



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

بناء نموذج سببي لعواقب سوء المساءلة في مكان العمل
دراسة طولية متعددة المستويات

أطروحة تقدم بها

علي عصام لطيف السلطاني

الإجلاس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية وهي جزء من متطلبات نيل درجة

دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال

بإشراف

الأستاذ الدكتور

عامر علي حسين العطوي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقِفُّهُمْ أُنَّهُمْ مَسْئُولُونَ ﴿٢٤﴾

صدق الله العلي العظيم

(الصفات: 24)

إقرار المشرف

أشهد بان إعداد هذه الأطروحة الموسومة (بناء نموذج سببي لعواقب سوء المساءلة في مكان العمل- دراسة طولية متعددة المستويات)، قد جرى تحت إشرافي في كلية الإدارة والأقتصاد/ جامعة القادسية وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه بفلسفة إدارة الأعمال.

التوقيع:

الأستاذ الدكتور/ عامر علي حسين العطوي

2021/10/

توصية رئيس القسم

بناء على توصية المشرف، ارشح هذه الأطروحة للمناقشة.

التوقيع:

الأستاذ المساعد الدكتور/ عبد الله كاظم السعدي

رئيس القسم ورئيس لجنة الدراسات العليا

2021 / 10 /

إقرار الخبير اللغوي

اشهد أن هذه الأطروحة الموسومة بـ ((بناء نموذج سببي لعواقب سوء المساءلة في مكان العمل - دراسة طولية متعددة المستويات)) والتي قدمها الطالب (علي عصام لطيف السلطاني) في قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة واقتصاد - جامعة القادسية، جرت مراجعتها لغوياً، و قد أصبحت سليمة من الناحية اللغوية والنحوية.

الخبير اللغوي:

التوقيع :

الاسم :

الاهداء

ها قد بلغنا النهايات بعد مسيرة بحثية شاقّة طالّت أمداً غير يسير ولا قصير...

فإلى

والدي الغالي... قدوتي، ومثلي الأعلى في الحياة، الشخص الذي علّمني كيف أعيش بكرامة وشموخ..

وإلى والدتي العزيزة.... لا أجد كلمات يمكن أن تمنحها حقها ، فهي مثال التفاني والعطاء..

وإلى ورفيقة دربي زوجتي الحبيبة.. أسمى رموز الإخلاص والوفاء..

وإلى من ارى فيهم نفسي... أولادي حسن ودانية وحسين.. حفظهم الله ووفقهم لما يحب ويرضى

أهديكم بحثي العلميّ لما لكم من الفضل الذي يبلغ عنان السماء.

الباحث

علي عصام السلطاني

شكر وعرفان

الحمد والشكر لله الواحد القهار حمداً كثيراً كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه فله الشكر والحمد على نعمائه التي لا تُعد ولا تُحصى، الذي وفقني ويسّر لي أمري بعد طول انتظار، وصلاة الله وسلامه على سيد المرسلين نبينا محمد (ص) وعلى آله الطيبين الطاهرين وصحبه المنتجبين.

لا يسعني وأنا أضع اللمسات الأخيرة على هذه الدراسة إلا أن أتوجه بشكري وامتناني إلى الأستاذ الدكتور (عامر علي حسين العطوي) المشرف على إعداد هذه الأطروحة لحرصه اللامحدود على اتمامها على أكمل وجه من خلال ملاحظاته القيمة وآرائه العلمية السديدة التي مكنتني من تجاوز الصعاب في كل مرحلة من مراحل الكتابة، فأسئل الله عز وجل ان يمتعه بالصحة والعافية ويحفظه من كل سوء، كما يحتم واجب الشكر والعرفان أن اتقدم بالشكر والامتنان إلى الاساتذة الأفاضل رئيس وأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة واغنائها بملاحظاتهم العلمية القيمة، ومحكمي الأطروحة (علمياً ولغوياً وإحصائياً).

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتي الذين كانوا منهلًا للعلم والمعرفة طيلة مدة الدراسة وأخص بالذكر منهم، الأستاذ الدكتور (صالح عبد الرضا رشيد) والأستاذ الدكتور (احسان دهش جلاب)، والأستاذ الدكتور (محمد حبيب الشاروط)، والأستاذ الدكتور (حامد كاظم متعب)، والأستاذ الدكتور (علي جيران) والأستاذ الدكتور (حسين علي عبد الرسول)، والأستاذ الدكتور (فراس عدنان الطببائي)، والأستاذ الدكتور (اسيل علي مزهر)، و أساتذة كلية الإدارة والاقتصاد كافة وبالأخص من كان لي شرف الدراسة على أيديهم.

كما لا يفوتني أن اشكر الأساتذة الكرام الذين ما أنفكوا من تقديم عونهم عند كل استشارة وأخص بالذكر الاساتذة الكرام محكمي الاستبانة والاساتذة الذين تم اختيارهم كعينة للدراسة. وعرفاناً بالجميل أخص بشكري الأستاذ الدكتور (سوسن كريم هودان) عميد كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية والأستاذ الدكتور (طاهر ريسان) معاون العميد للشؤون العلمية والأستاذ المساعد الدكتور عبد الله كاظم السعيد رئيس قسم إدارة الأعمال، لما أبدوه من تعاون مع الباحث وتسهيل كافة الاجراءات المطلوبة للدراسة. ولا بد من الشكر إلى السادة العاملين بمكتبة الدراسات العليا في كلية الإدارة والاقتصاد- جامعتي القادسية والمنتى، فجزاهم الله عني خير الجزاء، كما اقدم اعتذاري لأعز الناس زوجتي واولادي لانشغالي وتقصيري معهم طول فترة الدراسة واقدم لهم خالص شكري وامتناني لدعهم المتواصل اسأل الله ان يحفظهم ويوفقهم لما يحب ويرضى. وختاماً أتقدم بالشكر والثناء إلى كل من أعانني ولو بكلمة طيبة.

الباحث

المستخلص

ترمي هذه الدراسة إلى بناء نموذج سببي للعواقب المباشرة، وغير المباشرة لسوء المساءلة في مكان العمل على مستوى القائد وعلى مستوى التابع، إذ تحاول تقديم إطار نظري شامل لأهم ما عرضه الكتاب والباحثون حول متغيرات الدراسة، إلى جانب إطار عملي تحليلي لآراء عينة من القيادات الجامعية والتابعين لهم في كليات جامعات (المتنى، القادسية، بابل، كربلاء)، إذ قام الباحث ببناء مقياس جديد لمتغير سوء المساءلة باستخدام المدخل النوعي (Qualitative approach). بعد تطوير بنية سوء المساءلة تم التعبير عن سوء المساءلة بوصفه متغيراً مستقلاً من خلال أبعاده الثلاثة المتمثلة بـ (بيئة المساءلة، خصائص المراقب، وخصائص المعايير)، فيما تم التعبير عن (مشاعر القائد "القلق في مكان العمل"، ومواقف القائد "التهكم اتجاه الأجهزة الرقابية"، واهداف القائد "اولويات القائد"، ونمط القائد في التعامل مع الخطأ "نمط إدارة الخطأ، ونمط مقت الخطأ") بوصفها متغيرات وسيطة على مستوى القائد، كما تم التعبير عن (نمط التابع "الاعتمادية"، وتفضيلات التابع للهيكل الوظيفي "تفضيلات الرسمية والروتين والمركزية"، ومشاعر التابع "الخوف من الفشل") بوصفها متغيرات وسيطة على مستوى التابع، في حين تم التعبير عن سلوك العمل الاستباقي بأبعاده (الوقاية من المشاكل، صوت العامل، وتحمل المسؤولية، وابداع الفرد) بعده متغيراً معتمداً. اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الطولي متعدد المستويات لقياس واختبار العلاقات بين المتغيرات في النموذج المقترح، إذ جمعت البيانات باستعمال الاستبانة كأداة رئيسة لقياس متغيرات الدراسة في نقطتين زمنيتين مختلفتين اختبرت (النقطة الزمنية 1): سوء المساءلة وعواقبها المباشرة وغير المباشرة على مستوى القائد (العمداء ومعاونيهم) في الجامعات عينة الدراسة. وتم تجميع البيانات في هذه المرحلة من (202) عميد، ومعاون عميد لـ (70) كلية، بينما اختبرت (النقطة الزمنية 2): سوء المساءلة وعواقبها المباشرة وغير المباشرة على مستوى التابع لعينة من التابعين للقادة الذين تم تحديدهم في (النقطة الزمنية 1) بلغت (465) تابع. وباستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية، كالتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، والإحصاء الوصفي، والنمذجة الخطية الهرمية ونمذجة المعادلة الهيكلية، وتحليلها عن طريق البرامج الإحصائية (AMOS 24, SPSS V.23, Mplus 7) خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات الهادفة.

الكلمات المفتاحية: سوء المساءلة، القلق في مكان العمل، التهكم، أولويات القائد، نمط التعامل مع الخطأ، الاعتمادية، تفضيلات التابع، الخوف من الفشل، سلوك العمل الاستباقي.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	عنوان البحث (باللغة العربية)
ب	الآية القرآنية
ج	إقرار المشرف
د	إقرار المشرف وتوصية رئيس لجنة الدراسات العليا
هـ	إقرار المقوم اللغوي
و	إقرار لجنة المناقشة
ز	الإهداء
ح	شكر وتقدير
ط	مستخلص البحث (باللغة العربية)
ي - ك	قائمة المحتويات
ل - م	قائمة الأشكال
ن - س	قائمة الجداول
ع	قائمة الملاحق
1-2-3	المقدمة
4	الفصل الأول: منهجية وتصميم الدراسة.....
5	المبحث الأول: منهجية البحث
14	المبحث الثاني: تصميم البحث وإجراءاته
29	المبحث الثالث: بعض الجهود المعرفية السابقة
42	الفصل الثاني: المساءلة في مكان العمل.....
43	المبحث الأول: تأطير نظري حول المساءلة التنظيمية
60	المبحث الثاني: استكشاف بنية سوء المساءلة التنظيمية
70	المبحث الثالث: تأطير نظري حول بنية سوء المساءلة
80	الفصل الثالث: عواقب سوء المساءلة.....
81	المبحث الأول: العواقب المباشرة وغير المباشرة للقائد
82	أولاً. العواقب المباشرة
82	التهكم تجاه الاجهزة الرقابية (مواقف القائد)
92	اولويات القائد (الاهداف)
100	القلق في مكان العمل (مشاعر القائد)

107	ثانياً. العواقب غير المباشرة
107	نمط القائد (إدارة الخطأ ومقت الخطأ)
119	المبحث الثاني: العواقب المباشرة وغير المباشرة للتابع
120	أولاً. العواقب المباشرة
120	الاعتمادية (نمط التابع)
124	تفضيلات التابع (المركزية ، الروتين، الرسمية)
134	الخوف من الفشل (مشاعر التابع)
141	ثانياً. العواقب غير المباشرة
141	سلوك العمل الاستباقي (صوت العامل، الوقاية من المشاكل، تحمل المسؤولية، الابداع)
149	المبحث الثالث: بناء العلاقات بين المتغيرات
162	الفصل الرابع: الجانب العملي للبحث.....
163	المبحث الأول: اختبار مقياس سوء المساءلة
168	المبحث الثاني: اختبار نموذج عواقب سوء المساءلة للقائد
194	المبحث الثالث: اختبار نموذج عواقب سوء المساءلة للتابع
220	المبحث الرابع: اختبار الفرضيات متعددة المستويات
227	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.....
227	الاستنتاجات
233	التوصيات ومقترحات الدراسات مستقبلية
236	المراجع والمصادر.....
-	الملاحق (1-7)
-	المستخلص الانكليزي Abstract
-	عنوان البحث الانكليزي

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	ت
11	الشكل (1) المخطط الفرضي العام للدراسة	1
52	الشكل (2) نموذج هرم المساءلة	2
53	الشكل (3) نموذج الحكم الاجتماعي والاختيار	3
54	الشكل (4) نموذج (Frink & Klimoski 1998) المستند إلى نظرية الادوار	4
55	الشكل (5) نموذج الدور والثقة والمساءلة	5
55	الشكل (6) نموذج المستوى المتوسط للمساءلة	6
68	الشكل (7) التمثيل المرئي لنتائج تحليل الثيمات لمتغير سوء المساءلة في مكان العمل	7
81	الشكل (8) العواقب المباشرة لسوء مساءلة القائد	8
88	الشكل (9) انواع التهكم في مكان العمل	9
110	الشكل (10) انواع الأفعال غير الآمنة	10
114	الشكل (11) منع الأخطاء وإدارة الأخطاء والعمليات والنتائج المرتبطة بها	11
119	الشكل (12) العواقب المباشرة لسوء المساءلة للتابع	12
122	الشكل (13) انواع التابعين	13
171	الشكل (14) نموذج المعادلة الهيكلية لمتغير سوء المساءلة للقائد	14
172	الشكل (15) نموذج المعادلة الهيكلية لمتغير مشاعر القائد (القلق في مكان العمل)	15
173	الشكل (16) نموذج المعادلة الهيكلية لمتغير مواقف القائد (التهكم تجاه الاجهزة الرقابية)	16
174	الشكل (17) نموذج المعادلة الهيكلية لمتغير أولويات القائد	17
175	الشكل (18) نموذج المعادلة الهيكلية لمتغير نمط إدارة الخطأ	18
176	الشكل (19) نموذج المعادلة الهيكلية لمتغير نمط مقت الخطأ	19
187	الشكل (20) اختبار التأثير المباشر وغير المباشر للفرضيات الرئيسية لنموذج القائد (متغير نمط إدارة الخطأ)	20
191	الشكل (21) اختبار التأثير المباشر وغير المباشر للفرضيات الرئيسية لنموذج القائد	21
196	الشكل (22) نموذج المعادلة الهيكلية لمتغير سوء المساءلة للتابع	22
197	الشكل (23) نموذج المعادلة الهيكلية لنمط التابع (اعتمادية التابع)	23
198	الشكل (24) نموذج المعادلة الهيكلية لتفضيلات التابع (للرسمية والروتين والمركزية)	24
199	الشكل (25) نموذج المعادلة الهيكلية لمتغير الخوف من الفشل	25
200	الشكل (26) نموذج المعادلة الهيكلية لمتغير سلوك العمل الاستباقي	26
209	الشكل (27) اختبار التأثير المباشر وغير المباشر للفرضيات الرئيسية لنموذج التابع (بعد الوقاية من المشاكل)	27

213	الشكل (28) اختبار التأثير المباشر وغير المباشر للفرضيات الرئيسية لنموذج التابع (بعد الصوت)	28
215	الشكل (29) اختبار التأثير المباشر وغير المباشر للفرضيات الرئيسية لنموذج التابع (بعد تحمل المسؤولية)	29
217	الشكل (30) اختبار التأثير المباشر وغير المباشر للفرضيات الرئيسية لنموذج التابع (بعد الابداع)	30

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	ت
14	الجدول (1) التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة	1
18	الجدول (2) مقاييس الدراسة	2
21	الجدول (3) عينة الدراسة للقادة والتابعين في كليات جامعة المثنى	3
22	الجدول (4) عينة الدراسة للقادة والتابعين في كليات جامعة القادسية	4
23	الجدول (5) عينة الدراسة للقادة والتابعين في كليات جامعة بابل	5
24	الجدول (6) عينة الدراسة للقادة والتابعين في كليات جامعة كربلاء	6
25	الجدول (7) خصائص عينة الدراسة	7
28	الجدول (8) ملخص لوسائل وأدوات التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة	8
65-64	الجدول (9) خصائص عينة الدراسة في المقابلات شبه المهيكلة	9
166	الجدول (10) التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير سوء المساءلة المدركة	10
168	الجدول (11) ترميز متغيرات نموذج القائد	11
170	الجدول (12) القواعد العامة للحكم على مؤشرات جودة المطابقة	12
177	الجدول (13) معاملات كرونباخ الفا لنموذج القائد	13
177	الجدول (14) درجات ومستويات تقييم الأوساط الحسابية	14
178	الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لسوء المساءلة	15
180	الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية للقلق في مكان العمل	16
181	الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية للتهكم اتجاه الأجهزة الرقابية	17
182	الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لأولويات القائد	18
183	الجدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لنمط إدارة للخطأ	19
185	الجدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لنمط مقت الخطأ	20
186	الجدول (21) مصفوفة معاملات الارتباط	21
187	الجدول (22) الأوزان الإنحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر لنموذج سوء المساءلة للقائد (والمتمغيرات الوسيطة)	22
189	الجدول (23) الأوزان الإنحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر للمتمغيرات الوسيطة في نمط القائد في إدارة الخطأ	23
190	الجدول (24) نتائج اختبار التأثير غير المباشر لسوء المساءلة التنظيمية ونمط القائد في إدارة الخطأ من خلال الدور الوسيط للقلق، أولوية تطوير الأفراد العاملين، أولوية اثبات الأداء، أولوية تجنب الفشل، والتهكم تجاه الأجهزة الرقابية)	24

191	الجدول (25) الأوزان الإحصائية لاختبار فرضيات التأثير المباشر للمتغيرات الوسيطة في نمط القائد في مقت الخطأ	25
192	الجدول (26) نتائج اختبار التأثير غير المباشر لسوء المساءلة التنظيمية ونمط القائد في مقت الخطأ من خلال الدور الوسيط للقلق، أولوية تطوير الأفراد العاملين، أولوية اثبات الأداء، أولوية تجنب الفشل، والتهكم تجاه الاجهزة الرقابية)	26
194	الجدول (27) ترميز متغيرات نموذج التابع	27
200	الجدول (28) معاملات كرونباخ الفا لنموذج التابع	28
201	الجدول (29) درجات ومستويات تقييم الأوساط الحسابية	29
202	الجدول (30) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لسوء المساءلة المدركة	30
204	الجدول (31) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لاعتمادية التابعين	31
205	الجدول (32) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للهيكل الوظيفي	32
206	الجدول (33) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للخوف من الفشل	33
207	الجدول (34) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية للتهكم سلوك العمل الاستباقي	34
208	الجدول (35) مصفوفة معاملات الارتباط	35
209	الجدول (36) الأوزان الإحصائية لاختبار فرضيات التأثير المباشر لسوء المساءلة في المتغيرات الوسيطة لنموذج التابع	36
211	الجدول (37) الأوزان الإحصائية لاختبار فرضيات التأثير المباشر للمتغيرات الوسيطة في المتغير التابع (الوقاية من المشاكل)	37
212	الجدول (38) نتائج اختبار التأثير غير المباشر لسوء المساءلة التنظيمية والوقاية من المشاكل من خلال الدور الوسيط للاعتمادية وتفضيلات الرسمية والروتين والمركزية والخوف من الفشل	38
213	الجدول (39) الأوزان الإحصائية لاختبار فرضيات التأثير المباشر لنموذج التابع (بعد الصوت)	39
214	الجدول (40) نتائج اختبار التأثير غير المباشر لسوء المساءلة التنظيمية والصوت من خلال الدور الوسيط للاعتمادية، تفضيلات الرسمية والروتين والمركزية، والخوف من الفشل	40
215	الجدول (41) الأوزان الإحصائية لاختبار فرضيات التأثير المباشر لنموذج التابع (بعد تحمل المسؤولية)	41
216	الجدول (42) نتائج اختبار التأثير غير المباشر لسوء المساءلة التنظيمية وتحمل المسؤولية من خلال الدور الوسيط (الاعتمادية، تفضيلات الرسمية والروتين والمركزية، والخوف من الفشل)	42
218	الجدول (43) الأوزان الإحصائية لاختبار فرضيات التأثير المباشر لنموذج التابع (بعد الابداع)	43
218	الجدول (44) نتائج اختبار التأثير غير المباشر لسوء المساءلة التنظيمية وابداع الفرد من خلال الدور الوسيط للاعتمادية، وتفضيلات الرسمية والروتين والمركزية، والخوف من الفشل	44
221	الجدول (45) مؤشر الاتفاق بين المستجيبين ضمن المجموعة (rwg) للمتغيرات على مستوى القائد	45
223	جدول (46) نتائج اختبار نموذج العدم	46
225	جدول (47) نتائج التحليل المتعدد المستويات لفرضيات الدراسة باستخدام Mplus	47

قائمة الملحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	ت
-	الملحق (1) اسئلة المقابلات شبه مهيكلة	1
-	الملحق (2) الدراسة النوعية	2
-	الملحق (3) إستبانة متغير سوء المساعلة بصيغتها الأولية	3
-	الملحق (4) قائمة بأسماء المحكمين للاستبانة الاولية لسوء المساعلة	4
-	الملحق (5) إستبانة القائد	5
-	الملحق (6) إستبانة التابع	6
-	الملحق (7) قائمة بأسماء المحكمين للإستبانة الكاملة للدراسة	7

المقدمة

في تاريخ أي مجال من مجالات البحث العلمي، تظهر في فترات معينة فرص جديرة بالاهتمام والدراسة والتحليل، نرى ان الوقت الحالي هو الوقت المناسب لدراسة وتحليل المساءلة في مكان العمل، إذ يتفق الجميع على ان المساءلة تعد عنصراً أساسياً في الوظائف والمنظمات لتحقيق الثقة المتبادلة في مكان العمل من خلال دورها في ضبط العمل الإداري، وضمان حسن التوجيه وتأشير الاخفاقات في الأداء والانحرافات في السلوكيات وطلب التوضيح والتبرير عن اسباب تلك الاخفاقات والانحرافات، ومن ثم تصويبها بالاتجاه الصحيح، مما يتيح السلوك التنظيمي المناسب الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية.

في هذا الاطار تشير الادبيات إلى ان تعزيز النظام وقيم النزاهة والشفافية وضبط العمل الإداري، وضمان حسن التوجيه في المنظمات يرتبط بوجود بنية مؤسسية سليمة واجهزة رقابية قوية وفاعلة تتمتع باستقلالية ومهنية وبوجود معايير مساءلة عادلة وموضوعية تواكب التغيرات التي شهدتها بيئة العمل في السنوات الاخيرة، والتي يمكن تبويبها في ثلاثة خصائص (خصائص بيئة المساءلة، وخصائص المراقب، وخصائص المعايير)، وعند انحراف هذه الخصائص فإن ذلك سوف يتسبب في حدوث اخفاقات أو اختلالات في المساءلة يترتب عليها عواقب مباشرة وغير مباشرة على القادة والتابعين بشكل عام.

من هذا المنطلق فإنّ الدراسة الحالية تسلط الضوء على تحديد العواقب المباشرة وغير المباشرة لسوء المساءلة على مستوى التابع وعلى مستوى القائد، وقد حاولت الدراسة الحالية التغلب على تحديات قياس سوء المساءلة من خلال تصميم مقياس ملائم للقطاع المستهدف والقطاعات الاخرى لغرض قياس سوء المساءلة في مكان العمل، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار العلاقة بين المتغيرات تمّ إجراء إختبارين، يركز الاختبار الأول على العلاقة بين سوء المساءلة المدركة وعواقبها المباشرة وغير المباشرة على مستوى القائد، أما الاختبار الثاني فيركز على سوء المساءلة المدركة، وعواقبها المباشرة، وغير المباشرة على مستوى التابعين. وقد حدد الباحث العواقب المباشرة وغير المباشرة للقادة والتابعين اعتماداً على الاشارات الموجودة في الادبيات والابحاث السابقة والملاحظات التي تم رصدها في بيئة العمل، اذ بنى الباحث الافتراضات والعلاقات المنطقية بين المتغيرات استناداً الى الاشارات الموجودة في الابحاث والادبيات السابقة بالإضافة الى التصورات التي تولدت بعد اجراء المقابلات مع العينة المستهدفة.

في ضوء المقدمة اعلاه تبرز أهمية الدراسة الحالية من خلال تقديمها لمجموعة من الاسهامات: أولاً، دراسة احد "الجوانب غير المستكشفة في المساءلة، وهي "الجانب المظلم للمساءلة" (Frink & Klimoski, 1998)، إذ لا توجد دراسة على الاطلاق حاولت الخوض في هذا الجانب بشكل تجريبي، على الرغم من وجود دعوات وتأكيدات كثيرة على ضرورة تركيز الدراسات على الجانب المظلم للمساءلة واختبار تأثيرها على النتائج المتحققة على المستوى الفردي والتنظيمي. ثانياً، تدعم الدراسة الحالية تصور المساءلة وتفعيلها كظاهرة خاصة تخضع لإدراك وتفسير الفرد وليس شرطاً

موضوعياً ثابتاً من شخص لآخر. ثالثاً، تساهم الدراسة الحالية ببناء مقياس جديد لمتغير سوء المساءلة المدركة واستكشاف البنية المفاهيمية لهذا المتغير وارتباطاته الدينامية المختلفة باعتماد المدخل النوعي (Qualitative approach) الذي يُعد من الاسس العلمية المهمة والمعتبرة في البناء المفاهيمي للمتغيرات والنظريات، مما يوفر امكانية تعميمه واعتماده في الدراسات المستقبلية. رابعاً، دراسة العواقب المباشرة وغير المباشرة لسوء المساءلة من خلال دراسة طويلة متعددة المستويات (على مستوى القائد والتابع) مما يقدم تصور شامل لديناميات سوء المساءلة وتأثيرها على القائد والتابع. خامساً، المساهمة في أدبيات المساءلة من خلال التحقيق في العلاقة بين سوء المساءلة المدركة كسوابق لتقليل سلوك العمل الاستباقي بأبعاده المتمثلة بـ (الوقاية من المشاكل، والصوت، وتحمل المسؤولية، وابداع الفرد) وان مثل هكذا نوع من العلاقة لم تختبر في اي دراسة عربية أو اجنبية قبل اعداد هذه الدراسة.

وقد تمّ تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول، خُصص الفصل الأول لتناول المنهجية العلمية والاسهامات السابقة للباحثين، وتضمن ثلاثة مباحث، يشير المبحث الأول منها إلى: المشكلة الفكرية والميدانية التي دعت الباحث للخوض في مضمار هذا الموضوع، وأهمية وأهداف وفرضياته الدراسة، أما المبحث الثاني فقد تناول تصميم وإجراءات الدراسة، حيث تمّ التركيز فيه على وصف تفصيلي لعينة الدراسة وعرض المقاييس والادوات الاحصائية التي تمّ استعمالها في الدراسة، بينما تطرق المبحث الثالث إلى مراجعة الادبيات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة. أما الفصل الثاني، فقد تمّ تقسيمه إلى ثلاثة مباحث خُصص المبحث الأول منها لتقديم تصور شامل عن المساءلة التنظيمية من خلال عرض وجهات النظر المختلفة للعديد من الباحثين والدارسين حول مفهوم المساءلة التنظيمية وتطورها وأهميتها واهم النماذج التي تمت الإشارة إليها في الادبيات، فضلاً عن الإشارة إلى الجانب المظلم للمساءلة. في حين خُصص المبحث الثاني لاستكشاف بنية سوء المساءلة من خلال اتباع الخطوات المنهجية للمدخل النوعي والمعتمدة في جميع الدراسات العلمية الرصينة. وتضمن المبحث الثالث تقديم تأطير نظري لبنية سوء المساءلة التي تمّ استكشافها في المبحث الثاني.

وتضمن الفصل الثالث ثلاثة مباحث، يقدم المبحث الأول تأطير نظري لعواقب سوء المساءلة للقائد والتي تتمثل بـ (مشاعر القائد "القلق في مكان العمل"، ومواقف القائد "التهكم اتجاه الاجهزة الرقابية"، واهداف القائد "اولويات تطوير الأفراد العاملين وأولويات اثبات الأداء وأولويات تجنب الخطأ، ونمط القائد في التعامل مع الخطأ "نمط إدارة الخطأ ونمط مقت الخطأ)، بينما يتضمن المبحث الثاني تقديم تأطير نظري لعواقب سوء المساءلة للتابع المتمثلة بـ (نمط التابع "اعتمادية التابع"، وتفضيلات التابع للهيكل الوظيفي "تفضيلات الرسمية والروتين والمركزية"، ومشاعر التابع "الخوف من الفشل"، سلوك العمل الاستباقي) واختص المبحث الثالث بتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة.

وتضمن **الفصل الرابع** الجانب العملي للدراسة الذي سعى الباحث من خلاله إلى التحقق من مدى دقة مقاييس الدراسة واختبار فرضياتها، وتكون من اربعة مباحث اختص الأول منها ببناء مقياس سوء المساءلة وفق الاساليب العلمية المعتمدة في بناء وتطوير المقاييس الجديدة، وتضمن **الثاني** اختبار صدق وثبات المقاييس، واجراء الوصف الإحصائي الذي يتم خلاله تحليل ومناقشة نتائج الدراسة، واختبار فرضيات التأثير المباشرة وغير المباشرة على مستوى القائد، في حين ركز **المبحث الثالث** على اختبار صدق وثبات المقاييس، واجراء الوصف الإحصائي الذي يتم خلاله تحليل ومناقشة نتائج الدراسة، واختبار فرضيات التأثير المباشرة وغير المباشرة على مستوى التابعين، وينتهي الجانب العملي **بالمبحث الرابع** الذي يتناول دراسة واختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة عبر مستويات الدراسة. واختتمت الدراسة الحالية **بالفصل الخامس** الذي تضمن مجموعة من الاستنتاجات التي تمّ التوصل إليها في ضوء نتائج الجانب العملي، وأهم التوصيات التي صيغت استناداً إلى نتائج الدراسة بهدف المساهمة في خلق مساهمة موضوعية لتقليل العواقب السلبية لسوء المساءلة.

الفصل الأول

منهجية الدراسة وبعض الجهود المعرفية السابقة

مُهَيِّدٌ

تمثل منهجية الدراسة إطار عمل منظم لجمع وتقييم المعرفة الموجودة لغرض الوصول إلى معرفة جديدة تساعد الباحث في اختيار الطريقة الملائمة لمعالجة المشكلة المحددة. (Sackett & Larson, 1990). أنها بمثابة خارطة طريق لإرشاد الباحث للتحقق العلمي ومساعدته في تحديد الأدوات والموارد التي يمكن توظيفها ومدى ارتباط استخدامها بأهداف محددة (Adams et al., 2007).

لخدمة أهداف هذا الفصل عملنا على تقسيمه إلى ثلاث مباحث، يتناول المبحث الأول فكرة الموضوع ومسوغات الخوض في المشكلة المطروحة وأهمية الدراسة وأهدافها وفرضياتها والمخطط الفرضي الخاص بالدراسة، في حين تناول المبحث الثاني تصميم الدراسة وإجراءاتها بدءاً بالتعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة وطرائق جمع البيانات ومروراً بعينة الدراسة منتهياً بحدود الدراسة وأساليب تحليل البيانات، أما المبحث الثالث فانصب تركيزه على الجهود المعرفية السابقة، وتناول تلخيصاً لمجموعة من الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية.

المبحث الأول منهجية الدراسة

توطئة

يناقش هذا المبحث قاعدة أساسية من قواعد البحث العلمي، وهي منهجية الدراسة، التي تمثل الطريقة العلمية المنظمة لتحديد المشكلة ووضع المعالجات الضرورية لها لتحقيق أهداف الدراسة، والهدف من وراء هذا المبحث هو التعريف بمشكلة الدراسة، وأهميتها، وأهدافها، ونموذج الدراسة والفرضيات التي تم صياغتها.

أولاً: مشكلة الدراسة

أ. المشكلة الفكرية

تعد المساءلة احد السبل الجوهرية التي تجسد مضامين آليات الحفاظ على النظام الاجتماعي وصيانتها من أي انحراف يصيبه (Frink et al., 2008). أنها أداة مهمة لمحاربة الفساد والقضاء على الممارسات غير المشروعة، وبتطبيقها الفعال تستطيع المنظمات التخلص من أبعاد المحسوبة وتدفعها نحو الاستقامة السلوكية وإتباع النوايا الأخلاقية التي تسيّر بمحاذاة القيم والمعايير التنظيمية الرسمية كانت أم غير الرسمية (قسوم، 2015؛ السبيعي، 2010). وبدون المساءلة التنظيمية سوف لن يحصل المدراء والعاملين بشكل عام على أي دافع للتفكير بما يبرر سلوكهم وأفعالهم أمام الآخرين سواء كانت سلوكيات ايجابية بنية توقع المكافئة أو سلبية بنية توقع العقوبة (Mitchell et al., 1998). فالمساءلة توفر شفافية أكبر للنشاط التنظيمي، مما يتيح السلوك التنظيمي المناسب والذي يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء التنظيمي (Dubnick, 2005; Joannides, 2012; Messner, 2009).

وجود كل هذه الملامح المشرقة في المساءلة التنظيمية لا يعني ان كل المساءلة ايجابية (Frink & Klimoski, 1998) فهناك جانب مظلم له تداعيات مدمرة مباشرة وغير مباشرة على اتجاهات وسلوكيات مهمة في مكان العمل (Hall et al., 2003). وعلى الرغم من وجود تيار بحثي اهتم كثيراً بكشف الجوانب المظلمة في المساءلة التنظيمية إلا أننا في الحقيقة لا نعرف سوى القليل نسبياً عن الجانب المظلم للمساءلة المدركة الذي نطلق عليه في الدراسة الحالية "سوء المساءلة التنظيمية المدركة"، إذ ركزت الدراسات السابقة فقط على بيان ان المساءلة التنظيمية تحمل في مضمونها وممارساتها الجانب الايجابي والجانب المظلم بدون وجود أي دراسة على الإطلاق حاولت بشكل مفاهيمي وتجريبي ان تفصل بين هاذين الجانبين ووضع أسس واضحة الملامح لما تعنيه بنية سوء المساءلة في مكان العمل بحيث يستطيع الباحثون ان يدركوا بشكل دقيق ما هي مؤشرات سوء المساءلة وما هي عواقبها. لسوء الحظ لا زالت أدبيات المساءلة التنظيمية لحد الان لا تستطيع ان تقدم إجابة عن تساؤلات

مهمة في هذا الصدد، فماذا نعني بسوء المساءلة؟ وكيف يمكن قياس سوء المساءلة؟ وما هي مؤشرات الحكم على وجود سوء المساءلة؟ وما هي عواقب سوء المساءلة المباشرة وغير المباشرة؟ وهل تختلف عواقب سوء المساءلة من وجهة نظر القيادة عن عواقبها من وجهة نظر التابعين؟ كل هذه الأسئلة تحاول أن تصور الفجوة المعرفية التي تسعى الدراسة الحالية لتقديم الإجابة عليها من خلال تبني المنهج النوعي الخاص باستكشاف البنى المفاهيمية والمدخل الكمي الخاص باختبار الفرضيات المقترحة عن طريق بناء نموذج شامل لعواقب سوء المساءلة المدركة في مكان العمل، ويمكن إيجاز الأفكار التي تتضمنها الدراسة الحالية على النحو الآتي:

1- ترى الدراسة ان هناك مؤشرات وخصائص معينة لمفهوم سوء المساءلة يمكن استكشافها مفاهيمياً من خلال استخلاص المعاني والتفسيرات المشتركة في كلام ورؤية القيادات والعاملين في المنظمات.

2- تفترض الدراسة ان إدراك خصائص ومؤشرات سوء المساءلة التنظيمية من الممكن ان تكون لها عواقب مباشرة وغير مباشرة على مواقف وأهداف ومشاعر وسلوكيات كل من القيادات والتابعين. وان هذه العواقب تختلف بآلياتها النفسية والإدراكية والسلوكية عندما تكون مدركة من قبل القائد أو التابعين.

3- تقترح الدراسة ان هناك عواقب مباشرة لسوء مساءلة القائد تتمثل بـ (التهكم تجاه الأجهزة الرقابية، وأوليات القائد، والقلق في مكان العمل) وعواقب غير مباشرة تتمثل نمط القائد في إدارة الخطأ.

4- من جانب آخر تفترض الدراسة أيضاً وجود عواقب مباشرة لسوء المساءلة من وجهة نظر التابع تتمثل بـ (الاعتمادية وتفضيلات التابع للمركزية والرسمية والروتين، والخوف من الفشل) وعواقب غير مباشرة تتمثل بانخفاض سلوك العمل الاستباقي.

5- وأخيراً تقترح الدراسة وجود عواقب غير المباشرة لسوء المساءلة ناتجة من ردة فعل القائد تنعكس بالنتيجة على سلوكيات التابعين.

ب. المشكلة الميدانية

على الرغم من وجود نظم مساءلة وأجهزة رقابية متعددة في الهيكل الحكومي للبلد إلا أن ذلك لم يمنع الانتهاكات التنظيمية والسلوك المنحرف الذي يمكن تشخيصه في المنظمات العراقية بشكل عام بما فيها الجامعات، ويبدو ذلك جلياً من خلال عدد الانتهاكات التي يتم تأشيرها من خلال الأجهزة والهيئات الرقابية. نرى ان استمرار هذه الانتهاكات على الرغم من الجهود الكبيرة المبذولة من قبل الأجهزة الرقابية قد يؤشر وجود خللٍ ما في منظومة المساءلة بشكل عام بحاجة إلى مراجعة، بشكل أكثر تحديداً هناك ضرورة ملحة لدراسة الجانب المظلم في منظومة مساءلة المنظمات العراقية للوقوف على المدى الذي تحقق فيه اهدافها المرجوة، وعليه فأن سعي الدراسة الحالية نحو بناء نموذج سببي لعواقب سوء المساءلة المدركة يصب في مساعدة المنظمات العراقية بشكل عام والجامعات بشكل خاص على تحديد المؤشرات

التي تتسبب في إدراك الفرد لسوء المساءلة وتحديد عواقب هذا الإدراك على النتائج المتحققة على مستوى الفرد والقائد والمنظمة.

ثانياً: أهمية الدراسة

يمكن تجسيد أهمية الدراسة في ضوء النقاط أدناه:

1. يُعد موضوع المساءلة المدركة من المواضيع الحيوية في أدبيات السلوك التنظيمي. وعلى الرغم من ازدهار مساعي الدراسات الأجنبية تجاه تسليط الضوء على المضامين الفكرية والمعرفية لبناء المساءلة المدركة إلا أن تلك الدراسات لم تسلط الضوء على سوء المساءلة المدركة، إذ لا توجد أي محاولات جادة لتحديد بنية سوء المساءلة المدركة وتأثيرها على النتائج التنظيمية وهذا ما يكسب البحث الحالي سبقاً معرفياً من خلال استكشاف البنية المفاهيمية لمتغير سوء المساءلة المدركة وارتباطاتها الدينامية المختلفة باعتماد المدخل النوعي (Qualitative approach) الذي يُعد من الاسس العلمية المهمة والمعتبرة في البناء المفاهيمي للمتغيرات والنظريات.
2. في سياق ذي صلة بالنقطة (1) أعلاه، لم يقتصر دور الدراسة على استكشاف البنية المفاهيمية لسوء المساءلة من خلال تحديد الأبعاد الجوهرية الكامنة بل تكتسب الدراسة أهميتها أيضاً من خلال تصميم مقياس جديد لسوء المساءلة المدركة إعتِماً على النظرة المعاصرة لهذا المفهوم ومن خلال تبني المنهج الاستقرائي وفقاً لخطوات بناء المقاييس التي تتصف بالثبات والصدق العاليين.
3. على الرغم من كثرة الدعوات في الأدبيات ذات الصلة حول ضرورة تبني مدخل شامل للمساءلة المدركة يأخذ بنظر الاعتبار كل ديناميات المساءلة المدركة ويفحص كل من الظروف الخارجية (لل فرد) والداخلية ، والعوامل الموضوعية والذاتية، وآليات المساءلة الرسمية (e.g., Frink & Klimoski 1998). إلا أننا لم نلاحظ إلى الان اي دراسة تتبنى نموذجاً شاملاً لسوء المساءلة المدركة في المنظمات. لذلك تسعى هذه الدراسة إلى معالجة هذا الفراغ من خلال اقتراح نموذج سببي شامل لعواقب سوء المساءلة المدركة في مكان العمل، واختباره تجريبياً على مستوى القائد والتابع والعلاقات ما بينهما.
4. استندت غالبية الأبحاث التجريبية السابقة حول المساءلة المدركة بشكل أساسي إلى التجارب المختبرية التي تضم طلاباً جامعيين (Lerner & Tetlock 1999). ومع ذلك، فإن هذه التجارب لها قابلية تعميم محدودة للمساءلة في مكان العمل، لأنها لا تعكس حقيقة إدراك الفرد لسوء المساءلة والتي تستند إلى مجموعة من العوامل السياقية المؤثرة على هذا الإدراك. لذلك صرح (Frink and Klimoski 1998) أنه من أجل فهم أفضل للمساءلة في المنظمات، يجب إجراء المزيد من الدراسات الميدانية، وبالتالي فإن دراستنا تضيف اسهاماً كبيراً الى الأدبيات

المتعلقة بالمساءلة في مكان العمل لأن نتائجنا تستند إلى عينة من الأفراد العاملين في سياقات عملهم الحقيقية.

5. نتيجةً للتغيرات البيئية المتسارعة وحالة الغموض وعدم التأكد التي رافقتها، أصبح اعتماد المنظمات على أداء العاملين المُرتكز إلى الوصف الوظيفي غير كافي ولا يفي بمتطلبات تحقيق النجاح والبقاء. وهذا ما عزز من رواج سلوكيات اضافية للأفراد للعاملين من بينها: (السلوكيات الاستباقية) واعتبارها عناصر أساسية لأداء العمل، لذا فإن دراسة العوامل التي تؤثر على هذه السلوكيات الناشئة يكسب الدراسة الحالية أهمية أخرى خاصة وأن الباحثين لم يسلطوا الضوء لحد الآن على تأثير إدراك الفرد لسوء المساءلة على سلوكيات العمل الاستباقي.

6. تبنت الدراسة مجموعة من الاجراءات لغرض خلق تصميم منهجي سليم لأهداف الدراسة من خلال:

أ- استخدام المنهج الطولي في جمع البيانات (Longitudinal study): استخدمت الدراسة المنهج الطولي في جمع البيانات بدلاً من المنهج المقطعي وذلك من خلال جمع بيانات الدراسة في نقطتين زميتين مختلفتين.

ب- استخدام الدراسة المنهج المختلط (Mix method) الذي يضم المنهج النوعي (Qualitative method) والمنهج الكمي (Quantitative method) في معالجة أهداف الدراسة واختبار الفرضيات.

ج- استخدام عينات متعددة (Multi Samples): تمّ جمع البيانات من عينتين مختلفتين الأولى تعكس تصورات القيادات الجامعية والثانية تصور التابعين.

د- استخدام المنهج متعدد المستويات (Multi-level): استخدمت الدراسة لغرض اختبار علاقات النموذج منهج متعدد المستويات، إذ تمّ اختبار تأثيرات سوء المساءلة المدركة على مستوى القائد والمنظمة والتابع.

ثالثاً: أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة بـ:

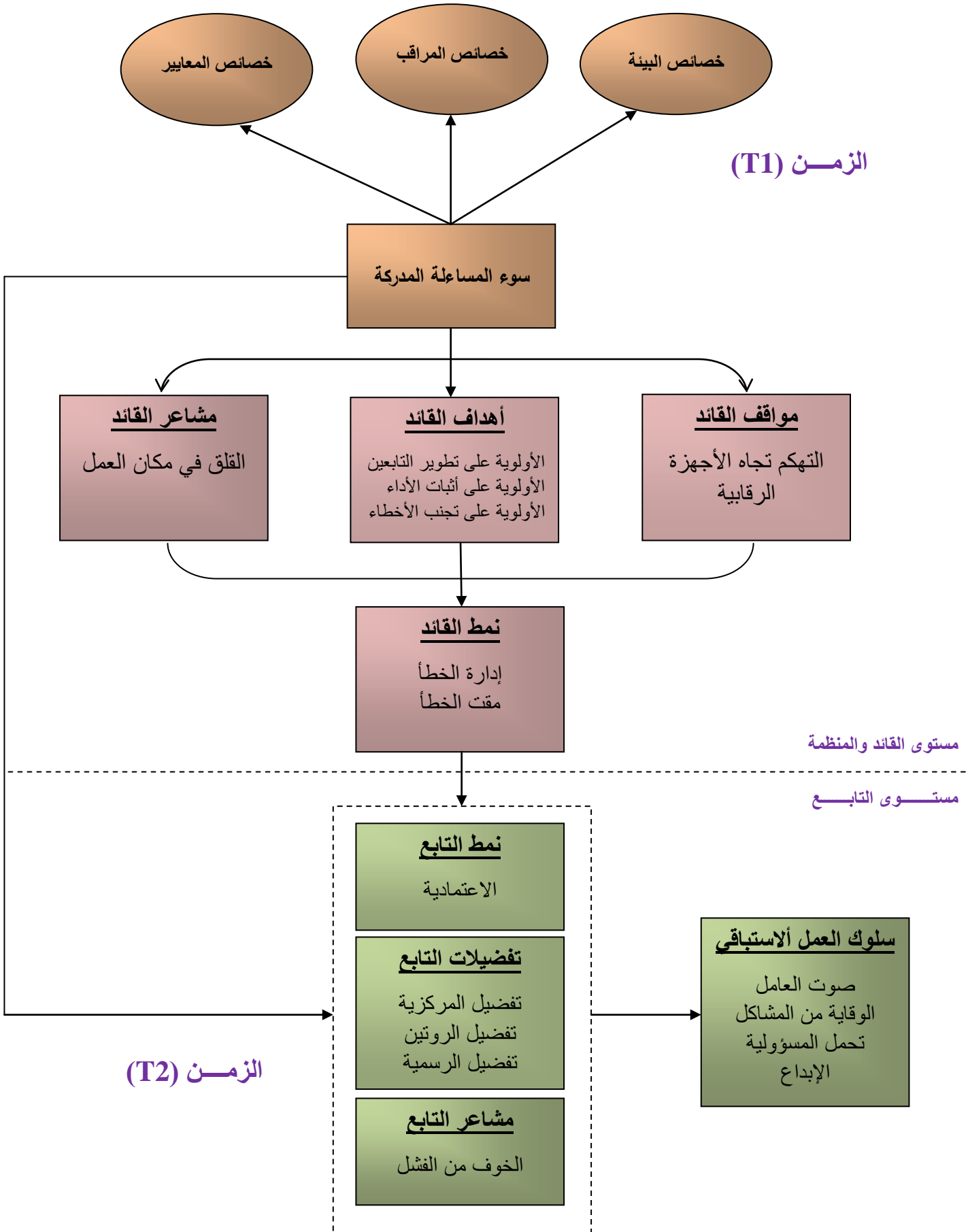
بناء نموذج سببي لعواقب سوء المساءلة في مكان العمل.

ويستند الهدف المذكور إلى ركيزة معرفية تتمثل في ان القادة والتابعين في المنظمات عندما يدركون سوء المساءلة في منظماتهم فإن ذلك سوف ينعكس بشكل سلبي على النتائج التنظيمية المتحققة والمتمثلة بتقليل سلوكيات العمل الاستباقي وفقاً لسلسلة من الآليات النفسية والمعرفية؛ ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي للدراسة فإن هذا يتضمن معالجة جملة من الأهداف الفرعية يمكن إيجازها على النحو الآتي:

1. استكشاف البنية المفاهيمية لسوء المساءلة المدركة من خلال المراجعة للأدبيات السابقة وتبني المدخل النوعي القائم على المقابلات شبه المهيكلة، وتحليل الثيمات من أجل الوصول إلى تعريف واضح ودقيق لهذا المفهوم وتحديد مفاهيمي للإبعاد التي يتضمنها.
2. بناء وتطوير مقياس خاص بمتغير سوء المساءلة وفقاً لخطوات (Hinkin 1995) في بناء المقاييس واختبار مصداقيته وثباته نوعياً وتجريبياً.
3. تحديد السلسلة السببية لعواقب سوء المساءلة المدركة (التأثيرات المباشرة وغير المباشرة) من وجهة نظر القائد ومن وجهة نظر التابعين وبيان الترابط متعدد المستويات بينهما من خلال سبر غور الأدبيات السابقة والاستلهام من الأشارات الظاهرة في التحليل النوعي للمقابلات شبه المهيكلة في عينة البحث.
4. بيان مستوى متغير سوء المساءلة المدركة في الجامعات والكليات عينة الدراسة من خلال التعرف على بيئة المساءلة وخصائص المراقب وخصائص المعايير من وجهة النظر القيادة والتابعين.
5. تحديد مستوى التهكم تجاه الأجهزة الرقابية (مواقف القائد) ومستوى القلق في مكان العمل (مشاعر القائد) ونوع أولويات العمل (أهداف القائد) من وجهة نظر القيادات التعليمية في الجامعات عينة البحث كعواقب مباشرة لسوء المساءلة.
6. تحديد نمط القائد السائد في إدارة الخطأ من وجهة نظر التابعين في الجامعات عينة البحث كعواقب غير مباشرة لسوء المساءلة.
7. تحديد مستوى الاعتمادية (نمط التابع) ومستوى خصائص الهيكل التنظيمي المفضلة (تفضيلات التابع) ومستوى الخوف من الفشل (مشاعر التابع) من وجهة نظر العاملين في الجامعات عينة البحث كعواقب مباشرة لسوء المساءلة.
8. التعرف على مستوى ممارسة العاملين في الجامعات عينة البحث لسلوك العمل الاستباقي المتمثلة بـ (صوت العامل، تحمل المسؤولية، الوقاية من المشاكل، والإبداع) كعواقب غير مباشرة لسوء المساءلة التنظيمية.
9. اختبار علاقة التأثير المباشرة وغير المباشرة بين سوء المساءلة المدركة من وجهة نظر التابعين وسلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط لـ (نمط التابع، تفضيلات التابع، ومشاعر التابعين).
10. اختبار علاقة التأثير المباشرة وغير المباشرة بين سوء المساءلة المدركة من وجهة نظر القائد ونمط إدارة الخطأ من خلال الدور الوسيط لـ (مواقف القائد، وأهداف القائد، ومشاعر القائد).
11. اختبار علاقات التأثير المباشر وغير المباشرة متعددة المستويات بين نمط القائد في إدارة الخطأ التنظيمي وسلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط لـ (نمط التابعين، تفضيلات التابعين، ومشاعر التابعين).

رابعاً. مخطط الدراسة الفرضي

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وضمن إطارها النظري والتطبيقي تمَّ تصميم أنموذج فرضي يُعبّر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة، يُمثل هذا الأنموذج مجموعة من الفرضيات التي بنيت أساساً على إمكانية قياس كل متغير من متغيرات الدراسة، وشمولية الأنموذج وإمكانية اختباره يجسد الأنموذج الفرضي العام للدراسة الحالية نموذج سببي متعدد المستويات يعكس المستوى الأول مستوى القائد والمنظمة، والمتمثل بمتغيرات سوء المساءلة المدركة، ومواقف القائد، وأهداف القائد، ومشاعر القائد، ونمط القائد في التعامل مع الخطأ. أما المستوى الثاني فإنه يتمثل بمستوى التابع الذي يصوره متغيرات اعتمادية التابع، وتفضيلات التابع للرسمية والمركزية والروتين، ومشاعر التابع، وسلوكيات العمل الاستباقي. ومثل هذا النوع من النماذج يطلق عليه بالنموذج السببي عابر المستويات (Cross-levels model) وهو نموذج يفسر العلاقة بين بنى أو متغيرات ضمن مستويات مختلفة من التحليل تتضمن تأثيرات مباشرة وغير مباشرة بشكل مغاير عن النماذج التقليدية ذات المستوى الواحد، والشكل (1) يوضح الأنموذج الفرضي للدراسة والذي يبين طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.



الشكل (1) المخطط الفرضي العام للدراسة

خامساً. فرضيات الدراسة

من أجل تحقيق أهدافها وإختبار إنموذجها الفرضي، تضمنت الدراسة مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية وعلى النحو الآتي:

1. العواقب المباشرة لسوء المساءلة للقائد:-

- أ- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين سوء المساءلة التنظيمية والتهكم تجاه الأجهزة الرقابية (موقف القائد).
- ب- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين سوء المساءلة التنظيمية وأولويات القائد (أهداف القائد).
- ت- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين سوء المساءلة التنظيمية والقلق في مكان العمل (مشاعر القائد).

2. العواقب غير المباشرة لسوء المساءلة للقائد:-

- أ- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية غير مباشرة بين سوء المساءلة التنظيمية ونمط القائد في إدارة الخطأ من خلال الدور الوسيط للتهكم تجاه الأجهزة الرقابية.
- ب- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية غير مباشرة بين سوء المساءلة التنظيمية ونمط القائد في إدارة الخطأ من خلال الدور الوسيط للقلق في مكان العمل.
- ت- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية غير مباشرة بين سوء المساءلة التنظيمية ونمط القائد في إدارة الخطأ من خلال الدور الوسيط لأولويات القائد.

3. العواقب المباشرة لسوء المساءلة للتابع:-

- أ- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين سوء المساءلة التنظيمية والاعتمادية (نمط التابع).
- ب- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين سوء المساءلة التنظيمية وخصائص الهيكل المفضلة (تفضيلات التابع).
- ت- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين سوء المساءلة التنظيمية والخوف من الفشل (مشاعر التابع).

4. العواقب غير المباشرة لسوء المساءلة للتابع:-

- أ- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية غير مباشرة بين سوء المساءلة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط للاعتمادية.
- ب- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية غير مباشرة بين سوء المساءلة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط لتفضيلات التابع.
- ت- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية غير مباشرة بين سوء المساءلة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط للخوف من الفشل.

5. العواقب غير المباشرة لسوء المساءلة للقائد-التابع متعددة المستويات:-

- أ- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية غير مباشرة متعددة المستويات بين نمط القائد في إدارة الخطأ وسلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط للاعتمادية.
- ب- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية غير مباشرة متعددة المستويات بين نمط القائد في إدارة الخطأ وسلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط لتفضيلات التابع.
- ت- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية غير مباشرة متعددة المستويات بين نمط القائد في إدارة الخطأ وسلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط للخوف من الفشل.

المبحث الثاني

تصميم الدراسة وإجراءاتها

توطئة

يتناول هذا المبحث تصميم الدراسة وإجراءاتها، فكل دراسة تطرح مجموعة من التساؤلات ويصرح عن مجموعة من الأهداف، وخلال عملية تصميم الدراسة يتم تحديد عدد من الآليات والأدوات التي يتم من خلالها تجميع البيانات ويجري تحليلها لغرض تقديم الاجابة عن هذه التساؤلات والأهداف المحددة، فعملية تصميم الدراسة اشبه بالخارطة الأساسية للبحث التي توضح مسارات كيفية اجراءها، فهي تعرض تفاعل الأجزاء الرئيسة لمنهجية الدراسة لمعالجة مشكلة الدراسة والاجابة على تساؤلاتها وتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها، يتناول المبحث الحالي خمسة جوانب رئيسة هي التعاريف الاجرائية، طرائق جمع البيانات، عينة الدراسة، حدود الدراسة واساليب الاحصائية لتحليل البيانات.

أولاً. التعاريف الإجرائية

يعرض الجدول (1) التعاريف الاجرائية الخاصة بمتغيرات البحث الرئيسة وعلى النحو الآتي:

الجدول (1)

التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة

ت	المتغير	التعريف
1	سوء المساءلة المدركة	هي متغير مستقل متعدد الابعاد تتكون من خصائص البيئة، وخصائص المراقب، والمعايير. وتعرف على أنها موقف سلبي تجاه نظام المساءلة في المنظمة التي يعمل بها الفرد يتألف من ثلاثة جوانب (1) الاعتقاد بأن آليات المساءلة الرسمية تتصف بالغموض والكثافة وعدم التوافقية، (2) والاعتقاد بان العاملين على تنفيذ هذه الآليات يفقدون الخبرة ويمارسون سلوكيات سيئة، و (3) والاعتقاد بان المعايير المطبقة في هذه الآليات تتصف بالنقادم والتعارض.
2	التهكم اتجاه الاجهزة الرقابية	هو متغير وسيط احادي البعد، ويشير إلى الموقف السلبي للفرد تجاه الاجهزة والهيئات الرقابية المعنية، وينتج من الاعتقاد بأن الاجهزة الرقابية تفقر إلى النزاهة، وفقاً للتهكم يتضمن الاعتقاد الأساسي للفرد أن مبادئ الصدق والعدالة والانصاف يتم التضحية بها بسبب طبيعة بيئة المساءلة أو طبيعة معايير المساءلة أو سوء سلوك المراقب.
3	أولويات القائد	هي متغير وسيط متعدد الانواع وتتكون من أولوية تطوير التابعين، وأولوية أثبات الأداء، وأولوية تجنب الأخطاء، وتشير إلى الاهتمام الخاص الذي يكرسه القادة لتطوير الأفراد العاملين، وتحقيق الهدف و / أو تجنب الفشل.
4	القلق في مكان العمل	هو متغير وسيط احادي البعد، ويشير إلى أنه شعور بالعصبية والتخوف من إنجاز مهام الوظيفة.

5	نمط القائد في إدارة الخطأ	وهو متغير تابع يتكون من متغيرين : نمط إدارة الخطأ، والنفور من الخطأ، ويشير إلى الكيفية التي يتعامل فيها القائد مع أخطاء التابعين، وما هي المعايير والقيم التي يتبعها عند التعامل مع تلك الأخطاء.
6	اعتمادية التابعين	وهي متغير وسيط احادي البعد يمثل حالة نفسية تتميز بفقدان الشخص لاستقلاليتة الذاتية، واعتماده نفسياً على القائد في المنظمة في كل شيء، وإذا افتقد لوجود القائد أو دعمه ، فإنه يُصاب بحالة من القلق الشديد والتصور بأنه غير قادر على أداء ما مطلوب منه.
7	تفضيل المركزية	وهي متغير وسيط احادي البعد، توصف بأنها مدى تركيز سلطة اتخاذ القرار في المستويات العليا للمنظمة.
8	تفضيل الرسمية	وهو متغير وسيط احادي البعد تشير إلى الدرجة التي يتم بها تحديد الأدوار، وعلاقات السلطة، والاتصالات، والمعايير، والعقوبات، والإجراءات من خلال القواعد.
9	تفضيل الروتين	وهو متغير وسيط احادي البعد يشير إلى انماط العمل المتكررة، أو الاجراءات والقواعد المتكررة والمترابطة.
10	الخوف من الفشل	وهو متغير وسيط احادي البعد، ويشير إلى خوف الفرد من الفشل في المواقف غير المؤكدة.
11	سلوكيات العمل الاستباقية	هي متغير تابع متعدد الأبعاد تتمثل أبعاده الرئيسية بصوت العامل، والوقاية من المشاكل، وتحمل المسؤولية، والإبداع، ويشير إلى اتخاذ المبادرة في تحسين الظروف الراهنة أو خلق ظروف جديدة، بدلاً من التكيف السلبي مع الظروف الحالية، إذ يعرف السلوك الصوتي على أنه أفعال التحدث بصوت عالٍ يحدث بدون مطالبة ويحدث عندما يكون لدى الفرد فكرة أو رأي يشاركه من أجل موقف أفضل، كما تعرف الوقاية من المشاكل على أنها عمل موجه ذاتياً واستباقياً لمنع تكرار مشاكل العمل من خلال السيطرة على الموقف و أخذ زمام المبادرة وتوقع المشاكل ، بدلاً من مجرد الرد عليها بعد حدوثها، ويعرف تحمل المسؤولية على أنها جهود تطوعية وبناءة من قبل الأفراد العاملين للتأثير على بيئة العمل فيما يتعلق بكيفية تنفيذ العمل في سياق وظائف الأفراد أو وحدات العمل أو المنظمات، أخيراً يعرف الابداع الفردي على أنه السلوكيات الاستباقية المتضمنة في خلق الأفكار وتنفيذها، بما في ذلك تحديد الفرص، وتوليد أفكار أو مداخل جديدة، وتنفيذ الأفكار الجديدة.

ثانياً. طرق جمع البيانات

1. الجانب النظري:

من أجل إغناء الجانب النظري للدراسة فقد تمّ الإعتماد على إسهامات الكتاب والباحثين التي تمّ جمعها من المصادر العلمية ذات الصلة بموضوعاتها من الكتب والمجلات والأطاريح والبحوث والدراسات العلمية وباللغتين العربية والإنكليزية ، فضلاً عن الإستعانة بخدمات الشبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت).

2. الجانب الميداني :

تمّ الاعتماد على عدد من الوسائل الضرورية في جمع البيانات المطلوبة لتغطية الجانب الميداني للدراسة وهي:

أ- **المقابلات الشخصية:** تمّ إجراء دراسة استكشافية تضمنت مقابلات شبه مهيكلة (ملحق 2) مع عينة من القيادات الادارية في مختلف القطاعات بغية بناء مقياس سوء المساءلة المدركة من أجل الحصول على تصور كامل على بنية سوء المساءلة المدركة، واستندنا في ذلك إلى الخطوات العلمية المحددة للمدخل النوعي في اجراء الدراسات الاستكشافية (Boyatzis, 1998; Braun & Clarke, 2006; Carrera-Fernández et al., 2014)

ب- **الاستبانة:** تعد الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات والتي استندت فقراتها على عدد من الدراسات ذات الصلة بمتغيراتها ، وقد تمّ عرض الإنموذج الأولي على عدد من المختصين (ملحق 4 ، 7) للتعرف على ملاحظاتهم، وتمّ استطلاع آرائهم بشأن قدرتها على قياس متغيرات الدراسة وبما يضمن وضوح فقراتها ودقتها من الناحية العلمية، وقد أسفرت عنها ملاحظات نالت إهتمام الباحث وأفضت إلى إجراء عمليات الحذف والتعديل والإضافة عليها على النحو الذي تمّ من خلاله كسب رأي الأكثرية في صحة فقراتها بما يتلاءم وفرضيات الدراسة. وقد تمّ اعتماد مدرج (Likert) خماسي الدرجات والذي يعد من أكثر الأساليب المستخدمة في العلوم الإدارية والاجتماعية، تكونت أداة قياس الدراسة (الاستبانة) من احد عشر متغير رئيس، إضافةً إلى الجزء الخاص بالمتغيرات الديموغرافية الخاصة بالمستجيبين على فقرات الاستبانة (كالجنس، العمر، التحصيل الدراسي، المنصب الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة)، والآتي توضيح لكافة المقاييس التي استعملت في تكوين أداة القياس.

1. سوء المساءلة المدركة: نظراً لعدم وجود مقياس يقيس هذا المتغير، عملنا على بناء وتصميم مقياس جديد لسوء المساءلة المدركة وتمّ بناء فقرات المقياس من خلال تبني الاسس العلمية لبناء المقاييس واختبار خصائصها السيكومترية¹. وبذلك تكون مقياس سوء المساءلة المدركة من ثلاث ابعاد أساسية هي: **خصائص بيئة المساءلة وخصائص المراقب ومعايير المساءلة** ولكل بعد مجموعة من الأبعاد الفرعية. فيما يتعلق بخصائص بيئة المساءلة اعتمدنا على مقياس (Hall, 2005) الذي حدد ثلاث أبعاد فرعية لخصائص بيئة المساءلة هي: **كثافة المساءلة** ويضم هذا المقياس (4) فقرات **غموض المساءلة** الذي تكون من (3) فقرات **عدم توافقية المساءلة** ويتضمن هذا المقياس (4) فقرات. أما البعد الثاني **خصائص المراقب** فيتكون من بعدين فرعيين هما **سوء سلوك المراقب** وضم (9) فقرات **وفقدان الخبرة والتخصص** وتكون من (5) فقرات. أخيراً تكون البعد الثالث لبنية سوء المساءلة المدركة والمتمثل **بمعايير المساءلة** من (5) فقرات.

1 المبحث الأول من الفصل السادس يوضح بشكل مفصل عملية بناء المقياس

- وكانت جميع فقرات مقياس سوء المساءلة المدركة موزعة على مدرج مدرج (Likert) الخماسي (موافق جداً- غير موافق جداً).
2. **التهمك تجاه الاجهزة الرقابية:** اعتمد الباحث على تكييف المقياس المعتمد في دراسة (Reichers et al., 1997) الذي يتكون من (8) فقرات وكانت جميع فقرات هذا المقياس موزعة على مدرج (Likert) الخماسي (متكرر جداً- غير متكرر جداً).
3. **أولويات القائد:** اعتمد الباحث على دراسة (Dragoni, 2005) التي حددت مقياس أولويات القائد في ضوء ثلاث أبعاد رئيسية هي أولوية تطوير التابعين وأولوية اثبات الأداء وأولوية تجنب الأخطاء بواقع (7) فقرات لكل بعد، وكانت جميع فقرات هذا المقياس موزعة على مدرج (Likert) الخماسي (متكرر جداً- غير متكرر جداً).
4. **نمط القائد في التعامل مع الخطأ:** يتكون مقياس نمط القائد في إدارة الخطأ من بعدين هما إدارة الخطأ والنفور من الخطأ وقد اعتمدت الدراسة على تكييف مقياس (van Dyck et al., 2005) في قياسه، ضم بعد إدارة الخطأ (17) فقرة، بينما ضم بعد النفور من الخطأ (11) فقرة كانت جميع فقرات المقياس موزعة على مدرج (Likert) الخماسي (لا أتفق بشدة- أتفق بشدة).
5. **القلق في مكان العمل:** استعملت الدراسة الحالية مقياس القلق في مكان العمل المعتمد في دراسة (McCarthy et al., 2016) ويضم هذا المقياس (8) فقرات موزعة على مدرج (Likert) الخماسي (لا أتفق بشدة- أتفق بشدة).
6. **اعتمادية التابعين:** استعملت الدراسة الحالية مقياس اعتمادية التابعين المعتمد في دراسة (Eisenbeiß & Boerner, 2011) ويضم هذا المقياس (13) فقرة موزعة على مدرج (Likert) الخماسي (لا أتفق بشدة- أتفق بشدة).
7. **تفضيل المركزية:** استعملت الدراسة الحالية مقياس المركزية المعتمد في دراسة (Yen & Teng, 2013)، ويضم هذا المقياس (4) فقرات موزعة على مدرج (Likert) الخماسي (لا أتفق بشدة- أتفق بشدة).
8. **تفضيل الرسمية:** اعتمد الباحث على مقياس الرسمية المعتمد في دراسة (Meirovich et al., 2007) والذي يضم (5) فقرات موزعة على مدرج (Likert) الخماسي (لا أتفق بشدة- أتفق بشدة).
9. **تفضيل الروتين:** اعتمد الباحث على مقياس الروتين المعتمد في دراسة (Bacharach et al., 1990)، ويضم هذا المقياس (3) فقرات موزعة على مدرج (Likert) الخماسي (لا أتفق بشدة- أتفق بشدة).

10. الخوف من الفشل: استعملت الدراسة الحالية على مقياس المركزية المعتمد في دراسة (Hagtvet & Benson, 1997) ، ويضم هذا المقياس (6) فقرات موزعة على مدرج (Likert) الخماسي (ابداً- دائماً).

11. سلوكيات العمل الاستباقي: اعتمد الباحث على دراسة (Parker and Collins (2010) ويتكون مقياس سلوكيات العمل الاستباقي من أربعة أبعاد رئيسة هي صوت الفرد العامل الذي يتكون من (4) فقرات والوقاية من المشاكل الذي يتكون مقياسه من (3) فقرات وتحمل المسؤولية يتكون من (3) فقرات، وابداع الفرد العامل بواقع (3) فقرات ايضاً. وكانت جميع فقرات هذا المقياس موزعة على مدرج (Likert) الخماسي (متكرر جداً- غير متكرر جداً). والجدول (2) يعرض مكونات اداة القياس وعدد الفقرات والمتغيرات الفرعية لكل متغير والدراسات التي اقتبست منها المقاييس، بعد الأخذ بنظر الاعتبار الآراء والتعديلات المقترحة من قبل السادة الخبراء محكمي الاستبيان.

الجدول (2)

مقاييس الدراسة

ت	المتغيرات	الإبعاد الفرعية	عدد الفقرات	مصدر المقياس المستخدم
1.	بيانات شخصية ووظيفية	-	6	من إعداد الباحث
2.	سوء المساءلة المدركة	خصائص بيئة المساءلة	11	تصميم مقياس جديد
		خصائص المراقب	14	
		معايير المساءلة	5	
3.	التهم تجاه الاجهزة الرقابية	-	8	تكييف مقياس (Reichers et al., 1997)
4.	أولويات القائد	أولويات تطوير التابعين	7	(Dragoni, 2005)
		أولويات اثبات الأداء	7	
		أولويات تجنب الأخطاء	7	
5.	التعامل مع الخطأ	إدارة الخطأ	17	(van Dyck et al., 2005)
		مقت الخطأ	11	
6.	القلق في مكان العمل	-	8	(McCarthy et al., 2016)
7.	اعتمادية التابعين	-	13	(Eisenbeiß & Boerner, 2011)
8.	تفضيل المركزية	-	4	(Yen & Teng, 2013)

(Meirovich et al., 2007)	5	-	تفضيل الرسمية	9.
(Bacharach et al., 1990)	3	-	تفضيل الروتين	10.
(Hagtvet & Benson, 1997)	6	-	الخوف من الفشل	11.
(Parker & Collins 2010)	4	-	صوت الفرد العامل	12.
	3	-	الوقاية من المشاكل	
	3	-	تحمل المسؤولية	
	3	-	ابداع الفرد	

ثالثاً. مجتمع الدراسة وعينتها

أشار (Dattalo 2008) إلى أن هنالك طريقتين لتحديد عينة الدراسة هما: **طريقة معاينة إمكانية الوصول** والتي تشير إلى إمكانية وصول الباحث لعناصر تمثيل المجتمع. أي إمكانية وسهولة الوصول إلى عناصر المجتمع، بغية تخفيض التكاليف والجهد والوقت الذي قد يبذله الباحث فيما لو اختار طريقة المعاينة العشوائية، أما الطريقة الثانية فهي **طريقة المعاينة الهادفة** والتي تتمثل باختيار عينة لها صلة مباشرة بمقصد الدراسة واهدافها، استناداً إلى ذلك عمدت الدراسة الحالية على توظيف معاينة إمكانية الوصول من خلال تحديد الجامعات التي يمكن الوصول إليها من قبل الباحث والتي تتضمن (جامعة المثني، جامعة القادسية، وجامعة بابل، وجامعة كربلاء) وتحديد الفئة الهادفة والمقصودة في هذه الجامعات والمتمثلة بالقيادات التعليمية والتابعين في الجامعات عينة الدراسة، تمّ اختيار (عمداء الكليات، ومعاوني العمداء) والتابعين لهم (مدير الحسابات، الرقابة، الإدارية، الجودة، التسجيل، المكتب الاستشاري، الترقّيات العلمية، المكتبة، المخازن) لسببين: أولاً، أجرى الباحث مقابلة مع بعض الفئات داخل الجامعات والكليات من اجل التعرف على العاملين الأكثر تماساً وأكثر تعاملًا مع الأجهزة الرقابية الخارجية والداخلية وقد تمخضت المقابلات عن تحديد عمداء الكليات ومعاوني العمداء للشؤون الإدارية والعلمية كقيادات تتعامل بشكل مباشر مع الأجهزة الرقابية لغرض تحديد عواقب إدراكهم لسوء المساءلة من وجهة نظر القائد، كما أثمرت المقابلات عن تحديد مدير الحسابات، مدير الرقابة، مدير الإدارية، مدير الجودة، مدير التسجيل، مدير المكتب الاستشاري، مدير الترقّيات العلمية، مدير المكتبة، مدير المخازن كتابعين يتعاملون بشكل مباشر مع الأجهزة الرقابية الخارجية والداخلية وبشكل غير مباشر عن طريق عمداء الكليات والمعاونين لغرض تحديد عواقب إدراكهم لسوء المساءلة من وجهة نظر التابع. ثانياً، يصور النموذج الفرضي للدراسة نموذج متعدد المستويات يعكس المستوى الأول (الأعلى) مستوى القائد في حين يعكس المستوى الثاني مستوى التابعين (الأدنى). هذا النوع من النماذج يتطلب عينة تراعي الترتيبية الهرمية في اختيار العينة من خلال اختيار أفراد عينة في المستوى الثاني تكون أولية في أفراد

عينة المستوى الثاني اي متشعبة منها ضمن الرتبية الهرمية لمكان العمل (Klein & Kozlowski, 2000; Kim, 2005). اختيار عينة البحث الحالي تتسجم مع المضامين الفكرية لتوجه تحليل النماذج متعددة المستويات من خلال اختيار عينة في المستوى الثاني (مثل مدير الحسابات، مدير الرقابة، مدير الإدارية، مدير الجودة، مدير التسجيل والرخ) لها رتبية هرمية تتبثق من القيادات الإدارية (العمداء والمعاونين).

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الكليات في (جامعة المثنى، جامعة القادسية، وجامعة بابل، وجامعة كربلاء) وهي (70) كلية، منها (15) كلية في جامعة المثنى و (18) كلية في جامعة القادسية و (20) كلية في جامعة بابل، و (17) كلية في جامعة كربلاء. أما عينة الدراسة فقد شملت كما تم ذكره سابقاً عينة من القيادات الجامعية والتابعين لهم، إذ تم توزيع (209) استبانة للقيادات الإدارية في النقطة الزمنية الأولى (t1) إذ بلغ عدد الاستبانات المعادة (205) استبانة، واستبعدت منها (3) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة (202) استبانة وتمثل ما نسبته (97%) تقريباً من مجموع استبانات الموزعة. أما على مستوى التابعين فقد تم توزيع (560) استبانة في النقطة الزمنية (t2) بعد فاصل زمني شهر، إذ بلغ عدد الاستبانات المعادة (469) استبانة، واستبعدت منها (4) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة (465) استبانة وتمثل ما نسبته (83%) تقريباً من مجموع الاستبانات الموزعة. لقد وقع اختيار الباحث على هذه الجامعات لتمثل موقع الدراسة لعدة أسباب منها:

- أ- قرب الجامعات من الموقع الجغرافي للباحث، مما يسهل مهمة انجاز الدراسة، فضلاً عن إبدائهم المساعدة في مجال تزويده بالمعلومات المطلوبة للدراسة.
 - ب- حاجة الجامعات المذكورة إلى خلق بيئة تعزز من إدراك الدور الفاعل للمساعدة وتحد من إدراك الأفراد العاملين (القائد - التابع) لسوء المساعدة من أجل تحقيق النتائج التنظيمية الايجابية المتمثلة بسلوكيات العمل الاستباقي بما يسهم في تعزيز مواقفها في مختلف المجالات البحثية والعلمية الرائدة في ظل التطورات العلمية والتكنولوجيا الحديثة في العالم.
 - ت- تتميز الملاكات العلمية العاملة في الجامعات بكونهم من أصحاب العقول والشهادات، فهم الأقدر على التعامل مع فقرات الاستبانة، مما ينعكس على النتائج العملية للدراسة.
- وقد استغرقت عملية توزيع استبانات الاستبيان وتجميعها أكثر اربعة اشهر كون البحث اعتمد على المنهج الطولي في نقطتين زمنيتين مختلفتين وكما ورد في الجداول (3, 4, 5, 6) التي توضح بشكل تفصيلي حجم العينة المستهدفة.

الجدول (3)

عينة الدراسة للقادة والتابعين في كليات جامعة المثنى

ت	كليات جامعة المثنى	عينة القيادات الادارية (العمداء ومعاونيهم)		نسبة الاسترجاع	عينة التابعين		نسبة الاسترجاع
		الموزعة	المسترجعة		الموزعة	المسترجعة	
1.	الطب	3	2	%67	8	6	%75
2.	التمرريض	3	3	%100	8	7	%88
3.	الصيدلة	3	3	%100	8	7	%88
4.	طب الاسنان	3	3	%100	8	7	%88
5.	الطب البيطري	3	3	%100	8	7	%88
6.	الإدارة والاقتصاد	3	3	%100	8	6	%75
7.	القانون	3	3	%100	8	6	%75
8.	الآداب	3	3	%100	8	8	%100
9.	التربية	3	3	%100	8	7	%88
10.	التربية الأساسية	3	3	%100	8	7	%88
11.	العلوم	3	3	%100	8	7	%88
12.	التربية البدنية والرياضة	3	3	%100	8	6	%75
13.	التربية للعلوم الصرفة	3	3	%100	8	6	%75
14.	الهندسة	2	2	%100	8	7	%88
15.	الزراعة	3	3	%100	8	7	%88
	المجموع	44	43	%98	120	101	%84

الجدول (4)

عينة الدراسة للقادة والتابعين في كليات جامعة القادسية

ت	كليات جامعة القادسية	عينة القادات الادارية (العمداء ومعاونيهم)		عينة التابعين		نسبة الاسترجاع
		الموزعة	المسترجعة	الموزعة	المسترجعة	
1.	التمريض	3	3	8	7	%88
2.	الصيدلة	3	3	8	6	%75
3.	طب الاسنان	3	3	8	7	%88
4.	الطب	3	3	8	6	%75
5.	التقنيات الاحيائية	3	3	8	7	%88
6.	الطب البيطري	3	3	8	7	%88
7.	الهندسة	3	3	8	7	%88
8.	الإدارة والاقتصاد	3	3	8	7	%88
9.	القانون	3	3	8	8	%100
10.	الأداب	3	3	8	7	%88
11.	التربية	3	3	8	7	%88
12.	العلوم	3	3	8	7	%88
13.	علوم الحاسبات	3	3	8	6	%75
14.	التربية البدنية وعلوم الرياضة	3	3	8	7	%88
15.	التربية للبنات	3	3	8	6	%75
16.	الاثار	3	3	8	8	%100
17.	الفنون الجميلة	3	3	8	7	%88
18.	الزراعة	3	3	8	7	%88
	المجموع	54	54	144	124	%86

الجدول (5)

عينة الدراسة للقادة والتابعين في كليات جامعة بابل

نسبة الاسترجاع	عينة التابعين		نسبة الاسترجاع	عينة القيادات الادارية (العمداء ومعاونيهم)		كليات جامعة بابل	ت
	الموزعة	المسترجعة		الموزعة	المسترجعة		
%100	8	8	%100	3	3	الإدارة والاقتصاد	1
%100	8	8	%100	3	3	القانون	2
%100	8	8	%100	3	3	الآداب	3
%88	7	8	%100	3	3	التربية للعلوم الصرفة	4
%88	7	8	%100	3	3	التربية الاساسية	5
%75	6	8	%100	3	3	كلية العلوم	6
%88	7	8	%100	3	3	تكنولوجيا المعلومات	7
%88	7	8	%100	3	3	التربية البدنية وعلوم الرياضة	8
%75	6	8	%100	3	3	العلوم للبنات	9
%75	6	8	%100	3	3	هندسة المواد	10
%75	6	8	%100	3	3	الفنون الجميلة	11
%88	7	8	%100	3	3	الهندسة	12
%63	5	8	%100	3	3	التمريض	13
%88	7	8	%100	3	3	الصيدلة	14
%75	6	8	%100	3	3	طب الاسنان	15
%63	5	8	%67	2	3	الطب	16
%75	6	8	%100	3	3	كلية الدراسات العليا	17
%75	6	8	%100	3	3	كلية طب حمورابي	18
%75	6	8	%100	3	3	التربية للعلوم الانسانية	19
%88	7	8	%100	3	3	العلوم الاسلامية	20
%81	131	160	%98	59	60	المجموع	

الجدول (6)

عينة الدراسة للقادة والتابعين في كليات جامعة كربلاء

نسبة الاسترجاع	عينة التابعين		نسبة الاسترجاع	عينة القيادات الادارية (العمداء ومعاونيهم)		كليات جامعة كربلاء	ت
	المسترجعة	الموزعة		المسترجعة	الموزعة		
%100	8	8	%100	3	3	الإدارة والاقتصاد	.1
%100	8	8	%100	3	3	القانون	.2
%63	5	8	%67	2	3	العلوم السياحية	.3
%88	7	8	%100	3	3	التربية للعلوم الانسانية	.4
%75	6	8	%100	3	3	كلية العلوم	.5
%100	8	8	%100	3	3	كلية العلوم الاسلامية	.6
%75	6	8	%100	3	3	العلوم الطبية التقتية	.7
%88	7	8	%100	3	3	التربية البدنية وعلوم الرياضة	.8
%75	6	8	%100	3	3	الطب البيطري	.9
%75	6	8	%100	3	3	التربية للعلوم الصرفة	.10
%88	7	8	%100	3	3	علوم الحاسبات وتكنولوجيا المعلومات	.11
%75	6	8	%100	3	3	الهندسة	.12
%88	7	8	%67	2	3	التمريض	.13
%75	6	8	%100	3	3	الصيدلة	.14
%88	7	8	%100	3	3	طب الاسنان	.15
%75	6	8	%100	3	3	الطب	.16
%88	7	8	%100	3	3	الزراعة	.17
%83	113	136	%96	49	51	المجموع	

رابعاً. وصف عينة الدراسة

في هذه الفقرة نوضح بشكل تفصيلي وصف عينة الدراسة المستهدفة من ناحية الخصائص الديموغرافية (النوعي الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي وعدد سنوات الخدمة) وكما موضح في الجدول (7).

جدول (7) خصائص عينة الدراسة

النسبة بالنسبة للتابع		النسبة بالنسبة للقائد		المستوى
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
الفئة العمرية				
%12	55	%0	0	30-20
%65	300	%46	93	40-31
%17	79	%47	94	50-41
% 6	31	%7	15	51 فما فوق
% 100	465	%100	202	المجموع
النوع الاجتماعي				
%93	432	%93	188	ذكور
%7	33	%7	14	اناث
%100	465	%100	202	المجموع
المؤهل العلمي				
%53	247	%0	0	بكالوريوس
%32	148	%8	17	ماجستير
%15	70	%92	185	دكتوراه
%100	465	%100	202	المجموع
سنوات الخدمة				
%1	5	%0	0	أقل من 5
%25	117	%6	11	5 – 10
%40	184	%36	73	11 – 15
%28	131	%37	75	16 – 20
%6	28	%21	43	21 فما فوق
%100	465	%100	202	المجموع
المنصب الوظيفي				
		%35	70	عميد كلية
		%35	70	معاون اداري
		%30	62	معاون علمي
		%100	202	المجموع
%15	70			م. الحسابات
%15	70			م. الرقابة
%15	70			م. الادارية
%15	70			م. الجودة
%13	63			م. التسجيل
%8	34			م. الترقيات
%2	8			م. المكتب الاستشاري
%4	20			م. المكتبة
%13	60			م. المخازن
%100	465			المجموع

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على الاستبانة

أ - وصف عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

تُشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (7) أنّ نسبة (47%) من أفراد عينة القيادات الادارية كانت أعمارهم تتراوح من (41 - 50)، وقد مثلت هذه الفئة أعلى نسبة، ثم جاءت بعدها فئة (31- 40) إذ بلغت نسبة هذه الفئة (46%) ، أما الفئة (51 فما فوق) فقد بلغت نسبتها (7%). أما عينة التابعين فتشير النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (7) ان نسبة (65%) من التابعين كانت اعمارهم تتراوح من (31 - 40) ، وقد مثلت هذه الفئة أعلى نسبة، ثم جاءت بعدها فئة (41-50) إذ بلغت نسبة هذه الفئة (17%)، أما الفئة (20 - 30) فقد بلغت نسبتها (12%)، فيما بلغت فئة (51 فما فوق) نسبة (6%). وتعد هذه النسب مؤشراً جيداً لأنها تعكس درجة النضج الفكري لدى أفراد العينة مما يمكنهم من الإجابة الدقيقة على فقرات الاستبانة.

ب - وصف عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

أوضحت النتائج الواردة في الجدول (7) أنّ أغلب أفراد العينة هم من الذكور، إذ بلغت نسبة الذكور (93%) مقابل (7%) للإناث لعينة القيادات الادارية، و (93%) للذكور مقابل (7%) للإناث، وهذا يشير إلى ان الذكور يمثلون النسبة الأكبر من العينة.

ت - وصف عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

تُشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (7) ، إلى أنّ ما نسبته (92%) من عينة القيادات الادارية هم من حملة شهادة الدكتوراه، إذ مثلت هذه الفئة أعلى نسبة من حيث المؤهل العلمي بالنسبة للقيادات الادارية، ثم تليها فئة حملة شهادة الماجستير التي بلغت نسبتها (8%)، أما فيما يتعلق بالتابعين فتشير النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (7) ان (53%) من التابعين كانوا من حملة شهادة البكالوريوس، إذ مثلت هذه الفئة أعلى نسبة من حيث المؤهل العلمي للتابعين، ثم جاء بعد ذلك حملة شهادة الماجستير بنسبة (32%)، اخيراً كانت نسبة حملة شهادة الدكتوراه (15%). وإنّ دلت هذه النسب على شيء فإنما تدل على أنّ أغلب القيادات الإدارية ضمن الجامعات عينة الدراسة يمتلكون أعلى الشهادات العلمية في حقول اختصاصاتهم، الأمر الذي يسهل فهم فقرات الاستبانة واستيعابها مما ينعكس إيجابياً على النتائج النهائية للدراسة .

ث - وصف عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

تُشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (7) ، إلى أنّ اغلب أفراد عينة القيادات الجامعية لديهم خدمة في الجامعة تتراوح من (16 - 20) سنة، وقد بلغت نسبة هذه الفئة (37%) من عينة الدراسة، ثم تلتها فئة (11 - 15) سنة بنسبة (36%)، ومن ثم حصلت الفئة (21 فما فوق) على نسبة (21%)، وبعدها فئة (5-10) سنة البالغة نسبتها (6%). أما على مستوى عينة التابعين فتشير النتائج الاحصائية

الواردة في الجدول (7) إلى ان الفئة (11-15) سنة إذ بلغت على نسبتها (40%)، تليها الفئة (16 - 20) بنسبة (28%)، وحصلت (5 - 10) على نسبة (25%)، ثم تليها بقية الفئات الأخرى. وهذا مؤشر جيد لامتلاك عينة الدراسة للخبرة والممارسة الكافية مما ينعكس بشكل ايجابي على نوع البيانات التي يتم الحصول عليها فالمقدمات الجيدة تؤدي إلى نتائج جيدة.

ج- وصف عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (7)، ان العينة تكونت من نسبة (35%) ممن يشغلون منصب عميد ومعاون عميد للشؤون الادارية والمالية، أما معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا فكانت نسبتهم (30%) من حجم عينة القيادات الجامعية المستهدفة. بالمقابل تكونت عينة التابعين المستهدفة من نسبة (15%) لكل من يشغل (مدير الحسابات، مدير الرقابة، مدير الادارية، مدير الجودة)، ونسبة (13%) لمن يشغل منصب (مدير التسجيل، مدير المخازن)، ونسبة (2%، 4%، 8%) ل (مدير الترقيات، مدير المكتبة، مدير المكتب الاستشاري) على التوالي.

خامساً. حدود البحث:

تمثلت حدود الدراسة الحالية في ثلاث مجالات وكما يأتي:

1- **الحدود البشرية:** اختبرت الدراسة الحالية فرضياتها على عينتتين الأولى القيادات الادارية (عمداء الكليات ومعاونيهم) والثانية (التابعين لكل عميد وكل معاون) في كليات جامعات (المثنى، القادسية، بابل، كربلاء).

2- **الحدود الزمانية:** امتدت الحدود الزمنية للبحث الحالي من شهر تموز 2019 وحتى شهر ايلول 2021، وتم توزيع استبانة البحث في نقطتين زمنيتين، الأولى امتدت من بداية شهر شباط وحتى نهاية آذار 2021. أما النقطة الزمنية الثانية فامتدت من منتصف شهر نيسان وحتى حزيران من نفس السنة.

3- **الحدود العلمية:** تناولت هذه الدراسة من الناحية العلمية موضوعات حيوية في نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي تمثلت بسوء المساءلة وعواقبها المباشرة وغير المباشرة على مستوى القائد المتمثلة ب (التهكم تجاه الاجهزة الرقابية، والقلق في مكان العمل، واولويات القائد، ونمط القائد في التعامل مع الخطأ)، وعلى مستوى التابع المتمثلة ب (اعتمادية التابع، وتفضيلات الهيكل الوظيفي، والخوف من الفشل، وسلوك العمل الاستباقي).

سادساً. أساليب تحليل البيانات

استخدمت الدراسة الحالية العديد من الوسائل الإحصائية المنسجمة مع أهدافه وفرضياته، مثل (التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي ومعادلة النمذجة الهيكلية وتحليل المتغير الوسيط وغيرها من الوسائل الإحصائية). وبشكل عام يمكن توزيع الوسائل المعتمدة بالبحث الحالي إلى اربع فئات أساسية الفئة الأولى تتعلق باختبار بيانات الدراسة، والفئة الثانية تناولت بناء وتطوير مقاييس البحث بينما ركزت الفئة

الثالثة على عملية الوصف الإحصائي واخيراً انصب إهتمام الفئة الرابعة على عملية اختبار الفرضيات. ويوضح الجدول (8) الوسائل الإحصائية المستخدمة والفئة التي تنتمي إليها والبرنامج أو المعادلة أو الطريقة الإحصائية المستخدمة لتنفيذها.

جدول (8)

ملخص لوسائل وأدوات التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة

الطريقة والبرامج المستعملة	التحليل الإحصائي	الفئة
SPSS.24 ; AMOS.23	التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي	تقويم وتطوير أدوات قياس البحث
الفا كورنباخ (Cronbach's Alpha) SPSS.24	الثبات والاتساق الداخلي	
SPSS.24	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل الارتباط البسيط Pearson	الوصف الإحصائي
AMOS.23, Bootstrapping, Mplus 7	معادلة النمذجة الهيكلية لاختبار المتغيرات الوسيطة التحليل متعدد المستويات باستخدام النمذجة الخطية الهرمية	اختبار الفرضيات

المبحث الثالث

بعض الجهود المعرفية السابقة

توطئة

يسلط هذا المبحث الضوء على بعض الاسهامات البحثية السابقة في الحقل المعرفي على مستوى متغيرات الدراسة، وإلى اين وصلت تلك المساعي البحثية بغية تطويرها والانتقال إلى افاق جديدة تستند إلى تجارب السابقين وتفتح المجال أمام الجهود البحثية المستقبلية، إذ تسهم الدراسات السابقة في اغناء الجانب الفكري للدراسة وتكوين صورة واضحة عن خلفية متغيراتها وإلى اين توصل العمل فيها، والمساعدة في نفس الوقت على نقل تلك التجارب إلى الواقع العلمي ووضع قاعدة يستند عليها الباحث في عمله. لذا جاء المبحث الحالي لاستعراض مجموعة من الابحاث والدراسات المرتبطة بالدراسة الحالية والتي تناولت في مضامينها أحد متغيرات البحث أو جمعت بين متغيرين أو أكثر وبشكل متسلسل زمنياً، فضلاً عن مناقشة تلك الدراسات ومجالات الافادة منها وذلك وفقاً لما يأتي:

1- دراسة (Thoms et al., 2002)

Relationships between accountability, job satisfaction, and trust

العلاقات بين المساءلة والرضا الوظيفي والثقة

هدفت هذه الدراسة الى اختبار العلاقة بين تصورات الأفراد العاملين حول مساءلتهم أمام مديريهم وزملائهم في العمل ورضاهم الوظيفي، بالإضافة إلى ذلك، فضلاً عن استكشاف العلاقات الإضافية بين المساءلة والرضا الوظيفي والثقة. يبدأ الباحثون، في مناقشة بناء المساءلة والمدى الذي قد ينظر فيه الأفراد العاملون إلى متطلبات المساءلة للمشرفين و / أو زملاء العمل بشكل إيجابي أو سلبي، بالإضافة إلى الآثار المحتملة لوجهة النظر هذه على الرضا الوظيفي. بعد ذلك، يناقشون أهمية الثقة للمنظمات والمدى الذي يمكن أن تعزز فيه متطلبات المساءلة الثقة، أجريت هذه الدراسة على عينة تتكون من (275) عامل في شركة تصنيع صغيرة تقع في بلدة صغيرة في غرب الولايات المتحدة. تمّ العثور على ارتباط كبير بين الرضا الوظيفي والمساءلة المدركة لزملاء العمل والمساءلة المدركة للإدارة. بالإضافة إلى ذلك، وجد أن المساءلة أمام كل من زملاء العمل والإدارة كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالثقة في المشرفين والمديرين.

2- دراسة (Hochwarter et al. 2005)

Negative affectivity as a moderator of the form and magnitude of the relationship between felt accountability and job tension

العاطفة السلبية كوسيط لشكل وحجم العلاقة بين المساءلة المدركة والتوتر الوظيفي

اختبرت هذه الدراسة تأثير العاطفة السلبية على شكل العلاقة بين المساءلة المدركة والتوتر الوظيفي. ادعى الباحثون أن المبالغة في المساءلة المدركة ستترجم إلى مستويات عالية من التوتر في الوظائف للحالات العاطفية العالية (أي أن القليل سيء، والكثير اسوء). الأساس المنطقي لفرضية هذه العلاقة ذو

شقين. أولاً، أن العاطفيين السلبيين بدرجة عالية أكثر عرضة للقلق، ويضلون متوترين، ويجربون التوتر بسبب الميل إلى التفاعل بقوة أكبر مع الضغوطات المدركة، والمبالغة في تأثير المنبهات السلبية. ثانياً، نظراً لأن زيادة المساءلة المدركة تفترض بطبيعتها فحصاً دقيقاً للأنشطة ذات الصلة بالعمل، بما في ذلك الحاجة إلى تقديم مبررات للاختيارات والسلوكيات، فمن المحتمل أن يعاني الذين لديهم درجات عالية من العواطف السلبية من مستويات متزايدة من القلق مع تصاعد التوقعات، تمّ الافتراض بأن العلاقة غير الخطية بين المساءلة المدركة والتوتر الوظيفي لن تظهر إلا للأفراد المنخفضين العواطف السلبية، في حين أن الارتباط بين هذه التركيبات سيكون إيجابياً وخطياً للأفراد المرتفعين في العواطف السلبية. قدمت البيانات من دراستين (N 118 , N 198) دعماً للفرضية، هذه النتائج لها آثار مهمة على العلم والممارسة، فمن الناحية المفاهيمية، تساهم هذه الدراسة في ادبيات الإجهاد والمساءلة والشخصية من خلال إثبات أن المساءلة يمكن أن تنتجاً بالتوتر بشكل إيجابي أو سلبي، وأن هذا الارتباط يعتمد على السمات العاطفية. أما من الناحية العملية، يحتاج المديرون إلى إدراك حقيقة أن الزيادات في المساءلة لا ترتبط دائماً بالاتجاهات الإيجابية عند إدارة الأفراد العاملين.

3- دراسة (Hall et al. (2006

Relationships between felt accountability as a stressor and strain reactions: the neutralizing role of autonomy across two studies.

العلاقات بين المساءلة المدركة كعامل ضغط وردود فعل الإجهاد: الدور المحايد للاستقلالية عبر

دراستين

بناءً على التحقيقات التي درست المساءلة المدركة على أنها ضغوط في مكان العمل، تتناول الاختبارات البحثية في هذه الدراسة من خلال دراستين تصوراً يضع الاستقلالية الوظيفية كوسيط للعلاقات بين المساءلة المدركة وردود الفعل المجهدة. في الدراسة الأولى تمّ توزيع الاستبيان على (249) موظفاً إدارياً في إحدى الجامعات في جنوب شرق الولايات المتحدة. أما عينة الدراسة الثانية فشملت العاملين في مرفق رعاية صحية كبير في جنوب شرق الولايات المتحدة، إذ تمّ توزيع (309) استطلاع على الأفراد العاملين في مواقع عملهم. في الدراسة (1)، تمّ التحقيق في تأثير تفاعلات المساءلة المدركة والاستقلالية الوظيفية على التوتر الوظيفي والرضا الوظيفي، كما هو مفترض، أظهرت النتائج وجود علاقة مباشرة بين المساءلة المدركة وردود فعل الإجهاد (أي التوتر الوظيفي والإرهاق العاطفي) في كل دراسة. علاوة على ذلك، أظهرت النتائج آثار تحييد الاستقلالية على التوتر الوظيفي، والإرهاق العاطفي، والرضا الوظيفي، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى إن المساءلة المدركة قد يكون لها نتائج إيجابية عندما يكون لدى الفرد الموارد (على سبيل المثال، الاستقلالية) لمطابقة أو تجاوز القلق الذي يتبع التقييم المتزايد. ومع ذلك، إذا لم يكن لدى الفرد موارد كافية، فمن الممكن أن تؤدي المستويات الأعلى من المساءلة المدركة إلى القلق بسبب الفشل في التحكم بشكل مرض في عملية التقييم.

4- دراسة (Lambert et al., 2006)

The impact of centralization and formalization on correctional staff job satisfaction and organizational commitment: an exploratory study

تأثير المركزية والرسمية على رضا موظفي الإصلاحات والالتزام التنظيمي: دراسة استكشافية

الهدف من هذه الدراسة هو اختبار دور كل من المركزية والرسمية على الرضا الوظيفي للفرد والالتزام التنظيمي. كان من المتوقع أن يكون لكل من الأشكال عالية المستوى من المركزية (أي المستوى المنخفض من المدخلات في صنع القرار والاستقلالية الوظيفية) آثار سلبية على الرضا الوظيفي لموظف الإصلاحات والالتزام التنظيمي، إذ كلما قلت القوة الممنوحة للفرد في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة عمله، زاد احتمال أن يكون غير راضٍ عن وظيفته أو عن المنظمة ككل. استخدمت هذه الدراسة مسح استقصائي لـ (272) موظفاً في سجن حكومي شديد الحراسة في الغرب الأوسط للولايات المتحدة الأمريكية لفحص الأشكال المختلفة للمركزية والرسمية في محاولة لفهم تأثيرها على الرضا الوظيفي لموظفي الإصلاحات والالتزام التنظيمي. فيما يتعلق بالبعدين الرئيسيين للمركزية (أي مدخلات صنع القرار والاستقلالية الوظيفية)، وجد أن للمستويات المنخفضة من مساهمة الأفراد العاملين في صنع القرار والمستويات المنخفضة من الاستقلال الوظيفي آثار سلبية كبيرة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى ذلك، وجد أن الرسمية لها آثار إيجابية كبيرة على كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعينة، في حين تم العثور على نتائج مختلطة للعينة الفرعية لضباط الإصلاحات، كما ارتبط كلا شكلي المركزية بشكل سلبي بالرسمية؛ يشير هذا إلى أن الأفراد العاملين يريدون بيئة عمل لا مركزية لكن بدرجة عالية من الرسمية.

5- دراسة (Porath and Bateman, 2006)

Self-regulation: from goal orientation to job performance

التنظيم الذاتي: من التوجه نحو الهدف إلى الأداء الوظيفي

حاول الباحثون من خلال هذه الدراسة الطولية تقديم شرحاً أكثر شمولاً لكيفية تنظيم الأشخاص لأدائهم الوظيفي بفاعلية وذلك من خلال التحقيق في ثلاثة توجهات للأهداف المتعلقة بالعمل (التوجه نحو اثبات الاداء، والتوجه نحو تجنب الاداء، والتوجه نحو التعلم)، والأداء الوظيفي اللاحق، وأربعة تكتيكات للتوسط في الاستجابة السريعة، حيث حقق المؤلفون في التأثيرات المباشرة لثلاثة أشكال من التوجه نحو الهدف وأربعة تكتيكات للتنظيم الذاتي في الأداء الوظيفي. واختبار الفرضيات، عمد الباحثون الى مسح وجمع بيانات الأداء اللاحقة من مندوبي المبيعات العاملين من مكاتب افتراضية لمؤسسة خدمات ومنتجات حاسوبية كبيرة ومتعددة الجنسيات، وقد وشملت العينة (121) مستجيباً، وقد كشف تحليل البيانات عن تأثيرات مختلفة لتوجهات هدف الأداء المتمثلة بـ (إثبات الأداء وتجنب الأداء)، والتوجه نحو التعلم، إذ تم التوصل الى ان: توجه هدف اثبات الاداء تتبأ بشكل ايجابي بأداء المبيعات، بينما تتبأ توجه هدف تجنب الاداء سلباً بالأداء، كما توصلت الدراسة الى وجود علاقة سلبية بين التوجه نحو هدف الأداء

والسعي للحصول على التغذية العكسية، كان التوجه نحو الهدف المتعلق بإثبات الأداء مرتبطاً بشكل إيجابي بالسعي للحصول على التغذية العكسية، كما عملت تكتيكات التنظيم الذاتي كمتغيرات وسيطة بين توجهات هدف التعلم وتوجهات هدف اثبات الأداء.

6- دراسة (Ohly et al., 2006)

Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors

الروتينية وخصائص العمل وعلاقتهم بالسلوكيات الإبداعية والاستباقية

في هذه الدراسة، جادل الباحثون بأن الروتين قد يكون مفيداً للابتكار والسلوك الاستباقي المرتبط به بسبب الموارد المتاحة التي يمكن استخدامها لتطوير أفكار جديدة أثناء العمل، وبذلك درس الباحثون العلاقة بين الروتينية وخصائص العمل الأربعة (الرقابة الوظيفية، وتعقيد الوظيفة، وضغط الوقت، ودعم المشرف) من ناحية ومجموعة من السلوكيات الابتكارية والاستباقية من ناحية أخرى في عينة تم اختيارها عشوائياً من (278) فرداً من شركة ألمانية للتكنولوجيا الفائقة. كشفت تحليلات الانحدار أنه بالإضافة إلى خصائص العمل، يرتبط الروتين بشكل عام بشكل إيجابي بالسلوكيات الابتكارية والاستباقية، ولكن ليس بتقديم الاقتراحات. تدعم العلاقة الإيجابية بين الروتينية والإبداع والابتكار الافتراض القائل بأن الروتينية تمكن الأفراد العاملين من تطوير أفكار جديدة أثناء العمل وتنفيذها، ومع ذلك، كان الروتين مرتبطاً بشكل إيجابي بالإبداع، وكان الإبداع مرتبطاً بشكل إيجابي بعدد الاقتراحات المقدمة.

7- دراسة (Andrews et al., 2008)

The interactive effects of centralization on the relationship between justice and satisfaction

التأثيرات التفاعلية للمركزية على العلاقة بين العدالة والرضا

الغرض الأساسي من هذه الدراسة هو توسيع نطاق الجهود البحثية لـ (Schminke et al., 2000) من خلال استكشاف دور المركزية كمتغير تفاعلي في العلاقة بين العدالة والرضا، على وجه التحديد، من وجهة نظر الباحثين أن قوة العلاقة الإيجابية بين العدالة والرضا ستختلف وفقاً لمستوى مركزية اتخاذ القرار في المنظمة. بحثت هذه الدراسة في آثار المركزية على العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي باستخدام نظرية الإدراك المرجعية كأساس نظري، وتكونت العينة من (489) عضواً من الرابطة الوطنية لمديري المشتريات في ثلاث ولايات من الولايات المتحدة الأمريكية. تشير النتائج إلى أن العلاقات بين العدالة الإجرائية والتوزيعية والتفاعلية والرضا الوظيفي أقوى في ظل ظروف المركزية العالية.

8- دراسة Laird et al. (2009)

The moderating effects of personal reputation on accountability–strain relationships

التأثيرات التفاعلية للسمعة الشخصية على العلاقات بين المساءلة والتوتر

على الرغم من أن بعض دراسات المساءلة توصلت إلى أن المساءلة المدركة قد تنبأت بنتائج إيجابية في بعض الدراسات، إلا أن هناك دراسات أخرى توصلت إلى أن المساءلة المدركة قد تثير القلق والتوتر. أدى هذا التناقض إلى قيام Laird وزملاؤه في هذه الدراسة بالبحث عن متغيرات تفاعلية تفسر سبب تعزيز أو إعاقة المساءلة المدركة للنتائج الإيجابية؛ بناءً على هذه الدراسات، قام Laird وزملاؤه بفحص الآثار الوسيطة للسمعة الشخصية على العلاقة بين المساءلة المدركة والتوتر. افترضت الدراسة أن الزيادة في المساءلة المدركة ترتبط بانخفاض الرضا الوظيفي وزيادة في مجهود العمل والتوتر الوظيفي والمزاج المكتئب في العمل للأفراد ذوي مستويات السمعة الشخصية الأقل. بالمقابل، تعمل مستويات السمعة الشخصية الأعلى على تحييد الآثار الضارة لزيادة المساءلة على هذه النتائج، كما هو مفترض أشارت نتائج الدراسة أن السمعة الشخصية الإيجابية خففت من ردود الفعل المتوترة التي تسببها المساءلة المدركة، على وجه الخصوص، مع زيادة المساءلة المدركة، عانى الأفراد ذوو السمعة الشخصية القوية من توتر وظيفي أقل ومزاج مكتئب في العمل، بالإضافة إلى المزيد من الرضا الوظيفي، لكن الأفراد ذوي السمعة الشخصية الضعيفة واجهوا نتائج معاكسة.

9- دراسة Hall and Ferris (2011)

Accountability and extra-role behavior

المساءلة وسلوك الدور الإضافي

في هذه الدراسة اختبر الباحثون العلاقة بين المساءلة وسلوكيات الدور الإضافية. افترضت الدراسة أن هناك علاقة غير خطية بين المساءلة وسلوكيات الأدوار الإضافية (أي سلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء السياقي). تم الحصول على بيانات هذه الدراسة من منطمتين. المنظمة الأولى هي جامعة حكومية كبيرة تقع في جنوب شرق الولايات المتحدة (المنظمة A). المنظمة الثانية هي شركة متوسطة الحجم مملوكة لعائلة تقع في جميع أنحاء الغرب الأوسط للولايات المتحدة (المنظمة B). استخدم هذا البحث تصميم بحث ثنائي حيث تم الحصول على البيانات من الأفراد العاملين والمشرفين عليهم. أشارت نتائج الدراسة أن المساءلة أظهرت علاقة غير خطية (على شكل حرف U) مع أداء الدور الإضافي. على وجه التحديد، أظهرت النتائج أنه في ظل كل من مستويات المساءلة المنخفضة والعالية، كان الأداء السياقي مرتفعاً، ولكن في ظل المستويات المعتدلة من المساءلة، انخفض الأداء السياقي، وبالتالي، فإن مجرد زيادة مستوى المساءلة لبعض الأفراد العاملين لا يعني بالضرورة أن نتائج المنظمة الإيجابية ستترتب على ذلك تلقائياً. في هذه الدراسة وجهت دعوة للباحثين بضرورة أن يختبر البحث المستقبلي المتغيرات الوسيطة والتفاعلية الإضافية لعلاقات المساءلة بالنتائج المتحققة، والتحقق من وجود علاقات

غير خطية إضافية بين المساءلة والنتائج التنظيمية والفردية الرئيسية الأخرى، كما تمت الدعوة إلى إجراء دراسة نوعية متعمقة حول مساءلة الأفراد العاملين في المنظمات الفعلية.

10- دراسة (Can and Aktaş (2012) Cultural values and followership style preferences

القيم الثقافية وتفضيلات نمط التابع

ناقشت هذه الدراسة العلاقة بين القائد والتابع من منظور مختلف، من خلال اتباع مدخل ثقافي وعكس صورة العلاقة الكلاسيكية بين القائد والتابع. وبدلاً من التركيز على القائد من منظور التابعين، كما جرت العادة، ركزت الدراسة على التابعين من عيون المديرين، وناقشت تفضيل المديرين للتابعين، وقد هدفت هذه الدراسة، إلى توضيح كيفية تمييز سلوكيات التابعين، التي يفضلها المديرون فيما يتعلق بقيمهم الثقافية، استناداً إلى نموذج الاعتمادية ثنائي الأبعاد الذي اقترحه لـ (Kelley 1988)، والذي يشتمل على أبعاد التفكير المستقل والنقدي للأتباع ومشاركتهم الفاعلة، ولتحقيق هذا الهدف حاولت هذه الدراسة تقديم إطاراً نظرياً للعلاقة بين القيم الثقافية للمديرين ونمط الاعتمادية الذي يفضله التابع، أم فيما يتعلق بالقيم الثقافية للمديرين فقد تم قبول الفردية ومسافة القوة وتجنب عدم التأكد والقيم الذكورية والأبوية كإطار للقيمة الثقافية في الدراسة. من خلال الاعتماد على النظرية ذات الصلة، اقترح الباحثان أنه كلما زادت مسافة القوة، وتجنب عدم التأكد والقيم الأبوية للمديرين، زاد تفضيلهم للتفكير غير النقدي وسلوكيات التابعين السلبيين (المعتمدين)، وكلما ارتفعت القيم الفردية والذكورية للمديرين، زاد تفضيلهم لسلوكيات التابعين ذات التفكير النقدي النشطة والمستقلة.

11- دراسة (Husain et al., (2016)

The mediating role of depression, anxiety and stress between job strain and turnover intentions among male and female teachers

الدور الوسيط للاكتئاب والقلق والتوتر بين إجهاد الوظيفة ونوايا الدوران بين المعلمين والمعلمات

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الوسيط للاكتئاب والقلق والتوتر بين إجهاد الوظيفة ونوايا الدوران بين المعلمين والمعلمات. وشمل التحقيق (131) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بشكل ملائم من المؤسسات التعليمية العامة والخاصة في باكستان. افترضت الدراسة الدور الوسيط للاكتئاب والقلق والتوتر كمحددات مهمة لنوايا الدوران بين المعلمين الذين يعانون من ضغوط وظيفية. أثبتت النتائج أن هذا الافتراض يسير في الاتجاه الإيجابي حيث أظهرت النتائج أن للاكتئاب والقلق والتوتر علاقات إيجابية مهمة فيما بينهم إلى جانب علاقات إيجابية مهمة مع إجهاد الوظيفة ونوايا دوران بين المعلمين، كما كشفت النتائج عن الآثار الوسيطة للاكتئاب والقلق والتوتر بين إجهاد الوظيفة ونوايا دوران، بالإضافة إلى ذلك، وجد أن المعلمين الذكور أكثر ميلاً إلى الدوران بسبب ضغوط العمل مقارنة بالمعلمات، علاوة على ذلك، كان لضغوط العمل تأثير أكثر على مستويات التوتر لدى المعلمات وعلى مستويات الاكتئاب والقلق لدى المعلمين الذكور.

12- دراسة (Ismail and Abu Bakar (2016)
Proactive behaviour as a mediator of the relationship between career management and career satisfaction

السلوك الاستباقي كوسيط في العلاقة بين الإدارة المهنية والرضا المهني

ركزت هذه الدراسة على أربعة أهداف رئيسية: الهدف الأول هو قياس العلاقة بين الاستقلالية الوظيفية والسلوك الاستباقي. الهدف الثاني هو قياس العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الاستباقي. الهدف الثالث هو قياس العلاقة بين الاستقلالية الوظيفية والسلوك الاستباقي والرضا الوظيفي، الهدف الرابع هو قياس العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الاستباقي والرضا الوظيفي، تم استخدام طريقة المسح لجمع استبيانات التقرير الذاتي من الأفراد العاملين الذين يعملون في وكالة إسلامية تابعة للدولة في ماليزيا. أظهرت نتائج تحليل نموذج مسار (SmartPLS) نتيجتين مهمتين: أولاً، كانت العلاقة بين الاستقلالية الوظيفية والسلوك الاستباقي مرتبطة بشكل إيجابي وكبير بالرضا الوظيفي. ثانياً، كانت العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الاستباقي مرتبطة بشكل إيجابي وكبير بالرضا الوظيفي، تؤكد هذه النتيجة أن السلوك الاستباقي يعمل كمتغير وسيط فاعل في العلاقة بين الإدارة المهنية والرضا الوظيفي في عينة الدراسة.

13- دراسة (Acaray and Yildirim (2017)
The impact of personality traits on organizational cynicism in the education sector

تأثير سمات الشخصية على التهكم التنظيمي في قطاع التعليم

الغرض من هذه الدراسة هو تحديد آثار سمات الشخصية على التهكم التنظيمية في قطاع التعليم، وقد استخدمت هذه الدراسة طريقة المسح لجمع البيانات، حيث تم توزيع استمارات المسح على المعلمين من مختلف المدارس الخاصة في إسطنبول. بناءً على بيانات التي جمعت من (254) معلماً من مختلف المدارس الخاصة في إسطنبول، تم اختبار العلاقات المتبادلة بين السمات الشخصية والتهكم التنظيمي. على أساس طريقة المربعات الصغرى الجزئية، وجد الباحثون أن التوافق كان له تأثير سلبي على التهكم المعرفي والتهكم العاطفي، وكان للضمير تأثير سلبي على التهكم المعرفي والتهكم العاطفي، وكان للعصابية تأثير سلبي على التهكم المعرفي والسلوك التهكمي. كان للانفتاح على التجربة تأثير إيجابي على التهكم المعرفي والتهكم العاطفي؛ وبالتالي، يمكن القول أن هذه الدراسة خلصت إلى أن السمات الشخصية للمعلمين كان لها تأثير كبير على التهكم التنظيمي.

14- دراسة (Cheng and McCarthy (2018)

Understanding the dark and bright sides of anxiety: a theory of workplace anxiety

فهم الجوانب المظلمة والمشرقة للقلق: نظرية القلق في مكان العمل

حاول الباحثان في هذه الدراسة تقديم نموذج نظري شامل متعدد المستويات ومتعدد العمليات للقلق في مكان العمل اطلق عليه نظرية القلق في مكان العمل، بهدف التوفيق بين النتائج غير المتناسقة لعلاقة القلق والأداء، التي يشير بعضها الى علاقة القلق السلبية بالأداء، بينما اشار البعض الاخر الى الجانب المشرق للقلق المتمثل بالعلاقة الايجابية بين القلق والاداء، باختصار، قدم الباحثان نموذجاً شاملاً للقلق في مكان العمل يوضح المحددات والعمليات والظروف الحدودية المتميزة، يسلط الضوء على الجوانب المظلمة والمشرقة، ويأخذ في الاعتبار المستويات السلوكية والظرفية للقلق في مكان العمل فيما يتعلق بالأداء الوظيفي النموذجي والعرضي. على هذا النحو، يوفر النموذج المقترح إطاراً شاملاً لفهم مدى تعقيد وعمق القلق في مكان العمل الذي كان مفقوداً في مجال السلوك التنظيمي. بالاعتماد على النظريات السابقة للقلق، ونضوب الموارد، والمعالجة التحفيزية المعرفية، والأداء، كشفت الدراسة عن الطبيعة المنهكة والتيسيرية للقلق في مكان العمل من خلال وضع الإرهاق العاطفي، والمعالجة ذاتية التنظيم، والتدخل المعرفي كعمليات متناقضة متميزة تكمن وراء العلاقة بين القلق في مكان العمل والأداء الوظيفي.

15- دراسة (Guchait et al. (2018)

Can error management culture increase work engagement in hotels? the moderating role of gender

هل يمكن لثقافة إدارة الأخطاء زيادة انغماس العمل في الفنادق؟ الدور التفاعلي للجنس

تناولت هذه الدراسة (1) تأثير ثقافة إدارة الخطأ على انغماس الأفراد العاملين في العمل. (2) كيف يؤثر الجنس على العلاقة المقترحة، و (3) التأثير الوسيط لانغماس العمل بين ثقافة إدارة الأخطاء وسلوكيات المواطنة التنظيمية، من خلال فحص نموذج الوساطة، باستخدام عينات منفصلة من موظفي الفنادق الصينيين (الدراسة 1) ومديري الفنادق في الولايات المتحدة (الدراسة 2) ، وجدت هذه الدراسة ان هناك تأثير ايجابي لثقافة إدارة الخطأ على انغماس الأفراد العاملين في العمل، كما وجدت الدراسة أيضاً ان هناك تأثير وسيط لانغماس العمل على العلاقة بين ثقافة إدارة الخطأ وسلوكيات المواطنة التنظيمية، هذه النتيجة منطقية لأن ثقافة إدارة الأخطاء القوية توفر موارد لأعضاء المنظمة لتقليل عواقب الخطأ السلبية وتطوير استراتيجيات أفضل للتعامل مع الأخطاء في المستقبل. أخيراً، وجدت هذه الدراسة ان هناك تأثير تفاعلي للجنس بين ثقافة إدارة الخطأ والانغماس في العمل، على وجه الخصوص، أظهرت النتائج أن ثقافة إدارة الأخطاء كان لها تأثير إيجابي أقوى على الانغماس في العمل للأفراد العاملين الذكور مقارنة بالإناث.

16- دراسة العطوي والحسني (2018)

دور ثقافة ادارة الخطأ في تعزيز سلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي
قدم الباحثان من خلال هذه الدراسة نموذجاً متعدد المستويات لاستكشاف كيف ان ثقافة ادارة الخطأ تؤثر
على سلوك العمل الاستباقي بأبعاده الاربعه المتمثلة ب (الوقاية من المشاكل، صوت العامل، تحمل
المسؤولية، وابداع الفرد) من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي، وقد اعتمدت الدراسة على استمارة
الاستبيان كأداة رئيسة في جمع البيانات، اذ تم توزيع الاستبانة على عينة من مؤسسات القطاع العام في
محافظة المثنى بلغت (283) فرد موزعين على (49) مؤسسة. اجرى الباحثان تحليل النمذجة الخطية
الهرمية لاختبار تأثير ثقافة ادارة الخطأ في التمكين النفسي وسلوك العمل الاستباقي، كما اختبرت الدراسة
التأثيرات الوسيطة عابرة المستويات للتمكين النفسي بين ثقافة ادارة الخطأ وسلوك العمل الاستباقي. وقد
اظهرت نتائج تحليل البيانات لان ثقافة ادارة الخطأ تمتلك تأثير معنوي في التمكين النفسي وسلوك العمل
الاستباقي، علاوة على ذلك كشفت النتائج عن توسط التمكين النفسي في العلاقة بين ثقافة ادارة الخطأ
وسلوك العمل الاستباقي.

17- دراسة (Nurjaman et al. 2019)

**Proactive work behavior and innovative work behavior: moderating effect
of job characteristics**

سلوك العمل الاستباقي وسلوك العمل الابتكاري: التأثير الوسيط لخصائص الوظيفة

تناولت هذه الدراسة فائدة الخصائص الوظيفية كأسلوب مصمم لتعزيز تأثير السلوك الاستباقي على
سلوك العمل الابتكاري. تم إجراء دراسة ميدانية على عينة عشوائية من (145) شركة من مشرفي بنك
الشرية في غرب إندونيسيا. استخدم هذا البحث المنهج الكمي لتحليل جميع أسئلة البحث والإجابة عليها،
وبعد ذلك، تم اختبار فرضيات التأثيرات المباشرة والتأثيرات الوسيطة باستخدام تحليل الانحدار الهرمي
باستخدام (SPSS) كأداة تحليل. أشارت النتائج إلى أن هناك تأثير إيجابي لسلوك الاستباقي على سلوك
العمل الابتكاري. وهذا يعني أنه كلما ارتفع السلوك الاستباقي للفرد، كلما ارتفع مستوى سلوك العمل
الابتكاري. علاوة على ذلك، تعمل خصائص الوظيفة والتي تشمل (تنوع المهارات، وهوية المهام، وأهمية
المهمة، والاستقلالية، وردود الفعل) على تقوية علاقة السلوك الاستباقي مع سلوك العمل الابتكاري للأفراد
العاملين.

18- دراسة (Segarra-Ciprés et al. 2019)

**Employees' proactive behavior and innovation performance: Examining
the moderating role of informal and formal controls.**

السلوك الاستباقي للموظفين والأداء الابداعي: فحص الدور الوسيط للرقابة الرسمية وغير الرسمية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل درجة مساهمة السلوك الاستباقي للأفراد العاملين في الأداء الابداعي
في الشركات العاملة في قطاعات التكنولوجيا الفائقة. بالاعتماد على المنظور التفاعلي، تناولت الدراسة
أيضاً المدى الذي يمكن أن تسهل فيه الضوابط الرسمية وغير الرسمية، مثل الدعم المدرك للأبداع

وإضافة الطابع الرسمي على عملية الابداع، مساهمة السلوكيات الاستباقية" في تحسين الأداء الابداعي، بناءً على دراسة تجريبية لعينة من (173) شركة تعمل في قطاعي الخدمات الكيميائية وتكنولوجيا المعلومات، تم استخدام تحليل الانحدار الهرمي لاختبار العلاقة بين السلوك الاستباقي والأداء الابداعي للأفراد العاملين، والآثار الوسيطة للضوابط الرسمية وغير الرسمية. كشفت نتائج الدراسة عن ارتباط إيجابي وهام بين السلوكيات الاستباقية والأداء الابداعي للمنتج والعملية، كما عملت كلتا آليتي الرقابة بشكل إيجابي على تعديل الارتباط بين السلوك الاستباقي وابداع المنتج، ولكن لم يتم العثور على دور وسيط لإبداع العملية.

19- دراسة (Rosaline and Anthony (2019)

The types of fear experienced or prevalent in the nigerian workplace

أنواع الخوف المجرب أو السائد في مكان العمل النيجيري

سعت هذه الدراسة إلى تحديد أنواع الخوف التي يعاني منها الافراد أو السائدة في بيئات العمل النيجيرية العامة والخاصة. لتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم اجراء مسح مقطعي باستخدام الاستبيانات لجمع البيانات. تم اعتماد أسلوب أخذ العينات الهادف في اختيار منظمات محددة في القطاعات المحددة بناءً على حجمها، اذ تم توزيع ما مجموعه (400) استبيان على موظفي التعليم العالي، والصحة، والمؤسسات المالية، وكذلك الخدمة المدنية في مدينة Benin جنوب نيجيريا. تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام برنامج (SPSS, V.20)، كما تم إجراء التحليل الإحصائي الوصفي واختبارات Chi-square و t-test و ANOVA واختبارات الانحدار المتعدد عند مستويات معنوية (0.05). وأظهرت النتائج أن: أنواع الخوف السائدة في القطاع العام تختلف اختلافاً كبيراً عن تلك السائدة في القطاع الخاص، كما توصلت الدراسة ان هناك أنواع مختلفة من الخوف منتشرة في مكان العمل وأكثرها شيوعاً هي الخوف من الفشل والخوف من الخلافات التي قد تؤدي إلى العلاقات المدمرة والخوف من عدم تحقيق الأهداف المتوقعة، كشفت الأدلة من هذه الدراسة أن الخوف موجود في مكان العمل وأنواعه السائدة في مكان العمل مختلفة في مؤسسات القطاعين العام والخاص.

20- دراسة (Naseer et al. (2020)

When and why organizational cynicism leads to CWBs

متى ولماذا يؤدي التهكم التنظيمية إلى سلوكيات العمل المعاكسة للإنتاج CWBs

باستخدام نظرية الحفاظ على الموارد (COR)، اختبر الباحثون في هذه الدراسة التأثيرات المجمعمة للتهكم ورأس المال النفسي على سلوكيات العمل المعاكسة للإنتاج (CWBs) من خلال الدور الوسيط للإرهاق العاطفي. استخدم الباحثون دراسة طولية تتكون من ثنائيات بين الموظفين والأقران من صناعة الخدمات في باكستان (العدد = 181)، اذ تم جمع البيانات وفقاً للمدخل الطولي في فترتين زمنيتين منفصلتين، حيث تم تجميع بيانات التهكم التنظيمي في الوقت 1 (T1) من خلال التقارير الذاتية، وتم قياس الإرهاق العاطفي من خلال التقارير الذاتية وبعد شهرين من الفترة الزمنية الاولى، وتم قياس

سلوكيات العمل المعاكسة للإنتاج من خلال تقارير الأقران في الوقت 2 (T2)، يساعد الفصل الزمني لجمع البيانات عن المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة على تقليل المخاوف المتعلقة بالسببية، وتقليل المخاوف المتعلقة بتحيز التقرير الذاتي. أشارت تحليلات الانحدار إلى أن الإرهاق العاطفي يتوسط العلاقة بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل التي تؤدي إلى نتائج عكسية، ويعمل رأس المال النفسي على تعديل العلاقة بين التهكم التنظيمي والإرهاق العاطفي بحيث يرتبط التهكم التنظيمي بشكل إيجابي بالإرهاق عندما يكون رأس المال النفسي منخفضاً، علاوة على ذلك، تُظهر التأثيرات غير المباشرة أن الإرهاق العاطفي يتوسط العلاقة بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المعاكسة للإنتاج عندما يكون رأس المال النفسي للأفراد العاملين منخفضاً.

21- دراسة (Hunter et al. (2021

When fear of failure leads to intentions to act entrepreneurially: Insights from threat appraisals and coping efficacy

عندما يؤدي الخوف من الفشل إلى نية التصرف بشكل ريادي: رؤى من تقييمات التهديدات وكفاءة

التكيف

أشارت ادبيات ريادة الأعمال إلى أن هناك تناقض وعدم اتساق في كيفية دراسة وتناول الخوف من الفشل، إذ غالباً ما يُنظر الخوف من الفشل على أنه عامل مثبط لنشاط ريادة الأعمال، إلا أن الأبحاث المعاصرة اقترحت أن الخوف من الفشل يمكن أن يحفز أيضاً نشاط ريادة الأعمال، لاستكشاف هذه المشكلة، اعتمدت هذه الدراسة على نظرية دافع الحماية لتصور وتفعيل الخوف من الفشل، إذ تفحص نظرية دوافع الحماية الخوف من الفشل من خلال التركيز على تقييم التهديدات التي يمكن أن تثير الخوف، والاستجابات لهذه التهديدات. افترضت الدراسة أنه كلما زاد خطر التهديد المدرك، زادت احتمالية استجابة الريادي للتهديد من خلال زيادة نواياه في تبني استراتيجيات ريادة الأعمال، وافترضت أيضاً أن فاعلية التكيف تتوسط العلاقة بين التهديد بالفشل والنوايا لاعتماد استراتيجيات ريادة الأعمال بحيث يكون الرياديين الذين يتمتعون بفاعلية عالية في التعامل مع خطر الفشل أكثر ميلاً لأن يكون لديهم نوايا لتبني استراتيجيات ريادة الأعمال. تجريبياً اختبر الباحثون فرضيات دراستهم على عينة عشوائية من (159) مزارع ألبان سويدياً، واعتبروا هذه عينة مناسبة بالنظر إلى الانحدار الذي يعاني منه هذا القطاع، مما يجعل خطر الفشل تحدياً معاصراً مع العمل الريادي الذي تدعو إليه الهيئات الصناعية كاستراتيجية لمواجهة هذا التهديد. دعمت نتائج الدراسة فكرة أن الخوف من الفشل يدفع إلى تبني استراتيجيات ريادة الأعمال، بشرط أن يعتقد الريادي أن لديه القدرة على التصرف بشكل ريادي، وأنه من خلال القيام بذلك، سوف يتحسن وضعه المالي.

ثالثاً. مجالات الاستفادة من الجهود المعرفية السابقة

بعد استعراض الباحث بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة خلص الباحث إلى مجموعة من النقاط التي افادت هذه الدراسة ومنها:

- 1- وفرت ارضية علمية مكنت الباحث من وضع اطار للدراسة الحالية، من خلال التعرف على أبرز المفاهيم والنماذج التي تم تناولها، وأبرز ما كتب عن كل متغير من متغيرات الدراسة الرئيسية، مما يساعد بإيضاح رؤية الباحث حول النقاط المهمة لهذه المتغيرات، والتي تم استيعابها في الجانب النظري للدراسة.
- 2- ساهمت الجهود المعرفية السابقة في تقديم تصور واضح بخصوص الأساليب والأدوات الإحصائية والاسترشاد بها.
- 3- ساهمت الجهود المعرفية السابقة في تحديد العلاقات وبناء فرضيات الدراسة.
- 4- أسهمت الجهود المعرفية السابقة في توجيه الباحث صوب مجموعة من المقاييس العلمية لمتغيرات الدراسة تتسم بالثبات والمصادقية العالين، والإستفادَة في توظيفها لقياس متغيرات الدراسة الحالية، على سبيل المثال مقياس (1997) Reichers et al., للتهكم في مكان العمل، ومقياس Dragoni (2005)، ومقياس (2005) van Dyck et al., لنمط القائد في التعامل مع الخطأ، ومقياس (2016) McCarthy et al., للقلق في مكان العمل وغيرها من المقاييس لباحثين رائدين في حقل الاختصاص .
- 5- الاستجابة إلى توصيات مجموعة من الدراسات التي دعمت مسار البحث الحالي من خلال دعوتها إلى تناول العوامل السياقية التي تؤثر على المساواة في مكان العمل ودراسة ظاهرة المساواة في بيئات وثقافات وسياقات تنظيمية تختلف عن الثقافة الغربية.
- 6- استفادت دراستنا من تيار الابحاث الذي يشير أن هناك "جانبا مظلما" للمساواة، فالمساواة وفقاً لهذا التوجه للمساواة لا تؤدي دائماً إلى سلوكيات إيجابية، على سبيل المثال في بحث سابق أشار (2007) Hochwarter et al., (2003) Hall et al., إلى ان المساواة المدركة تعزز نتائج مواتية في بعض الاعدادات وغير المواتية في اعدادات أخرى.
- 7- دعا (1998) Frink and Klimoski الباحثون إلى ضرورة اقتراح نماذج شاملة للمساواة المدركة تفحص كل من الظروف الخارجية (للفرد) والداخلية، والعوامل الموضوعية والذاتية، وآليات المساواة الرسمية (على سبيل المثال، إجراءات المحاسبة) وآليات المساواة غير الرسمية (على سبيل المثال، المعايير و الثقافة). استجابةً لهذه الدعوة سعت دراستنا الحالية إلى اقتراح نموذج شامل للمساواة يتم من خلاله نمذجة شاملة لعمليات المساواة في المنظمات، وإجراء اختبار تجريبي للأجزاء الرئيسية من هذا النموذج مما يساهم في فهم أكثر استنارة لسوابق المساواة وديناميات العملية وعواقبها.

أهم المجالات التي تميز الدراسة الحالية عن الجهود المعرفية السابقة

- 1- تعتبر الدراسة الحالية أول دراسة (على صعيد الدراسات العربية والاجنبية) تتناول بناء نموذج سببي لعواقب سوء المساواة في مكان العمل.

- 2- تطبيق الدراسة الحالية في بيئة وسياق مختلفين عن السياق الافتراضي (البيئة الغربية) لتطبيق ابحاث المساواة. وهذا سيسهم في تقديم رؤى جديدة لسوء المساواة وفقاً للبيئة التي طبقت فيها الدراسة الحالية
- 3- ان غالبية الدراسات السابقة اعتمدت على المدخل الكمي في دراسة وقياس المساواة المدركة وبالاعتماد على بيانات التقرير الذاتي، تتميز دراستنا الحالية باعتمادها على المدخل النوعي في بناء مقياس سوء المساواة فضلاً عن معالجة مسألة السببية عن طريق جمع البيانات الكمية.
- 4- استندت الأبحاث التجريبية السابقة حول المساواة المدركة بشكل أساسي إلى التجارب المختبرية التي تضم طلاباً جامعيين (Lerner & Tetlock 1999). ومع ذلك، فإن هذه التجارب لها قابلية تعميم محدودة للمساواة الفردية في مكان العمل، لأنها لا تعكس حقيقة أن المساواة في مكان العمل تستند إلى العلاقات الشخصية والعوامل السياقية التي تتطور بمرور الوقت (Frink & Klimoski 1998). من أجل تعزيز الفهم الميداني للمساواة على المستوى الفردي في المنظمات، جادل Frink and Klimoski (1998) أنه من أجل فهم أفضل للمساواة في المنظمات، يجب إجراء المزيد من الدراسات الميدانية، وبالتالي، فإن دراستنا تقدم مساهمة كبيرة في الأدبيات المتعلقة بالمساواة في مكان العمل لأن نتائجنا تستند إلى عينة من الأفراد العاملين في سياقات عملهم الحقيقية.
- 5- بدلاً من التعامل مع المساواة كمفهوم موضوعي ثابت من شخص لآخر، اتبعنا الخط الناشئ لبحوث المساواة (Breux et al. 2009) الذي يدعم تصور المساواة وتفعيلها كظاهرة خاصة للغاية تخضع للتصور الفردي.
- 6- اعتمدت اغلب الدراسات السابقة على بياناتها من مصدر واحد، بينما جاءت بيانات دراستنا الحالية من مصادر متعددة، إذ جُمعت البيانات من عينتين مختلفتين الأولى تعكس تصور القيادات الجامعية والثانية تصور التابعين، واستخدام المنهج متعدد المستويات (Multi-Level) إذ تمثل الدراسة الأولى مستوى القائد وتمثل الدراسة الثانية مستوى التابع. إن الاعتماد على المصادر يخفف المخاوف المتعلقة بتحيز الاستجابة و/ أو تباين الطريقة الشائعة.
- 7- تميزت الدراسة الحالية ببناء وتصميم مقياس جديد لسوء المساواة في مكان العمل وفق الاساليب العلمية المعاصرة لبناء المقاييس، قدم من خلاله مفهوم سوء المساواة وتحديد بنيتها وفق منظور أكثر شمولية وحدائية.
- 8- اتسم البحث الحالي بإجراء دراسة طولية أي أنه اختبر متغيرات البحث في نقطتين زمنيتين مختلفتين وهذا ما يعطي نتائج البحث مصداقية عالية ومتجاوزاً أهم المحددات المرتبطة بالدراسات المقطعية التي تختبر عينة الدراسة في نقطة زمنية واحدة.

الفصل الثاني

المساءلة في مكان العمل

مهَيِّدٌ

يتكون الفصل الحالي من ثلاثة مباحث، نقدم في المبحث الأول عرض تحليلي للنتائج الفكرية لمجموعة من الباحثين بشأن المساءلة واهميتها، وأبرز نماذجها التي قدمت من قبل الرواد في المجال البحثي الخاص بالمساءلة، بالإضافة إلى الجانب المظلم للمساءلة بالاستناد إلى المعطيات الفكرية والمفاهيم في أدبيات حقل السلوك التنظيمي، فيما اختص المبحث الثاني باستكشاف بنية سوء المساءلة التنظيمية والذي نوضح فيه مكونات بنية سوء المساءلة وكيف تم التوصل إلى هذه المكونات، وذلك من خلال اتباع الخطوات المنهجية للمدخل النوعي (Quantitative approach) المعتمد في الدراسات العملية الرصينة، وقد اختتم الفصل بالمبحث الثالث الذي عنى بتقديم تأطير نظري حول بنية سوء المساءلة، إذ تضمن هذا المبحث تقديم تصور شامل عن كل مكون من مكونات بنية سوء المساءلة التي تمّ استكشافها في المبحث الثاني. خلاصة القول يحاول هذا الفصل الاجابة عن التساؤلات الآتية:-

1. ما هو أصل فكرة المساءلة؟
2. ما المقصود بمفهوم المساءلة التنظيمية، وكيف يختلف الباحثون في دراستها؟
3. ما هي أهمية المساءلة في مكان العمل؟
4. ماهي أبرز النماذج المفاهيمية لمفهوم للمساءلة التنظيمية؟
5. ما هي معوقات تطبيق المساءلة في المنظمات؟
6. هل هناك جانب مظلم للمساءلة في مكان العمل؟
7. كيفية قياس بنية سوء المساءلة في مكان العمل؟
8. ماهي الاطر النظرية لبنية سوء المساءلة؟

المبحث الأول

تأطير نظري حول المساءلة التنظيمية

توطئة

المساءلة هي مصطلح يستخدم غالباً في سياقات الاعمال والسياقات السياسية والاجتماعية، وهي ضرورية للأنظمة الاجتماعية والتنظيمية، فمنذ العصور القديمة، تم الاعتراف بأهمية المساءلة من قبل العلماء، إذ جادل أفلاطون بأنه "بدون المساءلة عن أفعالنا، سنتصرف جميعاً بشكل غير عادل"، أما في الآونة الأخيرة، فقد تم ربط العديد من الاخفاقات والانتهاكات بوجود الفشل في المساءلة (Hall et al., 2007). في حقيقة الأمر تشير الأدبيات إلى أن المساءلة تمثل حقلاً واسعاً جداً وان مفهومها يمكن استخدامه لوصف مجموعة واسعة من الظواهر، ضمن السياق التنظيمي، يمكن استخدام المساءلة كإطار لوصف الاتجاهات والسلوكيات والآليات على مختلف المستويات داخل المنظمة، وهي ضرورية لتركيز وتوجيه السلوك بطرق مناسبة من الناحية التنظيمية (Ferris et al., 1995). فالمساءلة في جوهرها، هي توقع أن يُطلب من الأفراد تبرير معتقداتهم أو أفعالهم للآخرين، وإذا لم يتمكنوا من القيام بذلك على نحو مرض، فسوف يتحملون عواقب سلبية بدرجات متفاوتة (Lerner & Tetlock, 1999; Tetlock, 1985)، إذ بدون وجود مساءلة، سيكون الأفراد قادرين على التصرف دون اعتبار للعواقب التي يفرضها الآخرون (Mitchell et al., 1998). علاوة على ذلك، إذا لم يكن للمجموعات والمنظمات أي مساءلة، فسيكون من الصعب تنسيق الأنشطة، وستجد المنظمات صعوبة في العمل بكفاءة (Frink & Klimoski, 1998). على الرغم من كل الجوانب الايجابية للمساءلة والتي ركزت عليها اغلب الدراسات، إلا أن هذا لا يعني أن المساءلة "إيجابية على المستوى العام أو بشكل شامل" (Frink & Klimoski, 1998). يهدف هذا المبحث إلى تقديم نظرة عامة موجزة على مختلف الأطر النظرية للمساءلة إلى جانب نظرة مركزة على ادبيات المساءلة التي أشارت إلى الجانب المظلم للمساءلة، تليها نظرة أكثر تعمقاً على سمات أو خصائص بيئة المساءلة والجانب المظلم للمساءلة.

أولاً. فكرة المساءلة

اكتسبت المساءلة اهتمام كل من الباحثين التنظيميين (e.g., Brief et al., 1991; Cummings & Anton, 1990; Klimoski & Inks, 1990) والممارسين على حد سواء، إذ دخلت بؤرة الاهتمام بالتزامن مع النقاش حول التجديد الإداري للمنظمات والهدف المنشود لجعلها أكثر كفاءة وفاعلية (Mathiason, 2004) فهي تتعلق بكل جانب من جوانب التصميم الإداري وتعتبر أيضاً حجر الزاوية في الإصلاحات الإدارية التي تسعى إليها المنظمات (Bovens, 2006)، كما ازداد التركيز على أهمية المساءلة وتسلط الضوء عليها مع استكشاف المنظمات للهياكل المسطحة واستخدام العمل القائم على الفرق، إذ ساهمت هذه العوامل في زيادة صعوبة تنفيذ الليات الرقابة وشوهت كثيراً من سبل فهم كيفية

انجاز العمل، من جانب آخر جذب موضوع غموض مقاييس مخرجات العمل وكثرة آليات المساءلة المختلفة في النظم الاجتماعية الرغبة لدى الباحثين للخوض كثيراً في عمق وطبيعة المساءلة (Frink & Ferris, 1999).

تعد المساءلة أحد الأركان الأساسية لأي نظام اجتماعي، إذ يمكن تعريف أي نظام اجتماعي من ناحية بعض الميزات الأساسية للنظام، بما في ذلك المجتمع، والهيكل، وآليات الحفاظ على النظام (Frink et al., 2008: 179). وتدرج المساءلة ضمن فقرة آليات الحفاظ على النظام الاجتماعي فهي تعد وسيلة للحفاظ على النظام الاجتماعي وتتابع وتحدث أي انحراف قد يصيبه، إذ تتكون النظم الاجتماعية من مجموعة من التوقعات المشتركة للسلوك، في بعض الأحيان تكون هذه القواعد السلوكية واضحة (على سبيل المثال، قواعد السلوك المنصوص عليها في كتيب الموظف أو الأهداف التنظيمية الرسمية)، ولكن في كثير من الأحيان، تكون قواعد السلوك مفهومة اجتماعياً (على سبيل المثال، معرفة مستوى المركزية في اتخاذ القرارات داخل المنظمات (Frink et al., 2008). بمعنى إذا لم يكن الأفراد مسؤولين عن سلوكياتهم أو قراراتهم، فلن تكون هناك توقعات مشتركة ولا أساس للنظام الاجتماعي (Frink & Klimoski, 1998; Tetlock, 1985) وهذا يمثل إشارة واضحة لأهمية المساءلة ودورها في المحافظة على المنظمات وبقائها باعتبارها نظم اجتماعية.

تشير فكرة المساءلة التنظيمية إلى أن الأفراد يقومون بتقييم كل من المعايير وتطبيق المعايير من قبل المقيّم، ثم يشكلون استراتيجيات للتكيف مع الشروط المحددة على النحو المدرك والمفسر ومن ثم يستجيب الأفراد للانحراف بين المعيار وسلوكهم (Tetlock, 1992). فالمساءلة بطبيعتها تتكون من جانبين أساسيين الجانب الأول ينطوي على سياق تضمنين هذه الظاهرة، والتي تشمل الجهات الفاعلة والأنشطة التي تقوم بها، والحالات الموقفية الهيكلية، أما الجانب الثاني فيتضمن طبيعة الأدوار التي تلعبها هذه العناصر المختلفة في حلقة المساءلة. فيما يتعلق بالسياق، هناك جهات فاعلة، يمكن أن تكون أفراداً أو مجموعات أو منظمات، تمثل كيانات ذات مصلحة، تمارس هذه الجهات في دورين متميزين يرتبطان معاً في شكل (أشكال) من العلاقات الاجتماعية، يشار إلى أحد الأدوار أحياناً باسم "الوكيل" "agent"، أو "الشخص / الكيان البشري"، وهو ذلك الكيان الذي تخضع قراراته أو انشطته أو سلوكياته للتقييم من قبل الآخرين. أما الدور الثاني فيمارس عملية مراقبة وتقييم الكيان البشري، يشار إليه أحياناً باسم "الموكل" (Adelberg & Batson, 1978; Cummings & Anton, 1990) أو "الجمهور audience" (Tetlock, 1992). أما الحالات الموقفية الهيكلية فتتضمن عناصر النظام التي تم وضعها لدعم المساءلة، والتي يشمل ذلك السياسات والممارسات الرسمية مثل تقييم الأداء ونظم التغذية العكسية، وأنظمة المكافآت، والإدارة بالأهداف، وبروتوكولات العدالة، وكذلك جانب اجتماعي غير رسمي مثل المناخ الاجتماعي العام، والثقافة التنظيمية، والمعايير الاجتماعية، والشبكات والعلاقات غير الرسمية (Frink et al., 2008).

ولغرض الوقوف على الفكرة الأساسية التي تقوم عليها المساءلة اتفق الباحثون على تحديد خمسة خصائص لجميع أنواع المساءلة، إذ توافق جميع الأدبيات على ضرورة إدراج العناصر التالية كخصائص

مميزة لأي شكل من أشكال المساءلة وهي: (Lindberg, 2013)

1. الجهة التي تخضع للمساءلة (الفرد أو المنظمة) (A for agent)؛

2. المسؤوليات أو المجال الذي يخضع للمساءلة (D for domain)؛

3. الجهة التي تقوم بالمساءلة (فرد أو منظمة) (P for principal)؛

4. حق P في مطالبة A بإبلاغ وشرح / تبرير القرارات المتعلقة بـ D

5. حق P في معاقبة A إذا فشل A في (إبلاغ أو شرح أو تبرير) القرارات المتعلقة بـ D

يمكن التعبير عن هذه الخصائص المميزة بطرق مختلفة ولكن يبدو أنها تجسد جوهر فكرة المساءلة. يعني الشرطان (1 و 2) معاً أنه يجب أن يتمتع الشخص بالسلطة التقديرية على مجال معين، وأن هذا المجال يخضع للمساءلة، هذان الشرطان يشيران بشكل واضح إلى أطراف المساءلة. بينما تشير الشروط (3 و 4) معاً إلى أن هناك موكل له حق فعلي في مطالبة الوكيل أو المنظمة "A" بشرح وتبرير القرارات والإجراءات المتعلقة بالمجال المحدد، هذان الشرطان يشيران إلى ضرورة تقديم تبرير عن الإجراءات والقرارات المتخذة من قبل الوكيل. أخيراً، يشير الشرط (5) إلى حق الموكل "P" في فرض العقوبة على الوكيل "A" إذا لم يتم تلبية طلب (الإبلاغ أو شرح أو تبرير) الإجراءات بالشكل الذي يرضي الموكل "P"، ويشير هذا الشرط إلى نتيجة المساءلة التي تتحدد أما بشكل عقوبة أو مكافأة أو ثناء، بدون هذا الشرط تصبح المساءلة ناقصة أو غير منطقية، ولكن يجب التمييز بين الحق في فرض العقوبات على عدم تقديم المعلومات المطلوبة ومبررات القرارات والإجراءات المتخذة، والحق في معاقبة الوكيل (A) لمحتوى أو آثار هذه القرارات والإجراءات. تستلزم المساءلة في جوهرها الحق في معاقبة الوكيل (A) لفشله في تقديم المعلومات وتبرير القرارات، إضافةً للشروط أعلاه أشار Lindberg (2013) إلى ضرورة أن يكون لدى الفرد المساءل صورة واضحة لما هو مقبول وغير المقبول، بدون ذلك فلا يمكن تقييمه ومعاقبته. في سعينا لتوضيح الفكرة الأساسية التي تقوم عليها المساءلة والاحاطة بجميع جوانبها يجب الإشارة إلى شرط سادس مهم ألا وهو "المعايير"، إذ أكد (2006) Ankamah على ضرورة وجود مجموعة من المعايير لقياس السلوك المساءل، فبدون وجود معايير أو توقعات قابلة لقياس سلوك الوكيل (A) المرتبط بواجباته في المجال (من حيث المعلومات والمبررات والقرارات والأداء)، فلا يمكن أن تكون هناك مساءلة. تعتبر هذه الشروط مجتمعة حاسمة في توضيح فكرة المساءلة ورسم الخط الفاصل بين الظواهر التجريبية التي تنتمي إلى المساءلة وتلك التي لا تنتمي للمساءلة.

ومن أجل أن نستوعب فكرة المساءلة بشكل كامل لا بد من الإشارة بأنه على الرغم من التأكيد المستمر للدراسات السابقة على أهمية وضوح المساءلة سواء كانت رسمية أم غير رسمية إلا أن التفسير

الشخصي يلعب دوراً أساسياً في هذا الجانب، وهذا ما تضمنته جميع نظريات المساءلة تقريباً، إذ أفادت نظريات المساءلة إلى أنه نظراً لأن الأفراد يتصرفون بناءً لتصوراتهم عن الواقع وليس بناءً للواقع في حد ذاته ، فإنهم ينشؤون تصور للتقييم المحتمل وإمكانية الاجابة وفقاً لتصوراتهم (Frink & Ferris, 1998). ان المعنى الضمني للمساءلة يشير إلى ان الأفراد يتوقعون أنهم سوف يساءلون، لذلك يقومون بأنشطتهم أو يتخذون قراراتهم أو يمارسون سلوكياتهم بحيث يمكنهم تقديم مبررات كافية عنها (Tetlock, 1992). وبالتالي، يمكن اعتبار المساءلة سمة موضوعية للسياق (أي الحالة من الامور a state of affairs)، أو كتمثيل شخصي للسياق (أي حالة ذهنية a state of mind).

بهدف ازالة الغموض عن الاطار المفاهيمي للمساءلة حاول الباحثون تمييز المساءلة عن المصطلحات الاخرى ذات الصلة، على سبيل المثال دعا الكثير من المختصين إلى ضرورة التمييز بين المساءلة والمسؤولية، إذ على الرغم من وجود اختلافات مفاهيمية مهمة بين المساءلة والمسؤولية، إلا ان الناس غالباً ما يستخدمون هذه المصطلحات بشكل مترادف في اللغة اليومية. يجادل نموذج هرم المساءلة لـ Schlenker وزملاؤه الذي سنشير اليه لاحقاً في هذا المبحث بأن "المسؤولية تمثل عنصر ضروري في عملية مساءلة أو محاسبة الأفراد على سلوكهم" (Schlenker et al., 1994: 634)، كما أشار كل من Schlenker & Weigold, (1989) إلى أنه في صميم عملية المساءلة، هناك حساب تقييمي يستند إلى المسؤولية المناطة بالفرد. تماشياً مع ذلك حاول اخرون ازالة الالتباس والغموض المفاهيمي بين المساءلة والمسؤولية من خلال تحديد اسبقية حدوث المسؤولية، إذ اتفق معظم الكتاب على أن المسؤولية تسبق المساءلة، وأنه في ظل الظروف العادية لا يمكن اجراء المساءلة إلا بعد ممارسة المسؤولية (Schlenker, 1997). من خلال ذلك يتضح لنا ان هناك اختلافات جوهرية بين المساءلة والمسؤولية، فالمساءلة مفهوم أوسع وأشمل من المسؤولية.

ثانياً. مفهوم المساءلة التنظيمية

لا يخلو اي نظام اجتماعي مهما كانت طبيعته من وجود اليات للمساءلة وقوى تساعل الفرد على أداءه وانتظام عمله ونشاطه وتقيده بالأنظمة والقوانين المعمول بها، فالمساءلة تمثل جملة من العمليات والاساليب التي يتم بمقتضاها التحقق من ان الامور تسير وفقاً لما هو مخطط لها، وبهذا المعنى لا تعتبر المساءلة تحقيقاً أو محاكمة، وانما عملية متكاملة يُهدف من خلالها التحقق من ان الأداء يتم ضمن الاطر التي حددتها الاهداف وفق المعايير المتفق عليها للوصول بالنظام إلى مستوى الكفاءة والفاعلية (اخوارشيدة، 2006: 21).

يعد مفهوم المساءلة من المفاهيم المتجددة إذ تختلف دلالاته تبعاً لمقاصده. فالمساءلة تمثل مفهوم واسع يمكن استخدامه لوصف مجموعة واسعة من المجالات، إذ افاد (Schlenker et al., 1994) أن المساءلة تمثل مفهوم معقد، ومتعدد المستويات، ومتعدد الأوجه، يجب فحصه من وجهات نظر متعددة، وضمن النطاق التنظيمي، يمكن استخدام المساءلة كإطار لوصف الاتجاهات والسلوكيات والآليات على

مختلف المستويات داخل المنظمة، وقد اعترف العلماء بصعوبة تعريف المساءلة لكون المفهوم غير واضح المعالم (e.g. Erkkil, 2007; Mulgan, 2000a; Pollitt, 2003)، وقد وصفوها بأنها "مفهوم غير متبلور يصعب تعريفه بعبارات دقيقة" (Pellizo & Stapenhurst, 2013: 1)، كما عمد البعض إلى تشبيه المصطلح "بالحرياء" "chameleon-like" (Sinclair, 1995). و وصفه الآخر بأنه "غير معروف بدقة" و "يتوسع دائماً" (Mulgan 2000b). تاركين المجال لتعريفات مختلفة مما أدى إلى سوء استخدام المصطلح (Dubnick, 2005; Mulgan, 2000a)، تمّ تطبيق مفهوم المساءلة بعدة طرق مختلفة، لذلك توسع استخدام المصطلح وابتعد عن معناه الأصلي.

هناك العديد من العوامل التي ساهمت في خلق حالة الغموض والتشويش في تعريف مفهوم المساءلة. احد العوامل وراء هذا التعقيد المفاهيمي يرتبط بأن مفهوم المساءلة يعتمد في الغالب على السياق (Williams & Taylor, 2013)، فمن الناحية الوصفية من الممكن النظر إلى المساءلة في سياق اجتماعي كإطار شامل في القطاع غير الربحي، أو القطاع العام، أو القطاع الخاص، كما يمكن أيضاً النظر إلى المساءلة في إطار قانوني أو إداري أو مهني أو اجتماعي (Bovens, 2007). علاوةً على ذلك تمّ تعزيز مشكلة التشويش أيضاً من خلال الأساليب التحليلية التي اعتمدها أولئك الذين يدرسون المساءلة (Dubnick, 2003). بالإضافة إلى ذلك، يميل المؤلفون إلى وضع تعريفات خاصة بهم للمساءلة، والتي نادراً ما تكون متوافقة مع بعضها البعض (Bovens, 2010). نتيجة لذلك، تعاملت الأدبيات الموجودة مع المساءلة بطريقة مجزأة وغير متسقة (Vance et al., 2013)، كما يأتي اليرباك الواضح من الإشارة إلى اطراف المساءلة، إذ يشار إلى الطرف الذي يساءل الاخرين بشكل مختلف، إذ يطلق عليه: المحاسب (accountor) أو الجمهور (audience) أو المقوم (constituent) أو الموكل (principal) أو مرسل الدور (role sender)، في حين أن الطرف الذي يخضع للمساءلة يُطلق عليه اسم: المحاسب (accountee) أو الممثل (actor) أو الوكيل (agent) أو الموظف (employee) أو الشخص المحوري (focal person) أو شاغل الوظيفة (incumbent) أو الفرد أو المجيب (responder) أو متلقي الأدوار (role receiver) أو الموظفين (staff) أو الشخص المستهدف (target person) أو العامل (worker) (Bergsteiner & Avery, 2010). في السنوات الأخيرة، تمّ صياغة مفهوم المساءلة لخدمة احتياجات أولئك الذين يعتبرونها وسيلة مركزية لتحقيق مجموعة واسعة من الأهداف المرغوب فيها، نتيجةً لذلك، أصبح المفهوم غامضاً بشكل متزايد.

وعلى الرغم من ضبابية مصطلح المساءلة، إلا أنها تحتفظ بمضمونها الجوهرى (Mulgan, 2000a)، إذ يركز ذلك المضمون على المساءلة باعتبارها الإجراءات المتعلقة بالوظيفة الاجتماعية المتمثلة في "الحساب والتقييم". ولكن عند الفحص الدقيق، يصعب العثور على ذلك "المضمون الجوهرى" نتيجة إساءة استخدام للمصطلح و وصف المساءلة بمجموعة من المترادفات مثل المسؤولية والقدرة على الاجابة مما يصرفنا عن مضمونها الجوهرى (Talmage & Ornstein, 1973).

يعتبر تعريف (Kennedy 1970) من بين التعاريف الأولى للمساءلة على المستوى التنظيمي، إذ عرفها على أنها نظرية إدارية للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على مكونات النظام أو المنظمة لغرض الحصول على نتائج محددة. اتفق معه (Lessinger 1971) وعرفها على أنها مراجعة مستقلة وغير متحيزة وتغذية عكسية وتقرير عن الفاعلية أو مدى تحقيق المنظمة أو أي جزء محدد منها لأهدافها" نقلًا عن (Ornstein & Talmage, 1973)، كما صور المختصون المفاهيم المبكرة والبدائية للمساءلة في المنظمات من خلال نظرية الوكالة، والتي تمثل منظور للحوكمة التنظيمية التي تركز على العلاقة التعاقدية بين (الموكلين) المالكين الرئيسيين و(الوكلاء) الأفراد المسؤولين عن صنع القرار والعمليات (Jensen & Meckling, 1976; Ross, 1973). وفقاً لهذه النظرية، يتم التحكم في سلوك الوكلاء من خلال موازنة اهتمامات الوكلاء مع اهتمامات الموكل عن طريق استخدام الحوافز و / أو عن طريق مراقبة الوكلاء لتحديد ما إذا كان سلوكهم متوافقاً مع الأهداف التنظيمية.

ومن ثم جاء (Giddens 1984) ليصف المساءلة على المستوى الفردي على أنها: "مساءلة الفرد عن أنشطته والمتضمنة شرح وتقديم الأسباب المعيارية التي قد تكون بموجبها تلك الأنشطة مبررة" نقلًا عن (Huse, 2005: 69). تماشياً مع ذلك عرف كل من (Robert and Scapens 1985) المساءلة على أنها المطالبة بإعطاء أسباب السلوك للتأكد من أن مهمة معينة يتم تنفيذها بطريقة مسؤولة وقدرة الأفراد أو المنظمات على الاجابة عن افعالهم واجراءاتهم وادائهم، كما نظر (Tetlock 1985) من زاوية اخرى إذ أشار إلى المساءلة على أنها الرابط بين صانعي القرار الفرديين والنظام الاجتماعي الذي ينتمون إليه، وبالتالي تخلق المساءلة قابلية تحديد الهوية داخل النظام الاجتماعي عن طريق ربط الأفراد بقراراتهم وأثارها. تماشياً مع ذلك، تمثل المساءلة من وجهة نظر (Tetlock 1992) آلية أساسية لتطبيق القواعد وهي ضرورية للحفاظ على أي نظام اجتماعي. ويلاحظ ان جميع التعاريف المبكرة للمساءلة تقريباً تركز على عنصر الرقابة، وهو في الواقع كان مصطلح شائع الاستخدام في الأدبيات قبل شيوع مصطلح المساءلة (Jørgensen, 1987). وفقاً لـ (Day and Klein 1987) تعني المساءلة "مسؤولية أحد الطرفين عن تبرير تصرفاته للطرف الآخر وفقاً لمجموعة القواعد والمعايير أو التوقعات المحددة مسبقاً" (Schillemans et al., 2013).

لاحقاً عرف (Ferris et al. 1995) المساءلة على أنها المدى الذي يتم فيه تقييم تصرفات الشخص من قبل بعض الدوائر الخارجية التي لديها مكافآت بارزة أو عقوبات تتوقف على التقييم. علاوة على ذلك، يُنظر إلى المساءلة على أنها تؤدي إلى ضغوط داخلية للامتثال. أي أن الشخص مدرك للحاجة إلى تلبية بعض معايير السلوك المقبولة وما الذي سيحدث إذا نجح أو لم ينجح. وبالتالي، يمكن أن يكون التقييم والمكافآت والعقوبات أما موضوعياً أو شخصياً، على الرغم من أنها على الأرجح مزيج من الاثنين (Ferris et al., 1997). فهي تشير إلى "قدرة الشخص على الاجابة عن أداءه أمام قوى المساءلة" وفقاً لبعض المعايير المحددة، وبالتالي الوفاء بالالتزامات والواجبات والتوقعات وغيرها من

المطالب الوظيفية" (Schlenker et al. 1994: 634). وقد وسع Schlenker وزملاءه مفهوم المساءلة من خلال تضمين فقرة "العواقب" كسمة أساسية للمساءلة، إذ أشاروا إلى أنه "عندما يكون الأشخاص خاضعين للمساءلة، فيمكنهم شرح سلوكهم وتبريره، ويمكن التدقيق في سلوكهم والحكم عليهم ومحاسبتهم من قبل جهات المساءلة"، كما اتفق Ferris et al., (1995) مع وجهة نظر Schlenker et al., (1994) سالفة الذكر، وعرفوا المساءلة على أنها تقييم القرارات أو الإجراءات التي تتخذها جهات المساءلة، أما داخلياً أو خارجياً، ويكون لهذه الجهات قوة مكافآت أو عقوبات بارزة (Frink & Ferris, 1999: 516). من جانب آخر عرف Lerner and Tetlock (1999: 255) المساءلة على أنها "التوقع الضمني أو الصريح بأن الفرد سوف يتم استدعاؤه لشرح وتبرير معتقداته ومشاعره وأفعاله للآخرين"، و" أن هذا التوقع يحفز الأفراد على "الحفاظ على الموافقة والاحترام مع من يخضعون لمساءلتهم"، كما عرف Hall et al., (2003) المساءلة بأنها "توقع ضمني أو صريح بأن قرارات أو إجراءات أو أفعال الشخص ستخضع للتقييم من قبل بعض جهات المساءلة مع الاعتقاد بأن هناك إمكانية لتلقي أما مكافآت أو عقوبات بناءً على التقييم المتوقع" (Wallace et al., 2011: 842).

يرى الباحث أن أغلب التعاريف تشير إلى أن المساءلة تنطوي في جوهرها على (أ) وجود المراقب آخر (يتوقع المشاركون أن يلاحظ الطرف الآخر أدائهم)، (ب) ارتباط مدرك (يتوقع المشاركون أن أفعالهم وإجراءاتهم سيتم ربطها بهم شخصياً، (ج) التقييم (يتوقع المشاركون أن يتم تقييم أدائهم من قبل شخص آخر وفقاً لبعض القواعد الأساسية المعيارية)، (د) نتائج التقييم (مكافآت أو عقوبات تحدد حسب التزام الفرد بالقواعد والمعايير).

ثالثاً. أهمية المساءلة

مع تطور الحياة الاقتصادية والسياسية والثقافية خاصة في ظل المتغيرات الهائلة التي شهدتها دول العالم أصبح الإصلاح الإداري أحد المتطلبات الملحة لإحداث تغييرات جذرية في نمط الإدارة في المنظمات لتحقيق التنمية المستدامة للدول؛ وبالتالي محاربة الفساد والانحراف والقضاء على الممارسات غير المشروعة وتحقيق العدالة والشفافية (قسوم، 2015). في ضوء ذلك تعد المساءلة من الأدوات الأساسية التي تساهم في ارساء عملية الإصلاح الإداري، إذ تعمل المساءلة عند تطبيقها بالشكل المناسب على تخليص المنظمة من أبعاد المحسوبة وتدفعها نحو الاستقامة والعمل وفق قواعد الجدارة وتكافؤ الفرص، إذ توجه المساءلة رسالة هادفة أساسها الإصلاح والتقويم ورفع كفاءة الأفراد العاملين، فالقانون التأديبي يحدد الواجبات والجزاء ويهدف إلى إصلاح الأفراد العاملين وتقويمهم ورفع كفاءاتهم الانتاجية (السبيعي، 2010: 39). نتيجةً لذلك استحوذ موضوع المساءلة على اهتمام العديد من الباحثين من حقول المعرفة المختلفة لما له من أهمية في عملية الإصلاح الإداري وتحسين الأداء والحد من الفساد.

اكتسبت المساءلة أهميتها من كونها تمثل إحدى الآليات والأساليب المتطورة في علاج العديد من المشكلات التي تعاني منها المنظمات، وفي مقدمتها الفساد الإداري بمظاهره وأشكاله جميعها، التي تتمثل

بالواسطة والمحسوبية والرشوة والتزوير والتحيز والمحاباة واساءة استعمال السلطة وغيرها من المظاهر التي أدت إلى عرقلة جهود التنمية والاصلاح الاداري، ولكي تستطيع المساءلة القيام بدور فاعل لمحاربة هذه الظواهر لا بد أن تمتد لتشمل التركيز على فاعلية المنظمات، وتهدف على نحو اساسي إلى تحسين مستوى أداء تلك المنظمات، ولا تقتصر على المفهوم التقليدي الذي يركز فقط بمدى الالتزام بالقوانين والانظمة والتعليمات واجراءات العمل (فلاق و حدو، 2015: 15)، كما تعتبر المساءلة وسيلة لمقاومة الفساد والانحراف الاداري، فشعور الأفراد العاملين بشيوع المساءلة يكبح الجماع لاستغلال السلطة واساءة استخدام الموارد، إذ يخلق الشعور بإمكانية الكشف للرأي العام عن عدم استقامة القرار الاداري أو السلوك، كمانع للتعسف في ممارسة السلطة (دويري، 2002: 62). في ذات السياق ترى (حرب، 2011: 13) ان المساءلة تلعب دوراً محورياً في تشكيل وتوجيه العمليات والنشاطات اليومية للمنظمة، فهي تمثل قيمة في النسق القيمي للمجتمع قبل ان تكون مجرد آليات، وأن أهميتها القيمية ترتبط بتحقيق قيمة اخرى ابرزها الشفافية والتمكين، وذلك من خلال السعي الدؤوب إلى تعزيز وتحقيق الكفاءة والفاعلية، تماشياً مع ذلك يرى (العمودي ، 2013 : 33-32) أن أهمية المساءلة تكمن في النقاط التالية:

1. تساهم المساءلة في عملية تحسين الأداء الاداري.
2. تعزز المساءلة الشعور بالجدارة والكفاءة على مستوى الأفراد والمنظمات.
3. تساعد على الابداعية والابتكار، إذ أن تفعيل المساءلة في حالة اظهار الانجاز الجيد تنمي لدى الأفراد العاملين الرغبة بمحاولة الابداع، والبحث عن الوسائل لتحقيق ذلك.
4. تشجيع الأفراد العاملين على المشاركة أكثر في عملية صنع القرارات الادارية، مما يحقق مستوى أفضل من الالتزام في انجاح العملية الادارية.
5. تحسين الجانب المعنوي لدى الأفراد العاملين؛ مما يعزز الولاء للمنظمة.
6. بيان وتوضيح الادوار والمسؤوليات للأطراف المشتركة.
7. المراجعة المشتركة بين الاطراف ومناقشة النتائج المتحققة، ومقارنتها مع المخطط لها، والتعاون على تحديد سبل العلاج، واجراءات التحسين والتطوير، ووضع نظام للاستفادة من التغذية العكسية بين الاطراف.

من جانب اخر حدد مجموعة من المنظرين أهمية المساءلة من خلال تسليط الضوء على ارتباطاتها الايجابية المباشرة مع اتجاهات وسلوكيات مهمة في العمل (Greenberg & Cropanzano, 2002). إذ يؤكد تيار واسع من الأبحاث السابقة وجود علاقة بين المساءلة والعديد من النتائج السلوكية والنفسية الإيجابية (Breaux et al., 2009). على سبيل المثال وجد (Fandt 1991) أن الأفراد الذين يخضعون للمساءلة أمام المشرفين كانوا أكثر عرضة للأداء العالي، وتحسين مستوى الدقة في عملهم، وإيلاء اهتمام أكبر لاحتياجات الآخرين، وتوصلت الأبحاث ايضاً إلى أن توقع الشخص للمساءلة سوف يقلل من احتمالية تصرفه بطرق غير مقبولة اجتماعياً (Sedikides et al., 2002). في ذات السياق

أشار (Messner 2009); Joannides (2012); Dubnick (2005) إلى أن التركيز على المساءلة يوفر رؤية وشفافية أكبر للنشاط التنظيمي، مما يتيح السلوك التنظيمي المناسب ويؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء التنظيمي، كما وجد آخرون أن المساءلة المدركة ترتبط بعلاقة إيجابية مع اليقظة أو الانتباه (Mero et al., 2006)، والانغماس الوظيفي، والمقدرة الوظيفية، وسلوك المواطنة (Laird et al., 2009)، والأداء خارج الدور (Ricketta & Landerer, 2002). تماشياً مع ذلك، وفي إطار اتخاذ القرار تشير النتائج المجمعّة للعديد من الدراسات إلى الاستنتاج العام القائل بأن المساءلة تجعل الأفراد يفكرون لفترة أطول وبشكل أكثر دقة في قراراتهم (Ford & Weldon, 1981)، ويعالجون المعلومات بطريقة أقل انحيازاً (Rozelle & Baxter, 1981)، ويبحثون بشكل أكثر دقة عن المعلومات ذات الصلة، ويستخدمون استراتيجيات حكم وقرار أكثر تعقيداً، ويتخذون قرارات أكثر دقة (Mero & Motowidlo, 1995).

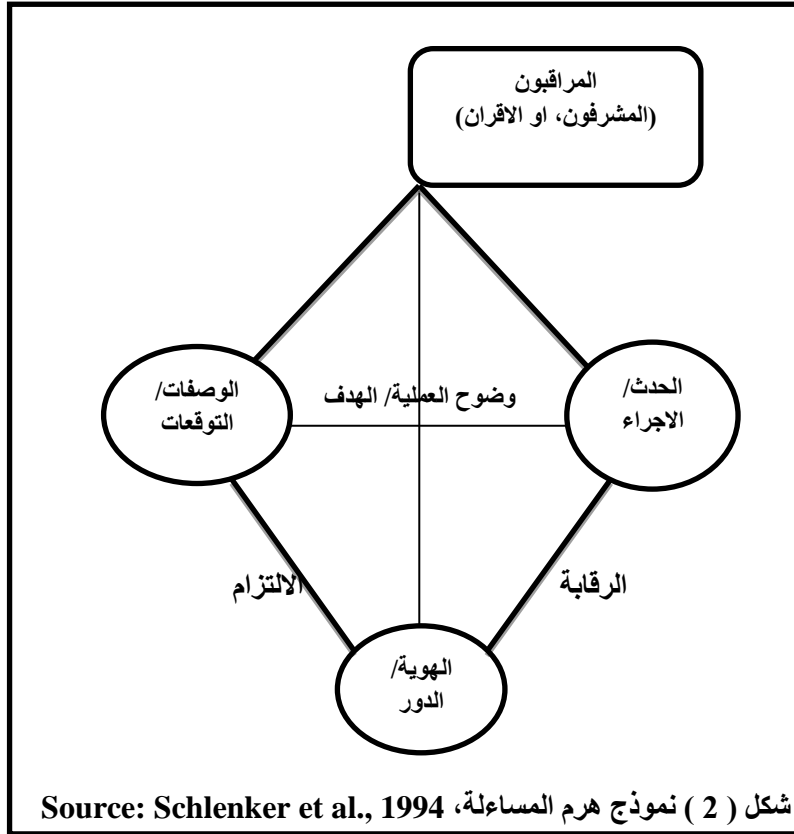
رابعاً. النماذج المفاهيمية للمساءلة

وصفت المراجعة السابقة لأدبيات المساءلة النماذج المفاهيمية / النظرية الرئيسية بشكل مفصل (e.g., Frink & Klimoski, 1998; Lerner & Tetlock, 1999). في هذا الجزء، سنناقش النماذج الأساسية التي دعمت أبحاث المساءلة التي لها آثار مهمة على السلوك التنظيمي.

1. نموذج هرم المساءلة

طوّر (Schlenker et al., 1991, 1994) نموذج هرم المساءلة لوصف ودراسة الكيفية التي يتم من خلالها مساءلة الأفراد والحكم عليهم، يقترح هذا النموذج أن درجة مساءلة الشخص تستمد من قوة الروابط بين ثلاثة عناصر أساسية: (أ) الحدث (الإجراء الحاصل فعلاً أو المتوقع)، (ب) الوصفات لهذا الحدث (أي المعايير التي يجب أن توجه السلوك)، و (ج) هوية الفاعل في هذا الحدث (أي بما في ذلك أدوار الممثل وقيمته وصفاته، وقناعاته وما إلى ذلك). هذه المكونات الرئيسية الثلاثة في نموذج Schlenker مرتبطة ببعضها البعض وتشكل ثلاثة روابط، بما في ذلك رابط الحدث - الوصفة الذي يستلزم وضوح الهدف والعملية، ورابط الهوية - الوصفة الذي يتطلب إحساس الفاعل بالالتزام المدرك، وأخيراً رابط الحدث - الهوية، والذي يشير إلى مدى ارتباط الفاعل بالحدث، من خلال المكونات والروابط النموذجية لـ Schlenker، يمكن للمنظمة السيطرة على سلوكيات الأفراد العاملين لتحقيق النتيجة المرغوبة، إذ أكد (Schlenker et al., 1991) أن القوة المشتركة للارتباطات الثلاثة تحدد مدى مسؤولية الفرد، أي أن الأفراد يتحملون المسؤولية إلى الحد الذي تكون فيه: (أ) الوصفات واضحة وقابلة للتطبيق على الحدث (رابط الحدث - الوصفة)، (ب) يُنظر إلى الوصفات على أنها تربط الفرد بحكم هويته (رابط الهوية بالوصفة)، و (ج) ارتباط الفرد بالحدث، خاصةً إذا كان ذلك الفرد يعتقد أن له سيطرة شخصية على الحدث (رابط الحدث بالهوية). تكتمل صورة النموذج وتصبح على شكل هرم عندما يضاف إليه الركن الأساسي في عملية المساءلة المتمثل بـ"المراقب"، والذي له إمكانية التقييم وإصدار الحكم على

نتيجة الحدث أو الاجراء الذي يقوم به الفاعل، وكما موضح في الشكل (2). في وقت لاحق عمق Schlenker نموذجه بشكل أكبر حينما أشار إلى ان الوصفات الواضحة والمحددة سوف تساعد على ارتباط الفرد بالحدث وتجعله ملزم بتلك الوصفات بسبب هويته ودوره المحدد بوضوح، وبالتالي يُنظر إلى الفرد على أنه مسؤول عن السلوك أو الأداء المعني (Schlenker, 1997).

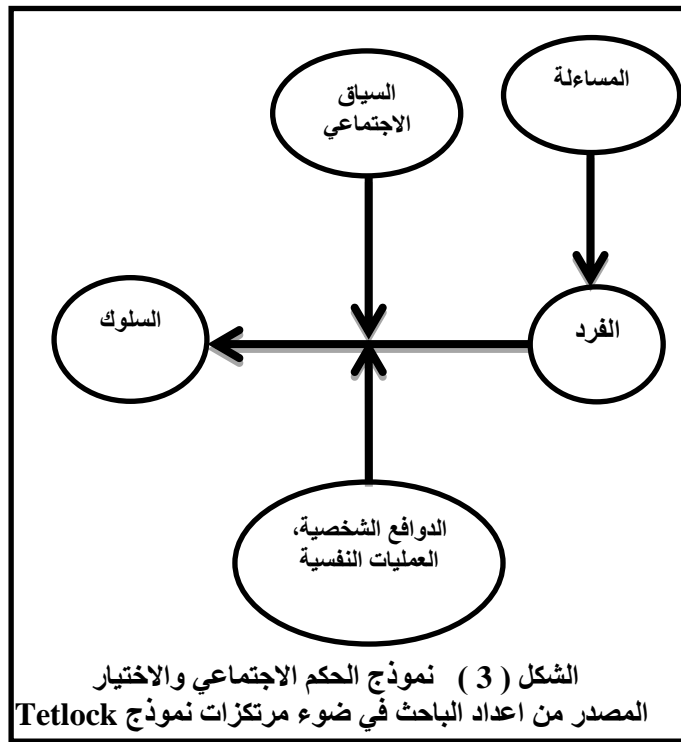


2. نموذج الحكم الاجتماعي والاختيار

تبنى Tetlock (1985, 1992) فكرة الهوية والصورة الاجتماعية في نموذجه الذي اطلق عليه المساءلة وفقاً لحالات المواقف الاجتماعية (سمي فيما بعد نموذج الحكم الاجتماعي والاختيار)، والذي يعد من أكثر الأسس المفاهيمية تأثيراً في الأدب الحالي لأبحاث المساءلة. طوّر (Tetlock 1985) نموذجه نتيجةً لاعترافه بقصور النماذج السابقة للمساءلة كونها تجاهلت الآثار السياقية وتأثيراتها على إدراك الفرد للمساءلة. فعلى النقيض من النموذج الهرمي للمساءلة الذي دعا إليه Schlenker et al.، والذي ركز على الجوانب الاجتماعية النفسية للمساءلة (أي تأثير الآخرين على سيكولوجية الفرد)، أكد نموذج الموقفية الاجتماعية لـ Tetlock على سيكولوجية المساءلة (بمعنى، استراتيجيات المواجهة الداخلية والعمليات النفسية للفرد). وفقاً لهذا النموذج أشار Tetlock إلى أن المساءلة تمثل الموقفية الاجتماعية الأساسية التي تحرك السلوك الفردي. ونظراً لأن المساءلة تستلزم إجراء تقييم محتمل، فإن الأفراد يضعون أنفسهم في موقف للدفاع عن قراراتهم أو أفعالهم في حالة تعرضهم للتقييم، لأنهم يشعرون بالقلق إزاء صورتهم ووضعهم ويسعون للحصول على موافقة في نظر الآخرين، على وجه التحديد يعتمد

نموذج (Tetlock 1985) بشكل أكبر على استعارة "السياسي البديهي" "intuitive politician"، والتي تشير إلى أن الأفراد لديهم الدافع بشكل أساسي للحفاظ على صورتهم وهويتهم الاجتماعية وحمايتهم في عيون الجهات التي تقوم بمساءلتهم (Frink et al., 2008).

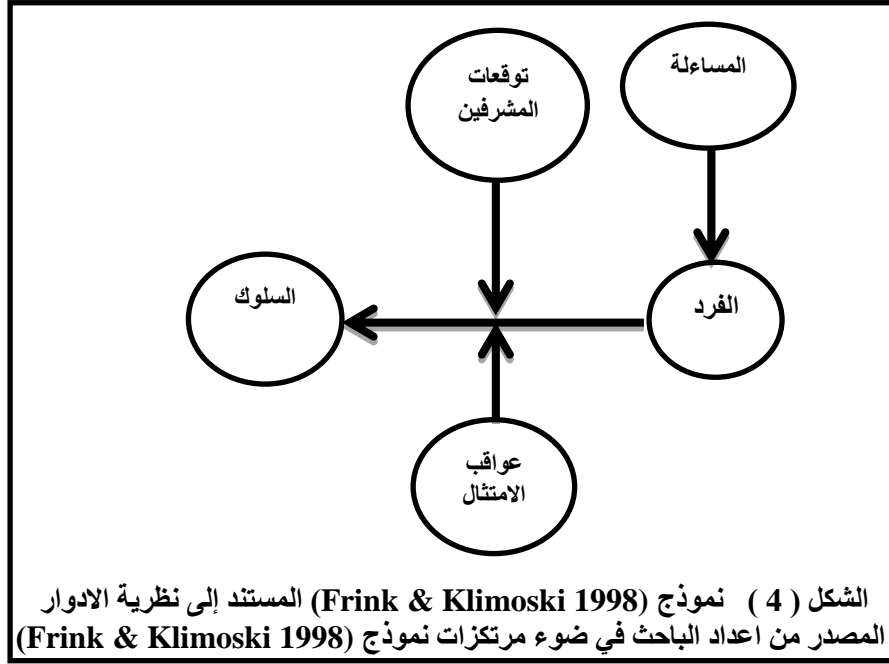
من الافتراضات الرئيسية لنموذج الحكم والاختيار الاجتماعي أن الأفراد يفسرون بشكل شخصي شروط المساءلة الخارجية. وفقاً لهذا الرأي، من المتوقع أن يواجه شخصان شروطاً مماثلة للمساءلة، ولكنهم يبلغون عن مستويات متباينة من القدرة على الإجابة بعد الحدث. تقود هذه التجارب الذاتية بعض الأفراد إلى الازدهار عندما تزداد ظروف المساءلة، ويعاني آخرون من عواقب ضارة (Tetlock, 2000). والشكل (3) يعبر عن الجوانب التي ركز عليها هذا النموذج.



3. نموذج Frink and Klimoski (1998) المستند إلى نظرية الأدوار

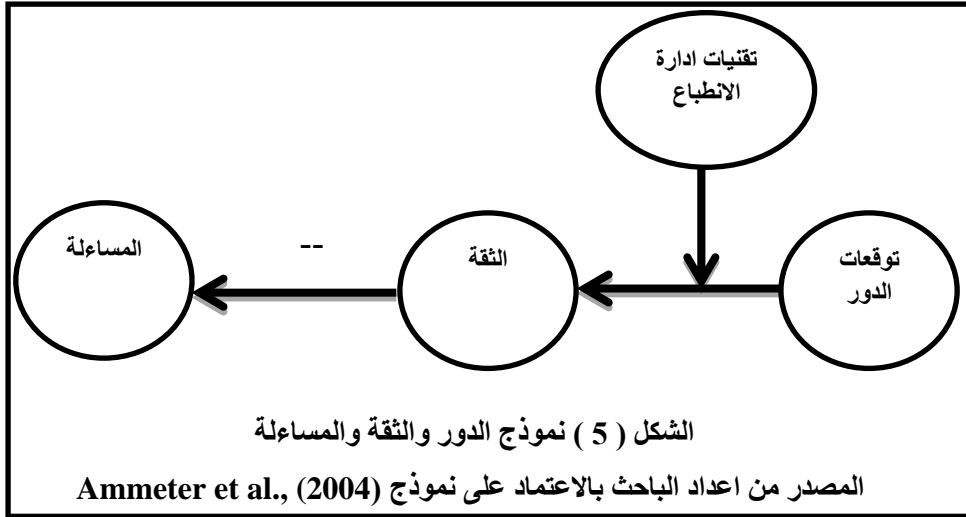
اقترح Frink and Klimoski (1998) تصوراً للمساءلة استعاره من نظرية الأدوار. تصف نظرية الأدوار تطور توقعات الدور وقبول الأدوار التنظيمية وتشير إلى أن توقعات مرسلي الأدوار (مثل المشرفين والأقران) تؤثر على سلوكيات الفرد. لقد ولد تفسير Frink and Klimoski (1998, 2004) لنظرية المساءلة تياراً بحثياً كبيراً، ركز بشكل أساسي على السلوك التنظيمي (Cropanzano et al., 2004; Hochwarter et al., 2005). وتقر مناقشاتهم بالتداخل المفاهيمي الكبير بين هياكل المساءلة والأدوار. على سبيل المثال، يؤكد كل من (هيكل المساءلة والأدوار) بطبيعتها على العلاقات الشخصية، ولديها توقعات سلوكية، وتؤكد على عواقب الامتثال، وربط الأفراد بمهام معينة بهدف تقييمهم (Cumings & Anton, 1990). في ذات السياق أشار Frink and Klimoski (2004: 12) إلى

العديد من مزايا عرض المساءلة من خلال عدسة نظرية الدور. على سبيل المثال، يتيح القيام بذلك للباحثين عرض المساءلة عبر وحدة مختلفة من التحليل، وتوسيع اعتبارات المحفزات الزمنية، وتقييم أهمية التأثيرات المتبادلة والاختلافات الفردية. الشكل (4) يوضح المرتكزات التي يقوم بها عليها هذا النموذج.



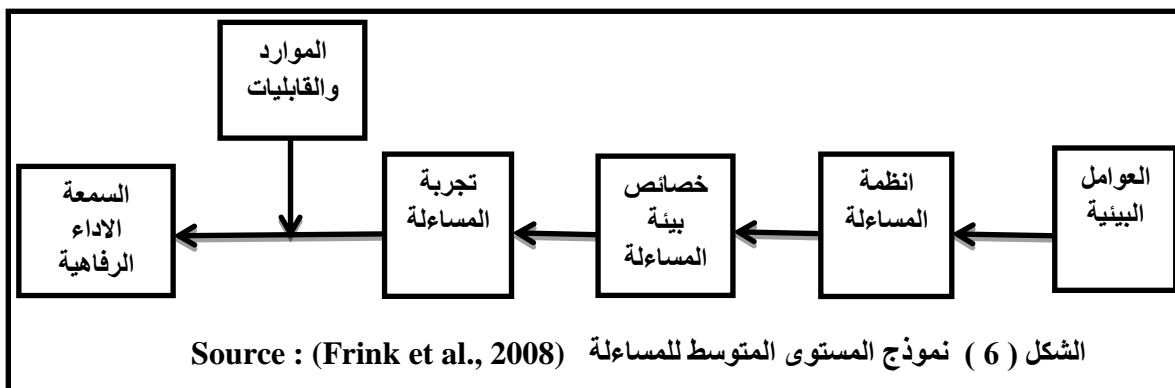
4. نموذج الدور والثقة والمساءلة لـ (Ammeter et al., 2004)

استخدم (Ammeter et al., 2004) نموذج نظرية الدور في تطوير إطار نموذج الدور والثقة والمساءلة الموضح في الشكل (5). في هذا النموذج النظري، اقترح Ammeter وزملائه أن الأفراد قد يستخدمون تقنيات إدارة الانطباع للتأثير على توقعات الدور. بالنسبة للأفراد الذين يتمتعون بمهارات سياسية، قد يستخدمون إدارة الانطباع لزيادة ثقة الآخرين بهم، وبالتالي تقليل المساءلة المفروضة عليهم. قالوا أيضاً أن الثقة قد تكون بمثابة وكيل للمساءلة (والعكس صحيح). أي أنه إذا تم اعتبار المساءلة وسيلة للمراقبة الاجتماعية أو السيطرة، فقد تؤدي المستويات الأعلى من الثقة بالآخرين إلى تقليل الحاجة إلى فرض المساءلة عليهم. في مساهمة نظرية لاحقة، قام كل من (Hall et al., 2004) بتوسيع نطاق عمل Ammeter et al، من خلال اقتراحهم أن القادة قد يتلاعبون بالثقة من أجل تقليل المساءلة، مما يخلق فرصة للسلوكيات المنحرفة وظيفياً أو المعاكسة للإنتاج.



5. نموذج المستوى المتوسط للمساءلة Meso-level model

يمثل البحث على المستوى المتوسط، الذي يربط المفاهيم الجزئية والكلية عبر مستويات التحليل شكلاً من أشكال السياق الذي يعد مكوناً مهماً للبحث العلمي (Klein et al., 2004). ان فهم ديناميات المساءلة بين المشرف والمرؤوس فقط من دون شرح الضغوط الخارجية التي تؤثر على طبيعة العلاقة الثنائية يعد ذو فائدة متواضعة، لذلك أشار Johns (2006) إلى أن هناك حاجة ملحة لتصور المساءلة على المستوى المتوسط لمعالجة أوجه القصور الموجودة في الأدبيات العلمية الحالية، لأنه من الواضح حتى للمراقب الأكثر بعداً أن فهم سياق المساءلة يُعد أمراً حاسماً في إلقاء نظرة ثاقبة على هذه الظاهرة، نتيجةً لذلك ذلك طور Frink et al. (2008) نموذج المستوى المتوسط للمساءلة استجابةً إلى دعوة Tetlock الذي أشار إلى أن المساءلة تمثل ظاهرة غير متجانسة ودعا الباحثين إلى ضرورة دراستها استناداً إلى نظرية المستوى المتوسط. قدم Frink et al. (2008) نموذج المستوى المتوسط للمساءلة في المنظمات وكما هو واضح من الشكل (6) الذي اقترح فيه مفهوماً للمساءلة (الفردية، والجماعية، والتنظيمية) والذي يتأثر بشكل مباشر بالعوامل السياقية وتحديداً "خصائص بيئة المساءلة"، بالاستعانة بكل من مفهوم نظرية الادوار ونظرية رأس المال الاجتماعي جادل Frink وزملائه بأن الموارد والقابليات المتاحة للكيانات الخاضعة للمساءلة تضعف العلاقات بين المساءلة والنتائج.



خامساً. معوقات تطبيق المساءلة

حدد السبيعي (2010) مجموعة من الاسباب التي تؤدي إلى فشل المساءلة منها: عدم وضوح المسؤوليات والادوار، وتوقعات الأداء غير الواضحة، وعدم توفر التغذية العكسية، وعدم استخدام المتابعة والمكافآت والعقوبات، وعدم كفاية المصادر، وضعف التخطيط والتدريب، وغياب الوصف الوظيفي، وعدم تطبيق انظمة المساءلة الادارية، واهمال الفروق الفردية بين الأفراد العاملين، بشكل أكثر تحديداً صنف (السبيعي، 2010: 40-41) معوقات تطبيق المساءلة إلى فئتين اساسيتين:

الفئة الأولى/ معوقات ادارية وبنوية تتعلق بالجهاز الاداري **administration and structural obstacles**، وتشمل:

1. سطوة المركزية الشديدة وضعف اللامركزية على مستوى الإدارة، لذا يلتزم الاداريون التنفيذيون بما يملى عليهم من رؤساءهم، ويكون التفويض في هذه الحالة بأدنى درجاته، مما يضعف قدرة الرئيس على مساءلة المرؤوس خارج قاعدة الإذعان، وهذا يشكل تحدياً كون المساءلة عملية تشمل جميع جوانب العملية الادارية.
2. ضعف التخطيط الشامل، الذي بدوره يتسبب في إضعاف أو اهمال الاستخدام الأمثل للطاقت التنظيمية، إذ يؤدي إلى عدم تحديد الأدوار بدقة، أو حدوث الازدواجية في النشاطات أو التداخل في الواجبات والمهام، مما يؤدي إلى تشويش خطوط المساءلة في مرحلة العملية أو التنفيذ، ويجعل من الصعوبة بمكان عزو المستوى المتحقق للنتائج إلى أي فرد أو وحدة تنظيمية.
3. صعوبة تفعيل الرقابة والاشراف الاداري بسبب ترهل حجم الجهاز الاداري وتعدد نشاطاته اضافة إلى وجود عمالة زائدة، مما يعقد عمليات المساءلة.
4. تعقد اللوائح والاجراءات، ويبدو ذلك جلياً من خلال المطالبات بتبسيط الاجراءات، وتزايد الشكوى من الروتين السائد في عمل الجهاز الاداري الحكومي بشكل عام.
5. ضعف الحماية الممنوحة للأشخاص والوحدات الادارية التي تفرض المساءلة أو الرقابة، وتبين ذلك من عدم استقلاليتها التامة واخضاعها للإدارة العامة (المركز)، مما يوفر وسائل كثيرة للتأثير على القرارات المتخذة من قبلهم.
6. كثرة التغيرات في القوانين والنظم والتعليمات، واحياناً كثرة اعادة الهيكلة يجعل من الصعب ممارسة المساءلة بصورة منتظمة وكعملية متصلة.

الفئة الثانية/ معوقات اجتماعية وثقافية **Socio cultural Obstacles** وتشمل:

1. هيمنة الولاءات الاجتماعية التقليدية التي تؤدي إلى شيوع المحاباة والمحسوبية في عمل الهيئات الرقابية.
2. انخفاض مستوى رواتب العاملين في الجهاز الاداري مقارنةً بارتفاع تكاليف المعيشة، مما يساعد على ايجاد بيئة ملائمة للفساد.

3. ضعف التدريب، خاصةً عدم احتواء البرامج التدريبية على نشاطات تدريبية تجذر ثقافة المساءلة وبيان متطلباتها ومنافعها.
4. ضعف التنشئة الاجتماعية الأساسية للأفراد العاملين في المنظمات، وعدم مراعاة ذلك في التكيف التنظيمي، التي تتمثل في تأهيل الأفراد العاملين الجدد، خاصةً في مجال المساءلة ومتطلباتها ومنافعها.
5. انتشار الفساد الذي أصبح من المعوقات الخطيرة التي تحول دون تفعيل مفهوم المساءلة.

سادساً. الجانب المظلم للمساءلة التنظيمية

على الرغم من ان المساءلة تعد عنصراً أساسياً في الوظائف والمنظمات، إلا أننا في الحقيقة لا نعرف سوى القليل نسبياً عن "الجانب المظلم للمساءلة" وعواقبه على اتجاهات وسلوكيات الأفراد العاملين، فالمساءلة بناء له ارتباطات ايجابية وسلبية مباشرة وغير مباشرة مع اتجاهات وسلوكيات مهمة في العمل (Hall et al., 2003).

وعلى الرغم أيضاً من تأكيد تيار من الأدبيات السابقة على أن عدداً من المتغيرات التابعة تتأثر بشكل إيجابي بالمساءلة في مكان العمل، بما في ذلك الأداء (Yarnold et al., 1988)، الرضا الوظيفي (Thoms, 2002)، واليقظة أو الانتباه، والتركيز على حل المشكلات (Hochwarter et al., 1995; Mero & Motowidlo, 2007) وغيرها من الآثار الايجابية التي تمت الإشارة إليها في فقرة أهمية المساءلة. إلا أن هناك تيار بحثي آخر أظهرت نتائجه التجريبية أن المساءلة لا تؤدي دائماً إلى سلوكيات إيجابية وتأييداً لذلك أشار Frink and Klimoski (1998) إلى أن المساءلة المدركة ليست "إيجابية على مستوى العام" وأكد على وجود "جانب مظلم" للمساءلة في جميع المنظمات. وأشار Lerner and Tetlock, (1999: 270) إلى ان المساءلة ليست الدواء الشافي لجميع "العلل الاجتماعية والمعرفية"، كما اقترح Ferris et al. (1995) أن هناك مستوى أمثل للمساءلة، إذ أن القليل جداً أو الأكثر من المتوقع سوف يؤدي إلى نتائج سلبية. فالمساءلة المدركة بشكل كبير قد تؤدي إلى نتائج سلبية لأن الأفراد العاملين يشعرون أنهم يخضعون لرقابة مفرطة، كما قد تحدث النتائج السلبية أيضاً بسبب زيادة الضغط أو التوتر (Hochwarter et al., 2005). تشمل بعض اختلالات (dysfunctions) المساءلة زيادة استخدام أساليب إدارة الانطباع (Beu & Buckley, 2001)، والقوالب النمطية (Gordon et al., 1988)، التركيز على المعلومات غير ذات الصلة (Tetlock & Boettger, 1989)، وتضخيم تقييمات الأداء (Klimoski & Inks, 1990)، وسوء تخصيص الموارد النادرة (Adelberg & Batson, 1978). في نفس الاتجاه الذي يركز على الجوانب السلبية للمساءلة أشارت الدراسات أيضاً إلى إن الأفراد الذين يخضعون للمساءلة هم أقل مرونة و أقل فائدة وأقل تعاونية (Adelberg & Batson, 1978)، كما ارتبطت المساءلة بالسلوك السياسي، والذي قد يحول الأفراد العاملين عن مهام العمل (Fandt & Ferris, 1990).

بالإضافة إلى هذه النتائج السلبية، توصل آخرون إلى إن المساءلة قد تكون مجهدة في مكان العمل (Laird et al., 2009)، فعندما يوجد جميع الأفراد العاملين في "شبكة من المساءلات"، فأنهم سوف يواجهون مطالب من مصادر متعددة مما يؤدي إلى مستويات عالية من الاجهاد (Frink & Klimoski, 1998). على سبيل المثال، ذكر (Page 2006) أن المديرين العموميين يتلقون طلبات من المصادر القانونية والتسلسل الهرمي والمهني والسياسي ومصادر السوق، إذا اشتبكت هذه المساءلات، يجب على الأفراد تحديد أولويات مهام العمل الخاصة بهم، مما يؤدي إلى استنزاف الموارد المعرفية المحدودة وزيادة الضغط؛ دعماً لذلك، ذكر (Schlenker and Weigold 1989) أن الغموض والمطالب والضغط، التي أثارها التوقعات المتزايدة، تسببت للأفراد "بالاختناق تحت الضغط" "choke under pressure" (Baumeister, 1984)، مما أدى إلى تخفيف العلاقة الإيجابية المحتملة بين المساءلة والأداء. بشكل أكثر تحديداً ركزت الأبحاث بشكل عام على نوعين من عواقب المساءلة والتي تمثل: **الحالات العاطفية، والسلوكيات**: تشمل **الحالات العاطفية** مجموعة من العناصر مثل القلق والاجهاد والتوتر والالتزام والرضا. في هذا الاطار وجد (Green et al., 2000) علاقة طردية بين المساءلة والقلق. وأشار (Hall et al., 2006, 2015) إلى ارتفاع التوتر الوظيفي والإرهاق العاطفي وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي للمشاركين الأكثر عرضة للمساءلة، كما وجد (Lanivich et al., 2010) ان المساءلة مرتبطة بمزاج الاكتئاب العالي في العمل، وانخفاض مستويات الالتزام التنظيمي، وانخفاض الرضا الوظيفي. نظراً لأن المساءلة المدركة تنطوي على مسؤولية تجاه الآخرين (Frink & Klimoski, 1998)، لذلك سوف يستجيب الأفراد الذين يعانون من نسبة عالية من العواطف السلبية بشكل سلبي أكثر لهذا الضغوط النفسية والاجتماعية، كما أن الزيادات في المساءلة المدركة ستترجم إلى مستويات عالية من التوتر في الوظائف للحالات العاطفية العالية (أي أن القليل سيء، و الكثير اسوء). الأساس المنطقي لفرضية هذه العلاقة ذو شقين (Hochwarter et al., 2005): أولاً، أن العاطفيين السلبيين بدرجة عالية أكثر عرضة للقلق، ويضلون متوترين، ويجربون التوتر بسبب الميل إلى التفاعل بقوة أكبر مع الضغوطات المدركة، والمبالغة في تأثير المنبهات السلبية. ثانياً، نظراً لأن زيادة المساءلة المدركة تفترض بطبيعتها فحصاً دقيقاً للأنشطة ذات الصلة بالعمل، بما في ذلك الحاجة إلى تقديم مبررات للاختيارات والسلوكيات، فمن المحتمل أن يعاني الذين لديهم درجات عالية من العواطف السلبية من مستويات متزايدة من القلق مع تصاعد التوقعات. ان المستويات العالية من المساءلة المدركة تكون معوقة أو مثبطة للأفراد ذوي المستويات المنخفضة من العواطف السلبية. بالمقابل تشمل **السلوكيات** أي فعل يتعلق بمتطلبات المساءلة، بمعنى، تشير السلوكيات إلى الإجراءات المتخذة من جانب فرد مسؤول. وجد (Markman and Tetlock 2000) أنه عندما تأثر الأفراد بظروف غير متوقعة، كانوا أكثر عرضة للانخراط في عذر وإنكار المسؤولية. اقترح بحث سابق أن المساءلة ترتبط سلباً بسلوكيات الدور الإضافي، إذ يُعتقد مع زيادة المساءلة يميل الأفراد إلى التركيز على الامتثال بشكل أكثر من سلوكيات

الدور الإضافي (Hall et al., 2015). في ذات السياق وبقدر تعلق الامر بالنتائج السلوكية تشير الدراسات إلى أنه في ظل ظروف الثقة العالية وقلة المساءلة، تخلق المنظمات بيئة مثالية لتعزيز سلوك القائد غير المشروع (Wikhamn & Hall, 2014)..

تشير نتائج الدراسات التي تمت الاشارة اليها اعلاه إلى أن المساءلة يمكن أن يكون لها عواقب مفيدة ومضرة. علاوة على ذلك، على الرغم من أن المساءلة ضرورية للبقاء التنظيمي إلا أنها يمكن ان تمثل ضغوط محتملة وتتسبب بعواقب سلبية. وبالتالي، يتمثل أحد التحديات لكل من الأفراد والمنظمات في إيجاد التوازن الصحيح بين متطلبات المساءلة. نظراً لأن المساءلة مرتبطة بالنتائج الفردية والتنظيمية الهامة (أي الإيجابية والسلبية على حد سواء)، يجب أن يكون لدى الباحثين فهم أكثر استنارة لهذا البناء ونتائجه. تساهم الدراسة الحالية في تمييز الجانب المظلم للمساءلة المدركة "سوء المساءلة" وتأثيرها على تثبيت سلوكيات الأفراد العاملين الايجابية وتحديدًا "سلوك العمل الاستباقي" من خلال مجموعة من المتغيرات التي تتوسط هذه العلاقة.

يتبين من خلال المراجعة للجانب المظلم للمساءلة التنظيمية وجود خصائص ومكونات مفاهيمية تعكس العواقب المنحرفة للمساءلة، لسوء الحظ الدراسات السابقة لم تستطيع عزل وفصل المكونات للجانب المظلم للمساءلة واكتفت فقط بالتلويح أو تبني فكرة العلاقة اللاخطية (المستوى العالي والمستوى القليل من المساءلة مضر) وكأن الجانب المظلم مرتبط فقط بكثافة المساءلة المدركة دون ان يكون هناك بنية مستقلة لها ابعادها الخاصة التي تفصل كلياً بين الجانب المشرق والمظلم للمساءلة. المبحث القادم يحاول معالجة هذا الجانب من خلال استكشاف بنية سوء المساءلة.

المبحث الثاني

استكشاف بنية سوء المساءلة التنظيمية

توطئة

نظراً لأن دراستنا هي الدراسة الأولى من نوعها في تناولها لموضوع سوء المساءلة في مكان العمل، ولعدم وجود بنية مفاهيمية واضحة لسوء المساءلة تبين المضامين النظرية لهذا المفهوم، لذلك عمدنا إلى استخدام المدخل النوعي من أجل استكشاف وبناء بنية سوء المساءلة؛ لتوضيح هذا النوع من التحليل، نحدد في هذه المبحث ماهية التحليل النوعي ومداخله، ونستعرض الخطوات التي أشار إليها الباحثون للبدء بالتحليل الكيفي وإجراؤه بطريقة مدروسة؛ ومن ثم نوضح الكيفية التي تمت بها إجراء تحليلنا لبناء بنية سوء المساءلة.

التحليل النوعي

أغلب الدراسات الإدارية على المستوى المحلي تعتمد المدخل الكمي (quantitative) في تصميم الدراسة وتنفيذها. المدخل الكمي مدخل مهم في عملية اختبار النظريات والتحقق من الفرضيات والذي يتحقق بناءً على وجود قاعدة معرفية رئيسة تمهد الطريق لجمع بيانات رقمية واختبارها إحصائياً من خلال الأدوات المختلفة (Song, 2007). على العكس من المدخل الكمي، فإن المدخل النوعي (qualitative) هو مدخل استكشافي يستخدم في خلق البنى المفاهيمية الجديدة وبناء النظريات، أنه لا ينطلق من نظرية أو أساس معرفي قائم بل ينطلق من الملاحظة والبيانات وينشأ أطر جديدة بالاعتماد على البيانات غير الرقمية مثل الكلمات والجمل والمحادثات والخطاب والخ (Holloway & Todres, 2003; Song, 2007). عادة ما يكون البحث النوعي أكثر ميلاً نحو الإجراء التفسيري والاستكشافي. في البحث النوعي، يلاحظ الباحثون السلوكيات ويسعون إلى إيجاد تفسيرات من تلك الملاحظات تساعدهم على استكشاف بنى مفاهيمية جديدة. تصميم البحث النوعي استقرائي إلى حد كبير، يبدأ بالملاحظات ويسعى إلى إيجاد تفسيرات نظرية ومنطقية للملاحظات، ويفضل استخدام هذا النوع من البحوث عندما لا تكون هناك نظريات راسخة في مجال معرفي ما أو عندما لا يمكن استخدام النظريات الموجودة لشرح الظاهرة التي سيتم التحقيق فيها دون تعديلات (Ang, 2014). ويستخدم التحليل النوعي بشكل كبير ومتكرر في دراسات الإدارة والسلوك التنظيمي وهناك العديد من طرق التحليل النوعي منها على سبيل المثال تحليل المحتوى، وتحليل الخطاب، والإثنوغرافيا، وتحليل البنى (تحليل الثيمات) والبحث الإجرائي (Carrera-Fernández et al., 2014).

سوف نستخدم المدخل النوعي باستخدام تحليل البنى المفاهيمية (تحليل الثيمات) في موضوع سوء المساءلة التنظيمية لأن هذا الموضوع لا يوجد له أساس نظري كامل ونفتقد إلى مضامينه النظرية والفكرية مما يتطلب استخدام أسلوب استكشافي يغوص في مضامين تجارب الآخرين وأفكارهم للوصول إلى بنى

مفاهيمية توضح معناه وكيفية حدوثه وما هي عواقبه، في أدناه توضيح لمفهوم وخطوات تحليل البنى المفاهيمية.

ما هو تحليل البنى المفاهيمية (تحليل الثيمات)؟

تحليل البنى المفاهيمية (تحليل الثيمات) هو طريقة لتحليل البيانات النوعية التي يتم تطبيقها عادة على مجموعة من النصوص والكلام الذي يستخرجه الباحث من المشاركين مثل النصوص التي يتم تسجيلها من خلال المقابلات. يفحص الباحث البيانات من خلالها عن كثب لتحديد البنى المفاهيمية المشتركة - وهي الموضوعات والأفكار وأنماط المعاني التي تظهر بشكل متكرر في كلام ونصوص المشاركين. أنه وسيلة مهمة في تحليل البيانات النوعية تتصف بالمرونة والسهولة وتمثل طريقة لتحديد وتحليل وإعداد التقارير عن الأنماط والأفكار ذات الخصائص المشتركة (الثيمات) داخل البيانات، فهو ينظم ويصف مجموعة البيانات بأدنى حد ممكن من التفاصيل (الغنية) من أجل خلق بنى مفاهيمية مجردة أكثر اتساعاً (Boyatzis, 1998). وبمجرد أن يقرر الباحث استخدام تحليل الثيمات، تتبثق طرق مختلفة يجب وضعها في الاعتبار. على وجه التحديد هناك فرق بين المدخل الاستقرائي والاستنتاجي: يتضمن المدخل الاستقرائي السماح للبيانات بتحديد ثيمات الباحث، بينما يتضمن المدخل الاستنتاجي الوصول إلى البيانات مع بعض الثيمات المسبقة التي يتوقع الباحث أن يجدها تنعكس من تلك البيانات، بناءً على النظرية أو المعرفة الحالية. بمعنى: هل يوفر الإطار النظري للباحث فكرة قوية عن نوع الثيمات التي يتوقع أن يجدها في البيانات (استنتاجي)، أم يخطط لتطوير إطار العمل الخاص به بناءً على ما يجده (استقرائي)؟ وعلى الرغم من وجود العديد من الطرق المختلفة لإجراء تحليل الثيمات، ولكن الشكل الأكثر شيوعاً يتبع عملية من ست خطوات حددها Braun & Clarke (2006) ، في أدناه توضيح لكل منها.

خطوات إجراء تحليل الثيمات

المرحلة الأولى: التعرف على البيانات

توفر هذه المرحلة حجر الأساس لبقية مراحل تحليل الثيمات. في هذه المرحلة من المهم الحصول على نظرة عامة شاملة لجميع البيانات التي جمعناها قبل أن نبدأ بتحليل عناصرها الفردية. قد يتضمن ذلك نسخ الصوت وقراءة النص وتدوين الملاحظات الأولية والبحث بشكل عام في البيانات للتعرف عليها. من الضروري أن ينغمس الباحث في البيانات إلى الحد الذي يكون فيه على دراية بعمق واتساع المحتوى. يتحقق الانغماس عادةً من خلال "القراءة المتكررة" للبيانات، وقراءة البيانات بطريقة نشطة والبحث عن المعاني والأنماط وما إلى ذلك. من المثالي قراءة مجموعة البيانات بأكملها مرة واحدة على الأقل قبل البدء في الترميز، حيث سيتم تشكيل الأفكار وتحديد الأنماط المحتملة أثناء القراءة. إذا جمع الباحث بيانات شفهيًا، مثل المقابلات، فسيحتاج إلى نسخ البيانات إلى نص مكتوب، بمعنى وضع الأصوات المنطوقة على الورق تمهيداً لإجراء تحليل نوعي. خلال هذه المرحلة، من الجيد أن يبدأ الباحث

في تدوين الملاحظات أو وضع علامات على أفكار الترميز التي سيعود إليها في المراحل اللاحقة. بمجرد القيام بذلك، سيكون الباحث على استعداد لبدء عملية الترميز الأكثر رسمية.

المرحلة الثانية: توليد الرموز الأولية

تبدأ المرحلة الثانية عندما يقرأ الباحث البيانات ويتعرف عليها، ويكون قد أنشأ قائمة أولية بالأفكار حول ما هو موجود في البيانات وما هو مثير للاهتمام فيها وما هو متكرر، إذ يقوم الباحث وفقاً لهذه العملية بتنظيم البيانات في مجموعات ذات مغزى يطلق عليها الرموز، ومع ذلك، تختلف البيانات المرزمة عن وحدات التحليل (الثيمات)، والتي تكون (غالباً) أوسع، في هذه المرحلة يجب على الباحث ان يعمل بشكل منهجي من خلال مجموعة البيانات بأكملها، مع إعطاء الاهتمام الكامل والمتساوي لكل عنصر من عناصر البيانات، وتحديد الجوانب المثيرة للاهتمام في عناصر البيانات التي قد تشكل أساس الأنماط المتكررة (الثيمات) عبر مجموعة البيانات، في حالة الترميز يدوياً، يمكن للباحث ترميز بياناته عن طريق كتابة ملاحظات على النصوص التي يقوم بتحليلها، أو باستخدام أقلام التظليل أو الأقلام الملونة للإشارة إلى الأنماط المحتملة، أو باستخدام الملاحظات لتحديد أجزاء البيانات، يمكن للباحث تحديد الرموز مبدئياً، ثم مطابقتها مع مقتطفات البيانات التي توضح هذا الرمز، ولكن من المهم في هذه المرحلة التأكد من أن جميع مستخلصات البيانات الفعلية يتم ترميزها، ثم تجميعها معاً داخل كل رمز. النصيحة الرئيسية لهذه المرحلة هي ترميز أكبر عدد ممكن من الموضوعات / الأنماط المحتملة وهذه الخطوة ضرورية لان الباحث في البداية لا يعرف أبداً ما قد يكون مثيراً للاهتمام لاحقاً.

المرحلة الثالثة: البحث عن الثيمات

تبدأ المرحلة الثالثة عندما يتم ترميز جميع البيانات وترتيبها مبدئياً، ويصبح لدى الباحث قائمة طويلة من الرموز المختلفة التي حددها عبر مجموعة البيانات. تتضمن هذه المرحلة، التي تعيد تركيز التحليل على المستوى الأوسع للثيمات، بدلاً من الرموز، فرز الرموز المختلفة إلى ثيمات محتملة، وتجميع جميع مقتطفات البيانات المرزمة ذات الصلة ضمن الثيمات المحددة. بشكل أساسي، يبدأ الباحث في تحليل الرموز والنظر في كيفية دمج الرموز المختلفة لتشكيل ثيم واحد شامل. قد يكون من المفيد في هذه المرحلة استخدام الباحث للتمثيلات المرئية لمساعدته في فرز الرموز المختلفة إلى موضوعات. يمكن استخدام الجداول، أو الخرائط الذهنية، أو كتابة اسم كل رمز (ووصف موجز) على قطعة منفصلة من الورق وتنظيمها في ثيمات. في هذه المرحلة، قد يكون لدى الباحث أيضاً مجموعة من الرموز التي لا يبدو أنها تنتمي إلى أي مكان، ومن المقبول تماماً إنشاء "ثيم" يسمى "متنوع" لاحتواء الرموز - ربما مؤقتاً - والتي لا يبدو أنها تتناسب مع الثيمات الرئيسية. تنتهي هذه المرحلة بمجموعة من الثيمات المرشحة والثيمات الفرعية وجميع مقتطفات البيانات التي تم ترميزها.

المرحلة الرابعة: مراجعة الثيمات

تبدأ المرحلة الرابعة عند خلق مجموعة من الثيمات المرشحة، وتتضمن تنقيح تلك الثيمات. خلال هذه المرحلة، سيتضح أن بعض الثيمات المرشحة ليست ثيمات فعلية (على سبيل المثال، إذا لم تكن هناك بيانات كافية لدعمها، أو كانت البيانات متنوعة للغاية)، في حين أن البعض الآخر قد تتعارض مع بعضها البعض. قد تحتاج الثيمات الأخرى إلى تقسيمها إلى ثيمات منفصلة وفرعية، يجب أن تتماسك البيانات داخل نفس الثيم بشكل هادف، بينما يجب أن تكون هناك اختلافات واضحة ومحددة بين الثيمات المختلفة. تتضمن هذه المرحلة مستويين من مراجعة وتنقيح الثيمات. المستوى الأول يتضمن المراجعة على مستوى مقتطفات البيانات المرمزة. هذا يعني ان الباحث بحاجة إلى قراءة جميع المقتطفات المجمعة لكل موضوع، والنظر فيما إذا كانت تبدو وكأنها تشكل نمطاً متماسكاً، إذا كانت الثيمات المرشحة تبدو وكأنها تشكل نمطاً متماسكاً، فينتقل الباحث بعد ذلك إلى المستوى الثاني من هذه المرحلة، أما إذا كانت الثيمات المرشحة غير مناسبة، فسيحتاج الباحث إلى التفكير فيما إذا كان الثيم نفسه يمثل مشكلة، أو ما إذا كانت بعض البيانات المستخلصة من داخله لا تتناسب معه، في هذه الحالة، يمكن للباحث إعادة صياغة الثيم، وإنشاء ثيم جديد، أو العثور على تبويب لتلك المقتطفات التي لا تعمل حالياً في ثيم موجود بالفعل، أو التخلص منها من التحليل، بمجرد معرفة الباحث بأن الثيمات المرشحة تلتقط بشكل كاف ملامح البيانات المرمزة فإنه سيصبح جاهز للانتقال إلى المستوى الثاني من هذه المرحلة، يتضمن المستوى الثاني عملية مماثلة، ولكن فيما يتعلق بمجموعة البيانات بأكملها، في هذا المستوى، يفكر الباحث في صحة الثيمات الفردية في ضوء مجموعة البيانات، وأيضاً ما إذا كانت خريطة الثيمات المرشحة تعكس "بدقة" المعاني الواضحة في مجموعة البيانات ككل.

المرحلة الخامسة: تعريف الثيمات وتسميتها

تبدأ المرحلة الخامسة عندما يكون لدى الباحث خريطة ثيمات مرضية لبياناته، في هذه المرحلة، يقوم الباحث بتحديد وتنقيح الثيمات التي سيقدمها لتحليله، وتحليل البيانات داخلها، يشير "التعريف والتنقيح"، إلى تحديد "جوهر" ما يدور حوله كل ثيم (بالإضافة إلى الثيمات بشكل عام)، وتحديد جانب البيانات الذي يلتقطه كل ثيم. من المهم عدم محاولة الحصول على ثيم يكون شديد التنوع والتعقيد، يمكن للباحث القيام بذلك من خلال الرجوع إلى مقتطفات البيانات المجمعة لكل ثيم، وتنظيمها في حساب متماسك ومتسق داخلياً، مع السرد المصاحب، من الأهمية بمكان ألا يقوم الباحث فقط بإعادة صياغة محتوى مقتطفات البيانات المقدمة، ولكن تحديد ما هو مهم فيها ولماذا، لكل ثيم فردي، يتوجب إجراء تحليل مفصل وكتابته. بالإضافة إلى تحديد "القصة" التي يرويها كل ثيم، من المهم النظر في كيفية ملاءمتها لـ "القصة" الشاملة التي تخبرها البيانات، فيما يتعلق بسؤال البحث. كجزء من عملية التحسين، سيحتاج الباحث إلى تحديد ما إذا كان الثيم يحتوي على أي ثيمات فرعية أم لا، في هذه المرحلة يجب على الباحث التفكير

في الأسماء التي سيمنحها للثيمات في التحليل النهائي، ويجب أن تكون الأسماء موجزة ومقتضبة وتعطي القارئ على الفور فكرة عما يدور حوله الموضوع.

المرحلة السادسة: إنتاج التقرير

تبدأ المرحلة السادسة عندما يكون لدى الباحث مجموعة من الثيمات التي تم إعدادها بالكامل، وتتضمن التحليل النهائي وكتابة التقرير، تتمثل مهمة كتابة تحليل الثيمات، سواء كان للنشر أو لمهمة بحثية أو أطروحة، في سرد القصة المعقدة البيانات بطريقة تقنع القارئ بجدارة وصحة التحليل، من المهم أن يوفر التحليل وصفاً موجزاً و متماسكاً ومنطقياً وغير متكرر، ومثير للاهتمام للقصة التي ترويها البيانات داخل الثيمات وعبرها.

جمع البيانات

من أجل إجراء تحليل الثيمات وفق المدخل النوعي حول استكشاف البنية المفاهيمية لسوء المسألة في مكان العمل قام الباحث بجمع البيانات من خلال المقابلات شبه المهيكلة بشكل رئيسي، إذ قام الباحث بإجراء مقابلات شبه مهيكلة وجهاً لوجه مع عينة من القيادات الإدارية (مدير أو معاون مدير) بلغ عددهم (27) فرداً في مختلف القطاعات (مديرية الصحة، مديرية التربية، التعليم العالي، والقطاع المصرفي، مديرية الشرطة، مديرية البيئة، مديرية الماء والمجاري، مجلس المحافظة، دائرة الكهرباء، مديرية الخزينة، مديرية الزراعة، الضريبة، مديرية البلدية، ومديرية الجنسية). تمت المقابلات في مبنى الدائرة، وعادةً ما تكون في مكتب المشارك (المستجوب) أو في قاعة اجتماعات فارغة، واستغرقت المقابلات ما بين 40 إلى 80 دقيقة لكل شخص تمت مقابلته. لقد استخدمنا بروتوكولاً شبه مهيكلاً² يغطي تجربة المشاركين السابقة مع الأجهزة الرقابية وكيفية إدراكهم لدور الأجهزة الرقابية في تحسين أو عرقلة عمل منظماتهم، لغرض الإحاطة بجميع ما ذكر في المقابلة وعدم إغفال شيء مما تم ذكره عمدنا إلى تسجيل جميع المقابلات بواسطة جهاز تسجيل ليتسنى لنا الرجوع لها وتحديد كل ما مضامينها بدقة. الجدول (9) يوضح خصائص عينة البحث.

جدول (9)

خصائص عينة البحث في المقابلات شبه المهيكلة

ت	الموقع الوظيفي	مكان العمل	العمر	الجنس	سنوات الخدمة	التحصيل العلمي	مدة المقابلة
1.	مدير عام	الصحة	42	انثى	17	بوردركتوراه	40 M
2.	معاون اداري	الصحة	46	ذكر	20	ماجستير	60 M
3.	معاون فني	الصحة	39	ذكر	15	بوردركتوراه	55 M
4.	مدير عام	التربية	48	ذكر	22	بكالوريوس	40 M
5.	معاون اداري	التربية	53	ذكر	27	بكالوريوس	50 M

² للاطلاع على أسئلة المقابلات شبه المهيكلة راجع الملحق (1)

60 M	بكالوريوس	25	ذكر	51	التربية	معاون فني	6.
45 M	دكتوراه	30	ذكر	55	التعليم	عميد كلية	7.
70 M	ماجستير	14	ذكر	38	التعليم	معاون اداري	8.
50 M	دكتوراه	20	ذكر	44	التعليم	معاون علمي	9.
80 M	بكالوريوس	28	انثى	52	القطاع المصرفي	مدير	10.
70 M	بكالوريوس	33	انثى	56	القطاع المصرفي	مدير	11.
60 M	بكالوريوس	24	ذكر	50	القطاع المصرفي	مدير	12.
60 M	ماجستير	18	ذكر	41	وزارة الداخلية	مدير	13.
80 M	بكالوريوس	28	انثى	51	القطاع البيئي	مدير	14.
70 M	بكالوريوس	11	ذكر	34	القطاع البيئي	معاون مدير	15.
40 M	بكالوريوس	26	ذكر	49	مديرية الماء	مدير	16.
50 M	بكالوريوس	24	انثى	47	مديرية الماء	معاون مدير	17.
60 M	بكالوريوس	27	ذكر	50	مجلس المحافظة	معاون المحافظ	18.
80 M	بكالوريوس	18	ذكر	41	مجلس المحافظة	مدير الحسابات	19.
65 M	بكالوريوس	19	ذكر	42	الكهرباء	مدير	20.
70 M	بكالوريوس	32	ذكر	55	الكهرباء	معاون مدير	21.
60 M	بكالوريوس	30	ذكر	53	الخرزينة	مدير	22.
50 M	بكالوريوس	33	ذكر	56	الزراعة	مدير	23.
50 M	بكالوريوس	34	ذكر	57	الضريبة	مدير	24.
60 M	بكالوريوس	25	ذكر	48	الجنسية والجوزات	معاون مدير	25.
50 M	بكالوريوس	32	ذكر	55	البلدية	مدير	26.
60 M	بكالوريوس	28	ذكر	50	البلدية	معاون فني	27.

تحليل البيانات

بعد الانتهاء من المقابلات بدئنا بعملية تحليل البيانات باستخدام طريقة تحليل الثيمات (Thematic analysis). تتضمن هذه الطريقة تحليل كلام ونصوص المقابلات من خلال أتباع ست خطوات تمّ تحديدها من قبل Braun & Clarke (2006) وكما تمّ توضيحها آنفاً. في المرحلة الأولى من مراحل تحليل الثيمات، والمتمثلة بالتعرف على البيانات. في هذه المرحلة قمنا بتحويل الإجابات بالكامل وبكل تفاصيلها من التسجيل الصوتي إلى نص مكتوب، وهذا ساهم في زيادة اطلاع الباحث بشكل أعمق على تفاصيل كلام ونصوص المشاركين، بعد ذلك شرع الباحث بالمرحلة الثانية المتمثلة بتوليد الرموز الأولية، في هذه المرحلة عملنا بشكل منهجي من خلال مجموعة البيانات بأكملها، مع إعطاء الاهتمام الكامل والمتساوي لكل عنصر من عناصر البيانات، وتحديد الجوانب المثيرة للاهتمام في عناصر البيانات التي

قد تشكل أساس الأنماط المتكررة (الثيمات). تمت عملية ترميز بياناتنا عن طريق كتابة ملاحظات على النصوص التي نقوم بتحليلها، وباستخدام أقلام التظليل للإشارة إلى الأنماط المحتملة، تمت إعادة قراءة كل نص عدة مرات، وقورنت الرموز داخل النصوص وعبرها لتحديد أوجه التشابه والاختلاف بين المشاركين. تمّ تجميع الرموز المتشابهة في معناها الأساسي معاً لتشكيل رموز من الدرجة الأولى، على سبيل المثال، تمّ تجميع التعليقات حول خضوع الأجهزة الرقابية للضغوطات من جهات خارجية في رمز الترتيب الأول، "إدراك الفرد للضغوطات على الأجهزة الرقابية". بعد ان انتهينا من مرحلة ترميز جميع بياناتنا، وترتيبها مبدئياً، أصبح لدينا قائمة طويلة من الرموز المختلفة التي حددناها عبر مجموعة البيانات. بعد كل ذلك بدئنا بالمرحلة الثالثة المتمثلة بالبحث عن الثيمات، تتضمن هذه المرحلة، التي تعيد تركيز التحليل على المستوى الأوسع للثيمات فرز الرموز المختلفة إلى ثيمات محتملة، وتجميع جميع مقتطفات البيانات المرمزة ذات الصلة ضمن الثيمات المحددة³، في هذه المرحلة قمنا بفحص العلاقات بين رموز الدرجة الأولى، بحثاً عن طرق لتجميعها معاً في ثيمات ذات مستوى أعلى، على سبيل المثال تمّ دمج الرموز "بعض الأجهزة الرقابية تفتقر إلى المعرفة بالتعليمات والقوانين" و " المعنيين بالرقابة يحتاجون إلى تأهيل وتدريب لأنهم يفتقرون إلى الخبرة" لخلق ثيم واحد وهو عدم الخبرة، مكننا هذا من دمج رموز الدرجة الأولى في ثيمات من الدرجة الثانية التي التقطت العمليات ذات الصلة بمستوى أكثر تجريدًا. بعد توليد مجموعة من الثيمات المرشحة، بدئنا بالمرحلة الرابعة التي تتضمن مراجعة وتنقيح تلك الثيمات. خلال هذه المرحلة، وجدنا بعض الثيمات المرشحة ليست ثيمات فعلية بسبب الافتقار إلى وجود بيانات كافية لدعمها نتيجة عدم اتفاق المجيبين بشأنها؛ بعدما أصبح لدينا خريطة ثيمات معبرة عن البيانات بدئنا بالمرحلة الخامسة المتمثلة بتعريف الثيمات وتسميتها. في هذه المرحلة، قمنا بتعريف وتنقيح الثيمات التي سنقدمها لتحليله بمعنى تحديد "جوهر" ما يدور حوله كل ثيم، وتحديد جانب البيانات الذي يلتقطه كل ثيم. أخيراً انتهينا بالمرحلة الأخيرة التي تتمثل بإعداد التقرير النهائي حول تحليل الثيمات والنتائج التي تم التوصل إليها حول بنية سوء المساءلة، وبذلك أصبح لدينا بنية لسوء المساءلة تتكون من أبعاد رئيسية وهي (خصائص البيئة وخصائص المراقب وخصائص المعايير).

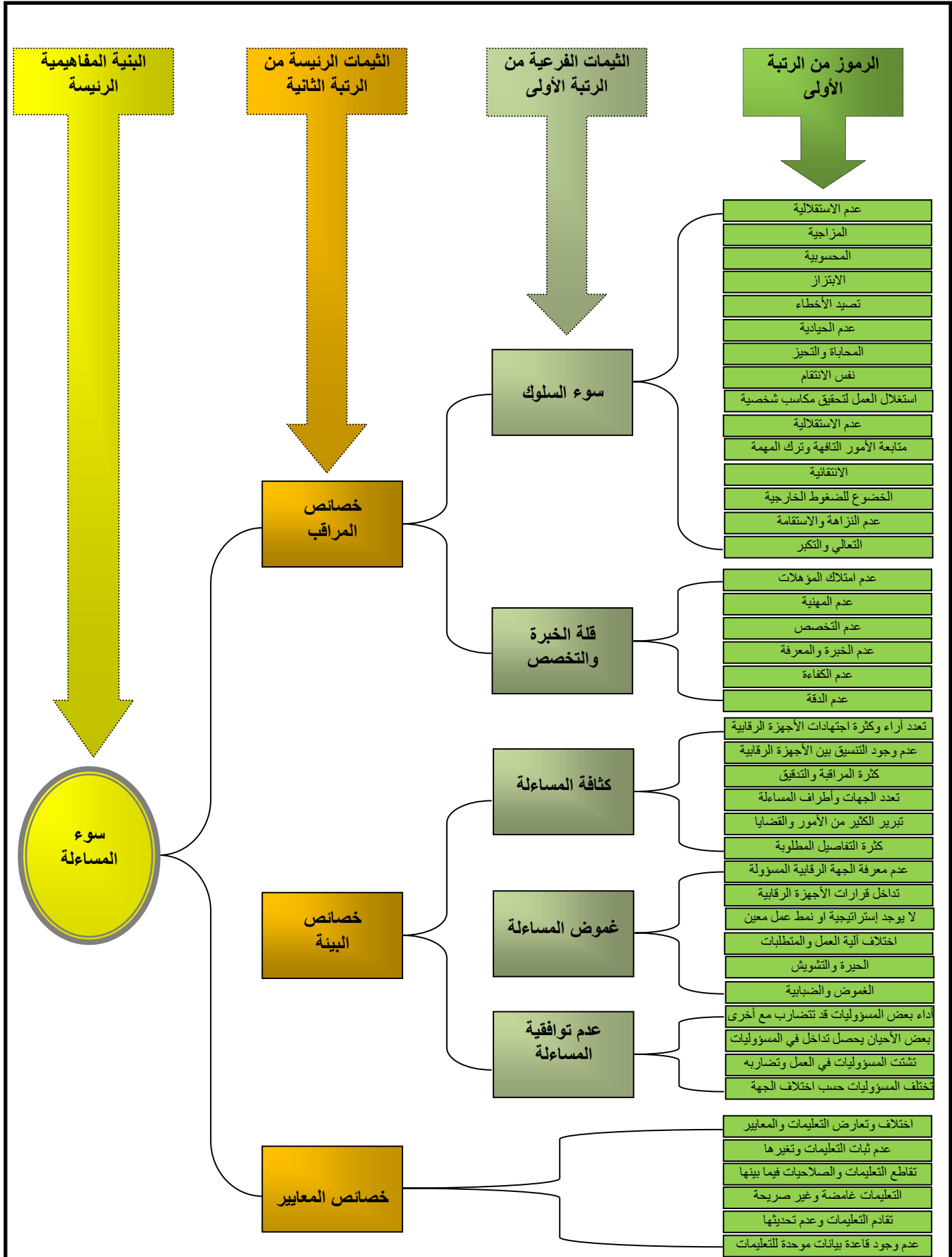
تقرير تحليل الثيمات

يظهر الشكل (7) التمثيل المرئي والصوري لتحليل الثيمات لبنية سوء المساءلة في مكان العمل الذي يعد احد الأدوات المهمة لرسم التصور الشامل عن تدفق رموز وثيمات البيانات، وكما يشاهد من خلال الشكل فإن بنية سوء المساءلة تعكس التصور الإدراكي لثلاث أبعاد رئيسية (ثيمات) وهي خصائص المراقب، وخصائص بيئة المساءلة وخصائص المعايير، هذا يشير إلى ان إدراك سوء المساءلة يأتي من حالات الخلل في خصائص ثلاث مصادر رئيسية لنظم المساءلة وهي المراقب والبيئة والمعايير. وقد حدد المشاركين في المقابلات شبه المهيكلة ان خصائص المراقب تأتي من بعدين فرعيين هما سوء سلوك

³ للاطلاع على نتائج المرحلة الثالثة راجع الملحق (2)

المراقب وقلة خبرة ومعرفة المراقب، إذ وجد الباحث وجود العديد من الرموز والإشارات من خلال تحليل كلام ونصوص المشاركين حول وجود سوء سلوك المراقب مثل حالات التحيز وعدم الموضوعية والانتهازية والانتقائية ونفس الانتقام وتصيد الأخطاء والخ من الرموز، كما بين تحليل وتشخيص كلام ونصوص المشاركين وجود العديد من الرموز حول وجود بعد قلة الخبرة والتجربة منها على سبيل المثال، عدم المهنية وعدم الخبرة وعدم امتلاك المؤهلات العلمية وعدم التخصص والخ. جميع هذه الرموز في بعد سوء السلوك وبعد قلة الخبرة هي تتعلق ببعد رئيسي أعلى (ثيمة من الدرجة الثانية) هي خصائص المراقب. أي ان المدراء والعاملين يشعرون ويدركون تجربة سوء المساءلة في إدراك الخلل الموجود في خصائص المراقب.

كما يظهر الشكل (7) أن إدراك سوء المساءلة قد يجسده خصائص البيئة ذات الصلة بنظم المساءلة المستخدمة، إذ يشاهد ان خصائص سوء المساءلة تتمثل بثلاث أبعاد فرعية تعكس ثيمات من الرتبة الأولى وهي كثافة المساءلة وغموض (تشويش) المساءلة وعدم توافقية المساءلة، وبيئت الرموز الأولية التي استخلصها الباحث حول كثافة المساءلة إلى حالة كثرة عبء وأطراف المساءلة في مكان العمل ومن أمثلة هذه الرموز هي كثرة الرقابة والتدقيق وتعدد أطراف المساءلة، وكثرة التفاصيل المطلوبة والخ، أما غموض المساءلة فأنها تبدو من خلال الرموز تشير إلى حالة عدم الوضوح في الآليات والطرق التي تتبعه الأجهزة الرقابية المختلفة ومن الأمثلة على الرموز ذات الصلة هي الحيرة والتشويش وتداخل القرارات والغموض والضبابية، أما بعد عدم توافقية المساءلة فإنه يعبر عن حالة التعارض والتضارب في مطالب الأجهزة الرقابية المختلفة والذي تصوره رموز مثل تداخل المسؤوليات وتضارب مطالب جهات المساءلة وتشنت المسؤولية والخ، وجميع هذه الأبعاد تعكس بنية مفاهيمية أعلى هي خصائص بيئة المساءلة. كما يظهر الجزء الأخير في التمثيل المرئي للثيمات الرموز المكونة لخصائص المعايير، إذ يلاحظ ان هذا البعد لا يشمل على أبعاد فرعية مثل باقي الأبعاد الرئيسية الأخرى، وعلى الرغم من اختلاف رموز هذا البعد إلا أنها بمجموعها تعكس بنية واحدة هي معايير المساءلة. وتتضمن هذه الرموز على سبيل المثال، تقادم التعليمات والقوانين وغموض التعليمات وعدم التصريح بها بالإضافة إلى عدم ثباتها وتغيرها المستمر.



الشكل (7) التمثيل المرئي لنتائج تحليل الثيمات لمتغير سوء المساءلة في مكان العمل

بناء مقياس سوء المساءلة

كل متغير يتكون من جانبين جوهريين الجانب الأول يعكس البنية المفاهيمية للمتغير من خلال تحديد مكونات المتغير الرئيسية: هل المتغير أحادي البعد ام متعدد الأبعاد وهل هناك أبعاد رئيسة وأبعاد فرعية وهل المتغير من الرتبة الأولى ام من الرتبة الثانية؟ أما الجانب الثاني فإنه يعكس فقرات قياس هذا المتغير موزعة حسب البنية المفاهيمية. خلال الفقرات أعلاه تمّ تناول الجانب الأول لمتغير سوء المساءلة والذي تمّ من خلاله تحديد الأبعاد الرئيسية والفرعية لهذا المتغير، أما الجانب الثاني المتعلق ببناء فقرات المقياس فسوف يتم تناولها في الجانب العملي للدراسة وحسب المراحل التي حددها (Hinkin 1998) في بناء المقاييس.

بعد ان خُصّ المبحث الحالي إلى استكشاف بنية سوء المساءلة (خصائص بيئة المساءلة، وخصائص المراقب، وخصائص المعايير) تنتقل الدراسة في المبحث الثالث إلى تقديم اطار نظري تحليلي لبنية سوء المساءلة، إذ سوف يتضمن المبحث الثالث عرض التأسيس النظري لكل بعد من الابعاد التي تمّ استكشافها لبنية سوء المساءلة وفقاً لما أشارت اليه ادبيات المساءلة.

المبحث الثالث

تأطير نظري حول بنية سوء المساءلة

توطئة

نظراً إلى الدور الهام الذي تلعبه المساءلة في المنظمات، وجدنا أنه من المهم جداً ان نتعمق بالبحث ودراسة هذه العملية، وأن نعتمد على أحدث الاساليب في تنفيذ الخطة البحثية والتجارب الاستكشافية، وهذا ما ساعدنا على التوصل إلى نتائج دقيقة وجديرة بالاهتمام، بعد ان اجرينا دراستنا الاستكشافية لتحديد الابعاد التي تشكل بنية "سوء المساءلة"، نعمل في هذا المبحث على تأطير الافكار والمفاهيم التي تتضمنها ابعاد بنية سوء المساءلة المتمثلة بـ (خصائص المراقب، خصائص البيئية، وخصائص المعايير) وتسلط الضوء على مضامينها الجوهرية بهدف اغناء الموضوع واعطاء صورة واضحة عن بنية سوء المساءلة في مكان العمل.

التأصيل النظري لمفهوم سوء المساءلة

على الرغم من تأكيد تيار من الادبيات على الجوانب الايجابية للمساءلة، إلا ان هناك تيار بحثي اخر أظهرت نتائجه التجريبية أن إدراك الفرد للمساءلة لا يؤدي دائماً إلى سلوكيات إيجابية، على سبيل المثال في بحث سابق أشار (Hall et al., (2003); Hochwarter et al., (2007) إلى ان المساءلة المدركة تعزز نتائج مواتية في بعض الاعدادات وغير مواتية في اعدادات أخرى. وتأييداً لذلك أشار (Frink and Klimoski, (1998) إلى أن المساءلة المدركة ليست "إيجابية على مستوى العام" واكد على وجود "جانب مظلم" للمساءلة في جميع المنظمات، نتيجةً لهذه الأشارات التي بينها الباحثون، تكونت لدينا قناعة بأن هناك فجوة معرفية تتمثل في عدم دراسة الباحثين للجانب المظلم للمساءلة، وبذلك تولدت لدينا الدافعية للخوض في هذا الموضوع الذي اطلقنا عليه سوء المساءلة Mis-accountability والذي يحدث نتيجةً لإدراك الفرد بوجود تشوهات أو اختلالات في نظام المساءلة. في ضوء ذلك يمكن تعريف سوء المساءلة على أنها موقف سلبي تجاه نظام المساءلة في المنظمة التي يعمل بها الفرد يتألف من ثلاثة جوانب (1) الاعتقاد بأن آليات المساءلة الرسمية تتصف بالغموض والكثافة وعدم التوافقية؛ (2) والاعتقاد بأن العاملين (المراقب) على تنفيذ هذه الآليات يفتقدون الخبرة ويمارسون سلوكيات سيئة؛ و (3) والاعتقاد بان المعايير المطبقة في هذه الآليات تتصف بالتقادم والتعارض. في الفقرات التالية سنوضح بشكل مفصل الابعاد التي تركز عليها بنية سوء المساءلة.

أولاً. خصائص المراقب Observer's Characteristics

ضمن شبكة المساءلة، هناك العديد من الأطراف التي يمكن أن تكون مسؤولة أمام بعضها البعض. تتمثل تلك الاطراف في شبكة المساءلة بالأفراد أو التجمعات الاجتماعية التي يدرك الفرد علاقة المساءلة بها (Gelfand et al., 2004). تماشياً مع ذلك أشار (Goodman et al., (2011b) إلى أن الأفراد

غالباً ما يمتلكون مساءلات مزدوجة مما يجعلهم يهتمون بالتقييمات من كيانات متعددة، لذلك قد ينتج عن التصورات المتباينة للمساءلة أمام زملاء العمل أو المشرفين أو المنظمة نتائج مختلفة، بشكل أكثر تحديداً قام علماء المساءلة بوضع تصور لآحد الاطراف على أنه الوكيل، الذي تتم مراقبة تصرفاته وقراراته، وتصور الطرف الآخر على أنه الموكل (المراقب) الذي يلاحظ و يقيم الوكيل (Cummins & Anton, 1990).

جميع نماذج المساءلة تصور المراقب ببساطة على أنه الشخص الذي يفرض آليات المساءلة ويبدأ التفاعلات في حلقة المساءلة، ويراقب ويقيم أداء الفرد المساءل، ويؤثر على السلوك المستقبلي للفرد المساءل من خلال استجابات المساءلة (Bergsteiner & Avery, 2010). نظراً لأن الإشارات التي يقدمها المراقبون تؤثر غالباً على صناعة الأحاسيس، لذلك فإن المعاملة التي يوفرها المراقبون لها القدرة في التأثير على ديناميات المساءلة وإدراك الأفراد للمساءلة (Breux et al., 2008). إذ يقدم المراقبون من خلال سلوكهم الرقابي إشارات مهمة للأفراد لتوضيح المهام وتعزيز الالتزام الشخصي والسيطرة على السلوكيات والنتائج التنظيمية الهامة، تماشياً مع ذلك عُرف السلوك الرقابي للمراقب على أنه شكل من أشكال الإشراف المباشر الذي يأخذ بعين الاعتبار مدى مشاركة المراقب في السلوكيات التي تعزز تصورات المساءلة لدى الأفراد العاملين (Mero et al., 2014).

من خلال دراستنا الاستكشافية، توصلنا إلى مجموعة من الخصائص المرتبطة بالمراقب والتي تصور جانب من إدراك الفرد بسوء المساءلة. ضمن الثيمات الفرعية من الرتبة الأولى صنفت هذه الخصائص إلى (سوء السلوك، وقلة الخبرة والتخصص). التي سنوضحها بشكل موجز في الفقرات التالية:

1. سوء سلوك المراقب Observer's Misbehavior

تسعى المنظمات المهنية في مجالي الرقابة والتدقيق إلى صياغة المبادئ والمعايير التي تهدف إلى وضع قواعد وآداب سلوك مهنة الرقابة والتدقيق، فضلاً عن الرقابة على أداء المراقبين والتأكد من مدى التزامهم في تلك القواعد. وقد اعترف ممارسي مهنة الرقابة والتدقيق وفي مرحلة مبكرة من القرن الماضي إلى ان هناك حاجة ماسة إلى سن مجموعة واضحة من المعايير التي تحكم سلوك المراقبين (Ohiokha & Akhalumeh, 2013). ان الفهم الصحيح لهذه المعايير يمثل خطوة مهمة نحو تحسين كفاءة عملية المساءلة، إذ ان تجاوز واهمال المراقب لتلك المعايير قد يؤدي إلى اضعاف وتقويض دور عملية المساءلة (Knechel et al., 2013).

عند النظر في "الدليل الاسترشادي لوحدات الرقابة والصادر من ديوان الرقابة المالية" نلاحظ حرص الديوان ومن خلال تأكيداته الواضحة على ضرورة التزام المراقبين بالسلوك المهني واخلاقيات المهنة التي تحدد للمراقبين القيم والسلوكيات التي ينبغي عليهم اتباعها أثناء أداء مهامهم الوظيفية وفي علاقاتهم فيما بينهم ومع الجهات الخاضعة للرقابة، كما تشير أخلاقيات المهنة التي نشرت في مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات المهنة للهيئات الرقابية الادارية إلى: قيام المراقب بأداء واجباته الوظيفية بكفاءة

ومهنية لتحقيق أهداف الهيئات الرقابية ضمن نطاق الصلاحيات الممنوحة لها، وأن يؤدي عمله بأمانة واستقلالية ومصداقية وشفافية ونزاهة وموضوعية وحيادية، متجرداً من سوء القصد أو الإهمال أو مخالفة القانون، أو السعي لتحقيق مصلحة خاصة به أو للغير أو الإضرار بالمصلحة العامة. (مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات المهنة بديوان الرقابة المالية والإدارية). على الرغم من كل هذه التأكيدات على الالتزام بالسلوك المهني واخلاقيات المهنة إلا أننا لاحظنا من خلال دراستنا الاستكشافية عدم التزام المراقبين بمضامين هذه المدونات وقيامهم بمجموعة من السلوكيات التي تندرج ضمن اطار "السلوكيات المنحرفة أو سوء السلوك"، مثل هذه السلوكيات تخل في ميزان العدل وتلحق الضرر بالمنظمة، سواء كانت المنظمة الخاضعة للرقابة أو الهيئات الرقابية التي يمثلها هؤلاء المراقبين. تعرف الادبيات سوء السلوك بشكل عام على أنه انتهاك حرمة الواجب المهني الداعي إلى العمل بحسن نية وبدون خداع. ان مصطلح سوء السلوك يستخدم للإشارة إلى الانتهاك المتعمد للقواعد والمعايير التنظيمية التي تحدد السلوك المرغوب، مما يهدد رفاهية المنظمة أو اعضائها أو كليهما (Robinson & Benneett, 1995). أو السلوكيات والممارسات اللاأخلاقية التي يتم تنفيذها عن قصد من قبل اعضاء المنظمة وتتناقض مع أهداف المنظمة ومصالحها (Poursadegh & Faridpour, 2018). في هذا الاطار لابد من الإشارة إلى أن سوء السلوك هذا ينطبق على الأفراد العاملين في جميع المنظمات بما فيهم المراقبين العاملين بالهيئات الرقابية. من وجهة نظرنا يشير سوء السلوك المراقب إلى الفعل أو السلوك المتعمد الذي يقوم به الفرد (المراقب) والمتمثل بانتهاك أو خرق اللوائح والقوانين المعمول بها في المنظمة، مما ينعكس على عدم تحقيق اهدف المنظمة (الهيئات الرقابية)، ومن الأمثلة على هذا السلوك: الرشوة، واستغلال المنصب لتحقيق منافع ذاتية، ومحاباة طرف والتعامل معه بشكل مختلف عن الاطراف الاخرى.

أشارت نتائج الدراسة الاستكشافية إلى ان المراقبين يقومون بمجموعة من السلوكيات صنفناها على أنها سلوكيات تندرج ضمن سوء سلوك المراقب، إذ اتفق عدد كبير جداً من الاشخاص الذين تمت مقابلتهم في المقابلات المباشرة شبه المهيكلية على ان بعض العاملين في الهيئات الرقابية يتصفون بدرجة عالية من المزاجية، تشير المزاجية بشكل عام إلى عدم الموضوعية في إعداد التقارير الرقابية، وعدم العمل وفقاً للقوانين والتعليمات، وانما وفقاً للاجتهادات الشخصية، ويبدو ذلك واضح من خلال إجابة أحد الذين تمت مقابلتهم على سؤالنا الذي وجه اليه والمتعلق بماهية السلبيات التي تعاني منها الاجهزة والهيئات الرقابية: إذ قال ان "عمل الاجهزة الرقابية يستند إلى المزاجيات في اغلب الاحيان"، كما توصلنا ايضاً إلى ان المراقبين في الهيئات الرقابية يتأثرون بدرجة عالية بالمحسوبية، بمعنى ان المراقبين غالباً ما يتأثرون بالضغوط الحزبية والاجتماعية عند ممارسة عملهم ويبدو ذلك واضحاً من خلال اجابة احد المدراء الذين تمت مقابلتهم: "عدم قدرة الاجهزة الرقابية على مساءلة البعض لأنهم مسنودين من جهات معينة، وهذا يؤشر بشكل واضح عدم مهنية واستقلالية بعض العاملين في الهيئات الرقابية، كونهم يخضعون للمزاجات السياسية والاهواء الشخصية"، وهذه الاجابات جاءت على لسان نسبة كبيرة من

الأشخاص الذين تمت مقابلتهم. في ذات السياق كان هناك شبه اجماع أيضاً في ان العاملين في الهيئات الرقابية يتصيدون الأخطاء، بمعنى ان العاملين في الهيئات الرقابية لا يهدفون من خلال عملهم إلى اكتشاف الأخطاء ومعالجتها والعمل على عدم تكرارها مستقبلاً، وانما يبذلون قصارى جهدهم لتصيد أي خطأ مهما كان بسيطاً أو لا يستحق الذكر من دون أي معالجات حقيقية، وتجلى ذلك بشكل واضح من خلال اجابة احد المجيبين "العاملون في الاجهزة الرقابية غير متعاونين وهدفهم الاساسي تصيد الأخطاء وليس تقويم العمل"، كما توصلنا أيضاً إلى ان العاملين في الهيئات الرقابية يتصفون بعدم الحيادية ويمارسون المحاباة والتحيز. تشير عدم الحيادية إلى التأثير العاملين في الهيئات الرقابية بالضغوطات الخارجية والانتقائية في عملهم. ويبدو ذلك واضحاً من خلال اجابة احد المدراء الذين تمت مقابلتهم: "العاملين في الهيئات الرقابية غير حياديين، بمعنى تبعية بعض الهيئات الرقابية إلى جهات متنفذة وبالتالي المساءلة والمحاسبة سوف تكون حسب درجة قربك أو بعدك من الجهات التي تدير هذا الجهاز". تشير نتائجنا أيضاً إلى استغلال بعض العاملين في الهيئات الرقابية يستغلون موقعهم الوظيفي لتحقيق مكاسب شخصية، فكما صرح مدير احد الدوائر ان "مجلس المحافظة باعتباره جهة رقابية تمارس العمل الرقابي على منظمتنا يعملون بمثابة معقبين وليسوا مراقبين، فهم يستغلون مكانهم وعملهم الرقابي لكسب قاعدة شعبية ويطلبون منا طلبات مخالفة للتعليمات، ومخالفة لدورهم الرقابي وهمم الوحيد هو كسب الشارع بأي شكل حتى وان كان مخالف للتعليمات". ان هذه السلوكيات بالإضافة إلى السلوكيات الاخرى التي تمّ تحديدها والتمثلة بعدم الاستقلالية والابتزاز ونفس الانتقام والانتقائية والخضوع للضغوط الخارجية وعدم النزاهة والاستقامة والتعالي والتكبر، حددناها على أنها سلوكيات منحرفة ترتبط بالمراقب، ناتجة عن عدم التزام بعض المراقبين بأخلاقيات المهنة، وتتسبب بسوء المساءلة في مكان العمل وحسب ما يُدرك من قبل العاملين في المنظمات.

2. قلة او نقص الخبرة والتخصص Lack of experience and specialization

بين (Ohiocha & Akhalumeh, 2013) دور الخبرة التي يضطلع بها المراقب في نجاح عملية المساءلة من خلال أشارته إلى ان "كفاءة عملية المساءلة غالباً ما تكون مختلفة من منظمة إلى اخرى وذلك اعتماداً على خبرة وفهم ومهارات وحكم المراقب". في الأدبيات النفسية التطبيقية، اقترح بعض الباحثين أن الخبرة تتمثل بالمعرفة المتعلقة بالوظيفة والمكتسبة بمرور الوقت (McCall et al., 2004). كما تمّ تعريف خبرة العمل على أنها "مجموعة من التصورات التي يمتلكها الأفراد العاملون حول تجاربهم في العمل استجابةً لتفاعلاتهم مع المنظمة" (Itam & Ghosh, 2020). وتعرف خبرة العمل أيضاً على أنها أما عدد الأشهر التي قضاها الفرد في وظيفة معينة (مدة الوظيفة)، أو عدد المرات التي تمّ فيها تنفيذ مهمة معينة. ومع ذلك، هناك أدلة تجريبية تشير إلى أن فردين لهما نفس القدر من الزمن في الوظائف إلاّ أنهما يختلفان اختلافاً جذرياً في عدد وأنواع المهام التي يؤديونها (Quinones et al., 1995). تماشياً مع ذلك ترتبط خبرة المراقب بطول الفترة الزمنية التي يستغرقها في إنجاز عمله، فضلاً عن عدد المهام

التي يقوم بها (Bouhawia et al., 2015)، إذ يتم اكتساب المعرفة والخبرة من خلال التجارب بمرور الزمن، ويكون أكثر المراقبين تجربة افضلهم معرفة وأكثرهم فاعلية في العمل الجماعي، ومن ثم فإن توفر المراقبين من ذوي الخبرة يرفع من مستوى الأداء في مجال الرقابة والمساءلة (Abdullah, 2014: 55). اصدر المعهد الامريكي للمحاسبين القانونيين تسعة معايير للتدقيق، يصف قاموس اكسفورد للتدقيق تلك المعايير بالمبادئ الاساسية والضرورية التي يتعين على المدققين الامتثال لها عند اجراء اي تدقيق للبيانات (Ohiokha & Akhalumeh, 2013)، كما تعد تلك المعايير بمثابة المرجع الاساسي لمن يمارس مهنة التدقيق، والتي تم تبويبها في ثلاث مجموعات رئيسية هي (المعايير العامة أو الشخصية، معايير العمل الميداني، ومعايير اعداد التقارير)، فيما يتعلق بالمعايير العامة والتي ترتبط بالمكون الشخصي للمدقق فأنها وبدورها تشمل (التأهيل العلمي والعملي للمدقق واستقلال المدقق، وبذل العناية المهنية المعقولة) (الشحنة، 2015: 120). ويقصد بالمعايير العامة أو الشخصية: القيام بأعمال التدقيق على درجة من الكفاءة المهنية وبواسطة اشخاص مؤهلين، وتوصف تلك المعايير على أنها "عامة" لأنها تمثل مطالب اساسية لمقابلة معايير العمل الميداني ولإعداد التقرير بشكل ملائم، كما تعد "شخصية" لأنها تحدد الصفات التي ينبغي ان يتصف بها من يمارس مهنة التدقيق، وتتحدد خبرة المراقبين من خلال الالمام بثلاث انواع من المعرفة المتعلقة بمهام المساءلة المختلفة يمكن تحديدها في النقاط الاتية (Bonner & Lewis, 1990):

1. ان يكون مجال معرفة المراقب عاماً، كالمعرفة بالمستوى الاساسي بالمحاسبة والتدقيق، بما في ذلك المعرفة بمعايير المحاسبة والتدقيق المتعارف عليها.
 2. المعرفة بالتخصصات الفرعية، ويكتسب المراقبون تلك المعرفة من خلال العمل أو التدريب في اختصاصات محددة، وهذا النوع من المعرفة تكون احتمالية اكتسابه أقل من خلال التعليم العام أو الخبرة، ومن ثم فمن غير المرجح ان تكون تلك المعرفة مكتسبة لدى جميع المراقبين الذين لديهم مستوى معين من الخبرة.
 3. المعرفة في قطاع الاعمال، هذا النوع من المعرفة من المرجح ان يحدد الخبرة في بعض مهام المساءلة، مثل فهم دوافع وتوجهات الإدارة في مجالات معينة.
- ويضيف (Bonner & Lewis, 1990) محدداً اخر لخبرة المراقب، وهو القدرة على حل المشاكل العامة والذي يتضمن القدرة على معرفة العلاقات وتفسير البيانات وتحليل الاسباب، فالمراقبون من ذوي الخبرة والذين يمتلكون قاعدة معرفية صحيحة ولكنهم يفتقرون إلى القدرة على حل المشاكل لن يكونوا خبراء في بعض المهام، وبالمثل فإن المراقبين الذين يمتلكون القدرة على حل المشاكل ولكن ليس لديهم اساس معرفي سليم سيكون ادائهم ضعيفاً في بعض المهام. خلاصة القول لا بد من الإشارة إلى ان معرفة المراقب وخبرته لها تأثير مباشر على جودة عملية المساءلة، فكلما زادت خبرة المراقبين في مجال عملهم كلما ادى ذلك إلى اتخاذ قرارات مساءلة أكثر انسجاماً مع المعايير المهنية، وتتفق معها بشكل كبير.

من خلال الدراسة الاستكشافية ومن خلال المقابلات شبه المهيكلة توصلنا إلى أن بعض العاملين في الهيئات الرقابية يفتقرون إلى الخبرة وغير متخصصين في العمل الرقابي، وقد حددنا هذه الجوانب السلبية التي يعاني منها العاملون في الهيئات الرقابية ضمن اطار خصائص المراقب التي ترتبط بإدراك سوء المساءلة في مكان العمل. أشار عدد كبير من الذين تمت مقابلتهم إلى أنهم يعانون من عدم تخصص العاملين في الهيئات الرقابية فضلاً عن افتقارهم إلى الخبرة، إذ صرح أحد الذين تمت مقابلتهم في معرض سؤالنا عن سلبيات الهيئات الرقابية: "في اغلب الاحيان يعاني العاملون في الهيئات الرقابية من الافتقار إلى الخبرة، وعدم فهمهم لمجال عملنا، واستدرك قائلاً ان طبيعة عملنا فني، وغالبا ما يراقب عملنا رقيب بتخصص قانون، ليس لديه اطلاع أو المام كامل بطبيعة عملنا، مما يؤدي إلى عرقلة ادائها وكتابة تقارير غير موضوعية بسبب فجوة التخصص بيننا وبين الرقيب أو بسبب افتقاره إلى الخبرة اللازمة"، كما أكد احد القيادات الادارية الذين تمت مقابلتهم على ان: "عدم تخصص بعض العاملين في الاجهزة الرقابية وعدم توحيد عملها هو المشكلة الحقيقية التي نعاني منها". تشير نتائج دراستنا ان قلة خبرة العاملين في الهيئات الرقابية ناتجة من ان بعض الهيئات الرقابية حديثة عهد، اي تمَّ استحداثها مؤخراً وان الكوادر المسؤولة عن الرقابة فيها تمَّ تعيينهم حديثاً، مما يؤشر افتقارهم إلى الخبرة الكافية في العمل الرقابي وعدم امتلاكهم الوعي والامام الكامل بالقوانين والتعليمات، في ذات السياق توصلنا إلى ان بعض العاملين في الرقابة ليس لديهم خلفيات علمية رقابية، بمعنى غير متخصصين في العمل الرقابي وليس لديهم المؤهلات المطلوبة، وتجلّى ذلك من خلال إجابة مدير أحد الدوائر الذين تمت مقابلتهم عندما قال "هل تعلم بعض الأشخاص يراقبون عملنا لديهم شهادة اعدادية صناعة أو كلية قانون". نرى ان الافتقار إلى الخبرة والتخصص يعرقل عمل المنظمات ولا يحقق النتائج المرجوة من الرقابة، بالتالي يعد "فقدان الخبرة والتخصص" واحد من المسببات التي تتسبب في سوء المساءلة في مكان العمل وحسب ما يُدرك من قبل العاملين في المنظمات.

ثانياً. خصائص بيئة المساءلة Features of the accountability environment

وصفت (Hall et al., 2007) بيئة المساءلة بأنها تلك الخصائص التي تؤثر بشكل مباشر على سن المساءلة، كما عرفها (Frink et al., 2008) على أنها تلك الجوانب من بيئة عمل الفرد التي تؤثر بشكل مباشر على التفسير الشخصي وتجربة المساءلة المدركة، وقد أشاروا إلى أن خصائص بيئة المساءلة هي مقدمات للشعور بالمساءلة. تعد فكرة أن الأفراد يفهمون ويفسرون مساءلاتهم بشكل شخصي أمر بالغ الأهمية لفهم السبب الذي يجعل العديد من الأفراد العاملين يتصرفون بشكل مختلف (وأحياناً بشكل منحرف) بموجب نفس شروط المساءلة. تستخدم دراستنا مصطلح بيئة المساءلة للإشارة للخصائص التي تعكس تصور سلبي في أذهان العاملين في المنظمات تجاه احد أركان نظام المساءلة. خلال دراستنا الاستكشافية وجدنا تشابه مع الخصائص التي حددتها (Hall, 2005) والمتمثلة بـ (غموض المساءلة، عدم توافقية المساءلة، كثافة المساءلة) كخصائص أساسية لبيئة سوء المساءلة في مكان العمل.

1. غموض المساءلة *Accountability Confusion*

في المواقف التي تتسم بالغموض الشديد، يشعر الأفراد العاملون بعدم التأكد بشأن متطلبات عملهم ولا يمكنهم تحديد السلوكيات اللازمة لضمان الامتثال لتجنب العقوبات أو الحصول على المكافآت (Breaux et al., 2009). استناداً إلى مفهوم غموض الدور يمكننا تعريف غموض المساءلة على أنها عدم تبلور فهم واضح لمتطلبات المساءلة، بالإضافة إلى عدم فهم الواجبات والمسؤوليات التي يُسأل عنها الفرد، وعدم وضوح الشخص أو الجهة الرقابية التي يُسأل الفرد أمامها (Onyemah, 2008). يمكن ان يتأثر غموض المساءلة بعدم وجود وصف وظيفي للوظيفة المحددة مما يؤدي إلى اجتهاد الفرد لتلبية متطلبات الوظيفة والوفاء بمتطلبات المساءلة، كما يرتبط غموض المساءلة وبشكل واضح بمستوى الوظيفة، فقد أشارت بعض الدراسات إلى ان كلما كان عمل الفرد أكثر تعقيداً ويميل نحو المهام الادارية كلما زاد غموض المساءلة (المصري، 2012). بالإضافة إلى هذه المسببات قد يتزايد غموض المساءلة أيضاً بسبب عدم إيصال المعلومات الكافية إلى الفرد، تقديم معلومات غير واضحة أو مشوشة من قبل الرئيس أو المشرف أو الزملاء إلى الفرد، عدم وضوح السلوكيات التي تمكن الفرد من أداء متطلبات الدور المتوقع منه للوفاء بمتطلبات المساءلة، وعدم وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الفرد، جميع ما ذكر يخلق حالة من الغموض والإرباك في فهم أولويات المساءلة والأطراف التي تتضمنها حلقة المساءلة. أشرت دراستنا الاستكشافية ان المنظمات تعاني من غموض المساءلة (قهواجي، 2018)، إذ أشار أغلب الذين تمت مقابلتهم أنهم متحIRON ومشوشون بسبب الضبابية وخضوعهم لأكثر من جهة رقابية، وعدم معرفة الجهة المسؤولة عن ممارسة المساءلة، كما توصلنا أيضاً إلى أن غموض المساءلة نابع من اختلاف آليات العمل والمتطلبات المفروضة من كل جهة رقابية، بالإضافة إلى تداخل قرارات الأجهزة الرقابية وعدم وجود استراتيجية أو نمط عمل محدد لها.

2. عدم توافقية المساءلة *Accountability Incompatibility*

قدم (Katz and Kahn (1978) نظرية الدور، إذ افترضوا ان البيئة التنظيمية تؤثر على توقعات الأفراد حول الدور المطلوب منهم، هذه التوقعات تشمل معايير أو ضغوطات تدفعه للتصرف بطريقة معينة، إذ ان الفرد يتلقى هذه المعايير والضغوطات ويفسرها ويستجيب لها بطريقة الخاصة (Wickham & Parker, 2007). اشرنا إلى نظرية الدور وذلك لآثارها المهمة على بحوث المساءلة، وقد أدرك (Frink and Klimoski (1998) فائدة نظرية الأدوار في المناقشات المتعلقة بالمساءلة عندما استخدموها لشرح المساءلة المدركة من حيث الأدوار التي يشغلها الأفراد، تتمثل المفاهيم الأساسية لنظرية الدور بـ (غموض الأدوار وصراع الأدوار). أشار (Hochwarter et al., (1992 إلى أن العبء الزائد للدور كان يعامل في البداية على أنه تباين في صراع الأدوار، والذي وُصف بأنه "الحدوث المتزامن لتوقعين أو أكثر من الأدوار وأن الإمتثال لأحدهما يجعل الإمتثال للآخر أكثر صعوبة" (Hall, 2005). علاوة على ذلك، تمّ التوصل إلى ان صراع الأدوار يساهم في زيادة عبء الدور (Bacharach et al.,)

(1991)، والذي يشير بشكل أساسي إلى الشعور بأن "هناك الكثير مما يجب فعله في وقت قصير جداً". ترتبط مفاهيم صراع الأدوار والعبء الزائد للأدوار بشكل خاص بمناقشات عدم توافقية المساءلة؛ استناداً إلى صراع الدور يمكن تعريف عدم توافقية المساءلة على أنها حالة الارتباك الذي يشعر به الفرد عندما تتعارض مسؤولياته التي يقوم بها مع مهمات أخرى في مجال العمل. أو حالة من عدم التوافق والتداخل بين مسؤوليات الفرد تجاه اطراف متعددة مما ينعكس بشكل واضح على فاعلية الفرد في أداء تلك المسؤوليات نتيجة التعارض وعدم التوافق فيما بينها (الصيرفي، 2003). تحدث عدم توافقية المساءلة نتيجةً لتعدد المراكز التي يقع فيها الفرد وما يترتب على ذلك من تعدد المسؤوليات التي تقع على عاتقه وتنشأ هذه الحالة نتيجة أداء الفرد لعدد من الادوار المرتبطة بتلك المراكز؛ مما يؤدي إلى حالة من التعارض وعدم التوافق في التوقعات، وبالتالي سوف تحدث حالة من عدم التوافق في المساءلة التي تستند إلى تلك التوقعات، كما هو الحال في صراع الدور نرى ان عدم توافقية المساءلة تحدث نتيجةً لمجموعة من المسببات تتمثل بـ "الهيكل التنظيمي، المركز، نمط الاشراف، تعدد الاهداف، تعدد القيادات الادارية" (قهاوجي، 2018). فالهيكل التنظيمي يعتبر احد الاسباب المهمة التي تساهم بعدم توافقية المساءلة، بشكل أكثر تحديداً يؤثر شكل الهيكل التنظيمي (المركزي، الرسمي) على متطلبات المساءلة التي تفرضها انظمة المساءلة، كما يؤثر المركز الذي يشغله الفرد على عدم توافقية المساءلة نتيجة لتداخل وتعارض التوقعات والمطلوبة من الفرد، في ذات السياق يوفر نمط الاشراف المتبع داخل المنظمة مصدراً رئيسياً من مصادر عدم توافقية المساءلة، فعندما لا يقوم المشرف بتوفير وايصال المعلومات الكافية عن المسؤوليات المطلوبة للمرؤوسين، فإن الفرد سوف يشعر بحالة من الارتباك وعدم التوافق في المسؤوليات المطلوبة منه، كما تنشأ حالة عدم التوافقية في المساءلة نتيجةً لتعدد الاهداف التي يسعى اليها الفرد، وعدم قدرته على تحديد أولويات معينة لتلك الاهداف، وتعدد الادوار التي يقوم بها، وتداخل المهام والواجبات، وغموض دوره وعدم وضوح المسؤوليات وأولوياتها. أخيراً، تظهر عدم توافقية المساءلة عندما يكون واقعاً تحت أكثر من قيادة، ويتلقى اوامره من أكثر من رئيس. تشير نتائجنا التي توصلنا اليها من خلال دراستنا الاستكشافية، إلى ان أداء بعض المسؤوليات قد يتعارض أو يتداخل مع مسؤوليات أخرى، كما أشار المدراء الذين تمت مقابلتهم أنهم يعانون من عدم توافقية المساءلة نتيجةً لاختلاف المسؤوليات الملقاة على عاتقهم والتي تختلف باختلاف الجهة التي تفرض المساءلة.

3. كثافة المساءلة *Accountability Intensity*

تُعرف كثافة المساءلة على أنها مدى مساءلة الأفراد أمام مصادر متعددة عن أشياء متعددة (Hall et al., 2007) وتشير أيضاً إلى التأثير التراكمي لمتطلبات المساءلة (المتعددة) (Frink et al., 2008). يذكر Frink and Klimoski (1998) أن جميع الأفراد موجودون ضمن "شبكة من المساءلات"، حيث يجب على الفرد أن يشغل أدواراً مختلفة ويكون مساءلاً أمام جماهير متعددة. على هذا النحو، يجب على الأفراد العاملين التوفيق بين مساءلاتهم باستمرار. على سبيل المثال، قد تكون متطلبات

المدير لخفض التكاليف متعارضة بشكل مباشر مع المساءلة التي قد يشعر بها الفرد العامل تجاه الزبون لتوفير منتج أو خدمة عالية الجودة. لذلك، توجد إمكانية لصراع الأدوار وعبء الدور الزائد. بموجب شبكة المساءلة يشغل الفرد أدواراً مختلفة ويكون مساءلاً أمام جماهير متعددة؛ وبالتالي، توجد إمكانية لكل من صراع الأدوار وعبء الدور الزائد (Hall, 2005). على وجه التحديد، نظراً لأن الأفراد "يديرون" أو "يتنقلون" في شبكة المساءلة الخاصة بهم، فيجب عليهم التعامل مع قضايا مثل تحديد أولويات المساءلة أمام جماهير متعددة والآثار المحتملة التي تسبب الضغط لموازنة هذه المساءلات المتعددة (Hall et al., 2007). تشير نتائج الدراسة الاستكشافية إلى أن المنظمات في مختلف القطاعات تعاني مستويات عالية المراقبة والتدقيق وقد ابدى مدراء المنظمات امتعاضهم من هذا الموضوع، إذ أشاروا إلى أن التدقيق والمراقبة المتزايدة تؤدي إلى نتائج عكسية وتجعل الجو العام في المنظمة مشحون ومتشنج وتخلق شعور لدى الأفراد العاملين أنهم ليسوا أهلاً للثقة، كما تعاني المنظمات أيضاً من تعدد الجهات التي تمارس العمل الرقابي، فضلاً عن عدم وجود التنسيق بين الأجهزة الرقابية، مما يتسبب في كثرة التفاصيل المطلوبة وتعدد الآراء وكثرة اجتهادات.

ثالثاً. خصائص المعايير Standards Characteristics

اقترح البحث أن معايير المساءلة لها تأثير كبير على اتجاهات وسلوكيات الأفراد العاملين الخاضعين للمساءلة (Degoey, 2000). على سبيل المثال، يمكن أن تؤثر معايير المساءلة المتعلقة بالأداء على الاتجاهات المتعلقة بمستوى الأداء المقبول، يُقِيم الفرد المسائل مدى أداءه وفقاً للمعايير الخارجية والداخلية، تتمثل المعايير الخارجية بالأهداف أو الغايات أو القوانين أو الالتزامات التعاقدية أو الوصف الوظيفي أو الإجراءات أو السياسات أو ممارسات العمل، أما المعايير الداخلية التي يطبقها الفرد المسائل فتتمثل بالأخلاق، والقيم والأهداف الشخصية والمعايير المهنية والدور الاجتماعي المدرك للفرد وتناسب الايديولوجية مع الموقف، علاوة على ذلك، فإن عدم الامتثال للمعايير يمكن أن يعرض الفرد للوم أو العقاب (Bergsteiner & Avery, 2010). في ذات السياق أشار (Kearns 1994) إلى أن نظام المساءلة يتكون من مجموعة من معايير الأداء - صريحة أو ضمنية - الناتجة عن البيئة المنظمة. وفقاً لهم تشير المعايير الصريحة (بحكم القانون) إلى تلك المعايير المقننة في القانون أو اللوائح الإدارية أو الالتزامات التعاقدية. أما المعايير الضمنية (بحكم الأمر الواقع) فتشتمل على أفكار عامة من الإجراءات الإدارية والسلوك التنظيمي المقبول على النحو المحدد في القيم والمعتقدات والافتراضات المجتمعية.

تشير فكرة المساءلة التنظيمية إلى أن الأفراد يقومون بتقييم كل من المعايير وتطبيق المعايير من قبل المُقِيم، ثم يشكلون استراتيجيات للتكيف مع الشروط المحددة على النحو المدرك والمفسر (Tetlock, 1992). وبالتالي، يستجيب الأفراد للتناقض بين المعيار وسلوكهم. في حالات المساءلة، يدرك الفرد أن أفعاله ستتم مقارنتها مع بعض المعايير من قبل المُقِيم، ومع ذلك، إذا كانت التوقعات السلوكية غير واضحة أو إذا كانت الأولويات غامضة، فقد لا يشعر الأفراد بالمساءلة، وقد يتصرفون بطريقة غير

أخلاقية (Beu & Buckley, 2001)، كما يؤدي الافتقار إلى معايير التقييم إلى زيادة التشويش والصراع والقلق بين الأفراد العاملين مما يرتبط سلباً بالأداء (Gelfand et al., 2004). بالإضافة إلى ذلك يهدد تعدد المعايير والمبادئ ومبادرات الإبلاغ والمدونات بالارتباك واستمرار عدم التنفيذ ما لم تكن هناك مجموعة واضحة من المعايير يمكن الركون إليها عند اجراء عملية المساءلة (Waddock, 2014). من جانب اخر ان الأفراد الذين يعتقدون أنهم يخضعون للمراقبة المفرطة أو يخضعون لمعايير مساءلة غير معقولة قد يشعرون بالاستياء (Hall et al., 2015). ويمكن أن يؤدي هذا الاستياء إلى انخفاض في الدوافع الجوهرية أو حتى سلوكيات العمل المعاكس للإنتاج (Lerner & Tetlock, 1999). تشير النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا الاستكشافية إلى ان القوانين والتعليمات "المعايير" التي تحكم أداء وعمل الهيئات والاجهزة الرقابية تعاني من مأخذ من بينها: ان القوانين والتعليمات تتصف بدرجة عالية من الغموض والضبابية وعدم وجود قاعدة بيانات موحدة لتلك القوانين والتعليمات، ويرجع ذلك إلى تعدد الاجهزة الرقابية، لان كل جهاز رقابي يعمل بتعليمات تختلف وتتعارض مع الاخر، كما تتصف التعليمات في كونها غير واضحة وغير صريحة مما يساعد على كثرة الاجتهادات الشخصية. في ذات السياق توصلنا إلى ان قوانين وتعليمات العمل الرقابي قديمة وغير محدثة وسنت في زمان غير زماننا ولا تواكب متطلبات العمل الحالي. وتجلى ذلك بوضوح من خلال اجابة القيادات الادارية الذين تمت مقابلتهم "ليات العمل الرقابي عفى عليها الدهر ولا تتناسب مع الوضع والظرف الحالي يجب ان تحدث لمواكبة التغير الحاصل من غير المعقول نعمل بقوانين وتعليمات صادرة قبل عشرات السنين". نرى ان ضبابية المعايير التي تحكم عمل الهيئات الرقابية وعدم وضوحها، فضلاً عن عدم مواكبتها للحدثة، يؤدي إلى سوء المساءلة في مكان العمل، وذلك لعدم وجود ضابط أو مرجع يمكن الركون اليه لممارسة العمل الرقابي بشفافية ووضوح.

الفصل الثالث

عواقب سوء المساءلة

مهيّد

خصص هذا الفصل لبيان العواقب المباشرة وغير المباشرة لسوء المساءلة في مكان العمل، إذ يستعرض المبحث الأول العواقب المباشرة وغير المباشرة للقائد، وقد تمثلت العواقب المباشرة بـ (مواقف القائد "التهكم تجاه الأجهزة الرقابية"، واهداف القائد "الأولويات"، ومشاعر القائد "القلق في مكان العمل")، أما العواقب غير المباشرة فقد تمثلت بـ (نمط القائد "إدارة الخطأ ومقت الخطأ"). بينما يذهب المبحث الثاني إلى دراسة العواقب المباشرة وغير المباشرة للتابع، وقد تمثلت العواقب المباشرة بـ (نمط التابع "اعتمادية التابع"، و تفضيلات التابع "المركزية والروتين والرسمية"، ومشاعر التابع "الخوف من الفشل") أما العواقب غير المباشر فقد تمثلت بـ (سلوك العمل الاستباقي "صوت العامل، الوقاية من المشاكل، تحمل المسؤولية، والابداع). وعليه سوف يتناول الفصل الحالي عواقب سوء المساءلة بشكل شامل ومتكامل، وذلك من خلال تسليط الضوء على انعكاساتها على القائد والتابع. ولذلك سيقدم هذا الفصل عرضاً تحليلياً للنتائج الفكرية لمجموعة من الباحثين بشأن العواقب المباشرة وغير المباشرة على مستوى القائد (مفهوم التهكم تجاه الأجهزة الرقابية، وأولويات القائد، القلق في مكان العمل، وإدارة الخطأ ومقت الخطأ)، وعلى التابع (اعتمادية التابع، وتفضيلات التابع للمركزية والروتين والرسمية، والخوف من الفشل) وتحديد اهم المرتكزات الفكرية التي أشارت اليه الادبيات السابقة. وذلك من خلال التعرف على التساؤلات الآتية:-

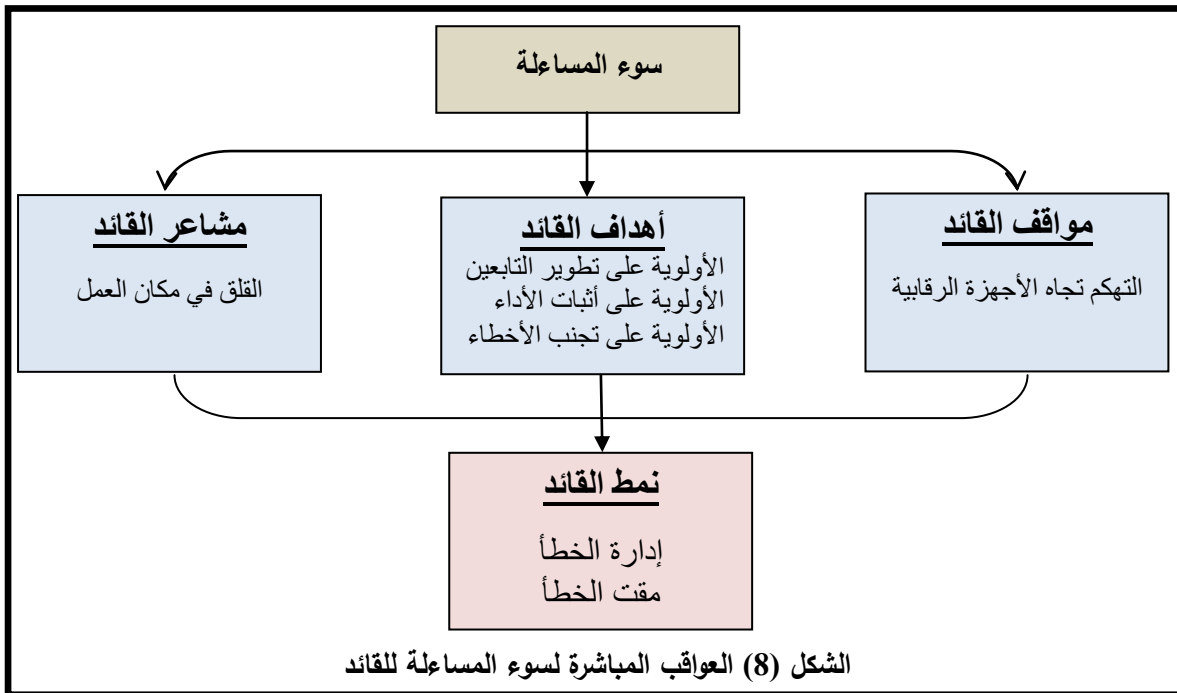
1. ما هي جذور التاريخية للتهكم التنظيمي، وما هي انواعه ومسبباته وعواقبه؟
2. ما هو مفهوم أولويات القائد، وما هي انواعها وعواقبها في مكان العمل؟
3. ما هو مفهوم القلق، وماهي مداخل دراسته، وما هي عواقبه في مكان العمل؟
4. ما هو مفهوم الخطأ التنظيمي، وما هي مداخل إدارة الخطأ من قبل القائد؟
5. ما هو مفهوم اعتمادية التابعين وما هي عواقبها في المنظمات؟
6. ما هو مفهوم المركزية والرسمية والروتين، وما هي تفضيلات التابعين لها؟
7. ما هو مفهوم الخوف في مكان العمل، وما هي انواعه ومسبباته؟
8. ما هو مفهوم سلوك العمل الاستباقي، وما هي محدداته وعواقبه؟

المبحث الأول

العواقب المباشرة وغير المباشرة للقائد

توطئة

من خلال المقابلات شبه المهيكلة التي تمّ اجراءها مع القيادات الادارية في القطاعات المختلفة لاستكشاف بنية سوء المساءلة ومن خلال ما أشارت اليه الادبيات⁴ تمّ ملاحظة ان المساءلة تؤثر في مواقف وأهداف ومشاعر الأفراد ومن ثم تؤثر في سلوكهم، والتي وصفت في هذا المبحث على أنها العواقب المباشرة لسوء المساءلة، إذ أشار اغلب الأفراد الذين تمت مقابلتهم أنهم قلقون بسبب غموض وعدم وضوح معايير المساءلة، كما أشاروا إلى ان طبيعة المساءلة وشروطها تفرض عليهم ضغوط لتبني أولويات أهداف أو مسار عمل معين، وبدى بشكل واضح من خلال الاجابات ان مستوى المواقف التهامية كانت عالية لديهم من خلال أشارتهم إلى أن الاجهزة الرقابية لا تؤدي الغرض المطلوب، وأنها تعرقل العمل أكثر من تقويميه، والشكل (8) يوضح هذه العواقب، الفقرات الاتية تتضمن توضيح تفصيلي للعواقب المباشرة لسوء مساءلة القائد.



⁴ للاطلاع على ما أشارت اليه الادبيات بخصوص عواقب المساءلة التنظيمية ، راجع المبحث الثالث: بناء العلاقة بين المتغيرات

أولاً. العواقب المباشرة

تتضمن العواقب المباشرة لسوء المساءلة للقائد (التهكم اتجاه الاجهزة الرقابية "مواقف القائد"، القلق في مكان العمل "مشاعر القائد"، اولويات القائد "اهداف القائد")، وفي الفقرات الآتية نستعرض أهم ما أشار اليه الباحثون حول هذه العواقب.

1- التهكم تجاه الاجهزة الرقابية (مواقف القائد).

على الرغم من زيادة الأبحاث في السلوك التنظيمي التي تتناول الاتجاهات الايجابية للأفراد العاملين مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وغيرها، إلا أن ما هو مهم ليس فقط البحث عن التأثيرات التي تزيد من أداء الأفراد العاملين ولكن أيضاً تحديد التأثيرات التي تقلل من أداءهم، بمعنى آخر، ليس فقط الاتجاهات والسلوكيات الإيجابية للأفراد العاملين تستحق البحث، ولكن أيضاً الاتجاهات والسلوكيات السلبية تستحق البحث ويتوجب تسليط الضوء عليها أيضاً. في هذا السياق، أصبح مفهوم التهكم في مكان العمل موضوعاً مثيراً للاهتمام حيث تمّ تحديده على أنه من المشكلات الرئيسية التي تعيق تحقيق المنظمة لأهدافها باعتباره احد الاتجاهات السلبية التي لها اثار مدمرة على المنظمات.

نتيجة لذلك على مدى العقدين الماضيين أصبح التهكم في مكان العمل كلمة رنانة في الحياة الأكاديمية الإدارية. فالتهكم اليوم يعكس المشاعر السلبية التي يشعر بها الأفراد العاملون تجاه أماكن عملهم ، ويوفر تفسيرات للعديد من سلوكيات الأفراد العاملين غير المرغوب فيها. الهدف من هذا المبحث تقديم نظرة شاملة عن التهكم في مكان من خلال تسليط الضوء على مفهوم التهكم وابعاده وانواعه وخصائصه والحصول على فهم أوضح للعوامل التي تؤدي إلى التهكم التنظيمية وعواقبه وخاصةً التهكم تجاه سوء المساءلة.

أ- جذور مفهوم التهكم

يعود تاريخ مصطلح التهكم إلى وقت مبكر من القرن الخامس قبل الميلاد، إذ تأتي أصول المصطلح من الكلمة "ساخرة Cynical" في الفكر الفلسفي اليوناني القديم (Mantere & Martinsuo, 2001: 4; Metzger, 2004: 24) والتي غالباً ما استخدمها الإغريق القدماء لوصف الشك وعدم الإيمان والتشاؤم وخيبة الأمل والازدراء (Mousa, 2018: 283)، إذ ركزت فكرة التهكم في البداية على أهمية أن يتمتع الفرد بالاكتماء الذاتي من الفضيلة ويتحرر من كل التبعيات (Akar, 2019). ظهر التهكم في اليونان القديمة كأسلوب حياة ومدرسة فكرية اطلق عليها المدرسة التهكمية (Cynic School) والتي تتلمذ فيها العديد من الفلاسفة الاغريق المتهمكين والذين يطمحون بالمعايير العالية في الاخلاق والآداب وغالباً ما كانوا يهاجمون بقوة أولئك الذين لا يتمسكون بهذه الفضائل (Andersson & Bateman, 1997). كان المتهمون الاغريق القدماء يحقرون أي مؤسسة حضارية - اجتماعية (Delken, 2004). وقد طال هذا الاحتقار حتى المؤسسات الخيرية مثل الكنيسة والحكومة ضناً منهم بأنها غير ضرورية وغير مجدية، فالمتهمون كانوا يجهرون علناً احتقارهم لهذه المؤسسات

(Dean et al. , 1997). (Andersson & Bateman, 1997). اتى التهكم إلى يومنا هذا بمعانٍ مختلفة , (Dean et al. , 1998: 342) إذ تطورت هذه الفكرة اليوم واصبحت لها دلالات مختلفة، فقد أصبح التهكم يمثل حركة فلسفية تركز على رفض كل الرغبات الدنيوية (Kasalak & Aksu, 2014)، إذ أصبح يعرف الأفراد على أنهم مخلوقات انتقائية وغير راضية وناقدة دائماً تجاه الأحداث، ومهتمين بالذات ومليئين بالأفكار السلبية (Akar, 2019). في هذا الصدد، يعتبر الأفراد المتهكمون أن الآخرين هم كائنات ذاتية المنحى وتسعى وراء الذات (Erarslan et al., 2018)، ويعتقدون أن المبادئ الأخلاقية مثل العدالة والنزاهة والصدق يتم التضحية بها من أجل المصالح الشخصية (James, 2005). عرف التهكم بشكل عام أنه الآراء السلبية للبشرية، والتي غالباً ما تظهر الآخرين على أنهم لا قيمة لهم، ومخادعون وأنانيون (Barefoot et al., 1989: 48)، كما عرفه Andersson (1996: 1397) على أنه موقف عام يتضمن "ازدراء وخيبة الأمل وانعدام الأمن"، فهو موقف من خيبة الأمل والشك مع السخرية والأفكار الهدامة والعواطف السلبية، وأشار Simsek (2020: 11) ان هذا الموقف يمكن أن يظهر في جميع مجالات الحياة، كما عرفه Mete (2013) على أنه موقف لوصف الأحداث اعتماداً على خيبة الأمل والأفكار المتشائمة حول الأفكار غير المعلنة. من جانب اخر عرّف Andersson et al., (1997) "المتهكمون" على أنهم الأشخاص الذين يعتقدون أن الآخرين لا يفكرون إلا في مصالحهم الخاصة وأن مصالحهم أهم من أي شيء آخر. نلاحظ من وجهات النظر المختلفة للتهكم ان الاعتقاد الأساسي للتهكم يقوم على ان الإخلاص والصدق يتم التضحية بها من أجل المصالح الشخصية (Polatcan & Titrek, 2014:1292). فعلى الرغم من أن التهكم له معنى وثيق الصلة مع كلمات "الشك، والريبة، وعدم الإيمان، والتشاؤم، والسلبية"، إلا أن معناه المتمثل في كون الفرد ميال للنقد القاسي وشديد الحساسية "هو الأكثر انتشاراً في التفسير الحديث.

اما الافكار المعاصرة للتهكم فتعود جذورها إلى الباحث (Niederhoffer) وهو من أوائل الباحثين الذين تطرقوا إلى التهكم التنظيمي عام (1967)، والذي وصفه بأنه مواقف سلبية يشعر بها الأفراد العاملون تجاه منظماتهم (Durrach et al., 2019). بعد ذلك شرع الاهتمام البحثي بموضوع التهكم التنظيمي منذ ان قدم (Kanter & Mirvis) عام (1989) كتابهم المعروف "الامريكان المتهكمون" (The Cynical Americans) الذي اعلن فيه ان (43%) من العمال الامريكان كانوا متهكمين اتجاه منظماتهم، إذ يدعي هؤلاء العمال بأنهم يفقدون الثقة في الإدارة، ويعتقدون أن منظماتهم تستغلهم، ويشعرون أنهم يعاملون بشكل غير عادل في العمل (Çınar et al., 2014: 431). تأييداً لذلك صرح (Dean et al., 1998: 341) في مقاله المفاهيمي الذي تمّ الاستشهاد به على نطاق واسع إن "التهكم موجود في كل مكان" في المنظمات. ويبدو أن الأفراد العاملين متهكمون بشكل متزايد في الألفية الجديدة، خاصة في بيئات المنظمات المليئة بعدم الثقة والفضائح والسلوكيات الانتهازية (Twenge et al., 2004).

ب- مفهوم التهكم التنظيمي

يعد مفهوم التهكم مفهوماً واسعاً يضم مختلف تخصصات العلوم الاجتماعية مثل الفلسفة والدين والعلوم السياسية وعلم الاجتماع وعلم النفس والإدارة (Tolga, 2020). ووفقاً لما جاء في قاموس اوكسفورد فإن كلمة متهكم تعني ذلك "الشخص الذي لديه إيمان ضئيل بصدق الإنسان أو بالمعنى المتطرف، الشخص الذي يظهر ميلاً إلى عدم الإيمان بصدق وصلاح الدوافع والأفعال البشرية" (Yuan, 2018: 2).

تزايد الاهتمام في أبحاث التهكم التنظيمي في نهاية عام 1980 وبداية عام 1990 (James, 2005). يمكننا فصل تلك الدراسات مجموعتين رئيسيتين، في المجموعة الأولى توجد دراسات تحاول تعريف المفهوم وتحسين المقياس (e.g., Dean et al 1998; Abraham, 2000). وفي المجموعة الثانية، توجد دراسات تحاول استكشاف المقدمات والعواقب للتهكم التنظيمي في سياقات ومتغيرات ظرفية مختلفة (e.g., Boomer et al., 2005; Bernerth et al., 2007). في هذه الفقرة نقدم عينة تمثيلية من تعريفات التهكم التنظيمي وينصب تركيزنا هنا على التطبيقات ذات الصلة بالسلوك التنظيمي.

دفعت الطبيعة الغامضة لمفهوم التهكم التنظيمي الباحثين لتوليد العديد من وجهات النظر المتعلقة بتعريفه (Proefschrift, 2007). عند دراسة وجهات النظر هذه نلاحظ وبشكل واضح ان متبنى جميع الباحثون لا يخرج عن اطار مدخلين اساسيين، المدخل الأول يعرف التهكم بمثابة اعتقاد أو سمة عامة أو سمة شخصية (Personal Trait). ويناقش هذا المدخل التهكم بكونه بنية مفاهيمية شاملة تتحدد بشكل اساسي وفقاً للطبيعة الانسانية (Özdem & Sezer, 2019). عرف الباحثون الذين تبناوا هذا المدخل التهكم على أنه خاصية شخصية مستقرة إلى حد ما، وهو اعتقاد عام متجذر في الطبيعة البشرية بأن الأفراد الآخرين لا يمكن الوثوق بهم (Costa, et al., 1986). وبالمثل، تصور (FitzGerald 2002) التهكم كمجموعة متسقة من المعتقدات أو التوقعات لسلوك الآخرين والتي تعد جزءاً من النظرة العامة للفرد إلى الطبيعة البشرية. يميل الأفراد ذوو التهكم السمائي العالي إلى الاعتقاد بأن البشر أنانيون وغير أمناء ويستغلون الآخرين كلما أمكن ذلك (Kanter & Marvis, 1989)، كما أنهم متشائمون بشأن ما يمكن تحقيقه من خلال الصدق والطيبة والامثال للقواعد (Singelis et al., 2003)؛ وبالتالي فإن المعتقدات السلبية لهؤلاء الأفراد بشأن الطبيعة البشرية والعالم توفر إطاراً معرفياً لتوجيه ملاحظاتهم وتفكيرهم بشأن منظماتهم.

على الرغم من ان هناك العديد من الدراسات وصفت التهكم باعتباره سمة شخصية (e.g., Meyerson, 1990; Smith et al., 1989)، إلا ان معظم الدراسات الحالية تنتج نحو اعتماد المدخل الثاني (Andersson & Bateman, 1997: 450). فالباحثين الذين وجدوا أن التهكم يمثل سمة شخصية أو نزعة مستقرة لدى الأفراد وجدوا القليل من الاثبات العلمي لدعم وجهة نظرهم؛ لذلك دعمت الأبحاث الحديثة الرأي القائل بأن التهكم الذي عبر عنه الأفراد تجاه منظماتهم وقيادتها (أي التهكم

التنظيمي) يعتمد على الموقف وينبع من تجاربهم في تلك المنظمة أكثر من كونه نابع من خصائص شخصية مستقرة (e.g., Andersson, 1996; Andersson & Bateman, 1997; Dean et al., 1998; Cole et al., 2006) وصفت الدراسات التي تبنت هذا المدخل التهكم التنظيمي باعتباره موقف (Attitude) تجاه شيء ما يتبلور لدى الأفراد العاملين في ضوء تجاربهم مع المنظمات التي يعملون فيها (e.g., Andersson & Bateman, 1997; Johnson & O'Leary-Kelly, 2003). في ضوء ذلك صرح (Nafei (2013); Chiaburu et al., (2013) إن التهكم التنظيمي لا يمثل سمة شخصية فطرية، ولكنه ناتج عن تجارب مثل عدم الثقة في الرؤساء، وسلوكيات القيادة السلبية، وتعارض الأدوار في حياة العمل، فضلاً عن ظروف العمل السلبية مثل ساعات العمل الطويلة وعبء العمل المفرط. وفقاً لهذا المدخل عرف (Abraham (2000) التهكم التنظيمي على أنه الاعتقاد بأن المنظمة تفتقر إلى الصدق مما يتسبب في سلوكيات سلبية عندما تقتزن بعواطف ومشاعر قوية، وقد حدد الباحثون مجموعة من المشاعر التي ترافق هذا الموقف السياقي مثل "الإحباط والازدراء" تجاه المنظمة (Andersson, 1996: 1397)، "خيبة الأمل" المتعلقة بتوقعاتهم من المنظمة (Andersson & Bateman 1997: 451)، والمعتقدات بأن قيادة المنظمة "تفتقر إلى النزاهة" (Dean et al., 1998)، كما يُصور التهكم التنظيمي أيضاً على أنه خيبة أمل، وعدم رضا، ومواقف فردية أو جماعية عامة أو خاصة مرتبطة بالإيديولوجيات تجاه المنظمات والتقاليد الاجتماعية (Andersson 1996: 1398). وعرفه Reichers and Wanous, (1997) على أنه موقف سلبي يتطور كنتيجة للمخالفات المدركة للوكيل أو الكيان، يمكن توجيهه مثل هذا الموقف السلبي إلى المنظمة ككل و / أو الأفراد في المنظمة. وهو من وجهة نظر (Wilkerson, 2002) موقف سلبي تجاه إجراءات المنظمة وعملياتها وإدارتها، كما تمّ تعريفه على أنه "مواقف الفرد تجاه منظمة التي يعمل بها والتي تتشكل من خلال المعتقدات والعواطف والسلوكيات السلبية، بالإضافة إلى الاستجابة للتجارب الاجتماعية والشخصية السابقة (James, 2005: 7). وفقاً لـ (Bruch and Vogel (2006)، يمثل التهكم حكم أو موقف سلبي ينشأ من تجربة عمل الفرد في المنظمة. في ذات السياق يعتبر تعريف Delken أحد أهم التعريفات للتهكم التنظيمي، حيث اعتبره "اتجاهاً لرفض المنظمة، أو جزء منها، كشريك في العقد النفسي والناتج من التجارب والمواقف التي يتعرض اليها الفرد في المنظمة" (Delken 2004: 10). يؤكد هذا التعريف على كلاً من نظرية العقد النفسي، والتي يعتمد الأفراد العاملون بموجبها على تجاربهم السابقة مع منظماتهم لتشكيل توقعاتهم المستقبلية، ونظرية الأحداث العاطفية التي تستند إلى أحداث العمل التي يمكن أن تخلق موقفاً إيجابياً أو سلبياً للأفراد العاملين تجاه عملهم وتقديم أساس شامل لتفسير التهكم التنظيمي (Kocoglu, 2014 ; Khan et al., 2016). أما من وجهة نظر (Brown and Cregan (2008) يمثل التهكم التنظيمي رد فعل يتم تعلمه لاحقاً بدلاً من أن يكون ميلاً قائماً على أساس الشخصية، بعبارة أخرى، "التهكم التنظيمي

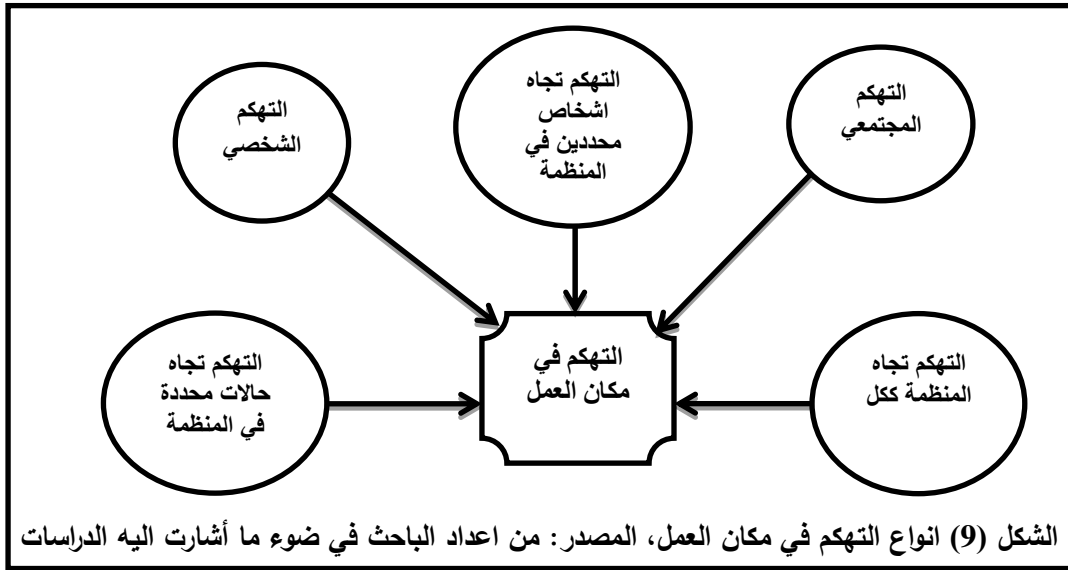
لا يتحدد بالمشاعر السلبية البسيطة التي يجلبها الأفراد العاملون إلى منظماتهم، ولكنه يتشكل من خلال التجارب في تلك المنظمات".

في الدراسة الحالية نتبنى المدخل الثاني، إذ اننا لا ننظر إلى التهكم التنظيمي كسمة شخصية وإنما موقف يتشكل ويتطور من خلال تجارب الفرد داخل المنظمة وتحديداً (سوء المساواة). واستندنا في ذلك إلى تصور التهكم التنظيمي على أنه "استباقي" في طبيعته (Andersson, 1996; Wanous et al., 1994) ، مما يشير إلى أنه يمثل "اعتقاداً مكتسباً" (Stanley et al., 2005) يتطور نتيجة للتجربة (Andersson & Bateman, 1997; Reichers et al., 1997).

ج- أنواع التهكم في مكان العمل

خلال العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، تعمقت المزيد من الدراسات في جوانب مختلفة من التهكم التنظيمي، وقد تمخض عن تلك الدراسات تحديد أنواع مختلفة من التهكم. في دراسة شاملة للغاية أجراها James (2005) تم تقسيم التهكم التنظيمي إلى خمسة هياكل متميزة، وهي: التهكم المجتمعي، التهكم الشخصي، والتهكم اتجاه المنظمة بشكل عام، التهكم تجاه حالات محدد في المنظمة، والتهكم اتجاه اشخاص محددين والكيانات الأخرى في المنظمة، النوع الأول من التهكم، هو **التهكم المجتمعي (Societal Cynicism)** الذي انطلقت بوارده من افكار (Kanter & Mirvis) عام (1989). وينشأ تهكم العاملين وفقاً لهذا المدخل نتيجةً للتغيرات والتقلبات في البيئة السياسية والاجتماعية لعمل المنظمات أو بسبب استغلال العاملين وخاصةً مع بدايات الثورة الصناعية، وكذلك بسبب فشل وعود المنظمات في تحسين جودة حياة العمل، بالتالي يمكن النظر إلى هذا النوع من التهكم على أنه نتاج لانتهاك العقد الاجتماعي بين الفرد والمجتمع (Dean et al., 1998: 343). وفقاً لهذا النوع من التهكم يتعامل المتهكمون مع كل مهمة وفرصة من خلال تحقيقها لمصلحتهم الذاتية "ما الفائدة من ذلك بالنسبة لي؟"، لذلك ينتج عن هذا النوع من التهكم مشاركة محدودة في العمل" (Kanter & Mirvis, 1989: 36). أما النوع الثاني للتهكم، هو **التهكم الشخصي (personal Cynicism)** وهو الشكل الوحيد للتهكم الذي يمثل سمة فطرية ومستقرة تعكس تصوراً سلبياً بشكل عام للسلوك البشري (Abraham, 2000). يشير التهكم الشخصي إلى الاتجاهات السلبية والساخرة التي تتطور تجاه المنظمات أو العمل بشكل عام (Bakker & Schaufeli, 2000). وفقاً لهذا النوع من التهكم يصبح المتهكمون الشخصيون أقل اندماجاً مع المنظمة لسببين: أولاً، هم يفكرون في أنفسهم على أنهم المثل الأعلى من حيث النتائج الأخلاقية ولهم الحق في استجابات وانتقاد السلطة التنظيمية، ثانياً، ان حالة عدم الثقة بالآخرين تمنع المتهكمين الشخصيين من التواصل الاجتماعي والإيجابي معهم (Abraham, 2000). أما النوع الثالث من التهكم هو **التهكم اتجاه المنظمة بشكل عام (Cynicism Toward Organization)** والذي يعبر عن الاتجاهات السلبية المتبلورة لدى الأفراد العاملين تجاه المنظمة ككل. يعد تعريف مصطلح التهكم التنظيمي الذي حدده Dean وزملائه من التعاريف الأكثر شيوعاً في الأدبيات لوصف هذا النوع من

التهكم، إذ يصف (Dean, et al, 1998: 345) التهكم التنظيمي على أنه موقف سلبي تجاه المنظمة التي يعمل بها الفرد ، ويتكون من ثلاث عناصر: (1) الاعتقاد بأن المنظمة تفنقر إلى النزاهة؛ (2) العاطفة السلبية تجاه المنظمة؛ و (3) الميول إلى السلوكيات الانتقادية والاستخفاف بالمنظمة بما يتفق مع هذه المعتقدات والعواطف، كما يشير إلى الموقف السلبي تجاه المنظمة بشكل عام، واتجاه اجراءاتها وعملياتها وادارتها والذي يعتمد على ايمان راسخ بان هذه العناصر تعمل بشكل عام ضد المصالح الجيدة للعامل (Wilkerson, 2002: 533). يتمثل النوع الرابع بالتهكم تجاه حالات محددة في المنظمة مثل (التغير التنظيمي، وتقييم الأداء، وسوء المساءلة). فيما يتعلق بـ "التهكم تجاه التغير التنظيمي" (Cynicism Toward Organizational Changing) يعرف التهكم على أنه "وجهة نظر متشائمة حول نجاح جهود التغيير لأن المسؤولين عن إحداث التغيير يتم إلقاء اللوم عليهم لعدم دافعيتهم أو عدم مقدرتهم أو كليهما" (Wanous et al., 2000: 133). يمثل هذا النوع من التهكم رد فعل على الجهود الفاشلة للتغيير، والتي تتشكل نتيجةً للتساؤم من نجاح الجهود المستقبلية والاعتقاد بأن وكلاء التغيير كسالى وغير أكفاء (Reichers et al., 1997). أما "التهكم تجاه تقييم الأداء" (Cynicism Performance evaluation) فيعبر عن اتخاذ الفرد لموقف منعزل وغير مبالٍ تجاه العمل والاستعداد لتقييم أداء الفرد في العمل بعبارات سلبية (Durrach et al., 2019). يتسم هذا النوع من التهكم بالبرود العاطفي، والانفصال، والقسوة وقلة الاهتمام (Anderson & Bateman, 1997: 273). وجدت الدراسات أن هذا النوع من التهكم قد يكون بمثابة استراتيجية تكيف للأفراد العاملين (Abraham, 2000). إضافةً إلى التهكم اتجاه هذه الحالات قد تنشأ حالة التهكم في المنظمة عندما يدرك الأفراد العاملون سوء المساءلة في منظماتهم يترتب عليها ما يعرف بالتهكم تجاه سوء المساءلة (Cynicism miss-accountability). ويشير هذا النوع من التهكم إلى ان الاتجاهات التهكمية تتطور نتيجة إدراك الأفراد العاملين والقادة في المنظمات ان الجهات الرقابية المسؤولة عن تشخيص الأخطاء والانحرافات لا تمتلك المهارات والمؤهلات اللازمة لأداء وظائفهم، وعندما يدركون ان الاجراءات الرقابية المتبعة من قبل الاجهزة الرقابية غير مجدية إلى حد كبير (Reichers et al., 1997). أخيراً يشير النوع الخامس المتمثل بـ "التهكم اتجاه اشخاص محددين والكيانات الاخرى في المنظمة" إلى الموقف السلبي اتجاه زملاء العمل، المدير، والإدارة العليا، والكيانات الأخرى في مكان العمل مثل انعدام الأمان وخيبة الأمل في العمل، ويمثل هذا النوع من التهكم نموذجاً جديداً للعلاقات بين الفرد وصاحب العمل الناشئة من ساعات العمل الطويلة، والتقييد المستمر، كثافة العمل، والقيادة، الإدارة الفاعلة، واساليب جديدة في مكان العمل (Ozler & Atalay, 2011:27). يمكن توضيح الانواع اعلاه والتي تمّ التطرق اليها في مختلف الدراسات في الشكل (9).



د- البنية المفاهيمية للتهم التنظيمي

تبنت الدراسات وجهات نظر متباينة حول ابعاد التهم التنظيمي، فهناك عدد من الدراسات تعاملت مع التهم التنظيمي كبنية مفاهيمية متعددة الابعاد (Multidimensional Construct) (e.g., Ince & Turan, 2011; Proefschrift, 2007, Johnson & O'Leary-Kelly, 2003; Dean et al., 1998). بالمقابل هناك عدد كبير من الدراسات تعاملت مع مفهوم التهم التنظيمي كبنية مفاهيمية احادية البعد (One-dimensional Construct) (e.g., Andersson, 1996; Andersson & Bateman, 1997). وفقاً لوجهة النظر الأولى "البنية متعددة الابعاد" تعتبر دراسة Dean et al., (1998) أهم دراسة تمّ الاعتماد عليها والاستشهاد بها من قبل اغلب الباحثين على نطاق واسع، إذ حددت هذه الدراسة ثلاثة أبعاد لبنية التهم التنظيمي: البعد العاطفي والإدراكي والسلوكي. يشمل البعد العاطفي المشاعر السلبية تجاه المنظمة، بما في ذلك ردود الفعل العاطفية الفردية القوية مثل عدم الاحترام والغضب والضيق، كما يشير البعد الإدراكي بشكل أساسي إلى عدم إيمان الفرد بمنظّمته (Polatcan & Titrek 2014)، إذ يعتقد المتهمون التنظيميون أن ممارسات وإجراءات منظمتهم تخون ثقتهم ويعتقدون أيضاً أن اختيارات الاتجاه التنظيمي تستند إلى المصلحة الذاتية؛ نظراً لأن المبادئ والقواعد لا تتوافق مع اتجاهات الأفراد المتهمين، فأنهم ينخرطون في قدر كبير من الممارسات الخاطئة. أما بالنسبة للبعد السلوكي فيمثل نزعة سلوكية لأولئك الذين يحملون اتجاهات ساخرة في شكل انتقادات قوية تجاه المنظمة. يستخدم الأفراد العاملون أيضاً الفكاهة الساخرة للتعبير عن الاتجاهات التهمكية. من جانب آخر ركزت وجهة النظر الثانية على دراسة التهم ببنية "احادية البعد"، وقد تبنت الدراسة الحالية وجهة النظر هذه لتناسبها مع متغيرات الدراسة؛ في ضوء ذلك اعتمدنا على دراسة (Reichers et al., 1997) التي حددت بنية التهم التنظيمي في ضوء وجهة النظر الاحادية البعد. طورت دراسة Reichers وزملائه مقياس التهم التنظيمي من خلال إجراء مقابلات سرية مع 120 مديراً وموظفاً في

مصنع كبير في الغرب الأوسط الأمريكي، وقد تمَّ فيها تصميم المقابلات لاستنباط تصورات التهكم لدى الأفراد العاملين. توصلت نتائجهم لتطوير مقياس التهكم التنظيمي إلى أن التهكم أكثر انتشاراً بين الأفراد العاملين قياساً بالمديرين، وقد تمَّ عزو ذلك إلى ان المديرين عموماً يشعرون بأنهم أكثر دراية بالأحداث القادمة وأسباب اتخاذ القرارات، كما افاد الأشخاص الأكثر عرضة للتهكم بأنهم يفتقرون إلى فرص ذات مغزى للمشاركة في صنع القرار، ويشعرون بأنهم غير مطلعين بشكل عام على ما يجري في مكان العمل، وكان لديهم مشرفون وممثلو نقابات لا يمكنهم التواصل معهم ولا يمكنهم الرجوع إليهم للحصول على إجابات عن أسئلتهم. توضح هذه النتائج أن الموقف يلعب دوراً كبيراً في تطور التهكم التنظيمي في المنظمات، وهذا الذي دفعنا لتبني مقياس هذه الدراسة، لان توجه الدراسة الحالية يركز على ان الاتجاهات التهكمية لدى القادة تتطور بحسب طبيعة السياق والموقف في المنظمات، بشكل أكثر تحديداً تتشكل الإتجاهات التهكمية نتيجة إدراك القادة لسوء المساءلة في المنظمات التي يعملون فيها، فإذا تمَّ تشخيص ان معظم الأساليب المنتهجة من قبل الاجهزة الرقابية والتي من المفترض أن تحل المشاكل في الكلية غير نافعة كثيراً، وإذا لم تبذل الجهات الرقابية المسؤولة عن تشخيص الأخطاء والانحرافات في الكلية جهداً كافياً لحلها. فأن كل محاولات الاجهزة الرقابية الرامية إلى تحسين الأمور في الكلية لن تؤدي إلى نتائج جيدة، مما ينعكس بشكل واضح على تطور الاتجاهات التهكمية لدى القادة (Reichers et al., 1997).

هـ- خصائص التهكم التنظيمي

حددت الدراسات السابقة عدداً من الخصائص للتهكم التنظيمي بشكل متفرق قمنا بتجميعها وإيجازها على النحو المبين ادناه:

❖ أنه يستهدف الطريقة التي يدير بها القادة المنظمة، والإجراءات والقواعد واللوائح، ويمكن أيضاً تفسيره على أنه فقدان التقدير والاحترام لأنه يحتوي على بعض الارتياح المزري (Lobnikar & Pagon, 2004).

❖ أنه يؤثر على المنظمة بأكملها ويعيق تحقيق أهدافها. (Barefoot et al., 1989).

❖ أن الأفراد الذين لديهم مواقف متهكمة تجاه منظماتهم يتجاهلون المبادئ والقواعد التنظيمية لأنهم لا يأخذونها على محمل الجد؛ نظراً لأن المبادئ والقواعد لا تتوافق مع اتجاهات الأفراد المتهكمين، فأنهم ينخرطون في قدر كبير من الممارسات الخاطئة. (Dean et al., 1998).

❖ أن الأفراد العاملين المتهكمين يعتقدون أن المنظمات التي يعملون فيها لا تتمتع بالمساواة والإخلاص والصدق والأمانة والشفافية. بناءً على ذلك، يشعر الأفراد المتهكمون بعدم الأمان واليأس وانعدام الأمن وعدم الراحة (Mousa, 2018: 281).

❖ يميل الأفراد العاملون المتهمون إلى مواجهة الإجراءات التنظيمية بدرجة عالية من الشك (Selander & Henfridsson, 2012) ويعتقدون أن هناك دوافع خفية وراء هذه الإجراءات (Dean et al., 1998).

❖ المتهمون منغلَقون في الأفق وخائبوا الأمل، إذ أنهم يطرحون الشكوك على من يتعاملون معهم ويعتقدون أن الآخرين يركزون على أنفسهم ويخدمونها، إذ يشك المتهمون بحقيقة ما تخبرهم به إدارتهم ويعتقدون أن المنظمة ستستغلهم إذا ما أتيحت لها الفرصة (Kanter & Mirvis, 1989).

❖ أن الأفراد المتهمين يهينون منظماتهم، ويستخدمون حس الفكاهة للوصول إلى أهدافهم الفردية والمهنية (Abraham, 2000).

و- عواقب التهمك التنظيمي

عند البحث في عواقب التهمك نلاحظ ان الدراسات تشير إلى عواقب مختلطة، إذ يعتقد عدد قليل جداً من الباحثين أن الأفراد العاملين والإدارة والمنظمات يمكن أن تستفيد من التهمك في مكان العمل انطلاقاً من فكرة ان الأفراد المتهمون يقدمون ردود فعل غير مفترية (Yuan, 2018)، كما تكهن (Dean et al. (1998) بأن المتهمين قد يكونون أكثر عرضة للتحدث ضد المصلحة الذاتية أو السلوك غير المبدئي لصانعي القرار التنظيمي، وقد تمّ تقديم الدعم لهذا الرأي من قبل (Andersson & Bateman, 1997) إذ أشاروا إلى ان المتهمين يبلغون عن نية أقل في الامتثال لطلبات الانخراط في سلوك غير أخلاقي. من الضروري الإشارة إلى ان هذه الآراء والطروحات نظرية فقط ولم يتم اختبارها بشكل تجريبي.

في الجانب الاخر تتفق معظم النتائج على أن التهمك يمثل عنصراً سلبياً يعرقل عمل المنظمة ويؤدي إلى نتائج مدمرة للمنظمات. بالإضافة إلى ذلك، فإن الموضوعات المشتركة التي تمّ التأكيد عليها في العديد من الأعمال الأكاديمية تشير إلى أن التهمك التنظيمي يؤدي إلى العديد من الآثار السلبية على الأفراد والمنظمات (Yuan, 2018). على المستوى الفردي: يمكن أن يؤدي التهمك إلى التغيب، والإحباط الزائد في الأدوار، وعلى المستوى التنظيمي، يساهم التهمك في تقليل أداء الفرد، ويعزز معدل دوران العمل والصراعات بين الأفراد العاملين (Andersson, 1996)، كما أكد (Abraham (2000 أن التهمك التنظيمي يعيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية ، مما يؤدي إلى الإحباط في العمل والاعتقاد، كما ورد في الأدبيات أن التهمك التنظيمي يسبب بعض الآثار السلبية مثل عدم الثقة، والإرهاق، والعواقب النفسية المرتبطة بالاضطراب العصبي العاطفي، والاكتئاب، والتعب، والإرهاق العاطفي، والإحباط، والغضب، والاستياء، والعدائية، والتوتر، والقلق (Kökalan, 2018; Yildiz et al., 2013) في ذات السياق اوجز (Chiaburu et al., (2013:181); Mete (2013:477) نتائج التهمك التنظيمي على النحو المبين ادناه:

- ❖ انخفاض في مستويات أداء الأفراد العاملين.
- ❖ زيادة نية ترك الوظيفة.
- ❖ نقص الدعم الاجتماعي.
- ❖ عدم الفاعلية في صنع القرار.
- ❖ الابتعاد عن القيم التي تتبناها المنظمة.
- ❖ عدم الانسجام مع المنظمة.
- ❖ فقدان الشعور بالنزاهة مع المنظمة.
- ❖ تقليل سلوكيات المواطنة.
- ❖ انخفاض الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

2- أولويات القائد (الأهداف)

تشكل الأهداف والدوافع لتحقيقها الأساس للأداء البشري والتنظيمي (Locke & Latham 2006). لذلك يعد توجه القائد للهدف أحد المتغيرات التي حظيت بقدر كبير من الاهتمام في البحث التنظيمي (e.g., Gong et al., 2009; Hirst et al., 2009; Janssen et al., 2004)، إذ يساعدنا القادة في كثير من الأحيان في تخيل وتوضيح ما هي هذه الأهداف وما يجب أن تكون عليه، كما أنهم يساعدونا في تأطير دوافعنا لإنجاز مهام العمل بنجاح من خلال اشاراتهم التي تحدد أولويات الاهداف في تأطير دوافعنا لإنجاز مهام العمل بنجاح من خلال اشاراتهم التي تحدد أولويات الاهداف (Marquardt et al., 2020). في جميع أدبيات توجه الهدف (في دراستنا أولويات القائد)، يقترح الباحثون أن شخصيات السلطة (أي القادة التنظيميين) تؤثر على دوافع وسلوك التابعين من خلال تركيزهم الصريح والضمني على هدف إنجاز محدد (e.g., Dweck, 1986; Ames & Archer, 1988; Dweck & Leggett, 1988).

ينقل القادة أولوية الإنجاز الخاصة بهم من خلال الانخراط في السلوكيات والممارسات التي تدعم، وتعزز، وتوحي بتوجه الإنجاز المفضل لديهم" (Dragoni 2005a). ونظراً لأن انتباه الأفراد العاملين ينصب على القائد، فأنهم يحتفظون بالإشارات التي يرسلها القائد فيما يتعلق بالوسائل المناسبة لإكمال الأهداف المتعلقة بالعمل (Marquardt et al., 2020). تتجسد أهمية أولويات القائد في أنها تحدد كيفية تفاعل القائد مع سلوك الأفراد العاملين المرتبط بالأداء، فضلاً عن أنها تشكل سلوك الفرد المستقبلي (Haimovitz & Dweck, 2016). من أجل تقديم عرض وافي يبين ماهية وطبيعة أولويات القائد جاء هذا المبحث ليتضمن مفهوم أولويات القائد وابعادها وكيف يتم توصيلها من قبل القائد من خلال سلوكياتهم ومعتقداتهم والإشارات التي يقدمونها حول ما هو مهم، فضلاً عن العواقب المترتبة على كل أولوية من هذه الأولويات.

أ- مفهوم أولويات القائد

ظهر مفهوم توجه الهدف في نهاية الثمانيات من القرن المنصرم وتحديداً في ادبيات علم النفس التربوي (VandeWalle et al. 2001). بعد ما يقرب عقد من ظهور فكرة التوجه نحو الهدف، تطورت الاسس العملية لبنية هذا المفهوم في السياق التنظيمي، وتمت دراسته من منظور القائد في المنظمة، مما أدى إلى تبلور هذا الموضوع كبناء اطلق عليه "توجه القائد للهدف" (Payne et al., 2007). ان جوهر وفحوى فكرة توجه القائد للهدف تعبر عن أولويات القائد في التعامل مع الاهداف، لذلك عمدنا إلى توصيف توجه القائد للهدف بـ "أولويات القائد" واعتمدنا هذا الوصف من الان فصاعداً في كافة اجزاء هذا المبحث واستندنا في ذلك على (Dragoni, 2005b).

على الرغم من وجود اختلافات طفيفة بين وجهات النظر والمداخل التي تناولت تعريف أولويات القائد إلا أنها غالباً ما تصب في ذات المعنى. تُعرّف الأولوية بشكل عام على أنها "شيء يُعطى اهتماماً خاصاً أو مسبقاً" (House, 1998: 570). يركز مفهوم الأولوية على الاهتمام النسبي الذي يولى

لمجموعة متنوعة من الأهداف، إذ تعد فكرة النسبية هذه مهمة بشكل خاص في البيئات التنظيمية حيث يحتاج القادة وأعضاؤهم إلى إدارة أهداف متعددة ولكن ليس لديهم الموارد الكافية لتلبية كل الأهداف في آن واحد، وبالتالي، يولي القادة وأعضاؤهم اهتماماً لبعض الأهداف أكثر من غيرها (Dragoni, 2005b). بناءً على أعمال Dweck (1986) المبكرة، وصف Farr et al., (1993) أولويات القائد بأنها إطار عقلي يحدد كيفية تفسير القادة لحالات الإنجاز والاستجابة لها، وقد قارنوا بين أولويات هدف التعلم وأولويات هدف الأداء في عدد من القضايا التنظيمية، مثل الاهتمام بالمهام، وتحديد الأهداف، والبحث عن التغذية العكسية، وتحفيز المتدربين. في ذات السياق تصف نظرية الدافعية للإنجاز أولويات القائد باعتبارها توجهاً دافعياً يؤثر على كيفية تعامل القائد مع مواقف الإنجاز وتفسيرها والاستجابة لها (Hirst et al., 2009). بشكل عام عرف مجموعة من الباحثين (e.g., Payne et al., 2007) أولويات القائد على أنها تفضيلات القائد السماتية أو الموقفية في مواقف الإنجاز. وفي هذا التعريف إشارة واضحة ان أولويات القائد يمكن أن تكون إما سماتية (صفة مستقرة بطبيعتها، تتحدد من خلال الفروق الفردية) أو ظرفية (متغيرة حسب الموقف والسياق التنظيمي)، كما وصفها Ryan and Deci (2000) (54) بأنها "الاتجاهات والأهداف الأساسية التي تؤدي إلى اتخاذ إجراء معين"، كما عرف مجموعة أخرى من الباحثين أولويات القائد على أنها تفضيلات القائد لأهداف معينة في مواقف الإنجاز، وقد أظهروا أن هذه التفضيلات تؤثر على الإدراك والاتجاهات والسلوكيات (Button et al., 2016; Brett, et al., 1996) وعرفت أولويات القائد على أنها الفهم المشترك لمدى تركيز القائد على تطوير الأفراد العاملين، واكتساب التقييمات الإيجابية، وتجنب التقييمات السلبية وال فشل، على التوالي (Bunderson & Sutcliffe, 2003; Gully & Phillips, 2005). وعرفها Mitchell, (2014) على أنها إطار معرفي يحدد كيفية التعامل مع مواقف الإنجاز والاستجابة لها. وهناك من يعرفها على أنها اطر عقلية يستخدمها القائد في مواقف الإنجاز، والتي تؤثر على كيفية تعاملهم مع المهام وكيفية تفسيرهم لمواقف الإنجاز والاستجابة لها (Janssen & Van Yperen, 2004). في ضوء المفاهيم اعلاه يمكن تصور تعريف أولويات القائد من وجهة نظر الباحث على أنها الأهمية النسبية للأهداف التي يسعى القائد الى تحقيقها او تفضيلات القائد للأهداف.

ب- أولويات القائد سمة ام حالة؟

تمّ التعامل مع بناء أولويات القائد من قبل الباحثين التنظيميين على أنها خاصية مستقرة، تشبه السمات الشخصية، تتحدد في ضوء الفروق الفردية (e.g., Colquitt & Simmering, 1998) ؛ أو حالة محددة ظرفية مرتبطة بالمهمة أو السياق المطروح (e.g., Stevens & Gist, 1997) ؛ أو حالة مستحثة بإحصاء التجارب (e.g., Steele-Johnson et al., 2000). وفقاً للمنظور السماتي عرف مجموعة من الباحثين (e.g. Dweck, (1986) أولويات القائد على أنها سمة ثابتة أو مستقرة نسبياً تصف تفضيل القائد للهدف في إعدادات الإنجاز، أو في حالتنا ، مكان العمل. أو النزعة الفردية نحو

تطوير أو التحقق من قدرة الفرد في إعدادات الإنجاز (VandeWalle, 1997). من جانب آخر فإن أولويات القائد يمكن تكون بمثابة حالة موقفية تتأثر بالأحداث والمواقف المحيطة بالمنظمة وتتغير تبعاً لها. بعبارة أخرى، لا يوجد للقائد أولوية هدف ثابت بل تتغير حسب مواقف العمل والمناخ السائد في المنظمة (Mitchell, 2014). تشير الأبحاث التي تركز على أن بناء أولويات القائد يمثل حالة ظرفية إلى وجود العديد من الإشارات داخل بيئة العمل تحفز الأفراد العاملين على تبني توجه معين في إنجاز المهام مثل القيادة والسلطة وخصائص المهام والخصائص الاجتماعية المحيطة (DeGeest, 2014). في الجهود الأولية لفحص استقرار أولويات القائد، وصف (Button et al., 1996: 28) أولويات هدف القائد بأنها " متغير فردي مستقر نوعاً ما يمكن أن يتأثر بالخصائص الظرفية". من جانب آخر تلاعبت معظم الأبحاث التجريبية بالإشارات الظرفية لإنشاء أولويات هدف مؤقتة (حالة) في المشاركين التجريبيين (Ford et al. 1998). في الدراسة الحالية ننظر إلى أولويات القائد باعتبارها بناء ظرفي (قابلة للتغيير) وفقاً للمواقف والسياق التنظيمي.

ج- انواع أولويات القائد

حددت (Dragoni 2005b) ثلاثة أنواع لأولويات القائد: "أولوية تطوير الأفراد العاملين" التي تركز على تنمية المقدرات الأفراد العاملين، و"أولوية اثبات الأداء" التي تركز على الحصول على تقييمات مواتية والتفوق على الآخرين، واخيراً "أولوية تجنب الفشل" التي تركز على تجنب الأخطاء والتقييمات السلبية. في ادناه توضيح مفصل لكل نوع من هذه الانواع.

❖ أولوية تطوير الأفراد العاملين

كانت الجوانب الوظيفية لأولوية القائد للتعلم وتطوير الأفراد العاملين هي السمة المميزة لبحوث التوجه نحو الهدف منذ بدايتها (e.g., Dweck 1986; Nichols 1984). تشير النظرية والأدلة البحثية إلى أن أولوية تطوير الأفراد العاملين مرتبطة بالحافز المتزايد لتطوير المقدرة من خلال اكتساب المهارات الجديدة وإتقانها، والبحث عن التحديات التي تواجه النمو والتطور، ومن خلال اعتبار الأخطاء والتغذية العكسية السلبية مفيدة وليست تهديدية (Day & Sin, 2009). يبدو أن هذا الشكل من التنظيم الذاتي مناسب بشكل خاص في إعدادات التدريب والتطوير من حيث تعزيز التعلم والقضايا الأخرى ذات الصلة مثل القدرة على التكيف مع الأداء (Day & Sin, 2009). عرف (Dragoni, 2005b) أولوية القائد لتطوير الأفراد العاملين على أنها أولوية القائد في توفير الدعم التنموي لأعضاء المجموعة من خلال التدريب و/ أو تفويض المهام التنموية، كما عرفها (VandeWalle 1997, 1999 2001) على أنها ميل القائد في تطوير الأفراد العاملين من خلال اكتساب مهارات جديدة، وإتقان المواقف الجديدة، والتعلم من التجارب الجديدة، وتحسين مقدرة الفرد". تركز أولوية تطوير الأفراد العاملين على تطوير المقدرة، وتنمية المهارات والمعرفة، والقيام بأفضل ما يمكن (Janssen & Van Yperen, 2004). يتمتع القادة الذين لديهم أولويات تطوير الأفراد العاملين بنمط استجابة تكيفية يتضح من مستويات أعلى من المثابرة

في التغلب على الفشل، ورغبة أقوى في تولي المهام الصعبة وذات التحدي، فضلاً عن مستويات أعلى من التنظيم الذاتي (Button et al. 1996; Cellar et al., 2011). تشير الأبحاث المفاهيمية والتجريبية إلى أن أولوية القائد لتطوير الأفراد العاملين مهمه بشكل خاص في مواقف المهام الجديدة والدينامية، والتي تتطلب تعلم مهارات ومعارف جديدة؛ بالتالي فإن القادة الذين لديهم معدل عالي من أولوية تطوير الأفراد العاملين من المرجح أن يستمروا عند مواجهة مواقف صعبة و البحث عن حلول بناءة للتحديات (Vandewalle & Cummings 1997; Vandewalle et al. 2001).

❖ أولوية اثبات الأداء

تشير النظرية الكامنة وراء توجه القائد نحو إثبات الأداء إلى اقتران العمليات التكيفية لمدخل الدافعية مع العمليات غير القابلة للتكيف المتعلقة بإظهار المقدرة من خلال مقارنة الذات بالآخرين (Elliot, 1999). وقد أدى ذلك إلى كل من الغموض المفاهيمي والنتائج التجريبية غير المتسقة للعمليات والنتائج المتعلقة بأولوية القائد نحو إثبات الأداء (Dineen et al. 2018). تُعرّف أولوية القائد لإثبات الأداء على أنها الميل "لإثبات مدى كفاية مقدرة الفرد والتحقق من صحتها من خلال البحث عن أحكام مؤيدة وتجنب الأحكام السلبية حول مقدرة الفرد" (Heyman & Dweck, 1992)، كما عرف Vandewalle et al., (2019) أولوية القائد لإثبات الأداء، على أنها عقلية تركز على إظهار المقدرة من خلال الأداء الأفضل من الآخرين. ووصفها Vandewalle (1997) بأنها جهود القائد لمحاولة الظهور بشكل أفضل من مجموعتهم المرجعية. بشكل عام، تركز أولوية اثبات الأداء على المدى الذي يظهر فيه القادة توجهاً لأهداف الأداء (على سبيل المثال، مقارنة أداء الأفراد العاملين بالآخرين في المنظمة بطريقة تنافسية لتحقيق آراء مواتية لقدراتهم) (Pollock, 2015). في ذات السياق يهتم الأفراد الذين لديهم معدل عالي من أولوية اثبات الأداء بأحكام الأقران وكذلك الرؤساء ويريدون أن يكونوا قادرين على النجاح في أي مهام يؤديونها، وغالباً ما ينخرطون في المهام التي يعرفون أن بإمكانهم إكمالها أو تحديد أهداف يعرفون أنه يمكن تحقيقها. بالإضافة إلى ذلك، يتم تصنيف هؤلاء الأفراد على أنهم يخافون من الفشل ويعانون من أفكار الهروب أو أفكار ترك المهمة التي يقومون بها (Button et al., 1996). في ذات السياق يميل القائد الذي لديه معدل عالي من أولوية اثبات الأداء إلى التركيز على الأداء ومحاولة إظهار قدرات الأفراد العاملين من خلال الظهور بشكل أفضل من الآخرين (Porath & Bateman, 2006).

❖ أولوية تجنب الفشل

تعرف أولوية تجنب الفشل على أنها الميل لتجنب القيام بمهمة جديدة أو تعلم مهارة جديدة أو المشاركة في أي نشاط قد يجعله يبدو أنه غير كفء أمام الآخرين، كما تعرف أيضاً على أنها عقلية تركز على إظهار المقدرة من خلال تجنب الأخطاء والتقييمات السلبية (Payne et al. 2007)، إذ تعكس هذه الأولوية الخوف من التقييم السلبي من الآخرين، فالأفراد الذين يتسمون بمستوى عالي من

أولوية تجنب الفشل لديهم ميل إلى الاعتزال عن حالات الأداء خوفاً من الظهور غير الكفاء أو الشعور بالتقييم السلبي (Woods, 2015). لكون أولوية القائد في تجنب الفشل تمثل دافع لتجنب التقييمات السلبية، والخوف من الفشل، فهي تؤدي إلى العمليات المعرفية والعاطفية المتعلقة بالشعور بالعجز وسلوكيات التنظيم الذاتي الأقل (Darnon et al. 2007; Porath & Bateman 2006). يركز الأشخاص ذوو أولوية تجنب الفشل أيضاً على الأداء، ولكن هذا التركيز يستند على محاولة تجنب النتائج السلبية (Elliot & Harackiewicz, 1996)، بمعنى آخر ان هذا التركيز على الأداء يحصل بشكل مكروه ويعتمد على التهديد (Elliot, 1999). في ذات السياق تتسم أولوية تجنب الخطأ بأنها تركز على الاستجابة السريعة على تجنب النتائج السلبية، ويُفترض أنها تحفز العمليات التي تنتج نتائج ضارة للإنجاز لأن عمليات الحماية الذاتية تتداخل مع أو تمنع المشاركة المثلى في المهمة (Elliot & Harackiewicz, 1996). يرى الباحثون ان أولوية تجنب الفشل تمثل السعي لتجنب الوقوع في الأخطاء بدلاً من السعي الجاد بنشاط لتحقيق أداء جيد. وفقاً لهذه الأولوية يميل القادة إلى تجنب التحديات أو الشكوك التي تمثل خطراً أمام عملهم، بدلاً من ذلك يفضل القادة الاجراءات ذات فرض النجاح العالية والتي لا تتطوي على مخاطرة (Gong et al., 2013). يمكن رؤية التمثيلات السلوكية لأولوية القائد في تجنب الفشل في القيادة والفرق، إذ وجد (Ancona and Caldwell 1992) أن القادة وفرقهم اختاروا بعناية أنواع المعلومات التي سيتم مشاركتها مع الإدارة العليا كطريقة لتجنب الظهور بمظهر غير كفاء، كما وجد (Edmondson 1996) أن بعض مديري الممرضات ألقوا باللوم على الممرضات لارتكابهن أخطاء، مما جعلهن يشعرن وكأنهن "يخضعن للمحاكمة"، مما انعكس على ابلاغ أقل عن الأخطاء لتجنب ظهور "الفشل" وعدم الكفاءة، توضح هذه الأمثلة بعض الطرق التي يتم من خلالها التعبير عن أولوية القائد لتجنب الفشل في الظهور بمظهر الكفاءة من خلال سلوكه.

د- الآليات التي يستخدمها القائد لإيصال أولوياته

لتحديد سلوكيات القائد التي تدل على أولوياته بشكل أفضل، نعرض في هذه الفقرة الآليات الست التي حددها (Schein 1992) واعتمد عليها (Dragoni, 2005b) لاقتراح مجموعة من سلوكيات القائد والتي تشير إلى كل من الأولويات الثلاث: تطوير الأفراد العاملين، وإثبات الأداء، وتجنب بالفشل:

❖ ما ينتبه له القادة ويقيسونه ويراقبونه على أساس منتظم. تنقل هذه الآلية بشكل مباشر أولوية

القائد لأعضاء المجموعة. قد يأخذ اهتمامهم شكل الأسئلة والتعليقات غير الرسمية والمكافآت والأولويات في تلبية جداول الأعمال وقياس السلوكيات المحددة. على العكس من ذلك، يتم إرسال إشارات قوية إلى أعضاء المجموعة عندما يتجاهل القائد بشكل روتيني محفزات معينة ويشير إلى نقص الأهمية.

❖ كيف يتفاعل القادة مع الحوادث الخطيرة والأزمات التنظيمية. القادة الذين يصفون مجموعة من الظروف بأنها "أزمة" ينقلون مستوى من إلحاح الموقف إلى أعضاء المجموعة، علاوة على ذلك،

فإن طريقتهم المعتمدة لمعالجة الحوادث الخطيرة (على سبيل المثال، من خلال التعلم، وإظهار القدرة، وتجنب ظهور عدم المقدرة) تنقل افتراضاتهم ومعتقداتهم حول الإدارة الفعالة للأزمات.

❖ **معايير تخصيص الموارد.** نظرًا لأن الموارد محدودة في المنظمات، فإن القرارات المتعلقة بكيفية تخصيص الوقت والمال والموارد الأخرى يمكن أن تشير إلى أولوية القائد. قد توجه قرارات تخصيص الموارد، بدورها، تحديد الأهداف، وتحديد الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف، وتعمل على الحد من نطاق مسارات العمل البديلة التي يمكن للقائد أن يؤيدها لمجموعته وتوضيح أولوية قيادة معينة.

❖ **نمذجة الأدوار والتعليم والتدريب.** غالبًا ما يحتذى القادة بالسلوك الذي يقدرونه ويتوقعونه ويعتقدون أنه فاعل. وفقًا لـ Schein (1992)، تعمل هذه الرسائل غير الرسمية كدروس تعليمية قوية لأعضاء المجموعة. بالإضافة إلى ذلك، يتضمن جزء أساسي من التعليم والتدريب تقديم التغذية العكسية للأفراد العاملين. أثناء جلسات التغذية العكسية، يقوم كل من المحتوى (أي ما يلاحظه القائد) والتركيز (أي القيم المضمنة في رسالة القائد) بتضمين وتعزيز أولوية القائد في مناخ مجموعة العمل.

❖ **معايير تخصيص المكافآت والمكانة.** يعزز القادة السلوكيات التي تعزز الأولوية المنسوبة إليهم من خلال المكافآت. إن مكافأة السلوك القيم تؤكد باستمرار على أولوياتهم، من خلال مراقبة دورات الترقية، والمشاركة في تقييمات الأداء، ومناقشة توقعات الأداء مع مديريهم، ومراقبة أنواع السلوكيات التي تتلقى اعترافات إيجابية وسلبية من القائد، يتعلم الأفراد العاملون ما يقدره القائد.

❖ **معايير الاستقطاب والاختيار والتقاعد والحرمان.** التأكيد الأساسي لـ Schein (1992) هو أن القادة يؤسسون قراراتهم المتعلقة بالتوظيف والطرء بناءً على مستوى التوافق بين قيم وأولويات القائد وتلك التي يعبر عنها المرشح للوظيفة أو شاغل الوظيفة، تشير هذه القرارات إلى أعضاء المجموعة إلى ما هو مهم للقائد وتسهيل نظام القيم المشتركة طويل الأجل بين أعضاء المجموعة.

هـ- النتائج المترتبة على أولويات القائد

على الرغم من وجود بعض الاختلافات الطفيفة بين المنظرين الأوائل لأولويات أهداف القائد، إلا أنهم منفقين بشكل عام على أن أولويات تطوير الأفراد العاملين مرتبطة بالسلوكيات الإيجابية، مثل تحديد أهداف واقعية والاستمرار في مواجهة الفشل، وتعزيز السلوك الإنجاز التكيفي والوظيفي. بالمقابل توصلوا إلى أن أولويات الأداء (اثبات الأداء، وتجنب الفشل) ارتبطت بالسلوكيات السلبية، مثل استراتيجيات الأداء غير القادرة على التكيف ومشاعر العجز، والسلوك العمل غير الأخلاقي والمختل (Brophy (2004; Elliot 1999; Kaplan & Maehr 2007; Van Yperen et al. 2011). على أساس هذه النتائج المبكرة، أصبح العديد من الباحثين يعتقدون أن أهداف تطوير الأفراد العاملين مرتبطة دائمًا

بالنتائج الإيجابية، وأهداف الأداء مرتبطة دائماً بالنتائج السلبية. في هذه الفترة سوف نسلط الضوء على عواقب كل أولوية من أولويات القائد وعلى النحو المبين ادناه:

❖ النتائج المترتبة على أولوية تطوير الأفراد العاملين

يشير طيف واسع من الدراسات إلى ان أولوية تطوير الأفراد العاملين ترتبط بمجموعة واسعة من العمليات والنتائج الإيجابية (Elliot, 1999). على سبيل المثال، توصلت مجموعة من الدراسات إلى أن أولوية تطوير الأفراد العاملين ارتبطت بشكل ايجابي بالجهد والمثابرة وتقرير المصير والاستعداد لطلب المساعدة والتأثير المرتبط بالتحدي والمعالجة العميقة للمعلومات (Elliot & Harackiewicz, 1996; Elliot & McGregor, 1999b; Elliot et al., 1999; Middleton & Midgley, 1997). في ذات السياق تعد أولوية تطوير الأفراد العاملين ذات صلة وثيقة بالإبداع، لأن هذه الأولوية ترتبط بكل من اكتساب المهارات والدافع الداخلي. تماشياً مع ذلك أشار (Hirst, 2009) إلى أن العلاقة الوثيقة بين أولوية تطوير الأفراد العاملين والإبداع تتجسد من خلال: أولاً، تركيز أولوية تطوير الأفراد العاملين على اكتساب معرفة جديدة وتطوير "استراتيجيات المعالجة العميقة" التي تسهل إتقان المهام الصعبة، علاوة على ذلك، نظراً لأن أولوية تطوير الأفراد العاملين ترتبط بتفضيل المهام الصعبة، فمن المتوقع أن يكون الأفراد الذين لديهم أولوية تطوير الأفراد العاملين أكثر دافعاً جوهرياً للبحث عن أنشطة إبداعية تتضمن بحكم التعريف مداخل غير مؤكدة وغير مجربة لديها احتمال كبير للخطأ أو الفشل. ثانياً، قد تغذي أولوية تطوير الأفراد العاملين الإبداع من خلال تطوير المهارات ذات الصلة بالمجال والمهارات ذات الصلة بالإبداع، توفر هذه المهارات الأساس للإبداع، ثالثاً، عند مواجهة العقبات، يميل الأشخاص ذوو أولوية تطوير الأفراد العاملين إلى التعامل مع هذه التحديات من خلال استثمار جهود إضافية لتطوير وإتقان مهارات جديدة.

❖ النتائج المترتبة على أولوية هدف الأداء

نظراً لأن الأشخاص ذوي توجهات أهداف الأداء الأعلى يركزون على معتقدات الآخرين حول قدرتهم، لذلك هم يميلون إلى استخدام إدارة الانطباع لحفظ ماء الوجه أو الظهور بشكل أفضل (Tuckey et al. 2002)، مما قد يؤدي إلى الغش والانتحال، والإعاقة الذاتية، وعدم الرغبة في طلب المساعدة (Van Yperen et al. 2011). ومع ذلك، فقد وجدت بعض الأبحاث أن أولويات الأداء ترتبط بالأداء العالي (Tenenbaum et al., 2001) والبحث عن التغذية العكسية (Kaplan & Maehr 2007)، مما يكشف بشكل واضح ان هناك التناقضات في هذه الأدبيات. تعكس هذه النتائج المختلطة حقيقة أن أولويات الأداء تتكون من بعدين - المدخل لإثبات الأداء، وتجنب الفشل، تزواج دوافع أولويات اثبات الأداء الآثار المختلة لتقييم المقدرة المعيارية مع عمليات وظيفية أكثر تتعلق بالسعي وراء النتائج الإيجابية والتقييمات (مما يؤدي إلى تناقضات في الأدبيات، Vandewalle et al. 2019). على العكس من ذلك، تجمع دوافع أولويات تجنب الفشل بين اثنين من دوافع سوء التكيف، وتقييمات المقدرة المعيارية

والسعي القائم على التجنب (أي تجنب الأحداث والتقييمات السلبية، Dragoni 2005a; Dragoni & Kuenzi 2012; Tuckey et al. 2002;) يفسر هذا التمييز سبب ارتباط أولوية اثبات الأداء بكل من العمليات الإيجابية (على سبيل المثال، الجهد العالي وتكتيكات التنظيم الذاتي) والسلبية (على سبيل المثال، الخوف من الفشل) ، بينما تحفز أولوية تجنب الأداء دائماً عمليات سوء التكيف (Darnon et al. 2007; Porath & Bateman 2006).

❖ النتائج المترتبة على أولوية تجنب الفشل

أظهرت الدراسات ارتباط أولوية تجنب الفشل إيجابياً بالقلق والخوف من التقييم السلبي بشأن الآخرين وكذلك ترتبط سلبياً بمستوى الشعور بالتفاؤل والرغبة في العمل الجاد (Brett & VandeWalle, 1999). كما ذكرنا أعلاه، فإن أولوية تجنب الفشل وتأثيراتها السلوكية المقابلة سلبية بشكل كبير (Payne et al., 2007). ترجع الطبيعة المختلة وظيفياً لأولوية تجنب الفشل إلى إطار عمل المعالجة المعرفية والعاطفية الأساسية. تتكون هذه المعالجة من عملية مقارنة مرجعية أخرى (أي الحاجة إلى إظهار المقدرة للآخرين) إلى جانب دافع التجنب (الرغبة في الابتعاد عن الأحداث غير المرغوب فيها) (Elliot 1999). قد يضخم المدير الذي لديه مستوى عالي من أولوية تجنب الفشل التهديدات التقييمية في مجال عمله ويثبت أن تجنب الفشل يمثل أولوية قصوى (Dragoni 2005b). في ذات السياق يتميز القادة الذين لديهم معدل مرتفع من أولويات تجنب الفشل بتركيزهم اليقظ على أخطاء الأفراد العاملين واستخدام العقوبة كآلية رئيسية للتغذية العكسية للأخطاء. نتيجةً لذلك، هذا النوع من القادة قد يثبطون الأفراد العاملين عن الاعتراف بالأخطاء، ويعززون الإخفاء بدلاً من الشفافية (Dragoni 2005a). في ذات السياق عندما يسلط القادة الذين لديهم مستوى عالي من أولوية تجنب الفشل الضوء على عيوب الأفراد العاملين، فقد يحفزونهم ضمناً لإخفاء الأخطاء، وتبرير السلوك غير الأخلاقي، وإنكار المسؤولية (Marquardt et al., 2020).

3- القلق في مكان العمل (مشاعر القائد)

القلق هو الشعور الذي ينتابنا عندما نعتقد أن شيئاً غير سار سيحدث في المستقبل. تعطي كلمات أخرى مثل الشعور "بالخوف" و "وعدم التأكد" و "التوتر" و "العصبية" أيضاً وصفاً جيداً للمشاعر المرتبطة بالقلق. القلق أمر طبيعي تماماً يتعرض له جميع البشر من وقت لآخر، عند مواجهة مواقف صعبة أو خطيرة. يمكن أن يكون القلق بحد ذاته عاطفة مفيدة، حيث يمكن أن يساعدنا على الاستعداد للأحداث المقبلة بالإضافة إلى تحسين أدائنا، ومع ذلك، يمكن أن يكون القلق الشديد في بعض الأحيان منهكاً ويبدأ في تقييدنا ويجعلنا اسرى للأفكار السلبية. في الواقع، غالباً ما يوصف العصر الحديث بأنه "عصر القلق" نتيجة لانعدام الأمن الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والبيئي الحالي لدينا. وفقاً لـ (Bauman 2006) أصبح القلق حالة طبيعية يومية للمجتمع الحديث، حيث يعيش المزيد والمزيد من الناس في حالة من القلق المستمر: "وقت المخاوف" الذي يهدد أجسادنا والنظام الاجتماعي، وبقائنا كأصناف، دعماً لذلك افاد (Wilkinson 2001) ان "القلق الآن يمثل مسألة تتعلق بالفطرة الاجتماعية السليمة لتعريف أنفسنا على أننا نعيش فترة من انعدام الأمن الحاد والقلق الشديد". أن القلق، لا سيما في العصر الحالي والتقدم التكنولوجي والضغط الشديد، يؤثر على سلوك الفرد في كل جانب من جوانب الحياة (Jackson & Everts, 2010). نظراً لأن العمل يشكل جزء مهم في الحياة، ليس من المستغرب ان نرى مخاوف محددة متعلقة بالعمل. لذلك تستحق اضطرابات القلق المرتبطة بالعمل مزيداً من الاهتمام لأن تلك الاضطرابات بحكم طبيعتها، تضعف التكامل الاجتماعي والإنتاجية والمشاركة.

غالباً ما يُظهر الأفراد العاملون خوفاً غامضاً واتجاهاً متشائماً فيما يتعلق بالأبعاد المختلفة لوظائفهم. هذه المظاهر هي نتائج التفاعل بين خصائص شخصية معينة للفرد والمتغيرات التي تعمل في مواقف العمل. يؤدي التفاعل المستمر بين هاتين المجموعتين (خصائص شخصية الفرد ومواقف العمل) إلى تطوير نزعة سلوكية منحرفة في الفرد، والتي يمكن أن يطلق عليها "القلق الوظيفي". في هذه المبحث سوف نسلط الضوء على القلق في مكان العمل من حيث مفهومه وأنواعه وأسبابه وعواقبه.

أ- مفهوم القلق

كلمة "القلق" لها جذور انكليزية-المانية Anglo-Germanic وهي مشتقة من مجموعة متنوعة من الكلمات اليونانية واللاتينية التي تصف مشاعر الانقباض أو الاختناق (Jackson & Everts, 2010) في الاستخدام المعاصر للغة الإنجليزية، للقلق أربعة معانٍ منفصلة على الأقل: حالة من الإثارة، والاضطراب في الذهن، والرغبة الشديدة في إحداث هدف ما، وعدم الارتياح بشأن حدث قادم (Tyrrer, 1999: 3-4). وفقاً لهذا التعريف، فإن القلق هو حالة جسدية تتطوي على ضائقة عقلية وعاطفية، مصحوبة بشعور أكثر انتشاراً بعدم الارتياح بشأن حدث قادم. وسع Jackson and Everts (2010) هذا المفهوم عندما أشار أن القلق قد يكون مرتبطاً بالأحداث الحالية وكذلك بالمخاوف بشأن المستقبل. على الرغم من ان (Spielberger 1985) يعتبر أول من عرّف القلق بأنه الميل إلى الشعور

بالتوتر والخوف المتعلق بتقييم المواقف المهددة، إلا أن القلق لم يتلقى أي فحص تجريبي إلا بعد سنوات عديدة من عمل Spielberg. عرف القلق على أنه "حالة من الضيق و / أو الاستثارة الفسيولوجية كرد فعل للمنبهات بما في ذلك المواقف الجديدة وإمكانية حدوث نتائج غير مرغوب فيها" (Brooks & Schweitzer, 2011: 44)، كما عرف على أنه عاطفة شائعة تشير إلى وجود تهديد محتمل، وتعزز التقييمات المتشائمة للأحداث المستقبلية، وتؤدي إلى استجابات نفسية تساعد الأفراد على تقليل ضعفهم (Raghunathan & Pham, 1999; Savitsky et al., 1998; Shepperd et al., 2005; Young et al., 2008). بالنسبة للجميع تقريباً، القلق يمثل عاطفة مزعجة ومكرهة (Brooks, 2012) تحفز الأفراد على الهروب من المواقف المسببة للقلق (Gino et al., 2012). أنه يشير إلى وجود تهديد محتمل ولكنه غامض في كثير من الأحيان ويثير لدى الأفراد استجابات سلوكية ونفسية وحتى فيزيولوجية لتقليل الموقف المكروه (Eysenck et al., 2007; Pacheco-Unguetti et al., 2010).

ب- القلق في مكان العمل

القلق المتعلق بالحياة الوظيفية للفرد الذي يشعر بالخوف والتخوف والتشاؤم والعاطفي دون داع تجاه مختلف مكونات عمله قد يشار إليه باسم "القلق الوظيفي"، وبالتالي، يمكن القول أن هذا الفرد القلق يتخيل نتائج سلبية أو غير مرغوب فيها من مختلف مكونات وظيفته والتي هي في الأساس نتيجة لخصائص شخصية الفرد والارتباطات المؤلمة مع مكونات وظيفته (Prasad, 1994). القلق ظاهرة ذات قيمة وظيفية عالية لأنها تتيح سلوكين تكيفيين أساسيين: تجنب التهديد وتقييم المخاطر، كما أنه استجابة إنسانية عميقة لعدد هائل من المحفزات التي تنتمي إلى البيئة الاجتماعية المعقدة بشكل متزايد، كما أنه أحد الأعراض الأساسية للعديد من الاضطرابات النفسية (Macovei, 2016: 451). القلق شديد اليوم لدرجة أنه يشغل بال معظم الأفراد العاملين ويبدو أن له تأثيراً سلبياً على السلوك العام للأفراد العاملين في العمل. ان التجارب المحبطة من حين لآخر المرتبطة بالمكونات الوظيفية المختلفة تعمل كأساس لتطوير القلق الوظيفي، قد يتسم القلق الوظيفي في شكله الأقوى بالشعور بالعجز والاحتقار الذاتي المتعلق بقابلية الفرد على التعامل بكفاءة مع حياته المهنية (Srivastava & Krishna, 1980).

يُعرّف القلق في مكان العمل بأنه حالة عاطفية من التخوف المدرك وزيادة الإثارة، الناتجة من عبء الأدوار، أو من تجاوز توقعات العمل والوقت المتاح أو الموارد أو القدرة الشخصية للفرد (Jensen et al., 2013)، كما يُعرّف القلق في مكان العمل، على أنه الشعور بالعصبية وعدم الارتياح والتوتر المتعلق بالأداء الوظيفي (McCarthy et al., 2016). ان القلق الوظيفي هو احد جوانب سلوك الفرد التي تظهر أثناء العمل في أي نوع من المنظمات وقد حظي هذا السلوك باهتمام كبير من علماء السلوك والإدارة (Allam, 2013). في ذات السياق صرح (Srivastava and Sinha, 1983) أن القلق الوظيفي يتجسد في استعداد الفرد للتوتر العاطفي الناجم عن مشاعره العامة بالخوف الغامض وانعدام

الأمن والتخوف فيما يتعلق بواحد أو أكثر من مكونات حياته الوظيفية، كما يعكس القلق الوظيفي وفقاً لـ De Clercq et al., (2017) الضغط الذي يعاني منه الأفراد العاملين أثناء تنفيذ مهام عملهم، بسبب المخاوف المتعلقة بأدائهم التنظيمي والقدرة على تلبية توقعات عمل صاحب العمل.

ج- التمييز بين القلق في مكان العمل والمفاهيم ذات العلاقة

من المهم التمييز بين القلق في مكان العمل والمفاهيم ذات الصلة، مثل العصابية والمشاعر السلبية والتوتر والاكتئاب والخوف. يمكن التمييز بين القلق في مكان العمل والعصابية، والتي تعكس نزعة نحو تجربة شبكة أوسع من المشاعر السلبية، مثل الخوف والشعور بالذنب، والميل إلى إظهار استقرار عاطفي ضعيف (Goldberg, 1990). يتميز القلق في مكان العمل عن العصابية، في أن القلق هو احد المكونات الستة الكامنة وراء العصابية، والعصابية ليست خاصة بمكان العمل (McCarthy et al., 2016)، إذ تشمل العصابية ست سمات: القلق والعداء الغاضب والاكتئاب والاندفاع والضعف والوعي الذاتي (Zalewska, 2011).

يختلف القلق في مكان العمل أيضاً عن المشاعر السلبية، إذ يميل الأفراد ذوو العواطف السلبية إلى تجربة مجموعة واسعة من الحالات العاطفية المكروهة ولديهم نظرة سلبية عن الذات (Cheng & McCarthy, 2018)، كما يختلف القلق في مكان العمل عن الاجهاد (stress) حيث أن الإجهاد يمثل عملية تؤدي من خلالها الضغوط البيئية والخارجية إلى تفسيرات ذاتية تولد تفاعلات إجهاد لاحقة (Bliese et al., 2017; Sonnentag & Fritz, 2015). من جانب آخر يختلف القلق عن الاكتئاب (depression)، إذ تم وصف الاكتئاب على أنه استجابة للإدراك بأن الحدث أو النتيجة السلبية أمر مؤكد (Doby & Caplan, 1995)، وقد تم تمييز الاكتئاب والقلق والتوتر على أنها نتائج مهمة للصحة العقلية في بيئة العمل المجهدة (Edimansyah et al., 2008). يمكن الإشارة الى (الاكتئاب، القلق أو التوتر) ببساطة على أنها اضطرابات عاطفية (Pikhart et al., 2004; Rusli et al., 2006). يقدم الباحثون الحجج التي تدعم الاعتقاد بأن الاكتئاب والقلق والتوتر قد تكون نقاط مختلفة من نفس السلسلة، أو مظاهر بديلة أو حتى متلازمات غير متجانسة لأنها تشترك في بعض الأنواع الفرعية من الأعراض (Apóstolo et al., 2011). أخيراً يختلف القلق عن الخوف، الذي يمثل استجابة الكائن الحي لمصدر خطر محدد (Baruch & Lambert, 2007: 85). في حين أن الخوف هو رد فعل شديد على شيء يمكن التعرف عليه، إلا أن القلق هو حالة أكثر انتشاراً مع مخاوف غامضة على سبيل المثال، الشعور بعدم الارتياح دون معرفة السبب (Kouchaki & Desai, 2015).

د- القلق السمائي مقابل القلق الوظيفي

كانت النظريات "السمائية - الموقفية" التي طرحها Spielberger بمثابة أبرز أطر القلق، والتي أثر كل منها على أبحاث القلق الأولية ضمن السياقات الأكاديمية (Cheng & McCarthy, 2018)، إذ سلط Spielberger (1985) الضوء على الطبيعة متعددة الأوجه للقلق، وميَّز بين المستويات العامة

للقلق السماتي والقلق الموقفي. يعكس القلق السماتي في مكان العمل (Dispositional workplace anxiety) الفروق الفردية في مدى تعرض الأفراد العاملين لمستويات عامة من القلق في العمل، فالقلق كسمة مستقرة نسبياً ويمثل صفة مكتسبة تتجلى من خلال قابلية الفرد على إدراك مجموعة واسعة من المواقف على أنها تهديد محتمل والتعامل معها بحالة من القلق (Zalewska, 2011). في ذات السياق وصف (Spielberger 1985) القلق السماتي بأنه سمة شخصية دائمة نسبياً؛ لذلك يمكن للأفراد إدراك مجموعة واسعة من التحفيز الخارجي باستجابة عاطفية ثابتة ومتكررة، ويظهرون استجابة متسقة في بيانات مختلفة (Wu et al., 2020)، كما يمثل القلق السماتي نوعاً من التجربة العاطفية طويلة المدى، والتي يعتمد مستواها على خصائص شخصية الفرد التي تشكلت في عملية التنشئة الاجتماعية (Wu et al., 2020). من المرجح أن يلعب القلق السماتي في مكان العمل دوراً محورياً فيما يتعلق بالنتائج طويلة الأجل، مثل الصحة والرفاهية والأداء الوظيفي والإنتاجية التنظيمية (Cheng & McCarthy, 2018). بالمقابل، يعكس القلق الموقفي في مكان العمل (situational workplace anxiety) مشاعر قلق عابرة في مواقف محددة في مكان العمل، وهو من وجهة نظر (Doby and Caplan, 1995) يمثل ارتفاع مؤقت في مجموعة من الأعراض العاطفية والسيولوجية مثل التوتر والتخوف والعصبية والقلق. وعبر عنه (Endler and Kocovski 2001) بوصفه عاطفة سلبية فورية ومتقلبة تحدث بشكل عفوي في مواجهة لحظة أو حدث أو تحدٍ معين، كما عرفه (Brooks and Schweitzer 2011: 44) على أنه "حالة من الضيق و / أو الاستثارة الفسيولوجية كرد فعل على المنبهات بما في ذلك المواقف الجديدة واحتمال حدوث نتائج غير مرغوب فيها"، ووصفه (Kouchaki and Desai 2015) على أنه عاطفة مؤقتة مألوفة لدى معظم الأفراد. القلق الموقفي وفقاً لـ (Wu et al., 2020) هو رد الفعل النفسي والفسيولوجي لدرجات مختلفة من الاضطراب العقلي بعد أن يتلقى الفرد مصدر التوتر ويشكل إدراكاً للضغط. ويصاحب ذلك استهلاك مستمر لموارد ضبط النفس، مما يؤدي إلى ضغوط نفسية مفرطة، وإحباط عقلي، وعجز (Kakarika et al., 2017). يعتمد مستوى القلق الموقفي على شدة الضغوط - الحدث - والحساسية الفردية، والتي يمكن قياسها من خلال المنبهات الخارجية أو الانفعالات المتقلبة لمدة قصيرة نسبياً (Wu et al., 2020).

تشير الدراسات إلى ان زيادة مستويات القلق الموقفي يؤدي إلى سلوكيات عمل غير منتجة (معاكسة للإنتاج)، مثل تباطؤ العمل، وانخفاض الإنتاجية، وانخفاض الأداء، بينما يُظهر الأفراد الذين يعانون من القلق السماتي مستوى عالٍ من اليقظة للحصول على أدلة واقعية، وبالتالي يظهرون اتساقاً عاطفياً ويتخذون قرارات متحفظة عند معالجة المعلومات الخارجية (Graham & Shin, 2018). تأسيساً على ما تقدم، نبين ان نوع القلق الذي نستهدفه في دراستنا الحالية هو القلق الموقفي، على اعتبار أن المساواة في مكان العمل هي من المطالب الوظيفية الأساسية في المنظمة، وتعد متغير سياقي موقفي في بيئة العمل يؤثر بشكل مباشر على مستوى القلق الوظيفي.

هـ- محددات القلق في مكان العمل

يُدرِك الجميع أن العمل يعتبر أحد المصادر الرئيسية للتوتر والقلق، فتعامل الأفراد العاملين مع مشرفين صارمين، وامكانية إنجازهم لعملهم في الوقت المحدد، وفي النهاية، الخوف من الطرد كلها عوامل تدعو للقلق في مكان العمل (Sunil & K. Y., 2009). بشكل أكثر تحديداً، في أي مكان عمل، هناك نظام قائم يجب على الفرد الالتزام به، قد يشمل ذلك النظام القواعد واللوائح وسياسات المكتب (Cheng & McCarthy, 2018). لذلك قد ينشأ القلق أحياناً من حقيقة أن هناك تضارب في المصالح بين فعل ما يُعتقد أنه صحيح وما يمليه النظام الحالي (Sunil & K. Y., 2009). ينسجم هذا الطرح مع توجهات الدراسة الحالية، إذ ينشأ القلق من وجهة نظرنا عندما تكون مطالب المساءلة مرهقة في بيئة العمل، وبالتحديد عند إدراك الأفراد العاملين لسوء المساءلة في مكان العمل، في ذات السياق تحتوي أماكن العمل على مجموعة متنوعة من المحفزات التي قد تسبب القلق: يتم تنظيم أماكن العمل بشكل هرمي بحيث يمكن للرؤساء فرض عقوبات، وهناك مطالب يمكن أن تؤدي إلى الفشل، وهناك تنافس بين الزملاء، والصراعات مع الزملاء والمشرفين، وعبء العمل المفرط أو ضغط العمل، والمخاطر الجسدية، والتغييرات الهيكلية، والشكوك المتعلقة بالوظيفة، والقصور المدرك وما إلى ذلك (Macovei, 2016).

أشار Roberts et al., (2006) إلى مجموعة من العوامل التنظيمية والتي وصفها على أنها مجموعة من السلوكيات التي تولد القلق في مكان العمل، وهي: السلوكيات الوقحة Abrasive behaviors للمديرين / المشرفين (صمت متعمد طويل الأمد، إجابات قصيرة قاسية، تجاهل المرؤوسين، إظهار اللامبالاة، إلخ) ؛ - السلوكيات التعسفية Abusive behaviors للمديرين/ المشرفين (الإهانات، الإذلال، تشويه السمعة، الازدراء، الهيمنة، السيطرة، الصراخ، التهديدات، إلخ - السلوك الغامض للقادة، الذي يؤدي إلى حالة من الارتباك وعدم التأكد لدى المرؤوسين لأنهم يتجاهلون القواعد المكتوبة وغير المكتوبة للمنظمة أو يتجاوزونها؛ - التصورات السلبية Negative perceptions للأفراد العاملين حول الممارسات التنظيمية، ولا سيما تلك التي تتعلق بنظام الموارد البشرية أو القيادة.

من جانب آخر حاول Cheng and McCarthy (2018) تقديم اطاراً شاملاً لمحددات القلق السماتي والموقفي في مكان العمل. فيما يتعلق بالقلق السماتي طرحوا خصائص الفرد العامل⁵ والتي تتمثل بـ (الخصائص الديموغرافية والتقييمات الذاتية الجوهرية والصحة البدنية) على أنها المحددات الأساسية لقلق الفرد في مكان العمل، تتمثل الخصائص الديموغرافية المتعلقة بالقلق في مكان العمل بالجنس والعمر ومدة العمل. من ناحية الجنس، تشير الأبحاث باستمرار إلى ان النساء تعاني مستويات قلق أعلى من الرجال (Barrett et al., 1998). أما عمر الفرد ومدة عمله أيضاً تلعب أدواراً مهمة في القلق في مكان العمل، إذ أن كبار السن والعاملين الأكثر خبرة من المرجح أن يظهروا مستويات أقل من القلق (Roberts et al., 2006). من جانب آخر تعتبر التقييمات الذاتية الجوهرية التي تستند إلى تقدير

⁵ تعكس خصائص الفرد الأنماط الفريدة للأفراد العاملين في التفاعل مع مكان العمل، بالإضافة إلى تصوراتهم الخاصة لمواقف العمل.

قيمة الفرد، هي محدد أساسي آخر للقلق السماتي في مكان العمل، إذ تشمل التقييمات الذاتية الجوهرية احترام الذات، والكفاءة الذاتية، والاستقرار العاطفي، وموضع السيطرة (Judge et al., 2002).⁶ أما الصحة البدنية فهي سابقة مهمة أخرى للقلق السماتي في مكان العمل، إذ أن الأفراد الذين يتمتعون بمستويات عالية من الرفاهية الجسدية من المرجح أن يظهروا مستويات أقل من القلق في مكان العمل (Strohle, 2009). أما محددات القلق الموقفي في مكان العمل فقد أشار Cheng and McCarthy, (2018) إلى (الخصائص الموقفية، وخصائص الوظيفة) على أنها المحددات الأساسية للقلق الموقفي في مكان العمل، فيما يتعلق بالخصائص الموقفية هناك ثلاث خصائص موقفية تعتبر محددات أساسية للقلق الموقفي في مكان العمل: (مطالب العمل العاطفية، ومطالب المهام، والمطالب التنظيمية)، أما خصائص الوظيفة المتمثلة بـ (نوع الوظيفة ومطالب الوظيفة والاستقلالية الوظيفية) تعتبر من الخصائص الوظيفية التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالقلق الموقفي في مكان العمل. بالنتيجة النهائية يجب أن تحظى محددات أو اسباب القلق بالاهتمام الواجب من قبل إدارة المنظمة أثناء تقييم سلوك الأفراد العاملين. خلاف ذلك، يمكن للفرد الذي يعاني من قلق وظيفي مزمن أن يؤثر بشكل سلبي على بيئة العمل بأكملها.

و- عواقب القلق في مكان العمل

للقلق عواقب متباينة سواء على المستوى الفردي والتنظيمي، فقد أشارت بعض الدراسات إلى الجانب المظلم في حين أشارت أخرى الجانب المشرق للقلق في مكان العمل، في ما يتعلق بالجانب المظلم للقلق، على المستوى الفردي يساهم القلق في زيادة الفصل بين العمل والحياة الأسرية (McCarthy et al., 2016) ومستويات أعلى من عدم الرضا الوظيفي (Boyd et al., 2009). بشكل عام، يمتلك الأفراد القلقون مخططات معرفية شديدة اليقظة تحدد المواقف على أنها تهديد، ونتيجة لذلك، فإنهم يقومون بمسح البيئة باستمرار بحثاً عن علامات التهديد، مما يجعلهم عرضة لزيادة تشتت الانتباه (Bar-Haim et al., 2007)، كما ان الأفراد القلقون لديهم أيضاً شكوك ذاتية فيما يتعلق بقدرتهم على إدارة المواقف المهددة ويفتقرون إلى الثقة في قدراتهم (Shell & Husman, 2008). أما على المستوى التنظيمي فإن المستويات المرتفعة من القلق لها آثار سلبية على السلوك الأخلاقي (Kouchaki & Desai, 2015)، الفاعلية التنظيمية (Boyd et al., 2009). علاوةً على ذلك للقلق أيضاً عواقب ضارة على كل من الأفراد العاملين والمنظمات تتجسد في انخفاض الأداء الوظيفي (Ford, et al., 2011)، كما يمكن أن يكون للقلق في مكان العمل أيضاً عواقب وخيمة، فهي لا تسبب الكثير من الضغط على الشخص الذي يشعر بالقلق فحسب، ولكن عندما يتعلق الأمر بتجنب مكان العمل، فإن النتائج تتجسد في تكاليف اجتماعية عالية على المنظمات، في ذات السياق أكدت الأبحاث

⁶ يميل الأفراد العاملون ذوو التقييمات الذاتية الجوهرية إلى النظر إلى أنفسهم بطريقة إيجابية وتقييم أنفسهم على أنهم قادرون وجديرون ومتحكمون.

السابقة لسلوكيات العمل المعاكسة للإنتاج أن القلق الوظيفي يؤثر على هذه السلوكيات، على سبيل المثال، بناءً على دراسة أجريت على (288) مريضاً يعانون من اضطرابات عقلية مزمنة، وجد Muschalla and Linden (2012) أن القلق الوظيفي يزيد من نسبة تغيب الفرد، علاوة على ذلك، تشير الأبحاث إلى أن الأفراد الذين يعانون من قلق وظيفي مرتفع دائماً ما يشعرون بعدم الرضا عن وظائفهم (Bucker et al., 2014) ، وقد يسعى الأفراد العاملون إلى تقليل عدم رضاهم الوظيفي من خلال الانخراط في سلوكيات العمل المعاكسة للإنتاج (المنحرفة) (Greenidge et al., 2014; Zhang & Deng, 2016).

على الرغم من أن النظرة السائدة في الأدبيات تشير إلى الجانب المظلم للقلق إلا أن هناك دراسات أخرى، وان كانت قليلة جداً، أشارت إلى الجانب المشرق للقلق في مكان العمل، إذ أشارت بعض الدراسات إلى ان القلق لا يضر دائماً بالأداء ويمكن أن يكون له آثار تيسيرية، فقد انتشر الجانب التيسيري للقلق على مر السنين من خلال قانون Yerkes and Dodson (1908)، الذي اقترح أن الإثارة ، حتى نقطة معينة، كان من المتوقع أن تؤدي إلى مستويات عالية من الأداء (Hardy & Parfitt, 1991)، إذ يشير المنظور المنحني (أي U المقلوب) لعلاقة القلق والأداء إلى أن الأداء يكون أعلى عند المستويات المعتدلة من القلق، بينما يكون الأداء أدنى عند المستويات المنخفضة والعالية من القلق (Cheng & McCarthy, 2018). في ذات السياق يعتقد بعض الباحثين أن القلق يمكن أن يحفز الأفراد على تجنب الفشل (e.g. Eysenck 2000). على سبيل المثال، يُقال أن للقلق قيمة تكيفية باعتباره تحذيراً من الأزمات من الحواجز النفسية، فهو يقود الفرد إلى المعالجة المعرفية، ويجعله يفكر في اتخاذ تدابير لتجنب المخاطر في أقرب وقت ممكن (Wu et al., 2020). مما يؤدي إلى تكريس الأفراد مزيداً من الاهتمام لتحسين استراتيجيات المواجهة لضمان إكمال المهام (Moriya, 2018)، كما يشير آخرون أن القلق يخدم وظيفة تحفيزية: فالأفراد القلقون أكثر حساسية للتغذية العكسية، وبالتالي أكثر يقظة في مراقبة محيطهم وأنفسهم (Eysenck & Derakshan, 2007).

ثانياً. العواقب غير المباشرة

توطئة

كشفت الادبيات⁷ والمقابلات مع القيادات الادارية التي تمّ اجراءها لاستكشاف بنية سوء المساءلة عن ان المساءلة تؤثر بشكل غير مباشر في نمط القائد في التعامل مع الخطأ (نمط إدارة الخطأ ونمط مقت الخطأ)، ومن ثم تؤثر في سلوكهم، والذي وصف في هذا المبحث على أنه عواقب غير مباشرة لسوء المساءلة، إذ أشار اغلب الأفراد الذين تمت مقابلتهم ان الاجراءات الرقابية تؤثر على طريقة تعاملهم مع الخطأ، وأكدوا على أن الاجراءات الرقابية المتشددة تقيد الفرد وتجعله لا يتسامح مع الخطأ ان حصل، مما يفقدهم الفرصة للتعلم من الخطأ، والفقرات تتضمن عرض تفصيلي للعواقب غير المباشرة لسوء مساءلة القائد.

نمط القائد (إدارة الخطأ ومقت الخطأ)

يمثل نمط القائد للخطأ الطريقة التي يتعامل بها القائد مع الأخطاء، والمداخل التي يتبعها أعضاء المنظمة تجاه الأخطاء، وأي السلوكيات التي يتم تشجيعها أو تثبيطها من قبل القائد، في هذا المبحث، سنقدم مجموعة تعريفات للأخطاء، والمفاهيم ذات الصلة، وتصنيفات الخطأ وعواقب الخطأ، وسناقش مدخلين للتعامل مع الأخطاء (الوقاية من الأخطاء وإدارة الأخطاء)، ونسلط الضوء على نمط القائد في التعامل مع الأخطاء (إدارة الخطأ من قبل القائد و مقت الخطأ من قبل القائد)، كما ينصب التركيز في هذا المبحث ايضاً على الدور الذي قد يلعبه (نمط إدارة الخطأ) في تجنب عواقب الخطأ السلبية واستثمار عواقب الخطأ الإيجابية.

1- مفهوم الخطأ

لطالما ارتكبنا أخطاء كثيرة في العمل وفي حياتنا في عدة مناسبات، نحن نفكر في هذه الأخطاء، ونتحدث عنها، لدرجة أننا أصبحنا مهوسين بها، ولكن في الحقيقة، إن ارتكاب الأخطاء هو ما يجعلنا بشراً، فالإنسان بطبعه خطأً وليس معصوماً إطلاقاً عن الوقوع في الخطأ وايضاً بسبب الطبيعة غير المعصومة للإدراك البشري (Rodriguez & Griffin, 2009). تصنف الأخطاء إلى أخطاء تكون عواقبها بسيطة يمكن معالجتها، وأخطاء كارثية ذات عواقب وخيمة قد تكون مخجلة ومخزية، وقد تكلف المنظمات خسائر فادحة، وتجعلنا غير راضيين عن أنفسنا، على اي حال مهما كانت عواقب الخطأ، فور وقوع الأخطاء علينا أن نعرف ماذا نعمل لتحقيق أقصى استفادة ممكنة، فالأخطاء هي أفضل السبل للتعلم وتطوير المهارات إذا استطاع الإنسان أن يخرج منها بتجارب إيجابية.

⁷ للاطلاع على ما أشارت اليه الادبيات بخصوص عواقب المساءلة التنظيمية ، راجع المبحث الثالث: بناء العلاقة بين المتغيرات

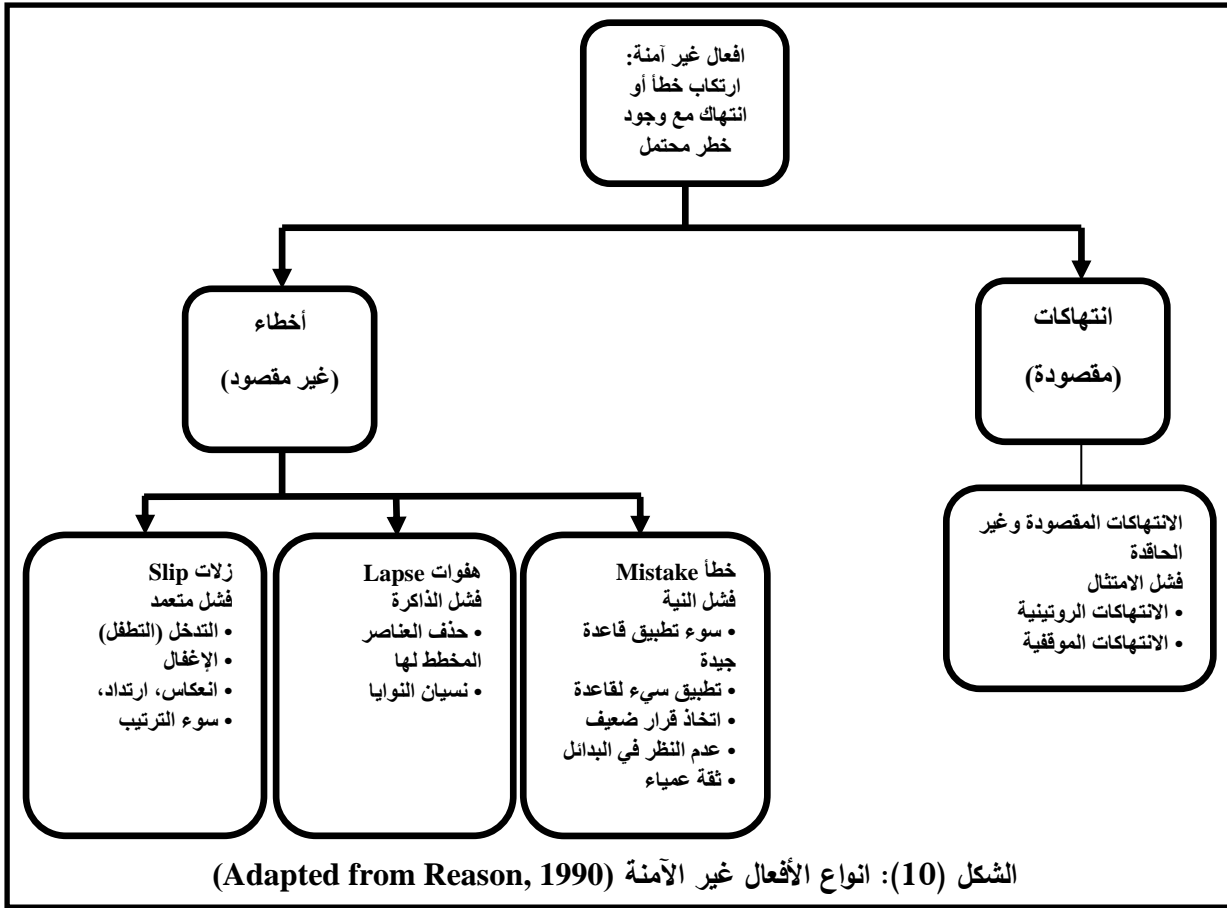
تمت مناقشة الأخطاء على نطاق واسع في ادبيات السلوك التنظيمي و علم النفس التنظيمي، سواء على المستوى الفردي (e.g., Keith & Frese, 2005; Zhao & Olivera, 2006) أو المستوى التنظيمي (Goodman et al., 2011a; Gronewold et al., 2013; van Dyck et al., 2005). في هذه الدراسة، نحن معنيون في المقام الأول بأخطاء العمل، التي تعرف على أنها انحرافات غير مقصودة عن الأهداف، أو المعايير، أو مدونة السلوك، أو الحقيقة، أو القيم الحقيقية، كما أنها تمثل انحرافات غير مقصودة عن الخطط أو الأهداف أو معالجة التغذية العكسية المناسبة بالإضافة إلى إجراء غير صحيح ينتج عن نقص المعرفة (Reason, 1990; Zapf et al., 1992)، كما ان الأخطاء تمثل "فشل الإجراءات المخطط لها في تحقيق الهدف المنشود، حيث لا يعزى ذلك الفشل إلى الحظ أو سوء الحظ" (Reason & Hobbs 2003: 39). يؤكد (Reason and Hobbs (2003 في مفهومهما على أن الأخطاء هي فشل في الإجراءات الطوعية أو التي يمكن السيطرة عليها بدلاً من الفشل بسبب الحظ أو سوء الحظ.

ان أخطاء الفرد تمثل سلوكاً مهدداً ينطوي على درجة معينة من المخاطرة لأنه يمكن أن يخلق تهديداً تقييمياً أو اجتماعياً للفرد (Rodriguez & Griffin, 2009)، وقد تمّ تعريف الأخطاء ايضاً على أنها كل تلك المناسبات التي فشل فيها التسلسل المخطط للأنشطة العقلية أو البدنية في تحقيق النتيجة المرجوة، وعندما لا يمكن أن تعزى هذه الإخفاقات إلى سوء الحظ" (Reason, 1990). يصور بعض الباحثين (e.g., Dahlin et al., 2018; Dimitrova et al., 2017; Frese & Keith, 2015; Cannon & Edmondson, 2001) الخطأ على أنه انحراف غير مقصود عن الأهداف أو المعايير أو الحقيقة أو قواعد السلوك أو القيم الصحيحة أو التوقعات الأولية. من المهم ملاحظة أنه وفقاً لهذا التعريف، فإن الأخطاء هي انحرافات غير مقصودة، وهذا ما يميز الخطأ عن الانتهاك أو الانحراف المتعمد عن المعايير أو القواعد أو الممارسات والتي سوف يتم التطرق اليه في جزء اخر من هذه الفقرة. كما تمّ تعريف الأخطاء على أنها "قرارات وسلوكيات الأفراد التي (1) تؤدي إلى فجوة غير مرغوب فيها بين الحالة المتوقعة والحقيقية و (2) قد تؤدي إلى عواقب سلبية فعلية أو محتملة على الأداء التنظيمي كان من الممكن تجنبها" (Zhao & Olivera, 2006: 1013). من خلال ما تمّ عرضه اعلاه يمكن تعريف الخطأ من وجه نظر الباحث على أنه نتيجة عرضية غير مقصودة للإجراءات التي يمكن السيطرة عليها، أو فشل الخطط على الرغم من النوايا الحسنة.

2- تصنيف الخطأ

أشار الباحثون إلى وجود خمسة أنواع من الأخطاء أولاً، "الزلات slips" وهي أخطاء في عدم الانتباه تحدث كل يوم خاصة في السلوك الروتيني الذي يتم إجراؤه تلقائياً دون تفكير واع (Hodges, 2011). تتوافق "الزلات" مع المواقف التي يعرف فيها الأفراد كيفية تحقيق الهدف ولكنهم لا يؤدون الإجراءات بشكل مناسب. ثانياً، "الهفوات lapses": وهي خطأ تتعلق بالذاكرة يحدث أما في وقت ارتكاب شيء ما

في الذاكرة أو أثناء التخزين أو عند نقطة الاسترداد (Reason & Hobbs, 2003). ثالثاً، تحدث "الأخطاء المستندة إلى القواعد" عندما يتم تطبيق القواعد أو الإجراءات المعروفة بشكل خاطئ، رابعاً، تحدث "الأخطاء القائمة على المعرفة" عندما يفتقر الأفراد إلى المعرفة لتحليل الموقف الذي يتعاملون معه بشكل صحيح (Dahlin et al., 2018; Zhao & Olivera, 2006). أخيراً الاغلاط (Mistakes): وهي عبارة عن خطط أو قرارات خاطئة وليست إجراءات فاشلة وغالباً ما تتضمن افتراضات غير صحيحة أو تطبيق قواعد سيئة (عادات) أو حلول غير صحيحة لمشاكل جديدة. غالباً ما يتم ارتكاب الأخطاء من قبل المبتدئين أو الأفراد الذين يتعاملون مع مشكلة جديدة (Reason 1990)، هذا النوع من الأخطاء عادةً ما يكون اكتشافه أكثر صعوبة وعادةً ما يكون له تداعيات أكثر خطورة من أخطاء العمل الموصوفة أعلاه (Hodges, 2011). في المقابل، ميّز الباحثون بين الأخطاء والمفاهيم الأخرى ذات الصلة، حيث أشاروا إلى ضرورة عدم الخلط بين الأخطاء والانتهاكات أو الفشل، وعدم الكفاءة، حيث تمّ تسليط الضوء على التمييز بين الأخطاء والانتهاكات لأول مرة من قبل (Reason et al. 1990) منذ أكثر من عشرين عاماً، إذ تعرف الانتهاكات على أنها "الانحراف المتعمد عن الإجراءات أو الممارسات الجيدة" (Hobbs & Williamson, 2003: 191) أو "فعل مخالف لقاعدة" (Alper & Karsh, 2009: 740)، أن الفارق الجوهرى بين الأخطاء والانتهاكات هو كون الأخيرة تتصف بكونها متعمدة، على عكس الأخطاء التي تكون غير متعمدة أو غير منقصة. تتضمن الأخطاء أيضاً إجراءات أو خطأ فاشلة، في حين أن الانتهاكات غالباً ما تحقق الهدف النهائي ولكنها تفعل ذلك عبر طريقة خاطئة عن قصد لأن الانتهاكات غالباً ما تكون نتيجة اختصارات مقصودة في العمل، يتضح من خلال ذلك ان الانتهاكات تختلف عن الأخطاء في كونها تنطوي على نية واعية لكسر قاعدة أو عدم الامتثال لمعيار (Frese & Keith, 2015). بينما يشير الخطأ إلى خطة خاطئة أو تنفيذ خاطئ للخطة (وبالتالي عدم تحقيق الهدف، ومن ثم خطأ). أما الفشل فهو نتيجة سلبية محتملة للأخطاء (Frese & Keith, 2015; van Dyck et al., 2005). يشير الفشل إلى النتائج التنظيمية السلبية - وعادةً ما تكون نتيجة لمجموعة من الأخطاء والانتهاكات والمخاطر وعوامل الصدفة (Frese & Keith, 2015). يجب التمييز بين حالات الفشل والأخطاء بوضوح لأنه لا يؤدي كل خطأ إلى الفشل، وهذا ما أكده (Homsma et al., 2009)، حيث أشاروا إلى ان الأخطاء يمكن اكتشافها وتصحيحها على الفور، أو قد تحدث في بيئة آمنة وبالتالي لا تؤدي إلى الفشل (نتيجة لخطأ)، في ذات السياق يمكن تمييز أخطاء العمل عن عدم الكفاءة والانتهاكات، إذ أن الإجراءات غير الكفوءة Inefficient actions تحقق اهدافها، وإن كان ذلك من خلال الالتفافات، ومع ذلك، فإن معظمنا لديه معايير (أهداف) للكفاءة، وبالتالي غالباً ما يتم تصور الانحرافات على أنها أخطاء (Frese & Keith, 2014). الشكل (10) يوضح انواع الأخطاء وتمييزها عن المفاهيم ذات الصلة.



3- مداخل التعامل مع الخطأ

يُنظر إلى الأخطاء الفردية في السلوك التنظيمي وأدب علم النفس التنظيمي أما كمصادر للوم (مدخل منع الأخطاء) أو كمصادر للتعليم وشيء يتم تشجيعه من أجل تعزيز الابتكار (مدخل إدارة الأخطاء) (Cusin & Goujon-Belghit, 2019). كانت الأخطاء الفردية التي تم ارتكابها في السياقات التنظيمية موضوعاً للعديد من الأوراق في نظرية المنظمة، إن المسألة في مفترق طرق بين السلوك التنظيمي وعلم النفس التنظيمي، أشار الباحثون في كلا المجالين إلى أن المنظمات تتقلب بين تمثيلين متعارضين جذرياً للأخطاء الفردية (Dimitrova, et al., 2017; Goodman et al., 2011a; Zhao & Olivera, 2006)، مما يعكس ضمناً وجود مدخلين تنظيميين مميزين (Rami & Gould, 2016). من حيث المبدأ، لكلا المدخلين نفس الهدف النهائي، وهو تجنب عواقب الخطأ السلبية، وسوف نبين تلك المداخل بشيء من التفصيل على النحو المبين أدناه:

أ- مدخل منع الخطأ

وفقاً لمدخل منع الأخطاء (Error Prevention) يتم تأطير الأخطاء الفردية بشكل سلبي، وتعتبر ضارة بالمنظمة، وبالتالي، تتجنب المنظمات التي تتبنى هذا الرأي الأخطاء بأي ثمن، أو تطور إجراءات معينة، أو تراقب بعناية لمنع الأخطاء (Reason et al., 1998). منع الأخطاء هو المدخل التقليدي الذي دافع عنه (Skinner) منذ أكثر من خمسين عاماً، وبقي هذا المدخل هو الوحيد السائد للخطأ حتى

أواخر الثمانينيات / أوائل التسعينيات (Frese & Altmann, 1989). إذ اعتبر (Skinner) إن الأخطاء مثبتة للهموم ومرهقة، وبالتالي ضارة بالتعلم والأداء، كما دعا علماء السلوك الآخرون إلى مدخل منع الخطأ، حيث جادلوا بأن الأخطاء ستؤدي إلى تعلم غير صحيح. انبثقت حجة أخرى مؤيدة لمدخل منع الخطأ من طبيعة النزعة الإنسانية، حيث ادعت أن الأخطاء تعتبر مصدراً للإحباط والقلق (Keith & Frese, 2008). اجتمعت هذه الحجج لتقديم وجهة نظر سلبية تماماً للخطأ ودعمت مدخل منع الخطأ، وقد تمّ تعزيز هذا الرأي على مر السنين من قبل الباحثين والممارسين، ولا يزال سائداً في العديد من المنظمات (Hodges, 2011: 13). نتيجة لذلك، طورت العديد من المنظمات فكرة أن الأخطاء كانت "سيئة" وبما أن الأفراد تمّ تحديدهم كمصدر للخطأ، سعت المنظمات إلى منع الخطأ من خلال التحكم في تصرفات الأفراد أو إزالتها من خلال الأتمتة لمنع الخطأ، إذ تمّ استخدام الأنظمة والبروتوكولات لتحقيق هذا الهدف وتقديم دليل يحدد الجهود المبذولة لمنع الخطأ. على الرغم من أن لمدخل منع الأخطاء هدفاً جديراً به، إلا أنه يحتوي على عدد من القيود (van Dyck, 2009): أولاً، يمكن أن تكون البيروقراطية المرتبطة بهذا المدخل مضيعة للوقت وتخلق بيئة عمل غير فاعلة. القيد الآخر هو الافتراض بأن الأخطاء لن تحدث لأن الإجراء موجه بواسطة قواعد تمنع الأخطاء، وهذا الافتراض يخلط بين الأخطاء والانتهاكات ويعني أن الأخطاء محظورة. لذلك، يُنظر إلى أي أخطاء تحدث على أنها فشل أو عدم قدرة على اتباع القواعد، كما أن لهذا المدخل آثار جانبية سلبية، أوجزها (van Dyck, 2000) ب: أولاً، قد يؤدي الوقاية من الخطأ المنهجي الذي تمّ تنفيذه بنجاح إلى الإفراط في الاعتماد على النظام لمنع الأخطاء، وبالتالي سينخفض توقع الخطأ ويتم التدريب على الإجراءات للتعامل مع الأخطاء بشكل أقل تكراراً. ثانياً، المنظمات التي تركز على الوقاية من الأخطاء عادةً لا تقبل الأخطاء. تأمل النتائج المترتبة على تبني هذا المدخل، من ناحية الإجهاد الناجم عن الأخطاء، والتستر على الأخطاء، وبالتالي فرص حدوث إخفاقات كامنة وانخفاض التعلم الفردي والجماعي من الأخطاء (Reason, 1990). دعماً لذلك أشار (Bergsteiner & Avery, 1999; Lerner & Tetlock, 1999) (2010) إلى أنه في المنظمات ذات ثقافة اللوم الواضحة، من المرجح أن يتضاءل استعداد الأفراد العاملين لتحمل المخاطر لأنهم يحاولون حماية أنفسهم من عواقب المساءلة السلبية المتوقعة.

ب-مدخل إدارة الخطأ

تمّ تطوير مدخل إدارة الأخطاء (Error Management) كمدخل بديل لمدخل منع الأخطاء التقليدي، وفي جوهر هذا المدخل فكرة أن الأخطاء شائعة وحتمية وغنية بالمعلومات؛ لذلك فهو مدخل يركز على إدارة الخطأ بدلاً من منعها، بمعنى آخر يركز هذا المدخل على تقليل النتائج السلبية للخطأ وتعزيز نتائجها الإيجابية، بدلاً من تجنب الخطأ نفسه، انبثقت إدارة الأخطاء من مجال التفاعل بين الإنسان والحاسوب في أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات حيث تمّ تطبيق هذا المدخل في البداية على تصميم النظام والتدريب (Hodges, 2011).

نظراً لتطور إدارة الأخطاء بعد عقود من منع الخطأ، فقد استندت إلى نظريات أكثر حداثة ولديها أسس معرفية بدلاً من أسس سلوكية، إذ تعدّ الكيفية الي يفكر بها المرء في الخطأ أمراً أساسياً لمدخل إدارة الخطأ الذي وصفه (Reason & Hobbs, 2003) كعقلية، أن الأساس النظري لإدارة الخطأ هو نظرية الاجراء Action Theory التي تؤكد على الارتباط بين النية والسلوك، وتصف الأخطاء بأنها ذات وظيفة إعلامية إيجابية، تقترح نظرية الاجراء أن إجراءات العمل تسترشد بنماذج عقلية عملية تمثل معرفة أنظمة العمل (Keith & Frese, 2008).

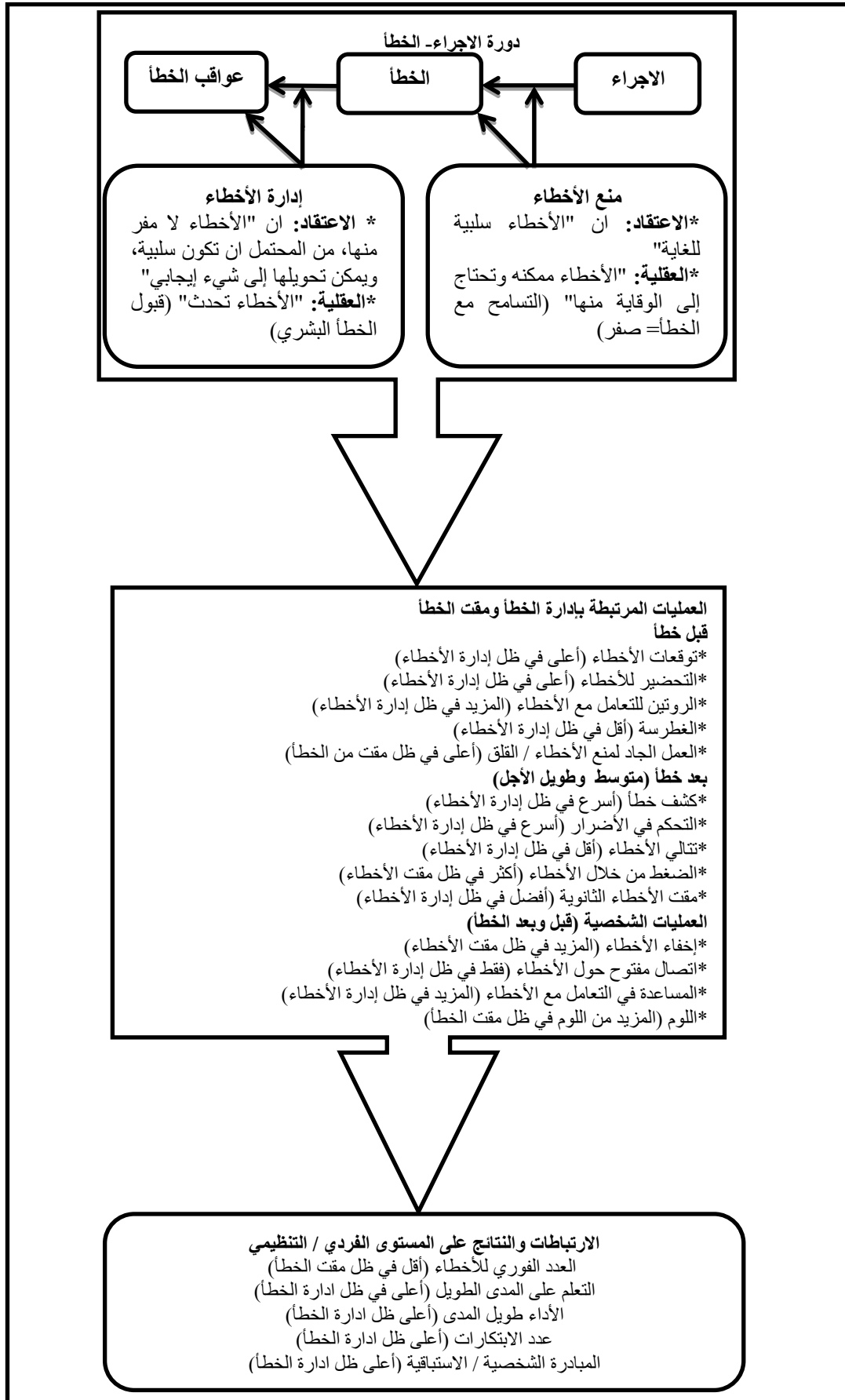
يشير مصطلح "إدارة الأخطاء" إلى مدخل المنظمة تجاه الأخطاء بمجرد حدوثها، ويشجع مناخ إدارة الأخطاء الفاعل التواصل المفتوح والمشاركة حول الأخطاء (Cigularov et al., 2010) ويشجع الأفراد على التعامل مع الأخطاء بشكل طبيعي بدلاً عدّها شيئاً يُلَامون عليه (Gold et al., 2014). كما يشجع الأفراد العاملين على الإبلاغ عن أخطائهم (Gronewold et al., 2013) ويساعد على الكشف السريع عن الأخطاء ومعالجتها بسلاسة (Helmreich & Merritt, 2017).

في هذا المدخل، لا يُنظر إلى الأخطاء الفردية على أنها لا يمكن تجنبها فحسب، بل يتم تأطيرها بشكل إيجابي، كما تعتبر فرصاً ثمينة للتعلم وشيئاً يتم تشجيعه من أجل تعزيز الابتكار (Frese & Keith, 2015). في هذا الإطار، يركز مدخل إدارة الأخطاء على تعزيز مرونة النظام التنظيمي من خلال اكتشاف الأخطاء مبكراً، واحتواء النتائج السلبية الناتجة عن الإجراءات غير الصحيحة، وتعزيز نتائج التعلم المحتملة من خلال التغذية العكسية (Gelfand et al., 2011). يتميز مدخل إدارة الخطأ بالمعايير والممارسات التنظيمية التي تهدف إلى تسهيل الكشف السريع وتحليل الأخطاء، بالإضافة إلى مشاركة المعلومات حول الإجراءات الخاطئة والتعافي منها (van Dyck et al., 2005). في هذا المدخل، يدرك الأفراد العاملون أنه من المحتمل حدوث أخطاء في أنشطة العمل، وهناك مناخ مفتوح يتميز بالتواصل السريع والشفاف حول الأخطاء مع اعضاء الفريق، وتوفر المساعدة بعد اكتشاف الأخطاء، وتحليل شامل لأسبابها المحتملة، والتأكيد على تصحيح الأخطاء المكتشفة، وتجنب اللوم على ارتكاب مثل هذه الأخطاء (Farnese et al., 2018).

نظراً لتطور مفهوم إدارة الخطأ، فقد تم تطوير المبادئ الاساسية التي يقوم عليها هذا المدخل، حيث حدد (Reason and Hobbs (2003: 101 العديد من مبادئ إدارة الخطأ التي تركز على التحكم في عواقب الخطأ السلبية مع الاعتراف بأن الخطأ يمكن أن يؤدي إلى التحسين المستمر، ويمكن ايجاز بعض مبادئ ادارة الخطأ على النحو المبين ادناه:

- ❖ الخطأ البشري (بما في ذلك الانتهاكات) حتمي الحدوث ولا مفر منه.
- ❖ الأخطاء ليست سيئة في جوهرها.
- ❖ لا يمكنك تغيير حالة الإنسان ، ولكن يمكنك تغيير الظروف التي يعمل فيها.
- ❖ أفضل الناس يمكن أن يرتكبوا أسوأ الأخطاء.

❖ إدارة الأخطاء تدور حول جعل الأشخاص الجيدين ممتازين ختاماً لهذه الفقرة ولإغناء الموضوع بشكل أكبر، يوضح الشكل (11) الاختلافات الجوهرية بين عمليات ونتائج مدخل منع الأخطاء وإدارة الأخطاء.



الشكل (11) منع الأخطاء وإدارة الأخطاء والعمليات والنتائج المرتبطة بها (Frese & Keith 2015)

وفقاً للشكل (12) من خلال التصميم (للأدوات والأنظمة والمنظمات) ومن خلال التدريب (للأفراد والجماعات / الفرق)، تعمل استراتيجية منع الخطأ على منع الإجراءات الخاطئة، بالمقابل، تبدأ استراتيجية إدارة الأخطاء بعد حدوث الخطأ وتحاول منع النتائج السلبية للخطأ أو تقليل تأثيرها السلبي من خلال التصميم أو التدريب (Cusin & Goujon-Belghit, 2019).

4- نمط القائد في التعامل مع الخطأ

من خلال عرض الإسهامات الفكرية للباحثين تبين لنا ان الأخطاء تمثل جزءاً لا يتجزأ من العمل ومن حياتنا اليومية، كما ان الأخطاء تحدث في كل منظمة وفي كل فريق، ما هو مهم وما يحدث الفرق هو كيفية تعامل القادة مع الأخطاء، إذ يشير نمط تعامل القائد مع الأخطاء إلى الطريقة التي يفكر بها القادة في الأخطاء، وكيف سيكون رد فعلهم عند حدوثها، وما هي رؤيتهم تجاه الأخطاء التي يتم ارتكابها (Van Stappen, 2017).

لسوء الحظ عند مراجعتنا لأدبيات إدارة الخطأ نلاحظ وبشكل واضح ان الباحثين قد أولوا القليل من الاهتمام للطريقة التي يتعامل بها القادة مع الأخطاء داخل منظماتهم، إذ سلط عدد قليل من الباحثين الضوء على وعي القادة وشفافيتهم وانفتاحهم في الاتصال كخصائص يمكن تطبيقها على الأخطاء كمصدر للتعلم وتعزيز التطور الذاتي الإيجابي (Gardner et al., 2011). على سبيل المثال أشار Cannon and Edmondson (2005) إلى أن القادة يؤدون دوراً رئيساً في تسهيل تعلم الأفراد العاملين من الأخطاء، من خلال مركزهم النموذجي واستراتيجية معالجة الأخطاء، حيث يمكن للقائد أن يسهل التوجه نحو إدارة الخطأ أو التوجه نحو مقت الخطأ، كما أشار آخرون إلى ان القادة يمارسون وظيفة النمذجة كمعلم للاستراتيجيات الجماعية، ويعززون مشاركة القواعد والتماسك الاجتماعي ويعززون القيم المشتركة والممارسات المتماسكة ونماذج السلوك، بالتالي، يمكن للقادة إحداث فرق في تسهيل إدارة الأخطاء من خلال خلق بيئات تعزز الدعم المتبادل في التعامل مع الأخطاء، والتواصل، والالتزام بإجراءات الإبلاغ، ونشر ممارسات الكشف المبكر والمراقبة، ومشاركة مدخل موجه نحو التعلم، وما إلى ذلك (Block, 2003)

تماشياً مع تأطير (Bell & Kozlowski, 2008) للأخطاء كشيء يُساءل عليه الأفراد العاملون لتجنب الفشل في الاعدادات التنظيمية، أو تأطيرها كفرص للتعلم ينتج عنها فوائد إيجابية (أي ، تأطير سلبي وإيجابي)، يمكن للقادة تطبيق اتجاهين لمعالجة الأخطاء: نمط مقت الخطأ (Error aversion) ونمط إدارة الخطأ (Error management). يهدف كلا الاتجاهين إلى تقليل النتائج السلبية للأخطاء، لكنهما يختلفان في كيفية تحقيق هذا الهدف (Dimitrova et al., 2017)

أ- مقت الخطأ من قبل القائد

وفقاً لمنظور مقت القائد للخطأ، تعتبر الأخطاء ظواهر سلبية تضر بالمنظمة؛ لذلك يجب منع الأخطاء أو القضاء عليها، بمعنى اخر عندما يمقت القائد الخطأ فإنه يؤطر الأخطاء الفردية بشكل

سلبي، ويعتبرها ضارة بالمنظمة؛ ولذلك فإن القائد الذي يتبنى هذا الرأي يعمل على تجنب الأخطاء بأي ثمن، ويطور إجراءات محددة لمنعها، أو يتحكم بعناية في تأثيرها (Reason et al., 1998). في هذا النمط يتبنى القادة في المنظمات مدخل منع الأخطاء (Rybowiak et al., 1999) ويخصصون اللوم على الأخطاء (van Dyck et al., 2005; Zhao & Olivera, 2006). في ضوء هذا النمط، يعتبر القادة الأخطاء كمصادر للعار حيث ينظرون إليها على نطاق واسع على أنها علامات على عدم مقدرة الأفراد وضعفهم ونقص ذكائهم (Nordstrom et al., 1998). بشكل أكثر تحديداً، يتعامل القادة مع الأخطاء على أنها مصدر إزعاج ويعتبرونها: معرقة لسير العمل، وتستغرق وقتاً طويلاً، ومكلفة، وتضر بالسمعة وتؤدي إلى فقدان الزبائن، وتولد مشاعر سلبية (على سبيل المثال: الإجهاد والإحباط والخوف والذنب والعار) وتقلل من إدراك الأفراد للكفاءة الذاتية، وتقلل معنويات الأفراد العاملين، وتقلل الالتزام العاطفي تجاه المنظمة، وتؤدي إلى زيادة عدم الرضا عن العمل والدوران، لذلك يدرك القادة الأخطاء بشكل سلبي (Cusin & Goujon-Belghit, 2019). نتيجة لذلك؛ يركز القادة في المنظمات على وضع المعايير والقواعد والإجراءات، ويحاولون التحكم في سلوك الأفراد العاملين في محاولة منهم لمنع حدوث الأخطاء (Frese & Keith, 2015). في هذا السياق التنظيمي، من المرجح أن تخضع الأخطاء لعقوبات من قبل القادة (Goodman et al., 2011a; Gronewold et al., 2013). يرغب القادة الذين يستخدمون التوجه نحو مقت الخطأ في إزالة جميع الأخطاء تماماً، والعمل دون ارتكاب أخطاء، إذ يسعى القادة إلى تحديد جميع الأخطاء المحتملة لكي يتمكنوا من خلق إجراءات ومعايير وقواعد لمنع تلك الأخطاء أو تجنبها (Van Stappen, 2017). وفقاً لهذا النمط يشجع القائد ضمناً الأفراد العاملين على تجنب العقوبة من خلال التستر على الأخطاء أو الامتناع عن المخاطرة التي قد تؤدي إلى أخطاء، كما يتضمن هذا النمط مدى تغطية الأفراد العاملين للأخطاء، وخوفهم منها، وتجربتهم للإجهاد من الأخطاء لأن الأخطاء يعاقب عليها القائد لكونها غير مقبولة، مما يخلق مطالب معرفية إضافية ومشاكل متعلقة بالتكيف (Maurer et al., 2017). عندما يتبنى القائد نمط المقت الشديد للخطأ، سوف يركز الأفراد على العواقب العقابية للخطأ (على سبيل المثال، الرفض الاجتماعي وعواقب الأداء)، إلى جانب الصورة الذاتية السلبية التي يمكن تجربتها مع الأخطاء (Edmondson, 1999).

ب- إدارة الخطأ من قبل القائد

نظراً لأنه من المستحيل تجنب الأخطاء البشرية، لذلك يتوجب على القادة التركيز على إدارة الأخطاء لتقليل تأثيرها السلبي، والتعلم منها لتجنب ارتكاب نفس الأخطاء مرة أخرى، وتطوير إجراءات أفضل للتعامل معها بشكل فاعل في المستقبل. بالإضافة إلى ذلك، يحتاج القادة إلى فهم أن الأخطاء يمكن أن تكون مفيدة - فالأخطاء هي شكل من أشكال التغذية العكسية السلبية التي تشير إلى عدم سير الأمور كما هو مخطط لها، وبالتالي توفر فرصاً للتعلم والابداع (Guchait et al., 2018). وفقاً لهذا المنظور

يقبل القائد إمكانية حدوث الأخطاء ويعتبرها فرصة للتحسين، كما يقوم القائد بتحليل الأخطاء بدقة ويساعد في تصحيح الأخطاء ويتواصل حول الأخطاء وما تمّ تعلمه منها (Maurer et al., 2017).
تمّ تصور نمط إدارة الخطأ من قبل القائد على أنه نقيض لنمط مقت الخطأ، وتمّ وصفه على أنه "إدراك الأفراد العاملين ان القائد يشجع التواصل حول الأخطاء، ومشاركة المعرفة بالأخطاء، والمساعدة في مواقف الخطأ واكتشاف الأخطاء ومعالجتها بسرعة" (van Dyck et al., 2005). لا يتسامح القادة ذوو التوجه نحو إدارة الأخطاء مع جميع الأخطاء التي تحدث بشكل أعمى، فهم لا يتقبلون الأخطاء التي تنتج عن الكسل، لكنهم بالمقابل يقرون بأن الأخطاء لا مفر منها ويشجعون على عدم إخفائها (Zhao, 2011). أن نمط إدارة الخطأ من قبل القائد يترجم إلى أداء تنظيمي عالي من خلال تقليل عواقب الخطأ السلبية (من خلال الرقابة في هذه الأخطاء) وفي نفس الوقت زيادة العواقب الإيجابية للأخطاء (من خلال التعلم والمبادرة والابتكار) (van Dyck et al., 2005).

يدرك القادة الذين يتبنون نمط إدارة الأخطاء أن الأخطاء البشرية ستحدث أحياناً لأنه لا يمكن إزالتها تماماً؛ لذلك يقوم القادة بمحاولات للسيطرة على الضرر المحتمل من الأخطاء عن طريق الكشف المبكر وتصحيح الخطأ. بالإضافة إلى ذلك، يشجع القادة التواصل المفتوح حول الأخطاء، وبذلك يتم تعزيز التعلم (Guchait et al., 2016)، كما أن القائد الذي يتبنى هذا النمط سوف يجعل الأفراد العاملين يشعرون بالثقة في عدم إلقاء اللوم عليهم عند حدوث الأخطاء، مما يؤدي إلى الثقة والاحترام المتبادلين. تماشياً مع ذلك أشار Edmondson (1999) إلى ان القائد الذي يروج لنمط إدارة الخطأ يخلق مكان عمل يمكن لأعضاء المنظمة من خلاله إدارة الأخطاء بشكل فاعل، كما يعزز السلامة النفسية، أو الاعتقاد بأن أعضاء المنظمة آمنون في تحمل المخاطر الشخصية. ان المنظمات التي لديها قادة يتبنون نمط إدارة الأخطاء تتميز بعدة عناصر: أولاً، لدى اعضائها فهم مشترك لحالات الخطأ المحتملة والاستراتيجيات الفاعلة لمعالجة الأخطاء (Mathieu et al., 2000). ثانياً، يسهل الاتصال المفتوح بالأخطاء الكشف السريع عن الأخطاء ومعالجتها (Helmreich & Merritt, 2000). ثالثاً، يتمتع أعضاء هذه المنظمات بثقة عالية واحترام متبادل لأنهم وانقون من أنه لن يتم إلقاء اللوم عليهم أو السخرية منهم عند حدوث أخطاء (Edmondson, 1999).

درس Edmondson (2004) تأثير العوامل التنظيمية المختلفة على معدلات الخطأ الدوائي عبر وحدات المستشفى. اظهرت نتائج دراستهم أن سلوك قيادة الوحدة يؤثر على طريقة إدارة الأخطاء، وهذا يؤثر بالتالي على التصورات المشتركة لعواقب الخطأ، وهذا بدوره سوف ينعكس على الرغبة في الإبلاغ عن الأخطاء، والاعتقاد المشترك بأن الأفراد العاملين (لا) يُلامون ويعاقبون لارتكابهم أخطاء. تماشياً مع ذلك يحدد بحث حديث نوع السلوك الذي يجب أن يظهره القادة من أجل تحفيز التعلم من الأخطاء، إذ يجب على القادة خلق مشاعر السلامة النفسية من خلال التقارير المفتوحة ومشاركة المخاوف (Edmondson & Lei, 2014). في ذات السياق درست Dimitrova (2014) تأثير أنماط القيادة

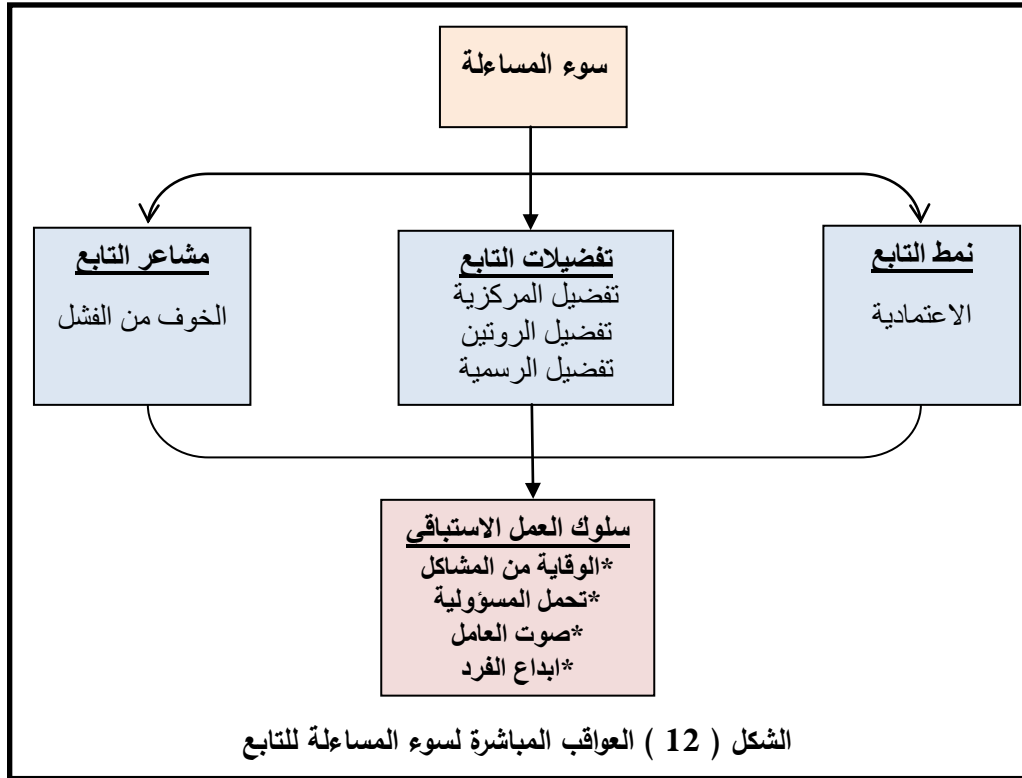
على تصورات الأفراد العاملين حول القادة، ومشاركة الأفراد العاملين، وتحقيق الأهداف التنظيمية، وقد ذكرت في مقالتها أن هناك نوعين من استراتيجيات التعامل مع الأخطاء يمكن أن يستخدمهما القادة: إدارة الأخطاء أو منع الأخطاء، تقترح استراتيجية منع الأخطاء أنه يمكن منع الأخطاء، وبالتالي إزالتها من المنظمات، من ناحية أخرى، تفترض استراتيجية إدارة الأخطاء حدوث الأخطاء، ويمكن احتوائها وإدارتها بدلاً من إزالتها بالكامل؛ أظهرت النتائج أن القادة الذين طبقوا استراتيجية إدارة الأخطاء، كانوا اجتماعيين أكثر من القادة الذين طبقوا استراتيجية منع الأخطاء. علاوة على ذلك، كان الأفراد العاملين أكثر رضا ودافعية في ظل نمط إدارة الخطأ من قبل القائد؛ بالنتيجة وخلاصةً لما ذكر أعلاه، من أجل خلق ثقافة إدارة الأخطاء لتحقيق التأثيرات الإيجابية للأخطاء، يجب على القادة تطبيق مدخل إدارة الأخطاء الذي يقبلون فيه الأخطاء ويحلونها، ويرون الأخطاء كفرص للتعلم (van Herwijnen, 2018).

المبحث الثاني

العواقب المباشرة وغير المباشرة للتابع

توطئة

من خلال المقابلات التي تمّ اجراءها لاستكشاف بنية سوء المساءلة ومن خلال الادبيات⁸ تمّ البناء على ان المساءلة تؤثر في (نمط التابع في تبني الاعتمادية، وتفضيلات التابع للمركزية والروتين والرسمية، ومشاعر التابع) ثم تؤثر في سلوكهم، والتي وصفت في هذا المبحث على أنها العواقب المباشرة لسوء المساءلة، والشكل (12) يوضح هذه العواقب، وفي الفقرات الآتية توضيح تفصيلي للعواقب المباشرة لسوء مساءلة التابع.



الشكل (12) العواقب المباشرة لسوء المساءلة للتابع

أولاً. العواقب المباشرة

تتضمن العواقب المباشرة لسوء المساءلة للتابع (نمط التابع "الاعتمادية"، وتفضيلات التابع للرسمية والمركزية والروتين، ومشاعر التابع "الخوف من الفشل")، وفي الفقرات الآتية نستعرض أهم ما أشارت اليه الأدبيات حول هذه العواقب.

⁸ للاطلاع على ما أشارت اليه الادبيات بخصوص عواقب المساءلة التنظيمية ، راجع المبحث الثالث: بناء العلاقة بين المتغيرات

1- نمط التابع (الاعتمادية)

فرضت المطالب العديدة التي تطرحها بيئة العمل اليوم، ضرورة إدراك القادة في المنظمات ومروسيهم للحاجة إلى اعتمادهم على بعضهم البعض، والأساس المنطقي لهذه الحاجة بسيط وعملي ويتحدد بالضغوط التي تملئها بيئة العمل، وتيرة التغيير وعمقه وتراكمه، وتعقيد نتائج القرارات، كل ذلك يتطلب التعاون والاعتماد المتبادل بين الأفراد العاملين والقائد.

أ- مفهوم الاعتمادية

تشير نظريات التحليل النفسي إلى أن أساليب القيادة قد تؤدي إلى زيادة اعتمادية الأفراد على القائد وتُرجع هذه النظريات أصول تطور الاعتمادية إلى العلاقة بين الوالدين والطفل وباستخدام مفاهيم التحويل والإسقاط (Kollmann et al., 2013). فمن وجهة نظر الأطفال الصغار، يبدو أن الوالدين يتمتعان بالقدرة الكاملة والكمال وبالتالي يشعروهم بالحماية والأمان، مع انحسار مشاعر الحماية المطلقة خلال فترة المراهقة، تظل الرغبة - اللاواعية غالباً - في إعادة إنشاء هذه الحالة، من خلال توفير التوجيه وتطوير رؤية شاملة وجذابة للمستقبل وتشكيل نماذج قوية، قد يتمكن القادة من إعادة إنشاء هذه الحالة لأتباعهم (Popper & Maysless, 2003). يعبر التحويل (Transference) عن "نسخة معدلة من علاقة قديمة" (Eisenbeiß & Boerner 2011: 4). بموجب ذلك يتعامل التابع مع القائد ويستجيب له كما لو كان أحد الوالدين أو شخصية مهمة وقوية من الماضي (Conger & Kanungo, 1998). يُطلق على أحد أنواع التحويل تسمية "المثالية" (Idealization)، ويتم تمييزه عن طريق الأتباع الذين ينسبون صفات غير واقعية إلى شخصيات السلطة أو يخلقون صورة غير واقعية للقادة. بسبب توقعات الأتباع فيما يتعلق بالحماية والأمن من قبل شخصيات السلطة المثالية، قد يتراكم الاعتماد عليهم (Kets de Vries, 1988). أما الإسقاط (Projection) فهو عملية إسناد يصبح القادة من خلالها متلقين (أو "أحواض Basins") للمثل العليا ورغبات وتخيلات أتباعهم. فعند مواجهة المواقف الغامضة وغير المؤكدة، يميل الأتباع إلى البحث عن قادة يتحملون المسؤولية ويحولون الفوضى إلى نظام، يقبلهم لهذا الدور، يرفع هؤلاء القادة ثقة أتباعهم وهويتهم وإعجابهم وقد يصبحون نماذج يحتذى بها للقيم والمعتقدات والمعايير السلوكية (Gardner & Avolio, 1998; Kark et al., 2013). أشار (Yukl 1999) كذلك إلى أن هؤلاء القادة - أما عن غير وعي أو بوعي - يمكنهم استغلال الأتباع من خلال إنتاج مستويات عالية جداً من الارتباط العاطفي والتعلق. نتيجة لذلك، من المرجح أن يصبح التابعون معتمدين على أفكار ورغبات قائدهم ورؤاه.

يعرف (Yukl 1998: 6) الفرد المتكل (dependent) على أنه "شخص يعترف بالقائد المحوري كمصدر مستمر للإرشاد والإلهام، بغض النظر عما إذا كانت هناك أي علاقة إبلاغ رسمية"، كما يشير إلى "شخص يتلقى من الآخرين هوية مستعارة، والإرشاد والتوجيه، وتعويضاً عن تلك المجالات التي يكون فيها غير كفوء، والأهم من ذلك كله، القبول والموافقة وتأكيد القيمة" (Birtchnell 1988: 111). في

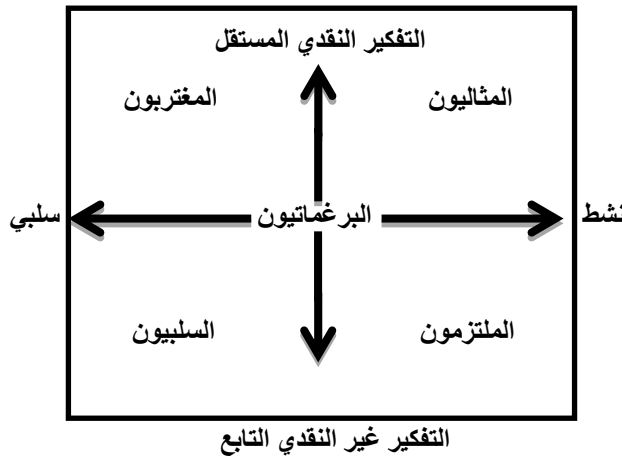
ذات السياق يعرف "اعتماد التابعين على القائد" على أنها قدرة محدودة على المضي قدماً في العمل واتخاذ القرارات دون توجيه القائد، من الناحية النفسية، فهذا يعني أن دافع المرؤوس واحترامه لذاته يعتمد على تلقي التقدير والموافقة من القائد (Kark et al., 2013)، كما يشير "اعتماد التابع" إلى العملية التي يعتمد فيها المرؤوسون على قائدهم في التوجيه والارشاد لأنهم معجبون بالقوة الرمزية للأول ويعتبرونه قُدوة لهم (MacMillan, 2013). ومع ذلك ، فإن الدافع الرئيسي للأتباع في هذه العملية هو إرضاء القائد أي أن شخصيات الأتباع المستقلة لا تمارس وهم ينفذون إرادة قائدهم فقط (Lu et al., 2020) ، وعرف أيضاً من وجهة نظر (Wang et al., 2019) على أنه يشير إلى الاعتماد المادي والنفسي للمرؤوسين على القادة لأن المرؤوسين يعتقدون أنه فقط من خلال طاعة قائدهم يمكنهم الحصول على موارد العمل والدعم اللازمين.

إن أبعاد الاعتمادية السلوكية مثل التفكير النقدي المستقل والتفكير غير النقدي المعتمد والمشاركة النشطة والمشاركة السلبية التي قدمها (Kelley, 1988) تُظهر إلى أي مدى يمكن للأتباع أن يفكروا في أنفسهم بشكل مستقل عن القائد وإلى أي مدى يمكنهم التصرف بدون توجيهات القائد. إن التفكير المستقل والنقدي في النمط السلوكي التابع يمثل بُعد سلوك التابع الذي يعكس إلى أي مدى قد تطور أتباع القائد الأفكار، بشكل مستقل ونقدي، وإلى أي مدى يمكنهم التشكيك في أفعال القائد (Zhang & Bartol, 2010). يُظهر التفكير المستقل والنقدي في سلوكيات التابعين بُعد سلوك التابع الذي يعكس إلى أي مدى يمكن للتابعين أن يفكروا في أنفسهم بشكل مستقل عن القائد، وإلى أي مدى يمكنهم التشكيك في أفعال القائد (Dust et al., 2014).

ب- ديناميات سلوكيات التابعين

يعتبر (Kelly 1992) أحد الباحثين القلائل في القيادة الذين يركزون على سلوك التابعين. وفقاً لما ورد في (Clements & Washbush, 1999) صنف Kelly سلوكيات التابعين باستخدام تصنيف ثنائي الأبعاد كما موضح في الشكل (13): الأول يعبر عن درجة النقد والاستقلالية في التفكير، أما البعد الثاني فهو التصنيف المتعلقة بطريقة بدء العمل. هذا التصنيف له سمتان، أتباع مثاليون وسليبيون، يُظهر بُعد التابع الأول طريقة تفكير التابعين وفي الواقع مدى استقلالية هذا التفكير عن القائد ومدى أهميته، يدرك أتباع التفكير النقدي السلوكيات المتوقعة من أنفسهم ومن الآخرين أيضاً لتحقيق أهداف المنظمة، وهم أفراد على استعداد للإبداع والابتكار، ويمكنهم توجيه النقد إلى القائد، من خلال التفكير بشكل مستقل عن القائد. من ناحية أخرى، فإن أتباع التفكير المعتمد وغير النقدي هم أفراد لا يقدمون أي أفكار وانتقادات وابتكار ويقبلون فكر القائد دون استجواب. البعد الثاني يتعلق بطريقة التابعين في بدء العمل. الأتباع المثاليون هم الرواد في صنع القرار والتصرف، وهم أفراد مكتفون بأنفسهم. على العكس من ذلك، فإن الأتباع السليبيين هم الذين يفعلون فقط ما يقال لهم، من هذا البعد السلوكي المختلف للتابع، تم اقتراح

خمسة أنواع من التابعين: (Zhang & Bartol, 2010; Wang et al., 2005; Can & Aktas, 2012; Dust et al., 2014).



الشكل (13) انواع التابعين، (Can & Aktas, 2012: 86) Source:

- ❖ **التابعون المغتربون *Alienated followers*** وهم الأشخاص الذين يتبنون العزلة في النظام وذلك نتيجة لتجاربهم السابقة أو التعرض للعقبات التي يسببها القادة. يمكن القول أن هذا النوع من التابعين، الذين هم في الحقيقة مبدعون وموهوبون ومطلعون، يبدأون في تجنب مشاركة المعلومات في النظام بسبب المشاكل التي واجهوها سابقاً، كما ان هذا النوع من التابعين، الذي يمكن وصفه بالمعارضة المستاءة، يراقب سلوكيات القادة في كل فترة وحادثه ولكنهم يحجمون عن المشاركة في الموقف.
- ❖ **التابعون المثاليون *Exemplary followers*** وهم الاشخاص الأكثر نشاطاً وتدخلاً ولا يتمتعون عن تحمل المخاطرة وحل المشكلات، إذ يمكن لهذا النوع من التابعين اظهار خصائص القائد. تحتاج كل منظمة إلى أفراد مثل هؤلاء، تكون لديهم قدرات اتخاذ القرار الذاتي والتطبيق والتحكم.
- ❖ **التابعون السلبيون *Passive followers*** وهم الاشخاص الذين يتمتعون عن أخذ المبادرة والذين يظهرون الخصائص على عكس التابعين المثاليين، قد يحتاج هذا النوع من التابعين، الذين يتجنبون تحمل المسؤولية ولا يجازفون، إلى مراقبة واشراف عن كثب. التابعون الخاضعون (السلبيون)، الذين لديهم عقلية ترك كل المسؤولية للقائد من خلال عدم تحمل المسؤولية في حل المشكلات، يفكرون في أنفسهم بأنهم مسؤولون فقط عن أداء المهام التي كلف بها القائد ويتصرفون على هذا النحو. يتم تشكيل هذا النوع من الأفراد من قبل القادة الذين لا يريدون الأخطاء، ولا يغفرون الأخطاء ولديهم شخصية مفرطة في المراقبة، لذلك يميل الأتباع السلبيون إلى الامتناع عن المسؤولية خوفاً من أن يعاقبوا بشدة بسبب أخطائهم المحتملة.
- ❖ **التابعون الملتزمون *Conformist followers*** لا يمتلك هذا النوع من التابعين قدرات التفكير النقدي على الرغم من أنهم يقدمون مشاركة مثالية في المنظمات باختصار، هؤلاء التابعون القادرون على الانخراط في كل موقف وهم معصوبي الأعين، يتمتعون بخصائص تتجنب كل أنواع الصراعات

والخلافات ويمكن أن يتوافقون مع كل حالة، إلا أنهم نتيجةً للهياكل الأوتوقراطية المنغلقة على النقد والحكم، ليس لديهم فرصة لإظهار أنفسهم والأداء الابداعي نتيجة للسياسات القاسية في المنظمة كما ان هؤلاء الأفراد، الذين تمّ تشكيلهم من قبل عقلية القائد الأنانية، سيشكلون عقبة أمام تطوير النظام وفتح آفاق جديدة.

❖ **التابعون البراغماتيون *pragmatist followers*** يتم تقييم التابعين المتأثرين بخصائص نوع التابعين الأربعة الموجزة أعلاه، والذين يتصرفون وفقاً للموقف بشكل منفصل (المتوسط بين البعدين). يتم تصنيف التابعين الذين يمتنعون عن المخاطر، والذين يسعون للحصول على أقل ضرر نتيجة لسلوكهم، والذين ليس لديهم تأثير كبير على عمل النظام في هذه الفئة. هؤلاء الأفراد، الذين يتصرفون بحذر وفي الاتجاه الذي يظهره القائد، يحاولون المضي قدماً في أهداف ثانوية في كل من فترات الأزمات والفترات العادية.

ج- عواقب الاعتمادية

يجادل Eisenbeiß and Boerner (2011) بأن اعتمادية التابعين تؤثر سلباً على الإبداع عبر كل من العمليات المعرفية والتحفيزية، وذلك بسبب: أولاً ، قد تقف اعتمادية التابعين كحجر عثرة أمام إبداعهم، لأن إعجاب التابعين الشديد بالقائد وتعلقهم به قد يتسبب في القبول غير النقدي لأفكار القائد والولاء المعرفي غير المشروط للقائد؛ نتيجة لذلك، قد يكون التابعون أقل عرضة لتطوير أفكار غير تقليدية بأنفسهم، والبحث عن حلول "خارج الصندوق" وكسر أنماط التفكير الراسخة، ثانياً، من منظور تحفيزي، فإن اعتمادية التابعين قد تجعلهم يسعون بقوة للحصول على اعتراف القائد وموافقتهم (Conger, 1990). ونتيجةً لذلك، فإنهم أقل عرضة للتعبير علناً عن شكوكهم وأفكارهم النقدية التي قد تنفر القائد. علاوة على ذلك ، يمكن أن يؤدي غياب القائد (مثل المرض أو الإجازة) إلى الشعور بالارتباك بين التابعين وبالتالي يقلل بشكل سلبي من مشاركتهم واستعدادهم للأداء والإبداع (Shamir, 1991). في ذات السياق توصل Janis (1997) في دراسته عن الاعتمادية على مستوى الفريق إلى ان المستوى العالي من الاعتمادية سيقبل من نطاق وجهات النظر والأفكار والآراء في الفريق، واضاف أنه في ظل المستويات العالية من الاعتمادية، يكون أعضاء الفريق أقل قدرة ورغبة في التعبير عن آرائهم ومناقشة أفكار الأعضاء الآخرين بشكل نقدي، مما يزيد من مخاطر التفكير الجماعي (Huttermann & Boerner, 2011). تماشياً مع ذلك أشار Walder (1983) إلى أنه كلما زادت درجة الاعتمادية، زادت القوة التي يمارسها القادة، وكلما زادت درجة اعتمادية المنظمة على المرؤوسين، زاد مقدار الطقوس والاحترام المحيط بعلاقات السلطة، وصغر احتمال أن يقوم المرؤوسون بتوضيح الادعاءات والاعتراضات بشكل مباشر.

2- تفضيلات التابع (الرسمية، المركزية، الروتين)

يعد الهيكل الوظيفي أحد السمات المميزة للمنظمات، إذ يصف الهيكل الوظيفي علاقات تقديم التقارير الرسمية، وتوزيع المسؤوليات، وتحديد نطاق الاشراف والرقابة، بالإضافة إلى الإجراءات التي يتم تنفيذها من قبل الأفراد العاملين (Hao et al., 2012). ان دور الهيكل الوظيفي كواحد من المحددات المختلفة في مكان العمل واضح في العديد من النتائج التجريبية، إذ أشار Porter and Lawler (1965) إلى أن الاختلافات في الهيكل الوظيفي تؤدي إلى اختلافات في تصورات واتجاهات وسلوكيات الأفراد العاملين، لذلك عمدنا في هذه الدراسة إلى اختبار تأثير عناصر الهيكل الوظيفي في إدراك الفرد للمساءلة في مكان العمل وانعكاسات ذلك التأثير على سلوكيات العمل الاستباقي، على الرغم من ان الدراسات أشارت إلى عناصر متعددة للهيكل الوظيفي إلا أن الدراسة الحالية تركز على ثلاثة عناصر تمّ الاستشهاد بها على نطاق واسع وهي: (المركزية، والرسمية، والروتين). في هذا المبحث سوف نقدم تأطير نظري عن الهيكل الوظيفي وعناصره المتمثلة بـ (الرسمية، المركزية، والروتين) من زاوية تفضيل الأفراد العاملين لهذه العناصر.

الهيكل الوظيفي

يستخدم الهيكل الوظيفي في العديد من المنظمات كآلية رقابية للتأثير على نتائج عمل الأفراد العاملين، ولضمان تنفيذ المهام المطلوبة بكفاءة وفاعلية، وللمساعدة في تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية (Katsikea et al., 2011). يصف الهيكل الوظيفي الخصائص الداخلية للعمليات التنظيمية (Daft, 1995). وتحظى هذه الخصائص بالاهتمام لأنها حاسمة في تحقيق الفشل أو النجاح التنظيمي (Zheng et al., 2010; Auh & Menguc, 2007). يُفترض أن الهياكل الوظيفية توفر أساساً واسع النطاق لتحقيق التنسيق والرقابة داخل المنظمة، فالهياكل الوظيفية تقيد وتحدد مسبقاً سلوك أعضاء المنظمة (Hall, 1982) وتؤدي وظيفة رمزية تشير إلى أن شخصاً ما هو "المسؤول" (Pfeffer & Salancik, 2003). تشير الأدبيات إلى تعريفات مختلفة للهيكل الوظيفي، حيث عرف Child (1972) الهيكل الوظيفي كآلية إدارية تحافظ على التخصيص الرسمي لأدوار العمل والرقابة وتكامل الأنشطة المتعلقة بالمهام. ويعرّف Miller (1987) الهيكل الوظيفي بأنه التوزيع الدائم لأدوار العمل والآليات الإدارية لتمكين المنظمة من أداء وتنسيق ومراقبة أنشطة اعمالها وتدفق الموارد، من جانب آخر يعرّف (Mahmoudsalehi et al., 2012:521) الهيكل الوظيفي بأنه "تخصيص رسمي لمسؤولية العمل وآلية إدارية للتحكم في أنشطة العمل وتكاملها"، كما يُعرّف على أنه النظام الرسمي لعلاقات السلطة والمهام التي تتحكم وتنسق إجراءات وسلوك الأفراد العاملين لتحقيق الأهداف في المنظمات (Jones, 2013).

على الرغم من الاعتراف بأن المنظمات تضم العديد من المكونات الهيكلية، إلا أن هناك اجماعاً واسعاً على ان (الرسمية والمركزية والروتين) تمثل الابعاد الرئيسية للهيكل الوظيفي (Russell &

Russell 1992; Caruana et al., 1998; Raub, 2007; Bolin & Harenstam, 2008; Hirst et al., 2011, Ohly, 2006; Becker & Zirpoli, 2008)

استناداً إلى الأدلة الموجودة في الأدبيات، يمكن استنتاج أنه لا يوجد هيكل تنظيمي مثالي يناسب جميع العاملين، إذ لا يمكن للوظيفة أن تكون مركزية أو لامركزية بالكامل، وإنما يفضل أن تكون في شكل هجين، أي مزيج من المركزية واللامركزية. لهذا السبب، يجب مراجعة الهيكل في أي منظمة من وقت لآخر اعتماداً على التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية والداخلية؛ لذلك، من الصعب على المديرين تحديد الهيكل الذي يوفر معظم الفوائد للأفراد العاملين وكذلك للمنظمة (Johnson & Lenders 2001). في ادناه توضيح تفصيلي لكل عنصر من عناصر الهيكل الوظيفي:

أ- الرسمية

❖ مفهوم الرسمية

في الستينيات، بدأت كلمة "الرسمية" في الظهور في أدبيات الهيكل الوظيفي، لكن العمق النظري الكامل للمفهوم لم يتم استكشافه في ذلك الحين، إذ كان هناك القليل من الاهتمام لدور الرسمية في المنظمات (Walsh & Dewar, 1987). يُعرّف (Pugh et al., 1963: 303) الرسمية على أنها التمييز بين "مدى تدوين المراسلات والإجراءات في منظمة ما". في وقت لاحق عرف Pugh et al., (1968: 75) الرسمية على أنها "تشير إلى مدى كتابة القواعد والإجراءات والتعليمات والاتصالات" وبذلك قدم Pugh et al. (1968) الصياغة المفاهيمية للرسمية على أنها تتكون من عدد القواعد والإجراءات المكتوبة، والأوصاف الوظيفية المكتوبة، والسجلات المكتوبة لأداء الفرد العامل، ووجود برنامج توجيه رسمي لأعضاء المنظمة الجدد، قدم Hage (1965: 297) مفهومه عن الرسمية لأول مرة في عام (1965) ، وارجع فكرة الرسمية إلى نموذج (Weber) للبيروقراطية، وأوضح أن "الرسمية العالية على المكاتب أو الوظائف تؤدي إلى تطوير الخبرة في مجال محدود وبالتالي كفاءة أكبر في الأداء مع عدد أقل من الأخطاء المرتكبة". تشير الرسمية إلى درجة خصوصية الدور في المنظمة، وتدوين الوظائف ووجود قواعد محددة بوضوح للالتزام بها من قبل الأفراد العاملين (Hage & Dewar, 1973). بمعنى آخر، تشير إلى المدى الذي يتم فيه توضيح التعليمات والاتصالات والإجراءات والقواعد رسمياً (Hage & Aiken, 1967; Gosselin, 1997). في الوظائف ذات الدرجة العالية من الرسمية، توجد قواعد شاملة تحدد الغرض والمسؤوليات لكل عضو في المنظمة، على النقيض من الوظائف الرسمية، في الوظائف غير الرسمية، يكون للعاملين مستويات أعلى من الاستقلالية ويكونون قادرين على تنويع أهدافهم ومسؤولياتهم حسب الضرورة (Kalay & Lynn, 2015).

تشير أفكار (Aiken and Hage, 1966: 499) المبكرة والتي أسست أساساً مفاهيمياً للرسمية إلى أن: "الدرجة العالية من الرسمية لا تعني فقط رجحان القواعد التي تحدد الوظائف وتحدد ما يجب القيام به، ولكن أيضاً إنفاذ تلك القواعد". وفقاً لـ (Taggart and Mays 1987: 1986)، فإن الرسمية هي

"استخدام قواعد ولوائح محددة جيداً للتحكم في سلوك الأفراد بحيث تصبح الإجراءات داخل المنظمة موحدة"، في ذات السياق عرف (Jaworski, 1988) الرسمية على أنها طريقة لتوجيه سلوك الافراد العاملين والتأثير فيه وتشكيله بحيث يكون هناك القليل من التباين في أنشطة الوظيفة التي يؤديها أفراد مختلفون، كما تمّ تعريف الصفة الرسمية على أنها "الدرجة التي تحدد بها القواعد الأدوار، وعلاقات السلطة، والاتصالات، والمعايير، والعقوبات، والإجراءات" (Jaworski & Kohli, 1993: 56). أكدت التعريفات الأخرى للمفهوم على مقدار السلوك التقديري المسموح به من جانب الأفراد العاملين (Baumgartner et al., 2014)، والتنظيم الصريح للسلوك (Hetherington, 1991)، وتوضيح معايير النظام الاجتماعي (Price, 1972: 107)، والدرجة التي يكون فيها العمل عبارة عن سلسلة من الأنشطة المخطط لها (Becker & Neuhauser, 1975: 11)، وتحديد ماذا ومتى وكيف يتم أداء العمل (Shortell et al., 1976: 93).

في السنوات الأخيرة، اقترح (Bodewes, 2002) ضرورة تعريف الرسمية بدقة على أنها "مدى استخدام المعايير الموثقة للتحكم في سلوك الفاعلين الاجتماعيين ومخرجاتهم"، وأشار إلى ان الرسمية تُقاس بناءً على سمتين رئيسيتين، وهي: مراقبة القواعد وتدوين الوظائف، كما وانتقد (Bodewes) الباحثين الاخرين لكونهم يتجاهلون التعريف الشامل للرسمية من خلال عدم تضمين جانب مراقبة القواعد أو فصلها إلى بعدين.

تماشياً مع ذلك صرح (Toivonen, et al., 2016) ان الرسمية تُقاس بمقدار الوثائق المكتوبة في المنظمة، أي عدد من الإجراءات، والتوصيف الوظيفي، واللوائح، والقواعد المكتوبة، وأدلة السياسة، من جانب آخر حدد (Hage and Aiken, 1967: 79) هيكليين فرعيين للرسمية: تدوين الوظيفة، "الدرجة التي يتم بها تحديد التوصيف الوظيفي"، ومراقبة القاعدة، "الدرجة التي يتم بها الإشراف على شاغلي الوظيفة بما يتوافق مع المعايير الموضوعية في تدوين الوظائف. في وقت لاحق، أضاف (Aiken and Hage, 1968) بنية فرعية أخرى للرسمية وهي: خصوصية الوظيفة، والتي عرفها على أنها "الدرجة التي يتم بها توضيح الإجراءات التي تحدد الوظائف".

❖ تفضيلات الرسمية

أن تفضيلات الأفراد العاملين للرسمية تعتمد على سمات نوع الرسمية التي يواجهونها. لاحظ الباحثون التنظيميون أن الأفراد يستأوون بشكل خاص مما يعتبرونه قواعد "سيئة"، في حين أن القواعد "الجيدة" تعتبر أمراً مفروغاً منه ونادراً ما يتم الاستياء منها (Perrow, 1986: 24). في مقال لـ (Adler and Borys, 1996) قام الباحثان بالتوفيق بين التقييمات المعاكسة للرسمية على النتائج التنظيمية من خلال التمييز بين الأشكال القسرية والتمكينية للرسمية، إذ أشار إلى نوعين عامين للرسمية - الرسمية المصممة لتمكين الأفراد العاملين من إتقان مهامهم، والرسمية المصممة لفرض الجهد والامتثال من قبل الأفراد العاملين.

يمثل الشكل القسري نمط القيادة والرقابة الإدارة، وهو ينقل رسالة عدم الثقة للأفراد العاملين، ويعزز عدم رضاهم، ويقوض الإبداع والابتكار في المنظمة. وعلى العكس من ذلك، فإن النوع التمكيني للرسمية يؤكد على الأنماط التعاونية للإدارة ويسهل مشاركة الفرد النشطة في إنشاء إجراءات روتينية كفوءة تلتقط أفضل الممارسات التنظيمية (Meirovich et al., 2007). إن تحديد نوع الشكل الرسمي الذي يجب استخدامه مع الأفراد العاملين هو أمر خاص بالموقف والقائد (Meirovich et al., 2007)، كما أن تفضيلات الأفراد العاملين للرسمية تعتمد على كيفية إدراكهم للهيكل الرسمي، إذا أدرك الأفراد العاملون أن الهيكل الرسمي قسري بطبيعته ويقيد استقلاليتهم في العمل، فأنهم يميلون إلى تطوير تقييمات سلبية تجاه الهيكل الرسمي وبالتالي سوف لا يفضلون الرسمية (Johari et al., 2011)، يؤثر هذا التصور السلبي على رفاهية الأفراد العاملين مثل انخفاض مستويات الحافز والرضا، مما يؤدي في النهاية إلى تدهور أدائهم الوظيفي، أما إذا كان الأفراد العاملون ينظرون إلى الهيكل الرسمي على أنه هيكل تمكيني، فسيجدون أن وظيفتهم أكثر جدوى ومكافأة لأن هذا الموقف يخلق المزيد من الفرص لهم للتعاون مع زملائهم في العمل (Johari et al., 2011).

يقدم البحث التنظيمي وجهتي نظر متضاربتين حول النتائج السلوكية للرسمية، وما يترتب عليها من تفضيل الرسمية من عدمه (Adler & Borys, 1996). على سبيل المثال، في البنية الاجتماعية شديدة التباين والمتغيرة، يمكن أن يكون للقواعد واللوائح الصريحة تأثير على تفضيل الأفراد العاملين للرسمية، حيث يفضل الأفراد العاملون الرسمية عندما يُنظر إلى إليها على أنها "تمكينية"، ويحدث ذلك عندما توفر الرسمية التوجيه المطلوب وتوضح مسؤوليات الوظيفة، وبالتالي تقلل من غموض الدور ويزيد من التزام الشخص تجاه المنظمة (Organ & Greene, 1981; Podsakoff et al., 1986). إن الرسمية وفقاً لهذا المنظور تضع المعايير والإجراءات الروتينية لكل موظف ليتبعها ويلتزم بها، مما يخلق ارتباطاً أقل، ويزيل المعايير المزدوجة، ويقلل التفسيرات المتباينة للأنشطة المماثلة، بعبارة أخرى، توفر الرسمية الهيكل والرقابة والمبادئ التوجيهية لحلول المشكلات (Auh & Menguc, 2007). وقد تم إثبات ذلك من خلال (Michaels et al. 1988)، حيث دعمت نتائج أبحاثهم فكرة أن الرسمية تزيد من الالتزام التنظيمي من خلال التخفيف من ضغوط الدور، وغموض الدور، وتعارض الأدوار، لقد ثبت أن الرسمية توضح الأدوار (Organ & Greene 1981) وتضمن أن الأفراد والفرق لا يسعون وراء فرص عشوائية أو زائدة عن الحاجة لا تتفق مع الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة (Caruana et al., 1998). في نفس الاتجاه جادل (Organ and Greene (1981) بأن الأفراد العاملون يفضلون الرسمية لأنها تقلل من الاغتراب عن طريق تقليل العجز، واللامعنى، والافتقار للمعايير، والعزلة، والاعتراب الذاتي.

من ناحية أخرى يؤدي الإفراط في الرسمية إلى البيروقراطية، والتي تشير إلى "القواعد واللوائح والإجراءات التي تظل سارية وتتطلب عبء الامتثال ولكنها لا تعزز الأغراض المشروعة التي تهدف القواعد إلى خدمتها" (Bozeman 2000: 12). لذلك في بعض الظروف التي تتسم بدرجة من التأكد لا

يفضل الأفراد العاملين الرسمية ويكون لديهم تقييمات سلبية لتأثيراتها. على سبيل المثال وجد Rousseau (1978) ان الرسمية (قواعد وإجراءات مكتوبة تحكم أنشطة الأفراد العاملين) مرتبطة بشكل طردي بالغياب، والميل إلى المغادرة، والضغط الجسدي والنفسي، ومرتبطة سلباً بالابتكار والرضا الوظيفي. وفقاً لهذا المنظور يُنظر إلى الرسمية على أنها "قسرية" عندما تحد القواعد والإجراءات من حقوق الفرد في ممارسة سيطرة كبيرة على أنشطة عمله (Morris & Steers, 1980; Mottaz, 1981; Oldham & Hackman, 1981). تولد الرسمية الصلابة والامتثال لقواعد العمل (Hartline et al., 2000). هذا الامتثال لقواعد العمل يتعارض بشكل مباشر مع رغبة الأفراد العاملين في الاستقلال الذاتي، لأنه يحد بشكل خطير من تقديرهم في تنفيذ مهام العمل ويؤثر على سلطة اتخاذ القرار لديهم (Agarwal, 1999; Becherer et al., 1982). وبالمثل، في ظل هذا الترتيب الهيكلي، يقوم الأفراد العاملون بأداء مهام موحدة، ويقل إبداعهم، ولا يمكنهم الاستجابة بفاعلية للظروف البيئية المتباينة (Katsikea et al., 2011). لذلك قد لا يرحب الأفراد العاملون بالرسمية لأنها تخلق تعقيداً أكبر وعادات عمل مختلفة لتلك التي قد اعتادوا عليها (Auh & Menguc, 2007).

أشار آخرون إلى أن عدم تفضيل الأفراد العاملون للرسمية مرتبط بالعلاقة السلبية بين الرسمية والروح المعنوية للأفراد العاملون، أن هذا التأثير السلبي يرجع إلى انخفاض الاستقلالية الفردية والمرونة (Hetherington, 1991). بعبارة Hage: "الانضباط الصارم الذي رآه Weber لا يؤدي إلى مروءة وسين سعادة" (Hage, 1980: 42). وقد اكدت المدرسة السلوكية على جميع ما ذكر في هذا المنظور، حيث أشارت إلى أن الدرجات العالية من الرسمية ليست ضرورية، بدلاً من ذلك، يجب أن يكون لدى المنظمات حد أدنى من السياسات والإجراءات والقواعد المكتوبة للسماح بمجال كافٍ للتعبير عن المبادرة الذاتية والرقابة الذاتية للفرد (Lambert et al., 2006). يتبين من المناقشة أعلاه أن تفضيلات الرسمية في الوظيفة تتباين وفقاً للخصائص الفردية للعامل ووفقاً للسياق الذي يعمل فيه، فإذا كانت خصائص الفرد وسياق بنية العمل الموجود فيها تعطي للاستقلالية والحرية أهمية في العمل نرى ان الأفراد العاملين ميالون لتفضيل عدم الرسمية أما إذا كانت خصائص الفرد وخصائص السياق المحيط تعطي أهمية لوضوح الدور ودقة العمل والوضوح وقلة الأخطاء نرى ان العاملين يميلون إلى تفضيل الرسمية.

ب- المركزية

❖ مفهوم المركزية

تعتبر الدرجة التي يكون فيها صنع القرار مركزياً أو لا مركزياً مؤشراً رئيسياً للطريقة التي تخصص بها المنظمة الموارد وتحدد السياسات والأهداف (Andrews et al., 2007). فالطريقة التي تنظم بها المنظمة سلطتها وتنفذ بها عملية اتخاذ القرارات هو ما يعبر عنه بمصطلح "المركزية" (Jansen et al., 2006). بعبارة أخرى، تتعلق المركزية بكيفية توزيع السلطة في التسلسل الهرمي التنظيمي، وما إذا كان

يتم تشجيع الأفراد العاملين على المشاركة في عملية صنع القرار أم لا (Rogers, 1995: 379). تتشكل الهياكل التي تمّ فيها مركزية السلطة "عمودياً"، مع وجود مجموعة مختارة في أعلى التسلسل الهرمي مسؤولة عن توجيه المنظمة (Kalay & Lynn, 2015). لذلك تشير المركزية بشكل عام إلى موقع سلطة اتخاذ القرار والرقابة داخل الكيان التنظيمي (Walker & Ruekert, 1987).

في وقت مبكر عرّف Hage & Aiken (1970: 38) المركزية بأنها مدى "توزيع السلطة بين المراكز الاجتماعية social positions"، كما عرّف John and Martin (1984: 172) المركزية بأنها "مدى تركيز الأنشطة والقرارات المتعلقة بالأنشطة التنظيمية في عدد قليل من المناصب"، كما عرفها (Jaworski and Kohli (1993: 56) على أنها "انعكاس لمدى تفويض سلطة اتخاذ القرار في جميع أنحاء المنظمة ومدى مشاركة أعضاء المنظمة في صنع القرار"، كما عبر (Tobin (2001:95) عن المركزية على أنها "تشير إلى السلطة والموقع ومقدار سلطة اتخاذ القرار في جميع أنحاء المنظمة". وفقاً لـ Chelladurai (2001: 222) تشير المركزية إلى "ما إذا كانت سلطة اتخاذ القرارات الحاسمة تكمن في المناصب العليا (اتخاذ القرار المركزي) أو يتم توزيعها على المناصب ذات المستوى الأدنى في المنظمة (اتخاذ القرار اللامركزي)".

تشير الأدبيات إلى وجود مستويين للمركزية: (Dewar et al., 1980; Wright, et al., 1997). الأول هو درجة المدخلات المسموح بها بين الأفراد العاملين في تشكيل وتوجيه مستقبل المنظمة. غالباً ما يشار إلى هذا النوع من المركزية في الأدبيات على أنها درجة المدخلات في صنع القرار. المستوى الثاني من المركزية هو الدرجة التي يتحكم بها الفرد العامل في مهام وترتيب وظيفته. غالباً ما يشار إلى هذا الشكل من المركزية في الأدبيات على أنه درجة الاستقلالية الوظيفية، تمثل المستويات العالية لكليهما هيكل وظيفي لامركزي، بينما تمثل المستويات المنخفضة لكليهما هيكل وظيفي شديد المركزية، وأكد على ذلك كل من (Tata and Prasad (2004) عندما صنّفوا المركزية إلى مستويين: المركزية على المستوى الكلي والمركزية على المستوى الجزئي، حيث يتعامل الأول مع مشاركة الأفراد العاملين في صنع القرار فيما يتعلق بالسياسات والإجراءات على المستوى التنظيمي ويتعلق الأخير بمشاركة الأفراد العاملين في صنع القرار فيما يتعلق بالمهام الخاصة بهم.

في ذات السياق أشار Hage and Aiken (1967) إلى ان المركزية تتكون من بنيتين فرعيتين: "التسلسل الهرمي للسلطة والمشاركة في صنع القرار". يشير التسلسل الهرمي للسلطة إلى مدى ممارسة سلطة اتخاذ القرارات في المستويات العليا من التسلسل الهرمي التنظيمي، ويختبر هذا البعد ما إذا كان الأفراد العاملون يعتمدون على المشرفين أم لا في صنع القرار، بينما تتعلق المشاركة في صنع القرار بدرجة مشاركة الأفراد العاملين في تحديد السياسة التنظيمية ومدى تمتعهم بالاستقلالية داخل وظائفهم.

❖ تفضيلات المركزية

تشير الأدبيات الى ان للمركزية تأثيرات متباينة على اتجاهات وسلوكيات الأفراد العاملين مما ينعكس على تفضيلاتهم لها، فالمركزية مفيدة في البيئات الأقل اضطراباً والتي يمكن التنبؤ بها (Ruekert et al., 1985). فعند استخدام المركزية في السياق المناسب، يفضل الأفراد العاملون المركزية لأنها تساهم في تبسيط معالجة المعلومات وتسريع عملية اتخاذ القرار (Auh & Menguc, 2007). الهياكل المركزية بدرجة عالية تسهل تجنب الفوضى وعدم الاتساق والجهود المكررة، لا سيما داخل منظمة كبيرة ومعقدة (Adler, 1999) لذلك يدعم الأفراد العاملون الهيكل المركزي نتيجةً للأثار الايجابية المترتبة عليه. في ذات السياق عندما يحدث تأثير إيجابي من خلال المركزية، فإن مديري المستوى الأعلى يكونون قد زادوا من الرقابة، ومتخذي القرار يتمتعون بمزيد من الحرية عند القيام بذلك، وبالتالي تزداد حرية التصرف في الإدارة ونطاق الإدارة في هذه الأدوار (Miller, 1987).

من ناحية اخرى إذا كان الهيكل المركزي مقيد أو نظام استبدادي، فقد يكون لدى موظفيه قدرة استيعابية غير كافية ونقص في القدرة على الاستجابة السريعة لتغير الموقف (Hult et al., 2002; Calantone et al., 2002) لذلك لا يفضل الأفراد العاملون هذا الهيكل بسبب متطلبات المساءلة العالية وما يترتب عليها من عقوبات قد تنتج من هذا الهيكل الاستبدادي الصارم.

على الرغم من مزاياها، إلا أن المركزية تعزز الهيكل التنظيمي الهرمي حيث تتركز السلطة النهائية واتخاذ القرار في القمة بدلاً من تقاسمها مع المستويات الأدنى من المنظمة (Menon & Varadarajan, 1992; Ruekert et al., 1985)؛ نتيجة لذلك، أن الأفراد العاملين الذين تم استبعادهم من عمليات صنع القرار والذين يتمتعون بمستويات أقل من الاستقلالية قد يشعرون بأنهم غير قادرين على التأثير على بيئات عملهم، وبالتالي يصبحون مترددين في طرح أفكار واقتراحات إبداعية؛ لذلك لا يفضل الأفراد العاملون المركزية لأنها تتسبب في تجاهل الموارد المعرفية المتنوعة والغنية لرأس المال البشري داخل المنظمة، مما يحصر رأس المال في فئة مختارة (Auh & Menguc, 2007). الجانب الاخر لعدم تفضيل الأفراد العاملون للمركزية يتحدد في ان المركزية تحد من استقلالية الأفراد العاملين لأنهم غير قادرين على إظهار أي مرونة أثناء أداء واجباتهم أو اتخاذ مبادرات تتحرف عن المعايير والإجراءات المحددة، وبالمثل، فإن المركزية تمنع الأفراد العاملين من أداء الأنشطة أو الانخراط في سلوك لم تتم الموافقة عليه مسبقاً من قبل المشرف عليهم (Katsikea et al., 2011). ينتج عن هذا إبعاد الأفراد العاملين عن عملية صنع القرار الأولية وبالتالي الشعور بالإحباط (Sarros et al., 2002). ونتيجة لذلك، فإن المركزية تجعل الأفراد العاملون يعانون من العجز في العمل، وهذا الشعور المدرك بالعجز يشكل مواقف سلبية تجاه دورهم في العمل ويؤدي بهم إلى تقييم سلبي لتقديرهم لذاتهم (Schminke et al., 2002). تؤدي هذه المفاهيم الذاتية السلبية إلى أن يصبح الأفراد العاملون أقل حماساً والتزاماً بمنظمتهم.

تجادل نظرية التفاعل أنه عندما لا يمتلك الأفراد العاملون القدرة على التحكم في جوانب مختلفة من عملهم أو بيئة عملهم بحيث يتم تقليل استقلاليتهم، فإنهم سينخرطون في شكل من أشكال "التفاعل" في محاولة لاستعادة أو اكتساب القوة والتحكم في بيئة عملهم مما ينعكس على عدم تفضيلهم للمركزية. قد يكون سبب هذا "التفاعل" هو استخدام الإكراه أو حجب شيء ما، مثل قمع حرية الاختيار. تشير الأبحاث إلى أن التهديدات المدركة للحرية والقدرة على التحكم في جوانب العمل أو بيئة العمل قد تؤدي إلى عواقب نفسية ضارة كبيرة للأفراد (Brehm & Brehm, 1981)، في نفس الاتجاه يستاء الأفراد العاملون من الهياكل المركزية لاعتقادهم أنها: (1) تحد من استقلالية الأفراد العاملين في المنظمات (Chen et al., 2010). (2) تحد من مشاركة الاطراف في صنع القرار (3) عدم إيصال قيمة التعاون والثقة المتبادلة (Dwyer & Oh 1987) ؛ (4) تساهم في تعزيز الصراع المختل (5) تؤثر بشكل سلبي على إدراك الأفراد العاملين لاستقلاليتهم ومشاركتهم بشكل كبير، مما يقلل بالتالي من مستويات انخراطهم في الذات والتزامهم (Ayers et al., 2001)، وفي نفس اتجاه الرسمية فإن تفضيلات المركزية ترتبط بخصائص الفرد وسياق بنية العمل المحيطة، فكلما كانت خصائص الفرد وسياق العمل يتجه نحو زيادة الوضوح والدقة وسرعة اتخاذ القرار وتجنب المسؤولية، كلما مال الأفراد العاملون إلى المركزية والعكس صحيح.

ج- الروتين

❖ مفهوم الروتين

الروتين موجود في كل مكان في المنظمات، وجزء لا يتجزأ منها (Becker, 2004)، فضلاً عن كونه جزءاً لا يتجزأ من عملياتها اليومية، وهذا لا ينطبق فقط على العمليات الهامشية ولكنه يشمل أيضاً العمليات السائدة مثل صنع القرار أو وضع الاستراتيجيات أو حتى التغيير والابتكار؛ لذلك تعتبر الإجراءات الروتينية التنظيمية هي اللبنات الأساسية للمنظمات فهي تحدد الطرق النموذجية التي تتجز بها المنظمات مهامها. (Orlikowski, 2000; Barley & Kunda, 2001; Pentland, 2003).

تعود أصول مفهوم الروتين التنظيمي إلى أعمال المنظرين التنظيميين السلوكيين (March & Simon, 1963; Cyert & March, 1958; Simon, 1958). فعلى الرغم من ان (March and Simon) لم يناقشان بشكل صريح الإجراءات الروتينية بل "برامج الأداء في المنظمات" (March & Simon, 1958:142)، وعلى الرغم أيضاً من استخدام Cyert and March مصطلح "إجراءات التشغيل القياسية" (Cyert & March, 1963:101)، إلا ان افكارهم لا تزال تشكل الاساس النظري لمفهوم الروتين التنظيمي.

يكشف تاريخ مفهوم الروتين، أن في بدايات دراسة الروتين وتحديداً في وقت مبكر في عام 1964 كانت تركز على دراسة وتحليل الروتين "كنمط محدد"، إذ عرف (Winter (1964: 263) الروتين بأنه "نمط السلوك الذي يتم اتباعه بشكل متكرر، لكنها عرضة للتغيير إذا تغيرت الظروف"، كما يشير مصطلح "الإجراءات الروتينية" بوضوح إلى أنماط التفاعل المتكررة، أي أنماط النشاط الجماعي المتكرر، لاحقاً أكد (Nelson and Winter (1982) على دور الروتين في المنظمات في نظريتهم الخاصة

بالاقتصاد التطوري، واقتروا أن الروتين يمكن أن يخدم ثلاث وظائف: يمكن أن يكون بمثابة ذاكرة تنظيمية، ويمكن أن يشكل هدنة للصراع داخل المنظمة، ويمكن أن يكون بمثابة هدف للرقابة والتكرار. من ناحية أخرى، ركز (Gersick and Hackman, 1990: 69) على الجانب السلوكي للروتين، وفقاً لهم، "الروتين موجود عندما تُظهر مجموعة بشكل متكرر نمطاً مشابهاً وظيفياً للسلوك في حالة تحفيز معينة دون اختيارها صراحةً لطرق بديلة للتصرف".

تشير الإجراءات الروتينية التنظيمية إلى الجهات الفاعلة التي تنجز بشكل مشترك مهاماً مترابطة بطرق مستقرة بمرور الوقت، وهذا الاستقرار هو سمة مميزة للمفهوم التقليدي للروتين (Alawamleh, et al., 2020: 2535). وبالتالي، عُرِفَت الإجراءات الروتينية بدورها في تمكين الاستقرار والتعامل مع حالة عدم التأكد داخل المنظمات المقيدة بعقلانية (Safavi & Omidvar, 2016: 551). في ذات السياق، عرّف (Bloodgood (2012: 377) الروتين التنظيمي بأنه "نمط متكرر يمكن التعرف عليه من الإجراءات المترابطة"، والتي تشمل عدة فاعلين"، كما عرف Alemu (1981: 52) and Wossen الإجراءات الروتينية على أنها مقدار رتبة الوظيفة أو درجة تكرار الوظيفة، كما تمّ تعريف الإجراءات الروتينية على أنها عمليات معقدة تعتمد بشكل كبير على المعرفة الحالية والأداء البسيط والتكرار لتحقيق نتائج متوقعة على مستويات تنظيمية مختلفة (Eisenhardt & Martin, 2000; Cohen et al., 1996). كما أنها تمثل القيام بالأشياء وفقاً لخطة رئيسية حتى لا تضيع الموارد القيمة عندما تظهر نفس المشكلة مراراً وتكراراً (Lambert et al., 2006).

من جانب آخر تناقش بعض المقالات الحديثة أن الإجراءات الروتينية التنظيمية يجب أن تُفهم على أنها ترتيبات للانخراط في سلوك تمّ اعتماده أو اكتسابه سابقاً، ناتجاً عن حافز أو سياق مناسب (Hodgson & Knudsen, 2004). بدلاً من أنماط السلوك، فإن الإجراءات الروتينية هي "قدرات أو قابليات سلوكية مخزنة، هذه القدرات تتطوي على المعرفة والذاكرة، وهي تتطوي على هياكل تنظيمية وعادات فردية تؤدي، عند تفعيلها، إلى سلوكيات متسلسلة (Hodgson & Knudsen, 2004)، وبالتالي، فإن الإجراءات الروتينية هي ذخيرة للسلوك المحتمل الذي يمكن تشغيله (Hodgson, 2004: 652)، كما عرفت الإجراءات الروتينية على أنها "أنظمة توليدية تنتج أنماطاً متكررة يمكن التعرف عليها من خلال الإجراءات المترابطة التي يقوم بها العديد من المشاركين" (Pentland & Feldman, 2008: 236)، وهناك مجموعة من الخصائص التي تميز مفهوم الروتين: (Becker, 2004)

- يمثل الروتين ظاهرة جماعية تضم ممثلين متعددين.
- يتم تضمين الروتين في منظمة وهيكلها، وهو مرتبط بالسياق.
- أن الروتين يتغير بطريقة تعتمد على المسار.
- يمثل التكرار سمة أساسية من سمات الروتين.

❖ تفضيلات الروتين

هناك مجموعة من الظروف تدفع الأفراد العاملين لتفضيل الروتين في منظماتهم، وهناك ظروف أخرى تجعلهم يستأثرون من الاجراءات الروتينية، من ناحية تلعب القواعد والإجراءات الروتينية دوراً مهماً في أي منظمة: فهي تتيح التنسيق بين الأفراد والوحدات التنظيمية من خلال موازنة الأنشطة والأهداف، كما أنها تقدم التوجيه والارشاد للأفراد، فضلاً عن ذلك إن وجود اجراءات روتينية يساهم في تقليل حالة عدم التأكد والغموض في تنفيذ الوظيفة (Weichbrodt & Grote, 2010)، في ذات السياق أشار آخرون ان الأفراد العاملين يفضلون الاجراءات الروتينية لأنها تجعل الأداء أسرع (Wickens & Hollands, 2000)، وتحرر الموارد العقلية ، وتساهم في تقليل عبء الانتباه على الشخص (Kanfer & Ackerman, 1989)، وتجعل الأداء يتطلب معالجة أقل وعياً تدريجياً (Norman & Bobrow, 1975).

من ناحية اخرى، بدأ المدافعون عن نظرية توسيع الوظائف وإثراءها وخصائص الوظيفة في توثيق الآثار السيئة لروتين المهام على جودة الحياة العملية، على وجه الخصوص، تمتلئ الأدبيات المتعلقة بنظرية الخصائص الوظيفية بالاقترحات القائلة بأن روتين العمل يؤدي إلى رداءة نوعية الحياة العملية لأنه يقمع الابتكار والمشاركة والالتزام وأشكال التعبير الإبداعي الأخرى في الوظيفة مما يؤدي إلى ضعف الأداء (Oldham & Hackman, 1980)؛ لذلك تمّ تأشير عيوب للقواعد والإجراءات الروتينية تنعكس بشكل واضح على عدم تفضيل الأفراد العاملين لها: المتطلبات البيروقراطية المفرطة تعمل أحياناً كغاية في حد ذاتها وتعيق الابتكار والتغيير، يمكن أن تؤدي التغييرات داخل المنظمة أو في بيئتها إلى بعض القواعد التي أصبحت قديمة؛ وبالتالي عديمة الفائدة في أفضل الأحوال، إن لم تكن معطلة، إذا أصبحت المهام روتينية لدرجة أن الوعي ينخفض إلى أدنى مستوى، فقد يصبح العمل مملاً وغير مرضي، ومن المرجح أن ترتكب الأخطاء (Weichbrodt & Grote, 2010) في نفس الاتجاه أشار آخرون أن الروتين يتسبب في توليد صراعات جديدة. تنتج هذه الصراعات عن التوتر بين التكرار والتقاليد من جهة، وضرورة التغيير (المدركة) من جهة أخرى. من جانب آخر اعتبر (Denmark et al., 2012) الروتين مصدر محتمل للصراعات بسبب الطبيعة المتكررة للروتين نفسه، إن روتين الوظائف المرتفع يعني تنمية فردية وإمكانات وظيفية منخفضة، عادةً، هذا له تأثير سلبي على الدافع ويؤدي إلى التوتر والإحباط، قد تزيد هذه المشاعر السلبية من التوتر في العلاقات الشخصية داخل المنظمة والتي بدورها قد تتصاعد في شكل صراعات عاطفية علنية، ومع ذلك، هناك دليل تجريبي يشير إلى أن هذه الظاهرة ليست عامة وأن هناك أفراداً يتأثر رضاهم ورفاههم بشكل إيجابي بالعمل الروتيني والمتكرر (Kesting et al., 2012). وترى الدراسة ان تباين الأفراد في خصائصهم الشخصية وخصائص بيئة العمل المحيطة تؤثر على اتجاهاتهم نحو تفضيل الروتين. فالخصائص وبيئة العمل التي تشجع على الوضوح والدقة وسرعة الأداء تجعل الأفراد ميالين نحو الروتين والعكس صحيح.

3- مشاعر التابع (الخوف من الفشل)

عندما تؤثر التهديدات المدركة على تحقيق الأهداف وتكون موارد الدفاع الشخصي محدودة، يزداد إحساس الفرد الوجودي بالضعف وعدم الكفاية، مما يولد الخوف (Lazarus & Cohen-Charash, 2001). ولا توجد عاطفة تسرق من العقل جميع سلطاته في التصرف والتفكير مثل الخوف (Suarez, 1993). ظاهرة الخوف يمكن ان تحدث لأي شخص وفي أي عالم (Sihaloho et al., 2020)، كما قد ينشأ الخوف نتيجةً للعار الذي قد يشعر به الشخص عند التعرض للفشل (McGregor & Elliot, 2005).

في السياق التنظيمي صرح (Rosaline and Anthony, 2019) إن ألد أعداء المنظمة ليس دائماً المنافس، ولكن في بعض الأحيان يكون الخوف الذي يعيش داخل أسوارها هو الد أعدائها، إذ يطفو الخوف على السطح بهدوء وذكاء، فهو يهدم نسيج العديد من المنظمات، ويقتل الحماس، ويقال من الطاقة والقيادة، ويؤدي إلى الفشل، على الرغم من استخدام الخوف كأداة لتحفيز الأفراد العاملين في مكان العمل، إلا أن التأثير السلبي طويل الأمد للخوف على الأفراد العاملين يفوق بكثير الحافز الناتج عنه (Thomas, 2014). نتيجة لذلك يُعد الخوف والفشل شيئاً يجب إدارتهما بشكل مناسب من قبل كل من الأفراد والإدارة.

أ- مفهوم الخوف

يعود أقدم المفاهيم المسجلة للخوف إلى خطاب (Aristotle Rhetoric II, 1984)، إذ عرف الخوف على أنه اضطراب جسدي أو نفسي ينشأ عن صورة ذهنية لخطر وشيك يبدو أنه لا يمكن منعه (Antoniadou et al., 2018: 8). كنظام تحذير طبيعي للجسم من التهديدات - الجسدية والنفسية - تم وصف الخوف بأنه "العاطفة الإنسانية الجوهرية" (Burke & Cooper, 2013: 93). انتشرت دراسة الخوف بشكل واسع ويرجع ذلك جزئياً إلى أصوله التطورية والطرق التي يتم بها تشغيله ومعالجته بواسطة الدماغ. وفقاً للمنظرين التطوريين، البشر مجهزون بوحدة الخوف، أو التكيف العقلي البدائي المصمم لحماية البشر من الخطر (Ohman & Mineka, 2001). قبل تطوير الأداء الإدراكي العالي، تكون وحدة الخوف هذه في حالة تأهب دائم لإشارات التهديد التي تشير إلى الحاجة إلى رد فعل فوري، عند اكتشاف إشارات تهديد معينة، يرسل الدماغ تلقائياً وبغير وعي إشارات في جميع أنحاء الجسم للاستعداد لاستجابة فورية، بما في ذلك بدء التغييرات الفسيولوجية (على سبيل المثال، زيادة ضربات القلب وزيادة توتر العضلات) (Roseman & Smith, 2001). في نفس الاطار وصف (de Souza and Tomei, 2016) الخوف بأنه سلسلة من الظواهر المتتالية للشلل أو توقف المسار الحيوي الذي يحدث في الكائنات الحية - من أبسط كائن حي إلى أكثرها تعقيداً - عندما تتعرض لتغيرات ظرفية مفاجئة أو غير متناسبة، ويستشهد بثلاثة أشكال من الخوف: الغريزية، والعقلانية، والخيالية، وقسم تطورها في البشر إلى أربع مراحل: الخوف الغريزي هو أكثر أنواع الخوف بدائية، والذي يتميز بانخفاض التمثيل الغذائي

الحيوي في مواجهة حالة مباشرة وفورية قد تكون ضارة. من ناحية أخرى، الخوف العقلاني هو خوف "وقائي" يمثل رد الفعل على المواقف المهددة مشروط بالتجارب السابقة وهو قائم على أساس عقلاني، وفقاً لهذا النوع قد لا يخشى الفرد شيئاً في البداية، ولكن عندما يدرك الضرر الذي يمكن أن يسببه الشيء أو الموضوع أو الموقف، يبدأ في الشعور بالخوف. أخيراً، يعتبر الخوف الوهمي الأكثر غموضاً، والسبب هو أن الفرد يصبح الفرد خائفاً، من خلال شبكة سائلة وغير مستقرة من الارتباطات، مما يجعل الخوف الوهمي غير مبرر وغير مفهوم.

تكشف مراجعة الأدبيات أن الخوف يمثل شعور غير سار بالمخاطر أو الخطر المدرك، سواء كان حقيقياً أم لا، أو شعوراً بالكراهية الشديدة لبعض الظروف / الأشياء، والتي تثير العواطف السلبية لدى الأفراد (de Lara, 2006)، كما تمّ تعريف الخوف على أنه مستوى عالٍ من الاستثارة العاطفية ناتج عن إدراك تهديد مهم وذو صلة شخصية، بالإضافة إلى ذلك، يمثل الخوف استجابة جسدية وعاطفية غير سارة للتهديد أو الخطر المكتشف، أو قلق بشأن عواقب غير مكتشفة تهدد بإدخال أخبار سيئة أو نتائج سيئة (Sihaloho et al., 2021: 6143)، أما من وجهة نظر (Deniz, et al. (2011) فقد عرف الخوف على أنه مستوى عالٍ من التحفيز العاطفي الناجم عن التصورات المتعلقة بالتهديدات التي تبدو ذات صلة بشكل كبير وشخصي، يساعد التمييز بين الخوف والاستجابات المماثلة الأخرى، مثل القلق، أيضاً في توضيح معناه. في حين أن الخوف هو رد فعل عاطفي شديد لتهديد محدد بمدة أقصر نسبياً، فإن القلق هو توقع التهديد من أحداث أكثر تجريدية وغامضة، مثل القلق بشأن ما قد يحمله المستقبل (Antoniadou et al., 2018: 9).

ب- أنواع الخوف في مكان العمل

يمكن أن يتخذ الخوف في المنظمات أشكالاً مختلفة، ففي المهن الخطرة جسدياً يتعرض الأفراد العاملون لمواقف تهدد حياتهم وأنشطة تتطلب جهداً بدنياً، يكون الخوف الجسدي أمراً شائعاً، وتتداخل نتائج مثل الأرق والاكنتاب مع أدائهم الفاعل (Antoniadou et al., 2018)، كما حدد Premeaux (2001) الخوف من التحدث في مكان العمل كأحد أشكال الخوف في مكان العمل. من جانب آخر صنف (Thongsukmag (2003) قائمة المخاوف في مكان العمل لتشمل الخوف من مواجهة السلطة، والخوف من الانتقام، والخوف من الضعف، والخوف من الظهور غير الفاعل أو العاجز، والخوف من عدم القبول، والخوف من تنفير الآخرين، والخوف من الظهور بمظهر غير كفوء، والخوف من فقدان السيطرة، كما وصف (Ryan and Oestreich (1991) بعض المخاوف الشائعة في مكان العمل على أنها تتضمن التشكيك في مصداقية الفرد، وتركه خارج عملية صنع القرار، وانتقاده أمام الآخرين، وعدم الحصول على المعلومات اللازمة للنجاح، وإعطاء مهمة رئيسة لشخص آخر، ووجود خلافات قد تؤدي إلى علاقات تالفة، أو عدم الحصول على التقدير المستحق، أو عدم رؤيته كلاعب في الفريق، أو تجاهل الاقتراحات أو إساءة تفسيرها على أنها انتقادات، وتلقي تقييمات أداء سيئة، والطرده. تماشياً مع ذلك وضع

(Suarez, 1993) قائمة بسبعة أنواع من المخاوف وهي، الخوف من الانتقام أو التقييم السيئ، الخوف من الفشل، الخوف من النجاح، الخوف من التغيير، الخوف من التحدث، الخوف من عدم ترك بصمة على "مراقبة" الفرد، والخوف من المعرفة الجديدة، وفي سياق مماثل، تحدث Rosaline and Anthony (2019) عن الخوف من تحمل المخاطرة، والتي يعتقدون أنها قد تؤدي إلى مخاوف مثل الخوف من الرفض، والخوف من عدم الكفاءة، والخوف من الفشل، والخوف من إيذاء الآخرين. أخيراً، أشار de Souza and Tomei (2016) إلى أن معظم المخاوف التنظيمية التي نشهدها في مكان العمل تتعلق بالمنصب والسلطة والقوة والعوامل النفسية والاجتماعية للحياة التنظيمية؛ لغرض هذه الدراسة، سنركز على الخوف من الفشل باعتباره المتغير المعني وذي صلة بموضوع دراستنا.

ج- الخوف من الفشل

ان مخطط النجاح والفشل في سياق معين يتضمن معرفة المهام الضرورية ومعايير التقييم والمقدرات المطلوبة (Atkinson, 1957). فعندما تكون المعلومات حول هذه العناصر الثلاثة محددة، يصبح من السهل على الأفراد توضيح معنى الفشل وفهم عواقبه البيغضية (Conroy et al., 2001). يؤدي غياب "الأطر التفسيرية" إلى الغموض الذي يؤدي إلى صعوبات في فهم المهام الضرورية (Cacciottia et al., 2020). وبالمثل، فإن عدم التأكد بشأن الظروف (Townsend et al., 2018) يجعل من الصعب التنبؤ بكيفية تقييم أداء الفرد؛ بالنتيجة فإن الغموض وعدم التأكد تجعل من الصعب على الفرد إجراء تقييم دقيق لما إذا كان لديه المقدرات اللازمة للنجاح في السياق الأدائي (Davis et al., 2009).

يعد الفشل أحد أكثر المخاوف شيوعاً التي يواجهها العديد من الأشخاص داخل مكان العمل. بشكل عام يصور Cannon and Edmondson (2001) الفشل على أنه انحراف عن النتائج المتوقعة والمرغوبة، وهذا يشمل كلا من الأخطاء التي يمكن تجنبها والنتائج السلبية للتجارب والمخاطرة التي لا مفر منها. في الأبحاث النفسية السابقة، غالباً ما تمت دراسة الخوف من الفشل كمحدد للسلوك (السلوكيات) الذي يظهره الأفراد في السياقات الأدائية مثل الرياضة والتعليم (e.g., Conroy & Elliot, 2003; Martin & Marsh, 2004)، يشير الخوف من الفشل إلى توقع النتائج السلبية في مواقف الأداء (Cook & Halvari, 1999)، ويرتبط بالميل إلى تجنب المواقف التي يكون الفشل فيها ممكناً (Berger & Freund, 2012).

عند مراجعة الأدبيات المتعلقة بالخوف من الفشل نجد أن الباحثين استخدموا تعريفات مختلفة ووجهات نظر متعددة لشرح طبيعة هذه الظاهرة والتحقيق في آثارها، إذ توضح الأدبيات أن الخوف من الفشل تمت دراسته أما كسمات دائمة أو كحالة مؤقتة (Cacciotti, 2015). ان التمييز بين الخوف كحالة عاطفية مؤقتة وكسمة مستقرة له آثار مهمة على كيفية تصور البناء ودراسته. تصف المجموعة الأولى من الدراسات الخوف من الفشل على أنه سمه مستقرة (e.g., Arenius & Minniti, 2005);

(Hessels et al., 2011; Wagner & Stenberg, 2004). يسعى هذا المدخل إلى فحص الخصائص الفردية التي تفسر سبب تصرف الأفراد بشكل مختلف في المواقف المتشابهة، في هذا الإطار استندت الدراسات التي تعتبر الخوف من الفشل كسمة شخصية على منطري الدافعية للإنجاز الكلاسيكيين الذين أشاروا إلى الدافع لتجنب بناء الفشل، لوصف الميول النزعاتية، والتصرف بطرق تقلل من احتمالية التعرض للفشل (Gulbahar, 2017). من منظور نظرية الدافعية للإنجاز، تمّ تعريف الدافع لتجنب الفشل على أنه دافع كامن مع القدرة على توقع التأثيرات السلبية فيما يتعلق بنتيجة الفشل المحتملة من حيث العار والإحراج والإذلال وفقدان المكانة والاحترام (Hagtvet & Benson, 1997: 37). تماشياً مع هذا التوجه، وصف (Atkinson (1957: 360 مفهوم الخوف من الفشل بأنه القدرة والميل لتجربة العار كنتيجة للفشل. ويشير إلى ميول الأفراد لتحقيق النجاح وتجنب الفشل الذي يؤثر على مستوى طموحهم وتفضيلهم للمخاطرة والاستعداد لبذل الجهد والاستمرار في النشاط (Cacciotti, 2015). وفقاً لهذا المنظور تمّ تصور الخوف من الفشل على أنه صفة مزاجية تلتقط النفور من المخاطرة (Langowitz & Minniti, 2007)، ويصف (Wagner and Stenberg (2004 الخوف من الفشل كمؤشر على درجة عالية من العزوف عن المخاطرة، وهو سمة شخصية تلتقط النفور من الخسارة (Morgan & Sisak, 2016)، وهو نزعة أو الميل الكامن الذي يمثل "القدرة على الشعور بالخزي أو الإذلال كنتيجة للفشل" (Cacciotti et al., 2016, 2020) الناجمة عن أحداث تثير الخوف (Ng and Jenkins, 2018; Stroe et al., 2020).

بالمقابل بدلاً من وصفه بأنه ميل أو سمة مستقرة تعرف مجموعة ثانية من الدراسات الخوف من الفشل على أنه حالة عاطفية مؤقتة ناتجة عن إدراك التهديدات البيئية (e.g. Patzelt & Shepherd, 2012; Welpe et al., 2012). بناءً على نظريات تقييم العواطف (e.g., Learner & Keltner, 2001)، تصور هذه الدراسات مفهوم الخوف من الفشل باعتباره رد فعل عاطفي ينشأ من التقييم المعرفي للتجارب التي تمثل تهديداً لقدرة الفرد على تحقيق هدف ذي مغزى شخصياً (Cacciotti et al., 2020: 3)، وهو عاطفة سلبية متوقعة ناتجة عن فشل محتمل (Hagtvet & Benson, 1997). وفقاً لنظرية التقييم، تشمل تقييمات التهديد هذه التوقع المعرفي للعواقب البغيضة للفشل والمشاعر العاطفية مثل القلق المرتبط بالخوف من الفشل (Conroy, 2001). ووصفه (Li (2011 على أنه عاطفة سلبية ناتجة عن التوقع لاحتمالية الفشل، وعرفه (Ekore and Okekeocha (2012: 516 على أنه "شعور يترك الشخص محبطاً وخائفاً من أنه لن ينجح حتى قبل القيام بمحاولة. على النقيض من التصورات المفاهيمية للخوف من الفشل، والتي تبحث في الكيفية التي تؤدي بها الاختلافات إلى استجابات مختلفة لحدث يثير الخوف، تركز المفاهيم القائمة على الحالة على حدث يثير الخوف المحتمل. باتباع المدخل القائم على الحالة، صور (Kollmann et al., (2017 الخوف من الفشل على أنه دافع تقادي متجاوب ناتج عن مواجهة العقبات. يصور (Cacciotti and Hayton (2015: 181 أيضاً الخوف من الفشل باعتباره

عاطفة اجتماعية قائمة على الحالة. على وجه التحديد، قاموا بتعريفه على أنه رد فعل معرفي وعاطفي مؤقت تجاه المحفزات البيئية التي يتم إدراكها على أنها تهديدات في سياقات الإنجاز، تماشياً مع ذلك وصف الخوف من الفشل كإدراك اجتماعي قائم على الحالة (Cacciotti et al., 2016, 2020)، تمّ تفعيله استجابةً للعقبات أو التحديات (Hunter et al., 2020)، كما أنه من وجهة نظر (Gulbahar, 2017) يمثل هيكل دافعي عاطفي موجه نحو تجنب التهديد الوجودي الذي تشكله التقييمات أو مظاهر عدم القدرة.

في دراسات أخرى تمّ استخدام ثلاث وجهات نظر لشرح مفهوم الخوف من الفشل وهي الاقتصادية والنفسية والاجتماعية النفسية. ترى وجهة النظر الاقتصادية أن الخوف من الفشل متغير إدراكي، يعادل النفور من المخاطرة (Arenius & Minniti, 2005)، وتفترض هذه الدراسات أن الخوف من الفشل يعكس المخاطر المدركة للقيام بمهمة معينة، وأن انخفاض تصورات الخوف من الفشل يزيد من احتمال القيام بمهمة (Weber & Milliman, 1997). أما الدراسات التي تبنت المنظور النفسي فتعرّف الخوف من الفشل بأنه عاطفة سلبية تؤثر على الفرد (Li, 2011; Welpe et al., 2011)، إذ يقترح (Li 2011) أن الخوف من الفشل هو شعور بالنتائج المتوقعة، ويقترح أيضاً أن مزيج من العواطف السلبية، وليس الخوف فقط، هو الذي يؤثر على الأحكام الذاتية. تعرف الدراسات التي تأخذ منظوراً اجتماعياً نفسياً أن الخوف من الفشل هو سمة اجتماعية ثقافية تؤثر على الانتباه إلى المكافآت في البيئة الاجتماعية (e.g., Vaillant & Lafuente, 2007). يرى هذا الرأي أن الخوف من الفشل يتأثر بشكل كبير بالمعايير الثقافية الداخلية والاستجابات السلوكية تقلل من خطر العقاب الاجتماعي.

في ضوء ما تقدم يمكن تعريف الخوف من الفشل من وجهة نظر الباحث على أنه رد فعل عاطفي سلبي ناتج عن التقييمات المعرفية لاحتمال الفشل في سياق أدائي غامض وغير مؤكد، وإدراك الفرد أن هذا الفشل سوف يتسبب أو يؤدي إلى عواقب سلبية، يشير مفهومنا للخوف من الفشل كمزيج من الإدراك والعاطفة الذي يربط الفرد بالبيئة غير المؤكدة والمحفوفة بالمخاطر التي يعمل فيها.

د- عواقب الخوف من الفشل

ترتبط أدبيات الإدارة في الغالب بالخوف بالنتائج السلبية المدركة للفرد والمنظمة، وتميل إلى رؤية الخوف على أنه عاطفة يجب التخلص منها وإخراجها من مكان العمل (Ryan & Oestreich, 1991). بالنسبة لـ (de Souza and Tomei 2016)، فإن الخوف من الفشل يولد القلق بين أولئك الذين يجربونه، كما أشاروا إلى أن الخوف ضار في المنظمات، ليس فقط على المستوى الفردي، بل على المستوى الاجتماعي أيضاً، لأنه يقوض علاقات الثقة ويطلق العنان لسلسلة من السلوكيات غير اللائقة، كما أشار (Elliot and McGregor 1999b) إلى أن المستويات العالية من الخوف من الفشل تتسبب في تشتت الانتباه وعدم الراحة، وتشجع الميل إلى تجنب التحديات (Conroy & Elliot, 2004)، والتوتر عند الاتصال بأشخاص آخرين (Conroy et al., 2009). في نفس الاتجاه أشار Elliot and

Church (2003) إلى إن الخوف من الفشل يتسبب في ظهور موقف دفاعي / متشائم، ويحد من قدرات الأفراد. تشير الأدبيات أيضاً أن الخوف من الفشل مرتبط بميول الانسحاب، بمعنى، الرغبة في المغادرة وحتى الهروب من الموقف (Harmon-Jones, 2004). علاوة على ذلك أشار Meisler (2020) أيضاً إلى أن الشعور بالخوف المستمر في العمل يؤدي إلى أعراض جسدية واضطرابات في النوم، مما يؤدي إلى توتر وظيفي أيضاً، كما يرتبط الخوف من الفشل بنتائج سلبية على الصحة البدنية والعقلية، والتشاؤم الدفاعي، والإعاقة الذاتية (Elliot & Church, 2003)، والتحييزات والإثارة المتعمدة عند مشاهدة صور تحمل طابع الفشل (Duley et al., 2005)، تبني أهداف انجاز التجنب (Conroy & Elliot, 2004)، والضيق العام بين الأشخاص (Conroy et al., 2009). في ذات السياق حدد Conroy et al., (2002); Conroy (2003); Conroy et al., (2007); Conroy et al., (2002) فيها مرتبطة بالخوف من الفشل، هذه العواقب الخمسة هي (1) الشعور بالحرج أو العار ، (2) انخفاض قيمة الذات، (3) الشعور بعدم التأكد بشأن المستقبل، (4) فقدان الاهتمام من قبل الأشخاص المهمين، (5) إزعاج الآخرين المهمين، كما أشار Cacciotti (2016) إلى أن الخوف من الفشل المزمن قد يؤدي إلى استجابات نفسية وجسدية للسلوك غير القادر على التكيف مع الإجهاد، يمكن أيضاً تفسير هذا على أنه شكل من أشكال التوتر الجسدي الذي يعاني منه الشخص عندما يتعرض لتهديد مثل الإدراك الذاتي قد يأتي هذا الشعور بالتهديد من أربعة مصادر: التجربة الفعلية، إذ ترتبط هذه التجربة الفعلية بأشكال الأحداث التي يمر الفرد بها بشكل مباشر وهذه التجربة يتم مشاهدتها مباشرة بحيث تخلق شعوراً بالتهديد لأنه شاهد نفس الحدث. ثانياً، سماع قصص عن تجارب الآخرين، إذ يمكن للقصص التي تدور حول التجارب السيئة لأشخاص آخرين، مثل تجربة الفشل في أنشطة اعمالهم، أن تقدم شكلاً من أشكال إدراك التهديد لأنفسهم بحيث يخافون بشكل متزايد من القيام بأنشطتهم (Sihaloho et al., 2021).

من زاوية اخرى، تبنى عدد قليل من الباحثين الجانب الايجابي للخوف من الفشل، إذ اعتبروه أداة إدارة مفيدة عند توظيفه بشكل صحيح. على سبيل المثال، لاحظ Dejours (1992) أن الخوف قد يعزز الإنتاجية وغالباً ما يستخدمه المديرون للقيام بذلك (de Souza & Tomei 2016: 408). تماشياً مع ذلك تبنى Applebaum et al. (1998) مدخل ديناميات الخوف في السياق المهني، والمتضمن استخدام الخوف كاستراتيجية تنظيمية، اعتبروا هؤلاء الباحثون الخوف من العقاب بمثابة سبب يدفع الأفراد إلى تجنب سلوك معين، من خلال استخدام التعزيز الإيجابي والعقاب، وأشار Conroy et al., (2002) إلى ان الخوف من الفشل ممكن ان يمثل دافعاً للأفراد لتحسين أدائهم، إذ يمكن أن يساعد اختبار المخاوف من الفشل في تحفيز بعض الأفراد على تحقيق مستويات أعلى من الأداء على سبيل المثال، بعض الأفراد الذين يعانون من الخوف من الفشل يصبحون متحمسين للممارسة لتجنب الفشل.

هـ- أبعاد الخوف من الفشل

ينظر الأفراد إلى الخوف من الفشل بطرق مختلفة، وقد تمّ فحص ذلك في الأعمال الأكاديمية السابقة. بمرور الوقت، أصبح البناء أكثر تعقيداً تدريجياً، بدءاً من منظورات أحادية البعد، وأصبح فيما بعد مدخل متعدد الأبعاد (Conroy, 2001)، لا يزال المنظور الأحادي البعد للخوف من الفشل هو الأكثر شيوعاً في الوقت الحاضر، وقد أظهره النتائج الأكاديمي على أنه الشعور بالعار الناتج عن محاولة محبطة لفعل شيء ما (Elliot & Thrash, 2004).

في البداية، تمت دراسة واختبار الخوف من الفشل باعتباره بناء أحادي البعد (Conroy, 2001). في أعقاب هذا المنظور، اقترح (Birney et al., 1969) نموذج الخوف من الفشل ثلاثي الأبعاد (Gulbahar, 2017)، النموذج يشمل، أ) الخوف من انخفاض تقدير الفرد لذاته، ب) الخوف من عقاب غير الأنا (non-ego، ج) الخوف من انخفاض القيمة الاجتماعية، فيما بعد قام Conroy et al., (2001) بإثراء نموذج (Birney et al., 1969)، وحددوا خمس عواقب مكرهة للفشل: 1) الشعور بالخجل والإحراج، 2) التقليل من تقدير الذات، 3) مستقبل غير مؤكد، 4) فقدان اهتمام الآخرين المهمين، 5) إزعاج الآخرين المهمين (Conroy et al., 2003; Conroy et al., 2001; Conroy, 2001). وقد اعتمدت الدراسة الحالية وجهة النظر الأولى في قياس الخوف من الفشل في المنظمات عينة الدراسة وذلك لملائمتها مع طبيعة الدراسة الحالية.

ثانياً. العواقب غير المباشرة

توطئة

يتضمن الجزء الاخير من هذا الفصل الإشارة إلى العواقب غير المباشرة لسوء مساءلة التابع والتي تتمثل بسلوك العمل الاستباقي بأبعاده الاربعة المتمثلة بـ (صوت العامل، والوقاية من المشاكل، تحمل المسؤولية، والابداع)، إذ يؤثر سوء المساءلة بشكل سلبي على تبني التابعين لسلوكيات العمل الاستباقي. وان اقتراحنا لهذه العواقب بالتحديد مدعوم في خلال الأدبيات⁹، ومن خلال المقابلات التي تمّ اجراءها لاستكشاف بنية سوء المساءلة، وفي الفقرات الآتية نستعرض ابرز اسهامات الباحثين في موضوع سلوك العمل الاستباقي.

سلوك العمل الاستباقي (صوت العامل، الوقاية من المشاكل، تحمل المسؤولية، الابداع)

أولاً. مفهوم السلوك الاستباقي

يعرّف قاموس أوكسفورد الإنجليزي (2008) الاستباقية على أنها "خلق أو السيطرة على الموقف من خلال أخذ زمام المبادرة وتوقع الأحداث أو المشاكل، بدلاً من مجرد الرد عليها بعد حدوثها، وبالتالي، بشكل عام) يمثل سلوك ابداعي وميل إلى تحقيق الأشياء" (Bindl & Parker, 2010). في الادبيات التنظيمية سعى الباحثون إلى توضيح بنيات السلوك الاستباقي (e.g., Bindl & Parker, 2010; Crant, 2000; Frese et al., 2007; Grant & Ashford, 2008; Parker et al., 2006) المُعرّف على المستوى الفردي بأنه "مدى انخراط الأفراد في السلوك الذاتي الموجه نحو المستقبل لتغيير مواقف عملهم الفردية، أو أدوار عملهم الفردية، أو أنفسهم"، وعلى مستوى الفريق باعتباره "سلوكاً ذاتياً وموجهاً للمستقبل لتغيير موقف الفريق أو طريقة عمل الفريق" (Griffin et al., 2007: 332)، وعلى مستوى المنظمة بأنه السلوكيات الذاتية، والموجهة نحو التغيير، والموجهة نحو المستقبل والتي تسهل التغيير الإيجابي داخل المنظمة (Parker & Collins, 2010).

يتضمن السلوك الاستباقي في العمل التغيير الذاتي، أو "إحداث الأشياء"، من أجل تحقيق مستقبل مختلف (Parker et al., 2010). من جانب اخر ومن منظور سماتي عرّف Bateman and Crant (1993) السلوك الاستباقي بأنه "بنية ميول تحدد الاختلافات بين الأفراد في المدى الذي يتخذون فيه إجراءات للتأثير على بيئاتهم"، في ذات السياق اعتبر Frese and Fay (2001) المبادرة الشخصية شكل من أشكال السلوك الاستباقي الذي يتضمن تجاوز المهام المحددة، وتطوير أهداف الفرد، ومحاولة حل المشكلات التي لم تحدث بعد، في نفس الاتجاه عرفت السلوكيات الاستباقية على أنها الإجراءات النشطة التي تبدأ من تلقاء ذاتها والموجهة نحو المستقبل والتي تهدف إلى تغيير الوضع الحالي وتحسينه

⁹ للإطلاع على ما أشارت اليه الادبيات بخصوص عواقب المساءلة التنظيمية ، راجع المبحث الثالث: بناء العلاقة بين المتغيرات

قبل ظهور المشكلة (Crant, 2000; Frese & Fay, 2001; Grant & Ashford, 2008; Parker et al., 2010; Parker et al., 2006; Tornau & Frese, 2013). من جانب آخر هناك مجموعة من الباحثين اعتبروا الاستباقية بمثابة طريقة للتصرف (e.g., Crant, 2000; Parker et al., 2006). وفقاً لهذا المنظور، يُعرّف السلوك الاستباقي بأنه "إجراء ذاتي وموجه نحو المستقبل يهدف إلى تغيير وتحسين الموقف أو الذات" (Parker et al., 2006: 636). يشير هذا التعريف إلى ثلاثة عناصر محددة يُقال أنها تدعم أشكالاً متعددة من السلوك الاستباقي: البدء الذاتي، والتركيز على المستقبل، والتوجه نحو التغيير (Frese & Fay, 2001). يشير العنصر الأول إلى أن السلوك الاستباقي هو سلوك يحدث من تلقاء ذات الفرد، مما يعني أن هذا السلوك يتم تنفيذه دون اخبار الفرد عنه أو بدون طلب تعليمات صريحة، بينما يشير العنصر الثاني إلى ان السلوك الاستباقي يركز على المستقبل، مما يعني أن هذا السلوك يهدف إلى التعامل مع المشكلات أو الفرص المتوقعة بتركيز طويل الأجل، أما العنصر الثالث فيشير إلى ان السلوك الاستباقي موجه نحو التغيير، ولا يشمل فقط الرد على موقف ما، ولكن الاستعداد لتغيير هذا الموقف أو الذات من أجل تحقيق مستقبل مختلف.

تماشياً مع ذلك عرف (Bindl and Parker (2010) السلوك الاستباقي على أنه إجراء موجه ذاتياً ويركز على المستقبل في المنظمة، إذ يهدف الفرد إلى إحداث التغيير، بما في ذلك التغيير في الموقف (على سبيل المثال، إدخال أساليب عمل جديدة، والتأثير على الاستراتيجية التنظيمية) و / أو التغيير داخل الذات (على سبيل المثال ، تعلم مهارات جديدة للتعامل مع المتطلبات المستقبلية)، كما عرف سلوك العمل الاستباقي على أنه إجراء استباقي يتضمن منع المشكلات، واغتنام الفرص، والجهود الذاتية التي تهدف إلى تحسين وتغيير سياق العمل أو الموقف ومستقبل الذات، وهذا يتفق مع مفهوم (Parker et al, (2006; 2010) الذي يعرف السلوك الاستباقي على أنه الإجراءات الذاتية والموجهة نحو المستقبل والتي تهدف إلى تغيير وتحسين الموقف أو الذات، ونظر (Crant (2000: 436) إلى سلوك العمل الاستباقي من زاوية أخرى حيث عرفه على أنه أخذ زمام المبادرة في العمل لتحدي الوضع الراهن بدلاً من التكيف مع الظروف. إن مفهوم (Frese et al., (1996) للمبادرة الشخصية له نفس التركيز، إذ تمّ تعريفه على أنه سلوك يبدأ ذاتياً (القيام بشيء دون الاخبار عنه أو بدون متطلبات دور واضحة)، استباقي (وجود فترة طويلة - التركيز على المدى وتوقع المشاكل أو الفرص المستقبلية)، والمستمرّة (التغلب على الحواجز لإحداث التغيير).

أحد العناصر المربكة في الأدبيات هو أن السلوك الاستباقي يتم تعريفه أحياناً على أنه نوع من الأداء السياقي أو سلوك الدور الإضافي (e.g., Morrison & Phelps, 1999; Speier & Frese, 1997). ومع ذلك، فإن العمل الحديث يتحدى هذا التفكير (Crant, 2000). وقد جادل Frese and Fay (2001) بأن الأفراد العاملين يمكنهم المشاركة في جميع أنشطة العمل، بما في ذلك عناصر المهمة

والسياق، بدرجات مختلفة من النشاط الاستباقي؛ وبالتالي، هناك إجماع متزايد على أنه لا توجد حاجة لقصر النشاط الاستباقي على المجال السياقي فقط، ويُعرّف السلوك الاستباقي أيضاً بأنه "أخذ زمام المبادرة في تحسين الظروف الحالية أو خلق ظروف جديدة، أنه ينطوي على تحدي الوضع الراهن بدلاً من التكيف السلبي مع الظروف الحالية (Fuller et al., 2006).

توضح هذه المراجعة أن هناك عدداً كبيراً من المفاهيم التي تتعلق بالسلوك الاستباقي، فعلى الرغم من تعدد وجهات النظر التي تناولت الموضوع، إلا أنها ركزت على موضوع مركزي، وهو ان السلوك الاستباقي يتضمن الإجراءات التي تتطلب التصرف مسبقاً، والسلوك القطعي، والمبادرة الذاتية من قبل الفرد لإحداث فرق فعلي في الموقف بدلاً من الانتظار التفاعلي والسلبي لشيء ما يحدث، لأغراض هذه الدراسة نعرف الاستباقية على أنها مجموعة من السلوكيات التي تبدأ ذاتياً والموجهة نحو العمل والتي تهدف إلى تعديل الموقف أو تعديل الذات لتحقيق فاعلية شخصية أو تنظيمية أكبر.

ثانياً. محددات السلوك الاستباقي

نظراً لفوائد السلوك الاستباقي الموثقة جيداً، عمد الباحثون إلى فحص محددات وآليات هذا السلوك على نطاق واسع لتحديد كيفية تعزيز مثل هذا السلوك في المنظمات، فالسلوك الاستباقي مثل كل أنواع السلوك الأخرى، له أسباب فردية شخصية وموقفيه. في ضوء ذلك اقترح الباحثون أن السلوك الاستباقي يتشكل نتيجةً للفروق الفردية "المدخل السمائي" والعوامل الموقفية "المدخل السياقي" (Crant, 2000; Parker et al., 2010). تتمثل الفروق الفردية بالتركيبية السكانية، والمعرفة / القدرات والشخصية الاستباقية (Parker & Collins, 2010). يمكن توضيح هذه المحددات على النحو المبين ادناه:

أ. المدخل السمائي

تصور الأبحاث المبكرة الاستباقية على أنها متغير ثابت ومستقر، فيما يتعلق بمنظور الفروق الفردية، اقترح Bateman and Crant (1993: 105) مفهوم الشخصية الاستباقية لوصف ذلك الشخص "غير المقيد نسبياً بالقوى الظرفية والذي يؤثر على التغيير البيئي". وعرفها Kanten and Ulker (2012: 1016) على أنها السمة الشخصية التي يستخدم بها الأفراد العاملون المبادرة والمثابرة ومحاولة تشكيل البيئة، كما تعكس الشخصية الاستباقية ميلاً مستقراً نسبياً للأفراد للتحكم في القوى الظرفية والتحريض بنشاط على التغيير في بيئاتهم (Bateman & Crant, 1993). ضمن البنى الاستباقية، تتميز الشخصية الاستباقية في اتساعها وتركيزها المفاهيمي الحصري على السمات الاستباقية المتأصلة (Thomas et al., 2010). يفترض هذا المدخل أن الأفراد الاستباقيين هم استباقيين مهما اختلفت السياقات ومع مرور الوقت، بغض النظر عن الحالات الظرفية للموقف، هذا المدخل يركز على قياس وتحليل السلوك الاستباقي باعتباره تصرفاً شخصياً - أي ميل سلوكي مستقر نسبياً، بعبارة أخرى وفقاً لهذا المدخل البعد الاستباقي للسلوك متجذر في احتياجات الأفراد للتلاعب بالبيئة والتحكم فيها (Bateman & Crant 1993).

ب. المدخل السياقي

في الآونة الأخيرة، كان هناك تركيز متزايد على دور الاختلافات التنظيمية في توقع السلوك الاستباقي في العمل، وقد أكد (Bell and Staw, 1990) ذلك من خلال الإشارة إلى أن الدراسات التي تناولت السلوكيات الاستباقية ابتعدت جداً عن مدخل السمات الشخصية واتجهت نحو النظرة السياقية. وفقاً للمنظور السياقي، يمكن النظر إلى السياق التنظيمي على أنه مجموعة كبيرة من القيود والفرص (في بعض الأحيان معادلة لبعضها البعض) التي تعطي معنى لحدوث (أو عدم حدوث) السلوك التنظيمي (Johns, 1991). ان العدد الكبير من الجوانب التي تشكل السياق التنظيمي، والتي قد تعزز أو تعيق السلوكيات الاستباقية، يجعل من الصعب دراسة التأثيرات السياقية على السلوكيات الاستباقية ما لم يتم اعتماد وصف وقياس واسع ومنهجي للمتغيرات السياقية ذات الصلة (Johns, 2006). تشير الأدبيات إلى أربعة محددات سياقية يمكن ان تعزز أو تعيق السلوك الاستباقي في المنظمات، يمكن ايجازها على النحو المبين ادناه:

تصميم الوظيفة: أظهر التاريخ الطويل لبحوث تصميم الوظائف أن هياكل العمل تلعب دوراً مهماً في تشكيل دوافع الأفراد العاملين وسلوكهم ورفاههم (e.g. Latham & Pinder, 2005; Morgeson & Campion, 2003). وقد تمّ ربطها بأشكال مختلفة من السلوك الاستباقي، يمكن أن تؤدي كل من الخصائص الوظيفية الإيجابية والسلبية إلى سلوك استباقي. على سبيل المثال، الاستقلالية والرقابة على الوظيفة هي خصائص وظيفية إيجابية تتعلق بالدرجات التي يمكن للأفراد العاملين أن يقرروا ما يجب عليهم القيام به واختيار كيفية أداء عملهم، وجدت أنها مرتبطة بشكل إيجابي بالسلوكيات الاستباقية (Axtell et al., 2000; Ohly et al., 2006).

القيادة: من المحتمل أن يكون للقادة، من خلال تأثيرهم على الدافعية وكذلك تأثيرهم المباشر على بيئة العمل، دور في تشكيل العمل الاستباقي. بشكل عام، ان القادة الذين يميلون إلى التعبير عن اعتباراتهم الداعمة للمرؤوسين، وتوفير الفرص للمرؤوسين للمشاركة في صنع القرار، ولديهم اتجاه إيجابي وانفتاح تجاه التغييرات هم أكثر قدرة لتعزيز السلوك الاستباقي لدى التابع (Bindl & Parker, 2010).

انفتاح الإدارة العليا: بالإضافة إلى إدراك الأفراد العاملين لدعم المشرفين المباشرين، من المهم أيضاً ان يدرك العاملين الدعم من الأفراد الأكثر قوة في المنظمة في المستويات الهرمية الأعلى، من أجل المخاطرة بالانخراط في السلوكيات الاستباقية، في هذا السياق، يبدو أن الموقف التقديري للإدارة العليا تجاه السلوكيات الاستباقية مفيد، إذ وجد (Axtell et al., 2000) أن الدعم الإداري سهل تنفيذ الأفكار، كما وجد (Morrison and Phelps, 1999) أن انفتاح الإدارة العليا على التغيير كان مرتبطاً بشكل إيجابي باستعداد الأفراد العاملين للمشاركة في سلوكيات تحمل المسؤولية.

المناخ الداعم: أظهرت الدراسات السابقة أن المناخ التنظيمي الذي يشير إلى بيئة داعمة وآمنة نفسياً يساعد في تعزيز السلوكيات الاستباقية، على سبيل المثال، الأفراد الذين يبلغون عن رضاهم أو دعمهم

من قبل الآخرين هم أكثر عرضة للانخراط في السلوكيات الاستباقية (Griffin et al., 2007; Kanfer et al., 2001). بالتركيز على الممارسات التنظيمية الداعمة، اقترح (Dorenbosch et al., 2005) أن إدارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام، والتي تتميز بـ (1) مشاركة الأفراد العاملين، (2) الأجور، (3) التدريب والتطوير، (4) مشاركة المعلومات، و (5) دعم المشرف، يمكن أن تشكل رابطاً نفسياً قوياً للأفراد العاملين (أي الالتزام) بالمنظمات، مما يجعل الأفراد العاملين أكثر استعداداً لتحمل المسؤولية والانخراط في سلوك استباقي.

ج. المدخل الذي تتبناه الدراسة

انتقد (McCormic et al., 2019) مدخل السمات المتأصلة في الشخص، وأكد ان السمات الشخصية وحدها لا تؤثر على سلوك ذلك الشخص بدلاً من ذلك، تتفاعل سمات الشخص مع وضعه البيئي في تحديد السلوك، كما اقترح (Parker 2000) أن تأثير المتغيرات السياقية على السلوك الاستباقي للفرد يتم توسطه من خلال الحالات النفسية للأفراد العاملين، يختلف هذا النموذج عن الأطر النظرية الأخرى التي اعتبرت أن المتغيرات الفردية والتنظيمية تؤثر بشكل مباشر على النشاط الاستباقي (e.g., Crant, 2000). نتيجةً لذلك، نتوقع أن ما يحفز الفرد على التصرف بشكل استباقي يمكن أن ينبع داخلياً (أي من السمات المتأصلة) وخارجياً (أي من الأشارات الظرفية). أشارت الدراسات إلى أن الأفراد العاملين قد ينخرطون في النشاط الاستباقي في ظل سياقات مواتية، ولكن نادراً ما يتم النظر في السؤال الأساسي حول ما إذا كانت المواقف المعاكسة تؤثر على الأفراد العاملين للانخراط في النشاط الاستباقي (Bateman & Crant, 1993; Crant, 2000). ومع ذلك، إن التركيز فقط على الجانب المشرق من القوى الظرفية قد يؤدي إلى استنتاجات متحيزة؛ لذلك جاءت الدراسة الحالية للتركيز على تأثير الظروف أو العوامل السياقية السلبية المتمثلة بسوء المساواة المدركة في تثبيط سلوك العمل الاستباقي.

ثالثاً. نتائج السلوك الاستباقي

مع زيادة اللامركزية في العمل وزيادة الضغوط من أجل الابداع، يأخذ السلوك الاستباقي دوراً مهماً بشكل متزايد في النجاح التنظيمي (Crant, 2000; Thomas et al., 2010). أظهرت الأبحاث السابقة أن السلوكيات الاستباقية للأفراد العاملين تساهم بشكل إيجابي في النتائج الفردية، مثل إبداع الفرد وأداء المهام والمبادرة المهنية (Seibert et al., 2001; Hermann & Felfe, 2014)، كما أنها مفيدة للإبداع والنجاح التنظيمي (Kickul & Gundry, 2002)، لأنها تحت الأفراد على دراسة بيئاتهم بدقة ومساعدتهم على توقع المشكلات المحتملة (Thomas et al., 2010).

بعد أكثر من 15 عاماً من البحث حول السلوك الاستباقي والعديد من الدراسات بما في ذلك البحث عن كيفية تصرف الأشخاص بشكل استباقي لتحسين المنظمة التي يعملون فيها (e.g., Parker et al., 2006)، كيف يدير الأفراد حياتهم المهنية بشكل استباقي (e.g., Seibert et al., 1999)، وكيف يؤثر

الأفراد بشكل استباقي على استراتيجية منظماتهم (e.g., Dutton & Ashford, 1993)، وجدت الأدبيات الموجودة دعماً قوياً للآثار الإيجابية للسلوك الاستباقي في العمل: أولاً، ثبت أن أداء الأفراد الاستباقي أفضل من غيرهم تمّ دعم هذه النتيجة وفقاً لمقاييس مختلفة للأداء الفردي بما في ذلك أداء المهام الأساسية (Grant et al., 2009; Thompson, 2005)، النجاح الريادي (Fay & Frese, 2001) وأداء الخدمة (Rank et al., 2007)، كما وجد أيضاً أن الاستباقية في العمل مرتبطة بشكل إيجابي بالنجاح الوظيفي الفردي من حيث الراتب وعدد الترقيات (Seibert et al., 2001). أخيراً، ارتبط السلوك الاستباقي ارتباطاً وثيقاً برفاهية الفرد في العديد من الدراسات على سبيل المثال، يرتبط النشاط الاستباقي بشكل إيجابي بالالتزام العاطفي (Belschak & Den Hartog, 2007)، والرضا الوظيفي (Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000)، والعاطفة الإيجابية (Greenglass & Fiksenbaum, 2009)، كما تمّ التوصل إلى نتائج مماثلة على المستوى التنظيمي ومستوى الفريق، إذ ارتبط السلوك الاستباقي بشكل إيجابي بالأداء التنظيمي من حيث نجاح المنظمة (Frese & Fay, 2001) والربحية (Baer & Frese, 2003) وفاعلية الفريق والرضا الوظيفي على مستوى الفريق (Kirkman & Rosen, 1999). باختصار، هناك دعم تجريبي قوي للآثار الإيجابية لسلوك العمل الاستباقي.

من جانب آخر وبالإضافة إلى نتائج السلوك الاستباقي الإيجابية العديدة، دعت مجموعة ناشئة من الأدبيات إلى أن الانخراط في النشاط الاستباقي قد يؤثر بشكل سلبي على رفاهية الأفراد العاملين (e.g., Bolino et al., 2017; Zacher et al., 2018)، إذ أشارت الأبحاث التجريبية الحديثة إلى أن النشاط الاستباقي قد يرتبط بالإجهاد العاطفي (Strauss et al., 2017)، واستنفاد الذات (Lin & Johnson, 2015). وقد تمّ مناقشة فكرة أن الاستباقية تتطلب قدراً كبيراً من الموارد من قبل عدد من المؤلفين (e.g., Belschak et al., 2010; Grant et al., 2011; Strauss et al., 2017)، إذ جادل العلماء بأن سلوكيات العمل الاستباقية تتطلب وقتاً وطاقة (Frese & Fay, 2001) وأن كون الفرد استباقياً قد يزيد مؤقتاً من متطلبات عمله بحيث يتطلب استثماراً إضافياً في الموارد (Fay & Sonnentag, 2010)، في ذات السياق اعتمد الباحثون على نظرية المحافظة على الموارد (COR) ليشيروا إلى أن استنفاد الموارد الناتج عن النشاط الاستباقي قد يؤدي بدوره إلى زيادة الضغط، إذ إن الافتراض الرئيسي لنظرية المحافظة على الموارد هو أن الاجهاد والتوتر سيظهران عند فقدان الموارد أو التعرض للتهديد. تماشياً مع هذا أشارت الأبحاث إلى أن الانخراط في النشاط الاستباقي يرتبط بزيادة الاجهاد (Pingel et al., 2019).

رابعاً. أبعاد السلوك الاستباقي

قام (Parker and Collins, 2010) بالتحقيق في بنية للسلوك الاستباقي في العمل وحدد أنواع السلوكيات الاستباقية واهدافها. وفقاً لهم سلوك العمل الاستباقي يمثل بناء يتكون من أربعة أبعاد أساسية:

الابداع الفردي، تحمل المسؤولية، الصوت، والوقاية من المشاكل. على الرغم من ان هذه السلوكيات الاستباقية الأربعة فريدة من نوعها، إلا أنها تتشارك في النية لإحداث تغيير إيجابي داخل المنظمة وتعتبر عوامل كاملة لسلوك العمل الاستباقي، نسعى إلى تفصيل هذه الابعاد في الفقرات التالية:

1. الابداع الفردي

يحدث الابداع الفردي عندما يتعرف الفرد على الفرص الجديدة والناشئة، ويولد أفكاراً جديدة، ويعمل على تنفيذ تلك الأفكار (Scott & Bruce, 1994). إن الابداع الفردي هو عملية تبدأ بالتعرف على المشكلة وتوليد الأفكار أو الحلول الجديدة أو المعتمدة، بعد ذلك، يسعى الفرد الابداعي إلى رعاية الفكرة ويحاول بناء تحالف من المؤيدين لها، أخيراً، تؤدي هذه الأنشطة إلى نموذج أولي للإبداع يمكن للمنظمة استخدامه. مثال آخر على السلوك الابداعي هو مراجعة المهام، التي تُعرف بأنها اتخاذ إجراء لتصحيح إجراء خاطئ، أو وصف وظيفي غير دقيق، أو توقع دور مختل (Staw & Boettger, 1990). تتضمن مراجعة المهام اتباع مدخل نشط تجاه تحسين دور العمل والبيئة، وبالتالي يمكن اعتبارها سلوكاً استباقياً.

2. الصوت

في السنوات الأخيرة، كانت هناك مجموعة متنامية من الأبحاث المفاهيمية والتجريبية التي تركز على فهم أفضل للدوافع الكامنة وراء الصوت والعوامل الفردية والعوامل الظرفية التي تزيد من سلوك صوت الفرد، وتداعيات الصوت والصمت على الأفراد العاملين ومجموعات العمل و المنظمات (Morrison, 2011: 373). يعكس الصوت ميل الأفراد إلى مناقشة الأفكار البناءة والموجهة نحو التغيير بشكل استباقي (LePine & Van Dyne, 1998). بشكل أكثر تحديداً، تم تعريف الصوت على أنه "سلوك ترويجي يؤكد على التعبير عن التحدي البناء بقصد التحسين بدلاً من مجرد النقد" (Van Dyne & LePine, 1998: 109). السلوك الصوتي هو فعل من أفعال التحدث بصوت عالٍ يحدث بدون مطالبة ويحدث عندما يكون لدى الفرد فكرة أو رأي لمشاركته من أجل موقف أفضل (Wong et al, 2010: 891). تتضمن أمثلة السلوكيات الصوتية تقديم اقتراحات للتحسين والتوصية بتغيير الوضع الراهن حتى عند مواجهة خلاف من قبل الآخرين (Crant et. al, 2011:285). يمكن أن يلعب السلوك الصوتي دوراً بارزاً في نجاح المنظمات من خلال تسهيل التغيير والابداع، لا سيما خلال الأوقات الصعبة حيث تساعد الأفكار الجديدة على تعزيز التحسين المستمر (Kanten & Ulker, 2012).

عادةً ما يميز المفهوم الاستباقي لـ "الصوت" بين طريقتين، قد يحاول الأفراد العاملون من خلال إجراء التغيير، القيام بالإجراءات التي تشجع على حدوث شيء ما والذي اطلق عليه "الصوت الترويجي" (promotive voice)، والقيام بالإجراءات التي تشجع على ايقاف ممارسة معينة، والتي تم تصنيفها على أنها "الصوت المانع" (prohibitive voice) (LePine & Van Dyne, 1998). تتكون المجموعة الأولى من الأصوات من محاولات اقتراح أفكار / آراء جديدة لتحسين الأداء العام لوحدة العمل

أو المنظمة، بينما تصف المجموعة الثانية من السلوك التحدث عن الجوانب المختلفة لممارسات العمل (على سبيل المثال، السلوك الضار أو الإجراءات القديمة أو القواعد أو السياسات)؛ لذلك، فإن كلا شكلي الصوت بناءان ومفيدان للمنظمة (Liang & Tang, 2010:542-543).

3. تحمل المسؤولية

قدم (Morrison and Phelps (1999: 403 مفهوم "تحمل المسؤولية" لالتقاط فكرة أن المنظمات تحتاج إلى أفراد عاملين على استعداد لتحدي الوضع الراهن لإحداث تغيير بناء، وتم تعريف تحمل المسؤولية على وجه التحديد على أنها "جهود تطوعية وبناءة من قبل الأفراد العاملين للتأثير على التغيير الوظيفي التنظيمي فيما يتعلق بكيفية تنفيذ العمل في سياق وظائف الأفراد أو وحدات العمل أو المنظمات"، كما جادل (Morrison and Phelps (1999 بأن تحمل المسؤولية تتضمن عملية اتخاذ قرار محسوبة يقوم فيها الأفراد بتقييم احتمالية نجاحهم وكذلك النتائج المحتملة لأفعالهم، بمعنى تقييم ما إذا كانت مخاطر تحمل المسؤولية تفوق الفوائد. يرتبط بُعد تحمل المسؤولية بشكل إيجابي بالشعور بالمسؤولية والكفاءة الذاتية وتصورات انفتاح الإدارة العليا؛ وبالتالي، من المرجح أن يتحمل الأفراد العاملون المسؤولية إلى الحد الذي يكون لديهم إحساس داخلي بالمسؤولية عن تغيير مكان عملهم، ويؤمنون بقدرتهم على الأداء، ويرون الإدارة العليا على أنها داعمة لجهود التغيير. تمت مقارنة هذا البناء الموجه نحو التغيير بشكل نقدي مع توجهات الأدوار الإضافية الأقل تأثيراً والتي قد لا تسهل بالضرورة التغيير الجوهري (على سبيل المثال، مساعدة الآخرين على التعامل مع أعباء العمل أو حضور الأحداث التنظيمية الاختيارية)، أدى تحمل المسؤولية إلى تطوير فهم شامل للنشاط الاستباقي من خلال التقاط الإجراءات القائمة على المبادرات والتي تهدف إلى تشكيل العمليات والإجراءات التنظيمية (Thomas et al., 2010).

4. الوقاية من المشاكل

يعرف مفهوم الوقاية من المشاكل على أنه عمل ذاتي قائم على التنبؤ بالمشاكل والعمل على منع حدوثها وتكرارها مستقبلاً، وفقاً لهذا المفهوم تحدث الوقاية من المشاكل عندما يسعى الأفراد العاملون إلى اكتشاف السبب الجذري للمشاكل، وتنفيذ الإجراءات لمنع تكرار المشكلة في المستقبل (Frese & Fay, 2001). يرى (Parker & Collins (2010 ان سلوك العمل الاستباقي الذي يهدف إلى الوقاية من المشاكل يركز على كيفية تعامل الفرد مع التحديات والعواقب التي يحتمل حدوثها في بيئة العمل من خلال التخطيط والحد من مسبباتها.

المبحث الثالث

بناء العلاقات بين المتغيرات

عند اجراء اي دراسة علمية تختبر العلاقة بين متغيرين أو مجموعة من المتغيرات بشكل افتراضي لابد ان نتطلق من مدخلين في بناء فرضياتها وتحديد العلاقات بين متغيراتها، المدخل الأول ينطلق من النظرية التي تمّ تأطيرها في الدراسات السابقة والتي توضح العلاقات والملاحح الاساسية للفرضيات، وفقاً لهذا المدخل تعد النماذج في الأبحاث السابقة والأعمال البحثية لدراسات وأبحاث باحثين سابقين من أهم المصادر التي تساعد الباحث على صياغة الفرضيات، أما المدخل الثاني والذي يمثل المدخل الذي تمّ تبنيه في الدراسة الحالية فينطلق من مصدرين، المصدر الأول: من خلال تجميع الجزئيات والإشارات التي تمّ تأشيرها في الادبيات السابقة والبناء عليها لتكوين تنظير جديد يضاف إلى النتائج العلمية النظرية السابقة، ويعتمد هذا المدخل على افق تفكير الباحث المنطقي والعقلاني لتصور العلاقات بين الظواهر، والذي يستند إلى خبراته الشخصية ومستوى الملاحظة وتجارب الباحث المتعددة التي تدفعه لوضع مجموعة من الفرضيات المحددة والمنطقية، أما المصدر الثاني: فيتحدد من خلال عملية ملاحظة الظاهرة في وضعها المادي، أو الانتباه بصورة عفوية، وعليه جاء المبحث الحالي لتسليط الضوء على الاساس النظري للمتغيرات وتوضيح الملاحح الاساسية لصدق بناء النموذج المراد تخمينه وتحديد نماذج العلاقات الخطية بين متغيراته، وهذا يمثل خطوة مهمة من اجل اثبات الدعم النظري لطبيعة العلاقات بين المتغيرات تفترضها الدراسة الحالية، وكخطوة ممهدة لعمليات الاختبار الاحصائي لفرضيات الدراسة.

أولاً. سوء المساءلة وعلاقتها بمواقف القائد (التهكم تجاه الاجهزة الرقابية)

تتأثر مواقف الأفراد العاملين بشكل عام والقادة بشكل خاص بالعديد من العوامل بهذا المعنى، يعد التهكم في مكان العمل احد المواقف السلبية التي تتشكل نتيجة السمات الشخصية وظروف العمل (Kalagan & Guzeller, 2010). على الرغم من حقيقة أن عدداً من الدراسات قد ربطت تهكم الأفراد العاملين بالعديد من السوابق والنتائج، إلا أننا لم نؤشر أي دراسة تجريبية تربط بين المساءلة والتهكم التنظيمي، سوى القليل من الإشارات النظرية التي تؤسس لوجود علاقة ايجابية بين سوء المساءلة والتهكم التنظيمي، قد تعكس هذه الفجوة المعرفية الاهتمام غير الكافي بالمقدمات السلبية التي تتسبب بالتهكم التنظيمي في البحوث الإدارية التطبيقية، إذ ركزت أغلب الدراسات على المقدمات الايجابية ودورها في تقليل التهكم التنظيمي (على سبيل المثال الدعم التنظيمي المدرك، والعدالة التنظيمية). ويبدو ذلك جلياً عندما أعرب Andersson (1996: 1401) عن أسفه لأن "التهكم يُنظر إليها عموماً على أنه اتجاهات سلبية، وهي موضوع حساس للقادة والمنظمات، وبسبب هذه الحساسية، فإن المواقف والممارسات السلبية التنظيمية التي تعزز هذه الاتجاهات قد تمّ إهمالها نسبياً في البحوث الإدارية؛ لذلك جاءت الدراسة الحالية لمحاولة ملئ هذه الفجوة المعرفية من خلال تسليط الضوء على مساهمة سوء المساءلة في تطوير الاتجاهات التهكمية. كما بينا في الجانب النظري للدراسة ان التهكم في مكان العمل قد يتطور نتيجة السمات

الشخصية أو تجارب الفرد في المنظمة. فيما يتعلق بالسمات الشخصية يكون الأفراد العاملون متهمون بشأن ما يمكن تحقيقه من خلال الصدق والطيبة والامتثال للقواعد (Singelis et al., 2003). وبالتالي، فإن المعتقدات السلبية لهؤلاء الأفراد حول الطبيعة البشرية والعالم توفر إطاراً معرفياً لتوجيه ملاحظاتهم وتفكيرهم حول منظماتهم، قد ينسب الأفراد ذوم التهمك العالي إلى التوقعات التي لم تتم تلبيةها (على سبيل المثال، عدم الترقية، وعدم زيادة الأجور، والعقوبات) على أنها ناتجة عن نية خبيثة أو إجراءات غير عادلة نشأت في المنظمة. أما فيما يتعلق بالتهكم المستند إلى تجارب الفرد فقد أشار Urbany, (2005) إلى ان التهمك موجود لدى الأفراد في المكون الإيمانى، والعاطفى، والسلوكى. في المكون الإيمانى، يعتقد الأفراد أن ممارسات الهيئات الرقابية تفتقر إلى بعض القيم مثل العدالة والإخلاص ونتيجة لذلك يعتقدون أن الهيئات الرقابية لا تحقق الغرض الذي وجدت من أجله أما في المكون العاطفى للتهكم، يظهر الأفراد ردود فعل عاطفية مثل التوتر، الخجل، الغضب، خيبة الأمل، التشاؤم، الإحراج، فقدان الاحترام، يُذكر أن الأفراد الذين لديهم مستويات عالية من التهمك يمكن أن يعطوا ردود فعل عاطفية كهذه عندما يفكرون في الجهات والهيئات الرقابية (Abraham, 2000; Pelletier & Bligh, 2008). في المكون الاخير للتهكم، تصبح الاستجابات السلوكية واضحة من خلال مجموعة من السلوكيات إذ يعبر الأفراد عن أن الجهات والهيئات المسؤولة عن فرض المساءلة تفتقر إلى الصدق والعدالة ، وينظرون إليها باستخفاف (Dean et al., 1998).

يعتبر (Niederhoffer 1967) أول من أشار نظرياً إلى أن التهمك في مكان العمل هو نتيجة طبيعية إلى إعادة الهيكلة التنظيمية الهرمية وزيادة المساءلة لضباط الشرطة وبالتالي؛ من المرجح أن يستخدم الأفراد العاملين التهمك كآلية دفاعية للتعامل مع مطالب المساءلة (Yuan, 2018: 9). بعد ذلك استمرت الاسهامات النظرية في تأطير العلاقة بين المساءلة والتهمك تجاه المساءلة، إذ أشار Vance et al., (2013) إلى أنه إذا كان لدى الأفراد ثقة قليلة في ان نظم المساءلة واجراءاتها لا تؤدي الغرض المنشود المتمثل في تعزيز السلوكيات المرغوبة وترسيخ النظام، فان ذلك سوف يؤدي إلى تزايد الاتجاهات التهمكية لديهم (Kalagan & Guzeller, 2010). نتيجة لذلك، قد يشعر الفرد، الذي يتمتع بدرجات عالية من التهمك في مكان العمل، أن قوى المساءلة لا تمارس دورها بالشكل المطلوب، ولا تقدم النصائح من أجل التنمية وتصحيح الأخطاء، كما يعتقد المتهمك أن الجهات المسؤولة عن فرض المساءلة لن يبذلوا قصارى جهدهم للمساهمة في العملية ولن يحصل أي شخص على ما يستحقه وسيتم تكريم الشخص أو السلوك الخاطئ في النهاية. من المحتمل أيضاً تتطور المواقف التهمكية عندما لا يتم توصيل النجاح للأفراد العاملين، مما يجعلهم يفترضون الفشل وعدم تلبية التوقعات في كل الاحوال (Wanous, 1994)؛ نتيجة لهذه العملية، يتبنى الفرد موقفاً تهكمياً تجاه الجهات المسؤولة عن فرض المساءلة واجراءاتها كآلية دفاعية ضد خيبة الأمل وبالتالي؛ فإن التهمك هو استجابة مكتسبة لسوء المساءلة والتي تكون قابلة للتكيف

بمعنى أنها تمنع الفرد من الشعور بالعواطف المؤلمة، كما أنه بمثابة شاشة إدراكية يمكن من خلالها تفسير الأحداث الغامضة للحفاظ على الاتساق بين المعتقدات وتصورات الواقع.

بناءً على الأساس المنطقي اعلاه، فإن فكرة الفرضية التي تتعلق بالعلاقة بين سوء المساءلة والتهكم التنظيمي تدور حول الاتي: عندما يدرك القائد سوء المساءلة؛ فإن ذلك سوف يؤدي إلى مواقف سلبية تجاه الأجهزة والهيئات المسؤولة عن فرض المساءلة مما يؤدي إلى التهكم تجاه الأجهزة والهيئات الرقابية.

ثانياً. سوء المساءلة وعلاقتها بأهداف القائد (أولويات القائد)

في جميع أدبيات أولويات الهدف، يقترح الباحثون أن شخصيات السلطة (أي القادة التنظيميين) تؤثر على دوافع وسلوك التابعين من خلال تركيزهم الصريح والضمني على هدف إنجاز محدد (e.g., Ames, 1988; Archer, 1988; Dragoni, 2005; Dweck, 1986; Dweck & Leggett, 1988)؛ إذ تنقل الطريقة التي يفسر بها القادة المواقف الصعبة إشارات قوية إلى التابعين بماهية رؤية القائد وعلى ماذا يركز في أولوياته. أثبتت الأبحاث أن أولويات القائد (أولوية تطوير الأفراد العاملين، أولوية اثبات الأداء، وأولوية تجنب الخطأ) ترتبط بمجموعة متنوعة من عمليات الفريق والنتائج (Sonnetag et al., 1994) ومع ذلك، فإن اتجاه العلاقة بين أولويات القائد ونتائج المتحققة تعتمد بشكل كبير على أولويات الإنجاز للقائد (Hendricks & Payne, 2007).

تسعى شخصيات السلطة ذات أولويات تطوير الأفراد العاملين إلى اكتساب المقدرات وتطويرها في مواقف الإنجاز، والتركيز على الجوانب التنموية للتغذية العكسية من أجل التحسين التدريجي لأداء المهام (Dragoni, 2005)؛ لذلك، فإن القادة الذين لديهم هذا النوع من الأولويات ينصحون أعضاء الفريق باكتساب مهارات جديدة، ووضع أهداف التعلم للفريق، ويعرضون التغذية العكسية التي تعزز الفاعلية الجماعية (Kozlowski et al., 2001). من جانب آخر يسعى القادة الذين لديهم مستوى عالي من أولويات اثبات الأداء إلى إثبات مقدرات الأفراد العاملين والحصول على تعليقات إيجابية في إعدادات الإنجاز. يدعم القادة الذين يعطون الأولوية لإظهار القدرة نموذجاً تنافسياً للتقدم الوظيفي (Hall et al., 2014). إذ يقوم هؤلاء القادة بتقييم أداء الفرد بشكل علني ومستمر مقارنة بالتابعين الآخرين ومكافأة أولئك الذين يتفوقون على الآخرين على العكس من ذلك، فإن القادة الذين يتم تحفيزهم بتوجه تجنب الخطأ سيسعون إلى تجنب الفشل وتجنب دحض مقدراتهم في مواقف الإنجاز (Mitchell, 2014).

كما بينا سابقاً يفترض الباحثون أن بنية أولويات القائد تتمثل بكونها إما سمة شخصية أو حالة متأثرة في السياق وظروف العمل (Button et al., 1996; Colquitt & Simmering, 1998). كسمة شخصية، ينظر الباحثون إلى أولويات الهدف كإطار عمل ثابت مشابه للسمات أو النزعات التي تحدد كيفية تعامل الأفراد مع مواقف الإنجاز (Mitchell, 2014). يدعي Button et al., (1996) أنه عندما يُنظر إلى أولويات الهدف على أنه سمة، فإن معتقدات الفرد فيما يتعلق بقدراته تؤدي إلى تبني

أولويات هدف معياري يوجه السلوك أما كحالة، يسعى الباحثون إلى التنبؤ بنتائج إنجاز محددة من خلال إحداث توجه معين للإنجاز (e.g., Bell & Kozlowski, 2002; Brett & VandeWalle, 1999) يفترض (Dweck and Leggett (1988 أنه عندما يقترب الأفراد من مواقف إنجاز جديدة، فأنهم يبحثون عن إشارات من بيئتهم التي تؤثر عليهم لاتخاذ توجه معين نحو الهدف يشير هذا المنطق إلى أن أولويات هدف الحالة مرنة وأن مدخل الشخص تجاه المهمة يتوقف على القرائن السياقية أو المحفزات من البيئة.

استناداً إلى التأسيس النظري أعلاه وانسجاماً مع الدراسات التي تدرس وتتناول وتدرس أولويات القائد كحالة متأثرة بطبيعة السياق نقترح ان إدراك القائد لسوء المساءلة يؤثر على أولوياته المتمثلة ب (أولوية تطوير الأفراد العاملين، وأولوية اثبات الأداء، وأولوية تجنب الخطأ).

ثالثاً. سوء المساءلة وعلاقتها بمشاعر القائد (القلق في مكان العمل)

في الدراسة الحالية عمدنا إلى اختيار "القلق في مكان العمل" كمتغير شعوري بسيط يتأثر بسوء المساءلة بسبب قبوله الأكاديمي والعملية كنتيجة مهمة لمطالب العمل المتزايدة وتحديداً مطالب المساءلة (Barsky et al., 2004). فعد اجراء مسح لأدبيات المساءلة نرى ان القلق في مكان العمل يشكل جانب رئيس في نظرية المساءلة، إذ حظي موضوع القلق باهتمام واسع في دراسات المساءلة كنتيجة طبيعية تتعلق باستجابة الفرد لتخوف التقييم الناتج عن المساءلة (Hochwarter et al., 2007). أشارت نتائج الدراسات إلى أن المساءلة، على الرغم من أنها مفيدة وضرورية لبقاء المنظمات، إلا أنها من المحتمل أن تخلق مستوى من القلق لدى الأفراد العاملين، فبمجرد أن يدرك الأفراد العاملون أنهم مساءلون، فإن القلق الناتج عن اشتراط التبرير سوف يتزايد مما يؤثر على مواقفهم وسلوكياتهم (Mero et al., 2006; Mero et al., 2003).

أشارت الأدبيات إلى ان القلق الذي يجربه الأفراد العاملون في مكان العمل يتعاظم إلى مستويات عالية نتيجةً لمجموعة من المسببات من بينها: عدم قدرة الأفراد العاملين على تنفيذ قدراتهم بشكل كامل، واضطرارهم إلى القيام بعمل إضافي لكسب المزيد من الدخل، وضيق الوقت لإنجاز المهام، مشاكل التواصل بين الجهات التي تفرض المساءلة، مشاكل الانضباط، الأجور المنخفضة، ظروف العمل السيئة، عبء العمل، قلة فرص الترقية، المشاكل الإدارية، صراع الأدوار وعدم التأكد، اختلالات اجراءات نظام المساءلة والإشراف (Dubey, 2011; Kyriacou, 2001). في هذا الاطار وفيما يتعلق بالمساءلة اثبتت الدراسات التجريبية ان للمساءلة خصائص تثير القلق لدى الأفراد العاملين بشكل عام والقادة بشكل خاص (Hochwarter et al., 2007; Hochwarter et al., 2005; Hall et al., 2003). في ذات السياق أشار (Gelfand et al., 2004; Green et al. 2000) إلى أن إدراك القائد للمساءلة يؤدي إلى زيادة مستويات القلق والتشويش والصراع لديهم بسبب الافتقار إلى معايير التقييم.

تنطلق الدراسات التي تحدد المساءلة كمصدر للقلق في مكان العمل من منطلقات دراسة المساءلة كضغوط في بيئة العمل مع تفاعلات الإجهاد المرتبطة بها (Ferris et al., 1995)، إذ عرف الضغط الذي يتعرض له القادة على أنه تجربة القائد للمشاعر السلبية مثل القلق والغضب والتوتر والإرهاق والاكتئاب بسبب طبيعة مهنتهم (Akpınar, 2008). ويمكن تصنيف تلك الضغوط على أنها جسدية (مثل الصداع) أو نفسية (مثل الاكتئاب أو القلق) أو سلوكية (مثل السلوك غير الأخلاقي) (Danna & Griffin, 1999). ولأن زيادة المساءلة تفترض وجود مستويات عالية من التدقيق، فإن ذلك سوف يتسبب بزيادة ضغوط العمل مما يؤدي بالنتيجة إلى مستويات عالية من القلق (Siegel-Jacobs & Yates 1996). في ذات السياق اقترح (De Cremer 2003) أن المساءلة "مرهقة" لأنه مع زيادة التوقعات، يشعر الأفراد بالقلق المتزايد بشأن آراء المقيمين الخارجيين، تماشياً مع ذلك افترض (Hochwarter et al., 2005) إلى أن اختلالات المساءلة المدركة تترجم إلى مستويات عالية من القلق في الوظائف، وإن الأساس المنطقي لفرضية هذه العلاقة يستند إلى جانبين: يشير الأول إلى أن الأفراد العاملين الذين لديهم مستويات عالية من العاطفة السلبية أكثر عرضة للقلق، ويضلون متوترين، ويجربون التوتر بسبب الميل إلى التفاعل بقوة أكبر مع الضغوطات المدركة، والمبالغة في تأثير المنبهات السلبية. أما الجانب الثاني فيشير إلى أن زيادة المساءلة المدركة تفترض بطبيعتها فحصاً دقيقاً للأنشطة ذات الصلة بالعمل، بما في ذلك الحاجة إلى تقديم مبررات للاختيارات والسلوكيات، ونتيجة لذلك فمن المحتمل أن يعاني الذين لديهم درجات عالية من العواطف السلبية من مستويات متزايدة من القلق مع تصاعد التوقعات، يشير هذا المنطق إلى أن تأثير المساءلة على مشاعر الأفراد العاملين يعتمد على الموارد المتاحة للفرد، فإذا كانت الموارد كافية، فلا ينبغي أن تولد المساءلة القلق لدى الفرد الخاضع للمساءلة، أما إذا كانت الموارد غير كافية، فإن المساءلة سوف تولد مخاوف، مما يولد قلقاً ذاتياً ينعكس بشكل واضح على المواقف والسلوكيات التي يتبناها الفرد.

استناداً إلى التأسيس النظري اعلاه فإن فكرة الفرضية التي تتعلق بالعلاقة بين سوء المساءلة ومشاعر القائد (القلق في مكان العمل) تدور حول الآتي: عندما يدرك القائد سوء المساءلة فإن ذلك سوف يؤدي إلى تنامي مشاعر القلق بمستويات عليه لديهم.

رابعاً. سوء المساءلة وعلاقتها بنمط القائد في التعامل مع الخطأ (إدارة الخطأ ومقت الخطأ)

إن القادة، المحددون في هذه الدراسة كمشرفين مباشرين، يلعبون دوراً مهماً في تحديد كيفية التعامل مع الأخطاء في المنظمة (Chang & Lee, 2007)، وعلى الرغم من أن هناك تأكيدات من قبل العديد من الباحثين على أن نمط التعامل مع الخطأ يعد وظيفة قيادية بارزة (e.g., Nielsen et al., 2013; Yan et al., 2014) إلا أننا لم نلاحظ سوى النزر اليسير من الدراسات قد أولى الاهتمام للطريقة التي يتعامل بها القادة مع الأخطاء داخل منظماتهم.

يشير نمط التعامل مع الأخطاء إلى الطريقة التي يفكر بها القادة في الأخطاء، وكيف سيكون رد فعلهم عند حدوثها وما هي رؤيتهم تجاه الأخطاء التي يتم ارتكابها (Van Stappen, 2017). يمكن للقادة تبني نمطين لمعالجة الأخطاء: نمط تجنب الخطأ (Error aversion) ونمط إدارة الخطأ (Error management) (Dimitrova et al., 2015). يهدف كلا الاتجاهين إلى تقليل النتائج السلبية للأخطاء، لكنهما يختلفان في كيفية تحقيق هذا الهدف، كما ان تبني القادة لأي نمط هذين النمطين يتأثر بطبيعة ونوع المساءلة المفروض عليهم، وفقاً لنمط مقت الخطأ هناك وجهة نظر سلبية تجاه ارتكاب الأخطاء، فالقاعدة هي عدم ارتكاب أي خطأ لأنه علامة على عدم المقدرة (Van Dyck, 2009). ضمن هذا الرأي، ترتبط الأخطاء بالعقاب وإلقاء اللوم على الآخرين والخوف من فقدان ماء الوجه (Van Dyck et al., 2005). يرغب القادة الذين يستخدمون التوجه نحو مقت الخطأ تحديد جميع المسببات المحتملة للأخطاء حتى يتمكنوا من إنشاء إجراءات ومعايير وقواعد من أجل منعها أو تجنبها (Goodman et al., 2011a). بالنتيجة يميل الأفراد العاملين في ظل هذا النمط إلى تجاهل الأخطاء أو التستر عليها لأنهم يدركون ان التكاليف النفسية والعاطفية والمادية أقل من التكاليف المرتبطة بالاعتراف بالأخطاء أو تحمل المسؤولية عنها والتي تتمثل ب (الرفض الاجتماعي وعواقب الأداء)، إلى جانب الصورة الذاتية السلبية التي يمكن تجربتها مع الأخطاء (Zhao & Olivera, 2006; Edmondson, 1999). لذلك يؤثر نمط مقت الخطأ على سلباً على دوافع الأفراد العاملين، وذلك لان هذا النمط في التعامل مع الخطأ يزيد فرص المساءلة وما يترتب عليها من عقوبات للأفراد العاملين الذين يرتكبون الأخطاء مما يؤثر بشكل سلبي على دافعيتهم ورغبتهم في تحمل المخاطرة ، في ضوء هذا النمط تؤدي عملية المساءلة إلى اكتشاف الأخطاء فقط، وفرض العقوبات من دون اي إجراء تصحيحي (Hood 2002; Behn 2001). من جانب آخر يقبل القائد الذي يتبنى نمط إدارة الأخطاء حدوث الأخطاء كجزء من الحياة اليومية ويشجع الأفراد العاملين على اكتشافها على الفور والتعافي منها بسرعة وطلب الدعم من الزملاء ومشاركة المعلومات والتعلم من التجارب السلبية (Edmondson & Lei, 2014). تشير الأدبيات إلى أن هذا النمط يمهد الطريق لاحتواء العواقب السلبية للأفعال الخاطئة وتقليل احتمال حدوث أخطاء في المستقبل، بسبب تنفيذ ممارسات العمل والتغييرات في الروتين الخاطئ أو المضلل أو المتقادم (Frese & Keith, 2015). يعزز هذا النمط المواقف والسلوكيات الاستباقية للأفراد العاملين تجاه الأخطاء، مثل المساءلة ومراقبة عمليات العمل وتحمل المسؤولية والاستعداد للإبلاغ عن الأخطاء (Farnese et al., 2018)، إذ تشجع إدارة الأخطاء الأفراد العاملين على التفكير بشكل خلاق واستباقي عند ظهور تحديات جديدة ومواقف غير واضحة مثل هذا الموقف يشجع التعلم من خلال الاتصال لتحديد الأخطاء على الفور، وتطوير الوعي المشترك، وتعزيز الجهود التعاونية لمعالجة الأخطاء حتى يتمكن جميع الأفراد العاملين من الاستفادة منها (Cannon & Edmondson, 2005). يميل

الأفراد العاملين إلى المخاطرة عندما يشعرون بالأمان النفسي أو إذا كانوا واثقين من أنهم لن يتم إلقاء اللوم عليهم أو السخرية منهم عند حدوث أخطاء (van Dyck et al., 2005).

استناداً إلى الأساس المنطقي أعلاه فإن فكرة الفرضية التي تربط بين سوء المساءلة ونمط القائد في التعامل مع الخطأ تدور حول الآتي: عندما يدرك القائد سوء المساءلة فإن ذلك سوف يؤثر على النمط الذي يتبناه في التعامل مع الخطأ، فإذا كان نظام المساءلة صارم ولا يتسامح مع الأخطاء فإن القائد سوف يتبنى نمط مقت الخطأ، أما إذا شجع نظام المساءلة على التسامح مع الأخطاء والتعلم منها لمنع حدوثها في المستقبل، فإن القائد سوف يتبنى نمط إدارة الخطأ.

خامساً. سوء المساءلة وعلاقتها باعتمادية التابع

يكمّن جوهر القيادة في العلاقة بين "القائد (القادة)" و "التابع (التابعين)"، إذ عرفت القيادة على أنها عملية تأثير ديناميكي بين طرفين قد يختلفان في مدى القوة التي يتمتعان بها، و / أو في مدى نوع قاعدة القوة التي يمكنهم نشرها ، وبذلك يصبح من المهم النظر إلى نوع العلاقة بين الاطراف (Schruijer & Vansina, 2002)، لا يتم تحديد هذه العلاقة فقط من خلال خصائص القائد (القادة) ولكن أيضاً من خلال خصائص التابع (التابعين). على الرغم من وجود العديد من الدعوات لمزيد من البحث حول دور التابع و / أو الطبيعة المتبادلة لعلاقة القائد والتابع (Avolio, 2007; Howell & Shamir, 2005; Meindl, 1995)، إلا أن الاستجابة كانت أقل من المتوقع (Baker, 2007). حتى أدبيات التبادل بين القائد-العضو LMX التي تتبنى التركيز على دور الطبيعة المتبادلة للعلاقة بين القائد والتابع، قد انجرفت نحو وجهة نظر من أعلى إلى أسفل في الغالب. على وجه التحديد، يبدو أن الكثير من الأبحاث التي درست بنية التبادل بين القائد - العضو LMX تركز على جانب واحد لأنها تدرس كيفية تأثير العلاقة بين القائد والتابع على النتائج المرتبطة بالتابعين (على عكس النتائج المرتبطة بالقائد) (van Breukelen et al., 2006; Conlon, 2010).

يمكن تفسير نمط التابعين في الاعتمادية على القائد من خلال نظرية تصنيف القائد. وفقاً لهذه النظرية (Lord et al., 1984)، إن معظم الأشخاص لديهم مجموعة مشتركة من الفئات التي تناسب صورة القائد النموذجي. يقوم الأفراد بتخزين نماذج أولية للقيادة داخل رؤوسهم واستخدامها لاختيار وتقييم المعلومات حول قائد معين. عندما يلاحظون أفعال فرد بارز، فإنهم يلاحظون خصائص بارزة معينة ويقارنونها بالنماذج الأولية للقيادة الخاصة بهم، فإذا كان هناك تطابق بين الأفعال المرصودة أو السمات المدركة للشخص والنموذج الأولي، يتم تنشيط النموذج الأولي بالكامل، ومن المرجح أن يُنظر إلى الشخص على أنه "قائد"، كما تمّ اقتراح أن القادة الذين يتطابقون مع النماذج الأولية للقيادة الفردية يُنظر إليهم على أنهم أكثر قوة ويتم منحهم المزيد من الفضل في نتائج العمل ويتم الاعتماد عليهم في كثير من الأحيان (Lord et al., 1984).

تقدم مراجعة الأدبيات دعماً قوياً للعلاقة بين التماثل الشخصي والاعتماد. كان Dorfman and Howell (1988) من بين أول من ادعوا أن التماثل الشخصي مع القائد من المرجح أن يؤدي إلى الاعتمادية والولاء الخاضع والامتثال والطاعة "العمياء" للاتباع. وبالمثل، ذكر Conger and Kanungo (1998: 216) أن "الاعتماد ينبع في جزء كبير منه من التماثل القوي مع القائد" علاوة على ذلك، اختتم Shamir (1991: 96) مراجعة لنظريات القيادة الكاريزمية مؤكداً أن "التفسيرات التي تعتمد على التماثل الشخصي مع القائد تشير إلى أن مغادرة القائد ستؤدي إلى أزمة ومشاعر شديدة بالخسارة ومشاكل توجيه حادة من جانب التابعون". من جانب آخر توصل Yukl (1998) إلى إن القيادة التحويلية لديها القدرة على إضعاف قدرات التابعين وزيادة اعتمادهم على اعتراف قائدهم وموافقته.

في ضوء ما تقدم تقترح الدراسة الحالية ان إدراك التابعين لسوء المساءلة يؤثر على نمطهم في الاعتمادية على القائد.

سادساً. سوء المساءلة وعلاقتها بخصائص الهيكل الوظيفي (الرسمية والمركزية والروتين)

تشير الدراسات إلى عدم امكانية دراسة المساءلة بمعزل عن الحالات الظرفية والهيكلية التي تؤثر وتتأثر بديناميات المساءلة (Strabbing, 2019). لذلك دعا العديد من الباحثين إلى ضرورة أن يسلط الضوء بشكل أكبر على أفضل السبل لهيكل المساءلة وعلاقات الإبلاغ في المنظمات تماشياً مع ذلك يقترح نموذج الدراسة الحالية ان تفضيلات التابعين لخصائص الهيكل الوظيفي المتمثلة ب (الرسمية والمركزية والروتين) تتأثر بإدراكهم لسوء المساءلة وتتوسط العلاقة بين سوء المساءلة المدركة وسلوكيات العمل الاستباقي. وهذا ينسجم مع الدراسات التي اختبرت خصائص الهيكل الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين المساءلة- والنتائج.

على مدى العقد الماضي، أصبحت المنظمات أكثر تسطحاً، وأصبح للمشرفين نطاقات رقابة أوسع على نحو متزايد؛ وبالتالي، قد لا يتمكن المشرفون من مراقبة أداء التابعين عن كثب كما فعلوا في الماضي، مما أدى إلى شعور أقل بالمساءلة، ومع ذلك كان هناك أيضاً اتجاه في المنظمات لتقليص المركزية، ووضع القرارات في أيدي التابعين في المستويات الأدنى مما اثر بشكل واضح على إدراك التابعين للمساءلة (Cascio, 1995). ادت هذه التعديلات الهيكلية وقنوات المساءلة الواسعة، إلى درجة عالية من التشويش والغموض الذي يجعل الكثير من الأفراد العاملين لا يعرفون ما يجب القيام به وكيفية القيام به وكيف سيتم تقييمه فمن ناحية، تشير نظرية تحديد الأهداف إلى أن التابعين سوف يبذلون جهداً أكبر عندما يشاركون في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف (Tubbs, 1986). في ظل هذه الظروف، يبدو أن اللامركزية قد تزيد من المساءلة المدركة، ومع ذلك قد تؤدي اللامركزية إلى انخفاض المساءلة إذا لم يعتقد التابعين أن جودة قراراتهم تخضع لمراقبة دقيقة من قبل الإدارة العليا.

تشكل الطريقة التي تنسق بها المنظمة أنظمتها وعملياتها شكل التسلسل الهرمي ونطاق سلطة التابعين. على سبيل المثال، تتمتع الهياكل البيروقراطية بتوقعات دور محددة وبيئة مركزية لصنع القرار،

في حين أن الهياكل العضوية تكون عموماً أكثر مرونة مع متطلبات أقل تعريفاً (Dust et al., 2014). دعماً لذلك أشار (Lunenburg, 2012) إلى أن الهياكل الميكانيكية تقيد تعزيز المساءلة المدركة من خلال إجراءات صنع القرار شديدة المركزية، التي تقيد عملية صنع القرار بيد الإدارة العليا، مما ينعكس على تثبيط دافعية الأفراد العاملين لتقديم حلول ابداعية محتملة لتعزيز أداء المنظمة (Claver-Cortes et al., 2012). بالمقابل، يكون للعاملين في المنظمات ذات الهياكل العضوية رأي في اتخاذ القرارات بسبب الطبيعة الهرمية الفضفاضة، ويشعرون بمزيد من المساءلة عن قراراتهم بسبب تأثيرهم على الأداء التنظيمي (Lunenburg, 2012). في ذات السياق أشار (Andrews et al., 2007) إلى ان المركزية ترتبط بالعديد من الاختلالات الوظيفية للبيروقراطية، وخاصة الصلابة والروتين وانتهاكات السلطة الاحتكارية، كما سلط (Lipsky (1980) الضوء على أن الضوابط البيروقراطية قد تدفع موظفي الخطوط الأمامية لإيجاد طرق لتجاوز إجراءات صنع القرار المعمول بها، وبالتالي الإضرار بالمساءلة. في دراسة قام بها (Kahn et al., (1964 نقلاً عن (Thoms et al., 2002) توصل إلى ان الغموض وعدم وجود هيكل واضح ومحدد أدى إلى عدم وضوح الادوار والمسؤوليات، وتزايد الاجهاد، في حين أن التوقعات المهيكلة جيداً قللت من تخوف التقييم، والاجهاد، واستراتيجيات إدارة الانطباع للفرد الذي يخضع للمساءلة، كما اختبر (Ferris et al., (1997 تأثير الخصائص الوظيفية المتمثلة بالرسمية وغموض الوظيفة على النحو الذي يطبقه المستوى الهرمي. أشارت نتائج دراستهم إلى أن المساءلة تميل إلى الزيادة مع الزيادات في المستوى الهرمي، كما ارتبط غموض الوظيفة سلباً بالمساءلة، ومع ذلك من المحتمل أن يكون للعوامل التنظيمية الأخرى تأثير على المساءلة المدركة على سبيل المثال، قد يؤثر مستوى الرقابة والمركزية والروتين على المساءلة المدركة. في دراسة حديثة دراسة حديثة اختبر (Dewi and Riantoputra (2019 تأثير الخصائص الوظيفية المتمثلة (بالمركزية والرسمية) والخصائص الشخصية على المساءلة المدركة، وافترض الباحثان ان الأفراد الذين يعملون في هيكل ميكانيكية لديهم شعور أقل بالمساءلة من العاملين في الهيكل العضوي، وقد كشفت نتائج دراستهم عن أن الهياكل الميكانيكية تقيد تعزيز المساءلة المدركة من خلال المستويات العالية من الرسمية والمركزية التي تقيد عملية صنع القرار على بعض الاشخاص الذين يمتلكون السلطة والنفوذ في الهيكل الوظيفي، كما توصلت دراستهم ايضاً، إلى ان الهياكل العضوية تعزز من إدراك الفرد للمساءلة بسبب طبيعة هذه الهياكل التي تتصف بدرجات عالية من تفويض سلطة اتخاذ القرارات إلى التابعين.

في ضوء ما تقدم تقترح الدراسة الحالية إن إدراك الفرد لسوء المساءلة يؤثر على تفضيلات التابعين للهيكل الوظيفي (الرسمية، والمركزية، والروتين).

سابعاً. سوء المساءلة وعلاقتها بالخوف من الفشل

على الرغم من إدراك الفرد للمساءلة يلعب دور حاسم في نجاح أو فشل جهود المنظمة الرامية إلى البقاء والاستمرار وتحقيق الفاعلية (Frink & Klimoski, 2004)، إلا أن هذا الإدراك يمثل سلاح ذو

حدين، فمن ناحية قد يتصرف الأفراد الذين يدركون مستويات منخفضة من المساءلة بشكل غير أمين (Hall et al., 2009)، في حين سوف تثير حالة إدراك الفرد للمستويات العالية من المساءلة مستويات عالية من مشاعر الخوف من الفشل (Guidice et al., 2016)، إذ تتسبب عملية التحقق من قيمة قرارات أو تصرفات الفرد من قبل المراقب في تزايد التخوف ومظاهره اللاحقة، وان هذا التخوف يتضخم تأثيره المحتمل عند تعدد الجهات التي تفرض المساءلة.

أشارت الأبحاث إلى أن الخطر المدرك والخوف من الفشل يمثل استجابة محتملة للمستويات العالية من المساءلة المدركة في مكان العمل (Grandey et al. 2007). في ذات السياق حدد Borg and Elizur (1992) العجز المدرك والخوف المفرط كعواقب محتملة للمساءلة المدركة التي درسوها كضغوط ظرفية. وتأييداً لذلك أشار Fry (1995) إلى ان عملية المساءلة تثير مشاعر التهديد أو القيد أو الشك أو الذنب، والخوف من الفشل.

تعمل بيئة العمل على توعية الأعضاء بالتكلفة الشخصية للفشل، مما يثبتهم عن السلوكيات التي تضر بصورتهم الاجتماعية (Edmondson, 2003). ويقودهم ذلك إلى موازنة عواقب الفشل أو الأخطاء قبل الانخراط في مسار عمل معين (Schein, 1996a, 1996b). يتماشى هذا المنطق مع مبدأ منظور المساءلة القائل بأن الضغط الناشئ عن التدقيق والحكم والعقوبات المتوقعة يثير نزعة حماية الذات لدى الأفراد العاملين (Schlenker & Weigold, 1991). إذ يميل الأفراد الذين يخافون من الفشل إلى النفور من المخاطرة وتوخي الحذر واتخاذ موقف دفاعي عندما يشعرون أن سلوكهم يمكن تقييمه والحكم عليه من قبل الآخرين لأنهم يخشون أن يؤدي اي فشل من جانبيهم إلى نقد مفتوح وعقاب يضر بتقديرهم لذاتهم وصورتهم الاجتماعية (Schlenker & Weigold, 1991; Tetlock, 1983a; Tetlock, 1983b).

من منظور المراقب إذا كانت نتيجة التقييم لا تفي بالمتطلبات المنصوص عليها، وكان من المشروع مساءلة الفرد، يقوم المراقب بأخذ في عواقبه الفشل المتحقق ودرجة مساهمة الفرد في هذا الفشل بنظر الاعتبار، ويترتب على ذلك درجات متفاوتة من العقاب، وهذا يتوقف، بالطبع، على خطورة الخطأ او الفشل المتحقق ومعايير المنظمة (Tetlock et al., 1989). في ضوء ذلك ويعد تحقق الفشل/الخطأ قد يرتئي المراقب تخفيف الظروف لصالح الفرد من خلال اخذ العوامل الظرفية التي تقف عائق أمام قدرة الأفراد على الوفاء بمسؤوليات دورهم / مهامهم بشكل صحيح مما يقلل من تخوف التقييم (Bergsteiner & Avery, 2010)، كما تشير الدراسات إلى ان نية الفرد في حدوث الفشل/الخطأ تلعب دور مهم في تخفيف أو تشديد المساءلة، بمعنى قد تؤدي النية النبيلة إلى تخفيف المساءلة عن الفشل/الخطأ، بالمقابل يكون السلوك أو النية البغيضة ظرفاً مشدداً للمساءلة وفرض العقوبة (Markman and Tetlock, 2000; Martinko et al., 2007).

استناداً للتأصيل النظري أعلاه تكونت لدينا فكرة الفرضية التي تربط بين إدراك التابع لسوء المساءلة والخوف من الفشل والتي تدور حول الآتي: عندما يدرك التابع سوء المساءلة فإن مستوى الخوف من الفشل سوف يتزايد.

ثامناً. الاعتمادية وخصائص الهيكل الوظيفي والخوف من الفشل وعلاقتها بسلوك العمل الاستباقي.

نظراً لانتشار الفرق ذاتية الإدارة وهيكل العمل المستقل، وتزايد اللامركزية، وديناميكية العمل، أصبح السلوك الاستباقي للفرد محددًا حاسمًا للنجاح التنظيمي (Parker et al., 2010; Crant, 2000)، كما ان الضغط من أجل الابداع، والنماذج المهنية التي تتطلب قدرًا أكبر من التوجيه الذاتي، ونمو الهياكل التنظيمية اللامركزية، كلها تزيد من حاجة الأفراد العاملين لاستخدام السلوك الاستباقي والبدء بأنفسهم (Campbell, 2000; Frese & Fay, 2001; Parker, 2000). وقد ثبت أن مثل هذا السلوك الاستباقي يؤدي إلى نتائج فردية وتنظيمية إيجابية، مثل أداء المبيعات (Crant, 1995)، والسلوكيات الريادية (Becherer & Maurer, 1999)، والابداع الفردي (Seibert et al., 2001)، والفاعلية التنظيمية (Bateman & Grant, 1999). ونظراً للتأثير الواسع النطاق لمثل هذا النوع من السلوك، لذلك يتوجب على المنظمات أن تركز على تحديد وتصحيح السياسات والأنظمة التي تقلل منه في مكان العمل (Frohman, 1997).

على الرغم من ان السلوك الاستباقي في العمل تلقى اهتماماً بحثياً علمياً كبيراً على مدار الخمسة عشر عاماً الماضية، إلا أنه يظهر كتيار بحثي متكامل في أدبيات السلوك التنظيمي، إذ لا يُعرف سوى القليل جداً عن الآليات التي تعزز من انخراط الفرد في السلوك الاستباقي، يشير السلوك الاستباقي إلى الإجراءات الاستباقية للفرد لبدء التغيير في نظام العمل أو أدوار العمل، وتتمثل الأمثلة المحددة للسلوك الاستباقي بالحل الذاتي للمشكلات، واتخاذ مبادرات لإجراء تغييرات، واقتراح أفكار لتحسين الوضع الحالي للمنظمة، والسلوك الصوتي، والبحث عن التغذية العكسية (Grant & Ashford, 2008; Parker et al., 2006).

أشارت الابحاث التجريبية ان السلوك الاستباقي يتأثر بكل من الفروق الفردية والموقف (سياق العمل)، بالإضافة إلى تفاعل بين هذين العوامل، وهذا يعني أنه عندما يتصرف الأفراد بشكل استباقي في العمل، فإن هذا جزئياً هو دالة لنوع شخصية الفرد، وسياق عملهم أيضاً (Parker, 2006)، بشكل أكثر تحديداً، تمّ تحديد الشخصية الاستباقية، والمبادرة الشخصية، والكفاءة الذاتية، والتوجه نحو الهدف، والحاجة إلى الإنجاز على أنها سمات شخصية تؤدي إلى السلوك الاستباقي (e.g., Crant, 2000; Parker et al., 2006). من ناحية أخرى، حددت الابحاث الاستقلالية الوظيفية، والتحكم في الوظائف، وثقة زملاء العمل، والدعم الإداري، والثقافة والقواعد التنظيمية كعوامل سياقية يمكن أن تسهل السلوك

الاستباقي (e.g., Ohly & Fritz, 2010; Parker et al., 2006; Sonnentag & Spychala, 2012; Wu & Parker, 2012).

بقدر تعلق الامر بمتغيرات الدراسة (الاعتمادية، والهيكل الوظيفي، والخوف من الفشل) التي تؤثر على السلوك الاستباقي، اقترح (Crant, 2000) أن اعتمادية التابع تؤثر على السلوك الاستباقي من خلال الحالات الدافعية المعرفية: أولاً، إذا شعر الأفراد أن علاقتهم بالقائد تتميز بالثقة، فمن المحتمل أن يكتسبوا الثقة في قدراتهم الخاصة، إذ تشير الثقة إلى أن القادة سيقبلون الأخطاء كتجارب تعليمية، والتي من المرجح أن تشجع الأفراد على تجربة أشياء تتجاوز المهام الأساسية وتعزيز دورهم في اكتفاء الذات مما يعزز الدافع للسلوك الاستباقي. ثانياً، إذا كان الأفراد يتقنون في قدرات قائدهم في العمل ويعتقدون أن القادة سيدعمونهم، فمن المحتمل أن يشعروا بمزيد من الانفتاح على التغيير والتحكم، مما يعزز سلوك العمل الاستباقي.

من جانب آخر يؤكد المدخل الهيكلية على أن تأثيرات التقييد والتمكين الهيكلية المضمنة في الوظائف والمنظمات قوية بما يكفي لتوليد نتائج مفيدة، وهذا يعني أن بعض السمات الهيكلية في الوظائف والمنظمات تولد أو تثبط النتائج بشكل مباشر أما عن طريق تكثيف أو تقييد هذه التأثيرات (Yoon, 2001). في هذا الاطار، أشار بعض الباحثين وبشكل متكرر أهمية المركزية والاستقلالية الوظيفية والتعقيد والروتين الوظيفي للمبادرة الشخصية (Frese et al. 1996). وتوصل Axtell et al., (2000) إلى أن خصائص الهيكل الوظيفي كانت مرتبطة باستباقية الأفراد العاملين لاقتراح التحسينات. تماشياً مع ذلك أظهر (Parker et al., 2006) أن المستويات العالية من المركزية كانت مرتبطة سلباً بدافع الفرد الاستباقي لحل المشكلات وتنفيذ الفكرة، على العكس من ذلك ارتبطت المستويات المنخفضة من المركزية بشكل ايجابي بتزايد الدافع الاستباقي لتحمل المسؤولية والابداع الفردي وذلك أساساً من خلال تأثيرها الإيجابي على اتساع الدور والكفاء الذاتية والتوجه المرن للأدوار، كما أظهر Van Dyne (1998) & LePine أن عناصر الهيكل الوظيفي وتحديد (المركزية، والاستقلالية الوظيفية) كانت مرتبطة بشكل ايجابي بالصوت الذي يمثل احد ابعاد سلوك العمل الاستباقي. في ذات السياق أستخدم (Parker et al., 2006) ثلاث سمات للهيكل الوظيفي (الروتين، والاستقلالية، وعبء العمل) كمقدمات للسلوك الاستباقي، إذ يشير الروتين إلى الدرجة التي تتطلب فيها الوظيفة مهاماً ومهارات محددة (Price & Mueller 1986)؛ وبذلك يمكن للروتين أن يمارس تأثيرات مباشرة في تثبيط السلوكيات الاستباقية كونه يرسخ الرتابة في العمل التي تكبح الرغبة بالتعلم من التجربة والخطأ.

اخيراً أشارت الدراسات إلى ان خوف الفرد من الفشل يؤثر على سلوك العمل الاستباقي، فعند ممارسة سلوك محدد يقوم الفرد بتقييم النتائج المحتملة لممارسة مثل هذه السلوكيات، وبالاعتماد على نظرية التوقع، جادل (Morrison and Phelps 1999) بأن تحمل المسؤولية يتضمن عملية اتخاذ قرار محسوبة يقوم فيها الأفراد بتقييم احتمالية نجاحهم وكذلك النتائج المحتملة لأفعالهم، لتقييم ما إذا كان

مخاطر تحمل المسؤولية تفوق الفوائد. بالمثل، وبالاعتماد على نظرية الاجراء والنظرية المعرفية الاجتماعية، جادل (Fay and Frese 2001) بأن الأفراد لديهم الحافز لاستخدام مبادرتهم إذا اعتقدوا أنهم سيكونون مسيطرين على الموقف (تقييم الرقابة) واجراءاتهم الخاصة (الكفاءة الذاتية)، وما إذا كانوا يعتقدون أن بإمكانهم التعامل مع النتائج السلبية المحتملة لاستخدام مبادرتهم. في ذات السياق تفترض نظرية التوقع أن سلوك الفرد يتحدد من خلال تقييمه المعرفي للعواقب المحتملة لسلوكه. نظراً لأن السلوك الاستباقي يتضمن غالباً تغيير الوضع الحالي أو تحدي الوضع الراهن، فقد يعتبره الأفراد العاملون محفوفاً بالمخاطر، وعندما تتفوق مخاطر تحمل مسؤولية السلوك الاستباقي على الفوائد المتحققة منه، يتردد الأفراد في التصرف بشكل استباقي بسبب خوفهم من عواقب الفشل (Morrison & Phelps, 1999). في نفس الاتجاه أشار (Hou and Huang 2021) أن الفرد "يقترّب" من السلوك الاستباقي عندما يدرك أن هذا السلوك مهم للوفاء بمسؤولياته أو أهدافه أو تطلعاته، يتوافق هذا الطرح مع نظريات الدافعية الأوسع، مثل نظرية تحديد الأهداف والنظرية المعرفية الاجتماعية، ويرتبط بتوصية (Crant 2000) للنظر في دور الأهداف في السلوك الاستباقي على هذا النحو، من المرجح أن تتأثر قرارات الموظفين بالانخراط في سلوك استباقي بنواياهم واهدافهم وخوفهم من الفشل.

استناداً إلى تحليل الابحاث السابقة حول ابعاد بنية الاستباقية (على سبيل المثال، المبادرة الشخصية، تحمل المسؤولية، الابتكار الفردي، الصوت)، وبالاعتماد على الحجة القائلة بأن العوامل الفردية والعوامل السياقية (الموقفية) تؤثر على دافعية الفرد لممارسة سلوك العمل الاستباقي نقتح ان نمط التابع "الاعتمادية"، وتفضيلات الرسمية والروتين والمركزية، والخوف من الفشل، تؤثر على ممارسة الفرد لسلوك العمل الاستباقي.

إِلْفَضِكُ الْإِسْرَائِعِ

الجانب العملي للدراسة

مَهَيِّدٌ

قبل البدء باختبار نموذج الدراسة عمد الباحث إلى إجراء اختبار مقياس سوء المساءلة الذي تمّ بناء باستخدام المدخل النوعي (qualitative approach) 10 وذلك للحصول على موثوقية عالية وتمثيل حقيقي للأبعاد والفرقات التي تمثل بنية سوء المساءلة، وقد عمد الباحث إلى إجراء اختبار مقياس سوء المساءلة كخطوة أولى كونها تمثل المفصل الحيوي لصحة ودقة النتائج التي سوف يتم الحصول عليها.

بعد ذلك تنتقل الدراسة إلى اختبار النموذج المقترح، والذي يمثل نموذج متعدد المستويات وهذا النوع من النماذج المتعددة المستويات يطلق عليه أيضاً بالنموذج عابر المستويات (Cross-levels model) وهو يفسر العلاقة بين بني أو متغيرات مستقلة وتابعة متعددة وفي مستويات مختلفة من التحليل وليس مستوى واحد كما في النماذج ذات المستوى الواحد التقليدية، في ضوء ذلك سيقوم الباحث بإجراء اختبارين الأول، يهدف الاختبار الأول إلى اختبار العواقب المباشرة لسوء مساءلة القائد المتمثلة بـ (موقف القائد "التهمك تجاه الاجهزة الرقابية، اهداف القائد "أولويات القائد، مشاعر القائد "القلق في مكان العمل")، بالإضافة إلى اختبار العواقب غير المباشرة لسوء مساءلة القائد من خلال اختبار العلاقة بين سوء مساءلة القائد ونمط القائد في التعامل مع الخطأ (نمط إدارة الخطأ، ونمط مقت الخطأ) من خلال الدور الوسيط لـ (للتهمك تجاه الاجهزة الرقابية، أولويات القائد، والقلق في مكان العمل). بينما يهدف الاختبار الثاني إلى تحديد العواقب المباشرة وغير المباشرة لسوء المساءلة على مستوى التابع، إذ تتمثل العواقب المباشرة لسوء مساءلة التابع بـ ("نمط التابع" الاعتمادية، "الهيكل الوظيفي" تفضيلات التابع للرسمية والروتين والمركزية، و"مشاعر التابع" الخوف من افشل). بالإضافة إلى اختبار العواقب غير المباشرة لسوء مساءلة التابع من خلال اختبار العلاقة بين سوء المساءلة التابع وسلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط لـ (الاعتمادية، تفضيلات الهيكل الوظيفي، والخوف من الفشل). ويختتم هذا الفصل باختبار العواقب غير المباشرة لسوء المساءلة للقائد-التابع متعددة المستويات.

¹⁰ تم توضيح المدخل النوعي لاستكشاف بنية سوء المساءلة في المبحث الثاني من الفصل الثاني

المبحث الأول

اختبار مقياس سوء المساءلة

توطئة

على الرغم من ان إدراك الأفراد العاملين لسوء المساءلة يمارس تأثيرات واسعة ومتنوعة على سلوكيات واتجاهات الأفراد العاملين، إلا اننا لم نلاحظ وجود أي دراسة عربية أو اجنبية تبنت تطوير مقياس شامل يغطي ابعاد سوء المساءلة المدركة، لهذا عمد الباحث إلى بناء وتطوير مقياس جديد لسوء المساءلة المدركة وفق المنهجيات والاجراءات العلمية المعتمدة في تصميم المقاييس واختبار صلاحيتها، والاعتماد عليه في الدراسة الحالية والدراسات المستقبلية، وهذا ما اعطى لهذه الدراسة ميزة خاصة عن الدراسات الاخرى التي تتبنى مقاييس جاهزة من ابحاث ودراسات سابقة؛ وعليه سيتناول هذا المبحث موضوع صدق وثبات مقياس سوء المساءلة من خلال التركيز على مرحلتين، تتمثل المرحلة الأولى بكيفية توليد فقرات المقياس وتقليصها، أما المرحلة الثانية فتتمثل تحديد الخصائص البنائية (السيكومترية) للمقياس، ومن ثم نختم هذا المبحث باختبار الصدق البنائي الاستكشافي الذي يهدف إلى استكشاف البنية الحقيقية لسوء المساءلة.

المرحلة الأولى:

أ- توليد الفقرات

اتبعت الدراسة الحالية المدخل النوعي (Qualitative Approach) لتوليد فقرات سوء المساءلة المدركة، وهو مدخل استكشافي يستخدم في خلق البنى المفاهيمية الجديدة وبناء النظريات. هذا المدخل لا ينطلق من نظرية أو أساس معرفي قائم بل ينطلق من الملاحظة والبيانات وينشأ اطر جديدة بالاعتماد على البيانات غير الرقمية مثل الكلمات والجمل والمحادثات والخطاب والخ (Holloway & Todres, 2007; Song, 2003). بدأت الخطوة الأولى بإجراء مقابلات شبه مهيكلة مع عينة من القيادات الادارية في مختلف القطاعات والتي قادت الباحث إلى تحديد ثلاث ابعاد رئيسة لبنية سوء المساءلة المدركة: بيئة المساءلة، وخصائص المراقب، ومعايير المساءلة بعد ذلك، استعرض الباحث الأدبيات المتعلقة بالمساءلة المدركة، والنماذج ذات العلاقة، والمقاييس الموجودة مسبقاً لمعرفة ما إذا كان هناك مقاييس تم تحديدها من قبل الباحثون لهذه الابعاد، وقد افضت مراجعتنا للدراسات والابحاث ذات الصلة وجود مقياس لخصائص بيئة المساءلة (Hal, 2005) ولم نجد اي لمقياس ل (خصائص المراقب، ومعايير المساءلة). وبذلك تمّ الاعتماد على دراسة Hall (2005) في تحديد فقرات بعد خصائص بيئة المساءلة، وحددنا فقرات ابعاد (خصائص المراقب، وخصائص المعايير) استناداً إلى الدراسة الاستكشافية والتحليل النوعي. وبعد حذف الفقرات التي تتسم بالغموض وانعدام الوضوح والمعنى المزدوج (Hinkin, 1998)، تمّ تحديد (47) فقرة تعبر عن الفقرات الأولية لمقياس سوء المساءلة المدركة ومع

مراعات اشارة (Hinkin, 1998) إلى ضرورة أن يكون الحد الأدنى للفقرات (3) فقرات لكل مقياس فرعي، وصلت الدراسة إلى إنشاء مقياس نهائي يتكون من 9 إلى 26 فقرات: (12) فقرات لخصائص بيئة المساءلة، و (26) فقرات لخصائص المراقب، و (9) فقرات لمعايير المساءلة يقدم الملحق (3) نظرة عامة عن الابعاد الفرعية لكل متغير وتفصيل هذه الفقرات.

ب- تقليص فقرات المقياس

تمثلت الخطوة الثانية لبناء مقياس سوء المساءلة المدركة بتقييم صدق الموضوعية لفقرات المقياس البالغة (47) فقرة باستخدام (مهمة فرز الفقرات Item-Sort Task)، إذ تعد مهمة فرز الفقرات بمثابة اداة استدلالية لتحديد الفقرات التي يتوجب استبعادها لتحقيق التناسق بين فقرات المقياس وتعريف البناء المراد تطويره (Howard & Melloy, 2016). وبأتباع خطوات وتوصيات مجموعة من الدراسات (Hinkin & Tracey, 1999; Ferris et al., 2008; Djurdjevic et al., 2017)، استعان الباحث ب (11) خبير في مجال (نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، والموارد البشرية، والادارة الاستراتيجية)¹¹ بمختلف الجامعات العراقية لإكمال مهمة فرز الفقرات، إذ طلب من كل خبير تحديد مدى تمثيل الابعاد الفرعية وفقراتها لبنية سوء المساءلة من خلال تحديد درجة الانتماء والوضوح واعادة صياغة الفقرات التي يتطلب اعادة صياغتها لزيادة وضوحها، وبالاغتماد على الآراء التي قدمها الخبراء حددت الفقرات الاساسية وغير الاساسية التي تجسد مقياس بنية سوء المساءلة وتمّ استبعاد الفقرات التي لم يتفق الخبراء على تمثيلها للمقياس.

بعد ذلك اعتمد الباحث على مؤشر صدق المحتوى (Content Validity Ratio) لتقييم موضوعية الفقرات وصدقها والتي حددها (Lawshe (1975 في المعادلة ادناه التالية:

$$CVR = \frac{ne - (n/2)}{n/2}$$

حيث يمثل n_e عدد الخبراء الذين أشاروا إلى فقرة "أساسية" و n العدد الإجمالي للخبراء. وتمّ ازالة الفقرات التي تمّ الاتفاق على عدم انتمائها من قبل (11) خبيراً. في ضوء الصيغة اعلاه ووفقاً للمؤشر الذي حدده (Ayre and Scally (2014) (CSV critical < 0.50) تمّ استبعاد الفقرات التي اتفق الخبراء على عدم انتمائها. نتيجة لذلك افضت هذه المرحلة بعد اجراء مهمة فرز الفقرات إلى (37) فقرة.

المرحلة الثانية: تحديد الخصائص السيكومترية

تشير الدراسات الاحصائية إلى ضرورة تقييم الخصائص السيكومترية (Psychometric Properties) للمقاييس التي يتم تطويرها لأول مرة، إذ تعد هذه الخصائص بمثابة مؤشرات أو دلائل احصائية تعكس جودة المقياس وفقراته ومدى دقته في قياس ما وضع من اجله (Souza et al., 2017). تماشياً مع ذلك واستناداً لتوصيات (Hinkin (1998) تمّ اختيار عينة من العاملين في قطاع

¹¹ الملحق (4) يتضمن اسماء السادة المحكمين للاستبانة الاولى لمتغير سوء المساءلة

التعليم العالي لتقييم الخصائص السيكومترية لمقياس سوء المساءلة وتحديد مدى ملائمة لقياس الظاهرة المراد قياسها. وبعد حصول الباحث على البيانات من العينة التي تم اختيارها، ووفقاً لتوصيات Hinkin (1998) استخدم في الخطوة الأولى التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis (EFA) لتقييم نموذج مقياس سوء المساءلة المدركة، ومن ثم عمد الباحث إلى إجراء الخطوة الثانية المتمثلة بعملية التحقق من الاتساق الداخلي للمقياس والذي يعبر عن وضوح فقرات الاستبانة لأفراد عينة الدراسة الذين سوف تشملهم الاستبانة.

أ- المشاركون في الدراسة والاجراءات المستعملة

تم إجراء تحليل الموثوقية (Reliability Analysis) والتحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) على البيانات التي تم جمعها من الاستبانة التي وزعت على عينة تتكون من (243) فرد يعمل في مختلف الجامعات (مدير، معاون مدير، مدير قسم، مدير وحدة، مدير شعبة، موظف). بلغت نسبة الذكور (71%) ونسبة الاناث (29%). وكانت نسبة المشاركين الذين تتراوح أعمارهم بين (31-40) سنة (51%) وبلغت نسبة المشاركين الذين تتراوح أعمارهم بين (41-50) سنة (33%) كما بلغت نسبة المشاركين الذين تتراوح اعمارهم بين (51) فأكثر (16%). أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فقد حصل (5%) من المشاركين على شهادة الدبلوم، و (59%) على شهادة البكالوريوس، و (21%) على شهادة الماجستير، و (15%) على شهادة الدكتوراه. أما من ناحية الخبرة الوظيفية، فقد بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم الوظيفية بين (5-14) سنة (47%)، ونسبة (34%) للمشاركين الذين تتراوح خبرتهم الوظيفية بين (15-20) سنة، ونسبة (19%) من المشاركين الذين تتراوح خبرتهم من (21) سنة فأكثر، وشغل (14%) من المشاركين منصب مدير شعبة، ونسبة (10%) مدير وحدة، و (26%) مدير قسم، و (18%) معاون مدير، و (11%) مدير عام، و (21%) موظف من دون منصب. وتمّ تقييم بنية سوء المساءلة المدركة باستعمال مقياس يتألف من (30) فقرة طورت في المرحلة الأولى، إذ بلغ معامل كرونباخ ألفا (0.902).

1-الصدق البنائي الاستكشافي

لغرض التحقق من صدق البناء، قام الباحث باستعمال أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) لاختبار مقياس متغير (سوء المساءلة) بهدف الاستكشاف الصريح للأبعاد التي تنطوي تحت هذه المقياس، فضلاً عن تحديد الفقرات التي لا ترتبط مع بنية المقياس والتي يستوجب استبعادها. ان التحليل العاملي الاستكشافي يمنح فقرات المقياس الحرية في الارتباط بالعامل الذي يتلاءم ويتفق معها بحيث لا يعتمد على البناء الافتراضي للدراسات السابقة بخصوص هيكل المقاييس. وقد تمّ إجراء التحليل العاملي الاستكشافي باستعمال طريقة تحليل المكونات الرئيسية بالاستناد إلى طريقة دوران Varimax

الفقرات. وبالاعتماد على معيارين للتوصل إلى العوامل: القيم الذاتية Eigenvalue والتحليلات الموازية Parallel Analysis وكما موضح بالجدول (10).

الجدول (10)

التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير سوء المساءلة المدركة

	1	2	3	4	5	6
mis10	.729					
mis1	.725					
mis8	.704					
mis5	.680					
mis7	.662					
mis4	.651					
mis6	.645					
mis11	.626					
mis9	.613					
stand6		.844				
stand3		.819				
stand7		.811				
stand5		.798				
stand1		.740				
inco1			.773			
inco4			.761			
inco2			.692			
inco3			.687			
exp1				.776		
exp7				.732		
exp5				.712		
exp4				.644		
exp2				.633		
inte1					.731	
inte3					.702	
inte2					.668	
inte4					.653	
conf3						.772
conf2						.758
conf1						.613
Extraction Method: Principal Component Analysis.						
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.						
a. Rotation converged in 6 iterations.						

أولاً ، تُظهر نتائج معايير القيم الذاتية أن ستة عوامل فقط لديها قيمة ذاتية أكبر من (1). ثانياً، يظهر التحليل الموازي أنه يتم الاحتفاظ بخمسة عوامل فقط ذات قيم ذاتية أعلى من البيانات

العشوائية في التحليل العاملي الاستكشافي، وهذه النتائج تتسجم مع نتائج التحليل النوعي لمقياس سوء المساءلة المدركة الذي توصل إلى أن هناك ثلاثة عوامل لسوء المساءلة المدركة (خصائص البيئة، خصائص المراقب، خصائص المعايير)، وفسرت هذه العوامل الستة ما نسبته (60.9%) من التباين في مقياس سوء المساءلة المدركة. بالإضافة إلى ذلك، تمّ استبعاد الفقرات ذات التشعبات المنخفضة والتي لم تتجاوز عتبة (0.50) أو التي كانت قيمة تشعباتها أكبر من 0.50 في أكثر من عامل (Hinkin, 1998; Hair et al., 2010)، وكما هو معروض في الجدول (10). ووفقاً لتشعبات العوامل، تمّ استبعاد (7) فقرات. على وجه التحديد، كان تشعب الفقرات (Conf4, Mis3, Mis2, Exp3, Exp6, Stand4) أقل من (0.50) عبر جميع العوامل. واحتوت الفقرة (stand2) على تشعبات عابرة (cross loading) أكبر من (0.50) مع عوامل أخرى. وتظهر جميع هذه النتائج أن مقياس سوء المساءلة المدركة هو بناء متعدد الأبعاد.

المبحث الثاني اختبار نموذج للقائد

توطئة

بعد ان اختبرت الدراسة نموذج سوء المساءلة، نشرع الان باختبار النموذج الدراسة المقترح، ونبدأ باختبار نموذج سوء المساءلة على مستوى القائد، وعليه سيتضمن المبحث الحالي ثلاثة جوانب، يختبر الجانب الأول الثبات البنائي وثبات الفقرات وكذلك الصدق الظاهري والصدق البنائي، ويقدم الجانب الثاني الوصف الإحصائي لنموذج سوء مساءلة القائد وهو الجانب الأساس والمهم لأي استدلال إحصائي يسعى إليه الباحث الذي يختبر ويستكشف جزء من أهداف الدراسة الخاصة بمستوى توفر وممارسة أبعاد متغيرات الدراسة من قبل الأفراد عينة الدراسة، ويختتم المبحث باختبار الفرضيات المقترحة لنموذج سوء مساءلة القائد، واختبار الفرضيات للدراسة الحالية.

قبل البدء باختبار نموذج القائد ولتسهيل عرض البيانات الخاصة بمقاييس الدراسة عمدنا إلى ترميز متغيرات وابعاد متغيرات سوء مساءلة القائد، تتكون أداة قياس نموذج القائد من ثلاثة أجزاء أساسية، الجزء الأول يتمثل بسوء المساءلة القائد، والجزء الثاني يتعلق بالعواقب المباشرة وغير المباشرة لسوء المساءلة للقائد، فضلاً عن الأبعاد الفرعية لكل متغير من المتغيرات الرئيسة للنموذج، والجدول (11) يوضح ترميز المتغيرات والابعاد وعدد الفقرات والمصدر الذي اقتبست منه مقاييس الدراسة:

الجدول (11)

ترميز متغيرات نموذج القائد

المتغير	الابعاد	عدد العبارات	الرمز	المصدر
سوء المساءلة	1- خصائص بيئة المساءلة:	11	MIS-ACCO	تصميم مقياس جديد
	-كثافة المساءلة	4	INTE	
	-غموض المساءلة	3	CONF	
	-عدم توافقية المساءلة	4	INCO	
	2- خصائص المراقب:	14	MON-CHAR	
	-سوء سلوك المراقب	9	MIS	
	- فقدان الخبرة والتخصص	5	EXP	
	3- خصائص المعايير	5	STAND	
أولويات القائد	أولوية تطوير الأفراد العاملين	7	LEAR	Dragoni (2005)
	أولوية اثبات الأداء	7	PERF	
	أولوية تجنب الخطأ	7	AVOI	
مواقف القائد (التهكم اتجاه الاجهزة الرقابية)	احادي البعد	8	CYNI	Reichers et al. (1997)

McCarthy et al. (2016)	ANXI	8	احادي البعد	مشاعر القائد (القلق في مكان العمل)
van Dyck et al. (2005)	ERRM	17	نمط إدارة الخطأ	نمط القائد في التعامل مع الخطأ
	ERRA	11	نمط مقت الخطأ	

أولاً. اختبار صدق المقاييس وثباتها

تمثل استمارة الاستبيان الأداة الأساسية لجمع بيانات الدراسة الحالية. وقد صممت وفقاً لمدرج ليكرت (Likert) الخماسي من (لا أتفق تماماً - إلى - أتفق تماماً)، ونظراً للأهمية التي تحتلها أداة القياس في أي دراسة تعتمد المنهج التجريبي (Empirical Approach) فقد تطلب الأمر إجراء الاختبارات الصدق والثبات للتأكد من وصحة ودقة أداة القياس.

يُشير مفهوم صدق أداة القياس إلى قابلية الأداة على القياس الدقيق والموثوق للبناء المراد قياسه، أي المدى الذي تمثل فيه أداة القياس الخصائص التي تتميز بها الظاهرة قيد الدراسة والتحقيق (Hinkin, 1995: 968). وقد تضمن هذا الجانب إختبارين مهمين هما الصدق الظاهري، والصدق البنائي .

أ - الصدق الظاهري لأداة قياس لنموذج القائد

يشير الصدق الظاهري إلى قدرة فقرات أداة القياس على قياس النموذج الذي صُممت من أجله (Tharenou et al., 2007: 257)، وهو خطوة أساسية عند إجراء أي دراسة تجريبية في ضوء ذلك قام الباحث بعرض الاستبانة على عدد من الخبراء المختصين في مجال إدارة الاعمال وضمن تخصص (الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، والموارد البشرية) بلغ عددهم (17) خبيراً⁽¹²⁾ وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس وبيان مدى تمثيل الفقرات للبعد الذي تنتمي إليه.

وقد أعد الباحث استمارة خاصة لاستطلاع آراء المحكمين حول مدى وضوح كل عبارة من حيث المحتوى الفكري والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع إضافة أو حذف ما يرى المحكم من عبارات في أي محور من المحاور، وفي ضوء المقترحات التي أبداه الخبراء قام الباحث بتعديل وإعادة صياغة بعض العبارات التي اتفق المحكمون على ضرورة إعادة صياغتها لكي تكون أكثر فهماً ووضوحاً.

ب - الصدق البنائي التوكيدي لأداة قياس نموذج القائد

تناولت الدراسة في فقرة سابقة من المبحث الأول قضية التحقق من الصدق البنائي الاستكشافي لمقياس سوء المساءلة، وتمّ من خلالها إستكشاف الأبعاد الصريحة في ضوء حرية إنتماء الفقرات للمقياس المختبر، لا بد من الإشارة ان هذا الاختبار تمّ اجراءه على مقياس سوء المساءلة فقط لأنه مقياس جديد تمّ

(12) انظر الملحق (7) المحكمون لأداة القياس.

تطويره في الدراسة الحالية مما يتطلب اجراء اختبار الصدق البنائي الاستكشافي لتحديد بنية المقياس بشكل دقيق. أما في هذه الفقرة فقد اعتمد الباحث على اختبار التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) الذي يعد أحد تطبيقات معادلة النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling) ، للتحقق من الصدق البنائي التوكيدي للمقاييس المعتمدة في الدراسة الحالية، إذ تُعد النمذجة أداة ذات أهمية خاصة لقابليتها على معالجة عدد كبير من المتغيرات المستقلة والمعتمدة، والتعامل مع المتغيرات الكامنة (المتغيرات غير القابلة للقياس) (Latent variables) والتي تمثل الابعاد المفترضة للمقياس، فالمتغيرات الكامنة تمثل متغيرات فرعية لا يمكن قياسها بشكل مباشر، وأُعدت في تطبيق هذا الاختبار على البرنامج الإحصائي (AMOS.23). ويتمثل الهدف الأساس من إجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA) في التحقق من سؤالين أساسيين هما:

- ❖ هل تتلاءم البيانات التي تمّ الحصول عليها من عينة الدراسة مع النموذج الفرضي للمقياس؟
- ❖ هل يتكون نموذج القياس المستعمل (مقاييس سوء مساءلة القائد) بشكل فعلي ومؤكد من الأبعاد المحددة، وهل أنّ الفقرات التي تتضمنها هذه الأبعاد تتصف بالصدق ومقبولة إحصائياً؟

إن الإجابة عن السؤال الأول يتم التحقق منها من خلال مجموعة من المؤشرات يطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الجدول (12) والتي في ضوءها يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه. أما السؤال الثاني فإنه يعتمد على هذه المؤشرات أيضاً فضلاً عن التحقق من قيم الأوزان الإنحدارية المعيارية التي تظهر على الأسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (المتغيرات التي تكون غير قابلة للقياس) (Latent variables) مع كل فقرة من فقرات المقياس، والتي تعرف بمعاملات الصدق وكلما كانت أكبر من (0.50) فإنه هذا يدل على صدق العبارة.

الجدول (12)

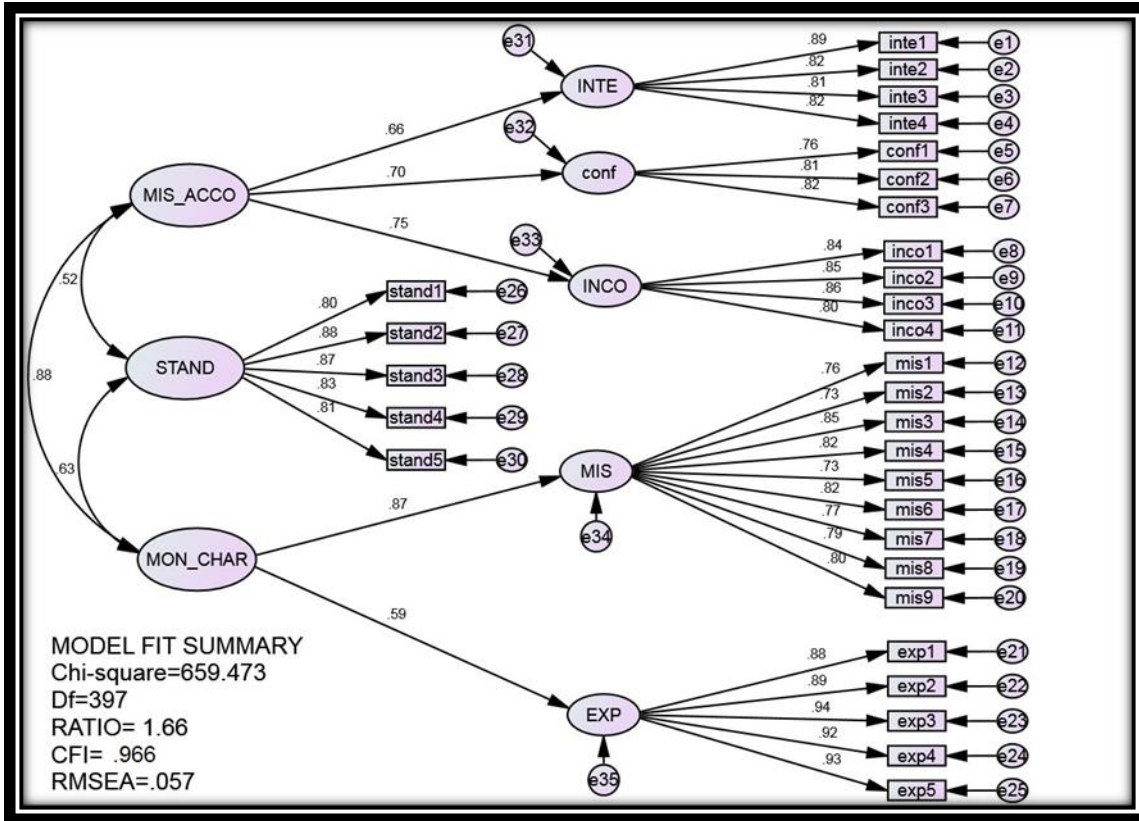
القواعد العامة للحكم على مؤشرات جودة المطابقة

المؤشرات	القاعدة العامة
نسبة (Chi-Square) إلى درجة الحرية	مقبولة عندما تكون أقل من 5
مؤشرات المطابقة المطلقة (AFI)	
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	مقبولة عندما تكون أقل من أو تساوي 0.080.
مؤشرات المطابقة المتزايدة (IFI)	
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	مقبولة عندما تكون أكبر من أو تساوي 0.95.
التشبعات المعيارية لفقرات المقياس (Standardized Loading)	
تشبع كل فقرة من فقرات المقياس	مقبولة عندما تساوي 0.50 أو أكبر

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis, a global perspective*, 7th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

1- اختبار نموذج سوء المساءلة للقائد

ترشدنا مقارنة مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة أسفل الشكل (14) مع المؤشرات المحددة في الجدول (12) إلى صحة افتراض أن الـ (30) فقرة تقيس بدقة بنية (سوء المساءلة) التي تعد بنية متعددة الأبعاد (Multi-dimensions) إذ تتكون من ثلاثة أبعاد أساسية (خصائص البيئة، وخصائص المراقب، وخصائص المعايير). وفي ضوء الأوزان الإنحدارية المعيارية المؤشرة على الأسهم التي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس، يتضح لنا صدق جميع عبارات مقياس سوء مساءلة القائد لأن قيمتها تتجاوز (0.50) وهي مقبولة إحصائياً وفقاً لما حدده (Hair et al., 2010)، كما هو واضح من الشكل (14) أن كافة مؤشرات جودة المطابقة لمتغير سوء المساءلة (نموذج القائد) الظاهرة أسفل الشكل كانت مقبولة استناداً إلى الشروط التي حددها (Hair et al., 2010) والمؤشرة في الجدول (12)، إذ أشارت النتائج ان قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) قد بلغت (0.057) ويعتبر هذا مقبول إحصائياً كونها أقل من (0.080)، وحقق مؤشر المطابقة المقارن (CFI) قيمة مقدارها (0.966) وهي مقبولة لكونها تتجاوز (0.95). وهذا مطابق للقاعدة المذكورة في الجدول (12)، مما يؤكد إن البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة مطابقة لنموذج القياس المتمثل بمقياس سوء مساءلة القائد.

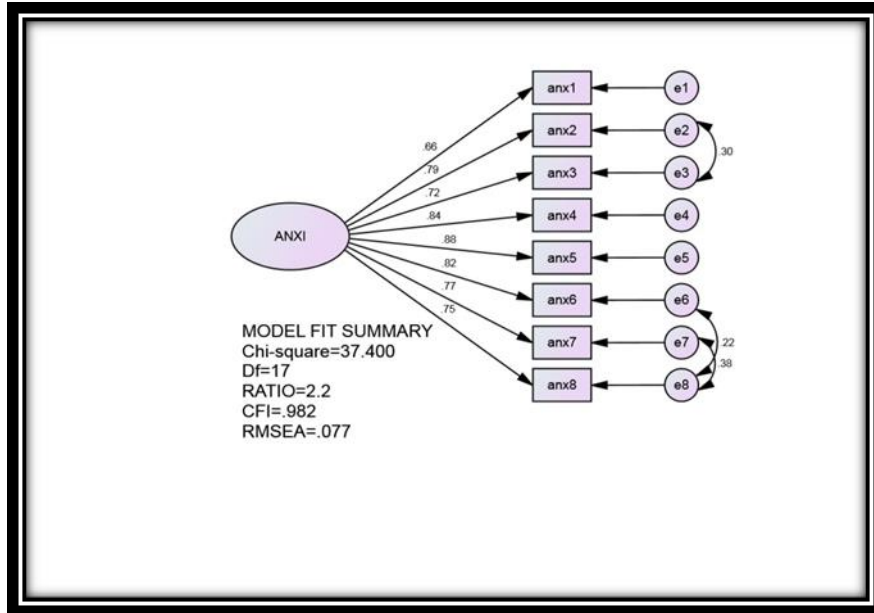


الشكل (14) نموذج المعادلة الهيكلية لمتغير سوء المساءلة للقائد

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.24)

2- اختبار متغير مشاعر القائد (القلق في مكان العمل)

نستنتج من خلال مقارنة مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة أسفل الشكل (15) مع المؤشرات المحددة في الجدول (12) صحة افتراض أن الـ (8) فقرات تقيس بدقة بنية (القلق في مكان العمل) الذي يُعد متغير احادي البعد. وفي ضوء الأوزان الإنحدارية المعيارية الظاهرة على الأسهم، يتضح لنا صدق جميع عبارات مقياس القلق في مكان العمل لان قيمتها تتجاوز (0.50) وهي مقبولة إحصائياً وفقاً لما حدده (Hair et al., 2010)، كما هو واضح من الشكل (15) أن كافة مؤشرات جودة المطابقة لمتغير قلق القائد في مكان العمل الظاهرة أسفل كانت مقبولة استناداً إلى الشروط التي حددها (Hair et al., 2010) والمؤشرة في الجدول (12)، إذ أشارت النتائج ان مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) قد بلغت (0.077) وتعتبر قيمته مقبولة كونها أقل من (0.080)، وحقق مؤشر المطابقة المقارن (CFI) قيمة مقدارها (0.982) وهي مقبولة احصائياً لكونها أكبر من (0.95)، وهذا مطابق للقاعدة المذكورة في الجدول (12)، مما يؤكد إن البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة مطابقة لنموذج القياس المتمثل بمقياس القلق في مكان العمل.



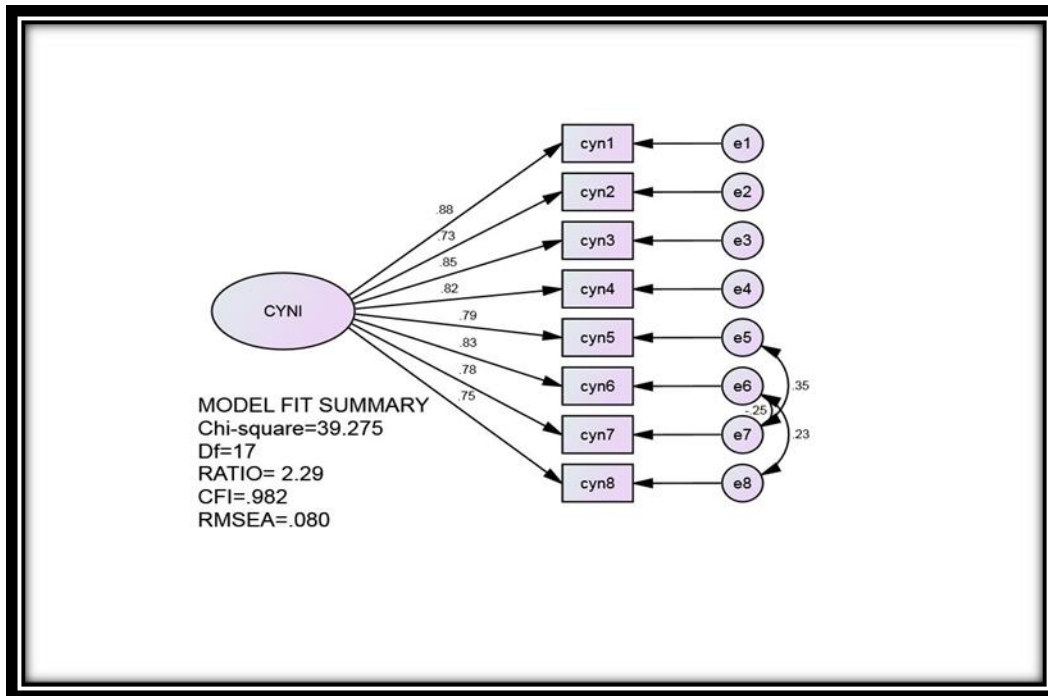
الشكل (15) نموذج المعادلة الهيكلية لمتغير مشاعر القائد (القلق في مكان العمل)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.24)

3- اختبار مواقف القائد (التهكم تجاه الاجهزة الرقابية)

نستنتج من مقارنة مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة أسفل الشكل (16) مع المؤشرات المحددة في الجدول (12) صحة افتراض أن الـ (8) فقرات تقيس بدقة بنية (التهكم اتجاه الاجهزة الرقابية) الذي يُعد متغير احادي البعد. وفي ضوء الأوزان الإنحدارية المعيارية المؤشرة على الأسهم، يتضح لنا صدق جميع عبارات مقياس التهكم اتجاه الاجهزة الرقابية لان قيمتها تتجاوز (0.50) وهي مقبولة إحصائياً وفقاً لما حدده (Hair et al., 2010)، كما هو واضح من الشكل (16) أن كافة مؤشرات جودة المطابقة لمتغير التهكم اتجاه الاجهزة الرقابية الظاهرة أسفل كانت مقبولة استناداً إلى الشروط التي حددها

(Hair et al., 2010) والمؤشرة في الجدول (12)، إذ بينت النتائج ان قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) قد بلغت (0.080) وتعتبر هذه القيمة مقبولة كونها تساوي أو أقل (0.080)، وحقق مؤشر المطابقة المقارن (CFI) قيمة مقدارها (0.982) وهو مقبول احصائياً لكونه أكبر من (0.95)، وهذا مطابق للقاعدة المذكورة في الجدول (12)، مما يؤكد إن البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة مطابقة لنموذج القياس المتمثل بمقياس التهكم اتجاه الاجهزة الرقابية.



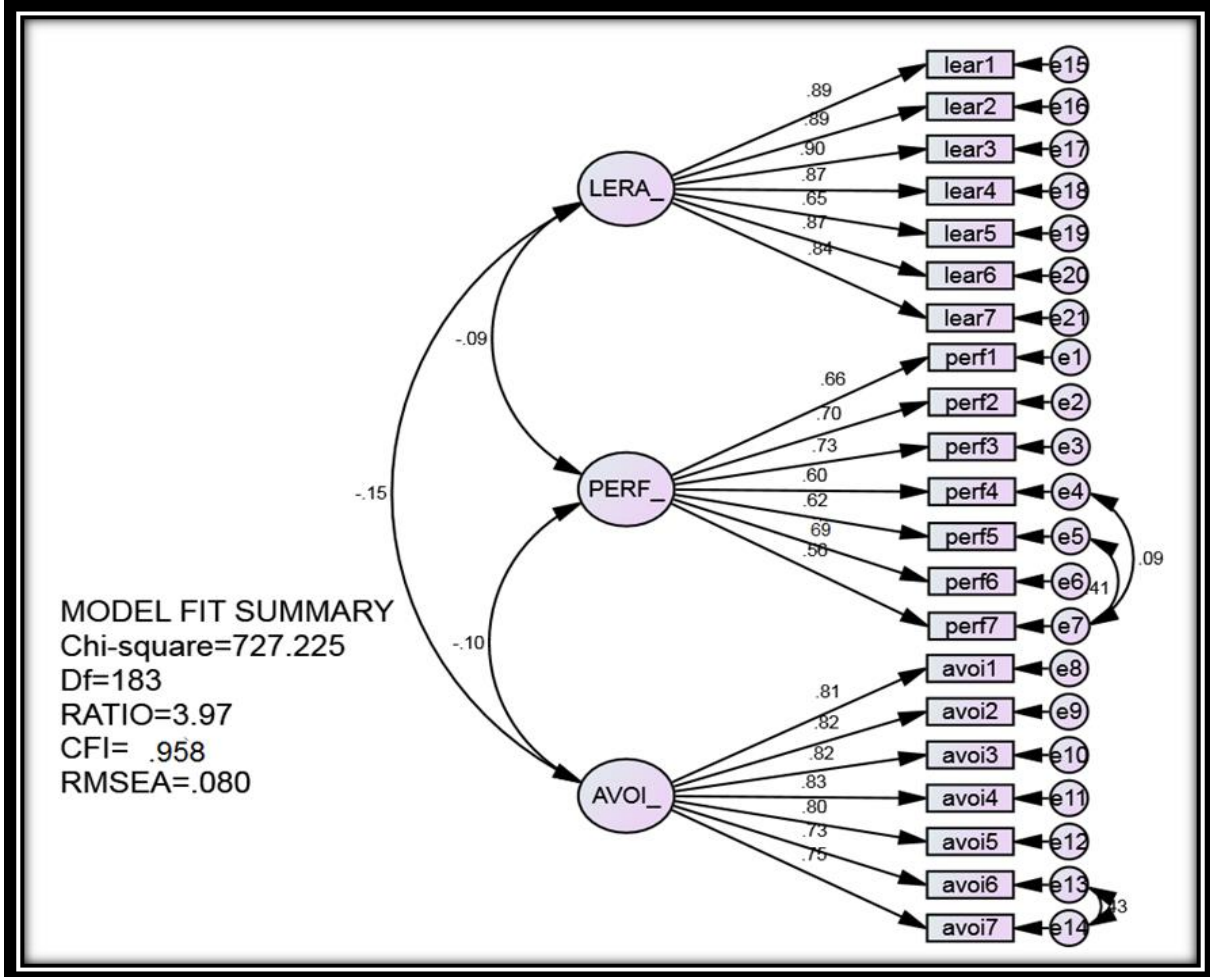
الشكل (16) نموذج المعادلة الهيكلية لمتغير مواقف القائد (التهكم تجاه الاجهزة الرقابية)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.24)

4- اختبار أولويات القائد (أولوية تطوير العاملين، أولوية اثبات الأداء، وأولوية تجنب الخطأ)

نستنتج من مقارنة مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة أسفل الشكل (17) مع المؤشرات المحددة في الجدول (12) صحة افتراض أن الـ (21) فقرة تقيس بدقة بنية (أولويات القائد) التي تعد بنية متعددة الابعاد (Multi-dimensions) إذ تتكون من ثلاثة أبعاد أساسية (أولوية تطوير الأفراد العاملين، وأولوية اثبات الأداء، وأولوية تجنب الخطأ). وفي ضوء قيم الأوزان الإنحدارية المعيارية المؤشرة على الأسهم التي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس، يتضح لنا صدق جميع عبارات مقياس أولويات القائد لان قيمتها تتجاوز (0.50) وهي مقبولة إحصائياً وفقاً لما حدده (Hair et al., 2010)، كما هو واضح من الشكل (17) أن مؤشرات جودة المطابقة لمتغير أولويات القائد الظاهرة أسفل الشكل كانت مقبولة استناداً إلى الشروط التي حددها (Hair et al., 2010) والمؤشرة في الجدول (12)، إذ بينت النتائج ان قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) قد بلغت (0.080) وتعتبر هذه القيمة مقبولة احصائياً كونها تساوي أو أقل من (0.080)، وحقق مؤشر المطابقة المقارن (CFI) قيمة

مقدارها (0.958) وهي مقبولة لأنها تتجاوز (0.95). وهذا مطابق للقاعدة المذكورة في الجدول (12)، مما يؤكد إن البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة مطابقة لنموذج القياس المتمثل بمقياس أولويات القائد.



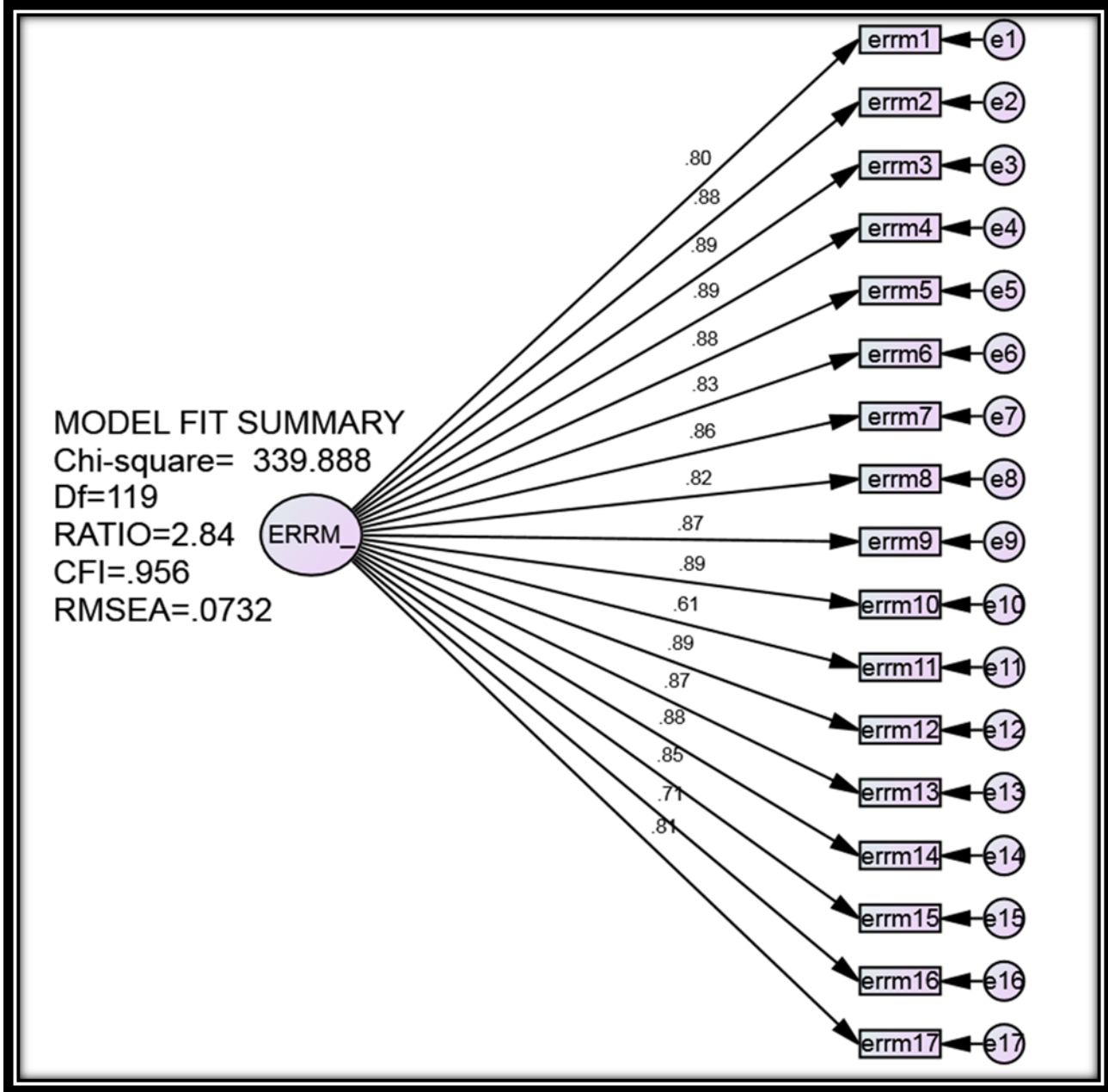
الشكل (17) نموذج المعادلة الهيكلية لمتغير أولويات القائد

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.24)

5- اختبار نمط إدارة الخطأ

نستنتج من مقارنة مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة بجانب الشكل (18) مع المؤشرات المحددة في الجدول (12) صحة افتراض أن الـ (17) فقرة تقيس بدقة بنية (نمط إدارة الخطأ) الذي يُعد متغير احادي البعد وفي ضوء الأوزان الإنحدارية المعيارية المؤشرة على الأسهم، يتضح لنا صدق جميع عبارات مقياس نمط إدارة الخطأ لان قيمتها تتجاوز (0.50) وهي مقبولة إحصائياً وفقاً لما حدده (Hair et al., 2010)، كما هو واضح من الشكل (18) أن مؤشرات جودة المطابقة لمتغير نمط إدارة الخطأ الظاهرة بجانب الشكل كانت مقبولة استناداً إلى الشروط التي حددها (Hair et al., 2010) والمؤشرة في الجدول (12)، إذ بينت النتائج ان قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) قد بلغت (0.0732) وتعتبر هذه القيمة مقبولة كونها أقل من (0.080)، وحقق مؤشر

المطابقة المقارن (CFI) قيمة مقدارها (0.956) وهي مقبولة احصائياً لكونها أكبر من (0.95)، وهذا مطابق للقاعدة المذكورة في الجدول (12)، مما يؤكد إن البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة مطابقة لنموذج القياس المتمثل بمقياس نمط إدارة الخطأ.



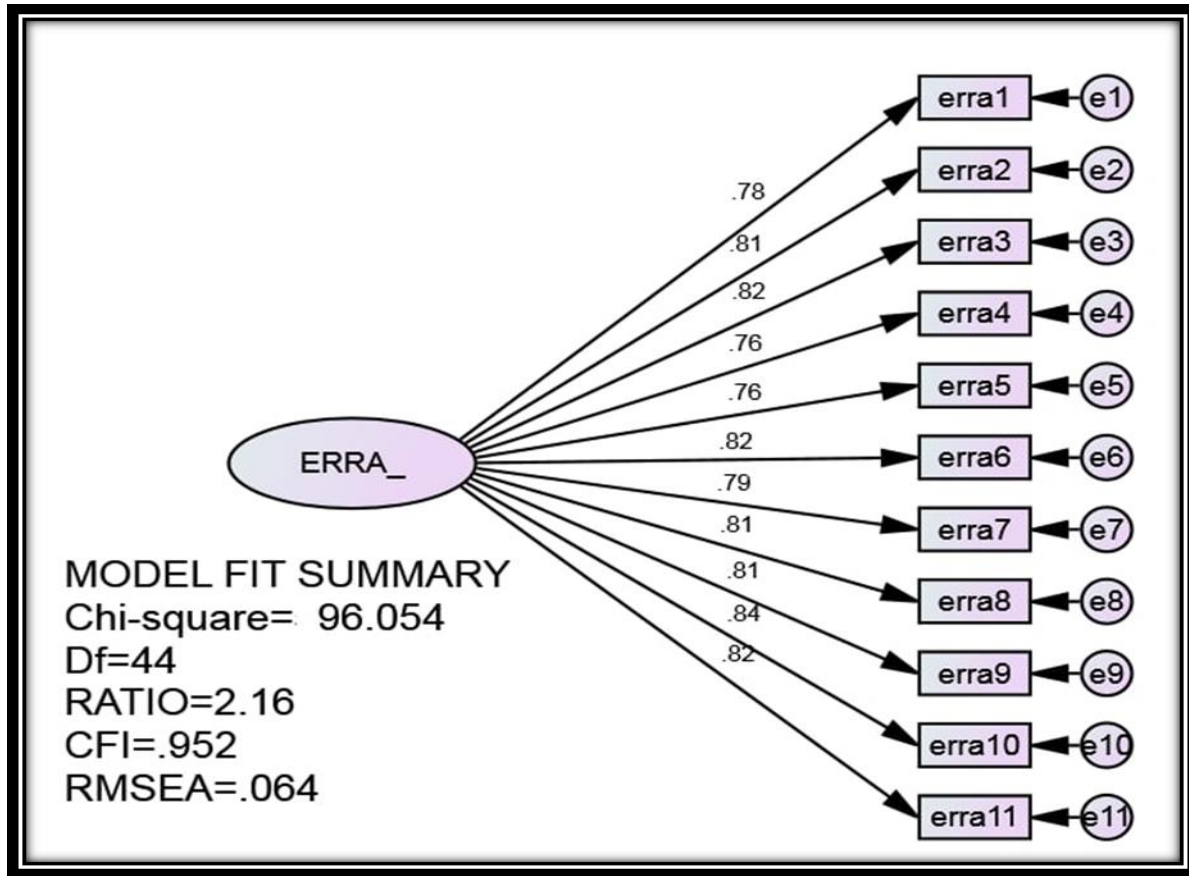
الشكل (18) نموذج المعادلة الهيكلية لمتغير نمط إدارة الخطأ

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.24)

6- اختبار نمط مقت الخطأ

نستنتج من مقارنة مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة أسفل الشكل (19) مع المؤشرات المحددة في الجدول (12) صحة افتراض أن الـ (11) فقرة تقيس بدقة بنية (نمط مقت الخطأ) الذي يُعد متغير احادي البعد. وفي ضوء الأوزان الإنحدارية المعيارية المؤشرة على الأسهم، يتضح لنا صدق جميع عبارات مقياس نمط مقت الخطأ لان قيمتها تتجاوز (0.50) وهي مقبولة إحصائياً وفقاً لما حدده

(Hair et al., 2010)، كما هو واضح من الشكل (19) أن مؤشرات جودة المطابقة لمتغير نمط مقت الخطأ الظاهرة أسفل الشكل كانت مقبولة استناداً إلى الشروط التي حددها (Hair et al., 2010) والمؤشرة في الجدول (12)، إذ بينت النتائج ان قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) قد بلغت (0.064) وتعتبر هذه القيمة مقبولة كونها أقل من (0.080)، وحقق مؤشر المطابقة المقارن (CFI) قيمة مقدارها (0.952) وهي مقبولة احصائياً لكونها تتجاوز (0.95)، وهذا مطابق للقاعدة المذكورة في الجدول (12)، مما يؤكد إن البيانات التي تمّ الحصول عليها من عينة الدراسة مطابقة لنموذج القياس المتمثل بمقياس نمط مقت الخطأ.



الشكل (19) نموذج المعادلة الهيكلية لمتغير نمط مقت الخطأ

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.24)

ج- ثبات المقاييس

لغرض التحقق من الثبات البنائي (Construct reliability) لأداة قياس الدراسة الحالية للتأكد من أن الاستبانة تقيس ما وضعت لقياسه والتأكد من صدقها من خلال معامل الثبات باستخدام طريقة الاتساق الداخلي، تمّ حساب معامل الثبات لمتغيرات أداة القياس باستعمال معامل ارتباط كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) الموضح في الجدول (13).

جدول (13)

معاملات كرونباخ الفا لنموذج القائد

المقياس	معامل كرونباخ الفا
سوء المساءلة	.948
القلق في مكان العمل	.928
التهكم تجاه الاجهزة الرقابية	.935
أولويات القائد	.761
نمط إدارة الخطأ	.945
نمط مقت الخطأ	.952

يشير الجدول (13) إلى ان قيم معامل الفا كرونباخ قد تراوحت بين (0.761-0.975) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لأن قيمتها أكبر من (0.60) وفقاً لما حدده (Sekaran 2003:20) والتي تدل على أن الأداة تتصف بالإتساق والثبات الداخلي.

ثانياً: الوصف الإحصائي لنموذج القائد: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

تتناول هذه الفقرة الوصف الإحصائي لنتائج الدراسة التطبيقية مع تحليل وتفسير هذه النتائج لنموذج القائد. ويتضمن هذا الجزء عرض للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لفقرات الاستبانة المتعلقة بمتغير سوء المساءلة للقائد بأبعاده الثلاث (خصائص البيئة، خصائص المراقب، وخصائص المعايير)، والعواقب المباشرة وغير المباشرة لسوء مساءلة القائد المتمثلة بـ (القلق في مكان العمل، أولويات القائد، التهكم اتجاه الاجهزة الرقابية، ونمط القائد في التعامل مع الخطأ).

وقد حددت الدراسة مستوى الإجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد إنتماءها لأي فئة. ولأن استبانة الدراسة أعتمدت على مدرج ليكرت الخماسي (أتفق تماماً - لا أتفق تماماً) فأن هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة من خلال ايجاد طول المدى (5-1=4)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (4 \ 5 = 0.80). وبعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5) (Dewberry, 2004: 15)، وعليه يمكن تحديد خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية وكما موضح في الجدول (14)

الجدول (14) درجات ومستويات تقييم الأوساط الحسابية

تقدير الدرجات	مستوى الإجابة
1.80-1	منخفض جداً
2.60-1.81	منخفض
3.40-2.61	معتدل
4.20-3.41	مرتفع
5-4.21	مرتفع جداً

1- سوء المساءلة المدركة

يشير الجدول (15) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأدنى وأقصى إجابة ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لإجابات الأفراد عينة الدراسة اتجاه متغير سوء المساءلة على مستوى القيادات الادارية (العمداء ومعاونيهم)، إذ نُشر حصول الفقرة (14) التي تشير إلى (غالباً ما يركز العاملون في الاجهزة الرقابية على الامور البسيطة غير المهمة ، ويتقصدون اهمال الامور المهمة والجوهرية) على أعلى المتوسطات الحسابية بمقدار (4.30) بمستوى إجابة "مرتفع جداً"، وبانحراف معياري قدره (0.99)، مما يشير إلى انسجام وتناغم إجابات الأفراد عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة. في حين تبين ان الفقرة (6) والتي تشير إلى (لا ارى بوضوح من الشخص أو الجهة الرقابية التي أكون مسؤولاً أمامها نحو ما أقوم به من عمل) قد حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ مقداره (3.62) بمستوى إجابة "مرتفع" وبانحراف معياري بلغ (1.04)، وهذا يؤشر اتساق وتناغم إجابات الأفراد عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة. أما على المستوى العام لمتغير سوء المساءلة فقد كان المتوسط الحسابي العام (3.95) بمستوى إجابة "مرتفع"، وبانحراف معياري قدره (0.66) وهذا يشير إلى وجود مستوى مرتفع من الإدراك لسوء المساءلة بين القيادات الادارية (العمداء ومعاونيهم).

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لسوء المساءلة (n=202)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
خصائص بيئة المساءلة					
كثافة المساءلة					
1.	أشعر أنني مساءل في العمل عن الكثير من القضايا والامور.	4.01	0.99	مرتفع	12
2.	أشعر بالمساءلة في العمل أمام الكثير من الجهات والاطراف ذات العلاقة .	4.02	1.05	مرتفع	11
3.	أجد صعوبة في تنفيذ مسؤولياتي الوظيفية في العمل.	3.78	0.98	مرتفع	27
4.	أجد صعوبة كبيرة للوفاء بجميع المسؤوليات الملقاة على عاتقي في العمل.	3.81	0.98	مرتفع	23
غموض المساءلة					
5.	لا أجد شيئاً واضحاً تجاه الامور والقضايا التي أكون مسؤول عنها في العمل.	3.47	0.93	مرتفع	30
6.	لا ارى بوضوح من الشخص أو الجهة الرقابية التي أكون مسؤولاً أمامها نحو ما أقوم به من عمل.	3.62	1.04	مرتفع	29
7.	ارى أنني في حيرة من أمري بشأن ماهية وطبيعة الامور المسؤول عنها تحديداً في العمل.	4.07	1.02	مرتفع	6
عدم توافقية المساءلة					
8.	تتعارض مسؤولياتي مع مهمات اخرى في بعض مجالات العمل.	3.98	1.03	مرتفع	16
9.	تتعارض مسؤولياتي تجاه بعض الأشخاص والاطراف مع مهماتي تجاه أشخاص واطراف آخرين.	4.06	1.01	مرتفع	7

الفصل الرابع.....الجانب العملي للدراسة

8	مرتفع	1.02	4.05	إذا حققت مسؤولياتي المطلوبة مني في احد مجالات وظيفتي ، فإنها قد تتداخل مع واجباتي في مجال وظيفي آخر .	10.
17	مرتفع	1.03	3.98	أجد صعوبة كبيرة بأن أكون فاعلاً في العمل لأن مسؤولياتي المختلفة تتعارض مع بعضها البعض .	11.
خصائص المراقب					
سوء سلوك المراقب					
19	مرتفع	0.92	3.93	يخضع العاملون في الاجهزة الرقابية للضغوطات الخارجية (الاجتماعية أو الحزبية) عند ممارسة مسؤولياتهم.	12.
26	مرتفع	0.91	3.78	تتأثر درجة المساءلة والمحاسبة من قبل العاملين في الاجهزة الرقابية بمستوى العلاقة الشخصية والمحابة الوظيفية .	13.
1	مرتفع جداً	0.99	4.30	غالباً ما يركز العاملون في الاجهزة الرقابية على الامور البسيطة غير المهمة ، ويتقصدون اهمال الامور المهمة والجوهرية.	14.
2	مرتفع جداً	0.99	4.21	يتبع العاملون في الاجهزة الرقابية الانتقائية في متابعة القضايا وفي فتح ملفات الفساد.	15.
22	مرتفع	0.94	3.89	يسعى بعض العاملين في الاجهزة الرقابية إلى خلق المشاكل والبحث عن الفضائح ، وليس تقويم الأداء وتحسين فاعليته.	16.
10	مرتفع	0.99	4.04	يُتصف سلوك بعض العاملين في الاجهزة الرقابية بالتكبر والنظرة الاستعلائية على الاخرين .	17.
24	مرتفع	0.96	3.80	يتعامل العاملون في الاجهزة الرقابية بنفس انتقامي وعدائي تجاه المنظمة.	18.
28	مرتفع	1.02	3.72	لا يهدف العاملون في الاجهزة الرقابية إلى تقويم العمل وتعليم الموظف كي يتجنب الخطأ، وفي كثير من الأحيان يتجه للعقاب المشدد.	19.
15	مرتفع	0.96	3.98	لا يحترم العاملون في الاجهزة الرقابية الموظفين في المنظمة ولا يجيد أسلوب التقدير والثناء لهم .	20.
فقدان الخبرة والتخصص					
21	مرتفع	1.19	3.91	يفتقر العاملون في الاجهزة الرقابية إلى القابلية والمهارة والخبرة في مجال تأدية مهمات العمل الرقابي.	21.
14	مرتفع	1.19	3.99	يفتقد العاملون في الاجهزة الرقابية إلى المهنية ، فهم غالباً ما يكون هدفهم الاساسي تصيد الأخطاء ، وليس تقويم الأداء الخاطئ غير المقصود.	22.
18	مرتفع	1.23	3.96	يفتقر العاملون في الاجهزة الرقابية إلى المعرفة بالتعليمات والقوانين لكونهم حديثي التعيين في هذا المجال الحيوي .	23.
13	مرتفع	1.17	4	لا تتسجم المؤهلات العلمية لأغلب العاملين في الاجهزة الرقابية مع طبيعة عمل منظمنا في البيئة العراقية.	24.
9	مرتفع	1.29	4.05	لا يتناسب الوصف الوظيفي لأغلب العاملين في الاجهزة الرقابية مع طبيعة عملهم كمدققين ومراقبين داخليين .	25.
خصائص معايير المساءلة					
25	مرتفع	1.09	3.79	يعمل كل جهاز من الاجهزة الرقابية بتعليمات تختلف عن غيرها، مما يؤدي إلى عرقلة العمل والأداء.	26.
4	مرتفع	1.10	4.14	يؤدي عدم ثبات التعليمات التي تعتمد عليها الاجهزة الرقابية وتغيرها بشكل مستمر إلى تعدد الآراء والاجتهادات والتأويلات .	27.
5	مرتفع	1.05	4.09	لا تعمل الاجهزة الرقابية على مستوى جميع الكليات بشكل موحد وينسق واحد من العمل الرقابي والتدقيقي .	28.

20	مرتفع	1.04	3.93	تحتاج آليات العمل الرقابي إلى التحديث لمواكبة التغييرات والتحولات التنظيمية والبيئية .	29.
3	مرتفع	1.12	4.19	غالباً ما لا توجد قاعدة بيانات موحدة للقوانين والتعليمات التي تعتمد عليها الأجهزة الرقابية.	30.
مرتفع		0.66	3.95	سوء المساءلة المدركة بشكل عام	

2- القلق في مكان العمل

يبين الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأدنى وأقصى إجابة ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لإجابات الأفراد عينة الدراسة اتجاه القلق في مكان العمل، عند النظر إلى الجدول نؤشر حصول الفقرة (8) التي تشير إلى (حتى عندما ابذل أقصى ما أستطيع ، لا أزال أشعر بالقلق أزاء أداء كليتي بشكل جيد) على أعلى المتوسطات الحسابية بمقدار (4.22) بمستوى إجابة "مرتفع جداً" وبانحراف معياري مقداره (0.92) ، وهذا يبين اتساق وتناغم إجابات الأفراد عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة. في حين تبين ان الفقرة (1) والتي تشير إلى (غالباً ما تراودني أفكار عن ضعف أداء كليتي) قد حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ مقداره (3.66) بمستوى إجابة "مرتفع" وبانحراف معياري بلغ (0.95)، وهذا يؤشر اتساق وتناغم الإجابات الأفراد تجاه هذه الفقرة. أما على مستوى العام لمتغير القلق في مكان العمل فقد بلغ المتوسط الحسابي العام (4.06) بمستوى إجابة "مرتفع"، وبانحراف معياري قدره (0.79) مما يشير إلى أن القيادات الادارية (العمداء ومعاونيهم) عينة الدراسة لديهم شعور عالي بالقلق بشأن أداء كلياتهم وعدم القدرة على تحقيق اهداف العمل.

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية للقلق في مكان العمل (n=202)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1.	غالباً ما تراودني أفكار عن ضعف أداء كليتي.	3.66	0.95	مرتفع	8
2.	أخشى أن يكون أداء كليتي أقل من أداء باقي الكليات.	4.07	0.96	مرتفع	6
3.	أشعر بالتوتر والقلق بشأن عدم القدرة على تحقيق أهداف العمل.	4.02	1.05	مرتفع	7
4.	أنا قلق من عدم تلقي تقييم إيجابي عن أداء كليتي.	4.19	0.98	مرتفع	2
5.	غالباً ما أشعر بالقلق تجاه احتمالية عدم قدرتي على تحقيق مهام عمل كليتي في الوقت المحدد.	4.14	0.97	مرتفع	4
6.	أنا قلق بشأن ما إذا كان الآخرون يقدرّون أداء كليتي جيداً	4.15	0.95	مرتفع	3
7.	أخشى من عدم تمكني على إدارة متطلبات عمل كليتي بنجاح.	4.07	0.93	مرتفع	5
8.	حتى عندما ابذل أقصى ما أستطيع ، لا أزال أشعر بالقلق أزاء أداء كليتي بشكل جيد.	4.22	0.92	مرتفع جداً	1
القلق في مكان العمل بشكل عام		4.06	0.79	مرتفع	

3- التهكم تجاه الاجهزة الرقابية

يلخص الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأدنى وأقصى إجابة ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لإجابات الأفراد عينة الدراسة اتجاه متغير التهكم اتجاه الاجهزة الرقابية على مستوى القيادات الادارية (العمداء ومعاونيهم)، إذ نُشر حصول الفقرة أن الفقرة (7) التي تشير إلى (الخط المحددة من قبل الاجهزة الرقابية للتحسين في المستقبل غير مجدية إلى حد كبير) على أعلى المتوسطات الحسابية بمقدار (4.23)، بمستوى إجابة "مرتفع جداً"، وبانحراف معياري قدره (0.80)، مما يشير إلى وتناغم إجابات الأفراد تجاه هذه الفقرة. في حين تبين ان الفقرة (4) والتي تشير إلى (لا تعرف الاجهزة الرقابية المسؤولة عن إجراء التحسينات في الكلية ما يكفي عما يفعلونه) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ مقداره (3.97)، بمستوى إجابة "مرتفع" وبانحراف معياري بلغ (0.92) وهذا يؤشر اتساق وتناغم إجابة الأفراد عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة. أما على المستوى العام لمتغير "التهكم تجاه الاجهزة الرقابية" فقد بلغ المتوسط الحسابي العام (4.14)، وبمستوى إجابة "مرتفع"، وبانحراف معياري قدره (0.78)، ومن هذا نلاحظ وجود مستوى عالي من التهكم تجاه الاجهزة الرقابية بين القيادة الادارية (العمداء ومعاونيهم) في الجامعات عينة الدراسة.

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية للتهكم اتجاه الاجهزة الرقابية (n=202)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1.	معظم الاساليب المنتهجة من قبل الاجهزة الرقابية والتي من المفترض أن تحل المشاكل في الكلية غير ناعمة كثيراً.	4.20	1.05	مرتفع	2
2.	لا تبذل الجهات الرقابية المسؤولة عن تشخيص الأخطاء والانحرافات في الكلية جهداً كافياً لحلها.	4.09	0.83	مرتفع	7
3.	لن تؤدي محاولات الاجهزة الرقابية الرامية إلى تحسين الأمور في الكلية إلى نتائج جيدة.	4.14	0.97	مرتفع	5
4.	لا تعرف الاجهزة الرقابية المسؤولة عن إجراء التحسينات في الكلية ما يكفي عما يفعلونه.	3.97	0.92	مرتفع	8
5.	الاقتراحات المقدمة من قبل الاجهزة الرقابية حول كيفية حل المشاكل لن تنتج الكثير من التغيير الحقيقي.	4.18	0.86	مرتفع	3
6.	الجهات الرقابية المسؤولة عن تصحيح الانحرافات في العمل لا يهتمون بما يكفي بوظائفهم.	4.17	0.95	مرتفع	4
7.	الخط المحددة من قبل الاجهزة الرقابية للتحسين في المستقبل غير مجدية إلى حد كبير.	4.23	0.80	مرتفع جداً	1
8.	لا تمتلك الجهات الرقابية المسؤولة عن تقييم عمل الكلية المهارات اللازمة لأداء وظائفهم.	4.11	1.07	مرتفع	6
	التهكم اتجاه الاجهزة الرقابية	4.14	0.78	مرتفع	

4- أولويات القائد

يبين الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأدنى وأقصى إجابة ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لإجابات الأفراد عينة الدراسة اتجاه متغير أولويات القائد على مستوى القيادات الادارية (العمداء ومعاونيهم)، إذ نُؤشر حصول الفقرة (17) التي تشير إلى (يؤكد على الآثار السلبية المترتبة على عدم الأداء الجيد للأفراد العاملين) على أعلى المتوسطات الحسابية بمقدار (4.43)، بمستوى إجابة "مرتفع جداً"، وبانحراف معياري مقداره (0.86) مما يشير إلى انسجام وتناغم إجابات الأفراد عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة. في حين تبين ان الفقرة (5) والتي تشير إلى (يكافئ الأفراد العاملين عند تحسن أدائهم) قد حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ مقداره (1.81) بمستوى إجابة "منخفض"، وبانحراف معياري بلغ (0.82)، وهذا يؤشر اتساق وتناغم إجابات الأفراد عينة الدراسة اتجاه هذه الفقرة. أما على المستوى العام لمتغير أولويات القائد فقد كان المتوسط الحسابي العام (3.48) بمستوى إجابة "مرتفع"، وبانحراف قدره (0.86) وهذا يؤكد تبني القيادات الادارية (العمداء ومعاونيهم) في الكليات عينة الدراسة لأولويات اهداف تتباين في اهميتها النسبية من موقف لآخر.

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لأولويات القائد (n=202)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
أولوية تطوير الأفراد العاملين					
مسؤولي المباشر					
17	يعمل بنشاط من أجل تدريب الأفراد العاملين على كيفية التحسين المستمر في العمل.	2.06	.99	منخفض	
19	يجعل التدريب متاحاً عندما يحتاجه الأفراد العاملين.	1.98	1.02	منخفض	
18	يشجع الأفراد العاملين على المشاركة في برامج التعلم والتطوير.	2.04	1.01	منخفض	
20	يحثي على الأفراد العاملين عندما يأخذون زمام المبادرة لتعلم شيء جديد.	1.97	1.01	منخفض	
21	يكافئ الأفراد العاملين عند تحسن أدائهم.	1.81	.82	منخفض	
15	يسهل تطوير الأفراد العاملين.	2.08	.97	منخفض	
16	يتعامل مع الأخطاء على أنها فرص لتعلم شيء جديد.	2.07	1	منخفض	
أولوية اثبات الأداء					
مسؤولي المباشر					
2	يؤكد على أهمية التفوق على الآخرين.	4.37	.68	مرتفع جداً	
8	يقيم أداء الأفراد العاملين علانية وبشكل مستمر.	4.22	.64	مرتفع جداً	
7	يشجع الأفراد العاملين على التنافس مع بعضهم البعض.	4.27	.66	مرتفع جداً	
10	يكافئ الأفراد العاملين عندما يتفوقون على الآخرين داخل المنظمة.	4.15	.74	مرتفع	
13	يقضي الوقت في الاشادة بإنجازات الأفراد العاملين للإدارة العليا.	4.08	.76	مرتفع	
14	يتفاعل بقوة عندما لا يكافئ الأفراد العاملين بالشكل الذي يتناسب مع انجازاتهم.	3.85	.84	مرتفع	

12	مرتفع	.91	4.10	يعمل على خلق صورة إيجابية عن إنجازات الأفراد العاملين لدى الإدارة العليا.	14.
أولوية تجنب الخطأ					
مسؤولي المباشر					
5	مرتفع جداً	.85	4.30	ينحرج للغاية عندما لا يعمل الأفراد العاملين بشكل جيد.	15.
3	مرتفع جداً	.87	4.36	يوبخ الأفراد العاملين عندما لا يلي أداءهم التوقعات.	16.
1	مرتفع جداً	.86	4.43	يؤكد على الآثار السلبية المترتبة على عدم الأداء الجيد للأفراد العاملين.	17.
4	مرتفع جداً	.83	4.35	يبحث عن من يضع اللوم عليه عندما يكون أداء الأفراد العاملين منخفضاً.	18.
11	مرتفع	.81	4.14	يؤكد على أهمية إصلاح صورتنا عندما لا يعمل الأفراد العاملين بشكل جيد.	19.
9	مرتفع	.83	4.20	يهتم بشدة بضمان أن قسمنا لا يبدو سيئاً للإدارة العليا.	20.
6	مرتفع جداً	.91	4.29	يعتقد بوجود مشكلة خطيرة عندما ترى الإدارة العليا أن قسمنا يعاني من ضعف الأداء.	21.
مرتفع		0.86	3.48	أولويات القائد بشكل عام	

5- نمط إدارة الخطأ

يُدرج الجدول (19) المتوسطات والانحرافات وأدنى وأقصى إجابة ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لإجابات الأفراد عينة الدراسة اتجاه متغير (نمط إدارة الخطأ) على مستوى القيادات الإدارية (العمداء ومعاونيهم)، إذ نُشر حصول الفقرة (1) التي تشير إلى (ينظر مسؤولي المباشر إلى أخطاء العمل على أنها مفيدة جداً لتحسين الإجراءات) على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ مقداره (2.53) بمستوى إجابة "منخفض"، وبانحراف معياري مقداره (1)، مما يبين إتساق إجابات الأفراد عينة الدراسة وإنسجامها تجاه هذه الفقرة من فقرات متغير نمط إدارة الخطأ. في حين تبين أن الفقرة (16) والتي تشير إلى (عندما يرتكب شخص ما خطأ في القسم، فإن مسؤولنا المباشر يحتثنا على أخبار الآخرين حتى لا يرتكبوا نفس الخطأ) قد حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ مقداره (1.84) بمستوى إجابة "منخفض"، وبانحراف معياري بلغ (1)، بما يعكس إتساق إجابات الأفراد عينة الدراسة وتناغمها اتجاه هذه الفقرة. أما على مستوى المعدل العام لمتغير نمط إدارة الخطأ فقد بلغ المتوسط الحسابي العام (2.15) وبانحراف معياري قدره (1) وعند مستوى إجابة "منخفض" وهذا يشير إلى القيادات الإدارية (العمداء ومعاونيهم) في الكليات عينة الدراسة لا تتبنى نمط إدارة الخطأ عند حدوث الأخطاء في العمل، بمعنى أن هذه القيادات لا تشجع على التعلم من الأخطاء ولا تتسامح مع الخطأ عند حدوثها، وتعاقب على ارتكابه.

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لنمط إدارة الخطأ (n=202)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1.	ينظر مسؤولي المباشر إلى أخطاء العمل على أنها مفيدة جداً لتحسين الإجراءات.	2.53	1	منخفض	1

4	منخفض	1.21	2.23	يشجع مسؤولي المباشر بعد ارتكابي للخطأ على التفكير في كيفية تصحيحه.	2.
5	منخفض	1.26	2.20	يطلب مسؤولي المباشر تحليل أخطاء العمل بعد حدوثها بشكل كامل.	3.
6	منخفض	1.11	2.17	عند ارتكاب الأخطاء، يشجع مسؤولي المباشر على استغراق الكثير من الوقت للتفكير بأسبابه.	4.
11	منخفض	1.19	2.09	بعد ارتكاب الأخطاء، يوجه مسؤولي المباشر بضرورة تحليل أسبابه.	5.
13	منخفض	1	2.07	يؤمن مسؤولي المباشر بإمكانية تجنبنا للخطأ.	6.
8	منخفض	1.11	2.15	يعتقد مسؤولي المباشر ان الأخطاء في العمل تقدم معلومات مهمة لاستمرارية العمل.	7.
3	منخفض	1.15	2.23	يعتقد مسؤولي المباشر ان الأخطاء ترشد الى الأشياء التي يمكن تحسينها.	8.
9	منخفض	1.17	2.15	يركز مسؤولي المباشر على اتقان مهام العمل بالشكل الذي يؤدي إلى تعلم المزيد من الأخطاء.	9.
7	منخفض	1.1	2.15	عند حدوث الخطأ يرشد مسؤولي المباشر إلى البحث عن السبل المناسبة لتداركها.	10.
2	منخفض	1.27	2.52	يعمل مسؤولي المباشر على توجيهنا صوب تصحيح الأخطاء فور وقوعها.	11.
10	منخفض	1.15	2.11	يحث مسؤولي المباشر على التركيز على الهدف النهائي على الرغم من ارتكابنا الأخطاء.	12.
15	منخفض	1.14	2.04	عندما نعجز عن تصحيح أخطائنا في العمل، عادة ما يحثنا مسؤولونا المباشر على اللجوء إلى زملاء العمل الآخرين.	13.
14	منخفض	1.1	2.07	في حالة عدم القدرة على مواصلة العمل بعد حدوث الخطأ، عادة ما يوصينا مسؤولونا المباشر بإمكانية الاعتماد على الآخرين.	14.
16	منخفض	1.13	2.02	عندما ترتكب الأخطاء يدعم مسؤولي المباشر فكرة استشارة الآخرين حول كيفية تصحيحها.	15.
17	منخفض	1	1.84	عندما يرتكب شخص ما الخطأ في القسم ، فان مسؤولنا المباشر يحثنا على أخبار الآخرين حتى لا يرتكبوا نفس الخطأ.	16.
12	منخفض	1	2.08	في قسمنا غالبا ما يفكر مسؤولي المباشر في الكيفية التي يتم من خلالها تجنب الأخطاء من قبلنا.	17.
منخفض		1	2.15	إدارة الخطأ بشكل عام	

6- نمط مقت الخطأ

يلخص الجدول (20) المتوسطات والانحرافات وأدنى وأقصى إجابة ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لإجابات الأفراد عينة الدراسة اتجاه متغير (نمط مقت الخطأ) على مستوى القيادات الادارية (العمداء ومعاونيهم)، إذ نُشر حصول الفقرة (5) التي تشير إلى (غالبا ما يشعر مسؤولي المباشر بالقلق من حدوث الأخطاء اثناء العمل) على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ مقداره (4.37) بمستوى إجابة "مرتفع جداً"، وبانحراف معياري مقداره (0.86) ، وهذا يبين انسجام إجابات الأفراد عينة الدراسة اتجاه هذه الفقرة، مما يبين انسجام وتناغم إجابات الأفراد عينة الدراسة اتجاه هذه الفقرة. في حين تبين ان الفقرة (6) والتي تشير إلى (يحمل مسؤولي المباشر شعار " لماذا نعترف بالخطأ ما لم يكتشفه احد) قد حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ مقداره (4.08) بمستوى إجابة "مرتفع"، وبانحراف معياري بلغ (0.81)، وهذا يؤكد اتساق وتناغم إجابات الأفراد عينة الدراسة اتجاه هذه الفقرة. أما على مستوى المعدل العام

لمتغير مقت الخطأ فقد بلغ المتوسط الحسابي العام (4.21) وبانحراف معياري قدره (0.89) وعند مستوى إجابة "مرتفع جداً" وهذا يشير إلى القيادات الادارية (العمداء ومعاونيهم) في الكليات عينة الدراسة تتبنى بشكل بارز نمط مقت الخطأ في التعامل مع الخطأ عند حدوثه، بمعنى يخلق القائد بيئة عقابية لمنع حدوث الأخطاء وتكرارها.

الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لنمط مقت الخطأ (n=202)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1.	يشعر مسؤولي المباشر بالاجهاد عند ارتكابنا الأخطاء.	4.15	.99	مرتفع	9
2.	يشعر مسؤولي المباشر بالخجل عند ارتكابنا الأخطاء.	4.14	.95	مرتفع	10
3.	غالبا ما يشعر مسؤولي المباشر بالخوف عند ارتكابنا الأخطاء.	4.25	.90	مرتفع جداً	3
4.	ينزعج مسؤولي المباشر ويغضب عند ارتكابنا الأخطاء.	4.37	.83	مرتفع جداً	2
5.	غالبا ما يشعر مسؤولي المباشر بالقلق من حدوث الأخطاء اثناء العمل.	4.37	.86	مرتفع جداً	1
6.	يحمل مسؤولي المباشر شعار " لماذا نعترف بالخطأ ما لم يكتشفه احد.	4.08	.81	مرتفع	11
7.	يرى مسؤولي المباشر عدم جدوى مناقشة الأخطاء مع الاخرين.	4.19	.85	مرتفع	6
8.	يخلق مسؤولي المباشر بيئة تشجع التستر على اخطائنا.	4.22	.90	مرتفع جداً	5
9.	يفضل مسؤولي المباشر عدم الكشف عن اخطائنا داخل القسم. (R)	4.24	.88	مرتفع جداً	4
10.	اعترفنا لمسؤولنا المباشر بخطئنا يعرضنا للمساءلة.	4.17	.91	مرتفع	8
11.	قد يلحقنا الضرر إذا اكتشفت اخطائنا من قبل مسؤولنا المباشر.	4.19	.87	مرتفع	7
نمط مقت الخطأ بشكل عام		4.21	0.89	مرتفع جداً	

ثالثاً. اختبار فرضيات نموذج القائد

في هذه الفقرة نعمل على اختبار فرضيات الدراسة الخاصة بالمستوى الأول (مستوى القائد) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling)، التي تعد من الأدوات الإحصائية التي لها القابلية على التعامل مع أعداد كبيرة من المتغيرات والمتغيرات الكامنة (غير القابلة للقياس)، وهي تمثل البديل الأفضل لتحليل المسار، الانحدار المتعدد، والتحليل العاملي التوكيدي وتحليل السلاسل الزمنية، لأنها لا تستخرج حجم التأثير والمعنوية الإحصائية فقط ، وإنما تستخرج مدى ملائمة البيانات للنموذج المقترح للدراسة في ضوء عدد من المؤشرات الإحصائية، وهي طريقة توكيدية أكثر من كونها طريقة استكشافية. وقبل الشروع باختبار فرضيات الدراسة، عمد الباحث إلى تحديد قوة العلاقة بين المتغيرات بالاعتماد على مصفوفة معاملات الارتباط (Pearson) كخطوة تمهيدية تسبق اختبار الفرضيات، لمعرفة قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وتقديم دعم أولي يشير إلى وجود

علاقة بين متغيرات البحث. نحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen, 1983) وكالاتي :

❖ علاقة الارتباط منخفضة : إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من 0.10

❖ علاقة الارتباط معتدلة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط بين 0.10 - 0.30

❖ علاقة الارتباط قوية: إذا كانت قيمة معامل الارتباط أعلى من 0.30

استناداً إلى القاعدة اعلاه يبين الجدول (21) ان أغلب المعاملات المبينة في الجدول أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة وهذا يقدم دعم أولي (Initial Support) لفرضيات الدراسة. فعلى سبيل المثال، نلاحظ من الجدول (21) وجود علاقة إرتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين سوء المساءلة والقلق بلغت (0.485) ووجود علاقة إرتباط ايجابية بين سوء المساءلة والتهكم بلغت (0.599) و (0.452) بين سوء المساءلة وألوية تجنب الخطأ و (0.392) بين سوء المساءلة ونمط مقت الخطأ، فضلاً عن وجود علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة معنوية بين سوء المساءلة ونمط ادارة الخطأ بلغت (-0.352).

جدول (21)

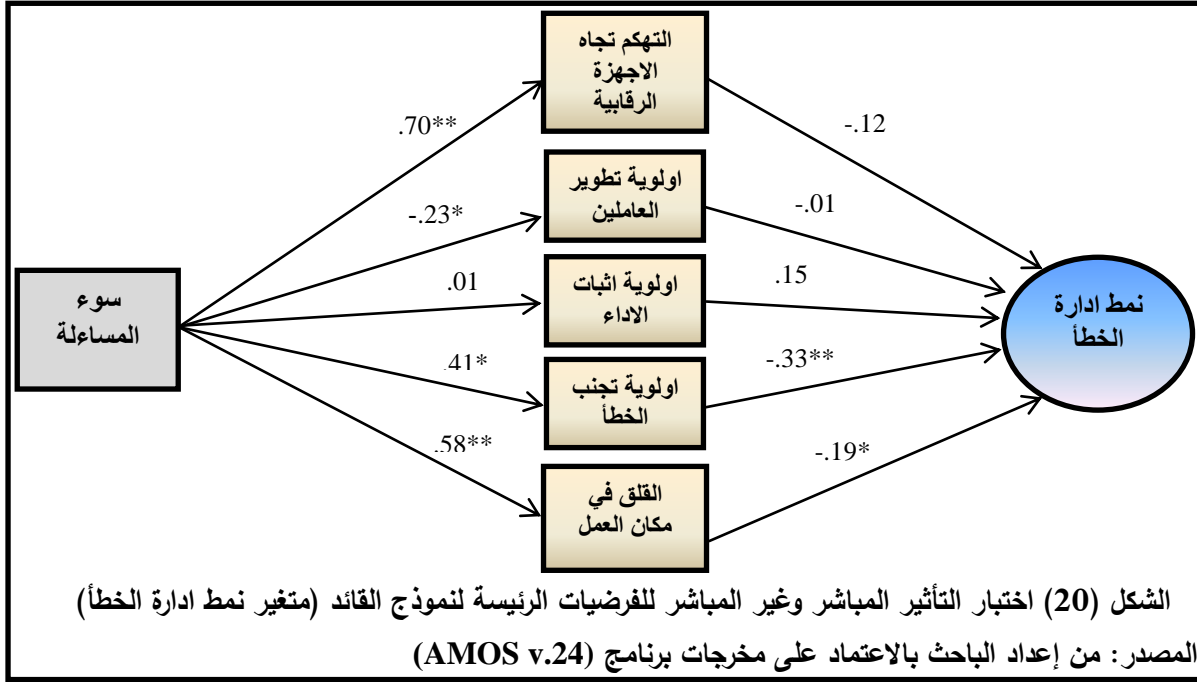
مصفوفة معاملات الارتباط

		MISACCO	ANX	CYN	LEAR	PERF	AVOI	ERRM	ERRA
1	MISACCO	1							
2	ANX	.485**	1						
3	CYN	.599**	.600**	1					
4	LEAR	-.187**	.020	.035	1				
5	PERF	.016	-.083-	.010	-.214**	1			
6	AVOI	.452**	.187**	.220**	-.151*	-.046-	1		
7	ERRM	-.352**	-.248**	-.272**	.050	.091	-.276**	1	
8	ERRA	.392**	.400**	.458**	.062	-.092-	.208**	-.522**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

1- اختبار العواقب المباشرة لسوء المساءلة للقائد واختبار سوء المساءلة التنظيمية ونمط القائد في إدارة الخطأ من خلال الدور الوسيط للقلق، والتهكم تجاه الأجهزة الرقابية، وأولويات القائد).

لغرض اجراء الاختبار والخاصة باختبارات التأثير المباشر، وغير المباشر بين سوء المساءلة ونمط القائد في إدارة الخطأ من خلال الدور الوسيط للتهكم والقلق وأولويات القائد تمّ تصميم الشكل (20) والجدول (22) لتحديد معنوية علاقات التأثير بين الابعاد والمتغيرات.



الجدول (22)

الأوزان الإحصائية لاختبار فرضيات التأثير المباشر لنموذج سوء المساءلة للقائد (والمتغيرات الوسيطة)

النتيجة	R2	P المعنوية	C.R. القيمة الحرجة	S.E. الخطأ المعياري	Estimate قيمة التأثير	مسار الانحدارات المباشرة		
قبول الفرضية	.235	***	10.670	.066	.70	CYN	<--	MISACCO
قبول الفرضية	.035	.007	-2.711	.086	-.23	LEAR	<--	MISACCO
رفض الفرضية	0	.822	.226	.046	.01	PERF	<--	MISACCO
قبول الفرضية	0.204	***	7.218	.057	.41	AVOI	<--	MISACCO
قبول الفرضية	.235	***	7.897	.073	.58	ANX	<--	MISACCO

ملاحظة: MISACCO = سوء المساءلة، CYN = التهكم، LEAR = أولوية تطوير التابعين، PERF = أولوية اثبات الأداء، AVOI = أولوية تجنب الخطأ، ANX = القلق في مكان العمل

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.24)

يبين الجدول (22) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار التأثيرات المباشرة للفرضيات، فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) (R^2) لسوء المساءلة MISACCO في التهمك اتجاه الاجهزة الرقابية CYN (0.24) وهذا يشير إلى أن سوء المساءلة MISACCO تفسر (24%) من التغيرات التي تطرأ على التهمك اتجاه الاجهزة الرقابية CYN أما النسبة المتبقية والبالغة (76%) فتعود لتأثير متغيرات أخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة، كما كانت (القيمة الحرجة (C.R)) أكبر من (1.96)؛ ويُشير مضمون هذه النتيجة إلى أن القادة الذين لديهم مستوى عالٍ من الإدراك لسوء المساءلة سوف يعزز لديهم الاتجاهات التهمكية اتجاه الاجهزة الرقابية؛ وهذا يشير إلى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين سوء المساءلة التنظيمية والتهمك تجاه الأجهزة الرقابية (موقف القائد)، أما فيما يتعلق بالفرضية التي تقترح وجود تأثير لسوء المساءلة MISACCO على أولويات القائد (أولوية تطوير التابعين LEAR) فقد افصحت قيمة معامل التحديد (التفسير) (R^2) لسوء المساءلة في أولويات تطوير التابعين البالغة (0.035) عن أن سوء المساءلة تفسر (3.5%) من التقلبات التي تطرأ على أولوية تطوير الأفراد العاملين، أما النسبة المتبقية البالغة (96.5%) فتعود لتأثير متغيرات أخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة؛ ويُشير مضمون هذه النتيجة إلى أن القادة الذين يكون لديهم مستوى عالٍ من الإدراك لسوء المساءلة سوف يقلل من دافعيتهم لتبني أولويات تطوير التابعين؛ وهذا يؤكد قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين سوء المساءلة التنظيمية وأولويات القائد (أولوية تطوير التابعين)، كما توصلت الاختبار إلى ان سوء المساءلة MISACCO تفسر (0.0%) من التقلبات التي تحدث في (أولوية إثبات الأداء PERF) أما النسبة الباقية والبالغة (100%) فيمكن ان تعود لتأثير متغيرات أخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة؛ ويُشير مضمون هذه النتيجة إلى أن القادة الذين يكون لديهم مستوى عالٍ من الإدراك لسوء المساءلة ليس له تأثير يذكر على رغبتهم في تبني أولويات اثبات الأداء، وهذه النتيجة جاءت معاكسة لتوقعات الدراسة؛ وبذلك ترفض الفرضية وبذلك التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين سوء المساءلة التنظيمية وأولويات القائد (أولوية إثبات الأداء)، كما بينت النتائج ان سوء المساءلة تفسر (20%) من التغيرات التي تطرأ على (أولوية تجنب الخطأ AVOI) إذ افصحت قيمة معامل التحديد (التفسير) (R^2) التي بلغت (0.20) أما النسبة المتبقية والبالغة (80%) فقد ترجع لتأثير متغيرات أخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة؛ ويُشير مضمون هذه النتيجة إلى أن القادة الذين يكون لديهم مستوى عالٍ من الإدراك لسوء المساءلة سوف يعزز من دافعيتهم لتبني أولويات تجنب الخطأ؛ وهذا يؤكد قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير معنوية بين سوء المساءلة التنظيمية وأولويات القائد (أولوية تجنب الخطأ). اخيراً يؤشر من الجدول (22) معامل التفسير (R^2) لسوء المساءلة في القلق بلغ (0.235) وهذا يشير إلى أن سوء المساءلة MISACCO تفسر (23.5%) من التغيرات التي تطرأ على القلق ANX أما النسبة المتبقية (76.5%) فترجع لتأثير متغيرات أخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة، كما كانت (القيمة الحرجة C.R) مقبولة

احصائياً لكونها أكبر (1.96)؛ ويُشير مضمون هذه النتيجة إلى أن القادة الذين يكون لديهم مستوى عالٍ من الإدراك لسوء المساءلة سوف يزيد من مستويات القلق لديهم؛ وهذا يشير إلى قبول الفرضية التي تقترح وجود تأثير معنوي بين سوء المساءلة التنظيمية والقلق في مكان العمل (مشاعر القائد).

2- اختبار فرضيات التأثير غير المباشرة لسوء المساءلة ونمط القائد في إدارة الخطأ من خلال الدور الوسيط للقلق، والتهمك تجاه الأجهزة الرقابية، وأولويات القائد).

ولاختبار فرضيات العواقب غير المباشرة لسوء المساءلة ونمط القائد في إدارة الخطأ من خلال الدور الوسيط للقلق، والتهمك تجاه الأجهزة الرقابية، وأولويات القائد). سيقوم الباحث باختبار العلاقة المباشرة بين المتغيرات الوسيطة والمتغير التابع (نمط القائد في إدارة الخطأ) كخطوة استباقية وكما هو موضح في الجدول (23)

الجدول (23)

الأوزان الإحصائية لاختبار فرضيات التأثير المباشر للمتغيرات الوسيطة في نمط القائد في إدارة الخطأ

النتيجة	R2	P المعنوية	C.R. القيمة الدرجة	S.E. الخطأ المعياري	Estimate قيمة التأثير	مسار الانحدارات المباشرة		
رفض الفرضية	.074	.132	-1.507	.080	-.121	ERRM	<--	CYN
رفض الفرضية	0.00	.880	-.151	.073	-.011	ERRM	<--	LEAR
رفض الفرضية	0.008	.267	1.110	.138	.154	ERRM	<--	PERF
قبول الفرضية	.076	.001	-3.187	.104	-.331	ERRM	<--	AVOI
قبول الفرضية	.062	.021	-2.306	.083	-.190	ERRM	<--	ANX

ملاحظة: ERRM = نمط إدارة الخطأ ، CYN = التهمك ، LEAR = أولوية تطوير التابعين ، PERF = أولوية اثبات الأداء ، AVOI = أولوية تجنب الخطأ ، ANX = القلق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.24)

نلاحظ من الجدول (23) اعلاه والخاص باختبار فرضيات التأثير المباشر للمتغيرات الوسيطة لل (القلق، والتهمك تجاه الأجهزة الرقابية، وأولويات القائد) في المتغير التابع (نمط القائد في إدارة الخطأ) رفض فرضيات التأثير المباشر الأولى والثانية والثالثة وقبول الفرضية الرابعة والخامسة.

أما بالنسبة لاختبار الفرضيات الوسيطة سيعتمد الباحث لتحديد مستوى الدلالة للتأثير غير المباشر للمتغيرات الوسيطة على اختبار (Bootstrapping) الذي يختبر معنوية التأثير غير المباشر من خلال تحديد مستوى معنوية التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط والحد الأدنى والأعلى (Upper & Lower

Bound) لفترات الثقة، إذ تكون المعنوية دالة إحصائياً عندما تكون الحدود لا تساوي (0) وعدم اختلاف الإشارة بين الحد الأعلى والحد الأدنى.

ومن أجل اختبار الفرضيات الوسيطة الخاصة بالتأثيرات غير المباشرة لسوء المساءلة للقائد في نمط إدارة الخطأ من خلال القلق، وأولويات القائد، والتهكم اتجاه الاجهزة الرقابية تمّ تصميم الجدول (24) الذي يعرض نتائج التأثير غير المباشر والحدود الدنيا والعليا لفترات الثقة والمعنوية ونتيجة الفرضية.

الجدول (24)

نتائج اختبار التأثير غير المباشر لسوء المساءلة التنظيمية ونمط القائد في إدارة الخطأ من خلال الدور الوسيط للقلق، أولوية تطوير الأفراد العاملين، أولوية اثبات الأداء، أولوية تجنب الفشل، والتهكم تجاه الاجهزة الرقابية)

النتيجة	المعنوية	فترة الثقة		التأثير غير المباشر	مسار التأثير غير المباشر
		الحد الأعلى	الحد الأدنى		
رفض الفرضية	.151	.009	-.231	-.084	ERRM <-- ANX <-- MISACCO
رفض الفرضية	.777	.025	-.027	.002	ERRM <-- LEAR <-- MISACCO
رفض الفرضية	.650	.019	-.010	.005	ERRM <-- PERF <-- MISACCO
قبول الفرضية	.013	-.036	-.303	-.136	ERRM <-- AVOI <-- MISACCO
قبول الفرضية	.042	-.016	-.274	-.134	ERRM <-- CYN <-- MISACCO

* Significantly at the 0.05 level (2-tailed). ** Significantly at the 0.01 level (2-tailed).
ملاحظة: MISACCO = سوء المساءلة، ANX = القلق، ERRM = نمط إدارة الخطأ، LEAR = أولوية تطوير التابعين، أولوية اثبات الأداء

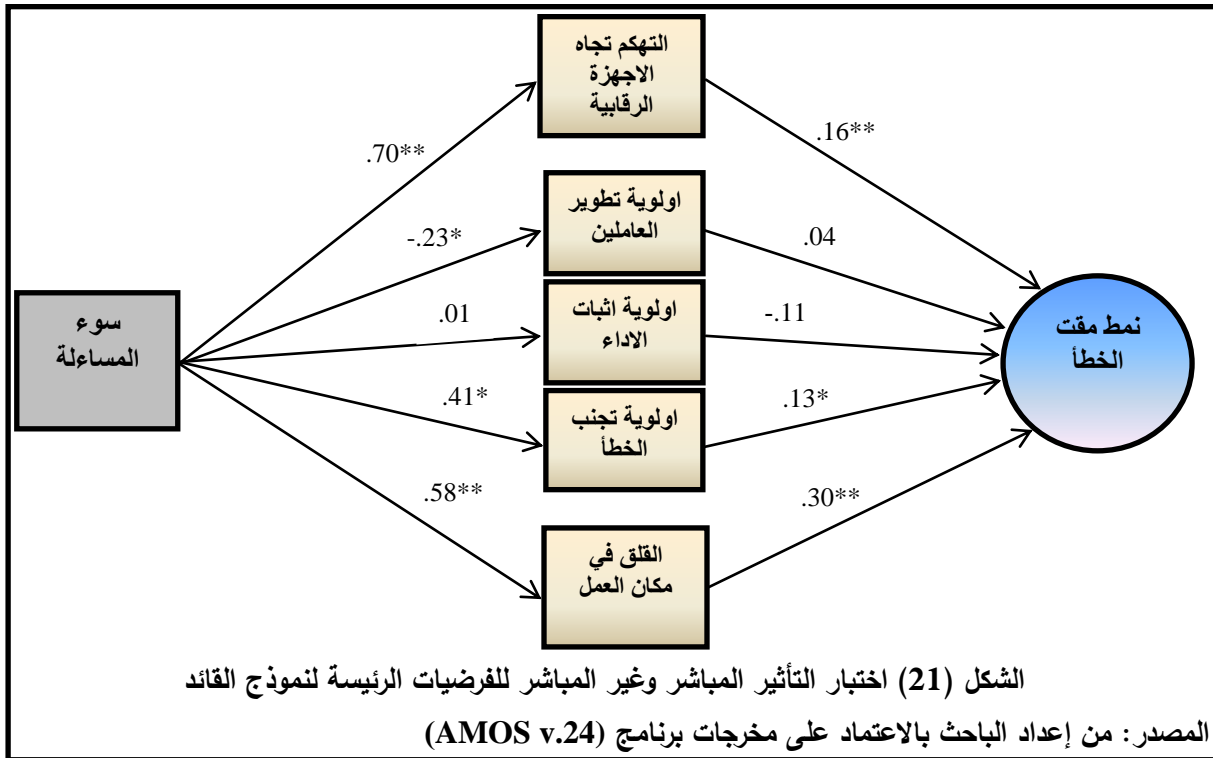
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.24)

يلاحظ من خلال البيانات المعروضة في الجدول (24) وجود تأثير غير مباشر سالب وغير معنوي لسوء المساءلة التنظيمية ونمط القائد في إدارة الخطأ من خلال الدور الوسيط للقلق تجاه الاجهزة الرقابية بلغ (-.070). إلا أنه غير دال احصائياً لان الحدود الدنيا والعليا لفترة الثقة متفاوتة وبإشارات مختلفة، وعليه ترفض الفرضية، أما بالنسبة للتأثير غير مباشر لسوء المساءلة التنظيمية ونمط القائد في إدارة الخطأ من خلال الدور الوسيط لأولويات القائد (أولوية تطوير التابعين) فقد بلغ (.003)، إلا أنه غير دال احصائياً لان الحدود الدنيا والعليا لفترة الثقة متفاوتة وبإشارات مختلفة، وعليه ترفض الفرضية. وبلغت قيمة التأثير غير مباشر لسوء المساءلة التنظيمية ونمط القائد في إدارة الخطأ من خلال الدور الوسيط لأولويات القائد (أولوية اثبات الأداء)، (.002). إلا أنه غير دال احصائياً لان الحدود الدنيا والعليا لفترة الثقة متفاوتة وبإشارات مختلفة، وعليه ترفض الفرضية، أما التأثير غير مباشر لسوء المساءلة التنظيمية ونمط القائد في إدارة الخطأ من خلال الدور الوسيط لأولويات القائد (أولوية تجنب الأخطاء)، فقد بلغ (-.137) عند مستوى معنوية (0.05) وهو دال احصائياً، كما كانت الحدود

الدنيا والعليا بإشارات متشابهة وعليه تقبل الفرضية. وحققت فرضية التأثير غير المباشر لسوء المساءلة التنظيمية ونمط القائد في إدارة الخطأ من خلال الدور الوسيط للتهكم تجاه الأجهزة الرقابية تأثير غير مباشر سالب وغير معنوي بلغ (-.134) عند مستوى معنوية (0.05) وهو دالة احصائياً، كما كانت الحدود الدنيا والعليا لفترة الثقة بإشارات متشابهة وعليه تقبل الفرضية.

3- اختبار التأثير غير المباشر لسوء المساءلة في نمط مقت الخطأ من خلال الدور الوسيط (للقلق ، والتهكم تجاه الأجهزة الرقابية ، وأولويات القائد).

لاختبار فرضيات العواقب غير المباشرة لسوء المساءلة ونمط القائد في مقت الخطأ من خلال الدور الوسيط (للقلق، والتهكم تجاه الأجهزة الرقابية ، وأولويات القائد). سيقوم الباحث بإختبار العلاقة المباشرة بين المتغيرات الوسيطة والمتغير التابع (نمط القائد في مقت الخطأ) كخطوة استباقية وكما هو موضح في الجدول (25).



الجدول (25)

الأوزان الإحصائية لاختبار فرضيات التأثير المباشر للمتغيرات الوسيطة في نمط القائد في مقت الخطأ

النتيجة	R2	P المعنوية	C.R. القيمة الدرجة	S.E. الخطأ المعياري	Estimate قيمة التأثير	مسار الانحدارات المباشرة		
قبول الفرضية	.21	***	5.001	.059	.297	ERRA	<--	CYN
رفض الفرضية	0.004	.424	.799	.052	.042	ERRA	<--	LEAR

رفض الفرضية	0.009	.279	-1.082	.100	-1.108	ERRA	<--	PERF
رفض الفرضية	.043	.094	1.672	.075	.125	ERRA	<--	AVOI
قبول الفرضية	.16	.006	2.772	.058	.160	ERRA	<--	ANX
ملاحظة: ERA = نمط مقت الخطأ ، CYN = التهمك ، LEAR = أولوية تطوير التابعين ، PERF = أولوية اثبات الأداء ، AVOI = أولوية تجنب الفشل ، ANX = القلق								

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.24)

نلاحظ من الجدول (25) اعلاه والخاص بإختبار فرضيات التأثير المباشر للمتغيرات الوسيطة (القلق تجاه الأجهزة الرقابية، والتهمك، وأولويات القائد) في المتغير التابع (نمط القائد في مقت الخطأ) رفض فرضيات التأثير المباشر الثانية والثالثة والرابعة وقبول الفرضيات الأولى والخامسة. ولغرض اجراء اختبار التأثيرات غير المباشر بين سوء المساءلة ونمط مقت الخطأ من خلال الدور الوسيط للقلق، وأولويات القائد، والتهمك اتجاه الاجهزة الرقابية تمّ تصميم والجدول (26) الذي يعرض نتائج مثل التأثير غير المباشر والحدود الدنيا والعليا لفترات الثقة والمعنوية ونتيجة الفرضية.

الجدول (26)

نتائج اختبار التأثير غير المباشر لسوء المساءلة التنظيمية ونمط القائد في مقت الخطأ من خلال الدور الوسيط لل (القلق، أولوية تطوير الأفراد العاملين، أولوية اثبات الأداء، أولوية تجنب الفشل، والتهمك تجاه الاجهزة الرقابية)

النتيجة	المعنوية	فترة الثقة		التأثير غير المباشر	مسار التأثير غير المباشر
		الحد الأعلى	الحد الأدنى		
قبول الفرضية	.008	.226	.025	.11	ERRA <-- ANX <-- MISACCO
رفض الفرضية	.153	.001	-.039	-.009	ERRA <-- LEAR <-- MISACCO
رفض الفرضية	.548	.006	-.014	-.001	ERRA <-- PERF <-- MISACCO
رفض الفرضية	.123	.172	-.003	.053	ERRA <-- AVOI <-- MISACCO
قبول الفرضية	.004	.358	.084	.17	ERRA <-- CYN <-- MISACCO
* Significantly at the 0.05 level (2-tailed). ** Significantly at the 0.01 level (2-tailed). ملاحظة: MISACCO = سوء المساءلة، ERA = نمط مقت الخطأ، ANX = القلق، LEAR = أولوية تطوير التابعين، AVOI = أولوية تجنب الفشل، CYN = التهمك					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.24)

يلاحظ من خلال البيانات المعروضة في الجدول (26) وجود تأثير غير مباشر ومعنوي لسوء المساءلة التنظيمية ونمط القائد في مقت الخطأ من خلال الدور الوسيط للقلق تجاه الأجهزة الرقابية بلغ (0.092) عند مستوى معنوية (0.05) وهو دال احصائياً، كما كانت الحدود الدنيا والعليا بإشارات متشابهة، وعليه تقبل الفرضية، أما بالنسبة للتأثير غير مباشر لسوء المساءلة التنظيمية ونمط القائد في

مقت الخطأ من خلال الدور الوسيط لأولويات القائد (أولوية تطوير التابعين) فقد بلغ (-0.010)، إلا أنه غير دال احصائياً لان الحدود الدنيا والعليا لفترة الثقة متفاوتة وإشارات مختلفة، وعليه ترفض الفرضية، وبلغت قيمة التأثير غير مباشر لسوء المساءلة التنظيمية ونمط القائد في مقت الخطأ من خلال الدور الوسيط لأولويات القائد (أولوية أثبات الأداء)، (-0.001) إلا أنها غير دالة احصائياً لان الحدود الدنيا والعليا لفترة الثقة متفاوتة وإشارات مختلفة، وعليه ترفض الفرضية ، أما التأثير غير مباشر لسوء المساءلة التنظيمية ونمط القائد في مقت الخطأ من خلال الدور الوسيط لأولويات القائد (أولوية تجنب الأخطاء)، فقد بلغ (0.052) إلا أنه غير دال احصائياً لان الحدود الدنيا والعليا لفترة الثقة متفاوتة وإشارات مختلفة، وعليه ترفض الفرضية، وحققت فرضية التأثير غير المباشر لسوء المساءلة التنظيمية ونمط القائد في مقت الخطأ من خلال الدور الوسيط للتهكم تجاه الأجهزة الرقابية تأثير غير مباشر ومعنوي بلغ (0.209) عند مستوى معنوية (0.05) وهو دال احصائياً كما كانت الحدود الدنيا والعليا لفترة الثقة بإشارات متشابهة، وعليه تقبل الفرضية.

المبحث الثالث اختبار نموذج التابع

توطئة

بعد ان تمّ اختبار نموذج سوء المساءلة على مستوى القائد، ننتقل الان لاختبار نموذج سوء المساءلة على مستوى التابع. وعليه سيتضمن المبحث الحالي ثلاثة جوانب، يختبر الجانب الأول صدق بناء نموذج سوء المساءلة للتابع، ويقدم الجانب الثاني الوصف الإحصائي لنموذج سوء المساءلة للتابع، وينتهي المبحث باختبار الفرضيات المقترحة لنموذج سوء المساءلة للتابع.

وقبل البدء باختبار نموذج التابع ولتسهيل عرض البيانات الخاصة بمقاييس الدراسة عمدنا إلى ترميز متغيرات وابعاد هذا النموذج، تتكون أداة قياس نموذج التابع من ثلاثة أجزاء أساسية، الجزء الأول يتمثل بسوء المساءلة للتابع، والجزء الثاني يتعلق بالعواقب المباشرة وغير المباشرة لسوء المساءلة للتابع، فضلاً عن الأبعاد الفرعية لكل متغير من المتغيرات الرئيسة للنموذج، والجدول (27) يقدم توضيحاً حول ترميز كل متغير وكل بعد لنموذج التابع وتحديد مصدر الحصول على المقياس وعدد الفقرات :

الجدول (27)

ترميز متغيرات نموذج التابع

المتغير	الابعاد	عدد العبارات	الرمز	المصدر
سوء المساءلة	1-خصائص بيئة المساءلة:	11	MIS-ACCO	تصميم مقياس جديد
	-كثافة المساءلة	4	INTE	
	-غموض المساءلة	3	CONF	
	-عدم توافقية المساءلة	4	INCO	
	2-خصائص المراقب:	14	MON-CHAR	
	-سوء سلوك المراقب	9	MIS	
	- فقدان الخبرة والتخصص	5	EXP	
	3-خصائص المعايير	5	STAND	
نمط التابع (الاعتمادية)	احادي البعد	6	DEPE	(Eisenbeiß & Boerner, 2011)
تفضيلات التابع للهيكل الوظيفي	تفضيلات التابع للرسمية	5	FROM	(Meirovich et al., 2007)
	تفضيلات التابع للروتين	3	ROTE	(Bacharach et al., 1990)
	تفضيلات التابع للمركزية	4	CENT	(Yen & Teng, 2013)
مشاعر التابع (الخوف من الفشل)	احادي البعد	13	FEAR	(Hagtvet & Benson, 1997)
سلوك العمل الاستباقي	الوقاية من المشاكل	3	PROP	(Parker & Collins 2010)
	صوت العامل	4	VOIC	
	تحمل المسؤولية	3	RESP	
	الابداع	3	RESP	

أولاً صدق بناء نموذج التابع وثباته

نظراً لأن استمارة الاستبيان تُمثل الأداة الأساسية لجمع بيانات الدراسة الحالية، والتي اعتمدت على مدرج (Likert) الخماسي، وبسبب الأهمية التي تحظى بها أداة القياس في أي دراسة تعتمد المدخل التجريبي (Empirical Approach) عمد الباحث إلى إجراء الاختبارات الآتية للتأكد من صحة ودقة البيانات التي تم الحصول عليها.

كما بيينا سابقاً في نموذج القائد يُشير مفهوم صدق أداة القياس إلى قابلية الأداة على القياس الدقيق والموثوق للبناء المراد قياسه، أي المدى الذي تمثل فيه أداة القياس الخصائص التي تتميز بها الظاهرة قيد الدراسة والتحقيق (Hinkin, 1995: 968). وقد تضمن هذا الجانب إختبارين مهمين هما الصدق الظاهري، والصدق البنائي .

الصدق الظاهري لأداة قياس نموذج التابع

قام الباحث بعرض الاستبانة الخاصة بنموذج التابع على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الاعمال وضمن تخصص (نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، والموارد البشرية، والإدارة الاستراتيجية) بلغ عددهم (17) محكماً⁽¹³⁾ وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس وبيان مدى تمثيل الفقرات للبعد الذي تنتمي إليه.

وقد أعد الباحث استمارة خاصة لاستطلاع آراء المحكمين حول مدى وضوح كل عبارة من حيث المحتوى الفكري والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع إضافة أو حذف ما يرى المحكم من عبارات في أي محور من المحاور، وفي ضوء الآراء التي أبداهها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي إتفق عليها المحكمين، وتعديل وصياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها لتكون أكثر وضوحاً.

أ- صدق البناء

لغرض اختبار صدق البناء فإن البحث الحالي سيقوم باستعمال التحليل العامل التوكيدي (CFA) كونه أحد أساليب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) Structural Equation Modeling من خلال استعمال البرنامج الإحصائي (AMOS.23)،¹⁴ وبنفس الطريقة التي اعتمدها في اختبار نموذج سوء مساءلة القائد.

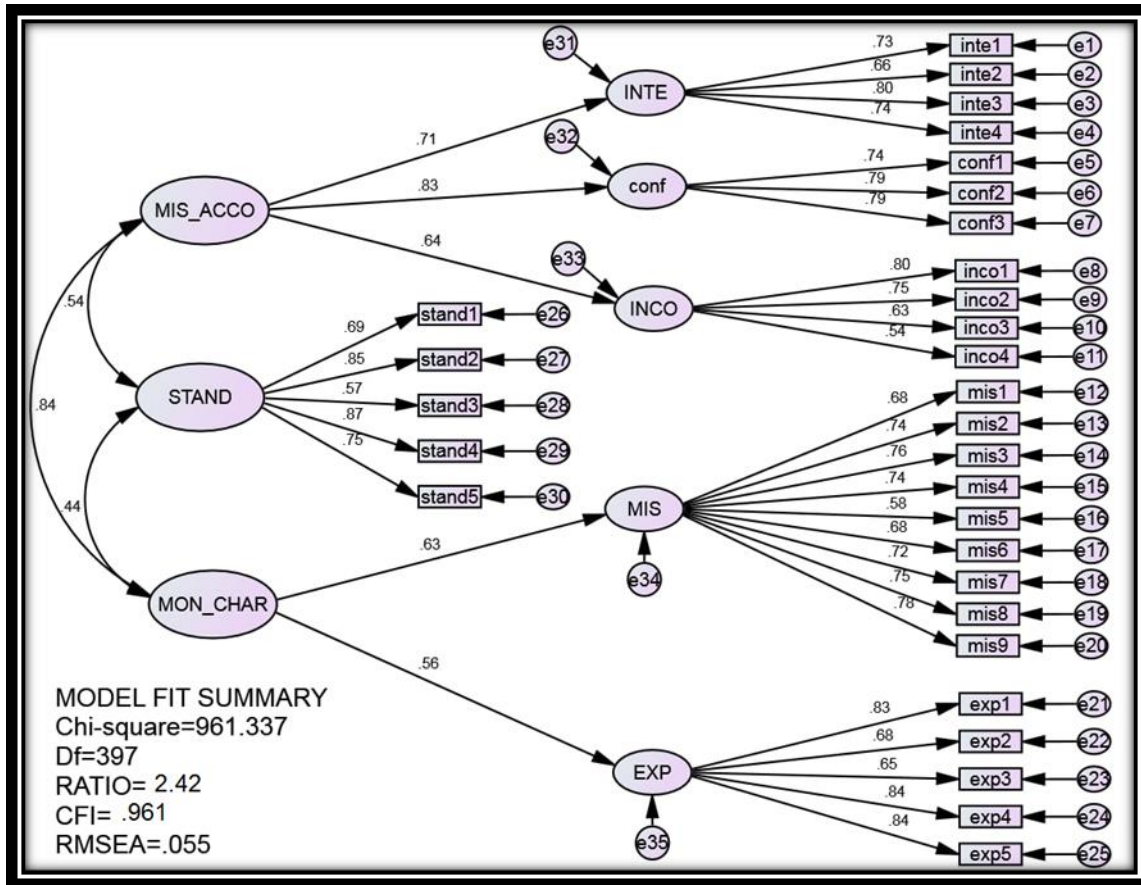
1- اختبار نموذج سوء المساءلة للتابع.

ترشدنا مقارنة مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة أسفل الشكل (22) مع المؤشرات المحددة في الجدول (12) صحة افتراض أن الـ (30) فقرة تقيس بدقة بنية (سوء المساءلة للتابع) التي تعد بنية متعددة الابعاد

(13) انظر الملحق (7) المحكمون لأداة القياس.

(14) في المبحث الثاني من هذا الفصل شرح تفصيلي عن معادلة النمذجة الهيكلية ومؤشراتها.

(Multi-dimensions) إذ تتكون من ثلاثة أبعاد أساسية (خصائص البيئة، وخصائص المراقب، وخصائص المعايير) وفي ضوء الأوزان الإنحدارية المعيارية المؤشرة على الأسهم، يتضح لنا صدق جميع عبارات مقياس سوء مساءلة التابع لان قيمتها تتجاوز (0.50) وهي مقبولة إحصائياً وفقاً لما حدده (Hair et al., 2010)، كما هو واضح من الشكل (22) أن مؤشرات جودة المطابقة لمتغير سوء المساءلة (نموذج التابع) الظاهرة أسفل الشكل كانت مقبولة استناداً إلى الشروط التي حددها (Hair et al., 2010) والمؤشرة في الجدول (12)، إذ أشارت النتائج ان قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) قد بلغت (0.055) ويعتبر هذا مقبول احصائياً كونه أقل من (0.080)، وحقق مؤشر المطابقة المقارن (CFI) قيمة مقدارها (0.961) وهي مقبولة احصائياً لكونها تتجاوز من (0.95)، وهذا مطابق للقاعدة المذكورة في الجدول (12)، مما يؤكد إن البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة مطابقة لنموذج القياس المتمثل بمقياس سوء مساءلة التابع.



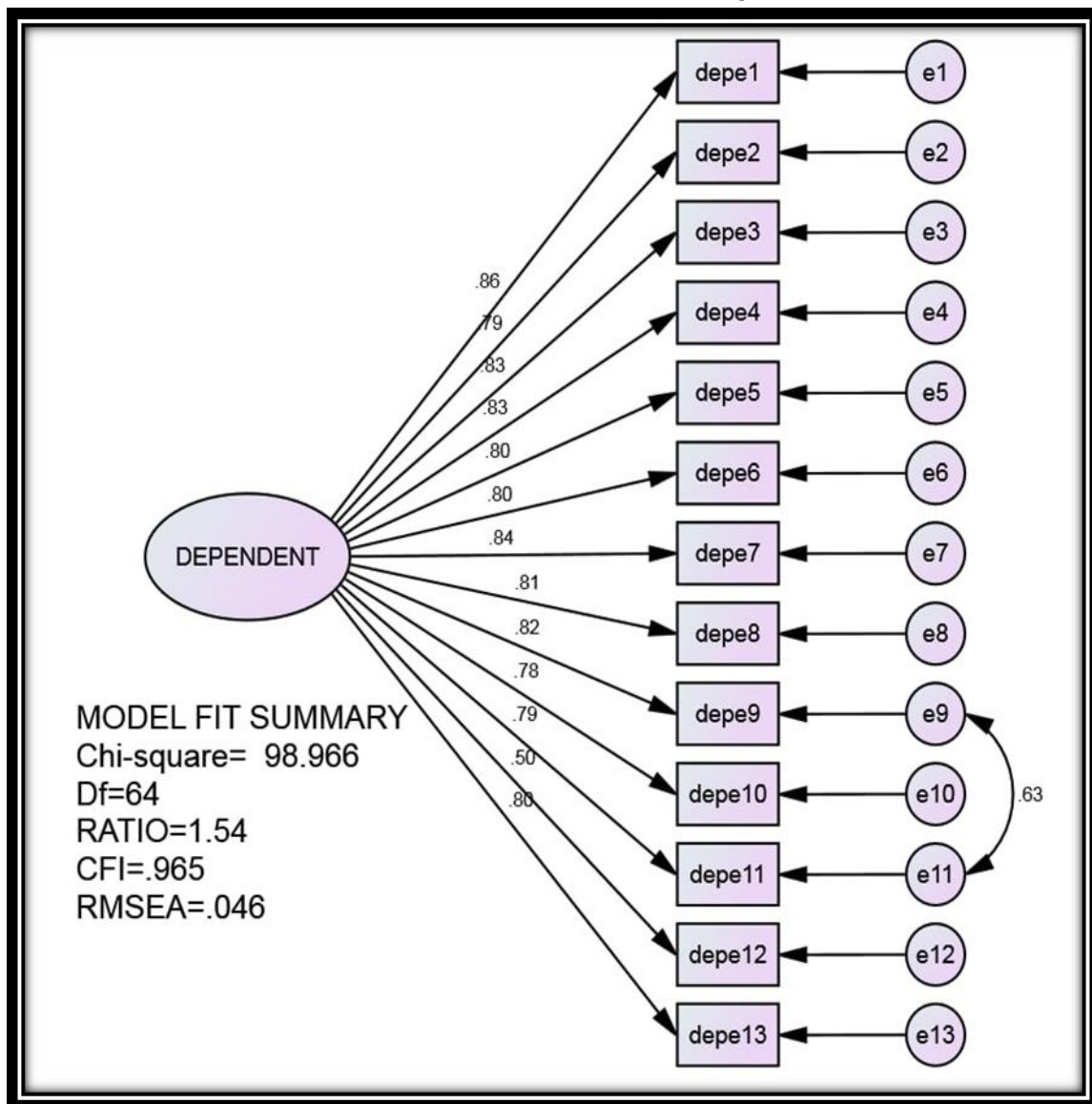
الشكل (22) نموذج المعادلة الهيكلية لمتغير سوء المساءلة للتابع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.24)

2- اختبار متغير نمط التابع (الاعتمادية)

نستنتج من مقارنة مؤشرات جودة المطابقة المبينة أسفل الشكل (23) مع المؤشرات المحددة في الجدول (12) صحة افتراض أن الـ (13) فقرة تقيس بدقة بنية (اعتمادية التابعين) الذي يُعد متغير احادي البعد. وفي ضوء الأوزان الإنحدارية المعيارية المؤشرة على الأسهم، يتضح لنا صدق جميع عبارات

مقياس اعتمادية التابعين لان قيمتها تتجاوز (0.50) وهي مقبولة إحصائياً وفقاً لما حدده (Hair et al., 2010)، كما هو واضح من الشكل (23) أن كافة مؤشرات جودة المطابقة لمتغير سوء المساءلة (نموذج القائد) الموضحة أسفل الشكل كانت مقبولة استناداً إلى الشروط التي حددها (Hair et al., 2010) والمؤشرة في الجدول (12)، إذ بينت النتائج ان قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) قد بلغت (0.046) وتعتبر هذه القيمة مقبولة لكونها أقل من (0.080)، وحقق مؤشر المطابقة المقارن (CFI) قيمة مقدارها (0.965) وهي مقبولة احصائياً لكونها تتجاوز (0.95)، وهذا مطابق للقاعدة المذكورة في الجدول (12)، مما يؤكد إن البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة مطابقة لنموذج القياس المتمثل بمقياس اعتمادية التابعين.

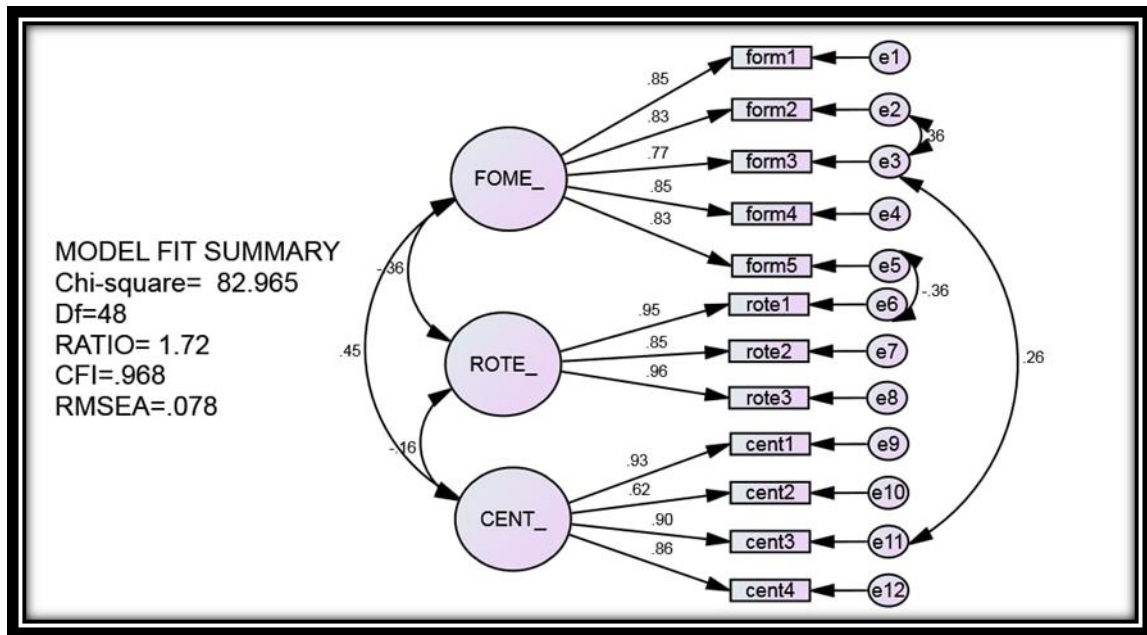


الشكل (23) نموذج المعادلة الهيكلية لنمط التابع (اعتمادية التابع)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.24)

3- اختبار متغير تفضيلات التابعين للرسمية والروتين والمركزية

يمكن ان تستنتج من خلال مقارنة مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة بجانب الشكل (24) مع المؤشرات المحددة في الجدول (12) صحة افتراض أن الـ (12) فقرة تقيس بدقة بنية (تفضيلات للهيكل الوظيفي) التي تعد بنية متعددة الابعاد (Multi-dimensions) إذ تتكون من ثلاثة أبعاد أساسية (تفضيلات الرسمية، والروتين، والمركزية) وفي ضوء الأوزان الإنحدارية المعيارية المؤشرة على الأسهم، يتضح لنا صدق جميع عبارات مقياس تفضيلات التابعين للهيكل الوظيفي لان قيمتها تتجاوز (0.50) وهي مقبولة إحصائياً وفقاً لما حدده (Hair et al., 2010)، وكما هو واضح من الشكل (24) أن كافة مؤشرات جودة المطابقة لمتغير تفضيلات التابعين للهيكل الوظيفي المبينة بجانب الشكل كانت مقبولة استناداً إلى الشروط التي حددها (Hair et al., 2010) والمؤشرة في الجدول (12)، إذ بينت النتائج ان قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) قد بلغت (0.078) وتعتبر مقبولة احصائياً لكونها أقل من (0.080)، وحقق مؤشر المطابقة المقارن (CFI) قيمة مقدارها (0.968) وهي مقبولة لكونها تتجاوز (0.95). وهذا مطابق للقاعدة المذكورة في الجدول (12)، مما يؤكد إنَّ البيانات التي تمَّ الحصول عليها من عينة الدراسة مطابقة لنموذج القياس المتمثل بمقياس تفضيلات التابعين للرسمية والروتين والمركزية.



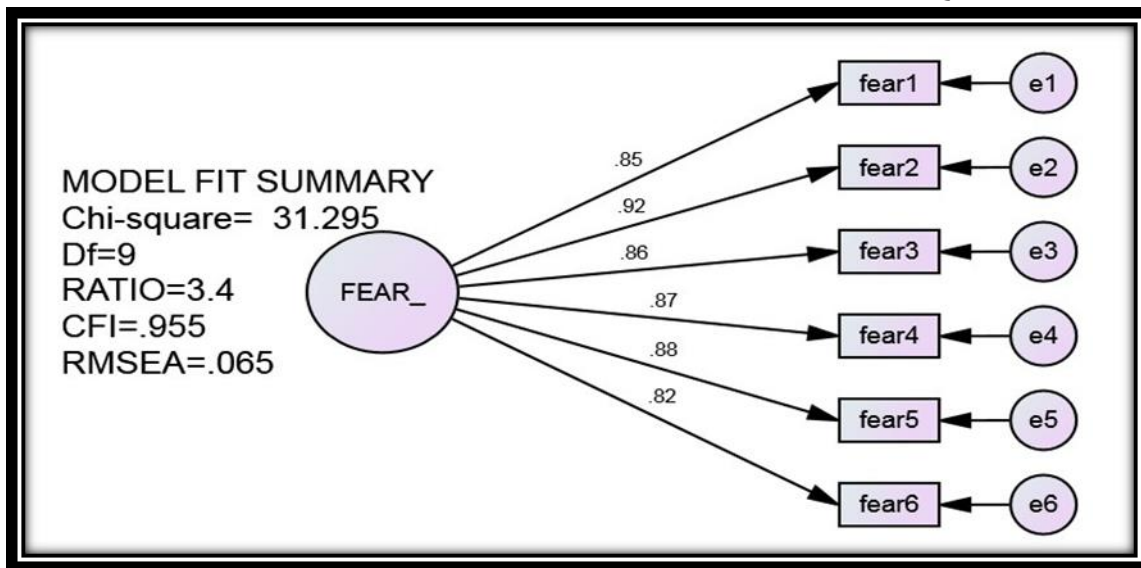
الشكل (24) نموذج المعادلة الهيكلية لتفضيلات التابع (لرسمية والروتين والمركزية)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.24)

4- اختبار متغير مشاعر التابع (الخوف من الفشل)

نستنتج من مقارنة مؤشرات جودة المطابقة المبينة بجانب الشكل (25) مع المؤشرات المحددة في الجدول (12) صحة افتراض ان الـ (6) فقرات تقيس بدقة بنية (الخوف من الفشل) الذي يُعد متغير احادي البعد. وفي ضوء الأوزان الإنحدارية المعيارية المؤشرة على الأسهم، يتضح لنا صدق جميع

عبارات مقياس الخوف من الفشل لان قيمتها تتجاوز (0.50) وهي مقبولة إحصائياً وفقاً لما حدده (Hair et al., 2010)، كما هو واضح من الشكل (25) أن كافة مؤشرات جودة المطابقة لمتغير الخوف من الفشل الموضحة بجانب الشكل كانت مقبولة استناداً إلى الشروط التي حددها (Hair et al., 2010) والمؤشرة في الجدول (12)، إذ بينت النتائج ان قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) قد بلغت (0.065) وتعتبر هذه القيمة مقبولة لكونها أقل من (0.080)، وحقق مؤشر المطابقة المقارن (CFI) قيمة مقدارها (0.955) وهي مقبولة احصائياً لكونها تتجاوز (0.95)، وهذا مطابق للقاعدة المذكورة في الجدول (12)، مما يؤكد إن البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة مطابقة لنموذج القياس المتمثل بمقياس الخوف من الفشل.



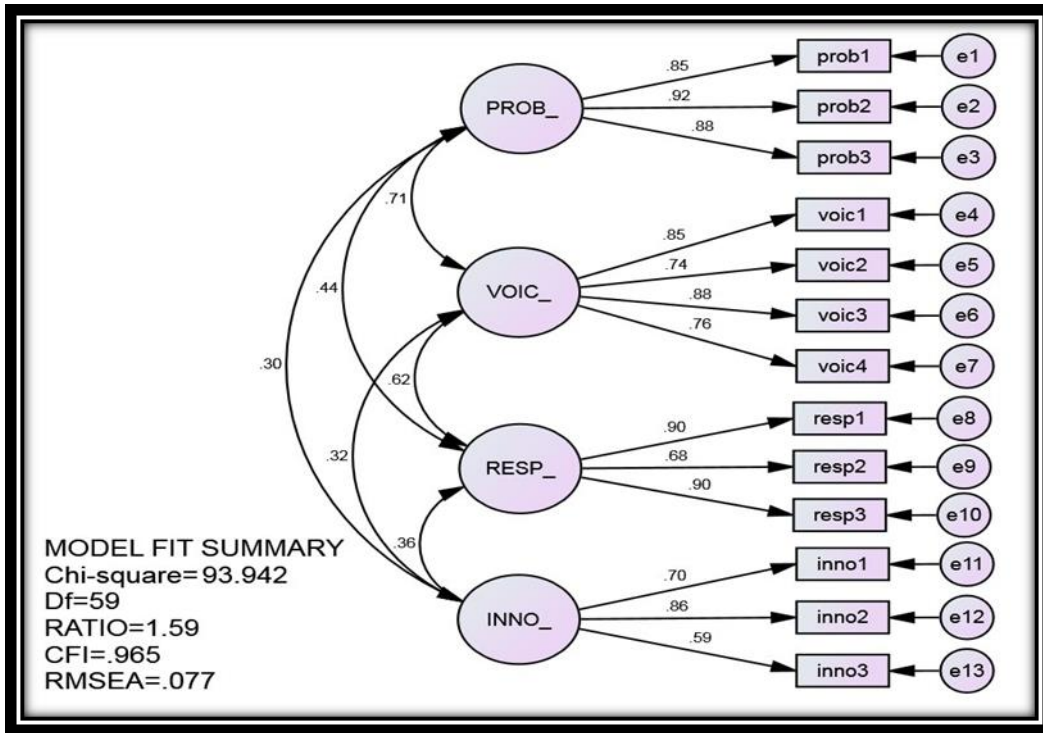
الشكل (25) نموذج المعادلة الهيكلية لمتغير الخوف من الفشل

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.24)

5- اختبار سلوك العمل الاستباقي

ترشدنا مقارنة مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة اسفل الشكل (26) مع المؤشرات المحددة في الجدول (12) صحة افتراض ان الـ (13) فقرة تقيس بدقة بنية (سلوكيات العمل الاستباقي) التي تعد بنية متعددة الابعاد (Multi-dimensions) إذ تتكون من اربعة أبعاد أساسية (الوقاية من المشاكل، وصوت الفرد، وتحمل المسؤولية، وابداع الفرد) وفي ضوء الأوزان الإنحدارية المعيارية المؤشرة على الأسهم، يتضح لنا صدق جميع عبارات مقياس سلوك العمل الاستباقي لأن قيمتها تتجاوز (0.50) وهي مقبولة إحصائياً وفقاً لما حدده (Hair et al., 2010)، وكما هو واضح من الشكل (26) أن مؤشرات جودة المطابقة لمتغير السلوك الاستباقي المبينة اسفل الشكل كانت مقبولة استناداً إلى الشروط التي حددها (Hair et al., 2010) والمؤشرة في الجدول (12)، إذ بينت النتائج ان قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) قد بلغت (0.077) ويعتبر هذا مقبول احصائياً كونه أقل من (0.080)، وحقق مؤشر المطابقة المقارن (CFI) قيمة مقدارها (0.965) وهي مقبولة لكونها تتجاوز (0.95)، وهذا

مطابق للقاعدة المذكورة في الجدول (12)، مما يؤكد إن البيانات التي تمّ الحصول عليها من عينة الدراسة مطابقة لنموذج القياس المتمثل بمقياس سلوك العمل الاستباقي.



الشكل (26) نموذج المعادلة الهيكلية لمتغير سلوك العمل الاستباقي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.24)

ج- ثبات المقاييس

لغرض التحقق من الثبات البنائي (Construct reliability) لأداة قياس الدراسة الحالية والتأكد من أن الاستبانة تقيس ما وضعت لقياسه تمّ حساب معامل الثبات لمتغيرات أداة القياس باستعمال معامل ارتباط كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) الموضح في الجدول (28).

جدول (28)

معاملات كرونباخ الفا لنموذج التابع

معامل كرونباخ الفا	المقياس
.898	سوء المساعدة للتابع
.951	نمط التابع (الاعتمادية)
.757	تفضيلات التابع للرسمية والروتين والمركزية
.948	الخوف من الفشل
.891	سلوك العمل الاستباقي

يشير الجدول (28) إلى ان قيم معامل الفا كرونباخ قد تراوحت بين (0.797-0.948) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لأن قيمتها أكبر من (0.60) وفقاً لما حدده (Sekaran 2003: 20) ، والتي تدل على أن الأداة تتصف بالإتساق والثبات الداخلي.

ثانياً: الوصف الإحصائي: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

تتناول هذه الفقرة الوصف الإحصائي لنتائج الدراسة التطبيقية مع تحليل وتفسير هذه النتائج لنموذج التابع. ويتضمن هذا الجزء عرض للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لفقرات الإستبانة المتعلقة بمتغير سوء المساءلة للتابع بأبعاده الثلاث (خصائص البيئة، خصائص المراقب، وخصائص المعايير)، والعواقب المباشرة وغير المباشرة لسوء مساءلة التابع المتمثلة ب (اعتمادية التابع، الخوف من الفشل، تفضيلات التابع للرسمية والروتين والمركزية).

وقد حددت الدراسة مستوى الإجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد إنتماءها لأي فئة. ولأن استبانة الدراسة اعتمدت على مدرج ليكرت الخماسي (أتفق تماماً - لا أتفق تماماً) فأن هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية، وتحدد الفئة من خلال ايجاد طول المدى (5-1=4) ، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (4 \ 5 = 0.80) وبعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5) (Dewberry, 2004: 15)، وعليه يمكن تحديد خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية وكما موضح في الجدول (29):

الجدول (29)

درجات ومستويات تقييم الأوساط الحسابية

مستوى الإجابة	تقدير الدرجات
منخفض جداً	1.80-1
منخفض	2.60-1.81
معتدل	3.40-2.61
مرتفع	4.20-3.41
مرتفع جداً	5-4.21

1- سوء المساءلة للتابع

يتضمن الجدول (30) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأدنى وأقصى إجابة ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لإجابات الأفراد عينة الدراسة اتجاه متغير سوء المساءلة المدركة (على مستوى التابعين)، إذ نُشر حصول الفقرة (7) التي تشير إلى (ارى أنني في حيرة من أمري بشأن ماهية وطبيعة الامور المسؤول عنها تحديداً في العمل) على أعلى المتوسطات الحسابية بمقدار (4.40) بمستوى إجابة "مرتفع جداً"، وبانحراف معياري بلغ (0.75)، مما يشير إلى انسجام وتناغم إجابات الأفراد عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة. في حين تبين ان الفقرة (28) والتي تشير إلى (لا تعمل الاجهزة الرقابية على مستوى

الفصل الرابع..... الجانب العملي للدراسة

جميع الكليات بشكل موحد وبنسق واحد من العمل الرقابي والتدقيقي) قد حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ مقداره (3.63) بمستوى إجابة "مرتفع"، وبانحراف معياري بلغ (1)، مما يبين اتساق وتناغم إجابات الأفراد عينة الدراسة اتجاه هذه الفقرة، أما على المستوى العام لسوء المساءلة فقد كان المتوسط الحسابي (4.12) بمستوى إجابة "مرتفع"، وبانحراف معياري قدره (0.92) وهذا يؤكد وجود مستوى مرتفع من الإدراك لسوء المساءلة بين التابعين.

الجدول (30)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لسوء المساءلة المدركة (n=465)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
خصائص بيئة المساءلة					
كثافة المساءلة					
1.	أشعر أنني مساعِل في العمل عن الكثير من القضايا والأمور.	4.12	0.90	مرتفع	17
2.	أشعر بالمساءلة في العمل أمام الكثير من الجهات والأطراف ذات العلاقة .	4.27	0.86	مرتفع جداً	8
3.	أجد صعوبة في تنفيذ مسؤولياتي الوظيفية في العمل.	4.22	0.92	مرتفع جداً	11
4.	أجد صعوبة كبيرة للوفاء بجميع المسؤوليات الملقاة على عاتقي في العمل.	4.30	0.94	مرتفع جداً	6
غموض المساءلة					
5.	لا أجد شيئاً واضحاً تجاه الأمور والقضايا التي أكون مسؤول عنها في العمل.	4.32	0.82	مرتفع جداً	5
6.	لا أرى بوضوح من الشخص أو الجهة الرقابية التي أكون مسؤولاً أمامها نحو ما أقوم به من عمل.	4.37	0.82	مرتفع جداً	2
7.	أرى أنني في حيرة من أمري بشأن ماهية وطبيعة الأمور المسؤول عنها تحديداً في العمل.	4.40	0.75	مرتفع جداً	1
عدم توافقية المساءلة					
8.	تتعارض مسؤولياتي مع مهمات أخرى في بعض مجالات العمل.	4.26	0.81	مرتفع جداً	9
9.	تتعارض مسؤولياتي تجاه بعض الأشخاص والأطراف مع مهماتي تجاه أشخاص وأطراف آخرين.	4.25	0.77	مرتفع جداً	10
10.	إذا حققت مسؤولياتي المطلوبة مني في احد مجالات وظيفتي ، فأنا قد تتداخل مع واجباتي في مجال وظيفي آخر .	3.91	0.81	مرتفع	27
11.	أجد صعوبة كبيرة بأن أكون فاعلاً في العمل لأن مسؤولياتي المختلفة تتعارض مع بعضها البعض .	3.72	0.82	مرتفع	28
خصائص المراقب					
سوء سلوك المراقب					
12.	يخضع العاملون في الاجهزة الرقابية للضغوطات الخارجية (الاجتماعية أو الحزبية) عند ممارسة مسؤولياتهم.	3.94	0.93	مرتفع	26
13.	تتأثر درجة المساءلة والمحاسبة من قبل العاملين في الاجهزة الرقابية بمستوى العلاقة الشخصية والمحابة الوظيفية .	4.09	0.911	مرتفع	21
14.	غالباً ما يركز العاملون في الاجهزة الرقابية على الامور البسيطة غير المهمة ، ويتقصدون اهمال الامور المهمة والجوهرية.	4.11	0.913	مرتفع	19

الفصل الرابع.....الجانب العملي للدراسة

20	مرتفع	0.917	4.11	يتبع العاملون في الاجهزة الرقابية الانتقائية في متابعة القضايا وفي فتح ملفات الفساد.	15.
29	مرتفع	0.96	3.67	يسعى بعض العاملين في الاجهزة الرقابية إلى خلق المشاكل والبحث عن الفضائح ، وليس تقويم الأداء وتحسين فاعليته.	16.
23	مرتفع	1	4.04	يتصف سلوك بعض العاملين في الاجهزة الرقابية بالتكبر والنظرة الاستعلائية على الاخرين .	17.
22	مرتفع	0.90	4.08	يتعامل العاملون في الاجهزة الرقابية بنفس انتقامي وعدائي تجاه المنظمة.	18.
15	مرتفع	0.91	4.17	لا يهدف العاملون في الاجهزة الرقابية إلى تقويم العمل وتعليم الموظف كي يتجنب الخطأ، وفي كثير من الأحيان يتجه للعقاب المشدد.	19.
7	مرتفع جداً	0.91	4.29	لا يحترم العاملين في الاجهزة الرقابية الموظفين في المنظمة ولا يجيد أسلوب التقدير والثناء لهم .	20.
فقدان الخبرة والتخصص					
13	مرتفع جداً	1.59	4.21	يفتقر العاملون في الاجهزة الرقابية إلى القابلية والمهارة والخبرة في مجال تأدية مهمات العمل الرقابي.	21.
12	مرتفع جداً	0.91	4.21	يفتقد العاملون في الاجهزة الرقابية إلى المهنية ، فهم غالباً ما يكون هدفهم الاساسي تصيد الأخطاء ، وليس تقويم الأداء الخاطئ غير المقصود.	22.
16	مرتفع	0.94	4.17	يفتقر العاملون في الاجهزة الرقابية إلى المعرفة بالتعليمات والقوانين لكونهم حديثي التعيين في هذا المجال الحيوي .	23.
24	مرتفع	0.88	4.03	لا تتسجم المؤهلات العلمية لأغلب العاملين في الاجهزة الرقابية مع طبيعة عمل منظماتنا في البيئة العراقية.	24.
18	مرتفع	1	4.12	لا يتناسب الوصف الوظيفي لأغلب العاملين في الاجهزة الرقابية مع طبيعة عملهم كمحققين ومراقبين داخليين .	25.
خصائص معايير المساءلة					
25	مرتفع	1	3.96	يعمل كل جهاز من الاجهزة الرقابية بتعليمات تختلف عن غيرها، مما يؤدي إلى عرقلة العمل والأداء.	26.
4	مرتفع جداً	0.93	4.35	يؤدي عدم ثبات التعليمات التي تعتمدها الاجهزة الرقابية وتغيرها بشكل مستمر إلى تعدد الآراء والاجتهادات والتأويلات .	27.
30	مرتفع	1	3.63	لا تعمل الاجهزة الرقابية على مستوى جميع الكليات بشكل موحد وبنسق واحد من العمل الرقابي والتدقيقي .	28.
3	مرتفع جداً	0.93	4.37	تحتاج آليات العمل الرقابي إلى التحديث لمواكبة التغييرات والتحولات التنظيمية والبيئية .	29.
14	مرتفع	0.99	4.18	غالباً ما لا توجد قاعدة بيانات موحدة للقوانين والتعليمات التي تعتمدها الاجهزة الرقابية.	30.
مرتفع		0.92	4.12	سوء المساءلة المدركة بشكل عام	

2- نمط التابعين (الاعتمادية)

يبين الجدول (31) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأدنى وأقصى إجابة ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لإجابات الأفراد عينة الدراسة اتجاه متغير اعتمادية التابعين، إذ نُشر حصول الفقرة (12) التي تشير إلى (في العمل من المهم بالنسبة لي أن ألتقى المديح من مشرفي المباشر) على أعلى متوسط حسابي بمقدار (4.37) بمستوى إجابة "مرتفع جداً"، وبانحراف معياري بلغ (1.21) مما

يشير إلى انسجام وتناغم إجابات الأفراد عينة الدراسة اتجاه هذه الفقرة، في حين تبين ان الفقرة (1) والتي تشير إلى (أشعر أنني أستطيع العمل بشكل جيد، بغض النظر عن من هو المشرف المباشر (R)) قد حصلت على أدنى متوسط حسابي بلغ مقداره (3.94) بمستوى إجابة "مرتفع" وبانحراف معياري بلغ (0.80)، مما يظهر اتساق وتناغم إجابات الأفراد عينة الدراسة اتجاه هذه الفقرة. وقد بلغ المتوسط العام لاعتمادية التابعين (4.17) وبمستوى إجابة "مرتفع"، وبانحراف معياري قدره (0.86)، وهذه النتيجة توضح أن الأفراد (التابعين) عينة الدراسة لديهم مستوى عالي من الاعتمادية على القائد، إذ يدركون أنهم لا يستطيعون أداء عملهم بشكل أفضل من دون وجود المشرف المباشر.

الجدول (31)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لاعتمادية التابعين (n=465)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1.	أشعر أنني أستطيع العمل بشكل جيد، بغض النظر عن من هو المشرف المباشر (R) .	3.94	0.80	مرتفع	13
2.	أجد صعوبة في العمل بدون توجيه المشرف المباشر.	4.18	0.87	مرتفع	8
3.	أشعر أنني أستطيع أداء وظيفتي بشكل أفضل عندما يكون المشرف المباشر موجوداً.	4.21	0.82	مرتفع جداً	6
4.	إذا تمَّ استبدال مشرفي المباشر ، فسوف أشعر أنه ليس لدي أي شخص يقدم لي النصيحة.	4.24	0.86	مرتفع جداً	4
5.	أنا لا أشكك بأوامر مشرفي المباشر.	4.30	0.85	مرتفع جداً	2
6.	أقبل وجهات نظر مشرفي المباشر ولا أتحداهما.	4.11	0.84	مرتفع	11
7.	قبل تنفيذ أوامر مشرفي المباشر أفكر فيما إذا كانت معقولة.	4	0.81	مرتفع	12
8.	إذا غادر مشرفي المباشر ، فإن التزامي بالعمل سينخفض.	4.11	0.81	مرتفع	10
9.	إذا غادر مشرفي المباشر ، فسوف تتراجع دافعتي للعمل.	4.16	0.82	مرتفع	9
10.	عندما يذهب مشرفي المباشر في إجازة، يقل استعدادي للعمل الإضافي.	4.28	0.86	مرتفع جداً	3
11.	عندما يذهب مشرفي المباشر في إجازة، ينخفض حماسي للعمل.	4.20	0.85	مرتفع	7
12.	في العمل من المهم بالنسبة لي أن أتلقى المديح من مشرفي المباشر.	4.37	1.21	مرتفع جداً	1
13.	في العمل ، أسعى جاهداً للفوز بتقدير المشرف المباشر.	4.22	0.86	مرتفع جداً	5
اعتمادية التابعين بشكل عام		4.17	0.86	مرتفع	

3- الهيكل الوظيفي (تفضيلات الرسمية، المركزية، والروتين)

يشير الجدول (32) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأدنى وأقصى إجابة ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لإجابات الأفراد عينة الدراسة اتجاه متغير تفضيلات التابع للرسمية والروتين

الفصل الرابع.....الجانب العملي للدراسة

والمركزية، إذ نُشر حصول الفقرة (2) التي تشير إلى (يجري التأكيد على المنتسبين اتباع القنوات الرسمية لإكمال واجباتهم؟) على أعلى متوسط حسابي بمقدار (4.24)، وبمستوى إجابة "مرتفع جداً"، وبانحراف معياري مقداره (0.94)، مما يشير إلى انسجام وتناغم إجابات الأفراد عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة. في حين تبين ان الفقرة (12) والتي تشير إلى (تكون المهام التي تقوم بها جديدة. (R)) قد حصلت على أدنى متوسط حسابي بلغ مقداره (2.21)، وبمستوى إجابة "منخفض" وبانحراف معياري بلغ (1.17) مما يؤكد اتساق وتناغم إجابات الأفراد عينة الدراسة اتجاه هذه الفقرة، وقد بلغ المستوى المتوسط العام "لتفضيلات الهيكل الوظيفي" (3.71)، وبمستوى إجابة "مرتفع" وبانحراف قدره (1)، وهذا يدل على ان التابعين يفضلون هيكل الوظيفي محدد وفقاً للتأثيرات الموقفية.

الجدول (32)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية للهيكل الوظيفي (n=465)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
الرسمية					
إلى أي مدى في منظماتكم تفضل ان:					
1.	تكون اجراءات وتعليمات العمل التي تغطي الانشطة اليومية مثبتة ومكتوبة؟	4.18	0.87	مرتفع	4
2.	يجري التأكيد على المنتسبين اتباع القنوات الرسمية لإكمال واجباتهم؟	4.24	0.94	مرتفع جداً	1
3.	يتم التحقق على الدوام من انتهاك المنتسبين لقواعد العمل ؟	4.20	0.92	مرتفع	3
4.	توثق اجراءات وقواعد العمل بشكل واضح؟	4.23	0.92	مرتفع جداً	2
5.	يوجد وصف وظيفي مكتوب لكل ادوار العمل وعلى كل المستويات في المنظمة؟	4.18	0.95	مرتفع	5
المركزية					
6.	إحالة حتى الأمور الصغيرة جداً إلى مسؤولي الأعلى للحصول على إجابة نهائية.	3.87	1	مرتفع	8
7.	وجود القواعد والإجراءات التي توضح كيفية اجراء مهام العمل.	4.17	.92	مرتفع	6
8.	سؤال الإدارة العليا قبل أن تفعل أي شيء في وظيفتك	3.85	1.09	مرتفع	9
9.	اتخاذ القليل من الإجراءات بنفسه ريثما يوافق مسؤولي الاعلى.	4.04	1.02	مرتفع	7
الروتين					
10	يكون هناك شيء مختلف تقوم به كل يوم. (R)	2.23	1.15	منخفض	11
11	يكون عملك روتيني.	3.21	1.44	معتدل	10
12	تكون المهام التي تقوم بها جديدة. (R)	2.21	1.17	منخفض	12
تفضيلات الهيكل الوظيفي بشكل عام		3.71	1	مرتفع	

4- الخوف من الفشل

يبين الجدول (33) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأدنى وأقصى إجابة ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لإجابات الأفراد عينة الدراسة اتجاه متغير الخوف من الفشل، إذ نُؤشر حصول الفقرة (3) التي تشير إلى (أنا لا أحب العمل الذي اكون فيه لست متأكدًا من أنني أستطيع إدارته) على أعلى متوسط حسابي بمقدار (4.18) بمستوى إجابة "مرتفع"، وبانحراف معياري مقداره (0.92) مما يشير إلى انسجام وتناغم إجابات الأفراد عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة، في حين تبين ان الفقرة (5) والتي تشير إلى (أنا لا أحب فعل الأشياء التي تبدو صعبة بعض الشيء) قد حصلت على أدنى متوسط حسابي بلغ مقداره (4.08) بمستوى إجابة "مرتفع" وبانحراف معياري قدره (1) مما يؤكد اتساق وتناغم إجابات الأفراد عينة الدراسة اتجاه هذه الفقرة، أما على المستوى العام لمتغير "للخوف من الفشل" فقد بلغ المتوسط العام (4.12)، بمستوى إجابة "مرتفع" وبانحراف معياري قدره (0.95) وهذا يدل على ان هناك مستوى عالي من الخوف من الفشل لدى التابعين.

الجدول (33)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية للخوف من الفشل (n=465)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1.	أخشى الفشل في المواقف التي تكون فيها النتيجة غير مؤكدة.	4.13	0.99	مرتفع	4
2.	مجرد التفكير بمهام جديدة صعبة بعض الشيء في العمل يجعلني أشعر بعدم الارتياح.	4.10	0.97	مرتفع	5
3.	أنا لا أحب العمل الذي اكون فيه لست متأكدًا من أنني أستطيع إدارته.	4.18	0.92	مرتفع	1
4.	أخشى الفشل عندما يتم تكليفي بمهمة لست متأكدًا من أنني أستطيع حلها.	4.13	0.97	مرتفع	3
5.	أنا لا أحب فعل الأشياء التي تبدو صعبة بعض الشيء.	4.08	1	مرتفع	6
6.	أنا لا أحب العمل في المواقف إذا كنت غير متأكد من مدى جودة أدائي.	4.15	0.88	مرتفع	2
الخوف من الفشل بشكل عام		4.12	0.95	مرتفع	

5- سلوك العمل الاستباقي

يسلط الجدول (34) الضوء على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأدنى وأقصى إجابة ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لإجابات الأفراد عينة الدراسة اتجاه متغير سلوك العمل الاستباقي، إذ نُؤشر حصول الفقرة (12) التي تشير إلى (كم عدد المرات التي تبحث فيها عن تقنيات وطرائق جديدة للعمل؟) على أعلى متوسط حسابي بلغ مقداره (2.64) بمستوى إجابة "معتدل"، وبانحراف معياري مقداره (1.06) مما يشير إلى انسجام وتناغم إجابات الأفراد عينة الدراسة اتجاه هذه الفقرة. في حين تبين ان الفقرة (1) والتي تشير إلى (كم عدد المرات التي حاولت فيها تطوير الإجراءات والنظم التي تكون فاعلة على المدى الطويل، حتى لو كانت تبطئ الأمور في البداية؟) قد حصلت على أدنى متوسط حسابي بلغ

مقداره (1.87)، بمستوى إجابة "منخفض" وبانحراف معياري بلغ مقداره (0.86) وهذا يؤكد اتساق وتناغم إجابات الأفراد عينة الدراسة اتجاه هذه الفقرة، وقد بلغ المتوسط العام لمتغير "سلوك العمل الاستباقي" (2.07)، بمستوى إجابة "منخفض" وبانحراف معياري قدره (0.93) وهذا يؤثر عدم دافعية التابعين لممارسة سلوكيات العمل الاستباقي.

الجدول (34)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لسلوك العمل الاستباقي (n=465)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
الوقاية من المشاكل					
1.	كم عدد المرات التي حاولت فيها تطوير الإجراءات والنظم التي تكون فاعلة على المدى الطويل، حتى لو كانت تطبئ الأمور في البداية؟	1.87	0.86	منخفض	13
2.	كم عدد المرات التي حاولت من خلالها العثور على الأسباب الجذرية لحدوث الأشياء الخطأ؟	1.87	0.89	منخفض	12
3.	كم عدد المرات التي يمكنك أنت تقضي فيها بعض الوقت للتخطيط في كيفية منع تكرار المشاكل؟	2	0.83	منخفض	5
صوت العامل					
4.	كم عدد المرات التي تعرض وجهة نظرك للآخرين في قضايا العمل، حتى لو اختلفت مع وجهات نظر الآخرين؟	1.93	0.83	منخفض	8
5.	كم عدد المرات التي تشجع فيها الآخرين في مكان العمل للانخراط بالقضايا التي تؤثر عليك؟	1.95	0.88	منخفض	7
6.	كم عدد المرات التي تظل فيها على علم بالقضايا التي قد يكون رأيك فيها مهم في مكان عملك؟	1.88	0.84	منخفض	11
7.	كم عدد المرات التي تتحدث فيها عن أفكار جديدة أو تقوم بإجراء تغيير في الإجراءات؟	2.03	0.95	منخفض	4
تحمل المسؤولية					
8.	كم عدد المرات التي تحاول فيها أحداث تحسينات في إجراءات العمل؟	1.97	0.98	منخفض	6
9.	كم عدد المرات التي تحاول فيها إرساء أساليب عمل جديدة أكثر فعالية؟	1.92	0.86	منخفض	9
10.	كم عدد المرات التي تحاول فيها تنفيذ حلول لمشكلات تنظيمية ملحة؟	1.91	0.94	منخفض	10
إبداع العامل					
11.	كم عدد المرات التي تولد فيها أفكار إبداعية؟	2.56	1.02	منخفض	2
12.	كم عدد المرات التي تبحث فيها عن تقنيات وطرائق جديدة للعمل؟	2.64	1.06	معتدل	1
13.	كم عدد المرات التي تعزز أو تناصر فيها أفكار الآخرين الجديدة؟	2.46	1.19	منخفض	3
سلوك العمل الاستباقي بشكل عام		2.07	0.93	منخفض	

ثالثاً. اختبار فرضيات نموذج التابع

في هذه الفقرة نعمل على اختبار فرضيات الدراسة الخاصة بالمستوى الأول (مستوى القائد) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling)، التي تعد من

الأدوات الإحصائية التي لها القابلية على التعامل مع أعداد كبيرة من المتغيرات والمتغيرات الكامنة (غير القابلة للقياس)، وهي تمثل البديل الأفضل لتحليل المسار، الانحدار المتعدد، والتحليل العاملي التوكيدي وتحليل السلاسل الزمنية، لأنها لا تستخرج حجم التأثير والمعنوية الإحصائية فقط، وإنما تستخرج مدى ملائمة البيانات للنموذج المقترح للدراسة في ضوء عدد من المؤشرات الإحصائية، وهي طريقة توكيدية أكثر من كونها طريقة استكشافية، وقبل الشروع باختبار فرضيات الدراسة، عمد الباحث إلى تحديد قوة العلاقة بين المتغيرات بالاعتماد على مصفوفة معاملات الارتباط (Pearson) كخطوة تمهيدية تسبق اختبار الفرضيات، لمعرفة قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وتقديم دعم أولي يشير إلى وجود علاقة بين متغيرات البحث. نحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen, 1983) وكالاتي:

❖ علاقة الارتباط منخفضة : إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من 0.10

❖ علاقة الارتباط معتدلة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط بين 0.10 - 0.30

❖ علاقة الارتباط قوية: إذا كانت قيمة معامل الارتباط أكبر من 0.30

استناداً إلى القاعدة اعلاه يبين الجدول (35) ان أغلب المعاملات المبينة في الجدول أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة وهذا يقدم دعم أولي (Initial Support) لفرضيات الدراسة فعلى سبيل المثال، نلاحظ من الجدول (35) وجود علاقة إرتباط موجبة بين سوء المساءلة والاعتمادية بلغت (0.461) ووجود علاقة إرتباط ايجابية بين سوء المساءلة والرسمية بلغت (0.369)، و (0.378) بين سوء المساءلة والمركزية، و (0.355) بين سوء المساءلة والخوف من الفشل، و علاقة إرتباط سلبية بين سوء المساءلة والوقاية من المشاكل (-.388)، و (-.417) بين سوء المساءلة وصوت العمل، و (-.365) بين سوء المساءلة وتحمل المسؤولية، و (-.257) بين سوء المساءلة والابداع الفردي.

جدول (35) مصفوفة معاملات الارتباط

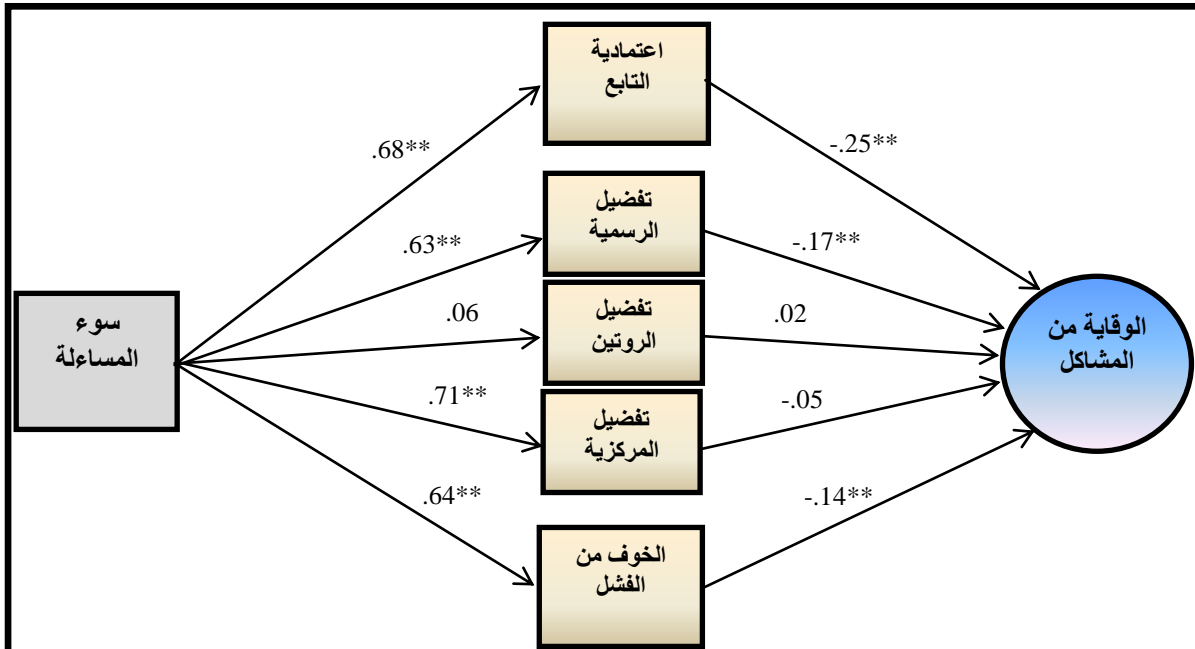
	MISACC	DEPE	FORM	ROTE	CENT	FEAR	PROB	VOIC	RESP	INNO
MISACC	1									
DEPE	.461**	1								
FORM	.369**	.251**	1							
ROTE	.028	.064	-.212**	1						
CENT	.378**	.188**	.438**	-.107*	1					
FEAR	.355**	.209**	.420**	-.021-	.248**	1				
PROB	-.388**	-.302**	-.324**	.058	-.214**	-.287**	1			
VOIC	-.417**	-.319**	-.333**	.028	-.162**	-.312**	.631**	1		
RESP	-.365**	-.279**	-.326**	.042	-.246**	-.326**	.437**	.622**	1	
INNO	-.257**	-.242**	-.133**	.162**	-.160**	-.174**	.274**	.320**	.360**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

1- اختبار العواقب المباشرة لسوء المساءلة للتابع واختبار العلاقة بين سوء المساءلة التنظيمية والسلوك الاستباقي من خلال الدور الوسيط (لاعتماذية التابع، وتفضيلات التابع للرسمية والروتين والمركزية، والخوف من الفشل).

لغرض اجراء الاختبارات الخاصة بالتأثير المباشر وغير المباشر بين سوء المساءلة والسلوك الاستباقي من خلال الدور الوسيط لـ (لاعتماذية التابع، وتفضيلات التابع للرسمية والروتين والمركزية، والخوف من الفشل) تمّ تصميم الشكل (27) والجدول (36) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين المتغيرات وكما موضح أدناه.



الشكل (27) اختبار التأثير المباشر وغير المباشر للفرضيات الرئيسة لنموذج التابع (بعد الوقاية من المشاكل)
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.24)

الجدول (36)

الأوزان الإحصائية لاختبار فرضيات التأثير المباشر لسوء المساءلة في المتغيرات الوسيطة لنموذج التابع

النتيجة	R2	P المعنوية	C.R. القيمة الحرية	S.E. الخطأ المعياري	Estimate قيمة التأثير	مسار الانحدارات المباشرة		
						DEPE	<--	MISACCO
قبول الفرضية	.212	***	11.231	.060	.677	FROM	<--	MISACCO
قبول الفرضية	.136	***	8.587	.073	.626	ROTE	<--	MISACCO
رفض الفرضية	.001	.543	.608	.100	.061	CENT	<--	MISACCO
قبول الفرضية	.143	***	8.836	.080	.706	FEAR	<--	MISACCO
قبول الفرضية	.126	***	8.226	.078	.642			

ملاحظة: MISACCO = سوء المساءلة، DEPE = الاعتمادية، FROM = الرسمية، ROTE = الروتين، CENT = المركزية، FEAR = الخوف من الفشل

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.24)

يبين الجدول (36) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار التأثيرات المباشر للفرضيات، فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) (R^2) لسوء المساءلة MISACCO في الاعتمادية DEPE (0.21)؛ وهذا يشير إلى أن سوء المساءلة MISACCO تفسر (21%) من التغيرات التي تطرأ على اعتمادية التابعين DEPE، أما النسبة المتبقية البالغة (79%) فتعود لتأثير متغيرات أخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة، كما حصلت (القيمة الحرجة C.R.) على مقدار أكبر من (1.96)؛ ويُشير مضمون هذه النتيجة إلى أن التابعين الذين لديهم مستوى عالٍ من الإدراك لسوء المساءلة سوف تزداد اعتماديتهم على المشرف المباشر؛ وهذا يشير إلى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين سوء المساءلة التنظيمية اعتمادية التابع (نمط التابعين)، أما فيما يتعلق بالفرضية التي تقترح وجود تأثير لسوء المساءلة MISACCO على الهيكل الوظيفي (تفضيلات التابعين للرسمية FROM) فقد افصحت قيمة معامل التحديد (التفسير) (R^2) لتأثير سوء المساءلة في تفضيلات التابعين للرسمية البالغة (0.136) عن أن سوء المساءلة تفسر (14%) من التغيرات التي تطرأ في تفضيلات التابعين للرسمية أما النسبة المتبقية (86%) فقد تعود لتأثير متغيرات أخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة؛ ويُشير مضمون هذه النتيجة إلى أن التابعين الذين يكون لديهم مستوى عالٍ من الإدراك لسوء المساءلة يزداد تفضيلهم للرسمية، نستدل من ذلك قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين سوء المساءلة والهيكل الوظيفي (تفضيلات التابعين للرسمية)، كما توصلت الاختبارات إلى عدم معنوية علاقة التأثير بين سوء المساءلة MISACCO وتفضيلات التابع للروتين ROTE، إذ اظهرت النتائج ان سوء المساءلة تفسر (0.001%) من التغيرات التي تطرأ على تفضيلات التابعين للروتين ROTE أما النسبة المتبقية والبالغة (99.99%) فيمكن ان تعود لتأثير متغيرات أخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة؛ ويُشير مضمون هذه النتيجة إلى أن إدراك التابعين لسوء المساءلة ليس له تأثير يذكر على تفضيلاتهم للروتين، وهذه النتيجة جاءت معاكسة لتوقعات الدراسة؛ لذلك رفضت الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين سوء المساءلة وتفضيلات التابعين للروتين، كما بينت النتائج ان سوء المساءلة تفسر (0.14) من التغيرات التي تطرأ على تفضيل التابعين للمركزية CENT، إذ افصحت قيمة معامل التحديد (التفسير) (R^2) التي بلغت (0.14) عن ان سوء المساءلة تفسر (14%) من التغيرات التي تطرأ على تفضيلات التابعين للمركزية أما النسبة المتبقية (86%) فقد ترجع لتأثير متغيرات أخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة. ويُشير مضمون هذه النتيجة إلى أن التابعين الذين يكون لديهم مستوى عالٍ من الإدراك لسوء المساءلة يزداد تفضيلهم للمركزية؛ وهذا يشير إلى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين سوء المساءلة والهيكل الوظيفي (تفضيلات التابعين للمركزية)، اخيراً يؤشر الجدول (36) ان معامل التفسير (R^2) لتأثير سوء المساءلة MISACCO في الخوف من الفشل FEAR بلغ (0.126) وهذا يشير إلى أن سوء المساءلة يفسر (13%) من التقلبات التي تحدث في الخوف من الفشل أما النسبة المتبقية (87%) فيرجع لتأثير متغيرات أخرى لم تدرس في النموذج

الاحصائي للدراسة، كما كانت القيم الحرجة مقبولة احصائياً لكونها أكبر (1.96)؛ ويُشير مضمون هذه النتيجة إلى أن التابعين الذين يكون لديهم مستوى عالٍ من الإدراك لسوء المساءلة سوف يكون شعورهم بالخوف من الفشل عالي، وهذا يشير إلى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير معنوي لسوء المساءلة في الخوف من الفشل (مشاعر التابع).

2- اختبار فرضيات التأثير غير المباشر

أ- اختبار فرضيات العواقب غير المباشرة لسوء المساءلة والوقاية من المشاكل من خلال الدور الوسيط (لاعتمادية التابع، وتفضيلات التابع للرسمية والروتين والمركزية، والخوف من الفشل). سيقوم الباحث بإختبار العلاقة المباشرة بين المتغيرات الوسيطة والمتغير التابع كخطوة استباقية وكما هو موضح في الجدول (37).

الجدول (37)

الأوزان الإندرجية لاختبار فرضيات التأثير المباشر للمتغيرات الوسيطة في المتغير التابع (الوقاية من المشاكل)

النتيجة	R2	P المعنوية	C.R. القيمة الحرجة	S.E. الخطأ المعياري	Estimate قيمة التأثير	مسار الانحدارات المباشرة		
قبول الفرضية	.09	***	-4.999	.050	-.249	PROB	<--	DEPE
قبول الفرضية	.105	***	-4.066	.043	-.174	PROB	<--	FROM
رفض الفرضية	.003	.532	.625	.033	.020	PROB	<--	ROTE
رفض الفرضية	.046	.194	-1.298	.039	-.050	PROB	<--	CENT
قبول الفرضية	.082	***	-3.584	.040	-.143	PROB	<--	FEAR

ملاحظة: PROB = الوقاية من المشاكل، DEPE = الاعتمادية، FROM = الرسمية، ROTE = الروتين، CENT = المركزية، FEAR = الخوف من الفشل

نلاحظ من الجدول (37) اعلاه والخاص بإختبار فرضيات التأثير المباشر للمتغيرات الوسيطة (الاعتمادية، تفضيلات الرسمية والروتين والمركزية، والخوف من الفشل) في المتغير التابع (الوقاية من المشاكل) قبول فرضيات التأثير المباشر الأولى والثانية والخامسة ورفض الفرضيات الثالثة والرابعة. ومن أجل اختبار الفرضيات الوسيطة الخاصة بالعواقب غير المباشرة لسوء المساءلة للتابع تمّ تصميم الجدول (38) الذي يعرض نتائج التأثير غير المباشر والحدود الدنيا والعليا لفترات الثقة والمعنوية ونتيجة الفرضية.

الجدول (38)

نتائج اختبار التأثير غير المباشر لسوء المساءلة التنظيمية والوقاية من المشاكل من خلال الدور الوسيط للاعتمادية وتفضيلات الرسمية والروتين والمركزية والخوف من الفشل

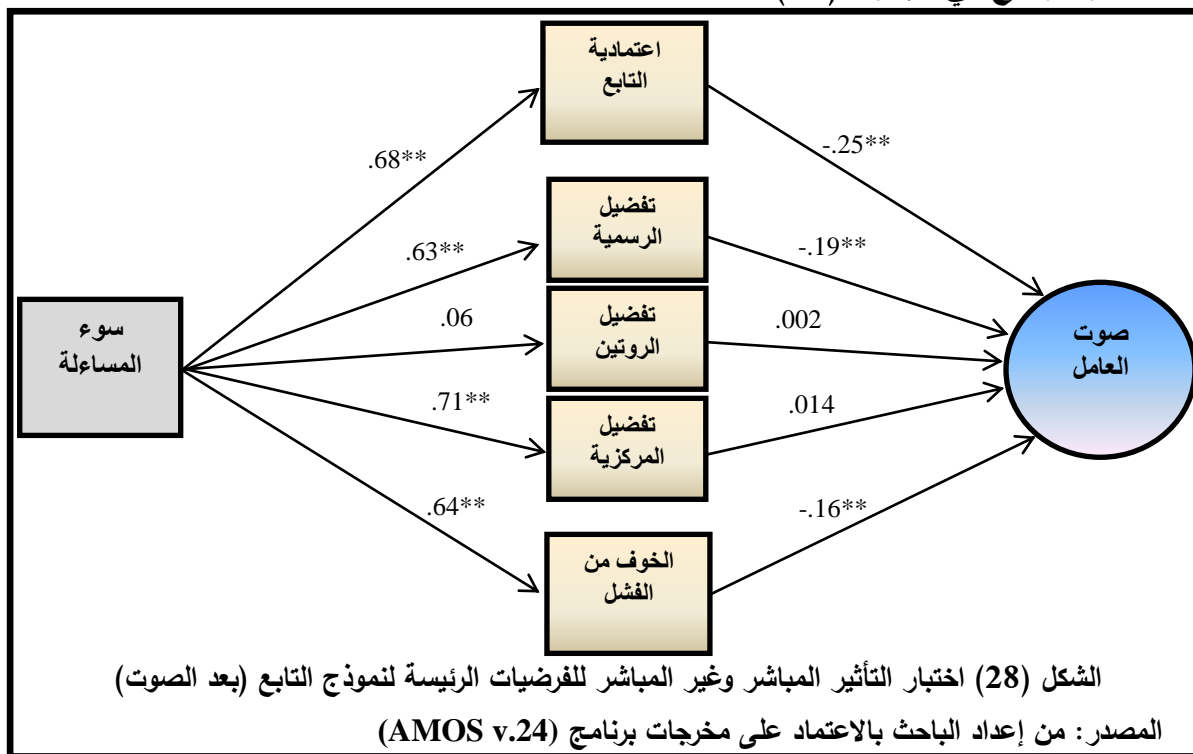
النتيجة	المعنوية	فترة الثقة		التأثير غير المباشر	مسار التأثير غير المباشر
		الحد الأعلى	الحد الأدنى		
قبول الفرضية	.002	-.091	-.275	-.168	PROB <-- DEPE <-- MISACCO
قبول الفرضية	.003	-.049	-.190	-.109	PROB <-- FROM <-- MISACCO
رفض الفرضية	.358	.013	-.001	.001	PROB <-- ROTE <-- MISACCO
رفض الفرضية	.252	.015	-.123	-.036	PROB <-- CENT <-- MISACCO
قبول الفرضية	.002	-.047	-.162	-.089	PROB <-- FEAR <-- MISACCO

* Significantly at the 0.05 level (2-tailed). ** Significantly at the 0.01 level (2-tailed).
ملاحظة: MISACCO = سوء المساءلة، PROB = الوقاية من المشاكل، DEPE = الاعتمادية، FROM = الرسمية، ROTE = الروتين، CENT = المركزية، FEAR = الخوف من الفشل

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.24)

يلاحظ من خلال البيانات المعروضة في الجدول (38) وجود علاقة تأثير غير مباشر سلبية وذات دلالة معنوية لسوء المساءلة التنظيمية في الوقاية من المشاكل من خلال الدور الوسيط للاعتمادية بلغ (-.168) عند مستوى معنوية (0.05) وهي دالة احصائياً، كما كانت الحدود الدنيا والعليا لفترة الثقة بإشارات متشابهة، وعليه تقبل الفرضية، أما بالنسبة للتأثير غير مباشر لسوء المساءلة التنظيمية في الوقاية من المشاكل من خلال الدور الوسيط لتفضيل الرسمية فقد بلغ (-.109) عند مستوى معنوية (0.05) وهو دال احصائياً، كما كانت الحدود الدنيا والعليا لفترة الثقة بإشارات متشابهة، وعليه تقبل الفرضية. وبلغت قيمة التأثير غير المباشر لسوء المساءلة التنظيمية في الوقاية من المشاكل خلال الدور الوسيط لتفضيل الروتين (0.001) إلا أنها غير دالة احصائياً لأن الحدود الدنيا والعليا لفترة الثقة متفاوتة وإشارات مختلفة، وعليه ترفض الفرضية. وكشفت النتائج أيضاً عن وجود تأثير غير مباشر سالب لسوء المساءلة التنظيمية في الوقاية من المشاكل من خلال الدور الوسيط لتفضيل المركزية بلغ (-.036)، إلا أنه غير دال احصائياً لأن الحدود الدنيا والعليا لفترة الثقة متفاوتة وإشارات مختلفة، وعليه ترفض الفرضية، وحققت فرضية التأثير غير المباشر لسوء المساءلة التنظيمية في الوقاية من المشاكل من خلال الدور الوسيط للخوف من الفشل تأثير غير مباشر سالب معنوي بلغ (-.092) عند مستوى معنوية (0.05) وهي دالة احصائياً، كما كانت الحدود الدنيا والعليا لفترة الثقة بإشارات متشابهة، وعليه تقبل الفرضية.

ب- اختبار فرضيات العواقب غير المباشرة لسوء المساءلة وصوت العامل من خلال الدور الوسيط (لاعتمادية التابع، وتفضيلات التابع للرسمية والروتين والمركزية، والخوف من الفشل). سيقوم الباحث بإختبار العلاقة المباشرة بين المتغيرات الوسيطة والمتغير التابع كخطوة استباقية وكما هو موضح في الجدول (39).



الجدول (39)

الأوزان الإندرجية لاختبار فرضيات التأثير المباشر لنموذج التابع (بعد الصوت)

النتيجة	R2	P المعنوية	C.R. القيمة الدرجة	S.E. الخطأ المعياري	Estimate قيمة التأثير	مسار الانحدارات المباشرة		
قبول الفرضية	.102	***	-5.422	.047	-.253	VOIC	<--	DEPE
قبول الفرضية	.11	***	-4.834	.040	-.193	VOIC	<--	FROM
رفض الفرضية	.001	.949	-.064	.031	-.002	VOIC	<--	ROTE
رفض الفرضية	.026	.703	.381	.036	.014	VOIC	<--	CENT
قبول الفرضية	.098	***	-4.276	.037	-.160	VOIC	<--	FEAR

ملاحظة: VOIC = الصوت ، DEPE = الاعتمادية، FROM = الرسمية، ROTE = الروتين، CENT = المركزية، FEAR = الخوف من الفشل

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.24)

نلاحظ من الجدول (39) اعلاه والخاص بإختبار فرضيات التأثير المباشر للمتغيرات الوسيطة (الاعتمادية، تفضيلات الرسمية والروتين والمركزية، والخوف من الفشل) في المتغير التابع (سلوك الصوت) قبول فرضيات التأثير المباشر الأولى والثانية والخامسة ورفض الفرضيات الثالثة والرابعة. ومن اجل اختبار الفرضيات الوسيطة الخاصة بالعواقب غير المباشرة لسوء المساءلة للتابع تمّ تصميم الجدول (40) الذي يعرض نتائج التأثير غير المباشر والحدود الدنيا والعليا لفترات الثقة والمعنوية ونتيجة الفرضية.

الجدول (40)

نتائج اختبار التأثير غير المباشر لسوء المساءلة التنظيمية والصوت من خلال الدور الوسيط للاعتمادية، تفضيلات الرسمية والروتين والمركزية، والخوف من الفشل

النتيجة	المعنوية	فترة الثقة		التأثير غير المباشر	مسار التأثير غير المباشر
		الحد الأعلى	الحد الأدنى		
قبول الفرضية	.003	-.088	-.273	-.171	VOIC <-- DEPE <-- MISACCO
قبول الفرضية	.004	-.058	-.183	-.121	VOIC <-- FROM <-- MISACCO
رفض الفرضية	.881	.004	-.006	.000	VOIC <-- ROTE <-- MISACCO
رفض الفرضية	.869	.054	-.045	.010	VOIC <-- CENT <-- MISACCO
قبول الفرضية	.002	-.052	-.171	-.103	VOIC <-- FEAR <-- MISACCO

* Significantly at the 0.05 level (2-tailed). ** Significantly at the 0.01 level (2-tailed).
ملاحظة: MISACCO = سوء المساءلة، VOIC = سلوك الصوت، DEPE = الاعتمادية، FROM = الرسمية، ROTE = الروتين، CENT = المركزية، FEAR = الخوف من الفشل

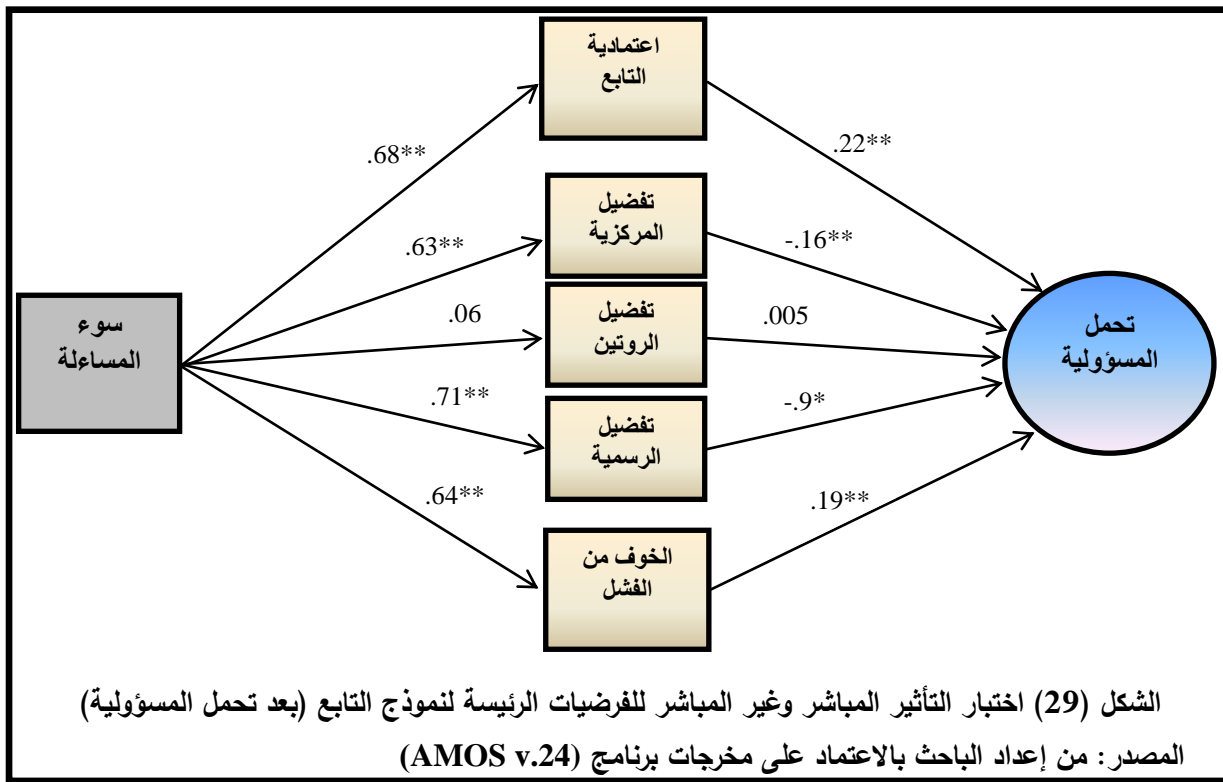
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.24)

يلاحظ من خلال البيانات المعروضة في الجدول (40) وجود تأثير غير مباشر سالب ومعنوي لسوء المساءلة التنظيمية في صوت العامل من خلال الدور الوسيط للاعتمادية بلغ (-.171) عند مستوى معنوية (0.05) وهو دال احصائياً، كما كانت الحدود الدنيا والعليا لفترة الثقة بإشارات متشابهة، وعليه تقبل الفرضية، أما بالنسبة للتأثير غير مباشر لسوء المساءلة التنظيمية في صوت العامل من خلال الدور الوسيط لتفضيل الرسمية فقد بلغ (-.121) عند مستوى معنوية (0.05) وهو دال احصائياً، كما كانت الحدود الدنيا والعليا لفترة الثقة بإشارات متشابهة وعليه تقبل الفرضية. وبلغت قيمة التأثير غير مباشر لسوء المساءلة التنظيمية في صوت العامل من خلال الدور الوسيط لتفضيل الروتين (0.00)، وهي غير دالة احصائياً لان الحدود الدنيا والعليا لفترة الثقة كانت بإشارات مختلفة، وعلية ترفض الفرضية، وكشفت النتائج ايضاً عن وجود تأثير غير مباشر موجب ومعنوي لسوء المساءلة التنظيمية في صوت العامل من خلال الدور الوسيط لتفضيل المركزية بلغ (0.010). إلا أنه غير دالة احصائياً لان الحدود الدنيا والعليا

الفصل الرابع.....الجانب العملي للدراسة

لفترة الثقة متفاوتة وبإشارات مختلفة، وعليه ترفض الفرضية، وحققت فرضية التأثير غير المباشر لسوء المساءلة التنظيمية في صوت العامل من خلال الدور الوسيط للخوف من الفشل تأثير غير مباشر سالب بلغ (-.103) عند مستوى معنوية (0.05) وهو دال احصائياً، كما كانت الحدود الدنيا والعليا لفترة الثقة بإشارات متشابهة، وعليه تقبل الفرضية.

ج- اختبار فرضيات العواقب غير المباشرة لسوء المساءلة وتحمل المسؤولية من خلال الدور الوسيط للاعتمادية وتفضيلات الرسمية والروتين والمركزية والخوف من الفشل سيقوم الباحث بإختبار العلاقة المباشرة بين المتغيرات الوسيطة والمتغير التابع كخطوة استباقية وكما هو موضح في الشكل (29) والجدول (41)



الجدول (41)

الأوزان الإنحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر لنموذج التابع (بعد تحمل المسؤولية)

النتيجة	R2	P المعنوية	C.R. القيمة الدرجة	S.E. الخطأ المعياري	Estimate قيمة التأثير	مسار الانحدارات المباشرة		
قبول الفرضية	.087	***	-4.219	.051	-.216	RESP	<--	DEPE
قبول الفرضية	.106	***	-3.592	.044	-.158	RESP	<--	FROM
رفض الفرضية	.002	.875	.157	.034	.005	RESP	<--	ROTE

قبول الفرضية	.061	.027	-2.212	.040	-.088	RESP	<--	CENT
قبول الفرضية	.106	***	-4.680	.041	-.193	RESP	<--	FEAR
ملاحظة: RESP = تحمل المسؤولية، DEPE = الاعتمادية، FROM = الرسمية، ROTE = الروتين، CENT = المركزية، FEAR = الخوف من الفشل.								

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.24)

نلاحظ من الجدول (41) اعلاه والخاص بإختبار فرضيات التأثير المباشر للمتغيرات الوسيطة (الاعتمادية، تفضيل المركزية، تفضيل الروتين، تفضيل الرسمية والخوف من الفشل) في المتغير التابع (تحمل المسؤولية) قبول فرضيات التأثير المباشر الأولى والثانية والرابعة والخامسة ورفض الفرضية الثالثة.

ومن اجل اختبار الفرضيات الوسيطة الخاصة بالعواقب غير المباشرة لسوء المساءلة للتابع تمّ تصميم الجدول (42) الذي يعرض نتائج التأثير غير المباشر والحدود الدنيا والعليا لفترات الثقة والمعنوية ونتيجة كل فرضية.

الجدول (42)

نتائج اختبار التأثير غير المباشر لسوء المساءلة التنظيمية وتحمل المسؤولية من خلال الدور الوسيط (الاعتمادية، تفضيلات الرسمية والروتين والمركزية، والخوف من الفشل)

النتيجة	المعنوية	فترة الثقة		التأثير غير المباشر	مسار التأثير غير المباشر
		الحد الأدنى	الحد الأعلى		
قبول الفرضية	.001	-.073	-.253	-.146	RESP <-- DEPE <-- MISACCO
قبول الفرضية	.011	-.036	-.176	-.099	RESP <-- FROM <-- MISACCO
رفض الفرضية	.686	.009	-.004	.000	RESP <-- ROTE <-- MISACCO
قبول الفرضية	.064	-.009	-.127	-.062	RESP <-- CENT <-- MISACCO
قبول الفرضية	.003	-.070	-.196	-.124	RESP <-- FEAR <-- MISACCO
* Significantly at the 0.05 level (2-tailed). ** Significantly at the 0.01 level (2-tailed).					
ملاحظة: MISACCO = سوء المساءلة، RESP = تحمل المسؤولية، DEPE = الاعتمادية، FROM = الرسمية، ROTE = الروتين، CENT = المركزية، FEAR = الخوف من الفشل.					

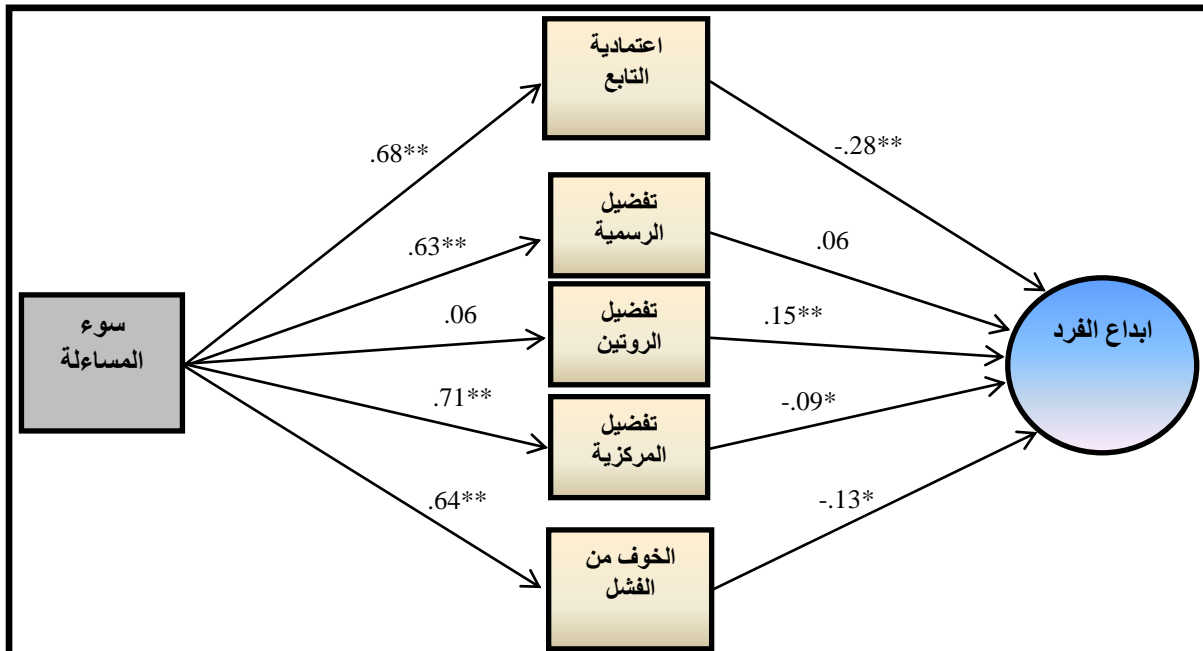
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.24)

يلاحظ من خلال البيانات المعروضة في الجدول (42) وجود تأثير غير مباشر سالب ومعنوي لسوء المساءلة التنظيمية في تحمل المسؤولية من خلال الدور الوسيط للاعتمادية بلغ (-.146) عند مستوى معنوية (0.05) وهو دال احصائياً كما كانت الحدود الدنيا والعليا لفترة الثقة بإشارات متشابهة، وعليه تقبل الفرضية، أما بالنسبة للتأثير غير مباشر لسوء المساءلة التنظيمية وتحمل المسؤولية من خلال الدور

الوسيط لتفضيل التابع للرسمية فقد بلغ (-0.099) عند مستوى معنوية (0.05) وهو دال احصائياً، كما كانت الحدود الدنيا والعليا لفترة الثقة بإشارات متشابهة، وعليه تقبل الفرضية، وبلغت قيمة التأثير غير مباشر لسوء المساءلة التنظيمية وتحمل المسؤولية من خلال الدور الوسيط لتفضيل الروتين (0.000) وهي غير دالة احصائياً لأن الحدود الدنيا والعليا لفترة الثقة كانت بإشارات مختلفة، وعليه ترفض الفرضية، أما التأثير غير مباشر لسوء المساءلة التنظيمية وتحمل المسؤولية من خلال الدور الوسيط المركزية، فقد بلغ (-0.062) عند مستوى معنوية (0.05) وهو دال احصائياً، كما كانت الحدود الدنيا والعليا لفترة الثقة بإشارات متشابهة، وعليه تقبل الفرضية. وحققت فرضية التأثير غير المباشر لسوء المساءلة التنظيمية وتحمل المسؤولية من خلال الدور الوسيط للخوف من الفشل تأثير غير مباشر سالب وغير معنوي بلغ (-0.124) عند مستوى معنوية (0.05) وهو دال احصائياً، كما كانت الحدود الدنيا والعليا لفترة الثقة بإشارات متشابهة وعليه تقبل الفرضية.

د- اختبار فرضيات العواقب غير المباشرة لسوء المساءلة والابداع من خلال الدور الوسيط للاعتمادية وتفضيلات الرسمية والروتين والمركزية والخوف من الفشل. سيقوم الباحث باختبار العلاقة المباشرة بين المتغيرات الوسيطة والمتغير التابع كخطوة استباقية وكما هو موضح في

الجدول (43)



الشكل (30) اختبار التأثير المباشر وغير المباشر للفرضيات الرئيسة لنموذج التابع (بعد الابداع)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.24)

الجدول (43)

الأوزان الإحصائية لاختبار فرضيات التأثير المباشر لنموذج التابع (بعد الإبداع)

النتيجة	R2	P المعنوية	C.R. القيمة الدرجة	S.E. الخطأ المعياري	Estimate قيمة التأثير	مسار الانحدارات المباشرة		
قبول الفرضية	.058	***	-4.940	.057	-.284	INNO	<--	DEPE
رفض الفرضية	.018	.239	1.177	.049	.058	INNO	<--	FROM
قبول الفرضية	.026	***	4.009	.038	.151	INNO	<--	ROTE
قبول الفرضية	.026	.039	-2.060	.045	-.092	INNO	<--	CENT
قبول الفرضية	.030	.006	-2.765	.046	-.128	INNO	<--	FEAR

ملاحظة: INNO = ابداع الفرد، DEPE = الاعتمادية، FROM = الرسمية، ROTE = الروتين، CENT = المركزية، FEAR = الخوف من الفشل.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.24)

نلاحظ من الجدول (43) اعلاه والخاص باختبار فرضيات التأثير المباشر للمتغيرات الوسيطة (الاعتمادية، تفضيل المركزية، تفضيل الروتين، تفضيل الرسمية، والخوف من الفشل) في المتغير التابع (ابداع الفرد) قبول فرضيات التأثير المباشر الأولى والثالثة والرابعة والخامسة ورفض الثانية. ومن اجل اختبار الفرضيات الوسيطة الخاصة بالعواقب غير المباشرة لسوء المساءلة للتابع تمّ تصميم الجدول (44) الذي يعرض نتائج التأثير غير المباشر والحدود الدنيا والعليا لفترات الثقة والمعنوية ونتيجة الفرضية.

الجدول (44)

نتائج اختبار التأثير غير المباشر لسوء المساءلة التنظيمية وابداع الفرد من خلال الدور الوسيط للاعتمادية، وتفضيلات الرسمية والروتين والمركزية، والخوف من الفشل

النتيجة	المعنوية	فترة الثقة		التأثير غير المباشر	مسار التأثير غير المباشر
		الحد الأعلى	الحد الأدنى		
قبول الفرضية	.002	-.116	-.317	-.192	INNO <-- DEPE <-- MISACCO
رفض الفرضية	.287	.098	-.029	.036	INNO <-- FROM <-- MISACCO
رفض الفرضية	.419	.029	-.012	.009	INNO <-- ROTE <-- MISACCO
قبول الفرضية	.057	-.011	-.130	-.065	INNO <-- CENT <-- MISACCO
قبول الفرضية	.002	-.039	-.143	-.082	INNO <-- FEAR <-- MISACCO

* Significantly at the 0.05 level (2-tailed). ** Significantly at the 0.01 level (2-tailed).
ملاحظة: MISACCO = سوء المساءلة، INNO = ابداع الفرد، DEPE = الاعتمادية، FROM = الرسمية، ROTE = الروتين، CENT = المركزية، FEAR = الخوف من الفشل.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.24)

تبين البيانات المعروضة في الجدول (44) وجود تأثير غير مباشر سالب ومعنوي لسوء المساءلة التنظيمية في الابداع من خلال الدور الوسيط للاعتمادية بلغ (-.192) عند مستوى معنوية (0.05) وهو دال احصائياً كما كانت الحدود الدنيا والعليا لفترة الثقة بإشارات متشابهة، وعليه تقبل الفرضية. أما بالنسبة للتأثير غير مباشر لسوء المساءلة التنظيمية في ابداع الفرد من خلال الدور الوسيط لتفضيل التابع للرسمية فقد بلغ (0.036). إلا أنه غير دال احصائياً لان الحدود الدنيا والعليا لفترة الثقة كانت بإشارات مختلفة، وعلية ترفض الفرضية. وبلغت قيمة التأثير غير مباشر لسوء المساءلة التنظيمية في الابداع من خلال الدور الوسيط لتفضيلات التابع للروتين، (0.009) إلا أنها غير دالة احصائياً لان الحدود الدنيا والعليا لفترة الثقة كانت بإشارات مختلفة، وعلية ترفض الفرضية. أما التأثير غير مباشر لسوء المساءلة التنظيمية والابداع من خلال الدور الوسيط لتفضيلات التابع للمركزية، فقد بلغ (-.065) عند مستوى معنوية (0.05) وهو دال احصائياً، كما كانت الحدود الدنيا والعليا لفترة الثقة بإشارات متشابهة، وعليه تقبل الفرضية. وحققت فرضية التأثير غير المباشر لسوء المساءلة التنظيمية والابداع من خلال الدور الوسيط للخوف من الفشل تأثير غير مباشر سالب ومعنوي بلغ (-.082) عند مستوى معنوية (0.05) كما كانت الحدود الدنيا والعليا لفترة الثقة بإشارات متشابهة، وعليه تقبل الفرضية.

المبحث الثالث

اختبار الفرضيات متعددة المستويات

كما تم الإشارة سابقاً فإن النموذج الفرضي العام للدراسة يصور علاقات متعددة المستويات في بعض جوانبه المفترضة وهي بالتحديد تشمل نقطة تأثير عواقب سلوك القائد لسوء المساءلة على مخرجات وسلوك التابعين، ويعكس هذا النموذج عمليات تأثير الاتجاه النازل (Top-Down) لبنى المستويات الأعلى (القائد) في بنى المستويات الأدنى (التابعين)، ولا يمكن استخدام الإجراءات الإحصائية التقليدية في النماذج متعددة المستويات ذات الاتجاه النازل بل ان هذا النوع من النماذج يحتاج إلى إجراءات يطلق عليها النمذجة الخطية الهرمية (Hierarchical Linear Modeling)، وبشكل محدد فإن النموذج الفرضي للدراسة يقترح بأن سلوكيات التعامل مع الخطأ المتبعة من قبل القائد تؤثر على مشاعر ومواقفهم وبالنتيجة تؤثر على سلوكهم وهذا يمثل عواقب أخرى سوء المساءلة تأتي من سلوك القائد وتنعكس على سلوك التابع.

ولغرض التحقق من نموذج الدراسة نحتاج التحقق من عدد من الخطوات والاختبارات. تتمثل الخطوة الأولى باختبار تبرير تجميع المتغيرات من مستوى الفرد إلى مستوى المجموعة، والثانية تتناول موضوع اختبار نموذج العدم وباقي الخطوات تتعلق باختبار الفرضيات الأخرى للدراسة.
أولاً. تبرير تجميع المتغيرات

يتضمن نموذج الدراسة متغيرات على مستوى الفرد مثل الخوف من الفشل وتفضيلات التابعين والاعتمادية وكذلك متغيرات على مستوى المجموعة والقائد مثل التهكم والقلق في مكان العمل ونمط التعامل مع الخطأ. يحتاج التحليل المتعدد المستويات قبل تنفيذ خطوات اختبار الفرضيات التحقق من تبرير تجميع المتغيرات التي تم قياسها على مستوى الفرد وبنيتها النظرية على مستوى أعلى. هذا ينطبق فقط على متغير نمط القائد في التعامل مع الخطأ التنظيمي الذي تم قياسه في ضوء إدراك التابعين (الأفراد) وهو يتعلق بمستوى أعلى (القائد). ووفقاً لرأي (Klein & Kozlowski (2000) فإن المتغيرات على مستوى أعلى قد يتم قياسها على مستوى الفرد ومن ثم تحول إلى مستوى أعلى لغرض تحقيق التوافق بين مستوى النظرية ومستوى القياس. وقبل إجراء عملية التحويل من خلال عملية التجميع (aggregation) فإن ذلك يحتاج إلى التحقق من مؤشرات مهمة هدفها الأساس هو تبرير عملية التجميع هذه. وعند التحقق من حصول هذه المؤشرات على المستوى المقبول فإن هذا يعني بان المتغيرات قد أظهرت وجود الاتفاق بين الأعضاء مما يعطي الضوء الأخضر لإجراء عملية تجميع البيانات. أحد أهم هذه المؤشرات مؤشر الاتفاق بين المستجيبين ضمن المجموعة (r_{wg}).

يعبر مؤشر (r_{wg}) عن درجة اتفاق استجابات الأفراد تجاه بنية مفاهيمية محددة. ويتم حساب هذا المؤشر من خلال مقارنة تباين المجموعة الملاحظ مع التباين العشوائي المتوقع، إذ تتراوح قيمة هذا المؤشر بين الصفر والواحد وكلما ارتفعت قيمة هذا المؤشر كلما دل ذلك على ازدياد مستوى الاتفاق بين الأعضاء داخل الوحدة والعكس صحيح، وبشكل عام فإن القيمة المقبولة لمؤشر (r_{wg}) هي (0.70) أو

أعلى من هذا (Klein & Kozlowski, 2000: 223)، ويتم حساب مؤشر (r_{wg}) من خلال استخدام المعادلة أدناه (James, Demaree, & Wolf, 1993):

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

حيث ان :

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

Sx_j^2 = متوسط التباين الملاحظ على J من الفقرات

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

$\sigma_E^2 = (A-1|12)$ (و A تعني عدد مدرجات المقياس مثل مقياس ليكرت الخماسي يعني (5))

ويظهر الجدول (45) مؤشر (r_{wg}) لمتغيري نمط إدارة الخطأ ونمط مقت الخطأ، ويعرض هذا الجدول عدد الفقرات والمعدل الذي يتم الحكم من خلاله على وجود المستوى المقبول من عدم وجوده. وتدل البيانات الظاهرة في الجدول (45) إلى ان قيمة (r_{wg}) كبيرة ومتلائمة مع الحد المقبول (0.70)، وهذه النتيجة تعني بأن استجابات الأفراد اتجه هذه المتغيرات تتصف بوجود حالة من الاتفاق ما بين التابعين وهذا يببرر للباحث إمكانية تحويل الاستجابات على مستوى الفرد إلى استجابات على مستوى القائد لغرض استخدامها في اختبار الفرضيات.

جدول (45)

مؤشر الاتفاق بين المستجيبين ضمن المجموعة (r_{wg}) للمتغيرات على مستوى القائد

Average r_{wg}	No. of items	Variable
المعدل	عدد الفقرات	المتغير
0.94	17	نمط إدارة الخطأ
0.98	11	نمط مقت الخطأ

ثانياً. اختبار نموذج العدم

الخطوة الأولى في اختبار أي نموذج متعدد المستويات تتضمن اختبار نموذج العدم (Null Model)، ويسعى هذا الاختبار إلى التحقق من وجود تباين ذو دلالة معنوية بين المجموعات بخصوص المتغير المعتمد المتمثل بمخرجات التابعين. وبدون وجود التباين المعنوي ما بين المجموعات للمتغيرات المعتمدة سوف لن يتمكن من اختبار الفرضيات ذات العلاقة لنموذج الدراسة، فعلى سبيل المثال، نحتاج ان نتأكد من وجود تباين ذو دلالة معنوية بين المجموعات بخصوص متغير الخوف من الفشل وليس فقط التباين الموجود ما بين التابعين. وهذا التحليل مكافئ لتحليل التباين (ANOVA) من خلال جعل مخرجات التابعين كمتغير معتمد وعضوية مجموعة التابعين (مجموعة القائد) كمتغير مستقل (الانتساب لقائد (عميد/ معاون) معين) ، ولذلك يطلق على هذا النموذج بنموذج العدم لان ليس هنالك

اي متغيرات تستخدم كمتغيرات مستقلة للتنبؤ بالمتغير المعتمد (العنزي والعطوي، 2012)، واختبار هذا النموذج يتحقق من خلال حساب المعادلات أدناه (Hofmann et al., 2000: 479) :

$$\begin{aligned} \text{Level-1: } DEPE_{ij} &= \beta_{0j} + r_{ij} \\ \text{Level-2: } \beta_{0j} &= \gamma_{00} + u_{0j} \\ \text{Level-1: } FORM_{ij} &= \beta_{0j} + r_{ij} \\ \text{Level-2: } \beta_{0j} &= \gamma_{00} + u_{0j} \\ \text{Level-1: } ROTE_{ij} &= \beta_{0j} + r_{ij} \\ \text{Level-2: } \beta_{0j} &= \gamma_{00} + u_{0j} \\ \text{Level-1: } CENT_{ij} &= \beta_{0j} + r_{ij} \\ \text{Level-2: } \beta_{0j} &= \gamma_{00} + u_{0j} \\ \text{Level-1: } FEAR_{ij} &= \beta_{0j} + r_{ij} \\ \text{Level-2: } \beta_{0j} &= \gamma_{00} + u_{0j} \\ \text{Level-1: } PROACT_{ij} &= \beta_{0j} + r_{ij} \\ \text{Level-2: } \beta_{0j} &= \gamma_{00} + u_{0j} \end{aligned}$$

حيث ان :

β_0 = المتوسط الحسابي لمتغيرات المعتمدة (DEPE; FORM; ROTE; CENT; FEAR; PROACT) للقائد ج
 γ_{00} = المتوسط الحسابي الاكبر (Grand Mean) للمتغيرات المعتمدة
 $\sigma^2 = r_{ij}$ التباين ضمن المجموعة (القائد) للمتغيرات المعتمدة
 $\tau_{00} = u_{0j}$ التباين بين المجموعات (القائد) للمتغيرات المعتمدة

يساعد حساب هذه المعادلات من التحقق من جانبيين، الأول يخص التحقق من حجم ومعنوية التباين بين المجموعات (القائد) اتجاه المتغيرات المعتمدة (τ_{00})، أما الجانب الثاني فيهتم بتحديد حجم ومقبولية نسبة التباين بين المجموعات (القائد) بالنسبة إلى التباين الكلي والذي يطلق عليه بمعامل الارتباط بين الفئات الأول (ICC)(1). ويهدف حساب معامل الارتباط بين الفئات الأول (ICC)(1) إلى معرفة كمية التباين الموجودة ما بين المجموعات ويتم استخراجها من خلال استخدام تحليل (ANOVA) ذات التأثيرات العشوائية (random-effects) (Klein & Kozlowski, 2000). وتحسب قيمة (ICC) (1) وفقاً لنسبة التباين بين المجموعات (between group) على التباين الكلي (total variance) من خلال استخدام تحليل (ANOVA) للتأثيرات العشوائية من خلال استخدام برنامج (HLM) باعتبار المتغيرات المعتمدة (الاعتمادية، الرسمية، الروتين، المركزية، الخوف من الفشل، الاستباقية) وعضوية المجموعة كمتغير مستقل، ووفقاً للمعادلة أدناه (Hofmann, et al., 2000: 480):

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

حيث ان :

$$\tau_{00} = \text{التباين بين المجموعات للمتغير المستهدف}$$

$$\sigma^2 = \text{التباين ضمن المجموعات للمتغير المستهدف}$$

وتقبل قيمة (ICC)(1) عندما تكون قيمة التباين بين المجموعات (τ_{00}) معنوية وذلك حسب قيم كاي سكوير (Bliese, 2000). يعرض الجدول (46) قيم التباين ضمن المجموعات (σ^2) وقيم التباين بين المجموعات (τ_{00}) للمتغيرات المعتمدة كما تظهر نسبة التباين بين المجموعات وفقاً للتباين الكلي (1) (ICC). وتؤكد النتائج الظاهرة في الجدول وجود دعم قوي اتجاه استخدام النمذجة الخطية الهرمية لاختبار النموذج المتعدد المستويات وفقاً لفرضيات الدراسة.

جدول (46)

نتائج اختبار نموذج العدم

χ^2	σ^2	τ_{00}	جوانب
قيمة كاي سكوير	سيكما سكوير	تاو	جودة الخدمة
223.63445	0.45528	0.02982	الاعتمادية
1151.92748**	0.21440	0.46379	الرسمية
1056.01482**	0.37133	0.70243	الروتين
776.62441**	0.35454	0.46095	المركزية
250.12590*	0.69499	0.03908	الخوف من الفشل
595.46532**	0.20898	0.17489	الاستباقية

$$\sigma^2 + \tau_{00} / \tau_{00} = (ICC)(1) : \text{ملاحظة}$$

وتدعم نتائج الجدول (46) معنوية التباين ضمن المجموعات عينة الدراسة وتظهر بأن المجموعات تتباين معنوياً بمستوى مشاعر وتفضيلات ونمط التابعين وسلوكهم الاستباقي.

اختبار الفرضيات

تتناول هذه الفقرة اختبار الفرضيات المتعددة المستويات لنموذج الدراسة والتي تخص العواقب غير المباشرة لسوء المساءلة للقائد-التابع متعددة المستويات من خلال استخدام برنامج (7) Mplus. وعلى الرغم من ان هذا البرنامج يتطلب الكثير من المهارات والمعرفة في كتابة الدوال الرياضية والمعادلات الإحصائية إلا انه في ذات الوقت أداة جداً مرنة في خلق بيئة مناسبة لاختبار مختلف أنواع النماذج

الفرضية وبمختلف أنواع المتغيرات ومستويات التحليل (Muthén & Muthén, 2017). يضم هذا الجانب ثلاث فرضيات رئيسة سوف يتم عرضها بشكل متسلسل على النحو أدناه:

أ. الفرضية الفرعية الأولى

تركز الفرضية الفرعية الأولى على علاقة التأثير غير المباشرة عابرة المستويات بين نمط القائد في إدارة الخطأ وسلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط للاعتمادية وبما ان متغير الاعتمادية لم يظهر وجود تباين على مستوى المجموعات (كما هو ظاهر في الجدول (47)) لذا ترفض هذه الفرضية بسبب عدم تحقق شرط استباقي مهم.

ب. الفرضية الفرعية الثانية

تهتم الفرضية الفرعية الثانية بعلاقة التأثير غير المباشرة متعددة المستويات بين نمط القائد في التعامل مع الخطأ وسلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط لتفضيلات التابع الذي يضم ثلاث أبعاد فرعية هي تفضيل الرسمية وتفضيل الروتين وتفضيل المركزية، وكما يلاحظ من خلال نتائج الجدول (47) وجود علاقة تأثير مباشرة موجبة ومعنوية بين نمط مقت الخطأ وتفضيل الرسمية من قبل التابع بلغت ($B=0.330, P \leq 0.00$) عند مستوى دلالة (1%). وتفيد هذه النتيجة بأن ممارسة القائد لنمط مقت الخطأ تشجع التابعين على تفضيل ان تكون المهام وإجراءات العمل مكتوبة بشكل رسمي داخل المنظمات المبحوثة، كما تظهر النتائج وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين نمط مقت الخطأ وتفضيل الروتين من قبل التابعين ($B=0.189, P \leq 0.05$) عند مستوى دلالة (5%). وهذا النتيجة تدل على ان نمط مقت الخطأ يدفع التابعين تجاه تفضيل المهام الروتينية والرتيبة. من جانب آخر تظهر نتائج الجدول وجود علاقة تأثير سالبة ذات دلالة معنوية بين نمط إدارة الخطأ وتفضيل التابعين للمركزية ($B=-0.168, P \leq 0.05$) وتشير هذه النتيجة إلى ان التعامل الايجابي مع الأخطاء التنظيمية تقلل من رغبة العاملين لاتخاذ القرارات بشكل مركزي داخل المنظمات المبحوثة، كما تظهر نتائج الجدول وجود علاقة تأثير غير مباشرة معنوية وسالبة بين نمط القائد في مقت الخطأ وسلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط لتفضيل الرسمية من قبل التابعين ($ab^2=-0.063, P \leq 0.05$). وهذا النتيجة تفيد بان سلوك القائد الانعكاسي لسوء المساءلة متمثلا بمقت الخطأ يزيد من رغبة التابعين في تفضيل الرسمية وبالتالي يقلل من سلوك العمل الاستباقي، بشكل عام تدعم هذه النتائج بشكل جزئي تحقق الفرضية الفرعية الثانية.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة

تركز الفرضية الفرعية الثالثة على علاقة التأثير غير المباشرة متعددة المستويات بين نمط القائد في التعامل مع الخطأ وسلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط لمشاعر التابع متمثلا بمشاعر الخوف من الفشل. وكما يلاحظ من خلال نتائج الجدول (47) وجود علاقة تأثير مباشرة موجبة ومعنوية بين نمط مقت الخطأ والشعور بالخوف من الفشل من قبل التابع بلغت ($B = 0.260, P \leq 0.05$) عند مستوى دلالة (5%). وتفيد هذه النتيجة بأن ممارسة القائد لنمط مقت الخطأ تزيد من خوف التابعين من

الفشل داخل العمل في المنظمات المبحوثة. كما تظهر نتائج الجدول وجود علاقة تأثير غير مباشرة معنوية وسالبة بين نمط القائد في مقت الخطأ وسلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط لمشاعر الخوف من الفشل من قبل التابعين ($ab_2 = -0.043, P \leq 0.05$). وهذا النتيجة تفيد بان سلوك القائد الانعكاسي لسوء المساءلة متمثلاً بمقت الخطأ يزيد من شعور التابعين بالخوف من الفشل في مكان العمل وبالتالي يقلل من سلوك العمل الاستباقي. بشكل عام تدعم هذه النتائج بشكل جزئي تحقق الفرضية الفرعية الثالثة.

جدول (47)

نتائج التحليل المتعدد المستويات لفرضيات الدراسة باستخدام Mplus

	Estimate	S.E.	Est./S.E.	P-Value	
Within Level					
PROAC	ON				
FORM		-0.190**	0.057	-3.308	0.001
ROTE		-0.020	0.025	-0.811	0.418
CENT		-0.072	0.050	-1.442	0.149
FEAR		-0.163**	0.042	-3.904	0.000
Variances					
FORM		0.219	0.050	4.376	0.000
ROTE		0.371	0.076	4.883	0.000
CENT		0.356	0.083	4.307	0.000
FEAR		0.662	0.104	6.338	0.000
Residual Variances					
PROAC		0.145	0.022	6.555	0.000
Between Level					
FORM	ON				
ERRM		0.059	0.064	0.927	0.354
ERRA		0.330**	0.125	2.632	0.008
ROTE	ON				
ERRM		-0.100	0.066	-1.513	0.130
ERRA		0.189*	0.087	2.159	0.031
CENT	ON				
ERRM		-0.168*	0.087	-1.931	0.050
ERRA		0.013	0.089	0.146	0.884
FEAR	ON				
ERRM		0.016	0.056	0.281	0.779
ERRA		0.260*	0.112	2.315	0.021
PROAC	ON				
FORM		-0.190**	0.057	-3.308	0.001
ROTE		-0.020	0.025	-0.811	0.418
CENT		-0.072	0.050	-1.442	0.149
FEAR		-0.163**	0.042	-3.904	0.000
ERRM		0.043	0.040	1.074	0.283
ERRA		-0.091	0.079	-1.151	0.250
Means					
ERRM		2.165	0.065	33.161	0.000

ERRA	4.197	0.052	81.329	0.000
Intercepts				
FORM	2.644	0.625	4.233	0.000
ROTE	3.555	0.447	7.951	0.000
CENT	4.360	0.482	9.049	0.000
FEAR	2.957	0.565	5.232	0.000
PROAC	4.169	0.488	8.541	0.000
Variances				
ERRM	0.870	0.087	10.027	0.000
ERRA	0.543	0.095	5.712	0.000
Residual Variances				
FORM	0.506	0.095	5.338	0.000
ROTE	0.681	0.092	7.407	0.000
CENT	0.492	0.089	5.531	0.000
FEAR	0.147	0.082	1.794	0.073
PROAC	0.156	0.029	5.374	0.000
New/Additional Parameters (indirect effects)				
AB1	-0.011	0.012	-0.947	0.343
AB2	-0.063*	0.028	-2.231	0.026
AB3	0.002	0.003	0.748	0.455
AB4	0.004	0.005	0.762	0.446
AB5	0.012	0.010	1.226	0.220
AB6	0.001	0.006	0.144	0.885
AB7	-0.003	0.009	-0.281	0.779
AB8	-0.043*	0.021	-2.070	0.038

Muthén, B., & Muthén, L. (2017). *Mplus* (pp. 507-518). Chapman and Hall/CRC.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

توطئة

نعمل في هذا الفصل على استعراض مجموعة الاستنتاجات التي افضت اليها الدراسة وفي ضوءها يتم تقديم مجموعة من التوصيات التي تساهم في تقديم حلول ناجعة للمشكلة المطروحة في هذه الدراسة. يتضمن هذا الفصل جانبين رئيسيين، يخصص الجانب الأول منهما لأبرز الاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي، في حين يخصص الجانب الثاني لأهم التوصيات التي يراها الباحث ضرورية للنهوض لتعزيز إدراك القيادات الادارية والتابعين للجوانب الايجابية للمساءلة بهدف تقليل عواقبها المباشرة وغير المباشرة عليهم، فضلاً عن تقديم بعض المقترحات التي يمكن أن تكون ميداناً لدراسات مستقبلية.

أولاً. الاستنتاجات

أ- الاستنتاجات على مستوى القائد

اظهرت نتائج الدراسة بأن القيادات الإدارية عينة الدراسة (العمداء ومعاونيهم) لديهم مستوى مرتفع من الإدراك لسوء المساءلة وهذا يشير إلى أن هناك إنسجاماً عالياً بين القادة على ان الاجهزة والهيئات الرقابية لا تحقق الغرض الذي وجدت من اجله. وقد يعود سبب ذلك أما لطبيعة "خصائص بيئة المساءلة" المتمثلة بكثافة وغموض وعدم توافقية المساءلة، أو "خصائص المراقب" المتمثلة بسلوك المراقب وافتقاره للخبرة والتخصص، أو "خصائص معايير المساءلة" المتمثلة بعدم ثبات التعليمات التي تعتمد عليها الاجهزة الرقابية وعدم عملها بنسق موحد في جميع الكليات عينة الدراسة.

1- أشارت نتائج الدراسة إلى أن لدى القيادات الإدارية عينة الدراسة شعور عالي بالقلق بشأن أداء كلياتهم وعدم قدرتهم على تحقيق اهداف العمل، ويعزى ذلك القلق إلى تعدد الاجهزة والهيئات الرقابية، إذ تساءل القيادات الادارية عينة الدراسة أمام الكثير من الجهات والاطراف ذات العلاقة، مما يفرض عليهم تحديات عند تنفيذ مسؤولياتهم الوظيفية، يؤدي ذلك بالنتيجة إلى زيادة مستويات القلق والتوتر المجرى في مكان العمل.

2- خلصت نتائج الدراسة أن لدى القيادات الادارية عينة الدراسة (العمداء ومعاونيهم) مستوى مرتفع من الاتجاهات التهكمية تجاه الاجهزة الرقابية، وهذا يؤشر ان للقادة مواقف سلبية اتجاه الاجهزة الرقابية، قد تعزى إلى تجارب الفرد مع الجهات الرقابية، إذ يعتقد القادة نتيجةً لتجاربهم ان بعض العاملين في الاجهزة الرقابية لا يعلمون بمهنية وحيادية، وان عملهم يستند إلى المزاجيات والاجتهادات الشخصية.

3- توصلت الدراسة إلى أن القيادات الادارية عينة الدراسة يتبنون وبمستوى مرتفع جداً (أولويات مقت الخطأ، أولويات اثبات الأداء)، في حين تبنا (أولوية تطوير الأفراد العاملين) بمستوى منخفض.

ويعود السبب في ذلك إلى كثافة المساءلة المفروضة عليهم، إذ تؤدي متطلبات المساءلة المتزايدة إلى تركيز القادة على تجنب الخطأ والامتثال للتعليمات والاجراءات الرقابية، أكثر من تركيزهم على الانشطة التنموية لتطوير الأفراد العاملين.

4- خلصت نتائج الدراسة إلى ان القيادات الادارية عينة الدراسة يتبنون (نمط إدارة الخطأ) بمستوى منخفض، و (نمط مقت الخطأ) بمستوى مرتفع جداً، وهذا يشير إلى ان القادة لا يتبنون نمط إدارة الخطأ الذي يتسامح مع الأخطاء للاستفادة من فرص التعلم التي توفرها تلك الأخطاء، وانما يتبنون (نمط مقت الخطأ) الذي يخلق بيئة عقابية تمنع حدوث الأخطاء. ويرجع السبب في ذلك إلى خشية القادة من عواقب المساءلة المفروضة عند حدوث الأخطاء، لأنهم يعتقدون ان بعض العاملين في الاجهزة الرقابية لا يعملون بمهنية وموضوعية عند تعاملهم مع الأخطاء التي تحدث، إذ تشير دراستنا النوعية إلى ان بعض العاملين في الاجهزة الرقابية يعملون على تصيد الأخطاء أكثر من عملهم على تقويم العمل.

5- اتضح من نتائج الدراسة وجود تأثير مباشر ومعنوي لسوء المساءلة في التهكم اتجاه الاجهزة الرقابية. بمعنى أن إدراك القيادات الادارية (العمداء ومعاونيهم) لسوء المساءلة بمستوى عالٍ يمكن أن يتنبأ بوجود مستوى عالٍ من المواقف التهكمية تجاه الاجهزة الرقابية. وان هذه المواقف نابعة من ايمان القادة بان بعض الاجهزة الرقابية قد لا تؤدي دورها على النحو المطلوب، لكونها في بعض الاحيان تفنقر للحياضية والاستقلالية.

6- كشفت النتائج عن وجود تأثير مباشر ايجابي ومعنوي لسوء المساءلة في أولوية تجنب الخطأ، كما كشفت عن وجود تأثير مباشر سلبي ذو دلالة معنوية لسوء المساءلة في تطوير الأفراد العاملين، في حين لم تثبت النتائج وجود تأثير مباشر لسوء المساءلة في أولوية اثبات الأداء. بمعنى أن إدراك القيادات الادارية (العمداء ومعاونيهم) لسوء المساءلة بمستوى عالٍ يزيد من رغبتهم في تبني (أولويات تجنب الخطأ) ويقلل من رغبتهم في تبني (أولويات تطوير الأفراد العاملين)، ويعود السبب في ذلك إلى ان هناك عوامل موقفية وتحديداً "سوء المساءلة المدركة" تفرض على القادة عينة الدراسة تجاهل أوليات تطوير الأفراد العاملين، إذ يعتبرونها من الأولويات غير الملحة وليس لها أهمية تعادل أهمية الأولويات التي تجنبهم التعرض للمساءلة.

7- توصلت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية لسوء المساءلة في القلق بمكان العمل. بمعنى أن إدراك القيادات الادارية (العمداء ومعاونيهم) لسوء المساءلة بمستوى عالٍ يمكن أن يتنبأ بوجود مستوى عالٍ من مشاعر القلق في مكان العمل. وان هذا القلق نابع من خوف القادة من عدم قدرتهم على الوفاء بمتطلبات المساءلة ولاعتقادهم أنهم قد يظلمون فيما لو تمّ مساءلتهم بسبب سوء نظام المساءلة. تتفق هذا النتيجة مع ما النتيجة التي توصلت اليها دراسة (Hochwarter et al., 2007) التي أشارت إلى ان المساءلة المدركة تؤثر بشكل ايجابي على القلق المرتبط بتخوف التقييم.

8- افصحت نتائج الدراسة عن وجود تأثير مباشر سلبي ذو دلالة معنوية لأولوية تجنب الخطأ في نمط إدارة الخطأ. وهذا يشير إلى ان أولوية تجنب الخطأ تقلل من تبني القادة عينة الدراسة لنمط إدارة الخطأ، إذ تمثل أولوية تجنب الخطأ السعي لتجنب الوقوع في الأخطاء ، وفقاً لهذه الأولوية يميل القادة إلى تجنب التحديات أو الشكوك التي تمثل خطراً أمام عملهم، كما يتميز القادة الذين لديهم معدل مرتفع من أولويات تجنب الفشل بتركيزهم اليقظ على أخطاء الأفراد العاملين واستخدام العقوبة كآلية رئيسية للتغذية العكسية للأخطاء. نتيجةً لذلك، هذا النوع من القادة قد يثبطون الأفراد العاملين عن الاعتراف بالأخطاء، ويعززون اخفاءهم، وهذا ينعكس بشكل سلبي على نمط إدارة الخطأ الذي يتسامح مع الأخطاء وينظر إليها كفرصة للتعلم لعدم تكرار الأخطاء مستقبلاً.

9- توصلت نتائج الدراسة عن وجود تأثير مباشر سلبي ذو دلالة معنوية للقلق في مكان العمل في نمط إدارة الخطأ، وهذا يشير إلى ان مشاعر قلق القادة عينة الدراسة تقلل من تبني القادة لنمط إدارة الخطأ، وذلك لان طبيعة القلق تفرض على القادة الابتعاد عن كل ما يسبب القلق فضلاً عن ايجاد الموارد والاليات التي تخفف من هذا القلق، لذلك يبتعدون عن نمط إدارة الخطأ الذي يتسامح مع الأخطاء.

10- أشارت النتائج إلى وجود تأثير غير مباشرة ايجابي بين سوء المساءلة ونمط إدارة الخطأ من خلال الدور الوسيط لـ (أولوية تجنب الخطأ، والتهكم اتجاه الاجهزة الرقابية) في حين اظهرت النتائج وجود تأثير غير مباشر سلبي وذو دلالة معنوية بين سوء المساءلة ونمط مقت الخطأ من خلال توسط (القلق في مكان العمل، والتهكم تجاه الاجهزة الرقابية)، وهذا يشير إلى أن (أولوية تجنب الخطأ، والتهكم اتجاه الاجهزة الرقابية، والقلق في مكان العمل) تفسر جزء من أسباب العلاقة بين سوء المساءلة ونمط إدارة الخطأ.

11- عكست النتائج وجود تأثير مباشر ايجابي ومعنوي للتهكم اتجاه الاجهزة الرقابية في نمط مقت الخطأ، وهذا يؤشر ان الاتجاهات التهامية للقيادات الادارية عينة الدراسة تدفعهم لتبني نمط مقت الخطأ.

12- توصلت النتائج إلى وجود تأثير مباشر ايجابي ومعنوي لأولويات تجنب الخطأ في نمط مقت الخطأ، في حين لم تثبت النتائج وجود تأثير مباشر معنوي لأولوية تطوير الأفراد العاملين في نمط مقت الخطأ وهذا يؤشر ان أولويات تجنب الخطأ للقيادات الادارية عينة الدراسة تدفعهم لتبني نمط مقت الخطأ، وذلك لان أولوية تجنب الخطأ تركز على إظهار المقدرة من خلال تجنب الأخطاء والتقييمات السلبية، إذ تعكس هذه الأولوية الخوف من التقييم السلبي من الاخرين، لذلك فان القادة الذين يتبنون بمستوى عالي أولوية تجنب الخطأ سوف يتبنون نمط مقت الخطأ.

13- تضمنت النتائج وجود تأثير مباشر معنوي لقلق مكان العمل في نمط مقت الخطأ. وهذا يشير إلى ان مشاعر قلق القادة عينة الدراسة تدفعهم لتبني نمط مقت الخطأ، وذلك لان القلق يمثل حالة من عدم الاستقرار العاطفي التي تؤثر على خيارات الفرد، ونظراً لان هذا القلق ناتج من طبيعة المساءلة المفروضة على الأخطاء لذلك يؤثر القلق بشكل ايجابي على تبني نمط مقت الخطأ.

ب-الإستنتاجات على مستوى التابع

تم الوصول إلى الإستنتاجات على مستوى التابع في ضوء نتائج الاحصاء الوصفي وإختبار الفرضيات المتعلقة بمتغيرات نموذج التابع المتمثلة بـ (سوء المساءلة، ونمط التابع "الاعتمادية"، وتفضيلات التابع للرسمية والروتين والمركزية، ومشاعر التابع "الخوف من الفشل"، وسلوك العمل الاستباقي بأبعاده المتمثلة بـ "الوقاية من المشاكل، صوت الفرد، تحمل المسؤولية، وإبداع الفرد") وهي على النحو ادناه:

1. تأكد لنا من خلال الوصف الاحصائي بأن التابعين يدركون بمستوى عالي سوء المساءلة، وهذا يشير إلى ان هناك انسجاماً عالياً لدى التابعين عينة الدراسة في أنهم يعانون من سوء المساءلة مما يتسبب بنتائج بعواقب مباشرة وغير مباشرة على التابع.
2. اظهرت الدراسة بأن هنالك مستوى عالي من اعتمادية التابعون على مشرفهم المباشر. إذ يلاحظ أن معظم التابعين عينة الدراسة لديهم تفضيل كبير للاعتمادية على المشرف المباشر. ولعل هذا مرده إلى الحالات الموقفية التي يتعرض اليها التابعين والمتمثلة بطبيعة المساءلة المفروضة عليهم، فعند وجود تشوهات في بيئة المساءلة من ناحية غموض وضبابية التعليمات وعدم وضوح الجهة الرقابية التي يساءل أمامها الفرد، وعدم توافقية المساءلة من ناحية تعارض وتداخل مسؤوليات التابع، فان كل ذلك سوف يؤدي بالنتيجة إلى تزايد اعتمادية التابعين على مشرفهم لكي يكونوا في الجانب السليم وبمأمن من سوء المساءلة.
3. تبين أن عدداً كبيراً من التابعين عينة الدراسة يفضلون (الرسمية، والمركزية، والروتين) بمستوى عالي. قد يرجع ذلك إلى عدم رغبة التابعين في تحمل المسؤولية عن الخطأ أو الاخفاق فيما لو حصل، إذ يفضل التابعون الرسمية لكي تكون الادوار والمسؤوليات مقننة ومحددة بشكل واضح، ويفضلون المركزية لكي يكون المشرف المباشر هو المسؤول الأول وهذا يبرر تزايد اعتمادية التابعين على مشرفهم المباشر، ويفضلون الروتين لان المهام والادوار الروتينية تكون معروفة ويقبل فيها الخطأ.
4. تؤكد النتائج بأن التابعين عينة الدراسة لديهم شعور عالي بالخوف من الفشل. أي أن التابعين عينة الدراسة وبسبب ضغوط المساءلة التي يتعرضون اليها يتولد لديهم شعور عالي بالخوف من الفشل لذلك لا يفضلون المهام الصعبة وذات التحدي، كما لا يفضلون العمل في المواقف التي تكون فيها النتيجة غير مؤكدة، لخوفهم من الفشل، وهذا ما يبرر تفضيل التابعين للروتين والرسمية.
5. تأكد من خلال تحليل البيانات أن التابعين عينة الدراسة وبسبب الظروف والمواقف التي يجربوها في بيئة العمل يمارسون بشكل منخفض سلوك العمل الاستباقي، وهذا يشير إلى أن أداء التابعين يقتصر على القيام بالإجراءات والمهام الروتينية التي تتسم بالتأكد ولا يفضلون الذهاب إلى ما هو ابعد من ذلك، اي أنهم لا يمارسون الأدوار (المهام/ الأدوار الاستباقية).
6. يُلاحظ من نتائج الدراسة وجود تأثير مباشر ومعنوي لسوء المساءلة في اعتمادية التابعين. بمعنى أن إدراك التابعين لسوء المساءلة بمستوى عالٍ يزيد من اعتماديتهم على المشرف المباشر، ويعزى ذلك

إلى ان التابعين يتجنبون الاثار المترتبة على المساءلة من خلال عصبهم للأمر برأس مشرفهم المباشر واعتمادهم عليه بدرجة عالية.

7. اثبتت النتائج وجود تأثير مباشر ايجابي ذو دلالة معنوية لسوء المساءلة في تفضيلات التابع للرسمية والمركزية. في حين لم تثبت النتائج وجود تأثير مباشر ذو دلالة معنوية لسوء المساءلة في تفضيلات التابع للروتين. بمعنى أن إدراك التابعين لسوء المساءلة بمستوى عالٍ يمكن أن يتنبأ بوجود مستوى عالٍ من تفضيلات التابعين للرسمية والمركزية. وان تفضيل التابعين للرسمية نابع من رغبة التابعين في تحديد مسؤولياتهم وادوارهم بشكل واضح تلافياً للمساءلة التي ينظرون اليها على أنها مجحفة، كما ان تفضيل التابعين للمركزية نابع من رغبة التابعين في تقييد عملية اتخاذ القرارات بيد المشرف المباشر، لعدم رغبتهم في تحمل المسؤولية لاعتقادهم أنهم قد يظلمون فيما لو تمّ مساءلتهم على خياراتهم واجراءاتهم.

8. بينت نتائج الدراسة وجود تأثير مباشر ذو دلالة معنوية لسوء المساءلة في الخوف من الفشل. بمعنى أن إدراك التابعين لسوء المساءلة بمستوى عالٍ يمكن أن يتنبأ بوجود مستوى عالٍ لمشاعر الخوف من الفشل. وان هذا الخوف نابع من خوف التابعين من عدم قدرتهم على الوفاء بمتطلبات المساءلة ولاعتقادهم أنهم قد يظلمون فيما لو تم مساءلتهم بسبب سوء نظام المساءلة.

9. اثبتت النتائج وجود تأثير مباشر سلبي ذو دلالة معنوية للاعتمادية في ابعاد سلوك العمل الاستباقي المتمثلة ب (الوقاية من المشاكل، وصوت العامل وتحمل المسؤولية). وهذا يشير إلى ان: اعتماد التابعين على مشرفهم بمستوى عالٍ يقلل من رغبتهم تحمل المسؤولية، والابداع، ويثبط السلوك الصوتي، وسلوكيات الوقاية من المشاكل، ويعود سبب ذلك إلى ان نمط اعتمادية التابعين يجعلهم مُسلمين للمشرف المباشر في كل شيء، بما في ذلك تحديد المشكلات واتخاذ اجراءات الوقاية منها. فالاعتمادية تخلق حالة من الاتكالية تثبط من رغبة الفرد في المبادرة لتحمل المسؤولية وممارسة السلوك الصوتي، كما تعمل الاعتمادية على قتل روح الابداع لدى التابعين لان جميع الافكار والاجراءات الابداعية تأتي من المشرف المباشر لذلك لا يفكر التابعين بأي اجراءات ابداعية للارتقاء بواقع منظماتهم، لان هناك من يفكر بدلهم.

10. تمخض عن تحليل البيانات وجود تأثير مباشر سلبي ذو دلالة معنوية لمشاعر الخوف من الفشل في ابعاد سلوك العمل الاستباقي المتمثلة ب (الوقاية من المشاكل، صوت الفرد العامل، تحمل المسؤولية، وابداع الفرد). بمعنى أن خوف التابعين من الفشل بمستوى عالٍ يقلل من رغبتهم في ممارسة سلوكيات الوقاية من المشاكل، ويعود سبب ذلك إلى ان مشاعر الخوف من الفشل كحالة موقفية تؤثر على مستوى طموحهم وتفضيلهم للمخاطرة والاستعداد لبذل الجهد في تحديد المشاكل والوقاية منها. أما فيما يتعلق بالتأثير السلبي للخوف من الفشل على ممارسة السلوك الفردي، يمكن تفسيره في ان مشاعر الخوف من الفشل لدى التابعين تولد مشاعر سلبية لديهم تتسبب بوجود حاجز نفسي، يمنعهم من التعبير وطرح الافكار البناءة لتصحيح الاجراءات داخل المنظمة خوفاً من عدم

تحقيقها للهدف المنشود، كما ان خوف التابعين من الفشل بمستوى عالٍ يقلل من رغبتهم في المبادرة لتحمل المسؤولية، والابداع خشيةً من الاثار المترتبة على الأخطاء التي قد ترافق تحمل المسؤولية أو ممارسة الابداع.

11. افرزت النتائج وجود تأثير مباشر سلبي ذو دلالة معنوية لتفضيلات التابع للرسمية والمركزية في ابعاد سلوك العمل الاستباقي المتمثلة ب (الوقاية من المشاكل، وصوت الفرد، وتحمل المسؤولية). بمعنى أنّ تفضيلات التابعين للرسمية والمركزية بمستوى عالٍ يقلل من رغبتهم في تبني سلوكيات الوقاية من المشاكل، والمبادرة لتحمل المسؤولية ويعود سبب ذلك إلى ان تفضيلات التابعين للرسمية يرمي إلى الاعتماد على الاجراءات الرسمية التي تُعد الضامن للوقاية من المشاكل، أما فيما يتعلق بالتأثير السلبي للرسمية على صوت العامل فيمكن تفسيره في ان الرسمية العالية التي تقنن الادوار والمسؤوليات تقلل من الفسحة التي يسمح من خلالها للتابعين بممارسة السلوك الصوتي.

12. بينت النتائج وجود تأثير مباشر سلبي وذو دلالة معنوية لتفضيلات التابع للمركزية في البعد الرابع من ابعاد السلوك الاستباقي المتمثل ب (ابداع الفرد)، كما بينت النتائج وجود تأثير مباشر ايجابي ومعنوي لتفضيلات التابع للروتين في البعد الرابع من ابعاد سلوك العمل الاستباقي المتمثل ب (ابداع الفرد). بينما لم تكشف نتائج الدراسة عن وجود تأثير مباشر ومعنوي لتفضيلات التابع للرسمية في البعد الرابع من ابعاد سلوك العمل الاستباقي المتمثل ب (ابداع الفرد)، بمعنى أنّ تفضيلات التابعين للروتين بمستوى عالٍ يزيد من رغبتهم في الابداع، وأنّ تفضيلات التابعين للمركزية بمستوى عالٍ يقلل من رغبتهم في الابداع.

13. كشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير غير مباشر سلبي وذو دلالة معنوية بين سوء المساءلة وبعدي سلوك العمل الاستباقي (الوقاية من المشاكل، وصوت العامل) من خلال الدور الوسيط ل (الاعتمادية، وتفضيلات التابع الرسمية، والخوف من الفشل)، وهذا يشير إلى أن (الاعتمادية، وتفضيلات التابع الرسمية، والخوف من الفشل)، تفسر جزء من أسباب العلاقة بين سوء المساءلة والوقاية من المشاكل.

14. يُلاحظ من النتائج وجود تأثير غير مباشر سلبي وذو دلالة معنوية بين سوء المساءلة وتحمل المسؤولية من خلال الدور الوسيط ل (الاعتمادية، تفضيلات الرسمية، والمركزية، والخوف من الفشل)، وهذا يشير إلى أن (الاعتمادية، تفضيلات الرسمية، والمركزية، والخوف من الفشل)، تفسر جزء من أسباب العلاقة بين سوء المساءلة وتحمل المسؤولية.

15. بينت النتائج وجود تأثير غير مباشرة ايجابي ومعنوي بين سوء المساءلة وابداع الفرد من خلال توسط (تفضيلات التابع للرسمية)، كما بينت النتائج إلى وجود تأثير غير مباشرة سلبي وذو دلالة معنوية بين سوء المساءلة وابداع الفرد من خلال الدور الوسيط ل (الاعتمادية، وتفضيلات التابع للمركزية، مشاعر الخوف من الفشل)، وهذا يشير إلى أن (الاعتمادية، وتفضيلات الرسمية،

والمركزية، ومشاعر الخوف من الفشل)، قد ساهمت في تفسير أسباب العلاقة بين سوء المساءلة وابداع الفرد.

ثانياً. التوصيات

إستكمالاً لمتطلبات الدراسة ، وفي ضوء ما تقدم من أطر نظرية لسوء المساءلة وعواقبها المباشرة وغير المباشرة من جهة ، وما أظهرته التحليلات الميدانية من إستنتاجات من جهة أخرى ، نستعرض فيما يأتي مجموعة من التوصيات المقدمة إلى الجامعات بصورة عامة ، وإلى الجامعات عينة الدراسة بصورة خاصة وكالآتي :

1. في إطار سعي المنظمات الى المحافظة على النظام داخلها وتجذير السلوك التنظيمي المناسب، فان ذلك يتطلب أن تتبنى تلك المنظمات بشكل عام والجامعات بشكل خاص خلق بيئة مساءلة تعزز من ادراك الافراد العاملين للغرض الاساسي والصحيح التي اوجدت من اجله تلك المساءلة. وإذا كان الأمر كذلك فان المنظمات مُطالبه بإيجاد الآليات الرقابية المناسبة التي تعزز من ادراك الفرد لدور المساءلة في تحقيق النتائج الايجابية او تقليل النتائج السلبية.
2. على القيادات الادارية الالتفات إلى الدور الذي تمارسه سوء المساءلة في إحداث نتائج تنظيمية سلبية والحد من النتائج التنظيمية المفيدة، وفهم الظروف التي تسهل من تقليل النتائج السلبية المرتبطة بهذا البناء المهم.
3. نظراً للدور السلبي لسوء المساءلة في العواقب المتحققة على مستوى القائد والتابعين، يوصي الباحث بضرورة سعي الكليات عينة الدراسة لخلق تصور ايجابي لدى القيادات الادارية والتابعين للمساءلة ودورها الايجابي في تقويم العمل، وذلك من خلال التركيز على خلق بيئة مساءلة تتسم بالوضوح والتوافق، وتعزيز تجارب وخبرات العاملين في الاجهزة الرقابية، وتحديث معايير المساءلة لكي تواكب التغيرات والتطورات في بيئة العمل.
4. للحد من سوء سلوك بعض العاملين في الاجهزة والهيئات الرقابية، وتحديدًا افتقار بعضهم للمهنية والموضوعية في ممارسة العمل الرقابي، يوصي الباحث بضرورة العمل على تعزيز ثقافة النزاهة والشفافية من خلال مدونات مكتوبة وعلمية ومتاحة لجميع الأفراد العاملين، لتكون بمثابة مبادئ توجيهية للعمل السليم، ومنح الامتيازات للممتثلين لها تشجيعاً لهم، وبما يجعلهم نماذج يحتذى بها من قبل أقرانهم الاخرين.
5. لتقليل تهكم القيادات الادارية اتجاه الاجهزة والهيئات الرقابية، يوصي الباحث بضرورة انفتاح الاجهزة الرقابية على كوادر يتمتعون بالمؤهلات المطلوبة لممارسة العمل الرقابي وبما يتلاءم مع بيئة العمل، لكي يكونوا قادرين على أداء عملهم بكفاءة.

6. لتقليل مشاعر القلق لدى القيادات الادارية عينة الدراسة، يوصي الباحث بضرورة خلق بيئة مساعلة ايجابية من خلال تقليل الغموض والتعارض بالمسؤوليات المناطة بالفرد، والاعتماد على المساعلة التقييمية الهادفة إلى تقويم الاخفاقات والانحرافات بدلاً من المساعلة الهادفة إلى تصيد الأخطاء ومعاقبة الأفراد العاملين.
7. لتعزيز استقلالية الاجهزة والهيئات الرقابية وعدم خضوعها للضغوطات المختلفة، يوصي الباحث بضرورة اختيار القيادات الادارية التي يشهد لها بالاستقلالية والنزاهة، وسن القوانين التي تمنحهم القوة والصلاحيات لتعزيز موقفهم في عدم الخضوع للضغوطات الحزبية والاجتماعية.
8. ان تعدد الاجهزة الرقابية وعدم وجود استراتيجية أو نمط عمل موحد لها يؤدي إلى تعدد الآراء والاجتهادات مما يتسبب بإرباك العمل بسبب العمل على ارضاء كل الاجهزة الرقابية على حساب سير العمل، لتجنب هذا الارباك والغموض الناجم عن تعدد الاجهزة الرقابية، ولجعل اجراءات المساعلة تعمل بنسق واحد في جميع المنظمات، يوصي الباحث بضرورة الركون إلى جهاز رقابي متخصص واحد يتولى مسؤولية الرقابة على جميع المنظمات.
9. على الاجهزة والهيئات الرقابية تطوير امكانيات وقابليات الأفراد الذين يمارسون العمل الرقابي من خلال اشراكهم بدورات تدريبية متخصصة داخل وخارج البلد لتطوير قدراتهم الرقابية.
10. أشارت بعض النتائج ان بعض الاجهزة الرقابية تركز على مساعلة التابعين على الاجراءات (مساعلة العملية)، وان هذا التركيز يخلق بيئة بيروقراطية قاسية تشدد على الالتزام بالإجراءات مما يعرقل الوصول إلى النتيجة المرجوة، في حين ان يركز البعض الاخر من الاجهزة الرقابية على مساعلة النتائج، وان هذا النوع من المساعلة يخلق بيئة تكون فيها الغاية تبرر الوسيلة، إذ يدفع هذا النوع من المساعلة التابعين للسعي للوصول إلى النتائج بغض النظر عن مشروعية الاجراءات، لتلافي هذه المشكلة يوصي الباحث بضرورة الاعتماد على الجانبين، اي مساعلة العملية والنتائج في آن واحد
11. على الاجهزة الرقابية ان تعمل غرس الثقة بينها وبين الاطراف الخاضعة للمساعلة، وذلك من خلال الموائمة بين القيم التي يتبناها العاملون في تلك الاجهزة الرقابية وسلوكهم الفعلي، فضلاً عن التنسيق مع الاطراف الخاضعة للمساعلة، وتوضيح اجراءات المساعلة، والسماح لهم بطرح كافة الاسئلة والاستفسارات الهادفة إلى تجنب الأخطاء والاخفاقات.
12. نظراً للعلاقة الترابطية الايجابية بين سوء المساعلة والتهكم اتجاه الاجهزة الرقابية، وأوليات القائد في تجنب الخطأ، والقلق في مكان العمل، نوصي بتقليل هذه العواقب السلبية من خلال التركيز

على خلق مساءلة ايجابية والابتعاد عن كل ما من شأنه ان يعزز إدراك القيادات الادارية لسوء المساءلة في مكان العمل.

13. نظراً للعلاقة الترابطية الايجابية بين سوء المساءلة واعتمادية التابعين وتفضيلهم للرسمية والمركزية والخوف من الفشل، يوصي الباحث بخلق حالة من الإدراك الايجابي للمساءلة ودورها في مكان العمل للتقليل من اعتمادية التابعين وتفضيلاتهم للرسمية والمركزية وخوفهم من الفشل.

14. بهدف التقليل من التأثير السلبي لسوء المساءلة في سلوك العمل الاستباقي، يوصي الباحث بضرورة تعزيز تصور التابعين للمساءلة الايجابية من ناحية التركيز على الخصائص الايجابية لبيئة المساءلة، والمراقب، ومعايير المساءلة.

15. نظراً للتأثير السلبي لسوء المساءلة في نمط إدارة الخطأ الذي يؤدي دوراً مهماً في التعلم من الأخطاء لعدم تكرارها مستقبلاً، يوصي الباحث الاجهزة والهيئات الرقابية بضرورة العمل على التقليل من تخوف القادة من الاحكام التي قد تصدر من الاجهزة الرقابية على عدم الامتثال لإجراءات المساءلة، مما ينعكس بشكل ايجابي على تبنيهم لنمط إدارة الخطأ.

16. نظراً لان كثرة المراقبة والتدقيق تتسبب بإرباك العمل بسبب الانشغال بتلبية متطلبات المساءلة المتزايدة، مما ينعكس بشكل سلبي على تبني أولوية تطوير الأفراد العاملين، إذ يقل تفكير القائد في هذه الأولوية لاهتمامه بالدرجة الأولى في أولوية تجنب الخطاء لتجنب العواقب التي تفرضها المساءلة عند حدوث الأخطاء أو الانحراف عن الأداء المخطط، يوصي الباحث بضرورة تركيز الاجهزة الرقابية على متابعة الجوانب المهمة والاساسية والابتعاد عن الجوانب البسيطة لفسح المجال للقادة لتبني أولويات تطوير الأفراد العاملين.

مقترحات لدراسات مستقبلية

1. ندعو الباحثين إلى ضرورة اعتماد مقياس سوء المساءلة في الدراسات المستقبلية في منظمات صحية واخرى خدمية وصناعية لغرض التأكد من مصداقيته وثباته.
2. تمّ الاعتماد في الدراسة الحالية على قطاع واحد، وهذا يحد من قدرة الباحث على تعميم النتائج، لذلك نقترح تطبيقه في قطاعات اخرى.
3. دراسة تأثير سوء المساءلة في متغيرات اخرى غير المعتمدة في الدراسة الحالية، مثل السلوك التكيفي أو الأداء الوظيفي .
4. دراسة تأثير متغيرات وسيطة اخرى لم يتم تضمينها في نموذج الدراسة الحالي، مثل الالتزام التنظيمي، أو الرضا الوظيفي، أو الدافعية.

المصادر والمراجع

أولاً. المصادر العربية

1. اخوارشيدة، عالية خلف (2006). "المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية". الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
2. حرب، نعيمة محمد (2011). "واقع الشفافية الادارية ومتطلبات تحقيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير (غير منشور)، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال.
3. دويري، احمد عودة (2002). "المساءلة في الإدارة العامة في الاردن". رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة اليرموك، عمان-الأردن.
4. السبيعي، فارس بن علوش بن بادي آل ديبان (2010). "دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الاداري في القطاعات الحكومية". اطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية.
5. الشحنة، رزق ابو زيد (2015). "تدقيق الحسابات، مدخل معاصر وفقاً لمعايير التدقيق الدولية" الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
6. الصيرفي، محمد فتاح "مفاهيم ادارية حديثة". الدارة العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن
7. العطوي، عامر علي، الحسيني، كمال كاظم. (2018). "دور ثقافة إدارة الخطأ في تعزيز سلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي دراسة تحليلية متعددة المستويات". مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 4 (1) 15.
8. العنزى، سعد علي حمود، والعطوي، عامر علي حسين. (2012) Multi-level analysis/measurement unit-2012 analysis(unit-theorizing unit. *journal of Economics And Administrative Sciences*, 18(67).
9. فلاق، محمد، حدو، احلام (2015). "دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الاداري-تجارب دولية". مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال، المجلد (1)، العدد (1).
10. قسوم، حنان (2015). "اثر الشفافية والمساءلة على الاصلاح الاداري"، مجلة ابحاث، العدد 4
11. قهواجي، امينة (2018). "صراع الدور وتأثيره على الأداء الوظيفي"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات"، مجلد (2)، عدد (12)
12. لعمودي، ايوب (2013). "دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الاداري بالقطاعات الحكومية بالجزائر". رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرياح- ورقلة - كلية الحقوق والعلوم السياسية.
13. المصري، رامي ماجد (2012). "غموض الدور الوظيفي واثره على تفويض الصلاحيات دراسة تطبيقية على وزارة الحكم المحلي بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال.

ثانياً. المصادر الاجنبية

أ- الكتب

14. Bauman Z, 2006 "*Liquid Fear*" (Polity Press, Cambridge)
15. Becker, M. C. (2008). "*The past, present and future of organizational routines: introduction to the Handbook of Organizational Routines*". The handbook of organizational routines, Elgar original reference. 3-14.
16. Beckers, S. W., Neuhauser., D., (1975). "*The Efficient Organization*". New York: Elsevier.
17. Behn RD (2001) "*Rethinking democratic accountability*". Brookings Institution Press, Washington, DC.
18. Boyatzis, R. E. (1998). "*Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*." sage.

19. Bozeman, B. (2000). *"Bureaucracy and red tape"*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
20. Brehm, S. S., and J. W. Brehm. 1981. *"Psychological Reactance: A Theory of Freedom and Control"*. New York, NY: Academic Press, Inc.
21. Brophy, J. (2004). *"Motivating students to learn"* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Erlbaum.
22. Burke, R. J., & Cooper, C. L. (Eds.). (2013). *"Voice and whistleblowing in organizations: Overcoming fear, fostering courage and unleashing candour"*. Edward Elgar Publishing.
23. Cameron, K. S., & Lavine, M. (2006). *"Making the impossible possible"*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
24. Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). *"Positive organizational scholarship"*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
25. Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2005). *"Applied psychology in human resource management"*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall.
26. Chelladurai, P. (2001). *"Managing organizations for sport and physical activity: A systems perspective"*. Scottsdale, AZ: Holcomb Hathaway.
27. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *"Charismatic leadership in organizations"*. Sage Publications.
28. Cyert, R. M. and J. G. March (1963), *"A Behavioral Theory of the Firm"*. Blackwell: Oxford.
29. Cyert, R. M., & March, J. G. (1992). *"A behavioral theory of the firm"* (2nd ed.). Oxford, UK: Blackwell.
30. Daft, R. (1995). *"Organization Theory & Design"*, (5th ed.), New York, West Publishing Company.
31. Dewberry, C. (2004). *"Statistical methods for organizational research: Theory and practice"*. Psychology Press.
32. Greenberg, J., & Cropanzano, R. (Eds.). (2001). *"Advances in organizational justice"*. Stanford, CA: Stanford University Press.
33. Hage, J. & Aiken, M. (1970). *"Social change in complex organizations"*. New York: Random House.
34. Hage, J. (1980). *"Theories of Organization: Form, Process, and Transformation"*. New York: Wiley.
35. Hall, R. H. (1982). *"Organizations: Structure and process"* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
36. Jones, G. (2013). *"Organizational Theory, Design, and Change"*, (7th ed.), Pearson, Harlow, England.
37. Kanter, D. L. & Mirvis, P. H. (1989). *"The cynical Americans: Living and working in an age of discontent and disillusionment"*. San Francisco: Jossey-Bass.
38. Kelley, R. E. (1988). *"In praise of followers"* (pp. 142-148). Harvard Business Review Case Services.
39. Lazarus, R. S., and Y. Cohen-Charash. 2001. *"Discrete Emotions in Organizational Life"*. Pp. 45–81 in *Emotions at Work*, edited by R. Payne and C. Cooper. Chichester, UK: Wiley.
40. Lipsky, Michael. 1980. *"Street Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services"*. New York: Russell Sage Foundation.
41. March, J., & Simon, H. (1993). *"Organizations"*. Oxford, UK: Blackwell.
42. Muthén, B., & Muthén, L. (2017). *Mplus* (pp. 507-518). Chapman and Hall/CRC.
43. Nelson, R. R. and S. G. Winter (1982), *"An Evolutionary Theory of Economic Change"*. Belknap Press/Harvard University Press: Cambridge, MA.
44. Pellizo, R. and Stapenhurst, F. (2013), *"Government Accountability and Legislative Oversight"*, Routledge, New York, NY.
45. Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *"The external control of organizations: A resource dependence perspective"*. Stanford University Press.
46. Pollitt, C. (2003). *"The essential public manager"*. McGraw-Hill Education (UK).

47. Price, J. L., (1972). *"Handbook of Organizational Measurement"*. Lexington, Mass. : Heath.
48. Random House (1998). *"Random House Webster's Dictionary"* (3rd Ed.). New York: Ballantine Books.
49. Reason, J. (1990). *"Human error"*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
50. Reason, J., & Hobbs, A. (2003). *"Managing Maintenance Error: A practical guide"*. Surrey: Ashgate Publishing Limited.
51. Rogers, E. M. (1995). *"Diffusion of innovations"* (4th ed.). New York: The Free Press.
52. Roseman, I.J. and Smith, C.A. 2001. *"Appraisal theory: Overview, assumptions, varieties, controversies"*. In K.R. Scherer, A. Schorr, and T. Johnstone (eds), *Appraisal Processes in Emotion: Theory, Methods, Research*. New York: Oxford University Press.
53. Ryan, D., & Oestreich, D. (1991). *"Driving fear out of the workplace: How to overcome the invisible barriers to quality, productivity, and innovation"*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
54. Sekaran, U. (2003). *"Research Methods for Business A Skill-Building Approach"*. 4th Edition, John Wiley and Sons, Hoboken.
55. Tyrer P, 1999 *"Anxiety: A Multidisciplinary Review"* (Imperial College Press, London)
56. Van Dyck, C. (2000). *"Putting errors to good use: Error management culture in organizations"*. Amsterdam: KLI.
57. Wickens, C. D., & Hollands, J. G. (2000). *"Engineering psychology and human performance"* (3rd ed.). Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall
58. Wilkerson, J. M. (2002). *"Organizational cynicism and its impact on human resources management"*. In G. R. Ferris, M. R. Buckley, & D. B. Fedor (Eds.), *Human resources management: Perspectives, context, functions, and outcomes* (pp. 532-546). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
59. Yukl, G. (1998). *"Leadership in Organizations"*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

ب- المجلات والدوريات

60. Abraham, R. (2000). "Organizational cynicism: Bases and consequences". *Genetic, social, and general psychology monographs*, 126(3), 269.
61. Acaray, A., & Yildirim, S. (2017). The impact of personality traits on organizational cynicism in the education sector. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*. Vol. 13 No. 1, 2017 pp. 65-76.
62. Adelberg, S., & Batson, C. D. (1978). "Accountability and helping: When needs exceed resources". *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(4), 343-350.
63. Adler, P. S. (1999). "Building better bureaucracies". *Academy of Management Perspectives*, 13(4), 36-47.
64. Adler, P. S., & Borys, B. (1996). "Two types of bureaucracy: Enabling and coercive". *Administrative science quarterly*, (41), 61-89.
65. Agarwal, S. (1999). "Impact of job formalization and administrative controls on attitudes of industrial salespersons". *Industrial Marketing Management*, 28(4), 359-368.
66. Aiken, M and J. Hage (1966). "Organization alienation: a comparative analysis", *American Sociological Review*, (31), 497-507.
67. Aiken, M., & Hage, J. (1968). "Organizational interdependence and intra-organizational structure". *American sociological review*, (33) 912-930.
68. Akar, H. (2019). "A Meta-Analytic Review on the Causes and Consequences of Organizational Cynicism". *International Online Journal of Educational Sciences*, 11(2), 1-16.
69. Akpınar, B. (2008). "Eğitim sürecinde öğretmenlerde strese yol açan nedenlere yönelik öğretmen görüşleri". *Kastamonu Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16(2), 359-366.
70. Alawamleh, H., Badran, A., ALKhwaldah, R., AlShawabkeh, R., Shalabi, F., Shammout, A., & Bawaneh, A. (2020). The moderating role of organizational routines in the

- relationship between behavioral repertoire and core competencies: Evidence from Jordan. *Management Science Letters*, 10(11), 2533-2542
71. Alemu, Mestawet Abebe, Wossen, Senait Argaw (2018). "The Relationship Between Job Scope, Job Routinization, Compensation, and Commitment with Employee Turnover Intension: In the Case of Selected Public Service Bureau of Dire Dawa Administration, European". *Journal of Business and Management*, 10(7),51-57
 72. Allam, Z. (2013). Job anxiety, organizational commitment and job satisfaction: An empirical assessment of supervisors in the state of Eritrea. *International Journal of Development and Management Review*, 8(1), 50-62.
 73. Alper, S. J., & Karsh, B. T. (2009). "A systematic review of safety violations in industry". *Accident Analysis & Prevention*, 41(4), 739-754.
 74. Ames, C., & Archer, J. (1988). "Achievement goals in the classroom: Students' learning strategies and motivation processes". *Journal of educational psychology*, 80(3), 260-267.
 75. Ammeter, A. P., Douglas, C., Ferris, G. R., & Goka, H. (2004). "A social relationship conceptualization of trust and accountability in organizations". *Human Resource Management Review*, 14(1), 47-65.
 76. Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). "Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams". *Administrative science quarterly*, 634-665.
 77. Andersson, L. M. (1996). "Employee cynicism: An examination using a contract violation framework". *Human relations*, 49(11), 1395-1418.
 78. Andersson, L. M., & Bateman, T. S. (1997). "Cynicism in the workplace: Some causes and effects". *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(5), 449-469.
 79. Andrews, M. C., Baker, T. L., & Hunt, T. G. (2008). The interactive effects of centralization on the relationship between justice and satisfaction. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 135-144.
 80. Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., & Walker, R. M. (2007). "Centralization, organizational strategy, and public service performance". *Journal of public administration research and theory*, 19(1), 57-80.
 81. Ankamah, S. S. (2016). "Toward a framework of improving horizontal and social accountability mechanisms: Case studies in Asia". *Asian Education and Development Studies*. 5(3), 288-304, ©Emerald Group Publishing Limited
 82. Antoniadou, M., Sandiford, P. J., Wright, G., & Alker, L. P. (2018). "Workplace Fear: A Phenomenological Exploration of the Experiences of Human Service Workers". *In Individual, Relational, and Contextual Dynamics of Emotions*. Emerald Publishing Limited, 1-44.
 83. Apóstolo, J. L. A., Figueiredo, M. H., Mendes, A. C., & Rodrigues, M. A. (2011). "Depression, anxiety and stress in primary health care users". *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 19, 348-353.
 84. Applebaum, S.H., Bregman, M. and Moroz, P. (1998), "Fear as a strategy: effects and impact within the organization", *Journal of European Industrial Training*, 22 (3), 113-127.
 85. Arenius, P., & Minniti, M. (2005). "Perceptual variables and nascent entrepreneurship". *Small business economics*, 24(3), 233-247.
 86. Atkinson, J. W. (1957). "Motivational determinants of risk-taking behavior". *Psychological review*, 64(6p1), 359-372.
 87. Auh, S., & Menguc, B. (2007). "Performance implications of the direct and moderating effects of centralization and formalization on customer orientation". *Industrial marketing management*, 36(8), 1022-1034.
 88. Avolio, B. J. (2007). "Promoting more integrative strategies for leadership theory-building". *American psychologist*, 62(1), 25-33.

89. Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E., & Harrington, E. (2000). "Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas". *Journal of occupational and organizational psychology*, 73(3), 265-285.
90. Ayers, D. J., Gordon, G. L., & Schoenbachler, D. D. (2001). Integration and new product development success: the role of formal and informal controls. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 17(2), 133-148
91. Ayre, C., & Scally, A. J. (2014). "Critical values for Lawshe's content validity ratio: revisiting the original methods of calculation". *Measurement and evaluation in counseling and development*, 47(1), 79-86.
92. Bacharach, S. B., Bamberger, P., & Conley, S. (1991). "Work-home conflict among nurses and engineers: Mediating the impact of role stress on burnout and satisfaction at work". *Journal of organizational Behavior*, 12(1), 39-53.
93. Bacharach, S. B., Bamberger, P., & Conley, S. C. (1990). "Work processes, role conflict, and role overload: The case of nurses and engineers in the public sector". *Work and Occupations*, 17(2), 199-228.
94. Baer, M., & Frese, M. (2003). "Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance". *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(1), 45-68.
95. Baker, S. D. (2007). "Followership: The theoretical foundation of a contemporary construct". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(1), 50-60.
96. Barefoot J. C. , Dodge K. A. , Peterson B. L. , Dahlstrom W. G. , Williams R. B. 1989. "The Cook-Medley hostility scale: Item content and ability to predict survival". *Psychosomatic Medicine*, (51), 46-57.
97. Barefoot, J. C., Dodge, K. A., Peterson, B. L., Dahlstrom, W. G., & Williams Jr, R. B. (1989). "The Cook-Medley hostility scale: item content and ability to predict survival". *Psychosomatic Medicine*, 51(1), 46-57.
98. Bar-Haim, Y., Lamy, D., Pergamin, L., Bakermans-Kranenburg, M. J., & Van Ijzendoorn, M. H. (2007). "Threat-related attentional bias in anxious and nonanxious individuals: a meta-analytic study". *Psychological bulletin*, 133(1), 1-24.
99. Barley, S. R., & Kunda, G. (2001). "Bringing work back in". *Organization science*, 12(1), 76-95.
100. Barrett, L. F., Robin, L., Pietromonaco, P. R., & Eysell, K. M. (1998). "Are women the "more emotional" sex? Evidence from emotional experiences in social context". *Cognition & Emotion*, 12(4), 555-578.
101. Barsky, A., Thoresen, C. J., Warren, C. R., & Kaplan, S. A. (2004). "Modeling negative affectivity and job stress: a contingency-based approach". *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(8), 915-936.
102. Baruch, Y., & Lambert, R. (2007). "Organizational anxiety: applying psychological concepts into organizational theory". *Journal of Managerial Psychology*, (22) 1, 84-99. Emerald Group Publishing Limited.
103. 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.
104. Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1999). "Proactive behavior: Meaning, impact, recommendations". *Business Horizons*, 42(3), 63-70.
105. Baumeister, R. F. (1984). "Choking under pressure: self-consciousness and paradoxical effects of incentives on skillful performance". *Journal of personality and social psychology*, 46(3), 610-620.

106. Baumgärtner, M. K., Dwertmann, D. J., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2015). "Job satisfaction of employees with disabilities: The role of perceived structural flexibility". *Human Resource Management*, 54(2), 323-343.
107. Becherer, R. C., & Maurer, J. G. (1999). "The proactive personality disposition and entrepreneurial behavior among small company presidents". *Journal of small business management*, 37(1), 28-36.
108. Becherer, R. C., Morgan, F. W., & Richard, L. M. (1982). "The job characteristics of industrial salespersons: Relationship to motivation and satisfaction". *Journal of Marketing*, 46(4), 125-135.
109. Becker, M. C. (2004). "Organizational routines: a review of the literature". *Industrial and corporate change*, 13(4), 643-678.
110. Becker, M. C. (2017). Organizational routines and organizational learning. In *The Oxford Handbook of Group and Organizational Learning*.
111. Becker, M. C., & Zirpoli, F. (2008). "Applying organizational routines in analyzing the behavior of organizations". *Journal of Economic Behavior & Organization*, 66(1), 128-148.
112. Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. (2008). "Active learning: effects of core training design elements on self-regulatory processes, learning, and adaptability". *Journal of Applied psychology*, 93(2), 296–316.
113. Bell, B. S., & Kozlowski, W. J. (2002). "Goal orientation and ability: Interactive effects on self-efficacy, performance, and knowledge". *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 497-530.
114. Bell, B. S., & Kozlowski, W. J. (2002). "Goal orientation and ability: Interactive effects on self-efficacy, performance, and knowledge". *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 497-505.
115. Bell, N. and Staw, B. (1990). "People as sculptors versus sculpture: The roles of personality and personal control in organizations". In: Arthur, M., Hall, D. and Lawrence, B. (Eds) *Handbook of Career Theory*, Cambridge University Press, New York.
116. Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2010). "Pro-self, prosocial, and pro-organizational foci of proactive behaviour: Differential antecedents and consequences". *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(2), 475-498.
117. Belschak, F. D., Den Hartog, D. N., & Fay, D. (2010). "Exploring positive, negative and context dependent aspects of proactive behaviors at work". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (83), 267–273.
118. Berger, S., & Freund, A. M. (2012). "Fear of failure, disorganization, and subjective well-being in the context of preparing for an exam". *Swiss Journal of Psychology*, 71 (2), 83–91.
119. Bergsteiner, H., & Avery, G. C. (2010). "A theoretical responsibility and accountability framework for CSR and global responsibility". *Journal of Global Responsibility*, 1(1), 8-33, Emerald Group Publishing Limited.
120. Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Walker, H. J. (2007). "Justice, cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303-326.
121. Beu, D., & Buckley, M. R. (2001). "The hypothesized relationship between accountability and ethical behavior". *Journal of Business Ethics*, 34(1), 57-73.
122. Bindl, U. K., and S. K. Parker. 2010. "Proactive Work Behavior: Forward-Thinking and Change-Oriented Action in Organizations". In *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, edited by S. Zedeck, 567–598. Washington, DC: American Psychological Association.
123. Birtchnell, J. (1988). "Defining dependence", *British Journal of Medical Psychology*, 61, 111–123.

124. Bliese, P. D., Edwards, J. R., & Sonnentag, S. (2017). "Stress and well-being at work: A century of empirical trends reflecting theoretical and societal influences". *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 389-402.
125. Block, L. (2003), "The leadership-culture connection: an exploratory investigation", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 24 No. 6, pp. 318-334.
126. Bloodgood, J. M. (2012). "Organizational routine breach response and knowledge management". *Business Process Management Journal*, 18(3), 376–399.
127. Bodewes, W. E. (2002). "Formalization and innovation revisited". *European Journal of Innovation Management*, 5(4), 214-223.
128. Bolin, M., & Härenstam, A. (2008). "An empirical study of bureaucratic and post-bureaucratic characteristics in 90 workplaces". *Economic and Industrial Democracy*, 29(4), 541-564.
129. Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Anderson, H. J. (2017). "The dark side of proactive behavior". When being proactive may hurt oneself, others, or the organization. In S. K. Parker & U. K. Bindl (Eds.), *Proactivity at work: Making things happen in organizations* (pp. 499–529). *New York, NY: Taylor & Francis*.
130. Bolino, M., Valcea, S., & Harvey, J. (2010). "Employee, manage thyself: The potentially negative implications of expecting employees to behave proactively". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 325-345.
131. Bommer, W.H., Rich, G.A., Rubin, R.S. (2005). "Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change". *Journal of Organizational Behavior*, 26 (7), 733-753.
132. Bonner, S. E., & Lewis, B. L. (1990). "Determinants of auditor expertise". *Journal of accounting research*, (28), 1-20.
133. Borg, I., & Elizur, D. (1992). "Job insecurity: Correlates, moderators and measurement". *International Journal of manpower*. Vol. 13 No. 2. pp. 13-26.
134. Bouhawia, Mohammed, S., Irianto, Gugus, Baridwan, Zaki, (2015). "The Effect of Working Experience, Integrity, Competence, and Organizational Commitment on Audit Quality (Survey State Owned Companies In Libya", *IOSR Journal of Economics and Finance*, Vol.(6),Issue(4), 60-67.
135. Bovens M. 2006. "Analysing and Assessing Public Accountability. A Conceptual Framework", *European Governance Papers*, [Online], Vol. No. C-06-01, pp. 05/2008. Available from: <http://www.connex-network.org/eurogov/pdf/egp-connex-C-06-01.pdf>.
136. Bovens, M. (2007). "New forms of accountability and EU-governance". *Comparative European Politics*, 5(1), 104-120.
137. Boyd, N. G., Lewin, J. E., & Sager, J. K. (2009). "A model of stress and coping and their influence on individual and organizational outcomes". *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 197-211.
138. Brandes, P., Castro, S. L., James, M. S., Martinez, A. D., Matherly, T. A., Ferris, G. R., & Hochwarter, W. A. (2008). "The interactive effects of job insecurity and organizational cynicism on work effort following a layoff". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(3), 233-247.
139. Braun, V., & Clarke, V. (2006). "Using thematic analysis in psychology". *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
140. Breaux, D. M., Munyon, T. P., Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R. (2009). "Politics as a moderator of the accountability—job satisfaction relationship: Evidence across three studies". *Journal of Management*, 35(2), 307-326.
141. Breaux, D. M., Perrewé, P. L., Hall, A. T., Frink, D. D., & Hochwarter, W. A. (2008). "Time to try a little tenderness? The detrimental effects of accountability when coupled with abusive supervision". *Journal of Leadership & organizational studies*, 15(2), 111-122.

142. Brett, J. F., & VandeWalle, D. (1999). "Goal orientation and goal content as predictors of performance in a training program". *Journal of Applied psychology*, 84(6), 863-873.
143. Brett, J. F., Uhl-Bien, M., Huang, L., & Carsten, M. (2016). "Goal orientation and employee resistance at work: Implications for manager emotional exhaustion with the employee". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(3), 611-633.
144. Brief, A. P., Dukerich, J. M., & Doran, L. I. (1991). "Resolving ethical dilemmas in management: Experimental investigations of values, accountability, and choice". *Journal of Applied Social Psychology*, 21(5), 380-396.
145. Brooks, A. (2012). "I am excited! Reappraising anxiety as excitement with a minimal statement improves performance". *University of Pennsylvania (Working paper)*
146. Brooks, A. W., & Schweitzer, M. E. (2011). "Can Nervous Nelly negotiate? How anxiety causes negotiators to make low first offers, exit early, and earn less profit". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(1), 43-54.
147. Brown, M., & Cregan, C. (2008). "Organizational change cynicism: The role of employee involvement". *Human Resource Management*, 47(4), 667-686.
148. Brown, M., Kraimer, M. L., & Bratton, V. K. (2020). "Performance appraisal cynicism among managers: A job demands resources perspective". *Journal of Business and Psychology*, 35(4), 455-468.
149. Bücker, J. J., Furrer, O., Poutsma, E., & Buyens, D. (2014). "The impact of cultural intelligence on communication effectiveness, job satisfaction and anxiety for Chinese host country managers working for foreign multinationals". *The International Journal of Human Resource Management*, 25(14), 2068-2087.
150. Bunderson, J. S., & Sutcliffe, K. M. (2003). "Management team learning orientation and business unit performance". *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 552-560.
151. Button, S. B., Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1996). "Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation". *Organizational behavior and human decision processes*, 67(1), 26-48.
152. Cacciotti, G., & Hayton, J. C. (2015). "Fear and entrepreneurship: A review and research agenda". *International Journal of Management Reviews*, 17(2), 165-190.
153. Cacciotti, G., Hayton, J. C., Mitchell, J. R., & Allen, D. G. (2020). "Entrepreneurial fear of failure: Scale development and validation". *Journal of Business Venturing*, 35(5), 106041, 1-25.
154. Cacciotti, G., Hayton, J. C., Mitchell, J. R., & Giazitzoglu, A. (2016). "A reconceptualization of fear of failure in entrepreneurship". *Journal of Business Venturing*, 31(3), 302-325.
155. Caesens, G., Marique, G., Hanin, D., & Stinglhamber, F. (2016). "The relationship between perceived organizational support and proactive behaviour directed towards the organization". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 398-411.
156. Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance". *Industrial marketing management*, 31(6), 515-524.
157. Campbell, D. J. (2000). "The proactive employee: Managing workplace initiative". *Academy of Management Perspectives*, 14(3), 52-66.
158. Can, A., & Aktaş, M. (2012). "Cultural values and followership style preferences". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 84-91.
159. Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. (2001). "Confronting failure: Antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups". *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(2), 161-177.
160. Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. (2001). "Confronting failure: Antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups". *Journal of*

Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 22(2), 161-177.

161. Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. (2005). "Failing to learn and learning to fail (intelligently): How great organizations put failure to work to innovate and improve". *Long range planning*, 38(3), 299-319.
162. Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). "High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations". *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(6), 709-729.
163. Carrera-Fernandez, M. J., Guardia-Olmos, J., & Peró-Cebollero, M. (2014). "Qualitative methods of data analysis in psychology: An analysis of the literature". *Qualitative Research*, 14(1), 20-36.
164. Caruana, A., Morris, M. H., & Vella, A. J. (1998). "The effect of centralization and formalization on entrepreneurship in export firms". *Journal of small business management*, 36(1), 16.
165. Cascio, W. F. (1995). "Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work?". *American psychologist*, 50(11), 928-939.
166. Cellar, D. F., Stuhlmacher, A. F., Young, S. K., Fisher, D. M., Adair, C. K., Haynes, S., & Riestler, D. (2011). "Trait goal orientation, self-regulation, and performance: A meta-analysis". *Journal of Business and Psychology*, 26(4), 467-483.
167. Chang, S. C., & Lee, M. S. (2007). "A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction". *The learning organization*. Vol. 14 No. 2, 2007, pp. 155-185
168. Chen, C. J., Huang, J. W., & Hsiao, Y. C. (2010). "Knowledge management and innovativeness: The role of organizational climate and structure". *International Journal of Manpower*.
169. Cheng, B. H., & McCarthy, J. M. (2018). "Understanding the dark and bright sides of anxiety: A theory of workplace anxiety". *Journal of Applied Psychology*, 103(5), 537-561.
170. Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I. S., Banks, G. C., & Lomeli, L. C. (2013). "Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis". *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 181-197.
171. Child, J. (1972). "Organization structure and strategies of control: A replication of the aston study". *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 163-177.
172. Cigularov, K. P., Chen, P. Y., & Rosecrance, J. (2010). "The effects of error management climate and safety communication on safety: A multi-level study". *Accident analysis & prevention*, 42(5), 1498-1506.
173. Çınar, O., Karcioğlu, F., & Aslan, İ. (2014). "The relationships among organizational cynicism, job insecurity and turnover intention: A survey study in Erzurum/Turkey". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 429-437.
174. Claver-Cortés, E., Pertusa-Ortega, E. M., & Molina-Azorín, J. F. (2012). "Characteristics of organizational structure relating to hybrid competitive strategy: Implications for performance". *Journal of Business Research*, 65(7), 993-1002.
175. Clements, C., & Washbush, J. B. (1999). "The two faces of leadership: considering the dark side of leader-follower dynamics". *Journal of Workplace Learning*, 11(5), 170-175, MCB University Press . ISSN 1366-5626 .
176. Cock, D., & Halvari, H. (1999). "Relations among achievement motives, autonomy, performance in mathematics, and satisfaction of pupils in elementary school". *Psychological Reports*, 84(3), 983-997.
177. Cohen, A. (1983). "Comparing regression coefficients across subsamples: A study of the statistical test". *Sociological Methods & Research*, 12(1), 77-94.

178. Cohen, M. D., Burkhart, R., Dosi, G., Egidi, M., Marengo, L., Warglien, M., & Winter, S. (1996). "Routines and other recurring action patterns of organizations: contemporary research issues". *Industrial and corporate change*, 5(3), 653-698.
179. Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2006). "Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism". *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(4), 463-484.
180. Colquitt, J. A., & Simmering, M. J. (1998). "Conscientiousness, goal orientation, and motivation to learn during the learning process: A longitudinal study". *Journal of applied psychology*, 83(4), 654-665.
181. Conger, J. A. (1990). "The dark side of leadership". *Organizational dynamics*, 19(2), 44-55.
182. Conroy, D. E. (2001). "Progress in the development of a multidimensional measure of fear of failure: The Performance Failure Appraisal Inventory (PFAI)". *Anxiety, Stress and Coping*, 14(4), 431-452.
183. Conroy, D. E., & Elliot, A. J. (2004). "Fear of failure and achievement goals in sport: Addressing the issue of the chicken and the egg". *Anxiety, Stress & Coping*, 17(3), 271-285.
184. Conroy, D. E., Elliot, A. J., & Pincus, A. L. (2009). "The expression of achievement motives in interpersonal problems". *Journal of personality*, 77(2), 495-526.
185. Conroy, D. E., Elliot, A. J., & Pincus, A. L. (2009). "The expression of achievement motives in interpersonal problems". *Journal of personality*, 77(2), 495-526.
186. Conroy, D. E., Kaye, M. P., & Fifer, A. M. (2007). "Cognitive links between fear of failure and perfectionism". *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 25(4), 237-253.
187. Conroy, D. E., Metzler, J. N., & Hofer, S. M. (2003). "Factorial invariance and latent mean stability of performance failure appraisals." *Structural equation modeling*, 10(3), 401-422.
188. Conroy, D. E., Willow, J. P., & Metzler, J. N. (2002). "Multidimensional fear of failure measurement: The performance failure appraisal inventory". *Journal of applied sport psychology*, 14(2), 76-90.
189. Costa Jr, P. T., Zonderman, A. B., McCrae, R. R., & Williams Jr, R. B. (1986). "Cynicism and paranoid alienation in the Cook and Medley HO Scale". *Psychosomatic medicine*, 48(3), 283-285.
190. Crant, J. M. (1995). "The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents". *Journal of applied psychology*, 80(4), 532-537.
191. Crant, J. M. (2000). "Proactive behavior in organizations". *Journal of management*, 26(3), 435-462.
192. Crant, J. M., Kim, T. Y., & Wang, J. (2011). "Dispositional antecedents of demonstration and usefulness of voice behavior". *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 285-297.
193. Cropanzano, R., Chrobot-Mason, D., Rupp, D. E., & Prehar, C. A. (2004). "Accountability for corporate injustice". *Human Resource Management Review*, 14(1), 107-133.
194. Cummings, L. L., & Anton, R. J. (1990). "The logical and appreciative dimensions of accountability". In S. Srivastava, D. Cooperrider, & Associates (Eds.), *Appreciative management and leadership* (pp. 257-286). *San Francisco, CA: Jossey-Bass*.
195. Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). "On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment". *Academy of management journal*, 29(4), 847-858.

196. Cusin, J., & Goujon-Belghit, A. (2019). "Error reframing: studying the promotion of an error management culture". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(4), 510-524.
197. Dahlin, K. B., Chuang, Y. T., & Roulet, T. J. (2018). "Opportunity, motivation, and ability to learn from failures and errors: Review, synthesis, and ways to move forward". *Academy of Management Annals*, 12(1), 252-277.
198. Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). "Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature". *Journal of management*, 25(3), 357-384.
199. Darnon, C., Harackiewicz, J. M., Butera, F., Mugny, G., & Quiamzade, A. (2007). "Performance-approach and performance-avoidance goals: When uncertainty makes a difference". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33(6), 813-827.
200. Davis, J. P., Eisenhardt, K. M., & Bingham, C. B. (2009). "Optimal structure, market dynamism, and the strategy of simple rules". *Administrative science quarterly*, 54(3), 413-452.
201. Day, D. V., & Sin, H. P. (2009). "Leader development, identity, and goal orientation: A study of personal change trajectories". In *Academy of Management Proceedings*, No. 1, 1-6.
202. De Clercq, D., Haq, I. U., & Azeem, M. U. (2017). "Perceived threats of terrorism and job performance: The roles of job-related anxiety and religiousness". *Journal of Business Research*, 78, 23-32.
203. De Cremer, D., & Barker, M. (2003). "Accountability and cooperation in social dilemmas: The influence of others' reputational concerns". *Current Psychology*, 22(2), 155-163.
204. De Lara, P. Z. M. (2006). "Fear in organizations: Does intimidation by formal punishment mediate the relationship between interactional justice and workplace internet deviance?". *Journal of Managerial Psychology*, 21 (6), 580-592.
205. de Souza, D. O. S., & Tomei, P. A. (2016). "Fear of failure in the workplace among Brazilian employees". *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, (29) 4, 407-418, ©Emerald Group Publishing Limited.
206. Dean Jr., J.W., Brandes, P. and Dharwadkar, R. (1998). "Organizational Cynicism". *The Academy of Management Review*. 23(2). 341-352.
207. Dean, J.W, Brandes, P. and Dharwadkar, R. (1998). "Organizational cynicism", *The Academy of Management Review*, 23(2): 341-352.
208. DeGoey, P. (2000). "Contagious justice: Exploring the social construction of justice in organizations". *Research in organizational behavior*, 22, 51-102.
209. Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2007). "Personal initiative, commitment and affect at work". *Journal of occupational and organizational psychology*, 80(4), 601-622.
210. Deng, H., Leung, K., Lam, C. K., & Huang, X. (2019). "Slacking off in comfort: a dual-pathway model for psychological safety climate". *Journal of management*, 45(3), 1114-1144.
211. Deniz, N., Boz, İ. T., & Ertosun, Ö. G. (2011). "The relationship between entrepreneur's level of perceived business-related fear and business performance". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 579-600.
212. Denmark, Peter, Kesting, France, Remigiusz, Smolinski, and France, Ian, Speakman, (2012). "Conflict in organizations: the role of routine", *Problems and Perspectives in Management*, Volume 10, Issue 2, 50-59.
213. Dewar, R. D., Whetten, D. A., & Boje, D. (1980). "An examination of the reliability and validity of the Aiken and Hage scales of centralization, formalization, and task routineness". *Administrative Science Quarterly*, 120-128.
214. Dewi, R. C., & Riantoputra, C. D. (2019). "Felt accountability: the role of personality and organizational factors". *Journal of Management Development*. 38, (4), 312-322 © Emerald Publishing Limited.

215. Dimitrova, N. G., Van Dyck, C., Van Hooft, E. A., & Groenewegen, P. (2015). "Don't fuss, focus: The mediating effect of on-task thoughts on the relationship between error approach instructions and task performance". *Applied Psychology*, 64(3), 599-624.
216. Dimitrova, N. G., Van Hooft, E. A., Van Dyck, C., & Groenewegen, P. (2017). "Behind the wheel: What drives the effects of error handling?". *The Journal of social psychology*, 157(6), 658-672.
217. Dineen, B. R., Vandewalle, D., Noe, R. A., Wu, L., & Lockhart, D. (2018). "Who cares about demands–abilities fit? Moderating effects of goal orientation on recruitment and organizational entry outcomes". *Personnel Psychology*, 71(2), 201-224.
218. Djurdjevic, E., Stoverink, A. C., Klotz, A. C., Koopman, J., da Motta Veiga, S. P., Yam, K. C., & Chiang, J. T. J. (2017). Workplace status: The development and validation of a scale. *Journal of Applied Psychology*, 102(7), 1124.
219. Doby, V. J., & Caplan, R. D. (1995). "Organizational stress as threat to reputation: Effects on anxiety at work and at home". *Academy of Management Journal*, 38(4), 1105-1123.
220. Dorenbosch, L., Engen, M. L. V., & Verhagen, M. (2005). "On-the-job innovation: The impact of job design and human resource management through production ownership". *Creativity and innovation management*, 14(2), 129-141.
221. Dorfman, Peter W., and Howell, Jon P., "Dimension of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited", *Advances in international comparative management : a research annual*, Vol, (3), 127-150.
222. Dormann, T., & Frese, M. (1994). "Error training: Replication and the function of exploratory behavior". *International Journal of Human-Computer Interaction*, 6(4), 365-372.
223. Dragoni, L. (2005)a. "Understanding the emergence of state goal orientation in organizational work groups: the role of leadership and multilevel climate perceptions". *Journal of applied psychology*, 90(6), 1084-1095.
224. Dragoni, L., & Kuenzi, M. (2012)b. "Better understanding work unit goal orientation: Its emergence and impact under different types of work unit structure." *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 1032-1048.
225. Dubey, R. (2011). "Occupational stress among teachers". *Educational Quest-An International Journal of Education and Applied Social Sciences*, 2(2), 227-230.
226. Dubnick, M. (2005). "Accountability and the promise of performance: In search of the mechanisms". *Public Performance & Management Review*, 28(3), 376-417.
227. Dubnick, M. (2005). "Accountability and the promise of performance: In search of the mechanisms". *Public Performance & Management Review*, 28(3), 376-417.
228. Dubnick, Melvin. (2003)a. "Accountability And Ethics: Reconsidering The Relationships". *International journal of organization theory and behavior* 6 (3):405-441.
229. Duley, A. R., Conroy, D. E., Morris, K., Wiley, J., & Janelle, C. M. (2005). "Fear of failure biases affective and attentional responses to lexical and pictorial stimuli". *Motivation and Emotion*, 29(1), 1-17.
230. Durrah, O., Chaudhary, M., & Gharib, M. (2019). "Organizational cynicism and its impact on organizational pride in industrial organizations". *International journal of environmental research and public health*, 16(7), 1203, 1-16.
231. Dust, S. B., Resick, C. J., & Mawritz, M. B. (2014). "Transformational leadership, psychological empowerment, and the moderating role of mechanistic–organic contexts". *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 413-433.
232. Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). "Selling issues to top management". *Academy of management review*, 18(3), 397-428.
233. Dweck, C. S. (1986). "Motivational processes affecting learning". *American psychologist*, 41(10), 1040-1048.

234. Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). "A social-cognitive approach to motivation and personality". *Psychological review*, 95(2), 256-273
235. Edimansyah, B. A., Rusli, B. N., Naing, L., Rusli, B. A. M., Winn, T., & Ariff, B. R. H. T. M. (2008). "Self-perceived depression, anxiety, stress and their relationships with psychosocial job factors in male automotive assembly workers". *Industrial health*, 46(1), 90-100.
236. Edmondson, A. (1999). "Psychological safety and learning behavior in work teams". *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
237. Edmondson, A. C. (2003). "Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams". *Journal of management studies*, 40(6), 1419-1452.
238. Edmondson, A. C. (2004). "Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error". *The journal of applied behavioral science*, 40(1), 66-90.
239. Edmondson, A. C. (2004). "Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error". *The journal of applied behavioral science*, 40(1), 66-90.
240. Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). "Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct". *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 23-43.
241. Eisenbeiß, S. A., & Boerner, S. (2013). "A double-edged sword: Transformational leadership and individual creativity". *British Journal of Management*, 24(1), 54-68.
242. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). "Dynamic capabilities: what are they?". *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
243. Ekore, J. O., & Okekeocha, O. C. (2012). "Fear of entrepreneurship among university graduates: a psychological analysis". *International Journal of Management*, 29: 515-524
244. Elliot, A. J. (1999). "Approach and avoidance motivation and achievement goals". *Educational psychologist*, 34(3), 169-189.
245. Elliot, A. J., & Church, M. A. (2003). "A motivational analysis of defensive pessimism and self-handicapping". *Journal of personality*, 71(3), 369-396.
246. Elliot, A. J., & Harackiewicz, J. M. (1996). "Approach and avoidance achievement goals and intrinsic motivation: A mediational analysis". *Journal of personality and social psychology*, 70(3), 461-475.
247. Elliot, A. J., & McGregor, H. A. (1999)b. "Test anxiety and the hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation". *Journal of Personality and social Psychology*, 76(4), 628-644.
248. Elliot, A. J., & Thrash, T. M. (2004). "The intergenerational transmission of fear of failure". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(8), 957-971.
249. Elliot, A. J., McGregor, H. A., & Gable, S. (1999)a. "Achievement goals, study strategies, and exam performance: a mediational analysis". *Journal of educational psychology*, 91(3), 549-563.
250. Endler, N. S., & Kocovski, N. L. (2001). "State and trait anxiety revisited". *Journal of anxiety disorders*, 15(3), 231-245.
251. Erarslan, S., Çiğdem, K. A. Y. A., & ALTINDAĞ, E. (2018). "Effect of organizational cynicism and job satisfaction on organizational commitment: An empirical study on banking sector", *The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, Special Issue in memory of Geybulla Ramazanoğlu 905-922.
252. Erdost, H.E., Karacaoğlu, K. & Reyhanoğlu, M., (2007). "The testing of scales on organizational cynicism at a company in Turkey". 15th *Proceedings of the National Management and Organization Congress*, Sakarya University, 514-524.
253. Erkkilä, T. (2007), "Governance and accountability-A shift in conceptualization", *Public Administration Quarterly*, 31, 1/2,

254. Eysenck, M. W. (2000). "A cognitive approach to trait anxiety". *European Journal of Personality*, 14(5), 463-476.
255. Eysenck, M. W., Derakshan, N., Santos, R., & Calvo, M. G. (2007). "Anxiety and cognitive performance: attentional control theory". *Emotion*, 7(2), 336-353.
256. Fandt, P. M. (1991). "The relationship of accountability and interdependent behavior to enhancing team consequences". *Group & Organization Studies*, 16(3), 300-312.
257. Fandt, P. M., & Ferris, G. R. (1990). "The management of information and impressions: When employees behave opportunistically". *Organizational behavior and human decision processes*, 45(1), 140-158.
258. Farnese, M. L., Zaghini, F., Caruso, R., Fida, R., Romagnoli, M., & Sili, A. (2018). "Managing care errors in the wards: The contribution of authentic leadership and error management culture". *Leadership & Organization Development Journal* © Emerald Publishing Limited 0143-7739, DOI 10.1108/LODJ-04-2018-0152
259. Farr, J. L., Hofmann, D. A., & Ringenbach, K. L. (1993). "Goal orientation and action control theory: Implications for industrial and organizational psychology". *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, (8), 193-232.
260. Fay, D., & Frese, M. (2001). "The concept of personal initiative: An overview of validity studies". *Human performance*, 14(1), 97-124.
261. Fay, D., & Sonnentag, S. (2010). "A look back to move ahead: New directions for research on proactive performance and other discretionary work behaviours". *Applied Psychology*, 59(1), 1-20.
262. Ferris, G. R., Dulebohn, J. H., Frink, D. D., George-Falvy, J., Mitchell, T. R., & Matthews, L. M. (1997). "Job and organizational characteristics, accountability, and employee influence". *Journal of Managerial Issues*, Vol. IX N. 2, 162-175.
263. Ferris, G. R., Mitchell, T. R., Canavan, P. J., Frink, D. D., & Hopper, H. (1995). "Accountability in human resource systems". In G. R. Ferris, S. D. Rosen, & D. T. Barnum (Eds.), *Handbook of human resource management* (pp. 175-196). *Oxford: Blackwell*.
264. Fischer, S., Frese, M., Mertins, J. C., & Hardt-Gawron, J. V. (2018). "The role of error management culture for firm and individual innovativeness". *Applied Psychology*, 67(3), 428-453.
265. Ford, J. K., & Weldon, E. (1981). "Forewarning and accountability: Effects on memory-based interpersonal judgments". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 7(2), 264-268.
266. Ford, J. K., Smith, E. M., Weissbein, D. A., Gully, S. M., & Salas, E. (1998). "Relationships of goal orientation, metacognitive activity, and practice strategies with learning outcomes and transfer". *Journal of applied psychology*, 83(2), 218-233.
267. Ford, M. T., Cerasoli, C. P., Higgins, J. A., & Decesare, A. L. (2011). "Relationships between psychological, physical, and behavioural health and work performance: A review and meta-analysis". *Work & Stress*, 25(3), 185-204.
268. Frese, M. & Altmann, A. (1989). "The treatment of errors in learning and training". In Bainbridge L, Ruiz Quintanilla A (Eds.), *Developing skills with information technology* (pp.65-86). *Chichester, U.K.: Wiley*.
269. Frese, M., & Fay, D. (2001). "Personal initiative (PI): An active performance concept for work in the 21st century". In B. M. Staw & R. M. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (23), 133-187. Amsterdam: Elsevier Science.
270. Frese, M., & Keith, N. (2015). "Action errors, error management, and learning in organizations". *Annual review of psychology*, 66, 661-687.
271. Frese, M., Garst, H., & Fay, D. (2007). "Making things happen: Reciprocal relationships between work characteristics and personal initiative in a four-wave longitudinal structural equation model". *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1084-1102.

272. Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). "Personal initiative at work: Differences between East and West Germany". *Academy of Management journal*, 39(1), 37-63.
273. Frink, D. D., & Ferris, G. R. (1998). "Accountability, impression management, and goal setting in the performance evaluation process". *Human relations*, 51(10), 1259-1283.
274. Frink, D. D., & Ferris, G. R. (1999). "The moderating effects of accountability on the conscientiousness-performance relationship". *Journal of Business and Psychology*, 13(4), 515-524.
275. Frink, D. D., & Ferris, G. R. (1999). "The moderating effects of accountability on the conscientiousness-performance relationship". *Journal of Business and Psychology*, 13(4), 515-524.
276. Frink, D. D., & Klimoski, R. J. (1998). "Toward a theory of accountability in organizations and human resources management". In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 16 (pp. 1–51). Stamford, CT: JAI Press..
277. Frink, D. D., & Klimoski, R. J. (2004). "Advancing accountability theory and practice: Introduction to the human resource management review special edition". *Human resource management review*, 14(1), 1-17.
278. Frink, D. D., Hall, A. T., Perryman, A. A., Ranft, A. L., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., & Royle, M. T. (2008). "Meso-level theory of accountability in organizations". In *Research in personnel and human resources management*. (27), 177-245, ISSN: 0742-7301, Emerald Group Publishing Limited.
279. Frohman, A. L. (1997). "Igniting organizational change from below: The power of personal initiative". *Organizational Dynamics*, 25(3), 39-53.
280. Fry, R. E. (1995). "Accountability in organizational life: problem or opportunity for nonprofits?". *Nonprofit Management and Leadership*, 6(2), 181-195.
281. Fu, Y. Y., & Mount, D. (2007). "Hotel guests' cumulative satisfaction updating process in the context of service failure and service recovery". *International journal of hospitality & tourism administration*, 8(1), 77-98.
282. Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2006). "Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design". *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(8), 1089-1120.
283. Gardner, W. L., & Avolio, B. J. 1998. The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23: 32–58.
284. Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). "Authentic leadership: A review of the literature and research agenda". *The leadership quarterly*, 22(6), 1120-1145.
285. Gelfand, M. J., Lim, B. C., & Raver, J. L. (2004). "Culture and accountability in organizations: Variations in forms of social control across cultures". *Human Resource management review*, 14(1), 135-160.
286. Gelfand, M.J., Frese, M. and Salmon, E. (2011), "Cultural influences on errors: prevention, detection, and management", in Hofmann, D.A. and Frese, M. (Eds.), *Errors in Organizations*, *Routledge, New York, NY*, pp. 273-315.
287. Gersick, C. J., & Hackman, J. R. (1990). "Habitual routines in task-performing groups". *Organizational behavior and human decision processes*, 47(1), 65-97.
288. Gino, F., Brooks, A. W., & Schweitzer, M. E. (2012). "Anxiety, advice, and the ability to discern: Feeling anxious motivates individuals to seek and use advice". *Journal of personality and social psychology*, 102(3), 497-512.
289. Gold, A., Gronewold, U., & Salterio, S. E. (2014). "Error management in audit firms: Error climate, type, and originator". *The Accounting Review*, 89(1), 303-330.

290. Goldberg, L. R. (1990). "An alternative" description of personality": the big-five factor structure". *Journal of personality and social psychology*, 59(6), 1216-1229.
291. Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). "Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy". *Academy of management Journal*, 52(4), 765-778.
292. Gong, Y., Kim, T. Y., Lee, D. R., & Zhu, J. (2013). "A multilevel model of team goal orientation, information exchange, and creativity". *Academy of Management Journal*, 56(3), 827-851.
293. Goodman, J. M., Evans, W. R., & Carson, C. M. (2011)b. "Organizational politics and stress: Perceived accountability as a coping mechanism." *The Journal of Business Inquiry*, 10(1), 66-80.
294. Goodman, P. S., Ramanujam, R., Carroll, J. S., Edmondson, A. C., Hofmann, D. A., & Sutcliffe, K. M. (2011)a. "Organizational errors: Directions for future research". *Research in Organizational Behavior*, (31), 151-176.
295. Gordon, R. A., Rozelle, R. M., & Baxter, J. C. (1988). "The effect of applicant age, job level, and accountability on the evaluation of job applicants". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 41(1), 20-33.
296. Gosselin, M. (1997). "The effect of strategy and organizational structure on the adoption and implementation of activity-based costing". *Accounting, organizations and society*, 22(2), 105-122.
297. Graham, B. M., & Shin, G. (2018). "Estradiol moderates the relationship between state-trait anxiety and attentional bias to threat in women". *Psychoneuroendocrinology*, 93, 82-89.
298. Grandey, A. A., Kern, J. H., & Frone, M. R. (2007). "Verbal abuse from outsiders versus insiders: Comparing frequency, impact on emotional exhaustion, and the role of emotional labor". *Journal of occupational health psychology*, 12(1), 63-79.
299. Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). "The dynamics of proactivity at work". *Research in organizational behavior*, 28, 3-34.
300. Grant, A. M., Nurmohamed, S., Ashford, S. J., & Dekas, K. (2011). "The performance implications of ambivalent initiative: The interplay of autonomous and controlled motivations". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(2), 241-251.
301. Grant, A. M., Parker, S., & Collins, C. (2009). "Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel". *Personnel Psychology*, 62(1), 31-55.
302. Green, M. C., Visser, P. S., & Tetlock, P. E. (2000). "Coping with accountability cross-pressures: Low-effort evasive tactics and high-effort quests for complex compromises". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(11), 1380-1391.
303. Greenglass, E. R., & Fiksenbaum, L. (2009). "Proactive coping, positive affect, and well-being: Testing for mediation using path analysis". *European psychologist*, 14(1), 29-39.
304. Greenidge, D., Devonish, D., & Alleyne, P. (2014). "The relationship between ability-based emotional intelligence and contextual performance and counterproductive work behaviors: A test of the mediating effects of job satisfaction". *Human Performance*, 27(3), 225-242.
305. 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.
306. Gronewold, U., Gold, A., & Salterio, S. E. (2013). "Reporting self-made errors: The impact of organizational error-management climate and error type". *Journal of business ethics*, 117(1), 189-208.
307. Guchait, P., Paşamehmetoğlu, A., & Madera, J. (2016). "Error management culture: impact on cohesion, stress, and turnover intentions". *The Service Industries Journal*, 36(3-4), 124-141.

308. Guchait, P., Qin, Y., Madera, J., Hua, N., & Wang, X. (2020). "Impact of error management culture on organizational performance, management-team performance and creativity in the hospitality industry". *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 21(4), 335-361.
309. Guchait, P., Qin, Y., Madera, J., Hua, N., & Wang, X. (2020). "Impact of error management culture on organizational performance, management-team performance and creativity in the hospitality industry". *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 21(4), 335-361.
310. Guchait, P., Zhao, X., Madera, J., Hua, N., & Okumus, F. (2018). "Can error management culture increase work engagement in hotels? The moderating role of gender". *Service Business*, 12(4), 757-778.
311. Guidice, R. M., Mero, N. P., Matthews, L. M., & Greene, J. V. (2016). "The influence of individual regulatory focus and accountability form in a high performance work system". *Journal of Business Research*, 69(9), 3332-3340.
312. Gulbahar, Y. (2017). "A theoretical Investigation on innovative Work Behaviors and fear of Failure". *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 1(1), 40-59.
313. Gully, S. M., & Phillips, J. M. (2005). "A multilevel application of learning and performance orientations to individual, group, and organizational outcomes". In *Research in personnel and human resources management*. Emerald Group Publishing Limited.
314. Hage, J. (1965), "An axiomatic theory of organizations", *Administrative Science Quarterly*, 10 (3), pp. 289-320.
315. Hage, J., & Aiken, M. (1967). "Relationship of centralization to other structural properties". *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 72-92.
316. Hage, J., & Dewar, R. (1973). "Elite values versus organizational structure in predicting innovation". *Administrative science quarterly*, (18) 279-290.
317. Hagtvet, K. A., & Benson, J. (1997). "The motive to avoid failure and test anxiety responses: Empirical support for integration of two research traditions". *Anxiety, Stress, and Coping*, 10(1), 35-57.
318. Haimovitz, K., & Dweck, C. S. (2016). "What predicts children's fixed and growth intelligence mind-sets? Not their parents' views of intelligence but their parents' views of failure". *Psychological science*, 27(6), 859-869.
319. Hall, A. T., & Ferris, G. R. (2011). "Accountability and extra-role behavior". *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 23(2), 131-144.
320. Hall, A. T., Blass, F. R., Ferris, G. R., & Massengale, R. (2004). "Leader reputation and accountability in organizations: Implications for dysfunctional leader behavior". *The Leadership Quarterly*, 15(4), 515-536.
321. Hall, A. T., Bowen, M. G., Ferris, G. R., Royle, M. T., & Fitzgibbons, D. E. (2007). "The accountability lens: A new way to view management issues". *Business Horizons*, 50(5), 405-413.
322. Hall, A. T., Bowen, M. G., Ferris, G. R., Royle, M. T., & Fitzgibbons, D. E. (2007). "The accountability lens: A new way to view management issues". *Business Horizons*, 50(5), 405-413.
323. Hall, A. T., Frink, D. D., & Buckley, M. R. (2015). "An accountability account: A review and synthesis of the theoretical and empirical research on felt accountability". *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 204-224.
324. Hall, A. T., Frink, D. D., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., & Bowen, M. G. (2003). "Accountability in human resources management". In C. A. Schriesheim & L. Neider (Eds.), *New directions in human resource management* (pp. 29-63). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
325. Hall, A. T., Royle, M. T., Brymer, R. A., Perrewé, P. L., Ferris, G. R., & Hochwarter, W. A. (2006). "Relationships between felt accountability as a stressor and strain reactions:

- The neutralizing role of autonomy across two studies". *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 87-99.
326. Hall, A. T., Zinko, R., Perryman, A. A., & Ferris, G. R. (2009). "Organizational citizenship behavior and reputation: Mediators in the relationships between accountability and job performance and satisfaction". *Journal of leadership & organizational studies*, 15(4), 381-392.
327. Hao, Q., Kasper, H., Muehlbacher, J. 2012. "How Does Organizational Structure Influence Performance Through Learning and Innovation in Austria and China". *Chinese Management Studies*, 6(1), 36–52.
328. Hardy, L., & Parfitt, G. (1991). "A catastrophe model of anxiety and performance". *British journal of psychology*, 82(2), 163-178.
329. Harmon-Jones, E. (2004). "Contributions from research on anger and cognitive dissonance to understanding the motivational functions of asymmetrical frontal brain activity". *Biological psychology*, 67(1-2), 51-76.
330. Hartline, M. D., Maxham III, J. G., & McKee, D. O. (2000). "Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees". *Journal of marketing*, 64(2), 35-50.
331. Helmreich, R. L., & Merritt, A. C. (2017). "Safety and error management: The role of crew resource management". In *Aviation resource management* (pp. 107-119). *Routledge*.
332. Hendricks, J. W., & Payne, S. C. (2007). Beyond the big five: Leader goal orientation as a predictor of leadership effectiveness. *Human Performance*, 20(4), 317-343.
333. Herrmann, D., & Felfe, J. (2014). "Effects of leadership style, creativity technique and personal initiative on employee creativity". *British Journal of Management*, 25(2), 209-227.
334. Hessels, J., Grilo, I., Thurik, R., & van der Zwan, P. (2011). "Entrepreneurial exit and entrepreneurial engagement". *Journal of Evolutionary Economics*, 21(3), 447-471.
335. Hetherington, R. W. (1991). "The effects of formalization on departments of a multi-hospital system". *Journal of Management Studies*, 28(2), 103-142.
336. Heyman, G. D., & Dweck, C. S. (1992). "Achievement goals and intrinsic motivation: Their relation and their role in adaptive motivation". *Motivation and emotion*, 16(3), 231-247.
337. Hinkin, T. R. (1995), "A Review of Scale Development Practices in the Study of Organizations", *Journal of Management*, Vol. 21, No. (5), 967-988.
338. Hinkin, T. R. (1998). "A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires". *Organizational research methods*, 1(1), 104-121.
339. Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (1999). An analysis of variance approach to content validation. *Organizational Research Methods*, 2(2), 175-186.
340. Hirst, G., Van Knippenberg, D., & Zhou, J. (2009). "A cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior, and individual creativity". *Academy of management journal*, 52(2), 280-293.
341. Hirst, G., Van Knippenberg, D., & Zhou, J. (2009). "A cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior, and individual creativity". *Academy of management journal*, 52(2), 280-293.
342. Hirst, G., Van Knippenberg, D., Chen, C. H., & Sacramento, C. A. (2011). "How does bureaucracy impact individual creativity? A cross-level investigation of team contextual influences on goal orientation–creativity relationships". *Academy of management journal*, 54(3), 624-641.
343. Hobbs, A., & Williamson, A. (2003). "Associations between errors and contributing factors in aircraft maintenance". *Human factors*, 45(2), 186-201.
344. Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Gavin, M. B., Perrewé, P. L., Hall, A. T., & Frink, D. D. (2007). "Political skill as neutralizer of felt accountability—job tension effects on job

- performance ratings: A longitudinal investigation". *Organizational behavior and human decision processes*, 102(2), 226-239.
345. Hochwarter, W. A., Perrewé, P. L., Hall, A. T., & Ferris, G. R. (2005). "Negative affectivity as a moderator of the form and magnitude of the relationship between felt accountability and job tension". *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(5), 517-534.
346. Hodgson, G. M. (2004). "Reclaiming habit for institutional economics". *Journal of economic psychology*, 25(5), 651-660.
347. Hodgson, G. M., & Knudsen, T. (2004a). "The firm as an interactor: Firms as vehicles for habits and routines". *Journal of Evolutionary Economics*, 14(3), 281–307.
348. Hofmann, D. A., Griffin, M. A., & Gavin, M. B. (2000). "The application of hierarchical linear modeling to organizational research".
349. Holloway, I., & Todres, L. (2003). "The status of method: flexibility, consistency and coherence". *Qualitative research*, 3(3), 345-357.
350. Homsma, G. J., Van Dyck, C., De Gilder, D., Koopman, P. L., & Elfring, T. (2009). "Learning from error: The influence of error incident characteristics". *Journal of Business Research*, 62(1), 115-122.
351. Hood, C. (2002). "The risk game and the blame game". *Government and opposition*, 37(1), 15-37.
352. Hou, X., & Huang, R. (2021). The Literature Review of Proactive Behavior at Work. In *2021 International Conference on Modern Education and Humanities Science (ICMEHS 2021)* (pp. 129-132). Atlantis Press.
353. Howard, M. C., & Melloy, R. C. (2016). Evaluating item-sort task methods: The presentation of a new statistical significance formula and methodological best practices. *Journal of Business and Psychology*, 31(1), 173-186.
354. Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). "The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences". *Academy of management review*, 30(1), 96-112.
355. Hult, G. T. M., Ferrell, O. C., & Hurley, R. F. (2002). "Global organizational learning effects on cycle time performance". *Journal of Business Research*, 55(5), 377-387.
356. Hunter, E., Jenkins, A., & Mark-Herbert, C. (2021). When fear of failure leads to intentions to act entrepreneurially: Insights from threat appraisals and coping efficacy. *International Small Business Journal*, Vol. 39(5) 407–423.
357. Husain, W., Gulzar, A., & Aqeel, M. (2016). The mediating role of depression, anxiety and stress between job strain and turnover intentions among male and female teachers. *FWU Journal of Social Sciences*, 10(1), 48-57.
358. Huse, M. (2005). Accountability and creating accountability: A framework for exploring behavioural perspectives of corporate governance. *British journal of management*, 16, 65-79.
359. Hüttermann, H., & Boerner, S. (2011). "Fostering innovation in functionally diverse teams: The two faces of transformational leadership". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(6), 833-854.
360. Ince, M., & Turan, Ş. (2011). "Organizational cynicism as a factor that affects the organizational change in the process of globalization and an application in Karaman's public institutions". *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 37(37), 104-121.
361. Ismail, A., Nowalid, W. A. W. M., & Bakar, R. A. (2016). "Proactive behaviour as a mediator of the relationship between career management and career satisfaction". *Journal Pengurusan (UKM Journal of Management)*, (48), 99-110.

362. Itam, U., & Ghosh, N. (2020). "Employee Experience Management: A New Paradigm Shift in HR Thinking". *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals (IJHCITP)*, 11(2), 39-49.
363. Jackson, P., & Everts, J. (2010). "Anxiety as social practice". *Environment and planning A*, 42(11), 2791-2806.
364. James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1993). "rwg: An assessment of within-group interrater agreement". *Journal of applied psychology*, 78(2), 306.
365. Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). "Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators". *Management science*, 52(11), 1661-1674.
366. Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). "Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction". *Academy of management journal*, 47(3), 368-384.
367. Jaworski, B. J. (1988). "Toward a theory of marketing control: environmental context, control types, and consequences". *Journal of marketing*, 52(3), 23-39.
368. Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). "Market orientation: antecedents and consequences". *Journal of marketing*, 57(3), 53-70.
369. Jensen, J. M., Patel, P. C., & Messersmith, J. G. (2013). "High-performance work systems and job control: Consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions". *Journal of Management*, 39(6), 1699-1724.
370. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure". *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
371. Joannides, V. (2012). "Accountability and the problematics of accountability". *Critical Perspectives on Accounting*, 23(3), 244-257.
372. Johari, J., Yahya, K. K., & Omar, A. (2011). "The construct validity of organizational structure scale: Evidence from Malaysia". *World Journal of Management*, 3(2), 131-152.
373. John, G., & Martin, J. (1984). "Effects of organizational structure of marketing planning on credibility and utilization of plan output". *Journal of Marketing Research*, 21(2), 170-183.
374. Johns, G. (1991). "Substantive and methodological constraints on behavior and attitudes in organizational research". *Organizational behavior and human decision processes*, 49(1), 80-104.
375. Johns, G. (2006). "The essential impact of context on organizational behavior". *Academy of management review*, 31(2), 386-408.
376. Johns, G. (2006). "The essential impact of context on organizational behavior". *Academy of management review*, 31(2), 386-408.
377. Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). "The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal". *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 627-647.
378. Johnson, P. F., & Leenders, M. R. (2001). "The supply organizational structure dilemma". *Journal of Supply Chain Management*, 37(2), 4-11.
379. Jørgensen, T. B. (1987). "Control-An Attempt at Forming a Theory". *Scandinavian Political Studies*, 10(4), 279-300.
380. Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Thoresen, C. J. (2002). "Are measures of self-esteem, neuroticism, locus of control, and generalized self-efficacy indicators of a common core construct?". *Journal of personality and social psychology*, 83(3), 693- 710..
381. Kakarika, M., González-Gómez, H. V., & Dimitriadis, Z. (2017). "That wasn't our deal: A psychological contract perspective on employee responses to bullying". *Journal of Vocational Behavior*, 100, 43-55.
382. Kalağan, G., & Güzeller, C. O. (2010). "Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi". *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(27), 83-97.

383. Kalay, F., & Gary, L. Y. N. N. (2015). "The impact of strategic innovation management practices on firm innovation performance". *Research Journal of Business and Management*, 2(3), 412-429.
384. Kalay, F., & Gary, L. Y. N. N. (2015). "The impact of strategic innovation management practices on firm innovation performance". *Research Journal of Business and Management*, 2(3), 412-429.
385. Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (1989). "Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition". *Journal of applied psychology*, 74(4), 657.
386. Kanfer, R., Wanberg, C. R., & Kantrowitz, T. M. (2001). "Job search and employment: A personality-motivational analysis and meta-analytic review". *Journal of Applied psychology*, 86(5), 837-855.
387. Kanten, P., & Ulker, F. E. (2012). "A relational approach among perceived organizational support, proactive personality and voice behavior". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (62), 1016-1022.
388. Kaplan, A., & Maehr, M. L. (2007). "The contributions and prospects of goal orientation theory". *Educational psychology review*, 19(2), 141-184.
389. Kark, R., & Shamir, B. (2013). "The dual effect of transformational leadership: Priming relational and collective selves and further effects on followers". In *Transformational and charismatic leadership: The road Ahead 10th anniversary edition*. Emerald Group Publishing Limited.77-101
390. Kasalak, G., & Bilgin Aksu, M. (2014). "The relationship between perceived organizational support and organizational cynicism of research assistants". *Educational Sciences: Theory and Practice*, 14(1), 125-133.
391. Katsikea, E., Theodosiou, M., Perdakis, N., & Kehagias, J. (2011). "The effects of organizational structure and job characteristics on export sales managers' job satisfaction and organizational commitment". *Journal of World Business*, 46(2), 221-233.
392. Kearns, K. P. (1994). "The strategic management of accountability in nonprofit organizations: An analytical framework". *Public administration review*, 54(2), 185-192.
393. Keith, N., & Frese, M. (2005). "Self-regulation in error management training: emotion control and metacognition as mediators of performance effects". *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 677-691.
394. Keith, N., & Frese, M. (2008). "Effectiveness of error management training: a meta-analysis". *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 59-69.
395. Kesting, P., Smolinski, R., & Speakman, J. I. (2012). Conflict in organizations: the role of routine. *problems and Perspectives in Management*, Volume 10, Issue 2, 50-59
396. Kets de Vries, M. F. (1988). "Origins of charisma: Ties that bind the leader and the led". in *Charismatic leadership*, ed. Conger J. A., Kanungo R. N., *San-Francisco: Jossey- Bass*, 237-252.
397. Khan, R., Naseem, A., & Masood, S. A. (2016). "Effect of continuance commitment and organizational cynicism on employee satisfaction in engineering organizations". *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 7(4), 141-146.
398. Kickul, J., & Gundry, L. (2002). "Prospecting for strategic advantage: The proactive entrepreneurial personality and small firm innovation". *Journal of small business management*, 40(2), 85-97. Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of applied psychology*, 84(3), 416.
399. Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). "Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment". *Academy of Management journal*, 42(1), 58-74.
400. Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. (2000). "From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research". *Organizational research methods*, 3(3), 211-236.

401. Klein, K. J., Dansereau, F., & Hall, R. J. (1994). "Levels issues in theory development, data collection, and analysis". *Academy of Management review*, 19(2), 195-229.
402. Klimoski, R., & Inks, L. (1990). "Accountability forces in performance appraisal". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 45(2), 194-208.
403. Knechel, W. R., Krishnan, G. V., Pevzner, M., Shefchik, L. B., & Velury, U. K. (2013). "Audit quality: Insights from the academic literature". *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 32(Supplement 1), 385-421.
404. Knechel, W. Robert, (2013), "Do Auditing Standards Matter?", *American Accounting Association*, 7 (2), 15-23.
405. Koçoglu, M. (2014). "Cynicism as a mediator of relations between job stress and work alienation: a study from a developing country-Turkey". *Global Business and Management Research*, 6(1), 24.
406. Kökalan, Ö. (2018). "The effect of organizational cynicism on job satisfaction: Testing the mediational role of perceived organizational spirituality", *Management Research Review*, 1-17.
407. Kollmann, T., Stöckmann, C., & Kensbock, J. M. (2017). "Fear of failure as a mediator of the relationship between obstacles and nascent entrepreneurial activity—An experimental approach". *Journal of Business Venturing*, 32(3), 280-301.
408. Kollmann, T., Stöckmann, C., Krell, P., Peschl, A., & Buchwald, S. (2013). "Integrating dependency on the leader and empowerment into the transformational leadership-creative performance relationship". *Central European Business Review*, 2(1), 7-14.
409. Kouchaki, M., & Desai, S. D. (2015). "Anxious, threatened, and also unethical: How anxiety makes individuals feel threatened and commit unethical acts". *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 360-375.
410. Kozlowski, S. W., Gully, S. M., Brown, K. G., Salas, E., Smith, E. M., & Nason, E. R. (2001). "Effects of training goals and goal orientation traits on multidimensional training outcomes and performance adaptability". *Organizational behavior and human decision processes*, 85(1), 1-31.
411. Kyriacou, C. (2001). "Teacher stress: Directions for future research". *Educational review*, 53(1), 27-35.
412. Laird, M. D., Perryman, A. A., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., & Zinko, R. (2009). "The moderating effects of personal reputation on accountability-strain relationships". *Journal of occupational health psychology*, 14(1), 70-83.
413. Lambert, E. G., Paoline III, E. A., & Hogan, N. L. (2006). "The impact of centralization and formalization on correctional staff job satisfaction and organizational commitment: An exploratory study". *Criminal Justice Studies*, 19(1), 23-44.
414. Langowitz, N., & Minniti, M. (2007). "The entrepreneurial propensity of women". *Entrepreneurship theory and practice*, 31(3), 341-364.
415. Lanivich, S. E., Brees, J. R., Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R. (2010). "PE Fit as moderator of the accountability–employee reactions relationships: Convergent results across two samples". *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 425-436.
416. Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). "Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century". *Annu. Rev. Psychol.*, 56, 485-516.
417. LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). "Predicting voice behavior in work groups". *Journal of applied psychology*, 83(6), 853-868.
418. Lerner, J. S., & Keltner, D. (2001). "Fear, anger, and risk". *Journal of personality and social psychology*, 81(1), 146.
419. Lerner, J. S., & Tetlock, P. E. (1999). "Accounting for the effects of accountability". *Psychological bulletin*, 125(2), 255-275.
420. Li, Y. (2011). "Emotions and new venture judgment in China". *Asia Pacific Journal of Management*, 28(2), 277-298.

421. Li, Y. J., Johnson, K. A., Cohen, A. B., Williams, M. J., Knowles, E. D., & Chen, Z. (2012). "Fundamental (ist) attribution error: Protestants are dispositionally focused". *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(2), 281-290.
422. Liang, J., & Tang, J. (2010). "A multi-level study on employee voice: Evidence from a chain of retail stores". *Frontiers of Business Research in China*, 4(4), 541-561.
423. Lin, S. H. J., & Johnson, R. E. (2015). "A suggestion to improve a day keeps your depletion away: Examining promotive and prohibitive voice behaviors within a regulatory focus and ego depletion framework". *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1-17.
424. Lindberg, S. I. (2013). "Mapping accountability: core concept and subtypes". *International review of administrative sciences*, 79(2), 202-226.
425. Lobnikar, B., & Pagon, M. (2004). "The prevalence and the nature of police cynicism in Slovenia". In Proceedings of the International conference "Policing in Central and Eastern Europe: Dilemmas of Contemporary Criminal Justice". *Ljubljana: Faculty of Criminal Justice and Security, University of Maribor*.
426. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). "New directions in goal-setting theory". *Current directions in psychological science*, 15(5), 265-268.
427. Lord, R. G., Foti, R. J., & De Vader, C. L. (1984). "A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions". *Organizational behavior and human performance*, 34(3), 343-378.
428. Lu, Q., Liu, Y., & Huang, X. (2020). "Follower Dependence, Independence, or Interdependence: A Multi-Foci Framework to Unpack the Mystery of Transformational Leadership Effects". *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(12), 4534.
429. Lunenburg, F. C. (2012). "Organizational structure: Mintzberg's framework". *International journal of scholarly, academic, intellectual diversity*, 14(1), 1-8.
430. Macovei, C. M. (2016). "Measuring Job Anxiety in Military Organization". *International conference knowledge-based organization* 22(2), 451-456.
431. Mahmoudsalehi, M., Moradkhannejad, R., & Safari, K. (2012). "How knowledge management is affected by organizational structure". *The learning organization*.
432. Mantere, S., & Martinsuo, M. (2001). "Adopting and questioning strategy: Exploring the roles of cynicism and dissent". Paper presented at 17th EGOS - *European Group for Organization Studies*, Colloquium, Lyon, France.
433. Markman, K. D., & Tetlock, P. E. (2000). "Accountability and close-call counterfactuals: The loser who nearly won and the winner who nearly lost". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(10), 1213-1224.
434. Markman, K. D., & Tetlock, P. E. (2000). "I couldn't have known': Accountability, foreseeability and counterfactual denials of responsibility". *British Journal of Social Psychology*, 39(3), 313-325.
435. Marquardt, D. J., Casper, W. J., & Kuenzi, M. (2020). "Leader Goal Orientation and Ethical Leadership: A Socio-Cognitive Approach of the Impact of Leader Goal-Oriented Behavior on Employee Unethical Behavior". *Journal of Business Ethics*, 1-17, © Springer Nature.
436. Martin, A. J., & Marsh, H. W. (2003). "Fear of failure: Friend or foe?". *Australian Psychologist*, 38(1), 31-38.
437. Martinko, M. J., Harvey, P., & Douglas, S. C. (2007). "The role, function, and contribution of attribution theory to leadership: A review". *The Leadership Quarterly*, 18(6), 561-585.
438. Mathiason, J. R. (2004). "Who controls the machine, III: accountability in the results-based revolution". *Public Administration and Development: The International Journal of Management Research and Practice*, 24(1), 61-73.

439. Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). "The influence of shared mental models on team process and performance". *Journal of applied psychology*, 85(2), 273-283.
440. Maurer, T. J., Hartnell, C. A., & Lippstreu, M. (2017). "A model of leadership motivations, error management culture, leadership capacity, and career success". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(4), 481-507.
441. McCall Jr, M. W. (2004). "Leadership development through experience". *Academy of Management Perspectives*, 18(3), 127-130.
442. McCarthy, J. M., Trougakos, J. P., & Cheng, B. H. (2016). "Are anxious workers less productive workers? It depends on the quality of social exchange". *Journal of Applied Psychology*, 101(2), 279-291.
443. McCormick, B. W., Guay, R. P., Colbert, A. E., & Stewart, G. L. (2019). "Proactive personality and proactive behaviour: Perspectives on person–situation interactions". *Journal of occupational and organizational psychology*, 92(1), 30-51.
444. McGregor, H. A., & Elliot, A. J. (2005). "The shame of failure: Examining the link between fear of failure and shame". *Personality and social psychology bulletin*, 31(2), 218-231.
445. Meindl, J. R. (1995). "The romance of leadership as a follower-centric theory: A social constructionist approach". *The leadership quarterly*, 6(3), 329-341.
446. Meirovich, G., Brender-Ilan, Y., & Meirovich, A. (2007). "Quality of hospital service: the impact of formalization and decentralization". *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 20(3), 240-252.
447. Meisler, G. (2020). "Fear and emotional abilities in public organizations: a sectorial comparison of their influence on employees' well-being". *International Public Management Journal*, 1-22.
448. Menon, A., & Varadarajan, P. R. (1992). "A model of marketing knowledge use within firms". *Journal of marketing*, 56(4), 53-71.
449. Mero, N. P., & Motowidlo, S. J. (1995). "Effects of rater accountability on the accuracy and the favorability of performance ratings". *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 517-524.
450. Mero, N. P., Guidice, R. M., & Anna, A. L. (2006). "The interacting effects of accountability and individual differences on rater response to a performance-rating task". *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 795-819.
451. Mero, N. P., Guidice, R. M., & Werner, S. (2014). "A field study of the antecedents and performance consequences of perceived accountability." *Journal of Management*, 40(6), 1627-1652.
452. Mero, N. P., Motowidlo, S. J., & Anna, A. L. (2003). Effects of accountability on rating behavior and rater accuracy. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(12), 2493-2514.
453. Messner, M. (2009). "The limits of accountability". *Accounting, Organizations and Society*, 34(8), 918-938.
454. Mete, Y. A. (2013). "Relationship between organizational cynicism and ethical leadership behavior: A study at higher education". *Procedia-Social and behavioral sciences*, (89), 476-483.
455. Meyerson, D. E. (1990). "Uncovering socially undesirable emotions: Experiences of ambiguity in organizations". *American Behavioral Scientist*, 33(3), 296-307.
456. Michaels, R. E., Cron, W. L., Dubinsky, A. J., & Joachimsthaler, E. A. (1988). "Influence of formalization on the organizational commitment and work alienation of salespeople and industrial buyers". *Journal of Marketing Research*, 25(4), 376-383.
457. Middleton, M. J., & Midgley, C. (1997). "Avoiding the demonstration of lack of ability: An underexplored aspect of goal theory". *Journal of educational psychology*, 89(4), 710-718.

458. Miller, D. (1987). "Strategy making and structure: Analysis and implications for performance". *Academy of management journal*, 30(1), 7-32.
459. Mirvis, P. H., & Hall, D. T. (1994). "Psychological success and the boundaryless career". *Journal of organizational behavior*, 15(4), 365-380.
460. Mitchell, T. R., Hopper, H., Daniels, D., Falvy, J., & Ferris, G. R. (1998). "Power, accountability, and inappropriate actions". *Applied Psychology: An International Review*, 47, 497-517.
461. Morgan, J., & Sisak, D. (2016). "Aspiring to succeed: A model of entrepreneurship and fear of failure". *Journal of Business Venturing*, 31(1), 1-21.
462. Morgeson, F. P., & Campion, M., A. (2003). "Work Design". In W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 423-452). Hoboken, NJ: John Wiley.
463. Moriya, J. (2018). "Association between social anxiety and visual mental imagery of neutral scenes: The moderating role of effortful control". *Frontiers in psychology*, 8, 2323, 1-8.
464. Morris, J. H., & Steers, R. M. (1980). "Structural influences on organizational commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 17(1), 50-57.
465. Morrison, E. W. (2011). "Employee voice behavior: Integration and directions for future research". *Academy of Management annals*, 5(1), 373-412.
466. Morrison, E. W., and C. C. Phelps. 1999. "Taking Charge at Work: Extra role Efforts to Initiate Workplace Change". *Academy of Management Journal* 42 (4): 403-419.
467. Mottaz, C. J. (1981). "Some determinants of work alienation". *Sociological Quarterly*, 22(4), 515-529.
468. Mousa, M. (2018), "The Effect of Cultural Diversity Challenges on Organizational Cynicism Dimensions: A Study from Egypt", *Journal of Global Responsibility*, 9 (3), 280-300.
469. Mulgan, R. (2000)a. "Accountability': An ever-expanding concept?". *Public administration*, 78(3), 555-573.
470. Mulgan, R. (2000)b. "Comparing accountability in the public and private sectors". *Australian Journal of Public Administration*, 59(1), 87-97.
471. Muschalla, B., & Linden, M. (2012). "Specific job anxiety in comparison to general psychosomatic symptoms at admission, discharge and six months after psychosomatic inpatient treatment". *Psychopathology*, 45(3), 167-173.
472. Nafei, W. A. (2013). "Examining the relationship between organizational cynicism and organizational change: A study from Egyptian context". *Journal of Business Administration Research*, 2(2), 1-12.
473. Naseer, S., Raja, U., Syed, F., & Baig, M. U. A. (2020). When and why organizational cynicism leads to CWBs. *Personnel Review*. © Emerald Publishing Limited 0048-3486
474. Ng, L., & Jenkins, A. S. (2018). "Motivated but not starting: how fear of failure impacts entrepreneurial intentions". *Small Enterprise Research*, 25(2), 152-167.
475. Nicholls, J. G. (1984). "Achievement motivation: conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance". *Psychological review*, 91(3), 328-346.
476. Nielsen, M. B., Eid, J., Mearns, K., & Larsson, G. (2013). "Authentic leadership and its relationship with risk perception and safety climate". *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 34 No. 4, 308-325
477. Nordstrom, C. R., Wendland, D., & Williams, K. B. (1998). "To err is human: An examination of the effectiveness of error management training". *Journal of business and psychology*, 12(3), 269-282.
478. Norman, D. A., & Bobrow, D. G. (1975). "On data-limited and resource-limited processes". *Cognitive psychology*, 7(1), 44-64.

479. Nurjaman, K., Marta, M. S., Eliyana, A., Kurniasari, D., & Kurniasari, D. (2019). "Proactive work behavior and innovative work behavior: Moderating effect of job characteristics". *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(6), 373-379.
480. Ohiokha, Friday Izien & Akhalumeh, Paul Benign, (2013), "Auditing Standards & Auditors Performance: the Nigerian Experience", *European Journal of Accounting Auditing and Finance Research*, 1(3), 15-23.
481. Ohly, S., & Fritz, C. (2007). "Challenging the status quo: What motivates proactive behaviour?". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(4), 623-629.
482. Ohly, S., Sonnentag, S., & Pluntke, F. (2006). "Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors". *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), 257-279.
483. Öhman, A., & Mineka, S. (2001). "Fears, phobias, and preparedness: toward an evolved module of fear and fear learning". *Psychological review*, 108(3), 483.
484. Oldham, G. R. and Hackman, J. R. (1980). "Work design in the organizational context". In: Staw, B. and Cummings, L. L. (Eds) *Research in Organizational Behavior*, Vol. 2, JAI Press, Greenwich, CT, 247-278.
485. Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1981). "Relationships between organizational structure and employee reactions: Comparing alternative frameworks". *Administrative science quarterly*, (26)1, 66-83.
486. Onyemah, V. (2008). "Role Ambiguity, Role Conflict, and Performance: Empirical Evidence of an Inverted-U Relationship". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(3), 299-313.
487. Organ, D. W., & Greene, C. N. (1981). "The effects of formalization on professional involvement: A compensatory process approach". *Administrative Science Quarterly*, (26), 237-252.
488. Orlikowski, W. J. (2000). "Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations". *Organization science*, 11(4), 404-428.
489. Ornstein, A. C., & Talmage, H. (1973). A Dissenting View on Accountability. *Urban Education*, 8(2), 133-151.
490. Ozdem, G., & Sezer, S. (2019). "The relationship between solution-focused school leadership and organizational cynicism, organizational commitment and teachers' job satisfaction". *International Journal of Progressive Education*, 15(1), 167-183.
491. Özer, Ö., Songur, C., Kar, A., Top, M., & Erigüç, G. (2014). "Organizational stress, organizational cynicism, organizational revenge, intention to quit: a study on research assistants". *The Macrotheme Review*, 3(8), 121-128.
492. Özler ,D. Atalay ,C., (2011),"A Research to Determine the relationship between organizational cynicism and burnout levels of employees in health sector", *Business and Management Review*, 1(4).
493. Pacheco-Unguetti, A. P., Acosta, A., Callejas, A., & Lupiáñez, J. (2010). "Attention and anxiety: Different attentional functioning under state and trait anxiety". *Psychological science*, 21(2), 298-304.
494. Page, S. (2006). "The web of managerial accountability: The impact of reinventing government". *Administration & Society*, 38(2), 166-197.
495. Parker, S. (2000). "From passive to proactive motivation: The importance of flexible role orientations and role breadth self-efficacy". *Applied Psychology*, 49(3), 447-469.
496. Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). "Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors". *Journal of management*, 36(3), 633-662.
497. Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). "Making things happen: A model of proactive motivation". *Journal of management*, 36(4), 827-856.
498. Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). "Modeling the antecedents of proactive behavior at work". *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652.

499. Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2011). "Negative emotions of an entrepreneurial career: Self-employment and regulatory coping behaviors". *Journal of Business venturing*, 26(2), 226-238.
500. Payne, S. C., Youngcourt, S. S., & Beaubien, J. M. (2007). "A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net". *Journal of applied psychology*, 92(1), 128-150.
501. Pelletier, K. L., & Bligh, M. C. (2008). The aftermath of organizational corruption: Employee attributions and emotional reactions. *Journal of Business Ethics*, 80(4), 823-844.
502. Pentland, B. T. (2003). "Conceptualizing and measuring variety in the execution of organizational work processes". *Management Science*, 49(7), 857-870.
503. Pentland, B. T., & Feldman, M. S. (2008). "Designing routines: On the folly of designing artifacts, while hoping for patterns of action". *Information and organization*, 18(4), 235-250.
504. Perrow, C. (1983). "The organizational context of human factors engineering". *Administrative science quarterly*, (28), 521-541.
505. Perry, L. A. (2006). "Risk, error and accountability: improving the practice of school leaders". *Educational Research for Policy and Practice*, 5(2), 149-164.
506. Pikhart, H., Bobak, M., Pajak, A., Malyutina, S., Kubinova, R., Topor, R., & Marmot, M. (2004). "Psychosocial factors at work and depression in three countries of Central and Eastern Europe". *Social science & medicine*, 58(8), 1475-1482.
507. Pingel, R., Fay, D., & Urbach, T. (2019). "A resources perspective on when and how proactive work behaviour leads to employee withdrawal". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(2), 410-435.
508. Podsakoff, P. M., Williams, L. J., & Todor, W. D. (1986). "Effects of organizational formalization on alienation among professionals and nonprofessionals". *Academy of Management Journal*, 29(4), 820-831.
509. Polatcan, M., & Titrek, O. (2014). "The relationship between leadership behaviors of school principals and their organizational cynicism attitudes". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 141, 1291-1303.
510. Popper, M., Mayseless, O., & Castelnovo, O. (2000). "Transformational leadership and attachment". *The Leadership Quarterly*, 11(2), 267-289.
511. Porath, C. L., & Bateman, T. S. (2006). "Self-regulation: from goal orientation to job performance". *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 185-192.
512. Porath, C. L., & Bateman, T. S. (2006). "Self-regulation: from goal orientation to job performance". *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 185-192.
513. Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1965). "Properties of organization structure in relation to job attitudes and job behavior". *Psychological bulletin*, 64(1), 23.
514. Poursadegh, N., Faridpour, B., (2018), "The Explanation of the Effect of Ethical Leadership on the Employee's Deviant Behavior with the Moderating Role of Organizational Envy: A Case Study of Petro Sina Arya Oil & Gas Company, Tehran", *International Journal of Business Management*, .3, (1), 6-16.
515. Prasad, H. N. (1994). "Job anxiety and job satisfaction among professional library employees: A study". *Annals of library science and Documentation* 41,2; 41-54.
516. Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1968) "Dimensions of organizational structure". *Administrative Science Quarterly*, (13), 65-105.
517. Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., Macdonald, K. M., Turner, C., & Lupton, T. (1963). "A conceptual scheme for organizational analysis". *Administrative science quarterly*, 289-315.
518. Quiñones, M. A., Ford, J. K., & Teachout, M. S. (1995). "The relationship between work experience and job performance: A conceptual and meta-analytic review". *Personnel psychology*, 48(4), 887-910.

519. Raghunathan, R., & Pham, M. T. (1999). "All negative moods are not equal: Motivational influences of anxiety and sadness on decision making". *Organizational behavior and human decision processes*, 79(1), 56-77.
520. Rami, U., & Gould, C. (2016). "From a "culture of blame" to an encouraged "learning from failure culture"". *Business perspectives and research*, 4(2), 161-168.
521. Rank, J., Carsten, J. M., Unger, J. M., & Spector, P. E. (2007). "Proactive customer service performance: Relationships with individual, task, and leadership variables". *Human Performance*, 20(4), 363-390.
522. Raub, S. (2008). "Does bureaucracy kill individual initiative? The impact of structure on organizational citizenship behavior in the hospitality industry". *International journal of hospitality management*, 27(2), 179-186.
523. Reason, J., Manstead, A., Stradling, S., Baxter, J., & Campbell, K. (1990). "Errors and violations on the roads: a real distinction?". *Ergonomics*, 33(10-11), 1315-1332.
524. Reason, J., Parker, D., & Lawton, R. (1998). "Organizational controls and safety: The varieties of rule-related behavior". *Journal of occupational and organizational psychology*, 71(4), 289-304.
525. Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). "Understanding and managing cynicism about organizational change". *Academy of management perspectives*, 11(1), 48-59.
526. Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). "Understanding and managing cynicism about organizational change". *Academy of management perspectives*, 11(1), 48-59.
527. Riketta, M., & Landerer, A. (2002). "Organizational commitment, accountability, and work behavior: A correlational study". *Social Behavior and Personality: an international journal*, 30(7), 653-660.
528. Roberts, B. W., Walton, K. E., & Viechtbauer, W. (2006). "Patterns of mean-level change in personality traits across the life course: a meta-analysis of longitudinal studies". *Psychological bulletin*, 132(1), 1-25.
529. Roberts, J., & Scapens, R. (1985). "Accounting systems and systems of accountability— understanding accounting practices in their organizational contexts". *Accounting, organizations and society*, 10(4), 443-456.
530. Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). "A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study". *Academy of management journal*, 38(2), 555-572.
531. Rodriguez, M. A., & Griffin, M. A. (2009). "From error prevention to error learning: The role of error management in global leadership". In *Advances in global leadership*. (5), 93–112, Emerald Group Publishing Limited.
532. Rosaline, D. O., & Anthony, I. (2019). "The Types of Fear Experienced or Prevalent in the Nigerian Workplace". *International Accounting and Taxation Research Group, Faculty of Management Sciences, University of Benin, Benin City, Nigeria*, 91-104. Available online at <http://www.atreview.org>
533. Ross, S. A. (1973). "The economic theory of agency: The principal's problem". *The American economic review*, 63(2), 134-139.
534. Rousseau, D. M. (1978). "Characteristics of departments, positions, and individuals: Contexts for attitudes and behavior". *Administrative Science Quarterly*, (23), 521-540.
535. Rozelle, R. M., & Baxter, J. C. (1981). "Influence of role pressures on the perceiver: Judgments of videotaped interviews varying judge accountability and responsibility". *Journal of Applied psychology*, 66(4), 437-441.
536. Ruekert, R. W., Walker Jr, O. C., & Roering, K. J. (1985). "The organization of marketing activities: a contingency theory of structure and performance". *Journal of marketing*, 49(1), 13-25.

537. Rusli, B. N., Edimansyah, B. A., & Naing, L. (2006). "Prevalence and associated factors of stress in dental healthcare workers of a higher institution of learning in Kelantan". *Archives of Orofacial Sciences*, 1, 51-56.
538. Russell, R. D., & Russell, C. J. (1992). "An examination of the effects of organizational norms, organizational structure, and environmental uncertainty on entrepreneurial strategy". *Journal of management*, 18(4), 639-656.
539. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). "Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions". *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
540. Rybowski, V., Garst, H., Frese, M., & Batinic, B. (1999). "Error orientation questionnaire (EOQ): Reliability, validity, and different language equivalence". *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(4), 527-547.
541. Safavi, M., & Omidvar, O. (2016). "Resist or comply: the power dynamics of organizational routines during mergers". *British Journal of Management*, 27(3), 550-566.
542. Sarros, J. C., Tanewski, G. A., Winter, R. P., Santora, J. C., & Densten, I. L. (2002). "Work alienation and organizational leadership". *British Journal of Management*, 13(4), 285-304.
543. Savitsky, K., Medvec, V. H., Charlton, A. E., & Gilovich, T. (1998). "What, me worry?": arousal, misattribution, and the effect of temporal distance on confidence". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(5), 529-536.
544. Schein, E. H. (1996). "Culture: The missing concept in organization studies". *Administrative science quarterly*, Vol. 41, No. 2, 40th Anniversary Issue, 229-240.
545. Schein, E. H. (1996). "Three cultures of management: The key to organizational learning". *Sloan management review*, 38(1), 9-20.
546. Schillemans, T., Van Twist, M., & Vanhomerig, I. (2013). "Innovations in accountability: Learning through interactive, dynamic, and citizen-initiated forms of accountability". *Public Performance & Management Review*, 36(3), 407-435.
547. Schlenker, B. (1997), "Personal responsibility: applications of the triangle model", *Research in Organizational Behavior*, (19), 241-301.
548. Schlenker, B. R., & Weigold, M. F. (1989). "Self-identification and accountability". In: R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds), *Impression management in the organization* (pp. 21-43). *Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum*.
549. Schlenker, B. R., Britt, T. W., Pennington, J., Murphy, R., & Doherty, K. (1994). "The triangle model of responsibility". *Psychological review*, 101(4), 632-652.
550. Schlenker, B. R., Weigold, M. F., & Doherty, K. 1991. "Coping with accountability: Self evaluative reckonings". In C. R. Snyder & D. R. Forsyth (Eds.), *Handbook of social and clinical psychology*: 96-115. *New York: Pergamon*.
551. Schminke, M., Cropanzano, R., & Rupp, D. E. (2002). "Organization structure and fairness perceptions: The moderating effects of organizational level". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 881-905.
552. Schmitt, A., Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2016). "Transformational leadership and proactive work behaviour: A moderated mediation model including work engagement and job strain". *Journal of occupational and organizational psychology*, 89(3), 588-610.
553. Schrujijer, S. G., & Vansina, L. S. (2002). "Leader, leadership and leading: From individual characteristics to relating in context". *Journal of Organizational Behavior*, 869-874.
554. Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). "Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace". *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.

555. Sedikides, C., Herbst, K. C., Hardin, D. P., & Dardis, G. J. (2002). "Accountability as a deterrent to self-enhancement: The search for mechanisms". *Journal of personality and social psychology*, 83(3), 592-605.
556. Segarra-Ciprés, M., Escrig-Tena, A., & García-Juan, B. (2019). "Employees' proactive behavior and innovation performance: Examining the moderating role of informal and formal controls". *European Journal of Innovation Management*.
557. Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). "What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success". *Personnel psychology*, 54(4), 845-874.
558. Selander, L., & Henfridsson, O. (2012). "Cynicism as user resistance in IT implementation". *Information Systems Journal*, 22(4), 289-312.
559. Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). "Positive psychology". *American Psychologist*, 55 (1), 5-14.
560. Shamir, B. (1991). "The charismatic relationship: Alternative explanations and predictions". *The Leadership Quarterly*, 2(2), 81-104.
561. Shell, D. F., & Husman, J. (2008). "Control, motivation, affect, and strategic self-regulation in the college classroom: A multidimensional phenomenon". *Journal of educational psychology*, 100(2), 443-459.
562. Shepperd, J. A., Grace, J., Cole, L. J., & Klein, C. (2005). "Anxiety and outcome predictions". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(2), 267-275.
563. Sheremata, W. A. (2000). "Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure". *Academy of management review*, 25(2), 389-408.
564. Siegel-Jacobs, K., & Yates, J. F. (1996). "Effects of procedural and outcome accountability on judgment quality". *Organizational behavior and human decision processes*, 65(1), 1-17.
565. Sihalo, K. B., Iriyanti, N. I., Rahmawati, R., Irma, E., & Buana, D. M. A. (2021). "Fear of Failure in Entrepreneurship Among Higher Education Student". *Psychology and Education Journal*, 58(1), 6142-6149.
566. Simsek, H. (2020). "The relationship between organizational commitment and organizational cynicism levels of accounting employees in Hotel enterprises: The case of Kemer". *Global Journal of Management and Business Research*.
567. Sinclair, A. (1995). "The chameleon of accountability: Forms and discourses". *Accounting, organizations and Society*, 20(2-3), 219-237.
568. Singelis, T. M., Hubbard, C., Her, P., & An, S. (2003). "Convergent validation of the social axioms survey". *Personality and Individual Differences*, 34(2), 269-282.
569. Smith, T. W., Pope, M. K., Sanders, J. D., Allred, K. D., & O'Keeffe, J. L. (1988). "Cynical hostility at home and work: Psychosocial vulnerability across domains". *Journal of Research in Personality*, 22(4), 525-548.
570. Song, Y., & Knaap, G. J. (2007). Quantitative classification of neighbourhoods: The neighbourhoods of new single-family homes in the Portland Metropolitan Area. *Journal of Urban Design*, 12(1), 1-24.
571. Sonnentag, S., & Fritz, C. (2015). "Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework". *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), 72-103.
572. Sonnentag, S., & Sychala, 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.
573. Sonnentag, S., Frese, M., Stolte, W., Heinbokel, T., & Brodbeck, F. C. (1994). "Goal orientation of team leaders: Its effects on performance and group interaction in software development projects". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 4(2), 153-168.

574. Souza, A. C. D., Alexandre, N. M. C., & Guirardello, E. D. B. (2017). "Psychometric properties in instruments evaluation of reliability and validity". *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, 26, 649-659.
575. Speier, C., & Frese, M. (1997). "Generalized self efficacy as a mediator and moderator between control and complexity at work and personal initiative: A longitudinal field study in East Germany". *Human performance*, 10(2), 171-192.
576. Spielberger, C. D. (1985). "Anxiety, cognition and affect: A state-trait perspective". In A. H. Tuma & J. Maser (Eds.), *Anxiety and the anxiety disorders*, 171-182.
577. Srivastava, A. K., & Krishna, A. (1980). "The effect of job-anxiety on job performance". *The Indian Journal of Social Work*, 41, 255-260.
578. Srivastava, A.K. and Sinha, M.M. (1983). "Employees job anxiety as a resultant of their level of job involvement". *Indian Journal of Applied Psychology*, 20(1), 8-13.
579. Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). "Employee cynicism and resistance to organizational change". *Journal of business and psychology*, 19(4), 429-459.
580. Staw, B. M., & Boettger, R. D. (1990). "Task revision: A neglected form of work performance". *Academy of Management Journal*, 33(3), 534-559.
581. Steele-Johnson, D., Beauregard, R. S., Hoover, P. B., & Schmidt, A. M. (2000). "Goal orientation and task demand effects on motivation, affect, and performance". *Journal of Applied psychology*, 85(5), 724-738.
582. Stevens, C. K., & Gist, M. E. (1997). "Effects of self-efficacy and goal-orientation training on negotiation skill maintenance: What are the mechanisms?". *Personnel psychology*, 50(4), 955-978.
583. Strabbing, J. T. (2019). "Accountability and the thoughts in reactive attitudes". *Philosophical Studies*, 176(12), 3121-3140.
584. Strauss, K., Parker, S. K., & O'Shea, D. (2017). "When does proactivity have a cost? Motivation at work moderates the effects of proactive work behavior on employee job strain". *Journal of Vocational Behavior*, 100, 15-26.
585. Stroe, S., Sirén, C., Shepherd, D., & Wincent, J. (2020). "The dualistic regulatory effect of passion on the relationship between fear of failure and negative affect: Insights from facial expression analysis". *Journal of Business Venturing*, 35(4), 105948, 1-20.
586. Ströhle, A. (2009). "Physical activity, exercise, depression and anxiety disorders". *Journal of neural transmission*, 116(6), 777-784.
587. Suárez, J.G. (1993), "Managing Fear in the Workplace, (TQLO Publication No. 93-01), Office of the Under Secretary of the Navy, Total Quality Leadership Office", Washington, DC.
588. Sunil, K., & Rooprai, K. Y. (2009). "Role of emotional intelligence in managing stress and anxiety at workplace". *Proceedings of ASBBS*, 16(1), 163-172.
589. Taggart, W. A., & Mays, G. L. (1987). "Organizational centralization in court administration: An empirical assessment". *American Journal of Criminal Justice*, 11(2), 180-198.
590. Talmage, H., & Ornstein, A. C. (1973). "Teachers' Perceptions of Decision Making Roles and Responsibilities in Defining Accountability". *The Journal of Negro Education*, 42(2), 212-221.
591. Tata, J., & Prasad, S. (2004). "Team self-management, organizational structure, and judgments of team effectiveness". *Journal of Managerial Issues*, (16), 248-265.
592. Tenenbaum, G., Hall, H. K., Calcagnini, N., Lange, R., Freeman, G., & Lloyd, M. (2001). "Coping with physical exertion and negative feedback under competitive and self-standard conditions". *Journal of Applied Social Psychology*, 31(8), 1582-1626.
593. Terzi, A. R., & Derin, R. (2016). "Relation between Democratic Leadership and Organizational Cynicism". *Journal of Education and Learning*, 5(3), 193-204.
594. Tetlock, P. E. (1983)a. "Accountability and complexity of thought". *Journal of personality and social psychology*, 45(1), 74-83.

595. Tetlock, P. E. (1983)b. "Accountability and the perseverance of first impressions". *Social psychology quarterly*, Vol. (46), (4), 285-292.
596. Tetlock, P. E. (1985). "Accountability: The neglected social context of judgment and choice". *Research in organizational behavior*, 7(1), 297-332.
597. Tetlock, P. E. (1992). "The impact of accountability on judgment and choice: Toward a social contingency model". *Advances in experimental social psychology*, 25, 331-376.
598. Tetlock, P. E. (2000). "Cognitive biases and organizational correctives: Do both disease and cure depend on the politics of the beholder?". *Administrative Science Quarterly*, 45(2), 293-326.
599. Tetlock, P. E., & Boettger, R. (1989). "Accountability: A social magnifier of the dilution effect". *Journal of personality and social psychology*, 57(3), 388-398.
600. Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). "A review and critique of research on training and organizational-level outcomes". *Human resource management review*, 17(3), 251-273.
601. Thomas, D. (2014). "Love as a Replacement for Fear in the Workplace". *Emerging leadership journeys* 7 (1), 27-33.
602. Thomas, J. P., Whitman, D. S., & Viswesvaran, C. (2010). "Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs". *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(2), 275-300.
603. Thompson, J. A. (2005). "Proactive personality and job performance: a social capital perspective". *Journal of Applied psychology*, 90(5), 1011-1017.
604. Thoms, P., Dose, J. J., & Scott, K. S. (2002). "Relationships between accountability, job satisfaction, and trust". *Human resource development quarterly*, 13(3), 307-323.
605. Tobin, T. J. (2001). "Organizational determinants of violence in the workplace". *Aggression and violent behavior*, 6(1), 91-102.
606. Toivonen, A., & Rivera-Santos, M. (2016). "Facing formalization pressures: Understanding options and choices for informal entrepreneurs". In *Academy of Management Proceedings*, Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
607. Tokgöz, N. & Yılmaz, H., (2008), "Organizational cynicism: A practice in hotel managements in Eskişehir and Alanya. Anadolu University" *Journal of Social Sciences*, 8(2), 238-305.
608. Tolga, B. A. L. (2020). "The Role of Organizational Cynicism as a Mediator in the Relationship Between Perceived Organizational Support and Counter Productive Work Behavior for Public Employees". *Journal of Social Security*, 10(1), 145-164.
609. Tornau, K., & Frese, M. (2013). "Construct clean-up in proactivity research: A meta-analysis on the nomological net of work-related proactivity concepts and their incremental validities". *Applied Psychology*, 62(1), 44-96.
610. Townsend, D. M., Hunt, R. A., McMullen, J. S., & Sarasvathy, S. D. (2018). "Uncertainty, knowledge problems, and entrepreneurial action". *Academy of Management Annals*, 12(2), 659-687.
611. Tubbs, M. E. (1986). "Goal setting: A meta-analytic examination of the empirical evidence". *Journal of applied psychology*, 71(3), 474-483.
612. Tuckey, M., Brewer, N., & Williamson, P. (2002). "The influence of motives and goal orientation on feedback seeking". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(2), 195-216.
613. Twenge, J. M., Zhang, L., & Im, C. (2004). "It's beyond my control: A cross-temporal meta-analysis of increasing externality in locus of control, 1960-2002". *Personality and Social Psychology Review*, 8(3), 308-319.
614. Urbany, J. E. (2005). "Inspiration and cynicism in values statements". *Journal of Business Ethics*, 62(2), 169-182.

615. Vaillant, Y., & Lafuente, E. (2007). "Do different institutional frameworks condition the influence of local fear of failure and entrepreneurial examples over entrepreneurial activity?" *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(4), 313-337.
616. Van Breukelen, W., Schyns, B., & Le Blanc, P. (2006). "Leader-member exchange theory and research: Accomplishments and future challenges". *Leadership*, 2(3), 295-316.
617. Van Dyck, C. (2009). "The tragic 1996 Everest expedition: A tale of error culture". *Netherlands Journal of Psychology*, 65(1), 22-34.
618. 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*, 90(6), 1228.
619. Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). "Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity". *Academy of Management journal*, 41(1), 108-119.
620. Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). "Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs". *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
621. Van Yperen, N. W., Hamstra, M. R., & van der Klauw, M. (2011). "To win, or not to lose, at any cost: The impact of achievement goals on cheating". *British Journal of Management*, 22, 5-15.
622. Vance, A., Lowry, P. B., & Eggett, D. (2013). "Using accountability to reduce access policy violations in information systems". *Journal of Management Information Systems*, 29(4), 263-290.
623. VandeWalle, D. (1997). "Development and validation of a work domain goal orientation instrument". *Educational and psychological measurement*, 57(6), 995-1015.
624. VandeWalle, D., & Cummings, L. L. (1997). "A test of the influence of goal orientation on the feedback-seeking process". *Journal of applied psychology*, 82(3), 390-400.
625. VandeWalle, D., Brown, S. P., Cron, W. L., & Slocum Jr, J. W. (1999). "The influence of goal orientation and self-regulation tactics on sales performance: A longitudinal field test". *Journal of applied psychology*, 84(2), 249-259.
626. VandeWalle, D., Cron, W. L., & Slocum Jr, J. W. (2001). "The role of goal orientation following performance feedback". *Journal of applied psychology*, 86(4), 629-640.
627. Vandewalle, D., Nerstad, C. G., & Dysvik, A. (2019). "Goal orientation: A review of the miles traveled and the miles to go". *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 115-144.
628. Waddock, S. (2004). "Creating corporate accountability: Foundational principles to make corporate citizenship real". *Journal of Business Ethics*, 50(4), 313-327.
629. Wagner, J. (2004). "What a difference a Y makes-female and male nascent entrepreneurs in Germany". *Small business economics*, 28(1), 1-21.
630. Wagner, J., & Sternberg, R. (2004). "Start-up activities, individual characteristics, and the regional milieu: Lessons for entrepreneurship support policies from German micro data". *The annals of regional science*, 38(2), 219-240.
631. Walder, A. G. (1983). "Organized dependency and cultures of authority in Chinese industry". *The Journal of Asian Studies*, 43(1), 51-76.
632. Walker Jr, O. C., & Ruekert, R. W. (1987). "Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework". *Journal of marketing*, 51(3), 15-33.
633. Wallace, J. C., Johnson, P. D., Mathe, K., & Paul, J. (2011). "Structural and psychological empowerment climates, performance, and the moderating role of shared felt accountability: A managerial perspective". *Journal of applied psychology*, 96(4), 840-850.
634. Walsh, J. P., & Dewar, R. D. (1987). "Formalization and the organizational life cycle [1]". *Journal of Management Studies*, 24(3), 215-231.

635. Walsh, J. P., Meyer, A. D., & Schoonhoven, C. B. (2006). "A future for organization theory: Living in and living with changing organizations". *Organization Science*, 17(5), 657-671.
636. Wanberg, C. R., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). "Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process". *Journal of applied psychology*, 85(3), 373-385.
637. Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). "Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior". *Academy of management Journal*, 48(3), 420-432.
638. Wang, Z., Liu, Y., & Liu, S. (2019). "Authoritarian leadership and task performance: the effects of leader-member exchange and dependence on leader". *Frontiers of Business Research in China*, 13(1), 1-15.
639. Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (1994). "Organizational cynicism: An initial study". In *Academy of Management Proceedings*, (1), 269-273.
640. Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2000). "Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates". *Group & Organization Management*, 25(2), 132-153.
641. Weber, E. U., & Milliman, R. A. (1997). "Perceived risk attitudes: Relating risk perception to risky choice". *Management science*, 43(2), 123-144.
642. Weichbrodt, J., & Grote, G. (2010). "Rules and Routines in Organizations: a review and extension". In *Fourth International Conference on Organizational Routines*. Nice/France (pp. 1-35).
643. Welppe, I. M., Spörrle, M., Grichnik, D., Michl, T., & Audretsch, D. B. (2012). "Emotions and opportunities: The interplay of opportunity evaluation, fear, joy, and anger as antecedent of entrepreneurial exploitation". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1), 69-96.
644. Wikhamn, W., & Hall, A. T. (2014). Accountability and satisfaction: organizational support as a moderator. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 29 No. 5, 458-471
645. Williams, A. P., & Taylor, J. A. (2013). "Resolving accountability ambiguity in nonprofit organizations". *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(3), 559-580.
646. Wilson, K. S., Sin, H. P., & Conlon, D. E. (2010). "What about the leader in leader-member exchange? The impact of resource exchanges and substitutability on the leader". *Academy of Management Review*, 35(3), 358-372.
647. Winter, S. G. (1964), "Economic "natural selection" and the theory of the firm," *Yale Economic Essays*, 4,225-272.
648. Wong, C. A., Spence Laschinger, H. K., & Cummings, G. G. (2010). "Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality". *Journal of nursing management*, 18(8), 889-900.
649. Wright, K. N., Saylor, W. G., Gilman, E., & Camp, S. (1997). "Job control and occupational outcomes among prison workers". *Justice Quarterly*, 14(3), 525-546.
650. Wu, C. H., & Parker, S. K. (2012). "The role of attachment styles in shaping proactive behaviour: An intra-individual analysis". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(3), 523-530.
651. Wu, M., He, Q., Imran, M., & Fu, J. (2020). "Workplace bullying, anxiety, and job performance: choosing between "passive resistance" or "swallowing the insult"?". *Frontiers in psychology*, 10, 2953-2965.
652. Yan, Q., Blish, M. C., & Kohles, J. C. (2014). "Absence makes the errors go longer: How leaders inhibit learning from errors". *Zeitschrift für Psychologie*, 222(4), 233-245.
653. Yarnold, P. R., Mueser, K. T., & Lyons, J. S. (1988). "Type A behavior, accountability, and work rate in small groups". *Journal of Research in Personality*, 22(3), 353-360.

654. Yen, C. H., & Teng, H. Y. (2013). "The effect of centralization on organizational citizenship behavior and deviant workplace behavior in the hospitality industry". *Tourism management*, 36, 401-410.
655. Yoon, J. (2001). "The role of structure and motivation for workplace empowerment: The case of Korean employees". *Social psychology quarterly*, Vol. (64), No. (2) 195-206.
656. Young, A. S., Klap, R., Shoai, R., & Wells, K. B. (2008). "Persistent depression and anxiety in the United States: prevalence and quality of care". *Psychiatric Services*, 59(12), 1391-1398.
657. Yukl, G. (1999). "An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories". *The leadership quarterly*, 10(2), 285-305.
658. Zacher, H., Schmitt, A., Jimmieson, N. L., & Rudolph, C. W. (2019). "Dynamic effects of personal initiative on engagement and exhaustion: The role of mood, autonomy, and support". *Journal of Organizational Behavior*, 40(1), 38-58.
659. Zalewska, A. M. (2011). "Relationships between anxiety and job satisfaction—Three approaches: ‘Bottom-up’, ‘top-down’ and ‘transactional’". *Personality and Individual Differences*, 50(7), 977-986.
660. Zapf, D., Brodbeck, F. C., Frese, M., Peters, H., & Prümper, J. (1992). "Errors in working with office computers: A first validation of a taxonomy for observed errors in a field setting". *International Journal of Human-Computer Interaction*, 4(4), 311-339.
661. Zhang, L., & Deng, Y. (2016). "Guanxi with supervisor and counterproductive work behavior: The mediating role of job satisfaction". *Journal of Business Ethics*, 134(3), 413-427.
662. Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). "Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement". *Academy of management journal*, 53(1), 107-128.
663. Zhao, B. (2011). "Learning from errors: The role of context, emotion, and personality". *Journal of organizational Behavior*, 32(3), 435-463.
664. Zhao, B., & Olivera, F. (2006). "Error reporting in organizations". *Academy of Management Review*, 31(4), 1012-1030.
665. Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). "Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management". *Journal of Business research*, 63(7), 763-771.
666. Zhou, K. Z., & Li, C. B. (2012). "How knowledge affects radical innovation: Knowledge base, market knowledge acquisition, and internal knowledge sharing". *Strategic management journal*, 33(9), 1090-1102.

ج- الرسائل والأطاريح

667. Abdullah, Razimah, (2014), "*Redefining Internal Audit Performance: Impact on Corporate Governance*", Doctor of Philosophy Thesis, Edith Cowan University, School of Business, Faculty of Business and Law, Western Australia.
668. Bashir, S. (2011). "*Organizational Cynicism Development and Testing of an Integrated Model A Study of Public Sector Employees in Pakistan*" (Doctoral dissertation), Mohammad Ali Jinnah University).
669. Cacciotti, G. (2015). "*Fear of failure in entrepreneurship: a review, reconceptualization and operationalization*" (Doctoral dissertation, University of Warwick).
670. DeGeest, D. S. (2014). Masters, showoffs, and slackers: "*the effects of goal orientation congruence and similarity on positive and negative contributions to team success*". (Doctoral dissertation, University of Iowa).
671. Delken, M. (2004). "*Organizational cynicism: A study among call centers*". (Unpublished Master Thesis), University of Maastricht, 3.

672. Dragoni, L. C. (2005)b. "*Understanding state goal orientation: Leadership and work-group climate as key antecedents*" (Unpublished doctoral dissertation). University of Maryland, College Park.
673. FitzGerald, M. R. (2002). "*Organizational cynicism: Its relationship to perceived organizational injustice and explanatory style*" (Unpublished doctoral dissertation). University of Cincinnati.
674. Hall, A. T. (2005). "*Accountability in organizations: An examination of antecedents and consequences*". (Doctoral dissertation), The Florida State University.
675. Hodges, M. E. (2011). "*Examining the influence of error climate on aviation maintenance performance,*" a thesis presented in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Arts in Psychology at Massey University, Manawatu, New Zealand (Doctoral dissertation, Massey University).
676. James, M. S. L. (2005). "*Antecedents and consequences of cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on school systems*" (Unpublished doctoral dissertation). The Florida State University College Of Business, Florida, USA.
677. Kalağan, G.,(2009). "*The relationship between research assistants' perceptions of organizational support and organizational cynicism*". Unpublished Master's Thesis, Antalya: Akdeniz University, Institute of Social Sciences.
678. MacMillan, Karen T., (2013). "*Leaders, Followers, and the Space Between: A Three Dimensional View of Leader Attention and Decision-making*", Doctor of Philosophy The School of Graduate and Postdoctoral Studies The University of Western Ontario London, Ontario, Canada
679. Metzger, M. D. (2004). "*A qualitative inquiry into the formation of beliefs in a police organization*" (Doctoral dissertation). Retrieved from Prouest Dissertations and Theses database (UMI No. 3126199).
680. Mitchell, T. D. (2014). "*The Mediating Effects of Transformational Leadership on Leader Goal Orientation and Team Performance*". (Master Thesis), Department of Psychology College of Science and Health DePaul, University Chicago, Illinois.
681. Naus, A. J. M. (2007). "*Organizational cynicism: On the nature, antecedents, and consequences of employee cynicism toward the employing organization*" (Unpublished doctoral dissertation). University of Maastricht, Maastricht, Netherlands.
682. Pollock, P. W. (2015). "*Learning to be engaged: Leader goal orientation, employee goal orientation and the mediating role of employee learning on employee engagement and performance*", (Doctoral dissertation, St. Ambrose University).
683. Premeaux, S. F. (2001). Breaking the silence: "*Toward an understanding of speaking up in the workplace*". Unpublished Dissertations, Louisiana State University and Agricultural & Mechanical College.
684. Proefschrift, A. (2007). "*Organizational cynicism on the nature, antecedents, and consequences of employee cynicism toward the employing organization*". Unpublished Dissertation, University of Maastricht.
685. Thongsukmag, J. (2003). "*Fear in the workplace: The relationships among sex, self-efficacy, and coping strategies*". (Unpublished doctoral dissertation), Virginia Polytechnic Institute and State University.
686. van Herwijnen, A. M. (2018). "*Oops I did it again': How error management cultures can stimulate learning*", Master's thesis: Social, Health, and Organizational Psychology, Utrecht University.
687. Van Stappen, E. (2017). "*Leader Error Management Orientation, Team Performance and the Mediating Role of Interpersonal Contact in the Team*". A dissertation submitted to Ghent University in partial fulfilment of the requirements for the degree of a Master in Industrial and Organizational Psychology.

688. Woods, A. (2015). "*Examining the Relationship Between Trait Goal Orientation and Behavior in Team Debriefing Sessions*". A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the Honors in the Major Program in Psychology in the College of Sciences at the University of Central Florida Orlando, Florida.
689. Yuan, S. L. (2018). "*Is Organizational Cynicism Positively Related to Attitude Towards Unethical Workplace Behavior?*", Master of Science in Management Ryerson University.

ملحق (1)

بناء نموذج سببي لعواقب سوء المساءلة في مكان العمل

البحث النوعي الاستكشافي

Exploratory qualitative research

اسئلة مقابلات شبه مهيكلة

- س1/ هل تعتقد ان تصرفاتك وقراراتك تخضع للمساءلة والمراقبة من جهات داخل المنظمة أو خارجها؟ ومن هي هذه الجهات؟
- س2/ ما هي نقاط الضعف التي تعاني منها الأجهزة الرقابية داخل المنظمة أو خارجها (مثل المدير، الرقابة المالية الخارجية، المفتش العام، النزاهة، الرقابة الداخلية وما شابه ذلك)؟
- س3/ هل تعتقد ان الأجهزة الرقابية الداخلية أو الخارجية تساهم في تحسين أداء العمل أو تعرقله ولماذا؟
- س4/ هل ان تعدد الأجهزة الرقابية يعد عامل ايجابي أو سلبي ولماذا؟
- س5/ من وجهة نظرك الشخصية، ما هي الجوانب السلبية في عمل الأجهزة الرقابية؟ وكيف يمكن تجنبها؟
- س6/ هل ان مساءلة الأفراد ومراقبة عملهم تقتصر على المعايير أو الإجراءات التي يستخدمونها عند اتخاذ القرارات (المساءلة على الوسائل) ام تقتصر المساءلة على النتائج النهائية لقراراتهم بغض النظر عن الوسائل والإجراءات المتبعة (المساءلة على النتائج)؟ وأيها أفضل من وجهة نظرك ولماذا؟
- س7/ هل تعتقد ان كثرة مراقبة وتدقيق سلوكيات العاملين في المنظمة عامل ايجابي أو سلبي للأداء ولماذا؟
- س8/ هل يقترن عدم الالتزام بالتعليمات والقوانين وتحقيق متطلبات المساءلة التعرض للعقوبة والمحاسبة؟ بالمقابل هل يقترن الالتزام بالتعليمات والقوانين وتحقيق متطلبات المساءلة الحصول على المكافئة؟
- س9/ هل لديك تعليق آخر؟

ملحق (2) نموذج لإجابات بعض الذين تمت مقابلتهم والتي تم الاعتماد عليها في الدراسة النوعية لاستكشاف بنية سوء المساءلة

المتغير	العنصر أو البعد	الثيم	العبارة	
سوء السلوك	خصائص المدقق	عدم الاستقلالية	خضوع بعض الاجهزة الرقابية للضغوطات من جهات خارجية	المجيب 1
سوء السلوك	خصائص المدقق	المزاجية	عمل بعض الاجهزة الرقابية يستند إلى المزاجيات في اغلب الاحيان	
سوء السلوك	خصائص المدقق	المحسوبية	عدم قدرة الاجهزة الرقابية على مساءلة البعض لأنهم مسنودين من جهات معينة	
عدم التوافق	خصائص البيئة	تعدد الآراء وكثرة الاجتهادات	تعدد الاجهزة الرقابية عامل سلبي لأنه يؤدي الى تعدد الآراء والاجتهادات	
كثافة المساءلة	خصائص البيئة	عدم المرونة	تعدد الاجهزة الرقابية يؤدي الى عدم المرونة والبيروقراطية	
الخبرة والتخصص	خصائص المدقق	عدم المهنية	بعض الاجهزة الرقابية ليست مهنية	
سوء السلوك	خصائص المدقق	عدم الحيادية	بعض الاجهزة الرقابية ليست حيادية	
الخبرة والتخصص	خصائص المدقق	عدم التخصص عدم الخبرة	الاجهزة الرقابية ليست متخصصة وتفقر الى الخبرة في مجال العمل الرقابي	
سوء السلوك	خصائص المدقق	تتصيد الأخطاء ولاتشخص الأخطاء لغرض حلها	بعض الاجهزة الرقابية غير متعاونة وهدفها الاساسي تصيد الأخطاء وليس تقويم العمل	
كثافة المساءلة	خصائص البيئة	كثرة المراقبة والتدقيق	من الافضل منح حرية بالعمل وثقة بدون الضغط على الموظف. لان كثرة المراقبة والضغط يؤدي الى نتائج عكسية.	
كثافة المساءلة	خصائص البيئة	ضعف الاجهزة الرقابية	عدم وجود دعم كافي من اعلى سلطة للاجهزة الرقابية لكي تتمكن تلك الاجهزة من مساءلة اي شخص مهما كان موقعه	
سوء السلوك	خصائص المدقق	عدم الحيادية	بعض الاجهزة الرقابية غير محايدة	المجيب 2
سوء السلوك	خصائص المدقق	عدم الاستقلالية	بعض الاجهزة الرقابية غير مستقلة	
الخبرة والتخصص	خصائص المدقق	عدم التخصص	بعض الاجهزة الرقابية غير متخصصة	
الخبرة والتخصص	خصائص المدقق	عدم المهنية	بعض الاجهزة الرقابية غير مهنية	
عدم التوافق	خصائص البيئة	تعدد الآراء وكثرة الاجتهادات	تعدد الاجهزة الرقابية عامل سلبي لأنها تؤدي الى تعارض وتضارب وجهات النظر وكثرت الاجتهادات	
التشويش	خصائص المعايير	اختلاف وتعارض التعليمات	تعدد الاجهزة الرقابية يجعل بعض الاجهزة مجرد حلقات زائدة تعرقل العمل لان كل جهاز رقابي يعمل بتعليمات تختلف عن الاخر	
كثافة المساءلة	خصائص البيئة	تعدد الاجهزة الرقابية لا يضبط السلوك الاداري	ان استحداث الاجهزة الرقابية وكثرتها ليس من اجل ضبط السلوك الاداري، وانما لاستحداث وظائف ومواقع وظيفية ومناصب جديدة	
كثافة المساءلة	خصائص البيئة	كثرة المراقبة والتدقيق	يجب الاعتدال وعدم تقييد الموظف بشكل عالي، لان كثرة المراقبة والضغط يؤدي الى نتائج غير مرغوبة	
الخبرة والتخصص	خصائص المدقق	عدم الخبرة	قلة الخبرة بعض العاملين في الاجهزة الرقابية	
الخبرة والتخصص	خصائص المدقق	عدم الكفاءة	عدم كفاءة بعض العاملين في الاجهزة الرقابية	
الخبرة والتخصص	خصائص المدقق	عدم المهنية	عدم مهنية بعض العاملين في الاجهزة الرقابية	المجيب 3
سوء السلوك	خصائص المدقق	عدم الموضوعية والمهنية	بعض الاجهزة الرقابية تخضع للمزاجات الشخصية	

سوء السلوك	خصائص المدقق	عدم الموضوعية	بعض الاجهزة الرقابية لا تهدف الى تقويم العمل ورفع كفاءة الموظف وحمايته من الوقوع بالأخطاء وانما تهدف الى كتابة تقرير بأي شكل
سوء السلوك	خصائص المدقق	تتصيد الأخطاء ولا تشخص الأخطاء لغرض حلها	لا يوضح لنا الرقيب الخطأ لكي نعالجه (يفرح الرقيب عند اكتشاف اي خطأ مهما كان بسيط)
سوء السلوك	خصائص المدقق	عدم الاستقلالية	البعض من الذين يعملون في الرقابة الداخلية ليس لديهم شهادة.....كلام غير لائق ذكره.....
التشويش	خصائص البيئة	التداخل القرارات	تعدد الاجهزة الرقابية عامل سلبي لان كل جهاز يعمل وفق تعليمات تختلف عن الاخر مما يؤدي الى تعارض الآراء واربك العمل.
الغموض	خصائص المعايير	غموض التعليمات	لدى مختلف الدوائر والاقسام جهل وعدم معرفة بالقوانين التي تعمل بها بعض الاجهزة الرقابية
سوء السلوك	خصائص المدقق	تتصيد الأخطاء ولا تشخص الأخطاء لغرض حلها	بعض العاملين في الاجهزة الرقابية يبحثون عن المشاكل ويشكلون مجالس تحقيقية من دون معالجات حقيقية
الخبرة والتخصص	خصائص المدقق	عدم الكفاءة والخبرة	عدم الكفاءة وعدم الخبرة وعدم الاستقلالية والحيادية لبعض الاجهزة الرقابية..... كلام غير لائق ذكره.....
سوء السلوك	خصائص المدقق	عدم الاستقلالية	
سوء السلوك	خصائص المدقق	عدم الحيادية	
كثافة المسائلة	خصائص البيئة	كثرة المراقبة والتدقيق	كثرة المراقبة والتدقيق عامل سلبي.. لان كثرة المراقبة تؤدي الى نتائج عكسية وتجعل الموظف يشعر بعدم الثقة.. الافضل منح الصلاحيات مع متابعة بمستوى معقول
تشويش	خصائص البيئة	ليس لها استراتيجياتية أو نمط عمل معين	بعض الاجهزة الرقابية لا تعرف طبيعة عملنا ولا اجراءات دائرتنا لذلك لا يقدموا اي شيء للعمل بل بالعكس يعرفون العمل ويربكون العمل
التشويش	خصائص البيئة	التداخل القرارات	تعدد الاجهزة الرقابية يؤدي الى عرقلة العمل واشغال الدائرة بتفاصيل الامور
التشويش	خصائص البيئة	التداخل القرارات	تعدد الاجهزة الرقابية عامل سلبي حيث ان كل جهاز رقابي يعمل بشكل مختلف عن الاخر
الخبرة والتخصص	خصائص المراقب	الافتقار الى التخصص	نظراً لان بعض العاملين في الاجهزة الرقابية غير متخصصين لذلك يتخذون قرارات خاطئة.
غموض المساءلة	خصائص البيئة	ضعف التنسيق	عدم توحيد عمل الاجهزة الرقابية هو المشكلة الحقيقية.
كثافة المسائلة	خصائص البيئة	كثرة المراقبة والتدقيق	كثرة المراقبة والتدقيق عامل سلبي.. الموظف الذي لا يشعر بالراحة في العمل سوف لا يقدم شيء وسوف يشعر أنه ليس اهلا للثقة
التغير	خصائص المعايير	عدم ثبات التعليمات وتغيرها	عدم ثبات التعليمات وتغيرها بشكل مستمر مما يؤدي الى تعدد الآراء والاجتهادات
الخبرة والتخصص	خصائص المدقق	ضعف الوعي بالقوانين والتعليمات	عدم امتلاك بعض الكوادر المسؤولة عن الرقابة الوعي بالقوانين والتعليمات والسياقات
الخبرة والتخصص	خصائص المدقق	عدم الخبرة	عدم امتلاكهم الخبرة الكافية
غموض المساءلة	خصائص البيئة	ضعف التنسيق	ضعف التنسيق بيننا وبين الاجهزة الرقابية فيما يتعلق بتحديث التعليمات واعلامنا بها أولاً بأول
عدم التوافق	خصائص البيئة	تعدد الآراء والاجتهادات	تعدد الاجهزة الرقابية عامل سلبي بسبب تقاطع الآراء والاجتهادات في الآراء وفي تفسير التعليمات

المجيب 4

المجيب 5

غموض المساءلة	خصائص البيئة	ضعف التنسيق	من سلبيات عمل الاجهزة الرقابية عدم التنسيق وعدم تزويدنا بالتعليمات في بداية السنة للعمل بموجبها
الخبرة والتخصص	خصائص المدقق	عدم الخبرة	من سلبيات عمل الاجهزة الداخلية، المعنين بالرقابة يحتاجون الى تأهيل وتدريب لأنهم يفتقرون الى الخبرة
كثافة المسائلة	خصائص البيئة	كثرة المراقبة والتدقيق	كثرة المراقبة والتدقيق عامل سلبي لأنه التدقيق والمراقبة المفرطة تؤدي الى نتائج عكسية وتجعل الجو العام والمناخ في الدائرة مشحون ومتشجن، الافضل متابعة بمستوى معقولة مع اعطاء درجة من الحرية للموظفين
الخبرة والتخصص	خصائص المدقق	عدم الخبرة	الافتقار الى الخبرة والاختصاص ... بمعنى الرقيب عندما يمارس عمله ليس لديه فهم في مجال عملنا ويفتقر الى الخبرة
الخبرة والتخصص	خصائص المدقق	عدم الخبرة	بعض الاجهزة الرقابية تعرقل الأداء.. وعرقلة الأداء تكمن في عدم المعرفة وعدم الاختصاص وعدم الخبرة.
عدم التوافق	خصائص البيئة	تعدد الآراء والاجتهادات	تعدد الاجهزة الرقابية عامل سلبي بسبب تعدد الآراء والاجتهادات
سوء السلوك	خصائص المدقق	عدم الحيادية	عدم الحيادية بمعنى..... كلام غير لائق لا يمكن ذكره.....
سوء السلوك	خصائص المدقق	المزاجية وعدم الموضوعية	التقارير الرقابية في بعض الاحيان غير موضوعية ومزاجية في كثير من الاحيان
سوء السلوك	خصائص المدقق	عدم الدقة والموضوعية	عدم الدقة والمسؤولية في استخدام المصطلحات في التقارير الرقابية
سوء السلوك	خصائص المدقق	عدم الاستقلالية	عدم استقلالية وعدم كفاءة بعض العاملين في الاجهزة الرقابية.

المبحث 6

ملحق (3)
استمارة الاستبيان الاولية لسوء المساءلة

السادة المحترمون
نهديكم أجمل التحيات

نشكر سلفاً اهتمامكم وتعاونكم ومساهمتمكم الفاعلة في اعداد دراستنا الاستكشافية لبناء مقياس مقترح لسوء المساءلة في مكان العمل كجزء من متطلبات اعداد اطروحة الدكتوراه بعد ان اجرينا المقابلات المباشرة .. تم التوصل الى مجموعة رؤى وافكار في ضوء الاجابات التي حصلنا عليها تم تجميعها وتنسيقها على النحو المبين ادناه.. يرجى منكم قراءة الفقرات وتحديد أي ملاحظات او افكار ترونها جوهرية ومهمة.

إجابتمكم الدقيقة عنصر أساس في صدق النتائج التي سنحصل عليها ، لذا نتطلع شاكرين إلى تعاونكم معنا في تثبيت ملاحظاتمكم بصدق وموضوعية ، وسيعكس هذا تفهما ووعيا رفيعا للسعي نحو تعزيز الأطر المعرفية والفلسفية للبحث العلمي بأبعاده التطبيقية والعلمية.

الأستاذ المشرف
أ.د. عامر علي حسين العطوي
جامعة المثني

الباحث
أ.م. علي عصام لطيف
طالب دكتوراة / إدارة أعمال

مع وافر التقدير والاحترام

خصائص البيئة : وهي عناصر من بيئة العمل التي تؤثر بشكل مباشر على مساءلة الفرد كما عرفت بيئة المساءلة على أنها تلك الميزات التي تؤثر بشكل مباشر على سن المساءلة (Hall et al., 2007). أن ميزات بيئة المساءلة هي مقدمات للشعور بالمساءلة

ت	البعد	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمتغير	
		واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي
1. كثافة المساءلة					
1.	أشعر أنني مساءل في العمل عن الكثير من الأشياء				
2.	أشعر بالمساءلة في العمل أمام الكثير من الجهات.				
3.	أجد صعوبة في تلبية مسؤولياتي في العمل.				
4.	من الصعب جداً بالنسبة لي الوفاء بجميع مسؤولياتي في العمل.				
2. غموض المساءلة					
1.	لا ارى بوضوح ما الامور والأشياء التي اساءل عنها في العمل.				
2.	لا ارى بوضوح من الشخص او الجهة الرقابية التي اساءل أمامها في العمل.				
3.	بشكل عام ، أنا في حيرة من أمري بشأن ما هي الامور المساءل عنها بالضبط في العمل.				
4.	تصلني رسائل مشوشة من جهات وأشخاص مختلفين بشأن ما أنا مساءل عنه في العمل.				

3. عدم توافق المساءلة					
1.	تتعارض مسؤولياتي في بعض مجالات العمل مع مسؤولياتي في مجالات أخرى.				
2.	تتعارض مسؤولياتي تجاه بعض الأشخاص والأطراف مع مسؤولياتي تجاه أشخاص وأطراف آخرين.				
3.	إذا حققت مسؤولياتي المطلوبة مني في احد مجالات وظيفتي، فأنها سوف تتداخل مع مسؤولياتي في مجال وظيفي آخر.				
4.	من الصعب بالنسبة لي أن أكون فاعلاً في العمل لأن مسؤولياتي المختلفة تتعارض مع بعضها البعض.				

خصائص المراقب: وهو الشخص الذي يعمل في الجهاز الرقابي وتقع على عاتقه عملية مراقبة ومساءلة الأفراد في المنظمة .

1. سوء السلوك					
ت	العبارة	مدى انتماء الفقرة للمتغير		درجة وضوح العبارة	
		لا ينتمي	ينتمي	واضح	غير واضح
1.	يخضع العاملون في الاجهزة الرقابية للضغوطات الخارجية (الاجتماعية او الحزبية).				
2.	اجراءات العاملون في الاجهزة الرقابية عرضة لحالة المزاج وتقلبه.				
3.	تتأثر قرارات العاملين في الاجهزة الرقابية باعتبارات المحسوبية والمنسوبية.				
4.	لا يتصف غالباً العاملين في الاجهزة الرقابية بالموضوعية والحيادية بل ان التحيز قد يكون حاضرا في افعالهم				
5.	بعض العاملين في الاجهزة الرقابية يستغل دوره الرقابي وسلطته لتحقيق مكاسب شخصية				
6.	درجة المساءلة والمحاسبة من قبل العاملين في الاجهزة الرقابية تكون حسب درجة العلاقة الشخصية والمحابة.				
7.	لا يعمل العاملين في الاجهزة الرقابية وفقاً للقوانين والتعليمات وانما وفقاً للمزاجية والاجتهادات الشخصية				
8.	يركز العاملين في الاجهزة الرقابية في الغالب على الامور غير المهمة او البسيطة ويهملون الامور المهمة والجوهرية.				
9.	يتبع العاملين في الاجهزة الرقابية الانتقائية في متابعة القضايا وفي فتح ملفات الفساد.				

					10. بعض العاملين في الاجهزة الرقابية يسعى الى عرقلة الأداء واشغال المنظمة بأمر جانبيية ليست في مصلحة العمل
					11. بعض العاملين في الاجهزة الرقابية هدفهم خلق المشاكل والبحث عن الفضائح وليس تقويم الأداء.
					12. بعض العاملين في الاجهزة الرقابية يتصف بالتعالي والتكبر فتجده ينظر لنفسه على أنه اعلى من الاخرين ويعتبر نفسه فوق الجميع.
					13. بعض العاملين في الاجهزة الرقابية يتعاملون بنفس الانتقام مع المنظمة وكأنما بينهم وبين المنظمة عداة
					14. بعض العاملين في الاجهزة الرقابية هدفهم ليس تقويم العمل وتعليم الموظف لكي يتجنب الخطأ بل هدفه هو معاينة الموظف.
					15. بعض العاملين في الاجهزة الرقابية يخضع الموظفين في المنظمة للمساومات والابتزاز من أجل تحقيق مكاسب شخصية.
					16. بعض العاملين في الاجهزة الرقابية ليس لديهم اسلوب محترم في التعامل مع الموظفين في المنظمة.
2. الخبرة والتخصص					
					1. أغلب العاملين في الاجهزة الرقابية يفتقرون الى الخبرة في مجال العمل الرقابي.
					2. يفتقد العاملين في الاجهزة الرقابية الى المهنية فغالبا ما يكون هدفهم الاساسي تصيد الأخطاء وليس تقويم العمل
					3. لا يوضح لنا العاملين في الاجهزة الرقابية الأخطاء لكي نعمل على معالجتها بل يكون همهم الاساس اكتشاف الأخطاء مهما كانت بسيطة او غير مهمة
					4. عدد كبير من العاملين في الاجهزة الرقابية يحتاجون الى تأهيل وتدريب لأنهم يفتقرون الى الخبرة.
					5. أغلب العاملين في الاجهزة الرقابية ليس لديهم فهم في مجال عملنا ويفتقرون الى الممارسة.
					6. أغلب العاملين في الاجهزة الرقابية يفتقرون الى المعرفة بالتعليمات والقوانين فهم حديثي عهد في هذا المجال.

					7. عدد كبير من العاملين في الاجهزة الرقابية ليس لديهم معرفة بصميم عملنا فهم غير متخصصين.
					8. المؤهلات العلمية لأغلب العاملين في الاجهزة الرقابية لا تتسجم مع طبيعة عمل منظمتنا.
					9. يعاني اغلب العاملين في الاجهزة الرقابية من نقاط ضعف ترتبط بهم فهمهم لطبيعة عملنا كونهم غير متخصصين.
					10. الوصف الوظيفي لأغلب العاملين في الاجهزة الرقابية لا يتناسب مع طبيعة عملهم كمدققين.

خصائص المعايير : وهي القوانين والتعليمات النافذة والتي تستند عليها الاجهزة الرقابية في مساهمة مختلف المنظمات

الملاحظات	مدى موضوع العبارة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		العبارة
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي	
					1. كل جهاز من الاجهزة الرقابية يعمل بتعليمات تختلف عن الاخر مما يؤدي الى عرقلة الأداء.
					2. لدى مختلف المنظمات والاقسام العاملة فيها جهل وعدم معرفة بالقوانين التي تعمل بها بعض الاجهزة الرقابية.
					3. عدم ثبات التعليمات التي تعتمد عليها الاجهزة الرقابية وتغيرها بشكل مستمر مما يؤدي الى تعدد الآراء والاجتهادات.
					4. تتصف التعليمات التي تعتمد عليها الاجهزة الرقابية بالغموض والضبائية
					5. عدم توحيد عمل الاجهزة الرقابية على مستوى جميع المنظمات اذ أنها لا تعمل بشكل موحد وبنسق واحد.
					6. تتصف اليات العمل الرقابي بالقدم وأصبحت لا تتناسب مع الوضع الحالي فهي بحاجة الى التحديث لمواكبة التغييرات.
					7. اليات وتعليمات العمل الرقابي غير واضحة وغير صريحة مما يساعد على كثرة الاجتهادات الشخصية.
					8. تعاني الاجهزة الرقابية من نقص البيانات والمعلومات وعدم مواكبة الحداثة.
					9. عدم وجود قاعدة بيانات موحدة للقوانين والتعليمات التي تعتمد عليها الاجهزة الرقابية.

الملحق (4)

قائمة بأسماء الخبراء والمحكمين للاستبانة الاولى لسوء المساءلة

ت	الاسم	اللقب العلمي	موقع العمل
1-	الدكتور صالح عبد الرضا رشيد	أستاذ متمرس	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة القادسية
2-	الدكتور سعد حمود العنزي	أستاذ	كلية الإدارة والاقتصاد - كلية الاسراء الجامعة
3-	الدكتور احسان دهش جلاب	أستاذ	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة القادسية
4-	الدكتور ليث علي يوسف الحكيم	أستاذ	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة
5-	الدكتور حسين حريجة الحسناوي	أستاذ	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء
6-	الدكتور محمد حسين منهل	أستاذ	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة البصرة
7-	الدكتور علي عبد الرزاق العابدي	أستاذ	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة
8-	الدكتور ميثاق هاتف الفتلاوي	أستاذ	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء
9-	الدكتور عمار زوين	أستاذ	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة
10-	هادي عبد الوهاب عبد الإمام	استاذ	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة البصرة
11-	الدكتور سماح مؤيد محمود	استاذ	كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد

ملحق (5) استمارة استبيان القاند

السيد المجيب المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بين ايديكم استبانة اعدت لإكمال دراسة اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال بعنوان "بناء نموذج سببي لعواقب سوء المساءلة في مكان العمل : دراسة طولية متعددة المستويات" تهدف الى تحديد موقفكم تجاه الاجهزة و الهيئات الرقابية وتأثير ذلك على نتائج عملكم. ونود ان نبين بأنه لا توجد حاجة لذكر الاسم، حيث ستستخدم المعلومات لأغراض البحث العلمي فقط وتتسم بالسرية والكتمان التام. لما تمتلكونه من خبرة ومعرفة لكونكم الاقرب للأجهزة والهيئات الرقابية وعلى تماس معها بسبب طبيعة عملكم، نرجو الاجابة على فقرات الاستبانة من قبلكم. تملؤنا الثقة بدقة استجابتكم وموضوعيتها حول جميع الفقرات والتي ستسهم في سلامة التحليل ودقة النتائج.

نشمن ونقيم سلفاً اراءكم وتعاونكم معنا

الأستاذ المشرف
أ.د. عامر علي حسين العطوي
جامعة المثني

الباحث
أ.م. علي عصام لطيف
طالب دكتوراة / إدارة أعمال

الجزء الاول: معلومات عامة

اسم الجامعة :

الجنس:.....

العمر: سنة

المؤهل الدراسي:.....

عدد سنوات الخدمة:..... سنة

المركز الوظيفي الحالي:.....

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

خصائص البيئة

ت	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
1. كثافة المساءلة						
1.	أشعر أنني مساءل في العمل عن الكثير من القضايا والامور.					
2.	أشعر بالمساءلة في العمل أمام الكثير من الجهات والاطراف ذات العلاقة.					
3.	أجد صعوبة في تنفيذ مسؤولياتي الوظيفية في العمل.					
4.	أجد صعوبة كبيرة للوفاء بجميع المسؤوليات الملقاة على عاتقي في العمل.					

2. غموض المساءلة

					5. لا أجد شيئاً واضحاً تجاه الامور والقضايا التي أكون مسؤول عنها في العمل.
					6. لا ارى بوضوح من الشخص او الجهة الرقابية التي أكون مسؤولاً أمامها نحو ما أقوم به من عمل .
					7. ارى أنني في حيرة من أمري بشأن ماهية وطبيعة الامور المسؤول عنها تحديداً في العمل.
3. عدم توافقية المساءلة					
					8. تتعارض مسؤولياتي مع مهمات اخرى في بعض مجالات العمل.
					9. تتعارض مسؤولياتي تجاه بعض الأشخاص والاطراف مع مهماتي تجاه أشخاص واطراف آخرين.
					10. إذا حققت مسؤولياتي المطلوبة مني في احد مجالات وظيفتي ، فإنها قد تتداخل مع واجباتي في مجال وظيفي آخر .
					11. أجد صعوبة كبيرة بأن أكون فاعلاً في العمل لأن مسؤولياتي المختلفة تتعارض مع بعضها البعض .

خصائص المراقب

1. سوء السلوك

ت	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
12.	يخضع العاملون في الاجهزة الرقابية للضغوطات الخارجية (الاجتماعية او الحزبية) عند ممارسة مسؤولياتهم.					
13.	تتأثر درجة المساءلة والمحاسبة من قبل العاملين في الاجهزة الرقابية بمستوى العلاقة الشخصية والمحابة الوظيفية .					
14.	غالباً ما يركز العاملون في الاجهزة الرقابية على الامور البسيطة غير المهمة ، ويتقصدون اهمال الامور المهمة والجوهرية.					
15.	يتبع العاملون في الاجهزة الرقابية الانتقائية في متابعة القضايا وفي فتح ملفات الفساد.					
16.	يسعى بعض العاملين في الاجهزة الرقابية الى خلق المشاكل والبحث عن الفضائح ، وليس تقويم الأداء وتحسين فاعليته.					
17.	يتصف سلوك بعض العاملين في الاجهزة الرقابية بالتكبر والنظرة الاستعلائية على الاخرين .					
18.	يتعامل العاملون في الاجهزة الرقابية بنفس انتقامي وعدائي تجاه المنظمة.					
19.	لا يهدف العاملون في الاجهزة الرقابية الى تقويم العمل وتعليم الموظف كي يتجنب الخطأ، وفي كثير من الأحيان يتجه للعقاب المشدد.					
20.	لا يحترم العاملين في الاجهزة الرقابية الموظفين في المنظمة ولا يجيد أسلوب التقدير والثناء لهم .					

2. الخبرة والتخصص

						21. يفتقر العاملون في الاجهزة الرقابية الى القابلية والمهارة والخبرة في مجال تأدية مهمات العمل الرقابي.
						22. يفتقد العاملون في الاجهزة الرقابية الى المهنية ، فهم غالباً ما يكون هدفهم الاساسي تصيد الأخطاء ، وليس تقويم الأداء الخاطئ غير المقصود.

					23. يفتقر العاملون في الاجهزة الرقابية الى المعرفة بالتعليمات والقوانين لكونهم حديثي التعيين في هذا المجال الحيوي .
					24. لا تنسجم المؤهلات العلمية لأغلب العاملين في الاجهزة الرقابية مع طبيعة عمل منظمنا في البيئة العراقية.
					25. لا يتناسب الوصف الوظيفي لأغلب العاملين في الاجهزة الرقابية مع طبيعة عملهم كمدققين ومراقبين داخليين .

خصائص المعايير

غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارة
					26. يعمل كل جهاز من الاجهزة الرقابية بتعليمات تختلف عن غيرها، مما يؤدي الى عرقلة العمل والأداء.
					27. يؤدي عدم ثبات التعليمات التي تعتمد عليها الاجهزة الرقابية وتغيرها بشكل مستمر الى تعدد الآراء والاجتهادات والتأويلات .
					28. لا تعمل الاجهزة الرقابية على مستوى جميع الكليات بشكل موحد وبنسق واحد من العمل الرقابي والتدقيقي .
					29. تحتاج آليات العمل الرقابي الى التحديث لمواكبة التغييرات والتحولات التنظيمية والبيئية .
					30. غالباً ما لا توجد قاعدة بيانات موحدة للقوانين والتعليمات التي تعتمد عليها الاجهزة الرقابية.

القلق في مكان العمل

غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارة
					1. غالباً ما تراودني أفكار عن ضعف أداء كليتي.
					2. أخشى أن يكون أداء كليتي أقل من أداء باقي الكليات.
					3. أشعر بالتوتر والقلق بشأن عدم القدرة على تحقيق أهداف العمل.
					4. أنا قلق من عدم تلقي تقييم إيجابي عن أداء كليتي.
					5. غالباً ما أشعر بالقلق تجاه احتمالية عدم قدرتي على تحقيق مهام عمل كليتي في الوقت المحدد.
					6. أنا قلق بشأن ما إذا كان الآخرون يقدرّون أداء كليتي جيداً
					7. أخشى من عدم تمكني على إدارة متطلبات عمل كليتي بنجاح.
					8. حتى عندما ابدل أقصى ما أستطيع ، لا ازال أشعر بالقلق ازاء أداء كليتي بشكل جيد.

التهكم تجاه الاجهزة الرقابية

غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارة
					1. معظم الاساليب المنتهجة من قبل الاجهزة الرقابية والتي من المفترض أن تحل المشاكل في الكلية غير نافعة كثيراً.
					2. لا تبدل الجهات الرقابية المسؤولية عن تشخيص الأخطاء والانحرافات في الكلية جهداً كافياً لحلها.
					3. لن تؤدي محاولات الاجهزة الرقابية الرامية الى تحسين الأمور في الكلية إلى نتائج جيدة.
					4. لا تعرف الاجهزة الرقابية المسؤولية عن إجراء التحسينات في الكلية ما يكفي عما يفعلونه.
					5. الاقتراحات المقدمة من قبل الاجهزة الرقابية حول كيفية حل المشاكل لن تنتج الكثير من التغيير الحقيقي.

					6. الجهات الرقابية المسؤولة عن تصحيح الانحرافات في العمل لا يهتمون بما يكفي بوظائفهم.
					7. الخطط المحددة من قبل الاجهزة الرقابية للتحسين في المستقبل غير مجدية إلى حد كبير.
					8. لا تمتلك الجهات الرقابية المسؤولة عن تقييم عمل الكلية المهارات اللازمة لأداء وظائفهم.

ملحق (6)
استمارة استبيان التابع

السيد المحيب المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بين ايديكم استبانة اعدت لإكمال دراسة اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال بعنوان "بناء نموذج سببي لعواقب سوء المساءلة في مكان العمل : دراسة طولية متعددة المستويات" تهدف الى تحديد موقفكم تجاه الاجهزة و الهيئات الرقابية وتأثير ذلك على نتائج عملكم. ونود ان نبين بأنه لا توجد حاجة لذكر الاسم، حيث ستستخدم المعلومات لأغراض البحث العلمي فقط وتتسم بالسرية والكتمان التام. لما تمتلكونه من خبرة ومعرفة لكونكم الاقرب للأجهزة والهيئات الرقابية وعلى تماس معها بسبب طبيعة عملكم، نرجو الاجابة على فقرات الاستبانة من قبلكم. تملؤنا الثقة بدقة استجاباتكم وموضوعيتها حول جميع الفقرات والتي ستسهم في سلامة التحليل ودقة النتائج.

نشمن ونقيم سلفاً اراءكم وتعاونكم معنا

الأستاذ المشرف
أ.د. عامر علي حسين العطوي
جامعة المثني

الباحث
أ.م. علي عصام لطيف
طالب دكتوراة / إدارة أعمال

الجزء الاول: معلومات عامة

اسم الجامعة :

الجنس:

العمر: سنة

المؤهل الدراسي:

عدد سنوات الخدمة: سنة

المركز الوظيفي الحالي:

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

خصائص البيئة

ت	العبرة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
1. كثافة المساءلة						
1.	أشعر أنني مساءل في العمل عن الكثير من القضايا والامور.					
2.	أشعر بالمساءلة في العمل أمام الكثير من الجهات والاطراف ذات العلاقة.					
3.	أجد صعوبة في تنفيذ مسؤولياتي الوظيفية في العمل.					
4.	أجد صعوبة كبيرة للوفاء بجميع المسؤوليات الملقاة على عاتقي في العمل.					

2. غموض المساءلة

					5. لا أجد شيئاً واضحاً تجاه الامور والقضايا التي أكون مسؤول عنها في العمل.
					6. لا ارى بوضوح من الشخص او الجهة الرقابية التي أكون مسؤولاً أمامها نحو ما أقوم به من عمل .
					7. ارى أنني في حيرة من أمري بشأن ماهية وطبيعة الامور المسؤول عنها تحديداً في العمل.

3. عدم توافقية المساءلة

					8. تتعارض مسؤولياتي مع مهمات اخرى في بعض مجالات العمل.
					9. تتعارض مسؤولياتي تجاه بعض الأشخاص والاطراف مع مهماتي تجاه أشخاص واطراف آخرين.
					10. إذا حققت مسؤولياتي المطلوبة مني في احد مجالات وظيفتي ، فإنها قد تتداخل مع واجباتي في مجال وظيفي آخر .
					11. أجد صعوبة كبيرة بأن أكون فاعلاً في العمل لأن مسؤولياتي المختلفة تتعارض مع بعضها البعض .

خصائص المراقب

1. سوء السلوك

ت	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
12.	يخضع العاملون في الاجهزة الرقابية للضغوطات الخارجية (الاجتماعية او الحزبية) عند ممارسة مسؤولياتهم.					
13.	تتأثر درجة المساءلة والمحاسبة من قبل العاملين في الاجهزة الرقابية بمستوى العلاقة الشخصية والمحابة الوظيفية .					
14.	غالباً ما يركز العاملون في الاجهزة الرقابية على الامور البسيطة غير المهمة ، ويتقصدون اهمال الامور المهمة والجوهرية.					
15.	يتبع العاملون في الاجهزة الرقابية الانتقائية في متابعة القضايا وفي فتح ملفات الفساد.					
16.	يسعى بعض العاملين في الاجهزة الرقابية الى خلق المشاكل والبحث عن الفضائح ، وليس تقويم الأداء وتحسين فاعليته.					
17.	يتصف سلوك بعض العاملين في الاجهزة الرقابية بالتكبر والنظرة الاستعلائية على الاخرين .					
18.	يتعامل العاملون في الاجهزة الرقابية بنفس انتقامي وعدائي تجاه المنظمة.					
19.	لا يهدف العاملون في الاجهزة الرقابية الى تقويم العمل وتعليم الموظف كي يتجنب الخطأ، وفي كثير من الأحيان يتجه للعقاب المشدد.					
20.	لا يحترم العاملين في الاجهزة الرقابية الموظفين في المنظمة ولا يجيد أسلوب التقدير والثناء لهم .					

2. الخبرة والتخصص

					21. يفتقر العاملون في الاجهزة الرقابية الى القابلية والمهارة والخبرة في مجال تأدية مهمات العمل الرقابي.
					22. يفتقد العاملون في الاجهزة الرقابية الى المهنية ، فهم غالباً ما يكون هدفهم الاساسي تصيد الأخطاء ، وليس تقويم الأداء الخاطئ غير المقصود.

					23. يفتقر العاملون في الاجهزة الرقابية الى المعرفة بالتعليمات والقوانين لكونهم حديثي التعيين في هذا المجال الحيوي .
					24. لا تنسجم المؤهلات العلمية لأغلب العاملين في الاجهزة الرقابية مع طبيعة عمل منظمنا في البيئة العراقية.
					25. لا يتناسب الوصف الوظيفي لأغلب العاملين في الاجهزة الرقابية مع طبيعة عملهم كمدققين ومراقبين داخليين .

خصائص المعايير

غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارة
					26. يعمل كل جهاز من الاجهزة الرقابية بتعليمات تختلف عن غيرها، مما يؤدي الى عرقلة العمل والأداء.
					27. يؤدي عدم ثبات التعليمات التي تعتمدها الاجهزة الرقابية وتغيرها بشكل مستمر الى تعدد الآراء والاجتهادات والتأويلات .
					28. لا تعمل الاجهزة الرقابية على مستوى جميع المنظمات بشكل موحد وينسق واحد من العمل الرقابي والتدقيقي .
					29. تحتاج آليات العمل الرقابي الى التحديث لمواكبة التغييرات والتحويلات التنظيمية والبيئية .
					30. غالباً ما لا توجد قاعدة بيانات موحدة للقوانين والتعليمات التي تعتمدها الاجهزة الرقابية.

اولويات القائد

غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارة	ت
1. اولوية تطوير الأفراد العاملين: إلى أي مدى توافق على كل من العبارات التالية مع توجهات مسؤولك المباشر في العمل؟ مسؤولي المباشر.....						
					1. يعمل بنشاط من أجل تدريب الأفراد العاملين على كيفية التحسين المستمر في العمل.	
					2. يجعل التدريب متاحاً عندما يحتاجه الأفراد العاملين.	
					3. يشجع الأفراد العاملين على المشاركة في برامج التعلم والتطوير.	
					4. يثني على الأفراد العاملين عندما يأخذون زمام المبادرة لتعلم شيء جديد.	
					5. يكافئ الأفراد العاملين عند تحسن أدائهم.	
					6. يسهل تطوير الأفراد العاملين.	
					7. يتعامل مع الأخطاء على أنها فرص لتعلم شيء جديد.	
2. اولوية إثبات الأداء: إلى أي مدى توافق على كل من العبارات التالية فيما يتعلق بتوجهات مسؤولك المباشر؟ مسؤولي المباشر.....						
					8. يؤكد على أهمية التفوق على الآخرين.	
					9. يقيم أداء الأفراد العاملين علانية وبشكل مستمر.	

					10. يشجع الأفراد العاملين على التنافس مع بعضهم البعض.
					11. يكافئ الأفراد العاملين عندما يتفوقون على الآخرين داخل المنظمة.
					12. يقضي الوقت في الاشادة بإنجازات الأفراد العاملين للإدارة العليا.
					13. يتفاعل بقوة عندما لا يكافئ الأفراد العاملون بالشكل الذي يتناسب مع انجازاتهم.
					14. يعمل على خلق صورة إيجابية عن إنجازات الأفراد العاملين لدى الإدارة العليا.
3. اولوية تجنب الأخطاء. إلى أي مدى توافق على كل من العبارات التالية فيما يتعلق بتوجهات مسؤولك المباشر؟					
مسؤولي المباشر.....					
					15. ينحرج للغاية عندما لا يعمل الأفراد العاملين بشكل جيد.
					16. يوبخ الأفراد العاملين عندما لا يلبي أداؤهم التوقعات.
					17. يؤكد على الآثار السلبية المترتبة على عدم الأداء الجيد للأفراد العاملين.
					18. يبحث عن من يضع اللوم عليه عندما يكون أداء الأفراد العاملين منخفضاً.
					19. يؤكد على أهمية إصلاح صورتنا عندما لا يعمل الأفراد العاملين بشكل جيد.
					20. يهتم بشدة بضمان أن قسمنا لا يبدو سيئاً للإدارة العليا.
					21. يعتقد بوجود مشكلة خطيرة عندما ترى الإدارة العليا أن قسمنا يعاني من ضعف الأداء.

اعتمادية التابعين

		العبارة			
غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	
					1. أشعر أنني أستطيع العمل بشكل جيد، بغض النظر عن المشرف المباشر (R).
					2. أجد صعوبة في العمل بدون توجيه المشرف المباشر.
					3. أشعر أنني أستطيع أداء وظيفتي بشكل أفضل عندما يكون المشرف المباشر موجوداً.
					4. إذا تم استبدال مشرفي المباشر ، فسوف أشعر أنه ليس لدي أي شخص يقدم لي النصيحة.
					5. أنا لا أشكك بأوامر مشرفي المباشر.
					6. أقبل وجهات نظر مشرفي المباشر ولا أتحداها.
					7. قبل تنفيذ أوامر مشرفي المباشر أفكر فيما إذا كانت معقولة.
					8. إذا غادر مشرفي المباشر ، فإن التزامي بالعمل سينخفض.
					9. إذا غادر مشرفي المباشر ، فسوف تتراجع دافعتي للعمل.
					10. عندما يذهب مشرفي المباشر في إجازة، يقل استعدادي للعمل الإضافي.
					11. عندما يذهب مشرفي المباشر في إجازة، ينخفض حماسي للعمل.
					12. في العمل من المهم بالنسبة لي أن أتلقى المديح من مشرفي المباشر.
					13. في العمل ، أسعى جاهداً للفوز بتقدير المشرف المباشر.

الرسمية

غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارة
الى اي مدى في منظماتكم تفضل ان.....					
					1. تكون اجراءات وتعليمات العمل التي تغطي الانشطة اليومية مثبتة ومكتوبة؟
					2. يجري التأكيد على المنتسبين اتباع القنوات الرسمية لإكمال واجباتهم؟
					3. يتم التحقق على الدوام من انتهاك المنتسبين لقواعد العمل؟
					4. توثق اجراءات وقواعد العمل بشكل واضح؟
					5. يوجد وصف وظيفي مكتوب لكل ادوار العمل وعلى كل المستويات في المنظمة؟

الروتين

غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارة	ت
الى أي مدى في منظماتكم تفضل ان.....						
					1. يكون هناك شيء مختلف تقوم به كل يوم. (R)	
					2. يكون عملك روتيني.	
					3. تكون المهام التي تقوم بها جديدة. (R)	

المركزية

غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارة	ت
الى اي مدى في منظماتكم تفضل ان.....						
					1. إحالة حتى الأمور الصغيرة جداً إلى مسؤولي الأعلى للحصول على إجابة نهائية.	
					2. وجود القواعد والإجراءات التي توضح كيفية اجراء مهام العمل.	
					3. سؤال الإدارة العليا قبل أن تفعل أي شيء في وظيفتك	
					4. اتخاذ القليل من الإجراءات بنفسه ريثما يوافق مسؤولي الاعلى	

مدخل خطأ القائد

غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارة
					1. ينظر مسؤولي المباشر الى أخطاء العمل على أنها مفيدة جداً لتحسين الإجراءات.
					2. يشجع مسؤولي المباشر بعد ارتكابي للخطأ على التفكير في كيفية تصحيحه.
					3. يطلب مسؤولي المباشر تحليل أخطاء العمل بعد حدوثها بشكل كامل.
					4. عند ارتكاب الأخطاء، يشجع مسؤولي المباشر على استغراق الكثير من الوقت للتفكير بأسبابه.
					5. بعد ارتكاب الأخطاء، يوجه مسؤولي المباشر بضرورة تحليل أسبابه.
					6. يؤمن مسؤولي المباشر بإمكانية تجنبنا للخطأ.
					7. يعتقد مسؤولي المباشر ان الأخطاء في العمل تقدم معلومات مهمة لاستمرارية العمل.
					8. يعتقد مسؤولي المباشر ان الأخطاء ترشد الى الأشياء التي يمكن تحسينها.
					9. يركز مسؤولي المباشر على اتقان مهام العمل بالشكل الذي يؤدي الى تعلم المزيد من الأخطاء.

				10. عند حدوث الخطأ يرشد مسؤولي المباشر الى البحث عن السبل المناسبة لتداركها.
				11. يعمل مسؤولي المباشر على توجيهنا صوب تصحيح الأخطاء فور وقوعها.
				12. يبحث مسؤولي المباشر على التركيز على الهدف النهائي على الرغم من ارتكابنا الأخطاء.
				13. عندما نعجز عن تصحيح أخطائنا في العمل، عادة ما يحتنا مسؤولونا المباشر على اللجوء الى زملاء العمل الآخرين.
				14. في حالة عدم القدرة على مواصلة العمل بعد حدوث الخطأ، عادة ما يوصينا مسؤولونا المباشر بإمكانية الاعتماد على الآخرين.
				15. عندما ترتكب الأخطاء يدعم مسؤولي المباشر فكرة استشارة الآخرين حول كيفية تصحيحها.
				16. عندما يرتكب شخص ما الخطأ في القسم ، فان مسؤولونا المباشر يحتنا على أخبار الآخرين حتى لا يرتكبوا نفس الخطأ.
				17. في قسمنا غالبا ما يفكر مسؤولي المباشر في الكيفية التي يتم من خلالها تجنب الأخطاء من قبلنا.

مقت الخطأ عند القائد

غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارة
					1. يشعر مسؤولي المباشر بالاجهاد عند ارتكابنا الأخطاء.
					2. يشعر مسؤولي المباشر بالخجل عند ارتكابنا الأخطاء.
					3. غالبا ما يشعر مسؤولي المباشر بالخوف عند ارتكابنا الأخطاء.
					4. يزعج مسؤولي المباشر ويغضب عند ارتكابنا الأخطاء.
					5. غالبا ما يشعر مسؤولي المباشر بالقلق من حدوث الأخطاء اثناء العمل.
					6. يحمل مسؤولي المباشر شعار " لماذا نعترف بالخطأ ما لم يكتشفه احد.
					7. يرى مسؤولي المباشر عدم جدوى مناقشة الأخطاء مع الآخرين.
					8. يخلق مسؤولي المباشر بيئة تشجع التستر على اخطائنا.
					9. يفضل مسؤولي المباشر عدم الكشف عن اخطائنا داخل القسم. (R)
					10. اعترافنا لمسؤولنا المباشر بخطئنا يعرضنا للمساءلة.
					11. قد يلحقنا الضرر اذا اكتشفت اخطائنا من قبل مسؤولنا المباشر.

سلوك العمل الاستباقي

غير متكرر جدا	غير متكرر	معتدل	متكرر	متكرر جداً	العبارة
الوقاية من المشاكل					
					1. كم عدد المرات التي حاولت فيها تطوير الإجراءات والنظم التي تكون فعالة على المدى الطويل، حتى لو كانت تبطئ الأمور في البداية؟
					2. كم عدد المرات التي حاولت من خلالها العثور على الأسباب الجذرية لحدوث الاشياء الخطأ؟
					3. كم عدد المرات التي يمكنك أنت تقضي فيها بعض الوقت للتخطيط في كيفية منع تكرار المشاكل؟
صوت العامل					
					4. كم عدد المرات التي تعرض وجهة نظرك للآخرين في قضايا العمل، حتى لو اختلفت مع وجهات نظر الآخرين؟
					5. كم عدد المرات التي تشجع فيها الآخرين في مكان العمل للانخراط بالقضايا التي تؤثر عليك؟
					6. كم عدد المرات التي تظل فيها على علم بالقضايا التي قد يكون رأيك فيها مهم في مكان عملك؟
					7. كم عدد المرات التي تتحدث فيها عن أفكار جديدة او تقوم بإجراء تغيير في الاجراءات؟

تحمل المسؤولية

8.	كم عدد المرات التي تحاول فيها أحداث تحسينات في إجراءات العمل؟				
9.	كم عدد المرات التي تحاول فيها إرساء أساليب عمل جديدة أكثر فعالية؟				
10.	كم عدد المرات التي تحاول فيها تنفيذ حلول لمشكلات تنظيمية ملحة؟				
ابداع العامل					
11.	كم عدد المرات التي تولد فيها أفكار أبداعية؟				
12.	كم عدد المرات التي تبحث فيها عن تقنيات وطرائق جديدة للعمل؟				
13.	كم عدد المرات التي تعزز او تناصر فيها أفكار الآخرين الجديدة؟				

الخوف من الفشل

		العبارة				
	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	ابداً	
1.						أخشى الفشل في المواقف التي تكون فيها النتيجة غير مؤكدة.
2.						مجرد التفكير بمهام جديدة صعبة بعض الشيء في العمل يجعلني أشعر بعدم الارتياح.
3.						أنا لا أحب العمل الذي اكون فيه لست متأكدًا من أنني أستطيع إدارته.
4.						أخشى الفشل عندما يتم تكليفي بمهمة لست متأكدًا من أنني أستطيع حلها.
5.						أنا لا أحب فعل الأشياء التي تبدو صعبة بعض الشيء.
6.						أنا لا أحب العمل في المواقف إذا كنت غير متأكد من مدى جودة أدائي.

الملحق (7)

قائمة بأسماء الخبراء والمحكمين للاستبانة الكاملة للدراسة (نموذج القائد، ونموذج التابع)

ت	الاسم	اللقب العلمي	موقع العمل
1-	الدكتور صالح عبد الرضا رشيد	أستاذ متمرس	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة القادسية
2-	الدكتور سعد حمود العنزي	أستاذ	كلية الإدارة والاقتصاد - كلية الاسراء الجامعة
3-	الدكتور احسان دهش جلاب	أستاذ	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة القادسية
4-	الدكتور ليث علي يوسف الحكيم	أستاذ	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة
5-	الدكتور احمد كاظم بريس	استاذ	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء
6-	الدكتور محمد حسين منهل	أستاذ	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة البصرة
7-	الدكتور علي عبد الرزاق العابدي	أستاذ	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة
8-	الدكتور ميثاق هاتف الفتلاوي	أستاذ	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء
9-	الدكتور عمار زوين	أستاذ	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة
10-	هادي عبد الوهاب عبد الإمام	استاذ	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة البصرة
11-	الدكتور سماح مؤيد محمود	استاذ	كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد
12-	الدكتور غني دحام تناي الزبيدي	استاذ	كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد
13-	الدكتور بشار فاضل عباس	استاذ	كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بابل
14-	الدكتور جواد محسن راضي	أستاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة القادسية
15-	الدكتور حسين حريجة الحسنوي	أستاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء
16-	الدكتور سمية عباس مجيد	استاذ مساعد	كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد
17-	الدكتور الهام ناظم عبد الهادي	استاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

Abstract

This study aims to build a causal model for the direct and indirect consequences of mis-accountability in the workplace at the leader and follower levels. It attempts to provide a comprehensive theoretical framework for the most important presentations by writers and researchers about the variables of the study, in addition to a practical analytical framework for the opinions of a sample of university leaders and their dependents in the faculties of universities (Al-Muthanna, Al-Qadisiyah, Babylon, Karbala), as the researcher built a new scale for the variable of bad mis-accountability using (Qualitative approach). After the development of the structure of mis-accountability, it was expressed as an independent variable through its three dimensions represented by (the accountability environment, the characteristics of the observer, and the characteristics of standards), Whereas (the feelings of the leader "anxiety in the workplace", the attitudes of the leader "cynicism towards the regulatory institutions", the goals of the leader "the leader's priorities", and the leader's style of dealing with error "the style of error management, and the style of aversion error") were expressed as mediating variables on the leader's level, as it was expressed (the follower's pattern "dependency", the follower's preferences for the job structure "preferences for formal, routine and centralization", and the feelings of the follower "fear of failure) as mediating variables at the level of the follower, While the proactive work behavior was expressed in its dimensions (prevention of problems, the voice, taking responsibility, and the innovation of the individual), it was considered a dependent variable. The current study relied on the multi-level longitudinal approach to measure and test the relationships between the variables in the proposed model, as the data were collected using the questionnaire as a main tool for measuring the study variables at two different time points that were tested (time point 1): mis-accountability and its direct and indirect consequences at the level of the leader (deans and their assistants), in the universities sample study. Data at this stage were collected from (204) dean and associate dean for (70) colleges, while test (time point 2): mis-accountability and its direct and indirect consequences at the level of the follower were tested for a sample of the followers of the leaders who were identified in (time point 1). It reached (469) followers. Using a set of statistical methods, such as exploratory and confirmatory factor analysis, descriptive statistics, hierarchical linear modeling and structural equation modeling, and analyzed by statistical programs (AMOS 24, SPSS V.23, Mplus 7), the study concluded a set of conclusions and recommendations.

Keywords: mis-accountability, workplace anxiety, cynicism, leader priorities, error handling style, dependency, follower preferences, fear of failure, proactive work behavior.

Ministry of Higher Education and
Scientific Research
University of Al-Qadisiya
College of Administration & Economics
Business Administration Department



**Building a causal model of the consequences of
workplace mis-accountability : A multilevel
longitudinal study**

A Dissertation Submitted by

ALI Isam Al-Soltane

*To the Council of the College Administration and Economics University of
Al-Qadisiya, in a partial Fulfillment of the Requirements for the degree of*

DOCTOR (Ph.D.) OF PHILOSOPHY IN BUSINESS ADMINISTRATION

Under The Supervision of

Amer Ali Al-Atwi

2021 A.D

1443 H.D