) مشاركاً هذه الدراسة، حيث طُلب منهم ملء استبيانين، للاستفسار عن مشاعرهم الواعية في العمل وثقافة الخطأ لدى صاحب العمل الحالي. واستخدمت المتوسطات الحسابية، ومعاملات الارتباط، وتحليل الانحدار الخطي. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقات إيجابية بين ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي ومشاعر الذنب لدى الموظفين، وثقافة مقت الخطأ التنظيمي ومشاعر الخزي لدى الموظفين. عُثر على علاقة سلبية بين ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي ومشاعر الخزي لدى الموظفين.

٥ - دراسة (Fischer et al. (2018

(The role of error management culture for firm and individual innovativeness)

(دور ثقافة إدارة الخطأ لإبداع المنشأة والفرد)

تهدف هذه الدراسة إلى إجراء اختبار متعدد المستويات للعلاقة بين ثقافة إدارة الخطأ والإبداع الفردي من خلال الدور الوسيط لمتغير الإبداع التنظيمي. وقد أجرى Fischer et al. (٢٠١٨) مجتمع الدراسة في عينة مكونة من (٢٢٧) موظف موزعين في (٣٠) وحدة تنظيمية. استخدمت المتوسطات الحسابية، والتباين، وتحليلات الانحدار الهرمي، النمذجة الخطية الهرمية لغرض اختبار الفرضيات. حيث قام الباحثين بتقسيم عينة الدراسة داخل كل وحدة تنظيمية إلى نموذجين فرعيين: تم استخدام النموذج الفرعي الأول لقياس ثقافة إدارة الخطأ والنموذج الفرعي الثاني لقياس الإبداع التنظيمي. وقد توصلت الدراسة إلى أن ثقافة إدارة الخطأ مرتبطة بالإبداع التنظيمي والفردي إيجابياً.

ثانياً. دراسات صراع المهمة النسبي

❖ الدراسات الأجنبية

١ - دراسة (Jehn and Chatman (2000 :

(The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance)

(تأثير تركيب صراع المهمة النسبي والادراكي على أداء الفريق)

وهي أول دراسة تقدم فكرة الصراع النسبي التي تعبر عن مستوى كل نوع من أنواع الصراع الثلاث (صراع المهمة، صراع العلاقات، وصراع العملية) إلى مستوى مجموع كل الصراعات داخل الفريق. وقد اختبرت هذه الدراسة العلاقة بين الصراع النسبي ومجموعة من مخرجات عمل الفريق المتمثلة بالالتزام والتماسك والاداء. وقد تضمنت العينة ٥٤٥ عامل يعملون في الوحدات الانتاجية والادارية في واحد من أكبر ثلاث شركات في صناعة نقل السلع المنزلية في الولايات المتحدة الامريكية. وقد وجدت الدراسة أن صراع المهمة النسبي يرتبط إيجابياً مع مخرجات الفريق في حين أن صراع العلاقات النسبي يرتبط سلبياً مع مخرجات الفريق.

٢- دراسة (Erikson and George (2009 :

(Managerial decision-making disagreements and performance in vc-backed firms)

(اختلافات في صنع القرارات الإدارية والأداء في الشركات المدعومة من (VC))

تختبر هذه الدراسة العلاقة بين الصراع النسبي وأداء المشاريع الجديدة في النرويج. إذ تفترض هذه الدراسة وجود علاقة سلبية بين الصراع العاطفي النسبي وأداء المشاريع الجديدة وكذلك وجود علاقة إيجابية بين صراع المهمة النسبي وأداء المشاريع الجديدة ووجود علاقة سلبية بين صراع العملية النسبي وأداء المشاريع الجديدة. وقد تضمنت العينة ٢٤٠ منشأة جديدة في عينة الاعمال الترويجية، وقد أستخدمت الدراسة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار لأختبار فرضيات الدراسة. وقد أستخدمت النتائج صحة الفرضيات أعلاه.

٣- دراسة (Chong Mei Poh et al. (٢٠١٢ :

(Workplace conflict affecting team performance in advertising industry at klang valley)

(تأثير الصراع في مكان العمل على أداء الفريق في صناعة الإعلان داخل وادي كلانج)

تهدف هذه الدراسة الى تحديد أنواع الصراع في مكان العمل التي يمكن العثور عليها داخل الفرق في المنظمة. أيضًا تفحص العلاقة بين الصراع في مكان العمل وأداء الفريق. تشمل صراعات مكان العمل التي تم تحديدها صراع المهام، وصراع العلاقات، وصراع العملية، والصراع داخل المجموعة، والصراع بين المجموعات. فقد كانت عينة تتكون من ١٥٠ مجموعة من القوى العاملة المشاركة في صناعة الإعلان داخل وادي كلانج ، ماليزيا، وقد خلّلت ١٠٠ مجموعة من الاستبيانات المستحصلة بأستخدام الادوات الاحصائية (SPSS) كالتحليل الوصفي، وتحليل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار المتعدد. وقد توصلت نتائج الدراسة الى أن هناك علاقة إيجابية بين صراع المهمة وأداء الفريق، أما بالنسبة للصراع في العلاقات وصراع العملية، فقد تم فحص العلاقة السلبية لها أيضًا.

٤- دراسة (Anwar et al. (2012 :

(Task conflicts and its relationship with employee's performance)

(صراع المهمة وعلاقتها بأداء العاملين)

تحاول هذه الدراسة إجراء اختبار للعلاقة بين صراع المهمة وأداء العاملين. والهدف من هذه الدراسة هو اكتشاف العلاقة المحتملة لصراع المهمة وأداء الموظف سواء كانت العلاقة سلبية أو ايجابية أو ربما لا توجد علاقة بين هذين المفهومين. حيث أجرى (Anwar et al. (2012) مجتمع الدراسة في قطاع البنوك الباكستانية، ووزعت ٣٥٠ استمارة استبيان على الموظفين من أصل (٣٥٠)؛ وارجعت (٢٩٠) استمارة في (٥) بنوك مختلفة. واستخدمت الادوات الاحصائية تحليل المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والتباين، نموذج الانحدار. وقد توصلت نتائج الدراسة الى وجود علاقة تربط بين صراع المهمة وأداء الموظف سلبا في القطاع المصرفي أي (كلما زاد صراع المهمة زاد انخفاض أداء الموظف) وهذه النتيجة مهمة جدا لإدارة البنك وخاصة المسؤولين عن التعامل مع عنصر الموارد البشرية في تلك المنظمات.

٥ - دراسة (Al-Atwi et al. (2020

(Untangling the team social capital - team innovation link: the Role of proportional task conflict as well as group-and individual-focused transformational leader)

(فك تشابك الارتباط بين رأس المال الاجتماعي للفريق والابداع: دور صراع المهمة النسبي والقيادة التحويلة المركزة على المجموعة والفرد)

تحاول هذه الدراسة اختبار العلاقة بين رأس المال الاجتماعي للفريق وأبداع الفريق من خلال الدور الوسيط لصراع المهمة النسبي بوجود القيادة التحويلية ثنائية المستوى كمتغير تفاعلي. وقد تمثلت عينة الدراسة بـ ٣٢٤ عاملاً في ٤٥ قسم بحث وتطوير في المنظمات الموجودة في العراق. وقد أستخدم برنامج Mplus لتحليل بيانات الدراسة وكذلك معادلة النمذجة الهيكلية. وقد وجدت الدراسة أن رأس المال الاجتماعي يعزز الابداع للفريق من خلال الدور الوسيط لصراع المهمة النسبي وأن للقيادة التحويلية دور في تعزيز هذه العلاقة.

ثالثاً. دراسات أداء مقدمي الخدمة

❖ الدراسات الأجنبية

١ - دراسة (Liao and Chuang (2004

(A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes)

(تحقيق متعدد المستويات في العوامل التي تؤثر على أداء موظفي الخدمة ونتائج الزبائن)

سعت هذه الدراسة الى بناء نموذج سببي يختبر محددات ومخرجات اداء مقدمي الخدمة في (٢٥) مطعم و(٢٥٧) عامل في الصين، إذ تناولت الدراسة العلاقة بين مجموعة من المتغيرات على مستوى الفرد والمنظمة واداء مقدمي الخدمة. وبشكل محدد أختبرت الدراسة تأثير الخصائص الشخصية للعاملين (عوامل مستوى الفرد) وممارسات إدارة الموارد البشرية والمناخ التنظيمي (عوامل على مستوى المنظمة) في اداء مقدمي الخدمة الفندقية. وتناولت الدراسة دور اداء مقدمي الخدمة في تعزيز جودة الخدمة الفندقية. وقد استخدمت الدراسة مجموعة من الوسائل الاحصائية المناسبة لأختبار الفرضيات مثل المتوسطات الحسابية ومعاملات الارتباط والنمذجة الخطية الهرمية. وقد أظهرت النتائج ان العوامل الفردية والتنظيمية تساهم في تعزيز أداء مقدمي الخدمة وأن اداء مقدمي الخدمة يعزز جودة الخدمة المقدمة.

٢ - دراسة (٢٠١١) Zhang et al.

(Service climate and employee service performance: exploring the moderating role of job stress and organizational identification)

(مناخ الخدمة وأداء موظفي الخدمة: استكشاف الدور الوسيط لضغوط العمل والتماثل التنظيمي)

تهدف هذه الدراسة الى أختبار العلاقة بين مناخ الخدمة التنظيمي واداء مقدمي الخدمة من خلا الدور التفاعلي لأجهاد العمل والتماثل التنظيمي. تمثل عينة الدراسة بـ (٣٦٨) عامل في مجموعة من المصارف العاملة في الصين. وقد وجدت الدراسة ان مناخ الخدمة يساهم في تعزيز مستوى أداء مقدمي الخدمة المصرفية وان الاجهاد في العمل يضعف من قوة العلاقة بين مناخ الخدمة واداء مقدمي الخدمة في حين ان التماثل التنظيمي يقوي هذه العلاقة. لقد أستخدمت الدراسة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعادلة النمذجة الهيكلية لأختبار فرضيات الدراسة.

٣ - دراسة (2017) Wang et al.

(Servant leadership as a driver of employee service performance: Test of a trickle-down model and its boundary conditions)

(القيادة الخادمة كمحرك لأداء موظفي الخدمة: اختبار نموذج التدفق وشروط حدوده)

تحاول هذه الدراسة دمج الرؤى لكل من نظرية التعلم الاجتماعي ونموذج التدفق للقيادة، وتقوم بتطوير نموذج عابر المستويات وتجادل فيه بأن القيادة الخادمة من قبل مدراء الادارة العليا يمكن أن تتدرج إلى أسفل من خلال التسلسل الهرمي التنظيمي للتأثير على أداء مقدمي الخدمة

الخطوط الأمامية وهذا التأثير المتدفق إلى الأسفل يعتمد على المدى الذي يحدد به المرؤوسون قادتهم على أنهم يجسدون المنظمة. وتضم عينة الدراسة ٩٢ مشرفاً و ٥٦٨ موظفاً في الخطوط الأمامية عبر ٩٢ فرعاً لشركة مصرفية كبيرة متعددة الفروع. وقد استخدمت الأدوات الإحصائية الوصفية مثل المتوسطات الحسابية، وتحليل النمذجة الخطية. وقد توصلت نتائج الدراسة الى أن القيادة الخادمة من قبل مدراء الادارة العليا يمكن أن تعزز بالفعل أداء العاملين من خلال تأثيرها على الإدارة الوسطى.

٤- دراسة (Linuesa-Langreo et al. (2017

(New strategies in the new millennium: servant leadership as enhancer of service climate and customer service performance)

(استراتيجيات جديدة في الألفية الجديدة: القيادة الخادمة كمعزز لمناخ الخدمة وأداء خدمة الزبائن)

تحاول هذه الدراسة ان تبرز دور القيادة الخادمة ، التي تتضمن وضع احتياجات الموظفين وخدمة المنظمة في الدرجة الاولى، كآلية إستراتيجية جديدة للتعامل مع الزبائن مفاهيم الفريق المعاصر. وقد أجرى الباحثين الدراسة على مجتمع ضم ١٨٥ فندقاً يقع في إسبانيا. واستخدمت عينة من ٢٤٧ وحدة خدمة - على اتصال وثيق مع الزبائن - للتحقق مما إذا كانت القيادة الخادمة تعزز أداء خدمة الزبائن من خلال تشكيل مناخ الخدمة داخل وحدة الخدمة. وقد استخدمت الأدوات الإحصائية مثل معادلة النمذجة الهيكلية من أجل اختبار فرضيات الدراسة. وقد كشفت نتائج الدراسة أن مناخ الخدمة يتوسط التأثير الإيجابي للقيادة الخادمة على أداء خدمة الزبائن.

٥- دراسة (Al-Atwi et al. (٢٠٢١

(Workplace ostracism, paranoid employees and service performance: a multilevel investigation)

(المقاطعة والشكوكية وأداء الخدمة: تحقيق متعدد المستويات)

سعت هذه الدراسة الى اختبار نموذج متعدد المستويات يربط العلاقة بين الشخصية الشكوكية واداء مقدمي الخدمة من خلال الدور الوسيط لمقاطعة مكان العمل والدور التفاعلي للتنوع الادراكي. جُمعت بيانات الدراسة من ٢٢٨ ممرضة تعمل في مستشفى كبير في احدى المقاطعات الشرقية في الصين. وقد أستخدمت الدراسة المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنمذجة الخطية الهرمية لأختبار الفرضيات. وقد وجدت الدراسة ان الشكوكية تقلل من مستوى اداء مقدمي

الخدمة لأنها تزيد من مقاطعة مكان العمل، كما ان التنوع المعرفي يزيد من التأثيرات السلبية لمقاطعة مكان العمل.

رابعاً. أوجه الاختلاف والتميز عن الدراسات السابقة

في ضوء ما تقدم يمكن القول إن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة في النقاط أدناه:
إنها الدراسة الأولى التي تربط بين ثقافة ادارة الخطأ واداء مقدمي الخدمة من خلال صراع المهمة النسبي. ولم يجد الباحث على حد علمه دراسة تتناول العلاقة المنطقية ما بين هذه المتغيرات معاً. على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت موضوع ثقافة إدارة الخطأ واداء مقدمي الخدمة على مستوى الدراسات الاجنبية والعربية بشكل مستقل فإن الدراسة الحالية تعد من الدراسات الأوائل التي تتناول هذه الموضوعات على المستوى المحلي.

خامساً. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- يمكن تلخيص أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في ضوء النقاط أدناه:
١. تعد مراجعة الدراسات السابقة مهمة جداً لعمل الباحثين والمحللين في توضيح الرؤية أمامهم فهي تُعد قاعدة لهم. فهي تساعد الباحث في ترتيب أفكاره وتحديد الاهداف وفهم الآليات الصحيحة لحل المشكلة الواردة في هذه الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.
 ٢. ساهمت مراجعة الدراسات السابقة في أرساء الأطر النظرية للدراسة الحالية من خلال اعطاء تصوراً شاملاً حول المحاور المفاهيمية والنظرية لمتغيرات الدراسة.
 ٣. قدمت الدراسات السابقة بياناً واضحاً حول المقاييس التي تستخدم في متغير ثقافة ادارة الخطأ وصراع المهمة النسبي واداء مقدمي الخدمة وهذا ساعد الباحث في حقيقة الأمر على اختبار المقاييس التي تتصف بالثبات والمصادقية العالية.
 ٤. ساهمت الدراسات السابقة في توضيح أوجه الربط المنطقية بين المتغيرات الثلاثة للدراسة. وهذا يعطي نقطة انطلاق لمسار التفسير النظري حول طبيعة العلاقة الموجودة في النموذج الفرضي للدراسة.
 ٥. أسهمت المراجعة للدراسات السابقة وخاصة الأجنبية منها في توجيه الباحث نحو تحديد الوسائل الإحصائية المناسبة لتحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وكيفية اختبار الفرضيات.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: ثقافة الخطأ التنظيمي

المبحث الثاني: صراع المهمة النسبي

المبحث الثالث: أداء مقدمي الخدمة

المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات الدراسة

المبحث الأول

ثقافة الخطأ التنظيمي

توطئة

تعد ثقافة الخطأ التنظيمي أحد المواضيع المهمة التي برزت حديثاً في أدب السلوك التنظيمي وكان لهذا الموضوع الأثر الواضح في تغيير الكثير من المفاهيم السابقة بخصوص التعامل مع الأخطاء التي تحصل في مكان العمل (Mondelaers, 2017: 1). ونتيجة ذلك حاول بعض الباحثين حل المشكلة عن طريق اقتراح نهج إيجابي وبناء للتعامل مع الخطأ، يسمى إدارة الخطأ، كنقطة تحول لوجهتي التحكم في الأخطاء والتعلم منها (Barzoki, 2018: 221). تحاول هذه الدراسة فهم مدى تأثير ثقافة إدارة الأخطاء على إداء الموظفين في الخطوط الأمامية من خلال الدور الوسيط للصراع. سوف يتناول هذا المبحث المفاهيم المتعلقة بـ (الثقافة التنظيمية والخطأ التنظيمي وثقافة ادارة الخطأ التنظيمي).

أولاً. الثقافة التنظيمية

دخل مفهوم الثقافة التنظيمية في أدبيات الإدارة عام (١٩٧٩). تم تطويره بوصفه مفهوماً من قبل باحثي إدارة الأعمال في الولايات المتحدة (Yildiz, 2014: 53). يعد موضوع الثقافة التنظيمية ذا أهمية مركزية داخل مجتمع الأعمال. حيث تعد دراسته أمراً مهماً لتنفيذ استراتيجيات المنظمة (Taye et al., 2019: 78). وتمثل الثقافة التنظيمية اليوم أحد أهم محددات التطور الاستراتيجي للمنظمة وانها المحدد الرئيسي للميزة التنافسية المستدامة والفعالية طويلة الأجل ونجاح المنظمة. ومن الناحية الإدارية فإن أهم وظيفة لها هي زيادة النجاح الفردي والتنظيمي (Nukić & Matotek, 2014: 26). إن دور الثقافة التنظيمية هو التأثير على أداء المنظمة وافرادها بما في ذلك عقولهم وأفعالهم داخل وخارج المنظمة، لأنها تعمل أداة لتوجيه سلوك العاملين وأفعالهم (Hellström & Revi, 2019: 11). لأنها تلعب دوراً غير مباشر في التأثير على السلوك باستخدام أدوات إدارية معقولة، مثل التوجه الاستراتيجي والأهداف والمهام والتكنولوجيا والهيكل والاتصال وصنع القرار والتعاون والعلاقات الشخصية وما الى ذلك كلها مصممة للقيام بالأشياء. ولتصبح منظمة فعالة لا ينبغي إهمال أهمية الثقافة لأن لها تأثيراً على كيفية إدارة المنظمة (Sun, 2008: 140). والثقافة التنظيمية تمثل مفهوماً متعدد الأبعاد على مستوى المنظمة والافراد.

يعرّف Hofstede (١٩٩٧) الثقافة بأنها البرمجة الجماعية للعقل وتميز أعضاء مجموعة أو فئة من الأفراد عن الآخرين. هي مفهوم يمثل شخصية المنظمة وسماتها التي توجه الموظفين في علاقات عملهم اليومية وترشدتهم حول كيفية التصرف والتواصل داخل المنظمة (Yildiz, ٢٠١٤: ٥٣). وتعرّف الثقافة التنظيمية أيضاً بأنها "سلسلة من الافتراضات الأساسية التي تضعها المجموعة بترتيب معين من أجل حل قضايا التكيف الخارجي والتكامل الداخلي (Yildiz, 2014: 53; Wang et al., 2017: 5; Steenbergen et al., 2019: 3; Leovaridis & Laitinen, 2015: 7). وتعرف أيضاً بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات وأنماط السلوك التي تميز منظمة واحدة عن المنظمات الأخرى (Tedla, 2016: 14-15). وعرف Hatch and Schultz (١٩٩٧) الثقافة التنظيمية بأنها "سياق رمزي من خلاله تكون تفسيرات للهوية التنظيمية وصياغة نوايا للتأثير على الصورة التنظيمية" (Leovaridis & Cismaru, 2016: 37).

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً لتوحيد مختلف الوحدات والأقسام في المنظمة. يجب أن تتماشى الثقافة التنظيمية مع استراتيجية أعمال المنظمة وعندما تكون الثقافة التنظيمية غير مدعومة يفشل المدراء في تنفيذ استراتيجياتهم والحفاظ عليه (Tedla, 2016: 43). اذ قام (١٩٩٠) Schein بتوضيح خصائص الثقافة على أنها القيم والمعتقدات والافتراضات التي تعلّمت والتي أصبحت مشتركة وأخذت كأمر مسلم به مع استمرار نجاح المنظمة (Taye et al., 2019: ٧٨). ويمكن عدّ الثقافة متغير تنظيمي داخلي يُنظر اليه على أنه قيم ومعتقدات أساسية مشتركة تؤدي العديد من الوظائف المهمة: (١) ينقل الشعور بالهوية لأعضاء المنظمة (٢) تسهل الالتزام بشيء أكبر من الذات (Pietro & Virgilio, 2013: 911). (٣) توجه قرارات وسلوك الإدارة والعاملين (٤) تعتبر الأداة الرئيسية لتنفيذ الاستراتيجية (٥) تسمح برؤية التطور التنظيمي لتصبح شفافة ومشاركة لجميع أعضاء المنظمة (٦) تعد أقوى نظام رقابة تنظيمية (٧) تحدد صورة المنظمة (٨) تدمج النظم الفرعية المختلفة للمنظمة (Nukić & Matotek, 2014: 26).

ثانياً. الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي: ما هو الفرق؟

من أجل خلق تصور واضح عن معنى الثقافة لابد من بيان الفرق بين مفهوم الثقافة ومفهوم المناخ. اذ تعد الثقافة والمناخ بنيتان بديلتان لتصور الطريقة التي يختبر بها الأشخاص وصف إعدادات عملهم. أنهما ظاهرتان مختلفتان تماماً وغير متداخلتان. فأبحاث المناخ التنظيمي لها تاريخ أطول بكثير من أبحاث الثقافة التنظيمية. اذ تنبع أدب الثقافة من قاعدة أنثروبولوجية في

حين أن المناخ ينبع من علم النفس (Kuenzi & Schminke, 2009: 638). إن باحثوا الثقافة أكثر اهتماماً بتطور النظم الاجتماعية بمرور الوقت بينما باحثوا المناخ أقل اهتماماً بالتطور ولكن يهتمون أكثر بتأثير الانظمة التنظيمية على سلوكيات المجموعات وتصرف الافراد (Denison, 1996: 621-622) ان الثقافة التنظيمية هي المنظمة نفسها اذ ترتبط مع شكل وخصائص المنظمة نفسها. في المقابل ان المناخ التنظيمي هو بناء أساس في بيئة العمل والتنظيم إذ يوفر سياق مناسب لدراسة السلوك التنظيمي مما يسمح باستكشاف السلوكيات الفردية والجماعية (Noronha & Braganza , 2019: 4) إذ أنه يمثل شخصية المنظمة التي تميزها عن باقي المنظمات الأخرى لأنه جزء من الثقافة التي ترتبط بشكل مباشر بالسلوك العام للأفراد في المنظمة (Burton et al., 2004: 131-138). إذ يشير المناخ إلى موقف ما وارتباطه بأفكار ومشاعر وسلوكيات أعضاء المنظمة. وبالتالي فهي مؤقتة وذاتية وغالباً ما تخضع للتلاعب المباشر من قبل الأشخاص ذوي القوة والنفوذ. على النقيض من ذلك تشير الثقافة إلى سياق متطور (يمكن أن يندمج فيه الموقف). وبالتالي فهو متجذر في التاريخ ومتمسك بشكل جماعي ومعقد بما يكفي لمقاومة العديد من محاولات التلاعب المباشر (Denison, 1996: 644). وتوفر الثقافة الأشياء غير الملموسة التي من المحتمل أن تتراكم لإنتاج نفسية أعمق للأشخاص في بيئة ما. إذ تتعلق الثقافة التنظيمية بالقيم والمعتقدات والافتراضات الضمنية التي يستنتجها الموظفون في توجيه السلوك في المقابل يوفر المناخ التنظيمي طريقة للتعامل مع الأشياء الملموسة التي يمكن للمدراء التركيز عليها لتوليد السلوكيات التي يحتاجون إليها من أجل الفاعلية (Schneider et.al., 2012: 380-381). ويشمل أساليب الإدارة أو القيادة والمشاركة في صنع القرار وتوفير الوظائف الصعبة للموظفين والحد من الملل والإحباط وتوفير المزايا وسياسات شؤون الموظفين وتوفير ظروف عمل جيدة (Jegan & Rajendran, 2017: 1-2).

ثالثاً. الخطأ التنظيمي

لا يمكن ان ننكر ان البشر يرتكبون الاخطاء في كل يوم اذ يرتكبونها اثناء حديثهم وهم يتفاعلون مع الافراد بالإضافة الى ذلك فهم يواصلون نشاطهم اليومي في العمل ومعظم الاخطاء التي يرتكبونها تكون غير ضارة كالأخطاء المطبعية وزلات اللسان ويمكن تصحيحها بسهولة اما الاخطاء التي تؤدي الى عواقب وخيمة قد تؤدي الى كارثة في منظمات الاعمال والقطاع المصرفي واعلان افلاسها وقد يكون هنالك بعض الاخطاء تؤدي الى ارباك العمل كفقدان جزء مهم من

المعلومات او قرار توظيف فاشل او ارسال الى شخص رسالة الكترونية بالخطأ (العطوي و الحسيني، ٢٠١٧: ١٦١). ان الافراد طالما يعملون في بيئات معقدة فستحدث اخطاء وكذلك عندما يتعرضون الى ضغوط العمل او تكليفهم بمهام اخرى اضافة الى مهامهم في العمل او الملل فإنه يزيد من احتمال حدوث الخطأ (Helmreich, 1998: 1).

الأخطاء هي "انحرافات غير مقصودة عن الخطط أو الأهداف أو معالجة ردود الفعل بشكل مناسب وكذلك إجراء غير صحيح ينتج عن نقص المعرفة (Guchait et al., 2018: 4). (3: 2019, Steenbergen et al., وكذلك يعرف الخطأ على أنه الانحراف غير المقصود للسلوك عن الأهداف أو التوقعات (Li, 2016: 2). حيث عرّفت Reason (١٩٩٩) وظيفة الخطأ بأنها جميع الحالات التي تفشل فيها سلسلة من الأنشطة العقلية والبدنية المخططة لتحقيق النتيجة المتوقعة وحيث تنسب هذه الإخفاقات إلى تداخل الفرصة (Barzoki, 2018: 222).

تحدث الأخطاء في كل منظمة بما في ذلك منظمات الخدمة لا يمكن إنكار الأخطاء والأخطاء في العمل بسبب محدودية القدرات البشرية والتنظيمية على الرغم من الجهد الكبير لمنعها (Barzoki, 2018: 220). وبالتالي تحدث الأخطاء بشكل غير مقصود على عكس الأفعال المتعمدة كالاختيال أو سوء سلوك (Herwijnen, 2018: 3). وتمثل أخطاء الإجراء بأنها انحرافات غير مقصودة عن الخطط أو الأهداف أو معالجة الملاحظات بشكل ملائم وكذلك الإجراءات غير الصحيحة الناتجة عن نقص المعرفة (Frese & Keith, 2014: 2).

ومن أجل بلورة تصور عميق عن مفهوم الخطأ لا بد من بيان معنى الخطأ في ضوء اختلافه عن المفاهيم المشابهة. اذ يختلف الخطأ عن الانتهاك (Violation) فالأخطاء تشير الى انحراف غير متوقع عن الخطط والأهداف والقواعد والمعايير الرئيسية التي قد ترتبط (ولكن ليس بالضرورة) بعواقب سلبية مثل الضرر والإجهاد والاكتئاب بينما يشير الانتهاك الى الانحراف المتعمد من القواعد أو المعايير من أجل تحقيق غرض محدد. ويختلف مفهوم الاخطاء عن الإخفاقات (failures) فالإخفاق هو نتيجة سلبية قد تحدث بسبب الاخطاء ولكن ليس كل الأخطاء تؤدي الى الاخفاق والخطأ لا يؤدي الى الإخفاق إذا تعرف عليه في الوقت المناسب وبدقة (Keith & Frese, 2011). بالإضافة الى ذلك فإن معنى الخطأ يختلف عن مفهوم الأداء الضعيف (low performance) قد تؤدي الأخطاء والأداء المنخفض الى نتائج مماثلة مثل عدم القيام بشيء ما

في الوقت المناسب والفرق بينهما هو أن الخطأ يجعل الناس يشعرون أنه يمكنهم القيام بذلك بشكل أفضل (Li, 2016 : 2; Barzoki, 2018: 224).

رابعاً. أنواع الأخطاء التنظيمية

صنف الباحثين والكتاب الأخطاء الى عدة انواع وكل نوع قائم على خصائص معينة تميزه عن النوع الآخر للخطأ. فعلى سبيل المثال قسم (Bosk (2003 الخطأ الى ثلاث أنواع وهي (أخطاء فنية وأخطاء معيارية وأخطاء في الحكم) كما يلي:

١. الأخطاء الفنية (Technical Errors)

هي مجرد أخطاء في التقنية أو الإجراء ويمكن أن تكون الأخطاء الفنية بسبب الجهل أو عدم الإلمام ببروتوكول معين أو نقص التدريب وتعتبر هذه الأخطاء الفنية أكثر دلالة على فشل الأنظمة مثل عدم وجود تعليمات أو إشراف مناسب وخاصة عندما يؤديها أفراد يفتقرون إلى المؤهلات أو الخبرة المناسبة يجب اعتبار هذه الأخطاء مشكلة في الحكم والنظر فيها بجدية خاصة إذا كان هناك نمط من هذا السلوك حيث يمكن أن تكون الأخطاء التقنية التي ارتكبت بسبب مشاكل في الأنظمة مثل مشاكل المعدات أو الإمداد لا تعني المضاعفات المتعلقة بالتقنية دائماً حدوث خطأ.

٢. الأخطاء المعيارية (Standard Errors)

الأخطاء المعيارية ناتجة عن عدم الوفاء بالتزامات الدور بضمير حي وتشمل الأخطاء المعيارية أخطاء الإغفال والعمولات اذ تظهر الأخطاء المعيارية على جميع المستويات ولكنها أكثر شيوعاً مع العمال الأصغر سناً الذين ما زالوا يتعلمون مسؤولياتهم وحدودهم الأخطاء شبه المعيارية هي خرق لمعايير الأداء ويتم رؤيتها على جميع المستويات.

٣. أخطاء الحكم (Judgment Errors)

تحدث هذه الأخطاء بشكل شائع عند اختيار استراتيجية غير صحيحة للعلاج أو عندما يكون هناك عدم نزاهة أو تركيز أو أولويات اذ تصبح أخطاء الحكم أكثر بروزاً حيث يكتسب الفرد الخبرة والمسؤولية وبالتالي فهي أكثر شيوعاً في مجال الطب عند الأطباء في المراحل الأخيرة من تدريبهم (Vordermark, 2019: 167-169).

أما Davis وآخرون (٢٠٠٥) فقد قسموا الأخطاء الى خمسة أنواع وهي:

- **أخطاء عدم الامتثال المتعمدة (Errors of intentional non-compliance):** تتضمن أخطاء عدم الامتثال المتعمدة الانتهاكات الواعية للوائح وإجراءات التشغيل القياسية وهي تحدث عندما يختار الطاقم تجاوز الإجراءات أو تجاهلها.
- **الأخطاء الإجرائية (procedural errors):** تتضمن الأخطاء الإجرائية أخطاء في تنفيذ اللوائح أو الإجراءات التي تكون فيها النية صحيحة ولكن التنفيذ معيب.
- **أخطاء الاتصال (Communication errors):** تحدث أخطاء الاتصال عندما تُرسل المعلومات أو تفسر بشكل غير صحيح.
- **أخطاء الكفاءة (Errors of efficiency):** تحدث أخطاء الكفاءة عندما يكون هناك نقص في المعرفة أو المهارات الفنية.
- **أخطاء القرار التشغيلي (Errors of operational decision):** تحدث أخطاء القرار التشغيلي عندما لا يوجد تنظيم أو إجراء لتوجيه الإجراءات والقرار التقديري الذي يُتخذ يزيد المخاطر بشكل غير ضروري (Davis et.al, 2005: 6).

أما الباحثان Cusin & -Belghit (٢٠١٩) فقد قسموا الأخطاء الى ثلاث أنواع هي:

- ❖ **الزلات (slips):** تتوافق مع المواقف التي يعرف فيها الأفراد كيفية تحقيق الهدف ولكنهم لا يؤدون الإجراءات بشكل مناسب.
- ❖ **الأخطاء القائمة على القواعد (rule-based errors):** يحدث عندما تُطبق القواعد أو الإجراءات المعروفة بشكل خاطئ.
- ❖ **الأخطاء القائمة على المعرفة (knowledge-based errors):** تحدث عندما يفتقر الأفراد إلى المعرفة اللازمة لتحليل الموقف الذي يتعاملون معه بشكل صحيح. في المقابل يجب عدم الخلط بين الأخطاء والانتهاكات (أي: عدم الامتثال المتعمد لهدف أو قاعدة أو معيار) أو الإخفاقات (أي: الآثار السلبية المحتملة للأخطاء) (Cusin & -Belghit, 2019: 511).

خامساً. مداخل التعامل مع الخطأ: إدارة الخطأ وتجنب الخطأ

يرى (Keith and Frese ٢٠١١) بأن هنالك مدخلين أو فلسفتين للتعامل مع الخطأ التنظيمي في مكان العمل هما (إدارة الخطأ، وتجنب الخطأ) وكما يلي:

١- مدخل تجنب الخطأ

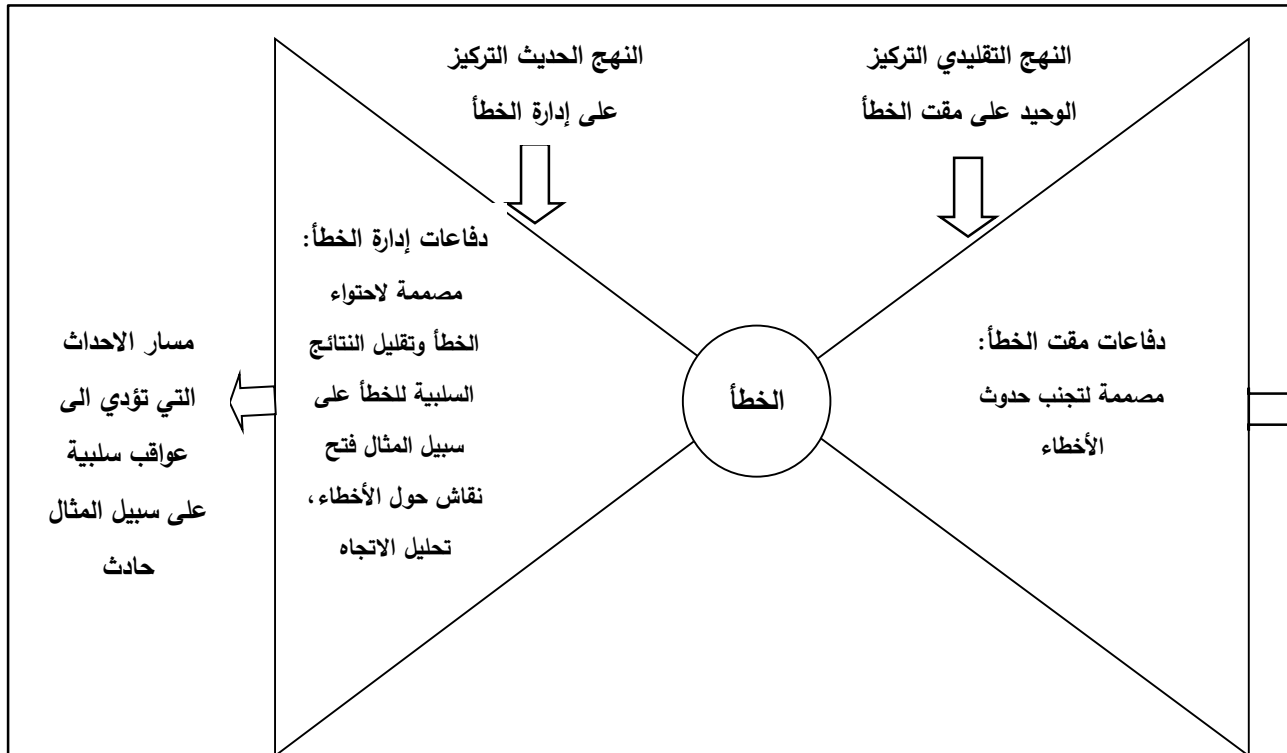
وهي جانب مهم في التعامل مع أخطاء المنظمات وتشمل جوانب مثل التستر على الأخطاء ومعالجتها بشكل سلبي بأداء المنظمة وبثقافة إدارة الخطأ (van Dyck et al, 2005: ١٢٣١). يتميز مدخل تجنب الخطأ أو منع الخطأ بموقف سلبي تجاه الأخطاء، والتركيز الرئيسي في هذا المدخل هو تجنبها تمامًا (Mondelaers & Fontaine, 2018: 3). إن القادة يعتقدون بأن الخطأ علامة على عدم كفاءة الفريق (Stappen, 2016: 2). لأنه ينطوي على المدى الذي يقوم به العاملون بالتستر على الخطأ لأن الأخطاء تميل إلى العقوبة وعدم قبولها مما يخلق مطالب إدراكية إضافية ومشاكل مرتبطة بالتعامل. في المنظمات ذات النفور الشديد للأخطاء يركز الأفراد على عواقب الخطأ إلى جانب الصورة الذاتية السلبية التي يمكن أن تواجهها الأخطاء (Hartnell & Lippstreu, 2017: 7). لأنه من المستحيل منع جميع الأخطاء ومن المفهوم والمقبول أن الأخطاء ستحدث حتمًا بغض النظر عن إرادة الإنسان. (Wang et.al, 2017: 5).

٢ - مدخل إدارة الخطأ

إن إدارة الخطأ أصبحت التوجه المفضل في السنوات الأخيرة لا يهدف اتجاه إدارة الخطأ إلى تجنب جميع الأخطاء بل إلى القضاء على النتائج السلبية من خلال التعامل مع الخطأ ونتائجه بعد حدث واحد (Stappen, 2016: 4). ان القادة يقومون باختيار اتجاه إدارة الخطأ والذي يستطيعون من خلاله التعامل مع الخطأ لأنه يؤدي الى تحسين الاداء التنظيمي والأفراد والفرق عند ارتكابهم المزيد من الأخطاء فإنه يركز على الكشف والتصحيح والتواصل والتعلم من الخطأ (Stappen, 2016: 2). ان نهج إدارة الأخطاء البناء والاستباقي تجاه الأخطاء ويشجع على التجريب أيضًا. حيث يميل العاملون إلى المخاطرة ويشعرون بالأمان النفسي أو أنهم واثقون من أنهم لن يتحملوا اللوم أو السخرية عند حدوث الأخطاء (Hartnell & Lippstreu, 2017: 6). يُظهر Nordstrom وآخرون (١٩٩٨) إن إدارة الأخطاء تقلل من الإحباطات التي يمكن أن تحدث عادةً أثناء التدريب وأن الأفراد الذين يستخدمون تقنية إدارة الأخطاء ارتكبوا أخطاء أقل من الأفراد الذين تلقوا تدريبات على تجنب الأخطاء (Mondelaers, 2017: 5). وفقًا Van Dyck وآخرون (٢٠٠٥) التواصل حول الأخطاء هو الممارسة الأكثر أهمية لأنها تسمح بتطوير المعرفة المشتركة. يوفر التواصل المفتوح حول الأخطاء الأساس للأشخاص للمساعدة في التقليل إلى أدنى حد من عواقبهم السلبية في الوقت المناسب (Love et.al, 2018: 105). ان الغرض الرئيسي من إدارة الأخطاء هو الرصد في الوقت المناسب والتحليل المتعمق والاتصالات المفتوحة بعد

حدوث الخطأ والتعامل الفعال مع الأخطاء والنتائج السلبية والبحث عن فرصة للتراجع عن الأخطاء وإيجاد معلومات قيمة للتعلم (Li, 2016: 2; Farnese et al., 2018: 4).

يوضح الشكل (٢) مزايا النهج المزدوج لدفاعات الخطأ (إدارة الخطأ) المصممة للوقاية من عواقب الخطأ التي تؤثر على المنظمة بشكل سلبي، فهي توفر دفاع هائل ضد حدوثها مقارنةً بالنهج التقليدي (تجنب الخطأ) الذي يعمل على منع الأخطاء مع عدم وجود دفاعات مخصصة لمعالجة أو اكتشاف الخطأ. إذ يعد نهج إدارة الخطأ المفضل لدى المنظمات لأنه يعمل على منع عواقب الخطأ وأكثر أهمية من تجنب الخطأ نفسه فهو السمة المميزة للوثوقية العالية (Hodges, 2011: 21). إذ يعد الباحثون أن كلا المدخلين مهمين في نجاح المنظمات على المدى الطويل. لأن مدخل تجنب الخطأ يرتبط مع الهدف العام لمنظور الرقابة لتحديد العوامل والطرق التي تقف عائق بطريق نجاح المنظمة في بيئة الاعمال والعمل على منع حدوثها. أما مدخل إدارة الخطأ يرتبط بمنظور التعلم في اطار إدارة الخطأ لأنه ينظر الى الاخطاء على انها فرص للتعلم من ردود الفعل السلبية (العطوي و الحسيني، ٢٠١٧: ١٦٢).



الشكل (٢) استراتيجيات التعامل مع الخطأ

Adapled form: Hodges, M. E. (2011). Examining the Influence of Error Climate on Aviation Maintenance Performance. Massey University , Manatatu , New Zealand, p.22.

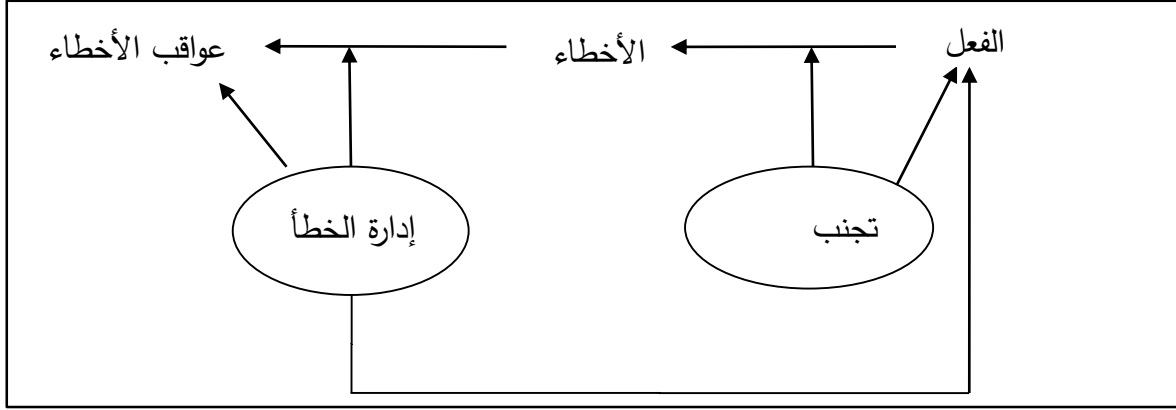
سادساً. مفهوم ثقافة الخطأ التنظيمي

أشير سابقاً الى وجود مدخلين للتعامل مع الخطأ ينبثق من كل استراتيجية قيم وافتراسات وعادات سلوكية معينة يتبلور في مجموعها ثقافة ذات توجه معين في التعامل مع الأخطاء. النوع الاول من هذه الثقافات هو ثقافة إدارة الخطأ التي تعكس التعامل الايجابي مع الاخطاء والنوع الثاني هو ثقافة مقت الخطأ الذي يعكس التعامل السلبي مع حدوث الاخطاء، أستناداً الى (٢٠٠٥) Van Dyck et al. يرى الباحث بأنه يمكن تعريف ثقافة الخطأ التنظيمي بأنه مفهوم يضم نوعين من الثقافة (إدارة الخطأ، تجنب الخطأ) للتعامل مع الخطأ وينبثق من كل نوع قيم وافتراسات وعادات سلوكية معينة التي يتبلور في مجموعها ثقافة ذات توجه معين للتعامل مع الأخطاء. في أدناه توضيح لكل نوع:

أ - مفهوم ثقافة ادارة الخطأ

قبل تقديم تعريف دقيق لثقافة إدارة الخطأ يجب التعامل مع مسألة ادارة الخطأ. اذ يفترض نهج ادارة الخطأ أنه من المستحيل منع جميع الأخطاء وأن الخطأ يمكن أن يكون له عواقب إيجابية أو سلبية (Porto et al., 2020: 6). تعد إدارة الأخطاء بشكل فعال أمراً ضرورياً لنجاح أي عمل في منظمات الاعمال وأنه يزيد من النتائج الإيجابية مثل التعلم والابتكار على المدى الطويل في حين قد تؤدي ردود الفعل التلقائية للأخطاء إلى زيادة القدرة اللاحقة على التعامل مع الأخطاء (Göktürk et al., 2017: 2). اذ تعرف ادارة الخطأ على انها تستخدم جميع البيانات المتاحة لمعرفة اسباب الخطأ واتخاذ اجراءات مناسبة تتضمن تغيير الاجراءات والسياسة والتدريب الخاص لتقليل حدوث الاخطاء وتقليل اثارها (Helmreich, 1998: 1). وتعرف ادارة الخطأ على انها نهج مفيد للأخطاء بهدف تقليلها مستقبلاً وتجنب النتائج السلبية للخطأ والتعامل معها بسرعة (Frese, 1991: 778). وعرفت ايضا إدارة الأخطاء هي إجراء أو عدم اتخاذ أي إجراء من قبل العاملين الذي يؤدي إلى الانحراف عن توقعات أو نوايا العاملين (Davis et al., 2005: 6). بناءً على ما تقدم يرى الباحث بأن تعريف ثقافة إدارة الخطأ عبارة عن مجموعة من القيم والعادات التي تغرسها المنظمة في مكان العمل تهدف الى الاستفادة من الاخطاء بهدف التعلم والتكيف الداخلي لتقليل تأثيرها السلبي على المنظمة، عن طريق التواصل والمشاركة بالمعرفة حول الخطأ ليتعامل معها من خلال اجراءات وممارسات تنظيمية رسمية وغير رسمية. تشير "إدارة الأخطاء" إلى نهج المنظمة تجاه الأخطاء بمجرد حدوثها. يعمل مناخ إدارة الخطأ الفعال على تعزيز

التواصل والمشاركة حول الأخطاء ويشجع الأفراد على التعامل مع الأخطاء بشكل طبيعي بدلاً من توجيه اللوم إليهم. ويشجع الموظفين على الإبلاغ عن أخطائهم ويساعد على الكشف السريع للأخطاء ومعالجتها بشكل سلس (Amini & Mortazavi, 2013: 509; Göktürk et al., ٢٠١٧: ٢).



الشكل (٣) ادارة الخطأ

Source: Hofmann , D., & Frese , M. (2011). Errors in Organizations. London: Routledge Taylor & Francis Group, p.31.

يوضح الشكل أعلاه مسار الخطأ الذي يتضمن ثلاث محطات: الأولى، الفعل الذي يتضمن السلوكيات الجماعية الفردية داخل المنظمة التي قد تؤدي الى حدوث الاخطاء التي تمثل المحطة الثانية، وهذه الأخطاء ربما تؤدي الى عواقب الأخطاء التي تمثل المحطة الاخيرة من هذا المسار. وهناك مدخلان هما: تجنب الخطأ، وإدارة الخطأ وأذ يركز مدخل تجنب الخطأ على مسار السهم الأول وكيفية تقليل عدد الأخطاء وعواقبها. أما مدخل ادارة الخطأ فهو يركز على مسار السهم الثاني لأنه ينظر الى الأخطاء حادثة لا يمكن تجنبها فهي تحدث في كل منظمة وتساعد على التحكم في النتائج السلبية وربما حتى تعزز النتائج الإيجابية بعد حدوث الخطأ بدل التخلص من الأخطاء بشكل نهائي (Keith & Frese, 2011: 138).

ومن أجل تحقيق منافع واهداف ادارة الخطأ لا بد من خلق ثقافة لإدارة الخطأ. تعمل هذه الثقافة على مساعدة المنظمات في توجيه العاملين نحو ممارسة السلوك الصحيح والمقبول في كيفية التعامل مع الاخطاء وكذلك تحديد السلوكيات المرفوضة في التعامل مع الاخطاء مثل التستر على الاخطاء. ان الحاجة الى التوجه نحو ثقافة ادارة الخطأ هو بسبب ميل العديد من المنظمات الى معاقبة الافراد 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 ادارة الخطأ

تطوير المعرفة المتعلقة بالأخطاء ويعزز فعالية الإجراءات المتعلقة بالخطأ. وأنه 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 مُيسِّر 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 ، وهي تشير إلى الممارسات التنظيمية والخطأ المرتبط بالأساليب والمواقف والطريقة التي تتم بها إدارة الأخطاء في المؤسسة وتركز هذه الثقافة على مجموعة من الإرشادات ونظام القيم الذي يتم مشاركته (Barzoki, 2018: 225-226). يؤثر وجود ثقافة قوية في إدارة الأخطاء بشكل إيجابي على أداء الشركة لأن هذه الثقافة: (١) تقلل من عواقب الأخطاء من خلال التحكم فيها. (٢) تشجع على التعلم من الأخطاء (٣) تتضمن أخطاء التحكم اكتشافها والإبلاغ عنها بسرعة مما يقلل عواقبها السلبية (Madera et al., 2016: 127). إذ تعرف ثقافة إدارة الأخطاء إلى كيفية تواصل أعضاء المنظمة 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. (٢٠٠٥)، ثقافة إدارة الأخطاء بأنها مجموعة سلسلة من الأنشطة والمواقف السلوكية التي يهدف مدير المنظمة خلالها إلى الاستفادة الكاملة من إدارة الخطأ الإيجابي والتكيف الداخلي لتقليل التأثير السلبي للأخطاء (Zhang, Li, & Lv, 2018: 466-465).

يحدث التعلم عندما يتم تشجيع أعضاء المنظمة 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. وتوفر المنظمات التي تروج لثقافة إدارة الأخطاء مكان عمل يستطيع فيه أعضاء المنظمة 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 تكتشف الأخطاء وتعالج بطريقة فعالة (Mondelaers, 2017: 4). يعد الوقت الفاصل بين الحدوث والكشف عن الخطأ أمراً 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., ٢٠١٨: ٢-٥).

- اقترح Van Dyck وزملاؤه (٢٠٠٥) أربعة مؤشرات تجسد ثقافة إدارة الأخطاء:

١. **التعلم من الاخطاء (Errors learning):** الغرض الرئيس من التعلم من الأخطاء هو نشاط التحسين الذي يقلل من الأخطاء المتكررة أو النتائج السلبية للخطأ في المستقبل.

٢. **كفاءة الخطأ (Error competence):** تشير كفاءة الخطأ إلى معرفة الأفراد أو قدرتهم على التعامل مع الأخطاء فوراً. تختلف كفاءة الخطأ وتعلم الأخطاء في فترة الإطار الزمني في حين يهدف تعلم الأخطاء إلى تحقيق هدف طويل الأجل من خلال تحسين المهارات والمعرفة والمواقف لتقليل احتمال حدوث أخطاء في المستقبل وتركز كفاءة الخطأ على الحد من النتائج السلبية للأخطاء.

٣. **التفكير في الأخطاء (Thinking about errors):** من المنظور المعرفي، يعد الخطأ نتيجة التشويه المؤقت في معالجة المعلومات أو الأداء المعرفي لدى البشر. بالإضافة إلى ذلك يمكن أن يكون نموذج معالجة المعلومات بمثابة دليل للموظفين لتحليل أسباب الأخطاء البشرية.

٤. **ايصال الخطأ (Error communication):** بشكل عام تستخدم الاتصالات لزيادة كفاءة الجهد التحفيزي. ان التواصل أو تبادل المعرفة بالخطأ هو عنصر حاسم في ثقافة إدارة الأخطاء (Trinh & Feng, 2018: 7).

ب- مفهوم ثقافة تجنب الخطأ

تعد ثقافة تجنب الخطأ النوع الآخر لثقافة الخطأ التنظيمي فهي تتميز بموقف سلبي تجاه الاخطاء، اذ تركز بشكل رئيسي على تجنب الاخطاء التي يمكن ان تتعرض لها المنظمات (Mondelaers, ٢٠١٧: ٣). كما ان المضامين الفكرية لهذه الثقافة هي الوقاية من الخطأ، لأنها تخلق مناخ عمل يجعل الأفراد العاملين في المنظمة يشعرون بالإجهاد والخوف والخل في مكان عملهم (العطوي و الحسيني، ٢٠١٧: ١٦٤). وقد عرف (Van Dyck et al., ٢٠٠٥: ١٢٣١)، ثقافة تجنب الخطأ بأنها بعد آخر لثقافة أخطاء المنظمات التي تشمل جوانب التستر والمعالجة للأخطاء المرتبطة بشكل سلبي بأداء المنظمة وثقافة إدارة الخطأ. كما عرف (Maurer et al., ٢٠١٧: ٥)، ثقافة تجنب الخطأ بأنها نهج تفاعلي لتفادي الأخطاء التي يتستر ويعاقب عليها والتي تؤدي إلى إجهاد

نفسى لأعضاء المنظمة. أستناداً الى ما تم ذكره يرى الباحث بأن تعريف ثقافة تجنب الخطأ عبارة عن مجموعة من القيم والعادات التي تفرسها المنظمة في مكان العمل تهدف الى منع حدوث الاخطاء مما يساهم في خلق سياق يشجع على عدم الافصاح عن الاخطاء وعدم الاستفادة منها أو التعلم.

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). وإن 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, ٢٠١٧: ٣). 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. إن الفرق التي تتعامل مع الأخطاء على أنها "موضوع ممنوع"، قد تميل للتستر على أخطائها. من خلال القيام بذلك ، سيقبل 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).

سابعاً. أهمية ثقافة إدارة الأخطاء

تظهر الأبحاث أن إنشاء ثقافة لإدارة الأخطاء هو وسيلة فعالة لتحفيز السلوك الأخلاقي بين الموظفين. لأنها تساهم في تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة للزبائن. وإن إنشاء ثقافة إدارة الخطأ يؤدي إلى تحسين أداء المنظمات و أداء الأفراد والفرق بشكل أفضل و المنظمات تكون أكثر نجاحاً عند وجود ثقافة إدارة الأخطاء (Jong, 2017: 7)، حيث أظهرت الأبحاث أن ثقافة إدارة الأخطاء تتنبأ بالأداء التنظيمي، إذ إن المنظمات ذات الثقافة العالية في إدارة الأخطاء تميل إلى الأداء الجيد لأنها تسعى إلى تحقيق هدفين في وقت واحد: الهدف الأول هو التحكم والذي يتضمن

الكشف السريع عن الأخطاء والتحكم في الضرر لتقليل العواقب السلبية للأخطاء. الهدف الثاني هو التعلم والذي يتضمن منع حدوث أخطاء مماثلة في المستقبل من خلال تحليل أسبابها والتعلم من الأخطاء، وتحسين إجراءات العمل لتعظيم التأثيرات الإيجابية (Guchait et al., 2018: 6). وإن ثقافة إدارة الخطأ تعد طريقة معينة للتعامل مع الأخطاء في المنظمة فهي مفيدة للأداء العام حيث تعمل على تحسين تحقيق الهدف الذي حددته المنظمة نفسها والاستدامة الاقتصادية الموضوعية للمنظمة. إذ تتضمن ثلاث أبعاد وجدها (Van Dyck, 2000) تتلاءم مع ثقافة إدارة الأخطاء. البعد الأول، بُعد الإتقان: يركز على التعلم من الأخطاء وتقليل الآثار السلبية للأخطاء. وبُعد الوعي: يدور حول الاستعداد للأخطاء والتعامل معها. والبعد الأخير هو البعد الاجتماعي: يتعلق هذا البعد بمساعدة الآخرين في الفريق أو المؤسسة الذين يتعاملون مع الأخطاء والتواصل مع الأقران بشأن الأخطاء (Mondelaers & Fontaine, 2018: 4). إن وجود ثقافة إدارة الخطأ له العديد من النتائج الإيجابية والنتيجة الأكثر دراسة هي التعلم من الأخطاء. إذ تؤدي أنشطة التعلم الموجهة اجتماعيًا مثل المناقشات غير الرسمية حول الأخطاء مع الزملاء أو المشرفين أو المناقشات في اجتماعات الفريق الرسمية إلى مزيد من التعلم من الأخطاء بين الأفراد. توضح هذه النتيجة أنه من خلال التفاعلات الاجتماعية، يمكن للتعلم من الأخطاء أن يدعم التعلم داخل الفرق والمنظمات (Herwijnen, 2018: 4).

المبحث الثاني

صراع المهمة النسبي

توطئة

يعد الصراع أمراً شائعاً في المنظمات وهو جزء لا مفر منه في الحياة التنظيمية، إذ لا تستطيع أي منظمة مهما اختلف شكلها أو حجمها أو طبيعة عملها أن تستمر بعيداً عن الصراع، لأن كل منظمة مكونة من أفراد وجماعات يحملون أهدافاً وقيماً غالباً ما تختلف أهدافهم وقيمهم عن الآخرين والذي له دور في المنافسة بين بعضهم البعض (جلاب، ٢٠١١: ٣٧٦). وإن الغياب التام للصراع سيكون أمراً لا يُصدق ومملاً ومؤشراً قوياً على قمع الصراعات. والصراع يُعد جزء من التغيير وبالتالي لا يمكن تجنبه، إن طبيعة الصراعات وأنواعها التي تحدث في المنظمين تختلف من منظمة إلى أخرى (Okotoni & Okotoni, 2003: 23). والسؤال المهم يكف يمكن أن نصل الى مستوى مثالي من الصراع هل هناك تشكيلة معينة وما مفردات هذه التشكيلة؟ نحاول الاجابة على هذه التساؤلات من خلال العرض النظري أدناه.

أولاً. مفهوم الصراع في مكان العمل

لقد تم التعامل مع مفهوم الصراع كظاهرة اجتماعية عامة، مع وجود آثار على فهم الصراع داخل وبين المنظمات. وقد تولى أيضاً أدواراً مختلفة لها بعض الأهمية في محاولات النظريات العامة للإدارة والسلوك التنظيمي (Pondy, 1967: 296). ان مفهوم الصراع وفقاً لـ Borisoff and Victor (١٩٩٨) له جذور عميقة في مجال الأعمال وعلم الاجتماع وعلم النفس (Mustafa et al, 2019: 30). فقد اكتسب الصراع بسبب طبيعته السائدة معاني ودلالات كثيرة فأصبحت تحيط به الكثير المعاني، رغم تفاوت الآراء بشأنه فهو يعد سمة دائمة للاستمرار في الحياة الفردية والتنظيمية (Omisore & Abiodun, 2014: 119-118).

ويمثل الصراع عملية ديناميكية تؤثر على العلاقات وينشأ بسبب الاختلافات في الموقف والسلوك مما يؤدي إلى تناقضات أُخترت نتيجة أهداف غير متوافقة (Plessis & Cain, 2017: ٢). فهو "حالة تفاعلية" تتجلى في الخلاف أو الاختلافات أو عدم التوافق داخل أو بين الأفراد والجماعات (Rahim, 1985: 81). ويُعرّف بأنه عملية تفاعلية تتجلى في عدم التوافق أو الخلاف أو الاختلاف داخل الكيانات الاجتماعية أو فيما بينها (مثل الفرد أو المجموعة أو المنظمة ، إلخ)

(Fenn & Gameson, 1992 : 370). ويعرف الصراع على أنه "إطار عمل متماسك للسلوك وتصور الأعضاء التنظيميين ، والذي يتم الحفاظ عليه بسبب مشاعر الحرمان مع إدراك عدم التوافق مع الآخرين (Chaudhry & Asif, 2015: 238). وهو عملية تبدأ عندما يدرك أحد الأطراف أن طرفاً آخر قد أثر سلباً ، أو على وشك التأثير سلباً، على شيء يهتم به الطرف الأول (Khanaki & Hassanzadeh, 2010: 419). ويعرف ايضا على أنه عملية يدرك فيها أحد الأطراف أن مصالحه ومنافعه تعارض أو تتأثر سلباً من قبل طرف آخر (Lee & Panteli, ٢٠١٠: ٣). ويشير الصراع إلى السلوك الموجه نحو عرقلة تحقيق أهداف شخص آخر . ويُعرّف من جانب آخر على أنه عملية تفاعلية تتميز بعدم التوافق أو الخلاف أو التناحر بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات (Aqqad et al., 2018: 6).

ان الصراع متأصل في العلاقات الإنسانية لأنه خلل ناتج عن سوء التواصل والنقص في الانفتاح والثقة بين الافراد، وفشل المدراء في الاستجابة لاحتياجات وتطلعات موظفيهم (Nwuche & Amah , 2016: 25). حيث يختلف مفهوم الصراع عن المفاهيم الاخرى، مثل المنافسة التي تشير الى السعي نحو تحقيق الاهداف دون التدخل في شؤون الطرف الاخر ومحاولة إعاقة أهدافه أو نشاطاته. والنزاع يشير الى حدوث مشاكل بين طرفين ورغبتهم في حله، لان النزاع يمكن احتوائه على عكس الصراع يحاول الطرف الاخر استثماره لتحقيق اهدافه. والازمة فهو تشير الى حدث أو موقف غير متوقع يهدد قدرة الافراد والمنظمات على الاستمرار، على عكس الصراع فهو متوقع ويمكن التنبؤ به. والعنف فهو يشير الى سلوك تفاعلي يسبب اذى الافراد والآخرين على عكس الصراع فهي تتعلق باهتمامات الطرف الاخر وليس تدميرها (سعيد و الشيباني، ٢٠١٥: ٢١-٢٣).

ثانياً. مراحل تطور الصراع التنظيمي

إن المدارس الإدارية قد عكست اختلافاً واضحاً بشأن الصراع ودوره في سلوك الافراد والمنظمات، فقد مر تطور مفهوم الصراع التنظيمي حسب وجهة نظر Robbins and Coulter (٢٠١٢)، بثلاثة منظورات (التقليدية ، و العلاقات الإنسانية ، والتفاعلية) وكل مرحلة تضمنت وجهة نظر المدرسة للصراع هل هو مؤشر سلبي ام ايجابي على اداء الجماعة في المنظمة (Contu, 2017: 3) وكما يلي:

(١) **مرحلة المدرسة التقليدية (الكلاسيكية):** سادت نظرية هذه المدرسة بين الثلاثينات والاربعينات تنظر هذه المدرسة الى كل أنواع الصراع على انها مؤشر سلبي ويجب تجنبها لأنها تعكس خلا داخل المجموعة والصراع يحدث نتيجة ضعف التواصل وانعدام الثقة بين الافراد ولا يمكن القضاء على الصراع أو حله الا بمستوى عالي من الادارة. وفق هذا المنظور هناك حاجة الى الاهتمام بأسباب الصراع وتصحيحها من اجل تحسين اداء المجموعات والمنظمات. معظم الصراعات لها دلالات سلبية وتثير مشاعر سلبية وغالبا ما تؤدي الى الدمار والعنف وذلك لأنها تعتمد على الاستراتيجيات المستخدمة للتعامل معه سواء كان تأثيرها جيدا ام سيئا على الصراع. تحاول هذه المدرسة التخلص من الصراع بأي طريقة تجدها ملائمة (Khaiyat, 2016: 502).

(٢) **مرحلة المدرسة السلوكية (العلاقات الانسانية):** سادت نظرية هذه المدرسة بين الاربعينات والخمسينات تنظر هذه المدرسة الى الصراع على أنه أمر طبيعي في كل المجموعات والمنظمات ولا يمكن تجنبه أو انهاءه بل انه يكون قوة إيجابية في بعض المواقف يؤدي الى تحسين وزيادة اداء الجماعة وتكون وجهة نظر هذه المدرسة يقع على عاتق الادارة في تحديد المستوى المطلوب من الصراع الذي يخدم أهداف وظروف المنظمة (Ndubuisi et al, 2010: 10).

(٣) **مرحلة المدرسة التفاعلية (الحديثة):** تنظر هذه المدرسة الى الصراع على انه ضروري في تحريك المنظمة وتحفيز افرادها نحو الابداع وهذه الخاصية تميز بين الصراع الايجابي والصراع السلبي من خلال اداء الجماعة. وفقاً لهذا الرأي فإن الصراع ليس قوة إيجابية فحسب بل هو ضروري أيضاً لأداء الفرد الفعال وحل الصراعات يعني تحدي العمليات والإجراءات العادية في محاولة تحسين الإنتاجية الفردية أو إدخال أنظمة مبتكرة (الركبي، ٢٠١٠: ٥٠). يعني حل الصراعات لتحدي العمليات والإجراءات العادية في محاولة لتحسين الإنتاجية الفردية أو إدخال أنظمة مبتكرة. الصراع ضروري لأداء فعال، ولكن ليست كل الصراعات جيدة (Omisore & Abiodun, 2014: 122) فبعض انواع الصراعات ايجابية والبعض الآخر سلبي. يرى الافراد عموماً أن الصراع ضار بالمنظمات لأن الصراع يولد العداء وانعدام الثقة بين الأعضاء، ويتداخل مع الأداء التنظيمي، وفي الحالات القصوى يتسبب في انهيار المنظمات. ومع ذلك، تشير الأبحاث إلى أن الصراع ينتج أحياناً آثاراً إيجابية على المنظمات. اذ يحفز الصراع أحياناً الأفكار المبتكرة. ويمكن أن يؤدي حل الصراعات حسب رأي (Walton et al. (1994، إلى إعادة التنظيم وتشكيل طرق إدارة أكثر فاعلية وإنتاجية (Ohbuchi & Suzuki, 2003: 61).

ثالثاً. أنواع الصراع التنظيمي

يتضمن الصراع في مكان العمل أنواعاً مختلفة بعضها يرتبط بشكل إيجابي مع مخرجات العمل والبعض الآخر يؤثر بشكل سلبي ولكن بشكل عام يتفق الباحثين على وجود ثلاث أنواع رئيسية للصراع وهي: صراع العلاقات ، وصراع المهمة ، وصراع العملية (McGURK , 2002: 12; Poh et al, 2012: 21-24; Jehn & Chatman , 2000: 57; Moreno et al, 2009: 239; Donkor et al , 2015: 46; Saundry, 2016: 239). يمكن تطبيق هذه الانواع من الصراع على الظروف كافة داخل الفرق وبين الفرق على مستوى المنظمة وعلى النحو أدناه هو:

أ. صراع المهمة

يحصل هذا النوع من الصراع عندما تكون هناك حالات توتر ناجمة عن الخلافات بين عاملين أو أكثر حول محتوى المهام التي يتعين القيام بها بما في ذلك وجهات النظر المتباينة بالآراء والأفكار حول حل مشكلة مشتركة. ويعمل صراع المهام على تحسين جودة القرار لأن التوليف الذي ينبثق من الصراع يفوق عمومًا المنظورات الفردية (Saundry, 2016: 238). يمثل صراع المهام حالة الخلاف بين آراء وأفكار أعضاء الفريق حول المهام المراد إنجازها مثل الخلاف حول تحديد البيانات الدقيقة الواجب ذكرها في التقرير أو حول الوضع الاستراتيجي الراهن للمنظمة (Rahim, 2001: 77). ويعرف على أنه الاختلاف في الآراء والأفكار التي ينشأ بين أعضاء الفريق حول محتوى المهمة المراد إنجازها (Anwar et al., 2012: 1339). يرى الباحث بالاعتماد على التعاريف السابقة أن تعريف صراع المهمة بأنه صراع ناشئ عن ضعف التواصل والتبادل بالمعلومات بين أعضاء الفريق بسبب الاختلاف في الآراء والأفكار حول إنجاز المهام التي يتعين القيام بها كتوزيع الموارد أو حول كيفية أداء مهامهم. أي الاختلاف في الأفكار والآراء ووجهات النظر حول مضمون القرارات المراد اتخاذها وقد يصاحب هذا الاختلاف مناقشات حيوية وحماس شخصي لدى أعضاء الفريق بشأن محتوى المهمة وأهداف العمل التي قد تكون بصورة توزيع الموارد أو تفسير المعلومات أو ما شابه ذلك (العطوي و الغانمي، ٢٠١٨: ٩). يتولد صراع المهام، الذي يسمى أيضاً الصراع المعرفي، عن طريق مهام العمل على وجهات نظر ومنظورات الاختلاف ولا يتضمن مشاكل مثل الخلاف الشخصي. وأن صراع المهام يمكن أن يقوي أعضاء الفريق بمعرفة وفهم أكثر عمقاً للمهمة وتعزيز مراجعة أعضاء الفريق والتفكير في مهام العمل

وتقديم مجموعة متنوعة من حلول لتعزيز إبداع الفريق وأداء الشركة -325: Chen et al., 2017). (٣٢٧).

يبدو إن هذا النوع من الصراع يرتبط بعواقب أقل ضرراً وقد يثبت أنه مفيد خاصة عندما يتعلق الأمر بالأداء (وخاصة في المهام المعقدة) والرضا المرتبط بالقرار. مثلاً الصراع حول توزيع الموارد أو حول الإجراءات أو المبادئ التوجيهية وتفسير الحقائق (Kuriakose & Jose, 2016: 1; Marques et al., 2015: 59). الصراعات المتعلقة بالمهام قد تحسن الأداء من خلال إجبار الأعضاء على أخذ وجهات نظر بديلة في حين أن المستويات العالية جداً من صراع المهام قد تتداخل مع عمل المجموعة (Onkman et al., 2010: 3). فقد ثبت إن المستويات المعتدلة من صراع المهام مفيدة لأداء المجموعة في أنواع معينة من المهام. عند إعطاء مهمة معرفية معقدة تستفيد الفرق من الاختلافات في الرأي حول العمل الجاري والأفكار. يشير صراع المهام عالي المستوى إلى عدم الموافقة على التفسير وكيفية إتمام المهمة لأنه يعيق حركة الفريق من خلال منع التواصل وتبادل المعلومات بين أعضاء الفريق كما انه لن يستمع أعضاء الفريق إلى بعضهم البعض لأنهم يعتقدون أن نهجهم صحيح وأن وجهة النظر المتعارضة معيبة (Riley & Ellegood, 2019: 3-4).

ب. صراع العلاقات

ينشأ صراع العلاقات عندما يحدث تضارب في التجربة العاطفية لاثنتين أو أكثر من العاملين. صراع العلاقات هو ظاهرة معقدة حيث يمكن للعوامل المختلفة أن تؤدي إلى تثبيط وجودها في فريق العمل أو تمنعه. من النتائج المحتملة لصراع العلاقات هو انخفاض مستوى الثقة وزيادة الشعور بالاستياء وارتفاع درجة الإحباط (Chaudhry & Asif, 2015: 240). ويعرف صراع العلاقات على أنها الحالة النفسية التي يتخللها المواجهة أو الصدام بين أعضاء الفريق وتتميز بالغضب والإحباط وعدم الاستقرار وغيرها من المشاعر السلبية (Rahim, 2001: 21). وتعرف أيضاً على أنها حالة الصراع التي تحدث عند نشوء حالة التنافر على مستوى التجربة العاطفية أو الانفعالية بين اثنتين من العاملين أو أكثر (Chaudhry & Asif, 2015: 239). أي أنها تؤثر على إنجاز مهام الفريق وتشتت انتباه أعضائها عن المهام الفنية واتخاذ القرار مما يجعل أعضاء الفريق في حالة غير مستقرة وهذا ما قد تكون له عواقب سلبية على نتائج الفريق (Ntege, 2010: 9). وتعرف بعدم التوافق بين الأشخاص ويشمل مكونات عاطفية مثل الشعور بالتوتر والاحتكاك.

ينطوي صراع العلاقات على قضايا شخصية مثل الكراهية بين أعضاء المجموعة والمشاعر مثل الانزعاج والإحباط والتهيج (Saundry, 2016: 238). بناءً على ما تقدم يرى الباحث أن تعريف صراع العلاقات عبارة عن صراع ناشئ عن عدم التوافق بين شخصين أو أكثر داخل أعضاء الفريق حول القضايا الشخصية التي ليس لها علاقة بالمهمة بالإضافة الى الاختلاف بالمعتقدات والقيم وغيرها من المشاعر السلبية.

تتعلق صراع العلاقات بالتوتر المرتبط بالعلاقات الشخصية بين أعضاء المجموعة، وقد يكون ذلك بسبب الخصائص الشخصية بالإضافة إلى الاختلافات في المعتقدات أو القيم إذ يرتبط هذا النوع من الصراع بالميزات التي لا علاقة لها بالمهمة التي يتعين القيام بها والتي تتضمن العواطف السلبية وتهاجم الهوية الشخصية واحترام الذات للأفراد الآخرين ، وهذا هو سبب ارتباطها بانخفاض الإنتاجية والرضا والالتزام ونوعية القرار (Marques et al., 2015: 59). أثناء عمل الأفراد مع زملائهم في الفريق بشكل دوري سيواجه الأعضاء مشاكل شخصية تؤثر على مشاركة المعرفة وعمليات الاتصال عندما يكون صراع العلاقات موجوداً يلوم الأعضاء الأفراد الآخرين ، بدلاً من المهمة التي يتم تنفيذها كما يمكن أن يؤدي صراع العلاقات إلى إعاقة الاتصال وتقليل تقبل أعضاء الفريق لأفكار الأعضاء الآخرين (Riley & Ellegood, 2019: 3).

أن صراع العلاقات له تأثير سلبي لأن هذا الصراع يركز على النزاعات الشخصية والعاطفية مما يقلل من تماسك الفريق ولا يفضي إلى التطور الصحي للشركة والفريق. علاوة على ذلك كلما زاد الصراع بين أعضاء الفريق كلما انخفضت جودة اتخاذ القرار للفريق واتساقها وقبول القرار وهو ما لا يؤدي إلى تحسين أداء الفريق. صراع العلاقات هو إدراك لعدم الكفاءة الشخصية ويشمل الانزعاج والعداء بين الأفراد (Chen et al., 2017: 325-327). صراع العلاقات هو إدراك التوتر لوجود اختلافات بين قيم أعضاء الفريق وشخصياتهم ومواقفهم. ترتبط الصراعات ارتباطاً وثيقاً بالتجارب العاطفية للناس لأن التورط في صراع يجب أن يكون مشحوناً عاطفياً لأن الناس لا يدركون أنهم في صراع ما لم ندرك أنهم عاطفيون تجاه شيء ما. لذلك ، يعد تحليل تأثير النزاعات في انفعالية الفرق أمراً أساسياً لفهم ظاهرة الصراع داخل المجموعة بشكل أفضل (Dimas, Lourenço, & Giordano, 2012: 4-7).

ج. صراع العملية

يركز صراع العمليات على كيفية إنجاز المهام. فقد عرف (Jehn and Mannix, 2001) صراع العملية 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). وتعرف أيضاً بأنها خلاف أو ادراك للجدل حول كيفية إنجاز المهام وتفويض الأفراد مسؤولياتهم. كما يعرف أيضاً على أنه اختلافات في الرأي التي تتعلق بتوزيع مسؤوليات العمل (Chaudhry & Asif, 2015: 240). يرى الباحث بالاعتماد على التعاريف السابقة أن تعريف صراع العملية عبارة عن صراع ناشئ عن خلاف الافراد أو الجماعات في المنظمة حول القضايا التي تتعلق بتحديد المسؤوليات كجدولة الاجتماعات، وتعيين العمل، ومشكلات التنسيق وتفويضهم داخل المنظمة.

بشكل أكثر تحديداً يتعلق صراع العمليات بقضايا الواجب وتفويض الموارد مثل من الذي يجب عليه القيام بما يجب أن يقوم به مختلف الأشخاص وما مقدار المسؤولية التي ينبغي عليهم ذلك. على سبيل المثال عندما يختلف أعضاء المجموعة حول من يقع على عاتقهم مسؤولية إكمال واجب محدد فإنهم يواجهون صراعا في العملية (Saundry, 2016: 239). يمكن أن يؤدي ارتفاع مستوى صراع العمليات إلى تقليل تركيز الموظفين على إكمال العمل ، وبالتالي يمكن أن يؤدي إلى ضعف الأداء. لقد دعم (Jehn 1997) هذه الفكرة من خلال التأكيد على المنظمات التي تكون فيها صراع العمليات منخفضاً بين أفراد فريق العمل، يكون الناتج الإجمالي للفريق أفضل مقارنة بمجموعات العمل التي تتعرض لصراعات العمليات العرضية. (Chaudhry & Asif, 2015: 240). يرتبط صراع العمليات بانخفاض الروح المعنوية وانخفاض الإنتاجية وضعف أداء الفريق (Omisore & Abiodun, 2014: 123). هو اختلافات في الرأي تتعلق بتوزيع مسؤوليات العمل وفق سياق هذا الصراع يمكن لأعضاء المجموعة مناقشة المهام التي يجب أن يقومون بها من قبل وطرح وجهات نظر مختلفة. ومع ذلك فإن صراع العمليات لا يحمل عواقب وخيمة مثل صراع العلاقات (Chaudhry & Asif, 2015: 240).

رابعاً. صراع المهمة النسبي

قبل البدء بتوضيح مفهوم صراع المهمة النسبي لابد من الخوض في السياق النظري الذي يركز عليه هذا المفهوم. أستناداً الى ما تم ذكره فقد عرف الباحث صراع المهمة النسبي بأنه إجراء يصف

العلاقة بين الأنواع الثلاثة للصراع (المهمة، العلاقات، العملية) والذي تكون فيه مستويات صراع المهمة أعلى من مستويات صراع العلاقات والعملية، فتكون الفرق عند هذا المستوى عالية الاداء وراضية الذي بدوره يؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي والمنظمة، والعكس صحيح. إذ تتضمن الأدبيات السابقة بشكل عام منظورين أساسيين توضح طبيعة العلاقة بين الأنواع الثلاثة للصراع (صراع المهمة، صراع العلاقات، وصراع العملية) وهي المنظور المنفصل (separation perspective) والمنظور المعقد (complexity perspective). يفترض المنظور المنفصل بان الأنواع المختلفة للصراع تؤثر في مخرجات العمل بشكل مستقل عن بعضها البعض بحيث ان تأثير كل نوع من أنواعه يتم اختباره ودراسته بشكل مستقل عن الأنواع الأخرى للصراع بدون اخذ تأثيراتها المتداخلة والمتزامنة (Janssen et al., 1999: 120). وضمن هذا المنظور هناك إطارين مختلفين تجاه الجدل حول أي من أنواع الصراع المختلفة يمثل صراع مفيد لمخرجات العمل او يمثل صراع ضار بمخرجات العمل. الإطار الأول يعرف بإطار الجدل البناء (constructive debate) الذي يفترض ان صراع المهمة يمثل صراع نافع لمخرجات العمل بينما صراع العلاقات وصراع العملية يمثل صراع ضار وله عواقب سلبية (Jehn & Rispens, 2008: 266). إذ تتبع فائدة صراع المهمة من دوره في تعزيز التحقق من تفاصيل المهام ومطالبها المختلفة ، وإعادة تقييم الوضع الراهن وتفحصه المستمر ، وكذلك تعزيز التفكير المتباين والتعقيد المعرفي ، وتقليل السعي إلى التفكير الجماعي والتوافق على حساب الجودة في القرارات المتخذة (Amason, 1996: 123 ; De Dreu & West, 2001: 1192 ; Schwenk, 1990: 440 ; Simons & Peterson, 2000: 2). وهذا بدوره يعزز قدرة المجموعة على توليد أفكار جديدة والنظر إلى المشاكل من وجهات نظر متعددة ومتناقضة، وبالتالي تعزيز الابتكار (De Dreu, 2006: 85).

في المقابل، اقترحت الادبيات السابقة بشكل عام بان صراع العلاقات له آثارًا سلبية على مخرجات العمل (Hulsheger et al., 2009: 1132). إذ يشعل صراع العلاقات العديد من المشاعر السلبية مثل القلق والعداء والإحباط (Jehn et al., 1999: 743). فلا تستهلك هذه المشاعر الطاقة النفسية فقط وتشوه صفاء الذهن، ولكنها أيضًا تقلل من قدرة أعضاء المجموعة على معالجة المعلومات وتضييق مرونتهم المعرفية اللازمة للتفكير بطريقة صحيحة وإبداعية (Chen, 2006: 108). علاوة على ذلك ، يضعف التواصل الضعيف والمشاعر العدائية الناتجة عن الصراع الشخصي من قدرة أعضاء المجموعة على تقييم وجهات نظر بديلة وتجعلهم يكرهون

الاستماع إلى الأفكار المفيدة التي يقدمها الآخرون ، وبالتالي يقلل من الابتكار (Pelled et al., ١٩٩٩: ١٠١٧). اما بالنسبة لصراع العملية فهو أقرب إلى صراع العلاقات وعواقبه. اذ يحث أيضًا على المشاعر السلبية (أي الإحباط والغضب) لأنه يدور حول الدلالات الشخصية المتعلقة ، على سبيل المثال ، بالكفاءة أو الشخصية (Jehn & Rispens, 2008: 266). لذلك ، يتوقع الباحثون بأن هذه المشاعر السلبية تصرف انتباه أعضاء المجموعة عن أداء مهامهم وتحد من معالجة المعلومات وتقلل من التبادل للأفكار الجديدة (Greer & Jehn, 2007: 26).

أما الإطار الثاني فيطلق عليه المعالجة المعرفية (cognitive processing) ، والذي يتعارض مع التفكير الحالي بأن صراع المهمة مفيد لمخرجات العمل وأن أنواع الصراع الأخرى ضارة (De Dreu & Weingart, 2003: 742). يفترض هذا الإطار بأن صراع المهمة هو حالة حال أنواع الصراع الأخرى (صراع العلاقات وصراع العملية) فإنه يضر أيضًا بمخرجات العمل من خلال زيادة العبء المعرفي لأعضاء المجموعة ، والذي بدوره يتداخل مع كفاءة معالجة المعلومات والمرونة المعرفية التي تعد مهمة لتعزيز قدرة الأفراد والمجموعات على أداء المهام واتخاذ القرارات بفاعلية (De Dreu, 2008: 10).

من جانب آخر فان المنظور المعقد يفترض ان تأثيرات الأنواع المختلفة للصراع على مخرجات العمل هي تأثيرات متبادلة الاعتمادية ومركبة وبالتالي فان تأثير كل نوع من أنواع الصراع سوف يكون غير مكتمل اذا لم يأخذ بالاعتبار الحدوث والتفاعل المشترك والمتزامن للأنواع الأخرى من الصراع (O'Neill, McLarnon, Hoffart, Woodley, & Allen, 2015: 3; Janssen et al., 1999: 120). وبشكل محدد فإن هذه النظرة تقترح بأن المجموعة لا يمكن ان تستفاد من صراع المهمة بدون الحد من عواقب صراع العلاقات وصراع العملية لان هذه الصراعات تحدث بشكل متزامن مع صراع المهمة (Shaw et al., 2011: 392-393 ; Jehn & Mannix, ٢٠٠١: ٢٤١). اذ غالبًا ما تحرم ردود الفعل والعواطف السلبية التي يتصف بها صراع العلاقات وصراع العملية أعضاء المجموعة من استيعاب الجوانب الإيجابية للصراع المتعلق بالمهمة، مثل تقديم أفكار جديدة وإعادة تقييم المهام (de Wit, Greer, & Jehn, 2012: 362). لا يوفر هذا المنظور فقط نظرة ثاقبة ودقيقة حول أسباب عدم اتساق النتائج السابقة فيما يتعلق بالعلاقة بين الصراع ومخرجات العمل، ولكنه أيضًا يوجه قادة المجموعة حول كيفية اختيار الآليات المناسبة لمنع التواجد المشترك والمتزامن لأنواع الصراع المختلفة (e.g., De Dreu & Weingart,

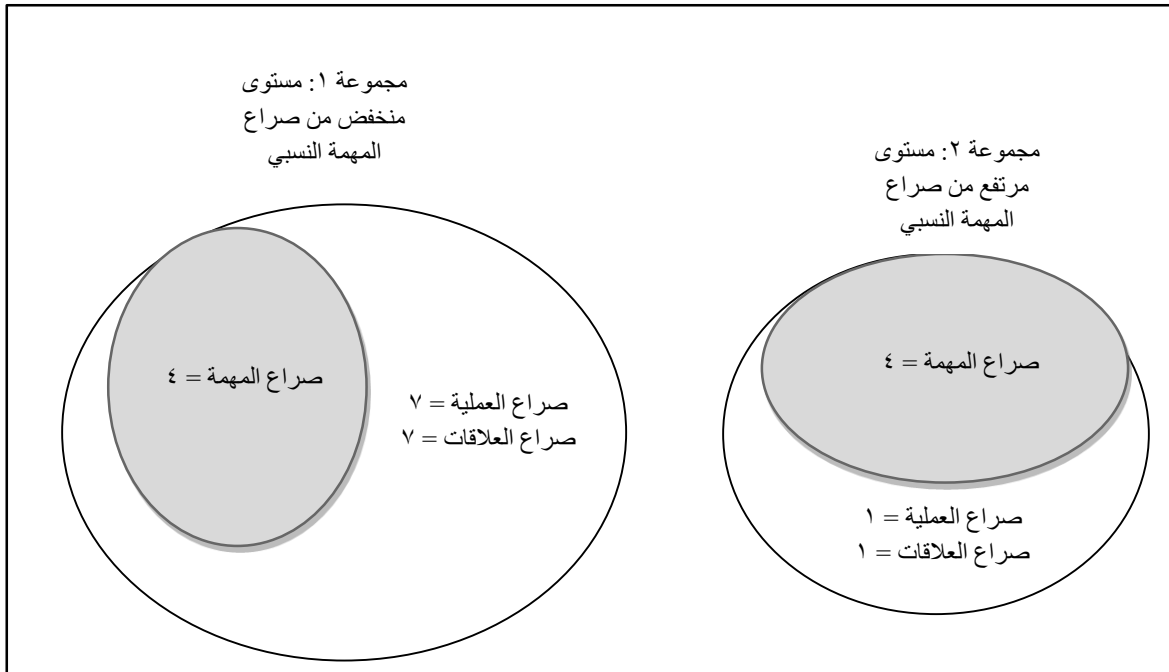
(Jehn & Mannix, 2001: 241; ٧٤٢: ٢٠٠٣). أحد المفاهيم التي ظهرت من المحتوى الفكري لمنظور التعقيد هو مفهوم صراع المهمة النسبي الذي قدمه لأول مرة Jehn and Chatman (٢٠٠٠) في المجلة الدولية لإدارة الصراع.

يقصد بمفهوم صراع المهمة النسبي نسبة كمية صراع المهمة داخل المجموعة (القسم) الى كمية جميع أنواع الصراعات الأخرى (صراع العلاقات وصراع العملية) (Jehn & Chatman, ٥٧: ٢٠٠٠). أي مقدار شعور أعضاء المجموعة بصراع المهمة نسبة الى مقدار شعورهم بأنواع الصراع الأخرى مثل صراع العلاقات وصراع العملية. انه يمثل حالة التوازن والترابط والحدوث المشترك ما بين صراع المهمة (الصراع المفيد) وأنواع الصراع الأخرى الضارة (صراع العلاقات وصراع العملية) (Jehn & Rispens, 2008: 266). ويحسب 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 & McLarmon, 2017: 5).

لقد انتقد الباحثون 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 يتعامل 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 الأداء فيها عالي مقارنة مع المجموعة التي يكون لديها مستوى عالي من صراع المهمة من مستويات عالية من أنواع الصراع الأخرى وكما هو ظاهر

في الشكل (٤). وهذا لا يمكن تحقيقه على المستوى التجريبي والتطبيقي الا من خلال تبني مفهوم صراع المهمة النسبي.

يوضح الشكل أدناه أن الدائرة الصغيرة في المجموعتين إلى مقدار صراع المهمة داخل المجموعة، أما الدائرة الكبيرة تشير إلى المقدار الإجمالي للصراع داخل المجموعة. على الرغم من وجود مستويات عالية من صراع المهمة في المجموعتين إلا أن مستويات صراع العلاقات والعملية مختلفة، إذ أن المجموعة الاولى ذات مستوى منخفض من صراع المهمة النسبي بسبب ارتفاع مستوى صراع المهمة مقارنة بارتفاع المستويات الاخرى للصراع مما تظهر مشاكل في المعالجة (منظور النقاش البناء)، أما من الناحية الاخرى فإن المجموعة الثانية توضح أن مستوى ارتفاع صراع المهمة النسبي هو ارتفاع صراع المهمة مقارنة بأنخفاض الصراعات الاخرى صراع العلاقات والعملية أي عدم وجود صراع العلاقات والعملية أو القليل منه وهذا يؤثر بشكل ايجابي على الاداء كما يتناسب مع منظور النقاش البناء، إذا أخذ الباحثون في الحسبان نوعًا واحدًا فقط من الصراع دون فحص ملف تعريف الصراع العام ، فسوف يتجاهلون الجوانب الأخرى لعمل المجموعة التي قد تفسر التأثير الكامل لصراع مجموعة العمل على الأداء والقدرة على البقاء.



الشكل (٤) يوضح صراع المهمة النسبي

Source: Jehn, K. A., & Rispens, S. (2008). Conflict in workgroups. In C. I. Cooper, & J. Barlings (Eds.), *Handbook of Organizational Behavior* . (Volume 1: Micro Approaches). SAGE Publications., p.2٧١.

خامساً. مراحل الصراع التنظيمي

ان الصراع التنظيمي وفق نظرية (Pondy 1967) بأنها عملية ديناميكية بين شخصين أو أكثر تتضمن خمس مراحل من الصراع: مرحلة (الصراع الكامن، والصراع المدرك، والشعور بالصراع، والصراع الظاهر، وما بعد الصراع) (ZHU, 2013: 15).

١ - **مرحلة الصراع الكامن (المخفي):** يشير إلى مصدر الصراع ، مثل تنازع الأدوار أو التنافس على الموارد النادرة. الافتراض هو أنه بسبب بعض الظروف السابقة ، يجب أن يحدث الصراع. المواقف المذكورة أعلاه هي أمثلة على الصراع الكامن (Fenn & Gameson, 1992: 110).

٢ - **مرحلة الصراع المدرك:** تشير هذه المرحلة الى إدراك أحد الاطراف على الاقل بوجود صراع وأن الاحداث قد جرت بطرق تؤدي الى نشوب الصراع (جلاب، ٢٠١١: ٤٠١).

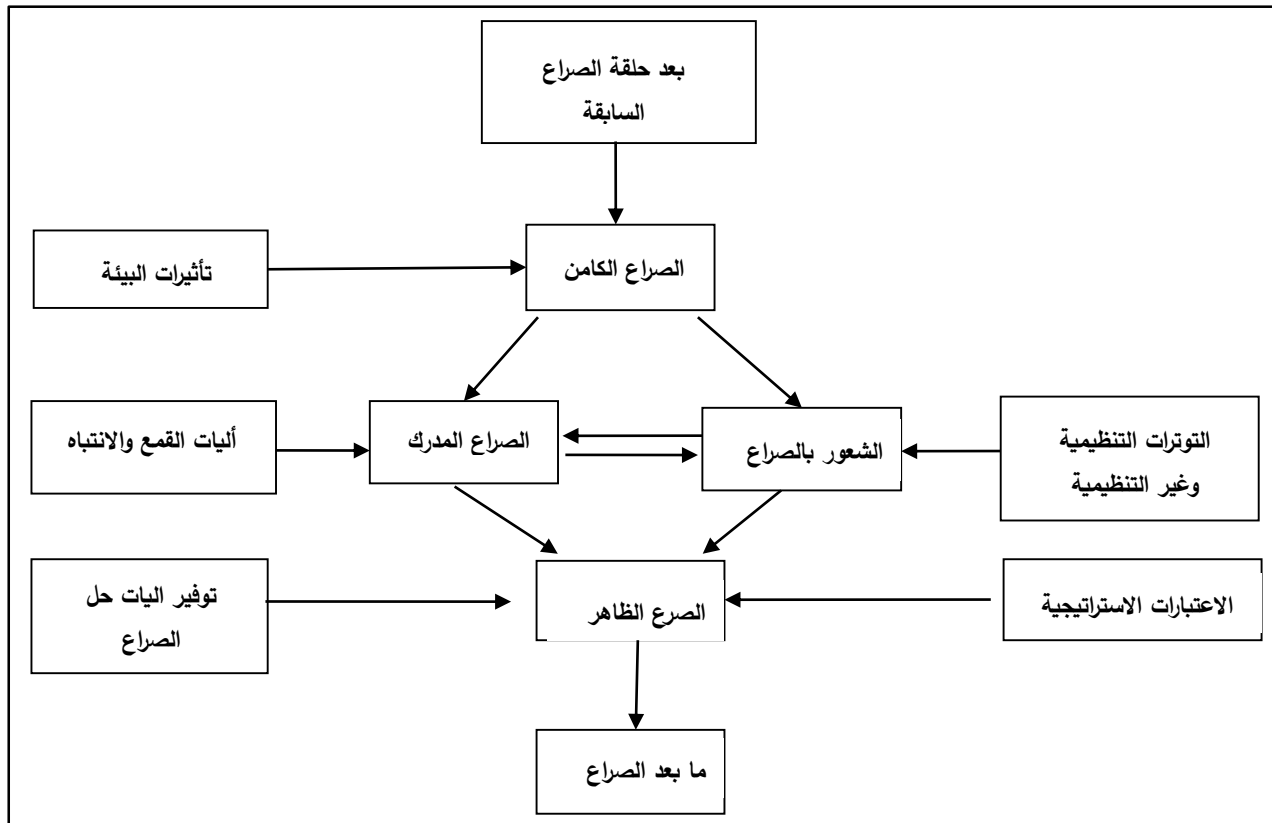
٣ - **مرحلة الشعور بالصراع:** يعني أن أحد الأطراف أو الأفراد على دراية بالصراع المحتمل، والذي يعتمد على التمايز بين أهدافهم وقيمهم. إن الشعور بالصراع داخلي لمشاعر الفرد مثل الغضب والقلق والإحباط والتوتر وما إلى ذلك.

٤ - **مرحلة الصراع الظاهر:** يشير إلى مجموعة من السلوكيات المتضاربة، والسلوك المتضارب الأكثر وضوحًا هو العداء المفتوح. ومع ذلك ، فإن مثل هذا السلوك العنيف محظور بموجب القاعدة التنظيمية. عادة يتجلى هذا السلوك في أشكال التحالف أو اللامبالاة العدوانية والدفاعية. ولكي يكون سلوكًا متعارضًا يجب أن يشارك أحد المشاركين عن قصد لإحباط أو منع أهداف الآخرين؛ ومثل هذا السلوك يجب أن ينظر إليه كلا المتنازعين على أنه صراع (Hao, 2012: ٢٠).

٥ - **مرحلة ما بعد الصراع:** الاستجابة للصراع ونتائجه التي قد تتطوي على تغيير. قد لا تكون هناك استجابة "نشطة" ولكن ستكون هناك نتيجة، حتى لو استمر الصراع المزمّن (صراع مستمر عالي المستوى). إذا تم حل النزاع بالفعل فقد يؤدي ذلك إلى زيادة رضا المشاركين. إذا لم يتم حل التعارض فإن ما يبدو أنه حلاً مرضياً قد يكون مجرد عودة إلى مستوى سابق من التعارض (Fenn & Gameson, 1992: 110).

يوضح الشكل (٥) إن كل مرحلة من مراحل الصراع تتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية، مثل مرحلة الصراع الكامن فهي تتأثر بالبيئة التنظيمية بشكل مباشر سواء كانت بيئة مستقرة او غير مستقرة ، أما مرحلة الصراع المدرك فهو يتأثر باليات تساعده على التخفيف والانتباه للحفاظ

على الوضع التنظيمي الراهن قبل ان تتطور التوترات الى صراع علاقات اي يجب إدراك الصراع قبل الشعور به، أما مرحلة الشعور بالصراع بسبب التوترات التنظيمية التي تنشأ بسبب التناقضات بين الفرق التنظيمية وهذا بدوره يؤثر على اهداف ورؤية المنظمة او توترات غير تنظيمية بسبب التناقضات التي تحدث بين الافراد على حساب الطرف الاخر، اما مرحلة الصراع الظاهر يأخذ بنظر الاعتبار الرؤية والرسالة والتطلعات والاهداف ونقاط القوة والضعف للمنظمة والفرص والتهديدات التي تتعرض لها وكذلك اليات حل الصراع بجميع اشكالها باستثناء الحل بالتقاضي (اللجوء للمحاكم)، المرحلة الخامسة فهي الاستجابة للصراع ونتائجه (Easterbrook et al., ١٩٩٣: ١٩- ٢٠).



الشكل (٥) يوضح مراحل الصراع التنظيمي

Source: Easterbrook et al, S. (1993). A Survey of Empirical Studies of Conflict. Researchgate , p.20.

سادساً. مستويات الصراع التنظيمي

حسب رأي (Hellriegel et al. (2000), French et al. (2011)، أن الصراع التنظيمي يمكن أن يحدث في المنظمة على مستويات اتصال مختلفة. بشكل عام، هناك خمسة مستويات أساسية بالمنظمة يمكن أن ينخرط فيها الأفراد بالصراع هي (الصراع الفردي،

والصراع بين الأفراد، والصراع داخل الفريق ، والصراع بين الفرق ، والصراع بين المنظمات (Islam, 2016: 4).

١ - الصراع الفردي:

يحدث هذا النوع من الصراع عندما يقوم الفرد باتخاذ قرار بموقف يتحتم عليه اختيار بديل واحد من مجموعة من البدائل التي لا يرغب باي منها وهذا الصراع ينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته بالعمل وتحقيقه لأهداف المنظمة التي هو عضو فيها. ويتضمن نوعين من الصراعات هي:

أ - **صراع الهدف:** يحدث هذا الصراع عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين ايجابيين ولا يمكن تحقيقهما معا او هدفين ايجابي واخر سلبي كمنح علاوات على الراتب الشهري للعامل في المنظمة مقابل زيادة ساعات العمل او الاختيار بين هدفين سلبيين لا يرغب باي منهما الا انه يرغب باختيار الاقل ضرر.

ب - **صراع الدور:** يشير هذا النوع من الصراع إلى ضغوط الأدوار من مجال العمل والأسرة التي لا تتوافق مع بعضها البعض في بعض الجوانب. (Ismail, 2006: 1-2).

٢ - الصراع بين الأفراد

يرتبط هذا المستوى بصراع العلاقات الشخصية بين الافراد في المنظمة وقد يكون ذلك بسبب الخصائص الشخصية بالإضافة إلى الاختلافات في المعتقدات أو القيم حيث يرتبط هذا النوع من الصراع بالميزات التي لا علاقة لها بالمهمة التي يتعين القيام بها والتي تتضمن العواطف السلبية وتهاجم الهوية الشخصية واحترام الذات للأفراد الآخرين وهذا هو سبب ارتباطها بانخفاض الإنتاجية والرضا والالتزام ونوعية القرار (Marques et al., 2015: 59). عندما لا يثق الافراد في دوافع بعضهما البعض أو لأي سبب آخر لا يمكن أن تتوافق (Isabu, 2017: 149). عندما يكون هناك عدم توافق بين الأفراد وبين أعضاء المجموعة فإن هذا يؤدي الى مكونات عاطفية مثل التوتر والعداوة والقضايا الشخصية كالإزعاج والكراهية بين الأعضاء والشعور بالإحباط والتهيج داخل المجموعة (Alakavuklar et al, 2012: 81).

٣ - الصراع داخل الفريق

يصف مستوى الصراع داخل الفرق الموقف الذي يكون فيه أعضاء الفريق لديهم وجهات نظر متضاربة (لديهم آراء ومواقف ومعرفة مختلفة) أو لديهم عدم توافق بين الأفراد مع بعضهم البعض. ينشأ الصراع من الخلافات والتوترات بسبب ندرة الموارد و الاختلاف في التصورات والآراء

والمواقف (4: 2011, Curşeu). فقد حددت معظم الأبحاث ثلاثة أنواع من الصراع داخل المجموعة: صراع المهمة التي تتعلق بمحتوى العمل، وصراع العملية يتعلق باستراتيجية المهمة وتفويض المهام والموارد، وصراع العلاقات يتعلق بالخلافات والقضايا الشخصية والاجتماعية التي لا تتعلق بالعمل (8: 2010, Almost).

٤ - الصراع بين الفرق

يعد الصراع بين المجموعات حدثًا ضروريًا في بعض الأحيان وأحيانًا مدمر، يحدث على جميع المستويات وعبر جميع الوظائف في المنظمات. فقد يساعد الصراع بين المجموعات في توليد توترات إبداعية تؤدي إلى مساهمات أكثر فاعلية في أهداف المنظمة، مثل المنافسة بين مناطق المبيعات لتحقيق أعلى المبيعات. يعد الصراع بين المجموعات مدمرًا عندما ينفر المجموعات التي يجب أن تعمل معًا، وعندما ينتج عنه منافسة خاسرة، وعندما يؤدي إلى تسويات تمثل نتائج أقل من الأمثل (942: 2015, Beru et al). يحدث الصراع بين المجموعات في شكلين عامين:

أ- **الصراع الأفقي:** يحدث هذا الصراع بين أعضاء الفريق أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد على سبيل المثال، المبيعات مقابل الإنتاج، والبحث والتطوير مقابل الهندسة.

ب- **الصراع الراسي:** يحدث هذا الصراع بين أعضاء الفريق أو وحدات إدارية ينتمون إلى مستويات تنظيمية مختلفة داخل المنظمة مثلًا كالصراع الذي ينشأ بين الإدارات العليا والإدارات الدنيا على سبيل المثال الصدام بين قسم المبيعات والإنتاج على سياسة المخزون (راشد، ٢٠١٦: ٢٠٦).

٥ - الصراع بين المنظمات

ينشأ الصراع بين المنظمات وبيئتها الخارجية، بين منظمين في نفس القطاع أو قطاعات اقتصادية مختلفة (448: 2019, Black & Bright)، لأن المنظمات تعمل مع جهات متعددة كالجهاز الحكومية والعاملين والمالكين والموردين والمستهلكين بالإضافة إلى المنظمات التي تتنافس معها. إذ تحدث هذه الصراعات بسبب محدودية الأسواق المتاحة للاستثمار والتباين في قدرة الأفراد الشرائية وشدة المنافسة بين المنظمات المختلفة بالإضافة إلى العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية التي لها آثار متعددة في خلق الصراع وتحقيق أهدافها (حسين، ٢٠١٨: ٥٦-٥٧).

سابعاً. آثار الصراع التنظيمي

إن الصراع هو طبيعة إنسانية لكن له عواقب وخيمة على المنظمات لأن المنظمة لا تستطيع تحمل عائق في تحقيق أهدافها. من المعتقد بشكل عام أنه يمكن معالجة الصراع بسهولة إذا تم تسليط الضوء عليه وإدارته في مراحله المبكرة وإلا فإن هذه الصراعات ستؤدي إلى معضلات ثم إلى كوارث. لذا فإن هذا الموقف يتطلب أن يكون حل الصراع هو جزء لا يتجزأ من أي منظمة (Anwar et al., 2012: 1338). ويعد الصراع محرك التنمية الاجتماعية وأن آثاره إيجابية كلما عرفنا كيفية إدارته بشكل صحيح من أجل إقامة علاقات تعاونية متزايدة والسعي إلى تحقيق حل متكامل للمشكلة لصالح كلاهما. إن وجود صراع مع مستويات منخفضة يترك المنظمة عرضة للركود واتخاذ قرارات فقيرة حتى لعدم الكفاءة بينما يؤدي الكثير من الصراع المنظمة مباشرة إلى الفوضى (Mcintyre, 2007: 296).

إن الصراعات التي تحدث في المنظمات لها تأثير إيجابي أو سلبي وهذا التأثير يعتمد على نوع الصراع ومن الضروري أن نفرق بين الصراعات الوظيفية والخلل الوظيفي وكما يلي:

١) **الصراع الإيجابي (الوظيفي):** إنه صراع يدعم أهداف المجموعة ويحسن أداءها. إن المنظور التفاعلي لا يرى جميع الصراعات جيدة. يمكن أن الصراع يحفز الاهتمام والفضول كما يظهر مشكلات تم تجاهلها سابقاً وبالتالي يمهد الطريق للحلول الممكنة بالإضافة إلى ذلك أن الجدل بين الأفراد يشجع على التفاهم المتبادل و الانفتاح والاهم من ذلك وجهات النظر المختلفة التي تولد افكاراً جديدة وحلولاً أفضل للمشكلات. لذلك فإن الصراع يدعم أهداف المجموعة وتحسين أدائها يعتبر هذا الصراع وظيفي. أي أن الصراع الإيجابي هو الذي يؤدي إلى تنافس طبيعي بين المجموعات وعملها بشكل أكثر جدية ويساهم في زيادة الانتاج بشكل يفيد المجموعة والمنظمة (Mitchell, 2016: 549; Parry et al, 2007: 6).

٢) **الصراع السلبي (الخلل الوظيفي):** أن الصراع أمر لا مفر منه ومرغوب فيه في المنظمات ولكن عندما لا يتعامل معه بشكل فعال يمكن أن يؤدي الصراع إلى تمزيق العلاقات وبالتالي يتداخل مع تبادل الأفكار والمعلومات والموارد في المجموعات وبين الإدارات وهو تصرف غير مسئول يضر بمصلحة التنظيم. والصراع يعمل على تبديد الطاقات والجهود التي من المفترض أن توجه لخدمة العمل التنظيمي. يعيق الصراع الخاطئ أداء المجموعة ويمنع تحقيق الأهداف التنظيمية. عادة ما يعيق الخلل الوظيفي الأداء التنظيمي ويؤدي إلى انخفاض الإنتاجية. يتميز هذا التوجه بالتضارب من خلال المصالح الفردية المتنافسة التي تتجاوز المصلحة العامة للمنظمة. المدراء يجربون المعلومات عن بعضهم البعض. يخرب الموظفون عمل الآخرين إما عن قصد أو

من خلال عدم الاهتمام الخفي المدفوع بالصراع في العمل الجماعي مما يؤثر على انتاجية المنظمة (Omisore & Abiodun, 2014: 124).

ثامناً. أسباب الصراع التنظيمي

إن الصراع هو أمر شائع في المنظمات وهو جزء حتمي من الحياة التنظيمية ولا ينشأ الصراع التنظيمي من عدم حيث تلعب العناصر دوراً مهماً في نشوء الصراعات ومن هذه الاسباب هي:

١- **تعارض أو اختلاف الاهداف:** إن الاختلاف في الأهداف العامة للمنظمة مع أهداف الأفراد أو الجماعات تنتمي لهذه المنظمة يعد أمراً أساسياً في ظهور الصراع داخل المنظمة. أي ان لكل وحدة من وحدات العمل التنظيمية لها اهداف فرعية يمكن ان تتعارض مع بعضها البعض (فيصل و علاوة، ٢٠١٨: ٢٩).

٢- **الاختلاف في الخصائص الفردية:** ان التفاوت بالسن والشخصية والجنس والادراك والقيم والمعتقدات كل ذلك يمثل مصدر رئيسي للصراع اذ يوجد داخل المنظمات أفراد لديهم شخصيات تتنافس مع متطلبات العمل الوظيفي ولا يستطيع العمل مع الفريق وذلك بسبب التفاوت في الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين الافراد العاملين في المنظمة (أمال ، ٢٠١٤: ١٠٤).

٣- **ضعف الاتصال:** ان ضعف الاتصال بين الافراد والاقسام والادارات داخل المنظمة يؤدي الى عدم توفر المعلومات المناسبة الخاصة باتخاذ القرارات وبالتالي تكون القرارات متباينة مما يولد نوع من التناقض.

٤- **التغيير الاداري:** ان التغيير في المناصب الادارية بالمنظمة يؤدي الى أرباك العمل بين الافراد أو الجماعات داخل المنظمة وهو الامر الذي يؤدي الى صراع بين الموظفين (العويوي، ٢٠١٣: ٣٠).

٥- **ندرة الموارد:** نجد أن موارد المنظمة عادة ما تكون محدودة ونادرة اذ ينشأ الصراع بسبب رغبة كل طرف في الحصول على هذه الموارد قبل نفاذها وسيطرة الاخرين عليها مثلاً اذا كانت المنظمة لديها شحة في الاموال السائلة او الاثاث وغيرها من الموارد فأن كل قسم في المنظمة سوف يسعى للحصول على هذه الموارد حتى وان كان على حساب الطرف الاخر.

٦- **غموض أو انعدام القوانين:** ان وجود القوانين الغامضة التي تحمل اكثر من تفسير او غياب القوانين بالكامل فانه يولد الصراع داخل المنظمة لان عدم الوضوح في اللوائح والقوانين او غيابها يمنح الفرصة لأي طرف للاجتهاد والتدخل في أعمال الغير أو القيام بتصرفات قد تكون غير

عادلة. وهذا يعني كلما كانت القوانين واضحة في المنظمة من خلال تحديد المسؤولية التنظيمية للفرد لوجود الصراع داخل المنظمة (عبد الواحد، ٢٠٠٨: ٢٢).

٧- **العلاقات الاعتمادية:** هو اعتماد الافراد أو الجماعات أو الوحدات التنظيمية على بعضهم البعض في نشاطاتهم وتحقيق اهدافهم وهو الامر الذي يؤدي الى الصراع فيما بينهم (أسماء، ٢٠١٤: ٣٥).

٨- **الاسباب غير العقلانية:** وهي نابعة او ناتجة من العداء في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية المسببة للصراع داخل المنظمة (فايزة، ٢٠١٧: ٤٢).

تاسعاً. اساليب ادارة الصراع التنظيمي

وفقاً لـ (Rahim (2001، فإن أهم شرطين أساسيين للأداء التنظيمي هما: تحقيق الهدف وموارد النظام. هذان الجانبان وحدهما يمكن أن يقلل من الآثار السلبية للصراع الذي يحدث في المنظمة. لأن المواقف التنظيمية من الناحية العملية يمكن أن تكون غير متوقعة ، يجب أن يكون أعضاء المنظمة وخاصة مدراء المنظمات قادرين على فهم جذور أي صراع ومواجهة الصراع بشكل فعال في الوقت المناسب. يعد الحل الفعال للصراع ضرورياً للتغلب على الآثار المدمرة للصراعات والحصول على نتيجة إيجابية لتسهيل أداء المنظمة. استناداً إلى الأدبيات السابقة فقد حدد بعض الباحثين امثال (Frisby and Westerman, (2010 ، cited by Rahim ، (2001)، (Gross and Guerrero(2000)، (Tjosvold and Hui,(2001)، خمسة استراتيجيات (التجنب، الحل الوسط، التعاون، المنافسة، التكيف) رئيسية لإدارة الصراع (Saiti, (٢٠١٥: ٥٨٧-٥٨٨).

١. **التجنب (انخفاض الاهتمام بالذات والأخرين):** ترتبط هذه الاستراتيجية بأسلوب يشجع على تأجيل الموقف وتجنب مناقشة المشكلة مع الاطراف الاخرى (Saiti, 2015: 588). إذ ينظر الى الصراع من منظور سلبي ولا يتم تناوله، فالأفضل هنا هو الانسحاب وعدم فعل أي شيء، لأن هذه الاستراتيجية تعمل على تقليل التوتر والمماطلة لمزيد من الوقت (Nwuche & Amah , 2016) (٢٦).

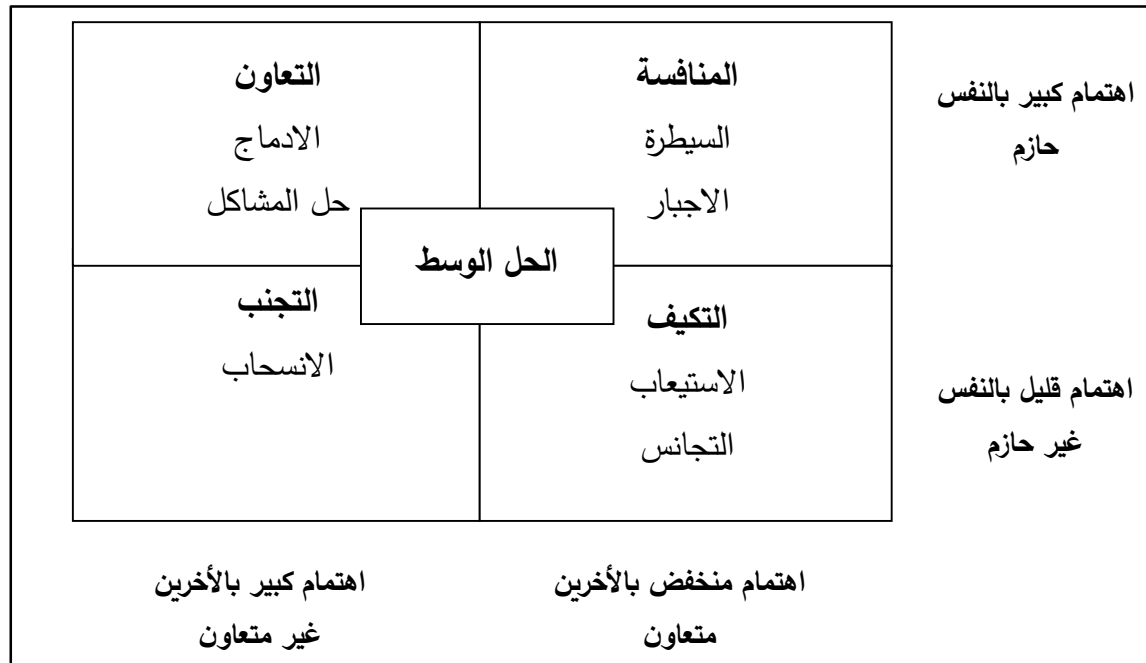
٢. **الحل الوسط (الاهتمام المتوسط بالذات والأخرين):** تشير هذه الاستراتيجية الى موقف الأخذ والعطاء حيث يتخلى الطرفين عن شيء ما لاتخاذ قرار مقبول للطرفين ، أي لا يوجد فائز أو خاسر. تستخدم استراتيجية الحل الوسط عندما يكون كلا الطرفين في حالة صراع متنافرة للتوصل

الى اتفاق وهذا الاسلوب ليس تعاونيا بدرجة عالية ولا حازما للغاية وإنما لإيجاد الحلول بدلاً من تعظيمها (Nwuche & Amah , 2016: 26; Aqqad et al., 2018: 6-9).

٣. **التعاون (اهتمام كبير بالنفس والآخرين):** تتضمن هذه الاستراتيجية التعاون بين الطرفين ، أي الانفتاح وتبادل المعلومات ودراسة الاختلافات للتوصل الى حل مقبول لكلا الطرفين، حيث تعمل الأطراف المتنازعة ذات الموقف الإيجابي على تطوير الاتصال اللازم للتغلب على أي سوء فهم وإيجاد أفضل حل ممكن. (Fenn & Gameson, 1992: 371; Saiti, 2015: 588).

٤. **المنافسة (اهتمام كبير بالنفس وانخفاض الاهتمام بالآخرين):** تركز هذه الاستراتيجية على تحقيق أهداف الفرد وعدم الرغبة في التعرف على مخاوف الآخرين. لا يولي الأسلوب اهتماماً كبيراً للحفاظ على العلاقة ويعتمد بشكل كبير على القوة القسرية، وتجاهل احتياجات الطرف الآخر كاستخدام المشرف سلطة منصبة لفرض ارادته على المرؤوسين وقيادة طاعتهم (Hong, 2005: ٣-٨).

٥. **التكيف (قلة الاهتمام بالنفس والاهتمام لعالي بالآخرين):** تحدد هذه الاستراتيجية في المقام الاول حالة الصراع وطبيعة وظروف الصراع، لأنها عكس استراتيجية المنافسة تسعى الى تحقيق جو من الانسجام عن طريق إهمال الاحتياجات والمصالح الشخصية وتلبية احتياجات الطرف الآخر (Nwuche & Amah , 2016: 26).



الشكل (٦) يوضح أساليب ادارة الصراع التنظيمي

Source: Gunkel et al, M. (2016). Cultural values, emotional intelligence, and conflict handling styles: A global study. Journal of World Business , p.٣.

وفقاً لنموذج Ruble and Thomas لسلوك الصراع، يتمتع الموظفون بالقدرة على التعامل مع الصراع بخمس طرق مختلفة: أولاً. من خلال التجنب للصراع (غير متعاون وغير حازم)، ثانياً. عن طريق التكيف إجراء استثناءات كثيرة جداً (متعاون وغير حازم)، ثالثاً. عن طريق المنافسة في أي وقت ينشأ فيه صراع (حازم وغير متعاون)، رابعاً. عن طريق التعاون (حازم ومتعاون)، خامساً. هو الحل الوسط الذي يعمل كأرضية وسطية (حازم إلى حد ما ومتعاون إلى حد ما) (Dârjan & Tomita, 2015: 3; Khanaki & Hassanzadeh, 2010: 420).

المبحث الثالث

أداء مقدمي الخدمة المصرفية

توطئة

سوف نتناول في هذا المبحث موضوع يتعلق بالأداء الذي يعد أحد المؤشرات المهمة للحكم على فاعلية كفاءة الفرد أو الفرق أو المنظمة. رغم تعدد مستويات الاداء واختلاف أنواعه فأن المبحث الحالي سوف يركز على مستوى ونوع محدد للأداء ألا وهو أداء مقدمي الخدمة المصرفي الذي يعد أحد أنواع الاداء الفردي وله أهمية بالغة في المنظمات الخدمية (المصرفية). لذلك سيتناول المبحث الحالي مجموعة من الفقرات التي تبين المضمون الجوهرى لهذا المضمون وخاصة فيما يتعلق في تعريفه وطبيعته وأهميته.

أولاً. الاداء

إن مصطلح الأداء يقودنا إلى النجاح والقدرة التنافسية والعمل والجهد والتقدم. لأن الأداء دائماً يشير إلى قدرة الفرد على تسجيل التقدم كنتيجة للجهود التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة بل والتغلب عليها (Pintea & Achim, 2010: 2). إذ يحدد Bourguignon (١٩٩٧)، ثلاث معاني رئيسة للأداء: (١) الأداء هو النجاح ، أي انه غير موجود في حد ذاته ولكنه دالة لتمثيل النجاح ، أي متغيرة حسب المنظمات، وفقاً للجهات الفاعلة، (٢) الأداء هو نتيجة العمل، أي ان قياس الأداء يُفهم على أنه التقييم اللاحق للنتائج، (٣) الأداء هو العمل، أي إن الأداء هو عملية وليست نتيجة تظهر في لحظة من الزمن، فقد أشار (Otley 1999)، بأن المنظمة ذات الاداء العالي هي تلك التي تعمل بشكل جيد وتحقق أهدافها بنجاح، يحتوي هذا التعريف على الكلمات الأساسية لتعريف الأداء، وهي الكلمة الأولى للنجاح لأنها تجسد جميع جوانب الأداء: الفعالية والكفاءة والاقتصاد والجودة ... إلخ ، وثانياً كلمة الأهداف، فإن تحقيق الأهداف هو الجانب الرئيسي للأداء، والفعالية تعد مؤشر على درجة تحقيق الهدف، والكفاءة كمؤشر للموارد التي تم استهلاكها للوصول إلى مستوى الإنجاز (Ghalem et al., 2016: 4-11).

وعلى الرغم من شيوع استخدام مصطلح الاداء في الادبيات الادارية الا انه لا يوجد توافق على مضمون هذا المصطلح مفاهيمياً. فبعض المدراء يقيمون الاداء على أنه ناجح عندما يحقق

أدنى استخدام للموارد (كفاءة) (Gavrea et al, 2011:287). أو يفهمون الاداء على أنه ناجح عندما يساهم في تحقيق مستويات عالية من الرضى لدى ذوي العلاقة (David, 2016: 285).

يعد الأداء في السياق التنظيمي من أهم العوامل التي تؤثر على نجاح المنظمات وبقائها سواء كانت ربحية أو غير ربحية لأنه يمتلك القدرة في التأثير على وجودها، يمكن للموظفين تحسين الأداء التنظيمي من خلال توليد الأفكار واستخدامها كأساس منتجات وخدمات ومنهج عمل جديد (Aqqad et al., 2018: 9). فقد أشار Robbins (١٩٩٨) إلى أن الأداء يتأثر بثلاثة عوامل وهي: (أ) العوامل الفردية وتشمل: الإدراك واتخاذ القرار، (ب) عوامل المجموعة التي تشمل: أنماط الاتصال، أساليب القيادة، القوة والسياسة، العلاقات بين المجموعات ومستويات الصراع، (ج) عوامل النظام التنظيمي، والتي تشمل: تصميم الوظيفة والتكنولوجيا وعمليات العمل والسياسات وممارسات الموارد البشرية ومستويات الإجهاد الوظيفي (Pravasanti & Tho'in, ٢٠١٨: ١١٠).

ثانياً. مستويات الاداء

من أهم النقاط الجوهرية في رسم ملامح البنية المفاهيمية للأداء ترتبط بمستوى الاداء. إذ يتناول الباحثين مفهوم الاداء وفق مجموعة من المستويات فهناك الاداء الفردي والاداء الجماعي والاداء التنظيمي. وفي أدناه توضيح لكل مستوى.

١ - الاداء الفردي

يعد الاداء الفردي من أهم المؤشرات الضرورية لفهم واستيعاب مقدار المساهمة الفردية التي يقدمها العاملون في نجاح المنظمة. إذ يعكس الاداء الفردي السلوك الذي يقوم به العاملون في مكان العمل والذي يرتبط مع خلق القيمة للمنظمة (Cambell et al., 993). ان نتيجة العمل التي تُنجز من خلال الافراد داخل المنظمة وفقاً لسلطة المسؤولية مهم في محاولة تحقيق اهداف المنظمة بشكل قانوني وأخلاقي وأدبي (Befort & Hatrup, 2003: 17). فالأفراد الملتزمين بشكل فعال تجاه المنظمة يتميزون بالمشاركة العالية في أنشطة المنظمة والالتزام بأهدافها من المرجح ان تؤدي الى أداء وظيفي أعلى (Mengesha, 2017: 16; Mguqulwa, 2008: 38)، لذا يعدّ بعضهم نجاح المنظمة هو محصلة أجمالية لكفاءة ومهارة وقدرة العاملين لديها (Walia, ٢٠١٩: ٧٢١).

وغالباً ما يطلق على الاداء الفردي للعاملين مصطلح الاداء الوظيفي (Jop performance). ويعد الاداء الوظيفي اثناء العمل جزء لا يتجزأ من أداء العمل الفردي لأنه يستلزم أثبات قدرة العامل على القيام بالمهام المعينة وأكمالها (Mengesha, 2017: 16; Mguqulwa, 2008: 38) ، فالأداء الوظيفي غير الفعال يعرض المنظمة للخطر لأنها مرتبطة بأنخفاض الانتاجية والربحية وضعف الفعالية التنظيمية الشامل (Jayaweera, 2015: 271). إن الرضا الذي يظهره العاملين هو دليل على أن أداءهم أعلى من غيرهم لأن الأداء الوظيفي يُعد قضية مهمة لأي منظمة والذي يشير الى أداء العامل أثناء تأديته لوظيفته بشكل جيد أو سيء (Davoudi & Allahyari, 2013: 137). إن الأداء الوظيفي يعتمد على رغبة العاملين وانفتاحهم على أداء عملهم الذي يؤدي الى زيادة إنتاجهم من خلال بذل الكثير من الجهد تجاه وظائفهم والذي يتكون عادة من التدريب أثناء العمل وتقييم الأداء وجلسة المشورة والمقابلات وكذلك خطط تحسين الأداء فأنها تظهر تحسن في أداء العاملين (Naharuddin & Sadegi, 2013: ٦٨-٦٩).

٢- الاداء الفرقى:

يعد مفهوم اداء الفريق من المفاهيم الإدارية الحديثة التي شهدت اهتمام واضح من قبل قادة المنظمات بقصد بلوغ الفاعلية، والكفاءة الانتاجية القصوى التي تحقق الميزة التنافسية المنشودة لأنها تمثل جزء جوهري في الرؤية الاستراتيجية لمعظم المنظمات الربحية وغير الربحية على حد سواء (جلاب و عبد الكريم، ٢٠١١: ٢٠٨). إذ يشير أداء الفريق الى مدى قدرة الفريق على تلبية أهداف الجودة والتكلفة والوقت المحددة (Hoegl & Parboteeah, 2003: 5). وقد عرف Hackman (١٩٨٧) اداء الفريق بأنها المدى الذي تلبي فيه المخرجات المنتجة من قبل الفريق أو تتخطى معايير الاداء المحدد من الافراد الذين يقومون بعملية فحص تلك المخرجات أو استلامها (جلاب و عبد الكريم، ٢٠١١: ٢٠٨). في حين عرف (Devine and Phillips 2001) أداء الفريق بأنها الدرجة التي تحقق بها الفرق أهدافها (Ayed & Batai, 2020: 28). إذ يعد اداء الفريق أفضل من الاداء الفردي أو مجموعة من جهود الاعضاء الفردية، لأن مستوى الاداء الامثل يتطلب بعض التنسيق من موارد الاعضاء. وتعد التدخلات التي تعمل على تحسين اداء الفريق اكثر انتاجية لأنهم اكثر تماسكاً وذلك لان كل فرد من اعضاء الفريق يجب ان يلتزم بأهداف الاداء ومتطلبات المهام التي تزيد من تهدئة العلاقة (Kerr & Tindale, 2004: 625-626).

ويُقاس أداء الفريق على وجه التحديد بالتعلم الجماعي (مستوى المعرفة الذي تكتسبه الفرق أثناء عملية) و السرعة إلى السوق (مقياس لمدى سرعة تطوير منتج جديد)، تعمل هذه الفرق في إطار تنظيمي أوسع وهي مسؤولة عن دورها في الوصول إلى أهداف العمل المشتركة وتستند هذه الأهداف على متطلبات الزبائن. أن جودة العمل الجماعي لها تأثيرات إيجابية على أداء الفريق (فعالية الفريق وكفاءته) والنجاح الشخصي (رضا العمل والتعلم). (Dayan & Benedetto, ٢٠٠٨: ٥٦٨).

وفيما يتعلق بدراستنا الحالية فأننا سنتناول الاداء الفردي لان أداء الخدمة يتعلق بأداء العاملين مقدمي الخدمات في المصارف. وهذا النوع من مستوى الاداء من الممكن أن يساهم في تحسين أداء المنظمة (المصرف) ككل.

٣- الاداء التنظيمي:

يشكل مفهوم الأداء التنظيمي جوهر إدارة المنظمات العامة والخاصة في مجال البحث التنظيمي. على مدار العقود الماضية ، ازدادت أهمية بعض العوامل في منظمات الدول الغربية ، ومن هذه العوامل الكفاءة والإنتاجية والتميز والجودة الشاملة (Abdulwahab & Al-Dhaafri, ٨٦٩: ٢٠١٩). وقد عَرَفَ Cascio (١٩٨٩) الاداء التنظيمي بأنه انجاز الواجبات الموكلة للقوى البشرية من قبل المنظمة. أي يشمل جميع الاغراض المرتبطة بالقدرة التنافسية والتميز في الانتاج (Badrabadi & Akbarpour, 2013: 1472). ويعرفه أيضاً Armstrong (٢٠٠٦) بأنها اداة لتحقيق نتائج افضل للمنظمة والفرق والافراد من خلال مراعاة معايير واهداف معينة (Ebrahimpoor et al, 2013: 4). لأن مفهوم الأداء التنظيمي يمثل النتائج النهائية للمنظمة، وقياس هذه النتائج ضروري لتوضيح واقع ومكانة المنظمة في السوق، وطبيعة مسار عملياتها الداخلية (AL-Hayaly & Alnajjar, 2016: 75). إذ أن قياس الأداء له غرض التحكم في الأداء من خلال تحديد المجالات التي تحتاج إلى الاهتمام وزيادة تحفيز العمال وتحسين الاتصال الداخلي وتقوية مسؤولية الجميع (Felizardo et al, 2017: 6). إن الزيادة في قدرات الموظفين من خلال التدريب المستمر يمكن أن يكون لها تأثير مباشر على النتائج المالية والتميز في الانتاج للمنظمة (Badrabadi & Akbarpour, 2013: 1472).

ثالثاً. أنواع الاداء الفردي

لا يختلف الاداء فقط من حيث المستويات بل يتباين أيضاً من حيث أنواعه إذ يقسم بعض الباحثين الاداء الفردي الى أنواع مختلفة منها على سبيل المثال (اداء المهمة، الاداء التكيفي، الاداء الاستباقي، الاداء التطوعي) وفي أدناه سيتم توضيح بعض أنواع الاداء الفردي:

١ - الأداء الوظيفي

ويطلق عليه ايضاً أداء المهمة أو الأداء الفني. ويعد الأداء الوظيفي المكون الأساسي لتقييم الأداء الفردي لأنها تشير إلى سلوكيات العاملين التي تساهم في الأداء الفني للمنظمة، إذ يعرف الأداء الوظيفي بأنه السلوكيات التي تنتج السلع أو الخدمات مباشرة أو تدعم العمليات الأساسية للمنظمة بشكل غير مباشر التي تتعلق بنظام المكافأة الرسمي للمنظمة (Aqqad et al., ٢٠١٨: ١٠). كما يعرف ايضا الأداء الوظيفي بأنه الفعالية التي يؤدي بها شاغلو الوظائف الأنشطة التي تساهم في جوهر المنظمة الفني (Naiemah et al., 2014, p. 65). وكذلك تعرف أيضاً بأنها سلوكيات تساهم (بشكل مباشر أو غير مباشر) في إنتاج سلعة أو تقديم خدمة (Lievens et al., 2008, p. 12). إذاً من خلال تعريف الاداء الوظيفي فهو مرتبطة بالحفاظ على النواة الفنية للمنظمة وتقديم الخدمات لها، أداء المهمة يستلزم إنجاز الواجبات والمهام المحددة في وصف الوظيفة وتعد كفاءة شاغلي الوظائف الذين يؤدون الأنشطة المعترف بها رسمياً كجزء من وظائفهم الفاعلة التي تساهم في جوهر المنظمة الفني إما مباشرة من خلال تنفيذ جزء من عملياتها التكنولوجية أو بشكل غير مباشر من خلال تزويدها بالمواد أو الخدمات اللازمة (Mguqulwa, ٢٠٠٨, p. 42). إذ يحصل العاملين الذين يظهرون المستوى المتوقع لأداء المهمة على ردود فعل إيجابية خاصة في جانب تعزيز الوظيفة (Naiemah et al., 2014, p. 65). وهذا له تأثير ايجابي على أداء الافراد مما يساهم في رفع الكفاءة والاداء على مستوى المنظمة.

٢ - الأداء التكيفي

مع ازدياد المتغيرات المستمرة في التكنولوجيا وإعادة الهيكلة في المنظمات وحدة المنافسة تزداد الحاجة الى امتلاك العاملين القدرة العالية على التكيف والمرونة والتعلم (Griffin et al., ٢٠٠٧). وهذا يرتبط مع الاهتمام بما يعرف بالأداء التكيفي. إذ يكتسب هذا النوع من الاداء اهتماماً خاصاً باعتباره بنية غالباً ما تستبعد تقييم أداء العاملين مع ارتباطها ارتباطاً وثيقاً بفاعلية وكفاءة الانتاجية. إذ يعكس الاداء التكيفي الرغبة والقدرة على التغير بالإضافة الى الشروع بتغيير السلوك (Naami et al., 2014, p. 360). ويعرف الاداء التكيفي على انه سلوكيات موجهة لأداء المهام يقوم بها الافراد كاستجابة أو توقعاً للتغيرات ذات الصلة بالمهام المرتبطة بالوظيفة (Shoss et al., 2014, p. 2). ويصف الاداء التكيفي الأفعال الموجه والإدراكية الناشئة التي يتبناها العامل للتغلب على مطالب البيئة والتغيرات الطارئة (Maynard et al., 2015: 96).

فالأداء التكيفي ببساطة لا يرتبط فقط بالإيفاء بمتطلبات المهمة الجوهرية وإنما التكيف والمواجهة مع التغيرات في مهام الجوهرية أيضاً (Griffin et al., 2007).

٣- الاداء الاستباقي

يشير الاداء الاستباقي الى سلوك المبادرة الشخصية، فقد عرف (Kring et al. 1996) المبادرة الشخصية بأنها مجموعة من السلوكيات ذات السمات التالية: بما يتفق مع مهمة المنظمة، والتركيز طويل المدى، والموجه نحو الهدف، والموجه نحو العمل، والثبات في مواجهة الحواجز والنكسات (Parker et al., 2006: 828). ويعد الاداء الاستباقي نوع من سلوك العمل المحفز الذي يركّز على التغيير، وإن مفهوم الاداء الاستباقي مثل المبادرات يركز على تقديم الأفكار تلقائياً التي تساهم في تغييرات جوهرية بمحيطهم وحل المشكلات التنظيمية والقيام بمحاولات لمنع تكرار المشكلات (Arefin et al., 2015: 133). فقد عرف (Crant, 2000: 436) الاداء الاستباقي بأنه سلوك فردي مكون من مجموعة اجراءات ومبادرات استباقية يقوم بها الفرد من أجل أحداث تغيير أو طوير أو تحسين الظرف الحالي للوضع القائم. ويعد هذا السلوك عمل ذاتي موجه نحو المستقبل بهدف تغيير وتحسين الوضع أو الفرد نفسه (Parker et al., 2006: 836). إذ إن الاداء الاستباقي يتمحور حول كيفية تنفيذ الاجراءات والانشطة التي تساهم في تحسين اداء العاملين في المنظمات فهو سلوك يركز على المهام خارج الاعمال الرسمية التي تطلبها المنظمة مما يساهم في تحسين العلاقة بين العاملين مما يرفع مستوى اداء المنظمة، لأن سلوك الافراد العاملين يعد من العوامل التي تؤثر نجاح هذه المنظمات (Belschak & Den Hartog, 2010: 477).

٤- الاداء التطوعي

يعد الاداء التطوعي من منظور تنظيمي هو المساهمة الفردية في تحقيق الأهداف التنظيمية المتنوعة ، في ضوء النجاح التنظيمي (Englert & Helmig, 2017: 5). فقد عرّف التطوع بأنه اختيار التصرف بناءً على حاجة، مع موقف من المسؤولية الاجتماعية دون الاهتمام بالربح النقدي، بما يتجاوز الالتزام الأساسي للفرد (Costello, 2016: 40). هذه السلوكيات هي في المقام الأول مسألة اختيار شخصي لأن إغفالها لا يُعاقب عليه في المنظمات (Paul, 2016, p. 311). حيث يشير (Englert & Helmig, 2017: 5) الى الأداء التطوعي بأنه أي سلوك فردي يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل مباشر أو غير مباشر، وبشكل إيجابي أو سلبي. وإن هذه السلوكيات توصف بأنها سلوكيات أكثر تلقائية أو

تقديرية من جانب العاملين من تلك التي تحددها الأدوار التنظيمية الرسمية أو الوصف الوظيفي حيث ان هدف هذا السلوك تعزيز الأداء الفعال للمنظمة بغض النظر عن الأهداف الإنتاجية الفردية لكل عامل (Mengesha, 2017, p. 17). إذ يتمتع العاملين عمومًا بمزيد من التحكم في كمية سلوكيات الاداء التطوعي التي يعرضونها أكثر مما هو الحال في سلوكيات المهام الأساسية (Mguqulwa, ٢٠٠٨, p. 38). ان هذا النوع من الاداء من وجهة نظر الباحث يساهم في توطيد العلاقة بين مقدمي الخدمة العاملين في المنظمة كما يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن الذي ينعكس بشكل ايجابي على أداء المنظمة، واداء الخدمة أيضاً يعد أحد انواع الاداء الفردي وسوف تخصص الفقرة التالية لغرض توضيح معناه.

رابعاً. مفهوم أداء الخدمة المصرفية

أصبح تحقيق رضى الزبائن والاهتمام بقيمتهم محور اهتمام الباحثين ضمن سباق البحث عن منظمات خدمية 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., ٢٣٥٥: ٢٠١١). وهذا المنظور المتوجه نحو الزبون له الاثر الكبير في تغيير ترجمة معنى الاداء الفردي. فمعايير تقييم الاداء 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 وتحديدًا 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 استلام الخدمة في افضل طريقة ممكنة (Suhartanto et al, 2018: 131). في حين يعرف (Pravasanti & Tho'in (١١٠: ٢٠١٨ أداء الخدمة بأنها خدمات يتلقاها المستهلكون أنفسهم ومقيموا جودة الخدمة التي يشعرون بها حقاً (Pravasanti & Tho'in, 2018: 110). كما عرف (Kartika & Mohyi (٣٣: ٢٠١٩ اداء الخدمة بأنها إجراء يتم بين مقدمي الخدمة والزبائن بهدف المساعدة أو وجود

طلب يلبي احتياجاتهم. وكذلك ايضا عرف (Ali , Hussain , & Ryu, 2017: 257) أداء الخدمة بأنها عروض وعمليات يقدمها مقدمي الخدمة أثناء تأدية الخدمة والتي تؤدي إلى تقييم الزبون للأنشطة. استناداً الى ما تم ذكره فقد عرف الباحث أداء مقدمي الخدمة بأنها مجموعة من السلوكيات التي تتبع الأوصاف الوظيفية الرسمية ونصوص الخدمة التي تحدث بين طرفين (مقدمي الخدمة) بهدف تلبية احتياجاتهم (الزبائن) بأفضل طريقة ممكنة.

يعد أداء الخدمة في المنظمات الخدمية من العوامل المهمة التي تؤثر في الاداء التنظيمي وأن موظفي الخطوط الامامية المتمثلة بمقدمي الخدمة يلعبون دوراً مهماً في كل خدمة مقدمة وهم أساسيون في انتاج وتعديل نتائج الزبون (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 وأسرع طريقة ممكنة. ويعبر 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). ونظراً لوجود درجة من تفاعل الزبائن في إنتاج واستهلاك الخدمات غالباً ما تواجه المنظمات مواقف تتطلب إجراءات واستجابات عفوية أو مرتجلة من جانب موظفيها استجابة لطلبات الزبائن 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 مرضٍ 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 مهماً نظراً للأهمية المتزايدة لأنشطة الخدمة ولكنه يعد أيضاً أكثر تعقيداً مقارنة بسياق التصنيع، على الرغم من أن مفهوم (قياس أداء الخدمة) واضح ضمناً إلا أنه مفتوح للعديد من

التفسيرات: (١) يمكن استخدام المفهوم للإشارة إلى قياس جودة خدمة الزبائن. على سبيل المثال ، من الشائع طرح أسئلة على زبائن المنظمة بخصوص تصوراتهم بشأن تجربة الخدمة، (٢) يمكن أن يشير كيفية تطبيق ممارسات قياس الأداء في المنظمات الخدمية، (٣) يمكن استخدامه أيضاً في قياس عمليات الخدمة التي تشير إلى تكوينات الموارد والعمليات التي تخلق الخدمة وتقدمها للزبون (Jääskeläinen et al, 2014: 4). وفقاً Turk (٢٠٠٥) فإن تقييم الأداء هو عملية محاولة لتحديد نتائج عمل الموظف. بدلاً من مجرد التركيز على نتائج الأداء وجانب التعويض فإنه يبحث أيضاً 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). يعد الأداء هو جودة وكمية المخرجات (الفردية) أو المجموعة في نشاط معين بسبب القدرة الطبيعية أو المكتسبة لعملية التعلم وكذلك الرغبة في الأداء ويعد مؤشر على تحقيق معدل النجاح في العمل مع تحقيق متطلبات الوظيفة التي تعد عاملاً حاسماً في نجاح أداء الموظف (Siahaan et al., 2016: 46).

خامساً. أهمية أداء الخدمة المصرفية

يعد أداء الخدمة في المنظمات الخدمية أمر بالغ الأهمية لبقاء هذه المنظمات وربحياتها، كما أنها استراتيجية مربحة للمنظمة، وأن رضا الزبائن وجودة الخدمة المقدمة لهم من القضايا الحاسمة، في معظم الصناعات الخدمية (Poor et al., 2013: 34). وأن تقييم الأداء من منظور المنظمة والفرد مهم. كما أن مفهوم جودة الخدمة يختلف بين المدراء والزبائن، ولكن الزبائن في النهاية هم من يقيم أداء الخدمة للمدراء (Jing & Bill, 2010: 90). وأن أهمية معرفة ما يتوقعه الزبون هي الخطوة الأولى في تقديم جودة الخدمة والرضا الذي من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الرضا وزيادة الاحتفاظ بالزبائن الذي يؤثر إيجابياً على الاداء التنظيمي (Archambault, 2008: 32). إذ يعد أداء مقدمي الخدمة من أهم العوامل التي تؤثر على نجاح وبقاء المنظمات سواء كانت ربحية أو غير ربحية لأنهم يمتلكون القدرة في التأثير على وجودها من خلال توليد الافكار واستخدامها كأساس منتجات وخدمات ومنهج عمل جديد للمنظمة التي تساهم في تحسين الاداء التنظيمي (Aqqad et al., 2018: 9). فعلى سبيل المثال فقد أظهرت دراسة Liao and Chuang (2004: 41) التي تناولت العلاقة بين مجموعة من المتغيرات على مستوى الفرد

والمنظمة واداء مقدمي الخدمة، في عينة مكونة من (٢٥) مطعم و(٢٥٧) عامل في الصين، أن اداء مقدمي الخدمة يرتبط بشكل إيجابي مع تحسين جودة الخدمة المدركة من قبل الزبائن. تبين الدراسة ان اداء الخدمة يعد عامل مهم لتحسين مستوى رضى الزبائن ومدى شعورهم بالولاء.

سادساً. العوامل المؤثرة في أداء الخدمة المصرفية

هناك العديد من العوامل والمتغيرات التي تساهم في تعزيز مستوى اداء الخدمة لدى الافراد أثناء مهامهم الاساسية، إذ أشارت بعض الدراسات السابقة الى العوامل التي تؤثر على اداء مقدمي الخدمة، كدراسة (Afzal et al., 2009: 19) التي تختبر العلاقة بين اداء العاملين وصراع العلاقات في البيئة المصرفية، فكانت العينة مكونة من (٤٥٠) فرد ينتمون الى مصارف تجارية مختلفة، والنتائج التي توصلوا لها بأن اداء العاملين في المصرف يتأثر سلباً بنسبة (٢٨%) و(٤٦%) بسبب صراع العلاقات. وان العلاقة سلبية بين اداء العاملين وصراع العلاقات. كما أوضح (Wang et al., 2017: 1) في دراستهم بأن القيادة الخادمة من قبل مدراء الادارة العليا يمكن ان تتدرج الى اسفل من خلال التسلسل الهرمي التنظيمي للتأثير على أداء مقدمي الخطوط الامامية، وقد ضمت عينة الدراسة (٩٢) مشرف و(٥٦٨) عامل في الخطوط الامامية عبر (٩٢) فرعاً لشركة مصرفية كبيرة متعددة الافرع، وقد توصلت النتائج الى ان القيادة الخادمة من قبل مدراء الادارة العليا يمكن ان يعزز اداء العاملين من خلال تأثيرها على الادارة الوسط. وان القيادة الخادمة تؤثر بشكل ايجابي على اداء مقدمي الخدمة وذلك من خلال الدراسة التي اجراها (Linuesa-Langreo et al., 2017: 1) في عينة مكونة من ١٨٥ فندقاً في اسبانيا. كما تعد القواعد والاجراءات التي تتبعها المنظمة من أهم العوامل التي تؤثر على اداء الخدمة بشكل سلبي أو إيجابي. كما أوضحت دراسة (Kurniawati, 2018: 1) التي أختبرت تأثير الادارة التنظيمية وأداء العاملين في تحسين فاعلية الخدمات المصرفية، فقد اثبتت الدراسة بان الادارة التنظيمية وأداء العاملين تؤثر بشكل كبير على فاعلية الخدمات المصرفية وان كل خدمة من الخدمات المصرفية يجب أن تتبع القواعد. كما توجد عوامل تؤثر ايضاً على اداء الخدمة فقد اقترح (Zeithaml et al., ١٩٩٠) بان هنالك خمسة عوامل مشتركة تؤثر على اداء مقدمي الخدمة ورضا الزبائن هي: خدمة الزبائن (اداء خدمة ممتازة للزبائن)، والمرافق المادية (تشمل المباني واللات والتكنولوجيا التي لها تأثير مباشر على اداء الخدمة)، و حل الشكاوى (قدرة العامل في الحفاظ على رضا الزبائن وتجنب النتائج السلبية أثناء عملية أداء الخدمة، وتوفير الحلول لمشاكلهم فهي جوهر اداء الخدمة)، وسعة الخدمة (يشمل الحجم الذي يمكن لمقدمي الخدمة التعامل معه مع الحفاظ على معايير الجودة والأداء عند اداء الخدمة للزبائن)، و تصور الملائمة (تصور الزبون الناتج عن الأداء الملائم للخدمة التي تناسب توقعاتهم) (Hanafi & Ibrahim, 2019: -44 35).

المبحث الرابع

العلاقة بين متغيرات الدراسة

توطئة:

تحاول الدراسة الحالية تفسير العلاقة بين ثقافة الخطأ وأداء مقدمي الخدمة من خلال الدور الوسيط لصراع المهمة النسبي، والمبحث الحالي سيتناول عملية الأثبات النظري حول العلاقة بين متغيرات الدراسة، ويمكن توضيح هذه المتغيرات بالآتي:

أولاً. العلاقة بين ثقافة الخطأ التنظيمي وأداء مقدمي الخدمة

يعد أداء مقدمي الخدمة موضوع اهتمام العديد من الباحثين وجزء مهم لنجاح الأعمال في منظمات الخدمة. لأن أداء الخدمة يتكون من مجموعة سلوكيات يقوم بها مقدمي الخدمة لمساعدة الزبائن في حصولهم على الخدمة بأفضل طريقة ممكنة. وتقيم الاداء لتحديد نتائج عمل الفرد في المنظمة، يتفق بعض الباحثين بأن أداء الخدمة عملية معقدة، إذ أن مقدمي الخدمة لهم دور مهم في التأثير على رضا الزبائن ومدى قدرتهم على تلبية توقعات الزبائن في كل خدمة مقدمة لهم. أجرى بعض الباحثين الأدلة التجريبية في دراساتهم امثال Frese and Keith (٢٠١٥)، و Van Dyck et al. (٢٠٠٥)، وWeinzimmer and Esken (٢٠١٧) على الدور الإيجابي لثقافة ادارة الخطأ في تعزيز الفعالية التنظيمية من خلال إظهار المنظمات ذات التوجه الأقوى نحو إدارة الأخطاء تظهر أيضًا تحسناً في أداء المجموعة والأداء التنظيمي (Farnese et al, 2018: ٤). ان العاملين لا يميلون إلى إظهار المبادرة عندما يتوقعون معاقبتهم على أخطائهم التي قد تحدث بشكل متزامن أثناء التصرف بشكل استباقي. الا ان هذه المبادرة الشخصية تظهر عندما تتمتع المنظمة بثقافة إدارة الخطأ. إن الاتصال بشأن الأخطاء ، والكشف السريع عن الأخطاء، فضلاً عن المعالجة الفعالة والمنسقة للأخطاء ، تجعل من الممكن تحسين جودة الخدمة وإجراءات العمل التنظيمي. إن المناخ المفتوح يحفز على التعلم من الخطأ. والذي يرتبط بشكل إيجابي بأداء المنظمة (van Dyck et al, 2005: 1230). تحفز هذه الثقافة الموظفين على البحث بنشاط عن المعلومات وردود الفعل من الزبائن والاستثمار في تحسين جودة العمليات والمنتجات، مما يساهم في تحسين جودة الخدمة للزبائن، كما تحسن أداء الأفراد والفرق بالإضافة إلى تحسين الأداء التنظيمي. تتعلق إدارة الأخطاء الأكثر فاعلية بزيادة التعلم، والمزيد من السلوك الأخلاقي وتحسين

جودة الخدمات للزبائن والأداء المالي الأفضل، وهي النتائج المرجوة للمنظمات وكذلك الهيئات الرقابية (Steenbergen et al, 2018: 3-4). ان لثقافة ادارة الخطأ علاقة تأثير إيجابي غير مباشرة على اداء مقدمي الخدمة وذلك من خلال مستوى الثقافة التي تتمتع بها كل منظمة، اذا كانت المنظمة ذات ثقافة لإدارة الخطأ التنظيمي تعزيز كفاءتهم وابداعهم، والدوران الوظيفي، والتعلم من الخطأ، والاتصال المفتوح بين أعضاء المنظمة حول الخطأ، ووضع قائمة بالأخطاء التي يتعرض لها مقدمي الخدمة أثناء العمل لكي لا يقع الآخرين بنفس الخطأ. أما اذا كانت المنظمة تتمتع بثقافة مقت الخطأ فهي تمنع الوقوع بالخطأ وتعاقب على الخطأ ويكون تأثير هذا النوع من الثقافة سلبى على المنظمة، لأن اداء الخدمة الجيدة تعتمد على ثقافة الفرد وكفاءته في تقديم خدمة عالية الجودة للزبون، لتحقيق نجاح واهداف المنظمة. وعلى وفق المناقشة المنطقية المذكورة آنفاً يمكن القول أن ثقافة الخطأ التنظيمي بنوعيه (ثقافة ادارة الخطأ ومقت الخطأ) يؤثر على اداء مقدمي الخدمة أما بشكل سلبى او إيجابى.

ثانياً. العلاقة بين ثقافة الخطأ التنظيمي وصراع المهمة النسبي

بما أن ثقافة الخطأ التنظيمي صممت لتشمل المعايير والممارسات الشائعة في المنظمات (كالتواصل حول الأخطاء، واكتشاف الأخطاء، وتحليلها، وتصحيحها بسرعة)، فهي محورية للحد من السلبية وتعزيز الإيجابية لعواقب الخطأ. ارتبطت ثقافة الخطأ التنظيمي بشكل إيجابي بأداء المنظمات وهي تعد طريقة لتعزيز اداء المنظمة لأنها ترتبط بشكل كبير بكل من تحقيق الهدف التنظيمي وتعد مؤشر موضوعي للأداء الاقتصادي (Van Dyck et al, 2005: 1228). إذ حدد (Keith & Frese ٢٠١١) ان ثقافة الخطأ التنظيمي تتكون من نوعين هما: (ثقافة إدارة الخطأ وثقافة مقت الخطأ).

وتفترض الدراسة الحالية إن ثقافة ادارة الخطأ تعزز من صراع المهمة النسبي أي أن ثقافة ادارة الخطأ تزيد من صراع المهمة وتقلل من صراع العلاقات وصراع العملية. فثقافة إدارة الخطأ تساهم في خلق مناخ يتصف بالأمان النفسي لأعضاء المنظمة للتحدث عن الاخطاء والتعبير عن آراءهم وأفكارهم وبالتالي يزيد من مستوى صراع المهمة المرتبط بحرية التعبير الآراء والمنظورات المختلفة (Van Dyck et al., 2005). وإن ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي تساهم في تقليل صراع العلاقات وصراع العملية من خلال تخفيف مستوى القاء اللوم على الآخرين عند حدوث الاخطاء

والذي يعد عامل مهم لأثارة المشاكل الشخصية والنزاعات، إذ تعمل ثقافة إدارة الخطأ على تشجيع التواصل المفتوح ونبذ الخلافات حول الاخطاء التي تحصل والتركيز فقط على كيفية معالجتها وحلها (Fisher et al., 2018). وعلى وفق المناقشة المنطقية المذكورة آنفاً يمكن القول أن ثقافة الخطأ التنظيمي تؤثر ايجابياً على صراع المهمة النسبي (بزيادة صراع المهمة وانخفاض صراع العلاقات والعمليات). ويؤثر مقت ثقافة الخطأ التنظيمي سلبياً على صراع المهمة النسبي (بانخفاض صراع المهمة وزيادة صراع العلاقات والعمليات).

ثالثاً. العلاقة بين صراع المهمة النسبي وأداء مقدمي الخدمة

إن محدودية الموارد هي السبب الرئيس للصراع التنظيمي ولها آثار سلبية وإيجابية على المنظمة ولكن عند إدارتها بشكل صحيح يمكن استخدام الآثار الإيجابية لتشجيع الابتكار التنظيمي وبناء التعاون بين العاملين. إن الصراع هو ضغوط وظيفية صامتة والصراع في العمل داخل المنظمة يؤدي إلى عدم الكفاءة في أداء العاملين (Aniefiok et al, 2018: 356). وصراع المهمة النسبي يُمثل النسبة التي نحصل عليها من خلال تقسيم صراع المهام على مجموع صراع العلاقات وصراع العمليات. ويعد الدافع الذي يحفز سلوك إداء مقدمي الخدمة. لأن صراع المهمة النسبي يصف ثلاث أنواع من الصراعات هم: صراع المهام وصراع العلاقات وصراع العمليات، حيث تعتبر مقارنة الأنواع الثلاثة من الصراع داخل المجموعة جانباً حاسماً في المنظمة، لأن بعض الباحثين أمثال Amason (١٩٩٤)، Eisenhardt et al (١٩٩٧)، Kahwajy. & Bourgeois (١٩٩٧)، اقترحوا إن أنواع الصراع في بعض الاعمال لا يمكن فحصها بمعزل عن غيرها، لأنه قد يكون لأعضاء المجموعة تصورات فريدة حول مقدار أو نوع الصراع الموجود في مجموعتهم داخل المنظمة. لأن صراع المهام يصف الخلاف حول العمل الذي يتم القيام به في المجموعة، وصراع العلاقات يصف الخلافات القائمة على القضايا الشخصية والاجتماعية التي لا تتعلق بالعمل داخل المنظمة، وصراع العمليات يركز على إستراتيجية المهام وتقويض المهام والموارد (Jehn & Chatman , 2000: 56-57).

إن صراع المهمة النسبي يعكس الجانب النافع والمفيد للصراع في مكان العمل، لأنه يصور ارتفاع في اختلاف الرؤى والافكار وتنوع المنظورات مع انخفاض في مستوى الخلافات الشخصية ومستوى الصراع على إجراءات العمل. وقد وجدت الدراسات السابقة بأن صراع المهمة الذي

يصاحبه مستوى منخفض من صراع العلاقات وصراع العملية يقود الى مستويات عالية من الاداء والقدرة على تقديم ما يخدم المنظمة (Jehn & Chatman, 2000). وأشارت بعض الدراسات الى صراع المهمة النسبي يرتبط بشكل إيجابي مع مستوى الابداع داخل العمل وتقديم الافكار الجديدة وعلى العكس فإن انخفاض صراع المهمة النسبي بسبب ارتفاع صراع العلاقات والعملية يرتبط بشكل سلبي مع تنوع الافكار والاستفادة منها لأن هذه الصراعات السلبية تشغل أفتباه العاملين عن ممارسة أعمالهم وتقلل من رغبتهم على مناقشة الافكار المفيدة للعمل (Al-Atwi et al., 2021). على وفق المناقشة المنطقية المذكورة آنفاً يمكن القول أن صراع المهمة النسبي (بزيادة صراع المهمة وانخفاض صراع العلاقات والعمليات) تؤثر ايجابياً على اداء مقدمي الخدمة.

رابعاً. العلاقة بين بين ثقافة الخطأ التنظيمي وأداء مقدمي الخدمة من خلال الدور الوسيط لصراع المهمة النسبي

تفترض الدراسة إن صراع المهمة النسبي يساهم في تفسير العلاقة بين ثقافة الخطأ التنظيمي وأداء مقدمي الخدمة. فتقافة الخطأ التنظيمي له تأثير إيجابي على صراع المهمة النسبي (بزيادة صراع المهمة وانخفاض صراع العلاقات والعملية). فالمعادلة ببساطة ان ثقافة الخطأ التنظيمي هو إطار دافعية يشجع الافراد العاملين بالمنظمة تجاه تطوير قابليتهم ومعارفهم ومهاراتهم على التعلم من الخطأ والابتكار وتقليل الاثار السلبية للخطأ، وتوطيد علاقاتهم الاجتماعية التي تتعلق بمساعدة أعضاء المنظمة لأن صراع العلاقات يؤثر بشكل سلبي على اداء الافراد والاهداف التنظيمية.

إن صراع المهمة النسبي يمثل مفاتيح الربط بين ثقافة الخطأ التنظيمي واداء مقدمي الخدمة. إذ إن هنالك علاقة بين ثقافة الخطأ التنظيمي وإداء مقدمي الخدمة من خلال الدور الوسيط لصراع المهمة. ان صراع المهمة ينشأ عن الاختلاف في الآراء والافكار بين الافراد وحدوث اخطاء في المهمة المكلف بتنفيذها الفرد، حيث ان بيئة الأمان النفسي احد عوامل ثقافة ادارة الخطأ تشجع الموظفين على مناقشة أخطاءهم والتعبير عن آرائهم وافكارهم، مما يمكن المنظمات من التعلم على مستوى الفريق والمستوى التنظيمي. لأنه يخلق فهماً مشتركاً ورؤية ثاقبة ، مما يفيد اكتشاف الأخطاء وسرعة وجودة تصحيحها، فضلاً عن ميل العاملين للاستكشاف والتجربة و يحفز السلوك الأخلاقي ويمنع سوء السلوك (Steenbergen et al, 2018: 3-4).

وهذه العلاقة تؤثر بشكل ايجابي على كفاءة وفاعلية اداء مقدمي الخدمة لأنها تساهم في جودة الخدمات المقدمة للزبائن ورضاهم، وقد ذكر العديد من الباحثين أن صراع العلاقات يرتبط سلباً برود الفعل العاطفية للموظفين مثل الرضا والمناخ ويقلل من فعالية الافراد وأداءهم . وحددوا أن صراع العلاقات يمكن أن يقلل من الإبداع والابتكار والجودة وأداء مقدمي الخدمة وكذلك أداء المنظمة. (Weeraratna R.S, 2014: 1272). وعلى وفق المناقشة المنطقية المذكورة آنفاً يمكن القول أن ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي تؤثر ايجابياً على اداء مقدمي الخدمة من خلال الدور الوسيط لصراع المهمة النسبي (بزيادة صراع المهمة وانخفاض صراع العلاقات والعمليات). وكذلك يمكن القول أن ثقافة مقت الخطأ التنظيمي تؤثر سلبياً على اداء مقدمي الخدمة من خلال الدور الوسيط لصراع المهمة النسبي (بانخفاض صراع المهمة وزيادة صراع العلاقات والعمليات).

الفصل الثالث

الجانب العملي للدراسة

المبحث الأول: فحص واختبار اداة قياس الدراسة

المبحث الثاني: الوصف الاحصائي

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

المبحث الأول

فحص واختبار اداة قياس الدراسة

ان التأكد من دقة البيانات التي تحتويها الاستبانة ومدى صحتها تعد من اولويات اهتمام الدراسة كونها اللبنة الاولى التي تمهد الطريق لإكمال الجانب التطبيقي فضلا عن مدى الثقة بتلك النتائج التي تتمخض عنها الدراسة. وقد اعتمد الباحث على احصاءات عدة للتحقق من ثبات ومصادقية المقياس المتعلق بمتغير ثقافة الخطأ التنظيمي بنوعيه (إدارة الخطأ، مقت الخطأ) ومتغير صراع المهمة النسبي بأبعاده (صراع العلاقات، وصراع المهمة، وصراع العملية) ومتغير اداء مقدمي الخدمة. ولغرض التحقق من مصادقية وثبات هذه الاستبانة استخدم الباحث جملة من الاحصاءات وكما يلي:

١ - الاستكشاف الاولي لبيانات استبانة الدراسة

ان الخطوة الاولى للتحقق من المقاييس تتعلق بالاستكشاف الاولي للبيانات للتأكد من ان تلك البيانات تخلو من نقص بعض الارقام او احتمالية وجود ارقام تتخطى حدود المدرج المعتمد. فالباحث في مجمل توجهه يستهدف الدقة والثقة العالية بالبيانات التي جمعها حتى تكون النتائج ذات اهمية ويعول عليها في بناء الاستنتاجات والتوصيات، فضلا عن عكسها للصورة الحقيقية لبيئة التطبيق، وعليه فان عملية التثبت من تلك البيانات التي جمعها الباحث من خلال اجابات الافراد عينة الدراسة يعد خطوة اساسية في تحقيق الغرض المنشود ولغرض الكشف عن وجود خلل ام لا في البيانات التي جُمعت من عينة الدراسة توجد ضرورة للقيام بعملية الفحص الابتدائي ولتحقيق هذا الفحص يستلزم الامر المرور بثلاث خطوات وكالاتي:

الخطوة الاولى. التأكد من فقدان البيانات

ان الاجراء الاول الذي يقوم به الباحث هو تنزيل البيانات من الاستبانة الى برنامج التحليل المعتمد واحتمالية فقدان جزء من البيانات مسألة طبيعية في بعض الاحيان وهو يعني وجود خلايا فارغة في البرنامج المستخدم لعملية التحليل فضلا عن ان احتمالية ان تفقد بعض الاستبانة التي جُمعت جزءا من معلوماتها المطلوب ان تملئ من قبل المستجيب نتيجة اسباب منها عدم الملاءم الصحيح لكامل فقرات الاستبانة، او احتمالية الخطأ في عملية ادخال البيانات الخاصة بالتحليل، واذا ما حدث وحصل هذا الفقدان لبعض البيانات بنسب معتبرة فان ذلك يخل بمصادقية التحليل الاحصائي للبيانات، فضلا عن ان بعض البرامج لا تعمل عندما يكون هناك بيانات مفقودة ونتيجة

لذلك فقد اعتمد الباحث حزمة الاحصاء (SPSS V.25) في استكشاف نسب البيانات المفقودة باعتماد طريقة التكرارات فهكذا خطوة كفيلة بتحديد عدد البيانات المفقودة من البيانات الصالحة، اذ اوضح التحليل بعدم وجود بيانات مفقودة.

الخطوة الثانية. تدقيق شذوذ البيانات وتطرفها

تستهدف هذه الخطوة اجراء تدقيق لعملية ادخال البيانات لاحتمالية وجود شذوذ في البيانات وتطرفها والتي تشير الى وجود احتمالية ان تكون بعض البيانات أدخلت خطأ بحيث يكون مستواها اعلى عن المستوى العام لمعظم الدراسات ونوع المقياس المستخدم او قد تقل عن ذاك المستوى مما يشكل مشكلة تؤثر على مجريات عمليات التحليل الاحصائي وبالتالي الظهور بنتائج لا تعكس حقيقة العلاقات بين الظواهر المدروسة. ونتيجة ذلك فان الباحث عليه تتبع تلك البيانات واكتشافها لغرض معالجتها ان كانت موجودة ضمن تشكيلة البيانات المجموعة ولتحقيق هذا الغرض استخدم الباحث طريقة (Boxplot) لمعرفة وجود هذه القيم ولكل فقرة من فقرات الاستبانة، اذ اظهرت النتائج عدم وجود القيم الشاذة والمتطرفة، وعليه يعتبر هذا ممهد للاطمئنان بدقة ادخال البيانات ونتائج التحليل التي سيتم استخراجها من خلال البرنامج.

الخطوة الثالثة. التحقق من اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

ان اهمية هذا الفقرة يتمحور حول مدى اتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي او عدم اتباعها للتوزيع الطبيعي لان ذلك ينعكس على توجه الباحث لاستخدام اساليب الاحصاء المعلمي او الاساليب اللامعلمية. وما يشار اليه انه غالبا ما يفضل استخدام الاحصاءات المعلمية في اختبار الفرضيات والسبب يعود الى ان هذه الاحصاءات تتضمن خصائص مميزة على الاحصاءات اللامعلمية لاسيما في نطاق القوة الاحصائية وسهولة التنفيذ والتخمين (Pallant, ٢٠٠٧:٢١٠) ولغرض التحقق من ان العينة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي فان هناك اختبار يمكن اعتماده هو اختبار (Kolmogorov-Smirnov) في الدراسة الحالية، وقد اعتمد الباحث على هذا الاختبار لإثبات صحة التوزيع الطبيعي للبيانات المسحوبة من المجتمع وبحسب كل بعد من ابعاد الدراسة وباستخدام برنامج (SPSS v.25).

للتحقق من طبيعة توزيع البيانات، اعتمد الباحث احصائية (Kolmogorov-Smirnov)، اذ تساعده هذه الاحصاءات في معرفة ما اذا كانت الاجوبة الخاصة بالاستبانة ضمن المنحنى الطبيعي ام لا، ولتحقيق ذلك يستلزم الامر تحديد القيمة المعيارية للاختبار وعند

مستوى معنوية (٥%) والتي يمكن حسابها من خلال المعادلة الاتية (Copper and Schindler,2014:623)

$$D = \frac{1.36}{\sqrt{n}}$$

اذ تشير D الى القيمة المعيارية بينما n تشير الى حجم العينة وكلما كانت القيمة الاحصائية للاختبار اعلى من القيمة المعيارية عند مستوى (٥%) فهذا يدل على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي والعكس صحيح ، اذ يبين الجدول (٢) ان جميع قيم الاختبار للمتغيرات وابعادها تتوزع طبيعياً مما يتيح للباحث استخدام الادوات المعلمية.

جدول (٢) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وابعادها

ت	المتغير	Kolomgorov- Smirnov Test Statistic	القيمة المعيارية D	Sig.
١	ثقافة الخطأ التنظيمي	0.162	0.084	0.000
٢	ادارة الخطأ	0.155	0.084	0.000
٣	مقت الخطأ	0.153	0.084	0.000
٤	صراع المهمة النسبي	0.098	0.084	0.000
٥	صراع العلاقات	0.183	0.084	0.000
٦	صراع المهمة	0.091	0.084	0.000
٧	صراع العملية	0.111	0.084	0.000
٨	اداء مقدمي الخدمة	0.140	0.084	0.000

المصدر : اعداد الباحث بناء على نتائج برنامج SPSS V.25

٢. الترميز والتوصيف

تتضمن اداة الدراسة ثلاث اجزاء اساسية هي ثقافة الخطأ التنظيمي، وصراع المهمة النسبي، واداء الخدمة، وكل جزء يتكون من عدة ابعاد فرعية والجدول رقم (٣) يقدم توضيح حول ترميز كل متغير وكل بعد ويشير الى مصدر الحصول على المقياس وعدد الفقرات لكل بعد من الابعاد:

جدول (٣) الترميز والتوصيف

المتغير	البعد أو النوع	عدد العبارات	الرمز	المصدر
ثقافة الخطأ التنظيمي (ERROG)	١. ثقافة ادارة الخطأ	17	ERRM	Van Dyck et al., 2005
	٢. ثقافة مقت الخطأ	11	ERRA	
صراع المهمة النسبي (CON)	١. صراع المهمة	4	TASK	Jehn, 1995
	٢. صراع العلاقات	4	REL	
	٣. صراع العملية	3	PRO	Shah & Jehn, 1993
اداء مقدمي الخدمة (SERV)	احادي البعد	7	SERV	Liao and Chuang, 2004

٣. اختبار اداة قياس الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على استمارة الاستبيان (Questionnaire) كأداة أساسية لجمع البيانات التي تخص متغيرات الدراسة الرئيسية. هذه الاداة تعتمد على سلم قياس ليكرت (Likert) الخماسي. وبسبب الأهمية التي تحتلها اداة القياس في اي دراسة تحليلية فلا بد من اجراء الاختبارات التالية للتأكد من دقة وصحة البيانات التي يتم الحصول عليها.

أ. صدق اداة قياس الدراسة

يقصد بمفهوم صدق اداة القياس القابلية على القياس الدقيق والموثوق للبناء المراد قياسه، اي المدى الذي تمثل فيه اداة القياس الخصائص التي تكون موجودة في الظاهرة قيد الدراسة والتحقيق (Hinkin, 1995: 968). والصدق يتضمن عدة انواع هي (الصدق الظاهري ، والصدق البنائي الذي يتضمن (الصدق البنائي التوكيدي)، وستأخذ الدراسة على عاتقها التطرق الى هذه الانواع بغية اختبار اداة قياس الدراسة الحالية وكالاتي:

١. الصدق الظاهري للأداة

تتضمن الخطوة الاولى للتأكد من الصدق الظاهري ان يقوم الباحث بعرض اداة الدراسة في صورتها الاولى على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال ادارة الاعمال الذين بلغ عددهم في هذه الدراسة (١١) محكماً وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس، والملحق رقم (٢) يوضح اسماء المحكمين.

وقد قام الباحث بتصميم استمارة خاصة لاستطلاع اراء المحكمين حول مدى وضوح كل عبارة من حيث المحتوى الفكري والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع اضافة او حذف ما يرى المحكم من عبارات في أي محور من المحاور. وفي ضوء الآراء التي اظهرها المحكمون قام الباحث بأجراء التعديلات التي اتفق عليها (٧٥٪) من المحكمين، وتعديل وصياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون ضرورة اعادة صياغتها لتكون اكثر انسجاما مع المحتوى الفكري للمفهوم.

٢. صدق البناء:

اعتمد الباحث في هذه الفقرة اسلوب التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) للتحقق من صدق بناء المقياس المستخدمة في الدراسة. ويعد اسلوب التحليل العاملي التوكيدي (CFA) أحد تطبيقات معادلة النمذجة الهيكلية (Structural Equation

(Modeling) وتتمثل الإجراءات المتبعة في هذا التحليل في تحديد النموذج المفترض والذي يتكون من المتغيرات الكامنة Latent Variable أو المتغيرات غير المقاسة وهي تمثل الأبعاد المفترضة للمقياس ومنها تخرج أسهماً متجهة إلى النوع الثاني من المتغيرات والتي تعرف بالمتغيرات المقاسة أو المتغيرات التابعة أو المتغيرات الداخلية ، والتي تمثل الفقرات الخاصة بكل بعد أو الأبعاد الخاصة بكل عامل عام وهنا يفترض أن العبارات مؤشرات للمتغيرات الكامنة. فالتحليل العاملي التوكيد يقيّد حرية ارتباط الفقرات من خلال قيام الباحث بربط تشكيلة الفقرات في ضوء ما ورد في الأدبيات. واعتمد في تطبيق هذا الأسلوب على البرنامج الاحصائي (AMOS V.22).

ويحاول التحليل العاملي التوكيدي (CFA) التحقق من تساؤلين أساسيين هما:

أولاً: هل تلائم وتنسجم البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة مع النموذج الفرضي للمقياس؟

ثانياً: هل ان نموذج القياس المستخدم (مقياس ثقافة الخطأ التنظيمي ، ومقياس صراع المهمة النسبي، ومقياس أداء مقدمي الخدمة) يتكون بشكل فعلي ومؤكد من الأنواع المحددة، وهل الفقرات التي تتضمنها هذه الأنواع تتصف بالصدق ومقبولة احصائياً؟

يتحقق من الإجابة عن السؤال الأول من خلال استخدام مجموعة من المؤشرات يطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الجدول (٤). وفي ضوء هذه المؤشرات يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه. أما السؤال الثاني فإنه يعتمد على هذه المؤشرات أيضاً بالإضافة إلى التحقق من قيم الأوزان الانحدارية المعيارية التي تظهر على الأسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (المتغيرات التي تكون غير قابلة للقياس) مع كل فقرة من فقرات المقياس ، والتي تعرف بمعاملات الصدق وكلما كانت تشبعاتها أكبر من (٠,٤٠) فإنه هذا يدل على صدق العبارة (العنزي والعطوي، ٢٠١٠).

جدول (٤) مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة نمذجة المعادلة الهيكلية

ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
١-	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	أقل من ٥
٢-	حسن المطابقة <i>Goodness of Fit Index (GFI)</i>	أكبر من ٠,٩٠
٣-	مؤشر المطابقة المعياري <i>Normed Fit Index (NFI)</i>	أكبر من ٠,٩٠
٤-	مؤشر المطابقة المقارن <i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	أكبر من ٠,٩٥
٥-	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: <i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	بين ٠,٠٨-٠,٠٥

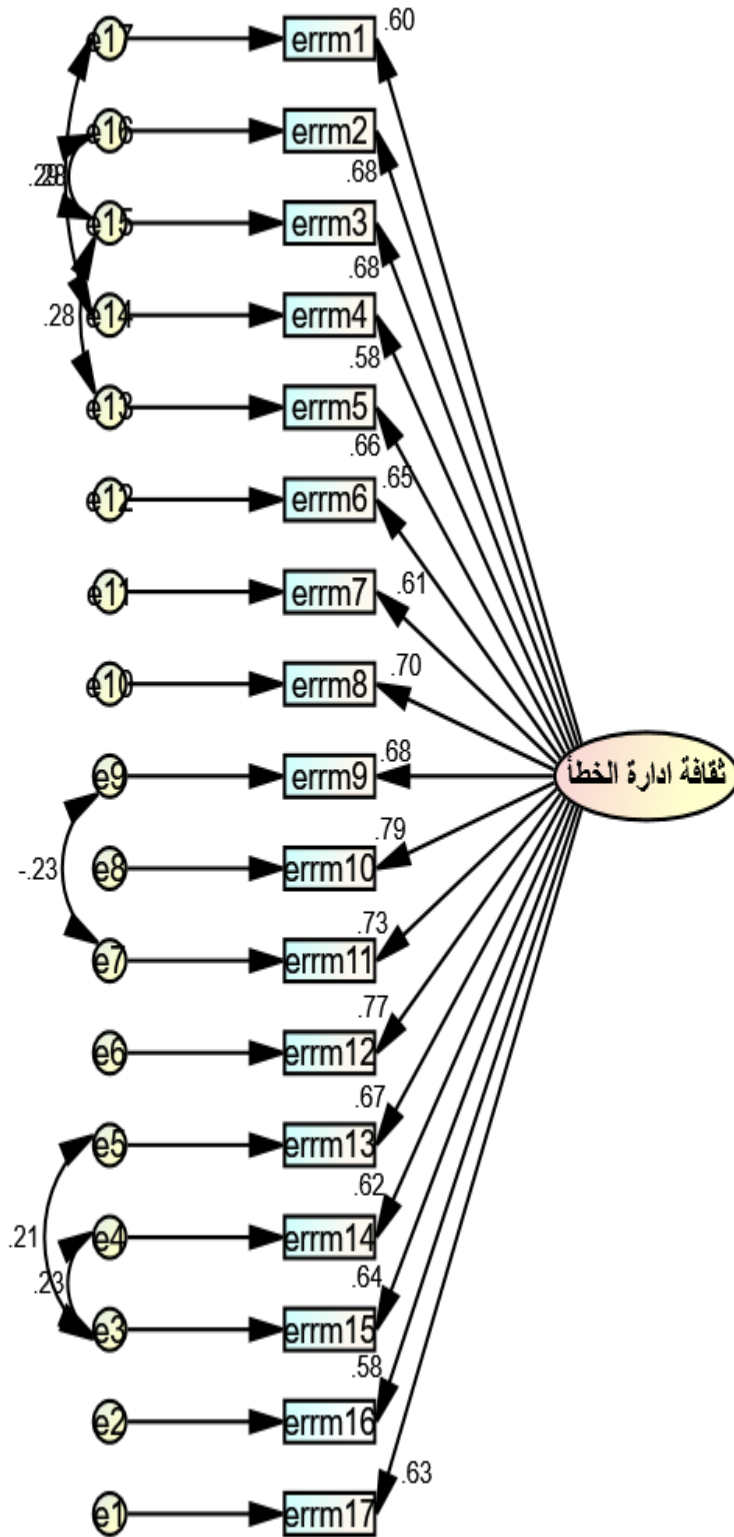
المصدر: العنزي والعطوي (٢٠١٠) بالاعتماد على (Chan et al.,2007)

واجراء التحليل العاملي التوكيدي يتضمن ثلاث اجزاء، الاول يتعلق بالصدق البنائي التوكيدي لمقياس ثقافة الخطأ التنظيمي، والثاني يخص الصدق البنائي التوكيدي لمقياس صراع المهمة النسبي، والجزء الثالث يخص الصدق البنائي التوكيدي لمقياس اداء مقدمي الخدمة.

٢,١ صدق البناء التوكيدي لمقياس ثقافة الخطأ التنظيمي

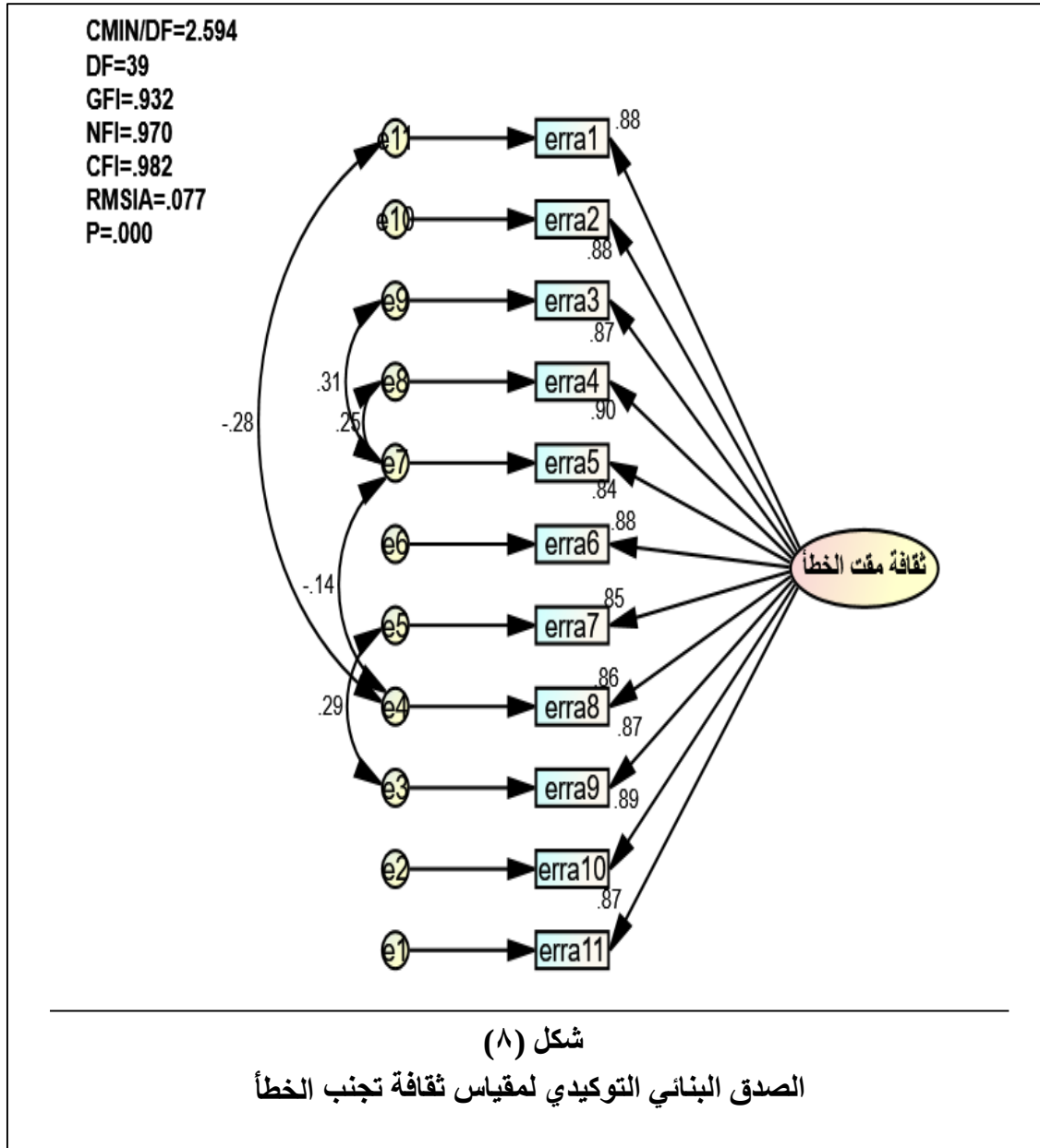
يتبين من خلال مقارنة مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (٧) وشكل (٨) مع تلك الموجودة في الجدول (٤) صحة افتراض أن الـ (٢٨) عبارة تقيس بنية (متغير ثقافة الخطأ التنظيمي) التي تتكون من نوعين اساسين (ثقافة ادارة الخطأ، وثقافة مقت الخطأ). وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (المتغيرات التي تكون غير قابلة للقياس) مع كل فقرة من فقرات المقياس، التي تعرف بمعاملات الصدق يمكن الحكم على صدق العبارات لان قيمتها اكبر من (٠,٤٠) وهي مقبولة احصائياً (Costello & Osborne, 2005). أي ان الاسهم الخارجة من المتغيرات الكامنة (ثقافة ادارة الخطأ، وثقافة مقت الخطأ) حصلت على معاملات صدق اعلى من الحد الادنى للقيمة المقبولة (٠,٤٠) لثبات الصدق البنائي التوكيدي للعبارات المرتبطة بها، وان مؤشرات جودة المطابقة الموجود في الشكل (٤) تشير من خلال مقارنتها مع الجدول (٣) بان هذه الفقرات (٢٨) تقيس نوعين لثقافة الخطأ التنظيمي لان قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد نمذجة المعادلة الهيكلية. فمثلاً اذا قورنت النسبة بين قيم x^2 ودرجات الحرية df فان الناتج اقل من (٥) وهذا مطابق للقاعدة المذكورة في الجدول (٤) ، وهكذا بالنسبة الى بقية المؤشرات. وهذا يؤكد بان البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس ثقافة الخطأ التنظيمي.

CMIN/DF=1.982
 DF=113
 GFI=.909
 NFI=.901
 CFI=.948
 RMSIA=.062
 P=.000



شكل (٧)

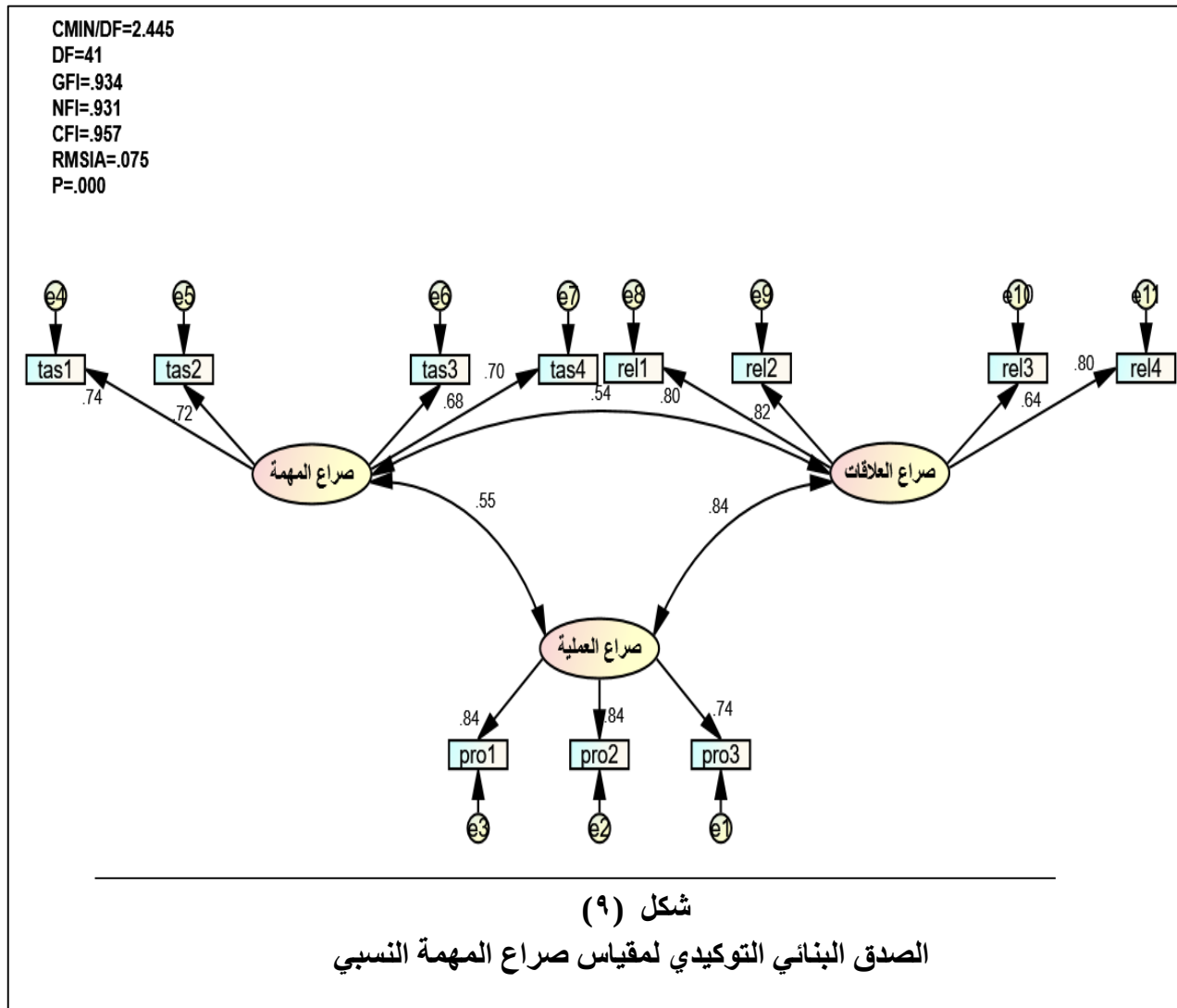
الصدق البنائي التوكيدي لمقياس ثقافة ادارة الخطأ



٢,٢ الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الصراع

توضح مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (٩) الى صحة افتراض أن الـ (١٠) عبارة تقيس بنية (صراع المهمة النسبي) التي تتكون من ثلاث ابعاد اساسية (صراع المهمة، صراع العلاقات، صراع العمليات). وبالاعتماد على الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس، التي تعرف بمعاملات الصدق يمكن الحكم على صدق العبارات لان قيمتها اكبر من (٠,٤٠) وهي مقبولة احصائياً. أي بعبارة اخرى ان الاسهم الخارجة من المتغيرات الكامنة (صراع المهمة، صراع العلاقات، صراع العمليات) قد حصلت على معاملات صدق اعلى من الحد الادنى للقيمة المقبولة (٠,٤٠) لثبات الصدق البنائي

التوكيدي للعبارات المرتبطة بها. اما لأجل التحقق من ان هذه الفقرات تقيس متغير ذو ثلاث ابعاد فان مؤشرات جودة المطابقة الموجود في الشكل (٤) توضح من خلال مقارنتها مع الجدول (٣) بان هذه الفقرات (١١) تقيس ثلاث ابعاد وليس بعد واحد لان قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد نمذجة المعادلة الهيكلية، فمثلاً اذا قورنت النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df ، فان الناتج (٢,٤٤٥) يكون اقل من (٥) وهذا مطابق للقاعدة المذكورة في الجدول وهكذا بالنسبة الى بقية المؤشرات. وهذا يؤكد بان البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس الصراع.

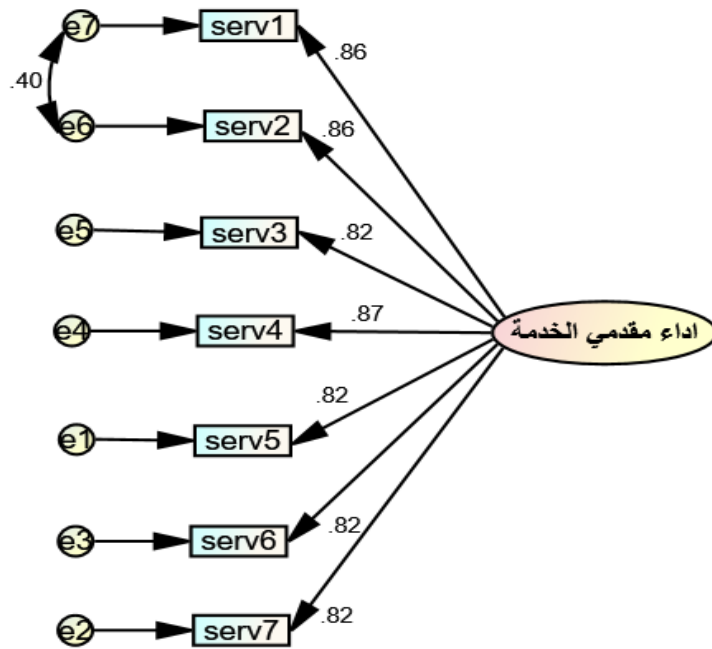


٢,٣ الصدق البنائي التوكيدي لمقياس اداء مقدمي الخدمة

يتبين من خلال مقارنة مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (١٠) مع تلك الموجودة في الجدول (٤) صحة افتراض أن الـ (٧) عبارة تقيس بنية (متغير اداء مقدمي الخدمة) الذي يعد

احادي البنية (احادي البعد Undimensional) وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط فقرات المتغير الكامن (المتغيرات التي تكون غير قابلة للقياس) مع كل فقرة من فقرات المقياس، التي تعرف بمعاملات الصدق يمكن الحكم على صدق العبارات لان قيمتها اكبر من (٠,٤٠) وهي مقبولة احصائياً (Costello & Osborne, 2005). أي ان الاسهم الخارجة من المتغير الكامن (اداء مقدمي الخدمة) حصلت على معاملات صدق اعلى من الحد الأدنى للقيمة المقبولة (٠,٤) لثبات الصدق البنائي التوكيدي للعبارات المرتبطة بها، اما لغرض التأكد من ان هذه الفقرات تقيس متغير ذو بنية واحدة (احادي البعد) فان مؤشرات جودة المطابقة الموجود في الشكل (١٠) تشير من خلال مقارنتها مع الجدول (٣) بان هذه الفقرات (٧) تقيس متغير ذو بعد واحد لان قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد نمذجة المعادلة الهيكلية. فمثلاً اذا تم مقارنة النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df فان الناتج (١,٧٣٢) يكون اقل من (٥) وهذا مطابق للقاعدة المذكورة في الجدول (٤) ، وهكذا بالنسبة الى بقية المؤشرات. وهذا يؤكد بان البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس اداء مقدمة الخدمة.

CMIN/DF=1.732
DF=15
GFI=.972
NFI=.983
CFI=.993
RMSIA=.053
P=.038



شكل (١٠)

الصدق البنائي التوكيدي لمقياس اداء مقدمي الخدمة

ب. ثبات اداة قياس الدراسة

يشير الثبات الى اتساق مقياس الدراسة وثبات النتائج الممكن الحصول عليها من المقياس عبر فترات زمنية مختلفة (Bartholomew, 1996: 24). ويمكن التحقق من الثبات من خلال التحقق من الاتساق الداخلي باستعمال معامل الثبات. وقد تم حساب معامل الثبات للأداة باستخدام معامل ارتباط الفا كرونباخ الموضح في الجدول (٥) :

جدول (٥)

معاملات الثبات لأداة قياس الدراسة

المتغير	كرونباخ الفا للمتغير	البعد او النوع	معامل كرونباخ الفا لكل بعد
ثقافة الخطأ التنظيمي (ERROG)	٠,٩٧	ثقافة ادارة الخطأ	0.93
		ثقافة مقت الخطأ	٠,٩١
صراع المهمة النسبي (CON)		صراع المهمة	0.80
		صراع العلاقات	0.85
	0.89	صراع العملية	0.84
اداء مقدمي الخدمة	0.95	احادي البعد	

يشير الجدول (٥) بأن قيم معامل كرونباخ الفا قد تراوحت بين (٠,٨٠-٠,٩٧) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لان قيمتها اكبر او تساوي (٠,٧٠) التي تدل على ان الاداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي (Sharma, 2016: 273). وهذا يعني أنه اذا أراد الباحث توزيع الاستبانة على ذات العينة في وقت آخر فإنه سيحصل على نتائج بنسبة (٨٠%) أو (٩٠%) تتشابه مع الاولى وهذا تم أختراره.

المبحث الثاني

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 وانحرافاتها المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والترتيبية.

حددت 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 $(1-5)$ ، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) $(5 \div 4 = 1.25)$. وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الأدنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الاعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كالاتي (Dewberry, 2004: 15):

جدول (٦) تصنيف فئات الوصف الاحصائي

المستوى	الفئات	تسلسل الفئة
منخفض جداً	١ - ١,٨٠	1
منخفض	١,٨١ - ٢,٦٠	2
معتدل	٢,٦١ - ٣,٤٠	3
مرتفع	٣,٤١ - ٤,٢٠	4
مرتفع جداً	٤,٢١ - ٥,٠٠	5

المصدر: اعداد الباحث باعتماد الادبيات

اولاً. ثقافة الخطأ التنظيمي

يتكون متغير ثقافة الخطأ التنظيمي من نوعين أساسيين وكالاتي:

١. ثقافة ادارة الخطأ

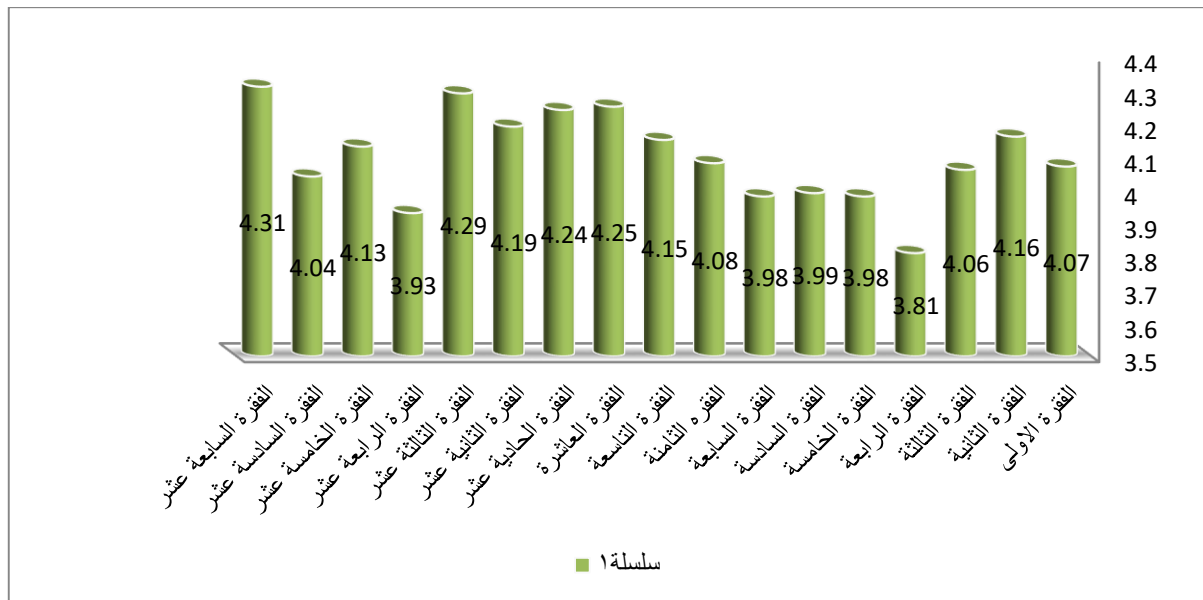
يظهر الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والترتيبية للإجابات عينة البحث اتجاه ثقافة ادارة الخطأ. اذ يلاحظ في هذا الجدول بان الفقرة (١٧) الخاصة (في المصرف غالبا ما نفكر في الطريقة التي من خلالها تجنب الاخطاء.) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (٤,٣١) وبانحراف معياري (٠,٨٤٣) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، فضلا عن الاهمية النسبية التي بلغت (٨٦٪)، وضمن مستوى اجابة "مرتفع جدا". في حين حصلت الفقرة (٤) الخاصة (في حال حدوث الخطأ نستغرق الكثير من الوقت للتفكير بأسبابه) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (٣,٨١) وبانحراف معياري بلغ (٠,٧١٦) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث، وبلغت الاهمية النسبية لها (٧٦٪) وضمن مستوى اجابة "مرتفع".

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لنوع ثقافة ادارة الخطأ بلغ (٤,١٣) وبانحراف معياري عام بلغ (٠,٧٩٧). 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). والشكل (١١) يوضح متوسطات اجابات افراد العينة حول نوع ثقافة ادارة الخطأ.

جدول (٧) 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
١	الاطفاء مفيدة جدا لتحسين اجراءات العمل في المصرف.	4.07	0.771	مرتفع	0.81	10
٢	بعد حدوث الخطأ نفكر في كيفية تصحيحه.	4.16	0.757	مرتفع	0.83	6
٣	نحلل الاخطاء بعد حدوثها بشكل كامل.	4.06	0.722	مرتفع	0.81	11
٤	في حال حدوث الخطأ نستغرق الكثير من الوقت للتفكير بأسبابه.	3.81	0.716	مرتفع	0.76	17
٥	بعد حدوث الخطأ نحاول تحليل اسبابه.	3.98	0.769	مرتفع	0.80	14
٦	في المصرف يعتقد العديد من الافراد امكانية تجنب الخطأ.	3.99	0.789	مرتفع	0.80	13

٧	يقدم الخطأ معلومات مهمة لاستمرارية العمل.	3.98	0.774	مرتفع	0.80	15
٨	اخطائنا ترشد الى الاشياء التي يمكن تحسينها.	4.08	0.762	مرتفع	0.82	9
٩	متى ما اتقنا مهامنا، يمكن ان نتعلم المزيد من اخطائنا.	4.15	0.825	مرتفع	0.83	7
١٠	عند حدوث الخطأ داخل المصرف نعرف كيفية تصحيحه.	4.25	0.760	مرتفع جدا	0.85	3
١١	نصح الخطأ فور وقوعه.	4.24	0.820	مرتفع جدا	0.85	4
١٢	على الرغم من ارتكابنا الاخطاء، لا ننسى الهدف النهائي.	4.19	0.804	مرتفع	0.84	5
١٣	عندما نعجز عن تصحيح اخطائنا في العمل، عادة ما نلجئ الى زملائنا الاخرين داخل المصرف.	4.29	0.806	مرتفع جدا	0.86	2
١٤	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
١٥	عندما ترتكب الاخطاء في المصرف، نستشير الاخرين حول كيفية تصحيحها.	4.13	0.842	مرتفع	0.83	8
١٦	عندما يرتكب شخص ما الخطأ في المصرف، فانه يخبر زملائه الاخرين لكي لا يرتكبون نفس الخطأ.	4.04	0.894	مرتفع	0.81	12
١٧	في المصرف غالبا ما نفكر في الطريقة التي من خلالها تجنبنا الاخطاء.	4.31	0.843	مرتفع جدا	0.86	1
المعدل العام		4.13	0.797	مرتفع	0.83	الاول



شكل (١١) تمثيل اجابات عينة الدراسة حول فقرات نوع ثقافة ادارة الخطأ

٢. ثقافة مقت الخطأ

يظهر الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والترتيبية للإجابات عينة البحث اتجاه ثقافة مقت الخطأ. اذ يلاحظ في هذا الجدول بان الفقرة (٥) الخاصة (غالبا ما يشعر الافراد داخل المصرف بالقلق من حدوث الاخطاء اثناء عملهم). قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (٣,٣٢) وبانحراف معياري (٠,٨٢٨) يبين تناسق وتتأغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، فضلا عن الاهمية النسبية التي بلغت (٦٦٪)، وضمن مستوى اجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة (٩) الخاصة (يفضل الافراد عدم الكشف عن اخطائهم داخل المصرف) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (٣,٠٣) وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٥٥) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث، وبلغت الاهمية النسبية لها (٦١٪) وضمن مستوى اجابة "معتدل".

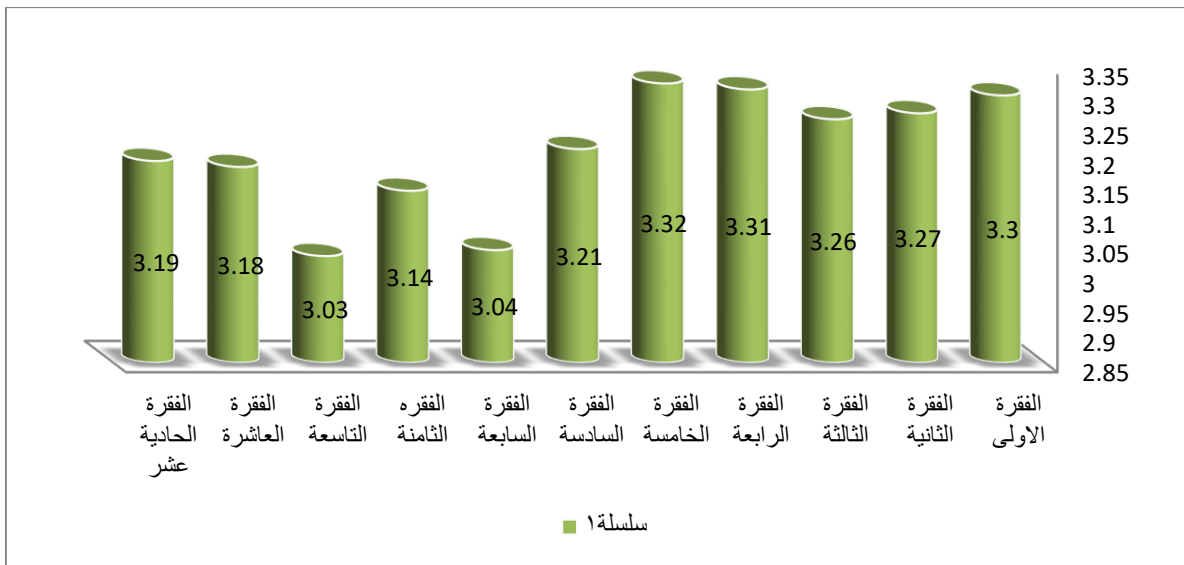
ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لنوع ثقافة مقت الخطأ بلغ (٣,٢١) وبانحراف معياري عام بلغ (٠,٩٢٦). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وهذا يدل على ان الافراد في المصرف يمتلكهم القلق والضجر في حالة حدوث اخطاء في مجال العمل وانهم يكتمون تلك الاخطاء لحين حلها وكانت الاهمية النسبية لهذا النوع مقارنة مع الانواع الاخرى لمتغير ثقافة الخطأ التنظيمي في التسلسل (الثاني). والشكل (١٢) يوضح متوسطات اجابات افراد العينة حول نوع ثقافة مقت الخطأ.

جدول (٨) 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
١	يشعر الافراد في المصرف بالإجهاد عند ارتكابهم الاخطاء.	3.30	0.942	معتدل	0.66	3
٢	بشكل عام، يشعر الافراد في المصرف بالخلل لارتكابهم الاخطاء.	3.27	0.862	معتدل	0.65	4
٣	في المصرف غالبا ما يشعر الافراد بالخوف عند ارتكابهم الاخطاء.	3.26	0.932	معتدل	0.65	5
٤	ينزعج الافراد ويغضبون في المصرف عند ارتكابهم الاخطاء.	3.31	0.937	معتدل	0.66	2
٥	غالبا ما يشعر الافراد داخل المصرف بالقلق من حدوث الاخطاء اثناء عملهم.	3.32	0.898	معتدل	0.66	1
٦	يحمل الافراد في المصرف شعار " لماذا نعتز بالخطأ ما لم يكتشفه احد.	3.21	0.913	معتدل	0.64	6

٧	ليس هناك داعي لمناقشة الأخطاء مع الآخرين.	3.04	0.918	معتدل	0.61	10
٨	هناك العديد من الفوائد في التستر على أخطائنا.	3.14	0.967	معتدل	0.63	9
٩	يفضل الأفراد عدم الكشف عن أخطائهم داخل المصرف.	3.03	0.955	معتدل	0.61	11
١٠	اعتراف الفرد بخطئه يعرضه للمساءلة.	3.18	0.941	معتدل	0.64	8
١١	قد يلحقني الضرر إذا اكتشفت أخطائي من قبل الآخرين داخل المصرف.	3.19	0.918	معتدل	0.64	7

المعدل العام	3.21	0.926	معتدل	0.64	الثاني
--------------	------	-------	-------	------	--------



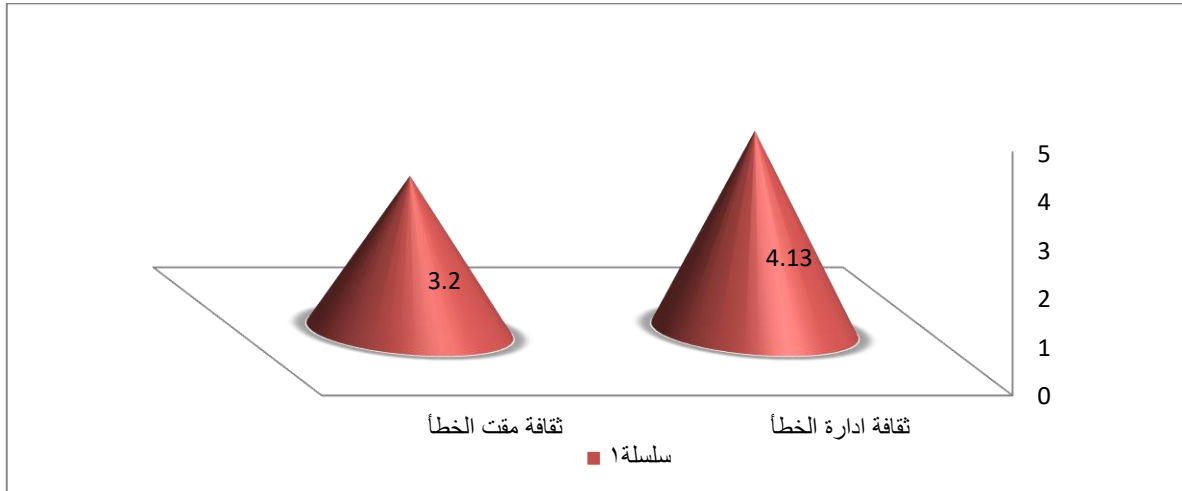
شكل (١٢) تمثيل إجابات عينة الدراسة حول فقرات نوع ثقافة مقت الخطأ

في ضوء العرض الذي جاء أعلاه بخصوص الوصف الاحصائي لأنواع ثقافة الخطأ التنظيمي يمكن القول بأن جميع مستويات الانواع كانت ضمن المستوى المرتفع وهذه النتيجة تؤشر 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:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية النسبية والترتيبية للأنواع الرئيسية 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	معتدل	0.64	الثاني
	المعدل العام	3.67	0.861	مرتفع	0.73	الثالث

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 (٣,٦٧) وبانحراف معياري عام بلغ (٠,٨٦١). والشكل (١٣) يوضح المتوسطات الحسابية لكل نوع من انواع ثقافة الخطأ التنظيمي.



شكل (١٣) مخطط يوضح مستوى انواع متغير ثقافة الخطأ التنظيمي حسب المتوسط الحسابي
ثانياً. صراع المهمة النسبي

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

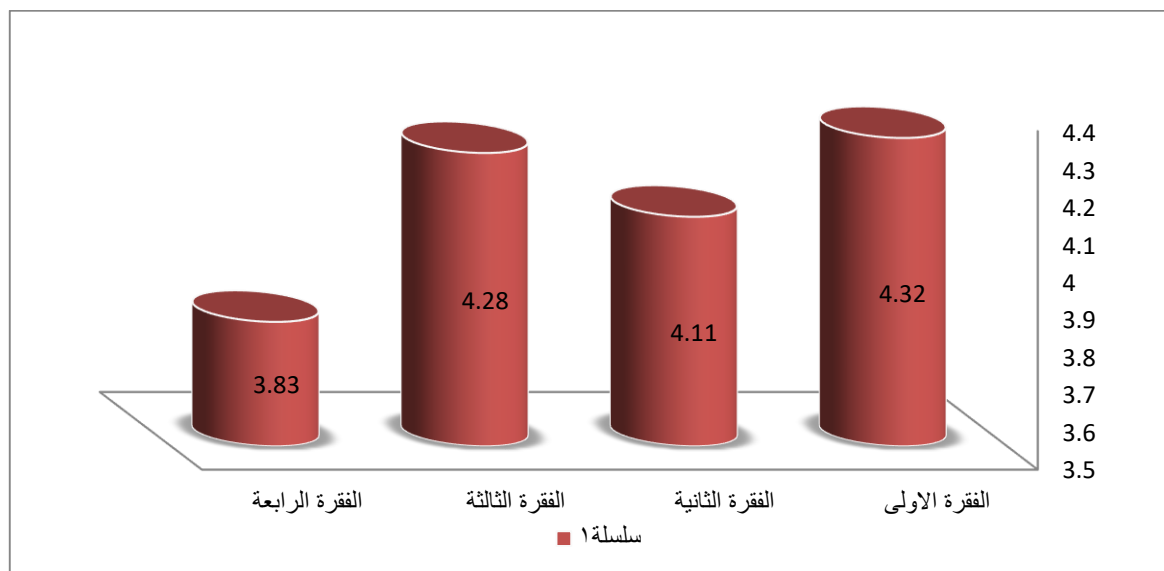
١. صراع العلاقات

يظهر الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والترتيبية للإجابات عينة البحث اتجاه بعد صراع العلاقات . اذ يلاحظ في هذا الجدول بان الفقرة (١) الخاصة (ما مستوى التشاجر حول القضايا الشخصية داخل المصرف.) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (٤,٣٢) وبانحراف معياري (٠,٩٤٢) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، فضلا عن الاهمية النسبية التي بلغت (٨٦٪)، وضمن مستوى اجابة "مرتفع جدا". في حين حصلت الفقرة (٤) الخاصة (ما مستوى حالة التوتر التي تحدث داخل المصرف بصدد القرارات المتخذة) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (٣,٨٣) وبانحراف معياري بلغ (١,٠٤١) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث، وبلغت الاهمية النسبية لها (٧٧٪) وضمن مستوى اجابة "مرتفع".

ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعد صراع العلاقات بلغ (٤,١٤) وبانحراف معياري عام بلغ (٠,٩٥٨). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" اشارت العينة المستهدفة الى ان الافراد في المنظمة يشعرون بوجود مستويات صراع عالية فيما يخص الامور الشخصية وليست المتعلقة بالعمل فضلا عن وجود مستويات من التوتر العصبي داخل المصرف عندما تتخذ قرارات تخص مجريات العمل وكانت الاهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الابعاد الاخرى لمتغير صراع المهمة النسبي في التسلسل (١). والشكل (١٤) يوضح متوسطات اجابات افراد العينة حول بعد صراع العلاقات.

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والترتيبية لبعد صراع العلاقات (n= 259) فرد

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الاهمية الترتيبية
١	ما مستوى التشاجر حول القضايا الشخصية داخل المصرف؟	4.32	0.942	مرتفع جدا	0.86	1
٢	كم مستوى الامتعاض والغیظ ما بين العاملين في المصرف؟	4.11	0.942	مرتفع	0.82	3
٣	ما مستوى الخلافات الشخصية داخل المصرف؟	4.28	0.908	مرتفع جدا	0.86	2
٤	ما مستوى حالة التوتر التي تحدث داخل المصرف بصدد القرارات المتخذة؟	3.83	1.041	مرتفع	0.77	4
المعدل العام		4.14	0.958	مرتفع	0.82	الاول



شكل (١٤) تمثيل اجابات عينة الدراسة حول فقرات نوع صراع العلاقات

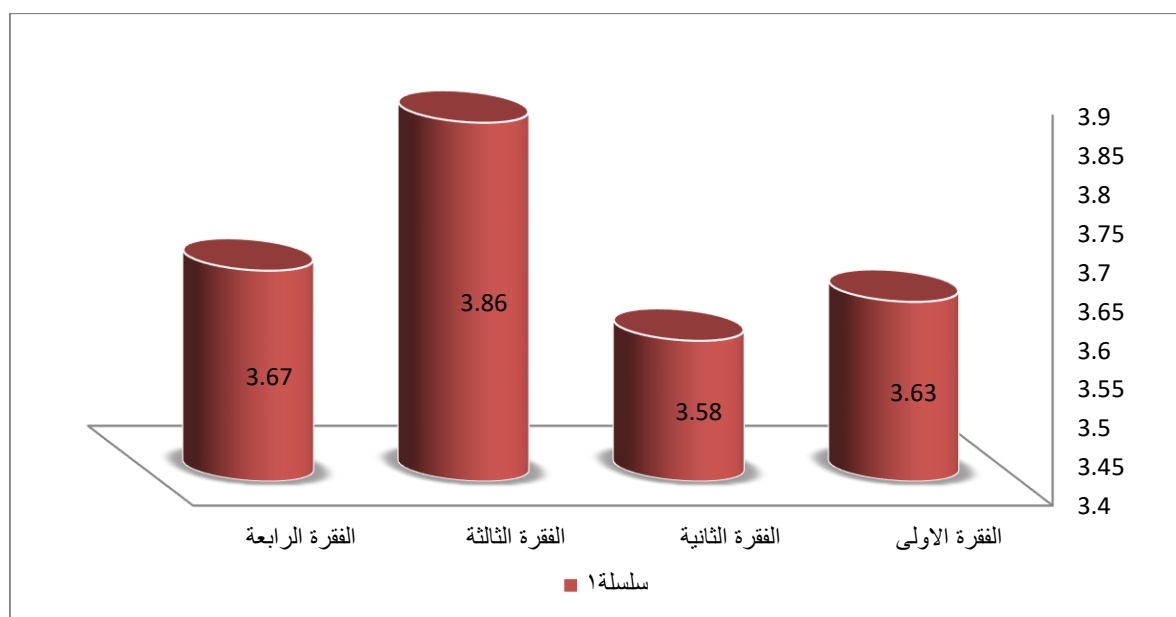
٢. صراع المهمة

يظهر الجدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والترتيبية للإجابات عينة البحث اتجاه بعد صراع المهمة. اذ يلاحظ في هذا الجدول بان الفقرة (٣) الخاصة (ما مدى تعارض العمل الذي تقوم به في المصرف.) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (٣,٨٦) وبانحراف معياري (٠,٩٧٠) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، فضلا عن الاهمية النسبية التي بلغت (٧٧٪)، وضمن مستوى اجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة (٢) الخاصة (ما مدى تعارض الأفكار حول المصرف.) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (٣,٥٨) وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٧٤) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث، وبلغت الاهمية النسبية لها (٧٢٪) وضمن مستوى اجابة "مرتفع".

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعء صراع المهمة بلغ (٣,٦٨) وبانحراف معياري عام بلغ (١,٠٠٧). 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 (٣) (والشكل (١٥) يوضح متوسطات اجابات افراد العينة حول بعد صراع المهمة

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والترتيبية لبعء 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	3
٢	ما مدى تعارض الأفكار حول المصرف؟	3.58	0.974	مرتفع	0.72	4
٣	ما مدى تعارض العمل الذي تقوم به في المصرف؟	3.86	0.970	مرتفع	0.77	1
٤	إلى أي مدى توجد اختلافات في الرأي في المصرف؟	3.67	1.002	مرتفع	0.73	2
	المعدل العام	3.68	1.007	مرتفع	0.73	الثالث



شكل (١٥) تمثيل اجابات عينة الدراسة حول فقرات صراع المهمة

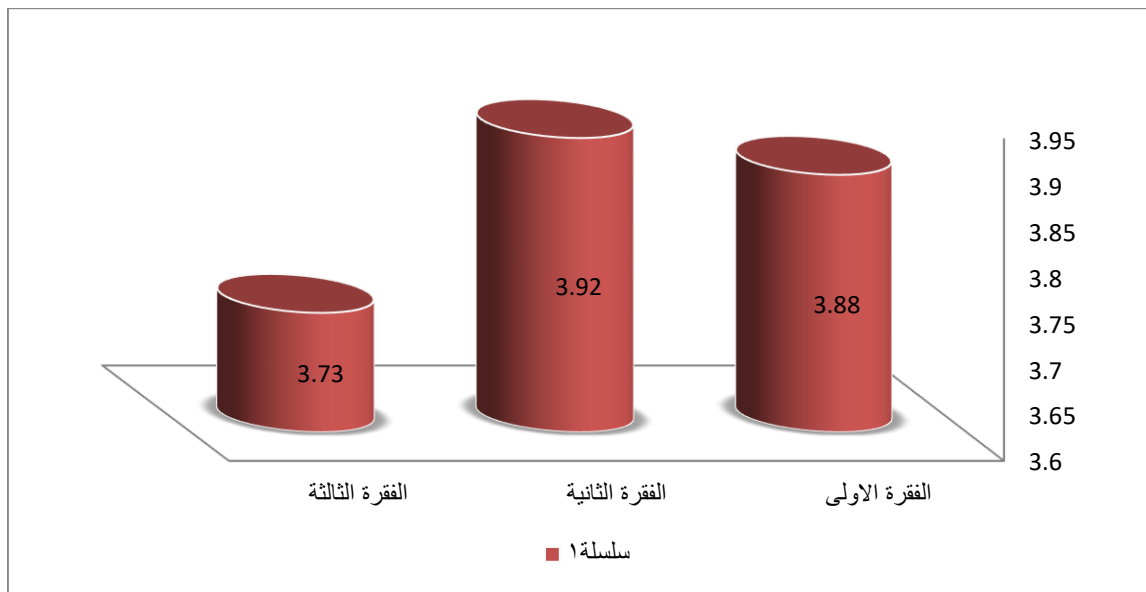
٣. صراع العملية

يظهر الجدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والترتيبية للإجابات عينة البحث اتجاه بعد صراع العملية. اذ يلاحظ في هذا الجدول بان الفقرة (٢) الخاصة (كم مرة يختلف العاملين حول طريقة إكمال مهام معينة في المصرف) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (٣,٩٢) وانحراف معياري (٠,٩١١) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، فضلا عن الاهمية النسبية التي بلغت (٧٨٪)، وضمن مستوى اجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة (٣) الخاصة (ما مقدار الاختلاف حول تفويض المهام الموجودة في المصرف) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (٣,٧٣) وانحراف معياري بلغ (١,٠٨٦) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث، وبلغت الاهمية النسبية لها (٧٥٪) وضمن مستوى اجابة "مرتفع".

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والترتيبية لبعء 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 عملا ما؟	3.88	1.046	مرتفع	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

ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعد صراع العملية بلغ (٣,٨٤) وبانحراف معياري عام بلغ (١,٠١٤). 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 (٢). والشكل (١٦) يوضح متوسطات اجابات افراد العينة حول بعد صراع العملية.



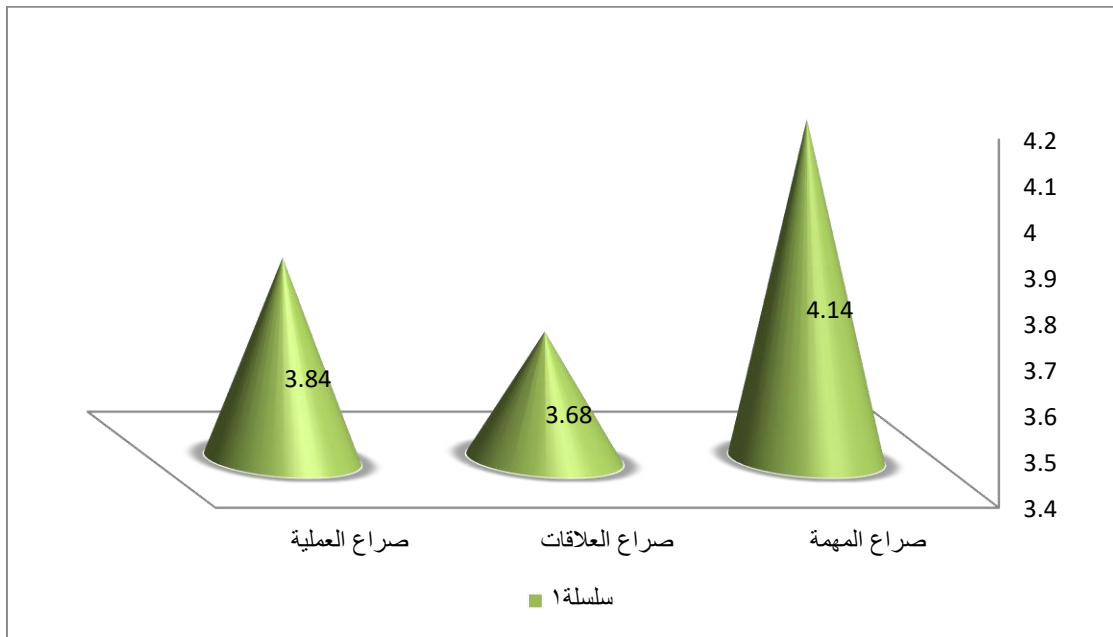
شكل (١٦) تمثيل اجابات عينة الدراسة حول فقرات بعد صراع العلاقات

في ضوء العرض الذي جاء اعلاه بخصوص الوصف الاحصائي لأبعاد صراع المهمة النسبي يمكن القول بان جميع مستويات الابعاد 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 الابعاد في ضوء الجدول الاتي:

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية النسبية والترتيبية للابعاد 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

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 (٣,٨٨) وبانحراف معياري عام بلغ (٠,٩٩٣). والشكل (١٧) يوضح المتوسطات الحسابية لكل بعد من ابعاد صراع المهمة النسبي.



شكل (١٧) مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير صراع المهمة النسبي حسب المتوسط الحسابي

٤. مستويات صراع المهمة النسبي

يعرض الجدول (١٤) مستويات صراع المهمة النسبي للمصارف عينة البحث. عرضت البيانات على مستوى 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 (٠,٥٠) في حين حصل المصرف-٣٨ على أدنى مستوى صراع مهمة نسبي بلغ (٠,٣١). كما يلاحظ ان المعدل العام لصراع المهمة النسبي قد بلغ (٠,٣٥) وفق انحراف معياري عام بلغ (٠,٠٣٠).

جدول (١٤) 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
١٨	المصرف-١٨	٠,٣٣	٣٦
١٩	المصرف-١٩	٠,٣٥	٢٣
٢٠	المصرف-٢٠	٠,٣٣	٣٧
٢١	المصرف-٢١	٠,٣٣	٣٨
٢٢	المصرف-٢٢	٠,٣٧	٩
٢٣	المصرف-٢٣	٠,٣٦	١٥
٢٤	المصرف-٢٤	٠,٣٤	٢٨
٢٥	المصرف-٢٥	0.50	1
٢٦	المصرف-٢٦	٠,٣٨	٤
٢٧	المصرف-٢٧	٣٣.٠	٣٩
٢٨	المصرف-٢٨	٠,٣٨	٥
٢٩	المصرف-٢٩	٠,٣٧	١٠
٣٠	المصرف-٣٠	٠,٣٤	٢٩
٣١	المصرف-٣١	٠,٣٦	١٦
٣٢	المصرف-٣٢	٠,٣٤	٣٠
٣٣	المصرف-٣٣	٠,٣٧	١١

٣٤	المصرف-٣٤	٠,٣٥	٢٤
٣٥	المصرف-٣٥	٠,٣٤	٣١
٣٦	المصرف-٣٦	٠,٣٤	٣٢
٣٧	المصرف-٣٧	٠,٣٦	١٧
٣٨	المصرف-٣٨	0.31	40
٣٩	المصرف-٣٩	٠,٣٦	١٨
٤٠	المصرف-٤٠	٠,٣٨	٦
المستوى العام		0.35	0.030

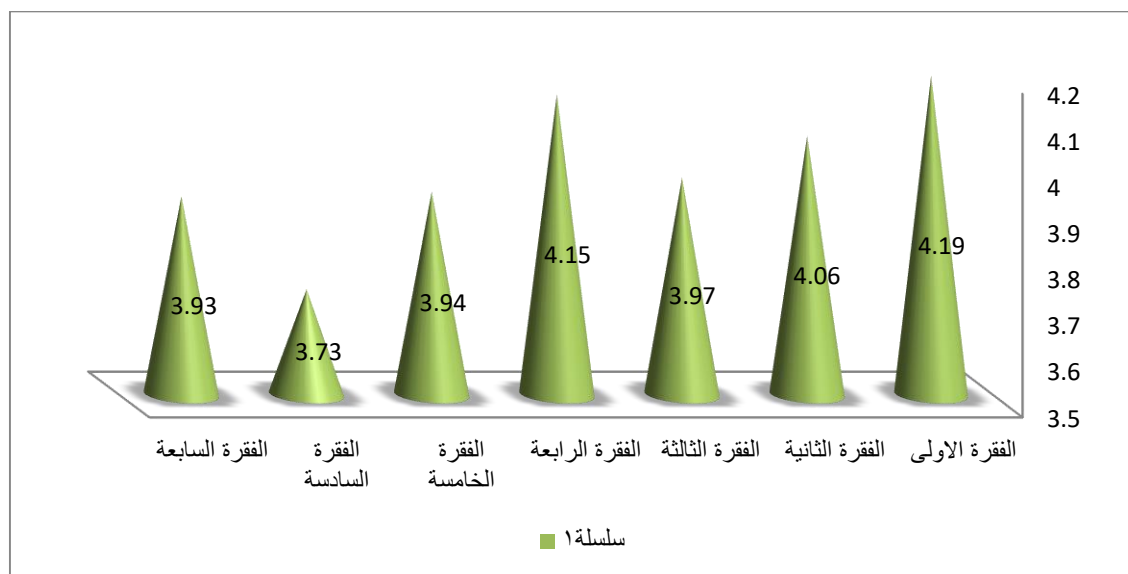
ثالثاً. اداء مقدمي الخدمة

يعد متغير اداء مقدمي الخدمة متغير احادي البعد، اذ يظهر الجدول (١٥) 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 (١) الخاصة (ودود ومساعد للزبائن). قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (٤,١٩) وبانحراف معياري (٠,٨٣٦) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، فضلا عن الاهمية النسبية التي بلغت (٨٤٪)، وضمن مستوى اجابة "مرتفع جدا". في حين حصلت الفقرة (٦) الخاصة (يقترح الخدمات المتنوعة التي قد يحبها الزبائن ولكن لم يفكروا بها). على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (٣,٧٣) وبانحراف معياري بلغ (٠,٨٢٦) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث، وبلغت الاهمية النسبية لها (٧٥٪) وضمن مستوى اجابة "مرتفع".

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لمتغير اداء مقدمي الخدمة بلغ (٣,٩٩) وبانحراف معياري عام بلغ (٠,٨٣٦). 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 والشكل (١٨) يوضح متوسطات اجابات افراد العينة حول متغير اداء مقدمي الخدمة المصرفية.

جدول (١٥) 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 ويستمع 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



شكل (١٨) تمثيل اجابات عينة الدراسة حول فقرات متغير اداء مقدمي الخدمة المصرفية

المبحث الثالث

اختبار الفرضيات

يتضمن هذا المبحث عملية 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 المحتملة بين متغيرات الدراسة. وفي الخطوة الثانية، نتناول عملية تبرير جميع 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).

أولاً. 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 (١٦) وجود علاقة ارتباط موجبة بين ثقافة إدارة الخطأ وصراع المهمة النسبي بلغت (٠,٥٢) ووجود علاقة ارتباط ايجابية بين ثقافة إدارة الخطأ وأداء الخدمة بلغت (٠,٥٦).

جدول (١٦): مصفوفة معاملات الارتباط

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

توضح مصفوفة معاملات الارتباط أعلاه الارتباط بين متغيرات الدراسة أي تشير (***) أن العلاقة تحققت بنسبة (٩٩%) عند مستوى معنوي (٠,٠١)، حيث تشير الى العلاقة بين المتغير

(المستقل) ثقافة الخطأ التنظيمي بنوعيه (أدارة الخطأ ، تجنب الخطأ) والمتغير (الوسيط) صراع المهمة النسبي، إذ بلغت علاقة الارتباط (0.52^{**}) بين ثقافة أدارة الخطأ وصراع المهمة النسبي وهي علاقة موجبة طردية، أما العلاقة بين ثقافة تجنب الخطأ وصراع المهمة النسبي بلغت (0.53^{**}) وهي علاقة عكسية سالبة. كما وضحت مصفوفة الارتباط العلاقة وصراع المهمة النسبي وأداء مقدمي الخدمة التي بلغت (0.51^{**}) وهي علاقة طردية موجبة، وأن علاقة كل نوع من أنواع ثقافة الخطأ التنظيمي مع المتغيرات الوسيط والتابع هي: أن ثقافة أدارة الخطأ وصراع المهمة النسبي وأداء مقدمي الخدمة التي بلغت (0.56^{**}) هي علاقة طردية موجبة، وأن العلاقة بين ثقافة تجنب الخطأ وصراع المهمة النسبي وأداء مقدمي الخدمة التي بلغت (0.29) هي علاقة عكسية سالبة.

ثانياً. تبرير تجميع المتغيرات إلى مستوى الوحدة التنظيمية

يلاحظ المطلاع على النموذج الفرضي للدراسة وجود نوعين من المتغيرات، النوع الأول من المتغيرات يصور المتغيرات على مستوى الوحدة التنظيمية وتتضمن متغير ثقافة الخطأ التنظيمي 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 تماسك الفريق او ما شابه ذلك. ومن اجل تحقيق حالة التطابق ما بين مستوى القياس ومستوى التنظير يتعامل دائماً على تجميع البيانات التي تقاس على مستوى الفرد الى مستوى الوحدة المراد دراستها (Kim, 2005: 89). المتغيرات على مستوى الوحدة التنظيمية ذات الخصائص المشتركة تقاس على مستوى الفرد ومن ثم تحول الى مستوى الوحدة لغرض تحقيق التطابق بين مستوى النظرية ومستوى القياس (Klein & Kozłowski, 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 الباحث يحاول تجميع البيانات للمتغيرات ذات الخصائص المشتركة المتمثلة بالمتغير المستقل ثقافة الخطأ التنظيمي (إدارة الخطأ ومقت الخطأ) والمتغير الوسيط صراع المهمة النسبي. هذه المتغيرات تقاس على مستوى الفرد ونحتاج الى تحويلها الى مستوى الوحدة

(المصرف). ويعد 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.

وفقاً لـ Bliese (2000) فإن مؤشر (r_{wg}) يعبر عن مستوى التوافق الحاصل في استجابات الأفراد عينة البحث حول توافر متغير محدد والتي يصورها درجة التشابه التي يصورها الأفراد المجيبين اتجاه فقرات مقياسا ما. وتتم عملية حساب هذا المؤشر من خلال مقارنة تباين المجموعة الملاحظ مع التباين العشوائي المتوقع، إذ تتراوح قيمة هذا المؤشر بين الصفر والواحد وكلما ازدادت قيمة هذا المؤشر كلما دل ذلك على ازدياد مستوى الاتفاق بين الأعضاء داخل الوحدة والعكس صحيح. وبشكل عام فإن القيمة المقبولة لمؤشر (r_{wg}) هي (٠,٧٠) أو أعلى من هذا (Klein & Kozlowski, 2000: 223). ويتم حساب مؤشر (r_{wg}) من خلال استخدام معادلة James (1993) وزملاءه، الاتية:

$$r_{wg}(J) = J[1 - (Sx_j^2/\sigma_E^2)] / J[1 - (Sx_j^2/\sigma_E^2)] + (Sx_j^2/\sigma_E^2)$$

حيث ان :

$r_{wg}(J)$ = مؤشر الاتفاق بين المستجيبين ضمن المجموعة (المصرف)

Sx_j^2 = متوسط التباين الملاحظ على ج من الفقرات

σ_E^2 = التباين المتوقع للمتغير X_j عندما تتجاوز الاستجابات خطأ القياس العشوائي ، حيث ان :

$\sigma_E^2 = (A2-1/12)$ (و A تعني عدد مدرجات المقياس مثل مقياس ليكرت الخماسي يعني (٥))

ويعرض جدول (١٧) نتائج مؤشر (r_{wg}) لمتغيرات الدراسة المراد تبرير تجميعها من مستوى الفرد الى مستوى الوحدة (المصرف) والتي تتمثل بمتغيري ثقافة الخطأ التنظيمي ومتغير صراع المهمة النسبي. وتظهر البيانات الموجودة في الجدول (١٧) الى ان قيمة (r_{wg}) تقع ضمن عتبة الحد المقبول (٠,٧٠) 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.

جدول (١٧) مؤشر الاتفاق بين المستجيبين ضمن المجموعة (r_{wg}) للمتغيرات على مستوى الوحدة التنظيمية

المتغير	عدد الفقرات	r_{wg} أدنى قيمة	r_{wg} أقصى قيمة	r_{wg} المعدل
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

٢. معامل الارتباط بين الفئات الأولى (ICC)(1)

أحد المؤشرات الأخرى لتبرير تجميع المتغيرات هو معامل الارتباط بين الفئات الأولى. لغرض معرفة مقدار التباين في المتغيرات الذي يعزى إلى انتماء الأفراد إلى وحدة تنظيمية معينة دون غيرها فإن هذا يتطلب حساب (ICC)(1) (Kim, 2005: 147)، والذي يعبر عن كمية التباين الموجودة ما بين المجموعات للمتغيرات قيد الدراسة (Klein & Kozlowski, 2000). ويمكن حساب قيمة (ICC)(1) رياضياً وفقاً لنسبة التباين ما بين المجموعة (between group) إلى التباين الكلي (total variance) من خلال استخدام اختبار (ANOVA) للتأثيرات العشوائية. ويحسب هذا المؤشر باستخدام معادلة Hofmann (2000) وزملاءه. وتكون قيمة (ICC)(1) مرغوبة عندما تكون قيمة التباين بين المجموعات معنوية وتساوي أو أكبر من (٠,١٢) (e.g., Bliese, 2000; Mathieu & Schulze, 2006). وكما يلاحظ من الجدول (١٨) فإن قيمة (ICC)(1) كانت معنوية وضمن المستوى المقبول.

٣. معامل الارتباط بين الفئات الثاني (ICC)(2)

أما مؤشر معامل الارتباط بين الفئات الثاني (ICC)(2) فإنه يحاول تخمين مقدار الموثوقية لأوساط المجموعة وثباتها. وهناك علاقة بين (ICC)(1) و (ICC)(2) تمثل دالة لحجم المجموعة والتي يمكن حسابها باستخدام معادلة Bliese (2000). وتمثل قيمة (٠,٧٠) فما فوق القيمة المقبولة لهذا المؤشر. ويشاهد من الجدول (١٨) النتائج الخاصة بقيم (ICC)(2) لمتغير ثقافة الخطأ التنظيمي والصراع. وعلى الرغم من أن هذه النتائج لم تكن ضمن المستوى المقبول إلا أن الدراسات تؤكد بإمكانية قبول نتائج هذه المتغيرات إذا كانت قيمة باقي المؤشرات

مقبولة خاصة وان هذه القيم تتباين حسب تباين حجم عينة المجموعات (Chen & Bliese, ٢٠٠٢).

جدول (١٨) مؤشري (1) ICC و (2) ICC للمتغيرات على مستوى الوحدة التنظيمية (المصرف)

المتغير	ICC(1)	F	ICC(2)
ثقافة إدارة الخطأ	0.12	1.82 **	0.45
ثقافة وقت الخطأ	0.12	1.90 **	0.47
صراع المهمة	0.19	2.52 **	0.60
صراع العلاقات	0.19	2.50 **	0.60
صراع العملية	0.13	1.94 **	0.48

يوضح الجدول (١٨) بان مؤشر (1) ICC تكون قيمة مقبولة للتباين بين المجموعات عند مستوى معنوية (٠,١٢) تساوي أو أكبر، وأن جميع مؤشرات (1) ICC للمتغيرات ظهرت عند مستوى مقبول على مستوى الافراد، في حين (2) ICC التي تكون قيمتها عند مستوى (٠,٧٠) فما فوق فإن النتائج كانت غير مقبولة لأنها أقل من المستوى المقبول، إلا أن الدراسات أكدت كما في دراسة (Chen & Bliese ٢٠٠٢) بالإمكان قبول هذه النتائج اذا كانت قيمة باقي المؤشرات مقبولة وخاصة اذا كانت القيم تتباين حسب حجم عينة المجموعات، وأن من استخدام طريقة التجميع هو تحويل هذه المتغيرات من مستوى الفرد الى مستوى الوحدة التنظيمية (المصرف)، لأن متغير ثقافة الخطأ التنظيمي بنوعيه (إدارة الخطأ ، تجنب الخطأ) وصراع المهمة النسبي بأنواعه (صراع المهمة، العلاقات، العملية) تقاس على المستوى المنظمة.

تشير نتائج مؤشرات (1) ICC و (2) ICC الى وجود حالة من الاتفاق والانسجام ما بين إجابات الأفراد داخل كل مصرف في عينة البحث، وهذا يشير إلى أن متغير ثقافة الخطأ التنظيمي والصراع ليس متغير على مستوى الفرد لأنه لو كان على مستوى الفرد لظهر وجود تباين وعدم أجماع بين الأفراد عينة البحث اتجاهه بحكم اختلاف خصائصهم الشخصية. من جانب آخر بينت المؤشرات أعلاه بأن متغير ثقافة الخطأ والصراع هي متغيرات مختلفة ومتباينة ما بين الوحدات التنظيمية وهذا يؤكد صحة كونها متغيرات على مستوى الوحدة وذات خصائص مشتركة لان سبب تباينها يعود لعوامل تنظيمية او عوامل غير فردية. وعليه فإن البحث الحالي قام

بتحويل متغير ثقافة الخطأ والصراع من مستوى الفرد الى مستوى الوحدة التنظيمية (المصرف) باستخدام طريقة التجميع. وبعد التحويل أصبحت المتغيرات على مستوى الوحدة متمثلة بمتغير ثقافة الخطأ والصراع يتكون من (٤٠) مشاهدة اما المتغيرات على مستوى الفرد والمتمثلة بأداء مقدمي الخدمة تتكون من (٢٥٩) مشاهدة.

ثالثاً. اختبار الفرضيات

تتكون الدراسة الحالية من ثلاث فرضيات رئيسية الأولى تخص علاقة التأثير بين ثقافة الخطأ التنظيمي ومتغير صراع المهمة النسبي أما الفرضية الثانية فأنها تتناول علاقة التأثير عابرة المستويات بين صراع المهمة النسبي على مستوى المصرف وأداء الخدمة على مستوى الأفراد العاملين في المصرف. اما الفرضية الاخيرة فانها تخص علاقة التأثير غير المباشر متعددة المستويات بين ثقافة الخطأ التنظيمي واداء 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 فان لكل من فرضيتي الدراسة هناك إجراءات إحصائية مختلفة. وقبل 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 الرئيسة 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. 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 اداء الخدمة كمتغير معتمد وعضوية مجموعة المصرف 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 (اداء الخدمة) (العطوي، ٢٠١٢). واختبار هذا النموذج يتحقق من خلال حساب المعادلات أدناه (Hofmann et al., 2000: ٤٧٩):

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

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

حيث ان :

$$\beta_0 = \text{المتوسط الحسابي لمتغير اداء الخدمة (SP) للمصرف } j$$

$$\gamma_{00} = \text{المتوسط الحسابي الاكبر (Grand Mean) لمتغير اداء الخدمة}$$

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

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

التحقق من حجم ومعنوية التباين بين المجموعات (المصارف) اتجاه متغير جودة الخدمة (τ_{00}). اما الجانب الثاني فيهتم 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 بين المجموعات ويستخرج 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 باداء مقدمي الخدمة المصرفية ($\chi^2 (39) = 0.103$, $\tau_{00} = 0.103$, $p < 0.01$, ICC (1) 19.20). اذ بلغ التباين الموجود ما بين المجموعات (المصارف) بخصوص متغير اداء الخدمة (١٩ %) وهو معنوي وفقاً لقيمة كاي سكوير التي بلغت (١٠٠,١٩). هذه النتائج تضيء الضوء الاخضر تجاه المضي في اختبار فرضيات الدراسة.

١ - الفرضية الرئيسية الأولى

تتناول هذه الفرضية العلاقة بين ثقافة الخطأ التنظيمي وصراع المهمة النسبي. وبشكل محدد تفترض الدراسة ان ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي ترتبط بشكل ايجابي 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) الذي يتمثل بخطوتين الخطوة الأولى تدخل المتغيرات الضابطة من أجل معرفة مقدار تأثيرها ومعنويتها أما الخطوة الثانية فإنها تتعلق بإدخال المتغيرات الأساسية المتمثلة بثقافة إدارة الخطأ وثقافة مقت الخطأ. ويعرض الجدول نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى الذي يتضمن قيم بيتا المعيارية وقيمة اختبار t وقيمة معامل التفسير قبل وبعد دخول المتغيرات الرئيسة بالإضافة الى قيمة f التي تستخدم لاختبار قوة النموذج الإحصائي بشكل عام.

جدول (١٩) تحليل الانحدار المتدرج للعلاقة ما بين ثقافة الخطأ التنظيمي وصراع المهمة النسبي

المتغيرات	بيتا المعيارية	قيمة t	R^2	ΔR^2	F
الخطوة-١: المتغيرات الضابطة					
حجم المصرف	-0.20	-1.08	0.03	-	0.66
نوع المصرف	-0.04	-0.25			
الخطوة-٢: المتغيرات الضابطة والرئيسة					
حجم المصرف	-0.08	-0.55			
نوع المصرف	-0.03	-0.19			
ثقافة إدارة الخطأ	0.36**	2.69	0.42	0.37	6.14**
ثقافة تجنب الخطأ	-0.38**	-2.79			

يوضح الجدول أعلاه بأن نتائج التحليل التي توصلت لها العلاقة في الجانب العملي ما بين ثقافة الخطأ التنظيمي وصراع المهمة النسبي كانت مطابقة لعملية الاثبات النظري حول متغيرات الدراسة، إذ أن العلاقة بين ثقافة إدارة الخطأ وصراع المهمة النسبي إيجابياً تحققت عند نسبة (٠,٣٦**) اي عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهي علاقة طردية، ان العلاقة بين ثقافة تجنب الخطأ وصراع المهمة النسبي سالبة تحققت عند نسبة (٠,٣٨**) اي عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهي علاقة عكسية، وان أذخال المتغيرات الضابطة في التحليل هو لإزالة تأثير حجم ونوع المصرف وإعطاء نتائج أكثر دقة، وأن نسبة علاقة التأثير بين ثقافة الخطأ التنظيمي وصراع

المهمة النسبي ($R^2 = 0.42$) وأن ($R^2 = 0.58$) فهي تأثيرات عوامل أخرى غير داخلية في النموذج.

وتظهر من نتائج الجدول (١٩) الخطوة-١ ان 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 ($R^2 = 0.03$) وهي قليلة جداً بالإضافة الى عدم معنوية النموذج الإحصائي لهذه الخطوة وفقاً لقيمة اختبار f . وهذا يشير الى ان حجم المصرف سواء كان كبير أو صغير أو نوع المصرف سواء كان أهلي أو حكومي لا يؤثر في مستوى صراع المهمة النسبي. وتظهر نتائج الجدول وجود علاقة تأثير موجبة وذات دلالة معنوية بين ثقافة ادارة 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 التي جاءت معنوية حسب توقعات الدراسة مما يدل على النموذج الإحصائي لهذه الفرضية يتصف بالقوة. وتقدم هذه النتائج دعماً كاملاً لصحة الفرضية الرئيسية الأولى.

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.

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

(الخطوة الحالية) لغرض التعرف على مقدار معامل التحديد (التفسير) (R^2) للعلاقة بين متغير صراع المهمة النسبي وإداء الخدمة. وبشكل محدد يمكن حساب (R^2) من خلال النسبة الآتية (Hofmann et al., 2000):

R^2 for level 2 intercept model = (τ_{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 (٢٠) 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.

جدول (٢٠) نتائج اختبار نموذج قيم الثابت كمخرجات الفرضية الرئيسية الثانية

المتغيرات	معاملات الانحدار	قيم (t)	معامل التفسير	تباين قيم الثابت
المتغيرات الضابطة				
حجم المصرف (γ_{01})	0.05	1.596	0.31	0.071**
نوع المصرف (γ_{02})	-0.01	-0.088		
المتغيرات الرئيسية				
صراع المهمة النسبي (γ_{03})	7.49**	3.973		

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

يوضح الجدول أعلاه بأن نتائج التحليل التي توصلت لها العلاقة في الجانب العملي ما بين صراع المهمة النسبي (على مستوى المنظمة) وأداء مقدمي الخدمة (على مستوى الفرد) كانت مطابقة لعملية الإثبات النظري، أن صراع المهمة النسبي له تأثير إيجابي على أداء مقدمي الخدمة عند مستوى معنوي ذات دلالة أحصائية (٠,٠١) وقد تم اختبار نموذج قيم الثابت كمخرجات لان العلاقة من أعلى الى الأدنى لأنه أستخدم تحليل متعدد المستويات، وأن نسبة علاقة التأثير بين صراع المهمة النسبي وأداء مقدمي الخدمة ($R^2 = 0.31$) وأن ($R^2 = 0,69$) فهي تأثيرات عوامل أخرى غير داخلية في النموذج.

اذ تتوقع هذه الفرضية بان صراع المهمة النسبي سيكون له تأثير ايجابي في تعزيز اداء الخدمة. اذ تظهر نتائج الجدول (٢٠) بأن صراع المهمة النسبي ($p < 0.01$, $\gamma_{03} = 7.49$) ، 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 (٦) بان متغير صراع المهمة النسبي يساهم في تفسير (٣١ %) 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 ($\tau_{00} = 0,103$) ولكن بعد دخول المتغير المستقل في نموذج قيم الثابت كمخرجات انخفضت نسبة التباين بين المصارف الى ($\tau_{00} = 0,071$). وهذا يعني بان (٠,٠٣٢) من التباين كان سببه متغير صراع المهمة النسبي.

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 أربعة 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 تتخفف 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 الرئيسة الأولى والشرط الثالث ضمن الفرضية الرئيسة الثانية نحتاج فقط التحقق من الشرط الأول والرابع. يعرض الجدول (٢١) نتائج اختبار الشرط الأول للفرضية الرئيسة الثالثة، وفقاً للمعادلة أدناه:

Level-1 Model

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

Level-2 Model

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

إذ يظهر الجدول إدخال المتغيرات الضابطة في الخطوة الأولى وكما يشاهد فإن المتغير الضابط (حجم المصرف) له علاقة معنوية وموجبة ($\gamma_{01} = 0.06, p < .05$) مع أداء مقدمي الخدمة عند مستوى دلالة (٥ %) في حين لم يظهر المتغير الضابط (نوع المصرف) وجود أي علاقة ذات دلالة إحصائية ($\gamma_{02} = 0.04, p = 0.73$). كما يبين الجدول (٧) ان متغير ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي له تأثير ايجابي وذو دلالة معنوية عند مستوى (١ %) مع متغير أداء الخدمة ($\gamma_{03} = 0.78, p < .01$) في حين لم تظهر وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ثقافة مقت الخطأ وأداء الخدمة ($\gamma_{04} = -0.09, p = 0.46$). ووفقاً لهذه النتائج فإن الشرط الأول لاختبار فرضية المتغير الوسيط تتحقق فقط لمتغير ثقافة إدارة الخطأ ولا تتحقق لمتغير ثقافة مقت الخطأ، عليه سوف لن يُدخل متغير ثقافة مقت الخطأ في اختبار الشرط الرابع. ويلاحظ ان نسبة معامل التفسير بين متغير ثقافة الخطأ التنظيمي وأداء الخدمة بلغ (٠,٣٦) في حين يعود باقي التأثير لعوامل أخرى غير داخلية في النموذج.

جدول (٢١) نتائج اختبار الشرط الأول للفرضية الرئيسة الثالثة

المتغيرات	معاملات الانحدار	قيم (t)	معامل التفسير	تباين قيم الثابت
	Coefficients		R ²	τ_{00}
المتغيرات الضابطة				
حجم المصرف (γ_{01})	0.06*	2.21		
نوع المصرف (γ_{02})	0.04	0.34		
			0.36	0.065**
المتغيرات الرئيسة				
ثقافة إدارة الخطأ (γ_{03})	0.78**	3.58		
ثقافة مقت الخطأ (γ_{04})	-0.09	-0.73		

$$R^2 = 0.103 - 0.065 / 0.065 = 0.038$$

يوضح الجدول أعلاه بأن نتائج التحليل التي توصلت لها العلاقة في الجانب العملي ما بين ثقافة الخطأ التنظيمي (على مستوى المنظمة) وأداء مقدمي الخدمة (على مستوى الفرد) كانت مطابقة لعملية الإثبات النظري، وأن نوع ثقافة إدارة الخطأ له تأثير إيجابي على أداء مقدمي الخدمة عند مستوى معنوي (0.78^{**})، أما نوع ثقافة تجنب الخطأ له تأثير سلبي على أداء مقدمي الخدمة عند مستوى غير معنوي (-0.09) وهذه النتائج جاءت مع توقعات الدراسة، وأن نسبة علاقة التأثير بين ثقافة الخطأ التنظيمي وأداء مقدمي الخدمة ($R^2 = 0.36$) وأن ($R^2 = 0.64$) فهي تأثيرات عوامل أخرى غير داخلية في النموذج.

من جانب آخر يعرض الجدول (٢٢) نتائج اختبار الشرط الرابع لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفقاً للمعادلة أدناه:

Level-1 Model

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

Level-2 Model

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

إذ يلاحظ في الجدول إدخال المتغيرات الضابطة في الخطوة الأولى وكما يظهر فإن المتغير الضابط (حجم المصرف) له علاقة معنوية وموجبة ($\gamma_{01} = 0.07, p < 0.05$) مع أداء مقدمي الخدمة عند مستوى دلالة (٥ %) في حين لم يظهر المتغير الضابط (نوع المصرف) وجود أي علاقة ذات دلالة إحصائية ($\gamma_{02} = 0.05, p = 0.73$). كما يبين الجدول (٨) أن متغير ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي له تأثير إيجابي وذو دلالة معنوية عند مستوى (١ %) مع متغير أداء الخدمة ($\gamma_{03} = 0.61, p < 0.01$) في حين يلاحظ وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية أيضاً بين متغير صراع المهمة النسبي وأداء الخدمة ($\gamma_{04} = 4.45, p < 0.01$). 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 إلى (0.61) في الشرط الرابع مع معنوية العلاقة بين المتغير الوسيط والمتغير المعتمد وهذا النوع من المتغير الوسيط يطلق بالتوسط الجزئي وليس الكامل. ويلاحظ أن نسبة معامل التفسير بين متغير ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي وصراع المهمة النسبي من جهة وأداء الخدمة من جهة أخرى بلغ (0.45) في حين يعود باقي التأثير لعوامل أخرى غير داخلية في النموذج. وعليه فإن النتائج أدناه 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.

جدول (٢٢) نتائج اختبار الشرط الرابع للفرضية الرئيسية الثالثة

المتغيرات	المتغير المعتمد أداء الخدمة	معامل التفسير	تباين قيم الثابت
معاملات الانحدار	قيم (t)	R ²	τ ₀₀
Coefficients			
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**	2.85	0.056**
صراع المهمة النسبي (γ ₀₄)	4.45**	2.70	

$$R^2 = 0.103 - 0.00056 / 0.103$$

يوضح الجدول أعلاه بأن نتائج التحليل التي توصلت لها العلاقة في الجانب العملي ما بين ثقافة الخطأ التنظيمي وأداء مقدمي الخدمة من خلال الدور الوسيط لصراع المهمة النسبي كانت مطابقة لعملية الاثبات النظري، وأن نوع ثقافة إدارة الخطأ له تأثير إيجابي (0.61**) مع أداء مقدمي الخدمة عند مستوى (0.05)، كما توجد علاقة تأثير تأثير موجبة (0.61**) بين صراع المهمة النسبي وأداء مقدمي الخدمة عند مستوى (0.01)، وهذا يشير الى وجود علاقة توسط جزئية بين ثقافة إدارة الخطأ و أداء مقدمي الخدمة من خلال المتغير الوسيط صراع المهمة النسبي، وأن نسبة علاقة التأثير بين المتغيرات الثلاثة (R² = 0.45) وأن (R² = 0.55) فهي تأثيرات عوامل أخرى غير داخلية في النموذج.

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات والتوصيات

في هذا الفصل ستعتمد الدراسة الى تقديم مجموعة من الاستنتاجات التوصيات التي توصل لها الباحث بعد استعراض المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة وتحليل البيانات لها وفقاً للفرضيات التي حددها.

أولاً. الاستنتاجات

١- أظهرت نتائج الوصف الإحصائي حصول ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي على مستوى إجابة مرتفع جداً وهذا يؤشر وجود تعامل فاعل وإيجابي لدى المصارف عينة البحث.

٢- بين نتائج الوصف الاحصائي 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 المصارف يشعر العاملون لديها بقيم ثقافة ادارة الخطأ والبعض الآخر يشعر بقيم ثقافة مقت الخطأ.

٣- أظهرت نتائج الوصف الاحصائي أن نسبة صراع المهمة في المصارف عينة البحث كانت (٣٥%) وهي نسبة منخفضة تقريباً. إذ 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 المنافع الايجابية التي يمكن الحصول عليها من صراع المهمة مثل تنوع الافكار والآراء وتنوع منظورات العمل.

٤- 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 الآخرين 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 الآخرين.

٦- أشارت نتائج اختبار الفرضيات أنه كلما ازداد صراع المهمة وأنخفض صراع العلاقات وصراع العملية ازداد معه مستوى أداء الخدمة التي يقدمها العاملون الى زبائن المصرف لأن وجود الصراع

الصحي والايجابي يزيد من فرص الاستعادة تنوع الافكار وأختلافها خاصة مع انخفاض الخلافات الشخصية.

٧- بينت نتائج أختبار 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 والافكار ويخلق مناخ يسوده الامان النفسي ويقل فيه التشاجر والخلافات القائمة على أسس شخصية.

ثانياً. التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة نعرض عدد من التوصيات على النحو ادناه:

١- من المهم أن تتعامل قطاع المصارف عينة البحث مع الاخطاء من خلال نوع ثقافة الخطأ التنظيمي بدلاً من نوع ثقافة مقت الخطأ وذلك من خلال استخدام استراتيجيات وممارسات متعددة كالاعتراف 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 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 المبنوعة والآراء وأن اختلفت مع اراء ووجهات نظر الآخرين وأن تبعدهم قدر الامكان من كل 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 وحدوث 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 مكافئات ويقسم اداء يشجع مقدمي الخدمة على سرعة تلبية حاجات الزبائن وتقديم المقترحات البناءة لهم والتعامل بلطف وود معهم.

المقترحات للبحوث المستقبلية

استناداً على ما تقدم الى محددات الدراسة يقترح الباحث الآتي:

- ١- أجراء دراسة مقارنة بين المصارف الحكومية والاهلية على وفق متغيرات الدراسة.
- ٢- أجراء دراسة تحليلية على مستوى تنظيمي واحد كـ(دور ثقافة الخطأ التنظيمي في تعزيز الأداء التنظيمي من خلال الدور الوسيط لصراع المهمة النسبي).
- ٣- دراسة المتغير الوسيط لصراع المهمة النسبي كمتغير مستقل الى جانب متغير ثقافة الخطأ التنظيمي.
- ٤- دراسة المتغير الوسيط لصراع المهمة النسبي كمتغير تفاعلي في الدراسة.
- ٥- يقترح الباحث استخدام منهجية تقنيات احصائية لأختبار فرضيات الدراسة كتقنية النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling) في الدراسات المستقبلية.

الفصل الخامس

ثبتت المصادر والمراجع

المصادر العربية

• القرآن الكريم

أولاً: الكتب

١- إحسان دهب جلاب. (٢٠١١). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير (المجلد الطبعة الأولى). عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

ثانياً: المجلات والدوريات

١. جلاب & عبد الكريم. (٢٠١١). تأثير المهارة السياسية في أداء الفريق دراسة تحليلية لآراء عينة من كادر التدريسيين في كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة القادسية. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية.

٢. عامر علي حسين العطوي ، و سعد علي العنزي . (٢٠١٢). فهم الهيكل الكامن لمحددات تقييم الاداء الوظيفي الشامل. المجلة العراقية للعلوم.

٣. عامر علي حسين العطوي، و اسماء عبد الواحد مالك الغانمي. (٢٠١٨). العلاقة بين قنوات رأس المال الاجتماعي وفاعلية جماعات العمل : الدور الوسيط للصراع. [researchgate.net](https://www.researchgate.net)

٤. 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.

٥. علي رحمه راشد. (٢٠١٦). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي / بحث تطبيقي في مستشفى الرشاد التدريبي. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد.

ثالثاً: الرسائل والاطاريح الجامعية

١. احمد يوسف احمد اللوح. (٢٠٠٨). الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الازهر والاسلامية. الجامعة الإسلامية بغزة قسم الدراسات العليا كلية التجارة قسم إدارة الأعمال.

٢. تومي حسين. (٢٠١٨). إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة بين النظرية و التطبيق. جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير قسم علوم الاقتصاد.
٣. خميس أسماء. (٢٠١٤). أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس" و"كولمان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي. جامعة سطيف ٢ كلية العلوم الانسانية و الإجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية و الأرطفونيا.
٤. رائف سفيان يوسف الكركي. (٢٠١٠). التسييس التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وعلاقته بالصراعات التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها. جامعة القدس عمادة الدراسات العليا معهد التنمية المستدامة.
٥. زرفاوي أمال . (٢٠١٤). اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة الكوايل -بسكرة -. جامعة محمد خيضر -بسكرة- كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية شعبة علم الاجتماع.
٦. عابد فايزة. (٢٠١٧). الثقافة التنظيمية و دورها في إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي. جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية.
٧. عباس فيصل، و عربان علاوة. (٢٠١٨). الثقافة التنظيمية و أثرها على إدارة الصراع التنظيمي دراسة حالة شركة ذات مسؤولية محدودة عبد الله إدمان بالشرفة البويرة. جامعة أكلي مهند اولحاج - البويرة قسم: علوم التسيير.
٨. كارم محمود علي سعيد ، و أمين احمد علي الشيباني. (٢٠١٥). اساليب ادارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس التعليم الاساسي م/ عدن وعلاقتها باداء المعلمين. كلية التربية قسم الاصول والادارة التربوية / جامعة عدن.
٩. محمد فراس شاهر العويوي. (٢٠١٣). دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل. جامعة الخليل كلية الدراسات العليا.
١٠. مؤمن خلف عبد الواحد. (٢٠٠٨). الاساليب المتبعة في اداة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء. الجامعة الاسلامية - غزة عمادة الدراسات العليا كلية التجارة قسم ادارة الاعمال .

المصادر الاجنبية

Books

١. Black, J., & Bright, D. (2019). **Organizational Behavior.** Houston, Texas: Openstax.
٢. Dimas, I., Lourenço, P., & Giordano, A. (2012). **The relationship between conflict and emotions in workgroups/teams.** Researchgate.
٣. Easterbrook Et Al S. (1993) **A survey of empirical studies of conflict. in: easterbrook s. (eds) cscw: cooperation or conflict?.** Computer Supported Cooperative Work. Springer, London.
٤. Fenn, P., & Gameson, R. (1992). **Construction conflict management and resolution.** The University Of Manchester Institute Of Science And Technology.
٥. Frese, M. (1991). **Error management or error prevention: two strategies to deal with errors in software design.** In H.-J. Bullinger (Ed.), Human Aspects In Computing: Design And Use Of Interactive Systems And Work With Terminals (Pp. 776-782). Elsevier Science Publ.
٦. Hofmann , D., & Frese , M. (2011). **Errors in organizations.** London: Routledge Taylor & Francis Group.
٧. Helmreich, R.L. (1998). **Error management as organisational strategy.** In Proceedings Of The IATA Human Factors Seminar (Pp. 1-7). Bangkok, Thailand.
٨. Jonathan S., & Vordermark II. (2019). **An introduction to medical decision-making (vol. 1).** (S. N. AG, Ed.) Springer International Publishing.
٩. Kwantes, C. T., & Glazer, S. (2017). **Culture, organizations, and work.** Springerbriefs In Psychology.
١٠. Keith, N., & Frese, M. (2011). **Enhancing firm performance and innovativeness through error management culture.** In N. M. Ashkanasy, C. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.). Handbook Of Organizational Culture And Climate, 9, 137-157. London: Sage.
١١. Rahim, M. Afzalur , (2001), **"Managing conflict in organizations"**, 3rd Ed , Printed In The United States Of America , Westport, Connecticut , London .

Journals

١. A Rosen et al., M. (2011). **Managing Adaptive Performance In Teams: Guiding Principles And Behavioral Markers For Measurement.** Human Resource Management Review.
٢. Amason, A. (1996). **Distinguishing The Effects Of Functional And Dysfunctional Conflict On Strategic Decision Making: Resolving A Paradox For Top Management Teams.** The Academy Of Management Journal,.
٣. Abdulwahab, A. A., & Al-Dhaafri, H. S. (2019). **The moderating role of training on the relationship between strategy management, information technology management and organizational performance of sharjah police.** International Journal of Social Sciences.
٤. Adsit Et Al, D. J. (1996). **Relationships between employee attitudes, customer satisfaction and departmental performance.** Journal Of Management Development 15,1 .
٥. Afzal Et Al, H. (2009). **Linkage between employee's performance and relationship conflict in banking scenario.** International Journal Of Business And Management.
٦. Alakavuklar et al, O. N. (2012). **Development process of conflict management studies in organizational behavior.** İşletme Fakültesi Dergisi.
٧. Al-Ha'ar, H. (2016). **The impact of administrative empowerment on the organization performance at jordainian industrial companies.** Canadian Social Science Vol. 12, No. 1, 2016, Pp. 19-29.
٨. AL-Hayaly, M. A., & Alnajjar, F. J. (2016). **Knowledge management processes and their impact on organizational performance, the adoption balanced scorecard: the moderating role of quality assurance standards—an applied study on.** International Journal Of Business And Management;Published By Canadian Center Of Science And Education.
٩. 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.
١٠. Amini, A., & Mortazavi, S. (2013). **The impact of the broadcasting mistake management culture in a healthy organization on the**

- quality of the personnel work life.** Journal Of Clinical And Diagnostic Research.
١١. Anwar et al., N. (2012). **Task conflicts and its relationship with employee's performance.** interdisciplinary journal of contemporary research in business.
 ١٢. Aqqad et al., N. (2018). **The relationship among emotional intelligence, conflict management styles, and job performance in jordanian banks.** International Journal of Human Resources Development and Management 19(3).
 ١٣. Archambault, L. Z. (2008). **Measuring service performance, student satisfaction and its impact on student retention in private, post-secondary institutions.** Mount Ida College, USA.
 ١٤. Arefin, Md. Shamsul & Arif, Ishtiaque & Raquib, Muhammad, (2015) **"High-performance work systems and proactive behavior: the mediating role of psychological empowerment".** International Journal Of Business And Management; Vol. 10, No. 3
 ١٥. Badrabadi, H. H., & Akbarpour, T. (2013). **A study on the effect of intellectual capital and organizational learning process on organizational performance.** African Journal Of Business Management.
 ١٦. Barasa et al., L. (2018). **Determinants Of Job Satisfaction And It's Implication On Employee Performance Of Port Enterprises In DKI Jakarta.** International Review Of Management And Marketing.
 ١٧. Barzoki, A. S. (2018). **Designing a model for identifying key factors of error management culture using grounded theory: an empirical study.** Inderscience Enterprises Ltd.
 ١٨. Befort, N., & Hatstrup, K. (2003). **Valuing task and contextual performance: experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors.** Applied H.R.M. Research.
 ١٩. Belschak, Frank D. & Den Hartog, Deanne N, (2010). **"Pro-Self, prosocial, and proorganizational foci of proactive behaviour: differential antecedents and consequences"**, Journal Of Occupational And Organizational Psychology, 83, 475–498
 ٢٠. Beru Et Al, M. K. (2015). **Occupational stress and conflict management in organizations: understanding the organizational behaviour** . International Journal Of Economics, Commerce And Management United Kingdom.

٢١. linuesa-langreo et al., j. (2017). **new strategies in the new millennium: servant leadership as enhancer of service climate and customer service performance.** Front. Psychol. 8:786.
٢٢. Kerr, N. L., & Tindale, R. S. (2004). **Group performance and decision making.** Annu. Rev. Psychol.
٢٣. Poor et al., M. H. (2013). **The quality of service and its importance in service organizations.** Arabian Journal Of Business And Management Review.
٢٤. Jing, X., & Bill. (2010). **Luxury hotel brand equity, customer experience, and their antecedents: a study of business travellers in hong kong.** The Hong Kong: Polytechnic University, Pao Yue-Kong Library.
٢٥. Burton et al., (2004). **Strategic organizational diagnosis and design.**
٢٦. Chaudhry, A. M., & Asif, R. (2015). **Organizational conflict and conflict management: a synthesis of literature.** Journal Of Business And Management Research.
٢٧. Chen et al., J. (2017). **Is it about task conflict or relationship conflict?** Nankai Business Review International.
٢٨. Contu, A. (2017). **Conflict and organization studies . reprints and permissions: sagepub.**Co.Uk/Journalspermissions.Nav.
٢٩. Crant, J. Michael, (2000), **"Proactive behavior in organizations",** Journal Of Management, Vol. 26, No. 3, 435–462
٣٠. Chen, M.-H. (2006). **Understanding The Benefits And Detriments Of Conflict On Team Creativity Process.** Journal Compilation.
٣١. Curşeu, P. (2011). **Intra-group conflict and teamwork quality: the moderating role of leadership styles.** Journal Administrative Sciences(Admsci).
٣٢. Cusin, J., & -Belghit, A. G. (2019). **Error reframing: studying the promotion of an error management culture.** European Journal Of Work And Organizational Psychology.
٣٣. Dârjan, I., & Tomita, M. (2015). **Helping professionals - the bless and the burden of helping.** Researchgate.
٣٤. David, A. K. (2016). **Improving civil service performance in nigeria through the application of balanced scorecard methodology.** UNIVERSITY OF MAURITIUS RESEARCH JOURNAL – Volume 22.

٣٥. Davis Et.Al, D. D. (2005). **Team performance and error management in chinese and american simulated flight crews: the role of cultural and individual differences.** National Aeronautics And Space Administration--Langley Research Center.
٣٦. Davoudi, S. M., & Allahyari, M. (2013). **effect of job organization on job performance among operating staffs in manufacturing companies.** American Journal Of Industrial And Business Management.
٣٧. Dayan, M., & Benedetto, A. D. (2008). **Procedural and interactional justice perceptions and teamwork quality.** Journal Of Business & Industrial Marketing.
٣٨. De Dreu, C. .., & Weingart, L. R. (2003). **Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis.** American Psychological Association, Inc.
٣٩. De Dreu, C., & West , M. (2001). **minority dissent and team innovation: the importance of participation in decision making.** Journal Of Applied Psychology.
٤٠. Denison, D. R. (1996). **What is the difference between organizational culture and organizational climate? a native's point of view on a decade of paradigm wars.** Academy Of Management Review.
٤١. Donkor et al., P. (2015). **Effect of conflict on employees performance: evidence from coca cola company limited, kumasi branch.** American Scientific Research Journal For Engineering, Technology, And Sciences (ASRJETS).
٤٢. Dyck et al., C. V. (2005). **Organizational error management culture and its impact on performance: a two-study replication.** Journal Of Applied Psychology 90.
٤٣. De Dreu, C. (2006). **When Too Little Or Too Much Hurts: Evidence For A Curvilinear Relationship Between Task Conflict And Innovation In Teams.** Journal Of Management, Sage.
٤٤. De Dreu, C. (2008). **The Virtue And Vice Of Workplace Conflict: Food For (Pessimistic) Thought.** Journal Of Organizational Behavior.
٤٥. Ebrahimpoor et al., H. (2013). **The study of relationship between social intelligence and organizational performance (case study: ardabil regional water company's managers).** INTERNATIONAL JOURNAL OF ORGANIZATIONAL LEADERSHIP.

٤٦. Englert, B., & Helmig, B. (2017). **Volunteer Performance In The Light Of Organizational Success: A Systematic Literature Review.** International Society For Third-Sector Research And The Johns Hopkins University.
٤٧. Farnese et al., M. L. (2018). **Managing care errors in the wards the contribution of authentic leadership and the contribution of authentic leadership and.** Emerald Publishing Limited.
٤٨. Felizardo et al., A. (2017). **Organizational performance measurement and evaluation systems in smes: the case of the transforming industry in portugal.** Universidade De Évora.
٤٩. Frese, M., & Keith, N. (2014). **Action errors, error management, and learning in organizations.** Review In Advance First Posted Online.
٥٠. Fruhen , L. S., & Keith, N. (2014). **Team cohesion and error culture in risky work environments.** Safety Science 65. Pp.20–27.
٥١. Gavrea, Corina & Ilieș Liviu & Stegorean, Roxana **"Determinants of organizational performance:the case of romania",** Journal Management & Marketing, Vol. 6, No. 2, 2011.
٥٢. George, J. & Jones, G, **"Understanding and managing organizational behaviour",**(5th Ed.). Upper Saddle River, New Jersey : Pearson Prentice Hall. . 2008.
٥٣. Ghalem et al., Â. (2016). Performance: **A concept to define! la performance: un concept à définir!** Researchgate.
٥٤. Göktürk Et.Al, Ş. (2017). **Error management practices interacting with national and organizational culture: the case of two state university departments in turkey.** Downloaded By Cornell University Library At 11:34 02 June.
٥٥. 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.
٥٦. GUCHAIT et al., P. (2015). **The importance of error management culture in organizations: the impact on employee in organizations: the impact on employee in organizations: the impact on employee.** Journal Of Human Resources In Hospitality & Tourism.

٥٧. Guchait Et.Al, P. (2018). **Can error management culture increase work engagement in hotels? the moderating role of gender.** Springer-Verlag Gmbh Germany.
٥٨. Gunkel Et Al, M. (2016). **Cultural values, emotional intelligence, and conflict handling styles: a global study.** Journal Of World Business.
٥٩. Hartnell, C. A., & Lippstreu, M. (2017). **A model of leadership motivations, error management culture, leadership capacity, and career success.** Journal Of Occupational And Organizational Psychology.
٦٠. Hulsheger et al., U. R. (2009). **Team-Level Predictors Of Innovation At Work: A Comprehensive Meta-Analysis Spanning Three Decades Of Research.** Journal Of Applied Psychology.
٦١. Hodges, M. E. (2011). **Examining the influence of error climate on aviation maintenance performance.** Massey University , Manatatu , New Zealand.
٦٢. Hoegl, M., & PARBOTEEAH, K. P. (2003). **Goal setting and team performance in innovative projects: on the moderating role of teamwork quality.** Small Group Research.
٦٣. Hong, J. (2005). **Conflict management in an age of globalization: a comparison of intracultural and intercultural conflict management strategies between koreans and americans.** Southern Illinois University At Carbondale.
٦٤. Isabu, M. O. (2017). **Causes and management of school related conflict.** African Educational Research Journal.
٦٥. Islam, R. (2016). **Managing Conflict In Organizations.** Springer International Publishing Switzerland .
٦٦. Ismail, I. (2006). **Work and non-work dichotomy: the influence of inter-role conflict on quality of life of managers in klang valley, malaysia.** Kulliyyah Of Economics And Management Sciences > Department Of Business Administration.
٦٧. Jääskeläinen et al., A. (2014). **Distinctive features of service performance measurement.** International Journal Of Operations & Production Management.
٦٨. Janssen , O. , Vliert, E. V., & Veenstra, C. (1999). **How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams.** Journal Of Management.

٦٩. Jayaweera, T. (2015). **Impact of work environmental factors on job performance,mediating role of work motivation: a study of hotel sector in england.** International Journal Of Business And Management.
٧٠. jegan, & rajendran. (2017). **a relationship between organizational climate and attrition and coping mechanical it companies - a study with reference to chennai city.** IJEMR.
٧١. 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.
٧٢. Jehn, K., & Chatman , J. (2000). **The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance.** The International Journal Of Conflict Management.
٧٣. John et al., J. (2006). **Improvisation in service performances: lessons from jazz.** Managing Service Quality.
٧٤. Jong, D. d. (2017). **Learning From Errors; Towards An Error Management Culture.** Journalists AFM.
٧٥. 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.
٧٦. Khaiyat, R. (2016). **Differences among the three views of organizational conflict.** International Journal Of Scientific & Engineering Research.
٧٧. Khanaki, H., & Hassanzadeh, N. (2010). **Conflict management styles: the iranian general preference compared to the swedish.** International Journal Of Innovation, Management And Technology, Vol. 1, No. 4.
٧٨. Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). **Assembling fragments into a lens: a review,critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature.** Journal of Management, Vol. 35 No. 3, June 2009 634-717.
٧٩. Kuriakose, V., & Jose, H. (2016). **Relationship conflict and affect states of theemployees: role of perceived relationship conflict importance.** SSRG International Journal Of Economics And Management Studies (SSRG – IJEMS).

٨٠. Kurniawati, R. (2018). **Organizational management and employees performance in banking services.** Annual Applied Science And Engineering Conference (AASEC).
٨١. Lee, J. Y.-H., & Panteli, N. (2010). **Conflict escalation in interorganizational virtual communication.** SSRN Electronic Journal.
٨٢. Leovaridis, C., & Cismaru, D. M. (2016). **Characteristics of organizational culture and climate in knowledge-intensive organisations.** National University Of Political Studies And Public Administration.
٨٣. Li, L. (2016). **An overview of error management climate.** Published Online April 2016 In Scires.
٨٤. Liao , H., & Chuang, A. (2004). **A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes.** Academy Of Management Journal .
٨٥. Lievens et al., F. (2008). **The relative importance of task, citizenship and counterproductive performance to job performance ratings: do rater source and team-based culture matter?** Journal Of Occupational And Organizational Psychology.
٨٦. Love et al., P. E. (2018). **Putting into practice error management theory: unlearning and learning to manage action errors in construction.** Applied Ergonomics.
٨٧. Madera et al., J. (2016). **Error management culture: impact on cohesion, error management culture: impact on cohesion.** the service industries journal.
٨٨. Marques et al., F. (2015). **The relationship between types of conflict, conflict handling strategies and group effectiveness.** Journal Of Spatial And Organizational Dynamics.
٨٩. 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.
٩٠. McIntyre, S. E. (2007). **Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais.** Análise Psicológica.
٩١. Mitchell, D. E. (2016). **Causes of organizational conflict.** Springer International Publishing.
٩٢. Mengesha, A. (2017). **The Relationship etween Organizational Commitment and Employee Performance (Case of Arbaminch**

Mekaneyesus Wholistic Education and Training center).

Arbaminch University College of Business and Economics.

٩٣. Mondelaers, N., & Fontaine, J. (2018). **The relation between error management culture and feelings of guilt and shame at work.** Faculty Of Psychology And Educational Sciences.
- Moreno Et Al, E. M. (2009). **Relationship, Task And Process Conflicts On Team Performance The Moderating Role Of Communication Media.** International Journal Of Conflict Management.
٩٤. Maynard et al., M. (2015). **Team Cohesion: Advances in Psychological Theory, Methods and Practice.** Emerald Group Publishing Limited; 83-111.
٩٥. Mustafa et al., S. (2019). **Managing Organizational Conflicts: A Study Among Organizations In Kosovo.** Journal Of Educational And Social Research .
٩٦. N, K., De Wit, F., & Gree, L. (2012). **The Paradox Of Intragroup Conflict: A Meta-Analysis.** Journal Of Applied Psychology, Vol. 97, No. 2, 360 –390.
٩٧. Naami et al., A. (2014). **A study on the personality aspects of adaptive performance among governmental hospitals nurses: a conceptual model.** Procedia - Social And Behavioral Sciences.
٩٨. Naharuddin, N. M., & Sadegi, M. (2013). **Factors of workplace environment that affect employees performance: a case study of miyazu malaysia.** International Journal Of Independent Research And Studies - IJIRS.
٩٩. Noronha , K., & Braganza , D. (2019). **Character strengths and organizational climate.** Research Gate.
١٠٠. Nukić, I. Š., & Matotek , J. (2014). **Importance and trends of organizational culture in construction in eastern croatia.** UDK 65.012: 624] (497.5-18) /Original Scientific Article.
١٠١. Nwuche, C., & Amah , E. (2016). **Organizational conflict management styles and industrial harmony in nigerian manufacturing firms.** IOSR Journal Of Business And Management (IOSR-JBM).

١٠٢. O'Neill et al., T. (2015). **The Structure And Function Of Team Conflict State Profiles.** Reprints And Permissions:Sagepub.Com/Journalspermissions.Nav.
١٠٣. Ohbuchi , K.-I., & Suzuki, M. (2003). **THREE DIMENSIONS OF CONFLICT ISSUES AND THEIR EFFECTS ON RESOLUTION STRATEGIES IN ORGANIZATIONAL SETTINGS.** The International Journal Of Conflict Management.
١٠٤. Okotoni , O., & Okotoni, A. (2003). **Conflict management in secondary schools in osun state, nigeria.** Nordic Journal Of African Studies.
١٠٥. Omisore, B. O., & Abiodun, A. R. (2014). **organizational conflicts: causes, effects and remedies.** International Journal Of Academic Research In Economics And Management Sciences.
١٠٦. Onkman, W., Ustun, A., Pazos, P. and Canto, A. (2010), **"Impact of task conflict on virtual teamperformance and cohesiveness"**, paper presented at the IERC Conference, Cancun.
١٠٧. O'Neill, T., & Mclarnon, M. (2017). **Optimizing Team Conflict Dynamics For High Performance Teamwork.** Human Resource Management Review.
١٠٨. Parker, Sharon K. & Williams, Helen M & Turner, Nick, (2006), **"Modeling the antecedents of proactive behavior at work"**. Journal Of Applied Psychology, Vol. 91, No. 3, 636–65.
١٠٩. Pietro , L. D., & Virgilio, F. D. (2013). **The role of organizational culture on informal conflict management.** International Journal Of Public Administration, 36: 910–921.
١١٠. Pintea, M.-O., & Achim, M.-V. (2010). **Performance - an evolving concept.** Annals Of University Of Craiova - Economic Sciences Series.
١١١. Plessis, A. D., & Cain, G. (2017). **Exploring perceived sources of conflict among educators in three eastern cape schools.** Journal Of Education.
١١٢. Pondy, L. (1967). **Organizational conflict: concepts and models.** Administrative Science Quarterly, Vol. 12, No. 2 (Sep., 1967), Pp. 296-320.
١١٣. 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.

١١٤. Pravasanti, Y. A., & Tho'in, M. (2018). **Meningkatkan loyalitas mahasiswa melalui service performance.** RELEVANCE: Journal Of Management And Bussines.
١١٥. Pelled et al., L. H. (1999). **Demographic dissimilarity and workplace inclusion .** Journal Of Management Studies.
١١٦. Rahim, M. A. (1985). **A strategy for managing conflict in complxe organizations.** Human Relations, Volume 38.
١١٧. Raub, S., & Liao, H. (2012). **Doing the right thing without being told: joint effects of initiative climate and general self-efficacy on employee proactive customer service performance.** Journal Of Applied Psychology.
١١٨. Riley , J. M., & Ellegood, W. A. (2019). **Relationship conflict, task conflict and teams' transactive memory systems.** International Journal Of Educational Management.
١١٩. Saiti, A. (2015). **Conflicts in schools, conflict management styles and the role of the school leader: a study of greek primary school educators.** Educational Management Administration & Leadership.
١٢٠. Saundry, R. (2016). **Conceptualizing workplace conflict and confl ict management.** Researchgate.
١٢١. Schneider et al., B. (2012). **Organizational climate and culture.** The Annual Review Of Psychology Is Online At Psych.Annualreviews.Org.
١٢٢. Shoss et al., M. K. (2014). **Individual adaptive performance in organizations: a review.** Journal Of Organizational Behavior.
١٢٣. Shaw et al., J. (2011). **A Contingency Model Of Conflict And Team Effectiveness.** Journal Of Applied Psychology.
١٢٤. Sharma, B. (2016). **A focus on reliability in developmental research through Cronbach's Alpha among medical, dental and paramedical professionals.** Asian Pac. J. Health Sci., 3 (4):271-278.
١٢٥. 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).
١٢٦. Srii Langgeng Ratnasar .(٢٠١٩) .**Employees 'performance: organizational culture and leadership style through job satisfaction .**Humanities & Social Sciences Reviews.

١٢٧. Steenbergen et al., E. V. (2019). **Learn to build an error management culture.** Journal Is Available On Emerald Insight At:Www.Emeraldinsight.Com.
١٢٨. Suhartanto et al., D. (2018). **The link between tourism involvement and service performance: evidence from frontline retail employees.** Journal Of Business Research 83.
١٢٩. Sun , S. (2008). **Organizational culture and its themes.** International Journal Of Business And Management.
١٣٠. Taye et al., M. (2019). **Organizational culture and its influence on the performance of higher education institutions: the case of a state university in beijing.** International Journal Of Research Studies In Education.
١٣١. Trinh, M. T., & Feng, Y. (2018). **Error management culture in construction safety: a literature review.** <https://www.researchgate.net/publication>.
١٣٢. Walia, A. M. (2019). **Relationship between followership style and performance in service sector.** think india journal.
١٣٣. Wang et al., X. (2017). **Is “do it right the first time” necessarily right? the importance of error management culture in the hospitality industry.** International Journal Of Contemporary Hospitality Management.
١٣٤. 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.
١٣٥. 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.

Disseration & Thesis

١. Almost , J. M. (2010). **Antecedents and consequences of intragroup conflict among nurses in acute care settings.** Graduate Department Of The Faculty Of Nursing University Of Toronto.
٢. Ayed, N. T., & Batai, A. Q. (2020). **The impact of psychological capital on team performance: the moderating role of leadership**

- behavior in advertising agencies in amman city.** Management Department Business Faculty Middle East University.
٣. Costello, J. K. (2016). **Public service motivation and volunteering.** Bournemouth University.
 ٤. Hanafi, H. M., & Ibrahim, S. B. (2019). **Impact of employee competencies on service performance: the mediating role of customer experience (an applied study in telecommunication sector).** Researchgate.
 ٥. Hao, H. (2012). **Understand conflict development process a case study in natura 2000 site: uiterwaarden neder-rijn .** Wageningen University And Research Center.
 ٦. Hellström, A., & Revi, A. (2019). **The blurred line through technology a study on the influence of technology in relation to brand-centred control.** School Of Economics And Management Lund University.
 ٧. Herwijnen, A. V. (2018). **'Oops i did it again': how error management cultures can stimulate learning.** Utrecht University Repository.
 ٨. McGurk , D. (2002). **The effects of diversity on intragroup conflict and performance in the u.s. army reserve officer training corps (rotc).** PSYCHOLOGY /Graduate Faculty Of /Texas Tech University.
 ٩. Mengesha, A. (2017). **The relationship etween organizational commitment and employee performance (case of arbaminch mekaneyesus wholistic education and training center).** Arbaminch University College Of Business And Economics.
 ١٠. Mguqulwa, N. (2008). **The relationship between organisational commitment and work performance in an agricultural company.** University Of South Africa.
 ١١. Mondelaers, N. (2017). **The relation between error management culture and feelings of guilt and shame at work.** A Dissertation Submitted To Ghent University.
 ١٢. Nassazi, A. (2013). **Effects of training on employee performance. evidence from uganda.** Vaasan Ammattikorkeakoulu University Of Applied Sciences International Business.
 ١٣. Ndubuisi et al., Z. R. (2010). **“Managing organizational conflict from the cultural perspective: a comparison of nigeria and sweden ”.** School Of Management Blekinge Institute Of Technology.

١٤. Ntege, Freddie, (2010), " **Organizational conflict, psychological contract, commitment and organizational citizenship behaviour: a case of kyambogo university** ", Thesis For Master, Makerere University.
١٥. 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.
١٦. Tedla, T. B. (2016). **The impact of organizational culture on corporate performance.** Walden University Scholarworks.
١٧. ZHU, T. (2013). **Conflict management between employees from different departments : contribution of organizational identification and controversy.** (Master's Thesis, Lingnan University, Hong Kong).

الملاحق



ملحق ١



جامعة المثنى

كلية الادارة والاقتصاد

قسم العلوم المالية والمصرفية

الدراسات العليا / ماجستير

تقييم أداة قياس

المتعلقة بمشروع رسالة الماجستير الموسومة

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

- دراسة تحليلية لعينة مجموعة من المصارف الاهلية في العراق -

الباحث

طالب الماجستير

حسين أحمد عبد غازي

جامعة المثنى / الادارة والاقتصاد

قسم العلوم المالية والمصرفية

E-mail: hussiena12@yahoo.com

المشرف

الاستاذ الدكتور

عامر علي حسين العطوي

جامعة المثنى / الإدارة والاقتصاد

رئيس جامعة المثنى

E-mail: amer.alatwi@qadissuni.edu.iq

م/ تقييم أداة قياس

حضرة الأستاذ الدكتور المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم أداة قياس أعدت لإكمال متطلبات الرسالة الموسومة (دور ثقافة ادارة الخطأ التنظيمي في تعزيز اداء مقدمي الخدمة المصرفية من خلال الدور الوسيط لصراع المهمة النسبي) ، والتي تهدف الى معرفة تأثير دور ثقافة ادارة الخطأ التنظيمي المتعدد المستويات على مستوى الفرد والمنظمة في تعزيز اداء مقدمي الخدمة المصرفية في المصارف الأهلية العراقية من خلال الدور الوسيط لصراع المهمة النسبي بشكل مباشر و غير مباشر.

ولما لجنا بكم من خبرة في مجال تحكيم الاستبانة وبما تتمتعون به من كفاءة علمية عالية فأني أرجو من سيادتكم التكرم بالموافقة على تقييم هذه الاستبانة من حيث مناسبة وأهمية ووضوح كل عبارة من العبارات للتعبير عن البعد الذي قصد به من ناحية ولأداة القياس بشكل عام في ضوء الأهداف التي تسعى الدراسة تحقيقها.

.....

(محاور استمارة الاستبانة)

المحاور	المتغيرات الاساسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	مصدر القياس
المحور الاول	بيانات خاصة بمجبي استمارة الاستبانة	النوع الاجتماعي العمر الحالة الاجتماعية المؤهل العلمي المسمى الوظيفي سنوات الخدمة المنصب الوظيفي عمر المنظمة التي تعمل بها عدد العاملين في المنظمة	٩	من اعداد الباحث
المحور الثاني	ثقافة ادارة الخطأ التنظيمي	ثقافة ادارة الخطأ ثقافة بغض (مقت) الخطأ	١٧ ١١	
المحور الثالث	الصراع	صراع العلاقات صراع المهمة صراع العملية	٤ ٤ ٣	
المحور الرابع	اداء الخدمة (الوظيفي)	اداء الخدمة	٧	

المحور الاول / البيانات الاولى

١ - النوع الاجتماعي:	☐ ذكر	☐ أنثى
٢ - العمر:	 سنة	
٣ - الحالة الاجتماعية:	☐ أعزب	☐ متزوج
٤ - المؤهل العلمي:	أعبادية فما دون ☐ دبلوم ☐ بكوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐	
٥ - المسمى الوظيفي:	☐ إداري /ة	☐ فني /ة ☐ خدماتي /ة
٦ - سنوات الخدمة :	 سنة	
٧ - المنصب الوظيفي:	مدير ☐ معاون مدير ☐ رئيس قسم ☐ مسؤول شعبة أو وحدة ☐	
٨ - عمر المصرف:	 سنة	
٩ - عدد العاملين في المصرف:	 فرد	

المحور الثاني / ثقافة الخطأ التنظيمي (Organizational Error culture): وهو مفهوم يضم

نوعين من الثقافة (إدارة الخطأ، تجنب الخطأ) للتعامل مع الخطأ وينبثق من كل نوع قيم وأفتراضات وعادات سلوكية معينة التي يتبلور في مجموعها ثقافة ذات توجه معين للتعامل مع الأخطاء.

١. ثقافة ادارة الخطأ (Error Management Culture): هي عبارة عن مجموعة من القيم والعادات التي تغرسها المنظمة في مكان العمل تهدف الى الاستفادة من الاخطاء بهدف التعلم والتكيف الداخلي لتقليل تأثيرها السلبي على المنظمة، عن طريق التواصل والمشاركة بالمعرفة حول الخطأ ليتم التعامل معها من خلال اجراءات وممارسات تنظيمية رسمية وغير رسمية.

ملاحظات المحكم	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي	ثقافة ادارة الخطأ
					١. الاخطاء مفيدة جدا لتحسين اجراءات العمل في المصرف.
					٢. بعد حدوث الخطأ نفكر في كيفية تصحيحه.
					٣. نحلل الاخطاء بعد حدوثها بشكل كامل.
					٤. في حال حدوث الخطأ نستغرق الكثير من الوقت للتفكير بأسبابه.
					٥. بعد حدوث الخطأ نحاول تحليل اسبابه.
					٦. في قسمنا يعتقد العديد من الافراد امكانية تجنب الخطأ.
					٧. يقدم الخطأ معلومات مهمة لاستمرارية العمل.
					٨. اخطائنا ترشد الى الاشياء التي يمكن تحسينها.
					٩. متى ما اتقنا مهامنا، يمكن ان نتعلم المزيد من اخطائنا.
					١٠. عند حدوث الخطأ داخل المصرف نعرف كيفية تصحيحه.
					١١. نصح الخطأ فور وقوعه.
					١٢. على الرغم من ارتكابنا الاخطاء، لانسى الهدف النهائي.
					١٣. عندما نعجز عن تصحيح اخطائنا في العمل، عادة ما نلجى الى زملائنا الاخرين داخل المصرف.
					١٤. في حالة عدم قدرتي على مواصلة العمل بعد حدوث الخطأ، عادة ما اعتمد على زملائي في المصرف.
					١٥. عندما ترتكب الاخطاء في المصرف، نستشير الاخرين حول كيفية تصحيحها.
					١٦. عندما يرتكب شخص ما الخطأ في المصرف ، فانه يخبر زملائه الاخرين لكي لا يرتكبوا نفس الخطأ.
					١٧. في مصرفنا غالبا ما نفكر في الكيفية التي من خلالها تجنب الاخطاء.

٢. ثقافة تجنب الخطأ (Error Aversion Culture): هي عبارة عن مجموعة من القيم والعادات التي تغرسها المنظمة في مكان العمل تهدف الى منع حدوث الاخطاء مما يساهم في خلق سياق يشجع على عدم الافصاح عن الاخطاء وعدم الاستفادة منها أو التعلم.

ملاحظات المحكم	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي	ثقافة تجنب الخطأ
					١. يشعر الأفراد في مصرفنا بالاجهاد عند ارتكابهم الاخطاء.
					٢. بشكل عام، يشعر الأفراد في مصرفنا بالخجل لارتكابهم الاخطاء.
					٣. في مصرفنا غالبا ما يشعر الافراد بالخوف عند ارتكابهم الاخطاء.
					٤. ينزعج الافراد ويغضبون في مصرفنا عند ارتكابهم الاخطاء.
					٥. غالبا ما يشعر الافراد داخل المصرف بالقلق من حدوث الاخطاء اثناء عملهم.
					٦. يحمل الافراد في المصرف شعار " لماذا نعتزف بالخطأ ما لم يكتشفه احد.
					٧. ليس هناك داعي لمناقشة الاخطاء مع الاخرين.
					٨. هناك العديد من الفوائد في التستر على اخطائنا.
					٩. يفضل الافراد عدم الكشف عن اخطائهم داخل المصرف.
					١٠. اعتراف الفرد بخطئه يعرضه للمساءلة.
					١١. قد يلحقني الضرر اذا اكتشفت اخطائي من قبل الاخرين داخل القسم.

المحور الثالث / صراع المهمة النسبي (Proportional Task Conflict): هو إجراء يصف العلاقة بين الأنواع الثلاثة للصراع (المهمة، العلاقات، العملية) والذي تكون فيه مستويات صراع المهمة أعلى من مستويات صراع العلاقات والعملية، فتكون الفرق عند هذا المستوى عالية الاداء وراضية الذي بدوره يؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي والمنظمة، والعكس صحيح.

صراع العلاقات (Relationship Conflict): هو صراع ناشئ عن عدم التوافق بين شخصين او أكثر داخل أعضاء الفريق حول القضايا الشخصية التي ليس لها علاقة بالمهمة بالإضافة الى الاختلاف بالمعتقدات والقيم وغيرها من المشاعر السلبية.

ملاحظات المحكم	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي	صراع العلاقات
					١. ما مستوى التشاجر حول القضايا الشخصية داخل المصرف؟
					٢. كم مستوى الامتعاض والغيط ما بين أعضاء المصرف ؟
					٣. ما مستوى الخلافات الشخصية داخل المصرف؟
					٤. ما مستوى حالة التوتر التي تحدث داخل المصرف بصدد القرارات المتخذة؟

أ. **صراع المهمة (Task Conflict):** هو صراع ناشئ عن ضعف التواصل والتبادل بالمعلومات بين أعضاء الفريق بسبب الاختلاف في الآراء والأفكار حول إنجاز المهام التي يتعين القيام بها كتوزيع الموارد أو حول كيفية أداء مهامهم.

ملاحظات المحكم	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي	صراع المهمة
					١. كم عدد المرات التي يختلف فيها الأشخاص في مصرفكم حول الآراء المتعلقة بالعمل الجاري؟
					٢. ما مدى تعارض الأفكار حول مصرفكم ؟
					٣. ما مدى تعارض العمل الذي تقوم به في مصرفكم ؟
					٤. إلى أي مدى توجد اختلافات في الرأي في مصرفكم؟

ج. **صراع العملية (conflict process):** هو صراع ناشئ عن خلاف الافراد أو الجماعات في المنظمة حول القضايا التي تتعلق بتحديد المسؤوليات كجدولة الاجتماعات، وتعيين العمل، ومشكلات التنسيق وتفويضهم داخل المنظمة.

ملاحظات المحكم	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي	صراع العملية
					١. كم مرة يختلف أعضاء المصرف حول من يجب أن يفعل عملاً ما؟
					٢. كم مرة يختلف أعضاء المصرف حول طريقة إكمال مهام معينة في قسمك؟
					٣. ما مقدار الاختلاف حول تفويض المهام الموجودة في مصرفكم؟

المحور الرابع / أداء مقدمي الخدمة (Service Performance): هي مجموعة من السلوكيات التي تتبع الأوصاف الوظيفية الرسمية ونصوص الخدمة التي تحدث بين طرفين (مقدمي الخدمة) بهدف تلبية احتياجاتهم (الزبائن) افضل طريقة ممكنة.

ملاحظات المحكم	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي	اداء الخدمة
					١. ودود ومساعد للزبائن.
					٢. يلبي احتياجات الزبائن بسرعة.
					٣. يطرح الأسئلة الجيدة ويستمع لأجوبتها لمعرفة ما يريده الزبائن.
					٤. لديه القدرة على مساعدة الزبائن عند الحاجة.
					٥. يحدد ميزات الخدمة ويربطها باحتياجات الزبون.
					٦. يقترح الخدمات المتنوعة التي قد يحبها الزبائن ولكن لم يفكروا بها.
					٧. يشرح ميزات وفوائد الخدمات المقدمة للتغلب على اعتراضات الزبون.

١. أي ملاحظات أخرى تدعم بها دراستنا لطفاً ؟

.....

.....

.....

ملخص للمقاييس

ت	اسم المتغير	نوع المتغير	نوع المقياس	تدرج المقياس	المصدر
١	ثقافة الخطأ التنظيمي - ثقافة ادارة الخطأ - ثقافة تجنب الخطأ	Multidimensional	ليكرت الخماسي	لا اتفق بشدة ١ – اتفق بشدة ٥	van Dyck (2005)
٢	صراع المهمة النسبي - صراع العلاقات - صراع المهمة - صراع العملية	Multidimensional	ليكرت الخماسي	الى مدى منخفض جداً ١ – الى مدى عالي جداً ٥	Jehn (1995) Shah and Jehn (1993)
٣	أداء مقدمي الخدمة	Unidimensional	ليكرت الخماسي	لا اتفق بشدة ١ – اتفق بشدة ٥	Liao and Chuang (2004)

أسماء لجنة تحكيم أداة القياس

ت	الاسم	مكان العمل	التخصص
١	أ. د. احسان دهش جلاب	جامعة القادسية/ كلية الادارة والاقتصاد	ادارة إستراتيجية
٢	أ. د. حسين علي عبد الرسول الجنابي	جامعة القادسية/ كلية الادارة والاقتصاد	إدارة تسويق
٣	أ. د. علي رزاق جواد العابدي	جامعة الكوفة/ كلية الادارة والاقتصاد	إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي
٤	أ. د. عمار عبد الامير علي زوين	جامعة الكوفة/ كلية الادارة والاقتصاد	إدارة الجودة والسلوك التنظيمي
٥	أ. د. ليث علي يوسف الحكيم	جامعة الكوفة/ كلية الادارة والاقتصاد	نظرية منظمة وسلوك تنظيمي
٦	أ. د. محمد حسين منهل العيسى	جامعة البصرة/ كلية الادارة والاقتصاد	ادارة إستراتيجية
٧	أ. د. ميثاق هاتف الفتلاوي	جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد	نظرية منظمة وسلوك تنظيمي
٨	أ. م. د. جواد محسن راضي المزراكي	جامعة القادسية/ كلية الادارة والاقتصاد	ادارة إستراتيجية
٩	أ. م. د. حسين حريجة غالي الحسناوي	جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد	إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي
١٠	أ. م. د. سلام جاسم العارضي	جامعة المثنى/ كلية الادارة والاقتصاد	ادارة إستراتيجية
١١	أ. م. د. كمال كاظم طاهر الحسيني	جامعة المثنى/ كلية الادارة والاقتصاد	نظرية منظمة وسلوك تنظيمي



جامعة المثنى

كلية الادارة والاقتصاد

قسم العلوم المالية والمصرفية

الدراسات العليا / ماجستير

م/ إستمارة إستبانة

(مدراء مقدمي الخدمة المصرفية)

عزيزي المجيب المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم أداة قياس أعدت لإكمال متطلبات الرسالة الموسومة (دور ثقافة ادارة الخطأ التنظيمي في تعزيز اداء مقدمي الخدمة المصرفية من خلال الدور الوسيط لصراع المهمة النسبي) ، والتي تهدف الى معرفة تأثير دور ثقافة ادارة الخطأ التنظيمي في تعزيز أداء مقدمي الخدمة المصرفية في المصارف الحكومية والأهلية العراقية من خلال الدور الوسيط لصراع المهمة النسبي بشكل مباشر وغير مباشر.

ونود أن نبين بأنه لا توجد حاجة لذكر الاسم، حيث ستستخدم المعلومات لأغراض البحث العلمي فقط وتتسم بالسرية والكتمان التام. ونرجو الإجابة عليها من قبلكم لما تمتلكونه من خبرة ومعرفة كونكم المعنيين في معرفة متغيرات الدراسة وإبعادها. تملؤنا الثقة بدقة استجاباتكم وموضوعيتها حول جميع الفقرات والتي ستسهم في سلامة التحليل ودقة النتائج.

نشمن ونقيم سلفاً آراءكم وتعاونكم معنا .

.....

.....

معلومات عامة

☐ ذكر ☐ أنثى	١ - الجنس:
سنة	٢ - العمر :
☐ أعزب ☐ متزوج	٣ - الحالة الاجتماعية:
☐ إعدادية فما دون ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه	٤ - المؤهل العلمي:
☐ إداري / ☐ فني / ☐ خدماتي /	٥ - المسمى الوظيفي:
سنة	٦ - سنوات الخدمة :
☐ مدير ☐ معاون مدير ☐ رئيس قسم ☐ مسؤول شعبة أو وحدة	٧ - المنصب الوظيفي:

أداء الخدمة:

لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	اداء الخدمة أسم الموظف
					١. ودود ومساعد للزبائن
					٢. يلبي احتياجات الزبائن بسرعة
					٣. يطرح الأسئلة الجيدة ويستمع لأجوبتها لمعرفة ما يريده الزبائن.
					٤. لديه القدرة على مساعدة الزبائن عند الحاجة.
					٥. يحدد ميزات الخدمة ويربطها باحتياجات الزبون.
					٦. يقترح الخدمات المتنوعة التي قد يحبها الزبائن ولكن لم يفكروا بها.
					٧. يشرح ميزات وفوائد الخدمات المقدمة للتغلب على اعتراضات الزبون.



جامعة المثنى

كلية الادارة والاقتصاد

قسم العلوم المالية والمصرفية

الدراسات العليا / ماجستير

م / إستمارة إستبانة

(مقدمي الخدمة المصرفية)

عزيزي المجيب المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم أداة قياس أعدت لإكمال متطلبات الرسالة الموسومة (دور ثقافة ادارة الخطأ التنظيمي في تعزيز أداء مقدمي الخدمة المصرفية من خلال الدور الوسيط لصراع المهمة النسبي) ، والتي تهدف الى معرفة تأثير دور ثقافة ادارة الخطأ التنظيمي في تعزيز أداء مقدمي الخدمة المصرفية في المصارف الحكومية والأهلية العراقية من خلال الدور الوسيط لصراع المهمة النسبي بشكل مباشر وغير مباشر.

ونود أن نبين بأنه لا توجد حاجة لذكر الاسم، حيث ستستخدم المعلومات لأغراض البحث العلمي فقط وتتسم بالسرية والكتمان التام. ونرجو الإجابة عليها من قبلكم لما تمتلكونه من خبرة ومعرفة كونكم المعنيين في معرفة متغيرات الدراسة وابعادها. تملؤنا الثقة بدقة استجاباتكم وموضوعيتها حول جميع الفقرات والتي ستسهم في سلامة التحليل ودقة النتائج.

نشمن ونقيم سلفاً آراءكم وتعاونكم معنا .

.....

.....

المحور الأول. معلومات عامة

١ - النوع الاجتماعي:	ذكر ☐	أنثى ☐
٢ - العمر:	سنة	
٣ - الحالة الاجتماعية:	أعزب ☐	متزوج ☐
٤ - المؤهل العلمي:	إعدادية فما دون ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐	
٥ - المسمى الوظيفي:	إداري / ☐ فني / ☐ خدماتي / ☐	
٦ - سنوات الخدمة :	سنة	
٧ - المنصب الوظيفي:	مدير ☐ معاون مدير ☐ رئيس قسم ☐ مسؤول شعبة أو وحدة ☐	

المحور الثاني. ثقافة الخطأ التنظيمي:

١. ثقافة ادارة الخطأ:

لا ينطبق على الاطلاق	لا ينطبق	محايد	ينطبق	ينطبق تماماً	ثقافة ادارة الخطأ بين رأيك حول ثقافة الخطأ في المصرف الذي تعمل فيه
					١. الاخطاء مفيدة جدا لتحسين اجراءات العمل في المصرف.
					٢. بعد حدوث الخطأ نفكر في كيفية تصحيحه.
					٣. نحلل الاخطاء بعد حدوثها بشكل كامل.
					٤. في حال حدوث الخطأ نستغرق الكثير من الوقت للتفكير بأسبابه.
					٥. بعد حدوث الخطأ نحاول تحليل اسبابه.
					٦. في المصرف يعتقد العديد من الافراد امكانية تجنب الخطأ.
					٧. يقدم الخطأ معلومات مهمة لاستمرارية العمل.
					٨. اخطائنا ترشد الى الاشياء التي يمكن تحسينها.
					٩. متى ما اتقنا مهامنا، يمكن ان نتعلم المزيد من اخطائنا.
					١٠. عند حدوث الخطأ داخل المصرف نعرف كيفية تصحيحه.
					١١. نصح الخطأ فور وقوعه.
					١٢. على الرغم من ارتكابنا الاخطاء، لاننسى الهدف النهائي.
					١٣. عندما نعجز عن تصحيح اخطائنا في العمل، عادة ما نلجئ الى زملائنا الاخرين داخل المصرف.
					١٤. في حالة عدم قدرتي على مواصلة العمل بعد حدوث الخطأ، عادة ما اعتمد على زملائي في المصرف.
					١٥. عندما ترتكب الاخطاء في المصرف، نستشير الاخرين حول كيفية تصحيحها.
					١٦. عندما يرتكب شخص ما الخطأ في المصرف ، فانه يخبر زملائه الاخرين لكي لا يرتكبو نفس الخطأ.
					١٧. في المصرف غالبا ما نفكر في الطريقة التي من خلالها تجنب الاخطاء.

٢. ثقافة تجنب الخطأ:

ثقافة بغض (مقت) الخطأ بين رأيك حول ثقافة مقت الخطأ في المصرف الذي تعمل فيه	ينطبق تماماً	ينطبق	محايد	لا ينطبق	لا ينطبق على الاطلاق
١. يشعر الافراد في المصرف بالإجهاد عند ارتكابهم الاخطاء.					
٢. بشكل عام، يشعر الافراد في المصرف بالخجل لارتكابهم الاخطاء.					
٣. في المصرف غالباً ما يشعر الافراد بالخوف عند ارتكابهم الاخطاء.					
٤. ينزعج الافراد ويغضبون في المصرف عند ارتكابهم الاخطاء.					
٥. غالباً ما يشعر الافراد داخل المصرف بالقلق من حدوث الاخطاء اثناء عملهم.					
٦. يحمل الافراد في المصرف شعار " لماذا نعتزف بالخطأ ما لم يكتشفه احد.					
٧. ليس هناك داعي لمناقشة الاخطاء مع الاخرين.					
٨. هناك العديد من الفوائد في التستر على اخطائنا.					
٩. يفضل الافراد عدم الكشف عن اخطائهم داخل المصرف.					
١٠. اعتراف الفرد بخطئه يعرضه للمساءلة.					
١١. قد يلحقني الضرر اذا اكتشفت اخطائي من قبل الاخرين داخل المصرف.					

المحور الثالث. صراع المهمة النسبي:

أ. صراع العلاقات:

صراع العلاقات اختار الجواب الذي يتوافق إلى حد كبير مع ما تشعر به	الى مدى منخفض جداً	الى مدى منخفض	الى مدى معتدل	الى مدى عالي	الى مدى عالي جداً
١. ما مستوى التشاجر حول القضايا الشخصية داخل المصرف؟					
٢. كم مستوى الامتعاض والغيط ما بين العاملين في المصرف؟					
٣. ما مستوى الخلافات الشخصية داخل المصرف؟					
٤. ما مستوى حالة التوتر التي تحدث داخل المصرف بصدد القرارات المتخذة؟					

ب. صراع المهمة:

الى مدى منخفض جداً	الى مدى منخفض	الى مدى معتدل	الى مدى عالي	الى مدى عالي جداً	صراع المهمة اختر الجواب الذي يتوافق إلى حد كبير مع ما تشعر به
					١. كم عدد المرات التي يختلف فيها الأشخاص في المصرف حول الآراء المتعلقة بالعمل الحالي؟
					٢. ما مدى تعارض الأفكار حول المصرف؟
					٣. ما مدى تعارض العمل الذي تقوم به في المصرف؟
					٤. إلى أي مدى توجد اختلافات في الرأي في المصرف؟

ج. صراع العملية:

الى مدى منخفض جداً	الى مدى منخفض	الى مدى معتدل	الى مدى عالي	الى مدى عالي جداً	صراع العملية اختر الجواب الذي يتوافق إلى حد كبير مع ما تشعر به
					١. كم مرة يختلف العاملين في المصرف حول من يجب أن يفعل عملاً ما؟
					٢. كم مرة يختلف العاملين حول طريقة إكمال مهام معينة في المصرف؟
					٣. ما مقدار الاختلاف حول تفويض المهام الموجودة في المصرف؟

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- Qadisiyah, Babylon, Karbala), as 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 Error Organizational culture, and the mediating variable represented by the Proportional Task conflict, and the adopted variable is the performance service variable. A measurement tool was used in light of previous studies in order to collect study data. The study includes three main hypotheses represented by examining the relationship between the Error Organizational 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 deviations, 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 Error Organizational culture and the Proportional Task conflict, as the results show between the Proportional Task conflict that it 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, service performance.*

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Al-Muthanna University

Faculty of Administration and Economics

Department of Banking and Financial Sciences



The Role of Organizational Error Management Culture in Enhancing the Service Performance Banking Through the Proportional Task Conflict.

Thesis submitted to the College of Administration and Economics Board,
which is part of the requirements for obtaining a Msc. degree in banking and
Financial Sciences

Prepared by

Hussein Ahmed Abd Al-Azzawi

Supervised by

Prof. Dr

Amer Ali Al-Atwi

2021 A.D

1442 A.H