

تأثير ثقافة إدارة الخطأ والاستقامة التنظيمية على أداء استعادة الخدمة في ضوء الدور المعدل للشغف بالعمل بالتطبيق على فنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى

إعداد

د. أحمد محمد عبد الحي نور الدين **

مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة، جامعة المنوفية
ahmed_noor106@yahoo.com

د. محمد فوزي البردان *

أستاذ إدارة الأعمال المساعد
ووكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث
كلية التجارة، جامعة مدينة السادات
Mohammed.fawzy@com.usc.edu.eg

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية
كلية التجارة - جامعة مدينة السادات
المجلد السادس عشر - العدد الأول - مارس ٢٠٢٤

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

البردان، محمد فوزي؛ نور الدين، أحمد محمد عبد الحي، (٢٠٢٤)، " تأثير ثقافة إدارة الخطأ والاستقامة التنظيمية على أداء استعادة الخدمة في ضوء الدور المعدل للشغف بالعمل بالتطبيق على فنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى"، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، ١٦(١)، ٣٦-٧٤.

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

* د. محمد فوزي أمين البردان، أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال، وقائم بعمل وكيل كلية التجارة لشؤون الدراسات العليا والبحوث، جامعة مدينة السادات، وتتمثل اهتماماته البحثية في: العدالة التنظيمية، سلوكيات المواطنة التنظيمية، سلوكيات العمل الابتكاري، السلوك الاستباقي للعاملين، سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، السخرية التنظيمية، تقدير الذات التنظيمية، القيادة الأصلية، القيادة التمكينية، القيادة المتواضعة، القيادة الريادية، رأس المال النفسي، الارتباط بالعمل، نظم العمل عالية الأداء، مرونة الموارد البشرية، النجاح في المسار الوظيفي.

E-mail: Mohammed.fawzy@com.usc.edu.eg

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7098-0778>

** د. أحمد محمد عبد الحي نور الدين، مدرس بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة، جامعة المنوفية، وتتمثل اهتماماته البحثية في: أسلوب الإنتاج المرن، أداء العمليات الإنتاجية، تنفيذ العمل في الوقت المحدد، الإنتاج الأنظف، المسؤولية الاجتماعية للشركات، الشمول المالي، أداء الخدمات المصرفية، نظام تخطيط موارد المشروع، القدرة التنافسية للشركات، الأداء التنظيمي، ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء، البراعة التنظيمية، النجاح الاستراتيجي، التسييس التنظيمي، سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، النبذ في مكان العمل، الجينات التنظيمية، الهوية التنظيمية، استدامة الأداء، سمعة المنظمة.

E-mail: ahmed_noor106@yahoo.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3232-5411>

ملخص البحث

يهدف البحث الحالي إلى تحديد طبيعة التأثير المباشر لأبعاد ثقافة إدارة الخطأ (الاتصال حول الخطأ، والتعلم من الخطأ، وتحليل الخطأ، وجدارة الخطأ، وتوقع الخطأ، والمخاطرة بالخطأ) على أداء استعادة الخدمة، وكذلك التأثير المباشر لأبعاد الاستقامة التنظيمية (التفاؤل التنظيمي، والثقة التنظيمية، والتعاطف التنظيمي، والنزاهة التنظيمية، والتسامح التنظيمي) على أداء استعادة الخدمة مع اختبار الدور المعدّل للشغف بالعمل، إذ تم تجميع البيانات الأولية من عينة عشوائية بسيطة قوامها (٣٥٧) مفردة من العاملين بالخطوط الأمامية في فنادق القاهرة الكبرى، بمعدل استجابة (٨٧%). وتم تحليل البيانات باستخدام أسلوب الإحصاء الوصفي ومعامل الارتباط ألفا وارتباط بيرسون وأسلوب تحليل المسار ونموذج المعادلة الهيكلية. وتوصل البحث إلى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لأبعاد ثقافة إدارة الخطأ على أداء استعادة الخدمة، ووجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لأبعاد الاستقامة التنظيمية على أداء استعادة الخدمة، وأن شعور العاملين بالشغف بالعمل زاد من مستوى العلاقة بين ثقافة إدارة الخطأ وأداء استعادة الخدمة، كما حسن الشغف بالعمل مستوى العلاقة بين الاستقامة التنظيمية وأداء استعادة الخدمة. ويوصي البحث بضرورة تنمية ثقافة إدارة الخطأ لدى العاملين بالفندق والتدريب عليها بشكل مستمر، وكذلك توفير مناخ عمل قائم على التفاؤل والثقة والتسامح والتعاطف والنزاهة في مواجهة أي تحديات أو شكاوي العملاء، مع ضرورة الحفاظ على شغف العاملين بأداء أعمالهم مما ينصب على أداء أفضل لاستعادة الخدمة وعدم ترك العملاء متذمرين بل جعلهم راضين عن الخدمة وأكثر ولاءً للفندق. وأخيراً تم اقتراح عدد من البحوث المستقبلية في هذا الصدد.

الكلمات المفتاحية: ثقافة إدارة الخطأ، الاستقامة التنظيمية، أداء استعادة الخدمة، الشغف بالعمل، فنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى.

مقدمة:

تُولي صناعة الضيافة اهتمامًا كبيرًا بالسلوكيات التنظيمية للعاملين بها خاصة الفنادق، ومن ثم الحد من الأخطاء التي يقعون بها في عملهم، والعمل على الاستفادة منها قدر المستطاع، على أساس أن صناعة الضيافة أحد أهم المرتكزات التي تعتمد عليها السياحة في مصر (Elshaer et al., 2023). فلا يمكن إنكار أن الفرد مهما اتخذ من احتياطات فإنه مازال معرضًا للخطأ؛ لأنه بطبيعته غير معصوم منه، ومن ثم يجب عليه الاستفادة من الخطأ لتقويم سلوكه. وتواجه العديد من المنظمات أخطاء لا يمكن تجنبها ولكن يجب إدارتها على نحو كفاء وفعال، ومن ثم تُعد ثقافة إدارة الخطأ أحد المفاهيم الإدارية الحديثة القائمة على مجموعة الممارسات والمبادئ التي تُطبقها إدارة المنظمات لتحسين أدائها الوظيفي، إذ أن الأخطاء أمر محتمل الحدوث وتُمثل التهديد الحقيقي الذي يواجه المنظمات خاصة في ظل عصر العولمة وثورة المعلومات والاتصالات والتنافسية التي تشهدها بيئة الأعمال (Schlamann et al., 2023). ومن ثم لا بد من بذل مجهود من قِبَل إدارة المنظمات من أجل نشر ثقافة يسودها التعلّم وإدارة الأخطاء في المستقبل (Van Steenberg et al., 2020; Bellora-Bienengraber et al., 2023).

فالأخطاء لا مفر منها، ومن الضروري تحديد كيفية التعامل مع حدوثها وإدارتها بالشكل العلمي المناسب، ومع ذلك فالنبرة السلبية التي تجعل المنظمات لا تتحدث عن أخطائها بوضوح وشفافية خوفًا من التعرض للأذى، قد يؤدي لمنع اكتشاف الأخطاء وبالتالي لا يمكن الاستفادة منها ولا تتم إدارتها وتظل تلك الأخطاء متراكمة بالمنظمة وتتحول لحالات فشل متتالية (Oliveira et al., 2022; Dong et al., 2023). وبالتالي تتضمن ثقافة إدارة الخطأ التعامل بدقة مع الأخطاء لتجنب عواقب الخطأ السلبية، والتحكم في الضرر بسرعة (بما في ذلك تقليل فرص تعاقب الأخطاء)، وتقليل حدوث أخطاء معينة في المستقبل (منع الأخطاء الثانوية)، وكذلك تحسين النتائج الإيجابية للأخطاء مثل تحسين الأداء والتعلم طويل الأجل والابتكارات (Frese & Keith, 2015).

إن حقيقة كون العاملين في المنظمة مستقيمين من الناحية التنظيمية، فهذا يزيد من النزعة الخيرية من خلال التأكيد على القيم التي تُعد جزءًا لا يتجزأ من نسيج الحياة الاجتماعية لهذه المنظمة (Karakas et al., 2015). فالاستقامة التنظيمية والتي يتم محاولة تفسيرها بصفات مثل الخير التنظيمي، والتنمية الاجتماعية، والتسامح، والأمانة، والنزاهة، هي أحد موضوعات السلوك التنظيمي التي تحتاج لمزيد من البحث كونه مفهوم يمكن أن يضيف قيمة للعمل من حيث تحسين وتطوير الثقافة التنظيمية، والتواصل التنظيمي، ونجاح المنظمة (Erkmen & Esen, 2012). ولكي تكون قادرًا على تسمية منظمة ما بأنها مستقيمة، فمن الضروري دعم الأنشطة الفاضلة للعاملين، فالفضيلة تشير إلى السلوك الفاضل المتزايد للعاملين (Cameron et al., 2004). إذ تُمكن الاستقامة التنظيمية العاملين بالقيام بالعديد من السلوكيات الإيجابية، والمرتبطة بمفاهيم مثل: التقاني الذاتي، والتحفيز الداخلي، والنجاح، في حين أن انخفاض الاستقامة يرتبط بآثار سلبية مثل: انخفاض الإنتاجية، زيادة السلوكيات غير المرغوب فيها، وتدهور ثقافة المنظمات، وبالتالي فإن الاستقامة التنظيمية لها دور مهم بالمنظمة (Uysal, 2021).

وفي هذا السياق، يُعد الشغف بالعمل من السلوكيات التي تُطورها المنظمات باستمرار داخل العاملين، فهو مرتبط بالتحفيز (Chen et al., 2020; Suthatorn & Charoensukmongkol, 2023)، وبالتالي فإن العاملين ذوي الشغف بمهام عملهم هم أكثر عرضة للتطوير، وتربطهم علاقات عاطفية قوية بوظائفهم (Liu et al., 2021)، وعلى استعداد لتخصيص الوقت والطاقة للمهام ذات الصلة بالنجاح التنظيمي، وكذلك المحافظة على مساهماتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية (Pollack et al., 2020). ونظرًا لمسئولية العاملين عن إجراء عمليات استعادة الخدمة، فإنهم بحاجة للشعور بقدرتهم على توفير الموارد اللازمة لتوفير عمليات الاستعادة المطلوبة (Paşamehmetoğlu et al., 2022). إذ يتأثر استعادة الخدمة بقدرات العاملين وسلوكهم وعلاقتهم المؤثرة تجاه العملاء. ومن ثم يؤدي العاملون دورًا حاسمًا في استعادة الخدمة للتعامل مع شكاوى العملاء، إذ يبرز ذلك كعامل مهم في تحديد سمعة الشركة وجودة الخدمة (Mihardjo et al., 2020). وتأسيسًا على ما سبق، فإن البحث الحالي يتناول أثر كل من ثقافة إدارة الخطأ والاستقامة التنظيمية في دعم أداء استعادة الخدمة، بالإضافة إلى بحث الدور المُعَدِّل للشغف بالعمل في تلك العلاقات بالتطبيق على العاملين بفنادق الخمس نجوم في القاهرة الكبرى.

أولاً: مشكلة البحث:

تُعد الفنادق في العصر الحالي أحد أهم المؤسسات الخدمية التي تحتاجها الحضارة الحديثة، كمرتكز اقتصادي واجتماعي وثقافي يُلبّي احتياجات ورغبات الأفراد، فهي لا تقدم خدمة الإقامة فقط وإنما امتد مجال خدماتها ليشمل المأكولات والمشروبات والمطاعم المتخصصة والصالات العامة وتنظيف الملابس والنوادي الرياضية واللبلية والمساح ومحلات شراء السلع والخدمات المصرفية والبريدية، فضلاً عن الخدمات الأخرى مثل السكرتارية والترجمة. وقد تتضمن أداء تلك الخدمات أخطاء في تقديمها. فالأخطاء الممكن حدوثها بالفنادق تتمثل في: الحجز الزائد للغرف، وتقديم طعام خاطئ، وأخطاء سلامة الغذاء، وسوء فهم طلب العملاء، وسوء الاتصالات مع أعضاء فريق العمل، وأخطاء الوصفات، وأخطاء الحساب، ووضع أرقام غرف خاطئة، وتجاهل التفاصيل في تسجيل الوصول و/أو عملية الخروج (Guchait et al., 2018).

ولتوضيح معالم مشكلة البحث، قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية خلال شهري مايو ويونيو ٢٠٢٣م في محافظتي القاهرة والجيزة على عينة قوامها (٣١) مفردة من موظفي الخطوط الأمامية بالفنادق محل الدراسة بالأقسام المتمثلة في (قسم: الحجوزات، والاستعلامات، والاستقبال، وطاقم خدمة الغرف وحاملي الحوائج، والمأكولات والمشروبات، والرسائل والنداءات الهاتفية والتلكس والفاكس، والأمن، والعلاقات العامة، وأمناء صندوق المكتب الأمامي، والمغادرة وتسوية الحساب) وذلك باستخدام مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بمتغيرات البحث مع الاستعانة بأسلوب المقابلة الشخصية، وأظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية إلى أن مستوى إدراك العاملين بتلك الأقسام لأداء استعادة الخدمة المقدمة للعملاء متوسط نسبياً خاصة عند وجود أخطاء متمثلة في وصول بعض العملاء مبكراً للفندق أو الخروج منه متأخراً، ووجود طابور كبير من عملاء الفندق أمام مكتب الاستقبال لتسجيل المغادرة ومراجعة الفاتورة، وشكاوي بعض العملاء من طعام الفندق ممثلة في (تأخر وصول الطعام، الطعام غير نظيف، عدم إعجاب العميل بالطعام المتواجد أمامه، مرافق المطعم غير نظيفة، سوء تعامل، خدمة سيئة)، وأخطاء في الفواتير والحسابات وغيرها. مما يدعو إلى بناء وتنمية ثقافة إدارة الخطأ والاستقامة التنظيمية لتعزيز أداء استعادة الخدمة في ظل وجود شغف العاملين بعملهم. وعلى ذلك يمكن تجسيد مشكلة البحث الحالي في التساؤلات الآتية:

- ١- ما تأثير ثقافة إدارة الخطأ على أداء استعادة الخدمة للعاملين بفنادق القاهرة الكبرى محل الدراسة؟
- ٢- ما تأثير الاستقامة التنظيمية على أداء استعادة الخدمة للعاملين بفنادق القاهرة الكبرى محل الدراسة؟
- ٣- هل يُعدّل الشغف بالعمل من العلاقة بين ثقافة إدارة الخطأ وأداء استعادة الخدمة للعاملين بفنادق القاهرة الكبرى محل الدراسة؟
- ٤- هل يُعدّل الشغف بالعمل من العلاقة بين الاستقامة التنظيمية وأداء استعادة الخدمة للعاملين بفنادق القاهرة الكبرى محل الدراسة؟

ثانياً: أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث فيما يأتي:

- ١- تحديد تأثير ثقافة إدارة الخطأ على أداء استعادة الخدمة للعاملين بفنادق القاهرة الكبرى محل الدراسة.
- ٢- قياس تأثير الاستقامة التنظيمية على أداء استعادة الخدمة للعاملين بفنادق القاهرة الكبرى محل الدراسة.
- ٣- الكشف عن طبيعة الدور المُعدّل للشغف بالعمل على العلاقة بين ثقافة إدارة الخطأ وأداء استعادة الخدمة بفنادق القاهرة الكبرى محل الدراسة.
- ٤- بيان طبيعة الدور المُعدّل للشغف بالعمل في العلاقة بين الاستقامة التنظيمية وأداء استعادة الخدمة بفنادق القاهرة الكبرى محل الدراسة.

ثالثًا: أهمية البحث:

يستمد البحث الحالي أهميته من عدة اعتبارات علمية وعملية علي النحو الآتي:

١- الأهمية العلمية / الأكاديمية :

- المساهمة في التأسيس النظري لمتغيرات البحث المتمثلة في (ثقافة إدارة الخطأ، والاستقامة التنظيمية، والشغف بالعمل، وأداء استعادة الخدمة)، وتحديد طبيعة العلاقات بين تلك المتغيرات، والذي يمكن من خلاله أن تنطلق العديد من الدراسات في ربط تلك المتغيرات بأخرى ذات صلة.
- السعي نحو سد الفجوة البحثية المتمثلة في دراسة العلاقة بين ثقافة إدارة الخطأ والاستقامة التنظيمية كمتغيرات مستقلة وبين أداء استعادة الخدمة كمتغير تابع، مع دراسة الشغف بالعمل كمتغير مُعدّل في التأثير على تلك العلاقات بالتطبيق على العاملين بفنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى.

٢- الأهمية العملية / التطبيقية :

- تستمد أهمية البحث أيضًا من مجال التطبيق المتمثل في فنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى، لما لها من أهمية في تقديم الخدمات للأفراد، والحصول على الإيرادات بالعملية الصعبة، وتوفير فرص العمل، وتنمية المناطق الجغرافية التي يتم إنشاؤها فيها وتطوير الصناعات المرتبطة بها.
- إلقاء الضوء على نتائج البحث ومساعدتها لإدارة الفنادق محل الدراسة في كيفية دعم أداء استعادة الخدمة من قبل موظفي الخطوط الأمامية، من خلال الاستفادة من ثقافة إدارة الخطأ والاستقامة التنظيمية، وكذلك الشغف بالعمل لزيادة التأكيد على دعم أداء استعادة الخدمة.

رابعًا: الإطار النظري وتنمية فروض البحث:

يتضمن هذا الجزء توضيح لمفاهيم وأبعاد ومتغيرات البحث، على النحو الآتي:

١- مفهوم وأبعاد ثقافة إدارة الخطأ (Error Management Culture (EMC):

تحدث الأخطاء بكل مكان وفي كل منظمة ولا يمكن تجنبها أو منعها بنسبة ١٠٠%، ومن ثم فالتقابلية للخطأ عند الفرد بصفة عامة معتمدة على النسيان أو عدم الانتباه أو الضعف الأخلاقي، وكذا الظروف التي يعمل فيها ومحاولته بناء دفاعات لمنع الخطأ أو التخفيف من آثاره (Reason, 2000). ومن ثم تقوم ثقافة إدارة الخطأ على افتراض أنه من المستحيل منع جميع الأخطاء، وأن هناك نتائج فعلية أو محتملة للأخطاء (Porto et al., 2020; Cusin & Goujon-Belghit, 2019). وتمشيًا مع ذلك، يمكن تناول تعريف الخطأ كما تم تناوله في أدبيات السلوك التنظيمي على أنه عبارة عن قرارات وسلوكيات الأفراد في المنظمات والمؤدية إلى فجوة غير مرغوب فيها بين الحالة المتوقعة والحالة الحقيقية، مما يؤدي في النهاية إلى نتائج سلبية فعلية أو محتملة على الأداء التنظيمي كان من الممكن تجنبها (Zhao & Olivera, 2006). فالأخطاء هي انحرافات غير مقصودة عن الخطط والأهداف أو فضلاً عن الإجراءات غير الصحيحة الناتجة عن نقص المعرفة. ومن ثم لا بد من التمييز بين الأخطاء والانتهاكات، فالانتهاكات تتمثل في النية المقصودة للتعدي على قاعدة أو لائحة في المنظمة أو النية المقصودة لعدم الوصول إلى الأهداف فهي مرتبطة بمشاكل متعلقة بالدافعية مثل: الإشراف المسيئ وانخفاض الروح المعنوية، بينما ترتبط الأخطاء بمشاكل معلوماتية مثل النسيان والسهو وقلة المعرفة (Frese & Keith, 2015; Manchi et al., 2013).

ومن الجدير بالذكر أن هناك أيضًا تمييزًا بين الخطأ والفسل، فالفسل يعبر عن النتائج السلبية التي قد تنتج عن الخطأ، ولكن الاستثناء هو أن ليس كل الأخطاء تؤدي للفسل، بل إذا تم الكشف عن الخطأ في الوقت المناسب ومعالجته فهذا لا يؤدي إلى الفسل (Frese & Keith, 2015). ويشير اتجاه الخطأ إلى كيفية تعامل الأفراد مع الأخطاء في العمل وكيفية تفكيرهم فيها، فالأخطاء جزء من حياتنا العملية، والتوجه الإيجابي نحو الأخطاء مثل ثقافة إدارة الخطأ يمكن أن يكون له تأثير مهم على مواقف وسلوكيات عمل الأفراد وأدائهم (Guchait, 2023). واستنادًا إلى مفهوم الثقافة ك معايير وقيم وممارسات مشتركة، تُعرف ثقافة إدارة الأخطاء بأنها ممارسات تنظيمية متعلقة بالتواصل حول الأخطاء، ومشاركة ونشر معرفة الخطأ، والمساعدة في حالات الخطأ، واكتشاف حالات الأخطاء ومعالجتها بسرعة وفعالية (Van Dyck, 2005).

كما تعرف بأنها الممارسات التي تُقلل من النتائج السلبية للأخطاء مثل إضاعة الوقت وزيادة التكاليف، وتزيد من النتائج الإيجابية عن طريق التعلم والمبادرة والابتكار من الأخطاء (Guchait et al., 2015). كما تعبر عن الأساليب والمواقف والطريقة التي تتم بها إدارة الأخطاء في المنظمة (Shekhaboumasoudi et al., 2018). كما تعكس مجموعة الأنشطة والمواقف السلوكية المتسلسلة القادرة على الاستفادة من الأخطاء والتكيف الداخلي معها ومن ثم التقليل أو الحد من الآثار السلبية لها (Zhang et al., 2018). وتعني أيضاً مجموعة الممارسات التي تتبناها المنظمة لاكتشاف الأخطاء ومعالجتها والتعرف على ردود الفعل حولها، من أجل تعزيز الإيجابية من الخطأ والحد من العواقب السلبية (Cusin & Goujon, 2019). كما تشير إلى مجموعة الممارسات التنظيمية المتعلقة بالتواصل بشأن الأخطاء ومشاركة المعرفة بالأخطاء والمساعدة في مواقف الخطأ واكتشاف الأخطاء ومعالجتها بسرعة (Porto et al., 2020).

وبناءً على ذلك، تجدر الإشارة إلى أن التزام المنظمة بثقافة إدارة الخطأ، تُعزز من زيادة فرص معرفة الأخطاء وسبل مواجهتها (Porto et al., 2020)، كما تساعد على إتاحة الفرصة للتعلم من الخطأ على أساس أن الخطأ مصدر فعّال للتعلم التنظيمي (Shekhaboumasoudi et al., 2018)، وتُتيح سهولة التواصل بين المرؤوسين حول أخطائهم، واستفادتهم من تجاربهم مع بعضهم البعض، مما يزيد من فرص التعلم والمعرفة التنظيمية (Van Herwijnen, 2018; Shekhaboumasoudi et al., 2018)، وأيضاً تُحسن من أداء العاملين مما ينعكس إيجابياً على أداء المنظمة ككل، فهي تتضمن اكتشاف الأخطاء والإبلاغ عنها في الوقت المناسب مما يُقلل من نتائجها السلبية (Guchait et al., 2016).

ويجب التفرقة بين ثقافة إدارة الخطأ وثقافة تجنب الخطأ، إذ أن ثقافة تجنب الخطأ بمثابة منهج تفاعلي يقوم على تفادي الخطأ إما بالتستر أو المعاقبة عليه ومن ثمَّ يُشعر العاملين بالإجهاد النفسي بالمنظمة (Maurer et al., 2017; Abd Al-Azzawi, 2021). فتجنب الخطأ مرتبط بالرقابة المستمرة التي لا تسمح لأى فرد بالمنظمة بأن يتعلم من أخطائه، وبالتالي تشجيع العاملين على إخفاء الأخطاء والذي قد يخلق مجموعة من المشاكل الأخرى المتوقعة، ومن ثم ينعكس سلباً على نجاح المنظمة في بيئة الأعمال (Guchait et al., 2015). ويطلق على الوقاية من الخطأ مصطلح تجنب الخطأ، ويعتمد التدريب لتجنب الخطأ على إرشادات لتوجيه المتدربين للتعلم بطريقة تجنب الخطأ؛ نظراً لأن البرامج التعليمية التقليدية تتبنى موقفاً سلبياً تجاه الأخطاء، ويتم تشجيع المتدربين على تجنب ارتكاب الأخطاء أثناء عملية التدريب. لذلك تم تصميم التدريب على تجنب الأخطاء لمنع حدوث الأخطاء، ولا يتم إبلاغ المشاركين بالوظائف الإيجابية للأخطاء (Bomyea et al., 2023; Yao et al., 2019).

وتناولت دراسة (Van Dyck et al., 2005) ثقافة إدارة الخطأ من خلال بُعدين هما جدارة الخطأ، والتعلم من الخطأ، وهو ما اعتمدت عليه دراسة (Jung & Yoon, 2017). إلي أن أضافت دراسة (Wang et al., 2018) بُعدين إضافيين متمثلين في الاتصال المفتوح حول الخطأ، وتحليل الخطأ بحيث أصبح أبعاد ثقافة إدارة الخطأ أربعة أبعاد والتي اعتمدت عليه دراسة (Geng et al., 2022). إلي أن جاءت دراسة (Guchait, 2023) وأضافت بُعدين آخرين هما توقع الخطأ، والمخاطرة بالخطأ، بحيث أصبح أبعاد ثقافة إدارة الخطأ ستة أبعاد رئيسية. وقد اعتمد الباحثان علي الستة أبعاد لقياس ثقافة إدارة الخطأ؛ لأنها تتناسب مع طبيعة مجتمع البحث الحالي المتمثل في فنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى. وفيما يأتي عرض لأبعاد ثقافة إدارة الخطأ :

- **الاتصال المفتوح حول الخطأ Open Communication about Error:** عند اكتشاف الأخطاء يتم التواصل مع الآخرين وبالتالي يتم نشرها، ومن ثم تحدث المناقشة والتعاون المشترك بين فرق العمل وإدارة المنظمة (Klamar et al., 2022). ويعتبر التواصل المفتوح حول الأخطاء محوراً للترويج والتعلم والابتكار (Van Dyck et al., 2005). إن التواصل الخاطي حول الأخطاء يعني أن يتم رد الخطأ بخطأ وتتم مناقشة الأخطاء علانية مع الآخرين دون إتاحة فرصة للتعلم، وبالتالي أصبحت فرصة للعقاب (Klamar et al., 2022). ومن ثم يجب التواصل مع زملاء العمل عند وقوع الخطأ لتعزيز أداء الخدمة المقدمة، ومعرفة كيفية التصرف بشكل أفضل، مع مشاركة المعلومات حول حدوث الخطأ حتى لا يرتكب الزملاء الآخرين نفس الخطأ (Guchait, 2023).

- **التعلم من الخطأ Learning from Error:** يعكس سرعة اكتشاف الأخطاء بالمنظمة ومعالجتها ومحاولة التقليل من آثارها السلبية، والتعلم منها من خلال الاستفادة من إيجابياتها (عطا، ٢٠٢٢). ولا يحدث التعلم إذا لم يتم التعرف على الأخطاء بوضوح تام، فالأخطاء فرصة للتعلم؛ لأنها تعطي الفرد معلومات قيمة عن كيفية تغيير مسار العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي تشجيع العاملين على التعلم من الأخطاء عن طريق التفكير فيها (Guchait et al., 2015). كما توضح ثقافة إدارة الخطأ كيفية تعلم المنظمات من أخطائها، من خلال مجموعة المعايير والقيم والآراء المشتركة حول وسائل التعامل مع الأخطاء الفعلية أو المحتملة وردود الفعل السلوكية المسموح بها من قبل العاملين (Fruhen & Keith, 2014).
- **تحليل الخطأ Error Analysis:** عند حدوث خطأ بمجال العمل، يجب تحليله وتحديد أسباب حدوثه بدقة، للتعامل معه بشكل أفضل ومنع تكراره مجدداً (Van Dyck et al., 2005; Guchait, 2023). وتحتاج ممارسة تحليل واكتشاف الأخطاء ومعالجتها بسرعة جهد كبير من إدارة المنظمة، فالكشف المبكر عن الأخطاء تعتبر الطريقة الأفضل للتعامل مع الآثار السلبية لتلك الأخطاء، ومن ثم تستعد إدارة المنظمة للمعالجة للحصول على نتائج إيجابية على مستوى أداء المنظمة ككل، وهنا يجب التنويه على أهمية الوقت بالنسبة لوقوع الخطأ واكتشافه والتعامل معه على وجه السرعة (Reason, 2000).
- **جدارة الخطأ Error Competence:** يقصد به تقديم الخطأ معلومات مهمة عن الأشياء التي يمكن تحسينها، وكيفية تصحيحها من أجل تحقيق الهدف النهائي، ومن ثم استمرارية العمل بالمنظمة (Van Dyck et al., 2005; Guchait, 2023). وذلك على أساس أن الخطأ فعلي أو محتمل الحدوث، ومن ثم يجب منع النتائج المترتبة على الأخطاء وليس منع الأخطاء نفسها، ومن ثم استثمار منافع الأخطاء لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة، وتسود ثقافة التعلم التنظيمي (Keith & Frese, 2011). ومن ثم يجب على إدارة المنظمة تقديم الدعم اللازم للعاملين حال وقوع أحدهم في خطأ والتعامل معه بطريقة مناسبة؛ لأن الوقوع في الخطأ قد يؤدي لتوتر وقلق الفرد، لما سياتر عليه من آثار سلبية ومن ثم عقاب مما يؤثر على أدائه، وبالتالي يجب النظر إلى سبب الخطأ وحجمه، والظروف المؤدية لوقوعه، ومن ثم إيجاد حلول ملائمة لهذا الخطأ (Van Dyck et al., 2005; Guchait, 2023).
- **توقع الخطأ Expect Error:** يكون توقع حدوث الخطأ في العمل من وقت لآخر، وفي أغلب الأحيان يكون احتمال حدوث الخطأ مرتفعاً أثناء تنفيذ العامل لمهام عمله (Guchait, 2023). وتتمثل العواقب السلبية المحتملة للخطأ في: عدم الاستغلال الأمثل للوقت، ووجود منتجات معيبة، وكثرة الحوادث والمشاكل المتعلقة بالعمل، وضياح المال وحوادث خسائر مالية نتيجة الإسراف في المال، وحوادث مشاكل اجتماعية، وتأثيرات نفسية سيئة على الموظفين، وخسارة وفقدان الحصة السوقية للمنظمة، وعدم توفير الخدمة في الوقت المناسب، وزيادة التكاليف والجهد. أما عن العواقب الإيجابية المحتملة للخطأ فتتمثل في: التعلم والاستفادة من الأخطاء، والابتكار والتجديد، والمرونة والعمل على تفادي وقوع الأخطاء مستقبلاً (Van Dyck et al., 2005).
- وعلى النقيض، أشارت بعض الدراسات إلى أن هناك منظمات لا تتوقع حدوث الخطأ، وتتبع أسلوب التدريب الخالي من الأخطاء Errorless Training، حيث قدم B.F. Skinner في ثلاثينيات القرن الماضي تصميمًا تعليميًا حول ما يمكن أن يجعل بيئة التعلم أكثر فعالية، إذ يرى Skinner أن الأخطاء هي عواقب سوء التحليل والتصميم ونقص السلوك المطلوب، وبالتالي لا يتم ذكر الأخطاء في عملية التدريب الخالية من الأخطاء؛ لأن الخطأ ليس ضروريًا للتعلم. وتتصب فكرة التدريب الخالي من الأخطاء على تدريب العاملين بالمنظمة على اتباع القواعد بدقة، مع عدم ذكر أية معلومات متعلقة بكيفية التعامل مع الخطأ المحتمل بعملية التدريب، أي أن المتدربون لا يتعرضون لأخطاء موجودة بمكان العمل، وبالتالي لا تتم مناقشة طرق تجنب الأخطاء أو تصحيحها (Biemond et al., 2022; Yao et al., 2019). إن التدريب على إدارة الأخطاء أكثر فعالية للعاملين المتدربين في أدائهم الوظيفي أفضل من المتدربين على العمل الخالي من الأخطاء، وهو ما أكدته عدة دراسات سابقة (Yao et al., 2019; Frese & Keith, 2015; Hart, 2011; Lazar & Norcio, 2003).

- **المخاطرة بالخطأ Risk of Error:** تُفضّل بعض المنظمات المخاطرة بارتكاب الخطأ لتحسين إجراءات العمل في أقسامها، وتحتمل بكل سرور الأشياء التي يمكن أن تسوء؛ لأنها مؤمنة بأنه إذا أراد المرء تحقيق الإنجاز بالعمل، عليه المخاطرة بارتكاب الخطأ (Guchait, 2023). ومن ثم تقوم المنظمات في العصر الحديث باتباع أسلوب التدريب على إدارة الأخطاء، كأحد أساليب التدريب التي يمكن أن تساعد المنظمة في إدارة الأخطاء وتحسين أداء العاملين بها، إذ يتمثل الشكل الرئيس له في زيادة مشاركة العاملين ومنحهم فرصاً لارتكاب الأخطاء وذلك أثناء عملية التدريب، وتقديم معلومات قليلة عن الموقف المستهدف ثم يُطلب منهم استكشاف الأخطاء بأنفسهم (Dyre et al., 2017). فالأخطاء تساعد العاملين على تعلّم واكتساب مهارات حل المشكلات التي لا يمكن تحسينها بمجرد اتباع إجراءات التشغيل القياسية، فهذا الأسلوب يجعل العاملين يرتكبون أخطاء ويتعلمون منها، وبالتالي يتحقق لهم القدرة على التعامل مع مشكلات ومواقف متشابهة أو مختلفة في المستقبل، مما ينعكس في النهاية على ولاء ورضا العملاء (Yao et al., 2019).

ويمكن القول أيضاً أن العاملين المشاركين في هذا النوع من إدارة الأخطاء لا يتم توجيههم بشكل مباشر إلى الحلول الصحيحة، بل إنهم يجربون ويستكشفون ويرتكبون أخطاء ويصلون أحياناً إلى حلول خاطئة، وهنا يأتي دور نقل الخبرة والمعرفة والمهارة سواء في وضع حلول للمشكلات المألوفة أو المماثلة أو غير المألوفة (Mahaju et al., 2023). وتتضمن ثقافة إدارة الأخطاء قيام المنظمة بتقبل ارتكاب الأشخاص أخطاء واستخدام الممارسات التنظيمية المتعلقة بالتواصل بشأن الأخطاء، ومشاركة المعرفة بالأخطاء، والمساعدة في حالات الخطأ، واكتشاف الأخطاء ومعالجتها بسرعة للتعامل مع الأخطاء (Fischer et al., 2018).

٢- مفهوم وأبعاد الاستقامة التنظيمية Organizational Virtuousness:

ترغب جميع المنظمات حديثاً في العمل مع الأفراد الذين يتكيفون مع بيئة العمل، ويركزون على حل المشكلات، ويتمشون مع أهداف المنظمة، ويحققونها دون دوافع خارجية. ومع ذلك، ليس من الممكن لكل موظف تلبية ذلك. فالعاملون الذين يمكنهم تلبية هذا النوع من التوقعات يجب أن يتمتعوا بميزة "الاستقامة" (Uysal, 2021). وتعود جذور كلمة الاستقامة من "virtus" والتي تعني "القوة أو الفضيلة" باللاتينية، ففي العصور القديمة عرّف أفلاطون وأرسطو الفضيلة بأنها الرغبات والأفعال التي توفر فوائد شخصية واجتماعية (Bright et al., 2006). إذ تشمل الاستقامة التنظيمية تصرفات الأفراد، والأنشطة الجماعية، والسمات الثقافية، كما تشير للسلوك المتسامي والمرتفع لأعضاء المنظمة، ومراعاة الجوانب الأخلاقية والاجتماعية بالعمل (Cameron et al., 2004). وتمثل الاستقامة الحفاظ على القيم الأخلاقية وترك إرث جيد للأجيال القادمة من خلال تطبيق هذه القيم (Karakas et al., 2015).

بمعنى آخر يمكن اعتبارها ثقافة قائمة على الفضيلة وتنشأ من خلال المعتقدات المشتركة والسلوكيات الشائعة (Williams et al., 2015). فهي تعبّر عن تطابق صفات الفرد مع القواعد الأخلاقية بالمنظمة، مما ينتج عنه نوع من الانسجام الاجتماعي، ومن ثم يطمح العاملون بالمنظمات المختلفة لتحقيق الاستقامة التنظيمية (Singh et al., 2018). وتعتمد الاستقامة التنظيمية على مجموعة من الافتراضات حول الطبيعة البشرية والتنظيمية التي تشمل الصدق والرحمة والولاء والاحترام والتسامح، وهي ظاهرة تمت دراستها من خلال نظريات حول الأداء الاستثنائي والانحراف الإيجابي والتسامح (Pires & Nunes, 2018). كما لها تأثير قوي يسمح للموظفين بأن يكونوا أكثر ارتباطاً بأدوارهم وتطوير سلوكيات دورية إضافية (Shahid & Muchiri, 2019). فهي مفهوم يشمل الإجراءات الجماعية أو الخصائص الثقافية أو العمليات للأفراد التي تضمن تعزيز السلوك الفاضل والحفاظ عليه (Çöp & Doğanay, 2019).

وتنقسم الاستقامة التنظيمية لنوعين؛ **النوع الأول:** الاستقامة في المنظمات Virtue in Organizations وتشير لسلوك الأفراد بالبيئات التنظيمية والتي تساعد الأفراد على الازدهار بالعمل، أما **النوع الثاني:** الاستقامة من خلال المنظمات Virtue through Organizations وتشير للعوامل التمكينية بالمنظمات والتي تعزز وتديم الاستقامة (Magnier-Watanabe et al., 2020; Bright et al., 2006). وعُرفت الاستقامة التنظيمية بأنها ما يقوم به الفرد من تنمية شخصيته للشعور بالسعادة والمرونة

في حالات المعاناة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة لتكون في أفضل حالاتها (Setyoko & Kurniasih, 2022). وتتميز بوجود جو تزدهر فيه الثقة والإنسانية والتسامح والتفؤل والنزاهة وتحافظ عليه وتنتشر بين أعضاء المنظمة (Arshad et al., 2023). واتفقت دراسات (Ho et al., 2023; Meyer, 2018) على تعريفها بأنها سمات وسلوكيات إيجابية جماعية تدعمها وتميزها منظمة تعزز الرفاهية الممتعة والرفاهية الجيدة والأداء الأمثل. فهي تعد مصدرًا للمرونة والنجاح الدائم للمنظمة، باعتبارها تمثل حالة ذاتية الاستدامة، تعمل على تحفيز الآخرين على التصرف (Meyer, 2018). وتهدف إلى خلق بيئة تحمي احترام الذات، وتعزز رأس المال البشري، وتحسن الرفاهية (Cameron & Winn, 2012). والجدير بالذكر أنه بالرغم من تمتع العاملين بالقدرة على إلحاق الضرر بالمنظمة أو نفعها من خلال منع نجاحها أو تعزيزه، إلا أنه في الوقت نفسه، فإن الموظفين الذين يفهمون ويدركون الاستقامة التنظيمية هم أكثر مقاومة للصعوبات، ويظهر هؤلاء الأفراد سلوكيات إيجابية على المدى الطويل في مساعدة المنظمة على التعافي من العوامل الشبيهة بالأزمات (Nikandrou & Tsachouridi, 2015).

وقد حظيت خصائص الاستقامة على المستوى الجماعي باهتمام متزايد في مجال المنح التنظيمية الإيجابية، والتي تتضمن الفحص التجريبي لأفضل صفات المنظمة التي يمكن الاستفادة منها وتعزيزها، من أجل تعزيز الرخاء الفردي والجماعي بمكان العمل (Caza, 2016; Ho et al., 2023). وتساعد الاستقامة التنظيمية كلاً من المنظمات والموظفين على خلق شعور بالانتماء والولاء تجاه المنظمة (Abbas, 2022). وتعترف منظمات اليوم بأن العاملين فيها يمثلون ميزة تنافسية، ومن ثم فهي تكافح من أجل الحفاظ عليهم من خلال تطويرهم وزيادة أدائهم الوظيفي، وذلك من منظور أنها توفر مكان عمل داعم لهم يتوافق مع المنح التنظيمية الإيجابية وكذلك السلوك التنظيمي الإيجابي (Dubey et al., 2020). وتناولت دراسة (Cameron et al., 2004) خمسة أبعاد رئيسية للاستقامة التنظيمية، يمكن سردها (Rego et al., 2011; Magnier-Watanabe et al., 2017) كما يأتي:

- **التفؤل التنظيمي Organizational Optimism**: يشير إلى شعور العاملين بالمنظمة بالقدرة والتفؤل على النجاح حتى عند مواجهة تحديات كبيرة، ومن ثم يصبح لدى العاملين القدرة على أداء مهام العمل بشكل صحيح، وكذلك يتولد لديه شعور بأنه يستطيع مواجهة أي موقف خاصة في وقت الأزمات.
- **الثقة التنظيمية Organizational Trust**: تعني تعامل زملاء العمل فيما بينهم بالمنظمة بلطف واحترام، وبالتالي فالمجاملة والمراعاة والاحترام هي الحاكمة للمنظمة، وأن العاملين يمكنهم الاعتماد على بعضهم البعض في إدارة عملهم، ومن ثم التزام كافة العاملين بأهداف وقرارات المنظمة.
- **التعاطف التنظيمي Organizational Compassion**: يعكس حرص المنظمة على نشر سلوكيات الرحمة بين العاملين، واهتمامهم ببعضهم البعض مع الشعور بمعاناة الآخرين ومراعاتهم، كما تسعى المنظمة إلى شيوع وتكرار أعمال التعاطف والاهتمام، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز مشاعر الترابط.
- **النزاهة التنظيمية Organizational Integrity**: تشير إلى أن السلوكيات الشائعة ببيئة العمل فاضلة وإيجابية وصادقة وجديرة بالثقة، ومن ثم التزام العاملين بأداء الأعمال بنزاهة وشرف.
- **التسامح التنظيمي Organizational Forgiveness**: ويعني حرص المنظمة على تسامح العاملين لارتكابهم الأخطاء في العمل، طالما هناك التزام من جانبهم بمعايير الأداء العالية، واعتبارها فرصاً للتعلم والنمو.

٣- مفهوم أداء استعادة الخدمة Service Recovery Performance:

قدمت العديد من الدراسات العلمية عدة تعريفات لأداء استعادة الخدمة، إذ يشير إلى كفاءة موظف الخدمة في الخطوط الأمامية في حل مشكلات فشل الخدمة بما يرضي العملاء (Babakus et al., 2003). كما تعكس الاعتراف بقدرات ومهارات الموظفين البارزين والخطوات المصممة لإصلاح فشل الخدمة عند حدوثها لإرضاء المشتريين (Van Vaerenbergh et al., 2019). كما تمثل الخطوة التي تتخذها المنظمة لتهدئة المشتريين غير الراضين لإرضائهم، بحيث يظلون ملتزمين حتى عند حدوث فشل آخر في الخدمة (Yadav & Dhar, 2021).

وأضاف (Elziny & Mohamed, 2021) أهمية إدراك موظفي الخدمة في الخطوط الأمامية لقدراتهم وإجراءاتهم ليكونوا قادرين على حل فشل الخدمة، وبالتالي محاولة إرضاء العملاء. كما يمكن النظر إليه على أنه عملية تتكون من إجراءات ينشرها مقممي الخدمة لحل حالات فشل الخدمة في عمليات التسليم أو العروض الأساسية الخاصة بهم (Amoako et al., 2023). وتمشيًا مع ذلك، يتيح أداء استعادة الخدمة للمنظمات الاحتفاظ بالعاملين المتميزين من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية المتمثلة في الحصول على عملاء جدد فضلًا عن تلبية متطلبات العملاء الحاليين، وبناء علاقات قوية بين العملاء والموظفين (Aldoghan, 2021). ونظرًا لأن فشل الخدمة والأخطاء أمر لا مفر منه، فإن الإجراءات المتخذ بعد حدوث خطأ أو فشل في الخدمة أمر بالغ الأهمية. لذلك، يشكل أداء استعادة الخدمة أحد الجوانب المهمة للأداء الوظيفي (Wang et al., 2020).

وهناك استراتيجيات يجب اعتناقها لاستعادة الخدمة والتي منها قبول المشكلة بسرعة، وتصحيح فشل الخدمة، والاعتذار، وتوضيح المشكلة، وتمكين الموظفين لحل المشكلات وتعويض العملاء عن أي خسارة (Elziny & Mohamed, 2021). وهذا ما أكدته دراسة (Aldoghan, 2021) أنه يمكن تحقيق أداء أقوى لاستعادة الخدمة من خلال وضع نظام مكافآت أفضل، وضمان التمكين، وتحسين العمل الجماعي، واتخاذ قرارات فعالة لوضع سياسة التشغيل على أسس أفضل نظرًا لتغير السوق باستمرار. وعلى الجانب الآخر يمكن لأخطاء استعادة الخدمة عواقب سلبية مثل زيادة التكاليف، والكلام الشفهي السلبي، واستياء العملاء، وانخفاض معنويات الموظفين وأدائهم (Akarsu et al., 2023). ويمكن تناول محتوى أداء استعادة الخدمة على أنه محتوى ذو بعد واحد صاغته دراسة (Boshoff & Allen, 2000) في خمسة عبارات استخدمتها عدة دراسات أجنبية (Aldoghan, 2021; Yadav & Dhar, 2021; Elziny & Mohamed, 2021; Ahmad et al., 2022; Paşamehmetoğlu et al., 2022; Guchait, 2023; Zahoor & Siddiqi, 2023).

٤ - العلاقة بين ثقافة إدارة الخطأ وأداء استعادة الخدمة:

تبينت الدراسات التي تناولت ثقافة إدارة الخطأ وعلاقتها بأداء استعادة الخدمة خاصة بالمنظمات الخدمية، إذ توصلت دراسة (Guchait et al., 2014) لوجود تأثير مباشر لدعم المشرف وزملاء العمل المدركين لإدارة الأخطاء على مشاركة الموظف في أداء استعادة الخدمة، كذلك وجود تأثير للتفاعل الإيجابي لدعم المشرف المدرك وزملاء العمل لإدارة الأخطاء على السلامة النفسية المدركة، وأخيرًا وجود تأثير معنوي للمتغير الوسيط للسلامة النفسية المدركة بين الدعم المدرك لإدارة الأخطاء ومشاركة الموظفين في أداء استعادة الخدمة في عدد من المطاعم بدولة تركيا. وانتهت دراسة (Guchait et al., 2016) إلى أن الدعم التنظيمي، ودعم المشرف، ودعم زملاء العمل لإدارة الأخطاء كان لها تأثير إيجابي معنوي على أداء استعادة الخدمة للموظفين وسلوكيات المساعدة. فضلًا عن وجود تأثير إيجابي - معنويًا - للسلامة النفسية وسلوكيات التعلم في العلاقة بين إدارة الخطأ وأداء استعادة الخدمة للطلاب الجامعيين بإحدى الجامعات الكبيرة بجنوب غرب الولايات المتحدة الأمريكية.

كما أوضحت دراسة (Afsar et al., 2017) إلى أن كلاً من دعم المشرف ودعم زملاء العمل مرتبطين بشكل إيجابي وسلوكيات المساعدة وأداء استعادة الخدمة للعاملين بالخطوط الأمامية لمركز الاتصال بشبكة الهاتف المحمول بتايلاند. في حين توصلت دراسة (Wang et al., 2018) بالتطبيق على مجموعة فنادق بتركيا إلى أن ثقافة إدارة الأخطاء المتمثلة في الاتصال بالخطأ، وتحليل الخطأ، والتعلم من الخطأ، وجدارة الخطأ لها تأثير إيجابي معنوي على ثقة المدير وفعالية فرق العمل من عامل الخطوط الأمامية مما انعكس على إبداع العاملين والتزامهم. بينما توصلت دراسة (العطوي والحسيني، ٢٠١٨) بمؤسسات القطاع العام بالعراق إلى أن مواجهة المؤسسات للأخطاء التنظيمية خلقت معتقدات وقيم مشتركة بين العاملين تجاه التعامل مع الأخطاء، وأن هذه القيم لا تتسجم كثيرًا مع ممارسة الاتصال المفتوح مع الأخطاء، أو المشاركة بمعرفة الأخطاء أو التعلم منها، بل يبدو أنها أكثر ميلًا تجاه التستر على الأخطاء والخوف منها، كما أكدت على أن ثقافة إدارة الخطأ لها تأثير معنوي في سلوك العمل الاستباقي والتمكين النفسي.

كما كشفت دراسة (Yao et al., 2019) عن أن التدريب على إدارة الأخطاء له تأثير أقوى على أداء استعادة الخدمة، مقارنة بالتدريب الخالي من الأخطاء والتدريب على تجنب الأخطاء لموظفي الضيافة بالخطوط الأمامية بالولايات المتحدة الأمريكية. كما نوهت دراسة (Wang et al., 2020) عن وجود علاقة طردية معنوية بين ثقافة إدارة الخطأ وأداء استعادة الخدمة حسب تقييم المشرفين للعاملين بالفنادق في مدينة اسطنبول بدولة تركيا، كما أن ثقافة إدارة الخطأ ارتبطت بشكل إيجابي - معنوياً - بالامتنان وارتبطت سلباً بالقلق، وأخيراً أثرت ثقافة إدارة الخطأ على أداء استعادة الخدمة للعاملين من خلال تأثير الثقافة على الامتنان والقلق.

وتوصلت دراسة (Van Steenberg et al., 2020) إلى أن دعم الإدارة العليا ارتبط بشكل إيجابي معنوي بثقافة إدارة الخطأ، والتي بدورها ارتبطت بالمزيد من التعلم، كذلك إشراك العاملين في صنع واتخاذ القرارات، ومواءمة الهيكل التنظيمي ونشر الثقافة التنظيمية السليمة بالشركات المالية بورصة الأوراق المالية الهولندية. في حين نوهت دراسة (عطا، ٢٠٢٢) عن أن القيادات بالمستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط استطاعت أن توفر للمرؤوسين فرص الاستفادة من الخطأ، وكذلك وجود تأثير إيجابي معنوياً لثقافة إدارة الخطأ ببعديها (التعلم من الخطأ، والتواصل المفتوح حول الخطأ) على الملكية النفسية، مما يترتب عليه تحسين أداء العاملين، والشعور بالفخر والاعتزاز وتحقيق الربحية مستقبلاً، وأخيراً حسّنت ثقافة إدارة الخطأ العلاقة بين القيادة التكيفية والملكية النفسية بالمستشفيات محل الدراسة.

بينما توصلت دراسة (Zhao et al., 2022) إلى أن الضغوط المتمثلة في التحدي لها تأثير مقلوب على شكل حرف (U) على التعلم من الفشل وثقافة إدارة الخطأ بالمؤسسات عالية التقنية بالصين، ومن ثم وجد ارتباط معنوي بين ثقافة إدارة الخطأ والتعلم من الفشل اعتماداً على نظرية الحفاظ على الموارد. في حين توصلت دراسة (Geng et al., 2022) إلى أن ثقافة إدارة الخطأ (الاتصال حول الخطأ، وتحليل الأخطاء، والتعلم منها، وكفاءة الأخطاء) لها تأثير إيجابي معنوي على السلامة النفسية للعاملين والإبداع التنظيمي، كذلك التأثير غير المباشر للسلامة النفسية بين ثقافة إدارة الخطأ والإبداع التنظيمي للعاملين بمنظمات تصنيع تكنولوجيا المعلومات في الصين.

وخلصت دراسة (Aggarwal et al., 2022) إلى التأثير الإيجابي المعنوي لثقافة إدارة الخطأ على العدالة الإجرائية المُدرَكة، وتبادل العملاء والعاملين، والتأثير الإيجابي غير المباشر على سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة من خلال العدالة الإجرائية المُدرَكة، وتبادل العملاء والعاملين، ومشاركة العاملين بالخطوط الأمامية بفنادق الأربع والخمس نجوم بالهند. وتوصلت دراسة (Guchait, 2023) إلى أن ثقافة إدارة الخطأ بأبعدها (تحليل الخطأ، والتواصل حول الخطأ، وجدارة الخطأ، والتعلم من الخطأ، وتوقع الخطأ، والمخاطرة بالخطأ) أثرت بشكل إيجابي معنوي على أداء استعادة الخدمة من خلال زيادة كفاءتهم الذاتية بالعمل. في حين نوهت دراسة (Van Mourik et al., 2023) عن أن ثقافة إدارة الخطأ المفتوح عدلت من العلاقة السلبية بين ظروف العمل (عواقب الخطأ الصغيرة، والأخطاء الروتينية، والمشاعر السلبية، وضغط الوقت المرتفع) من ناحية وبين التعلم من الأخطاء من ناحية أخرى، وأن ثقافة إدارة الخطأ المبنية على اللوم أدت لتفاقم العلاقة السلبية بين ظروف العمل والتعلم الخاطئ للمراجعين في الشركات الهولندية. وبناءً على ذلك يمكن صياغة الفرض الأول كما يأتي:

الفرض الأول: تؤثر ثقافة إدارة الخطأ تأثيراً معنوياً إيجابياً في أداء استعادة الخدمة للعاملين بفنادق القاهرة الكبرى محل البحث.

٥- العلاقة بين الاستقامة التنظيمية وأداء استعادة الخدمة:

تنوعت الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الاستقامة التنظيمية وأداء استعادة الخدمة، فهناك دراسات تناولت العلاقة بينهم بشكل مباشر أو غير مباشر، إذ توصلت دراسة (Ma et al., 2022) لوجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة الأخلاقية على أداء استعادة الخدمة من خلال الاستقامة التنظيمية بأبعدها المتمثلة في النفاؤل التنظيمي، والثقة التنظيمية، والتعاطف التنظيمي، والنزاهة التنظيمية، والتسامح التنظيمي للعاملين بالخطوط الأمامية بشركات قطاع الخدمات الصينية. كما خلصت دراسة (Setyoko & Kurniasih, 2022) لتأثير إيجابي معنوي مباشر للاستقامة التنظيمية على أداء العاملين بصفة عامة

وكذلك رفاهيتهم بالمنظمات غير الربحية. وهو ما أكدته دراسة (Arshad et al., 2023) لتأثير الإيجابي المعنوي والاستقامة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين ببنوك القطاع المصرفي الباكستاني. وعند تناول العلاقة غير المباشرة بين الاستقامة التنظيمية وأداء استعادة الخدمة، توصلت دراسة (Hur et al., 2016) إلى أن هناك تأثيراً وسيطاً لإبداع موظفي الخدمة في العلاقة بين التعاطف بالعمل والأداء الوظيفي. وكذلك العلاقة المعنوية بين التعاطف بالعمل والأداء الوظيفي للعاملين بالمتاجر الكبرى بكوريا الجنوبية. في حين انتهت دراسة (Guchait et al., 2016) لوجود علاقة ارتباطية معنوية بين النزاهة وأداء استعادة الخدمة، فعندما يتوفر في سلوك القائد النزاهة التنظيمية فهذا يؤدي بدوره لزيادة أداء استعادة الخدمات وتصحيح الأخطاء التي ترتكب في مجال عمل كل فرد بالفنادق التركية. بينما توصلت دراسة (Guchait et al., 2019) لوجود علاقة معنوية بين التسامح التنظيمي وأداء استعادة الخدمة، كما أشارت إلى وجود تأثير معنوي للمتغير الوسيط المتمثل في السلامة النفسية والعدالة التنظيمية في علاقة التسامح التنظيمي بأداء استعادة الخدمة.

وكشفت دراسة (Paşamehmetoğlu et al., 2022) عن تأثير إيجابي معنوي للثقة التنظيمية في أداء استعادة الخدمة، بينما قلل النذب بمكان العمل من مستوى الثقة التنظيمية وبالتالي انخفاض أداء استعادة الخدمة بالنسبة للعاملين بالفنادق محل الدراسة. أما دراسة (Wei et al., 2022) أظهرت أنه في سيناريو استعادة خدمة التسوق عبر الإنترنت، فإن التعاطف له تأثير إيجابي معنوي على تسامح المستهلك، بينما كان لتسامح المستهلك تأثير إيجابي - معنوي - على نية إعادة الشراء لدى المستهلك، ولعب تسامح المستهلك كوسيط بين التعاطف ونية إعادة الشراء لدى المستهلك. تلعب سمعة المتجر عبر الإنترنت دوراً معتدلاً في العلاقة بين تسامح المستهلك ونية إعادة الشراء لدى المستهلك. وبناءً على ذلك يمكن صياغة الفرض الثاني كما يأتي:

الفرض الثاني : تؤثر الاستقامة التنظيمية تأثيراً معنوياً إيجابياً في أداء استعادة الخدمة للعاملين بفنادق القاهرة الكبرى محل البحث.

٦- مفهوم وأبعاد الشغف بالعمل Work Passion:

تباينت تعريفات الشغف بالعمل، إذ عرّفته دراسة (Vallerand et al., 2003) بأنه إعجاب الفرد أو حبه لعمله واستيعابه للمهام التي يؤديها، ومن ثم يُعد الشغف بمثابة مؤشر لتحفيز العاملين على أداء العمل، وهذا التعريف اعتمد عليه (Zhang et al., 2022). كما يُعرف بأنه شعور بمعني وقيمة العمل لدى العاملين، ولو كان هناك ضغط في مهام عمله فسوف يؤديه بطيب خاطر، وبالتالي ينعكس على مختلف جوانب حياته (Obeng et al., 2021). كما تناوله (Tolention et al., 2022) بأنه يمثل قيمة للعمل الهادف الذي يؤديه العاملون بالمنظمة. وطرحته دراسة (عشري وسبع، ٢٠٢٣) بأنه شعور العاملين بالحماس والإيجابية الممزوجة بالدوافع الذاتية للعمل، ومن ثم ينتج عنه حرص العامل على استثمار وقته أثناء أداء مهام عمله، والسعي نحو الازدهار في أداء العمل. وتتمثل أبعاد الشغف بالعمل في بُعدين رئيسيين والذي وضعته دراسة (Vallerand et al., 2003)، وفيما يلي عرض للبعدين على النحو الآتي:

- **شغف العمل المتناغم Harmonious Work Passion:** يمثل الرغبة الشديدة الإيجابية للعامل تجاه عمله، والانهماك بشدة في أدائه طواعية وعن طيب خاطر منه، مما يتيح له اكتساب خبرات متنوعة. ويظهر عندما يستثمر الفرد الوقت والطاقة في نشاط يخلق إحساساً بالاختيار المستقل واحترام الذات الشخصي والتأثير الإيجابي أثناء الانخراط في النشاط. وعندما يكون الشخص شغوفاً بشكل متناغم بنشاط ما، سيكون النشاط متوازناً مع أنشطة الحياة الأخرى، ويصبح النشاط جانباً مهماً من حياة الفرد (Vallerand et al., 2003; Vallerand, 2015).

- **شغف العمل الاستحواذي Obsessive Work Passion:** يتضمن استحواذ الوقت على مهام عمل الفرد الذي يحبه في المنظمة، لدرجة تجعل العمل مسيطر على شخصية الفرد، ولا يتخيل حياته بدون عمله. وبالتالي يتجسد شغف العمل الاستحواذي في ميل قهري داخلي غير مدروس للفرد للانخراط في نشاط ما، ومن ثم يستهلك النشاط قدرًا غير متوازن من الطاقة مع استبعاد أنشطة الحياة المهمة الأخرى، لدرجة تجعل الفرد شغوفاً بعمله لدرجة لا يمكنه التحكم فيها (Vallerand et al., 2003; Vallerand, 2015).

لقد تنوعت الدراسات السابقة التي تناولت الشغف بالعمل، إذ تناولته بعض الدراسات كمتغير معدّل، إذ توصلت دراسة (Yadav & Dhar, 2021) لوجود تأثير معنوي للشغف المتناغم في أداء استعادة الخدمة، على نقيض الشغف الاستحوادي الذي كان له تأثير غير معنوي في أداء استعادة الخدمة، وبالتالي لعب الشغف المتناغم دور معنوي في العلاقة بين صياغة الوظائف وأداء استعادة الخدمة. ومن زاوية أخرى كشفت دراسة (Altaf et al., 2019) عن الأثر المعنوي الإيجابي لشغف الاختراع للعاملين في العلاقة بين العوامل الريادية (الدعم الإداري، وتقدير العمل، والتعلم الريادي، والخبرة الريادية السابقة) وبين أداء الأعمال بالقطاع المصرفي في باكستان.

وفي نفس السياق، نوهت دراسة (Liao et al., 2022) عن أن شغف قيادة الأعمال يلعب دوراً مُعدّلاً في تشكيل الكفاءة الذاتية والاتجاه نحو قيادة الأعمال، وأن العقلية الريادية تتشكل من التعليم الريادي، وأنها تلعب دوراً حيوياً في تحفيز النية الريادية. بينما تم تناول الشغف بالعمل كمتغير وسيط في دراسات أخرى، خلصت دراسة (Cui et al., 2021) إلى ارتباط الأهداف الجوهرية والخارجية للموظفين بشكل سلبي بنوايا التقاعد المبكر، كما كان تأثير الأهداف الخارجية على نوايا التقاعد المبكر أكثر أهمية. وأن شغف العمل متغير وسيط بين محتوى أهداف العمل ونوايا التقاعد المبكر لدى الموظفين، وأخيراً عدلت مرونة ممارسات الموارد البشرية العلاقة بين شغف العمل ونوايا التقاعد المبكر بشكل معنوي. وفي نفس السياق، لعب شغف العمل المتناغم دور الوسيط في دراسة (Obeng et al., 2021) وتوصلت إلى أن شغف العمل المتناغم له تأثير إيجابي معنوي في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، وأدى التبادل بين القائد والمرؤوس لتعديل العلاقة بين المناخ التنظيمي وشغف العمل المتناغم بالقطاع المصرفي بغانا. وتوصلت دراسة (Li et al., 2023) إلى توسط الشغف المتناغم العلاقة بين فضاظة العميل وأداء العمل بشكل عميق، في حين توسط الشغف الاستحوادي العلاقة بين فضاظة العميل وأداء العمل بشكل سطحي، على أساس أن فضاظة العملاء أمر شائع بالمنظمات الموجهة نحو الخدمة للعاملين في صناعات تقديم الطعام والضيافة بالصين. وبناءً على ذلك يمكن صياغة الفرض الثالث والرابع كما يأتي:

الفرض الثالث: يوجد تأثير معدّل معنوي للشغف بالعمل في العلاقة بين ثقافة إدارة الخطأ وأداء استعادة الخدمة للعاملين بفنادق القاهرة الكبرى محل البحث.
الفرض الرابع: يوجد تأثير معدّل معنوي للشغف بالعمل في العلاقة بين الاستقامة التنظيمية وأداء استعادة الخدمة للعاملين بفنادق القاهرة الكبرى محل البحث.

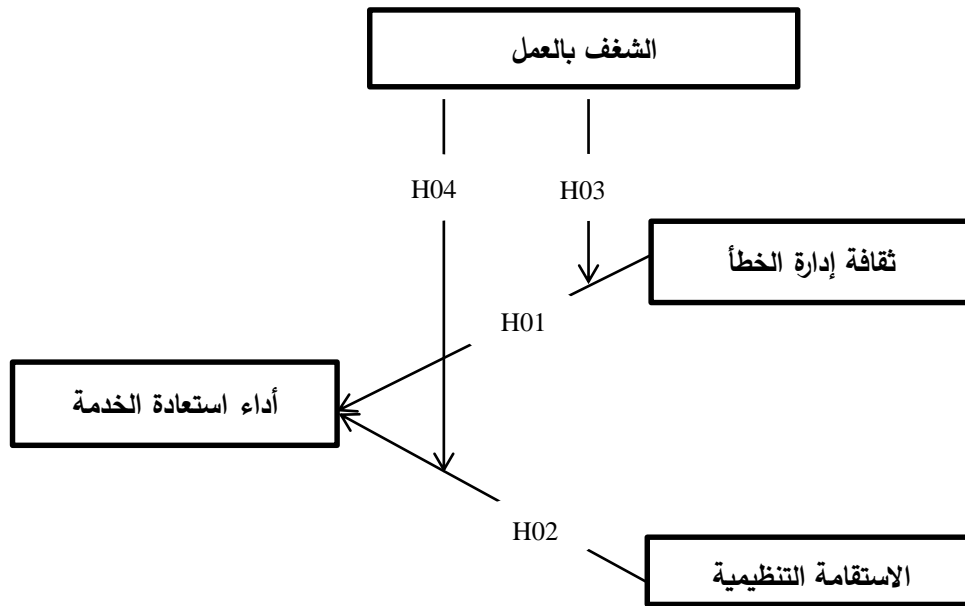
خامساً: الفجوة البحثية ونموذج البحث المقترح:

يمكن تناول الفجوة البحثية للبحث الحالي ونموذج البحث المقترح في النقاط الآتية:

- تبين الدراسات السابقة الأجنبية التي تناولت ثقافة إدارة الخطأ (Jung & Yoon, 2017; Wang et al., 2018; Van Steenberg et al., 2020; Zhao et al., 2022; Aggarwal et al., 2023; Guchait, 2023; Van Mourik et al., 2023; Geng et al., 2022) إلا أنه في حدود علم الباحثان يوجد ندرة في الأبحاث المطبقة بالبيئة العربية (العطوي والحسيني، ٢٠١٨؛ العزاوي، ٢٠٢١؛ عطا، ٢٠٢٢).
- لا توجد دراسات عربية تناولت العلاقة بين ثقافة إدارة الخطأ وأداء استعادة الخدمة بالبيئة العربية، فهناك عدد قليل من الدراسات السابقة الأجنبية بناءً على ما تم الإطلاع عليه- التي تناولت العلاقة بين المتغيرين منها (Yao, 2017; Afsar et al., 2016; Guchait et al., 2014; Guchait et al., 2016; Wang et al., 2019; Guchait, 2023).
- اقتصر تناول العلاقة بين الاستقامة التنظيمية وأداء استعادة الخدمة على بعض الدراسات السابقة الأجنبية مثل (Wei et al., 2019; Guchait et al., 2016; Hur et al., 2016; Guchait et al., 2016; Ma et al., 2022; Setyoko & Kurniasih, 2022; Paşamehmetoğlu et al., 2022; Arshad et al., 2023)، وبالتالي لم تُطبق أي دراسات تناولت العلاقة بين المتغيرين في البيئة العربية.

تأثير ثقافة إدارة الخطأ والاستقامة التنظيمية على أداء استعادة الخدمة في ضوء الدور المُعدّل
د. محمد فوزي البردان، د. أحمد محمد عبد الحي نور الدين

- توجد دراسة وحيدة تناولت الشغف بالعمل كمتغير مُعدّل في علاقته بأداء استعادة الخدمة وهي دراسة (Yadav & Dhar, 2021). إلا هناك دراسات مثل (Altaf et al., 2019; Liao et al., 2022) تناولت الشغف كمتغير مُعدّل ولكن بين متغيرات مختلفة عن متغيرات البحث الحالي.
 - لا توجد دراسات سابقة سواء كانت عربية أو أجنبية تناولت ثقافة إدارة الخطأ والاستقامة التنظيمية كمتغيرات مستقلة وعلاقة كل متغير بأداء استعادة الخدمة كمتغير تابع، وذلك في ضوء المتغير المعدّل المتمثل في الشغف
 - بالعمل بالتطبيق على قطاع الخدمات المتمثل في فنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى محل البحث الحالي، وهو ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.
- وبناءً على ذلك يمكن إعداد نموذج وصفي لمتغيرات البحث كما هو موضح بالشكل رقم (1).



شكل رقم (1)
نموذج وصفي لمتغيرات وفروض البحث

المصدر : من إعداد الباحثان في ضوء الدراسات السابقة.

سادساً: حدود البحث:

- تمثلت حدود البحث فيما يأتي :
 - اقتصر **الحدود الموضوعية** للبحث الحالي في متغيرات ثقافة إدارة الخطأ، والاستقامة التنظيمية، والشغف بالعمل؛ على اعتبار أن تلك المتغيرات لها تأثير في دعم أداء استعادة الخدمة، ومن ثم تستحق الاختبار.
 - ارتكزت **الحدود المكانية** للبحث الحالي في فنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى، دون التعرض لدراسة غيرها من الفنادق الأخرى؛ نظراً لتوافر أعداد كبيرة من فنادق الخمس نجوم بالقاهرة، والتي يبلغ عددها كما سنشير لاحقاً إلى ٥٦ فندقاً.
 - تمثلت **الحدود البشرية** للبحث الحالي في تناول فئة موظفي الخطوط الأمامية بجميع أقسامها والمتمثلة في قسم: الحجوزات، والاستعلامات، والاستقبال، وطاقم الخدمة وحاملين الحقائب، والرسائل والنداءات الهاتفية والتلكس والفاكس، وأمناء صندوق المكتب الأمامي، والمغادرة وتسوية الحساب؛ وذلك لأنهم

أكثر الفئات تعاملًا مع العملاء، كذلك اهتمام إدارة الفنادق بتطويرهم وتحسينهم في كيفية أداء الخدمات الموكلة إليهم.

- اقتصر البحث الحالي في حدوده الزمنية على الفترة ما بين ١٠ يوليو وحتى ٢٥ سبتمبر ٢٠٢٣م لجمع البيانات الميدانية.

سابعًا: منهجية البحث:

اعتمد البحث الحالي على منهجين، أولهما المنهج الوصفي من أجل وصف الظاهرة محل البحث من خلال ما تم جمعه من بيانات، وثانيهما المنهج السببي من أجل توضيح العلاقات بين ثقافة إدارة الخطأ والاستقامة التنظيمية كمتغيرات مستقلة، وأداء استعادة الخدمة كمتغير تابع للعاملين بفنادق القاهرة الكبرى، فضلاً عن توضيح مدى تأثير المتغير المعدل المتمثل في الشغف بالعمل في العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. ومن ثم تتضمن منهجية البحث أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها، ومتغيرات البحث والقياس، ومجتمع وعينة البحث، وأداة البحث وطريقة جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، ويستعرض الباحثان هذه العناصر علي النحو الآتي:

١- أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

جمع البحث الحالي بين نوعين أساسيين من البيانات، هما:

- **البيانات الثانوية:** تم الاعتماد في تأصيل الجانب النظري على البيانات الثانوية للمتغيرات الأربع: ثقافة إدارة الخطأ، والاستقامة التنظيمية، والشغف بالعمل، وأداء استعادة الخدمة؛ وذلك بالاعتماد على الدوريات والمراجع العربية والأجنبية والتي اهتمت بتناول متغيرات البحث من جوانبه المختلفة.
- **البيانات الأولية:** تم الاعتماد لجمع البيانات الأولية على أسلوب الاستقصاء، وذلك لكونه يعتبر من أكثر الأساليب شيوعاً في البحوث الإنسانية والاجتماعية (Qalati et al., 2023).

٢- متغيرات البحث والقياس:

تعلقت البيانات الأولية اللازمة للبحث الحالي بمجموعة المتغيرات الرئيسة المتمثلة في: ثقافة إدارة الخطأ، والاستقامة التنظيمية، والشغف بالعمل، وأداء استعادة الخدمة، والمتضمنة عدد من الأبعاد الفرعية المرتبطة بها، واعتمد الباحثان في قياس هذه المتغيرات وأبعادها الفرعية علي مجموعة مقاييس تحتوي كل منها على مجموعة عبارات لقياس كل متغير، وتم استخدام مقياس ليكرت Likert الخماسي؛ من أجل قياس الوزن النسبي لكل عبارة، إذ تراوحت درجة الموافقة من (غير موافق تماماً=١) إلى (موافق تماماً=٥)، وفيما يلي توضيح لمتغيرات البحث والمقاييس التي تم الاعتماد عليها في البحث الحالي:

- **ثقافة إدارة الخطأ:** تم قياس ثقافة إدارة الخطأ من خلال ٢٤ عبارة، إذ تم الاعتماد على المقياس الذي قدمته دراسة (Van Dyck et al., 2005) والمكون من ١٦ عبارة شملت أربعة أبعاد متمثلة في: التواصل حول الخطأ، التعلم من الخطأ، تحليل الخطأ، وجدارة الخطأ، واعتمدت عليه عدة دراسات أجنبية (Jung & Yoon, 2017; Wang et al., 2018; Geng et al., 2022)، وجاءت دراسة (Guchait, 2023) وأضاف (٨) عبارات أخرى شملت بُعدين آخرين هما توقع الخطأ، والمخاطرة بالخطأ، وذلك إلى المقياس السابق. ومن ثم اعتمد الباحثان عليهما (Van Dyck et al., 2005; Guchait, 2023).

- **الاستقامة التنظيمية:** تم الاعتماد على المقياس الذي قدمته دراسة (Cameron et al., 2004) والمكون من ١٥ عبارة شملت خمسة أبعاد (التفاوض التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، والتسامح التنظيمي). والذي اعتمدت عليه بعض الدراسات العربية مثل (طه، ٢٠٢١؛ مناع، ٢٠٢٢؛ الزيايدي، ٢٠٢٢؛ النجار وعرب، ٢٠٢٢؛ محمد، ٢٠٢٣)، كما اعتمدت عليه عدة دراسات أجنبية منها (Rego et al., 2011; Magnier-Watanabe et al., 2017; Singh et al., 2018; Dubey et al., 2020; Magnier-Watanabe et al., 2020; Uysal, 2021;)

Setyoko & Kurniasih, 2022; Ma et al., 2022; Abbas, 2022; Arshad et al., (2023).

- **الشغف بالعمل:** تم قياس الشغف بالعمل من خلال المقياس الذي قدمته دراسة (Vallerand et al., 2003) والمكون من ١٤ عبارة شملت بُعدين هما: شغف العمل المتناغم، وشغف العمل الاستحواذي. واعتمدت عليه بعض الدراسات العربية مثل (عشري وسبع، ٢٠٢٣). كما اعتمدت عليه عدة دراسات أجنبية (Ho et al., 2018; Salas-Vallina et al., 2020; Fang et al., 2020; Obeng et al., 2021; Peyton & Zigarmi, 2021; Zhang et al., 2022; Smith et al., 2023).
- **أداء استعادة الخدمة:** تم قياس أداء استعادة الخدمة من خلال المقياس الذي قدمته دراسة (Boshoff & Allen, 2000) والمكون من عدد (٥) عبارات واعتمدت عليه عدة دراسات (Aldoghan, 2021; Yadav & Dhar, 2021; Elziny & Mohamed, 2021; Ahmad et al., 2022; (Paşamehmetoğlu et al., 2022; Guchait, 2023; Zahoor & Siddiqi, 2023).

٣- مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع البحث الحالي في موظفي الخطوط الأمامية في جميع الأقسام المتمثلة في (قسم: الحجوزات، والاستعلامات، والاستقبال، وطاقم خدمة الغرف وحاملي الحقائب، والمأكولات والمشروبات، والرسائل والنداءات الهاتفية والتلكس والفاكس، والأمن، والعلاقات العامة، وأمناء صندوق المكتب الأمامي، والمغادرة وتسوية الحساب) والبالغ عددهم (٥٧١٠) عاملاً، وذلك بفنادق الخمس نجوم في القاهرة الكبرى والبالغ عددها (٥٦) فندقاً وفقاً للإصدار الأخير لكتاب دليل الفنادق المصرية الصادر عن غرفة المنشآت الفندقية التابع لوزارة السياحة المصرية لسنة ٢٠٢٣م.

وتمثلت وحدة المعاينة في جميع العاملين بفنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى محل البحث. ونظراً لقيود الوقت وارتفاع تكاليف الوصول لكافة مفردات عينة البحث لجمع البيانات الأولية الخاصة بالبحث. لذا تقرر الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة؛ نظراً لوجود تجانس بين مفردات العينة المستقصى منهم، حيث بلغ حجمها (٣٥٧) عاملاً. وقد تم توزيع تلك العينة بالاعتماد على أسلوب التوزيع النسبي القائم على التباين في عدد العاملين داخل كل إدارة عامة. وتم حساب عينة البحث من خلال القانون الآتي (إدريس، ٢٠١٢):

$$\text{حجم العينة} = \frac{ت \times ن \times ف (١ - ف)}{ت \times ن + (١ - ن) \times ف (١ - ف)}$$

حيث إن:

ت = الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة ٩٥%، وهي = ١,٩٦.

ن = حجم المجتمع.

ف = نسبة حدوث الظاهرة في المجتمع = ٥٠%.

Δ = هامش الخطأ المسموح به في تقدير نسب المتغيرات الرئيسة للدراسة الحالية في المجتمع وهي = ٥%.

وباستخدام القانون السابق يتضح أن حجم العينة =

$$= ٣٥٧ \text{ مفردة} = \frac{(١,٩٦) \times ٥٧١٠ \times (٠,٥ - ١)}{(٠,٥ - ١) \times ٥٧١٠ + (١,٩٦) \times ٥٧١٠ \times (٠,٥)}$$

وبذلك بلغ حجم العينة هو ٣٥٧ مفردة، تم زيادتها إلى ٤٠٠ مفردة من أجل تلافي مشكلة انخفاض معدل الردود.

٤- أداة البحث وجمع البيانات:

تمثلت أداة جمع البيانات الأولية اللازمة للبحث الحالي في قائمة استقصاء تمَّ إعدادها وتطويرها بناءً على المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة للمتغيرات الأربعة. واحتوت قائمة الاستقصاء على عبارات مغلقة ومحددة الإجابة حتى يسهل على أفراد العينة تسجيل آرائهم عليها بدقة؛ وكذلك المساعدة على تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً؛ وجدير بالذكر أنه تمَّ تصميمها على غرار مقياس ليكرت الخماسي، إذ تتراوح القياسات من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (إذ أشار الرقم واحد إلى عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم خمسة إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة محايدة في المنتصف). وقد بلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة (٣٥٧) قائمة بمعدل استجابة (٨٧%)، ويوضح الجدول رقم (١) حجم مجتمع البحث وتوزيع مفردات العينة وعدد الاستجابات الصحيحة من الفنادق المصرية محل البحث.

جدول رقم (١)

مجتمع وعينة البحث بأقسام المكاتب الأمامية بالفنادق المصرية محل البحث

بيان	حجم المجتمع	النسبة المئوية	حجم العينة	عدد القوائم المستلمة	عدد القوائم الصحيحة
قسم الحجوزات	٩١٢	١٥,٩٧ %	٦٤	٦٠	٥٨
قسم الاستعلامات	٨٨٧	١٥,٥٣ %	٦٢	٥٧	٥٦
قسم الاستقبال	١٣٠٨	٢٢,٩١ %	٩٢	٨٤	٨٤
قسم طاقم الخدمة وحاملي الحقائب	٦١١	١٠,٧٠ %	٤٣	٤٠	٣٩
قسم الرسائل والنداءات الهاتفية والتلكس والفاكس	٤٣٧	٧,٦٥ %	٣١	٢٨	٢٤
قسم أمناء صندوق المكتب الأمامي	٩٩٤	١٧,٤١ %	٦٩	٦٣	٦٢
قسم المغادرة وتسوية الحساب	٥٦١	٩,٨٣ %	٣٩	٣٦	٣٤
الإجمالي	٥٧١٠	١٠٠ %	٤٠٠	٣٦٨	٣٥٧

المصدر: سجلات شئون العاملين بالفنادق المصرية، يناير ٢٠٢٣م.

٥- خصائص عينة البحث:

اتضح أن مفردات الاستجابة داخل عينة البحث شملت: ٢٢٣ ذكرًا بنسبة (٦٢,٥%) و١٣٤ أنثى بنسبة (٣٧,٥%)، وكان المؤهل الدراسي الأكثر تكرارًا هو المؤهل الجامعي بنسبة بلغت (٤٠,١%)، يليه المؤهل فوق المتوسط بنسبة بلغت (٢١,٦%)، في حين كانت سنوات الخبرة من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة هي الفئة الشائعة داخل العينة بنسبة بلغت (٤٨,٥%)، في حين كانت الأقسام الأكثر تمثيلًا في العينة هي قسم الاستقبال بنسبة بلغت (٢٢,٩٠%)، تلاها قسم أمناء صندوق المكتب الأمامي بنسبة بلغت (٤١,١٧%).

٦- أساليب التحليل الإحصائي للبيانات:

تمثلت أساليب تحليل البيانات المستخدمة في البحث فيما يأتي:

- الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط والانحراف المعياري؛ لتحديد مستوى ثقافة إدارة الخطأ، ومستوى الاستقامة التنظيمية، ومستوى الشغف بالعمل، ومستوى أداء استعادة الخدمة بالفنادق المصرية محل البحث. ولتحديد معايير الاستجابة على الأداة تمَّ اتباع الخطوات الإحصائية الآتية:

تأثير ثقافة إدارة الخطأ والاستقامة التنظيمية على أداء استعادة الخدمة في ضوء الدور المُعَدِّل
د. محمد فوزي البردان، د. أحمد محمد عبد الحي نور الدين

- تحديد المدى = أعلى إجابة متوقعة على العبارة - أقل درجة = ١ - ٥ = ٤
- تحديد طول الفئة = المدى/عدد الفئات = ٥/٤ = ٠,٨ وبالتالي تكون الفئات كما يلي: حد الفئة من (١ إلى ١,٨) ضعيف جداً، الفئة من (١,٨ إلى ٢,٦) ضعيف، الفئة من (٢,٦ إلى ٣,٤) متوسط، الفئة من (٣,٤ إلى ٤,٢) مرتفع، وأخيراً الفئة من (٤,٢ إلى ٥) مرتفع جداً.
- أسلوب معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha: تم استخدام أسلوب معامل ألفا كرونباخ بغرض التحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس متعددة المحتوى، ولقد تم اختيار هذا الأسلوب الإحصائي لتركيزه على درجة التناسق الداخلي بين المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار.
- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation: تم استخدامه لقياس العلاقة بين متغيرات البحث لتحديد نوع وقوة العلاقة بين تلك المتغيرات.
- أسلوب تحليل المسار ونموذج المعادلة الهيكلية Path Analysis Method & SEM: وتم استخدامه لاختبار فروض البحث الحالي.

ثامناً: تقييم الصدق والثبات في المقاييس:

أجرى الباحثان اختبارات الصدق والثبات وذلك قبل الاعتماد على قائمة الاستقصاء بشكل نهائي لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة الميدانية، كما يأتي:

١- تقييم صدق المقاييس :

- استخدم الباحثان هذا الاختبار لبيان مدى صدق عبارات الاستقصاء في قياس ما صممت لأجله، وأنها تعطي المستقصى منه نفس المعنى الذي يقصده الباحثان، إذ اعتمد الباحثان في اختبار الصدق على ما يأتي:
- صدق التقارب Convergent Validity: لقياس مدى التقارب أو التوافق بين عبارات القائمة المتعددة التي تخص كل متغير من متغيرات البحث، وأشارت نتائج الجدول رقم (٢) إلى أن قيم المعاملات المعيارية Factor Loadings لجميع العبارات أكبر من ٠,٥ وجميع هذه القيم معنوية عند مستوى معنوية ٥%، كما أن قيمة متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted (AVE) لكل متغير أكبر من ٠,٥ ويدل ذلك على أن أداة البحث تتصف بصدق التقارب (إدريس، ٢٠١٢؛ Hair et al., 2010).

جدول رقم (٢)

متغيرات البحث ونتائج اختبار الصدق والثبات

المعاملات المعيارية	التكويد	العبارة
ثقافة إدارة الخطأ		
٠,٥٥٩	EMC1	١- أتواصل مع زملائي عند اكتشاف الخطأ لتعزيز أداء الخدمة المقدمة بالفندق.
٠,٥٣٨	EMC2	٢- أدرس مع زملائي الأسباب التي أدت إلى حدوث الخطأ.
٠,٦٨٣	EMC3	٣- أشارك في جمع المعلومات حول حدوث الخطأ والترويج له حتى لا يرتكب زملائي نفس الخطأ.
٠,٥٤٤	EMC4	٤- إذا لم أتمكن من تصحيح الخطأ أتوجه لزملائي بالعمل لمعرفة كيفية التصرف بشكل أفضل.
٠,٦٧٦	EMC5	٥- يساعدني الخطأ في تحسين طريقة أداء عملي بالفندق.
٠,٦١٠	EMC6	٦- تتيح إدارة الفندق ممارسة إدارة الخطأ لإعطاء فرص للتعلم.
٠,٦١٣	EMC7	٧- أهتم بسرعة تشخيص الخطأ في مجال عملي بالفندق.
٠,٦٢٧	EMC8	٨- أجمع معلومات عن الخطأ في حالة حدوثه لتقليل آثاره السلبية والاستفادة من إيجابياته.
٠,٥٩٩	EMC9	٩- عندما يحدث خطأ ما في مجال عملي أقوم بتحليله وتشخيصه بدقة.

تأثير ثقافة إدارة الخطأ والاستقامة التنظيمية على أداء استعادة الخدمة في ضوء الدور المُعَبَّل
د. محمد فوزي البردان، د. أحمد محمد عبد الحي نور الدين

المعاملات المعيارية	التكويد	العبارة
٠,٦٧٠	EMC10	١٠- عندما أرتكب خطأ في أداء الخدمة، أقوم بتجميع معلومات عن حدوث هذا الخطأ.
٠,٦٩٤	EMC11	١١- بعد حدوث خطأ ما في مجال عملي، أستغرق الكثير من الوقت للتفكير في أسبابه.
٠,٥٩٩	EMC12	١٢- أفكر كثيراً حول كيفية منع حدوث الأخطاء في مجال عملي.
٠,٦٢١	EMC13	١٣- عندما أرتكب خطأ أعرف على الفور كيفية تصحيحه.
٠,٧٠٦	EMC14	١٤- يقدم الخطأ معلومات مهمة لاستمرارية العمل.
٠,٥٦١	EMC15	١٥- ترشدني أخطائي إلى الأشياء التي يمكن تحسينها.
م/غ	EMC16	١٦- على الرغم من ارتكابي للخطأ، لا أنسى الهدف النهائي المراد الوصول إليه.
٠,٦٢٨	EMC17	١٧- في أغلب الأحيان داخل عملي لا أتفاجأ من أخطائي لأنني كنت أتوقعها.
٠,٦٤٠	EMC18	١٨- عندما أبدأ عملي فإنني أدرك حدوث الخطأ.
م/غ	EMC19	١٩- أثناء تنفيذ مهام عملي يكون احتمال حدوث الخطأ مرتفعاً.
م/غ	EMC20	٢٠- أتوقع حدوث خطأ ما في عملي من وقت لآخر.
٠,٥٦١	EMC21	٢١- أتحمل بكل سرور الأشياء التي يمكن أن تسوء لمواصلة عملي.
٠,٥١١	EMC22	٢٢- أفضل المخاطرة بارتكاب الخطأ لتحسين إجراءات العمل في القسم.
٠,٥٧٦	EMC23	٢٣- أفضل أن أخطئ بدلاً من عدم القيام بأي شيء على الإطلاق.
٠,٦٥٠	EMC24	٢٤- أؤمن بأنه إذا أراد المرء تحقيق الإنجاز في العمل، عليه المخاطرة بارتكاب الخطأ.
نتائج اختبارات الصدق والثبات لمتغير ثقافة إدارة الخطأ: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ومعامل ألفا لكرونباخ $(\alpha) = ٠,٩١٨$ ومعامل الثبات المركب $(CR) = ٠,٩٢٧$ ومتوسط التباين $(AVE) = ٠,٣٧٨$ والجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين $= ٠,٦١٥$.		
الاستقامة التنظيمية		
٠,٥٩٤	OV1	١- تتوافق أهداف الفندق مع ما أقوم به من أعمال.
٠,٦٢٧	OV2	٢- أمتلك القدرة على أداء الأعمال بشكل جيد وصحيح.
٠,٧٢٠	OV3	٣- يسعى الفندق لجعلي متفائل بالنجاح حتى عند مواجهة أي تحدي في مجال عملي.
٠,٦٨٥	OV4	٤- تتوافر الثقة بين العاملين في بيئة عمل الفندق.
٠,٦١٦	OV5	٥- يتعامل الزملاء فيما بينهم بلطف واحترام في بيئة عمل الفندق.
٠,٦٥٧	OV6	٦- تتوافر ثقة زملاء العمل في قيادات الفندق.
٠,٧٣٠	OV7	٧- يحرص الفندق على نشر سلوكيات الرحمة في بيئة العمل.
٠,٦٦١	OV8	٨- يسعى الفندق للقيام بالعديد من الأعمال القائمة على الاهتمام ورعاية الآخرين.
٠,٥٥٨	OV9	٩- يهتم الفندق بنشر قصص التعاطف بين الزملاء في بيئة عمل الفندق.
٠,٦٨٧	OV10	١٠- يلتزم الفندق بالقيم والمبادئ التي تؤهله لأداء الأعمال بنزاهة وشرف.
٠,٧٠٩	OV11	١١- توصف السلوكيات الشائعة في بيئة عمل الفندق بأنها فاضلة وإيجابية.
٠,٧٥٠	OV12	١٢- تتميز العلاقات في بيئة عمل الفندق بأنها جديرة بالثقة (صادقة).
٠,٧٣٨	OV13	١٣- يهتم الفندق بتعلمي من أخطاء العمل طالما يمكن تصحيحها.
٠,٧٣٢	OV14	١٤- يحرص الفندق على التسامح عند التعامل مع العاملين.
٠,٦٥٦	OV15	١٥- يلتزم الفندق بمعايير عالية الأداء، لكن يتسامح في الأخطاء التي يمكن تصحيحها.
نتائج اختبارات الصدق والثبات لمتغير الاستقامة التنظيمية: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند		

تأثير ثقافة إدارة الخطأ والاستقامة التنظيمية على أداء استعادة الخدمة في ضوء الدور المُعَبَّل
د. محمد فوزي البردان، د. أحمد محمد عبد الحي نور الدين

المعاملات المعيارية	التكويد	العبارة
مستوى ٠,٠٥ ومعامل ألفا لكرونباخ $(\alpha) = ٠,٩١٦$ ومعامل الثبات المركب $(CR) = ٠,٩٢٦$ ومتوسط التباين $(AVE) = ٠,٤٥٨$ والجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين $= ٠,٦٧٧$.		
الشغف بالعمل		
٠,٦٩١	WP1	١- تتيح لي وظيفتي اكتساب خبرات متنوعة.
٠,٧٥٠	WP2	٢- ينسق عملي مع باقي الأنشطة الأخرى في حياتي.
٠,٧٢٩	WP3	٣- بالنسبة لي هذا شغف لا أزال قادراً على السيطرة عليه.
٠,٧٥٣	WP4	٤- تتيح لي وظيفتي معايشة تجارب لا تنسى.
٠,٥٧٩	WP5	٥- يستغل عملي قدراتي بشكل جيد.
٠,٦٨٤	WP6	٦- تعكس الأنشطة التي أمارسها في عملي الصفات التي أحبها في نفسي.
٠,٦١٦	WP7	٧- تزيد الأشياء الجديدة التي اكتسبتها من تقديري لعملي.
٠,٧٨٣	WP8	٨- أجد صعوبة في تخيل حياتي بدون عملي.
٠,٦٦٨	WP9	٩- شغوف بعملي لدرجة أنه لا يمكنني التحكم فيها.
٠,٦٨٩	WP10	١٠- إذا تمكنت من أداء عملي بشكل جيد فذلك يشعرني بحالة مزاجية جيدة.
٠,٦٦٢	WP11	١١- يستحوذ عملي على معظم وقتي.
٠,٧٢٣	WP12	١٢- تزيد الأشياء الجديدة التي اكتسبتها من تقديري لعملي.
غ/م	WP13	١٣- أعجز عن مساعدة نفسي على أداء عملي.
غ/م	WP14	١٤- أعتمد وجدانياً علي وظيفتي.
نتائج اختبارات الصدق والثبات لمتغير الشغف بالعمل: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ومعامل ألفا لكرونباخ $(\alpha) = ٠,٩٠٣$ ومعامل الثبات المركب $(CR) = ٠,٩١٨$ ومتوسط التباين $(AVE) = ٠,٤٨٥$ والجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين $= ٠,٦٩٦$.		
أداة استعادة الخدمة		
٠,٧١١	SRP1	١- في ضوء كل ما أقوم به، لدي القدرة في التعامل مع العملاء غير الراضين عن الخدمة المقدمة لهم.
٠,٦٥٩	SRP2	٢- لدي الثقة للتعامل مع شكاوى العملاء دون خوف أو عجز منهم من أجل استعادة الخدمة.
٠,٧٠٣	SRP3	٣- في ضوء مهمة استعادة الخدمة، لا أترك للعميل شكوى ولم يغادر الفندق دون حلها.
٠,٧٠٩	SRP4	٤- إنه هدف عظيم بالنسبة لي هو إرضاء العملاء المتذمرين الذين تعاملت معهم من قبل.
٠,٦٢٧	SRP5	٥- يعد العملاء المشتكون الذين تعاملت معهم من قبل من أكثر العملاء ولاءً اليوم.
نتائج اختبارات الصدق والثبات لمتغير أداة استعادة الخدمة: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ومعامل ألفا لكرونباخ $(\alpha) = ٠,٧١٣$ ومعامل الثبات المركب $(CR) = ٠,٨١٣$ ومتوسط التباين $(AVE) = ٠,٤٦٦$ والجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين $= ٠,٦٨٣$.		
ملحوظة: غ/م غير قابل للتطبيق وتم حذف العبارات لأنها أقل من ٠,٥ المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على أدبيات البحث ونتائج التحليل الإحصائي.		

- **صدق التمايز Discriminant Validity**: وذلك لقياس عدم تشابه المتغيرات وأن كل متغير يمثل ذاته، وتم حسابها من خلال الجذر التربيعي لمتوسط قيمة التباين المستخرج، إذ يجب أن يكون قيمة الجذر التربيعي أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير نفسه وباقي المتغيرات الأخرى. ويتضح من الجدول رقم (٢) أن قيمة الجذر التربيعي لمتوسط قيمة التباين المستخرج أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير وباقي المتغيرات الأخرى، ويدل ذلك على أن أداة البحث المتمثلة في قائمة الاستقصاء

تتصف بصدق التمايز، كما تؤكد عدم وجود ترابط متداخل أو مشترك بين متغيرات البحث (Hair et al., 2010).

٢- **تقييم ثبات المقاييس:** تم استخدام هذا الاختبار لبيان مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء للحصول على بيانات تتسم بالثبات، ولذا تم إجراء هذا الاختبار للمقاييس المستخدمة في البحث بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لتركيزه على الاتساق الداخلي بين محتويات كل مقياس خاضع للاختبار، ومعامل الثبات المركب Composite Reliability (CR) للتأكد من مدى ترابط عبارات كل مقياس، ويتضح من الجدول رقم (٢) أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ (α) تراوحت بين ٠,٩٠٣ و ٠,٧١٣ ومعامل الثبات المركب (CR) تراوحت بين ٠,٨١٣ و ٠,٩٣٦ وجميعها أكبر من ٠,٧ وهو ما يدل على ثبات المقاييس المستخدمة في البحث (Hair et al., 2010). كما تراوحت قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) بين ٠,٣٧٨ و ٠,٤٨٥، وهي بذلك تفوق القيمة المقترحة بواسطة (Bagozzi & Yi 1988) والتي تساوي أو تفوق ٠,٥٠، وهو ما يشير إلى تمتع مقاييس البحث بدرجة ثبات جيدة، إضافة إلى صلاحية استخدامها كمقاييس للبحث الحالي لتحديد العلاقة بين المتغيرات.

تاسعاً: نتائج البحث واختبار الفروض:

يتناول الباحثان في هذا الجزء عرض نتائج البحث واختبار الفروض، على النحو الآتي:

١- التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

لوقوف على شكل وطبيعة البيانات والتعرف على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث، وبين قوة واتجاه العلاقة، ومعنوية العلاقة بين متغيراتها. تم عمل تحليل وصفي لبيانات البحث باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.23). ويُظهر جدول رقم (٣) التحليل الوصفي لمتغيرات البحث ومعاملات الارتباط.

جدول رقم (٣)

التحليل الوصفي لمتغيرات البحث ومصفوفة معاملات الارتباط

م	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	١	٢	٣	٤	٥	٦
١	أداء استعادة الخدمة	٣,٥٩٩	٠,٦١٣	١					
٢	الاستقامة التنظيمية	٣,٢٤١	٠,٦٤٤	٠,٦٦٨	١				
٣	الشغف بالعمل	٣,٤٢٩	٠,٥٥٨	٠,٧١٣	٠,٨٢١	١			
٤	ثقافة إدارة الخطأ	٣,٣٦٧	٠,٥٣٦	٠,٨٤٣	٠,٨١٩	٠,٨١١	١		
٥	الشغف بالعمل x الاستقامة التنظيمية	١,٤٠٠	٠,٧٤٩	٠,١٢٦	٠,٠٢٥	٠,٠٠٣	٠,٠٨٧	١	
٦	الشغف بالعمل x ثقافة إدارة الخطأ	١,٤١١	٠,٧٧٧	٠,٠٧٦	٠,٠٨٩	٠,٠٣٨	٠,٨٦	٠,٩١٣	١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٣) ما يأتي:

- أن الوسط الحسابي لأداء استعادة الخدمة بشكل إجمالي (٣,٥٩٩) أشار إلى ارتفاع مستوى أداء استعادة الخدمة. كما أن الوسط الحسابي للاستقامة التنظيمية بشكل إجمالي بلغ (٣,٢٤١) ويشير ذلك إلى أن مستوى الاستقامة التنظيمية لدى العاملين بالفنادق محل البحث متوسط. بينما بلغ الوسط الحسابي للشغف بالعمل للعاملين محل البحث (٣,٤٢٩) وتعني تلك النتيجة أن العاملين تشعر بمستوى متوسط من الشغف بالعمل. في حين بلغ الوسط الحسابي لثقافة إدارة الخطأ (٣,٣٦٧) وهو ما يعكس المستوى المتوسط من ثقافة إدارة الخطأ للعاملين محل البحث. في حين بينت درجات الانحراف المعياري والتي تقل جميعها عن الواحد الصحيح عدم وجود درجة عالية من التباين في الآراء بين مفردات العينة حول متغيرات البحث.

تأثير ثقافة إدارة الخطأ والاستقامة التنظيمية على أداء استعادة الخدمة في ضوء الدور المُعَدِّل
د. محمد فوزي البردان، د. أحمد محمد عبد الحي نور الدين

- تشير معاملات الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين ثقافة إدارة الخطأ بشكل إجمالي وأداء استعادة الخدمة ($r=0,843$) ، وكذلك وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين ثقافة إدارة الخطأ بشكل إجمالي والاستقامة التنظيمية ($r=0,819$)، فضلاً عن وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين ثقافة إدارة الخطأ بشكل إجمالي والشغف بالعمل ($r=0,811$) كما تبين وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين الاستقامة التنظيمية بشكل إجمالي وأداء استعادة الخدمة ($r=0,668$) ، ووجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين الاستقامة التنظيمية بشكل إجمالي والشغف بالعمل ($r=0,821$)، وأخيراً وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين الشغف بالعمل وأداء استعادة الخدمة ($r=0,713$) .
- ٢- اختبار فروض البحث :

للتحقق من صحة / أو عدم صحة الفروض الخمسة الأولى تم الاستعانة بأسلوب تحليل المسار Path Analysis، ويوضح الجدول رقم (٤) نتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم (٤)

العلاقة المباشرة بين متغيرات الدراسة (مخرجات أسلوب تحليل المسار Path Analysis)

المسار المباشر	قيمة معلمة المسار	الخطأ المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	دلالة المعلمة
ثقافة إدارة الخطأ ← أداء استعادة الخدمة	٠,٧٨٢	٠,٠٥٦	١٤,٠٤٩	٠,٠٠٠	دال
الاستقامة التنظيمية ← أداء استعادة الخدمة	٠,٨٩٠	٠,٠٦٠	١٤,٨٣٣	٠,٠٠٠	دال
الشغف بالعمل x ثقافة إدارة الخطأ - أداء استعادة الخدمة	٠,١٩٠	٠,٠٦٢	٣,٠٤٥	٠,٠٠٠	دال
الشغف بالعمل x الاستقامة التنظيمية - أداء استعادة الخدمة	٠,٢١١	٠,٠٥٨	٣,٦٤١	٠,٠٠٠	دال
مؤشرات جودة توفيق النموذج :					
GFI = ٠,٩٣٣			Cmin/df = ٣,٤٤٣		
RMSEA = ٠,٠٣٥			P.Value for the model = ٠,٠٠٠		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية.

ويتبين من الجدول رقم (٤) ما يأتي:

- وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لثقافة إدارة الخطأ (مأخوذ بصورة كلية) ولكل بُعد من أبعادها (التواصل حول الخطأ، التعلم من الخطأ، تحليل الخطأ، وجدارة الخطأ، وتوقع الخطأ، والمخاطرة بالخطأ) على أداء استعادة الخدمة، إذ بلغت قيمة معامل المسار ٠,٧٨٢، وهي معنوية عند مستوى دلالة ٠,٠٠٠، وفي ضوء ذلك يتضح صحة الفرض الأول للبحث بوجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لثقافة إدارة الخطأ بصورة إجمالية وبأبعادها الستة (التواصل حول الخطأ، التعلم من الخطأ، تحليل الخطأ، وجدارة الخطأ، وتوقع الخطأ، والمخاطرة بالخطأ) على أداء استعادة الخدمة، والذي ينص على "تؤثر ثقافة إدارة الخطأ تأثيراً معنوياً إيجابياً في أداء استعادة الخدمة للعاملين بفنادق القاهرة الكبرى محل البحث".
- وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر للاستقامة التنظيمية (مأخوذ بصورة كلية) ولكل بُعد من أبعادها (التعاون التنظيمي، والثقة التنظيمية، والتعاطف التنظيمي، والنزاهة التنظيمية) على أداء استعادة الخدمة، إذ بلغت قيمة معامل المسار ٠,٨٩٠، وهي معنوية عند مستوى دلالة ٠,٠٠٠، وفي ضوء ذلك يتضح صحة الفرض الثاني للبحث والذي ينص على "تؤثر الاستقامة التنظيمية تأثيراً معنوياً إيجابياً في أداء استعادة الخدمة للعاملين بفنادق القاهرة الكبرى محل البحث".
- وجود تأثير إيجابي معنوي معدّل للشغف بالعمل في العلاقة بين ثقافة إدارة الخطأ وأداء استعادة الخدمة، إذ بلغت قيمة معامل المسار ٠,١٩٠، وهي معنوية عند مستوى دلالة ٠,٠٠٠، وفي ضوء ذلك يتضح صحة الفرض الثالث للبحث والذي ينص على "يوجد تأثير معدّل معنوي للشغف بالعمل في العلاقة بين ثقافة إدارة الخطأ وأداء استعادة الخدمة للعاملين بفنادق القاهرة الكبرى محل البحث".
- وجود تأثير إيجابي معنوي معدّل للشغف بالعمل في العلاقة بين الاستقامة التنظيمية وأداء استعادة الخدمة، إذ بلغت قيمة معامل المسار ٠,٢١١، وهي معنوية عند مستوى دلالة ٠,٠٠٠، وفي ضوء ذلك

يتضح صحة الفرض الرابع للبحث والذي ينص على " يوجد تأثير معدّل معنوي للشغف بالعمل في العلاقة بين الاستقامة التنظيمية وأداء استعادة الخدمة للعاملين بفنادق القاهرة الكبرى محل البحث".

ويتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (٤) ما يأتي:

- معنوية نموذج العلاقة غير المباشرة بين ثقافة إدارة الخطأ وأداء استعادة الخطأ، كذلك معنوية نموذج العلاقة غير المباشرة بين الاستقامة التنظيمية وأداء استعادة الخطأ، وذلك من خلال الشغف بالعمل كمتغير معدّل، إذ بلغت قيمة مؤشر (GFI= ٠,٩٣٣)، وهي تقترب من الواحد الصحيح. كما بلغت قيمة (Cmin/df = ٣,٤٤٣) وهي أقل من (٥)، وكذلك قيمة جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي (٠,٠٣٥) (RMSEA=) والتي كلما اقتربت قيمتها من الصفر دل ذلك على التطابق التام. كما بلغت قيمة P.Value for the model (٠,٠٠٠). وتبين وجود تأثير معنوي غير مباشر لثقافة إدارة الخطأ بشكل إجمالي على أداء استعادة الخدمة للعاملين بفنادق القاهرة الكبرى محل البحث من خلال الشغف بالعمل كمتغير معدّل، حيث بلغت قيمة معامل المسار (٠,١٩٠)، وهي معنوية عند مستوى ٠,٠٠٠. كما تبين وجود تأثير معنوي غير مباشر للاستقامة التنظيمية بشكل إجمالي على أداء استعادة الخدمة للعاملين بفنادق القاهرة الكبرى محل البحث من خلال الشغف بالعمل كمتغير معدّل، حيث بلغت قيمة معامل المسار (٠,٢١١)، وهي معنوية عند مستوى ٠,٠٠٠.
- وفي ضوء النتائج السابقة، يمكن قبول صحة الفرض الثالث للبحث والذي ينص على "يوجد تأثير معدّل معنوي للشغف بالعمل في العلاقة بين ثقافة إدارة الخطأ وأداء استعادة الخدمة للعاملين بفنادق القاهرة الكبرى محل البحث"، كذلك قبول صحة الفرض الرابع للبحث والذي ينص على "يوجد تأثير معدّل معنوي للشغف بالعمل في العلاقة بين الاستقامة التنظيمية وأداء استعادة الخدمة للعاملين بفنادق القاهرة الكبرى محل البحث".

عاشراً: مناقشة نتائج البحث وتفسيرها:

هدف البحث الحالي للكشف عن تأثير كل من ثقافة إدارة الخطأ والاستقامة التنظيمية على أداء استعادة الخدمة، وكذلك دراسة الدور المُعدّل للشغف بالعمل على كل من العلاقة بين ثقافة إدارة الخطأ وأداء استعادة الخدمة، والعلاقة بين الاستقامة التنظيمية وأداء استعادة الخدمة، بالتطبيق على العاملين بفنادق القاهرة الكبرى، وتوصل البحث لمجموعة النتائج الآتية:

١- أظهرت نتائج اختبار الفرض الأول وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لثقافة إدارة الخطأ على أداء استعادة الخدمة، ويمكن تفسير ذلك على النحو الآتي:

- يوجد تأثير معنوي إيجابي ومباشر للاتصال المفتوح حول الخطأ على أداء استعادة الخدمة للعاملين بالفنادق محل البحث، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Guchait et al., 2014; Guchait et al., 2016; Afsar et al., 2017; Wang et al., 2018; Aggarwal et al., 2022). ويمكن تفسير ذلك بأنه عند وجود خطأ ما في الخدمة المقدمة يتم التواصل بين العاملين المسؤولين لدراسة الأسباب التي أدت لحدوثه، وجمع البيانات والمعلومات اللازمة لاختيار البديل الأنسب لتعزيز أداء الخدمة المقدمة في الفندق، مع الأخذ في الاعتبار الترويج له مع باقي العاملين حتى لا يرتكب أحدهم نفس الخطأ، ومن ثم يمنح الاتصال المفتوح حول الخطأ الثقة للعاملين في التعامل مع شكاوي العملاء دون خوف أو عجز منهم، ولا يتم تركهم يغادرون الفندق غير راضيين عن الخدمة المقدمة ودون حل لهذا الخطأ، بل لابد من جعلهم أكثر ولاءً للفندق.
- يوجد تأثير معنوي إيجابي ومباشر للتعلم من الخطأ على أداء استعادة الخدمة لدي العاملين بالفنادق محل البحث، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Wang et al., 2018; Yao et al., 2019; Wang et al., 2020; Guchait, 2023). ويمكن تفسير ذلك في ضوء نظرية الحفاظ على الموارد Conservation of Resource Theory (COR) بأن التعلم من الخطأ يساعد على تحسين طريقة أداء العمل وتقديم الخدمة المقدمة للعملاء، ففي حالة حدوث الخطأ يتم جمع المعلومات من أجل الاستفادة من إيجابياته والتقليل من آثاره السلبية، ومن ثم يُعد التعلم من الخطأ أحد أهم الأبعاد لثقافة إدارة الخطأ لكونه يعظم فرص التعلم والتحسين في مجال العمل، مما يعكس تأثيره الإيجابي على أداء

تأثير ثقافة إدارة الخطأ والاستقامة التنظيمية على أداء استعادة الخدمة في ضوء الدور المُعَبَّل
د. محمد فوزي البردان، د. أحمد محمد عبد الحي نور الدين

- استعادة الخدمة، لكون العاملين لديهم المعرفة الناتجة من التعلم لجعل عملاء الفندق راضيين عن أداء الخدمة المقدمة وعدم مغادرة الفندق دون حل أي شكوي أو خطأ حدث.
- يوجد تأثير معنوي إيجابي ومباشر لتحليل الخطأ على أداء استعادة الخدمة لدى العاملين بالفنادق محل البحث، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Wang et al., 2018; Wang et al., 2020; Guchait, 2023). ويمكن تفسير ذلك بأنه عند حدوث الخطأ في أداء الخدمة المقدمة لعملاء الفندق، يتم تحليل هذا الخطأ من خلال التفكير في أسبابه ومن ثم جمع المعلومات عن كيفية حدوث هذا الخطأ، والتفكير العميق في تلك الأسباب والمعلومات التي تم جمعها من أجل منع حدوث مثل تلك الأخطاء مرة أخرى، الأمر الذي يؤدي في النهاية لتقديم الخدمة بشكل أفضل من السابق وجعل عملاء الفندق أكثر ولاءً له من قبل وهذا ينصب تحت مضمون أداء استعادة الخدمة، بحيث لا يتم ترك شكوى للعملاء ولم يغادروا دون حلها، والاستفادة من هذا الخطأ لكي لا يتكرر مرة أخرى.
- يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر لجدارة الخطأ على أداء استعادة الخدمة للعاملين بالفنادق محل البحث، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Wang et al., 2018; Wang et al., 2020; Guchait, 2023). ويمكن تفسير ذلك بأنه لكي يتم استعادة الخدمة وأدائها بشكل أفضل لا بد من إدراك العاملين بالفندق بأن الأخطاء مرشد لهم نحو الأشياء أو الأنشطة التي يمكن تحسينها، وأن الأخطاء تقدم بالتأكيد معلومات مهمة لاستمرارية العمل، وعدم الوقوف عند ذلك الخطأ والعمل فوراً على كيفية تصحيحه، والإدراك التام بأنه عند ارتكاب أحد العاملين بالفندق الخطأ لا ينسى الهدف المراد الوصول إليه وهو أداء استعادة الخدمة وتقديمها بشكل يرضي العملاء.
- يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر لتوقع الخطأ على أداء استعادة الخدمة للعاملين بالفنادق محل البحث، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Guchait,2023). ويمكن تفسير ذلك بأن العاملين بالفندق يتوقعون أغلب الأخطاء في طريقة أداء الخدمة ولا يتفاجئون بمثل تلك الأخطاء، ويكونون على استعداد دائم بأداء الخدمة واستعادتها لعملاء الفندق على نحو أفضل مما كانت عليه، مع الإدراك التام بأنه أثناء تنفيذ مهام العمل يكون احتمال حدوث الخطأ مرتفعاً، مما ينصب في النهاية على تقديم الخدمة للعملاء خالية من الأخطاء والشكاوي.
- يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر للمخاطرة الخطأ على أداء استعادة الخدمة لدى العاملين بالفنادق محل البحث، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Guchait,2023). ويمكن تفسير ذلك بأن للخطأ مخاطرة متمثلة في تفضيل بعض العاملين بالفندق من ارتكاب الخطأ من أجل تحسين إجراءات العمل بالقسم الذي يعملون به، لايمانهم التام بأنه إذا أراد المرء تحقيق الإنجاز في العمل عليه المخاطرة بارتكاب الخطأ، ومن ثم فهم يتحملون الخطأ بكل سرور لتحسين مواصلة مجال عملهم، كل ذلك له تأثير إيجابي على أداء استعادة الخدمة وارضاء العملاء المتذمرين من الخدمة، وبث روح الثقة في التعامل معهم وجعلهم راضيين عن تلك الخدمة، وبالتالي عدم تركهم يغادرون الفندق دون حل الخطأ أو الشكوى.

٢- أظهرت نتائج اختبار الفرض الثاني وجود تأثير معنوي مباشر للاستقامة التنظيمية على أداء استعادة الخدمة، ويمكن تفسير ذلك على النحو الآتي:

- وجود تأثير معنوي مباشر للتفاؤل التنظيمي على أداء استعادة الخدمة للعاملين بالفنادق محل البحث، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Ma et al., 2022; Arshad et al.,2023). فعندما تسعى إدارة الفندق لجعل العاملين به أكثر تفاؤلاً عند مواجهة أي تحدي أو مخاطر بمجال العمل، فإنهم بكل تأكيد يمتلكون القدرة على أداء تلك الأعمال بشكل جيد وصحيح، وإدراكهم بأن أهداف الفندق تتوافق مع ما يقومون به من أعمال، مما يكون له التأثير الإيجابي على أداء استعادة الخدمة؛ مما ينصب في النهاية إلى امتلاك العاملين الرغبة في التعامل مع شكوى العملاء دون خوف أو عجز منهم، ومن ثم جعل العملاء أكثر ولاءً للفندق. وهذا ما يدخل تحت مظلة الدراسات التنظيمية الإيجابية Positive Organizational Scholarship وكذلك السلوك التنظيمي الإيجابي Positive Organizational Behavior.
- يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر للثقة التنظيمية على أداء استعادة الخدمة للعاملين بالفنادق محل البحث، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Paşamehmetoğlu et al.,2022; Ma et al.,2022; Arshad et al., 2023). ويمكن تفسير ذلك في ضوء نظرية الحفاظ على الموارد (COR) بأنه

عندما تتوافر للعاملين بالفندق الثقة الكاملة في إدارته، كذلك توافر الثقة بين المرؤوسين وبعضهم البعض في بيئة عمل الفندق من خلال التعامل بلطف واحترام بينهم، فإن ذلك بدوره له تأثير إيجابي على أداء استعادة الخدمة من خلال التعامل مع العملاء بكل ثقة حتى عندما يحدث خطأ أو شكوي فإنهم يتعاملون بكل احترام مع العملاء وجعلهم راضين عن الخدمة المقدمة لهم.

- يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر للتعاطف التنظيمي على أداء استعادة الخدمة للعاملين بالفنادق محل البحث، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (Hur et al., 2016; Ma et al., 2022; Arshad et al., 2023). ويمكن تفسير ذلك في ضوء نظرية الأحداث العاطفية (AET) Theory بأن تحرص إدارة الفندق على نشر سلوكيات الرحمة ببيئة عمل الفندق، كما تحرص على الاهتمام ورعاية العاملين به، مما يجعلهم أكثر ولاءً للفندق، وكل ذلك تحت مظلة التعاطف التنظيمي الذي يكون له تأثيره الإيجابي على أداء استعادة الخدمة، على أساس أن الهدف العظيم بالنسبة للعاملين هو إرضاء العملاء المتذمرين والتعامل معهم حتى رضائهم عن الخدمة المقدمة لهم ووعدهم بتحسينها إلى الأفضل.

- يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر للنزاهة التنظيمية على أداء استعادة الخدمة للعاملين بالفنادق محل البحث، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (Guchait et al., 2016; Ma et al., 2022; Arshad et al., 2023). وأمكن تفسير ذلك في ضوء المنح التنظيمية الإيجابية (POS) والسلوك التنظيمي الإيجابي (POB) فعندما تنتشر النزاهة التنظيمية بالفندق من حيث التزام العاملين بالفندق بالقيم والمبادئ التي تؤهلها لأداء الأعمال بنزاهة وشرف، وتميز العلاقات في بيئة عمل الفندق بأنها جديرة بالثقة، فله تأثيره الإيجابي على أداء استعادة الخدمة المقدمة للعملاء.

- يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر للتسامح التنظيمي على أداء استعادة الخدمة للعاملين بالفنادق محل البحث، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (Guchait et al., 2019; Ma et al., 2022; Arshad et al., 2023). ويمكن تفسير ذلك في ضوء المنح التنظيمية الإيجابية (POS) والسلوك التنظيمي الإيجابي (POB) فعندما يسود التسامح من قبل إدارة الفندق في الأخطاء التي يمكن تصحيحها على الفور من قبل العاملين والتعلم منها، فإنه يعطي للعاملين الفرصة الكاملة للالتزام بالمعايير عالية الأداء في استعادة الخدمة بشكل أفضل وجعل عملاء الفندق أكثر رضاً وولاءً للخدمة.

٣- أظهرت نتائج اختبار الفرض الثالث أن زيادة مستوى الشغف بالعمل يزيد من العلاقة بين ثقافة إدارة الخطأ وأداء استعادة الخدمة لدى العاملين بالفنادق محل البحث، وتدعم تلك النتائج التأثير المعدل للشغف بالعمل على العلاقة بين ثقافة إدارة الخطأ وأداء استعادة الخدمة. ويمكن تفسير ذلك في ضوء نظرية الحفاظ على الموارد (COR) بأن للشغف بالعمل زاويتين الأولى: الشغف المتناغم: فعندما تتيح الوظائف للعاملين اكتساب خبرات متنوعة من خلال معايشة تجارب في العمل لا تنسى سواء مع الزملاء أو العملاء بشكل يعكس تقديرهم لعملهم، فهذا يؤدي لزيادة مستوى العلاقة بين ثقافة إدارة الخطأ بكل أبعادها المتمثلة في (الاتصال المفتوح حول الخطأ، والتعلم من الخطأ، وتحليل الخطأ، وجدارة الخطأ، وتوقع الخطأ، والمخاطرة بالخطأ) وأداء استعادة الخدمة بالفنادق محل البحث. والزاوية الثانية الشغف الاستحوادي: فعندما يشعر العاملون بالشغف المستمر بالعمل لدرجة أنهم لا يمكنهم التحكم فيه، ويجدون صعوبة في تخيل حياتهم بدون هذا العمل، كذلك شعورهم بالحالة المزاجية الجيدة عندما يؤدون عملهم بشكل جيد، فهذا بدوره يعزز من مستوى العلاقة بين ثقافة إدارة الخطأ بكل أبعادها المتمثلة في (الاتصال المفتوح حول الخطأ، والتعلم من الخطأ، وتحليل الخطأ، وجدارة الخطأ، وتوقع الخطأ، والمخاطرة بالخطأ) وأداء استعادة الخدمة بالفنادق محل البحث. واختلفت تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (Yadav & Dhar, 2021) حيث توصلت إلى أن الشغف الاستحوادي له تأثير غير معنوي على أداء استعادة الخدمة.

٤- تظهر نتائج اختبار الفرض الرابع أن زيادة مستوى الشغف بالعمل يزيد من العلاقة بين الاستقامة التنظيمية وأداء استعادة الخدمة لدى العاملين بالفنادق محل البحث، وتدعم تلك النتائج التأثير المعدل للشغف بالعمل على العلاقة بين الاستقامة التنظيمية وأداء استعادة الخدمة. ويمكن تفسير ذلك بأنه عندما يستغل العاملون قدراتهم بشكل جيد في العمل، ويكتسبون خبرات متنوعة من خلال شغفهم بهذا العمل الذين لا يزالون قادرين على التحكم فيه، كذلك عندما يشعر العاملون بأن الأنشطة التي يمارسونها في عملهم تعكس

الصفات التي يجونها في أنفسهم وهو ما يسمى بالشغف المتناغم، فهذا من شأنه أن يزيد من مستوي العلاقة بين الاستقامة التنظيمية بكل أبعادها المتمثلة في (التفاؤل التنظيمي، والثقة التنظيمية، والتعاطف التنظيمي، والنزاهة التنظيمية، والتسامح التنظيمي) وأداء استعادة الخدمة في الفنادق محل البحث. كذلك عندما يستحوذ معظم أوقات العاملين في أداء أعمالهم بشكل جيد لدرجة أنهم يشعرون بالسعادة في ذلك، واعتمادهم وجدانياً على مهام عملهم، وأنهم في حالة شغف مستمر بعملهم فهذا ما يسمى بالشغف الاستحواذي، والذي بدوره يزيد من مستوي العلاقة بين الاستقامة التنظيمية بكل أبعادها المتمثلة في (التفاؤل التنظيمي، والثقة التنظيمية، والتعاطف التنظيمي، والنزاهة التنظيمية، والتسامح التنظيمي) وأداء استعادة الخدمة بالفنادق محل البحث. واختلفت تلك النتيجة مع نتائج بعض الدراسات من حيث أنه في البحث الحالي تم أخذ الشغف بالعمل كمتغير معدل، ولكن بعض الدراسات الأخرى تناولت الشغف بالعمل كمتغير وسيط بين متغيرات أخرى وتأثيرها على الأداء بشكل عام مثل دراسات (Cui et al., 2021; Obeng et al., 2021; Li et al., 2023).

حادي عشر: توصيات البحث:

- في ضوء نتائج البحث الحالي، تمّ استخلاص مجموعة من التوصيات، يمكن عرضها على النحو الآتي :
- التواصل الفعّال بين إدارة الفندق والعاملين به، وبين العاملين بعضهم البعض عند حدوث أية أخطاء، لمعرفة كيفية التصرف بشكل أفضل ومن ثم تعزيز أداء الخدمة المقدمة للعملاء.
 - عقد ندوات ودورات تدريبية تخص ثقافة إدارة الخطأ، من أجل إعطاء الفرص وتحسين القدرة على التعلم من الأخطاء، وكيفية جمع المعلومات اللازمة في حالة حدوث الخطأ للاستفادة من إيجابياته والحد من آثاره السلبية في أداء الخدمة للعملاء.
 - عقد ورش عمل بصفة مستمرة بهدف كيفية قيام العاملين بتحليل وتشخيص الخطأ بدقة والتعرف على أسبابه كلاً في مجال عمله. فبمجرد إدراك العاملين بالفندق لجذور المشكلة التي تسببت بشكوى العملاء، حينها يجب القيام بتقديم حل فعّال ومناسب، وذلك عن طريق طرح أكبر عدد ممكن من الأسئلة لفهم شكاوهم واحتياجاتهم المستقبلية ومدى ما يناسبها من حلول.
 - التذكير الدائم للعاملين بالهدف النهائي المراد الوصول إليه وهو تحقيق رضا العملاء من خلال تقديم خدمة فندقية متميزة، وذلك على أساس أن الخطأ عندما يقع يكون هناك إمكانية لتصحيحه فوراً.
 - تدريب العاملين بالفندق على الشخصية الاستباقية للأخطاء وليس رد الفعل، من خلال تنمية الإدراك التام بحدوث الخطأ، وأن يكون احتمال حدوث الخطأ مرتفعاً.
 - تقديم خيارات وعروض لتصحيح الموقف بعد سماع الشكوى لجعل العملاء يشعرون بالسيطرة ولتشجيعهم على الاستمرار في الفندق وتحقيق ولائهم له مستقبلاً.
 - النظر إلى الأخطاء ومن ثم شكوى العملاء بأنها إيجابية، لأن تلك الأخطاء تسمح بتحديد أخطاء محتملة والعمل على معالجتها، مما يؤدي غالباً إلى نتائج أفضل ورضا وولاء العملاء للفندق.
 - النظر إلى شكاوي العملاء كفرصة لتحسين أداء الخدمة المقدمة والكشف عن المهام المطلوب تحسينها بدلاً من اعتبار تلك الشكاوي مشكلة تواجه الفندق، بما ينصب في النهاية إلى الحفاظ على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.
 - تنمية أن يؤمن العاملون بأنه إذا أرادوا تحقيق الإنجاز في عملهم وتقديم أداء أفضل للخدمة الفندقية، يجب ألا يتبعوا ثقافة تجنب الخطأ التي تقوم على التسرّع على الأخطاء، ومن ثم يقع على عاتقهم الإجهاد النفسي، وبالتالي لا بد من المخاطرة بالأخطاء لتوضيح إجراءات العمل التي تحتاج إلى تحسين.
 - جعل العاملين بالفندق يشعرون بالتفاؤل عند مواجهة تحديات في عملهم، من خلال تلقينهم التمكين اللازم لهم بحرية التصرف لتقديم أداء أفضل للخدمة الفندقية، واتباع إدارة الفندق مع الجميع سواء كانوا عاملين أو عملاء سياسة الباب المفتوح.
 - أن يسود مناخ عمل قائم على الثقة والاحترام المتبادل بين إدارة الفندق والعاملين به، وكذلك بين العاملين والعملاء، وذلك على أساس أن التعامل بصدق واحترام هو أقصر طريق لكسب ثقة العميل في الخدمة المقدمة، والتعامل معه بصدق في إقناعه بالحلول المقدمة له عند حدوث أي خطأ في الخدمة المقدمه له.

تأثير ثقافة إدارة الخطأ والاستقامة التنظيمية على أداء استعادة الخدمة في ضوء الدور المُعَبَّل
د. محمد فوزي البردان، د. أحمد محمد عبد الحي نور الدين

- استقبال جميع أسئلة العميل بصدق ورحب، والإجابة عليها بشكل مقنع، حيث إن الأسئلة دائماً تفتح الأبواب للتعلم والمشاركة بين الطرفين، وتُعتبر أداة لزيادة الثقة والتقدير المتبادل، ويمكن استغلالها في بناء علاقة أقوى وأكثر وضوحاً بين الفندق والعميل في المستقبل.
- إظهار العاملين بالفندق الاهتمام والرعاية بالعملاء والتعاطف معهم، إذ يحتاج العملاء بالفندق من يستمع لما يقولونه بانفتاح واهتمام سواء كان يتضمن اعتراضات أو شكوى أو رأياً إيجابياً أو أي نوع آخر من التعليقات، إذ إنه يرغب أي عميل الشعور بأهميته وأن آراءه مسموعة من الفندق.
- أن تلتزم إدارة الفندق بالقيم والمبادئ التي تؤهله لتقديم أداء أفضل للخدمة بنزاهة، حيث يمكن تقديم كل معلومة ممكنة بشكل استباقي لمساعدة العميل على اتخاذ قرار قوي وموضوعي وقابل للقياس، وحينها سيكون العامل بالفندق مستشاراً موثقاً به بالنسبة للعملاء.
- أنه عند ارتكاب أحد العاملين أخطاء يمكن تصحيحها في مهام عمله مع العملاء، يجب التسامح معه وإعطائه فرصة للتعلم من تلك الأخطاء طالما يمكن تصحيحها، وعدم إلقاء اللوم عليه أو تستخدمه كبش فداء تُلقى عليه مسؤولية ما حدث.
- إظهار التفاهم لفهم شكايي العملاء بحدوث أخطاء حدثت معهم، للتأكيد على فهم تلك الشكوى والعمل على حلها على أكمل وجه وليس مجرد التعامل معها.
- توطين ثقافة لدي العاملين بالفندق بأن شكايي العملاء عن الخدمة المقدمة لهم تعطي فرصة كاملة لتحسين أداء الخدمات المقدمة لهم، واستعادة العملاء المتذمرين ومن ثم تحقيق رضائهم وولائهم للتعامل مع الفندق مرة أخرى.
- ضرورة التفكير في المشكلة من وجهة نظر عملاء الفندق، إذ لا بد من الاستماع والإنصات إلى العملاء إلى أقصى حد قبل طرح المزيد من الأسئلة، والتأكد من فهمهم ورؤية المشكلة من وجهة نظرهم الشخصية، حيث إنه عادةً ما يكون هناك نقطة لم يفهموها بشأن الخدمة المقدمة لهم، وهي التي تخلق الشكوى والاعتراضات، ويمكن اكتشاف ذلك عن طريق التفكير من وجهة نظرهم.
- الحفاظ على شعور العاملين بالشغف في أداء مهام عملهم، فهذا يجعلهم أكثر خبرة في التعامل مع العملاء المتذمرين من أجل أداء أفضل لاستعادة الخدمة، بدلاً من هروب العاملين من الخطأ معبرين عن ذلك ببعض الجمل مثل "هذا ليس من شأنى" أو "لقد ظننت أنه قال" أو "هو ليس هنا الآن"، لأن كل هذه الردود لا يقبلها العميل أو يرضى بها.
- أن تسود ثقافة إدارة الخطأ من التواصل الفعال حول الخطأ والتعلم من الخطأ وتحليل الخطأ والتعرف على أسبابه وجدارة الخطأ وتوقع الخطأ والمخاطرة بالخطأ، على أن تعمل تلك الثقافة على تحسين أداء استعادة الخدمة وتحقيق رضا وولاء العملاء ومن ثم تحسين القدرة التنافسية للفندق، وهذا لن يتحقق إلا من خلال شعور العاملين بالفندق بالشغف لمجال عملهم والذي بدوره يُحسن الدور الفعال لثقافة إدارة الخطأ في تحسين أداء الخدمة.
- توفير مناخ في بيئة عمل الفندق يحفز العاملين بأن يساهموا في صنع القرارات، من أجل تغذية شعور بأنهم جزء من الفندق.
- تدعيم ثقافة البقاء والاندماج الوظيفي في الفندق من خلال التعرف على احتياجات وهوايات ومواطن شغف العاملين بالفندق لتلبيتها.
- أن يفصل العاملون مجال ومهام عملهم عن حياتهم الشخصية، من أجل الشعور بحالة مزاجية عند أداء العمل بشكل جيد.
- ضرورة اكتساب العاملين مهارات الشغف المتنوع الذي يُتيح اكتساب خبرات متنوعة ومعايشة تجارب في العمل تمثل معرفة تامة قادرة على أداء خدمات فندقية متميزة وتحقيق رضا العملاء.
- أن يشعر العاملون بالفندق بشغفهم لعملهم لأن هذا بدوره يُحسن دور الاستقامة التنظيمية من تفاعل تنظيمي وثقة تنظيمية وتعاطف تنظيمي ونزاهة تنظيمية وتسامح تنظيمي من أجل استعادة أداء الخدمة بشكل أفضل مما كانت عليه في السابق.
- عقد ندوات باستمرار مع العاملين لمعرفة احتياجاتهم في العمل من أجل تقليل معدلات دورانهم أو الاستقالة، فهذا بدوره يُقلل شغف العاملين بعملهم في الفندق.

ثاني عشر: مقترحات البحوث المستقبلية:

- سلط البحث الحالي الضوء على تأثير ثقافة إدارة الخطأ والاستقامة التنظيمية على أداء استعادة الخدمة في ضوء الدور المُعدّل للشغف بالعمل بالتطبيق على فنادق القاهرة الكبرى، إلا أن هناك عدة مجالات أخرى تستحق الدراسة والتحليل من جانب الباحثين مستقبلاً في ضوء محددات البحث الحالي، ومن أهم هذه المجالات من وجهة نظر الباحثين ما يأتي:
- تم تطبيق البحث الحالي على العاملين بفنادق القاهرة الكبرى، ويتوقع الباحثان أن اختلاف مجال التطبيق يمكن أن يؤثر على العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث الحالي، لذا يُقترح تغيير مجال التطبيق ليكون على قطاعات أخرى مثل قطاع الصحة، وقطاع التعليم، وقطاع الصناعة.
 - انتهج البحث الحالي المنهج الكمي لدراسة العلاقة بين متغيرات البحث، إلا أن إجراء دراسة كيفية للتعرف على واقع ثقافة إدارة الخطأ من حيث الأبعاد والمحددات والنتائج المترتبة عليه خاصة في البيئة العربية أمر بالغ الأهمية.
 - تم تجميع البيانات الأولية المستخدمة في قياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث الحالي اعتماداً على أسلوب البحوث المقطعية Cross-sectional كبديل عن أسلوب البحوث الممتدة Longitudinal، ولذلك يُقترح إجراء المزيد من البحوث التطبيقية أو التجريبية على نفس القطاع المستخدم حالياً، مع تغيير العينة الأساسية إلى قطاعات خدمية أخرى، أو استخدام قطاعات أخرى سواء صناعية أو إنتاجية من أجل التقييم الأوسع لطبيعة العلاقات التي افترضها البحث الحالي، فضلاً عن توسيع دائرة المصادقية الخارجية للبحث الحالي.

المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- إدريس، ثابت عبد الرحمن. (٢٠١٢). بحوث التسويق أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- الزبادي، مها عادل رمضان. (٢٠٢٢). أثر الاستقامة التنظيمية وروحانية مكان العمل على السعادة الوظيفية بالتطبيق على شركات العربي جروب، *المجلة العلمية للتجارة والتمويل*، كلية التجارة، جامعة طنطا، ٤٢(١)، ٦٥-١.
- العزاوي، حسين أحمد. (٢٠٢١). دور ثقافة إدارة الخطأ في تعزيز سلوك المواطن التنظيمي. *مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المثني، ١١(١)، ٢٢٩-٢٤٣.
- العطوى، عامر على حسين؛ الحسيني، كمال كاظم. (٢٠١٨). دور ثقافة إدارة الخطأ في تعزيز سلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي: دراسة تحليلية متعددة المستويات، *مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية*، ١٥(٤)، ١٥٦-١٩٧.
- النجار، عماد عبد العزيز عيد القصي؛ عرب، مني أحمد عبد الوهاب. (٢٠٢٢). دور الاستقامة التنظيمية في العلاقة بين الصحة التنظيمية والاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، فرع الإسماعيلية، ١٣(٢)، ٣٤٥-٣٨١.
- طه، منى حسنين السيد. (٢٠٢١). دور الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية بالجامعات المصرية، *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ٤٣(٤)، ٥٧٢-٥٠١.
- عشري، تامر إبراهيم؛ سبع، سنية محمد أحمد سليمان. (٢٠٢٣). توسيط الرسوخ التنظيمي في العلاقة بين الشغف بالعمل والارتباط الوظيفي بالتطبيق على معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٤(٢)، ٧٧-٤٩.

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

محمد، دعاء محمد صبري.(٢٠٢٣). دور القيادة التمكينية في تعزيز الشعور بالفخر التنظيمي باتخاذ الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط دراسة تطبيقية على العاملين الإداريين في جامعة الأزهر، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، كلية التجارة، جامعة قناة السويس (فرع الاسماعيلية)، ٤(١)، ٥٣٣-٥٨٩.

مناع، يوسف حامد يوسف.(٢٠٢٢). أثر الاستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين بالبنوك التجارية التابعة للقطاع العام، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٣(٢)، ٤٢-١.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- Abbas, A. A. (2022). The role of organizational virtuousness in reinforcement proactive work behavior. *Organizacijø Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, (87), 1-20.
- Abd Al-Azzawi, H. A. (2021). The role of error management culture in enhancing organizational citizenship behavior. *Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences*, 11(3).
- Afsar, B., Ali, Z., Dost, M., & Safdar, U. (2017). Linking error management practices with call center employees' helping behaviors and service recovery performance. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 11(1), 185-205.
- Aggarwal, A., Lim, W. M., Jaisinghani, D., & Nobi, K. (2022). Driving service-oriented organizational citizenship behavior through error management culture. *The Service Industries Journal*, 1-40.
- Ahmad, B., Liu, D., Asif, M. H., Ashfaq, M., & Irfan, M. (2022). Ambidextrous leadership and service recovery performance under B2B selling context: an examination through service innovation capability. *Sage Open*, 12(2), 21582440221096454.
- Akarsu, T. N., Marvi, R., & Foroudi, P. (2023). Service failure research in the hospitality and tourism industry: a synopsis of past, present and future dynamics from 2001 to 2020. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(1), 186-217.
- Aldoghan, M. (2021). To examine the mediating impact of work engagement among the relationship of human resource management practices and service recovery performance during pandemic-19. *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*, 13(1), 23-49.
- Altaf, M., Hameed, W., Nadeem, S., & Shahzad, A. (2019). Successful entrepreneurial process as contributor towards business performance in banking: moderating role of passion for inventing. *South Asian Journal of Management Sciences*, 13(1), 13-40.

- Amoako, G. K., Caesar, L. D., Dzogbenuku, R. K., & Bonsu, G. A. (2023). Service recovery performance and repurchase intentions: the mediation effect of service quality at KFC. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(1), 110-130.
- Arshad, M. A., Arshad, D., & Zakaria, N. (2023). Mediating role of wellbeing among organizational virtuousness, emotional intelligence and job performance in post-pandemic COVID-19. *Frontiers in psychology*, 14, 1105895.
- Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, O. M., & Avci, T. (2003). The effect of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcomes. *Journal of the Academy of marketing Science*, 31(3), 272-286.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 16, 74-94.
- Bellora-Bienengräber, L., Dalton, D. W., & McPhee, G. P. (2023). Enabling Budgeting and Employee Turnover Intentions: The Role of Error Management Climate and Error Aversion Climate. Available at SSRN 4358459.
- Biemond, R., Oudman, E., & Postma, A. (2022). The Use of an Errorless Learning Application to Support Re-Learning of (Instrumental) Activities for People Living with Korsakoff Syndrome. *Journal of Clinical Medicine*, 11(23), 6947.
- Bomyea, J., Sweet, A., Davey, D. K., Boland, M., Paulus, M. P., Stein, M. B., & Taylor, C. T. (2023). Randomized controlled trial of computerized approach/avoidance training in social anxiety disorder: Neural and symptom outcomes. *Journal of Affective Disorders*, 324, 36-45.
- Boshoff, C., & Allen, J. (2000). The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance. *International Journal of Service Industry Management*, 11(1), 63-90.
- Bright, D. S., Cameron, K. S., & Caza, A. (2006). The amplifying and buffering effects of virtuousness in downsized organizations. *Journal of Business Ethics*, 64, 249-269.
- Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American behavioral scientist*, 47(6), 766-790.
- Cameron, K.S & Winn, B. (2012), "Virtuousness in organizations", in Cameron, K.S. and Spreitzer, G.M. (Eds), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Oxford University Press, New York, NY, pp. 231-244.

- Caza, B. B. (2016). An introduction to positive organizational scholarship. *Handbook of virtue ethics in business and management*, 1-14.
- Chen, P., Lee, F., & Lim, S. (2020). Loving thy work: Developing a measure of work passion. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 140-158.
- Çöp, S., & Doğanay, A. (2019). Pasif iletişim tarzının örgütsel muhalefete etkisinde örgütsel erdemliliğin düzenleyici rolü: bir alan araştırması. *Third Sector Social Economic Review*, 54(3), 1458-1475.
- Cui, G., Wang, F., Cheng, Y., & Zhang, Y. (2021). Understanding the work goals–early retirement intention relationship: the mediating role of work passion and moderating role of HR practices' flexibility. *Personnel Review*, 50(4), 1148-1167.
- 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.
- Dong, J., Zhang, Q., Huang, X., Tan, Q., Zha, D., & Zihao, Z. (2023). Active ensemble learning for knowledge graph error detection. In *Proceedings of the Sixteenth ACM International Conference on Web Search and Data Mining* (pp. 877-885).
- Dubey, S., Ruparel, N., & Choubisa, R. (2020). Does organizational virtuousness and psychological capital impact employee performance: evidence from the banking sector. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 34(5), 17-19.
- Dyre, L., Tabor, A., Ringsted, C., & Tolsgaard, M. G. (2017). Imperfect practice makes perfect: error management training improves transfer of learning. *Medical education*, 51(2), 196-206.
- Elshaer, A. M., Marzouk, A. M., & Khalifa, G. S. (2023). Antecedents of employees' perception and attitude to risks: the experience of Egyptian tourism and hospitality industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 24(3), 330-358.
- Elziny, M.N., & Mohamed, H.E. (2021). The Interactive Impact of Organizational Support, Service Training and Empowerment on Employees' Affective Commitment and Service Recovery Performance: Hotel Front Office Department's Perspective. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality (JAAUTH)*, 20(3), 148-172.
- Erkmen, T., & Esen, E. (2012). Örgütsel Erdemlilik Ölçeğinin Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması/Adaptation of the Organizational Virtuousness Scale: Validity and Reliability Studies. *Business and Economics Research Journal*, 3(4), 107.

- Fang, Y. C., Chen, J. Y., Zhang, X. D., Dai, X. X., & Tsai, F. S. (2020). The impact of inclusive talent development model on turnover intention of new generation employees: The mediation of work passion. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(17), 6054.
- Fischer, S., Frese, M., Mertins, J. C., & Hardt-Gawron, J. V. (2018). The role of error management culture for firm and individual innovativeness. *Applied Psychology*, 67(3), 428-453.
- Frese, M., & Keith, N. (2015). Action errors, error management, and learning in organizations. *Annual review of psychology*, 66, 661-687.
- Fruhen, L. S., & Keith, N. (2014). Team cohesion and error culture in risky work environments. *Safety Science*, 65, 20-27.
- Geng, Z., Xiao, M., Tang, H., M Hite, J., & J Hite, S. (2022). Tolerate to innovate: an expectancy-value model on error management culture and radical creativity. *Management Decision*, 60(7), 2042-2059.
- Guchait, P. (2023). Error management orientation: impact on service recovery performance, and the mediating role of self-efficacy. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(10), 3518-3541.
- Guchait, P., Abbott, J. L., Lee, C. K., Back, K. J., & Manoharan, A. (2019). The influence of perceived forgiveness climate on service recovery performance: The mediating effect of psychological safety and organizational fairness. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40, 94-102.
- Guchait, P., Paşamehmetoğlu, A., & Dawson, M. (2014). Perceived supervisor and co-worker support for error management: Impact on perceived psychological safety and service recovery performance. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 28-37.
- Guchait, P., Paşamehmetoğlu, A., & Lanza-Abbott, J. (2015). The importance of error management culture in organizations: The impact on employee helping behaviors during service failures and recoveries in restaurants. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(1), 45-67.
- 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.
- Guchait, P., Simons, T., & Pasamehmetoglu, A. (2016). Error recovery performance: the impact of leader behavioral integrity and job satisfaction. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(2), 150-161.
- 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, 757-778.
- Hair, Jr., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis: A global Perspective*, 7th ed. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

- Hart, S. L. (2011). Comparing the Effectiveness of Error Avoidance, Error Management and Team-based Learning Programs for SAP Software Training, Phd's thesis, University of Oklahoma Graduate College.
- Ho, H. C., Hou, W. K., Poon, K. T., Leung, A. N., & Kwan, J. L. (2023). Being virtuous together: A one-year prospective study on organizational virtuousness, well-being, and organizational commitment. *Applied Research in Quality of Life*, 18(1), 521-542.
- Ho, V. T., Kong, D. T., Lee, C. H., Dubreuil, P., & Forest, J. (2018). Promoting harmonious work passion among unmotivated employees: A two-nation investigation of the compensatory function of cooperative psychological climate. *Journal of Vocational Behavior*, 106, 112-125.
- Hur, W. M., Moon, T., & Rhee, S. Y. (2016). Exploring the relationships between compassion at work, the evaluative perspective of positive work-related identity, service employee creativity, and job performance. *Journal of Services Marketing*, 30(1), 103-114.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2017). Error management culture and turnover intent among food and beverage employees in deluxe hotels: The mediating effect of job satisfaction. *Service Business*, 11, 785-802.
- Karakas, F., Sarigollu, E., & Kavas, M. (2015). Discourses of collective spirituality and Turkish Islamic ethics: An inquiry into transcendence, connectedness, and virtuousness in Anatolian tigers. *Journal of business ethics*, 129, 811-822.
- Keith, N., & Frese, M. (2011). Enhancing firm performance and innovativeness through error management culture. *Handbook of organizational culture and climate*, 9, 137-157.
- Klamar, A., Horvath, D., Keith, N., & Frese, M. (2022). Inducing Error Management Culture—Evidence From Experimental Team Studies. *Frontiers in Psychology*, 12, 6526.
- Lazar, J., & Norcio, A. (2003). Training novice users in developing strategies for responding to errors when browsing the web. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 15(3), 361-377.
- Li, J. M., Zhang, X. F., Zhang, L. X., & Zhang, R. X. (2023). Customer incivility and emotional labor: the mediating role of dualistic work passion and the moderating role of conscientiousness. *Current Psychology*, 1-14.
- Liao, Y. K., Nguyen, V. H. A., Chi, H. K., & Nguyen, H. H. (2022). Unraveling the direct and indirect effects of entrepreneurial education and mindset on entrepreneurial intention: The moderating role of entrepreneurial passion. *Global Business and Organizational Excellence*, 41(3), 23-40.

- Liu, Z., Jiang, Y., Yao, Z., Liu, X., Zhao, L., & Zhang, X. (2021). Congruence in career calling and employees' innovation performance: work passion as a mediator. *Chinese Management Studies*, 15(2), 363-381.
- Ma, D., Wajid, N., Anser, M. K., Anjum, Z. U. Z., & Jia, X. (2022). The effect of ethical leadership on service recovery performance: A moderated mediation model of organizational virtuousness and trait mindfulness. *Frontiers in Psychology*, 13, 1036099.
- Magnier-Watanabe, R., Uchida, T., Orsini, P., & Benton, C. (2017). Organizational virtuousness and job performance in Japan: does happiness matter?. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 628-646.
- Magnier-Watanabe, R., Uchida, T., Orsini, P., & Benton, C. F. (2020). Organizational virtuousness, subjective well-being, and job performance: Comparing employees in France and Japan. *Asia-Pacific journal of business administration*, 12(2), 115-138.
- Mahaju, S., Carver, J. C., & Bradshaw, G. L. (2023). Human error management in requirements engineering: Should we fix the people, the processes, or the environment?. *Information and Software Technology*, 107223.
- Manchi, G. B., Gowda, S., & Hanspal, J. S. (2013). Study on cognitive approach to human error and its application to reduce the accidents at workplace. *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, 2(6), 236-242.
- 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.
- Meyer, M. (2018). The evolution and challenges of the concept of organizational virtuousness in positive organizational scholarship. *Journal of Business Ethics*, 153, 245-264.
- Mihardjo, L. W., Jermisittiparsert, K., Ahmed, U., Chankoson, T., & Iqbal Hussain, H. (2020). Impact of key HR practices (human capital, training and rewards) on service recovery performance with mediating role of employee commitment of the Takaful industry of the Southeast Asian region. *Education Training*, 63(1), 1-21.
- Nikandrou, I., & Tsachouridi, I. (2015). Towards a better understanding of the "buffering effects" of organizational virtuousness' perceptions on employee outcomes. *Management Decision*, 53(8), 1823-1842.
- Obeng, A. F., Zhu, Y., Azinga, S. A., & Quansah, P. E. (2021). Organizational climate and job performance: Investigating the mediating role of harmonious work passion and the moderating role of leader-member exchange and coaching. *Sage Open*, 11(2), 21582440211008456.

- Oliveira, M. F., Santos, E., & Ratten, V. (2022). Strategic perspective of error management the role of leadership and an error management culture: a mediation model. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, (ahead-of-print), 28(55), 160-175.
- Paşamehmetoğlu, A., Guzzo, R. F., & Guchait, P. (2022). Workplace ostracism: Impact on social capital, organizational trust, and service recovery performance. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 50, 119-126.
- Peyton, T., & Zigarmi, D. (2021). Employee perceptions of their work environment, work passion, and work intentions: A replication study using three samples. *BRQ Business Research Quarterly*, 23409444211002210.
- Pires, M. L., & Nunes, F. (2018). The mediating role of virtuousness in human resource management and job outcomes. *Revista de Administração de Empresas*, 58, 380-392.
- Pollack, J. M., Ho, V. T., O'Boyle, E. H., & Kirkman, B. L. (2020). Passion at work: A meta-analysis of individual work outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 41(4), 311-331.
- Porto, J. B., Puente-Palacios, K. E., Mourao, L., Santos, M. M., & Araujo, I. F. (2020). Error management culture scale: Translation and validity of a Brazilian version. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 21.
- Qalati, S. A., Barbosa, B., & Iqbal, S. (2023). The effect of firms' environmentally sustainable practices on economic performance. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 36(3), 2199822.
- Reason, J. (2000). Human error: models and management. *Bmj*, 320(7237), 768-770.
- Rego, A., Ribeiro, N., e Cunha, M. P., & Jesuino, J. C. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of business research*, 64(5), 524-532.
- Salas-Vallina, A., Pozo, M., & Fernandez-Guerrero, R. (2020). New times for HRM? Well-being oriented management (WOM), harmonious work passion and innovative work behavior. *Employee Relations: The International Journal*, 42(3), 561-581.
- Schlamann, H., Brandenburg, T., & Marquardt, N. (2023). From an Error Management Culture to Performance-An Empirical Study on the Influence of Motivation and Learning. *International Journal of Business and Applied Social Science*, 9, 15-38.
- Setyoko, P. I., & Kurniasih, D. (2022). The Role of perceived organizational support (POS), organizational virtuousness (OV) on performance and employee well-being (EWB) of non-profit organizations in the post-pandemic period. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 1940-1944.
- Shahid, S., & Muchiri, M. K. (2019). Positivity at the workplace: Conceptualising the relationships between authentic leadership, psychological capital,

- organisational virtuousness, thriving and job performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 494-523.
- Sheikhaboumasoudi, A., Isfahani, A. N., & Barzoki, A. S. (2018). Designing a model for identifying key factors of error management culture using grounded theory: an empirical study. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 15(3), 219-241.
- Singh, S., David, R., & Mikkilineni, S. (2018). Organizational virtuousness and work engagement: Mediating role of happiness in India. *Advances in Developing Human Resources*, 20(1), 88-102.
- Smith, R. W., Min, H., Ng, M. A., Haynes, N. J., & Clark, M. A. (2023). A content validation of work passion: was the passion ever there?. *Journal of Business and Psychology*, 38(1), 191-213.
- Suthatorn, P., & Charoensukmongkol, P. (2023). How work passion and job tenure mitigate the effect of perceived organizational support on organizational identification of flight attendants during the COVID-19 pandemic. *Asia Pacific Management Review*, 28(3), 347-357.
- The ministry of tourism. (2022). Hotel and tourism companies and establishments: Directory of hotel establishments and tourism companies, *The ministry of tourism: Egypt*. Retrieved from: <https://mota.gov.eg/ar/>.
- Tolentino, L. R., Lajom, J. A. L., Sibunruang, H., & Garcia, P. R. J. M. (2022). The bright side of loving your work: Optimism as a mediating mechanism between work passion and employee outcomes. *Personality and Individual Differences*, 194, 111664.
- Uysal, H. T. (2021). The Mediation Role of Organizational Justice in The Effect of Organizational Virtuousness on Work Productivity. *Journal of Research in Business*, 6(1), 26-53.
- Vallerand, R. J. (2015). *The psychology of passion: A dualistic model*. Series in Positive Psychology. Oxford University Press.
- Vallerand, R.J., Blanchard, C., Mageau, G.A., Koestner, R., Ratelle, C.F., Leonard, M., Gagne, M. and Marsolais, J. (2003), Les passions de l'ame: on obsessive and harmonious passion, *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(4), 756-767.
- 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.
- Van Herwijnen, A. M. (2018). 'Oops I did it again': *How error management cultures can stimulate learning* (Master's thesis), Utrecht University.
- Van Mourik, O., Grohnert, T., & Gold, A. (2023). Mitigating work conditions that can inhibit learning from errors: Benefits of error management climate perceptions. *Frontiers in Psychology*, 14.

- Van Steenberg, E., Van Dijk, D., Christensen, C., Coffeng, T., & Ellemers, N. (2020). Learn to build an error management culture. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 28(1), 57-73.
- Van Vaerenbergh, Y., Varga, D., De Keyser, A., & Orsingher, C. (2019). The service recovery journey: Conceptualization, integration, and directions for future research. *Journal of Service Research*, 22(2), 103-119.
- Wang, X., Guchait, P., & Pasamehmetoglu, A. (2020). Anxiety and gratitude toward the organization: Relationships with error management culture and service recovery performance. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102592.
- Wang, X., Guchait, P., Madera, J. M., & Pasamehmetoğlu, A. (2018). Is “do it right the first time” necessarily right? The importance of error management culture in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1398-1418.
- Wei, J., Wang, Z., Hou, Z., & Meng, Y. (2022). The influence of empathy and consumer forgiveness on the service recovery effect of online shopping. *Frontiers in Psychology*, 13, 842207.
- Williams, P., Kern, M. L., & Waters, L. (2015). A longitudinal examination of the association between psychological capital, perception of organizational virtues and work happiness in school staff. *Psychology of Well-Being*, 5, 1-18.
- Yadav, A., & Dhar, R. L. (2021). Linking frontline hotel employees’ job crafting to service recovery performance: The roles of harmonious passion, promotion focus, hotel work experience, and gender. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47, 485-495.
- Yao, S., Wang, X., Yu, H., & Guchait, P. (2019). Effectiveness of error management training in the hospitality industry: Impact on perceived fairness and service recovery performance. *International Journal of Hospitality Management*, 79, 78-88.
- Zahoor, A., & Siddiqi, M. A. (2023). Customer incivility and service recovery performance: Job crafting as a buffer. *Vision*, 27(2), 178-188.
- Zhang, H., Li, P., & Lv, Y. (2018). Study on the influence of Error Management Culture on Star Hotel Employee Turnover Intentions-Taking food and beverage department employee for example. *Journal of Economics and Business*, 1(4), 464-477.
- Zhang, Q., Wang, X. H., Nerstad, C. G., Ren, H., & Gao, R. (2022). Motivational climates, work passion, and behavioral consequences. *Journal of Organizational Behavior*, 43(9), 1579-1597.
- Zhao, B., & Olivera, F. (2006). Error reporting in organizations. *Academy of Management Review*, 31(4), 1012-1030.

تأثير ثقافة إدارة الخطأ والاستقامة التنظيمية على أداء استعادة الخدمة في ضوء الدور المُعدّل
د. محمد فوزي البردان، د. أحمد محمد عبد الحي نور الدين

Zhao, B., Lu, Y., Wang, X., & Pang, L. (2022). Challenge stressors and learning from failure: the moderating roles of emotional intelligence and error management culture. *Technology Analysis & Strategic Management*, 1-14.

The Impact of Error Management Culture and Organizational Virtuousness on Service Recovery Performance in Light of the Moderating Role of Work Passion Applied to Five-star Hotels in Greater Cairo

Dr. Mohamed Fawzy El-Bardan

Associate professor of Business administration &
Vice Dean for Postgraduate studies & Research
Faculty of Commerce, University of Sadat City
Mohammed.fawzy@com.usc.edu.eg

Dr. Ahmed Mohamed Noureldeen

Lecturer of Business administration
Faculty of Commerce
Menofiya University
ahmed_noor106@yahoo.com

Abstract

The current research aimed to identify the nature of direct impact of Error Management Culture dimensions (Error Communication, Learning from Error, Analyzing Error, Error Competence, Error Anticipation, and Error Risk) on Service Recovery Performance, as well as the direct effect of Organizational Virtuousness dimensions (Organizational Optimism, Organizational Trust, Organizational Compassion, Organizational Integrity and Organizational Forgiveness) on Service Recovery Performance, while testing the modifying role of passion for work, by collecting primary data from a simple random sample of (357) individuals from front-line employees in Greater Cairo hotels, with a response rate (87%). The data were analyzed using descriptive statistics, the alpha correlation coefficient, Pearson correlation, and the path analysis method and the structural equation model. The research found that there is a direct positive significant effect of Error Management Culture dimensions on Service Recovery Performance, and that there is a direct positive significant effect of Organizational Virtuousness dimensions on Service Recovery Performance, and that employees' feeling of Work Passion increases the level of the relationship between Error Management Culture and Service Recovery Performance. Moreover, improves passion by examining the level of relationship between Organizational Virtuousness and Service Recovery Performance. The Research recommends the necessity of developing a Culture of Error Management among hotel employees and training on it continuously, as well as providing a work climate based on optimism, trust, tolerance, empathy and integrity in facing any challenges or customer complaints, with the need to maintain the employees' passion for performing their work, which focuses on better performance to restore service and not Leaving customers dissatisfied but making them more satisfied with the service and more loyal to the hotel. Finally, a number of future research has been suggested in this regard.

Keywords: Error Management Culture, Organizational Virtuousness, Service Recovery Performance, Work Passion, Five-star Hotels in Greater Cairo.