

البقع العمياء وتأثيرها في الانحراف الوظيفي لمنظمات الأعمال

(دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة الجديد)

المدرس الدكتور
حاكم أحسوني الميالي
جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد

المدرس الدكتور
حيدر جاسم الجبوري
جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد

haiderg.abed@uokufa.edu.iq

المدرس
مهند حميد العطوي
جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد

البقع العمياء وتأثيرها في الانحراف الوظيفي لمنظمات الأعمال (دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة الجديد)

م. مهند حميد العطوي م. د. حيدر جاسم الجبوري م. د. حاكم أحسوني الميالي
جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد

haiderg.abed@uokufa.edu.iq

المستخلص

الغرض: تهدف الدراسة الى الكشف عن علاقة تأثير البقع العمياء من خلال (التحيز الضمني، التحيز في اتخاذ القرارات والتحيز في التقييم الذاتي) والانحراف الوظيفي من خلال (مشاكل العلاقات الشخصية، صعوبة قيادة الفريق، صعوبة التغيير او التكيف، الفشل في تحقيق الأهداف والتوجه الوظيفي الضيق).

منهجية الدراسة: حددت مشكلة البحث في عدة تساؤلات تمحورت حول طبيعة علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة ، ولأجل ذلك وضع مخطط فرضي للدراسة يعبر عن ثلاث من الفرضيات الرئيسية، ولأجل التأكد من صحة الفرضيات خضعت جميعها لاختبارات متعددة للتأكد من

مدى صحتها . وقد استعملت الدراسة الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات .
منهج الدراسة: استعملت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة. واستعملت العينة العمدية اذ تم اختيار الموظفين كعينة لتقييم متغيرات الدراسة على وفق فقراتها، وكان عددهم (٩٩) شخصا ويمثلون ما يقارب (٢٤%) من المجتمع البالغ (٤٢٠) موظف، وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية (التحليل الوصفي، التحليل العاملي، معامل التأثير ومعامل التحديد) واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبي (SMART PLS).

البقع العمياء وتأثيرها في الانحراف الوظيفي لمنظمات الأعمال

باهضة تتحملها المنظمة تصل الى الملايين او حتى المليارات من الدنانير نتيجة سوء الإدارة او فشلها في تشخيص مسببات هذا الانحراف، لذا يتوجب على المنظمات تشخيص الانحراف الوظيفي بالتوازي مع التنمية الإدارية في التقييم الوظيفي للمديرين، كما يمكن أن يكون الانحراف ضارا لعمل المديرين ولذلك تكون المنظمات بحاجة إلى ان تصبح على بينة لماهية مسببات الانحراف على مستوى مساو لخصائص النجاح الإداري.

وبغض النظر عن أهمية منع خروج منظمة الاعمال عن المسار المرجو، فإن إدراك المديرين لمسببات الانحراف المحتمل، التحول الوظيفي، تجعلهم يتبعوا أسس واضحة وصادقة وبناءة ومعلنة، وتطوير أساليب جديدة نتيجة للتعلم من التجارب الماضية، ويجب أن يصبحوا اكثر وعياً عن طريق تجنب الممارسات السلبية من أجل أن تكون المنظمة أفضل استعداد لصنع التحولات والتعامل مع المستجدات.

ونظرا لأهمية هذا الموضوع في الأداء الإداري لضمان سير المنظمة بالاتجاه الصحيح وضمان عدم خروجها عن المسار المؤدي الى الهدف المرجو من خلال زيادة الاهتمام بتشخيص البقع العمياء في كافة الممارسات والسلوكيات الصادرة من الإدارة والعاملين، وهذا يتطلب المزيد من الدراسات لتشخيص أسباب الانحرافات التي تصيب العديد من المنظمات. لذا تأخذ هذه

نتائج البحث: توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات منها ان ممارسة المديرين وتحيزاتهم المقصودة وعدم امتلاكهم للمعلومات الكافية انعكس سلباً على عدم الوصول للانجاز المتوقع وبالتالي جعل الشركة المبحوثة تفقد الكثير من الفرص.

الكلمات الرئيسية: البقع العمياء، الانحراف

الوظيفي، التحيز الضمني، التحيز في اتخاذ القرارات والتحيز في التقييم الذاتي
المقدمة:

تستثمر منظمات الأعمال الوقت والمال والجهد في اختيار وتدريب وتطوير المديرين، وعندما ينحرف هؤلاء المديرين عن تحقيق أهداف تلك المنظمات، أو يفشلوا في الوصول اليها، ليس فقط ستخسر منظماتهم، ولكن أيضا الأشخاص الذين يعملون في تلك المنظمات، بما في ذلك المديرين أنفسهم، اذ ان هنالك العديد من الأسباب التي تسبب الانحراف الوظيفي وأهمها عدم وجود تشخيص واضح للبيئة المحيطة بالمنظمة. بالتالي، قد يكون المديرين على الطريق المؤدي إلى الانحراف بسبب الممارسات الداخلية غير الواعية وغير المدروسة. ان تركيزنا في هذه الدراسة سيكون تشخيص المسببات التي تؤدي الى الانحراف الوظيفي من خلال تحديد الجوانب التي ترتبط بالنقصان الشخصي، والقدرة على مطابقة هذه الخصائص مع القدرات والبيئة المناسبة. اذ يسبب الانحراف الوظيفي تكاليف

البقع العمياء وتأثيرها في الانحراف الوظيفي لمنظمات الأعمال

وبالتالي ضمان عدم خروج منظمة الأعمال من مسارها الذي يضمن تحقيق اهدافها، وفي ظل ما تقدم تم طرح سؤال أساسي هو (هل للبقع العمياء تأثير ملحوظ في الانحراف الوظيفي لمعمل سمنت كوفة الجديد؟) ومن هذا السؤال انبثقت ثلاث تساؤلات وكالاتي:

١. ما مستوى ابعاد البقع العمياء لمدرء معمل سمنت كوفة الجديد؟
٢. ما مستوى أبعاد الانحراف الوظيفي لمدرء معمل سمنت كوفة الجديد؟
٣. هل يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للبقع العمياء في الانحراف الوظيفي؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة من خلال طبيعة المشكلة التي يتصدى لها وقلة الدراسات والبحوث المتعلقة بهذا المجال (على حد علم الباحثين) ، والمتمثلة بمعرفة مدى بتشخيص البقع العمياء ومدى تأثيرها في انحراف منظمة الأعمال المبحوثة عن تحقيق أهدافها.

ثالثاً: أهداف الدراسة

١. تقديم اطار مفاهيمي حول مفهوم البقع العمياء وابعادها .
٢. التعرف على مفهوم الانحراف الوظيفي وابعاده .
٣. تحديد وتشخيص مستوى البقع العمياء لمدرء المعمل المبحوثة .

الدراسة خطوة في اتجاه مختلف من خلال تشخيص مسببات الانحراف الوظيفي وكيفية معالجة او تقليل هذه المسببات لضمان عدم خروج المنظمة عن مسارها باتجاه تحقيق الأهداف لذا فقد قسمت الدراسة على أربعة مباحث تمثل الأول الاطار المنهجي للدراسة، اما الثاني فقد خصص للإطار النظري باستعراض ما أورده الباحثون بخصوص متغيري الدراسة، فيما عرض الثالث الجانب العملي واختبار الفرضيات واختتم بالمبحث الرابع الذي خصص لعرض الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول : منهجية الدراسة

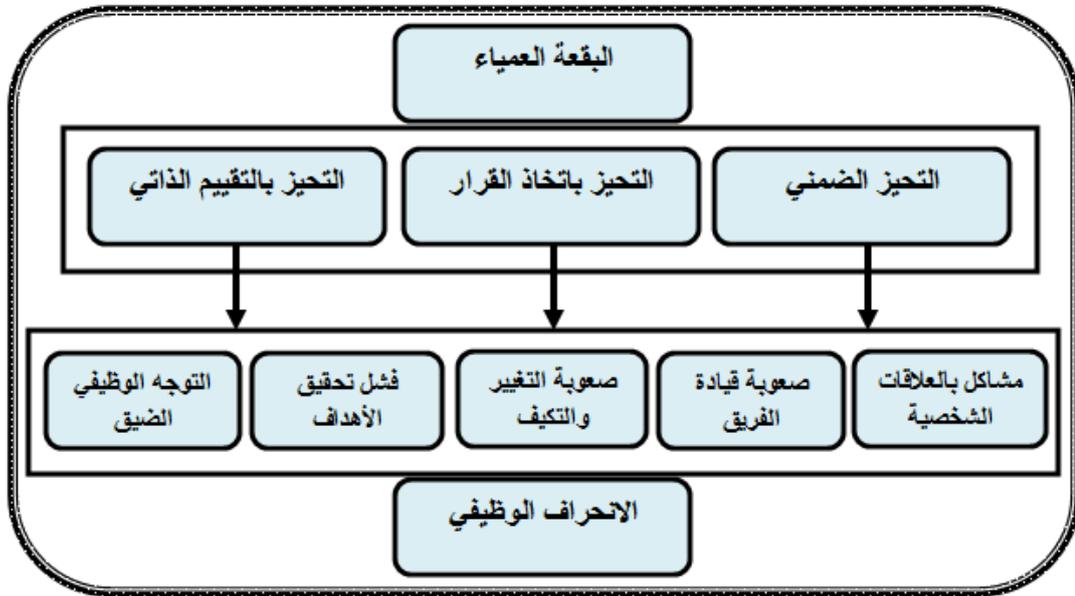
اولاً : مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات بشكل عام بعض التحديات في عملها ومنها الانحراف الوظيفي الذي بحاجة للمزيد من اهتمام الباحثين لندرة الدراسات التي تناولته قليلة وما زالت بحاجة الى مزيد من التوضيح، إذ أن ندرة البحوث تعود إلى حقيقة أن الموضوع يفسح المجال لمناقشات وجدل واسع . (Gentry et al.,2015:857; McCartney &Campbell,2006) كما بينت العديد من الدراسات أمثال (Clydesdale,2016:179) ; (Bezzina,2013) ان هنالك حاجة لإجراء المزيد من البحوث لتطوير العلاقات وتبادل الثقة بشكل أكثر فاعلية بين الإدارة والعاملين للتخلص من البقع العمياء التي ترافق العديد من عمليات التقييم واتخاذ القرار لتكون بشكل اكثر مصداقية،

البقع العمياء وتأثيرها في الانحراف الوظيفي لمنظمات الأعمال

٤. ثلاثة ابعاد فرعية وهي: التحيز الضمني، التحيز في اتخاذ القرارات، التحيز في التقييم الذاتي . كما سيتم قياس المتغير التابع للبحث الذي هو (الانحراف الوظيفي) طبقاً لمقياس (Gentry et al.,2015 ; McCartney&Gooding,2013; Tang et al.,2011) والذي يتألف من خمسة متغيرات فرعية وهي : مشاكل العلاقات الشخصية، صعوبة قيادة الفريق، صعوبة التغيير او التكيف ، الفشل في تحقيق أهداف العمل، التوجه الوظيفي الضيق وكما موضح في الشكل (١).

٥. التعرف على مدى تأثير البقع العمياء في الانحراف الوظيفي.
رابعاً : أنموذج الافتراضي للدراسة بالاستناد إلى الإطار الفكري لأدبيات البقع العمياء والانحراف الوظيفي وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه تم صياغة المخطط فرضي للبحث وهو يجسد مخططاً للعلاقات بين هذه المتغيرات واتجاهاتها، إذ ان المتغير المستقل (البقع العمياء) والذي تم قياسه طبقاً لمقياس (Scopelliti et al.,2015). والذي يتكون من



شكل (١) نموذج الدراسة الفرضي

البقع العمياء وتأثيرها في الانحراف الوظيفي لمنظمات الأعمال

رابعاً : فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية موجبة للبقع العمياء من خلال التحيز في التحيز الضمني في أبعاد الانحراف الوظيفي على المستوى الكلي.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية موجبة للبقع العمياء من خلال التحيز في اتخاذ القرار في أبعاد الانحراف الوظيفي على المستوى الكلي.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية موجبة للبقع العمياء من خلال التحيز في التقييم الذاتي في ابعاد الانحراف الوظيفي على المستوى الكلي.

سادساً : أدوات الدراسة

١. **الجانب النظري :** استعان الباحثين في تغطية هذا الجانب من البحث بما هو متوافر من المصادر الأجنبية من الدراسات والبحوث المتوافرة على شبكة الانترنت إذ شكلت شبكة الإنترنت جانباً أساسياً في حصول الباحثين على أحدث البحوث والدراسات التي غطت الجانب النظري للدراسة.

٢. **الجانب العملي:** استعان الباحثين بشكل رئيس على الاستبانة كمصدر رئيس في جمع البيانات و تمّ الاعتماد فيها على جهود باحثين سابقين ، فضلاً عن إجراء عمليات الإضافة والتعديل عليها بما يتناسب مع واقع البيئة العراقية والشركات الصناعية العاملة فيها. تكونت

الاستبانة من البنود الخاصة بموضوع الدراسة، وتشمل المتغيرات الرئيسية والفرعية، (البقع العمياء والانحراف الوظيفي)، تضمنت الاستبانة (٤٠) فقرة موزعة على متغيرات الدراسة، (١٥) فقرة لقياس البقع العمياء لكل بعد فرعي (٥) فقرات، و (٢٥) فقرة للمتغير الاستجابي الانحراف الوظيفي لكل بعد فرعي (٥) فقرات .

سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في معمل الاسمنت الجنوبية كوفة الجديد(الشفة الصباحي فقط) البالغ عددهم (٤٢٠) موظف وعامل. اما عينة الدراسة فقد بلغت (٩٩) موظف وعامل.

ثامناً: حدود الدراسة

الحدود المكانية للدراسة هي معمل سمنت الكوفة الجديد في محافظة النجف الاشرف، اما الحدود الزمنية فقد امتدت من ١ / ٢٠ الى ٢ / ٤ / ٢٠١٧، على وفق حدود بحثية ركزت على متغيري البقع العمياء والانحراف الوظيفي، اما الحدود البشرية للدراسة فقد ركزت فقط على الموظفين في الأقسام كافة في معمل سمنت الكوفة الجديد .

تاسعاً: الموقع الاجرائي للدراسة

معمل الاسمنت الجنوبية كوفة الجديد هو احد المعامل التابعة للشركة العامة للاسمنت الجنوبية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن التي تم تأسيسها بتاريخ ١٩٩٥/٦/٢٠ و برأسمال

البقع العمياء وتأثيرها في الانحراف الوظيفي لمنظمات الأعمال

أقل انحيازاً في حكمهم مقارنة بأقرانهم. ويميلوا الى القاء اللوم على الآخرين بحجة كونهم متحيزين عند الحكم، كما ان الغالبية العظمى منهم اكثر انحيازاً من أقرانهم، هذه الظاهرة غالباً ما تسبب البقع العمياء. اذ يشير مفهوم البقع العمياء الى الحالات التي ترافق عملية اتخاذ القرارات والحكم على الأداء وفق معلومات يشوبها نوع من الغموض، اذ يحدث هذا الغموض نتيجة التزييف في المعلومات والأحكام الصادر على تقييم الأداء نتيجة التحيز الضمني او العاطفي الذي يمارس على الأشخاص، فالأفراد العاملين في كافة المستويات التنظيمية هم أقل عرضة للكشف عن التحيز الذي يمارسونه . وهذا ناتج من الفروق الفردية للميل لتحقيق بعض المصالح ، كما ترجع اسباب خلق البقع العمياء الى عدم القدرة على اتخاذ القرار، والسمات الشخصية المتعلقة بتعزيز الذات، مما يخلق فجوة بين الاداء المتوقع من هؤلاء الاشخاص والاداء الفعلي، لذا من الضروري عدم تجاهل نصيحة الآخرين والاستجابة للتدخل بهدف الحد من التحيز بكافة اتخاذ القرار. كما تشير نتائج الدراسات التي اجريت على موضوع البقع العمياء أن التحيز ناتج عن الواقعية الساذجة والأناثية وعدم الإدراك بدلا من المصادقية والمسؤولية والسلوك الأخلاقي (Scopelliti et al.,2015).

(٨٧١٥٠٠٠٠٠٠) دينار عراقي وهي تقع في محافظة النجف الاشرف - قضاء الكوفة ، يقع المعمل في مدينة الكوفة على بعد (٧) كيلو متر جنوب المدينة وبطاقة إنتاجية ١,٨ مليون طن سنويا ويعمل بالطريقة الرطبة وينتج الأسمنت البورتلاندي العادي.

المبحث الثاني : الاطار النظري للدراسة

١. مفهوم البقع العمياء Concept of

Blind Spots

يتدارج مصطلح البقع العمياء في العديد من المجالات، وفي مجال ادارة المنظمات فانه يقصد بها مختلف الممارسات التي يقوم بها الافراد العاملين بمختلف المستويات التنظيمية وتتمثل بعمل المدراء والعاملين وفق منهجية الثقة المفرطة بالنفس في تحديد معارفهم وتقييمهم لذاتهم . وهذا يعني أنها تميل إلى التعبير عن الثقة في أحكامهم التي تتجاوز دقة تلك الأحكام، فالثقة المفرطة تساهم في خلق البقع العمياء، الأمر الذي يؤدي إلى التفسير غير الدقيق للعديد من القرارات (NG et al.,2009) اذ يمارس العديد من الأشخاص تحيزات منهجية عديدة في الحكم، وكثير منها يرجع لأسباب عدم وجود وعي للوصول إلى الحكم الصحيح، مما يعني أنهم غالباً ما يجهلوا نتائج تلك التحيزات التي يمارسونها ،على الرغم من أنها لا تعطي الحكم الصحيح عن الكثير من الاحداث. بناء على ذلك، معظم الاشخاص يميلوا إلى الاعتقاد أنهم

البقع العمياء وتأثيرها في الانحراف الوظيفي لمنظمات الأعمال

فرصة ظهور البقع العمياء تكون اقل مما لو كانوا الأشخاص لا يدركوا ذلك، وقد عزا التحيز الضمني إلى تفاعل ظاهرتين هما التأمل الواهم والواقعية الساذجة، وبالتحديد عند تقييم الذات وأشخاص آخريين Soderberg& Sherman,2013 ; Scopelliti et al.,2015; NG et al.,2009). عندما يقيم الأشخاص مدى التحيز في سلوكهم، فإن المسلم به ان التقييم يعتمد على السلوك وليس على الأفكار التي يحملها الشخص، لأن الأفكار التي يحملها الآخريين لا يمكن الوصول إليها كونها غير ظاهرة للعيان، مما يؤدي الى الحكم على الآخريين بطريقة يشوبها التضليل نتيجة الابتعاد عن المقياس الذي يتعلق بالذكاء والقدرة المعرفية، والقدرة على اتخاذ القرار، الثقة بالنفس وتعزيز الذات، والسمات الشخصية العامة.

٢-١: التحيز في اتخاذ القرارات Bias in

Decision Making

بينت العديد من الدراسات أن مهام صنع القرار تتطلب الكفاءة لتكون في الاتجاه الصحيح كون بعض القرارات تحدد مصير المنظمة بالكامل، الا ان بعض المدراء يتخذوا القرارات التي يشوبها التحيز مما تنحرف عن اتجاه اهداف المنظمة (Scopelliti et al.,2015). وقد يعود الفشل إلى إلى عوامل خارجة عن إرادتهم رغم المهارات الشخصية التي يمتلكونها & (Hoffmann Post,2014) ويعزى بعض

كما يختلف الأشخاص في ميلهم للتحيز في الحكم على الاداء ، ولتطوير اداة لقياس هذا الميول السلبي يتوجب التركيز على الذكاء وشخصية الأفراد وصفاتهم المتعلقة باحترام الذات، وتعزيز الذات، كما ان التحيز للبقع العمياء ينتج عنها عدم الكفاءة في صنع القرار. بعبارة أخرى، فإن الاعتقاد بأن الأشخاص الأقل انحيازاً من نظراءهم يمكن أن يعكسوا تصور الذات بشكل واقعي بدلاً من اتخاذ القرارات لا تتوافق مع إمكانياتهم الفعلية ، أي التشخيص الدقيق للحكم والقدرة على اتخاذ القرار. لذا نجد إن الشخص الأقل انحيازاً من نظراءه يقلل من العواقب الضارة على الأحكام والسلوكيات التي تعتمد على الدقة بما في ذلك تقبل المشورة من زملاءه، وعلى هذا الأساس يمكن قياس مفهوم البقع العمياء من الآتي (Scopelliti et al.,2015)

١-١: التحيز الضمني Implicit Bias

يحمل اغلب الأشخاص نزعة الاعتقاد أنهم أقل تحيزاً من أقرانهم، العاملين يعتقدون انهم اقل تحيزاً من زملائهم والمدراء يعتقدوا انهم اقل تحيزاً من اقرانهم أيضاً. هذه التباين شائع في التحيز الضمني في التقييم والحكم على الآخريين، وفي العديد من الحالات لوحظ مجموعة متنوعة من التحيزات الاجتماعية والمعرفية التي أدت بالنتيجة الى البقع العمياء، إذا كان العاملين يقيموا بوضوح مدى تحيزهم بالنسبة لأقرانهم فان

البقع العمياء وتأثيرها في الانحراف الوظيفي لمنظمات الأعمال

للتدريب، وأخذ المشورة. وبالتالي فإنهم بحاجة إلى أساليب اقناع أكثر وأدلة على أن اتخاذ قراراتهم لايشوبها الخطأ.

١-٣: التحيز في التقييم الذاتي Bias in the self-assessment

أثبتت العديد من الدراسات أن هذه الخصائص من فاعلية الذات، والثقة بالنفس، موضع داخلي للسيطرة والاستقرار العاطفي فهي تميل الى ان تكون وثيقة الصلة ببعضها البعض (Judge & Mueller, 2011) كثيراً ما يتم اختيار أشخاص لشغل مناصب معينة من خلال ترشيحهم لهذا المنصب وفق معايير تقييم تلائم وطبيعة عمل تلك الوظيفة، وبعض هذه المعايير تعتمد على التقييم الذاتي من قبل الشخص نفسه، ففي حالة المبالغة في منح اوزان عالية لا تنطبق مع الواقع الفعلي فانها تؤدي الى تضليل متخذ القرار وبالتالي تتشكل البقع العمياء. التحيز في الاعتراف كغيرها من التحيزات التي يبنى الحكم عليها وتضليل الطرق التي يمكن التنبؤ بها. بدلا من إشارة إلى النظرة الإيجابية للذات أكثر من اللازم، من الضروري الميل إلى النظر في أدلة مختلفة عند اتخاذ المقارنات بدقة. وبالتالي، فإننا نتوقع على وفق ما ذكر الباحثين امثال (Scopelliti et al., 2015;) (Stocco & Fum, 2007). (أ) تكون بمثابة مؤشر على التحيز للمقارنات أخرى التي تعتمد على آليات معرفية مماثلة، سواء كانت تلك

الفضل الى الفروق الفردية للمديرين ومدى موثوقيتهم وتوقعهم للعالم الحقيقي وقدرتهم على اتخاذ القرار، فضلا عن عدم الاستفادة من تجاربهم السابقة (Stocco & Fum, 2007). فضلا عن التفرد في اتخاذ القرار، وهو الهدف الرئيسي لدراسة علاقة المدير بقدرته على اتخاذ القرار وفق ثلاثة علاقات محتملة بين البقع العمياء والقدرة على صنع القرار الأولى ، الأفراد الذين لايمتلكوا القدرة على صنع القرار قد يكونوا الأقل علم بالتحيز الخاصة بهم، وبالتالي يكون من الأرجح أن يحملوا البقعة العمياء، في الواقع، الأقل مهارة في كثير من الأحيان الأقل قدرة على تقييم مستوى مهاراتهم إذ يعود هذا التحيز للقدرة على اتخاذ القرار، الثانية: الأفراد قد يقيموا بشكل دقيق درجة التحيز بالنسبة لأقرانهم.

وبعبارة أخرى، الافراد الذين يعتقدون أنهم أقل انحيازا من أقرانهم قد يكونوا اقل توجه الى خلق بقع عمياء، ينبغي أن يكون هناك وجود علاقة بين البقع العمياء والكفاءة في صنع القرار. الثالثة، القدرة على اتخاذ القرار قد لا ترتبط بالبقع العمياء، الافراد الذين لم يتم تدريبهم على صنع القرار يكونوا غير مدركين للتحيزات المشتركة في المنطق والحكم، تظهر تباين كبير في الكفاءة في اتخاذ القرارات، الأشخاص الذين هم أكثر عرضة للتحيز للبقع العمياء هم أقل عرضة لتحسين عملية صنع القرار من خلال الانخراط في استراتيجيات الحد من التحيز، والاستجابة

البقع العمياء وتأثيرها في الانحراف الوظيفي لمنظمات الأعمال

وضحت الأدبيات المتعلقة بالانحراف الوظيفي ان الانحراف يحدث عندما تفشل الادارة للوصول إلى المستوى المتوقع من الإنجاز، أي يتم في مستوى أقل مما كان متوقعا، مما يحمل المنظمة كل من التكاليف المباشرة، مثل تكلفة استبدال المدراء الذين خرجوا عن مسارهم. والتكاليف غير المباشرة المتمثلة بفقدان الإنتاجية التي تعزى إلى القيادة السيئة للمدير الذي خرج عن مساره. (McCartney&Gooding,2013). ويعتقد

بعض الباحثين أمثال (Gentry et al.,2015) (Tang et al.,2011) ; أن هنالك سلوكيات غالبا ما تبدو عشوائية، الا ان تلك السلوكيات هي في الواقع منظمة ومتسقة، وتحكمها تفضيلات الشخص حسب ما أوضحتها نظرية Myers-Briggs (مع اخذ المعلومات حول الأشياء والافراد والأحداث، أو الأفكار والأحكام (تنظيم المعلومات ويقتررب من الاستنتاجات) في جميع الأنشطة اليومية. ونتيجة لذلك، يتصرف الأشخاص استنادا إلى أنماط متطورة من السلوك أو الميول، وهذا يعود لأنماط الشخصية وأنواع الإدراك (الإحساس أو الحدس).

ويشير (Ross,2013:13) إلى أن عدم قدرة المدراء على تأدية المهام المطلوبة منهم يحمل المنظمة تكاليف ترتبط بالانحراف الوظيفي بما في ذلك تكاليف الفرص الضائعة. وقد يحدث الانحراف عندما يتوقع المدير أن المنظمة ستحقق نتائج تهم مستقبلها ويركز قدرته على

المقارنات مفضلة أو غير مفضلة إلى الذات. من خلال دقة المؤشر عند المقارنة مع الآخرين ، (ب) وضع أوزان للتقييم الذاتي بناء على مشاركة الآخرين و (ج) التقبل للتدريب في كيفية تقييم الذات لتكون العملية اكثر واقعية ،اي التنبؤ عند تقييم قدراته، وعدم أظهر مزيد من التحيز عند تقييم الذات (على سبيل المثال، أنا بارع في استخدام فأرة الكمبيوتر ولكنه اقل من كلمة بارع) .

لذا من المفترض تقييم قدرات الآخرين بدلا من مجرد عرض النفس أكثر إيجابية، يجب أن يكونوا أكثر عرضة لإظهار التحيز اعتمادا على الآليات المعرفية المماثلة. على سبيل المثال، يجب أن يكونوا أكثر من متوسط عند تقييم قدرته على أداء المهام السهلة، واقل من المتوسط عند تقييم قدرته على أداء المهام الصعبة ، فالتنبؤ في صحة عملية التقييم هو أن يتوقع عدم التحيز في الأحكام من خلال دقة المقارنة بالآخرين. الافراد الذين يعتقدون انهم أقل عرضة للتحيز من أقرانهم، يجب أن يكونوا على ثقة باتخاذ القرارات التي تحتاج نتائجها إلى التصحيح ، وبالتالي فالأشخاص الذين يكون لديهم ميل الى التقييم الذاتي غير الواقعي يكونوا أكثر عرضة لتكوين البقع العمياء.

٢. مفهوم الانحراف الوظيفي Functional Concept of Derailment

البيع العمياء وتأثيرها في الانحراف الوظيفي لمنظمات الأعمال

الوظيفي باستخدام خمس ابعاد التي تؤدي الى هذا الانحراف الوظيفي والتي يمكن توضيحها كالآتي: (Gentry et al., 2015; McCartney & Gooding, 2013; Tang et al., 2011)

مشاكل العلاقات الشخصية Problems with Interpersonal Relationships

ان المشاكل التي تنشأ بين المدراء والعاملين تسبب العزلة التنظيمية نتيجة ممارسة المدراء للاستبدادية، منعزلين، متعجرفين ، حساسين اكثر. مبتعدين عن الآخرين ، حذرين ومتشككين ، ومنغلقين. ويبدو أن هذه الخصائص الشخصية تكون متسقة مع الأفراد الذين لا يمكنهم العلاقات الشخصية الجيدة (Gentry et al., 2015; McCartney & Campbell, 2006) الخصائص الشخصية السلبية التي يمكن أن تسهم في انحراف المدير والتي يمكن تشخيصها من خلال قياس الاتجاهات السلوكية (على سبيل المثال عاطفي أكثر من اللازم) مما جعلته يميل نحو الانحراف. كذلك الصفات الشخصية السلبية مثل الغطرسة، معتقد أنه يعرف جميع الحلول للمشاكل التي تحيط بالمنظمة. لذا من الضروري أن نشخص السمات الشخصية السلبية والمزيد من الخصائص التي تزيد فهمنا للانحراف من خلال العديد من الصفات الشخصية التي يمكن بحثها في علاقة أداء المدير، فمن الخصائص

تحقيق ذلك الا ان النتائج المتحققة تكون دون المستويات المتوقعة، وقد يحدث هذا نتيجة افتقار المدير للمهارات الشخصية الخاصة لخصائص ومتطلبات الوظيفة، المدير الذي خرج عن مساره يميل الى التمسك بالعادات الماضية لأنه يفضل القيام بأشياء بطريقته الخاصة، والذي يسبب مشاكل عندما يحتاج الوضع الجديد أدوار جديدة أو الاستعداد للتنمية المستقبلية، بدلا من التركيز على مسببات النجاح في الماضي. هذه الظاهرة مكلفة للأفراد، وكذلك للمنظمات، على الأقل في ثلاثة مجالات هي: أثر انحراف على مهنة الشخص الذي خرج عن مساره، فقدان المنظمة للمواهب المحتملة، وتأثير ذلك على الأشخاص الذين تضرروا من نتائج الانحراف (McCartney&Gooding,2013).

وأشارت المقابلات مع كبار المسؤولين التنفيذيين لتفسير اسباب خروج الأفراد عن مساره الوظيفي رغم قدرتهم العالية بتحقيق النتائج المطلوبة، اذ تبين ان هذه الأسباب تعود الى أوجه القصور الإدارية. في تشخيص "الجانب المظلم" الذي يضلل للمدير في تفسير بعض السلوكيات مما يتخذ قرارات غير ذات مصداقية (McCartney & Campbell, 2006). اذ ان الكشف عن أي معلومات عن الانحراف الوظيفي يمكن ان تكون مفيدة للغاية للمنظمات، وخاصة في تطوير المديرين، اذ درس الباحثون ديناميات الانحراف

البتق العمياء وتأثيرها في الانحراف الوظيفي لمنظمات الأعمال

لهذه الخصائص فان التكيف للاحداث الجديدة يكون امر في غاية الصعوبة ويتمثل في عجز المدير للتكيف مع الأحداث المختلفة أو عدم ملائمة نمط الشخصية، وعدم القدرة على النمو والتعلم، التنمية، وضعف التفكير الاستراتيجي. (Uhl-Bien&Marion,2009).

٢-٤: الفشل في تحقيق أهداف العمل

Failure to meet business objectives

هناك حاجة إلى بحوث لدراسة العلاقة بين الممارسات الشخصية والسلوكيات الإدارية، ولاسيما عند النظر في تكاليف الانحراف الوظيفي. من خلال تدريب المدراء على اتخاذ القرارات مستندة على معلومات واقعية خالية من الغموض (Gentry et al.,2015). اما في حالة الفشل في تلبية الأهداف التنظيمية فانها نتيجة وصف المدير بالمبالغة في الطموح، الافتقار إلى المتابعة ، أو الأداء الضعيف. (Zaccaro et al.,2001 عدم قدرة الادارة على وضع حلول تتناسب وحجم المشكلة التي تعرقل اهداف العمل نتيجة ضعف البحث عن المعلومات التي تسهم في حل تلك المشكلة، وعدم التنسيق في إدارة موارد المنظمة.فضلا عن ضعف الإدارة في تنسيق الموارد المادية. كما ان استخدام المعلومات لا يسخر في حل المشاكل التي تعرقل الهدف المراد تحقيقه.

المدمرة التي تتعلق بانحراف المدير من شأنها أن تكون جزء من الممارسات التي اعتاد عليها المدير وهي ممارسات غير مرغوبة (McCartney & Gooding, 2013).

٢-٢: صعوبة قيادة فريق Difficulty leading a team

فشل المدير في قيادة الموظفين على نحو فعال، وعدم بناء الفريق بالشكل المطلوب ، وعدم القدرة على التعامل مع الصراع، اذ تتبع معظم المشاكل من بيئة الفريق مما تتطلب أن تكون القيادة منسجمة مع التطورات والأحداث خارج الفريق، وعلاوة على ذلك، القادة لديهم مسؤولية تفسير وتحديد الأحداث التي تحيط ببيئة فريقهم. تكمن صعوبة قيادة الفريق في ضعف تشخيص المشاكل التي يمكن أن تعرقل عمل الفريق ، وصعوبة وضع الحلول المناسبة للمشاكل التي يعاني منها الفريق (Zaccaro et al., 2001). (Gentry et al., 2015 al., 2001).

٢-٣: صعوبة التغيير أو التكيف Difficulty Changing or Adapting

تتمثل أحد الأبعاد الهامة في صعوبة التكيف مع المستجدات المستمرة مما يتطلب وظيفة تكيفية يمارسها المدير نفسه مرتكزة على القيادة التكيفية للديناميات والظروف المرغوبة التي تساعد على خلق سياقات مشجعة يمكن من خلالها ضمان عدم الانحراف عن الاهداف الموضوعية ، اما في حالة عدم امتلاك الادارة

البتق العمياء وتأثيرها في الانحراف الوظيفي لمنظمات الأعمال

١-٣ : علاقة التحيز الضمني بالانحراف

الوظيفي

الدراسات التي تناولت التحيز الضمني بينت إن التحيز يؤثر طردياً على كل من الأحكام والسلوكيات الصادرة من المدراء والعاملين، مما يجعل مستقبل المنظمة محفوف بالمخاطر ، اذا توصلت هذه الدراسات الى أن التحيز الضمني هو ظاهرة حقيقية تتطلب تحليل مدروس (Jost et al.,2009 ; NG et al.,2009).

٢-٣ : علاقة التحيز في اتخاذ القرار بالانحراف

الوظيفي

إن اتخاذ القرار الأمثل يتطلب أدلة ومعلومات قوية عبر مجموعة متنوعة من السياقات، اما في حالة وجود تحيزات في تلك المعلومات أو وجود ميل عاطفي في اتخاذ هذه القرار فانه يؤدي الى نتائج مريكة، مما يؤدي الى انحراف عن الهدف من اتخاذ القرار (Masipet al el.,2010).

٣-٣ :علاقة التحيز في التقييم الذاتي

بالانحراف الوظيفي

تتعرض عمليات التقييم الذاتي على تحفيز الأشخاص وأدائهم، فالأشخاص الذين يقيموا أنفسهم بشكل واقعي سيكونوا أكثر حماسا واجتهادا ونجاحا في المهام الموكلة لهم . اما الأشخاص الذين يميلوا الى التحيز وتضليل المقابل في عملية التقييم فسيكون أدائهم عكس ما هو متوقع منهم وبالتالي تكون نتائجهم سلبية على المنظمة (Judge&Mueller,2011).

٥-٢ : التوجه الوظيفي الضيق Narrow

functional orientation

يترجم التوجه الوظيفي الضيق من خلال التأثيرات غير المرغوبة من القيادة على الأداء التنظيمي مما يتطلب فحص مستويات متعددة من القيادة في وقت واحد. مما لا يقبل الشك ان الاداء التنظيمي في المنظمات بغض النظر عن حجمها يكون مرتبطاً بأساليب القادة في مستويات هرمية مختلفة. معظم الدراسات السابقة ركزت على فاعلية الرئيس التنفيذي، مدير عام، أو المشرف، اذ ان المستوى الأعلى يؤثر على المستويات الأخرى من خلال نشر المعلومات عن التوجهات الجديدة وهذا يتم من خلال وضع قادة لديهم توجهات ونظرة واسعة (et Akrivou&Bradbury- O'Reilly Huang,2011)، كثيرا ما تؤدي النظرة الضيقة للتوجهات الوظيفية لبعض المدراء إلى عدم قدرة الإدارة العليا الى تهيئة الأشخاص المناسبين في المستقبل مما يجعل مستقبل المنظمة مهدد بالانحراف عن الأهداف المراد تحقيقها وخصوصاً عندما تكون هنالك صعوبة في استقطاب الأشخاص الموهبين ، وهنا يتبين ضعف استعداد المدير لتولي مناصب أعلى وعدم قدرته على الإدارة خارج وظيفته الحالية (Gentry et al.,2015).

٣ . علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

البقع العمياء وتأثيرها في الانحراف الوظيفي لمنظمات الأعمال

وهي (التحيز الضمني (IM)، والتحيز في اتخاذ القرارات (BD)، والتحيز في التقييم الذاتي ((BS)، اما المتغير التابع هو الانحراف الوظيفي الذي يتألف من خمس ابعاد فرعية وهي (مشاكل العلاقات الشخصية (PI)، صعوبة قيادة الفريق (DL)، صعوبة التغير والتكيف (DC)، الفشل في تحقيق اهداف العمل (FM)، والتوجه الوظيفي الضيق (NF))، وسيتم اختبارها كالاتي:

اولاً: الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة:
يتخصص هذا الجزء من البحث بعرض إحصائي الذي يظهر مستوى ابعاد البقع العمياء وابعاد الانحراف الوظيفي لدى موظفي معمل اسمت الكوفة من خلال الوصف الاحصائي المتضمن الوسط الحسابي والانحراف المعياري. فالوسط الفرضي (٣) فأكثر يعد مقبولاً .

كما ذكر (McCartney&Gooding,2013) ان احد اسباب انحراف المديرين عندما يتم الطلب من منهم لتقييم أنفسهم لصفاتهم القيادية وادائهم، وهي طريقة مشكوك فيها، نظرا لاحتمال أن قد تتعارض تصورات القيادة المرء مع تصورات الآخرين. لهذا السبب، فان تقييم المشرف لخصائص وأداء القيادات الذي خرج عن مساره هو مقياس مرغوب فيه أكثر من التقييم الذاتي.

المبحث الثالث

الجانب التحليلي لفرضيات الدراسة

ستركز الدراسة من خلال هذا المبحث على كشف ومعرفة مستوى فقرات وابعاد الدراسة باستخدام الوصف الاحصائي من وسط حسابي وانحراف معياري، كما سيكشف ايضا عن مقدار التأثير بين متغيراتها الفرعية، فالمتغير المستقل هو (البقع العمياء) التي تتكون من ثلاث ابعاد

البقع العمياء وتأثيرها في الانحراف الوظيفي لمنظمات الأعمال

جدول (١) التحليل الوصفي لابعاد البحث

ت	المتغير الرئيس	البعد الفرعي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	ترتيب الابعاد
١	البقع العمياء	IM	3.64	0.91	0.73	٣
٢		BD	3.71	0.89	0.74	١
٣		BC	3.67	0.89	0.73	٢
		على المستوى الكلي للبقع العمياء		٣,٦٧	٠,٩٠	٠,٧٣
١	الانحراف الوظيفي	PI	3.74	0.88	0.75	٣
٢		DL	3.74	0.82	0.75	٢
٣		DC	3.71	0.86	0.74	٤
٤		FM	3.55	0.95	0.71	٥
٥		NF	3.81	0.80	0.76	١
		على المستوى الكلي للانحراف الوظيفي		٣,٧١	٠,٨٦٢	٠,٧٤٢

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

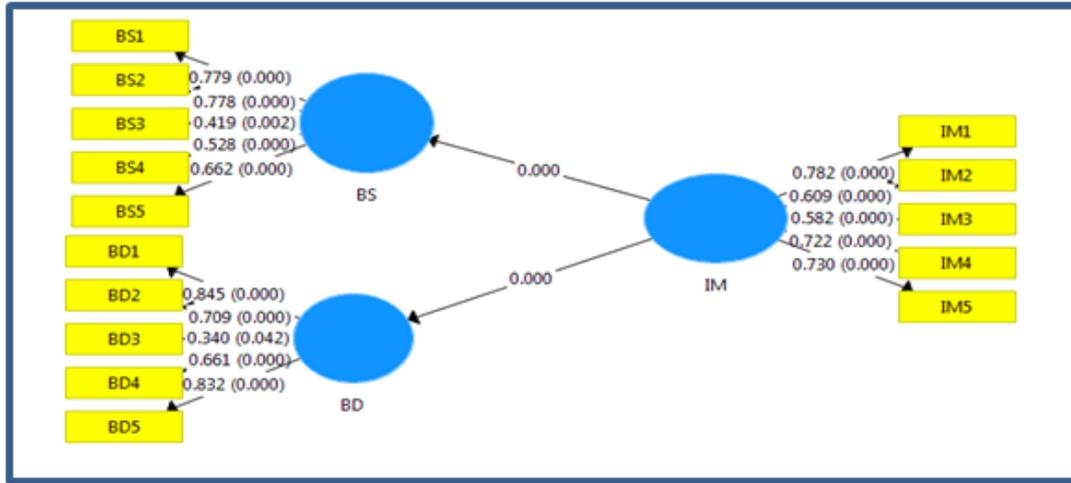
بالانحراف المعياري والتي سيتم التعرف على مقدار التأثير بينهما في هذه الدراسة. ثانياً: التحليل العاملي التوكيدي لفقرات الدراسة إن التحليل العاملي التوكيدي "عبارة عن مجموعة من الأساليب الإحصائية، التي تهدف إلى تخفيض عدد المتغيرات المتعلقة بظاهرة معينة"، ويبدأ التحليل العاملي التوكيدي ببناء

يلاحظ من جدول (١) ان جميع ابعاد البقع العمياء والانحراف الوظيفي حققت اوساط حسابية اعلى من (٣) اي ان موظفي معمل الاسمنت يروا بان هناك بقع عمياء لدى رؤسائهم وهذا يعني ان هنالك مشكلة لكلا ابعاد البقعة العمياء والتي ادت بشكل مماثل

البقع العمياء وتأثيرها في الانحراف الوظيفي لمنظمات الأعمال

ثالث ورابع وهكذا تستمر العملية ، حتى تصبح جميع التباينات محسوبة ، إذ يتم إيقاف العملية بعد استخراج عدد قليل من العوامل. كما تم الاعتماد على برنامج (SMART PLS) في حساب معامل التشبع اما قبول او رفض العامل استناداً على نسبة (P-value) والتي من المفترض ان تكون اقل من (0,05) وعندما تكون النسبة اكبر من (0,05) سيرفض العامل ويتم حذفه، وبحسب الشكل (٢) الذي يعرض نتائج التحليل العاملي التوكيدي من نسب تشبع ومستوى المعنوية لابعاد البقع العمياء.

مجموعة جديدة من المتغيرات المحددة على العلاقات في مصفوفة الارتباط إذ يحول مجموعة المتغيرات إلى مجموعات جديدة من المتغيرات المركبة أو المكونات الأساسية التي ترتبط كل منها بالأخرى ارتباطاً عالياً، ويجري وضع توافق خطية للمتغيرات على أساس العوامل التي تنتج عن حساب التباين في مجموعة البيانات ككل، ويشكل التوافق الأفضل للمكونات الأساسية الأولى العامل الأول، كما يحدد التوافق للمكونات الأساسية الثانية لتغير التباين غير المحسوب في العامل الأول يحدد العامل الثاني ، ويمكن إن يكون هناك عامل



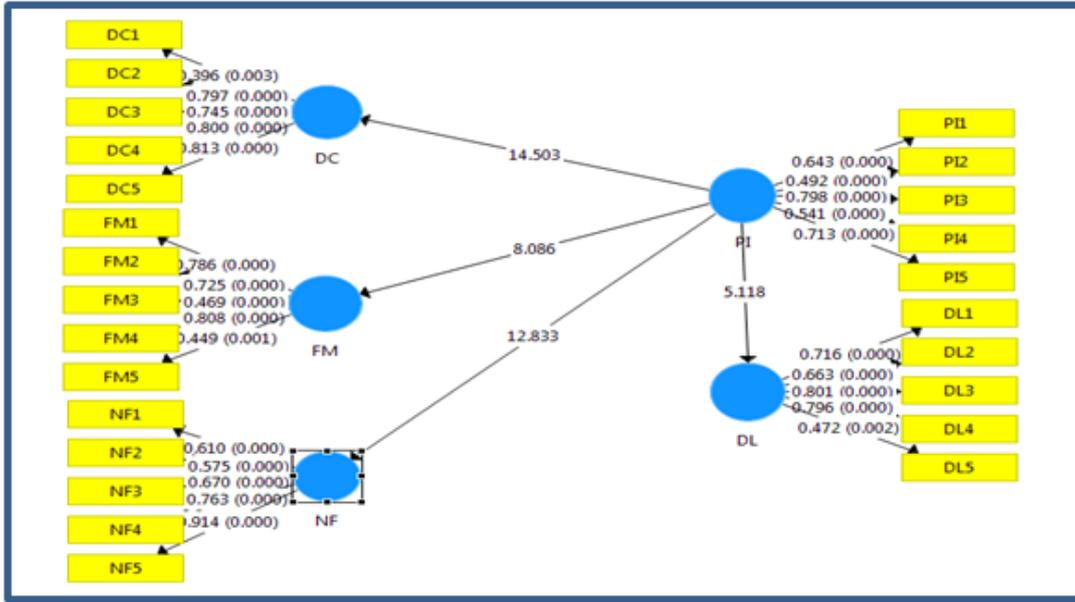
شكل (٢) التحليل العاملي لفقرات البقع العمياء

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج (SMART PLS).

تشبع مقبولة بالاستناد على نسب (P-value) التي حققت اقل من (0,05). اما التحليل العاملي التوكيدي لفقرات الانحراف الوظيفي سيظهرها الشكل (٣) :

بحسب الشكل (٢) الذي يتضح منه ان فقرات ابعاد البقع العمياء المتمثلة ب) التحيز الضمني (IM)، التحيز في اتخاذ القرارات (BD)، والتحيز في التقييم الذاتي (BS)) جميعها حققت نسب

البقع العمياء وتأثيرها في الانحراف الوظيفي لمنظمات الأعمال



شكل (٣) التحليل العائلي لفقرات الانحراف الوظيفي

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج (SMART PLS).

بموجب الشكل (٣) الذي يتبين منه ان فقرات ابعاد الانحراف الوظيفي الذي يتألف من خمس ابعاد فرعية التي هي (مشاكل العلاقات الشخصية (PI)، صعوبة قيادة الفريق (DL)، صعوبة التغير والتكيف (DC)، الفشل في تحقيق اهداف العمل (FM)، والتوجه الوظيفي الضيق (NF)) فان جميعها حققت نسب تشبع مقبولة بالاستناد على نسب (P-value) التي حققت اقل من (٠,٠٥).

ثالثاً: اختبار وتحليل علاقات التأثير لمتغيرات الدراسة

تم استعمال تحليل الانحدار المتعدد في الاختبارات الخاصة بالتعرف على تأثير (ابعاد

البقع العمياء) في (الانحراف الوظيفي)، كما تم اعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع (الانحراف الوظيفي) بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل (البقع العمياء)، وقد اعتمد البحث على مستوى معنوية (٠,٠٥) للحكم على مدى معنوية التأثير، اذ تم مقارنة مستوى المعنوية المحسوبة مع مستوى المعنوية المعتمدة (٠,٠٥) وتعد تأثيرات ذات دلالة معنوية اذا كان مستوى المعنوية المحسوبة اصغر من مستوى المعنوية المعتمدة والعكس بالعكس. وقد وضعت ثلاث فرضيات رئيسية نصت على وجود تاثير

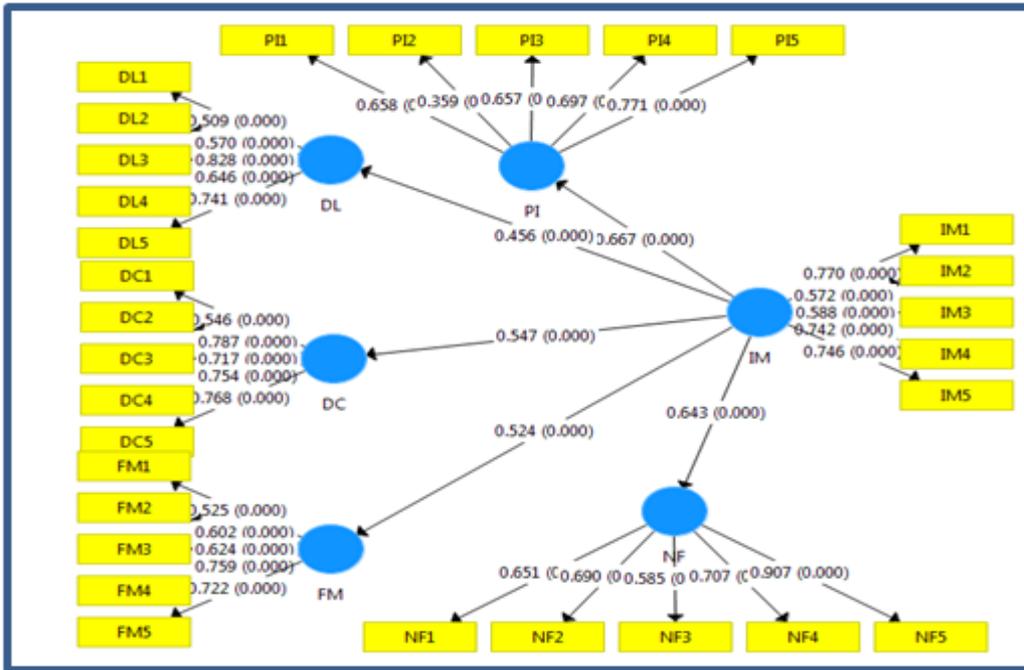
بموجب الشكل (٣) الذي يتبين منه ان فقرات ابعاد الانحراف الوظيفي الذي يتألف من خمس ابعاد فرعية التي هي (مشاكل العلاقات الشخصية (PI)، صعوبة قيادة الفريق (DL)، صعوبة التغير والتكيف (DC)، الفشل في تحقيق اهداف العمل (FM)، والتوجه الوظيفي الضيق (NF)) فان جميعها حققت نسب تشبع مقبولة بالاستناد على نسب (P-value) التي حققت اقل من (٠,٠٥).

تم استعمال تحليل الانحدار المتعدد في الاختبارات الخاصة بالتعرف على تأثير (ابعاد

البقع العمياء وتأثيرها في الانحراف الوظيفي لمنظمات الأعمال

المستوى (مشاكل العلاقات الشخصية (PI)، صعوبة قيادة الفريق (DL)، صعوبة التغيير والتكيف (DC)، الفشل في تحقيق اهداف العمل (FM)، والتوجه الوظيفي الضيق (NF)). ويبين الشكل (٤) وجدول (٢) نتائج اختبار علاقات التأثير.

ذات دلالة معنوية لابعاد البقع العمياء في الانحراف الوظيفي وهي كالتالي .
اولاً: الفرضية الرئيسية الأولى: افادت هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية موجبة للبقع العمياء من خلال التحيز الضمني (IM) في ابعاد الانحراف الوظيفي على



الشكل (٤) نتائج التأثير للتحيز الضمني في ابعاد الانحراف الوظيفي

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج (SMART PLS).

البعق العمياء وتأثيرها في الانحراف الوظيفي لمنظمات الأعمال

جدول (٢) معاملات علاقات التأثير للتحيز الضمني في ابعاد الانحراف الوظيفي

المتغير المستقل	المتغيرات التابعة	معامل التأثير β	قيمة T	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى المعنوية
التحيز الضمني	مشاكل العلاقات الشخصية	٠,٦٧	١٣,٥٩٧	٠,٤٤٥	77.77	٠,٠٠٠
	صعوبة قيادة الفريق	٠,٤٦	٤,٦٤٠	٠,٢٠٨	25.47	٠,٠٠٠
	صعوبة التغير والتكيف	٠,٥٥	٩,٣١٥	٠,٢٩٩	41.37	٠,٠٠٠
	فشل تحقيق الاهداف	٠,٥٢	٨,٥٢٨	٠,٢٧٥	36.79	٠,٠٠٠
	التوجه الوظيفي الضيق	٠,٦٤	١٢,٦٩١	٠,٤١٤	68.53	٠,٠٠٠

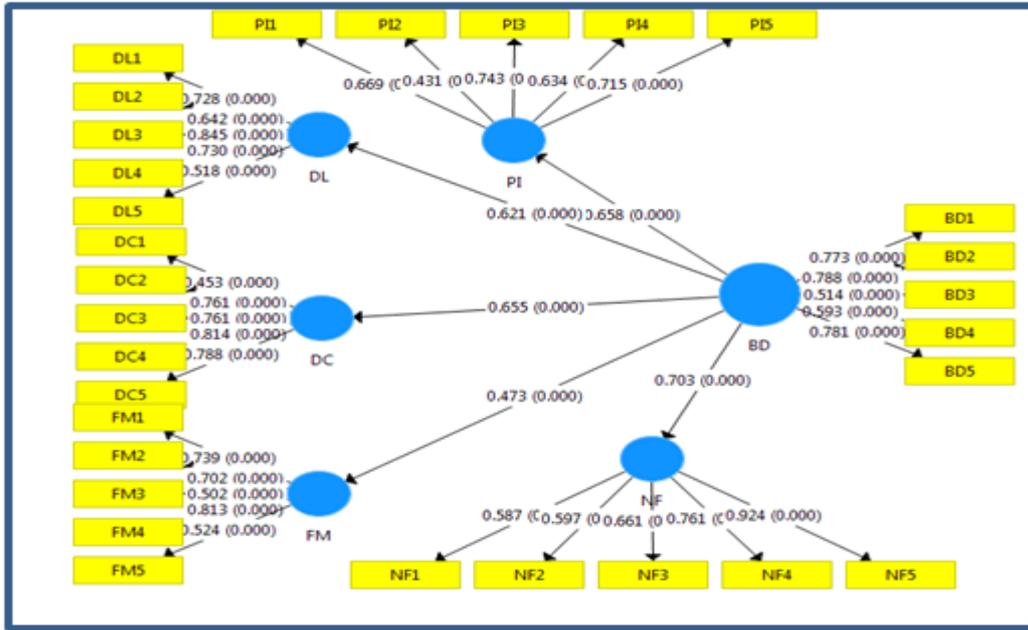
المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج (SMART PLS).

يفسر من التباين الحاصل في ابعاد الانحراف الوظيفي، وعلى وفق هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية: افادت هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية موجبة للبعق العمياء من خلال التحيز في اتخاذ القرار (BD) في ابعاد الانحراف الوظيفي على مستوى (مشاكل العلاقات الشخصية (PI)، صعوبة قيادة الفريق (DL)، صعوبة التغير والتكيف (DC)، الفشل في تحقيق اهداف العمل (FM)، والتوجه الوظيفي الضيق (NF)). ويبين الشكل (٥) وجدول (٣) نتائج اختبار علاقات التأثير.

يتضح من الشكل (٤) والجدول (٢) ان التحيز الضمني (IM) يؤثر في مشكلات العلاقات الشخصية (PI) بنسبة (67%) وبمستوى معنوية (٠,٠٠٠)، كما يؤثر التحيز الضمني في صعوبة قيادة الفريق (DL) بنسبة (٤٦%) وبمستوى معنوية (٠,٠٠٠)، ويؤثر التحيز الضمني في صعوبة التغير والتكيف (DC) بنسبة (٥٥%) وبمستوى معنوية (٠,٠٠٠)، اما نسبة تأثير التحيز الضمني في الفشل في تحقيق اهداف العمل (FM) هي (٥٢%) وبمستوى معنوية (٠,٠٠٠)، وللتحيز الضمني تأثير في والتوجه الوظيفي الضيق (NF) بنسبة (٦٤%) وبمستوى معنوية (٠,٠٠٠). كما ان جميع قيم (R^2) مرتفعة وتدل على ان التحيز الضمني

البتع العمياء وتأثيرها في الانحراف الوظيفي لمنظمات الأعمال



الشكل (٥) نتائج التأثير للتحيز في اتخاذ القرار في ابعاد الانحراف الوظيفي

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج (SMART PLS).

جدول (٣) معاملات علاقات التأثير للتحيز في اتخاذ القرار في ابعاد الانحراف الوظيفي

المتغير المستقل	المتغيرات التابعة	معامل التأثير β	قيمة T	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى المعنوية
التحيز في اتخاذ القرار	مشاكل العلاقات الشخصية	٠,٦٥٨	١٢,٨٧٨	٠,٤٣٣	74.08	٠,٠٠٠
	صعوبة قيادة الفريق	٠,٦٢١	٨,٠٤١	٠,٣٨٦	60.98	٠,٠٠٠
	صعوبة التغيير والتكيف	٠,٦٥٥	٩,٢٨٨	٠,٤٣٠	73.18	٠,٠٠٠
	فشل تحقيق الاهداف	٠,٤٧٣	٥,٣٧٠	٠,٢٢٤	28.00	٠,٠٠٠
	التوجه الوظيفي الضيق	٠,٧٠٣	١٣,١٤٩	٠,٤٩٤	94.70	٠,٠٠٠

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج (SMART PLS).

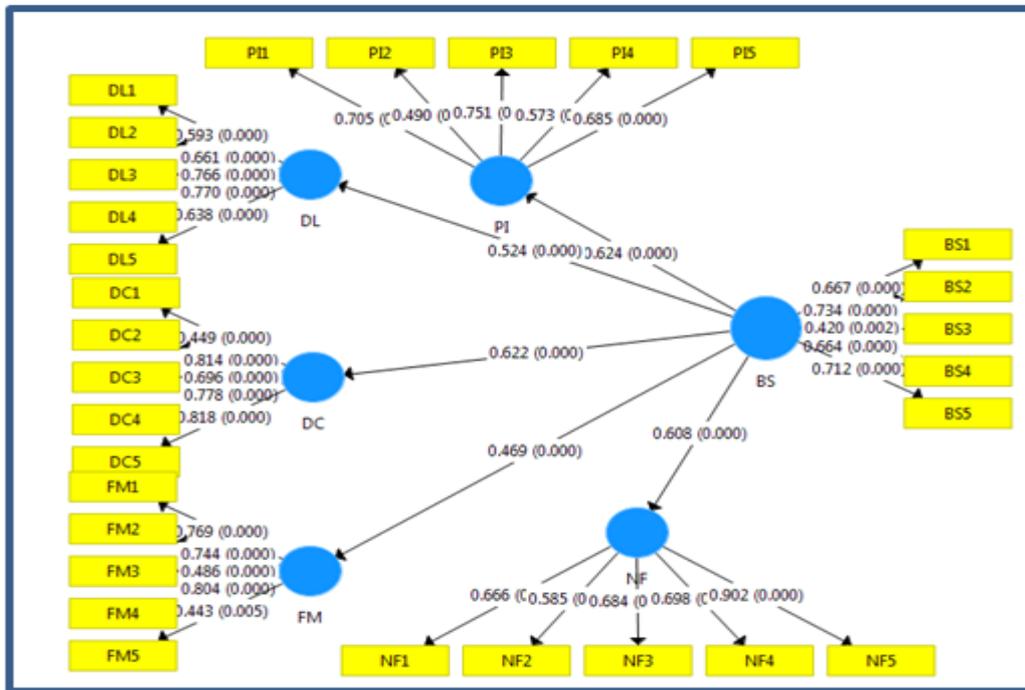
في اتخاذ القرار في صعوبة قيادة الفريق (DL) بنسبة (٦٢%) وبمستوى معنوية (٠,٠٠٠)، ويؤثر التحيز في اتخاذ القرار في صعوبة التغيير والتكيف (DC) بنسبة (٦٦%) وبمستوى معنوية

يتضح من الشكل (٥) والجدول (٣) ان التحيز في اتخاذ القرار (BD) يؤثر في مشاكل العلاقات الشخصية (PI) بنسبة (٦٦%) وبمستوى معنوية (٠,٠٠٠)، كما يؤثر التحيز

البتع العمياء وتأثيرها في الانحراف الوظيفي لمنظمات الأعمال

ثالثاً: الفرضية الرئيسية الثالثة: افادت هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية موجبة للبتع العمياء من خلال التحيز في التقييم الذاتي (BS) في ابعاد الانحراف الوظيفي على المستوى (مشاكل العلاقات الشخصية (PI)، صعوبة قيادة الفريق (DL)، صعوبة التغيير والتكيف (DC)، الفشل في تحقيق اهداف العمل (FM)، والتوجه الوظيفي الضيق (NF)). ويبين الشكل (٦) والجدول (٤) نتائج اختبار علاقات التأثير.

(٠,٠٠٠) ، اما نسبة تأثير التحيز في اتخاذ القرار في الفشل في تحقيق اهداف العمل (FM) هي (٤٧%) وبمستوى معنوية (٠,٠٠٠)، وللتحيز في اتخاذ القرار تأثير في والتوجه الوظيفي الضيق (NF) بنسبة (٧٠%) وبمستوى معنوية (٠,٠٠٠). كما ان جميع قيم (R^2) مرتفعة وتدل على ان التحيز في اتخاذ القرار يفسر من التباين الحاصل في ابعاد الانحراف الوظيفي، وعلى وفق هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.



الشكل (٦) نتائج التأثير للتحيز في التقييم الذاتي في ابعاد الانحراف الوظيفي

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج (SMART PLS).

البتق العمياء وتأثيرها في الانحراف الوظيفي لمنظمات الأعمال

جدول (٤) معاملات علاقات التأثير للتحيز في التقييم الذاتي في ابعاد الانحراف الوظيفي

المتغير المستقل	المتغيرات التابعة	معامل التأثير β	قيمة T	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى المعنوية
التأثير	مشاكل العلاقات الشخصية	٠,٦٢	١٣,٧٥٠	٠,٣٨٩	61.76	٠,٠٠٠
	صعوبة قيادة الفريق	٠,٥٢	٨,٣١٢	٠,٢٧٥	36.79	٠,٠٠٠
	صعوبة التغير والتكيف	٠,٦٢	١١,٠٥٠	٠,٣٨٧	61.24	٠,٠٠٠
	فشل تحقيق الاهداف	٠,٤٧	٧,٠٧٥	٠,٢٢٠	27.36	٠,٠٠٠
	التوجه الوظيفي الضيق	٠,٦١	١٢,٤٧٤	٠,٣٦٩	56.72	٠,٠٠٠

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج (SMART PLS).

الانحراف الوظيفي، وعلى وفق هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١. ان ممارسة المديرين وتحيزاتهم المقصودة وعدم امتلاكهم للمعلومات الكافية انعكس سلباً على عدم الوصول للانجاز المتوقع وبالتالي جعل الشركة المبحوثة تفقد الكثير من الفرص.

٢. ان عدم حكم المديرين على الامور بشكل عادل وتقييمهم للآخرين من دون المصادقية الكافية اثر سلباً على العلاقات الشخصية بين الافراد والمديرين وجعل فرق العمل غير منسجمة بالشكل المطلوب.

٣. ان اتخاذ المديرين للعديد من القرارات من دون الأخذ بالحسبان النتائج المترتبة عليها وعدم اشراكهم للموظفين انعكس سلباً على تشخيص

يتضح من الشكل (٦) والجدول (٤) ان التحيز في التقييم الذاتي (BS) يؤثر في مشاكل العلاقات الشخصية (PI) بنسبة (62%) وبمستوى معنوية (٠,٠٠٠)، كما يؤثر التحيز في التقييم الذاتي في صعوبة قيادة الفريق (DL) بنسبة (٥٢%) وبمستوى معنوية (٠,٠٠٠)، ويؤثر التحيز في التقييم الذاتي في صعوبة التغير والتكيف (DC) بنسبة (٦٢%) وبمستوى معنوية (٠,٠٠٠)، اما نسبة تأثير التحيز في التقييم الذاتي في الفشل في تحقيق أهداف العمل (FM) هي (٤٧%) وبمستوى معنوية (٠,٠٠٠)، وللتحيز في التقييم الذاتي تأثير في التوجه الوظيفي الضيق (NF) بنسبة (٦١%) وبمستوى معنوية (٠,٠٠٠). كما ان جميع قيم (R^2) جيدة تدل على ان التحيز في التقييم الذاتي يفسر من التباين الحاصل في ابعاد

البقع العمياء وتأثيرها في الانحراف الوظيفي لمنظمات الأعمال

٢. ضرورة ابتعاد المديرين عن التحيزات في الاحكام وتقييم الاخرين لتكون المصادقية صفة يتحلى بها المدراء وبالتالي تطوير العلاقات الشخصية بينهم وبين الافراد وبشتى المستويات الوظيفية.

٣. على المدراء الاستناد الى احكام دقيقة ومعلومات وافية ليكون القرار خالي من الاخطاء وبالتالي خلق جو المنافسة الايجابية لتقديم المعلومات الوافية التي تناسب وحجم المشكلة.

٤. نشر ثقافة التعلم المستمر للمدراء والعاملين وتقبل فكرة ان التغيير سمعة العصر، وهذا يتم من خلال عقد الندوات والمؤتمرات لتبني الافكار المبدعة والبناءة.

المشاكل وعدم اقتراح الحلول المناسبة من قبل الموظفين.

٤. ان عدم تقبل المديرين للتدريب وتطوير قدراتهم نتيجة تقييمهم لذاتهم بشكل غير واقعي جعلهم لا يتكيفوا مع المستجدات التي تفرزها بيئة العمل فضلاً عن عدم وضع الحلول التي تتناسب وحجم المشكلة.

ثانياً: التوصيات

١. ضرورة ادخال المديرين لدورات تطويرية لزيادة ادراكهم وامتلاكهم للمعلومات التي تزيد من قابليتهم في تحقيق المهام المناطة بهم بشفافية عالية وبشكل عادل.

1. Akrivou,K.,and Bradbury–Huang,H.(2011). **Executive catalysts: Predicting sustainable organizational performance amid complex demands**. The Leadership Quarterly, 22 , 995–1009.
2. Bezzina,M.(2013). **Ethical blind spots in leading for learning: an Australian study**. Journal of Educational Administration Vol. 51 No. 5, pp. 638–654.
3. Clydesdale,G.(2016). **Management education’s blind spot: management of workplace relations**. Journal of European Industrial Training Vol. 33 No. 2, pp. 178–191.
4. Gentry,W.A., Mondore,S.P.,and Cox,B.D(2015). **A study of managerial derailment characteristics and personality preferences**. Journal of Management Development Vol. 26 No. 9, pp. 857–873.
5. Gentry, W. A., Hannum, K. M., Ekelund, B. Z. and Jong, A. (2007) **.A study of the discrepancy between self– and observer–ratings on managerial derailment characteristics of European managers**. European Journal of Work and Organizational Psychology, 16:3, 295 – 325.
6. Hoffmann,A.O.I.,and Post,T.(2014). **Self–attribution bias in consumer financial decision–making: How investment returns affect individuals’ belief in skill**. Journal of Behavioral and Experimental Economics, 52 , 23–28.
7. Judge,T.A. ,& Mueller,J.D.(2011). **Implications of core self–evaluations for a changing organizational context**. Human Resource Management Review, 21, 331–341.
8. Jost,J.T., Rudman,L.A., Blair,I.V., Carney,D.R., Dasgupta,N., Glaser,J.,and

Hardin,C.D.(2009). **The existence of implicit bias is beyond reasonable doubt: A refutation of ideological and methodological objections and executive summary of ten studies that no manager should ignore.** Research in Organizational Behavior ,29 , 39–69.

9. Masip,M.J., Talmi,D.,& Dolan,R.(2010). **Conditioned associations and economic decision biases.** NeuroImage ,53, 206–214.

10. McCartney,W.W.,and Campbell,C.R(2006). **Leadership, management, and derailment A model of individual success and failure.** Leadership & Organization Development Journal Vol. 27 No. 3, pp. 190–202.

11. McCartney,W.,and Gooding,C(2013). **Leader derailment: the impact of self-defeating behaviors.** Leadership & Organization

Development Journal ,Vol. 34 No. 1, pp. 85–97 .

12.NG,D., Westgren,R.,and SONKA, S.(2009). **Competitive Blind Spots In An Institutional Field.** Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J., 30: 349–369.

13. Ross,S.(2013). **Talent derailment: a multi-dimensional perspective for understanding talent.** Industrial And Commercial Training, Vol. 45 No. 1, Pp. 12–17,

14. O'Reilly,C.A., Caldwell,D.F., Chatman,J.A., Lapid,M., and Self,M.(2010). **How leadership matters: The effects of leaders' alignment on strategy implementation.** The Leadership Quarterly, 21 , 104–113.

15.Soderberg,C.K.,and Sherman,J.W.(2013). **No face is an island: How implicit bias operates in social scenes.** Journal of Experimental Social Psychology, 49 , 307–313.

16. Stocco,A., Fum,D.(2007). **Organization Development Journal**,Vol. 34 No. 4, pp. 326-343.
- Implicit emotional biases in decision making: The case of the Iowa Gambling Task.** Brain and Cognition.
- 17.Scopelliti,I., Morewedge,C.K., McCormick,E., Min,H.L., Lebrecht,S.,and Kassam,S.(2015). **Bias Blind Spot: Structure, Measurement, and Consequences.** Management Science, 61(10), pp. 2468-2486.
- 18.Tang,K.Y., Dai.G., and De Meuse,K.P.(2013). **Assessing leadership derailment factors in 3601 feedback.** Leadership &
- 19.Uhl-Bien,M.,and Marion,R.(2009). **Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model.** The Leadership Quarterly, 20, 631-650.
20. Zaccaro,S.T., Rittman,A.L.,and Marks,M.A.(2001). **Team leadership.** The Leadership Quarterly, 12 , 451-483.

البقع العمياء وتأثيرها في الانحراف الوظيفي لمنظمات الأعمال

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

نموذج استمارة الاستبانة

نهديكم أطيب التحيات ...

نضع بين أيديكم الكريمة استبانة البحث الموسوم (البقع العمياء وتأثيرها في الانحراف الوظيفي) دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين في معمل اسمنت الكوفة الجديد. ببالغ الاعتراز نتقدم إليكم برجاء الاجابة في استيفاء الفقرات المؤشرة في متن هذه الاستمارة وفق ما هو مطبق فعلا في العمل و ليس وفق ما ترونه مناسبا ، علما ان آراءكم ستكون موضع الثقة وسيتم التعامل معها بسرية تامة خدمة للبحث العلمي، بوضع علامة (✓) أمام الفقرة التي تعبر عنها مع الشكر و الامتنان لتعاونكم معنا ...

م.د. حاكم احسوني الميالي

م. مهند حميد العطوي

م حيدر جاسم الجبوري

معلومات عامة

١. العمر :
٢. الجنس :
٣. التحصيل الدراسي :
٤. عدد سنوات الخدمة الفعلية :
٥. العنوان الوظيفي / المنصب الحالي :

البيع العمياء وتأثيرها في الانحراف الوظيفي لمنظمات الأعمال

أولاً: أبعاد البيع العمياء

١. التحيز الضمني :

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
١	يعتقد المدير ان الأحكام التي يصدرها تتم بشكل عادل.					
٢	يعتقد المدير ان المعلومات التي يمتلكها لا يمتلكها غيره من الموظفين.					
٣	يعتقد المدير ان ادارة الشركة تكون أفضل فيما لو أنيطت المهمة له.					
٤	يعتقد المدير ان تقييمه للموظفين يتم بشكل لا يشوبه التضليل.					
٥	يعتقد المدير انه يمتلك حلول متعددة للمشاكل التي تواجه الشركة.					

٢. التحيز في اتخاذ القرارات :

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
١	يتخذ المدير القرارات بشكل متحيز في الكثير من الأحيان.					
٢	لايستفيد المدير من التجارب السابقة عند اتخاذ القرار.					
٣	ينفرد المدير في اتخاذ القرارات بعيداً عن مشاركة الآخرين.					
٤	يدافع المدير عن نتائج قراراته عندما تكون النتائج سلبية.					
٥	لايمتلك المدير أساليب اقناع وأدلة منطقية عند اتخاذه للقرار.					

البتح العمياء وتأثيرها في الانحراف الوظيفي لمنظمات الأعمال

٣. التحيز في التقييم الذاتي:

ت	الفقرات	أنتفق تماماً	أنتفق	محايد	لا أنتفق	لا أنتفق تماماً
١	أعطي تقييمات مرتفعة عند سؤالي عن مدى استعدادي لمهمة معينة.					
٢	لا تعني لي المقارنات مع الآخرين عند تقييمي لأدائي.					
٣	اضع اوزان لتقييم ذاتي بعيداً عن مشاركة زملائي او الأخذ برأيهم.					
٤	لا اتقبل التدريب في كيفية تقييمي لتولي منصب او مهمة ما.					
٥	ان تنفيذي للمهام الصعبة يتم بشكل عالي جداً.					

ثانياً: أبعاد الانحراف الوظيفي

١. مشاكل العلاقات الشخصية :

ت	الفقرات	أنتفق تماماً	أنتفق	محايد	لا أنتفق	لا أنتفق تماماً
١	يتعامل المدير بشكل استبدادي مع الموظفين.					
٢	علاقة المدير بالموظفين تنحصر بالاطار الرسمي فقط.					
٣	لا يمنح المدير الثقة بالموظفين في كثير من الاحيان.					
٤	يتعامل المدير مع المشاكل التي تنشأ داخل القسم بانفعال.					
٥	يتظاهر المدير بانه يعرف الحلول لجميع المشاكل.					

البتح العمياء وتأثيرها في الانحراف الوظيفي لمنظمات الأعمال

٢. صعوبة قيادة الفريق:

ت	الفقرات	أُتفق تماماً	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق تماماً
١	لا يمتلك المدير الصفات القيادية المطلوبة لقيادة الفريق.					
٢	لا يعمل المدير على بناء فريق فعال يعالج المشاكل.					
٣	يتعامل المدير مع الصراع داخل القسم بشكل طبيعي من دون محاولة لحله.					
٤	ان تشخيص المدير للمشاكل يبتعد عن الواقع.					
٥	لا يقترح المدير العلاج او الحلول لجميع المشاكل.					

٣. صعوبة التغيير أو التكيف

ت	الفقرات	أُتفق تماماً	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق تماماً
١	لا يتكيف المدير مع التغييرات التي تحيط بالعمل.					
٢	لا يتعامل المدير مع التغييرات التي تفرضها البيئة بالشكل المطلوب.					
٣	يحاول المدير وضع مبررات لعدم اجراء تغييرات.					
٤	لا يعمل المدير على تنمية مهاراته الشخصية.					
٥	لا يمتلك المدير تفكير استراتيجي يتلائم والوضع الراهن.					

البتق العمياء وتأثيرها في الانحراف الوظيفي لمنظمات الأعمال

٤. الفشل في تحقيق الأهداف

ت	الفقرات	أنتق تماماً	أنتق	محايد	لا أنتق	لا أنتق تماماً
١	لايمتلك المدير الطموح الكافي لتحقيق الاهداف المطلوبة.					
٢	لا يمارس المدير المتابعة اللازمة لتحقيق الأهداف.					
٣	لا يسهم المدير في تحقيق الاهداف التي ترغب الشركة في تحقيقها.					
٤	عدم قدرة المدير على وضع حلول تتناسب وحجم المشكلة.					
٥	لا يمتلك المدير آليات بحث عن المعلومات التي تسهم في حل المشكلة.					

٥. التوجه الوظيفي الضيف

ت	الفقرات	أنتق تماماً	أنتق	محايد	لا أنتق	لا أنتق تماماً
١	لا تعمل الإدارة العليا على نشر المعلومات والخطط المستقبلية.					
٢	توجه الإدارة العليا ضيق الأفق ومحدود جداً.					
٣	لا تمتلك الادارة العليا خطط واضحة في كيفية ملئ المناصب الشاغرة.					
٤	اداء المدراء في المناصب العليا لا يتناسب مع الاهداف المطلوبة.					
٥	ليس بإمكان المدير العمل على ادارة قسم اخر عند تغيير منصبه الحالي.					

شكراً جزيلاً لاهتمامكم في دعم الجهود البحثية

Abstract

The purpose of the study is to identify the relationship of blind spots effect (implicit bias, bias in decision making and bias in self-assessment) and Functional Derailment through (personal relationship problems, difficulty of team leadership, difficulty of change or adaptation, failure to achieve goals and narrow career orientation).

The methodology: of the study identified the problem of research in several questions focused on the nature of the relationship of influence between the variables of the study, and for this to develop a hypothesis for the study reflects three of the main hypotheses, and in order to confirm the validity of the hypotheses were subjected to multiple tests to ascertain the validity. The survey used the questionnaire to obtain data.

Study Method: The study used the descriptive analytical approach as a method of study. The sample was used as a sample to evaluate the variables of the study according to their paragraphs. They were (99) people and they represent about (24%) of the population (420). The data were analyzed using a set of statistical methods (descriptive analysis,

Global, coefficient of influence and determinants) and results were extracted using the (SMART PLS) software.

The results of the research reach a set of conclusions, including that the exercise of managers and prejudices and lack of access to adequate information reflected negatively on the lack of access to the expected accomplishment and thus make the company inspected lost a lot of opportunities.

Keywords: blind spots, Functional Derailment, implicit bias, bias in decision making and bias in self-assessment.

..... البقع العمياء وتأثيرها في الانحراف الوظيفي لمنظمات الأعمال