



## **ثقافة إدارة الخطأ كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التكوينية والملكية النفسية بالتطبيق على المستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط**

إعداد

د. رغباء محمد حلمي عطا

مدرس إدارة الأعمال، معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية، دمياط الجديدة

[lmsaaably@hotmail.com](mailto:lmsaaably@hotmail.com)

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الثالث - العدد الثاني – الجزء الثالث - يوليو ٢٠٢٢

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

عطا، رغباء محمد حلمي (٢٠٢٢). ثقافة إدارة الخطأ كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التكوينية والملكية النفسية بالتطبيق على المستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٣(٢) ج ٣، ١٤٦١ - ١٥١٧.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

## **ثقافة إدارة الخطأ كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التكوينية والملكية النفسية بالتطبيق على المستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط**

د. رغداء محمد حلمي عطا

### **ملخص**

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مشكلة ثقافة إدارة الخطأ والتي تعاني منها معظم المنظمات نتيجة المتغيرات والتطورات المحيطة ببيئة العمل، حيث تشير الدراسات الحديثة إلى أهمية دور ثقافة إدارة الخطأ باعتبارها مفهوماً حديثاً يسعى الي تطوير السمات الشخصية للأفراد، كما تسعى الدراسة إلى تقديم نموذج لتحديد طبيعة العلاقة بين القيادة التكوينية والملكية النفسية من خلال الدور الوسيط لثقافة إدارة الخطأ، وذلك على عينة عشوائية طبقية تم سحبها من خلال عينة المجموعات العشوائية ومكونة من (٢٥٦) مفردة من الأطباء والمرضى بالمستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط، وقد استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات واختبار الفروض، حيث أبرزت نتائج الدراسة وجود تأثير للقيادة التكوينية على الملكية النفسية، وكذلك تأثير ثقافة إدارة الخطأ على الملكية النفسية وذلك عند اختبار النموذج المقترح، وعليه أسهمت الدراسة في تطوير أدبيات ثقافة إدارة الخطأ، من خلال تطوير واختبار نموذج يوضح الدور الوسيط لثقافة إدارة الخطأ على العلاقة بين القيادة التكوينية والملكية النفسية في المستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط واختتمت الدراسة بمناقشة النتائج ودلالاتها، والدراسات المستقبلية المنبثقة منها.

### **الكلمات المفتاحية:**

القيادة التكوينية، ثقافة إدارة الخطأ، الملكية النفسية

## مقدمة

تشكل القيادة التكيفية مرتكزاً أساسياً لتسجيل مستويات عالية الجودة بالمنظمات المتعددة (Wild et al: 2020) حيث لا تعتبر المنظمات هياكل ميكانيكية جامدة وإنما تنظر للمنظمة كمنظومة متفاعلة مع التغيرات الداخلية والخارجية (Burton: 2020)، الأمر الذي يستلزم منها القيام بسلوكيات ريادية من خلال آليات متجددة واتساع نطاق الأدوار المسندة إلي القادة المتكيفين وتعزيز الأفكار الجديدة والمشاركة في الأنشطة المبتكرة خارج نطاق أدوارهم الرسمية (Edward et al: 2020)، فهناك سلسلة من الاتصالات المفتوحة تقوم من خلالها القيادة التكيفية بتشجيع العاملين على تكوين شبكات اتصال لتسهيل مشاركة المعلومات بشكل أفضل، كما يتم تشجيعهم على الابتكار وإيجاد الحلول المميزة، مما يؤدي إلى تعزيز الأداء التنظيمي.

لذا تعتبر القيادة التكيفية مورداً إيجابياً يؤثر على الملكية النفسية، فالقيادات التكيفية تمتاز بالذكاء العاطفي، حيث يمتلك القادة المتكيفون القدرة على تعظيم مهارات وإمكانات الموظفين، ويعزى ذلك إلى ان شعور الأفراد بالملكية يؤدي إلى شعورهم بالمسئولية والفهم المشترك لتحقيق الأهداف التنظيمية، ولقد ركزت أبحاث الملكية النفسية على تلك النتائج مثل الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية (السلنتي: ٢٠١٧)، كما أنه لا بد وجود علاقات ثقة متبادلة بين القيادات والعاملين يساهم في تحقيق غايات ثقافة إدارة الخطأ، حيث يعد التعلم من الخطأ دوراً قيادياً في عصر التحول الرقمي (Wisetsr et al): 2021، كما تشمل ثقافة إدارة الخطأ مختلف الممارسات التي قد تسهم في تحقيق نتائج مفيدة للمنظمة مثل تحسين أداء العاملين وتعزيز الابتكار وزيادة مستوى التعلم التنظيمي، وتأتي هذه النتائج من مجموعة الحقائق التي توظفها هذه الثقافة مثل حقيقة التواصل المتبادل عن الأخطاء، والاكتشاف السريع لها ومحاولة استردادها، لتعكس مدى التزام القادة المتكيفين بمهارات التفكير النقدي، وتطبيقهم لبرامج ابتكارية (Rico et al: 2021).

وفي سياق متصل، فإنه على الرغم مما قدمته الأدبيات من محددات متنوعة للملكية النفسية مثل العدالة التنظيمية أو المواطنة، وكذلك ما تم معرفته من أنماط القيادة المتعددة

كالقيادة التبادلية والتحويلية (Bake, et al: 2021)، إلا أن فكر القيادات التكيفية يختلف عن سمات الأنماط السابقة الذكر، حيث يركز على نتائج النجاح المستمر في بيئات تنظيمية تمتاز بالديناميكية وبمستويات عالية من التكنولوجيا، إضافة إلى ما أوجدته الصياغة الأشمل لهذه المتغيرات من توجيه البحث نحو رصد صياغات جديدة لها وذلك ضمن مفهوم القيادة التكيفية والتي تتسم قراراتها بالمرونة والتكيف (Zheng: 2020).

وللوقوف على معالجة هذه الأطروحات، فقد رسمت الدراسة مخططاً فرضياً لتوضيح أثر ثقافة إدارة الخطأ كمتغير وسيط في الملكية النفسية، وكذلك مدى مساهمة القيادة التكيفية في إنشاء المستويات المختلفة لثقافة إدارة الخطأ لخلق الشعور بالملكية النفسية للعاملين، ووضع استراتيجيات مرنة تستوعب ثقافة إدارة الخطأ، وبتوظيف آليات تضمن نجاح تطبيق الفكر التكيفي والمرتكز على أن التغيير وعدم التأكد من خصائص البيئة التنظيمية الحالية (Dunn 2020).

وتأسيساً على ما سبق، ترى الباحثة أن توفر ثقافة إدارة الخطأ بالمنظمات ينتج عنه زيادة الشعور بالملكية النفسية، وما يترتب عليه من مجموعة متنوعة من السلوكيات المؤيدة للمنظمة، حيث يساهم في حرية الأفراد لانتهاج سلوكيات ليست بالضرورة مطلوبة بصورة قانونية، كما أن شعور الأفراد بالملكية النفسية ينعكس على إدارة الموارد البشرية من خلال السلوكيات الإيجابية للأفراد ودعم الكفاءات وتنميتها وكذلك من خلال زيادة وتحسين الأداء الكلي وتعزيز روح التضامن والإيجابية بين الأفراد.

ولما كان مجتمع الدراسة من العاملين بالمستشفيات الحكومية- والذين يعدون من الفئات المجتمعية الهامة - فقد حاولت الدراسة الحالية التعرف على نمط القيادة ومستوى ثقافة إدارة الخطأ وتأثير ذلك على الملكية النفسية، وإجمالاً تسعى الدراسة للتعرف على مدى توفر القيادة التكيفية وأثرها على الملكية النفسية، وتحليل الدور الوسيط لثقافة إدارة الخطأ وفقاً لرؤية الأطباء والممرضين بهذه المستشفيات.

كما يهدف البحث الحالي إلى دراسة المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في الملكية النفسية من خلال تقديم نموذج حول المتغيرات التي تعزز من هذا السلوك، حيث يفترض النموذج

الحالي أن ممارسات القيادة التكيفية يمكن أن تكون أحد العوامل التي تؤثر في الملكية النفسية، كما يفترض أن القيم المشتركة بين العاملين حول إدارة الخطأ تمثل أحد الآليات التحفيزية التي تفسر العلاقة المحتملة بين ثقافة إدارة الخطأ والملكية النفسية، ومن أجل توضيح العلاقات بين هذه المتغيرات فإنه سيتم تناول هذه الدراسة على محاور ثلاث المحور الأول: فإنه يتناول الإطار المنهجي للدراسة محتويًا على الدراسة الاستطلاعية ومشكلة الدراسة والأهداف والأهمية، والمحور الثاني الاطار النظري والذي يتناول متغيرات الدراسة وابعادها وفروضها والدراسات السابقة والفجوة البحثية ونموذج الدراسة، والمحور الثالث الدراسة الميدانية والذي يتناول مجتمع وعينة الدراسة، و أداة الدراسة واجراءاتها واختبار صدق المقياس وثباته ، التحليل الإحصائي واختبار فروض الدراسة والمحور الرابع فإنه يتضمن مناقشة نتائج الدراسة وكذلك أهم التوصيات والبحوث المستقبلية.

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة

#### ١- الدراسة الاستطلاعية

تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى تكوين فكرة مبدئية عن الدراسة محل البحث، ولقد استندت على أسلوب المقابلة الشخصية مع عينة استقرابية قوامها ٦٠ مفردة في المستشفيات الحكومية بمجتمع الدراسة وقد ت تصنيفها كما يلي:

جدول رقم (١) تصنيف مفردات عينة الدراسة الاستطلاعية

الإجمالي	الإجمالي		أحادي التخصص		مستشفى مركزي (ب)		مستشفى مركزي (أ)		مستشفى عام		نوع المستشفى الكادر الوظيفي المجموع
	التمريض	الأطباء	التمريض	الأطباء	التمريض	الأطباء	التمريض	الأطباء	التمريض	الأطباء	
٦٠	37	23	2	1	2	1	16	5	17	16	

حيث تم توجيه مجموعة من الاسئلة تتوافق مع توجهات الدراسة الحالية وتتضمن اسئلة ذات نهايات مفتوحة تستهدف التعرف آراء الأفراد بالمستشفيات محل الدراسة، وذلك لتحديد ما يلي:

١- واقع القيادة التكيفية في بيئة العمل بمجتمع الدراسة.

٢- مستوى ملكية الأفراد النفسية لمجال عملهم، وأسباب ذلك من وجهة نظرهم.

٣-مدى إدراك الأفراد لثقافة إدارة الخطأ.

وقد أسفرت نتائج الدراسة عن المؤشرات التالية

أ- القيادة التكيفية: فقد بينت نسبة ٥٥٪ من العينة محاولة إدارة المستشفى خلق حلول غير تقليدية لعلاج اشكالات العمل، وتوفير مناخ يسمح بتعزيز الادراك بالتعلق بمكان العمل، إلا أن ٤٥٪ منهم أشارت إلى أن بعض القيادات لا تشجع أحياناً على تنفيذ الأفكار الجديدة، كما أن رئيسهم المباشر لا يهتم بردود أفعالهم أو ملاحظاتهم في العمل لتحسين تعاملاته معهم.

ب- الملكية النفسية: اظهرت نسبة ٣٣٪ فقط من العينة الاستطلاعية عدم شعورهم بالملكية النفسية، وذلك بسبب صعوبة القيام بالعمل بشكل تطوعي، والروتين، كما أعربت ٦١٪ عن افتقارهم لتقدير رؤسائهم في العمل، مما أدى إلى الشعور بعدم الارتياح وافتقارهم إلى الاستقرار النفسي.

ج-ثقافة إدارة الخطأ: أظهر حوالي ١٩٪ من العينة أن القيادات بالمستشفى مقتنعة بأن الأخطاء مفيدة لتحسين إجراءات العمل، إلا أن ٦٥٪ منهم يرون إمكانية منع الأخطاء تماماً، كما أعربت نسبة ٢٣٪ تقريبا من العينة عن وجود العديد من المشكلات مثل عدم قدرتهم على مواصلة العمل بعد حدوث الخطأ، وأن نسبة ٧١٪ من العينة قد بين أن القيادات يرون بعدم التسامح مع الخطأ.

## ٢-مشكلة الدراسة

تعد القيادة التكيفية أحد الأصول المهمة التي تساعد في تعزيز أو إضعاف الملكية النفسية وذلك من خلال التفكير

والشعور والتصرف بطريقة مختلفة ومميزة، يتم بمقتضاها إدارة الأفراد للتعامل مع التحديات الصعبة (الرويس: ٢٠٢٠)، إلا أن الدراسات السابقة لم تبين طبيعة العلاقة بين ثقافة إدارة الخطأ والقيادة التكوينية والملكية النفسية على حد علم الباحثة، الأمر الذي يبرز الحاجة لإجراء المزيد من الدراسات لتوضيح العلاقات السائدة بين هذه المتغيرات، حيث تستمد مشكلة الدراسة في البحث الحالي مضمونها من الفجوة المعرفية لآلية التنفيذ للعلاقة بين القيادة التكوينية والملكية النفسية، وذلك فضلاً عن الفجوة التطبيقية التي تم التوصل إليها من خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية السابقة والتي تمثلت في إهمال الجوانب النفسية والمعنوية للأفراد بمجتمع الدراسة، والشعور بعدم الاستقرار النفسي، بالإضافة إلى تراجع مؤشرات الأداء الطبي في قطاع الخدمات الصحية المصري بشكل عام والمستشفيات الحكومية بشكل خاص ( البنوى ومتولى: ٢٠١٩). ، وبذلك يمكن صياغة مشكلة البحث في الإجابة على السؤال التالي: هل يرجع انخفاض مستوى الملكية النفسية لدى العاملين بالمستشفيات إلى انخفاض مقومات القيادة التكوينية بالمستشفيات الحكومية؟ وهل يمكن لثقافة إدارة الخطأ أن تتوسط تلك العلاقة؟ ويمكن التعبير عن هذا التساؤل بالتساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ما أثر القيادة التكوينية على الملكية النفسية؟
- ٢- ما أثر القيادة التكوينية على ثقافة إدارة الخطأ؟
- ٣- ما أثر ثقافة إدارة الخطأ على الملكية النفسية؟
- ٤- ما أثر توسط ثقافة إدارة الخطأ العلاقة بين القيادة التكوينية والملكية النفسية؟

### ٣- أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في العناصر التالية:

- ١- التعرف على أثر القيادة التكوينية على الملكية النفسية.
- ٢- التعرف على أثر القيادة التكوينية على ثقافة إدارة الخطأ.
- ٣- دراسة أثر ثقافة إدارة الخطأ على الملكية النفسية.

٤- تحديد أثر توسط ثقافة إدارة الخطأ العلاقة بين القيادة التكيفية والملكية النفسية.

#### ٤ - أهمية الدراسة

تظهر أهمية البحث في طبيعة المتغيرات التي تختبرها والتي تلعب كل منها دوراً محورياً في الواقع الإداري، وكذلك اختبار العلاقة بين سلوكيات القيادة التكيفية - كأحد الاتجاهات الحديثة - ودورها في تبني فلسفة ثقافة إدارة الخطأ، وانعكاسه على الملكية النفسية في ظل توسط منهجية ثقافة إدارة الخطأ، وفي وجود عدد من المحددات التنظيمية (سنوات الخبرة، المؤهل، الكادر الوظيفي) وذلك كما يلي:

#### ١- الأهمية النظرية

وتتمثل في العناصر التالية: -

١- ركزت الأديبات في مجال الملكية النفسية على نواتجه، فضلاً عن قلة الدراسات التي تناولت تعيين

محدداته، كما أنها افتقرت الى تفسير الآلية التي تؤثر من خلالها الملكية النفسية على نواتج العمل، مما يبرز الحاجة لمزيد من الجهود نحو تطوير نماذج لمحددات ونواتج الملكية النفسية للأفراد.

٢ - نشر ثقافة إدارة الخطأ بالمنظمات، وبما يدعم من دور القيادة التكيفية في الارتقاء بسلوكيات الملكية النفسية.

٣- يحقق الترابط بين القيادة التكيفية والملكية النفسية، إضافة لمحور هام في الفكر التنظيمي، كما يعد بعداً جديداً لم تتطرق إليه الدراسات السابقة على حد علم الباحثة.

٤- مسانده المنظمات في إدراك دور القيادة التكيفية في تبني فكر ثقافي لإدارة الأخطاء، والتعرف على الاندماج بين الفكر القيادي والتبادل المعرفي وتأثيره على الملكية النفسية في المستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط.



### ب- الأهمية التطبيقية

وتتمثل في العناصر التالية:

- ١- تمثل القيادة التكيفية أحد الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات والتي تسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة، كما تشكل هذه الدراسة إضافة جديدة للبحوث، والدراسات السابقة، نظراً لأهميتها في القطاع الصحي.
- ٢- تسعى الدراسة للوصول إلى مقترحات عملية يمكن للقطاع الصحي الاستفادة منها في زيادة جودة الخدمات الصحية المقدمة.
- ٣- يمثل استخدام مفاهيم إدارية -مثل ثقافة إدارة الخطأ- مخرجاً للقيادات التكيفية في تقديم حوافز غير تقليدية للأفراد، للمساهمة في الارتقاء بالأداء التنظيمي بالمستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط.
- ٤- تشكل الدراسة الحالية أحد المداخل التي من الممكن أن تتناولها القيادات لتعالج الإشكالات الخاصة بالأداء، وللارتقاء بالنواتج المعرفية للقيادات المتكيفة وبخاصة في المستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط.
- ٥- تسهم نتائج تحليل فعالية القيادة التكيفية في امكانية الاستفادة منها في تعزيز الملكية النفسية وتنمية ثقافة إدارة الخطأ وذلك في عصر التحول الرقمي.
- ٦- اقتصر مجالات تطبيق تلك الدراسات لفترة طويلة على القطاعات غير الطبية، مما دعا إلى إعادة النظر في تطبيق الدراسات الميدانية على العاملين بالمستشفيات.

## ثانياً: الإطار النظري واستنتاج فروض البحث

### Adaptive Leadership

### أ- القيادة التكيفية

على الرغم من أن نهج القيادة التكيفية لا يزال في مهده، إلا أنه يوفر أساساً لصياغة نموذج لعملية القيادة التكيفية، بحيث يشكل تمثيلاً مرئياً لسمات القيادة التكيفية، وذلك لمواجهة مختلف التحديات. وتعكس القيادة التكيفية (Squires Nelson & ٢٠١٧: ) (إطاراً لممارسة عملية للقيادة والذي يساعد الأفراد والمنظمات على التكيف مع البيئات المتغيرة والاستجابة بفعالية للمشكلات غير الفنية و بمنهجية لا تركز على نمو الارباح فحسب ، وإنما استمرارية نماذج عمل منظماتهم، وعدم استخدام الأساليب التقنية لحل التحديات التكيفية، ، فالنماذج التكيفية تتسم بالمرونة وقبول التغيير كجزء من تطور المنظمة وبذلك تعد القيادة التكيفية ( Smith : 2020) حدثاً تفاعلياً منداخلاً يتم بين القادة والمرؤوسين في مواقف مختلفة، بحيث يتمحور حول المرؤوسين، والذي يدفعهم القادة المتكيفون للانخراط في الاعمال التي تمتاز بالمخاطرة، والتأكيد على مشاركتهم فيها، والمحافظة على الإنتاجية في بيئة العمل المتغيرة، فالأداء التكيفي هو سمة شخصية تحدد قدرة الفرد على التكيف مع التغيرات وضبط أفكاره وسلوكه لتحقيق استجابات ملائمة للحالات المعقدة والتي تساعده على اتخاذ القرارات المناسبة، وهو يعكس منهج القائد في الالتزام بمواجهة التغيير وبما يؤهله إلى استكشاف الفرص لتحقيق الرؤية المستقبلية للمنظمة على نحو أكثر كفاءة وفاعلية، وفقاً لثقافة تكيفية تشجع الابتكار والتجربة، وتحث على تمكين العاملين من تحقيق إمكاناتهم الكاملة.

وفي ضوء التعريفات السابقة فقد تعددت الأديبات في تعريف القيادة التكيفية، وبناءً عليه اعتمد البحث الحالي على تعريف القيادة التكيفية بأنها القيادة المرتكزة على الإصرار للوصول للغايات الطموحة، والمرتبطة بالقدرة على مواجهة التحديات بقدرات جديدة، بعيداً عن النهج التقني في حل تحديات التكيف، وذلك وفقاً للبعدين:

- **التكيف الثقافي** وهو نهج القيادة التكيفية لمنهج توجيهي، وما يرتبط بذلك من قدرتها على توفير استراتيجيات بديلة لمواءمة التغيرات المتلاحقة، ومدى تأثيرها على منظومة القيم

المجتمعة السائدة في استيعابها لثقافة إدارة الخطأ ومعالجة الأزمات، وبما يتيح الفرصة للمرؤوسين للتعامل مع القيم والسياقات الاجتماعية في بيئات العمل المتغيرة.

- **الأداء التكيفي** وتعنى كافة الممارسات القيادية الهادفة إلى تعزيز القيادة التكيفية للملكية النفسية وتقوية الشعور بامتلاك المرؤوسين لأماكن عملهم ويرتبط بذلك توجه القائد التكيفي لأساليب التجريب والمخاطر الذكية وتحديد الأخطاء والمشكلات بشكل صحيح وفي الوقت المناسب، بما يمكن من الاستفادة من النتائج الايجابية لهذه الأخطاء، وتشجيع الإبداع الذي يتماشى مع أهداف المنظمة وغاياتها.

#### **\*القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والتحديات التكيفية**

تشير القيادة التبادلية (الروسان: ٢٠١٧) إلى اتفاق بين القائد والمرؤوسين، والذي يتضمن قيام المرؤوسين بما يكلفون به من أعمال، في مقابل حصولهم على مكافآت وحوافز محددة مسبقاً من القائد، كما يتضمن هذا الاتفاق الإجراءات التأديبية التي تقع على عاتق المرؤوسين في حالة إذا كان الأداء منخفضاً، وتضيف دراسة (Proença, et al: 2020) أن القيادة التبادلية هي نمط من أنماط القيادة التي تهتم بالمهام الروتينية التي يقوم بها القائد، والتي تهدف إلى تحقيق الاستقرار للشركة، كتحديد وتخصيص العمل، وتقييم الأداء، واتخاذ القرارات، وذلك عن طريق توجيه القائد لجهود مرؤوسيه وإثارة دافعيتهم للعمل بشكلٍ إيجابي باستخدام المكافآت المشروطة ونظم الحوافز المتنوعة.

أما مفهوم القيادة التحويلية (Hamed: ٢٠٢١) فهو يعنى نهج القيادة الذي يساهم في تطوير الأفراد والأنظمة الاجتماعية، بحيث يحدث تغييراً قيماً وإيجابياً في المرؤوسين، وذلك بما يمتلكه القائد من خصائص وسمات مميزة، فالقيادة التحويلية (الرشيدى: ٢٠١٨) تعكس النمط القيادي الذي يتميز بوضوح الرؤية المستقبلية، وتشجيع العاملين لتحقيق مستويات أداء عالية، وقدرتهم على تحقيق الأهداف بكفاءة.

وبناءً على ما سبق تجد الدراسة الحالية أن القيادة التكيفية تختلف عن القيادة التبادلية - المرتكزة على التحكم - كما أنها تتخطى الفكر الإداري للقيادة التحويلية -المتضمن التحويل إلى وضع أفضل بالتركيز على سمات الموظف-ليبرز الفكر القيادي التكيفي كيفية معالجة

التحديات التكيفية باستخدام الأساليب غير التقنية، فيلجأ القادة المتكيفون إلى تشجيع مرؤوسيههم على التعامل مع القيم التي تظهر في بيئات العمل الديناميكية ووفقاً للسياقات الاجتماعية المتجددة.

### ب- الملكية النفسية Psychological Ownership

تري دراسة: (Seidensticker 2020) أن الملكية النفسية ظاهرة نفسية تعنى الشعور تجاه شيء ما بالتملك، سواء في وجود أو عدم وجود ملكية قانونية، وأضاف (٢٠٢٠: Wakili et al) ان الملكية النفسية تعد شعوراً بالملكية نحو وظيفة معينة، وان هذا الشعور يكون في غياب أي مطالبات بالملكية بشكل قانوني، وبوصف الملكية النفسية متغيراً إدراكياً ووجدانياً.

وتأسيساً مع ما سبق ترى الدراسة الحالي أن:

الملكية النفسية هي بنية معرفية عاطفية تستند إلى مشاعر الفرد بالتملك أو الارتباط النفسي، والغير مدعومة بالملكية الرسمية، فيتفاعل الفرد مع منظمته كونها "منظمة تشاركية"، حيث يمتلك جزءاً من الوظيفة والمنظمة والمعرفة بحيث يسعى إلى تحقيق الأهداف العامة والمصلحة التنظيمية وذلك وفقاً للبعدين:-

- الشعور بالتملك للمنظمة: والذي يركز على الشعور بكون المنظمة والوظيفة وأدوات العمل والمعرفة جزءاً من الكيان النفسي للفرد.

- سلوكيات الملكية التشاركية: هي سلوكيات الفرد التي تعكس شعوره بان المنظمة ملكاً له، حيث يدفعه التعلق النفسي بمنظمته نحو السعي لتحقيق مصلحتها وأهدافها التنظيمية، والاستعداد لتحمل المخاطر وتقديم التضحيات الشخصية، فارتباطه العاطفي بالهدف يجعله يتجاوز التقييم المعرفي للهدف، مما يدفعه للقيام بالعديد من الأدوار الإضافية.

### \*سلوكيات القيادة التكيفية في علاقتها بالملكية النفسية

تشكل سلوكيات القيادة التكيفية رافعة لتحسين الملكية النفسية، وذلك كونها محفزاً على الابداعية والتفاعل الإيجابي مع التقنيات الحديثة، فقد أثبتت دراسة: Hassan & Sağsan

(2021) أن حرص القيادات على تنمية شعور العاملين بالتمكك للمنظمة، يرتبط إيجابياً برؤية العاملين للمنظمة والوظيفة والمعرفة كونها جزءاً من الكيان النفسي والاجتماعي لهم، كما أن تبني مدخل القيادة التكيفية- كفضية للتغيير- يجعل العاملين أكثر تحفيزاً للمشاركة والمبادأة في اتباع استراتيجيات جديدة، بما ينعكس على الملكية النفسية لهم(Botha: 2017).

وبناء عليه، يمكن صياغة الفرض الأول من فروض الدراسة على النحو التالي: لا يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية للقيادة التكيفية على الملكية النفسية وينبثق منه الفروض الفرعية التالية:

الفرعي الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكيف الثقافي على الملكية النفسية.

الفرعي الثاني: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء التكيفي على الملكية النفسية.

الفرعي الثالث: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التكيفية على الشعور بالتمكك للمنظمة.

الفرعي الرابع: لا توجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التكيفية على سلوكيات الملكية التشاركية.

### **Error Management Culture**

### **ج- ثقافة إدارة الخطأ**

تم صياغة المضمون الفكري لمفهوم ثقافة إدارة الخطأ منبثقاً من افتراض الجوانب الإيجابية للأخطاء، لتعبر عن الكيفية التي تتعلم فيها المنظمات من أخطائها، والمنظومة القيمة التي تتبعها عند التعامل مع هذه الأخطاء (Wisetsr et al: 2021) حيث تفرض المتغيرات التنظيمية العديد من التعديلات لبقاء المنظمات ضمن منظومة قبول الخطأ ، بحيث تنعكس انعكاساً واضحاً في ثقافة إدارة الخطأ، والذي يتم فيها التمييز بوضوح بين الخطأ نفسه وبين نتائجه السلبية، ويركز مفهوم إدارة الخطأ على تجنب عواقب الخطأ السلبية، بدلاً من التركيز على الأخطاء في حد ذاتها(Guchait et al: 2016)، فتتقافة

إدارة الأخطاء تعنى ردود الفعل حول الأخطاء، واكتشافها ومعالجتها والتعامل معها للحد من سلبية نتائج الخطأ وتعزيز الإيجابية من عواقبه (Cusin&Goujon: 2019).

وفي اتساق متصل يعكسه دراسات متعددة عن مناخ إدارة الخطأ، وإجراءات إدارة الخطأ (Frese & Keith: 2015)، فإن التعامل مع الأخطاء، يخضع لاتباع استراتيجيتين: منع الأخطاء وإدارة الأخطاء، ففي حين أن منع الأخطاء قد يكون فعالاً -إلى حد كبير- في بيئة مستقرة تمكن الأفراد من توقع كل خطأ محتمل، فإن البيئة الديناميكية التي تواجهها المنظمات اليوم تجعل التحكم في جميع الأخطاء مسبقاً أمراً مستحيلاً (Gobind et al: 2020) وارتباطاً بما سبق توضح الدراسة الحالية اعتماد ثقافة إدارة الخطأ على سرعة اكتشاف الأخطاء والتعلم منها ومعالجة نتائجها في محاولة للتقليل من آثارها السلبية، حيث تؤكد هذه الثقافة على أنه بالرغم من بذل الجهود لتجنب الأخطاء، فمن الواقعي أن يؤخذ في الاعتبار إمكانية حدوث بعضها.

واستكمالاً لما سبق يتم صياغة تصنيفات متعددة للأخطاء، ففي حين أن الأخطاء ترتبط بمشاكل التوارد المعلوماتي- أي القدرة على التركيز كالنسيان والسهو- فإنه قد تحدث أخطاء أساسها فشل الفرد في القيام بالدور المسند إليه أو إتباع قواعد المنظمة المتعارف عليها أو تنفيذه للتعليمات المحددة من قبل الإدارة، كما ان هناك العديد من الأخطاء والتي تعزى إلى المهارة وهي ترتبط بعدم قدرة الفرد على تنفيذ الأعمال بشكل جيد او تطبيق المهارات الصحيحة لإنجازها( العطوى والحسيني: ٢٠١٨)، وأخطاء أخرى أساسها المعرفة الناتجة عن عدم الخبرة وهي أخطاء ناجمة عن الفشل في حل المشاكل المدركة وتوجيه الحلول صوب إنجاز الهدف، ويتسق مع تلك الصياغة أهمية التفرقة بين مفهوم الخطأ ومفاهيم أخرى مثل الانتهاكات، والتي تتضمن تعمد عدم الالتزام بقواعد العمل، كما أنها تنطوي على نية مسبقة لانتهاك قاعدة من قواعد العمل أو أن تكون سلوكيات غير مطابقة لمعيار او هدف محدد من قبل المنظمة، وعليه فإن الأخطاء هي انحرافات غير مقصودة عن الأهداف والقواعد والمعايير( Proença et al: 2020) واستكمالاً لمنظومة ثقافة إدارة الخطأ، وتوصلاً مع مفهوم الخطأ، فإن التأكيد على الوظيفة الإيجابية للأخطاء في مفهوم المنظمة التعليمية يساهم في تعزيز عملية التعلم من الخطأ، وزيادة معدلات

الاستكشاف، فقد كشفت نتائج بعض الدراسات أن التسامح مع الخطأ له علاقة إيجابية مع السلامة النفسية للموظفين وكفاءتهم وكلاهما له تأثير إيجابي على التعلم والابتكار والتغيير التنظيمي (Aldehayyata: 2021).

وتأسيساً مع ما سبق ترى الدراسة الحالية أن:

**ثقافة إدارة الخطأ** تعنى المعايير والقيم والسلوكيات والإجراءات التي يتم مشاركتها من قبل المنظمات عند التعامل مع الأخطاء وذلك وفقاً للبعدين:

- **التعلم من الخطأ**: - ونعنى به سرعة اكتشاف الأخطاء والتعلم منها ومعالجة نتائجها في محاولة للتقليل من آثارها السلبية والاستفادة من إيجابياتها مما يساهم في دورة التعلم الذاتي.

- **التواصل المفتوح حول الخطأ**: - نشر معرفة الخطأ، والتواصل مع الآخرين وذلك عند اكتشاف الأخطاء والتعاون المشترك في مواقف الخطأ.

وتأسيساً على ما سبق يمكن صياغة الفرض الرئيسي الثاني والذي يتضمن: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التكيفية على ثقافة إدارة الخطأ، وينبثق منه الفروض الفرعية التالية:

الفرعي الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكيف الثقافي على ثقافة إدارة الخطأ.

الفرعي الثاني: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء التكيفي على ثقافة إدارة الخطأ.

الفرعي الثالث: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التكيفية في التعلم من الخطأ.

الفرعي الرابع: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التكيفية في التواصل المفتوح حول الخطأ

#### \* ثقافة إدارة الخطأ ونموذج لملكية العاملين:

تشير أدبيات الملكية النفسية إلى ثلاثية محاور الملكية النفسية للموظف، "فجذور الملكية النفسية" هي فعالية الموظف، وهويته، وصوته (Peng & Pierce: 2015)، كما أن أساس الملكية النفسية يكمن في شعور الفرد بامتلاك شيء ما، وهذا ما يميز هذا المفهوم

عن غيره من المفاهيم الأخرى التي تكون مرتبطة بالعمل مثل الاستغراق الوظيفي والرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي والهوية التنظيمية، والتمكين النفسي ومفاهيم أخرى) ٢٠١٨: Nielsen (Torp & ويفرق (رمضان: ٢٠١٩) بين الملكية النفسية تجاه كل من الوظيفة والمنظمة، فالملكية النفسية تجاه الوظيفة تعنى الشعور الذي يتكون لدى العاملين تجاه وظيفتهم التي يعملون بها والذي عليه يشعر العاملون بأنهم يملكون جزءاً من العمل أو الوظيفة التي يؤديونها مع إمكانية أن تصبح كجزء من الهوية الذاتية والوعي الذاتي للموظف، أما الملكية النفسية تجاه المنظمة فهي الشعور الذي يتكون لدى العاملين تجاه المنظمة التي يعملون بها والذي على أساسه يشعر الموظف بتملكه جزء من المنظمة مع إمكانية أن تصبح جزءاً من وعيه الذاتي، واستكمالاً لما سبق أكدت دراسة (et al: 2017 Kadhim) على الأثر الإيجابي لثقافة إدارة الخطأ على العمل الاستباقي، فمن خلال اختبار الدراسة للتأثيرات الوسيطة للتمكين النفسي - ما بين ثقافة إدارة الخطأ والعمل الاستباقي - أظهرت النتائج أن القيم الثقافية المشتركة بين العاملين حول إدارة الخطأ التنظيمي تؤثر تأثيراً معنوياً في التمكين النفسي عند توسطها العلاقة بين ثقافة إدارة الخطأ وسلوك العمل الاستباقي، مما يوضح ان ثقافة إدارة الخطأ تؤثر إيجابياً في شعور المرؤوسين بالتعلق بمنظمتهم، وهذا الإحساس بامتلاكهم للمنظمة يدفعهم للقيام بالأعمال الإضافية والتطوعية، ووضحت دراسة (Pasamehmetoglu et al: 2020) أنه يمكن للسياقات التنظيمية أن تؤثر على سلوكيات الأفراد، فتقافة إدارة الخطأ مرتبطة إيجابياً بالشعور بالأمان النفسي والسعادة، ومرتبطة سلبياً بالقلق عند الموظفين، بحيث يمكن أن تصبح مواقف الخطأ فرصاً مميزة لتوليد مشاعر الأمان النفسي للموظفين والحد من قلقهم النفسي، مما ينعكس على أدائهم عند معالجتهم لنتائج أخطائهم السلبية.

وبناء عليه يمكن صياغة الفرض الرئيسي الثالث والذي يتضمن: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة إدارة الخطأ على الملكية النفسية وينبثق منه الفروض الفرعية التالية:  
الفرعي الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم من الخطأ على الملكية النفسية.



الفرعي الثاني: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل المفتوح حول الخطأ على الملكية النفسية.

الفرعي الثالث: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة إدارة الخطأ على الشعور بالتملك للمنظمة.

الفرعي الرابع: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة إدارة الخطأ على سلوكيات الملكية التشاركية.

### \* دور ثقافة إدارة الخطأ في العلاقة التفاعلية بين القيادة التكيفية والملكية النفسية

كشفت مراجعة الأدبيات المتعلقة بالملكية النفسية أنها قد تكون تجاه المنظمة أو الوظيفة أو العمل ذاته أو أدوات العمل أو المعرفة (Javed: 2018)، أما الشق الميداني لهذه الدراسات فقد اسند للقيادة التكيفية مهاماً متعددة وأدرج هذه المهام تحت مظلة تدعيم إدارة الأخطاء، مثل الإدارة بالموقف وممارسة الأساليب السلوكية التي تساهم في توجيه الأخطاء (Renz et al.: 2020)، وما يرتبط بذلك من تحليل حالات الخطأ والتواصل بزملاء العمل طلباً للمشورة، وفاعلية التعامل مع الخطأ واسترداد الخطأ الفعال "التعلم من الفشل"، والتعامل السريع مع الخطأ، وفي محاولة لتحقيق تطوير تكاملي للمتغيرات محل الدراسة، نستطيع التنظير للعلاقة بين القيادة التكيفية والملكية النفسية، بالاعتماد على تأثير القيادة التكيفية على منظومة القيم المجتمعة السائدة في استيعابها لثقافة إدارة الخطأ، والتي تقوى بدورها شعور الأفراد بالملكية النفسية، فقد وجدت العديد من الدراسات -التي تناولت أنماطاً مختلفة من القيادة- أن النمط القيادي الفعال هو النمط الذي يمتاز بالقدرة على التكيف مع الظروف المتنوعة والاستجابة للتغيرات المختلفة وطرح حلول غير تقليدية لمعالجة اشكالات غير فنية، وهو ما ينطبق على مفهوم القيادة التكيفية والتي لديها القدرة على الاندماج في الإطار العالمي للعولمة بهيكل غير تقليدية ومهارات تعتمد على أنظمة التفكير، ويأتي ذلك متمشياً مع ثقافة إدارة الخطأ كونها تمثل توجهاً إدارياً حديثاً، يحتاج إلى فكر قيادي متميز وثقافة تكيفية، كما وجدت العديد من الدراسات ذات الصلة امكانية استخدام سمات القيادة الفعالة (Supono et al : ٢٠٢٠) ، ، والقيادة المرنة (Smith: 2020)، وقيادة التعقيد (عبد الجبار: ٢٠١٨) كمحددات للتنبؤ بسمات القيادة التكيفية كونها تمتلك من الخصائص ما يؤهلها لتبني ثقافات التطور المعرفي كثقافة لإدارة الخطأ، فحرص القيادات على تبادل المعلومات بين العاملين، والمشاركة في اتخاذ القرار، ودمج المميزين واصحاب المهارات داخل هيكل مرنة تسمح لهم بالملكية التشاركية، من شأنه وأن يخفف من شعور العاملين بالقلق من عدم تحقيق الأهداف التنظيمية وكذلك من شعورهم بالإرهاق عند التمسك بتحقيق هذه الأهداف، كما أن تقدير القيادات للمرؤوسين يشعرهم

بأن قدراتهم موضع تقدير وأنهم يقدمون مساهمة ذات مغزى في سير العمل، مما يعزز من شعورهم بالملكية النفسية، وهي عوامل تساعد متخذ القرار على الاستفادة من مهارات العاملين وتنمية سلوكياتهم التشاركية، فأثر القيادة التكيفية على الملكية النفسية يتضح من خلال القيمة المضافة لثقافة إدارة الخطأ والتي تم افتراض توسطها للعلاقة بين القيادة التكيفية والملكية النفسية (Wisetsr et al: 2021).

وبناء عليه يمكن صياغة الفرض الرئيسي الرابع والذي يتضمن: تتوسط ثقافة إدارة الخطأ العلاقة بين القيادة التكيفية والملكية النفسية.

### -الدراسات السابقة-

ويتم فيها تقسيم الدراسات السابقة على المحاور التالية:

#### •دراسات تناولت العلاقة بين القيادة التكيفية والملكية النفسية

تتمحور نتائج الدراسات السابقة على تمركز القادة المتكفين على النجاح المستدام والطموح لنشر فكرهم المتجدد، فقد توصلت دراسة ( ٢٠٢١ : Wisetsr et al ) إلى وجود علاقة موجبة بين نمط القيادة والملكية النفسية: حيث يؤثر اهتمام القيادات بإدماج الرغبات المتجددة للعاملين داخل نطاق اهتماماتهم، على الملكية النفسية تأثيراً إيجابياً، كما اوضحت الدراسة أن هذه الرغبات تتمثل في تشجيع الموظفين على تنفيذ أفكار جديدة وإنشاء ممارسات غير تقليدية وتقاسم المعرفة مع القيادات وتحليل المشكلات المعرفية والفكرية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، كما أضافت الدراسة أن الملكية النفسية تتوسط جزئياً العلاقة بين نمط القيادة والالتزام التنظيمي، مما يؤكد على أهمية توفر الأنماط القيادية الإيجابية والمؤثرة على الملكية النفسية والالتزام التنظيمي، وأوضحت دراسة ( et : 2020 Supono al ) وجود علاقة موجبة بين القيادة التكيفية وتنمية مهارات اتخاذ القرار للمرؤوسين، ، حيث بينت الدراسة أن من سمات القيادة التكيفية التشارك المعرفي مع المرؤوسين، وتشجيعهم على تجاوز طريقتهم التقليدية في التفكير لإيجاد حلول إبداعية، وأن هذا السلوك القيادي التكيفي من شأنه وأن ينمي مهارات التصحيح الذاتي والتفكير الإبداعي وغير ذلك من مهارات اتخاذ القرار، كما أكدت دراسة ( Yang & Lew : 2020 ) على أهمية اختيار نمط القيادة، حيث بينت وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أسلوب القيادة التكيفية وأبعاد الملكية النفسية، فالقادة المتكيفون يشجعون على الابتكار التنظيمي عند تطبيق أنظمة الموارد البشرية، ويعملون على تدعيم وتشجيع العاملين لاستثمار مواردهم المعرفية للقيام بأدوارهم الوظيفية، كما أن نموذج القيادة التكيفية من النماذج التي تساهم في مساعدة العاملين على تحقيق الارتباط الوظيفي واستثارة دافعيتهم وتحفيزهم على المشاركة في اتخاذ قرارات المنظمة، وبالرغم مما توصلت إليه دراسة ( Smith: 2020 ) من إجابيات العديد من الأنماط القيادية إلا أنها أكدت على وجود علاقة موجبة بين نمط القيادة التكيفية وزيادة احتمالات نجاح المشروعات، وأضافت الدراسة أن ممارسات القيادة

التكيفية- مثل التحفيز على مناقشة الأفكار الإبداعية والطرق الجديدة للعمل، والدعم الفاعل لتنمية مهارات المرؤوسين- قد ساهمت في إتاحة الفرصة لهم لتنفيذ المشروعات بمعدلات نجاح عالية، وأكدت دراسة(عبد الجبار: ٢٠١٨)نتائج الدراسة السابقة، حيث توصلت إلى أن تطوير الأنماط القيادية التقليدية-بتوفر ثقافات تكيفية-يساهم في امتلاك المنظمة لقيادات أكثر قدرة على مواجهة التحديات والأزمات.

#### •دراسات تناولت العلاقة بين القيادة التكيفية وثقافة إدارة الخطأ

تتعدد أهمية تبنى المنظمات لثقافة إدارة الخطأ وذلك على المحاور التنظيمية والفردية والتعليمية: ففي دراسة (Proença et al: 2020)أثبتت أن ثقافة إدارة الخطأ تتوسط سلوكيات القيادة التكيفية وأداء العاملين، حيث بينت الدراسة أن مشاركة القيادة للعاملين في معالجة أخطائهم، تزيد من قدرة العاملين على معالجة هذه الأخطاء بفاعلية، كما بينت( Coffeng et al ٢٠٢٠): أن أهمية تشكيل ثقافة إدارة الخطأ في المنظمات -، خاصة في الشركات التي تمتاز بمنتجات عالية التكنولوجيا تعزى إلى النتائج الإيجابية للتعلم من الأخطاء، حيث أوضحت الدراسة وجود علاقة موجبة بين انتهاج مديري الشركات لثقافة إدارة الخطأ وبين رضا العملاء عن منتجات هذه الشركات، فتشجيع القيادات للمرؤوسين على معالجة أخطائهم -عند تقديمهم منتجات الشركة للعملاء- قد ساهم في زيادة مبيعات الشركة من هذه المنتجات، كما أوضحت دراسة (Pukenas et al: 2020)دور القيادات التكيفية في تعزيز ثقافة سلامة المرضى، وأوضحت الدراسة أن التسامح مع الأخطاء والسماح بمناقشتها يرتبط إيجابياً برضا الموظفين وسلامتهم النفسية، وأثبتت الدراسة أن السلوك القيادي التكيفي يسمح بتوفير بيئة عمل مهيئة للاستفادة من الأخطاء، وتوفيره لأنظمة رعاية صحية تركز على الشفافية والعدالة وذلك عند دراسة أسباب حدوث الخطأ ومعالجة النتائج السلبية التي نجمت عن هذا الخطأ، وأضافت دراسة( Maure et al: 2017) أن تصورات القيادات عن ثقافة إدارة الخطأ يرتبط بدوافع القادة ومهاراتهم: فالقيادات التي تمتاز بدافعية للتطوير وتنمية مهاراتها القيادية، تتشكل لديها ثقافة لاستيعاب الخطأ ومحاولة معالجته، وكذلك فإن المرؤوسين ذو الدافعية العالية للعمل، يمتازون بثقافة تعامل مع الخطأ تجعلهم يعترفون بأخطائهم، كما أنهم يلجؤون إلى معالجتها والاستفادة منها في تنمية مهاراتهم الوظيفية.

#### •دراسات تناولت العلاقة بين ثقافة إدارة الخطأ والملكية النفسية

أعربت دراسة(Wang 2020: et al)عن تأثير ثقافة إدارة الخطأ على التعلم التنظيمي، فتقبل الخطأ يساهم في تعلم المرؤوسين من هذا الخطأ، حيث توجد علاقة موجبة بين التسامح مع الخطأ والسلامة النفسية للمرؤوسين، وبين كفاءتهم الذاتية، وأضافت دراسة (Keqiang et al :٢٠٢٠) ان مناخ إدارة الخطأ الجيد يساهم في تعرف المخطئ على الخطأ وكذلك محاولة الاستفادة من الجوانب الإيجابية لهذا الخطأ مما يزيد من قدرة

الموظف على الابتكار، وأضافت الدراسة أن تنمية القدرة الابتكارية للموظف – كنتيجة لمعالجته نواتج أخطائه - تؤثر إيجابياً على شعوره بالملكية النفسية تجاه العمل، وما ينتج عن ذلك من شعوره بالأمن الوظيفي وانخفاض معدل دوران العمل بالمنظمة، أما دراسة (Fischer & Hardt: ٢٠١٨) فقد أثبتت أن ثقافة إدارة الأخطاء - باعتبارها أحد عوامل الثقافة التنظيمية- تؤثر إيجابياً على الابتكار التنظيمي، فالممارسات التنظيمية التي تتسم بالتواصل حول الأخطاء ومعالجتها، تساهم في زيادة قدرة الشركة على الابتكار، وأوضحت الدراسة أن الشركة التي لا تلجأ إلى العقاب المتكرر العاملين عند حدوث نتائج سلبية للخطأ، تخلق مناخاً يساعد في التحاور حول النتائج السلبية المحتملة عند تطبيق أفكارهم الإبداعية، كما تؤكد الدراسة على أن الشركة التي تتبع منهج ثقافة إدارة الأخطاء، تشجع العاملين على تصحيح أفكارهم الخاطئة والوصول بها إلى أفكار مبتكرة.

#### ●دراسات تناولت توسيط ثقافة إدارة الخطأ بين القيادة التكيفية والملكية النفسية

أشارت دراسة (Kyung and Jung: 2021) إلى أن التزام نظام الإدارة بتفعيل نظام التكيف-وتوسيط ثقافة تنظيمية إيجابية-يؤثر تأثيراً معنوياً على شعور أعضاء هيئة التمريض بالأمان النفسي مما يدفعهم إلى التعاون مع القادة والزلاء ، وبينت الدراسة ان مفهوم الثقافة التنظيمية الإيجابية هو مفهوم موجه نحو المستقبل و يتغير مع الوقت والتغيرات البيئية ويتضمن القيم المشتركة مثل التعاون والتحفيز والتأقلم مع التغيير والثقة المتبادلة بين الزلاء، والعمل الجماعي القائم على التواصل، بين المديرين والمرؤوسين داخل المنظمة، وأضافت الدراسة أن نظام الإدارة المتكيف يعنى نظام الإدارة المرن والذي يتسم بوجود القيادات المؤثرة في موقعها القيادي وذلك باستخدامها أنظمة التوجيه والإرشاد للتكيف وسياسة التعاطف مع المرؤوسين والدعم المادي والنفسي لهم والمرونة وتوفير الفرص العادلة، كما أشارت دراسة (Jonbozorg and Malmir: 2021) إلى وجود علاقة موجبة بين نمط القيادة الفعال والالتزام التنظيمي( الالتزام العاطفي و الالتزام الأخلاقي) وذلك عند توسيط مناخ العمل، حيث بينت الدراسة أن نمط القيادة الفعال هو النمط الذي يسمح للقائد أن ينتقل بمرونة بين أنماط القيادة المختلفة، فالقائد الفعال يدرك متى يستخدم النمط الملائم للموقف الذي يواجهه، وكيف يوفر المناخ اللازم لتحقيق الالتزام التنظيمي، وأوضحت الدراسة أن مناخ العمل الذي يتسم بتمكين العاملين وتحفيز القيادة لسلوكياتهم الإيجابية يزيد من احساسهم بالالتزام التنظيمي، وبينت الدراسة أن نمط القيادة الفعال يؤثر بشكل إيجابي على الالتزام العاطفي- والذي يعنى الرغبة في المشاركة عاطفياً بمكان العمل -، فقد أوضحت الدراسة أن الرعاية اللازمة للعاملين وتقديم الدعم النفسي والمعنوي لهم والتبادل المعرفي يساهم بشكل إيجابي في الارتباط العاطفي للمنظمة والذي يتمثل في الانتماء وسلوك المواطنة، وفهم وتقييم الأهداف التنظيمية، كما أضافت الدراسة ان نمط القيادة الفعال يؤثر بشكل إيجابي وقوى أيضا على الالتزام الأخلاقي –والذي يعنى شعور العاملين نحو وظيفتهم وصاحب العمل والتزامهم اخلاقيا نحو مكان عملهم – فحرص

القيادة على توفير الرعاية اللازمة للعاملين ونظام حوافز عادلة، وتحسين أوضاعهم الاجتماعية والمادية يؤثر إيجابياً على التزام العاملين الأخلاقي، كما أنه يشجع على استمرارهم في العمل، و يحتم عليهم الوفاء لوظيفتهم، وأضافت دراسة (et al :٢٠٢٠: Gobind) أن ثقافة إدارة الخطأ مرتبطة بشكل إيجابي بالأداء التنظيمي، حيث تؤثر على سلوكيات العاملين، فالتواصل المفتوح حول الخطأ بين العاملين وتقديم المساعدة في حالات الخطأ يساهم في تعلمهم من هذه الأخطاء وتحسين أدائهم التنظيمي، وزيادة شعور العاملين بالانتماء للمنظمة.

### التعليق على الدراسات السابقة

١- اهتمت بعض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة التكيفية والملكية النفسية إلى توضيح العلاقة بين القيادة التكيفية وبين بعض المتغيرات الإيجابية مثل إنشاء ممارسات غير تقليدية وتقاسم المعرفة مع القيادات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والالتزام العاطفي والأخلاقي.

٢- تشير بعض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة التكيفية وثقافة إدارة الخطأ إلى العلاقة بين بعض الأنماط القيادية وبين الابتكار والأمن الوظيفي ومعدل دوران العمل وولاء العميل للمنظمة.

٣- ركزت بعض الدراسات السابقة التي عالجت العلاقة بين ثقافة إدارة الخطأ والملكية النفسية على توضيح العلاقة بين تبنى القيادات لأنماط قيادية مثل النمط الديمقراطي والنمط الفعال وبين شعور العاملين بالانتماء للمنظمة، والاستقرار الوظيفي.

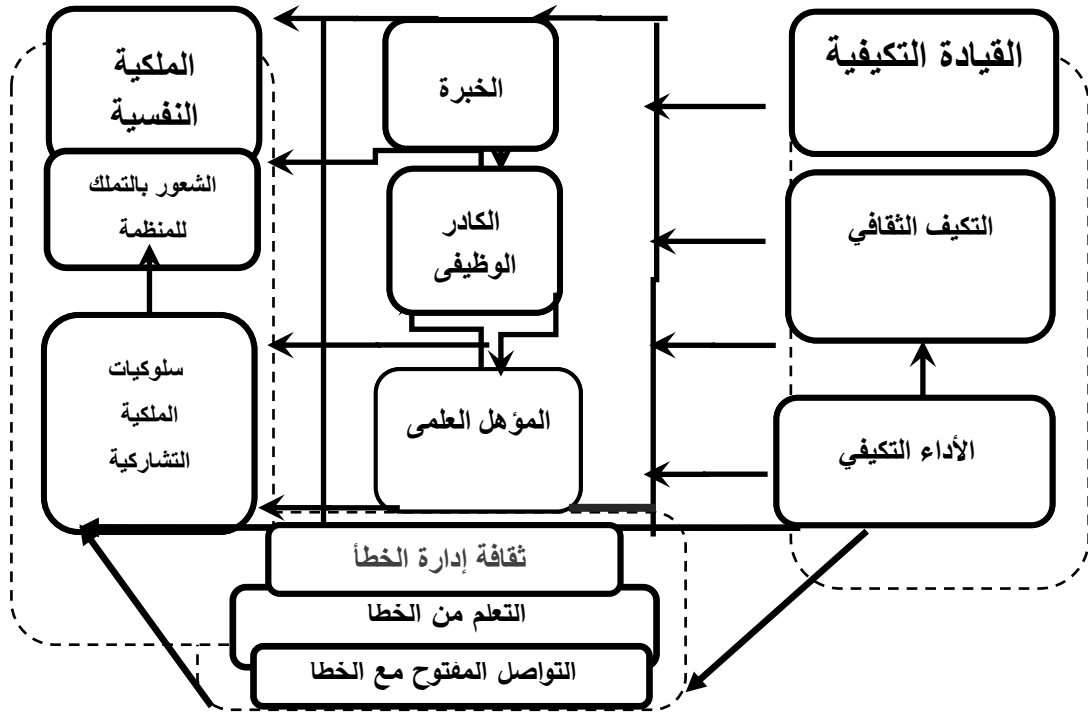
٤- أوضحت الدراسات التي تناولت توظيف ثقافة إدارة الخطأ بين القيادة التكيفية والملكية النفسية إلى أن توضيح العلاقة بين المناخ التنظيمي وكل من التزام العاملين الأخلاقي والوفاء للوظيفة، والأداء التنظيمي.

٥- يلاحظ من خلال العرض السابق للدراسات السابقة أنها لم تتناول العلاقة بين متغيرات الدراسة (ثقافة إدارة الخطأ - القيادة التكيفية والملكية النفسية) معاً، ولذلك اهتمت الدراسة الحالية بإيجاد علاقة بين هذه المتغيرات السابقة الذكر معاً، إضافة إلى أن الدراسات السابقة لم تطبق على المستشفيات على حد علم الباحثة، وتم اختيار الأبعاد الخاصة بمتغيرات الدراسة لارتباطها بهذه المتغيرات، حيث تساهم هذه الأبعاد في توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة.

### الفجوة البحثية

تم إجراء مسح للأدبيات والدراسات السابقة، حيث تبين عدم وجود دراسات تناولت أثر ثقافة إدارة الخطأ كمتغير يتوسط العلاقة التفاعلية بين القيادة التكيفية والملكية النفسية، كما لم تعالج الدراسات السابقة أثر كل من الكادر الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة في دراسة

العلاقة السابقة، إضافة إلى أن الدراسات السابقة لم تطبق على المستشفيات على حد علم الباحثة، كما تم اختيار الأبعاد الخاصة، بمتغيرات الدراسة لارتباطها بهذه المتغيرات، حيث تساهم هذه الأبعاد في توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة، بين الشكل رقم (١) المخطط الشكلي للبحث.



شكل رقم (١) المخطط الفرضي للبحث

### ثالثاً: -الدراسة الميدانية

#### ١-مجتمع وعينة الدراسة:

- يتكون مجتمع الدراسة من الأطباء والمرضى القائمين بالعمل في المستشفيات الحكومية والتابعة لديوان عام وزارة الصحة والسكان بمحافظة دمياط، والتي تبلغ ٨ مستشفيات حكومية ووفقاً للتصنيفات الأربعة (عام-مركزي ا- مركزي ب-أحادي التخصص).

- تم سحب عينة طبقية من العاملين بالمستشفيات محل الدراسة (اطباء - ممرضين) وفقاً للمعادلة التالية:

$$ME = \frac{Z^2 R(1-R)N}{Z^2 R(1-R) + N E^2}$$

ME = حجم العينة

$$Z = (1.96)^2$$

E = ٥ % مستوى معنوية

N حجم

= المجتمع

$$R=0.50$$

وبالتطبيق في المعادلة السابقة فإن حجم العينة = ٢٥٦ مفردة ، وقد تم تحديد حجم عينة كل من الأطباء والتمريض وفقاً للمعادلة:

عدد أفراد الطبقة

$$= \text{حجم العينة المراد سحبها} \times \frac{\text{جملة عدد أفراد المجتمع الإحصائي}}{\text{عدد أفراد الطبقة}}$$

ويوضح جدول رقم ( ٢ ) توزيع مفردات عينة الدراسة من الاطباء والممرضين بمدن محافظة دمياط وذلك على النحو التالي:

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية (م ٣، ع ٢٤، ج ٣، يوليو ٢٠٢٢)

د. رغداء محمد حلمي عطا

جدول رقم (٢) توزيع مفردات عينة الدراسة بمراكز محافظة دمياط

م	اسم المستشفى	الكادر الوظيفي	العدد بكل كادر وظيفي	حجم العينة	الاستثمارات	
					الموزعة	المستوفاة
١	المستشفى دمياط العام	الأطباء	٢٠٧	٦٩	٧٤	٧٠
		التمريض	٢١٨	٧٣	٧٦	٧٣
٢	مستشفى الزرقا المركزي (أ)	الأطباء	٢٢	٧	١٥	٨
		التمريض	٨٨	٢٨	٣٠	٢٨
٣	مستشفى فارسكور المركزي (أ)	الأطباء	٤٠	١٣	١٦	١٥
		التمريض	١٢٩	٤٠	٤٥	٤١
٤	مستشفى ميت أبو غالب المركزي (ب)	الأطباء	٣	١	٥	٣
		التمريض	٧	٣	٥	٤
٥	مستشفى السرو المركزي (ب)	الأطباء	٧	٣	٦	٥
		التمريض	١٠	٤	٦	٥
٦	مستشفى رأس البر المركزي (ب)	الأطباء	٥	٢	٤	٢
		التمريض	٩	٤	٦	٥
٧	مستشفى طب وجراحة العيون "أحادي التخصص"	الأطباء	١٢	٥	٧	٦
		التمريض	٣	١	٣	٢
٨	مستشفى الجلدية "أحادي التخصص"	الأطباء	٣	١	٤	٢
		التمريض	٥	٢	٣	٢
الإجمالي		الأطباء	٢٩٩	١٠١	١٣١	١١١
		التمريض	٤٦٩	١٥٥	١٧٤	١٦٠
		الإجمالي	٧٦٨	٢٥٦	٣٠٥	٢٧١

المصدر: مركز المعلومات ودعم القرار بديوان عام المحافظة ومديرية الصحة بمحافظة دمياط

وبناء على ما سبق فإن طريقة سحب العينة، وكذلك مستوى تمثيل فئات وحدات المعاينة- وفقاً لنسب البيانات الشخصية للمستقضي منهم -تمثل مؤشراً هاماً للصدق الخارجي لنتائج الدراسة الحالية، وترجع إلى حد كبير إمكانية تعميم تلك النتائج على مجتمع الدراسة، كما أن حجم العينة ٢٥٦ مفردة قد تم وفقاً لتنوع خبراتهم ومؤهلاتهم العلمية، ويوضح الجدول رقم (٣) خصائص عينة البحث وفقاً للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والكادر الوظيفي وذلك كما يلي:



جدول رقم (٣) خصائص عينة البحث من العاملين  
بالمستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط،

الإجمالي	الإجمالي		أحادي التخصص		مستشفى مركزي (ب)		مستشفى مركزي (أ)		مستشفى عام		نوع المستشفى	نوع المهنة
	الاطباء	التمريض	الاطباء	التمريض	الاطباء	التمريض	الاطباء	التمريض	الاطباء	الاطباء	الكادر الوظيفي	
	التكرارات	التكرارات	التكرارات	التكرارات	التكرارات	التكرارات	التكرارات	التكرارات	التكرارات	التكرارات	الفئات	
٨	٥	٣	٠	٠	٠	١	٠	١	٣	٣	أقل من ١٠ سنوات	دكتوراه
٩	٤	٥	٠	١	٠	٠	٣	٢	٢	من ١٠ إلى ٢٠ سنة		
٣	٢	١	٠	٠	٠	٠	١	٠	١	أكثر من ٢٠ سنة		
٢٠	١١	٩	-	١	-	١	٤	٣	٥	٦	المجموع	
٢٧	١٧	١٠	٠	٠	٠	١	٦	٣	٤	١٣	أقل من ١٠ سنوات	ماجستير
١٥	٩	٦	١	١	١	١	٢	١	٢	٦	من ١٠ إلى ٢٠ سنة	
٦	٤	٢	٠	٠	٠	٠	١	١	١	٣	أكثر من ٢٠ سنة	
٤٨	٣٠	١٨	١	١	١	٢	٩	٥	٧	٢٢	المجموع	
90	٣٤	٥٦	١	٢	٣	١	٢٤	٥	٢٨	٢٦	أقل من ١٠ سنوات	الجامعي
44	١٤	٣٠	٠	١	٣	٠	١٦	٤	١١	٩	من ١٠ إلى ٢٠ سنة	
54	١٢	٤٢	١	١	٤	٢	١٥	٣	٢٢	٦	أكثر من ٢٠ سنة	
188	٦٠	١٢٨	٢	٤	١٠	٣	٥٥	١٢	٦١	٤١	المجموع	
٢٥٦	١٠١	١٥٥	٣	٦	١١	٦	٦٨	٢٠	٧٣	٦٩	الإجمالي	

٢- أداة الدراسة وإجراءاتها:

- تم استخدام قائمة الاستقصاء، وهي ملائمة للدراسة من حيث الجهد والإمكانات.

- بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها، وفي ضوء الإطار النظري ومن واقع الدراسات السابقة تم تحديد المحتويات الأساسية لقائمة الاستقصاء في صورتها الأولية (المتغيرات والأبعاد الخاصة بكل متغير) وعرضها على المحكمين لتحكيمها، ولقد تم تعديل بعض العبارات بناء على رأى السادة المحكمين.

- قائمة الاستقصاء في صورتها النهائية: احتوت القائمة على جزأين أساسيين هما:

**الجزء الأول:** معلومات عن مجتمع الدراسة والسمات الشخصية للمستقضي منه.

**الجزء الثاني:** ويشمل مجموعة من العبارات ( ٤٠ ) عبارة وزعت باستخدام المقياس الخماسي المتدرج

ويتضح فيه متغيرات الدراسة وطرق قياسها كما يلي: -

**- المحور الأول: القيادة التكيفية** ويتكون من ( ١٣ ) عبارة موزعة على بعدين:

\* **البعد الأول:** التكيف الثقافي: ويتكون من (٧) عبارات والذي يعنى تأثير القيادة التكيفية على منظومة القيم المجتمعة السائدة في استيعابها لثقافة إدارة الخطأ.

\* **البعد الثاني:** الأداء التكيفي ويتكون من ( ٦ ) وتعنى كافة الممارسات القيادية الهادفة إلى تعزيز القيادة التكيفية للملكية النفسية و تقوية الشعور بامتلاك المرؤوسين لمكان عملهم.

**- المحور الثاني: الملكية النفسية** ويتكون ( ١٢ ) عبارة موزعة على بعدين:

\* **البعد الأول** الشعور بالتملك للمنظمة، ويتكون من ( ٧ ) عبارات والذي يركز على الشعور بكون المنظمة والوظيفة وأدوات العمل والمعرفة جزءاً من الكيان النفسي للفرد.

\* **البعد الثاني:** سلوكيات الملكية التشاركية ويتكون من ( ٥ ) ونعنى به اكتساب العمق المعرفي لترسيخ

هيكل الملكية التشاركية كمرود لتطور القدرات البشرية و تنمية ثقافة ابتكارية لإدارة الخطأ من حيث التعلم و تقاسم المعرفة وانعكاس ذلك على تعزيز الملكية النفسية.

**- المحور الثالث: ثقافة إدارة الخطأ**، ويتكون من ( ١٥ ) عبارة موزعة على بعدين:

\* **البعد الأول:** التعلم من الخطأ ويتكون من (٧) عبارات، ويعنى به سرعة اكتشاف الأخطاء والتعلم منها ومعالجة نتائجها في محاولة للتقليل من أثارها السلبية مما يساهم في التعلم الذاتي.

\*البعد الثاني: التواصل المفتوح حول الخطأ: ويتكون من ( ٨ ) عبارات، وهو يعد إحدى دعائم ثقافة التعامل مع الخطأ ويتمثل في نشر معرفة الخطأ، والتواصل مع الآخرين عند اكتشاف الأخطاء والتعاون المشترك في مواقف الخطأ.

### ٣- اختبار صدق المقاييس

وقامت الباحثة بالتحقق من صدق قائمة الاستقصاء كما يلي:

#### ١- الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين)

تم عرض قائمة الاستقصاء على عدد من المحكمين، مع مراعاة نوع تخصصاتهم واستناداً إلى ملاحظاتهم، تم تعديل صياغة بعض العبارات، وحذف البعض منها.

#### ب- الصدق البنائي

ويعتبر وسيلة لقياس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها ودرجة ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لمتغيرات المقياس، كما يلي:

جدول رقم ( ٤ ) معامل الصدق البنائي لأبعاد المقياس المختلفة

المؤشر	معامل الصدق	المتغيرات والابعاد الخاصة بكل متغير
دال جدا	٠,٩٧١	المتغير المستقل: القيادة التكيفية
دال جدا	٠,٩٦٥	البعد الأول: التكيف الثقافي
دال جدا	٠,٩٦٥	البعد الثاني: الأداء التكيفي
دال جدا	٠,٩٦٥	المتغير التابع: الملكية النفسية
دال جدا	٠,٩٦٦	البعد الأول: الشعور بالتملك للمنظمة
دال جدا	٠,٩٨١	البعد الثاني: سلوكيات الملكية التشاركية
دال جدا	٠,٩٦٩	المتغير الوسيط: ثقافة إدارة الخطأ
دال جدا	٠,٩٦٩	البعد الأول: التعلم من الخطأ
دال جدا	٠,٩٨١	البعد الثاني: التواصل المفتوح مع الخطأ

تعكس النتائج السابقة مدى صلاحية مؤشرات الدراسة وكفايتها واستيعابها للدلالة النظرية للأبعاد التي تضمنتها أداة المقياس المستخدمة في الدراسة الحالية، فمعامل الصدق لكافة أبعاد المقياس مرتفع جدا مما يعني تواجد الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، واشترائها جميعاً

لقياس متغيرات الدراسة، وإجمالاً فالنتائج السابقة تعكس صدق المقياس الذي تم استخدامه في هذه الدراسة.

اعتمدت الدراسة الحالية على أسلوب الاتساق الداخلي في اختبار ثبات المقياس بهدف تقييم درجة وضوح مقياس الدراسة، ومدى خلوها من الأخطاء العشوائية، حيث استخدم مقياس ألفا كرونباخ للتعرف على مدى التجانس بين أبعاد كل مقياس، وذلك ما يتضح من الجدول التالي:

جدول رقم (٥) اختبار الثبات لمتغيرات وأبعاد الدراسة وفقاً لاختبار ألفا كرونباخ

المؤشر	معامل الثبات ألفا	المتغيرات والابعاد الخاصة بكل متغير
دال جدا	٠,٩٤٤	المتغير المستقل: القيادة التكوينية
دال جدا	٠,٩٣٣	البعد الأول: التكيف الثقافي
دال جدا	٠,٩٣٢	البعد الثاني: الأداء التكيفي
دال جدا	٠,٩٣٣	المتغير التابع: الملكية النفسية
دال جدا	٠,٩٣٥	البعد الأول: الشعور بالتملك
دال جدا	٠,٩٦٣	البعد الثاني: سلوكيات الملكية التشاركية
دال جدا	٠,٩٣٩	المتغير الوسيط: ثقافة إدارة الخطأ
دال جدا	٠,٩٤٠	البعد الأول: التعلم من الخطأ
دال جدا	٠,٩٦٣	البعد الثاني: التواصل المفتوح مع الخطأ

أشارت مراجعة نتائج اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة وأبعادها إلى ارتفاع مستوى الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة، مما يشير إلى أن هذه المقاييس ستعطي نفس النتيجة إذا تم استخدامها مرة أخرى، فضلاً عن وضوحها وخلوها من الأخطاء العشوائية إلى حد كبير، فمقياس الدراسة يمكن استخدامه لانسامه بالثبات، كما أنه يصلح لقياس ما أعد من أجله.

#### ٤- أساليب التحليل الإحصائي

تم استخدام أسلوب التحليل العاملي التوكيدي لاختبار جودة النموذج المقترح، واستخدام الانحدار الخطى البسيط والانحدار الخطى المتعدد لاختبار نتائج فروض الدراسة، وبرنامج التحليل الإحصائي (Spss V22) وبرنامج (Amos 23) لاختبار فروض الدراسة، وتحليل المسار، وغيرها من الأساليب التي تساهم في اختبار فروض الدراسة.

#### ٥- نتائج الدراسة الميدانية

ويتم اختبار نتائج الدراسة الميدانية على المحاور التالية:

#### أ- اختبار جودة المطابقة للنموذج المقترح

تقوم الدراسة بتحليل المسار للعلاقة بين القيادة التكوينية والملكية النفسية في وجود المتغير الوسيط "ثقافة إدارة الخطأ" باستخدام برنامج (IBM- SPSS- Amos 23)، حيث تعد الدراسة الحالية من الدراسات التي تستخدم في دراستها الميدانية أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)، والتي تعد الأكثر تطوراً وبالتحديد تحليل المسار لمتغيرات الدراسة المشاهدة لنتائج إجابات المستقصي منهم، ويعتبر تحليل المسار (Analysis Path) احد تحليلات (Structural equation modeling)، وذلك كما الجدول التالي:

جدول رقم ( ٦ ) قيم مؤشرات حسن المطابقة المحسوبة مقارنة بالقيم المعيارية

المؤشر	رمز المؤشر	القيمة الدالة على جودة المطابقة	قيمة المؤشر
مربع كاي تربيع	Chi <sup>2</sup>	نسبة كاي <sup>2</sup> / دح > ٥	٠,٠٠٠
مؤشر المطابقة المعياري	NFI	0,90 < NFI	١,٠٠٠
مؤشر المطابقة المقارن	CFI	90,0 < CFI	1.000
مؤشر المطابقة المتزايد	IFI	90,0 < IFI	1.000
مؤشر التباين في العينة الصغرى	CMIN	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠

يتضح من الجدول السابق أن نسبة Chi-square إلى درجات الحرية تساوى صفرًا، وهي أقل من ٢ مما يدل على أن النموذج المقترح مطابق تمامًا للنموذج المفترض لبيانات العينة، بالإضافة أن مؤشرات المطابقة تدل على مطابقة النموذج المفترض، حيث نجد أن مؤشر المطابقة المعياري (NFI) ومؤشر المطابقة المقارن (CFI)، ومؤشر المقارنة المتزايد (IFI) بلغت قيمة كل منهم (١) صحيح، أي أكبر من ٠,٩٠، أما قيمة (RMSER) فلم يتم ذكرها في نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج (AMOS) لأنه وفقاً لشروط التحليل فإن قيمة  $\text{Chi-square} = 0$ ، وهذا يعني حسن المطابقة المحسوبة مقارنة بالقيم المعيارية، مما يحقق شرط جودة النموذج، ويوضح الجدول التالي تقديرات أوزان الانحدار "النموذج الافتراضي"

جدول رقم (٧) تقديرات أوزان الانحدار "النموذج الافتراضي"

مؤشرات العلاقة بين المتغيرات	Estimate	S.E.	C.R.	P
المستقل ← الوسيط	.528	.021	25.028	***
المستقل ← التابع	.573	.019	29.594	***
الوسيط ← التابع	.071	.028	2.550	.011

يتضح من الجدول رقم (٧) أن قيم C.R أكبر من ١,٩٦٤ مما يؤكد جودة النموذج، كما أن هذه القيم عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١، مما يعني أنها دالة احصائياً.

ومن ذلك نجد أن نموذج القياس المفترض للدراسة الحالية، والذي تم تحويله إلى نموذج قياس معياري باستخدام النمذجة بالمعادلة البنائية وبالاعتماد على برنامج (Amos23) قد توفر به مؤشرات جودة المطابقة المطلوبة لاختبار الصدق البنائي، حيث انحصرت قيم هذه المؤشرات ضمن المجال المسموح به، وبناءً على ذلك يمكن اعتبار النموذج المفترض مقبول بنائياً طبقاً لهذه المؤشرات، وهو ذو خصائص قياسية مقبولة طبقاً لمؤشرات الصدق والثبات التي تميزه، وعلى هذا الأساس يمكن اعتماد النموذج المقترح في البحوث والدراسات.

### ب- اختبار فروض الدراسة للنموذج المقترح

الفرض الأول والذي يتضمن: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التكيفية في الملكية النفسية، فبلغت قيمة F (٢٣٥٩,٠٩٦)، وهي معنوية عند مستوى ٠,٠٠١، مما يشير إلى أن الارتباط بين متغيري القيادة التكيفية والملكية النفسية يمكن تفسيره بأنه حقيقي، ولا يرجع إلى عوامل الصدفة، كما بلغ قيمة معامل الارتباط (٠,٩١٨)، وهو يعكس علاقة ارتباط طردية بين القيادة التكيفية والملكية النفسية، كما أن إشارة معامل الارتباط موجبة ولقد انعكس ذلك على قيمة معامل التحديد والذي بلغ ٠,٨٤٢، مما يعنى أن القيادة التكيفية تساهم في تفسير ٨٤٪ تقريباً من التغير في الملكية النفسية، كما أوضح تحليل المسار أن قيمة معامل بيتا تبلغ (٠,٦١١)، وأنه عندما يرتفع مستوى القيادة التكيفية بمقدار ١، ترتفع الملكية النفسية بمقدار ٠,٦١١، وفقاً للمعادلة:

$$\text{الملكية النفسية} = ١٨,٥٩٥ + ٠,٦١١ \text{ القيادة التكيفية}$$

وبناء على نتائج اختبار الفرض الأول نجد أنه لا يمكن قبول الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على قبول أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التكيفية على الملكية النفسية.

أما الفرض الفرعي الأول والذي ينص على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتكيف الثقافي على الملكية النفسية، فقد بينت نتائج التحليل الإحصائي معنوية وإيجابية هذه العلاقة، فبلغت قيمة F (2359.924)، مما يشير إلى أن الارتباط بين المتغيرين ارتباط حقيقي، كما أن إشارة معامل الارتباط بين المتغيرين موجبة، وهو يعكس علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين، وهي علاقة قوية بلغت ٠,٩١٩، ولقد انعكس ذلك على قيمة معامل التحديد والذي بلغ ٠,٨٤٤، مما يعنى أن التكيف الثقافي يساهم في تفسير ٨٤٪ تقريباً من التغير في الملكية النفسية، كما أوضح تحليل المسار أن قيمة

معامل بيتا تبلغ ١,٢٢١، وأنه عندما يرتفع مستوى التكيف الثقافي بمقدار ١، ترتفع الملكية النفسية بمقدار ١,٢٢١ وذلك وفقاً للمعادلة:

$$\text{الملكية النفسية} = ١٥,٥٥٧ + ١,٢٢١ \text{ التكيف الثقافي}$$

بناءً على اختبار الفرض الفرعي الأول نجد أنه لا يمكن قبول الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة

والتي تنص على قبول أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتكيف الثقافي على الملكية النفسية.

أما الفرض الفرعي الثاني والذي ينص على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأداء التكيفي على الملكية النفسية، قد بينت نتائج التحليل الإحصائي معنوية وإيجابية هذه العلاقة، فبلغت قيمة F (٢٢٨٥,٥٣٨)، مما يشير إلى أن الارتباط بين المتغيرين ارتباط حقيقي، كما أن إشارة معامل الارتباط بين المتغيرين موجبة، وهو يعكس علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين، وهي علاقة قوية بلغت ٠,٩١٥، ولقد انعكس ذلك على قيمة معامل التحديد والذي بلغ ٠,٨٣٨، مما يعني أن الأداء التكيفي يساهم في تفسير ٨٤٪ تقريباً من التغير في الملكية النفسية، كما أوضح تحليل المسار أن قيمة معامل بيتا تبلغ ١,٢١٨، وأنه عندما يرتفع مستوى الأداء التكيفي بمقدار ١، ترتفع الملكية النفسية بمقدار ١,٢١٨، وذلك وفقاً للمعادلة:

$$\text{الملكية النفسية} = ١,٢١٨ + ٢١,٦٧٢ \text{ الأداء التكيفي}$$

وبناء على نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني نجد أنه لا يمكن قبول الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على قبول أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأداء التكيفي على الملكية النفسية.

كما أظهر تحليل الانحدار المتعدد لبعدي القيادة التكيفية في تأثيرها على الملكية النفسية أن قيمة F (1197.174)، مما يشير إلى أن الارتباط حقيقي، كما بلغ قيمة معامل الارتباط (٠,٩١٩)، وهو ارتباط موجب، عند معنوية (٠,٠٠٠) بينما بلغ معامل التحديد (٠,٨٤٨) (في حين كان معامل التحديد المصحح (0.843) مما يعني بأن بعدى القيادة التكيفية استطاعت أن تفسر ٨٤٪ من التغيرات في الملكية النفسية، كما أوضح تحليل المسار أن قيمة معامل بيتا لكل من (التكيف الثقافي والأداء التكيفي) تبلغ (٠,٢٦٦، ١,٤٨٥)، وبمستوى معنوية (٠,٤٤٣، ٠,٠٠٠) على التوالي، ويمكن توضيح ذلك بالمعادلة التالية:



الملكية النفسية = ١٤,٢٦٠ + (١,٤٨٥ التكيف الثقافي) + (٠,٢٦٦ الأداء التكيفي)

وفيما يتعلق بالفرض القرعى الثالث والذى ينص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند معنوية (  $\alpha \leq 0.05$  ) للقيادة التكيفية في الشعور بالتملك للمنظمة، فقد بينت نتائج التحليل الإحصائي معنوية وإيجابية هذه العلاقة، فبلغت قيمة F ( ١٠٦,٨٥٨ )، مما يشير إلى أن الارتباط بين المتغيرين ارتباط حقيقي، كما أن إشارة معامل الارتباط بين المتغيرين موجبة، وهو يعكس علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين، وهى علاقة قوية بلغت ( ٠,٩٥ )، ولقد انعكس ذلك على قيمة معامل التحديد والذى بلغ ( ٠,٩٠٣ )، مما يعنى أن أثر القيادة التكيفية يساهم في تفسير ٩٠٪ تقريبا من التغير في الشعور بالتملك للمنظمة، كما اوضح تحليل المسار أن قيمة معامل بيتا تبلغ ٠,٤٨٧ ، وأنه عندما يرتفع مستوى القيادة التكيفية بمقدار ١، يرتفع الشعور بالتملك للمنظمة بمقدار ٠,٤٨٧ ، وذلك وفقاً للمعادلة:-

الشعور بالتملك للمنظمة = ٣,٧٠٤ + ٠,٤٨٧ القيادة التكيفية

وبناء على ذلك نجد أنه لا يمكن قبول الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على قبول أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0.05$  ) للقيادة التكيفية في الشعور بالتملك للمنظمة.

اما الفرض القرعى الرابع والذى يتضمن انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند معنوية (  $\alpha \leq 0.05$  ) للقيادة التكيفية في سلوكيات الملكية التشاركية، فقد بينت نتائج التحليل الإحصائي معنوية وإيجابية هذه العلاقة، فبلغت قيمة f (١٦٥,٥٢٦)، مما يشير إلى أن الارتباط بين المتغيرين ارتباط حقيقي، كما أن إشارة معامل الارتباط بين المتغيرين موجبة، وهو يعكس علاقة ارتباط موجبة بينهما، حيث بلغت (٠,٥٢٢)، ولقد انعكس ذلك على قيمة معامل التحديد والذى بلغ (٠,٢٧٢)، مما يعنى أن تأثير القيادة التكيفية يساهم في تفسير ٢٧٪ تقريبا من التغير في سلوكيات الملكية التشاركية، كما اوضح تحليل المسار أن قيمة معامل بيتا تبلغ ( ٠,١٢٤ )، وأنه عندما يرتفع مستوى القيادة التكيفية بمقدار ١، ترتفع سلوكيات الملكية التشاركية بمقدار ٠,١٢٤ وذلك وفقاً للمعادلة:

$$\text{سلوكيات الملكية التشاركية} = ١٤,٨٨١ + ٠,١٢٤ \text{ القيادة التكيفية}$$

وبناء على ذلك نجد أنه لا يمكن قبول الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على قبول أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  للقيادة التكيفية في سلوكيات الملكية التشاركية.

**الفرض الثاني وينص على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  للقيادة التكيفية على ثقافة إدارة الخطأ،** إلا أن تحليل التباين أوضح إيجابية ومعنوية هذه العلاقة، فبلغت قيمة  $F (٦٢٥,٠٠٢)$ ، مما يشير إلى أن الارتباط بين المتغيرين ارتباط حقيقي، كما أن إشارة معامل الارتباط بين المتغيرين موجبة، وهو يعكس علاقة ارتباط موجبة إيجابية بين المتغيرين، وهي علاقة قوية بلغت  $(٠,٧٦٥)$ ، ولقد انعكس ذلك على قيمة معامل التحديد والذي بلغ  $(٠,٥٨٥)$ ، وهذا يعني أن القيادة التكيفية تساهم في تفسير  $٥٩\%$  تقريباً من التغير في ثقافة إدارة الخطأ، كما أوضح تحليل المسار أن قيمة معامل بيتا تبلغ  $٠,٥٢٨$ ، أي أنه عندما يرتفع مستوى القيادة التكيفية بمقدار ١، ترتفع ثقافة إدارة الخطأ بمقدار  $٠,٥٢٨$  وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{ثقافة إدارة الخطأ} = ٣٤,٩٧٨ + ٠,٥٢٨ \text{ القيادة التكيفية}$$

وبناء على ذلك لا يمكن قبول الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على قبول أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  للقيادة التكيفية ثقافة إدارة الخطأ.

أما ما يتعلق بالفرض الفرعي الأول والذي يتضمن: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  للتكيف الثقافي على ثقافة إدارة الخطأ، فقد أثبت تحليل التباين إيجابية ومعنوية هذه العلاقة، فبلغت قيمة  $F (٦١٩,٧٧٢)$ ، مما يشير إلى أن الارتباط بين المتغيرين ارتباط حقيقي، كما أن إشارة معامل الارتباط بين المتغيرين موجبة، وهو يعكس علاقة ارتباط موجبة إيجابية بين المتغيرين، وهي علاقة قوية بلغت  $(٠,٧٦٤)$ ، ولقد انعكس ذلك على قيمة معامل التحديد والذي بلغ  $(٠,٥٨٢)$  وهذا يعني أن التكيف الثقافي يساهم في تفسير  $٥٨\%$  تقريباً من التغير في ثقافة إدارة الخطأ، كما أوضح تحليل المسار أن قيمة

معامل بيتا = ١,٠٥٦، أي أنه عندما يرتفع مستوى التكيف الثقافي بمقدار ١، ترتفع ثقافة إدارة الخطأ بمقدار ١,٠٥٦ وذلك وفقاً للمعادلة:

$$\text{ثقافة إدارة الخطأ} = ١,٠٥٦ + ٣٢,٣٧٥ \text{ التكيف الثقافي}$$

وبناء على ذلك لا يمكن قبول الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على قبول أثر ذو دلالة إحصائية عند معنوية (  $\alpha \leq 0.05$  ) للتكيف الثقافي على ثقافة إدارة الخطأ.

وكذلك فإنه عند اختبار الفرض الفرعي الثاني والذي ينص على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند معنوية (  $\alpha \leq 0.05$  ) للأداء التكيفي على ثقافة إدارة الخطأ، إلا أن تحليل التباين أوضح إيجابية ومعنوية هذه العلاقة، فبلغت قيمة F ( ٦٢٦,٣٣٢ )، مما يشير إلى أن الارتباط بين المتغيرين ارتباط حقيقي، كما أن إشارة معامل الارتباط بين المتغيرين موجبة، وهو يعكس علاقة ارتباط موجبة إيجابية بين المتغيرين، وهي علاقة قوية بلغت (٠,٧٦٥)، ولقد انعكس ذلك على قيمة معامل التحديد والذي بلغ

( ٠,٥٨٦ )، وهذا يعني أن الأداء التكيفي يساهم في تفسير ٥٩٪ تقريباً من التغير في ثقافة إدارة الخطأ، وهو تأثير إيجابي معنوي، كما أوضح تحليل المسار أن قيمة معامل بيتا تبلغ ١,٠٥٥، أي أنه عندما يرتفع مستوى الأداء التكيفي بمقدار ١، ترتفع ثقافة إدارة الخطأ بمقدار ١,٠٥٥ وفقاً للمعادلة:

$$\text{ثقافة إدارة الخطأ} = ١,٠٥٥ + ٣٧,٦٣٥ \text{ الأداء التكيفي}$$

وبناء على ذلك لا يمكن قبول الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على قبول أثر ذو دلالة إحصائية عند معنوية (  $\alpha \leq 0.05$  ) للأداء التكيفي على ثقافة إدارة الخطأ.

كما أظهر تحليل الانحدار المتعدد لبعدي القيادة التكيفية أن قيم معامل الارتباط قد بلغ (٠,٧٦٥) بينما بلغ معامل التحديد ( ٠,٥٨٦ ) في حين كان معامل التحديد المصحح (٠,٥٨٤) مما يعني أن بعدى القيادة التكيفية قد فسّر (٥٨%) من التغيرات في الملكية النفسية والباقي (٤٢٪) يعزى إلى عوامل أخرى، كما يلاحظ أن قيمة تحليل التباين

٣١٢,٤٨٥، مما يؤكد أن الارتباط حقيقي، كما أن إشارة معامل الارتباط موجبة، وهو يعكس علاقة ارتباط طردية بين بعدى القيادة التكيفية وبين ثقافة إدارة الخطأ، كما أوضح تحليل المسار أن قيمة معامل بيتا لكل من ( التكيف الثقافي والاداء التكيفي) تبلغ ( ٠,٩٧١، ٠,٠٨٥ )، وبمستوى معنوية ( ٠,٠٩٨، ٠,٨٨٥ ) على التوالي ويمكن توضيح ذلك بالمعادلة التالية:

$$\text{ثقافة إدارة الخطأ} = ٣٢,٧٩٠ + (٠,٩٧١ \text{ التكيف الثقافي}) + (٠,٠٨٥ \text{ الأداء التكيفي})$$

وعند اختبار الفرض الفرعي الثالث والذي ينص على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند معنوية (  $\alpha \leq 0.05$  ) للقيادة التكيفية على التعلم من الخطأ، فقد تبين أن تحليل التباين أوضح إيجابية ومعنوية هذه العلاقة، فبلغت قيمة F ( ٨٧٦,٨٦٢ )، مما يشير إلى أن الارتباط بين المتغيرين ارتباط حقيقي، كما أن إشارة معامل الارتباط بين المتغيرين موجبة، وهو يعكس علاقة ارتباط موجبة إيجابية بين المتغيرين، وهى علاقة قوية بلغت (٠,٨١٥)، ولقد انعكس ذلك على قيمة معامل التحديد والذي بلغ ( ٠,٦٦٤ )، وهذا يعنى أن القيادة التكيفية تساهم في تفسير ٦٦٪ تقريبا من التغير في التعلم من الخطأ، وهو تأثير إيجابي معنوي كما أوضح تحليل المسار أن قيمة معامل بيتا تبلغ ( ٠,٣٤٧ )، أي أنه عندما يرتفع مستوى القيادة التكيفية بمقدار ١، ترتفع قيمة التعلم من الخطأ بمقدار ٠,٣٤٧ وفقا للمعادلة:

$$\text{التعلم من الخطأ} = ١٢,٠٨٩ + ٠,٣٤٧ \text{ القيادة التكيفية}$$

وبناء على ذلك لا يمكن قبول الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على قبول أثر

ذو دلالة إحصائية عند معنوية (  $\alpha \leq 0.05$  ) للقيادة التكيفية في التعلم من الخطأ.

أما الفرض الفرعي الرابع والذي ينص على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند معنوية (  $\alpha \leq 0.05$  ) للقيادة التكيفية في التواصل المفتوح مع الخطأ، فقد تبين أن تحليل التباين أوضح إيجابية ومعنوية هذه العلاقة، فبلغت قيمة F ( ١١٤,٢٩٩ )، مما يشير إلى أن الارتباط بين المتغيرين ارتباط حقيقي، كما أن إشارة معامل الارتباط بين المتغيرين موجبة، وهو يعكس علاقة ارتباط موجبة إيجابية بين المتغيرين، وهى علاقة قوية بلغت

(٠,٤٥٣) ولقد انعكس ذلك على قيمة معامل التحديد والذي بلغ (٠,٢٠٥)، وهذا يعني أن القيادة التكيفية يساهم في تفسير ٢١٪ تقريباً من التغير في التواصل المفتوح مع الخطأ، وهو تأثير إيجابي معنوي، كما أوضح تحليل المسار أن قيمة معامل بيتا تبلغ ٠,١٨١، أي أنه عندما يرتفع مستوى القيادة التكيفية بمقدار ١، ترتفع قيمة التواصل المفتوح مع الخطأ بمقدار ٠,١٨١، وفقاً للمعادلة

$$\text{التواصل المفتوح مع الخطأ} = ٢٢,٨٨٩ + ٠,١٨١ \text{ القيادة التكيفية}$$

وبناء على ذلك لا يمكن قبول الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على قبول أثر ذو دلالة إحصائية عند معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التكيفية في التواصل المفتوح مع الخطأ.

**الفرض الثالث والذي يتضمن: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥  $\alpha \leq$ ) لثقافة إدارة الخطأ على الملكية النفسية،** فقد أوضح تحليل التباين معنوية هذه العلاقة، فبلغت قيمة F (٥١٣,٤٥٥)، مما يشير إلى أن الارتباط بين المتغيرين ارتباط حقيقي، كما أن إشارة معامل الارتباط بين المتغيرين موجبة، وهو يعكس علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين، وهي علاقة قوية بلغت (٠,٧٣٣)، ولقد انعكس ذلك على قيمة معامل التحديد والذي بلغ (٠,٥٣٧) وهذا يعني أن ثقافة إدارة الخطأ يساهم في تفسير ٥٤٪ تقريباً من التغير في الملكية النفسية، كما أوضح تحليل المسار أن قيمة معامل بيتا تبلغ ٠,٧٦١، أي أنه عندما يرتفع مستوى ثقافة إدارة الخطأ بمقدار ١، ترتفع الملكية النفسية بمقدار (٠,٧٦١)، وفقاً للمعادلة:

$$\text{الملكية النفسية} = ٢٣,٤١٩ + ٠,٧٦١ \text{ ثقافة إدارة الخطأ}$$

وبناء على ذلك لا يمكن قبول الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على قبول أثر ذو دلالة إحصائية عند معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لثقافة إدارة الخطأ على الملكية النفسية.

**أما الفرض الفرعي الأول فإنه ينص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتعلم من الخطأ على الملكية النفسية،** فقد أوضح تحليل التباين معنوية هذه

العلاقة، فبلغت قيمة  $F(٧٩٥,٨٤١)$ ، فالارتباط بين المتغيرين ارتباط حقيقي، كما أن إشارة معامل الارتباط بين المتغيرين موجبة، وهو يعكس علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين، وهي علاقة قوية بلغت  $(٠,٨٠٢)$ ، ولقد انعكس ذلك على قيمة معامل التحديد والذي بلغ  $(٠,٦٤٢)$ ، وهذا يعني أن التعلم من الخطأ يساهم في تفسير ٦٤٪ تقريباً من التغير في الملكية النفسية، كما أوضح تحليل المسار أن قيمة معامل بيتا تبلغ  $(١,٢٥١)$ ، فعندما يرتفع مستوى التعلم من الخطأ بمقدار ١، ترتفع الملكية النفسية بمقدار  $١,٢٥١$ ، وفقاً للمعادلة:

$$\text{الملكية النفسية} = ١٠,٥٣٦ + ١,٢٥١ \text{ التعلم من الخطأ}$$

وبناء على ذلك لا يمكن قبول الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على قبول أثر ذو دلالة إحصائية عند معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  للتعلم من الخطأ على الملكية النفسية.

**وينص الفرض الفرعي الثاني** على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للتواصل المفتوح مع الخطأ على الملكية النفسية، فقد أوضح تحليل التباين معنوية هذه العلاقة، فبلغت قيمة  $F(٩٠,٣٣)$  مما يشير إلى أن الارتباط بين المتغيرين ارتباط حقيقي، كما أن إشارة معامل الارتباط بين المتغيرين موجبة، وهو يعكس علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين، حيث بلغت  $(٠,٤١٢)$ ، ولقد انعكس ذلك على قيمة معامل التحديد والذي بلغ  $(٠,١٦٩)$  وهذا يعني أن التواصل المفتوح مع الخطأ يساهم في تفسير ١٧٪ تقريباً من التغير في الملكية النفسية، كما أوضح تحليل المسار أن قيمة معامل بيتا تبلغ  $(٠,٦٨٥)$ ، أي أنه عندما يرتفع مستوى التواصل المفتوح مع الخطأ بمقدار ١، ترتفع الملكية النفسية بمقدار  $(٠,٦٨٥)$ ، وفقاً للمعادلة:

$$\text{الملكية النفسية} = ٢٢,٤٩٩ + ٠,٦٨٥ \text{ التواصل المفتوح مع الخطأ}$$

وبناء على ذلك لا يمكن قبول الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على قبول أثر ذو دلالة إحصائية عند معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  للتواصل المفتوح مع الخطأ على الملكية النفسية.

$$\text{الملكية النفسية} = ١٤,٢٦٠ + (١,٤٨٥ \text{ التكيف الثقافي}) + (٠,٢٦٦ \text{ الأداء التكيفي})$$

وعند اختبار الفرض الفرعي الثالث والذي ينص لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لثقافة إدارة الخطأ في الشعور بالتملك للمنظمة، أوضح تحليل التباين معنوية هذه العلاقة، فبلغت قيمة  $F(٤٠٢, ٩٥٢)$ ، مما يشير إلى أن الارتباط بين المتغيرين ارتباط حقيقي، كما أن إشارة معامل الارتباط بين المتغيرين موجبة، وهو يعكس علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين، وهي علاقة قوية بلغت ( $٠,٦٩٠$ )، ولقد انعكس ذلك على قيمة معامل التحديد والذي بلغ ( $٠,٤٧٦$ ) وهذا يعني أن ثقافة إدارة الخطأ تساهم في تفسير  $٤٨\%$  تقريباً من التغير في الشعور بالتملك للمنظمة، كما أوضح تحليل المسار أن قيمة معامل بيتا تبلغ  $٠,٥١٢$ ، أي أنه عندما يرتفع مستوى ثقافة إدارة الخطأ بمقدار ١، يزيد الشعور بالتملك للمنظمة ( $٠,٥١٢$ )، وفقاً للمعادلة:

$$\text{الشعور بالتملك للمنظمة} = ٥,٤٩٣ + ٠,٥١٢ \text{ ثقافة إدارة الخطأ}$$

وبناء على ذلك لا يمكن قبول الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على قبول أثر ذو دلالة إحصائية عند معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لثقافة إدارة الخطأ على الشعور بالتملك للمنظمة.

أما الفرض الفرعي الرابع والى ينص على أنه لا توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لثقافة إدارة الخطأ في سلوكيات الملكية التشاركية، فقد أوضح تحليل التباين معنوية هذه العلاقة، فبلغت قيمة  $F(٢٠٧, ٠٥١)$  مما يشير إلى أن الارتباط بين المتغيرين ارتباط حقيقي، كما أن إشارة معامل الارتباط بين المتغيرين موجبة، وهو يعكس علاقة ارتباط موجبة بينهما، وهي علاقة قوية بلغت ( $٠,٥٦٤$ ) ولقد انعكس ذلك على قيمة معامل التحديد والذي بلغ ( $٠,٣١٩$ ) وهذا يعني أن ثقافة إدارة الخطأ يساهم في تفسير  $٣٢\%$  تقريباً من التغير في الملكية التشاركية، كما أوضح تحليل المسار أن قيمة معامل بيتا تبلغ  $٠,١٩٤$ ، أي أنه عندما يرتفع مستوى ثقافة إدارة الخطأ بمقدار ١، ترتفع في الشعور سلوكيات الملكية التشاركية  $٠,١٩٤$ ، وفقاً للمعادلة:

سلوكيات الملكية التشاركية = ٨,٩٢٩ + ٠,١٩٤ × ثقافة إدارة الخطأ

وبناء على ذلك لا يمكن قبول الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على قبول أثر ذو دلالة إحصائية عند معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لثقافة إدارة الخطأ في الملكية التشاركية.

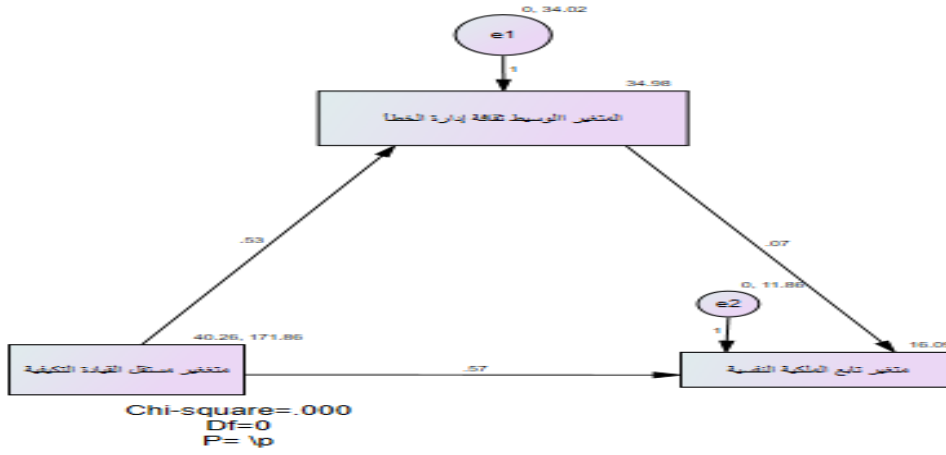
الفرض الرابع والذي ينص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) عندما توسط ثقافة إدارة الخطأ العلاقة بين القيادة التكيفية والملكية النفسية، إلا ان تحليل المسار يوضح وجود تأثير إيجابي معنوي لثقافة إدارة الخطأ كمتغير وسيط في تأثير القيادة التكيفية في الملكية النفسية، وذلك كما يتضح من الجدول التالي:

جدول رقم (٨) التأثيرات المعيارية المباشرة وغير مباشره للنموذج المقترح

المتغير	التأثير المعياري المباشر	التأثير المعياري غير المباشر	التأثير الكلي المباشر وغير مباشر	مربع معامل المسار
القيادة التكيفية ← ثقافة إدارة الخطأ	0.528	0.000	0.528	٠,٢٧٨٧٨٤
القيادة التكيفية ← الملكية النفسية	0.573	0.038	0.611	0.328329
ثقافة إدارة الخطأ ← الملكية النفسية	0.071	0.000	0.071	0.005041

حيث يوجد تأثير جزئي لثقافة إدارة الخطأ على الملكية النفسية قيمته ٠,٠٧١، كما أن لها تأثير غير مباشر، حيث يظهر دور ثقافة إدارة الخطأ كمتغير وسيط مؤثر أدى إلى زيادة قيمة تأثير القيادة التكيفية على الملكية النفسية من ٠,٥٧٣ إلى ٠,٦١١، بناء على ذلك لا يمكن قبول الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على قبول أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) لثقافة إدارة الخطأ كمتغير وسيط في تأثير القيادة التكيفية على الملكية النفسية، كما هو موضح في الشكل رقم (٢).





الشكل رقم (2) دور ثقافة إدارة الخطأ في الربط بين القيادة التكيفية والملكية النفسية

#### رابعاً: مناقشة النتائج والتوصيات

##### ١- مناقشة النتائج

اختبرت الدراسة في القسم السابق الفروض الأربعة والتي تعكس العلاقات المباشرة والغير مباشرة بين القيادة التكيفية والملكية النفسية وثقافة إدارة الخطأ، وفي هذا الجزء نحاول القاء الضوء على النتائج الميدانية ودلالاتها مقارنة بنتائج الدراسات السابقة، وكذلك مغزاها فيما يتعلق بواقع متغيرات الدراسة في المستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط، فبالإضافة إلى ما تم استنتاجه أعلاه فإنه يمكن استخلاص النتائج التالية:

١- اختبار صحة الفرض الأول: تعتبر الدراسة الحالية من بواكير الدراسات التي قامت على دراسة العلاقة بين القيادة التكيفية والملكية النفسية واتساقاً مع البناء النظري الذي تم على اساسه بناء هذه العلاقة، فقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية موجبة بين القيادة التكيفية والملكية النفسية، وبما يتفق مع دراسة (Hassan & Sağsan: 2021) ودراسة (السلنتي: ٢٠١٧) حيث أقرت أن تشجيع المنظمة للعاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المزيد من المسؤوليات، وخلق قاعدة معرفية جماعية ينمي من الشعور بالملكية النفسية وما يرتبط بذلك من انخفاض مستوى الاغتراب وتعميق الشعور

باحترام الذات، كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Mensah et al 2021) في أن شعور العاملين بالملكية النفسية يوفر الدعم اللازم لتحمل المسؤولية، وابتكار أفكار جديدة، إلا أنه عند مقارنة معامل الارتباط لأثر القيادة التكيفية على كل من الشعور بالتملك للمنظمة والملكية التشاركية، نجد أن قيمته (٠,٩٥٠، ٠,٥٢٢) على التوالي، مما يبين أن تأثير القيادة التكيفية على الشعور بالتملك للمنظمة أكثر من تأثيره على الملكية التشاركية، ويرجع ذلك إلى طبيعة مجتمع الدراسة، حيث لا يتيح القطاع الحكومي للمرؤوسين القيام بالمزيد من الأدوار الإضافية التي ترتبط بشعورهم بالتملك لمنظمتهم بدون أن تكون لهذه الأدوار صفة رسمية.

**٢- اختبار صحة الفرض الثاني:** قدمت الدراسة الحالية دليلاً إضافياً على معنوية العلاقة بين القيادة التكيفية و ثقافة إدارة الخطأ وتؤكد دراسة (Proença et al: 2020) هذه النتيجة: حيث تشير إلى أن نجاح استرداد الخدمة- والذي يعنى الإجراءات التي يتخذها القادة للاستجابة لخطا العاملين عند انجاز مهمة ما-يرتكز على إدارة هذه الإخفاقات بشكل فعال، كما اسهمت سياسة التعلم من الخطأ في تشجيع المرؤوسين على طرح اقتراحات خلاقة لحل المشكلات، إلا أنه عند مقارنة معامل الارتباط لأثر القيادة التكيفية على كل من التعلم من الخطأ و التواصل المفتوح حول الخطأ، نجد أن القيم (٠,٨١٥، ٠,٤٥٣) على التوالي، مما يبين أن تأثير القيادة التكيفية على التعلم من الخطأ أكبر من تأثيره التواصل المفتوح حول الخطأ، مما يتضح معه أن القيادات في المستشفيات الحكومية قد استطاعت أن توفر للمرؤوسين فرصة الاستفادة من الخطأ ، وهذا يتفق مع نتيجة الدراسة الاستطلاعية والتي كشفت عن أن حوالي ٦٥٪ من العينة أن القيادات بالمستشفى مقتنعة بأن الأخطاء مفيدة لتحسين إجراءات العمل، إلا أن المرؤوسين يشعرون بعدم الرغبة في التواصل مع زملائهم حول أخطائهم، حيث أعربوا عن خجلهم لارتكابهم الخطأ، كما أنهم لا يلجؤون لزملائهم لتصحيح الخطأ بصفة مستمرة ولا يدرسون الأسباب التي أدت إلى حدوثه، ويعزى ذلك إلى عدم توفير نظام يساهم في مشاركة المعلومات حول كيفية التعامل مع الأخطاء داخل المستشفى، مما يتضح معه سبب انخفاض معامل الارتباط بين القيادة التكيفية والتواصل المفتوح حول الخطأ.

٣- اختبار صحة الفرض الثالث: تبين وجود علاقة ايجابية موجبة بين ثقافة إدارة الخطأ والملكية النفسية، كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Fischer & Hardt: 2018)، في أن ثقافة إدارة الخطأ تسمح بالمشاركة في معالجة الخطأ، مما يتيح للأفراد تنمية إدراكات أفضل وأكثر تطوراً، كما أنها تتفق مع دراسة (Renz et al: 2020) من أن ثقافة إدارة الخطأ تقوى الشعور بالملكية النفسية وما ينتج عنه من التضحية والشعور بالفخر والاعتذار، وما يترتب عليه من نمو المنظمة وتحقيق الربحية مستقبلاً، وإن كانت تلك النتيجة تتناقض مع نتائج دراسة (رمضان: ٢٠١٩) والتي ترى أن شعور العاملين بالملكية النفسية تجاه الوظيفة ليس له تأثير معنوي كمتغير وسيط بين الشفافية التنظيمية وبين أداء العاملين، إلا أنه عند مقارنة معامل الارتباط لأثر ثقافة إدارة الخطأ على كل من الشعور بالتملك للمنظمة، والملكية التشاركية، نجد أن قيمته (٠,٨٢٠٢، ٠,٤١٢) على التوالي، مما يبين أن تأثير ثقافة إدارة الخطأ على الشعور بالتملك للمنظمة أكبر من تأثيرها على الملكية التشاركية، وهذا يعنى أنه على الرغم من شعور العاملين في مجتمع الدراسة الحالية بأنها ملك خاص لهم وكذلك بالمسؤولية الكاملة تجاه وظيفتهم، إلا أن مشاركتهم في ترجمة هذا الشعور كان ارتباطه بثقافة إدارة الخطأ أقل، فتوفر ثقافة إدارة الخطأ بالمستشفيات الحكومية قد ساهم في زيادة الشعور بتملك العاملين (الأطباء والمرضى) للمنظمة، إلا أن هذه النتيجة قد اختلفت عند الممارسة السلوكية للتعبير عن مشاعر التملك للمنظمة، فالممارسات السلوكية هي سياق اجتماعي يتضمن خصائص وسمات فردية تنعكس على الملكية التشاركية، وتتمثل في الطموح والثقة بالنفس ومواجهة المخاطر، والإبداع في حل المشاكل ولذلك فإن أثر ثقافة إدارة الخطأ على سلوكيات الملكية التشاركية، جاء لصالح الحاصلين على المؤهل الأعلى (الدكتوراه - الماجستير - الجامعي)، وذلك بـ (٠,٦١٨ - ٠,٥٤٥) على التوالي، حيث يتوفر لديهم القدرة على التركيز على الأهداف ذات الأولوية الأعلى، وهو ما يتفق مع دراسة (Bansa et al: ٢٠٢١) التي وضحت أن العاملين الذين يهتمون بمستقبلهم الوظيفي هم أكثر استعداداً لتحمل المخاطر وهم أكثر قدرة في التغلب على الشعور بالقلق عند تحقيقهم للأهداف التنظيمية.

٤- اختبار صحة الفرض الرابع: تؤثر ثقافة إدارة الخطأ كمتغير وسيط في تأثير الإدارة التكيفية على الملكية النفسية، وتؤيد هذه النتيجة دراسة (Smith: 2020) والتي ترى أن من سمات القيادة التكيفية ادراكها لأهمية تطوير الثقافات التنظيمية بالمنظمات، كما أوضحت نتائج الدراسة الحالية أن وجود ثقافة إدارة الخطأ كمتغير وسيط قد حسن من العلاقة بين الإدارة التكيفية والملكية النفسية، حيث بين جدول رقم (٨) أن القيادة التكيفية استطاعت أن تؤثر على الملكية النفسية بمقدار ٠,٦١١ عندما تم أخذ ثقافة إدارة الخطأ (كمتغير وسيط) في الاعتبار، مقابل قدرتها على التأثير بمقدار ٠,٥٧٣ فقط، عندما كانت بمفردها، تلك النتيجة اتفقت مع دراسة (Proença et al: 2020) على أهمية ثقافة إدارة الخطأ كأحد المحفزات المعنوية التي تدعم السلوكيات التشاركية -كبعد من أبعاد الملكية النفسية - لدفع العاملين للمساهمة في تطوير الاستراتيجيات لاستيعاب التغيرات الجديدة، أو انجاز الأعمال بدافع من الشعور بالملكية للمنظمة التي يعملون بها، وهو ما ينعكس أثره على أداء العاملين بالمستشفيات الحكومية.

## ٢- التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، وبناءً عما أعربت عنه الدراسة الاستطلاعية من وجود بعض المعوقات، فإنه يمكن اقتراح هذه التوصيات:

جدول (٩) التوصيات المقترحة وآليات تنفيذها

م	التوصيات	آلية التنفيذ	الجهة المنفذة
١	نشر ثقافة إدارة الأخطاء	الدراسة الواعية لنهج إدارة الأخطاء وتطوير الثقافات التي تنسجم بدورها مع الفكر الإبداعي	القيادات الإدارية ومراكز التدريب الإداري
٢	التزام المديرين بالآليات المنهجية لإدارة الأخطاء	التعامل بعقلانية مع الأخطاء والتعلم منها، وتوفير درجة عالية نسبياً من التعاطف مع الخاطئ	القيادات الإدارية والزلاء
٣	تعزيز الثقافة الإبداعية	تحفيز ودعم المبدعين ومكافأة المبادرين، وطرح وتطبيق الأفكار الجديدة المدعمة للملكية النفسية	القيادات الإدارية العليا والزلاء والمرؤوسين
٤	تطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة	استحداث إدارة مستقلة خاصة بإدارة ثقافة الخطأ ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة	القائمون على رسم السياسات التنظيمية بالمنظمات
٥	تبنى القيادات لاستراتيجيات مرنة	مساهمة القيادات في صياغة برامج تنفيذية تدعم الفكر التكيفي	القيادات الإدارية العليا
٦	تحفيز العاملين بالاستغراق في وظائفهم	عقد دورات لتنمية قدرات العاملين على المساءلة وتحمل المسؤولية عن أخطائهم	القيادات الإدارية والجهات المسؤولة عن تطوير وسائل العمل
٧	تعميق الشعور بالملكية بمنهجية إدارة الخطأ	السماح بالكشف عن الأخطاء والاستفادة من إيجابيتها	القيادات الإدارية والزلاء
٨	مد جسور العلاقة مع القيادات التكيفية	توفير كافة متطلبات الدوافع المادية والمعنوية والامنية	الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة
٩	تشجيع المرؤوسين لتطوير حلول خاصة بهم	مراجعة ممارسات التعامل مع الأخطاء التنظيمية	القيادات الإدارية
١٠	صيانة القيادات المتكيفة مما يفتح مجال لنقل وتبادل المعرفة	تحضير ومتابعة اجراءات تنمية القيادات المتكيفة	القائمون على رسم السياسات التنظيمية بالمنظمات المختلفة
11	تعميق الروابط بين العاملين سواء على المستوى الرسمي او الغير رسمي	ممارسة النشاطات والفعاليات الاجتماعية والثقافية، والرياضية وتحسين جودة الحياة بالمستشفيات	المشاركون في اللجان المختصة لإدارة الموارد البشرية الرياضية
١٢	التكوين المرتكز على القيادات التكيفية	تقنيات المقابلات الشخصية للترقية وتشكيل ورسملة القيادات التكيفية بسلوكيات الملكية النفسية وثقافة إدارة الخطأ	المشاركون في اللجان المختصة لتشكيل القيادات التكيفية بالمنظمات
١٣	بناء قاعدة بيانات مركزية	إدماج التقنيات في نظم الأداء الوظيفي والتي تتضمن ثقافة إدارة الخطأ	مراكز دعم واتخاذ القرار بالتعاون مع مركز التدريب الإداري

#### خامساً: حدود الدراسة والدراسات البحثية المستقبلية

- ١- تم تجميع البيانات المستخدمة في الدراسة الحالية بالاعتماد على تصنيف مجتمع الدراسة وفقاً للكادر الوظيفي والمؤهل الجامعي والخبرة، ولذلك تقترح الدراسة الحالية إجراء المزيد من الدراسات على نفس القطاع مع تغيير التصنيف وفقاً لنوعية النشاط (خاص- حكومي،)، المستوى الوظيفي (قيادات - رؤوسين).
- ٢- ركز البحث الحالي على دراسة ثقافة إدارة الخطأ كمتغير وسيط بين القيادة التكيفية والملكية النفسية وهو من الموضوعات التي تحتاج مزيداً من البحوث والدراسات المستقبلية.
- ٣- تركزت الدراسة التطبيقية على العاملين بالمستشفيات (اطباء- ممرضين) ومن ثم يُقترح دراسة الدور في قطاعات أخرى خدمية أو حكومية.
- ٤- تناولت الدراسة الحالية دراسة الدور الوسيط لثقافة إدارة الخطأ في تأثير القيادة التكيفية على الملكية النفسية، إلا أنه يمكن إجراء دراسات أخرى تأخذ في اعتبارها الدور الوسيط لبعض المتغيرات الأخرى مثل رأس المال السياسي التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاجية والذكاء التنافسي.
- ٥- تقترح الدراسة الحالية إجراء المزيد من الدراسات بهدف التعرف على تأثير المزيد من المتغيرات الشخصية على طبيعة العلاقة بين محددات القيادة التكيفية ونتائجها وفقاً لمتغير النوع والعمر والمستوى الإداري ومدى تأثيرهم على العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية.
- ٦- نظراً لاتساع هوة الاختلافات حول ماهية المفاهيم في الدراسة الحالية، تأتي أهمية بذل المزيد من الجهد البحثي للوقوف على مضمونات عامة تصف بوضوح تلك المفاهيم.
- ٧- اختبرت هذه الدراسة القيادة المتكيفة كمتغير مستقل، لذلك يوصى بتطبيق دراسات أخرى تختبر القيادة التكيفية كمتغيرات وسيطة، وكذلك دراسات تتناول القيادة الفعالة والقيادة المرنة والقيادة الإيجابية في التأثير على الملكية النفسية.
- ٨- أظهرت نتائج الدراسة أن قيمة معامل التحديد للتواصل المفتوح حول الخطأ في تأثيرها على الملكية النفسية كانت ١٧٪، وهذا يعني أن التواصل المفتوح يساهم في تفسير ١٧٪ تقريباً من التغير في الملكية النفسية، وبقيّة النسبة تفسرها عوامل أخرى، مما يتطلب إجراء المزيد من الدراسات للتعرف على أبعاد أكثر تفسيراً من التواصل المفتوح مع الخطأ في تأثيره على الملكية النفسية.

## المراجع

### أ-المراجع العربية

- ١-شبيخة سلطان الرويس (٢٠٢١) درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية في المملكة العربية السعودية، لمجلة التربوية الأردنية، المجلد السادس، العدد الأول، ص ٩٧-١٢٢.
- ٢-عامر العطوى وكمال الحسينى، دور ثقافة إدارة الخطأ في تعزيز سلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي دراسة تحليلية متعددة المستويات، مجلة الغرى للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق: جامعة الكوفة، مجلد ٥، عدد ٤، ص ص ١٥٦ - ١٩٧.
- ٣- عصمت محمد الروسان (٢٠١٧) القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لدي مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، الأردن: المجلة التربوية الدولية المتخصصة، الأردن: المجلد ٢، العدد ٦، ص ص ١٨٤-١٩٨.
- ٤- علي شلال الرشيدى (٢٠١٨) القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدي عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المجلة العربية للدراسات الأمنية، مجلد ٣٣، عدد ٧١، ص ص ١-٣٩.
- ٥-زياد إياد رمضان (٢٠١٩)، الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة على العلاقة بين الشفافية التنظيمية وأداء العاملين، إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير.
- ٦- لمياء السعيد السلنتى (٢٠١٧) نموذج مقترح للملكية النفسية كمتغير وسيط بين انتهاك العقد النفسي والانحراف في أماكن العمل، مجلة العالمية للاقتصاد والتجارة، ص ص ٦٩٣-٧٦٤.

٧- مها محمد البنوي وشريف سعيد متولى (٢٠١٩) الدور الوسيط للملكية النفسية في إطار العلاقة بين دراك اخلاق صناعة القرار التنظيمي وخصائص الوظيفة والسلوك الاستباقي للأفراد، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، المجلد السادس والخمسون، العدد الأول، ١-٦٣.

٨- نضال حسن زعرب (٢٠١٦)، الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة على العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطنة، غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التجارة رسالة ماجستير.

٩- نجوى محمد أمان (٢٠١٧)، الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة على العلاقة بين التمكين النفسي والقيادي للعاملين وأدائهم، الجامعة الإسلامية، غزة، رسالة ماجستير.

#### ب-المراجع الأجنبية

- 1-Aldehayyata, J. (2021). **The role of corporate social responsibility initiatives, error management culture and corporate image in enhancing hotel performance**, *Management Science Letters*,( 11 ): 481–492.
- 2-Alia, S., and Sağsan, M. (2021).**The Moderating Effect of Ethical Leadership between Psychological Ownership of Knowledge and Knowledge Hiding: An Empirical Study on the Public Universities in Northern Iraq**, *Revista Argentina de Clínica Psicológica*,30 (2): 178-188.
- 3-Baker, R., Kulusk, K. and Robert, J. (2021).**applying the principles of adaptive leadership to person-centered care for people with complex care needs: Considerations for care providers, patients, caregivers and organizations**, *Health Expectations*,24(2): 175 – 181.
- 4-Bansa.,A. Aboramadan.,M. and Abed Dahleez., K.(2021).**Servant Leadership and Affective Commitment: The Role of Psychological Ownership and Person-Organization Fit**,



---

---

*International Journal of Organizational Analysis*, 29(2): 493-511

- 5- Gobind, M., Javed, B and Jalees, T.( 2020). **Error Management Culture and its impact on organizational performance: A moderated mediation mode**, *Journal of Business and Retail Management Research* , 15 ( 1): 23-35.
- 6- Dunn., R. (2020).**Adaptive Leadership: Leading Through Complexity**, *Journal of the Commonwealth Council for Educational Administration & Management*, 48(1): 31-38.
- 7-Guchait, P., PAS, A. and Lanza, J.(2016).**The Importance of Error Management Culture in Organizations: The Impact on Employee Helping Behaviors During Service Failures and Recoveries in Restaurants**. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*,14 (1): 45–67.
- 8- Gul - Mahvia and Khan- Kamran, (2021).**The Relationship between Psychological Ownership and Subjective Happiness of the Employees: Mediating Role of Work Engagement** ,*Journal of Professional & Applied Psychology* , 2( 1): p10-20.
- 9-Cusin, J. and Goujon, A. (2019).**Error reframing: studying the promotion of an error management culture**, *European Journal of Work and Organizational Psychology*,28(4): 510-524.
- 10-Doctrina ,f., Izad, i. and Sejati, f. (2021). **The influence of job satisfaction , commitment and organizational culture on the organizational citizenship**, *American Journal of Health Sciences Research*, 5 (2): 1-10.
- 11-Fischer, S., and Hardt, j. (2018). **The Role of Error Management Culture for Firm and Individual Innovativeness**, *International Association of Applied Psychology*, 67 (3): 428–453.

- 
- 
- 12-Frese, M., and Keith, N. (2015). **Action errors, error management, and learning in organizations.** *Annual review of psychology*, 66: 661-687.
- 13-Hoerudin,C. W.(2020).**Adaptive leadership in digital Era, universities' Padjadjaranm, Department of Governmental Science** (6)1: 89- 98.
- 14-Ibrahim ,M. S. (2016).**The Mediating Role of Psychological Ownership in the Relationship between Ethical Leadership and Organizational Justice, and the Multiple Forms of Employee performance Behaviors,** *European Journal of Business and Management* , 8, (9): 188-202.
- 15-Javed, T.(2018). **Impact Of Employee Ownership On An Organizational Productivity: A Mediating Role Of Psychological Ownership.** *Academy Of Accounting And Financial Studies Journal*, 22(2): 1-12.
- 16-Jonbozorg- Zainab, and Ameneh- Malmir ,(2021).**The effect of organizational climate on the effectiveness of Arak Maskan bank staff,** *Business And Management Research Journal* , 11 (3): 29 – 38.
- 17- Kuan, T., Wen, L. and Altinay , L. (2021).**Work engagement and job burnout? Roles of regulatory foci, supervisors' organizational embodiment and psychological ownership** *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46 ( March 2021): 114-122.
- 18-Kyung, J. and Jung,M.(2021). **Development of a Positive Nursing Organizational Culture Measurement Tool,** *Korean Society of Nursing Science*,51(3): 305-319.
- 19-Liu, F., Chow, I. Xiao, D. and Huang, M. (2017). **Cross-level effects of HRM bundle on employee well-being and job performance: The mediating role of psychological ownership.** *Chinese Management Studies*, 11(3): 520-537.

- 
- 
- 20-Mensah., C., Gbettor, M. Atatsi, E.(2021). **Predicting task performance from psychological ownership and innovative work behavior: A cross sectional study** *GENT BUSINESS & MANAGEMENT*2021, 8 (1): 1-15.
- 21-Nelson, T., and Squires, V. (2017). **Addressing complex challenges through adaptive leadership: A promising approach to collaborative problem solving**, *Journal of Leadership Education*, 16( OCTOBER 2017): 111-123.
- 22- Nurtjahjani , F., Batilmurik, R., Fanggidae, J., (2021). **The relationship between transformational leadership and work engagement. Moderated mediation roles of psychological ownership and belief in just world** *Organization Management Journal*,(september2021): 1-14.
- 23-Mensah., C., Gbettor, M. Atatsi, E.(2021). Predicting task performance from psychological ownership and innovative work behavior: A cross sectional study, *GENT BUSINESS & MANAGEMENT*, 8(1): 1-15.
- 24- Pasamehmetoglu, A., Wang, X. and Guchait, P. ( 2020). **Anxiety and gratitude toward the organization: Relationships with error management culture and service recovery performance** , *International Journal of Hospitality Management*, 89( August 2020 ): 1-11.
- 25-Peng, H., and Pierce, J. (2015). **Job-and organization-based psychological ownership: Relationship and outcomes.** *Journal of Managerial Psychology*, 30(2): 151–168.  
<https://doi.org/10.1108/JMP-07-2012-0201.3>
- 26-Pukenas, E., Dayal, R. and Agarwala, B. (2020)**Effective Leadership and Patient Safety Culture**, *Journal Of The Anesthesia Patients Safety Foundation*, 35(2): 44-46.
- 27-Seidensticker, K.(2020).**Error Management Culture in the Police Force. The effect of organizational structure and**

- 
- 
- masculinity constructions on dealing with mistakes, *Journal for Police Science and Practice*, (10): 74-85.
- 28-Stander, M., and Coxen, L.( 2017).**A Review of the Relationship Between Positive Leadership Styles and Psychological Ownerships** ,*Theoretical Orientations and Practical Applications of Psychological Ownership*,( November 2017): 36-60.
- [https://doi.org/10.1007/978-3-319-70247-6\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-70247-6_3)
- 29-Steenbergen, E. V. Coffeng.,T. and Ellemers, N. (2019).**Learn to build an error management culture**, *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 28( 1):. 57-73.
- 30-Supono, j., Purwanto, A. and Setiawan, L. ( 2020). **Developing Model of Leadership Style For Indonesian Manufacturing Performance**, *Journal of Critical Reviews*, 7(19): 2293-2303.
- 31-Torp ,S., and Nielsen, B. (2018). **Psychological ownership and financial firm performance: the interplay of employee stock ownership and participative leadership**, *Journal of Management*, Vol. 43(3): 476-492.
- 32-Wakili, J., Gireil, A. and Kinding, G. (2020). **Mediating effect of Psychological Ownership on the relationship between Organizational Politics and Employees Commitment in Federal College of Education**, *International Journal of Intellectual Discourse* , 3(2): 604-617.
- 33-Wang, X., Guchait, P. and Pasamehmetoglu, A.(2 July 2020), **Tolerating errors in hospitality organizations: relationships with learning behavior, error reporting and service recovery performance**, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* , 32 (8): 2635-2655.

- 
- 
- 34-Wisetsr, W., Shah, A. and Wu, H. (2021). **leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior for the Environment: The Mediating Role of Self-Efficacy and Psychological Ownership**, *Frontiers in Psychology*, (02 July 2021): 1-16.
- 35- Yang- Jaewan and Lew- Joon,( 27 February 2020). **implementing Sustainable Human Resources Practices: Leadership Style Matters** , *Economic and Business Aspects of Sustainability*,(27 February 2020): 1-17.
- 36 -Zheng, Zhang.(2020). **Multi-Level Effects of Humble Leadership on Employees' Work Well-Being The Roles of Psychological Safety and Error Management Climate**, *Frontiers in Psychology* ,( November 202): 1-13.

المواقع الإلكترونية

١- منى حيد عبد الجبار (٢٠١٨)، تطبيقات انماط قيادة التعقيد في المؤسسات المستندة  
المعرفة  
على  
https:

//www.researchgate.net/publication/328742811

2- Botha., E.(2017)**The Dark Side of Psychological Ownership in a Multi-cultural Work Context**, 29 November 2017: 103-117

https: //Theoretical Orientations and Practical Applications of Psychological Ownership.

3-Hamed , Mohammed ,(2021,) **The Impacts of Transformational Leadership and Transactional Leadership on Organizational Performance and Change**, https: //www.researchgate.net/publication/349098337.

٤-Keqiang , C., Bo, L. Junbo, M. ( ٢٠٢٠). **Study on the influence of error management climate on the stress perception of medical staffs in the third-level grade-A hospitals: the intermediary role of psychological resilience**, *International*

---

---

*Conference on Advances in Business Management and Electronic Commerce Research*, 27-29 , 2020 Article.( 3 ): 1–6.

<https://doi.org/10.1145/3440094.3440381>

°-Renz, F., Posthuma, R. and Smith, E.( 29 Jul 2020). **Extending Boundaries of Psychological Ownership Research: Measurement, Outcomes, Cultural Moderators**, *Academy of Management*,

<https://doi.org/10.5465/AMBPP.2020.10334abstract>

٦-Rico,R., Waller, M. and Thommes, M. (2021). **Adaptive followership: The role of leader psychological safety and magnitude of change**, *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, <http://dx.doi.org/10.5465/AMBPP.2021.11522abstract>.

٧-Smith, D. R. (2020). **Adaptive Leadership Strategies and Project Success of Construction Project Managers in Jamaica**. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations>

٨-Wild., L., Ramalingam, B. and Ferrari, M. (2020). **Adaptive leadership in the coronavirus response: bridging science, policy and practice in a crisis**, <https://www.linkedin.com/pulse/how-adaptive-thinking-leadership-future>

## قائمة الاستقصاء

الأستاذ الفاضل /

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول ثقافة إدارة الخطأ كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التكيفية والملكية النفسية " بالتطبيق على المستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط.

لذا أرجو التكرم استيفاء بيانات هذه الاستمارة وفقاً لما ترونه متمشياً مع ظروف العمل لديكم

اسم المستشفى: المؤهل العلمي

عدد سنوات العمل: الكادر الوظيفي :

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الاتفاق بما يرد في كل عبارة من العبارات

التالية ، مع وضع علامة ( √ ) أمام الموقف المناسب لرأيك أمام كل عبارة مما يلي:

### المحور الأول: القيادة التكيفية

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق أحياناً	أرفض بشدة	أرفض
	<b>أولاً: التكيف الثقافي:</b>					
١	تتمتع قيادات المستشفى بالعقلية المبتكرة					
٢	تستجيب القيادات لظروف عدم التأكد					
٣	تمتاز القيادات بالقدرة على تصحيح الخطأ عند وقوعه					
٤	لا يتمكن مكان العمل من تبنى استراتيجية تكيفية تستوعب ثقافة إدارة الخطأ					
٥	تعمل القيادات على إدماج الممارسات الجديدة محل الممارسات المستهلكة، وبما يتناسب مع قيم ثقافة إدارة الخطأ					
٦	تتعرف القيادات على المخاطر والتحديات قبل حدوثها					
٧	لا تتوفر للمستشفى مهارة التعامل مع الأخطاء حين حدوثها بأساليب ذكية					
	<b>ثانياً: الأداء التكيفي</b>					
١	تحرص القيادات على اتخاذ الإجراءات اللازمة لكي نتعرف على استراتيجية المستشفى					
٢	تساهم القيادات في خلق شعور لدى العاملين بأن المستشفى ملك لهم.					
٣	لا يشجع مكان عملي على تنفيذ الأفكار الجديدة					
٤	تطور القيادات مشاعر متزايدة من الملكية النفسية لدينا.					
٥	يساهم المسؤولون في تكوين الاستعداد النفسي للتكيف مع الأوضاع الطارئة بشكل مناسب.					
٦	يعمل المسؤولون على تعزيز الشعور بالمسؤولية لدينا					

### المحور الثاني: الملكية النفسية

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق أحياناً	أرفض بشدة	أرفض
<b>أولاً: الشعور بالتملك للمنظمة</b>						
١	أحافظ على سمعة إدارة المستشفى					
٢	أشعر بالمسئولية الكاملة تجاه وظيفتي					
٣	تتوفر لدى الاستقلالية في أداء عملي					
٤	أقدم الاقتراحات المبتكرة لتحسين طرق العمل					
٥	يتوافر لدى العاملين بالمستشفى شعور بأنها ملك خاص لهم					
٦	اسعى إلى تغيير ظروف العمل للتوصل إلى أفضلها					
٧	يتوفر لدى الشعور بالمسئولية تجاه مكان عملي					
<b>ثانياً: سلوكيات الملكية التشاركية</b>						
١	المشاركة في المعرفة تعمق شعوري بملكيته للمستشفى					
٢	لدى الاستعداد للمشاركة في المعارف لتحقيق أهداف العمل					
٣	أجد صعوبة في إقناع زملاء العمل بأهمية المناقشات العلمية في إثراء أفكارهم الطبية					
٤	أحرص على حضور الدورات التدريبية بانتظام					
٥	أرغب في العمل الجاد بشكل تطوعي					

### المحور الثالث: ثقافة إدارة الخطأ

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق أحياناً	أرفض بشدة	أرفض
<b>أولاً: التعلم من الخطأ:</b>						
١	تعتمد ثقافة المستشفى على ممارسة إدارة الخطأ					
٢	توفر الأخطاء فرصاً للتعلم					
٣	في حال حدوث الخطأ نستغرق الكثير من الوقت للتفكير بأسبابه.					
٤	يهتم مكان عملي بسرعة تشخيص الأخطاء وتحليلها					
٥	يتوفر للمنظمة العديد من معايير التعامل مع الخطأ					
٦	توفر الأخطاء فرصاً فريدة للتعلم.					
٧	تعتنق إدارة المستشفى فكرة تجنب الأخطاء تجنباً تاماً					
<b>ثانياً: التواصل المفتوح حول الخطأ</b>						
١	يعد التواصل المفتوح حول الخطأ وسيلة لتعزيز أداء المستشفى.					
٢	أشعر بالخجل من زملائي عند ارتكاب خطأ ما					
٣	يساهم التعاون المشترك في تحسين جودة خدمة المرضى					
٤	عندما نعجز عن تصحيح الخطأ نلجأ لزملائنا					
٥	تتوفر في أماكن العمل وسائل التعامل مع الأخطاء					
٦	يتم مشاركة المعلومات حول الأخطاء داخل المستشفى					
٧	أدرس مع زملائي الأسباب التي أدت إلى حدوث الخطأ					
٨	نفكر في الأخطاء التي تحدث بمكان العمل عند حدوثها					



---

---

**Error management culture as a moderator variable in the relationship between Adaptive Leadership and Psychological Ownership, With application to government hospital employees in Damietta Governorate**

*Dr. Raghdaa Mohamed Helmy Atta*

**Abstract**

This study sheds light on the problem of error management culture that most organizations suffer from, as a result of the variables and developments surrounding work environment. Recent studies indicate the importance of the role of error management culture as a modern concept that seeks to develop the personal traits of individuals. The study seeks to present a proposed model to determine the nature of the relationship between adaptive leadership and psychological ownership. This was achieved by analyzing the mediating role of error management culture in the relationship between adaptive leadership and psychological ownership, via applying this model to a stratified random sample. It consisted of (256) employees from doctors and nurses, both males and females, in government hospitals in Damietta Governorate. Statistical methods appropriate to the nature of the data and hypotheses testing were used. The results of the study show the presence of an effect of adaptive leadership on psychological ownership, as well as an impact of the culture of error management on psychological ownership. The study contributed greatly towards developing the literature on error management culture, by developing and testing a model that illustrates the mediating role of error management culture in the relationship between adaptive leadership and psychological ownership in government hospitals in Damietta Governorate.

**Key Words:** Error Management Culture, Psychological Ownership, Adaptive Leadership