



دور ثقافة إدارة الخطأ في تعزيز سلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي دراسة تحليلية متعددة المستويات

م. كمال كاظم الحسيني
كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة المثنى

أ.م.د. عامر علي حسين العطوي
كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة المثنى

المستخلص

يقدم البحث نموذجاً متعدد المستويات لاستكشاف كيف أن ثقافة إدارة الخطأ تؤثر على سلوك العمل الاستباقي بإبعاده الأربعة (الوقاية من المشاكل، صوت العامل، تحمل المسؤولية، وإبداع العامل) من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي. وقد تم توزيع استمارة الاستبيان في عينة من مؤسسات القطاع العام في محافظة المثنى ضمت (283) فرد موزعين على (49) وحدة تنظيمية. وقد أجرى الباحثان تحليل النمذجة الخطية الهرمية لاختبار تأثير ثقافة إدارة الخطأ في التمكين النفسي وسلوك العمل الاستباقي. كما اختبرت الدراسة التأثيرات الوسيطة عابرة المستويات للتمكين النفسي بين ثقافة إدارة الخطأ وسلوك العمل الاستباقي. وقد أظهرت نتائج تحليل البيانات بان ثقافة إدارة الخطأ تمتلك تأثير معنوي في التمكين النفسي وسلوك العمل الاستباقي. علاوة على ذلك، فان النتائج أظهرت بان التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين ثقافة إدارة الخطأ وسلوك العمل الاستباقي. وفي ضوء هذه النتائج صيغت مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات الهادفة.

الكلمات المفتاحية: ثقافة إدارة الخطأ، التمكين النفسي، سلوك العمل الاستباقي، التحليل المتعدد المستويات

Abstract

The present study proposed a multilevel model to explore how error management culture influenced employees' proactive work behaviors (problem prevention, voice, taking charge, and individual innovation) through the mediation of psychological empowerment. With questionnaires were administered to a sample of 283 employees from 49 work units of ten public organizations in the province of Muthanna, we conducted multilevel analysis to examine our hypotheses. The authors conducted HLM path analysis to test the effect of error management culture on the psychological empowerment and proactive work behaviors. The study also examined cross-level mediation effects of psychological empowerment between error management culture and proactive work behaviors. The results of data analysis reveal that error management culture has a significant effects on the psychological empowerment and proactive work behaviors. Moreover, psychological empowerment mediated the relationship between error management culture and proactive work behaviors. According to these findings, a set of conclusions and recommendations were formulated.

Keywords: Error management culture, Psychological empowerment, Proactive work behaviors, Multilevel analysis



تقديم

جعلت ديناميكية العمل والتغيير من السلوك الاستباقي والمبادرة عاملاً أكثر أهمية في تقرير نجاح المنظمة وبقاءها. فالإشكال الجديدة للعمل الإداري أخذت على عاتقها التركيز على تقليل الوظائف الرقابية والإشرافية وهذا ما تطلب من المنظمات أن تزيد من اعتمادها على المبادرات الشخصية للعاملين من أجل تحديد وحل المشكلات. إذ لا يمثل سلوك العمل الاستباقي موضة إدارية جديدة بل هو حقيقة يلمسها الباحثين والممارسين على حدا سواء في رسم فاعلية المنظمة وكفاءتها (Crant, 2000: 435). لذا فإن المنظمات يجب أن تركز على تحديد وتصحيح السياسات والأنظمة التي تقلل أو تقتل روح المبادرة الفردية والعمل الاستباقي (Wu et al., 2017). وينبثق المضمون الفكري لمفهوم سلوكيات العمل الاستباقي من منظور علم النفس التفاعلي (interactional psychology) والذي يفترض أن هنالك علاقة تفاعل ديناميكية وتبادلية مستمرة بين خصائص الفرد وسلوكه من جهة وخصائص البيئة والموقف التنظيمي من جهة أخرى. وهذا يعني بأن ليس الموقف والبيئة هي من تؤثر على سلوك الأفراد واتجاهاتهم فقط بل أن الفرد يمكن أن يبادر في تغيير البيئة التي يعمل فيها (Bateman & Crant, 1993).

وقد سعى الباحثين بشكل مستمر تجاه التعرف على الأسباب الكامنة وراء انغماس العاملين بهذه السلوكيات الاستباقية. وهذا ما تجسد في اقتراح الباحثين للعديد من العوامل الفردية والشخصية التي يمكن ان تزيد من رغبة العاملين وإمكانيتهم في ممارسة هذه السلوكيات. فعلى سبيل المثال بعض الدراسات أشارت الى دور شخصية العامل (Parker & Collins, 2010)، وأخرى تناولت الثقة ما بين العاملين (Parker et al., 2006) ومنها من ركز على أهمية الكفاءة الذاتية (Morrison & Phelps, 1999)، وغيرها. وهذا في حقيقة الأمر دفع بعض الدراسات الى مناقشة الباحثين بتناول العوامل السياقية والتنظيمية المختلفة التي يمكن ان تؤثر على سلوك العمل الاستباقي دون التركيز فقط على العوامل الفردية لان العوامل الفردية والشخصية لوحدها لا تقدم إلا جزء من القصة الكامنة حول العوامل المؤثرة على العمل الاستباقي (e.g., Parker et al., 2010).

وقد جاء البحث الحالي ليتبنى منظور مختلف في دراسة العوامل التي يمكن ان تؤثر في سلوك العمل الاستباقي من خلال تقديم نموذج متعدد المستويات حول العوامل الفردية والسياقية التي يمكن ان تعزز من هذا السلوك. هذا النموذج يفترض ان القيم الثقافية المشتركة ما بين العاملين حول إدارة الخطأ التنظيمي يمكن ان تكون احد العوامل السياقية التي يمكن ان تؤثر في ممارسة العاملين لسلوك العمل الاستباقي. كما يفترض النموذج ان شعور العاملين بالتمكين النفسي قد يمثل احد الآليات التحفيزية التي تفسر العلاقة المحتملة بين ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي وسلوك العمل الاستباقي. ومن اجل إرساء المضامين المعرفية والتطبيقية لمساهمة البحث فان هذا يتطلب تقديم ثلاثة محاور أساسية، فأما المحور الأول فيحاور مشكلة البحث وأهميته وأهدافه وإمّا المحور الثاني فإنه يركز على الإطار النظري لمفهوم الخطأ التنظيمي وإدارته، وإمّا المحور الثالث فيسلط الضوء على تصميم الدراسة وإجراءاتها وأهم الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات التي جاءت بها.



مشكلة البحث

تستمد مشكلة البحث مضمونها من ثلاث جوانب رئيسة تجسد بمجموعها أوجه الفجوة المعرفية المراد تسليط الضوء عليها في مشكلة البحث، وعلى النحو أدناه:

1. يكتسب سلوك العمل الاستباقي دور مهم في التأثير على العديد من المخرجات التنظيمية الايجابية مثل زيادة الرضا الوظيفي وتحسين مستوى التزام العاملين وزيادة الأداء الوظيفي وتطوير المسار المهني (Wu & Parker, 2013). وهذا في واقع الأمر ما أعطى فهم ومعرفة محددات سلوك العمل الاستباقي ودراستها التبرير اللازم (Parker et al., 2010). وعلى الرغم من اقتراح الباحثين للعديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر في هذه السلوكيات، إلا إن هذه العوامل في الغالب ركزت على العوامل الفردية والشخصية دون إعطاء العوامل التنظيمية والسياقية الاهتمام الكافي (e.g., Morrison & Phelps, 1999; Parker & Collins, 2010). هذه الفجوة ترجمت الدافع الأول لإجراء البحث الحالي من خلال تسليط الضوء على العوامل السياقية (ثقافة إدارة الخطأ) والفردية (التمكين النفسي) في نفس الوقت.

2. تشمل ثقافة إدارة الخطأ مختلف الممارسات التي قد تسهم في نهاية المطاف في تحقيق نتائج مفيدة للمنظمات مثل تحسين أداء المنظمة وتعزيز الابتكار وزيادة مستوى التعلم. وتأتي هذه النتائج من مجموعة الحقائق التي توظفها هذه الثقافة مثل حقيقة التواصل المتبادل عن الأخطاء، وتبادل المعرفة بالخطأ، والكشف السريع عن الأخطاء وغيرها. ويؤكد العديد من الباحثين بان هنالك حاجة ملحة لإجراء الدراسات التي تحدد الآليات النفسية والتحفيزية الوسيطة التي تساعد في ترجمة هذه الحقائق إلى نتائج تنظيمية مفيدة (e.g., Keith & Frese, 2011; van Dyck et al., 2005). البحث الحالي أجاب هذا النداء من خلال اختيار متغير التمكين النفسي كآلية وسيطة لترجمة حقائق ثقافة إدارة الخطأ إلى نتائج تنظيمية مفيدة.

3. يقول (Keith and Frese (2011) بان هنالك نقطتين تتعلق بالجانب الإجرائي لموضوع ثقافة إدارة الخطأ. النقطة الأولى، هي ان اغلب الدراسات السابقة تعاملت مع ثقافة إدارة الخطأ على أنها سمة من سمات المنظمات، أي ان ثقافة إدارة الخطأ تختلف من منظمة الى منظمة أخرى وهذا الاختلاف يتبعه اختلاف في المخرجات التنظيمية. في حين ان ثقافة إدارة الخطأ قد تختلف ما بين الوحدات التنظيمية داخل نفس المنظمة وهذا يتفق مع فكرة ان ثقافة المنظمة تتكون من مجموعة من الثقافات الفرعية. لذا على الباحثين السعي من اجل قياس ثقافة إدارة الخطأ على مستوى الوحدات ضمن نفس المنظمة والبحث الحالي يسير في سياق هذا الاتجاه. ثانياً، البنية المفاهيمية للثقافة هي بنية متعددة المستويات، أي ان ثقافة المنظمة او الوحدة التنظيمية قد يكون لها تأثير في مستويات تنظيمية أخرى مثل مستوى الفرد. في حين ان جميع الدراسات السابقة التي تناولت تأثير ثقافة إدارة الخطأ كانت على مستوى تحليل واحد. فعلى سبيل المثال فان دراسة (van Dyck (2005) وزملاءه تناولت العلاقة بين ثقافة إدارة الخطأ للشركة وأداءها التنظيمي. لذا على الباحثين السعي من اجل افتراض علاقات وتحليلها عبر مستويات تنظيمية مختلفة كما هو في البحث الحالي.



أهداف البحث

- يتضمن البحث الحالي مجموعة من الأهداف وعلى النحو أدناه:
1. الكشف عن مستوى إدارة ثقافة الخطأ في الوحدات التنظيمية عينة البحث.
 2. تحديد مستوى إدراك العاملين عينة البحث للتمكين النفسي.
 3. التعرف على مستوى ممارسة العاملين عينة البحث لسلوك العمل الاستباقي.
 4. إجراء اختبار متعدد المستويات (بين مستوى الوحدة والفرد) للعلاقة بين كل من ثقافة إدارة الخطأ والتمكين السلوكي.
 5. اختبار علاقة التأثير بين التمكين النفسي وسلوك العمل الاستباقي.
 6. إجراء اختبار متعدد المستويات (بين مستوى الوحدة والفرد) لعلاقة التأثير غير المباشرة بين ثقافة إدارة الخطأ وسلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط لمتغير التمكين السلوكي.

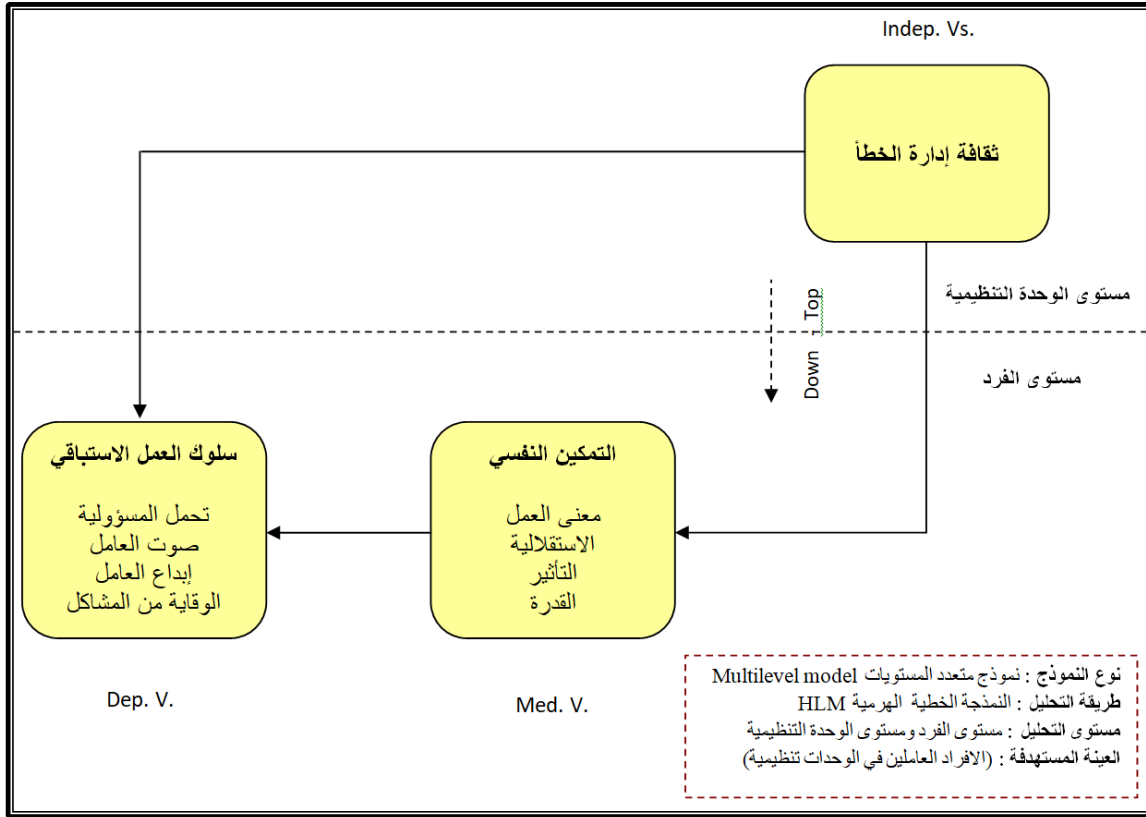
أهمية البحث

يمكن تجسيد أهمية البحث في ضوء النقاط أدناه:

1. يعد موضوع ثقافة إدارة الخطأ من المواضيع الحيوية التي برزت حديثاً في أدبيات المنظمة والسلوك التنظيمي. وعلى الرغم من ازدهار مساعي الدراسات الأجنبية تجاه تسليط الضوء على المضامين المعرفية لهذا المفهوم إلا ان تناوله من قبل الدراسات المحلية او العربية نادر جداً ان لم يكن معدوم. وهذا ما يكسب البحث الحالي السبق المعرفي في عرض هذا الموضوع والمساهمة في رفد المكتبة العلمية.
2. في ظل التغيرات البيئية السريعة وعدم التأكد، أصبح اعتماد المنظمات على أداء العاملين لواجباتهم ومهامهم المطلوبة لا يفي بمتطلبات تحقيق النجاح والبقاء (Griffin et al., 2007). لان التغيرات البيئية السريعة وعدم التأكد قيدت قابلية المنظمات على التنبؤ بمهام أداء العمل. وهذا ما عزز من رواج سلوكيات أخرى للعاملين وخاصة سلوك العمل الاستباقي. لذا فان دراسة العوامل التي تؤثر على هذه السلوكيات يكسب البحث أهمية أخرى خاصة وان الباحثين لم يسلطوا الضوء لحد الان على حالة التناغم المحتملة ما بين ثقافة إدارة الخطأ وسلوك العمل الاستباقي .
3. استخدام الدراسة المدخل المتعدد المستويات (multilevel) في التنظير حول العلاقات المفترضة وجمع البيانات وتحليلها يعد خطوة موفقة تجاه تجسير الرؤى المختلفة لمفاهيم ثقافة إدارة الخطأ والتمكين السلوكي وسلوك العمل الاستباقي مقارنة مع الدراسات السابقة التي استخدمت المنظور أحادي المستوى (e.g., van Dyck et al., 2005; Guchait et al., 2015).
4. للبحث ايضاً أهمية تطبيقية تتمثل في النتائج المتوقعة من البحث وتوصياته وإمكانية الاستفادة منها في فهم ثقافة منظمات القطاع العام في التعامل مع الخطأ ودور هذه الثقافة في تعزيز التمكين النفسي وسلوك العمل الاستباقي.

النموذج الفرضي للبحث

يعرض الشكل (1) النموذج الفرضي للبحث أما الجدول (1) فيتناول الفرضيات الأساسية:



شكل (1) النموذج الفرضي للبحث

جدول (1) فرضيات البحث

اسم الفرضية	منطوق الفرضية
الفرضية الأولى	عندما تسود في الوحدة التنظيمية ثقافة إدارة الخطأ سيزداد انخراط أعضائها بممارسة سلوك العمل الاستباقي، أي إحصائياً: لدى ثقافة إدارة الخطأ علاقة ايجابية ومعنوية مع مستوى ممارسة سلوك العمل الاستباقي
الفرضية الثانية	عندما تسود في الوحدة التنظيمية ثقافة إدارة الخطأ سيشعر أعضاء الوحدة بالتمكين النفسي في مكان العمل، أي إحصائياً: لدى ثقافة إدارة الخطأ علاقة ايجابية ومعنوية مع مستوى الشعور بالتمكين النفسي
الفرضية الثالثة	عندما يشعر أعضاء الوحدة بالتمكين النفسي في مكان العمل سوف يزداد انخراطهم بممارسة سلوك العمل الاستباقي، أي إحصائياً: لدى التمكين النفسي علاقة ايجابية ومعنوية مع مستوى ممارسة سلوك العمل الاستباقي
الفرضية الرابعة	تسهم ثقافة إدارة الخطأ في تحفيز العاملين على ممارسة سلوك العمل الاستباقي من خلال دورها في تعزيز التمكين النفسي أي إحصائياً: يتوسط التمكين النفسي إيجابياً العلاقة بين ثقافة إدارة الخطأ وسلوك العمل الاستباقي



مراجعة نظرية

ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي

الخطأ التنظيمي ومداخل التعامل معه

لا يمكن ان ننكر ان البشر يفعلون الأخطاء في كل يوم وفي كل ساعة، فهم يرتكبون الأخطاء أثناء حديثهم، وهم يتفاعلون مع الناس، وهم يواصلون أنشطتهم اليومية في العمل. معظم الأخطاء التي يقوم بها الناس، مثل الأخطاء المطبعية أو زلات اللسان، غير ضارة ويمكن تصحيحها بكل سهولة. وعلى الجانب الآخر، هناك أخطاء ذات عواقب وخيمة قد تصل إلى كارثة، مثل حوادث الطائرات أو انفجار المفاعلات النووية أو إرسال مصرف رئيسي إلى الإفلاس. وقد تكون هناك أخطاء أخرى مزعجة بالنسبة لأولئك الذين يتعاملون مع عواقب الخطأ في مكان العمل. في إحدى المنظمات، قد تتطوي مثل هذه الأخطاء، على سبيل المثال، على فقدان جزء مهم من المعلومات، أو ضياع طلبية معينة، أو قرار توظيف فاشل، أو إرسال رسالة إلكترونية إلى شخص بالخطأ. وتعد الأزمة المالية الحديثة من الأمثلة التي توضح كيف يمكن ان تؤدي الأخطاء إلى حدوث كارثة، والتي كانت على الأرجح نتيجة لمجموعة من الأخطاء والانتهاكات الكثيرة (Keith & Frese, 2011: 137).

وتعرف الأخطاء بأنها الأحداث التي تخفق فيها سلسلة من النشاطات العقلية والطبيعية المخططة في انجاز غاياتها المقصودة (Reason, 1990: 9). فهي فجوة بين الحالة الفعلية والمتوقعة (Zhao & Bauer and Mulder, 2013: 1013). وضمن محيط العمل يعرفانه كل من (2008:117) كانحراف سلبي عن المعايير المتوقعة. فالأخطاء تبرز عندما يدلو الأداء الموجه للهدف دلوه باتجاه عدم تحقيق الأهداف، وفي هذا المجال لا بد من التمييز بين الأخطاء والانتهاكات، وبين الخطأ ونتائج الخطأ (Frese & Zapf, 1994: 288). اذ يقترح العديد من علماء الفكر التنظيمي بان فهم وإدراك الخطأ البشري والتنظيمي في ضل أنظمة تتسم بالتعقيد يتطلب فحص واختبار لمرونة المنظمة في صناعة القرار وهياكلها التنظيمية، وعليها ان تتميز بتعدد مسارات وطرائق الاتصال (Grabowski et al., 2009: 93). ولا بد من التمييز بين مفهوم الخطأ والمفاهيم ذات الصلة الأخرى مثل عدم الكفاءة والانتهاكات. فعدم الكفاءة يختلف عن الخطأ لان بعض الإجراءات غير الكفوءة يمكن أن تساهم في تحقيق أهدافها، وإن كانت تتسم بالطرق الالتفافية. ومع ذلك، فإن لمعظنا تصورات ومعايير مختلفة عن ما تعنيه الكفاءة، وبالتالي غالبا ما تصور الطرق الالتفافية على أنها أخطاء. أما الانتهاكات فإنها تختلف أيضا عن الأخطاء لأنها تتطوي على نية واعية لكسر قاعدة أو أن تكون غير مطابقة لمعيار او هدف محدد من قبل المنظمة. في المقابل، فإن الأخطاء هي انحرافات غير مقصودة عن الأهداف والقواعد والمعايير (Frese & Keith, 2015: 22). كما إن الانتهاكات ترتبط بمشاكل تتعلق بالدافعية مثل انخفاض الروح المعنوية والإشراف السيئ في حين ان الأخطاء ترتبط بمشاكل معلوماتية مثل النسيان، والسهو، وقلة المعرفة (Manchi et al., 2013: 238). وفي مكان العمل هناك ثلاث مصادر لحدوث الأخطاء، أخطاء أساسها الدور وتتمثل بفشل الفرد في إتباع قواعد المنظمة المتعارف عليها وإتباع التعليمات الإلزامية. وأخطاء أساسها المهارة وترتبط بحالة فشل الفرد في تنفيذ الأعمال بشكل جيد او تطبيق المهارات



الصحيحة لانجازها. وأخطاء أساسها المعرفة هي أخطاء ناجمة عن الفشل في حل المشاكل المدركة وتوجيه الحلول صوب انجاز الهدف فالفشل في التفكير بشكل صحيح والفشل في استعمال المعلومات المتوفرة بالشكل الملائم والفشل في اتخاذ القرارات الناجعة في ضل توفر المعلومات خير أمثلة على الأخطاء أساسها المعرفة (Grabowski et al., 2009: 3).

وهناك أكثر من مداخل للتعامل مع الأخطاء. وينطلق الأساس المعرفي لهذه المداخل من حقيقة أساسية مفادها ان الأخطاء لها تطبيقات مزدوجة في مكان العمل. فمن ناحية، ليس هناك شك في أن الأخطاء يمكن أن تساهم في عواقب وخيمة - مثل حدوث الكوارث والأزمات - من ناحية أخرى، فإن معظم الناس أيضا يتفقون بسهولة بأن المرء بإمكانه أن يتعلم من الأخطاء. وبالتالي، فإن الأخطاء هي المواد التي قد تؤدي إلى إفلاس إحدى المنظمات ولكنها قد تكون أيضا المادة الخام للتعلم التنظيمي (van Dyck et al., 1999). هذه التطبيقات المزدوجة قادت الى ظهور مدخلين في التعامل مع الخطأ في مكان العمل، المدخل الأول يطلق عليه مدخل الوقاية من الأخطاء (error prevention) أما المدخل الثاني فيعرف بمدخل إدارة الخطأ (error management). وحتى نكتسب التصور الواضح حول الفرق بين المدخلين لابد من الإشارة الى ان مسار الخطأ يتضمن ثلاث محطات: فعل --- خطأ --- عواقب. المحطة الأولى تتمثل القيام بالفعل او السلوك، وبعض الأفعال والسلوكيات التي نقوم بها قد تقود الى حدوث الخطأ الذي يمثل المحطة الثانية، وهذه الأخطاء قد تؤدي الى حدوث بعض العواقب المختلفة والتي تمثل المحطة الثالثة من هذا المسار. يركز مدخل الوقاية من الخطأ على السهم الأول من هذا المسار أي انه يركز على كيفية منع الأفعال التي تقود الى حدوث الأخطاء من اجل تجنب عواقبها، اما مدخل إدارة الخطأ فانه يهتم بالسهم الثاني من المسار والذي يرى ان الأخطاء حادثة لا محال لذا يجب ان يكون التركيز ليس على منع الأخطاء بل التركيز على منع عواقب الأخطاء واستثمار منافعها مثل التعلم (Keith & Frese, 2011).

ويرى البعض ان المدخلين أعلاه ترتبط مع تمييز علماء المنظمة لمنظورين مختلفين احدهما يعرف بمنظور الرقابة والآخر هو منظور التعلم، واعتبر العلماء كلا المنظورين مهمين لنجاح المنظمات على المدى الطويل. ويرتبط مدخل الوقاية من المشاكل مع الهدف العام لمنظور الرقابة الذي يسعى الى تحديد العوامل والطرق التي تقف عائق أمان نجاح المنظمة في بيئة الأعمال والعمل على منع حدوثها. ولسوء الحظ، فإن هذا النهج قد يحول دون التعلم بالإضافة إلى ذلك، فإنه قد يشجع عن غير قصد العاملين على إخفاء الأخطاء. وعلى الرغم من أن إخفاء الأخطاء يخلق مجموعة كاملة من المشاكل الأخرى، فإنه يمنع بوضوح التعلم من الأخطاء. ومن ناحية أخرى، ترتبط إدارة الأخطاء بمنظور التعلم، في إطار نهج إدارة الأخطاء، ينظر إلى الأخطاء على أنها فرصة للتعلم من ردود الفعل السلبية. فالأخطاء تعطي الأفراد معلومات قيمة عن كيفية تغيير مسار العمل لتحقيق الأهداف. وبطبيعة الحال، لا يحدث التعلم إذا لم يتم التعرف على الأخطاء. وبالتالي، يحدث التعلم عندما يتم تقديم أخطاء ويتم تشجيع العاملين على التعلم من الأخطاء عن طريق التفكير فيها (Guchait et al., 2015: 51). والسؤال المهم هنا هل هنالك ممارسات



او قيم او اتجاهات معينة داخل المنظمة تشجع العاملين على ممارسة إدارة الخطأ أم توجد قيم وممارسات تحفز على مقت الخطأ، هذا ما سنتعرف عليه في المحور القادم.

ثقافة إدارة الخطأ

تصف ثقافة الخطأ الكيفية التي تتعلم فيها المنظمات من أخطاءها وما هي المعايير والقيم التي تتبعها عند التعامل مع هذه الأخطاء وعواقبها. فهي تجسد مجموعة القيم والعادات والآراء المشتركة ما بين أعضاء المنظمة حول وسائل التعامل مع الأخطاء وردود الفعل السلوكية المسموح بها من قبل الأفراد (Fruhen & Keith, 2014: 21). وتعد ثقافة إدارة الخطأ احد أنواع التعامل مع الخطأ في المنظمات وهي معاكسة لثقافة مقت الخطأ. وعلى الرغم من أن ثقافة إدارة الخطأ ترتبط بموضوع إدارة الخطأ إلا أن أول من قدم هذا المفهوم هو Cathy van Dyck وزملاءه عام (2005) في دراسة لهما تضمن اختبار تأثير ثقافة إدارة الخطأ في نجاح المنظمات في عينتين مستقلتين وقد تمخض عن هذه الدراسة أيضا تقديم مقياس لمفهوم ثقافة إدارة الخطأ. وقد عرف (van Dyck et al., 2005: 1229) ثقافة إدارة الخطأ على أنها مجموعة من الممارسات التنظيمية المتعلقة بالاتصال المشترك حول الأخطاء، وتبادل المعرفة حول الأخطاء، وتقديم المساعدة في حالات الخطأ، وكشف الأخطاء بسرعة والتعامل بفاعلية معها. أنها ثقافة تشجع أعضاء المنظمة على القيام بممارسات متنوعة في التعامل مع الخطأ منها نشر معرفة الخطأ، والتواصل مع الآخرين عد اكتشاف الأخطاء، والتعاون المشترك في مواقف الخطأ، وسرعة تشخيص الأخطاء والسيطرة عليها، وتحليل الأخطاء (Keith & Frese, 2011). كما تعرف ثقافة إدارة الخطأ على أنها تلك الممارسات التي تقلل من العواقب السلبية للأخطاء عن طريق التحكم في هذه العواقب وتزيد في الوقت نفسه من النتائج الإيجابية للأخطاء عن طريق التعلم والمبادرة والابتكار ووضع استراتيجيات أفضل لمعالجة الأخطاء في المستقبل (Guchait et al., 2015: 51).

وأشار (Van Dyck 1997) الى ان المشكلة التي تواجه المنظمات هو استحالة المنع الشامل لحدوث الأخطاء، فالأخطاء حتمية الحدوث بسبب الظروف الحالية لاتخاذ القرارات والبيئة الدينامية التي تواجهها المنظمات (Van Dyck,1997:40). وبالتالي على المدراء ان يدركوا استحالة تجنب وقوع الأخطاء، فحدوث الأخطاء أمر محتمل الحدوث، ولكن هذا لا يعني بعدم الجدية في إدارة الخطأ التنظيمي، فمفهوم إدارة الخطأ يركز على تجنب النتائج السلبية الناجمة عن الخطأ بدلاً من الخطأ بحد ذاته، كونها تمثل التهديد الحقيقي للمنظمات (Grabowski et al., 2009:93). وتتبع فلسفة التوجه نحو ثقافة إدارة الخطأ من ميول العديد من المنظمات الى معاقبة الأفراد متى ما حدثت الأخطاء، وهذا بدوره يخفض عملية الاتصال بشأن الأخطاء التنظيمية وبالتالي أحاق الضرر بالمنظمة، خصوصاً إذا كان الأفراد مترددون أصلا في التحدث بشأن أخطائهم كونهم يدركون بان هذه الأخطاء دليل لإدانتهم وستعزى هذه الأخطاء الى أوصاف غير مرغوبة كانهدام المرونة والمهارة والذكاء المنخفض، لذلك على المنظمة التركيز على ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي والعمل بشكل فاعل لإزالة تلك الأفكار وتحفيز الاتصال بشأن الأخطاء وبدون عقوبة (Van Dyck et al., 2005:1231). ان لابد ان تكون ثقافة إدارة الخطأ مصحوبة بتدريب القادة لمروسيهم وأنشطة بناء الثقة والاتصال المستمر لتقديم المعلومات الدقيقة عن المهام والعمل فضلا عن



تقديم التغذية العكسية المباشرة والانتباه لحاجات الاتصال بشأن القوى العاملة (Scheel & Hausmann, 2013:77). وعد (2009) Grabowski et al. ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي في غاية الأهمية وعلى المنظمات ان تشجع نفسها على تحمل مسؤولية الأخطاء، والاستفادة من نتائج الأخطاء الصغيرة كفرصة للتعلم، فإدارة الخطأ التنظيمي حقل لم يستكشف بالكامل ويمكن ان يكون مجالاً لكسب وتحقيق الميزة التنافسية لغالبية المنظمات. اذ يمكن ان تنجم من الأخطاء نتائج ايجابية وسلبية، وتركز ثقافة إدارة الخطأ على التعلم من النتائج الايجابية باعتبارها فرصة للتعلم وهذا بدوره يؤسس للإبداع والمرونة التنظيميين، اما النتائج السلبية فهي تمثل ضياع الوقت، والمنتجات المعيبة، لذا تعد إدارة الخطأ حاسمة في تحفيز واعتناق الابتكار والإبداع التنظيمي (Mathew,2001:8). إذ تروج هذه الثقافة لعملية الاتصال المفتوح بشأن الأخطاء التنظيمية والمشاركة بين أعضاء المنظمة لمعرفة الأخطاء (Scheel & Hausmann,2013:69).

ومن جدير بالذكر ان (van Dyck 2005) وزملاءه ينظرون بان هنالك ثقافة معاكسة لثقافة إدارة الخطأ هي ثقافة مقت الخطأ او رفضه (Error Aversion Culture). وتأتي المضامين الفكرية لهذه الثقافة من مدخل الوقاية من الخطأ. اذ تخلق هذه الثقافة مناخ عمل يجعل الأفراد العاملين يشعرون بالإجهاد والخوف والخل عند ارتكابهم الأخطاء في مكان العمل. كما تعمل هذه الثقافة بمرور الزمن على إشاعة قيم التستر على الأخطاء وإخفاءها اعتقاداً بتعرضهم للمحاسبة والمساءلة من قبل المنظمة عند اكتشافها.

منافع وعواقب ثقافة الخطأ التنظيمي

تسعى بعض المنظمات إلى تسهيل عملية الاتصال بشأن الأخطاء، اذ تقيم المؤسسة الاستشارية الأمريكية (American Consulting Firm) حفلة عند فشل احد مشاريعها لتحديد الأخطاء، بينما يحتفظ المدير التنفيذي لكبريات الشركات الألمانية بالكتاب الذهبي (Golden Book) مسجلاً فيه كافة الأخطاء لتلافيها مستقبلاً (Van Dyck et al.,2005:1231). فالأخطاء كثيراً ما تحدث ولكن غالبية الأفراد يتولد لهم دافع قوي لتغطية أخطائهم قدر المستطاع، فعدم الاعتراف والتعلم من حالات الفشل قد تكون اخطر من الفشل بحد ذاته وهذا يعني إمكانية حدوث المشكلة مرة أخرى، ورغم اعتراف غالبية الأفراد بالالتزام الأخلاقي للتعلم من الأخطاء الى ان السؤال الحاسم هو كيفية القيام بذلك؟ (Robbins & Jude,2013:24). الإجابة تتمثل بنوع الثقافة التي تعمل المنظمات على ترسيخها في التعامل مع الخطأ. وبما أن ثقافة إدارة الخطأ او ثقافة مقت الخطأ تمثل مجموعة القيم والمعتقدات السائدة تجاه التعامل مع الخطأ التنظيمي لذا فإنها تؤثر على سلوك الأفراد وعملهم داخل المنظمة. اذ تحسن إدارة الخطأ التنظيمي من أداء الأفراد العاملين من خلال تخفيض الآثار الشعورية السلبية الناتجة من ارتكاب الأخطاء، وتحسين عملية توجيه اخطأ الأفراد العاملين (Scheel & Hausmann,2013:69).

كما تعمل ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي على التعلم من الأخطاء، والتعلم من الأخطاء يمكن أن يأخذ أشكالاً مختلفة من المعرفة: الوقوع في الخطأ يؤدي إلى معرفة الأخطاء التي ارتكبت للتو؛ وهذا قد يساعد على تجنب تلك الأخطاء في المستقبل. وهناك شكل آخر من أشكال التعلم هو نتيجة للتجارب - وفي هذه



الحالة، تؤدي الأخطاء إلى استكشاف النظام، وبالتالي إلى فهم أفضل للنظام (Frese & Keith, 2015). كما يرى (Keith and Frese (2011) بان ثقافة إدارة الخطأ لا تقتصر فقط على زيادة التعلم من الأخطاء والمساعدة في خلق المنظمة المتعلمة بل تساهم أيضا في زيادة معدلات الاستكشاف والتجريب مما يعكس على زيادة درجة الإبداعية في مكان العمل. وكذلك تساهم ثقافة إدارة الخطأ في تقليص فرص حدوث العواقب السلبية للخطأ عن طريق تقديم السياق الداعم والتعامل بكفاءة مع الأخطاء في المستقبل. كما يجب أن يعير المدراء اهتمام متزايد لثقافة إدارة الخطأ فهو مفهوم يلزم عمليات التغيير التنظيمي، فالأخطاء تحدث متى ما قامت المنظمة بعمليات التغيير التنظيمي، فأشراك الأفراد العاملين في عملية التغيير التنظيمي سيكون أكثر نشاطاً ونجاحاً متى ما غضت المنظمة طرفها عن أخطائهم (Grabowski et al., 2009:93). فتقافة إدارة الخطأ التنظيمي تؤثر على الأداء لاسيما عند الكشف السريع للأخطاء والاسترجاع، وكذلك التواصل المفتوح حول أخطاء (Dyck et al., 2005: 1238) (Van).

التمكين النفسي

مفهوم التمكين النفسي

يعد مفهوم التمكين (Empowerment) في مكان العمل من المفاهيم التي لاقت رواجاً وشهرة واسعة في أدبيات السلوك التنظيمي ونظرية المنظمة. وينظر الممارسين والاكاديميين على حدا سواء لهذا المفهوم على انه أداة مهمة لتشجيع العاملين على التفكير بأنفسهم فيما يتعلق بمتطلبات الوظيفة، وللخوض إلى ما هو أعمق مما يقال لهم (O'Brien, 2010: 14). وقد أصبح التمكين موضوع نقاش العديد من الباحثين منذ أكثر من ستون عاماً عندما بدأ الباحثين بتسليط الضوء على أهمية انضمام العاملين واشتراكهم في مكان العمل (Kristiansen, 2013: 20). وقد ميزت أدبيات الإدارة ذات العلاقة بين بنيتين مفاهيميتين مختلفتين حول التمكين وهما التمكين النفسي والتمكين الهيكلي. وتعد أستاذة جامعة هارفارد البروفيسور روزايبث موس كانتر من أوائل الرواد الذين تناولوا موضوع التمكين الهيكلي (Structural Empowerment) في كتابها المعروف "رجال ونساء الشركة" (1977; 1993) ضمن نظريتها المعروفة باسم النظرية الهيكلية للقوة التنظيمية. ويقصد بالتمكين الهيكلي عملية الوصول الى الهياكل التنظيمية في بيئة العمل من خلال خطوط الاتصال والمعلومات والدعم والموارد والتي تقدم للعاملين الفرص للمشاركة في اتخاذ القرارات والمساعدة في السيطرة على الموارد والنمو والتطور في الوظائف (O'Brien, 2010: 14). ووفقاً لهذا المفهوم فان موقع العامل في الهيكل التنظيمي يلعب دور مهم وحيوي في اكتساب القوة والنفوذ أكثر من أهمية المزايا والسمات الشخصية التي يمتلكها الفرد (القوة الشخصية) (Cho et al., 2006: 45). ويتصف التمكين الهيكلي بأنه ذو طبيعة تحليلية كلية في الاتجاه وتستند انطلاقة الفكرية على نموذج خصائص الوظيفة (job characteristics model) الذي قدمه (Hackman and Oldham) في السبعينيات من القرن الماضي. ووفقاً لهذا المنظور فان التمكين يعبر عن عملا ينبثق عنه منح السلطة والتفويض لشخص ما.



من جانب آخر فإن التمكين النفسي فإنه ذو طبيعة جزئية في الاتجاه ويعتمد أساسه المعرفي على فكرة الكفاءة الذاتية (self-efficacy) التي قدمها Bandura. وهو حالة نفسية تجسدها معرفة الفرد التي يمكن قياسها وتحديدها. وقد تطور كل من التمكين الهيكلي والنفسي إلى مدى كبير على الحقل المعرفي الذي نشأت منه. وعموماً فإن علماء الاجتماع ركزوا بشكل كبير على مفهوم التمكين الهيكلي في حين ركز علماء النفس على التمكين النفسي (Kristiansen, 2013: 20). لذا يعد التمكين النفسي امتداداً للمنظور الهيكلي للتمكين والذي جسده مساعي وجهود العديد من الباحثين (Conger & Kanungo, 1988; Thomas & Velthuse, 1990; Spretizer, 1995) التي حاولت إضافة العنصر النفسي والإدراكي لموضوع التمكين من أجل تعزيز الشمولية فيه (Bailey, 2009). فالتمكين النفسي على العكس من التمكين الهيكلي لا يركز على الظروف والممارسات الموضوعية التي تمنح العاملين القوة في أداء العمل مثل الوصول إلى المعلومات والموارد بل يتضمن التركيز على إدراك الفرد واعتقاده النفسي بأنه يمتلك السيطرة على أداء عمله (Maynard et al., 2012). ويعرف Conger and Kanungo (1988: 474) التمكين النفسي بأنه عملية تعزيز مشاعر الكفاءة الذاتية ما بين أعضاء المنظمة من خلال تحديد العوامل التي تعزز حالة الشعور بالضعف والعجز وإزالتها من خلال الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية. كما يشير التمكين النفسي إلى مجموعة الحالات النفسية الإيجابية التي تكون ضرورية لجعل الأفراد يشعرون بإحساس السيطرة في ظروف العمل المختلفة من خلال، على سبيل المثال، الشعور بالكفاءة الذاتية وتقدير الذات (Huq, 2016: 87). كما يعرف التمكين النفسي بأنه حالة تحفيزية تتبع من إدراك الفرد وشعوره بامتلاك خيار المبادرة في القيام بالأفعال وتنظيمها وكذلك امتلاك القدرة على العمل والتأثير على بيئته (Pieterse et al., 2010).

أبعاد التمكين النفسي

بناءً على أفكار (Thomas and Velthuse 1990) فان (Spretizer 1995) أسس قاعدة نظرية وتجريبية لمفهوم التمكين النفسي. إنها أشارت بأنه التمكين النفسي يمثل بنية تحفيزية تتضمن أربع أبعاد رئيسية وهي الشعور بالمعنى، والشعور بالقدرة، والاستقلالية والتأثير. وقد استخدمت هذه الأبعاد من قبل معظم الدراسات السابقة (Maynard et al., 2012). وفي أدناه توضيح كل بعد:

الشعور بمعنى العمل:

ويعبر عن المستوى الذي يهتم به الأفراد ويعتنون بقيمة عملهم ويشعرون بأنه مهم وذو مغزى (Spreitzer, 1995). فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساساً بأن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة ولها أغراض نبيلة (القثامي، 2009: 17). وهذا الإحساس بجذوى وقيمة العمل يتحقق من خلال توافق أهداف وقيم ومعتقدات الفرد من جهة مع متطلبات وادوار العمل من جهة أخرى، فإذا كانت النظرة منسجمة وإيجابية فإن الوظيفة ذات قيمة تؤدي إلى خلق معنى وبالتالي يصبح عمل الفرد محركاً يكن له الولاء والالتزام (ابازيد، 2010: 501). أي أنه يعكس حالة توافق وانسجام النظام القيمي للفرد وأهداف النشاط التي ينغمس الفرد في أداءها. ولقد لاحظ الباحثين بأن بعد الشعور بالمعنى يمثل الحقائق الإدراكية والعاطفية للتمكين النفسي (Cho & Faerman, 2015: 37).



الشعور بالتأثير:

ويجسد هذا البعد المدى الذي يشعر به الفرد بامتلاك التأثير على المخرجات المرغوبة والقابلية على صنع التغيير والاختلاف تجاه ما يحدث في مكان العمل (Spreitzer, 1995). إذ يعرف بأنه قناعة الفرد النفسية بالشعور بالتأثير على مجريات العمل والمخرجات التنظيمية التي تحدث (Cho & Faerman, 2015: 37). أي انه يعكس اعتقاد الأفراد بأنهم يستطيعون التأثير في النظام الذي يعملون في إطاره، وهو إدراك الدرجة التي يمكن من خلالها للفرد ان يؤثر على النتائج الإستراتيجية او التشغيلية في العمل (الفتامي، 2009: 13). كما يعرفه (Logan and Ganster (2007: 1524 بأنه مستوى تأثير الفرد على المخرجات الإدارية والتشغيلية ضمن وحدة العمل التي ينتمي إليها.

الشعور بالقدرة:

انبثق هذا البعد من مفهوم الكفاءة الذاتية الذي قدمه (Bandura (1982 (Maynard et al., 2012 والذي يعبر عن اعتقاد الفرد بامتلاكه القابلية والقدرة على أداء أنشطة العمل بمهارة عالية (Kristiansen, 2013: 13)، أو الدرجة التي يشعر بها الفرد بان لديه القابلية على أداء مهام العمل بفاعلية (Spreitzer, 1995). كما يعرفه (Cho and Faerman (2015 بأنه اعتقاد عام متبلور في ذهن الفرد بأنه يقدم بنجاح مخرجات تنظيمية في مكان العمل. ويستند هذا البعد على افتراض أساسي مفاده ان الفرد الذي يشعر بأنه يمتلك القدرة والمهارة من المحتمل الكبير ان يؤدي عمله بشكل جيد (Cho & Faerman, 2015: 38).

الشعور بالاستقلالية:

إضافة الى الشعور بالكفاءة والقدرة الذاتية فان بعد الاستقلالية تعبر عن إدراك الفرد بحريته في تقرير مصير انجاز العمل واختيار البديل المناسب حيث يبادر الى تصميمه وانجازه بما يتناسب مع وجهة نظره وتقديره الخاص (ابازيد، 2010: 501). وتعد نظرية تقرير المصير الذاتي الأساس المعرفي لبلورة فكرة بعد الاستقلالية (Cho & Faerman, 2015: 38). ويعرف بعد الاستقلالية بأنه المدى الذي يشعر به الفرد بإحساس الحرية في اتخاذ الخيارات حول كيفية أداء المهام والاستقلالية في العمل (Spreitzer, 1995). كما يعرف بأنه الثقة الذاتية للفرد بامتلاك الاستقلالية والحرية في التأثير على سلوكيات عمله (Cho & Faerman, 2015: 38). ويقصد به أيضا إحساس حرية التصرف الذي يشعر به الفرد في اتخاذ المبادرة وتنظيم الأفعال والأنشطة الذاتية في العمل (Deci et al. 1989: 580).

سلوك العمل الاستباقي

مفهوم سلوك العمل الاستباقي

قد يغفل الكثير من الممارسين والمهتمين على حد سواء ان مهام العمل المطلوب القيام بها من قبل العاملين لا تنصدر دائما قائمة أولويات نجاح المنظمات، لأنها ببساطة رسمت من توقعات بيئة عمل يمكن التنبؤ بها وتتسم بالثبات والوضوح. لذا ترى ان التغيرات البيئية وعدم إمكانية التنبؤ بها قد أسدلت الستار عن مناشدة المنظمات لهذه المهام فقط لتسلط الضوء على أهمية النظر إلى الأفراد كفاعلين نشطين يستطيعون المشاركة في سلوكيات العمل التي تصنع التغيير الإيجابي في أنفسهم وفي بيئة عملهم (Wu



(et al., 2017). هذه السلوكيات التي تتصف بالمبادرة الذاتية والتوجه نحو التغيير يطلق عليها سلوكيات العمل الاستباقي (proactive work behaviours).

ويعرف سلوك العمل الاستباقي على انه عمل موجه ذاتيا ومستقبلا في المنظمة، يهدف الفرد من خلاله إلى إحداث تغيير ما، بما في ذلك تغيير الوضع او الموقف الراهن (على سبيل المثال، من خلال إدخال أساليب عمل جديدة، او التأثير على إستراتيجية المنظمة) و / أو إجراء التغيير داخل ذات الفرد نفسه (على سبيل المثال، تعلم الفرد لمهارات جديدة للتعامل مع المطالب المستقبلية) (Bindl & Parker, 2010: 4). كما يعرف السلوك الاستباقي أيضا بأنه اتخاذ المبادرة في تحسين الظروف الراهنة أو خلق ظروف جديدة؛ فإنه ينطوي على تحدي الوضع الراهن بدلاً من التكيف السلبي مع الظروف الحالية. إذ يمكن للعاملين من الانخراط في أنشطة استباقية كجزء من سلوكهم في الأدوار التي يستوفون فيها متطلبات العمل الأساسية. على سبيل المثال، قد يبحث وكلاء المبيعات استباقياً عن التغذية العكسية حول تقنياتهم المناسبة من أجل تحسين الأداء الوظيفي. ويمكن أيضا أن تكون السلوكيات الإضافية ذات دور استباقي، مثل الجهود المبذولة من قبل العامل لإعادة تحديد دوره في المنظمة. على سبيل المثال، قد ينخرط العاملون في أنشطة إدارة المسار الوظيفي من خلال تحديد الفرص المتاحة لتغيير نطاق وظائفهم والعمل على الانتقال إلى أقسام مرغوبة أكثر في المنظمة (Crant, 2000: 435). ووفقاً لمنظور السلوك الاستباقي فان العاملين يتبنون الدور الفاعل والمبادرة في نهجهم تجاه العمل، فأنهم يبادرون الى المواقف والى خلق ظروف عمل مواتية ومفضلة. هذا على النقيض من نمط التجاهل او النمط الانعكاسي إذ العامل الاستباقي يبحث بشكل فاعل عن المعلومات والفرص من اجل تحسين الأشياء وبيئة العمل فأنهم لا ينتظرون المعلومات والفرص أن تصل إليهم بدون اخذ دور المبادرة (Crant, 2000: 436). ويعرف سلوك العمل الاستباقي أيضا على انه مجموعة من الظواهر التي يقوم فيها الفرد بنفسه باتخاذ إجراءات معينة لإتقان او تغيير وضعه أو بيئته الخارجية. لذلك فان سلوك العمل الاستباقي يهتم بدراسة سبب قيام الأفراد بتغيير مواضعهم وبيئة عملهم، وكيف يمكن لهم القيام بهذا التغيير وما هي عواقب ومنافع سلوك العمل الاستباقي بالنسبة للفرد او المنظمة. من جانب آخر يعرف سلوك العمل الاستباقي بأنه قيام الفرد بخلق الوضع او الموقف أو السيطرة عليه من خلال أخذ زمام المبادرة وتوقع الأحداث أو المشاكل، بدلا من مجرد الرد عليها بعد وقوعها؛ وبالتالي، فان هذا السلوك يتصف بالابتكار ويميل إلى جعل الأمور تحدث (Bindl & Parker, 2010: 4).

يذكر (Parker and Collins (2010) بان معظم تعاريف سلوك العمل الاستباقي تتضمن ثلاث عناصر رئيسية. أولاً، الاستباقية تتضمن عنصر التوقعية (anticipatory) والذي يعني التوقع المبكر لموقف مستقبلي معين مثل تحسب حدوث المشاكل المستقبلية والاحتياجات والتغيرات. أما العنصر الثاني فانه يتعلق بتولي السيطرة والتسبب في التغيير (taking control and causing change)، فعلى سبيل المثال يقوم الفرد بالسيطرة على الوضع او الموقف من خلال إحداث شيء ما بدلا من الانتظار للرد عليه بعد حدوثه. اما العنصر الثالث فانه يتمثل بالمبادرة او الشروع الذاتي (Self-initiation) اذا احتاج كل من عنصر التوقعية والسيطرة على الوضع ان يبادر الفرد بهما (Parker & Collins, 2010: 634).



ويختلف مفهوم سلوك العمل الاستباقي عن مفهوم الإبداع (innovative) ومفهوم سلوك العمل التكيفي (adaptivity). فكما هو معروف فإن السلوك الإبداعي يرتبط مع الأصالة والجدة في حين أن سلوك العمل الاستباقي لا يستلزم بالضرورة الحدثة والأصالة. فعلى سبيل المثال فإن العاملين قد يبحثون عن أيجاد وسائل جديدة لتغيير بيئة عملهم ولكن في نفس الوقت قد يبحثون عن أيجاد حلول لمشاكل قائمة حالياً في العمل. من جانب آخر فإن السلوك الإبداعي وسلوك العمل الاستباقي يرتبطان مع بعضهما من خلال نقطتين فكلاهما يركزان على المستقبل وكلاهما يركزان على التغيير. وبنفس السياق، فإن سلوك العمل التكيفي يختلف عن سلوك العمل الاستباقي فالسلوك التكيفي يعني تعديل الفرد لسلوكه بما ينسجم مع الموقف أو هو يمثل استجابة للتغيير الموجود في حين ان السلوك الاستباقي يمثل المبادرة بإجراء التغيير والشروع به. كذلك فإن السلوك التكيفي والاستباقي يرتبطان بكون كلاهما تظهر أهميته في بيئة عدم التأكد وفي السياقات التي لا يمكن التنبؤ بها (Bindl & Parker, 2010: 6).

وهناك العديد من المنظورات التي حاولت ترسيخ البنى المعرفية لمفهوم سلوك العمل الاستباقي وأولى هذه المنظورات هو منظور الفروقات الفردية (Bateman & Crant, 1993)، يليه المنظور السلوكي (Frese et al., 1996)، وفي الآونة الأخيرة، منظور عملية الهدف (Bindl et al., 2012). بالنسبة لمنظور الفروقات الفردية فإنه يفترض بان الاستباقية هي مزية شخصية وميول عام لدى الفرد تجاه تغيير بيئة عمله وعدم التقييد بالقوى الخارجية المحيطة. ويعد مفهوم الشخصية الاستباقية (proactive personality) من ابرز مضامين هذا المنظور (Wu & Parker, 2013: 680). اما المنظور السلوكي الذي يتبناه البحث الحالي فإنه يقترح وعلى العكس من المنظور السابق بان الاستباقية هي طريقة تصرف وسلوك أكثر من كونها سمة شخصية تميز بعض الأفراد. لذا فإن هذا المنظور يرى الاستباقية بأنها مبادرة ذاتية يقوم بها الفرد من اجل تغيير بيئة عمله نحو الأفضل ويتضمن هذا المنظور العديد من السلوكيات الاستباقية منها على سبيل المثال صوت العامل، والتنشئة الاجتماعية الاستباقية وتحمل المسؤولية (Parker et al., 2006). اما منظور عملية الهدف فإنه يمثل امتداد للمنظور السلوكي ويفترض بانه عندما يحاول الفرد تحقيق مستقبل مختلف عن الواقع الحالي عن طريق التغيير، فإنه ينخرط في عمليات موجهة واعية الهدف تتضمن توليد الهدف والسعي نحو تحقيقه. ووفقاً لهذا المنظور فإن فالاستباقية ليست سلوكاً يمكن ملاحظته فحسب، بل تعكس أيضاً عملية أوسع تشمل أيضاً عناصر لا يمكن ملاحظتها مثل التصور والتخطيط والتأمل (Wu & Parker, 2013: 680).

أبعاد سلوك العمل الاستباقي

أظهرت المراجعة للدراسات السابقة ذات العلاقة بمفهوم السلوك الاستباقي أن الباحثين خلال العقد الأول لبداية الاهتمام بهذا المفهوم ركزوا على دراسة أنواع محددة من هذه السلوكيات. فعلى سبيل المثال، فإن دراسة (Ashford and Cummings (1985) تعد من أولى الدراسات التي تناولت نوع محدد من السلوك الاستباقي يطلق عليه سلوك البحث عن التغذية العكسية (Feedback seeing behaviour) والذي يعبر عن ميل بعض الأفراد للبحث عن المعلومات التي تتعلق بعملهم. كما استخدم Van Dyne and LePine (1998) عينة تضم (597) عامل لاختبار تأثير صوت العامل في الأداء الوظيفي. إذ يمثل



صوت العامل احد السلوكيات الاستباقية التي تتعلق بقيام الفرد بتقديم المقترحات والأفكار الجديدة وان تعارضت مع توجهات الإدارة او رغبتها. وهناك الكثير من الدراسات الأخرى التي ركزت على أنواع محددة من السلوك الاستباقي (Morrison & Phelps, 1999; Parker, 2000). وقد أوقدت دراسة أنواع محددة من السلوكيات الاستباقية وبشكل منفصل عن بعضها البعض اهتمام بعض الباحثين في البحث عن مضامين فكرية معينة تقدم إطاراً يصنف هذه السلوكيات بطريقة أكثر تكاملاً. ومن ابرز تلك المحاولات كانت دراسة (Parker and Collins (2010 اللذان اظهرا من خلال التحقيق التجريبي أن السلوكيات الاستباقية المنفصلة يمكن تبويبها وتصنيفها في ثلاث فئات رئيسة هي: سلوكيات العمل الاستباقية، والسلوكيات الإستراتيجية الاستباقية، وسلوكيات الملائمة بين البيئة والشخص الاستباقية. وكل فئة من هذه الفئات تتضمن مجموعة من الأبعاد الرئيسية التي لها تطبيقاتها وطبيعتها الخاصة. وقد صنف Parker and Collins (2010) السلوكيات الاستباقية بالاعتماد على حالة التشابه مع بعضها البعض. إذ يمثل الهدف المقصود من التأثير القاعدة الأساسية في تحديد التشابه بين السلوكيات الاستباقية والذي يشير الى الهدف الذي يسعى الفرد تحقيقه من خلال ممارسة السلوك الاستباقي (هل يهدف الى تحسين بيئة عمله الداخلية؟ ام يهدف إلى تحسين مساره المهني؟ والخ).

وبشكل محدد فان سلوك العمل الاستباقي يسعى الفرد من خلاله للتأثير في بيئة العمل الداخلي، أما السلوك الاستراتيجي الاستباقي فانه يسعى الفرد من خلاله الى جعل المنظمة تتلاءم بشكل اكبر مع بيئتها الخارجية، وأخيراً فان سلوك الملائمة بين البيئة والشخص يهدف الفرد من خلاله الى تحقيق الملائمة بين خصائص وقيمه من جهة وبيئة العمل من جهة أخرى. ووفقاً لطبيعة الدراسة وأهدافها فان الباحثان سوف يتناولان سلوك العمل الاستباقي الذي يضم أربع أبعاد رئيسة هي: تحمل المسؤولية (Taking charge)، وصوت العامل (Voice)، وإبداع العامل (innovation) والوقاية من المشاكل (Problems prevention). كل هذه الأبعاد تركز على تحقيق تغيير ايجابي في بيئة العمل الداخلي مثل تحسين طرق العمل او التأثير في الزملاء الآخرين، وفي أدناه توضيح لكل بعد من هذه الأبعاد:

تحمل المسؤولية:

يعد Morrison & Phelps, 1999 أول من قدما مفهوم تحمل المسؤولية باعتباره جزء من سلوكيات الدور المضاف. اذ يعرف مفهوم تحمل المسؤولية على انه جهود تطوعية بناءة يقوم بها الفرد في مكان العمل لإجراء تغيير وظيفي تنظيمي فيما يتعلق بكيفية تنفيذ العمل في سياق وظائفهم أو وحدات عملهم أو منظماتهم (Morrison & Phelps, 1999: 403). وهذا يعني ان تحمل المسؤولية هو سلوك تطوعي وليس إلزامي من قبل المنظمة يهدف الى تحسين بيئة العمل الداخلية (Moon et al., 2005). وتحمل المسؤولية من قبل العاملين يعني قيامهم بالمبادرة بتقديم او إنشاء إجراءات عمل جديدة يعتبرونها مناسبة في المنظمة بصرف النظر عن قواعد العمل القائمة حالياً. هذه الإجراءات تهدف الى تحقيق المنفعة للمنظمات بدلاً من ان تكون متجذرة في تحقيق المكاسب الشخصية للعاملين (Onyishi & Ogbodo, 2012: 2). وعليه فإنها جهود تطوعية متوجهة نحو التغيير وتهدف الى التحسين وتتحدى الواقع (Morrison & Phelps, 1999: 403).



صوت العامل:

يعد صوت العامل من المفاهيم المهمة في أدبيات السلوك التنظيمي والذي انبثق من موضوع العدالة الإجرائية. ويعرف صوت العامل على انه بمثابة اتصال غير رسمي وتطوعي من قبل العامل يحمل في طياته أفكار أو اقتراحات أو مخاوف أو معلومات حول المشاكل أو الآراء المتعلقة بقضايا العمل ترسل الى الأشخاص الذين يكونون قادرين على اتخاذ الإجراءات المناسبة بقصد تحقيق التحسين أو التغيير (Morrison, 2014: 174). إذن هو إرسال رسالة وعمل تعبيرية يتضمن تحديات بناءة لتحسين بيئة العمل (Van Dyne & LePine, 1998). وهذا معاكس لمفهوم الصمت التنظيمي الذي يشير الى عدم قيام العامل بإرسال صوته الى الجهات ذات العلاقة عندما يمتلك في جعبته المقترحات، او المخاوف، او المعلومات حول المشاكل او وجهات النظر المختلفة التي يمكن ان تكون مفيدة لتحسين بيئة العمل (Van Dyne et al. 2003).

إبداع العامل:

يعرف إبداع العامل على انه ميول الفرد في مكان العمل بشكل مقصود وهادف لتقديم أفكار او طرق جديدة (Goepel et al., 2012: 412). كما يعرف بأنه تلك السلوكيات التي تتضمن خلق الأفكار وتطبيقها ويتضمن أيضا تحديد الفرص وتوليد الأفكار والطرق الجديدة (Parker & Collins, 2010: 637). ويتشابه مفهوم إبداع العامل مع بعد تحمل المسؤولية وصوت العامل من خلال تركيزه على تحسين بيئة العمل ولكن يختلف عنهما من خلال تركيزه على الأصالة والحدثة (Searle, 2011).

الوقاية من المشاكل:

يعرف مفهوم الوقاية من المشاكل على انه عمل ذاتي قائم على التنبؤ بالمشاكل والعمل على منع حدوثها وتكرارها مستقبلاً (Frese & Fay, 2001). ووفقاً لهذا المفهوم فان العاملين يبحثون عن المشاكل ويحاولون إيجاد أسباب جذورها ويعملون على الوقاية منها مستقبلاً ومنع تكرارها (Searle, 2011: 28). ويرى (Parker and Collins (2010 ان سلوك العمل الاستباقي الذي يهدف الى الوقاية من المشاكل يركز على كيفية التعامل مع عملية منع حدوث التحديات والعوائق في بيئة العمل من خلال قيام العامل بالتخطيط للمستقبل والتفكير بالجذور المسببة لها.

بناء الفرضيات

ثقافة إدارة الخطأ وسلوك العمل الاستباقي

يصف سلوك العمل الاستباقي عملية اتخاذ المبادرة من قبل العاملين تجاه تحسين الظروف الراهنة أو خلق ظروف جديدة (Crant, 2000). وتبرز أهمية هذه السلوكيات في بيئة العمل التي يزداد فيها حالة عدم التأكد والتغيير المستمر حيث تكون واجبات العاملين وأدوارهم الرسمية لا تجسد العامل الحاسم في رسم نجاح المنظمة بل ان الموقف يحتاج الى مبادرة الأفراد لتغيير بيئة عملهم وبما يخدم أهداف العمل (Griffin et al., 2007). وترى الدراسة الحالية بان ثقافة إدارة الخطأ تعد احد العوامل المهمة في تعزيز انخراط الأفراد بممارسة سلوك العمل الاستباقي. فعلى سبيل المثال، يشير (Frese and Keith (2015 بان ثقافة إدارة الخطأ تساعد الأفراد كثيراً في إدارة الأحداث غير المتوقعة وتعطيهم الفرصة المناسبة



للتعامل مع عدم التأكد مما يساهم كثيراً في خلق المبادرات الشخصية وسلوك العمل الاستباقي في مكان العمل. وعلى عكس، فإن ثقافة زجر الخطأ ومنع التعامل معه تقتل روح المبادرة والعمل الاستباقي لدى العاملين لأنها ببساطة تشجع على التكيف السلبي مع الظروف الحالية بدلاً من تحدي الوضع الراهن ومحاولة تغييره (Frese & Keith, 2015). وبما ان ثقافة ادارة الخطأ التنظيمي تجسد نقطة البداية والشروع بعملية التغيير والتحسين فان هذا يرفد العاملين بالتحفيز المطلوب لممارسة سلوكيات العمل الاستباقي في مكان العمل (Putz et al., 2012: 521). ويرى (van Dyck (2005 وزملاءه ان العاملين سوف لن يميلوا الى أظهار المبادرة والرغبة بالتغيير عندما يعتقدون بأنهم سوف يتعرضون للعقوبة واللوم عند حدوث الأخطاء أثناء القيام بمهامهم، لذلك فان المستوى العالي من سلوك المبادرة المتجه نحو المستقبل (سلوك العمل الاستباقي) سوف يتدفق بشكل أفضل من ثقافة إدارة الخطأ بدلاً من ثقافة الوقاية من الأخطاء وتجنب التعامل معها. اذ اشار (van Dyck (2005 وزملاءه ان الممارسات التي تنطوي تحت ثقافة ادارة الخطأ تساهم في خلق روح المبادرة الشخصية وتعزز من سلوك منع المشاكل في مكان العمل. وقد اظهرت بعض الدراسات وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين التعامل الايجابي مع الاخطاء التنظيمية والمبادرة للتغيير وتحسين العمل (Putz et al., 2012: 521; Rybowski et al. 1999). وانسجماً مع المناقشة أعلاه فانه يتوقع بان ثقافة إدارة الخطأ في مكان العمل تساهم في زيادة انخراط العاملين بسلوكيات العمل الاستباقي ، وهذا سيقود الى دعم الفرضية الرئيسية الأولى للبحث.

ثقافة إدارة الخطأ والتمكين النفسي

يصور التمكين النفسي حالة شعور الفرد بأخذ زمام المبادرة في القيام بالأفعال وتنظيمها في مكان العمل وكذلك امتلاك القدرة على أداء المهام والتأثير على بيئته (Pieterse et al., 2010). وحتى ترفد المنظمات هذا الشعور فإنها بحاجة إلى معرفة وتشخيص جميع العوامل والممارسات التي تقلل من حالة شعور العاملين بالضعف والعجز والعمل على إرسائها (Conger & Kanungo, 1988). وقد أشار الباحثين الى ان السياق التنظيمي السائد في المنظمة يمثل احد العوامل المهمة التي يمكن ان تعزز او تقتل شعور الفرد بالتمكين. ويمكن ان تمثل ثقافة المنظمة وقيمها في التعامل مع الأخطاء التنظيمية احد السياقات التي لها علاقة مع حالة إدراك التمكين النفسي في مكان العمل. وحتى يمكن ان نبلور التصور الصحيح حول العلاقة المحتملة ما بين ثقافة إدارة الخطأ والتمكين النفسي فلا بد من ان نعرف هل يمكن لثقافة إدارة الخطأ ان تخلق حالة من الشعور بالقدرة والكفاءة لدى العاملين وهل تساهم في جعل العاملين يشعرون بالسيطرة أكثر على بيئة العمل وهل تمد العاملين بشعور القابلية على تقرير المصير؟ ان الأخطاء في مكان العمل ترتبط مع حالة من القلق والشعور بالاستنزاف النفسي لدى العاملين وكذلك الشعور برود عاطفية سلبية (Zapf et al., 1992). هذا القلق والشعور بالعواطف السلبية يمكن تحوّل الى طاقة تحفيزية كامنة عندما تستطيع المنظمة ان تخلق قيم ثقافية وممارسات تنظيمية خاصة بإدارة الأخطاء التنظيمية في مكان العمل. ويرى البحث ان ثقافة إدارة الخطأ تستطيع ان تعزز من بعد الكفاءة الذاتية في التمكين النفسي لان الممارسات المنطوية في ثقافة إدارة الخطأ مثل التواصل حول الأخطاء والتشارك بالمعرفة حول الأخطاء والتعلم من الأخطاء جميعها عوامل مهمة لزيادة شعور الفرد بالخبرة



والكفاءة. فالتعلم من الأخطاء وتبادل المعرفة حول الأخطاء بدون أدنى شك سوف تساهم في زيادة قابلية الفرد على أداء المهام مما ينعكس بالنتيجة في زيادة شعور الفرد بالكفاءة الذاتية. كما يمكن لثقافة إدارة الخطأ من ان تخلق حالة من إدراك الفرد بحريته في تقرير مصير انجاز العمل واختيار البديل المناسب. فثقافة إدارة الخطأ لها دور مهم في قتل مشاعر الخوف من المسؤولية والخوف من اللقاء اللوم نتيجة حدوث الأخطاء في مكان العمل، وهذا في حقيقة الأمر يساهم كثيراً في كسر قيود الكثير من الحواجز التي تقف أمام العاملين في اخذ زمام المبادرة وحرية التصرف واختيار البديل. ان العلاقة المفترضة ما بين ثقافة إدارة الخطأ والتمكين النفسي تتسجم بشكل كبير مع نتائج دراسة (Spreitzer 1996) الذي وجد بان التشارك بالمعلومات والمعرفة وتبادل الموارد والتعاون ترتبط بشكل ايجابي مع إدراك التمكين النفسي في مكان العمل. وجميع هذه الممارسات تمثل في حقيقة الأمر ممارسات منطوية في ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي. اذ يشير (van Dyck 2005) وزملاءه الى ان ثقافة إدارة الخطأ تشجع على تبادل المعرفة والمعلومات الخاصة بالخطأ وكذلك تحفز من شعور العاملين بالتعاون والمساعدة. وإشارة الى المناقشة في أعلاه فانه يتوقع بان ثقافة إدارة الخطأ في مكان العمل ان تساهم في زيادة شعور العاملين بالتمكين في أداء المهام والأنشطة ، وهذا سيقود الى دعم الفرضية الرئيسية الثانية للبحث.

التمكين النفسي وسلوك العمل الاستباقي

ان ممارسة أي سلوك في مكان العمل، ايجابي أو سلبي، يتطلب وجود الرغبة والحافز، وكذلك الحال مع سلوك العمل الاستباقي فان ممارسته تتطلب وجود بيئة محفزة. وتفترض الدراسة الحالية ان التمكين يمثل الحالة النفسية التي تزيد من رغبة الفرد وحافزه للقيام بسلوك العمل الاستباقي. إذ أشارت الدراسات النظرية السابقة الى ان التمكين يجب ان يكون أداة مفيدة لتحفيز العاملين على الاستمرار والتغلب على العوائق والعقبات التنظيمية في بيئة العمل (Conger & Kanungo, 1988). فعندما مواجهة الغموض والصعوبات في العمل، فان الأفراد الذين يشعرون بالتمكين سيسعون الى تغيير معايير أو أنماط العمل القائمة من أجل تحقيق أهدافهم. فالعاملون الذين يتمتعون بالتمكين النفسي سوف لن يتنازلوا ببساطة عندما تواجههم الشدائد والمشاكل في مكان العمل بل سيعملون بدلا من ذلك على إزالة العوائق التي تحول دون تحقيق الأهداف. وعلاوة على ذلك، فان التمكين النفسي يعطي العاملين الكثير من المرونة في التحكم في بيئة عملهم، وفي بدء مهام العمل جديدة والمرونة في مواجهة العقبات، والحفاظ على الدوافع عند مواجهة الصعوبات (Luth, 2012). وهذا يتفق مع أفكار (Parker and Wu, 2012) الذي يرى ان الأفراد الذين يشعرون بالكفاءة الذاتية والمرونة في العمل والسيطرة (تمكين نفسي عالي) هم أكثر احتمالاً لتخمين التكاليف المرتبطة مع سلوك العمل الاستباقي بايجابية وأكثر احتمالاً للتغلب على العوائق في العمل وأكثر شعوراً بإدراك النجاح مقارنة مع الأفراد ذوي الكفاءة والمرونة والسيطرة المنخفضة (Parker & Wu, 2012). وقد أظهرت نتائج عدد من الدراسات ان العاملين الذين يشعرون بالتمكين النفسي من خلال الشعور بالكفاءة الذاتية والشعور بالاستقلالية والتأثير هم أكثر ممارسة لسلوك العمل الاستباقي من الآخرين الذين لا يشعرون (Luth, 2012; Searle, 2011). ووفقاً لما جاء في المناقشة أعلاه أصبح من المنطقي افتراض ان ممارسة سلوك العمل الاستباقي بحاجة الى الشعور بالتمكين النفسي لما له من دور



في تحفيز العاملين على ممارسة هذه السلوكيات في مكان العمل، وهذا يقود الى دعم الفرضية الرئيسية الثالثة في البحث.

ثقافة إدارة الخطأ وسلوك العمل الاستباقي: التمكين النفسي متغيرا وسيط

يفترض البحث الحالي ان التمكين النفسي يستطيع ان يفسر جزء من العلاقة المحتملة ما بين ثقافة إدارة الخطأ وممارسة العاملين لسلوكيات العمل الاستباقي. وفي حقيقة الأمر يستند هذا الافتراض على نموذج (Parker 2010) وزملاءه لسلوك العمل الاستباقي. اذ يفترض هذا النموذج ان العوامل السياقية المختلفة تؤثر على ممارسة العاملين لسلوك العمل الاستباقي. وتتضمن هذه العوامل السياقية عوامل مختلفة مثل القيم الثقافية السائدة ومناخ العمل وسلوك القيادة وممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة. كما يفترض هذا النموذج ان سبب العلاقة ما بين العوامل السياقية المختلفة وسلوك العمل الاستباقي يرتبط بوجود عوامل تحفيزية دافعية وسيطة. ان هذه العوامل التحفيزية تفسر لماذا يقرر بعض العاملين الانغماس بتنفيذ المهام الجديدة والتوجه نحو التغيير والتحسين وتحمل المخاطرة دون غيرهم؟ وبعبارة أخرى يفترض هذا النموذج ان العمل الاستباقي هو سلوك موجه نحو الهدف يحتاج الى ثلاث عمليات دافعية من اجل الانخراط بممارسته وهي إمكانية القيام بالسلوك والسبب وراء القيام بالسلوك والتنشيط اللازم للسلوك. وهذا يدعم افتراض البحث الحالي لان التمكين النفسي يصور حالة الشعور بالقدرة والكفاءة على أداء العمل والشعور بالحرية والاستقلال والشعور بقيمة العمل والسيطرة وهو حالة دافعية تحفيزية تفسر دور ثقافة إدارة الخطأ (العوامل السياقية) في تعزيز سلوك العمل الاستباقي.

ووفقاً لما جاء في المناقشة أعلاه أصبح من المنطقي افتراض ان التمكين النفسي من المحتمل ان يفسر جزء من العلاقة المحتملة ما بين ثقافة إدارة الخطأ وممارسة سلوك العمل الاستباقي ، وهذا يقود الى دعم الفرضية الرئيسية الرابعة في البحث.

منهج الدراسة وإجراءاتها

العينة

يستهدف البحث الحالي مجموعة من المؤسسات الحكومية في محافظة المشى تمثلت بكلية الإدارة والاقتصاد، وكلية التربية الرياضية، ومديرية التربية العامة، ودائرة الكهرباء، ودائرة التخطيط والمتابعة، ودائرة التسجيل العقاري، ودائرة التقاعد والضمان، ومديرية الصحة، ومديرية الماء ولمعهد التقني. وقد شملت العينة (49) وحدة تنظيمية (قسم او شعبة) من وحدات هذه المؤسسات تم توزيع استمارة الاستبيان على العاملين في هذه الوحدات التنظيمية وقد بلغ عددهم (283) مستجيب. والجدول (2) يوضح ابرز خصائص عينة البحث.



جدول (2) خصائص عينة البحث

المتغير	التكرار	النسبة	أدنى قيمة	أعلى قيمة	المعدل
العمر					
35-25	96	34	26	65	43.12
45-36	142	50			
55-46	32	11			
65-55	13	5			
المجموع	283	%100			
المؤهل العلمي					
إعدادية فما دون	73	26			
دبلوم	56	20			
بكالوريوس	121	43			
ماجستير	22	7			
دكتوراه	11	4			
المجموع	283	%100			
الجنس					
ذكور	195	68			
إناث	88	32			
المجموع	283	%100			
سنوات الخدمة					
10-1	123	43	2	40	10.33
20-11	93	33			
30-21	48	17			
40-31	19	7			
المجموع	283	%100			

مقاييس الدراسة

ثقافة إدارة الخطأ

اعتمد البحث على مقياس (2005) van Dyck وزملاءه من أجل تحديد مستوى تمتع الوحدات التنظيمية عينة البحث بثقافة إدارة الخطأ. ويتكون هذا المقياس من (17) فقرة موزعة على مدرج قياس ليكرت الخماسي (يطبق بشكل كامل - لا يطبق بشكل كامل). ويقاس هذا المقياس مجموعة من الممارسات المختلفة المتعلقة بطريقة تعامل الوحدة أو المنظمة مع الخطأ التنظيمي.

التمكين النفسي

من أجل قياس مستوى التمكين النفسي للفرد بإبعاده الأربعة فقد استخدم البحث مقياس Spreitzer (1995) الذي يتكون من (12) فقرة موزعة بالتساوي على هذه الأبعاد. جميع فقرات المقياس تقع على مدرج قياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة-لا اتفق بشدة). وتتعامل جميع الدراسات السابقة مع مقياس هذا المتغير على أنه بنية مفاهيمية ذات رتبة عليا (high order construct) (Spreitzer, 1995; Seibert et al., 2004)، أي يتم التعامل مع المتغير بمجمل إبعاده الأربعة من خلال استخراج المعدل لمقاييس الأبعاد.



سلوك العمل الاستباقي

تم قياس الأبعاد الأربعة لمتغير سلوك العمل الاستباقي من خلال استخدام فقرات مقياس Parker and Collins (2010) والذي يضم (13) فقرة موزعة على مقياس ليكرت الخماسي (متكرر جداً - غير متكرر جداً). إذ يتكون كل من بعد تحمل المسؤولية، وإبداع العامل، والوقاية من المشاكل من (3) فقرات باستثناء بعد صوت العامل يضم (4) فقرات. ويعمل هذا المقياس على تحديد مستوى انخراط العاملين بسلوك العمل الاستباقي في مكان العمل حسب الأبعاد الأربعة المذكورة.

المتغيرات الضابطة

إشارة إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع سلوك العمل الاستباقي والتمكين النفسي (Searle, 1996; Sonnentag & Spychala, 2012; Ohly et al., 2006; Spreitzer, 2011) فإن الدراسة الحالية استخدمت مجموعة من المتغيرات الضابطة (control variables) والتي تتمثل بالجنس (الذكر = 0 و الأنثى = 1)، والعمر (عدد السنوات)، والخدمة الوظيفية (عدد السنوات مع المنظمة) ونوع المنظمة. هذا النوع من المتغيرات لا يظهر في النموذج الفرضي الرئيسي ولكن تظهر في عملية التحليل الإحصائي لغرض تصفية وعزل التأثيرات المتولدة على متغير التمكين النفسي وسلوك العمل الاستباقي نتيجة بعض الديموغرافية.

إستراتيجية تحليل البيانات

يجسد النموذج الفرضي للدراسة نموذج متعدد المستويات يعكس المستوى الأول مستوى الوحدة التنظيمية والمتمثل بمتغير ثقافة إدارة الخطأ، أما المستوى الثاني فإنه يتمثل بمستوى الفرد الذي يصوره متغير التمكين النفسي و متغير سلوك العمل الاستباقي (بإبعاده الأربعة). وهكذا نوع من النماذج يطلق عليه بالنموذج عابر المستويات (Cross-levels model) وهو نموذج يفسر العلاقة بين بنى أو متغيرات ضمن مستويات مختلفة من التحليل وليس مستوى واحد كما في النماذج ذات المستوى الواحد التقليدية. والنماذج المتعددة المستويات تصور نوعين من عمليات التأثير أما عمليات الاتجاه النازل (Top-Down) لبنى المستويات الأعلى في بنى المستويات الأدنى (النتائج والعمليات) او تصف تأثير عمليات الاتجاه الصاعد (Bottom-Up) لبنى المستويات الأدنى في المستويات الأعلى. النموذج الفرضي للدراسة الحالية يمثل عملية تأثير ذات اتجاه نازل والذي يحتاج اختباره استخدام إجراءات مختلفة عن الوسائل الإحصائية التقليدية يطلق عليها النمذجة الخطية الهرمية (Hierarchical Linear Modeling). إذ تتجسد عمليات الاتجاه النازل في نموذج الدراسة بالعلاقة بين ثقافة إدارة الخطأ والتمكين النفسي من جهة وسلوك العمل الاستباقي من جهة أخرى.

الوسائل الإحصائية المستخدمة

استخدم البحث مجموعة من الأدوات الإحصائية من اجل تحقيق أهدافه واختبار الفرضيات وعلى النحو أدناه:

1. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

2. معامل كرونباخ الفا



3. التحليل العاملي التوكيدي

4. التحليل المتعدد المستويات باستخدام النمذجة الخطية الهرمية

وقد تطلب إجراء الاختبارات الإحصائية أعلاه استخدام برامج إحصائية مختلفة تتضمن (SPSS V. 20; AMOS V.21; HLM V.7)

تحليل البيانات

يتضمن محور تحليل البيانات ثلاث خطوات رئيسية، الخطوة الأولى تتناول عملية تبرير تجميع المتغيرات من مستوى الفرد إلى مستوى الوحدة التنظيمية وهذا يجسد شرط مهم للتعامل مع المتغيرات ذات خصائص الوحدة المشتركة، أما الخطوة الثانية فإنها تسلط الضوء على موضوع الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة، وأخيراً تتناول الخطوة الثالثة عملية اختبار الفرضيات باستخدام النمذجة الخطية الهرمية (HLM).

أولاً. تبرير تجميع المتغيرات إلى مستوى الوحدة التنظيمية

يتكون النموذج الفرضي للدراسة من نوعين من المتغيرات، النوع الأول، المتغيرات على مستوى الوحدة التنظيمية وتتضمن متغير ثقافة إدارة الخطأ ومتغيرات على مستوى الفرد وتشمل التمكين النفسي وسلوك العمل الاستباقي. وتمثل المتغيرات على مستوى الوحدة التنظيمية متغيرات ذات خصائص مشتركة، وتعني متغيرات خصائص الوحدة المشتركة (Shared Unit) تلك المتغيرات التي يتم وصفها من خلال الخبرات، أو المواقف، أو التصورات، أو المعارف أو السلوكيات التي يحملها أعضاء الوحدة بشكل مشترك ومتبادل فيما بينهم، مثال ذلك الثقافة التنظيمية والخ. وتتصف خصائص الوحدة المشتركة بوجود حالة الاتفاق بين أعضاء الوحدة بخصوص هذه البنية، إذ أن قياسها يتجسد من خلال جمع البيانات من الأفراد أعضاء مجموعة ما والقيام بتجميعها إلى مستوى الوحدة المراد دراستها (Kim, 2005: 89). المتغيرات على مستوى الوحدة التنظيمية ذات الخصائص المشتركة يتم قياسها على مستوى الفرد ومن ثم تحول إلى مستوى الوحدة لغرض تحقيق التطابق بين مستوى النظرية ومستوى القياس (Klein & Kozlowski, 2000). وهناك عدة مؤشرات يتطلب التحقق منها قبل إجراء عملية التحويل من خلال عملية التجميع (aggregation). وعند تحصل هذه المؤشرات المستوى المقبول فإن هذا يعني بأن المتغيرات قد أظهرت وجود الاتفاق بين الأعضاء داخل كل وحدة تنظيمية مما يبرر عملية تجميع البيانات إلى مستوى الوحدة الأعلى. وهناك ثلاثة مؤشرات تستخدم للحكم على تبرير تجميع البيانات إلى مستوى الوحدة لمتغير ثقافة إدارة الخطأ وهي:

1. مؤشر الاتفاق بين المستجيبين ضمن المجموعة (rwg)

يقصد بمؤشر (rwg) الدرجة التي تتفق فيها استجابات الأفراد حول جانب معين. إي درجة التشابه التي يبديها الأفراد المجهيين اتجاه فقرات المقياس (Bliese, 2000: 351). ويتم 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. وعموماً فإن القيمة المقبولة لمؤشر (rwg) هي (0.70) أو أعلى من هذا



(Klein & Kozlowski, 2000: 223). ويتم حساب مؤشر (rwg) من خلال استخدام معادلة James (1993) وزملاءه¹.

ويشاهد من خلال الجدول (3) مؤشر (rwg) لمتغير ثقافة إدارة الخطأ والذي يبين المعدل الذي يتم الحكم من خلاله على تحقق المؤشر من عدمه. وتشير البيانات الموجودة في الجدول (3) الى ان قيمة (rwg) متلائمة مع الحد المقبول (0.70). وهذه النتيجة تعني بأن استجابات الأفراد اتجاه متغير ثقافة الخطأ تتصف بوجود حالة من الاتفاق والإجماع داخل كل وحدة تنظيمية اتجاه مستوى وجود هذا المتغير وهذا يبرر للباحثين إمكانية تحويل الاستجابات على مستوى الفرد الى استجابات على مستوى الوحدة لغرض استخدامها في الإحصائيات الوصفية واختبار الفرضيات.

جدول (3) مؤشر الاتفاق بين المستجيبين ضمن المجموعة (rwg) للمتغيرات على مستوى الوحدة التنظيمية

Average rwg المعدل	Maximum rwg أقصى قيمة	Minimum rwg أدنى قيمة	No. of items عدد الفقرات	Variable المتغير
0.79	0.88	0.61	17	ثقافة إدارة الخطأ

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

لغرض معرفة مقدار التباين في المتغيرات الذي يعزى الى انتماء الأفراد الى وحدة تنظيمية معينة دون غيرها فان 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) الى التباين الكلي (total variance) من خلال استخدام اختبار (ANOVA) للتأثيرات العشوائية باعتبار متغير ثقافة إدارة الخطأ كمتغيرات معتمدة وعضوية المجموعة كمتغير مستقل، ويحسب هذا المؤشر باستخدام معادلة Hofmann (2000) وزملاءه². وتكون قيمة (ICC)(1) مرغوبة عندما تكون قيمة التباين بين المجموعات (τ_{00}) معنوية وذلك حسب قيم كاي سكوير (Klein & Kozlowski, 2000; Bliese, 2000; e.g., Kozlowski, 2000). وكما يلاحظ من الجدول (4) فان قيمة (ICC)(1) كانت معنوية.

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

اما مؤشر (ICC)(2) فانه 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 (0.70) فما فوق القيمة المقبولة لهذا المؤشر. ويشاهد من الجدول (4) النتائج الخاصة بقيم (ICC)(2) لمتغير ثقافة إدارة الخطأ التي تدعم عملية تجميع البيانات من مستوى الفرد الى مستوى الوحدة التنظيمية لان قيمة (ICC)(2) اكبر من القيمة المطلوبة والبالغة (0.70).

¹ شاهد المعادلة في الملحق (1)

² شاهد المعادلة في الملحق (1)



جدول (4) مؤشري (1)ICC و (2)ICC للمتغيرات على مستوى الوحدة التنظيمية

Variable المتغير	τ_{00} تاو	Σ^2 سيكما سكوير	ICC(1)	X2 قيمة كاي سكوير	ICC(2)
ثقافة إدارة الخطأ	0.30383	0.16221	0.65	701.35**	0.86

تشير نتائج مؤشرات (rwg) و (1)ICC و (2)ICC الى وجود حالة من الاتفاق والانسجام ما بين إجابات الأفراد داخل كل وحدة تنظيمية في عينة البحث، وهذا يشير إلى أن متغير ثقافة إدارة الخطأ 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 وضحت المؤشرات أعلاه بأن متغير ثقافة إدارة الخطأ هو مختلف ومتباين 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 إدارة الخطأ من مستوى الفرد الى مستوى الوحدة التنظيمية باستخدام طريقة التجميع. وبعد التحويل أصبحت المتغيرات على مستوى الوحدة متمثلة بمتغير ثقافة إدارة الخطأ يتكون من (49) مشاهدة اما المتغيرات على مستوى الفرد والمتمثلة بالتمكين السلوكي وسلوك العمل الاستباقي تتكون من (283) مشاهدة.

اختبار صدق المقاييس وثباتها

تبنت الدراسة التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory factor analysis) وفق مدخل معادلة النمذجة الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج (AMOS V.21) من اجل اختبار صدق مقاييس الدراسة على مستوى الفرد وعلى مستوى الوحدة التنظيمية. ويتضمن هذا التحليل استخراج التشعبات المعيارية وقيمة (t) ومؤشرات جودة المطابقة. اذ يعرض الجدول (5) التشعبات المعيارية وقيمة (t) الخاصة بمقاييس الدراسة على مستوى الفرد (مقياس التمكين النفسي وسلوك العمل الاستباقي) أما الجدول (6) فيعرض البيانات الخاصة بالمقاييس على مستوى الوحدة التنظيمية (ثقافة إدارة الخطأ). ويشاهد بان جميع التشعبات المعيارية وقيم (t) تؤكد تحقيق المستوى المقبول في مصداقية المقاييس، فوفقاً لتوصيات Hair (2010) وزملاءه فان التشعبات المعيارية التي تتجاوز عتبة (0.40) وقيم (t) التي تكون اكبر من (1.96) تكون مقبولة في اختبار الصدق البنائي للمقياس. كما يظهر الشكلين (2) و (3) التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس الدراسة اذ يلاحظ تحت الشكلين مؤشرات جودة المطابقة الخاصة ببيانات الدراسة. وجميع مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الأشكال تشير إلى أن مقاييس الدراسة تتصف بالصدق لان قيمها كانت ضمن الحدود المقبولة (e.g., Kline, 2011; Hair et al., 2010).

اما بخصوص ثبات مقاييس الدراسة فقد استخدم معامل كرونباخ الفا من اجل اختبار الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة. وكما يلاحظ من خلال بيانات الجدولين (5) و (6) قيم معامل كرونباخ الفا لجميع متغيرات الدراسة اذ يشاهد بان جميع معاملات كرونباخ الفا مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لان قيمتها اكبر (0.75) (Nunnaly & Bernstein, 1994)، والتي تدل على ان المقاييس تتصف بالاتساق والثبات.



جدول (5) نتائج التحليل العاملي التوكيدي واختبار الاتساق الداخلي للمقاييس على مستوى الفرد

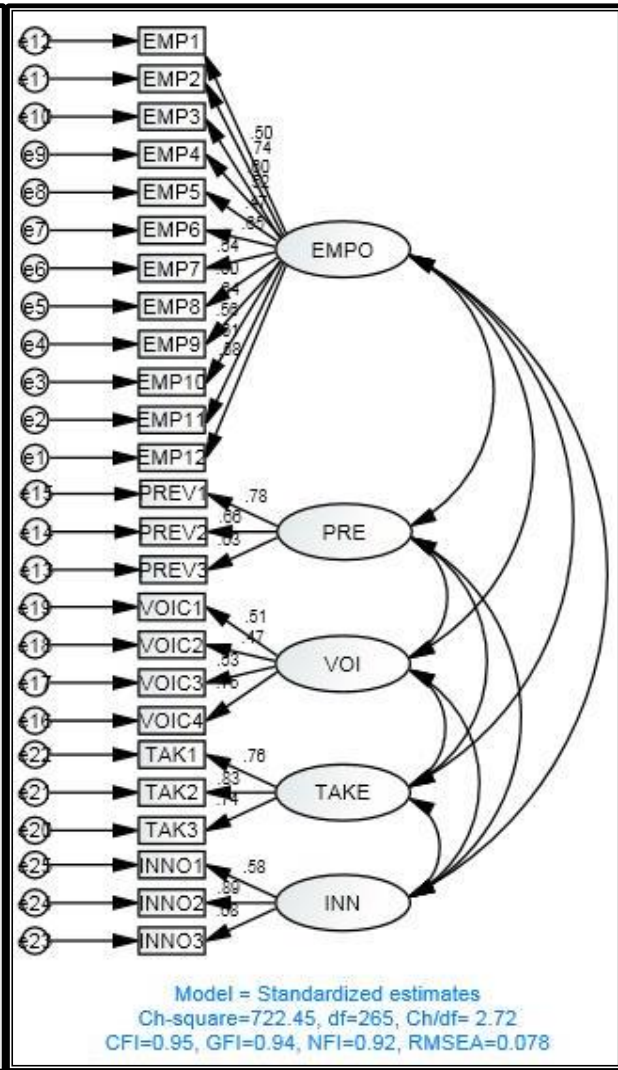
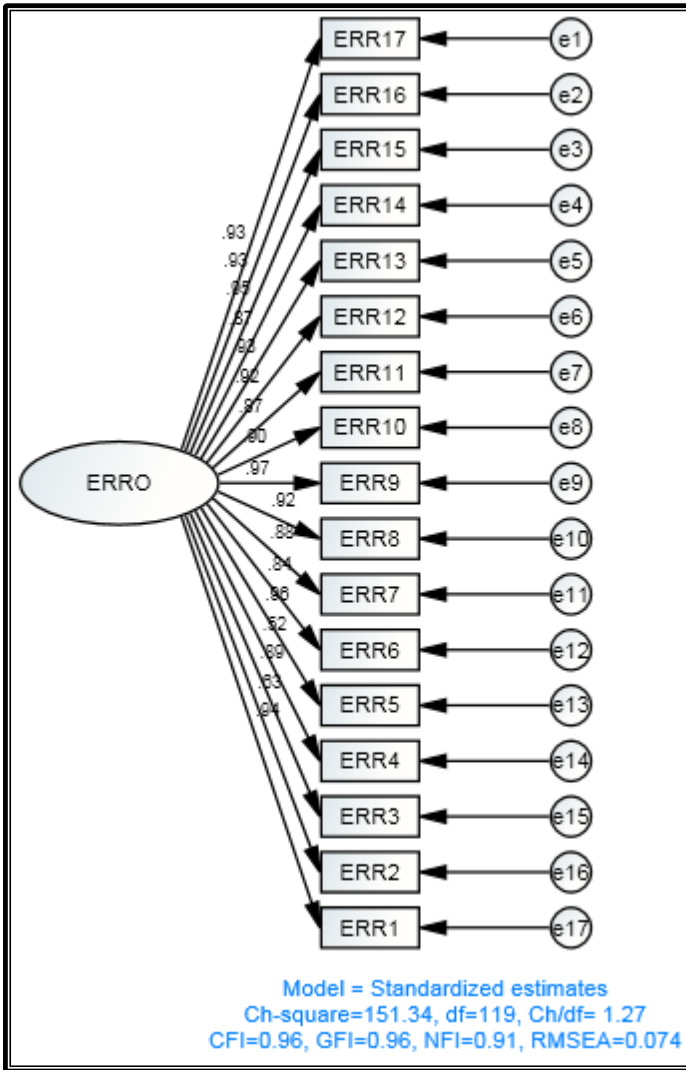
الفأ كرونباخ	t-value	التشبعات المعيارية	الفقرات	البنية
				التمكين النفسي
	6.972	.502	ما أنجزه من عمل مهم جدا بالنسبة لي.	EMPO1
	9.147	.739	أنشطة عملي ذات قيمة عالية.	EMPO2
	7.927	.596	ما أقوم به من عمل ذو مغزى لي.	EMPO3
	7.204	.524	أثق بقابليتي لأداء عملي.	EMPO4
	6.572	.466	انا مطمئن نفسيا بشأن قدراتي على اداء أنشطة عملي.	EMPO5
0.856	8.402	.648	أتقن المهارات الضرورية لأداء عملي.	EMPO6
	7.352	.538	لدي استقلالية كبيرة في تحديد كيفية اداء عملي.	EMPO7
	7.936	.597	يمكن ان أقرر بنفسي كيفية انجازي لعملي.	EMPO8
	8.312	.638	امتلك فسحة كبيرة من الحرية في كيفية اداء عملي.	EMPO9
	8.035	.562	لدي تأثير كبير لما يحدث في قسمي.	EMPO10
	7.592	.607	استطيع التأثير على القرارات في قسمي.	EMPO11
	8.035	.577	لدي تأثير في التطورات التي تحدث في قسمي.	EMPO12
				العمل الاستباقي
				الوقاية المشاكل
	10.159	.776	كم عدد المرات التي حاولت فيها تطوير الإجراءات والنظم التي تكون فعالة على	PREV1
0.792	9.069	.661	كم عدد المرات التي حاولت من خلال العثور على الأسباب الجذرية لحدوث	PREV2
	10.159	.626	كم عدد المرات التي يمكنك أنت تقضي فيها بعض الوقت للتخطيط في كيفية منع	PREV3
				صوت العامل
	8.661	.514	كم عدد المرات التي تعرض وجهة نظرك للآخرين في قضايا العمل،	VOIC1
	7.620	.472	كم عدد المرات تشجيع فيها الآخرين في مكان العمل للانخراط بالقضايا	VOIC2
0.789	8.337	.533	كم عدد المرات التي تظل فيها على علم حول القضايا التي قد يكون رأيك	VOIC3
	8.661	.750	كم عدد المرات التي تتحدث فيها عن أفكار جديدة أو إجراء تغيير في	VOIC4
				تحمل المسؤولية
	13.235	.756	كم عدد المرات التي تحاول فيها أحداث تحسينات في إجراءات العمل؟	TAKE1
0.817	12.146	.829	كم عدد المرات التي تحاول فيها إرساء أساليب عمل جديدة أكثر فعالية	TAKE2
	13.235	.740	كم عدد المرات التي تحاول فيها تنفيذ حلول لمشكلات تنظيمية ملحة؟	TAKE3
				إبداع العامل
	10.908	.583	كم عدد المرات التي تولد فيها أفكار أبداعية؟	INNO1



0.812	8.613	.886	كم عدد المرات التي تبحث فيها عن تقنيات وطرائق جديدة للعمل؟	INNO2
	10.908	.678	كم عدد المرات التي تعزز أو تناصر فيها أفكار الآخرين الجديدة؟	INNO3

جدول (6) نتائج التحليل العاملي التوكيدي واختبار الاتساق الداخلي للمقاييس على مستوى الوحدة التنظيمية

البنية	الفقرات	التشيعات المعيارية	t-value	الفا كرونباخ
ثقافة إدارة الخطأ				
ERR1	الأخطاء مفيدة جدا لتحسين إجراءات العمل في القسم.	.938	12.161	
ERR2	بعد حدوث الخطأ نفكر في كيفية تصحيحه.	.628	13.240	
ERR3	نحلل الأخطاء بعد حدوثها بشكل كامل.	.894	9.859	
ERR4	في حال حدوث الخطأ نستغرق الكثير من الوقت للتفكير بأسبابه.	.522	12.123	
ERR5	بعد حدوث الخطأ نحاول تحليل أسبابه.	.961	11.927	
ERR6	في قسمنا يعتقد العديد من الأفراد إمكانية تجنب الخطأ.	.837	10.011	
ERR7	يقدم الخطأ معلومات مهمة لاستمرارية العمل.	.882	10.995	
ERR8	أخطائنا ترشد الى الأشياء التي يمكن تحسينها.	.923	14.618	
ERR9	متى ما اتقنا مهامنا، يمكن ان نتعلم المزيد من أخطائنا.	.970	11.930	0.875
ERR10	عند حدوث الخطأ داخل القسم نعرف كيفية تصحيحه.	.900	10.327	
ERR11	نصحح الخطأ فور وقوعه.	.872	9.001	
ERR12	على الرغم من ارتكابنا الأخطاء، لا ننسى الهدف النهائي.	.923	13.975	
ERR13	عندما نعجز عن تصحيح أخطائنا في العمل، عادة ما تلجئ الى زملائنا الآخرين	.927	4.102	
ERR14	في حالة عدم قدرتي على مواصلة العمل بعد حدوث الخطأ، عادة ما اعتمد	.867	10.764	
ERR15	عندما ترتكب الأخطاء في القسم، نستشير الآخرين حول كيفية تصحيحها.	.948	5.297	
ERR16	عندما يرتكب شخص ما الخطأ في القسم ، فإنه يخبر زملائه الآخرين لكي	.928	12.648	
ERR17	في قسمنا غالبا ما نفكر في الكيفية التي من خلالها تجنب الأخطاء.	.929	12.161	



شكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس على مستوى الوحدة التنظيمية

شكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس على مستوى الفرد

الوصف الإحصائي

جاءت هذه الفقرة لغرض بيان مستوى قوة التلازم بين متغيرات الدراسة وكذلك مستوى متغيرات الدراسة حسب إجابات عينة البحث ومقدار تشتت إجابات عينة البحث. إذ يعرض الجدول (7) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بيرسون والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير على مستوى الفرد او مستوى الوحدة التنظيمية. إذ يلاحظ من خلال معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اغلب متغيرات الدراسة وهذا يدل على قوة النموذج الإحصائي المستخدم ويمهد الطريق تجاه اختبار فرضيات الدراسة. إذ يلاحظ ان نتائج معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة جاءت موازية مع فرضيات الدراسة على سبيل المثال ظهر وجود علاقة ارتباط بين متغير التمكين النفسي وجميع إبعاد متغير سلوك العمل الاستباقي بلغت على الترتيب (0.424; 0.474; 0.152; 0.456). كما تظهر بيانات الجدول أدناه حسب المتوسطات الحسابية وجود مستوى اتفاق جيد من قبل الباحثين تجاه شعور العاملين عينة البحث بالتمكين النفسي في مكان العمل. كما يشاهد وجود مستوى معتدل من الاتفاق بين العاملين عينة البحث تجاه ممارستهم لسلوك العمل الاستباقي والمتمثلة بالوقاية من المشاكل او صوت



العامل او الإبداع او تحمل المسؤولية. من جانب آخر يلاحظ وجود مستوى مقبولة منخفض تجاه توفر ثقافة إدارة الخطأ في مكان العمل وهذا يفيد بوجود ثقافة غير مناسبة في التعامل مع حالات الخطأ ومعالجتها. أما الانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث فان اغلبها يشير الى انسجام إجابات أفراد عينة البحث تجاه متغيرات الدراسة.

جدول (7) مصفوفة الارتباط، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث على مستوى الفرد والوحدة التنظيمية

متغيرات الدراسة	الجنس	العمر	الخدمة الوظيفية	التمكين النفسي	الوقاية من المشاكل	صوت العامل	تحمل المسؤولية	إبداع العامل	ثقافة إدارة الخطأ
مستوى الفرد									
الجنس	1								
العمر	0.049	1							
الخدمة الوظيفية	0.042	0.657**	1						
التمكين النفسي	0.080	0.019	0.101	1					
الوقاية من المشاكل	0.153*	0.029	0.089	0.424**	1				
صوت العامل	0.172*	0.114	0.107	0.474**	0.656**	1			
تحمل المسؤولية	0.153*	0.111	0.076	0.152*	0.704**	0.566**	1		
إبداع العامل	0.069	0.040	0.048	0.456**	0.673	0.582**	0.572**	1	
مستوى الوحدة									
ثقافة إدارة الخطأ	0.064	0.069	0.020	0.301**	0.343**	0.333**	0.110	0.294**	1
Summary Statistics									
Mean	0.39	43.12	10.33	4.05	3.04	3.65	3.12	3.34	2.77
Standard Deviation	0.48	7.51	6.18	0.67	0.87	0.83	0.98	0.85	0.40

Note. Two-tailed tests of significance were used; * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$.

اختبار الفرضيات

بما أن النموذج الفرضي للدراسة يعكس العلاقة بين مستويين من المتغيرات، المستوى الأول يمثل الفرد والمستوى الثاني يمثل الوحدة التنظيمية، لذا لابد من استخدام النمذجة الخطية الهرمية باستخدام برنامج (HLM 6) لأجل اختبار الفرضيات بدلاً من استخدام الأدوات الإحصائية التقليدية مثل تحليل الانحدار وما شابه لأنها غير مناسبة مع هكذا نوع من المتغيرات (Raudenbush et al., 2004). والتحليل العابر المستويات (cross-level analysis) يعبر عن اختبار تأثير التباين ما بين المجموعات (level-2) على التباين الحاصل ما بين الأفراد (level-1) على العكس من الوسائل التقليدية التي تختبر التباين ما بين الأفراد حول ظاهرة معينة في التباين ما بين نفس الأفراد في ظاهرة أخرى او التباين ما بين المجموعات حول ظاهرة محددة في التباين ما بين نفس المجموعات في ظاهرة أخرى. وكما تم الإشارة

سابقاً فان هذا التحليل يتطلب التحقق من بعض الشروط قبل البدء باختبار الفرضيات والمتمثلة بتبرير جميع المتغيرات ذات خصائص الوحدة المشتركة (مثل متغير ثقافة إدارة الخطأ) كما جرى في أعلاه. وبدون ان نخوض في التفاصيل، لابد من التوضيح أن النماذج الفرضية المتعددة المستويات تكون على عدة أنواع ولكل نوع خطوات معينة في اختباره. نموذج الدراسة الحالية يطلق عليه نموذج وسيط متعدد المستويات (Multilevel mediation model) ويتطلب اختباره أتباع توصيات دراسة Zhang et al.'s (2009).

اختبار الفرضية الأولى:

تركز الفرضية الرئيسة الأولى على العلاقة متعددة المستويات بين ثقافة إدارة الخطأ (المستوى الثاني) ومتغير سلوك العمل الإبداعي (المستوى الأول). إذ تظهر بيانات الجدول (8) نتائج تحليل النمذجة الخطية الهرمية بين ثقافة إدارة الخطأ ومتغير سلوك العمل الإبداعي بإبعاده الأربعة. ويشاهد ان ثقافة إدارة الخطأ تمتلك علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية مع بعد الوقاية من المشاكل ($\gamma_{01} = 0.63, p < .01$). اذ يلاحظ ان إدارة الخطأ تساهم في تفسير أكثر من (23) بالمائة من التباين الحاصل ببعد الوقاية من المشاكل. كما تبين النتائج في الجدول أدناه ان ثقافة إدارة الخطأ تؤثر بشكل ايجابي ومعنوية عند مستوى (1%) في بعد صوت العامل ($\gamma_{02} = 0.58, p < .01$) وتفسر أكثر من (25%) من التباين الحاصل به.

جدول (8) تحليل النمذجة الخطية الهرمية (HLM) الخاص بالفرضية الرئيسة الأولى

	المتغيرات المستقلة		المتغيرات المعتمدة		الوقاية من المشاكل		إبداع العامل	
	نموذج 1	نموذج 2	نموذج 1	نموذج 2	نموذج 1	نموذج 2	نموذج 1	نموذج 2
المتغيرات المستقلة								
المستوى الأول								
المتغيرات الضابطة								
الجنس	0.25*	0.24*	0.28*	0.27*	0.18	0.19	0.09	0.07
العمر	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.01
سنوات الخدمة	0.01	0.00	0.01	0.00	0.01	0.01	0.00	0.00
المتغيرات الرئيسة								
المستوى الثاني								
ثقافة إدارة الخطأ	0.63**		0.58**		0.21		0.55**	
R ²	1.8	23.6	3.5	25.1	3.3	5.6	1.5	18.7

اما العلاقة بين ثقافة إدارة الخطأ وبعد تحمل المسؤولية فلم تكن علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لا عند مستوى (1%) ولا مستوى (5%) ($\gamma_{03} = 0.21, p = .061$). وأخيراً فان ثقافة إدارة الخطأ كان لها تأثير ايجابي ومعنوي عند مستوى (1%) مع بعد إبداع العامل ($\gamma_{04} = 0.48, p < .01$). إذ ساهم متغير ثقافة إدارة الخطأ في تفسير أكثر من (18) بالمائة من التغير الحاصل في بعد إبداع العامل. هذه النتائج تقدم دعم جزئي تجاه الفرضية الثالثة.
اختبار الفرضية الثانية:



تنص الفرضية الرئيسية الثانية على وجود علاقة ذات دلالة معنوية موجبة بين ثقافة إدارة الخطأ ومتغير التمكين النفسي. الجدول (9) يعرض بيانات تحليل النمذجة الخطية للعلاقة المتعددة المستويات بين متغير على مستوى الوحدة التنظيمية (ثقافة إدارة الخطأ) ومتغير على مستوى الفرد (التمكين النفسي). ويلاحظ من الجدول وجود نموذجين النموذج 1 يعرض البيانات الخاصة بالعلاقة بين المتغيرات الضابطة (الجنس، والعمر، والخدمة الوظيفية) والتمكين النفسي قبل دخول المتغير الرئيسي من المستوى الثاني ثقافة إدارة الخطأ. أما النموذج 2 فإنه يتناول العلاقة بين ثقافة إدارة الخطأ والتمكين النفسي بوجود المتغيرات الضابطة. إذ يلاحظ ان المتغيرات الضابطة (نموذج 1) لم تظهر وجود علاقة معنوية مع التمكين النفسي وقد فسرت ما نسبته (2.9 %) من التباين الحاصل فقط. من جانب آخر يلاحظ وجود علاقة تأثير موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %) بين متغير ثقافة إدارة الخطأ (في المستوى الثاني) ومتغير التمكين النفسي (في المستوى الأول) ($\gamma_{10} = 0.37, p < .01$).

جدول (9) تحليل النمذجة الخطية الهرمية (HLM) الخاص بالفرضية الرئيسية الثانية

المتغير المعتمد		
التمكين النفسي		
نموذج 2	نموذج 1	المتغيرات المستقلة
		المستوى الأول
		المتغيرات الضابطة
0.17	0.10	الجنس
0.00	0.01	العمر
0.00	0.00	سنوات الخدمة
		المتغيرات الرئيسية
		المستوى الثاني
0.37**		ثقافة إدارة الخطأ
22.5	2.9	R ²

ويشير معامل التفسير (R^2) إلى أن ثقافة إدارة الخطأ بوجود المتغيرات الديموغرافية يساهم في تفسير (22.5 %) من التغير الحاصل بمتغير التمكين النفسي. وتشير هذه النتيجة الى ان الوحدات التنظيمية التي تتسم بثقافة إدارة الخطأ سوف يزداد شعور أفرادها بالتمكين النفسي في مكان العمل. وهذا يقدم دعم تجاه تحقق الفرضية الرئيسية الأولى.

اختبار الفرضية الثالثة:

تتناول الفرضية الثالثة العلاقة بين متغير التمكين النفسي ومتغير سلوك العمل الاستباقي بإبعاده الأربعة (الوقاية من المشاكل، وصوت العامل، وتحمل المسؤولية وإبداع العامل). ويعرض الجدول (10) البيانات الخاصة بهذه الفرضية والتي تتضمن ثمان نماذج كل نموذجين تتعلق ببعد من إبعاد المتغير المعتمد سلوك العامل الاستباقي. إذ يشاهد من خلال بيانات الجدول ان النموذج 1 يعكس العلاقة بين المتغيرات الضابطة وبعد الوقاية من المشاكل وكما يلاحظ فان فقط متغير الجنس يرتبط بعلاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (5 %) مع الوقاية من المشاكل وهذه النتيجة تفيد بان الإناث تمارس سلوك الوقاية أكثر من الذكور. من جانب اخر يعرض النموذج 2 العلاقة بين التمكين النفسي وبعد الوقاية



من المشاكل اذ يلاحظ ان التمكين النفسي يرتبط بعلاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية عند مستوى (%) (1) مع بعد الوقاية ($\gamma_{10} = 0.61, p < .01$). ويفسر التمكين النفسي أكثر من (21) بالمائة من التغيير الذي يمكن ان يحصل في سلوك الوقاية من المشاكل.

كما تظهر بيانات الجدول وجود علاقة معنوية وايجابية بين متغير الجنس وبعد صوت العامل مما يعني أيضا ان الإناث أكثر ممارسة لسلوك صوت العامل مقارنة بالرجال. اما التمكين النفسي فقد ساهم في تفسير أكثر من (19) بالمائة من التغيير الحاصل ببعده صوت العامل اذ ظهر وجود علاقة ايجابية موجبة ومعنوية بينهما عند مستوى (%) (1) ($\gamma_{20} = 0.59, p < .01$). هذه النتيجة تقيد ان العامل الذي يشعر بالتمكين النفسي في مكان العمل سوف يمارس بشكل متكرر سلوك صوت العامل. كما يظهر وجود علاقة معنوية موجبة بين التمكين النفسي وبعد تحمل المسؤولية عند مستوى (%) (5) ($\gamma_{30} = 0.24, p < .05$). اما بخصوص بعد إبداع العامل فقد بينت النتائج ان التمكين النفسي يساهم في تفسير (%) (20) من التغيير الحاصل ببعده الإبداع اذ ظهر وجود علاقة تأثير موجبة ومعنوية عند مستوى (%) (1) بين التمكين النفسي وبعد ابداع العامل ($\gamma_{40} = 0.67, p < .01$). والنتائج اعلاه تقدم دعم تجاه تحقق الفرضية الثانية. جدول (10) تحليل النمذجة الخطية الهرمية (HLM) الخاص بالفرضية الرئيسية الثالثة

إبداع العامل		تحمل المسؤولية		صوت العامل		الوقاية من المشاكل		
نموذج 1	نموذج 2	نموذج 1	نموذج 2	نموذج 1	نموذج 2	نموذج 1	نموذج 2	المتغيرات المستقلة
								المستوى الأول
								المتغيرات الضابطة
0.00	0.09	0.19	0.18	0.21*	0.28*	0.17	0.25*	الجنس
0.01	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	العمر
0.00	0.00	0.01	0.02	0.01	0.01	0.00	0.01	سنوات الخدمة
								المتغيرات الرئيسية
0.67**		0.24*		0.59**		0.61**		التمكين النفسي
20.0	1.5	9.2	3.3	19.4	3.5	21.3	1.8	R ²

اختبار الفرضية الرابعة:

تعد الفرضية الرابعة الفرضية الجوهرية في النموذج الفرضي للدراسة الحالية لأنها تعبر عن الدور الوسيط للتمكين النفسي في الربط بين المتغيرات على مستوى الوحدة التنظيمية (ثقافة إدارة الخطأ) والمتغيرات على مستوى الفرد (سلوك العمل الاستباقي). أي أنها تحاول اختبار التأثير غير المباشر بين ثقافة إدارة الخطأ وسلوك العمل الاستباقي عن طريق المتغير الوسيط التمكين النفسي. ووفقاً لتوصيات دراسة (Zhang et al.'s (2009) فان اختبار الوسيط المتعدد المستويات (multilevel mediation) يتطلب استخدام طريقة (Baron and Kenny (1986) التي تتضمن تحقق أربع شروط أساسي من اجل الحكم على وجود المتغير الوسيط وهي على النحو أدناه:

الشرط الأول- يجب ان يرتبط المتغير المستقل مع المتغير المعتمد بعلاقة تأثير ذات دلالة معنوية: أي يجب ان تكون هنالك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين متغير ثقافة إدارة الخطأ ومتغير سلوك العمل الاستباقي. وقد تم التحقق من هذا الشرط من خلال اختبار الفرضية الأولى التي تدور حول العلاقة بين



المتغير المستقل والمعتمد. إذ أظهرت النتائج المعروضة في الجدول (8) وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير ثقافة إدارة الخطأ وإبعاد سلوك العمل الاستباقي. إذ يلاحظ وجود تأثير معنوية وذات دلالة إحصائية بين ثقافة إدارة الخطأ وجميع إبعاد سلوك العمل الاستباقي باستثناء بعد تحمل المسؤولية. **الشرط الثاني-** يجب ان يرتبط المتغير المستقل مع المتغير الوسيط بعلاقة تأثير ذات دلالة معنوية: وتتمثل هذه العلاقة باختبار التأثير الموجود بين ثقافة إدارة الخطأ والمتغير الوسيط المتمكين النفسي. واجري التحقق من هذا الشرط من خلال اختبار الفرضية الثانية، وقد أظهرت النتائج المعروضة في الجدول (9) وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.

الشرط الثالث- يجب ان يرتبط المتغير الوسيط مع المتغير المعتمد بعلاقة تأثير ذات دلالة معنوية: ويشير هذا الشرط إلى وجود علاقة تأثير معنوية بين متغير التمكين النفسي وإبعاد سلوك العمل الاستباقي. وتم التحقق من هذا الشرط من خلال اختبار الفرضية الثالثة والتي أفادت نتائجها المعروضة في الجدول (10) إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التمكين النفسي وجميع إبعاد المتغير المعتمد سلوك العمل الاستباقي.

الشرط الرابع- يجب ان تكون العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط غير معنوية (non-significant) أو اقل معنوية (less significant) في حالة وجود المتغير الوسيط: هذا الشرط يتضمن ان يكون معامل التأثير بين المتغير المستقل (ثقافة إدارة الخطأ) والمتغير المعتمد (سلوك العمل الاستباقي) بوجود المتغير الوسيط (التمكين النفسي) ضمن معادلة الانحدار غير معنوي او اقل معنوية من معامل التأثير بينهما (بين ثقافة إدارة الخطأ وسلوك العمل الاستباقي) في حالة عدم وجود المتغير الوسيط (التمكين النفسي) كما في الشرط الأول. أي ان هذا الشرط يعمل على مقارنة معامل التأثير بين المتغير المستقل والمعتمد في حالة وجود المتغير الوسيط مع معامل التأثير الناتج من اختبار الشرط الأول أعلاه. ومن الجدير بالذكر لا بد من الإشارة إلى ان تغير قيمة معامل التأثير إلى درجة عدم المعنوية يعني وجود علاقة وسيط تام (full mediation) إما إذ كان التغيير فقط انخفاض في قيمة معامل التأثير مع وجود المعنوية فقد يعني وجود علاقة وسيط جزئي (partial mediation).

وبما ان الشروط الثلاثة الأولى تم التحقق منها في ضوء اختبارنا لفرضيات الدراسة الأولى، والثانية، والثالثة فقد تبقى القيام بالتحقق من الشرط الرابع. وهذا يكون من خلال استخدام تحليل النمذجة الخطية الهرمية الوسيطة للعلاقة بين ثقافة إدارة الخطأ ضمن المستوى الثاني وسلوك العمل الاستباقي ضمن المستوى الأول وبوجود المتغير الوسيط المتمكين النفسي والمتغيرات الضابطة. ويعرض الجدول (11) بيانات التحقق من الشرط الرابع لاختبار المتغير الوسيط. إذ يلاحظ من خلال البيانات المعوضة ان معامل التأثير بين متغير ثقافة إدارة الخطأ وبعد الوقاية من المشاكل بوجود متغير التمكين النفسي والمتغيرات الضابطة قد انخفضت معنويته من ($\gamma_{01} = 0.63, p < .01$) إلى ($\gamma_{01} = 0.40, p < .01$) مما يدل على ان دخول التمكين النفسي ساهم في تقليل مستوى التأثير بين ثقافة إدارة الخطأ وبعد الوقاية من المشاكل وهو يتوسط بشكل جزئي العلاقة بينهما. كما يشاهد من خلال بيانات الجدول (11) ان قيمة معامل التأثير بين ثقافة إدارة الخطأ وبعد صوت العامل قد انخفضت أيضا من ($\gamma_{03} = 0.58, p < .01$)



إلى ما كانت عليه ($\gamma_{03} = 0.37, p < .01$). وهذا النتيجة تقيد بان التمكين النفسي يتوسط بشكل جزئي العلاقة بين ثقافة إدارة الخطأ وبعد صوت العامل. من جانب آخر فان الدراسة أهملت التغيير في معامل التأثير بين ثقافة إدارة الخطأ وبعد تحمل المسؤولية لان اختبار الفرضية الأولى لم يظهر وجود أي علاقة معنوية فيما بينهما وهذا يعني عدم تحقق الشرط الأول من اختبار المتغير الوسيط فلا داعي لتناول الشرط الرابع من هذه العلاقة. في حين أظهرت نتائج الجدول أدناه ان قيمة معامل التأثير بين ثقافة إدارة الخطأ وبعد أبداع العامل قد انخفضت ولكنها لا تزال معنوية من ($\gamma_{20} = 0.55, p < .01$) إلى ($\gamma_{04} = 0.31, p < .01$) مما يفيد بان متغير التمكين النفسي أيضا يتوسط بشكل جزئي العلاقة بين ثقافة إدارة الخطأ وبعد أبداع العامل.

جدول (11) تحليل النمذجة الخطية الهرمية (HLM) الخاص بالشرط الرابع من الفرضية الرئيسية الرابعة

إبداع العامل		تحمل المسؤولية		صوت العامل		الوقاية من المشاكل		المتغيرات المستقلة
نموذج 1	نموذج 2	نموذج 1	نموذج 2	نموذج 1	نموذج 2	نموذج 1	نموذج 2	المستوى الأول
								المتغيرات الضابطة
0.07	0.09	0.27*	0.27*	0.27*	0.28*	0.24*	0.25*	الجنس
0.01	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	العمر
0.00	0.00	0.01	0.01	0.00	0.01	0.00	0.01	سنوات الخدمة
								المتغيرات الرئيسية
0.67**		0.20		0.60**		0.63**		التمكين النفسي
								المستوى الثاني
0.31**		0.13		0.37**		0.40**		ثقافة إدارة الخطأ
34.8	1.5	7.4	3.3	38.6	3.5	40.21	1.8	R ²

خلاصة النتائج أعلاه الخاصة باختبار الفرضية الرابعة المتعلقة بالدور الوسيط للتمكين النفسي تقيد بان التمكين النفسي يتوسط بشكل جزئي العلاقة بين ثقافة إدارة الخطأ وثلاث إبعاد من متغير سلوك العمل الإبداعي وهي الوقاية من المشاكل، وصوت العامل وإبداع العامل. وهذا يعني ان علاقة التأثير بين ثقافة إدارة الخطأ وأبعاد سلوك العمل الاستباقي تتضمن نوعين من التأثير المباشر والتأثير غير المباشر. بالنسبة للتأثير المباشر فقد تم تحديده من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الأولى أما التأثير غير المباشر فلا بد من تحديده ومعرفة مقداره ومعنويته الإحصائية. ومن اجل اختبار معنوية التأثير غير المباشر يحتاج إلى استخدام اختبار (Sobel, 1982) (Sobel)، والمعادلة أدناه تعكس معادلة (Sobel):

Sobel (1982) test

$$z\text{-value} = a*b/\text{SQRT}(b^2*sa^2 + a^2*sb^2)$$

اذ يشير (sa) ، و (sb) في المعادلة أعلاه إلى الأخطاء المعيارية لكل من معامل بيتا بين المتغير المستقل والوسيط ومعامل بيتا بين المتغير المستقل والمعتمد على الترتيب. ويستخرج من هذا الاختبار قيمة (Z-value). وكلما كانت هذه القيمة (Z-value) اكبر من (1.96) فيستنتج بان التأثير غير المباشر ذو



دلالة إحصائية وإذا كانت اقل فيشير إلى ان التأثير غير المباشر ليس بذي دلالة إحصائية. الجدول (12) يتضمن التأثير غير المباشر ونتائج اختبار (Sobel).

جدول (12) التأثير غير المباشر ونتائج اختبار Sobel

p-value	Sobel test – Z-Value	التأثير غير المباشر	مسار التأثير غير المباشر
P < .05	2.01	0.23*	إدارة الخطأ--->التمكين النفسي--->الوقاية من المشاكل
P < .05	1.99	0.23*	إدارة الخطأ--->التمكين النفسي--->صوت العامل
P=0.11		0.09 ^{n.s}	إدارة الخطأ--->التمكين النفسي--->تحمل المسؤولية
P < .05	2.22 *	0.25*	إدارة الخطأ--->التمكين النفسي--->إبداع العامل

وتؤكد نتائج الجدول (12) ان ثقافة إدارة الخطأ تؤثر بشكل جزئي في سلوك العمل الاستباقي بإبعاده الثلاثة (الوقاية من المشاكل، وصوت العامل، وإبداع العامل) عن طريق التأثير النفسي اذ يلاحظ وجود علاقة تأثير غير مباشر معنوية عند مستوى (5 %) بين ثقافة إدارة الخطأ وكل من إبعاد سلوك العمل الاستباقي على الترتيب (الوقاية من المشاكل، وصوت العامل، وإبداع العامل) (indirect effect = (Sobel z) < .05) , p (0.23; 0.23; 0.25).

مناقشة النتائج و تفسيرها والتوصيات

مناقشة النتائج و تفسيرها

توصل البحث الى العديد من النتائج بعد القيام بتحليل البيانات واختبار الفرضيات، ويمكن التصريح عن هذه النتائج والعمل على تفسيرها من خلال ما يلي:

1. أظهرت نتائج البحث ان مواجهة المنظمات عينة البحث الى الأخطاء التنظيمية خلق معتقدات وقيم مشتركة ما بين أعضاءها تجاه التعامل مع الأخطاء، هذه القيم لا تتسجم كثيراً مع ممارسة الاتصال المفتوح مع الأخطاء، او المشاركة بمعرفة الأخطاء او التعلم منها. بل يبدو أنها أكثر ميلاً تجاه التستر على الأخطاء والخوف منها. وهذا قد يكون ناجم من السياسة التنظيمية التي تتبعها المؤسسات الحكومية عينة البحث تجاه اكتشاف الخطأ والمحاسبة عليه مما قد يولد ردود فعل سلبية تجاه تقبل الوقوع بالأخطاء والتعامل معها.

3. أثبتت الدراسة صحة افتراضات نموذج (Bindl and Parker (2010) حول محددات ونتائج سلوك العمل الاستباقي في مكان العمل. اذ يشير هذا النموذج ان القيم والمعتقدات المشتركة ما بين أعضاء المنظمة حول ممارسة محددة او اتجاه خاص تؤثر على ممارسة الفرد لسلوك العمل الاستباقي. فالطريقة التي يدرك بها العاملين مناخ عملهم تكون ذات صلة بدافعية الأفراد في ممارسة سلوك عمل معين. وهذا قد تجلى من خلال النتائج التي أظهرت ان ثقافة إدارة الخطأ تؤثر في ممارسة الأفراد لسلوك العمل الاستباقي.

3. جاءت نتائج الدراسة منسجمة مع افتراضات نموذج دافعية سلوك العمل الاستباقي الذي قدمه Parker (2010) وزملاءه. والذي يفيد بان العمل الاستباقي هو سلوك موجه نحو الهدف يحتاج الى ثلاث عمليات دافعية من اجل الانخراط بممارسته وهي إمكانية القيام بالسلوك والسبب وراء القيام بالسلوك والتنشيط اللازم



للسلوك. وهذا يتفق مع اختيار التمكين النفسي للتأثير في سلوك العمل الاستباقي لان التمكين النفسي يتضمن بعد الشعور بالقدرة والكفاءة على أداء العمل والشعور بالحرية والاستقلال والشعور بقيمة العمل والسيطرة التي ترتبط مع إمكانية القيام بالسلوك الاستباقي وتنشيطه.

4. لبت نتائج الدراسة توصيات دراسة (van Dyck, 2005) حول إجراء الدراسات التجريبية التي تتناول الآليات المناسبة التي عن طريقها تترجم ثقافة إدارة الخطأ الى مخرجات نافعة في مكان العمل. وهذا قد تجسد من خلال ظهور علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ثقافة إدارة الخطأ وسلوك العمل الاستباقي من خلال التمكين النفسي كآلية مناسبة لترجمة منافع ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي.

5. ان اختبار التحليل المتعدد المستويات بين ثقافة إدارة الخطأ والعمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي عمل على إثراء الجهود المعرفية السابقة لان جميع الدراسات السابقة التي تناولت تأثير ثقافة إدارة الخطأ على مخرجات العمل مثل الأداء التنظيمي (van Dyck et al., 2005)، ووقوع حوادث العمل (Fruhen & Keith, 2014)، والأداء المعرفي للمنظمة (Scheel & Hausmann, 2013) والانغماس الوظيفي للعاملين وسلوك المساعدة (Guchait et al., 2015) كانت أحادية المستوى. وهذا يبين طبيعة العلاقة المعقدة والديناميكية ما بين ثقافة إدارة الخطأ ومخرجات العمل.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها دراسة نعرض في أدناه عدد من التوصيات:

1. من المهم للمنظمات عينة البحث ان تراجع ممارساتها في التعامل مع الأخطاء التنظيمية من خلال خلق ثقافة تنظيمية تهتم بإدارة الأخطاء التنظيمية بدلاً من الاهتمام فقط بعملية الوقاية من الأخطاء، ولغرض تحقيق هذا الهدف هنالك العديد من الاستراتيجيات والممارسات التي يجب ان تشجع عليها هذه المنظمات من اجل خلق ثقافة إدارة الخطأ (Robbins & Jude, 2013):

✓ الاعتراف بالفشل ليس سيئاً: يجب أن تخلق المنظمات المبحوثة ثقافة تؤمن بان التعلم من الأخطاء أساس النجاح، فالاعتراف بالفشل يخلق الإبداع وينمي روح التحدي والمبادرة. لذا يتطلب من إدارة المنظمات ان ترسخ مبادئ الاعتراف بالخطأ والسؤال بشأنه والتعلم منه.

✓ فهم أسباب الأخطاء: تقوم هذه الإستراتيجية على فكرة: عند ارتكاب الأخطاء لا بد من معرفة أسبابها. فعملية أخفاء الأخطاء او تجاهلها لا يحقق الجانب الايجابي من التعامل مع الخطأ التنظيمي، بل المهم ان ندرس ونراجع أسباب حدوث الأخطاء من اجل تصحيح المسارات التي قادت إليها.

✓ كافي المعترف بالخطأ: يجب ان تخلق إدارة المنظمات الرغبة لدى الفرد بالاعتراف بالخطأ والتحدث بشأنه، ففي غالب الأحيان ندفن رؤوسنا في الرمال وندافع عن الأخطاء المرتكبة، وهذا سيقوض عملية التعلم من حالات الفشل، والسؤال الحرج في هذا المجال هو (كلنا نرتكب الأخطاء، فلماذا ندافع بشدة عن أخطائنا).



- ✓ **مد قنوات الاتصال المفتوح:** من الضروري ان تقوم المنظمات عينة البحث بمد قنوات الاتصال التي تسمح وتشجع على مناقشة الأخطاء وتوثيق الأخطاء واستخدام الأخطاء باعتبارها فرص تعلم كامنة.
2. من الضروري ان تأخذ إدارة المنظمات عينة البحث بان انغماس العاملين بسلوك العمل الاستباقي يمثل مصدر مهم لضمان فاعلية العمل ونجاحه وخاصة في ظل ظروف العمل التي تتسم بالتغيير وعدم التنبؤ. ومن اجل تحقيق هذه الغاية فان هنالك ثلاث مسارات يجب ان تهتم بها المنظمات من اجل تعزيز سلوك العمل الاستباقي في مكان العمل، وعلى النحو أدناه:
- ✓ **الرغبة لممارسة سلوك العمل الاستباقي:** تحتاج المنظمات عينة البحث ان تزيد من رغبة العاملين في الانخراط بممارسة سلوك العمل الاستباقي. وهذا يمكن ان يتحقق من خلال ادراج هذه السلوكيات ضمن نظام المكافآت والحوافز التي تتبعه المنظمة. كما يمكن ان يكون لمشرفي العمل الدور المهم في هذا السياق من خلال تشجيع التابعين على ممارسة هذه السلوكيات وتمييزهم عن الآخرين.
- ✓ **القدرة لممارسة سلوك العمل الاستباقي:** يجب ان تضع المنظمات عينة البحث بالحسبان بان العاملين يتباين قابليتهم في ممارسة سلوكيات العمل الاستباقي وهذا ما يتطلب منها تصميم البرامج التدريبية ذات العلاقة بتعزيز قابليات ومهارات العاملين. وبشكل عام فان تعزيز وسائل تعلم العاملين وتطوير قدراتهم يجب ان تكون من ضمن أولويات إدارة المنظمات.
- ✓ **الفرصة لممارسة سلوك العمل الاستباقي:** من المهم ان تعمل المنظمات عينة البحث على خلق سياق تنظيمي داعم لممارسة العمل الاستباقي. وهذا يتحقق من خلال بناء على سبيل المثال سياق عمل يعطي للعاملين حرية التصرف والسيطرة على أداء العمل من خلال تمكين العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات المهمة وتخويل الصلاحيات. كما يجب ان تعمل المنظمات على خلق مناخ التحدي بين العاملين فبدون بيئة التحدي فإننا لا يمكن ان نتصور ان يبادر العاملين لممارسة سلوكيات غير المهام المكلفين بها. هذا المناخ والسياس قد يساهم في توفير الفرصة المناسبة لممارسة العمل الاستباقي.
3. ان تتوجه المنظمات عينة البحث تجاه تعزيز شعور العاملين بالتمكين النفسي لما له من دور بارز في تعزيز مخرجات العمل الموقفية والسلوكية. وعلى الرغم من ان ثقافة إدارة الخطأ احد الوسائل التي يمكن ان تساهم في تعزيز التمكين النفسي إلا ان هنالك ممارسات ومواضيع أخرى يجب ان تهتم بها المنظمات. منها قيام المنظمات عينة البحث بتعزيز الوصول الى ثلاث أمور مهمة وهي الوصول الى المعلومات المتعلقة بكيفية أداء المهام والوصول الى الموارد الى اللازمة لأداء المهام والواجبات والوصول الى الدعم الاجتماعي سواء من الزملاء الآخرين او الرئيس الأعلى.
- المحددات والبحوث المستقبلية**
- لا يخلو هذا البحث كسائر البحوث الأخرى من المحددات، وتشخيص هذه المحددات يرسم الطريق أمام الباحثين الآخرين للخوض في نتاجات علمية مستقبلية، وعلى النحو أدناه:



1. على الرغم من ان البحث الحالي قد اثبت من خلال الوسائل الإحصائية وجود علاقة بين متغيرات الدراسة إلا ان هذه العلاقة تعتبر علاقة ارتباطيه وليس سببية لان البحث اعتمد على المنهج المقطعي (cross-sectional) في تجميع البيانات بدلاً من استخدام الدراسة الطولية (longitudinal study). والدراسة المقطعية تعني قيام البحث بتجميع البيانات حول متغيرات الدراسة في نقطة زمنية واحدة في حين ان الدراسة الطولية تعطي لكل متغير نقطة زمنية مختلفة. وعليه فأنا نشجع الباحثين على استخدام البيانات الطولية بدلاً من المقطعية من اجل أثبات السببية بين متغيرات الدراسة.
2. اعتمد البحث في جمع البيانات حول متغير سلوك العمل الاستباقي على إجابات العاملين، أي التقرير الذاتي (self-report)، وهذا يولد قلق محتمل تجاه دقة نتائج الدراسة بسبب توقع حدوث التحيز الناجم من الرغبة الاجتماعية لديهم في تقييم أداءهم لسلوك العمل الاستباقي. ويمكن تجاوز هذا المحدد في الدراسات المستقبلية من خلال استخدام تقرير المشرفين (supervisor-report) بدلاً من التقرير الذاتي، أي نطلب من مشرفي العمل والمدراء تقييم ممارسة العاملين لسلوك العمل الاستباقي.
3. ركزت الدراسة على العوامل الموقفية والسياقية (ثقافة إدارة الخطأ) في تحديد شعور العاملين بالتمكين النفسي والقيام بالعمل الاستباقي ولم تأخذ بالاعتبار العوامل الشخصية في هذا السياق. لذا يمكن للدراسات المستقبلية من تناول بعض العوامل الشخصية التي لها تأثير في التمكين النفسي وسلوك العاملين مثل مفهوم الشخصية الاستباقية (proactive personality) التي تعبر عن السمات الشخصية التي يتصف بها الأفراد تجاه المبادرة والتغيير.



المصادر

1. ابازيد، رياض. (2010). اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن. مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العلوم الإنسانية، مجلد 24.
2. القمامي، مصعب عبد الهادي (2009). التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الامن بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة في علوم الادارة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا.
1. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
2. Bateman, T. S., & Crant, J. M. 1993. The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2): 103-118.
3. Bauer, J., & Mulder, R. (2008) Conceptualisation of learning through errors at work: a literature review. In S. Billet, A. Eteläpelto & C. Harteis (Eds.), *Emerging perspectives on learning through work* (pp. 115-128). Rotterdam: Sense Publishers.
4. Bindl UK, Parker SK, Totterdell, P and Hagger-Johnson G. (2012). Fuel of the self-starter: how mood relates to proactive goal regulation. *Journal of Applied Psychology*, 97: 134-150.
5. Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2010). Proactive work behavior: Forward-thinking and changeoriented action in organizations. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.
6. Bliese, P. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp.512-556). San Francisco: Jossey-Bass.
7. Cho, T. & Sue R. Faerman (2010) An Integrative Approach to Empowerment, *Public Management Review*, 12:1, 33-51, DOI: 10.1080/14719030902798610
8. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13: 471-482.
9. Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3): 435-462.
10. Deci, E.L, Connel, J.P & Ryan, R.N (1989). 'Self- determination in a work organization', *Journal of Applied Psychology*, vol. 74
11. Frese M and Fay D (2001) Personal initiative (PI): An active performance concept for work in the 21st century. In Staw BM and Sutton RM (eds) *Research in Organizational Behavior*, Vol. 23: 133-187. Amsterdam: Elsevier Science.
12. Frese, M. & Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: A German approach. In Harry C. Triandis, Marvin D. Dunette and Leatta M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 4, 271-340. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
13. Frese, M. and Keith, N., (2015). Action Errors, Error Management, and Learning in Organizations. *Annu. Rev. Psychol.* 2015. 66:21.1–21.27
14. Fruhen, L.S. & Keith, N. (2014). Team cohesion and error culture in risky work environments. *Safety Science*, 65, 20-27.



15. Goepel, M., Hölzle, K., & zu Knyphausen-Aufseß, D. (2012). Individuals' Innovation Response Behaviour: A Framework of Antecedents and Opportunities for Future Research. In: *Creativity and Innovation Management*, 21: 412-426.
16. Grabowski, M., You, Z., Zhou, Z., Song, H., Steward, M. & Steward, B. (2009). Human and organizational error data challenges in complex, large-scale systems. *Safety Sci.*, doi:10.1016/j.ssci. 01.008.
17. Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal* , 50 (2), 327-347.
18. Guchait, P., PAS, Amehmeto˘ Glu, Lanza-Abbott, J. (2015). The Importance of Error Management Culture in Organizations: The Impact on Employee Helping Behaviors During Service Failures and Recoveries in Restaurants. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14:45–67
19. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis, a global perspective 7 th ed.*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
20. Helmreich, R. (2000) Culture and error in space: Implications from analog environments. *Aviation, Space, and Environmental Medicine*, 71(9-11), 133-139.
21. Hofmann, D. A., Griffin, M., & Gavin, M. (2000). The application of hierarchical linear modeling to organizational research. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 467-511). San Francisco: Jossey Bass.
22. 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.
23. Kim, H. (2005). *Organizational structure and internal communication as antecedents of employee organization relationships in the context of organizational justice: a multilevel analysis*. Unpublished Dissertation, University of Maryland, College Park.
24. Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational Research Methods*, 3, 22-236.
25. Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press
26. Kristiansen, M. (2013). *When in Need of Empowerment – A Study of the relationship between leadership and employees' empowerment*. Master's Dissertation in Organization, Leadership and Work, Department of Sociology and Human Geography Faculty of Social Sciences, The University of Oslo.
27. Logan, M. S. and Ganster, D. C. (2007), The Effects of Empowerment on Attitudes and Performance: The Role of Social Support and Empowerment Beliefs. *Journal of Management Studies*, 44: 1523–1550. doi:10.1111/j.1467-6486.2007.00711.x
28. Luth, M. (2012). *The bright and dark sides of empowerment: Linking psychological empowerment and job stressors to proactive and counterproductive work behaviors*. Unpublished PhD Dissertation, The University of Kansas.
29. Manchi, G., Gowda, S., & Hanspal, J. (2013) Study on Cognitive Approach to Human Error and its Application to Reduce the Accidents at Workplace, *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, ISSN: 2249 – 8958, Volume-2, Issue-6, August.



30. Mathew, S. (2001) Personality Traits and Perceived Error Management As Predictors of Creativity and Innovation Among University Personnel. Unpublishing Thesis Doctoral of Education in Higher Education and Administration, Oklahoma State University.
31. Maynard, M.T., Gilson, L.L., & Mathieu, J.E. (2012). Empowerment – fad or fab? A multi-level review of the last two decades of research. *Journal of Management*, 38: 1231-1281.
32. Moon, H., Van Dyne, L., & Wrobel, K. (2005). The circumplex model and the future of organizational citizenship research. In D. Turpinseed (Ed), *A Handbook on organizational citizenship behavior: A review of 'Good Soldier' activity in organizations* (pp. 1–31). New York: Nova Science.
33. Morrison EW and Phelps, C (1999) Taking charge: Extra-role efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal* 42: 403-419.
34. Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), pp. 173-197.
35. Nunnally, J.C. & Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
36. O'Brien, J. Janice, (2010), "structural empowerment, psychological empowerment, and burnout in registered staff nurses working in outpatient dialysis centers" a dissertation submitted to the graduate school-newarkrutgers, the state university of new jersey in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy graduate program in nursing.
37. Ohly, S., Sonnentag, S., & Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 257–279. doi: 10.1002/job.376
38. Onyishi, I.E., & Ogbodo, E. (2012). The contributions of self-efficacy and perceived organisational support when taking charge at work. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 38(1), Art. #979, 11 pages. [http:// dx.doi.org/10.4102/sajip.v38i1.979](http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v38i1.979)
39. Parker SK (2000) From passive to proactive motivation: The importance of flexible role orientations and role breadth self-efficacy. *Applied Psychology* 49: 447-469.
40. Parker SK, Williams HM, and Turner N (2006) Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology* 91: 636-652.
41. Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662.
42. Pieterse, A.N., van Knippenberg, D., Schippers, M. & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609–623
43. Raudenbush, S.W., Bryk, A.S. & Congdon, R. (2004). *HLM: Hierarchical and Nonlinear Modeling (Version 6.0)* [computer software], 6.0 edition. Scientific Software International, Lincolnwood, IL.
44. Reason, J. (2000) Human error: models and management, *BMJ*; 320:768–70.
45. Robbins, S. & Judge, T. (2013) *Organizational behavior*, 15th ed, Pearson Education, Inc.
46. Scheel and Hausmann, (2013). Impact of error management culture on knowledge performance in professional service firms. *Horizons of Psychology*, 22, 66–79
47. Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47 (3), 332-349.



48. Simon, G. (2011) Managing the Risk of Fraud and Error, www.fsn.co.uk.
49. Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural models. In S. Leinhardt (ed.), *Sociological Methodology 1982* (pp. 290-312). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
50. Sonnentag, S. & Spychala, A. (2012). Job control and job stressors as predictors of proactive work behavior: Is role breadth self-efficacy the link? *Human Performance*, 25(5), 412-431.
51. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38: 1442-1465.
52. Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39: 483-504.
53. Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. In C. Cooper & J. Barling (Eds.), *Handbook of organizational behavior*: 54-73. Thousand Oaks, CA: Sage.
54. Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15: 666-681.
55. Putz D, Schilling J, Kluge A, Stangenberg C. 2012. Measuring organizational learning from errors: development and validation of an integrated model and questionnaire. *Manag. Learn.* 44:511-36
56. van Dyck, C. (1997). Error Climate and Management Issues: Its links to Organizational Performance. In R. Pepermans, A. Buelens, C. J. Vinkenbunrg and P.G.W. Jansen (Eds.), *Managerial Behaviour and Practices*. Amersfoort, the Netherlands: Acco.
57. Van Dyck, C., Frese, M., & Sonnentag, S. (1999). Error management culture and organizational performance: On mastering the challenges of errors. Internal paper, University of Amsterdam, Department of Work & Organisational Psychology.
58. van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., & Sonnentag, S. (2005) Organizational Error Management Culture and Its Impact on Performance: A Two-Study Replication, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 6, 1228-1240.
59. Van Dyne L and LePine JA (1998) Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal* 41: 108-119.
60. Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), pp. 1359-1392.
61. Wu, C., & Parker, S.K. (2013). Thinking and Acting in Anticipation: A Review of Research on Proactive Behavior. *Advance in Psychological Science*, 21(4), 679-700.
62. Zhang, Z., Zyphur, M. J., & Preacher, K. J., (2009). Testing multilevel mediation using hierarchical linear models. *Organizational Research Methods*, 12(4), 695-719.
63. Zhao, B., & Olivera, F. (2006) Error Reporting in Organizations. *Academy of Management Review*, 31(4), 1012-1030.



ملحق - مجموعة من المعادلات المستخدمة

$$r_{wg}(J) = J[1 - (S_{X_j^2}/\sigma_{E^2})] / J[1 - (S_{X_j^2}/\sigma_{E^2})] + (S_{X_j^2}/\sigma_{E^2})$$

حيث ان :

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

$S_{X_j^2}$ = متوسط التباين الملاحظ على z 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 (5))

$$ICC(1) = \frac{\tau_{00}}{\tau_{00} + \sigma^2}$$

حيث ان :

τ_{00} = التباين بين المجموعات (الأقسام) للمتغير المستهدف

σ^2 = التباين ضمن المجموعات (الأقسام) للمتغير المستهدف

$$ICC(2) = \frac{k (ICC(1))}{1 + (k-1) \times ICC(1)}$$