

# العلاقة بين سوء مساعلة القائد وانماط التعامل مع الخطأ التنظيمي: الدور الوسيط للقلق في مكان العمل<sup>1</sup>

أ.م. علي عصام السلطاني

اب. عامر علي حسن العطوي

قسم ادارة الاعمال / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة المثنى

المستخلص

ترمي هذه الدراسة الى اختبار الدور الذي يؤديه سوء مساعلة القائد في النمط الذي يتبناه عند التعامل مع الخطأ (نمط ادارة الخطأ، ونمط مقت الخطأ) من خلال الدور الوسيط للقلق في مكان العمل، إذ حاولت تقديم إطار نظري لبعض مما طرحته الكتاب والباحثين حول متغيرات الدراسة ، إلى جانب إطار عمل تحليلي لآراء (204) من القيادات الجامعية (العمداء ومعاونيهما) و (469) من التابعين لهم في كليات جامعة المثنى، والقادسية، وبابل، وكربلاء والتي بلغ عددها (70) كلية. وقد تم التعبير عن سوء المساعلة بوصفها متغيراً مستقلاً من خلال ابعادها (خصائص بيئية المساعلة، وخصائص المراقب، وخصائص المعايير)، اذ تم تطوير مقياس بنية سوء المساعلة بالاعتماد على المدخل النوعي (Qualitative approach) الذي يُعد من المداخل المعتمدة في بناء وتطوير المقاييس. في حين تم التعبير عن نمط القائد في التعامل مع الخطأ بعده متغيراً معتمداً من خلال انواعه (نمط ادارة الخطأ، ونمط مقت الخطأ) بالاستناد إلى المقياس الذي أعدَه كل من (van Dyck et al., 2005)، اما القلق في مكان العمل فقد تم دراسته كمتغير يتوسط العلاقة المفترضة بين سوء مساعلة القائد ونمط التعامل مع الخطأ. وباستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية، كالتحليل العامل التوكيدية، والإحصاء الوصفي، ونمذجة المعادلة الهيكيلية، وتحليلها عن طريق البرامج الإحصائية (AMOS 24, SPSS V.23, HLM 8)، خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات الهدافة.

## The relationship between mis-accountability of the leader and styles of handling organizational error: The mediating role of workplace anxiety

### Abstract

This study aims to test the role of mis-accountability of the leader in the style he adopts when dealing with error (error management style, and error aversion style) through the mediating role of anxiety in the workplace, In addition to a practical analytical framework for the opinions of (204) university leaders (deans and their assistants) and (469) followers in the faculties of the University of Muthanna, Qadisiyah, Babel, and Karbala, which numbered (70) colleges. mis-accountability was expressed as an independent variable through its dimensions (the characteristics of the accountability environment, the characteristics of the observer, and the characteristics of standards), as the scale of the structure of mis-accountability was developed based on the (qualitative approach), which is one of the approved approaches to building and developing scales. While the style of the leader in dealing with error was expressed as a dependent variable through its types (error management style, and error aversion style) based on the scale prepared by (van Dyck et al., 2005). As for anxiety in the workplace, it was Its study as a variable mediating the hypothesized relationship between mis-accountability of the leader and the style of dealing with error. Using a set of statistical methods, such as confirmatory factor analysis, descriptive statistics, structural equation modeling, and analyzed through statistical programs (AMOS 24, SPSS V.23, HLM 8), the study concluded a set of conclusions and recommendations.

الكلمات المفتاحية: سوء المساعلة، القلق في مكان العمل، نمط ادارة الخطأ، نمط مقت الخطأ

<sup>1</sup> بحث مستقل من اطروحة دكتوراه

## المبحث الأول منهجية الدراسة

### أولاً: مشكلة الدراسة

تعد المسائلة أحد السبل الجوهرية التي تجسد مضامين آليات الحفاظ على النظام الاجتماعي وصيانته من أي انحراف يصيبه (Frink et al., 2008). أنها أداة مهمة لمحاربة الفساد والقضاء على الممارسات غير المشروعة، وبتطبيقها الفعال تستطيع المنظمات التخلص من أبعد المسوبيّة وتدفعها نحو الاستقامة السلوكيّة وإتباع النوايا الأخلاقية التي تسير بمحاذاة القيم والمعايير التنظيمية الرسمية كانت أم غير الرسمية (قسوم، 2015 ؛ السباعي، 2010). وبدون المسائلة التنظيمية سوف لن يحصل المدراء والعاملين بشكل عام على أي دافع للتقدير بما يبرر سلوكهم وأفعالهم أمام الآخرين سواء كانت سلوكيات ايجابية بنية توقع المكافأة او سلبية بنية توقع العقوبة (Mitchell et al., 1998). فالمسائلة توفر شفافية أكبر للنشاط التنظيمي، مما يتبع السلوك التنظيمي المناسب والذي يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء التنظيمي (Dubnick, 2005; Joannides, 2009; Messner, 2009).

وجود كل هذه الملامح المشرقة في المسائلة التنظيمية لا يعني ان كل المسائلة ايجابية & (Frink, 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 المسائلة التنظيمية إلا أننا في الحقيقة لا نعرف سوى القليل نسبياً عن الجانب المظلم للمسائلة الذي نطلق عليه في الدراسة الحالية "سوء المسائلة التنظيمية". اذ ركزت الدراسات السابقة فقط على بيان ان المسائلة 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 لللاماح لما تعنيه بنية سوء المسائلة في مكان العمل بحيث يستطيع الباحثين ان يدرك بشكل دقيق ما هي مؤشرات سوء المسائلة وما هي عواقبها. لسوء الحظ لا زالت أدبيات المسائلة التنظيمية لحد الان لا تستطيع ان تقدم إجابة عن تساؤلات مهمة في هذا الصدد، فنحن لا نعرف لحد الان ماذا يعني بسوء المسائلة؟ وكيف يمكن قياس سوء المسائلة؟ وما هي مؤشرات الحكم على وجود سوء المسائلة؟ وما هي عواقب سوء المسائلة المباشرة وغير المباشرة؟ كل هذه الأسئلة تحاول أن تصور الفجوة المعرفية التي تسعى الدراسة الحالية تقديم الإجابة عليها من خلال تبني المنهج النوعي الخاص باستكشاف البنى المفاهيمية والمدخل الكمي الخاص باختبار الفرضيات المقترنة عن طريق بناء نموذج لعواقب سوء المسائلة في مكان العمل.

### ثانياً: أهمية الدراسة

يمكن تجسيد أهمية الدراسة في ضوء النقاط أدناه:

1. يُعد موضوع المسائلة من المواضيع الحيوية في أدبيات نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي. وعلى الرغم من ازدهار مساعي الدراسات الأجنبية تجاه تسلط الضوء على المضامين الفكرية والمعرفية لبناء المسائلة إلا أن تلك الدراسات لم تسلط الضوء على سوء المسائلة ، اذ لا توجد أي محاولات جادة لتحديد بنية سوء المسائلة وتأثيرها على النتائج التنظيمية وهذا ما يكسب الدراسة الحالية سبقاً معرفياً من خلال استكشاف البنية المفاهيمية لمتغير سوء المسائلة وارتباطاتها الدينامية المختلفة باعتماد المدخل النوعي (Qualitative approach) الذي يُعد من الاسس العلمية المهمة والمعتبرة في البناء المفاهيمي للمتغيرات والنظريات.
2. تبنت الدراسة مجموعة من الاجراءات لغرض خلق تصميم منهجي سليم لأهداف الدراسة من خلال:

أ- استِخدام المنهج الطولي في جمع البيانات (Longitudinal study): إستُخدمت الدراسة المنهج الطولي في جمع البيانات بدلاً من المنهج المقطعي وذلك من خلال جمع بيانات الدراسة في نقطتين زمنيتين مختلفتين.

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

### ثالثاً: أهداف الدراسة

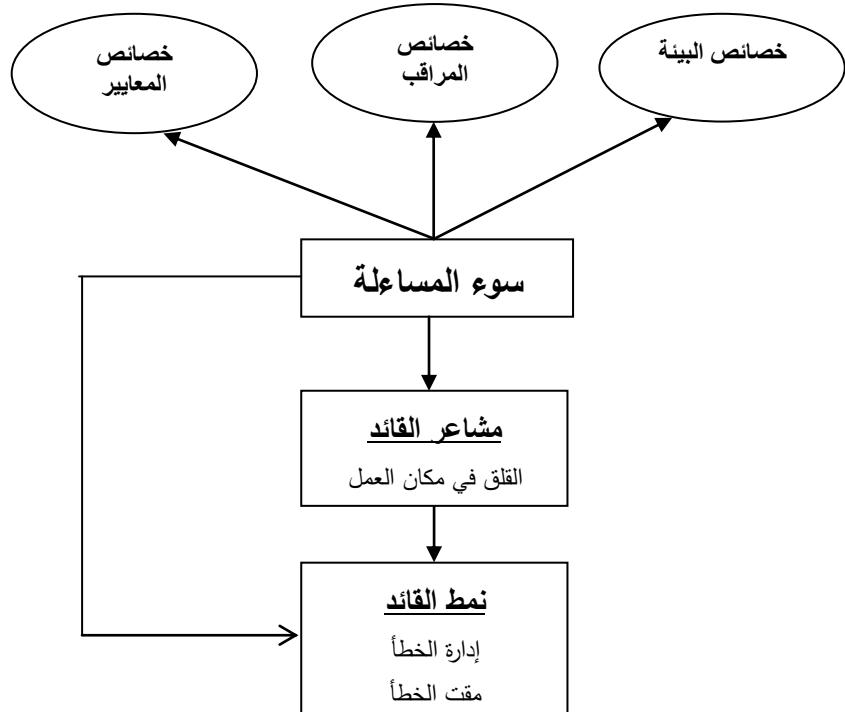
يسند الهدف الرئيس للدراسة إلى ركيزة معرفية تتمثل في أن القادة في المنظمات عندما يدركون سوء المساءلة في منظماتهم فأن ذلك سوف ينعكس بشكل سلبي على النتائج التنظيمية المتحققة والمتمثلة بنمط القائد في التعامل مع الخطأ (نمط ادارة الخطأ، ونمط مقت الخطأ) وفقاً لسلسلة من الآليات النفسية والمعرفية. ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي للدراسة فإن هذا يتضمن معالجة جملة من الأهداف الفرعية يمكن إيجازها على النحو الآتي:

1. استكشاف بنية سوء المساءلة من خلال المراجعة للأدبيات السابقة وتبني المدخل النوعي القائم على المقابلات المهيكلة وتحليل الثيمات من أجل الوصول إلى تعريف واضح ودقيق لهذه البنية.
2. بناء وتطوير مقياس خاص بمتغير سوء المساءلة وفقاً لخطوات Hinkin (1995) في بناء المقاييس واختبار مصداقيته وثباته نوعياً وتجريبياً.
3. بيان مستوى متغير سوء المساءلة في الجامعات والكليات عينة الدراسة من خلال التعرف على بيئة المساءلة وخصائص المراقب وخصائص المعايير من وجهة النظر القيادة والتابعين.
4. تحديد مستوى القلق في مكان العمل (مشاعر القائد) من وجهة نظر القيادات التعليمية في الجامعات عينة الدراسة كعواقب مباشرة لسوء المساءلة.
5. تحديد نمط القائد السائد في إدارة الخطأ من وجهة نظر التابعين في الجامعات عينة الدراسة كعواقب غير مباشرة لسوء المساءلة.
6. اختبار علاقة التأثير المباشر وغير المباشرة بين سوء المساءلة من وجهة نظر القائد ونمط إدارة الخطأ من خلال الدور الوسيط لمشاعر القائد (القلق في مكان العمل).
7. 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 اعتماداً على النظرة المعاصرة لهذا المفهوم ومن خلال تبني المنهج الاستقرائي وفقاً لخطوات بناء المقاييس التي تتصف بالثبات والصدق العاليين.
8. على الرغم من كثرة الدعوات في الأدبيات ذات الصلة حول ضرورة تبني مدخل شامل لسوء المساءلة يأخذ بنظر الاعتبار كل ديناميات المساءلة ويفحص كل من الظروف الخارجية (الفرد) والداخلية ، والعوامل الموضوعية والذاتية، وأليات المساءلة الرسمية (e.g., Frink & Klimoski 1998). إلا اننا لم نلحظ الى الان اي دراسة تتبنى نموذجاً شاملاً لسوء المساءلة في المنظمات. لذلك تسعى هذه الدراسة إلى معالجة هذا الفراغ من خلال اقتراح نموذج سببي شامل لعواقب سوء المساءلة في مكان العمل، واختباره تجريبياً على مستوى القائد والتابع وال العلاقات ما بينهما.

### رابعاً: فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وضمن إطارها النظري والتطبيقي تم تصميم أنموذج فرضي يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة. يمثل هذا الأنماذج مجموعة من الفرضيات التي بنيت أساساً على إمكانية قياس كل متغير من متغيرات الدراسة، وشمولية الأنماذج وإمكانية اختباره.

وكما موضح في الشكل (1)



الشكل ( 1 ) المخطط الفرضي للدراسة

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

- 1- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين سوء المساعدة التنظيمية بأبعادها المتمثلة بـ (خصائص البيئة، وخصائص المراقب، وخصائص المعايير) والقلق في مكان العمل (مشاعر القائد).
- 2- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القلق في مكان العمل ونمط إدارة الخطأ.
- 3- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القلق في مكان العمل ونمط مفت الخطأ.
- 4- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية غير مباشرة بين سوء المساعدة التنظيمية بأبعادها المتمثلة بـ (خصائص البيئة، وخصائص المراقب، وخصائص المعايير) ونمط القائد في إدارة الخطأ من خلال الدور الوسيط للقلق في مكان العمل.
- 5- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية غير مباشرة بين سوء المساعدة التنظيمية بأبعادها المتمثلة بـ (خصائص البيئة، وخصائص المراقب، وخصائص المعايير) ونمط القائد في مفت الخطأ من خلال الدور الوسيط للقلق في مكان العمل.

#### خامساً. طرق جمع البيانات

##### 1. الجانب النظري :

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

##### 2. الجانب الميداني :

تم الاعتماد على عدد من الوسائل الضرورية في جمع البيانات المطلوبة لتجطية الجانب الميداني للدراسة وهي:

- **المقابلات الشخصية:** تم إجراء دراسة استكشافية تضمنت مقابلات شبه المهيكلة (ملحق 1) مع عينة من القيادات الإدارية في مختلف القطاعات بغية بناء مقياس سوء المسائلة من أجل الحصول على تصور كامل على بنية سوء المسائلة ، واستندنا في ذلك الى الخطوات العلمية المحددة للمدخل النوعي (Boyatzis, 1998; Braun & Clarke, 2006; Carrera- Fernández et al., 2014)

- **الاستبانة:** تعد الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات والتي استندت فقراتها على عدد من الدراسات ذات الصلة بمتغيراتها ، وقد تم عرض الإنماذج الأولي على عدد من المختصين للتعرف على ملاحظاتهم، وتم استطلاع آرائهم بشأن قدرتها على قياس متغيرات الدراسة وبما يضمن وضوح فقراتها ودققتها من الناحية العلمية، وقد أسفرت عنها ملاحظات نالت إهتمام الباحث وأفضت إلى إجراء عمليات الحذف والتعديل والإضافة عليها على النحو الذي تم من خلاله كسب رأي الأكثرية في صحة فقراتها بما يتلاءم وفرضيات الدراسة. وقد تم إعتماد مقياس (Likert) خماسي الدرجات والذي يعد من أكثر الأساليب المستخدمة في العلوم الإدارية والأجتماعية. تكونت أداة قياس الدراسة (الاستيانة) ثلاثة متغيرات، إضافةً إلى الجزء الخاص بالمتغيرات الديموغرافية الخاصة بالمستجيبين على فقرات الاستيانة (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، المنصب الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة)، والآتي توضيح لكافة المقاييس التي استعملت في تكوين أداة القياس. والجدول (1) يعرض مكونات اداة القياس وعدد الفقرات والمتغيرات الفرعية لكل متغير والدراسات التي اقتبست منها المقاييس.

**الجدول (1) مقاييس الدراسة**

مصدر المقياس المستخدم	عدد الفقرات	الابعاد الفرعية	المتغيرات	ت
من إعداد الباحث	6	-	بيانات شخصية ووظيفية	.1
تصميم مقياس جديد	11	3	خصائص بيئية المسائلة	.2
	14	2	خصائص المراقب	
	5	-	معايير المسائلة	
(van Dyck et al., 2005)	17	-	ادارة الخطأ	.3
	11	-	مفت الخطأ	
(McCarthy et al., 2016)	8	-	القلق في مكان العمل	.4
(Hagtvet & Benson, 1997)	6	-	الخوف من الفشل	.5

### سادساً. مجتمع الدراسة وعينتها

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 عينة من القيادات الجامعية والتابعين لهم، إذ تم توزيع (215) استماراة استبيان للقيادات الإدارية في النقطة الأولى (t1) إذ بلغ عدد الاستمارات المعادة (211) استماراة، واستبعدت منها (7) استمارات لعدم صلاحتها للتحليل الإحصائي، وبذلك أصبح عدد الاستمارات الصالحة (204) استماراة وتتمثل ما نسبته (97%) تقريباً من مجموع الاستمارات الموزعة. أما على مستوى التابعين فقد تم توزيع (477) استماراة استبيان في النقطة الزمنية (t2) بعد فاصل زمني شهر. إذ بلغ عدد الاستمارات المعادة (473) استماراة، واستبعدت منها (4) استمارات لعدم صلاحتها للتحليل الإحصائي، وبذلك أصبح عدد الاستمارات الصالحة (469) استماراة وتمثل ما نسبته (98%) تقريباً من مجموع الاستمارات الموزعة. والجدول ( 2 ) يوضح بشكل تفصيلي

وصف عينة الدراسة المستهدفة من ناحية الخصائص الديموغرافية (النوعي الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي وعدد سنوات الخدمة).

**جدول (2) خصائص عينة الدراسة**

النسبة	النكرار	النسبة بالنسبة للقائد		المستوى
		النسبة	النكرار	
<b>الفئة العمرية</b>				
%12	55	%0	0	30-20
%65	304	%46	93	40-31
%17	79	%47	96	50-41
% 6	31	%7	15	فما فوق 51
<b>% 100</b>	<b>469</b>	<b>%100</b>	<b>204</b>	<b>المجموع</b>
<b>النوع الاجتماعي</b>				
%94	437	%93	190	ذكور
%6	32	%7	14	اناث
<b>%100</b>	<b>469</b>	<b>%100</b>	<b>204</b>	<b>المجموع</b>
<b>المؤهل العلمي</b>				
%54	251	%0	0	بكالوريوس
%31	148	%8	17	ماجستير
%15	70	%92	187	دكتوراه
<b>% 100</b>	<b>469</b>	<b>%100</b>	<b>204</b>	<b>المجموع</b>
<b>سنوات الخدمة</b>				
%1	5	%0	0	اقل من 5
%25	117	%5	11	10 – 5
%40	188	%37	75	15 – 11
%28	131	%37	75	20 – 16
%6	28	%21	43	فما فوق 21
<b>%100</b>	<b>469</b>	<b>%100</b>	<b>204</b>	<b>المجموع</b>
<b>المنصب الوظيفي</b>				
		%34	70	عميد كلية
		%34	70	معاون اداري
		%32	64	معاون علمي
		%100	204	<b>المجموع</b>
%15	70			م. الحسابات
%15	70			م. الرقابة
%15	70			م. الادارية
%15	70			م. الجودة
%14	64			م. التسجيل
%7	34			م. الترقيات
%2	8			م. المكتب الاستشاري
%4	20			م. المكتبة
%13	63			م. المخازن
<b>%100</b>	<b>469</b>			<b>المجموع</b>

المصدر : من إعداد الباحث بالأعتماد على الاستبانة

## سابعاً. أساليب تحليل البيانات

استُخدمت الدراسة الحالية العديد من الوسائل الإحصائية المنسجمة مع أهدافه وفرضياته، مثل اختبارات ثبات المقاييس ومعادلة النمذجة الهيكلية وتحليل المتغير الوسيط وغيرها من الوسائل الإحصائية، وكما موضح في الجدول (3).

جدول (3) ملخص لوسائل وأدوات التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة

الفنون	التحليل الإحصائي	الطريقة والبرامج المستعملة
تقييم أدوات قياس الدراسة	تحليل العامل التوكيد	SPSS.24 ; AMOS.23
الوصف الإحصائي	الثبات والإنساق الداخلي	كورنباخ الفا (Cronbach's Alpha) SPSS.24 Alpha
اختبار الفرضيات	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل الإرتباط البسيط Pearson	SPSS.24
	معادلة النمذجة الهيكلية لاختبار المتغيرات الوسيطة	AMOS.23, Bootstrapping, HLM
	تحليل متعدد المستويات باستخدام النمذجة الخطية الهرمية	

## المبحث الثاني

### المساءلة: المفهوم، الجانب المظلم، القياس

#### اولاً. مفهوم المساءلة التنظيمية

لا يخلو اي نظام بشري مهما كانت طبيعته من وجود اليات للمساءلة وقوى تساؤل الفرد على اداءه وانتظام عمله ونشاطه وتقيده بالأنظمة والقوانين المعمول بها. فالمساءلة تمثل جملة من العمليات والاساليب التي يتم بمقتضها التحقق من ان الامور تسير وفقاً لما هو مخطط لها، وبهذا المعنى لا تعتبر المساءلة تحقيقاً او محاكمة، وانما عملية متكاملة يهدف من خلالها التتحقق من ان الاداء يتم ضمن الاطر التي حدتها الاهداف وفق المعايير المتفق عليها للوصول بالنظام الى مستوى الكفاءة والفاعلية (اخوارشيدة، 2006: 21).

وصف (1984) المساءلة على المستوى الفردي على انها: "مساءلة الفرد عن انشطته والمتضمنة شرح وتقديم الأسباب المعيارية التي قد تكون بموجبها تلك الانشطة مبررة" نقاً عن (Huse, 2005: 69). تماشياً مع ذلك عرف كل من Robert and Scapens (1985) المساءلة على انها 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 اذ اشار إلى المساءلة على أنها الرابط بين صانعي القرار الفرديين والنظام الاجتماعي الذي يتبعون إليه، وبالتالي تخلق المساءلة قابلية تحديد الهوية داخل النظام الاجتماعي عن طريق ربط الأفراد بقراراتهم وآثارها. تماشياً مع ذلك، تمثل المساءلة من وجهة نظر (Tetlock 1992) آلية أساسية لتطبيق القواعد وهي ضرورية للحفاظ على أي نظام اجتماعي. ويلاحظ ان جميع التعريفات المبكرة للمساءلة تقريراً تركز على عنصر الرقابة، وهو في الواقع كان مصطلح شائع الاستخدام في الأدب قبل شروع 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 اما موضوعياً أو شخصياً، على الرغم من أنها على الأرجح مزيج من الاثنين

(Ferris et al., 1997). فهي تشير إلى "قدرة الشخص على الاجابة عن اداءه أمام "قوى المسائلة" وفقاً لبعض المعايير المحددة، وبالتالي الوفاء بالالتزامات والواجبات والتوقعات وغيرها من المطالب الوظيفية" (Schlenker et al. 1994: 634). وقد وسع Schlenker وزملاءه مفهوم المسائلة من خلال تضمين فقرة "العواقب" كسمة أساسية للمسائلة، إذ اشاروا إلى أنه "عندما يكون الأشخاص خاضعين للمسائلة، فيمكنهم شرح سلوكهم وتبريره، ويمكن التدقيق في سلوكهم والحكم عليهم ومحاسبتهم من قبل جهات المسائلة". كما اتفق Ferris et al., (1995) مع وجهة نظر Schlenker et al., (1994) سالفه الذكر، وعرفوا المسائلة على أنها تقييم القرارات أو الإجراءات التي تتخذها جهات المسائلة، إما داخلياً أو خارجياً، ويكون لهذه الجهات قوة مكافأة أو عقوبات بارزة (Frink & Ferris, 1999: 516). من جانب آخر عرف (Lerner and Tetlock 1999: 255) المسائلة على أنها "التوقع الضمني أو الصريح بأن الفرد سوف يتم استدعاؤه لشرح وتبرير معتقداته ومشاعره وأفعاله للآخرين"، و"أن هذا التوقع يحفز الأفراد على "الحافظ على الموافقة والاحترام مع من يخضعون لمسائلته". كما عرف (Hall et al., 2003) المسائلة بأنها "توقع ضمني أو صريح بأن قرارات أو إجراءات او افعال الشخص ستخضع للتقييم من قبل بعض جهات المسائلة مع الاعتقاد بأن هناك إمكانية لتلقي إما مكافأة أو عقوبات بناءً على التقييم المتوقع" (Wallace et al., 2011: 842).

يرى الباحث ان اغلب التعريف تشير الى ان المسائلة تتطوّي في جوهرها على (أ) وجود شخص آخر (يتوقع المشاركون أن يلاحظ الطرف الآخر أدائهم)، (ب) ارتباط مدرك (يتوقع المشاركون أن افعالهم واجراءاتهم سيعطى لهم شخصياً)، (ج) التقييم (يتوقع المشاركون أن يتم تقييم أدائهم من قبل شخص آخر وفقاً لبعض القواعد الأساسية المعيارية)، (د) نتائج التقييم (مكافأة أو عقوبات تحدد حسب التزام الفرد بالقواعد والمعايير).

### **ثانياً. الجانب المظلم للمسائلة التنظيمية**

على الرغم ايضاً من تأكيد تيار من الادبيات السابقة على أن عدداً من المتغيرات التابعة تتأثر بشكل إيجابي بالمسائلة في مكان العمل، بما في ذلك الأداء (Yarnold et al., 1988)، الرضا الوظيفي (Hochwarter et al., 2007)، واليقظة او الانتباه، والتركيز على حل المشكلات; (Thoms, 2002)، ونتائج التجربة (Mero & Motowidlo, 1995) وغيرها من الآثار الايجابية التي. الا ان هناك تيار بحثي اخر أظهرت نتائجه التجريبية أن المسائلة لا تؤدي دائماً إلى سلوكيات إيجابية وتائیداً لذلك اشار Frink and Klimoski (1998) إلى أن المسائلة ليست "إيجابية على مستوى العام" واكد على وجود "جانب مظلم" للمسائلة في جميع المنظمات. وأشار (Lerner and Tetlock, 1999: 270) إلى ان المسائلة ليست الدواء الشافي لجميع "العلل الاجتماعية والمعرفية". كما اقترح (Ferris et al. 1995) أن هناك مستوى أمثل للمسائلة، اذ أن القليل جداً أو الاكثر من المتوقع سوف يؤدي إلى نتائج سلبية. فالمسائلة 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) المسائلة زيادة استخدام أساليب إدارة الانطباع (Beu & Buckley, 2001)، والقولب 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 للمسائلة اشارت الدراسات ايضاً إلى إن الأفراد الذين يخضعون للمسائلة هم أقل مرونة واقل فائدة واقل تعاوينية (Adelberg & Batson, 1978). كما ارتبطت المسائلة بالسلوك السياسي، والذي قد يحول الأفراد العاملون عن مهام العمل (Fandt & Ferris, 1990).

بشكل أكثر تحديداً ركزت الأبحاث بشكل عام على نوعين من عواقب المساعدة والتي تمثل: الحالات العاطفية، والسلوكيات: تشمل الحالات العاطفية مجموعة من العناصر مثل القلق والاجهاد والتوتر والالتزام والرضا. في هذا الاطار وجد (2000) Green et al., علاقة إيجابية بين المساعدة والقلق. وأشار (2015) Hall et al., إلى ارتفاع التوتر الوظيفي والإرهاق العاطفي وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي للمشاركين الأكثر عرضة للمساعدة. كما وجد (2010) Lanivich et al., أن المساعدة مرتبطة بمزاج الكتاب العالى في العمل، وانخفاض مستويات الالتزام التنظيمى، وانخفاض الرضا الوظيفي. نظراً لأن المساعدة تتطلب 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 المساعدة ستترجم إلى مستويات عالية من التوتر في الوظائف للحالات العاطفية العالية (أى أن القليل سيء، و الكثير أسوء). الأساس المنطقي لفرضية هذه العلاقة ذو شقين (2005) Hochwarter et al.,: أولاً، أن العاطفيين السلبيين بدرجة عالية أكثر عرضة للفرق، ويضلون متورين، ويجربون التوتر بسبب الميل إلى التفاعل بقوة أكبر مع الضغوطات المدركة، والمبالغة في تأثير المنبهات السلبية. ثانياً، نظراً لأن زيادة المساعدة 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. إن المستويات العالية من المساعدة تكون معيبة أو مثبتة للأفراد ذوي المستويات المنخفضة من العواطف السلبية. بالمقابل تشمل السلوكيات أي فعل يتعلق بمتطلبات المساعدة، بمعنى، تشير السلوكيات إلى الإجراءات المتخذة من جانب فرد مسؤول. وجد (2000) Markman and Tetlock أنه عندما تأثر الأفراد بظروف غير متوقعة، كانوا أكثر عرضة للانحراف في عذر وإنكار المسؤولية. اقترح بحث سابق أن المساعدة ترتبط سلباً بسلوكيات الدور الإضافي، إذ يعتقد مع زيادة المساعدة 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 الى انه في ظل ظروف الثقة العالية وقلة المساعدة، تخلق المنظمات بيئة مثالية لتعزيز سلوك القائد غير المشروع (Wikhamn & Hall, 2014).

تشير نتائج الدراسات التي تمت الاشارة إليها أعلاه إلى أن المساعدة يمكن أن يكون لها عواقب مفيدة ومضرة. علاوة على ذلك، على الرغم من أن المساعدة 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 المساعدة. نظراً لأن المساعدة مرتبطة بالنتائج الفردية والتنظيمية الهامة (أى الإيجابية والسلبية على حد سواء)، يجب أن يكون لدى الباحثين فهم أكثر استنارة لهذا البناء ونتائجها. تساهم الدراسة الحالية في تمييز الجانب المظلم للمساعدة "سوء المساعدة" وتأثيرها على نمط القادة في التعامل مع الخطأ من خلال توسيط القلق في مكان العمل.

### ثالثاً. استكشاف بنية سوء المساعدة التنظيمية

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

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

يتتحقق 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. انه 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, 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 بني مفاهيمية جديدة.

سوف نستخدم المدخل النوعي باستخدام تحليل البنى المفاهيمية (تحليل الثيمات) في موضوع سوء المسائلة التنظيمية لأن هذا الموضوع لا يوجد له أساس نظري كامل ونفقد إلى مسامينه النظرية والفكيرية مما يتطلب استخدام أسلوب استكشافي يغوص في مسامين تجارب الآخرين وأفكارهم للوصول إلى بني مفاهيمية توضح معناه وكيفية حدوثه وما هي عواقبه. في أدناه توضيح لمفهوم وخطوات تحليل البنى المفاهيمية.

ان تحليل البنى المفاهيمية (تحليل الثيمات) هو طريقة لتحليل البيانات النوعية التي يتم تطبيقه عادة على مجموعة من النصوص والكلام الذي يستخرجه الباحث من المشاركون 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 المشاركون. انه وسيلة مهمة في تحليل البيانات النوعية تتصنف 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 بني مفاهيمية مجردة أكثر اتساعاً (Boyatzis, 1998). وعلى الرغم من وجود العديد من الطرق المختلفة لإجراء تحليل الثيمات، ولكن الشكل الأكثر شيوعاً يتبع عملية من ست خطوات حددها Braun & Clarke (2006) بالاتي:

- 1- المرحلة الأولى: التعرف على البيانات
- 2- المرحلة الثانية: توليد الرموز الأولية
- 3- المرحلة الثالثة: البحث عن الثيمات
- 4- المرحلة الرابعة: مراجعة الثيمات
- 5- المرحلة الخامسة: تعريف الثيمات وتسميتها
- 6- المرحلة السادسة: إنتاج التقرير

باتباع الخطوات اعلاه ومن أجل إجراء تحليل الثيمات وفق المدخل النوعي حول استكشاف البنية المفاهيمية لسوء المسائلة في مكان العمل قام الباحث بجمع البيانات من خلال المقابلات شبه المهيكلة بشكل رئيسي. اذ قام الباحث بإجراء مقابلات شبه مهيكلة وجهاً لوجه مع عينة من القيادات الإدارية (مدير او معاون مدير) بلغ عددهم (27) فرد 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، الصناعية، مديرية البلدية، ومديرية الجنسية). تمت المقابلات في مبني الدائرة، وعادةً ما تكون في مكتب المشارك (المستجوب) أو في قاعة اجتماعات فارغة، واستغرقت المقابلات ما بين 40 الى 80 دقيقة لكل شخص تمت مقابلته. لقد استخدمنا بروتوكولاً

شبه مهيكل<sup>2</sup> يغطي تجربة المشاركين السابقة مع الأجهزة الرقابية وكيفية إدراكيهم دور الأجهزة الرقابية في تحسين أو عرقلة عمل منظماتهم. لغرض الإحاطة بجميع ما ذكر في المقابلة وعدم إغفال شيء مما تم ذكره عمنا إلى تسجيل جميع المقابلات بواسطة جهاز تسجيل ليتسنى لنا الرجوع لها وتحديد كل ما مضامينها بدقة.

#### ❖ تحليل البيانات

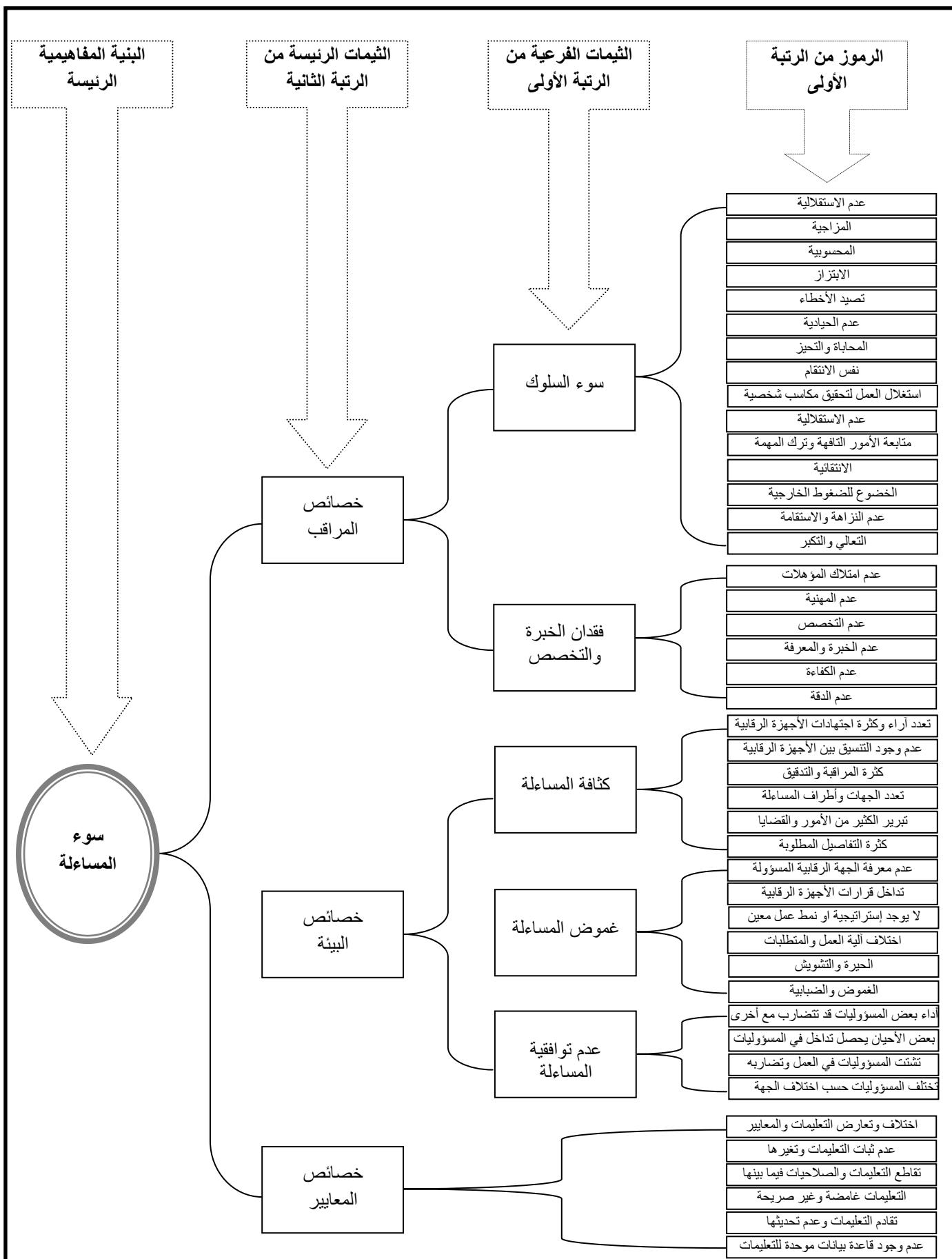
بعد الانتهاء من المقابلات بدئنا بعملية تحليل البيانات باستخدام طريقة تحليل التيمات (Thematic analysis). تتضمن هذه الطريقة تحليل كلام ونصوص المقابلات من خلال أتباع ست خطوات تم تحديدها من قبل Braun & Clarke (2006) وكما تم توضيحيها أعلاه.

يظهر الشكل (2) التمثيل المرئي والصوري لتحليل التيمات لبنية سوء المساعدة في مكان العمل الذي يعد أحد الأدوات المهمة لرسم التصور الشامل عن تدفق رموز وثيمات البيانات. وكما يشاهد من خلال الشكل فإن بنية سوء المساعدة تعكس التصور الإدراكي لثلاث أبعاد رئيسة (تيمات) وهي خصائص المراقب، وخصائص بيئة المساعدة وخصائص المعايير. هذا يشير إلى أن إدراك سوء المساعدة يأتي من حالات الخل في خصائص ثلاث مصادر رئيسة لنظم المساعدة وهي المراقب والبيئة والمعايير. وقد حدد المشاركون في المقابلات شبه المهيكلة ان خصائص المراقب تأتي من بعدين فرعيين هما سوء سلوك المراقب وقلة خبرة ومعرفة المراقب. اذ وجد الباحث وجود العديد من الرموز والإشارات من خلال تحليل كلام ونصوص المشاركين حول وجود سوء سلوك المراقب مثل حالات التحيز وعدم الموضوعية والانهزامية والانتقامية ونفس الانقام 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 بعد رئيسي أعلى (ثيمة من الدرجة الثانية) هي خصائص المراقب. أي ان المدراء والعاملين يشعرون ويدركون تجربة سوء المساعدة في إدراك الخل الموجود في خصائص المراقب.

كما يظهر الشكل (2) أن إدراك سوء المساعدة قد يجسد خصائص البيئة ذات الصلة بنظم المساعدة المستخدمة. اذ يشاهد ان خصائص سوء المساعدة تمثل بثلاث أبعاد فرعية تعكس ثيمات من الرتبة الأولى وهي كثافة المساعدة وغموض (تشويش) المساعدة وعدم توافقية المساعدة. وبينت الرموز الأولية التي استخلصها الباحث حول كثافة المساعدة الى حالة كثرة عبء وأطراف المساعدة في مكان العمل ومن أمثلة هذه الرموز هي كثرة الرقابة والتدقير وتعدد أطراف المساعدة وكثرة التفاصيل المطلوبة والخ. أما غموض المساعدة فإنها تبدوا من خلال الرموز تشير الى حالة عدم الوضوح في الآليات والطرق التي تتبعه الأجهزة الرقابية المختلفة ومن الأمثلة على الرموز ذات الصلة هي الحيرة والتشويش وتدخل القرارات والغموض والضبابية. أما بعد عدم توافقية المساعدة فإنه يعبر عن حالة التعارض والتضارب في مطالب الأجهزة الرقابية المختلفة والذي تصوره رموز مثل تداخل المسؤوليات وتضارب مطالب جهات المساعدة وتشتت المسؤولية والخ. وجميع هذه الأبعاد تعكس بنية مفاهيمية أعلى هي خصائص بيئة المساعدة. كما يظهر الجزء الأخير في التمثيل المرئي للثيمات الرموز المكونة لخصائص المعايير. إذ يلاحظ ان هذا بعد لا يشمل على أبعاد فرعية مثل باقي الأبعاد الرئيسية الأخرى. وعلى الرغم من اختلاف رموز هذا بعد إلا أنها بمجموعها تعكس بنية واحدة هي معايير المساعدة. وتتضمن هذه الرموز على سبيل المثال، تقادم التعليمات والقوانين وغموض التعليمات وعدم التصرير بها بالإضافة الى عدم ثباتها وتغيرها المستمر.

<sup>2</sup> لاطلاع على أسلمة المقابلات شبه المهيكلة راجع الملحق (1)

في ضوء ذلك يمكن تعريف سوء المساعدة على أنها موقف سلبي تجاه نظام المساعدة في المنظمة التي يعمل بها الفرد يتتألف من ثلاثة جوانب (1) الاعتقاد بأن آليات المساعدة الرسمية تتصرف بالغموض والكثافة وعدم التوافقية؛ (2) الاعتقاد بأن العاملين (المراقب) على تنفيذ هذه الآليات يفقدون الخبرة ويمارسون سلوكيات سيئة؛ و (3) الاعتقاد بأن المعايير المطبقة في هذه الآليات تتصرف بالتقادم والتعارض.



شكل (2) التمثيل المرئي لنتائج تحليل الثيمات لمتغير سوء المساعلة في مكان العمل ، المصدر من اعداد الباحث في ضوء النتائج التي افرزتها الدراسة النوعية

### **المبحث الثالث**

#### **مشاعر القائد (القلق في مكان العمل): المفهوم، الانواع، المحددات**

##### **اولاً. مفهوم القلق في مكان العمل**

على الرغم من ان (1985) Spielberger يعتبر اول من عرّف القلق بأنه الميل إلى الشعور بالتوتر والخوف المتعلق بتقييم المواقف المهددة، الا ان القلق لم ينتقى اي فحص تجريبي الا بعد سنوات عديدة من عمل Spielberger. عرف القلق على انه "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). بشكل اكثراً تحديداً، ان الفرد الذي يشعر بالخوف والتخوف والتشاؤم والعاطفي دون داعٍ اتجاه مختلف مكونات عمله قد يشار إليه باسم "القلق الوظيفي"، وبالتالي، يمكن القول أن هذا الفرد القلق يتخيّل 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). يعرّف 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 يعرّف القلق في مكان العمل، الذي يمثل استجابة للضغوطات على شكل عنصر من عناصر الإجهاد بأنه الشعور بالعصبية وعدم الارتياح والتوتر المتعلق بالأداء الوظيفي (McCarthy et al., 2016). القلق الوظيفي هو أحد 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 صرّح Srivastava and Sinha (1983) أن القلق الوظيفي يتجسد في استعداد الفرد للتوتر العاطفي الناجم عن مشاعره العامة بالخوف الغامض وانعدام الأمان والتذمّر فيما يتعلق بوحدة أو أكثر من مكونات حياته الوظيفية. كما يعكس القلق الوظيفي وفقاً لـ De Clercq et al., (2017) الضغط الذي يعني منه الأفراد العاملين أثناء تنفيذ مهام عملهم، بسبب المخاوف المتعلقة بأدائهم التنظيمي والقدرة على تلبية توقعات عمل صاحب العمل.

##### **ثانياً. القلق السماتي مقابل القلق الموقفي**

كانت النظريات "السماتية - الموقفية" التي طرحتها Spielberger بمثابة أبرز أطر القلق، والتي أثر كل منها على أبحاث القلق الأولية ضمن السياقات الأكademية (Cheng & McCarthy, 2018). اذ سلط (1985) Spielberger الضوء على الطبيعة متعددة الأوجه للقلق، وميز بين المستويات العامة للقلق السماتي وقلق الموقفي. يعكس القلق السماتي في مكان العمل (Dispositional workplace anxiety) الفروق الفردية في مدى تعرض الأفراد العاملون لمستويات عامة من القلق في العمل. فالقلق كسمة مستقرة نسبياً ويمثل صفة مكتسبة تتجلى من خلال قابلية الفرد على ادراك مجموعة واسعة من المواقف على أنها تهدّد محتملاً وتعامل معها بحالة من القلق (Zalewska, 2011). في ذات السياق وصف (1985) Spielberger القلق السماتي بأنه سمة شخصية دائمة نسبياً. لذلك يمكن للأفراد إدراك مجموعة واسعة من التحفيز الخارجي باستجابة عاطفية ثابتة ومتكررة، ويظهرون استجابة متسلقة في بيئات مختلفة (Wu et al., 2020).

بالمقابل، يعكس القلق الموقفي في مكان العمل (situational workplace anxiety) مشاعر قلق عابرة في مواقف محددة في مكان العمل. وهو من وجهة نظر (1995) Doby and Caplan، يمثل ارتفاع مؤقت في مجموعة من الأعراض العاطفية والفسيولوجية مثل التوتر والتذمّر والعصبية والقلق. وعبر عنه (2001) Endler and Kocovski بوصفه عاطفة سلبية فورية ومتقلبة تحدث بشكل عفوياً في مواجهة لحظة أو حدث أو تحدي معين. كما عرّفه (2011: 44) Brooks and Schweitzer على أنه

"حالة من الضيق و / أو الاستثارة الفسيولوجية كرد فعل على المنبهات بما في ذلك المواقف الجديدة واحتمال حدوث نتائج غير مرغوب فيها".

تأسيساً على ما تقدم، نبين ان نوع القلق الذي تستهدفه في دراستنا الحالية هو القلق الموقفي، على اعتبار ان المسائلة في مكان العمل هي من المطالب الوظيفية الاساسية في المنظمة، وتعد متغير سياقي موقفي في بيئة العمل يؤثر بشكل مباشر على مستوى القلق الوظيفي.

#### خامساً. محددات القلق في مكان العمل

يُدرك الجميع ان العمل يعتبر أحد المصادر الرئيسية للتوتر والقلق. فتعامل الأفراد العاملين مع مشرفين صارمين، وامكانية إنجازهم لعملهم في الوقت المحدد، وفي النهاية، الخوف منطرد كلها عوامل تدعو للقلق في مكان العمل (Sunil & K. Y., 2009). بشكل اكثراً 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 يعتقد أنه صحيح وما يميشه النظام الحالي (Sunil & K. Y., 2009). ينسجم هذا الطرح مع توجهات الدراسة الحالية، اذ ينشأ القلق من وجهة نظرنا عندما تكون مطالب المسائلة مرهقة في بيئة العمل، وبالتحديد عند ادراك الأفراد العاملين لسوء المسائلة 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 تناقض بين الزملاء ، والصراعات مع الزملاء والمشرفين، وعبء العمل المفرط أو ضغط العمل، والمخاطر الجسدية، والتغييرات الهيكيلية، والشكوك المتعلقة بالوظيفة، والقصور المدرك وما إلى ذلك ، Macovei, 2016).

اشار (Roberts et al., 2006) الى مجموعة من العوامل التنظيمية والتي وصفها على انها مجموعة من السلوكيات التي تولد القلق في مكان العمل، وهي: السلوكات الودحة Abrasive behaviors للمديرين / المشرفين (صمت متعمد طويلاً الأمد، إجابات قصيرة قاسية، تجاهل المرؤوسين، إظهار اللامبالاة، إلخ) ؛ - السلوكات التعسفية Abusive behaviors للمديرين/ المشرفين (الإهانات، الإذلال، تشويه السمعة، الإزدراء، الهيمنة، السيطرة، الصراخ، التهديدات، إلخ - السلوك الغامض للقاده، الذي يؤدي إلى حالة من الارتباك وعدم التأكيد لدى المرؤوسين لأنهم يتوجهون 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.

### المبحث الرابع

#### نمط القائد في التعامل مع الخطأ (ادارة الخطأ ومقت الخطأ)

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

لسوء الحظ عند مراجعتنا لأدبيات ادارة الخطأ نلحظ وبشكل واضح ان الباحثون قد اولوا القليل من الاهتمام للطريقة التي يتعامل بها القادة مع الاخطاء داخل منظماتهم. اذ سلط عدد قليل من الباحثين الضوء على وعي القادة وشفافيتهم وانفتاحهم في الاتصال كخصائص يمكن تطبيقها على الاخطاء كمصدر للتعلم وتعزيز التطور الذاتي الإيجابي (Gardner et al., 2011). على سبيل المثال اشار Cannon and

(Edmondson, 2005) الى ان القادة يلعبون دوراً رئيساً في تسهيل تعلم الافراد العاملين من الأخطاء، من خلال مركزهم النموذجي واستراتيجية معالجة الأخطاء. اذ يمكن للقائد أن يسهل التوجه نحو إدارة الخطأ أو التوجه نحو مقت الخطأ. كما اشار اخرون الى ان القادة يمارسون وظيفة النمذجة كمعلم للاستراتيجيات الجماعية، ويعززون مشاركة القواعد والتماسك الاجتماعي ويعززون القيم المشتركة والممارسات المتماسكة ونماذج السلوك، وبالتالي، 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 يُساعل عليه الافراد العاملين لتجنب الفشل في الاعدادات التنظيمية، او تأطيرها كفرص للتعلم ينبع عنها فوائد إيجابية (أي ، تأطير سلبي وإيجابي)، يمكن للقادة تطبيق اتجاهين لمعالجة الأخطاء: **نمط مقت الخطأ** (Error aversion) و**نمط إدارة الخطأ** (Error management). يهدف كلا الاتجاهين إلى تقليل النتائج السلبية للأخطاء، لكنهما يختلفان في كيفية تحقيق هذا الهدف (Dimitrova et al., 2017)

## 1. مقت الخطأ من قبل القائد

وفقاً لمنظور مقت القائد للخطأ، تعتبر الأخطاء ظواهر سلبية تضر بفوائد المنظمة. لذلك، يجب منع الأخطاء أو القضاء عليها. بمعنى اخر عندما يمكّن القائد الخطأ فإنه يؤطر الأخطاء الفردية بشكل سلبي، ويعتبرها ضارة بالمنظمة. ولذلك فإن القائد الذي يتبنّى هذا الرأي يعمل على تجنب الأخطاء بأي ثمن، ويطور إجراءات محددة لمنعها، أو يتحكم بعناية في تأثيرها (Reason et al., 1998).

في هذا النمط يتبنّى القائد في المنظمات مدخل منع الأخطاء (Rybowski et al., 1999) وبخصوصون 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 الافراد وضعفهم ونقص ذكائهم (Nordstrom et al., 1998). بشكل أكثر تحديداً، يتعامل القادة مع الأخطاء على أنها مصدر إزعاج ويعتبرونها: معرقلة لسير العمل، وتستغرق وقتاً طويلاً، ومكلفة، وتضر بالسمعة وتؤدي إلى فقدان الزبائن، وتولد مشاعر سلبية (على سبيل المثال: الإجهاد والإحباط والخوف والذنب والعار) وتقلّل من إدراك الافراد للكفاءة الذاتية، وتقلّل معنويات الافراد العاملين، وتقلّل الالتزام العاطفي تجاه المنظمة، وتؤدي إلى زيادة عدم الرضا عن العمل والدوران، لذلك يدرك القادة الأخطاء بشكل سلبي (Cusin & Goujon-Belghit, 2019). نتيجة لذلك، يركّز القادة في المنظمات على وضع المعايير والقواعد والإجراءات، ويحاولون التحكم في سلوك الافراد 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 التوجّه نحو مقت الخطأ في إزالة جميع الأخطاء تماماً، والعمل دون ارتكاب أخطاء. اذ يسعى القادة الى تحديد جميع الأخطاء المحتملة لكي يتمكّنوا من خلق إجراءات ومعايير وقواعد لمنع تلك الأخطاء أو تجنبها (Van Stappen, 2017).

## 2. ادارة الخطأ من قبل القائد

نظرأً لأنّه من المستحيل تجنب الأخطاء البشرية، لذلك يتوجّب على القادة التركيز على ادارة 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 ويتوصل حول الأخطاء وما تم تعلمه منها (Maurer et al., 2017). تم تصور نمط ادارة الخطأ من قبل القائد على أنه نقىض لنمط مقت الخطأ وتم وصفه على أنه "ادراك الافراد 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 يقرؤن بأن الأخطاء لا مفر منها ويشعرون على عدم إخفائها (Zhao, 2011). أن نمط ادارة 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 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 ان القائد الذي يتبني هذا النمط سوف يجعل الافراد العاملين يشعرون بالثقة في عدم إقاء اللوم عليهم عند حدوث الأخطاء، مما يؤدي إلى الثقة والاحترام المتبادلين. تماشياً مع ذلك اشار (Edmondson 1999) إلى ان القائد الذي يروج لنمط ادارة 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 ادارة 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 واثقون من أنه لن يتم إقاء اللوم عليهم أو السخرية منهم عند حدوث أخطاء (Edmondson, 1999).

## المبحث الخامس

### الإطار العملي للدراسة

يتضمن الإطار العملي للدراسة ثلاثة جوانب رئيسية ، يتعلق الجانب الأول بمقاييس الدراسة وثباتها ، فيما يتعلق الجانب الثاني بالوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة. أما الجانب الثالث فيتعلق باختبار فرضيات الدراسة. قبل البدء باختبار نموذج الدراسة ولتسهيل عرض البيانات الخاصة بمقاييس الدراسة عمدنا إلى ترميز متغيرات وأبعاد اداةقياس "الاستبانة" ، تم توزيع "استبانة" على القادة، وآخرى على التابعين، اذ تكون "استبانة" القادة من متغيرات (سوء المسائلة، والقلق في مكان العمل)، اما استبانة التابعين فقد تكونت من متغير (نمط القائد في التعامل مع الخطأ) ، والجدول رقم (4) يوضح ترميز المتغيرات وأبعاد وعدد الفقرات والمصدر الذي اقتبست منه مقاييس الدراسة:

الجدول (4) ترميز متغيرات الدراسة

المصدر	الرمز	عدد العبارات	الابعاد	المتغير
تصميم مقاييس جديد	MIS-ACCO	11	1- خصائص بينية المساعلة:	سوء المسائلة
	INTE	4	- كثافة المساعلة	
	CONF	3	- غموض المساعلة	
	INCO	4	- عدم توافقية المساعلة	
	MON-CHAR	14	2- خصائص المرافق:	
	MIS	9	- سوء سلوك المرافق	

	<b>EXP</b>	5	- فقدان الخبرة والتخصص	
	<b>STAND</b>	5	3- خصائص المعايير	
<b>McCarthy et al. (2016)</b>	<b>ANXI</b>	8	احادي البعد	مشاعر القائد (القلق في مكان العمل)
<b>van Dyck et al. (2005)</b>	<b>ERRM</b>	17	نمط ادارة الخطأ	نمط القائد في التعامل مع الخطأ
	<b>ERRA</b>	11	نمط مقت الخطأ	

#### اولاً. اختبار صدق المقاييس وثباتها

تمثل استماره الاستبيان الأداة الأساسية لجمع بيانات الدراسة الحالية. وقد صممت وفقاً لمدرج (Likert) الخمسى من (لا أتفق تماماً - الى- أتفق تماماً). ونظراً للأهمية التي تحملها أداة القياس في أي دراسة تعتمد المنهج التجربى (Empirical Approach) فقد تطلب الأمر إجراء الاختبارات الصدق والثبات للتأكد من وصحة ودقة اداة 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 والصدق البنائي، وثبات المقاييس .

#### 1- الصدق البنائي التوكيدى لأداة القياس

في هذه الفقرة فقد اعتمد الباحث على اختبار التحليل العاملى التوكيدى الذى يعد أحد تطبيقات معادلة النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling) ، للتحقق من الصدق البنائي التوكيدى للمقاييس المعتمدة في الدراسة الحالية. إذ تُعد النمذجة أداة ذات اهمية خاصة لقابليتها على معالجة عدد كبير من المتغيرات المستقلة والمعتمدة، والتعامل مع المتغيرات الكامنة (المتغيرات غير القابلة للقياس) (Latent variables) والتي تمثل الأبعاد المفترضة للمقاييس، فالمتغيرات الكامنة تمثل متغيرات فرعية لا يمكن قياسها بشكل مباشر، وأعتمدت في تطبيق هذا الاختبار على البرنامج الإحصائي (AMOS.23). ويتمثل الهدف الأساس من إجراء التحليل العاملى التوكيدى (CFA) في التحقق من سؤالين أساسين هما:

- ❖ هل تتلاءم البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة مع النموذج الفرضي للمقاييس؟
- ❖ هل يتكون نموذج القياس المستعمل بشكل فعلى ومؤكد من الأبعاد المحددة، وهل أن الفقرات التي تتضمنها هذه الأبعاد تتصف بالصدق ومقبولة إحصائياً؟

إن الإجابة عن السؤال الأول يتم التتحقق منها من خلال مجموعة من المؤشرات يطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الجدول (5) والتي في ضوئها يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه. أما السؤال الثاني فإنه يعتمد على هذه المؤشرات أيضاً فضلاً عن التتحقق 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 القياس ، والتي تعرف بمعاملات الصدق وكلما كانت أكبر من (0.50) فإنه هذا يدل على صدق العبارة.

#### الجدول (5) القواعد العامة للحكم على مؤشرات جودة المطابقة

المؤشرات	القاعدة العامة
نسبة (Chi-Square) إلى درجة الحرية	مقبولة عندما تكون اقل من 5
مؤشرات المطابقة المطلقة (AFI)	مؤشرات المطابقة المطلقة (AFI)
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريري (RMSEA)	مقبولة عندما تكون اقل من أو تساوي 0.080
مؤشرات المطابقة المترابطة (IFI)	مؤشرات المطابقة المترابطة (IFI)
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	مقبولة عندما تكون اكبر من أو تساوي 0.95
التشبعات المعيارية لفقرات القياس (Standardized Loading)	التشبعات المعيارية لفقرات القياس (Standardized Loading)
تشبع كل فقرة من فقرات المقياس	مقبولة عندما تساوي 50. أو اكبر

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

#### أ- اختبار التحليل العاملی التوکیدی لسوء مساعلۃ القائد

تشير نتائج التحليل العاملی التوکیدی الى أن كافة مؤشرات جودة المطابقة لمتغير سوء المساعلۃ القائد الظاهر كانت مقبولة استناداً إلى الشروط التي حددها (Hair et al., 2010) والمؤشرة في الجدول (5)، إذ اشارت النتائج ان قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريري (RMSEA) قد بلغت (0.057) ويعتبر هذا مقبول احصائياً كونها اقل من (0.080)، وحقق مؤشر المطابقة المقارن (CFI) قيمة مقدارها (0.947) وهي مقبولة لكونها تجاوز (0.95)، كما ان جميع التشبیعات المعيارية الفقرات تجاوزت (0.50)، وهذا مطابق للقاعدة المذکورة في الجدول (5). مما يؤكد إن البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة مطابقة لنموذج القياس المتمثل بمقاييس سوء مساعلۃ القائد.

#### ب- اختبار التحليل العاملی التوکیدی لمتغير مشاعر القائد (القلق في مكان العمل)

تبين نتائج معادلة النمذجة الهیكلية أن كافة مؤشرات جودة المطابقة لمتغير القلق في مكان العمل كانت مقبولة استناداً إلى الشروط التي حددها (Hair et al., 2010) والمؤشرة في الجدول (5)، إذ اشارت النتائج ان مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريري (RMSEA) قد بلغت (0.077) وتعتبر قيمته مقبولة كونها اقل من (0.080)، وحقق مؤشر المطابقة المقارن (CFI) قيمة مقدارها (0.982) وهي مقبولة احصائياً لكونها اكبر من (0.95)، كما ان جميع التشبیعات المعيارية الفقرات تجاوزت (0.50) وهذا مطابق للقاعدة المذکورة في الجدول (5) ، مما يؤكد إن البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة مطابقة لنموذج القياس المتمثل بمقاييس القلق في مكان العمل.

#### ت- اختبار التحليل العاملی التوکیدی لمتغير نمط ادارة الخطأ

تُظهر نتائج معادلة النمذجة الهیكلية أن مؤشرات جودة المطابقة لمتغير نمط ادارة الخطأ الظاهر بجانب الشكل كانت مقبولة استناداً إلى الشروط التي حددها (Hair et al., 2010) والمؤشرة في الجدول (5)، إذ بينت النتائج ان قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريري (RMSEA) قد بلغت (0.0732) وتعتبر هذه القيمة مقبولة كونها اقل من (0.080)، وحقق مؤشر المطابقة المقارن (CFI) قيمة مقدارها (0.956) وهي مقبولة احصائياً لكونها اكبر من (0.95)، كما كانت قيمة التشبیعات المعيارية الفقرات اكبر من (0.50)، وهذا مطابق للقاعدة المذکورة في الجدول (5)، مما يؤكد إن البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة مطابقة لنموذج القياس المتمثل بمقاييس نمط ادارة الخطأ.

#### ث- اختبار نمط مقت الخطأ

تبين نتائج معادلة النمذجة الهیكلية أن مؤشرات جودة المطابقة لمتغير نمط مقت الخطأ كانت مقبولة استناداً إلى الشروط التي حددها (Hair et al., 2010). والمؤشرة في الجدول (5)، إذ بينت النتائج ان قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريري (RMSEA) قد بلغت (0.064) وتعتبر هذه القيمة مقبولة كونها اقل من (0.080)، وحقق مؤشر المطابقة المقارن (CFI) قيمة مقدارها (0.952) وهي مقبولة احصائياً لكونها تجاوز (0.95)، وتجاوزت التشبیعات المعيارية الفقرات (0.50) وهذا مطابق للقاعدة المذکورة في الجدول (5)، مما يؤكد إن البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة مطابقة لنموذج القياس المتمثل بمقاييس نمط مقت الخطأ.

### 2- ثبات المقايس

لغرض التتحقق من الثبات البنائي (Construct reliability) لأداة قياس الدراسة الحالیة للتأكد من أن الاستبانة تقيس ما وضعت لقياسه والتتأكد من صدقها من خلال معامل الثبات باستخدام طريقة الاتساق الداخلي، تم حساب معامل الثبات لمتغيرات اداة القياس باستعمال معامل إرتباط كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) الموضح في الجدول (6).

#### جدول (6) معاملات كرونباخ الفا لنموذج القائد

المعامل كورنباخ الفا	المقياس
.948	سوء المساعلة
.928	القلق في مكان العمل
.975	نمط ادارة الخطأ
.952	نمط مقت الخطأ

الجدول (6) الى ان قيم معامل كرونباخ الفا قد تراوحت بين (0.928 - 0.975). وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لأنّ قيمتها أكبر من (0.75) وفقاً لما حدده (Nunnally & Bernstein, 1994) والتي تدل على أن الأداة تتصف بالإتساق والثبات الداخلي.

**ثانياً: الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة:** عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

تناول هذه الفقرة الوصف الإحصائي لنتائج الدراسة التطبيقية مع تحليل وتفسير هذه النتائج لنموذج القائد. ويتضمن هذا الجزء عرض للمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لفقرات الإستبانة المتعلقة بمتغير سوء المساعلة القائد بأبعاده الثلاث (خصائص البيئة، خصائص المراقب، وخصائص المعايير)، ومشاعر القائد (القلق في مكان العمل)، ونمط القائد في التعامل مع الخطأ (ادارة الخطأ، ومقت الخطأ).

#### 1- سوء المساعلة القائد

يشير الجدول (7) الى المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وأدنى وأقصى إجابة ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لإجابات الأفراد عينة الدراسة اتجاه متغير سوء المساعلة على مستوى القيادات الادارية (العمداء ومعاونيهم)، إذ تؤشر حصول الفقرة (14) التي تشير إلى (غالباً ما يركز العاملون في الأجهزة الرقابية على الامور البسيطة غير المهمة ، ويتصدون اهمال الامور المهمة والجوهرية) على أعلى المتوسطات الحسابية بمقدار (4.30) بمستوى إجابة "مرتفع جداً" ، وبإنحراف معياري قدره (0.99)، مما يشير الى انسجام وتناغم إجابات الأفراد عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة. في حين تبين ان الفقرة (6) والتي تشير إلى (لا ارى بوضوح من الشخص او 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" وبإنحراف معياري بلغ (1.04)، وهذا يؤشر اتساق وتناغم إجابات الأفراد عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة. أما على المستوى العام لمتغير سوء المساعلة فقد كان المتوسط الحسابي العام (3.95) بمستوى إجابة "مرتفع" ، وبإنحراف معياري قدره (0.66) وهذا يشير إلى وجود مستوى مرتفع من الادراك لسوء المساعلة بين القيادات الادارية (العمداء ومعاونيهم).

#### الجدول (7)

**المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لسوء المساعلة (N=204)**

الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	ن
				كثافة المساعلة	
12	مرتفع	0.99	4.01	أشعر أنني مساعل في العمل عن الكثير من القضايا والامور.	.1
11	مرتفع	1.05	4.02	أشعر بالمساعلة في العمل أمام الكثير من الجهات والاطراف ذات العلاقة .	.2
27	مرتفع	0.98	3.78	أجد صعوبة في تنفيذ مسؤولياتي الوظيفية في العمل.	.3

23	مرتفع	0.98	3.81	أجد صعوبة كبيرة للوفاء بجميع المسؤوليات الملقاة على عاتقي في العمل.	.4
<b>غموض المساعلة</b>					
30	مرتفع	0.93	3.47	لا أجد شيئاً واضحاً تجاه الامور والقضايا التي أكون مسؤولاً عنها في العمل.	.5
29	مرتفع	1.04	3.62	لا ارى بوضوح من الشخص او الجهة الرقابية التي أكون مسؤولاً أمامها نحو ما أقوم به من عمل.	.6
6	مرتفع	1.02	4.07	ارى أني في حيرة من أمرى بشأن ماهية وطبيعة الامور المسؤول عنها تحديداً في العمل.	.7
<b>عدم توافقية المساعلة</b>					
16	مرتفع	1.03	3.98	تتعارض مسؤولياتي مع مهامات أخرى في بعض مجالات العمل.	.8
7	مرتفع	1.01	4.06	تتعارض مسؤولياتي تجاه بعض الأشخاص والاطراف مع مهاماتي تجاه آخرين واطراف آخرين.	.9
8	مرتفع	1.02	4.05	إذا حققت مسؤولياتي المطلوبة مني في أحد مجالات وظيفتي ، فإنها قد تتدافع 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
<b>خصائص المراقب</b>					
<b>سوء سلوك المراقب</b>					
19	مرتفع	0.92	3.93	يخضع العاملون في الاجهزة الرقابية للضغوطات الخارجية (الاجتماعية او الحزبية) عند ممارسة مسؤولياتهم.	.12
26	مرتفع	0.91	3.78	تتأثر درجة المساعلة والمحاسبة من قبل العاملين في الاجهزة الرقابية بمستوى العلاقة الشخصية والمحاباة الوظيفية .	.13
1	مرتفع جداً	0.99	4.30	غالباً ما يركز العاملون في الاجهزة الرقابية على الامور البسيطة غير المهمة ، ويقتصرنون اهتمامهم والجهرية.	.14
2	مرتفع جداً	0.99	4.21	يتبع العاملون في الاجهزة الرقابية الانتقانية في متابعة القضايا وفي فتح ملفات الفساد.	.15
22	مرتفع	0.94	3.89	يسعى بعض العاملين في الاجهزة الرقابية الى خلق المشاكل والبحث عن الفضائح ، وليس تقويم الاداء وتحسين فاعليته.	.16
10	مرتفع	0.99	4.04	يتصرف سلوك بعض العاملين في الاجهزة الرقابية بالتكبر والنظرية الاستعلائية على الآخرين .	.17
24	مرتفع	0.96	3.80	يتعامل العاملون في الاجهزة الرقابية بنفس انتمامي وعدائى تجاه المنظمة.	.18
28	مرتفع	1.02	3.72	لا يهدف العاملون في الاجهزة الرقابية الى تقويم العمل وتعليم الموظف كي يتتجنب الخطأ، وفي كثير من الأحيان يتوجه 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
<b>فقدان الخبرة والتخصص</b>					
21	مرتفع	1.19	3.91	يفقد العاملون في الاجهزة الرقابية الى القابلية والمهارة والخبرة في مجال تأدية مهامات العمل الرقابي.	.21
14	مرتفع	1.19	3.99	يفقد العاملون في الاجهزة الرقابية الى المهنية ، فهم غالباً ما يكون هدفهم الاساسي تصعيد الاخطاء ، وليس تقويم الأداء الخاطئ غير المقصود.	.22
18	مرتفع	1.23	3.96	يفقد العاملون في الاجهزة الرقابية الى المعرفة بالتعليمات والقوانين لكونهم حديثي التعيين في هذا المجال الحيوي .	.23

13	مرتفع	1.17	4	لا تنسجم المؤهلات العلمية لأغلب العاملين في الاجهزة الرقابية مع طبيعة عمل منظمتنا 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 المساعدة					
25	مرتفع	1.09	3.79	يعمل كل جهاز من الاجهزة الرقابية بتعليمات تختلف عن غيرها، مما يؤدي الى عرقلة العمل والاداء.	.26
4	مرتفع	1.10	4.14	يؤدي عدم ثبات التعليمات التي تعتمدتها الاجهزة الرقابية وتغيرها بشكل مستمر الى تعدد الآراء والاجتهادات والتآويلات .	.27
5	مرتفع	1.05	4.09	لا تعمل الاجهزة الرقابية على مستوى جميع الكليات بشكل موحد وبنسق واحد من العمل الرقابي والتدقيقى .	.28
20	مرتفع	1.04	3.93	تحتاجاليات العمل الرقابي الى التحديث لمواكبة التغييرات والتحولات التنظيمية والبيئية .	.29
3	مرتفع	1.12	4.19	غالباً ما لا توجد قاعدة بيانات موحدة للقوانين والتعليمات التي تعتمدتها الاجهزة الرقابية.	.30
متوسط المساعدة بشكل عام		<b>0.66</b>	<b>3.95</b>		

## 2- القلق في مكان العمل

يفصل الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأدنى وأقصى إجابة ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لإجابات الأفراد عينة الدراسة اتجاه القلق في مكان العمل، عند النظر الى الجدول نؤشر حصول الفقرة (8) التي تشير إلى (حتى عندما ابذل أقصى ما أستطيع ، لا ازال أشعر بالقلق ازاء اداء كلتي 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 اداء كلتي) 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 ومعاولنיהם) عينة الدراسة لديهم شعور عالي بالقلق بشأن اداء كلتياتهم وعدم القدرة على تحقيق اهداف العمل.

### الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية للقلق في مكان العمل (N=204)

الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	T
8	مرتفع	0.95	3.66	غالباً ما تراودني أفكار عن ضعف اداء كلتي.	.1
6	مرتفع	0.96	4.07	أخشى أن يكون أداء كلتي أقل من أداء باقي الكليات.	.2
7	مرتفع	1.05	4.02	أشعر بالتوتر والقلق بشأن عدم القدرة على تحقيق أهداف العمل.	.3
2	مرتفع	0.98	4.19	أنا قلق من عدم ثقتي تقدير ايجابي عن أداء كلتي.	.4
4	مرتفع	0.97	4.14	غالباً ما أشعر بالقلق تجاه احتمالية عدم قدرتي على تحقيق مهام عمل كلتي في الوقت المحدد.	.5
3	مرتفع	0.95	4.15	أنا قلق بشأن ما إذا كان الآخرون يقدرون اداء كلتي جيداً	.6

5	مرتفع	0.93	4.07	أخشى من عدم تمكني على إدارة متطلبات عمل كلينيتي بنجاح.	.7
1	مرتفع جداً	0.92	4.22	حتى عندما ابذل أقصى ما أستطيع ، لا ازالأشعر بالقلق ازاء اداء كلينيتي بشكل جيد.	.8
مرتفع		<b>0.79</b>	<b>4.06</b>	القلق في مكان العمل بشكل عام	

### 3- نمط ادارة الخطأ

يدرج الجدول (9) المتوسطات والانحرافات وأدنى وأقصى إجابة ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لإجابات الأفراد عينة الدراسة اتجاه متغير (نمط ادارة الخطأ) على مستوى القيادات الادارية (العمداء ومعاونيهم)، إذ نؤشر حصول الفقرة (1) التي تشير إلى (ينظر مسؤولي المباشر الى اخطاء العمل على انها مفيدة جداً لتحسين الإجراءات) على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ مقداره (2.53) بمستوى إجابة "منخفض"، وبانحراف معياري مقداره (1)، مما يبين إتساق إجابات الأفراد الارادة عينة الدراسة وإنجامها تجاه هذه الفقرة من فقرات متغير نمط ادارة الخطأ. في حين تبين ان الفقرة (16) والتي تشير إلى (عندما يرتكب شخص ما الخطأ في القسم، فان مسؤولنا المباشر يحثنا 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 الارادة عينة الدراسة وتناغمها اتجاه هذه الفقرة. أما على مستوى المعدل العام لمتغير نمط ادارة الخطأ فقد بلغ المتوسط الحسابي العام (2.15) وبانحراف معياري قدره (1) وعند مستوى إجابة "منخفض" وهذا يشير إلى القيادات الادارية (العمداء ومعاونيهم) في الكليات عينة الدراسة لا تتبني نمط ادارة الخطأ عند حدوث الاخطاء في العمل، بمعنى ان هذه القيادات لا تشجع على التعلم من الاخطاء ولا تنسامح مع الخطأ عند حدوثها، وتعاقب على ارتكابه.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والإتحارات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لنمط ادارة للخطأ (N=469)

الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	ن
1	منخفض	1	2.53	ينظر مسؤولي المباشر الى اخطاء العمل على انها مفيدة جداً لتحسين الإجراءات.	.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 اخطاء العمل بعد حدوثها بشكل كامل.	.3
6	منخفض	1.11	2.17	عند ارتكاب الاخطاء، يشجع مسؤولي المباشر على استغراف الكثير من الوقت للتفكير بأسبابه.	.4
11	منخفض	1.19	2.09	بعد ارتكاب الاخطاء، يوجه مسؤولي المباشر بضرورة تحليل أسبابه.	.5
13	منخفض	1	2.07	يؤمن مسؤولي المباشر بإمكانية تجنينا للخطأ.	.6
8	منخفض	1.11	2.15	يعتقد مسؤولي المباشر ان الاخطاء في العمل تقدم معلومات مهمة لاستمرارية العمل.	.7
3	منخفض	1.15	2.23	يعتقد مسؤولي المباشر ان الاخطاء ترشد الى الاشياء التي يمكن تحسينها.	.8
9	منخفض	1.17	2.15	يركز مسؤولي المباشر على اتقان مهام العمل بالشكل الذي يؤدي الى تعلم المزيد من الاخطاء.	.9
7	منخفض	1.1	2.15	عند حدوث الخطأ يرشد مسؤولي المباشر الى البحث عن السبل المناسبة لتداركه.	.10
2	منخفض	1.27	2.52	يعمل مسؤولي المباشر على توجيهنا صوب تصحيح الاخطاء فور وقوعها.	.11
10	منخفض	1.15	2.11	يبحث مسؤولي المباشر على التركيز على الهدف النهائي على الرغم من ارتكابنا	.12

				الأخطاء	
15	منخفض	1.14	2.04	عندما نعجز عن تصحيح أخطائنا في العمل، عادة ما يحثنا مسؤولنا 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 مسؤولنا المباشر بإمكانية الاعتماد على الآخرين.	.14
16	منخفض	1.13	2.02	عندما ترتكب الأخطاء يدعى مسؤولي المباشر فكرة استشارة الآخرين حول كيفية تصحيحها.	.15
17	منخفض	1	1.84	عندما يرتكب شخص ما الخطأ في القسم ، فإن مسؤولنا المباشر يحثنا على أخبار الآخرين حتى لا يرتكبوا نفس الخطأ.	.16
12	منخفض	1	2.08	في قسمنا غالباً ما يفكر مسؤولي المباشر في الكيفية التي يتم من خلالها تجنب الأخطاء من قبلنا.	.17
منخفض		1	2.15	ادارة الخطأ بشكل عام	

#### 4- نمط مقت الخطأ

يلخص الجدول (10) المتوسطات والانحرافات وأدنى وأقصى إجابة ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لإجابات الأفراد عينة الدراسة اتجاه متغير (نمط مقت الخطأ) على مستوى القيادات الادارية (العمداء ومعاونيه)، إذ نؤشر حصول الفقرة (5) التي تشير إلى (غالباً ما يشعر مسؤولي المباشر بالقلق من حدوث الأخطاء أثناء 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. 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 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 ومعاونيه) في الكليات عينة الدراسة تتبنى بشارز نمط مقت الخطأ في التعامل مع الخطأ عند حدوثه، بمعنى يخلق القائد بيئه عقابية لمنع حدوث الأخطاء وتكرارها.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لنمط مقت الخطأ (N=469)

الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	ن
9	مرتفع	.99	4.15	يشعر مسؤولي المباشر بالاجهاد عند ارتكابنا الاخطاء.	.1
10	مرتفع	.95	4.14	يشعر مسؤولي المباشر بالخجل عند ارتكابنا الاخطاء.	.2
3	مرتفع جداً	.90	4.25	غالباً ما يشعر مسؤولي المباشر بالخوف عند ارتكابنا الاخطاء.	.3
2	مرتفع جداً	.83	4.37	ينزعج مسؤولي المباشر ويغضب عند ارتكابنا الاخطاء.	.4
1	مرتفع جداً	.86	4.37	غالباً ما يشعر مسؤولي المباشر بالقلق من حدوث الأخطاء أثناء العمل.	.5
11	مرتفع	.81	4.08	يحمل مسؤولي المباشر شعار "لماذا نعترف بالخطأ ما لم يكتشفه احد.	.6
6	مرتفع	.85	4.19	يرى مسؤولي المباشر عدم جدوى مناقشة الاخطاء مع الآخرين.	.7

5	مرتفع جداً	.90	4.22	يخلق مسؤولي المباشر بيئة تشجع التستر على اخطائنا.	.8
4	مرتفع جداً	.88	4.24	(R) يفضل مسؤولي المباشر عدم الكشف عن اخطائنا داخل القسم.	.9
8	مرتفع	.91	4.17	اعترافنا لمسؤولينا المباشر بخطئنا يعرضنا للمساءلة.	.10
7	مرتفع	.87	4.19	قد يلحقناضرر اذا اكتشفت اخطائنا من قبل مسؤولينا المباشر.	.11
نط مقت الخطا بشكل عام					
مرتفع جداً					

### ثالثاً. اختبار الفرضيات

في هذه الفقرة نعمل على اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكيلية (Structural Equation Modeling)، التي تعد من الأدوات الإحصائية التي لها القابلية على التعامل مع أعداد كبيرة من المتغيرات والمتغيرات الكامنة (غير القابلة للفياس)، وهي تمثل البديل الأفضل لتحليل المسار، الانحدار المتعدد، والتحليل العائلي التوكيدى وتحليل السلسل الزمنية، لأنها لا تستخرج حجم التأثير والمعنى الإحصائية فقط ، وإنما تستخرج مدى ملائمة البيانات للنموذج المقترن للدراسة في ضوء عدد من المؤشرات الإحصائية، وهي طريقة توكيدية أكثر من كونها طريقة استكشافية. وقبل الشروع باختبار فرضيات الدراسة، عمد الباحث الى تحديد قوة العلاقة بين المتغيرات بالاعتماد على مصفوفة معاملات الإرتباط (Pearson) خطوة تمهدية تسبق اختبار الفرضيات، لمعرفة قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وتقديم دعم اولي يشير إلى وجود علاقة بين متغيرات الدراسة.

في ضوء ذلك يبين الجدول (11) ان أغلب المعاملات المبينة في الجدول اشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة وهذا يقدم دعم أولي (Initial Support) لفرضيات الدراسة. فعلى سبيل المثال، نلاحظ من الجدول (11) وجود علاقة إرتباط موجبة بين سوء المساءلة والقلق بلغت (\*\*)(0.485) و (\*\*)(0.392) بين سوء المساءلة ونط مقت الخطا و (\*\*)(-0.352) بين سوء المساءلة ونط ادارة الخطا.

جدول (11) معاملات الارتباط

		MISACCO	ANX	ERRM	ERRA
MISACCO	Pearson Correlation	1			
ANX	Pearson Correlation	.485**	1		
ERRM	Pearson Correlation	-.352-**	-.248-**	1	
ERRA	Pearson Correlation	.392**	.400**	-.522-**	1

### 1- اختبار العاقيب المباشرة لسوء المساءلة للقائد ونط القائد في إدارة الخطا من خلال الدور الوسيط للقلق في مكان العمل.

لغرض اجراء اختبار فرضيات التأثير المباشر وغير المباشر بين سوء المساءلة ونط القائد في ادارة الخطا من خلال الدور الوسيط القلق تم تصميم الشكل (3) والجدول (12 ) لتحديد معنوية علاقات التأثير بين الابعاد والمتغيرات.



الشكل ( 3 ) اختبار التأثير المباشر وغير المباشر لفرضية نمط ادارة الخطأ

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

الجدول (12)

الأوزان الانحدارية لاختبار فرضية التأثير المباشر لسوء مساعدة القائد والمتغير الوسيط "القلق في مكان العمل"

النتيجة	R2	P المعنوية	C.R. القيمة الحرجة	S.E. الخطأ المعياري	Estimate قيمة التأثير	مسار الانحدارات المباشرة
قبول الفرضية	.235	***	7.897	.073	.58	ANX <- MISACCO

ملاحظة:  $MISACCO = \text{سوء المساعدة}$  ،  $ANX = \text{القلق في مكان العمل}$

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

يبين الجدول (12) النتائج المتعلقة باختبار التأثير المباشر لفرضيات، فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) ( $R^2$ ) لسوء المساعدة في القلق بلغ (0.235) وهذا يشير إلى أن سوء المساعدة MISACCO تفسر (23.5%) من التغيرات التي ظرأت 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). ويشير مضمون هذه النتيجة إلى أن القادة الذين يكون لديهم مستوى عالٍ من الادراك لسوء المساعدة سوف يزيد من مستويات القلق لديهم. وهذا يشير إلى قبول الفرضية التي تقترح وجود تأثير معنوي بين سوء المساعدة والقلق في مكان العمل (مشاعر القائد).

ولاختبار فرضيات العاوقب غير المباشر لسوء المساعدة ونمط القائد في إدارة الخطأ من خلال الدور الوسيط للقلق في مكان العمل. سيقوم الباحث بإختبار العلاقة المباشرة بين المتغير الوسيط والمتغير التابع (نمط القائد في إدارة الخطأ) خطوة استباقية وكما هو موضح في الجدول (13)

الجدول (13)

الأوزان الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر للمتغير الوسيط في نمط القائد في ادارة الخطأ

النتيجة	R2	P المعنوية	C.R. القيمة الحرجة	S.E. الخطأ المعياري	Estimate قيمة التأثير	مسار الانحدارات المباشرة
قبول الفرضية	.062	.021	-2.306	.083	-.190	ERRM <- ANX

ملاحظة:  $ERRM = \text{نمط ادارة الخطأ}$  ،  $ANX = \text{القلق}$

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

نلاحظ من الجدول (13) اعلاه والخاص بإختبار فرضية التأثير المباشر للمتغير الوسيط (القلق في مكان العمل) في المتغير التابع (نمط القائد في ادارة الخطأ) قبول فرضية التأثير المباشر للقلق في نمط ادارة الخطأ.

اما 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 احصائيةً عندما تكون الحدود لا تساوي (0) وعدم اختلف الاشارة بين الحد الأعلى والحد الأدنى.

ومن أجل اختبار الفرضية الوسيطة الخاصة بالتأثير غير المباشر لسوء المساعدة للقائد في نمط ادارة الخطأ من خلال الفرق، تم تصميم الجدول (14) الذي يعرض نتائج مثل التأثير غير المباشر والحدود الدنيا والعليا لفترات الثقة والمعنوية ونتيجة الفرضية.

الجدول (14)

نتائج اختبار التأثير غير المباشر لسوء المساعدة التنظيمية ونمط القائد في إدارة الخطأ من خلال الدور الوسيط للفرق

النتيجة	المعنوية	فترات الثقة		التأثير غير المباشر	مسار التأثير غير المباشر
		الحد الأعلى	الحد الأدنى		
قبول الفرضية	.151	.009	-.231	-.070	ERRM <-- ANX <-- MISACCO

\* Significantly at the 0.05 level (2-tailed). \*\* Significantly at the 0.01 level (2-tailed).

ملاحظة: MISACCO = سوء المساعدة، ANX = الفرق، ERM = نمط ادارة الخطأ

المصدر: من إعداد الباحث بالأعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.24 (AMOS v.24).  
يلاحظ من خلال البيانات المعروضة في الجدول (14) وجود تأثير غير مباشر سالب لسوء المساعدة التنظيمية ونمط القائد في إدارة الخطأ من خلال الدور الوسيط للفرق في مكان العمل بلغ (-0.070). عند مستوى معنوية (0.05) وهو دالة احصائيةً كما كانت الحدود الدنيا والعليا لفترات الثقة أكبر من الصفر وبإشارات مختلفة، وعليه تقبل الفرضية.

## 2- اختبار التأثير غير المباشر لسوء المساعدة في نمط مقت الخطأ من خلال الدور الوسيط للفرق في مكان العمل.

لاختبار فرضيات العوائب غير المباشرة لسوء المساعدة ونمط القائد في مقت الخطأ من خلال الدور الوسيط (الفرق في مكان العمل). سيقوم الباحث بإختبار العلاقة المباشرة بين المتغير الوسيط والمتغير التابع (نمط القائد في مقت الخطأ) خطوة استباقية وكما هو موضح في الشكل (4) والجدول (15)



الشكل (4) اختبار التأثير المباشر وغير المباشر لفرضية نمط مقت الخطأ

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

الجدول (15)

الأوزان الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر للمتغير الوسيط في نمط القائد في مقت الخطأ

النتيجة	R2	P المعنوية	C.R. القيمة الحرجة	S.E. الخطأ المعياري	Estimate قيمة التأثير	مسار الانحدارات المباشرة
قبول الفرضية	.16	.006	2.772	.058	.160	ERRA <-- ANX

ملاحظة: ERRA = نمط مقت الخطأ، ANX = الفرق

المصدر: من إعداد الباحث بالأعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.24 (AMOS v.24).  
يلاحظ من الجدول (15) اعلاه والخاص بإختبار فرضية التأثير المباشر للمتغير الوسيط (الفرق في مكان العمل) في المتغير التابع (نمط القائد في مقت الخطأ) قبول فرضية التأثير المباشر للفرق في نمط مقت الخطأ.

ولغرض اجراء اختبار التأثيرات غير المباشرة بين سوء المساعدة ونمط مقت الخطأ من خلال الدور الوسيط للفرق، تم تصميم الجدول (16) الذي يعرض نتائج مثل التأثير غير المباشر والحدود الدنيا والعليا لفترات الثقة والمعنوية ونتيجة الفرضية.

**الجدول (16)**  
نتائج اختبار التأثير غير المباشر لسوء المساعدة التنظيمية ونمط القائد في مقت الخطا من خلال الدور الوسيط للقلق في مكان العمل

النتيجة	المعنوية	فتره الثقة		التأثير غير المباشر	مسار التأثير غير المباشر
		الحد الأعلى	الحد الأدنى		
قبول الفرضية	.008	.226	.025	.092	ERRA <-- ANX <-- MISACCO * Significantly at the 0.05 level (2-tailed). ** Significantly at the 0.01 level (2-tailed).

ملاحظة: = سوء المساعدة، ERRA = نمط مقت الخطا، ANX = القلق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.24) يلاحظ من خلال البيانات المعروضة في الجدول (16) وجود تأثير غير مباشر ومحض لسوء المساعدة ونمط القائد في مقت الخطا من خلال الدور الوسيط للقلق بلغ (0.092). عند مستوى معنوية (0.05) وهو دال احصائياً كما كانت الحدود الدنيا والعليا لفتره الثقة أكبر من الصفر وبإشارات متتشابه، وعليه تقبل الفرضية.

#### الاستنتاجات

تم الوصول إلى الاستنتاجات في ضوء نتائج الاحصاء الوصفي واختبار الفرضيات المتعلقة بمتغيرات النموذج المقترن المتمثلة بـ (سوء المساعدة، القلق في مكان العمل، نمط ادارة الخطا، ونمط مقت الخطا) وهي على النحو ادناه:

1- اظهرت نتائج الدراسة بأن القيادات الإدارية عينة الدراسة (العمداء ومعاونיהם) لديهم مستوى مرتفع من الادراك لسوء المساعدة وهذا يشير إلى أن هناك انسجاماً عالياً بين القادة على ان الاجهزه والهيئات الرقابية لا تحقق الغرض الذي وجدت من اجله. وقد يعود سبب ذلك اما لطبيعة "خصائص بيئه المساعدة" المتمثلة بكثافة وغموض وعدم توافقها المساعدة، او "خصائص المراقب" المتمثلة بسلوك المراقب وافقاره للخبرة والتخصص، او "خصائص معايير المساعدة" المتمثلة بعدم ثبات التعليمات التي تعتمدها الاجهزه الرقابية وعدم عملها بنسق موحد في جميع الكليات عينة الدراسة.

2- اشارت نتائج الدراسة الى أن لدى القيادات الإدارية عينة الدراسة شعور عالي بالقلق بشأن اداء كلياتهم وعدم قدرتهم على تحقيق اهداف العمل، ويعزى ذلك القلق الى تعدد الاجهزه والهيئات الرقابية، اذ يساعل القيادات الإدارية عينة الدراسة أمام الكثير من الجهات والاطراف ذات العلاقة، مما يفرض عليهم تحديات عند تنفيذ مسؤولياتهم الوظيفية، يؤدي ذلك بالنتيجة الى زيادة مستويات القلق والتوتر المترتب في مكان العمل.

3- خلصت نتائج الدراسة الى ان القيادات الإدارية عينة الدراسة يتبنون (نمط ادارة الخطا) بمستوى منخفض، و (نمط مقت الخطا) بمستوى مرتفع جداً، وهذا يشير الى ان القادة لا يتبنون نمط ادارة الخطا الذي يتسامح مع الاخطاء للاستفادة من فرص التعلم التي توفرها تلك الاخطاء، وانما يتبنون (نمط مقت الخطا) الذي يخلق بيئه عاقيبة تمنع حدوث الاخطاء. ويرجع السبب في ذلك الى خشيه القادة من عواقب المساعدة المفروضة عند حدوث الاخطاء، لأنهم يعتقدون ان بعض العاملين في الاجهزه الرقابية لا يعملون بمهنية و موضوعية عند تعاملهم مع الاخطاء التي تحدث، اذ تشير دراستنا النوعية الى ان بعض العاملين في الاجهزه الرقابية يعملون على تصيد الاخطاء اكثر من عملهم على تقويم العمل.

4- توصلت نتائج الدراسة الى وجود علاقة تأثير غير مباشر ذات دلالة معنوية لسوء المساعدة في القلق في مكان العمل. بمعنى أن ادراك القيادات الإدارية (العمداء ومعاونיהם) لسوء المساعدة بمستوى عالٍ يمكن أن يتباين بوجود مستوى عالٍ من مشاعر القلق في مكان العمل. وان هذا القلق نابع من خوف

القادة من عدم قدرتهم على الوفاء بمتطلبات المساءلة ولاعتقادهم انهم قد يظلمون فيما لو تم مسأളتهم بسبب سوء نظام المساءلة.

5- توصلت نتائج الدراسة عن وجود تأثير مباشر سلبي ذو دلالة معنوية لقلق في مكان العمل في نمط ادارة الخطأ، وهذا يشير الى ان مشاعر قلق القادة عينة الدراسة تقلل من تبني القادة لنمط ادارة الخطأ، وذلك لأن طبيعة القلق تفرض على القادة الابتعاد عن كل ما يسبب القلق فضلاً عن ايجاد الموارد والاليات التي تخف من هذا القلق، لذلك يبتعدون عن نمط ادارة الخطأ الذي يتسامح مع الاخطاء.

6- اظهرت النتائج وجود تأثير غير مباشر سلبي ذو دلالة معنوية بين سوء المساءلة ونمط ادارة الخطأ من خلال توسط (القلق في مكان العمل)، وهذا يشير إلى أن القلق في مكان العمل، يفسر جزء من أسباب العلاقة بين سوء المساءلة ونمط ادارة الخطأ.

7- تضمنت النتائج وجود تأثير معنوي لقلق مكان العمل في نمط مقت الخطأ. وهذا يشير الى ان مشاعر قلق القادة عينة الدراسة تدفعهم لتبني نمط مقت الخطأ، وذلك لأن القلق يمثل حالة من عدم الاستقرار العاطفي التي تؤثر على خيارات الفرد، ونظرًا لأن هذا القلق ناتج من طبيعة المساءلة المفترضة على الاخطاء لذلك يؤثر القلق بشكل ايجابي على تبني نمط مقت الخطأ.

8- اشارت النتائج الى وجود علاقة تأثير غير مباشرة سالبة وذات دلالة معنوية بين سوء المساءلة ونمط مقت الخطأ من خلال الدور الوسيط للقلق في مكان العمل وهذا يشير إلى أن القلق في مكان العمل يساهم في تفسير جزء من أسباب العلاقة بين سوء المساءلة ونمط مقت الخطأ.

### التصويبات

1. 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.

2. نظرًا للدور السلبي للأثر السلبي لسوء المساءلة في العواقب المتحققة على مستوى القائد والتبعين، يوصي الباحث بضرورة سعي الاجهزة والهيئات الرقابية لخلق تصور ايجابي لدى القيادات الادارية والتبعين للمساءلة ودورها الايجابي في تقويم العمل، وذلك من خلال التركيز على خلق بيئة مساعدة تتسم بالوضوح والتوافق، وتعزيز تجرب وخبرات العاملين في الاجهزة الرقابية، وتحديث معايير المساءلة لكي توافق التغيرات والتطورات في بيئة العمل.

3. للحد من سوء سلوك بعض العاملين في الاجهزة والهيئات الرقابية، وتحديدًا افتقار بعضهم للمهنية والموضوعية في ممارسة العمل الرقابي، يوصي الباحث بضرورة تعزيز الاجهزة والهيئات الرقابية لثقافة النزاهة والشفافية من خلال مدونات مكتوبة وعلنية ومتاحة لجميع الافراد العاملين، لتكون بمثابة مبادئ توجيهية للعمل السليم، ومنح الامتيازات للممثليين لها تشجيعاً لهم، وبما يجعلهم نماذج يحتذى بها من قبل اقرانهم الاخرين.

4. لقليل مشاعر القلق لدى التابعين، يوصي الباحث بضرورة خلق بيئة مساعدة ايجابية من خلال تقليل الغموض والتعارض بالمسؤوليات المنطة بالفرد، والاعتماد على المساءلة التقويمية الهدافة

إلى تقويم الاحفاف والانحرافات بدلاً من المسائلة الهادفة إلى تصيد الأخطاء ومعاقبة الأفراد العاملين.

5. لتعزيز استقلالية الأجهزة والهيئات الرقابية وعدم خضوعها للضغوطات المختلفة، يوصي الباحث بضرورة اختيار القيادات الإدارية التي يشهد لها بالاستقلالية والنزاهة، وسن القوانين التي تمنحهم القوة والصلاحيات لتعزيز موقفهم في عدم الخضوع للضغوطات الحزبية والاجتماعية.
6. أن تعدد الأجهزة الرقابية وعدم وجود استراتيجية أو نمط عمل موحد لها يؤدي إلى تعدد الآراء والاجتهادات مما يتسبب بإرباك العمل بسبب العمل على ارضاء كل الأجهزة الرقابية على حساب سير العمل، لتجنب هذا الإرباك والغموض الناجم عن تعدد الأجهزة الرقابية، ولجعل اجراءات المسائلة تعمل بنسق واحد في جميع المنظمات، يوصي الباحث بضرورة الركون إلى جهاز رقابي متخصص واحد يتولى مسؤولية الرقابة على جميع المنظمات.
7. على الأجهزة والهيئات الرقابية تطوير إمكانات وقابليات الأفراد الذين يمارسون العمل الرقابي من خلال اشراكهم بدورات تدريبية متخصصة داخل وخارج البلد لتطوير قدراتهم الرقابية.
8. على الأجهزة الرقابية ان تعمل غرس الثقة بينها وبين الاطراف الخاضعة لمسائلة، وذلك من خلال الموافقة بين القيم التي يتبناها العاملين في تلك الأجهزة الرقابية وسلوكهم الفعلي، فضلاً عن التنسيق مع الاطراف الخاضعة لمسائلة، وتوضيح اجراءات المسائلة، والسماح لهم بطرح كافة الاسئلة والاستفسارات الهادفة إلى تجنب الأخطاء والاحفاف.
9. نظراً للتاثير السلبي لسوء المسائلة في نمط ادارة الخطأ الذي يلعب دوراً مهماً في التعلم من الأخطاء وعدم تكرارها مستقبلاً، يوصي الباحث الأجهزة والهيئات الرقابية بضرورة العمل على التقليل من تخوف القادة من الأحكام التي قد تصدر من الأجهزة الرقابية على عدم الامتثال لإجراءات المسائلة، مما ينعكس بشكل ايجابي على تبنيهم لنمط ادارة الخطأ.

## المصادر

1. اخواشيدة، عالية خلف (2006). "المسائلة والفاعلية في الادارة التربوية". الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
2. السبيعي، فارس بن علوش بن بادي آل دييان (2010). "دور الشفافية والمسائلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية". اطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية. فلاق، محمد، حدو، احلام (2015). "دور الشفافية والمسائلة في الحد من الفساد الإداري-تجرب دولية". مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال، المجلد (1)، العدد (1).
3. قسوم، حنان (2015). "اثر الشفافية والمسائلة على الاصلاح الاداري"، مجلة ابحاث، العدد 4
4. Endler, N. S., & Kocovski, N. L. (2001). "State and trait anxiety revisited". *Journal of anxiety disorders*, 15(3), 231-245.
5. 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.

6. 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.
7. 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.
8. 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.
9. Adelberg, S., & Batson, C. D. (1978). "Accountability and helping: When needs exceed resources". *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(4), 343-350.
10. 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.
11. 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.
12. Beu, D., & Buckley, M. R. (2001). "The hypothesized relationship between accountability and ethical behavior". *Journal of Business Ethics*, 34(1), 57-73.
13. Block, L. (2003). "The leadership-culture connection: an exploratory investigation", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 24 No. 6, pp. 318-334.
14. Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. sage.
15. Braun, V., & Clarke, V. (2006). "Using thematic analysis in psychology". *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
16. 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.
17. 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.
18. 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.
19. 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.
20. 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.
21. 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.
22. 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.
23. 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.
24. Dubnick, M. (2005). "Accountability and the promise of performance: In search of the mechanisms". *Public Performance & Management Review*, 28(3), 376-417.

25. Edmondson, A. (1999). "Psychological safety and learning behavior in work teams". *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
26. 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.
27. 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.
28. 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.
29. Frese, M., & Keith, N. (2015). "Action errors, error management, and learning in organizations". *Annual review of psychology*, 66, 661-687.
30. 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..
31. 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.
32. 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.
33. 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.
34. 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.
35. 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.
36. 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.
37. 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.
38. 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.
39. Hall, A. T. (2005). "Accountability in organizations: An examination of antecedents and consequences". (Doctoral dissertation), The Florida State University.
40. 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.
41. 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.

42. 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*.
43. Hinkin, T. R. (1995), "A Review of Scale Development Practices in the Study of Organizations", *Journal of Management*, Vol. 21, No.(5), pp: 967-988.
44. 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.
45. 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.
46. Holloway, I., & Todres, L. (2003). "The status of method: flexibility, consistency and coherence". *Qualitative research*, 3(3), 345-357.
47. Huse, M. (2005). Accountability and creating accountability: A framework for exploring behavioural perspectives of corporate governance. *British journal of management*, 16, S65-S79.
48. 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.
49. Joannides, V. (2012). "Accountability and the problematics of accountability". *Critical Perspectives on Accounting*, 23(3), 244-257.
50. Jørgensen, T. B. (1987). "Control-An Attempt at Forming a Theory". *Scandinavian Political Studies*, 10(4), 279-300.
51. Klimoski, R., & Inks, L. (1990). "Accountability forces in performance appraisal". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 45(2), 194-208.
52. 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.
53. Lerner, J. S., & Tetlock, P. E. (1999). "Accounting for the effects of accountability". *Psychological bulletin*, 125(2), 255-275.
54. Macovei, C. M. (2016). "Measuring Job Anxiety in Military Organization". *International conference knowledge-based organization* 22(2), 451-456.
55. 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.
56. 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.
57. 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.
58. 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.
59. 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.
60. Messner, M. (2009). "The limits of accountability". *Accounting, Organizations and Society*, 34(8), 918-938.

61. 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.
62. 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.
63. Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
64. 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.
65. 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.
66. 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.
67. 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.
68. Rybowiak, 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.
69. Schillemans, T., Van Twist, M., & Vanhommerig, I. (2013). "Innovations in accountability: Learning through interactive, dynamic, and citizen-initiated forms of accountability". *Public Performance & Management Review*, 36(3), 407-435.
70. Schlenker, B. R., Britt, T. W., Pennington, J., Murphy, R., & Doherty, K. (1994). "The triangle model of responsibility". *Psychological review*, 101(4), 632-652.
71. 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.
72. 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.
73. 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.
74. Sunil, K., & Rooprai, K. Y. (2009). "Role of emotional intelligence in managing stress and anxiety at workplace". *Proceedings of ASBBS*, 16(1), 163-172.
75. Tetlock, P. E. (1985). "Accountability: The neglected social context of judgment and choice". *Research in organizational behavior*, 7(1), 297-332.
76. Tetlock, P. E., & Boettger, R. (1989). "Accountability: A social magnifier of the dilution effect". *Journal of personality and social psychology*, 57(3), 388-398.
77. Thoms, P., Dose, J. J., & Scott, K. S. (2002). "Relationships between accountability, job satisfaction, and trust". *Human resource development quarterly*, 13(3), 307-323.
78. 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.
79. 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.

80. Wikhamn, W., & Hall, A. T. (2014). Accountability and satisfaction: organizational support as a moderator. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 29 No, 5, 458-471
81. 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.
82. 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.
83. 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.
84. Zhao, B. (2011). "Learning from errors: The role of context, emotion, and personality". *Journal of organizational Behavior*, 32(3), 435-463.
85. Zhao, B., & Olivera, F. (2006). "Error reporting in organizations". *Academy of Management Review*, 31(4), 1012-1030.

## ملحق (1)

### البحث النوعي الاستكشافي

#### Exploratory qualitative research

##### اسئلة مقابلات شبه مهيكلة<sup>3</sup>

س1/ هل تعتقد ان تصرفاتك وقراراتك تخضع للمساءلة والمراقبة من جهات داخل المنظمة او خارجها؟

ومن هي هذه الجهات؟

س2/ ما هي نقاط الضعف التي تعاني منها الأجهزة الرقابية داخل المنظمة او خارجها (مثل المدير، الرقابة المالية الخارجية، المفتش العام، النزاهة، الرقابة الداخلية وما شابه ذلك)؟

س3/ هل تعتقد ان الأجهزة الرقابية الداخلية او الخارجية تساهم في تحسين أداء العمل او تعرقله ولماذا؟

س4/ هل ان تعدد الأجهزة الرقابية يعد عامل ايجابي او سلبي ولماذا؟

س5/ من وجهة نظرك الشخصية، ما هي الجوانب السلبية في عمل الأجهزة الرقابية؟ وكيف يمكن تجنبها؟

س6/ هل ان مساعلة الأفراد ومراقبة عملهم تقتصر على المعايير او الإجراءات التي يستخدمونها عند اتخاذ القرارات (المساعلة على الوسائل) ام تقتصر المساعلة على النتائج النهائية لقراراتهم بغض النظر عن الوسائل والإجراءات المتبعة (المساعلة على النتائج)؟ وأيهما أفضل من وجهة نظرك ولماذا؟

س7/ هل تعتقد ان كثرة مراقبة وتدقيق سلوكيات العاملين في المنظمة عامل ايجابي او سلبي للأداء ولماذا؟

س8/ هل يقترن عدم الالتزام بالتعليمات والقوانين وتحقيق متطلبات المساعلة التعرض للعقوبة والمحاسبة؟  
بالمقابل هل يقترن الالتزام بالتعليمات والقوانين وتحقيق متطلبات المساعلة الحصول على المكافأة؟

<sup>3</sup> لم ندرج استماراة الاستبيان لوجودها في الوصف الاحصائي في الجانب العملي