

**تشخيص مؤشرات الصومعة التنظيمية تجاه مناخ
إدارة الخطأ**

**دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المصارف الأهلية في
محافظات الفرات الأوسط**

م.م. وائل حاتم ناصر حسين

معهد تقني بصره/ الجامعة التقنية الجنوبية

Diagnosed indicators Organizational Silos towards Error Management Climate: A Pilot Study for the views of Sample employees private banks in the Central Euphrates provinces

Asst.Lecturer. Wael Hatem Nasser

Absract:

The purpose of this research is to investigate the relationship between Organizational silos and Error management climate at the workplace, based on the intellectual framework and philosophical that combine research variables. To answer a set of questions about research problem. this research seeks to answer them in the end the research community employees in the public sector banks to the province of the Central Alfurat provinces on the method of random retrieved (142) questionnaire out of (170) questionnaire and (124) questionnaire valid for statistical analysis response rate (72%), using the program SPSS v.20. and program Amos v.20. theoretical results showed. there is a knowledge gap to explain the nature of the research in business in general and in particular in the banking sector the practical results show no significant impact of organizational silos on the of error management climate.

Keyword: organizational silos, error management climate, banks to the province of the Central Euphrates provinces.

تشخيص مؤشرات الصومعة التنظيمية

تجاه مناخ إدارة الخطأ

دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي
المصارف الاهلية في محافظات الفرات الاوسط

- المجلد العاشر
- العدد الواحد والعشرون
- تشرين ٢ ٢٠١٨
- استلام البحث: ٢٠١٦/١٠/٦
- قبول النشر: ٢٠١٦/١٢/٢٠

م.م. وائل حاتم ناصر حسين

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى معرفة طبيعة العلاقة التي تجمع بين الصومعة التنظيمية ومناخ إدارة الخطأ في المصارف الاهلية لمحافظات الفرات الأوسط، يسعى البحث الحالي الى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات من خلال ما تم التوصل اليه من النتائج، إذ كان مجتمع البحث الموظفين في مصارف القطاع الخاص في الفرات الاوسط، وبالاعتماد على الطريقة العشوائية في توزيع استمارة الاستبانة تم استرجاع ١٤٢ استبانة من أصل ١٧٠ استبانة موزعة وكانت ١٢٤ استبانة صالحة للتحليل الاحصائي وبمعدل استجابة (٧٢%)، إذ اظهرت النتائج النظرية للبحث وجود فجوة معرفية في تفسير طبيعة متغيرات البحث في منظمات الاعمال بشكل عام وفي القطاع المصرفي بشكل خاص وباستخدام برنامج SPSS v.20 وبرنامج Amos v.20، كانت النتائج العملية تشير الى وجود تأثير معنوي للصومعة التنظيمية على مناخ ادارة الخطأ، واخيراً خلص هذا البحث الى استنتاج وهو ان الالتزام الاستراتيجي من قبل الادارة العليا تجاه الخطأ عامل اساسي في النجاح التنظيمي، ولعل تحقيق هذا الهدف مرتبط بالتصور الايجابي للموظف والادارة العليا تجاه التحديات التي تقع في العمل. الكلمات والمصطلحات الرئيسية: الصومعة التنظيمية، مناخ ادارة الخطأ، الفلق التنظيمي، التصورات الشخصية، التفكير حول الخطأ، التواصل حول الخطأ.

المقدمة

الخطأ مرتبط بالطبيعة البشرية، إذ وجد مع وجود أدينا آدم (ع)، لكن هذا الخطأ يختلف من مجتمع أو مجموعة أو شخص إلى آخر، تبعاً لمتغيرات وعوامل مرتبطة بطريقة التفكير من شخص لآخر أو بالظروف المحيطة به، على أساس ما تقدم أدركت المنظمات في ظل واقع الحال هذا "وقوع الخطأ في أثناء العمل امر لا مفر منه"، لذا أصبح من الضروري الاستثمار بالخطأ بالشكل الذي يقلص وقوعه في المستقبل وبالنتيجة يجنب المنظمة الكثير من التكاليف المادية وغير المادية، ولعل إحدى العوامل التي يمكن للمنظمة الاستثمار عند مواجهة الخطأ هو توفير مناخ ملائم يمكن أصحاب العمل من زيادة الخبرات والقدرات الضرورية لمواجهة مثل هكذا أخطاء في المستقبل، ومن جهة أخرى، التأثير المباشر للحالة النفسية والتنظيمية التي تسهم بشكل أساسي في نجاح أو فشل توفير هذا المناخ في مواجهة الخطأ.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

على الرغم من أن تجربة المصارف الأهلية تلقى رواجاً على مستوى العالم لكن في البيئة العراقية تعتبر تجربة فنية تتجاوز عقدين تشوبها الكثير من العوائق سواء على المستوى التنظيمي أو القوانين التي تحدد كيفية التعامل مع المصارف الأهلية (عدنان، ٢٠١٦)، فضلاً عن الكلاسيكية في التعامل مقارنة المصارف المحلية مع مصارف البلدان المجاورة مما تنتج عنه حالة من الجمود في التعامل وعدم الرغبة في التجديد، لعل ما يؤكد هذا الكلام ما نشرته جريدة المدى في عددها الصادر (3701) لسنة 2016/07/16 من أخطاء حصلت في أثناء التعامل مع الزبائن والتي تكون نتيجة تصورات الموظفين إضافة للحالة النفسية (القلق) التي تسبب ما يعرف بـ (الصومعة التنظيمية)، على هذا الأساس تكمن مشكلة بـ "غياب المناخ الملائم لإدارة الخطأ ناتج عن غياب التشخيص الواضح لمؤشرات الصومعة التنظيمية في المصارف الأهلية".

ثانياً: تساؤلات البحث:

على أساس ما تقدم هناك تساؤلات تتعلق بمشكلة البحث وهو ما يسعى البحث للإجابة عنها وهي كالآتي:

١. هل هناك علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الصومعة التنظيمية مع مناخ إدارة الخطأ؟
٢. هل هناك تأثير عكسي ذات دلالة احصائية للصومعة التنظيمية على مناخ إدارة الخطأ؟

ثالثاً: أهمية البحث:

يمكن ايجاز أهمية البحث الحالي بما يلي:

1. الجانب النظري: ندرة البحوث التي اهتمت بدراسة كل من متغير الصومعة التنظيمية أو مناخ إدارة الخطأ فضلاً عن طبيعة العلاقة التي تجمع متغيري البحث معاً كما تسهم البحث الحالي في تحديد بعض المفاهيم المهمة التي تسهم في تحقيق التراكم المعرفي وتوفر فهماً واضحاً لمتغيري البحث.
2. الجانب العملي: تمكين متخذ القرار من معرفة التأثير السلبي للصومعة التنظيمية في توفير مناخ إدارة الخطأ في المصارف الاهلية، فضلاً عن مساهمة هذا البحث في تعزيز النمو الاقتصادي للمصارف من خلال ما يتوصل اليه من نتائج واستنتاجات.

رابعاً: اهداف البحث:

يسعى الباحث الى معرفة دور الصومعة التنظيمية في توفير مناخ ملائم لغرض استثمار الخطأ لصالح المنظمة من خلال تجنب وقوعها مستقبلاً فضلاً عن تقليل التكاليف التي يمكن ان تتحملها المصارف الاهلية نتيجة هكذا أخطاء، على أساس ما تقدم هناك هدفان اساسيان يحاول البحث الحالي تحقيقهما وهما كما يلي:

1. معرفة طبيعة العلاقة التي تربط الصومعة التنظيمية ومناخ ادارة الخطأ.
2. معرفة طبيعة تأثير الصومعة التنظيمية في مناخ ادارة الخطأ.

خامساً: فرضية البحث:

لغرض حصر النتائج التي يسعى البحث للوصول اليها يمكن تحديد الفرضيات الرئيسية والفرعية وهي كما يلي:

1. هناك علاقة ارتباط عكسي ذات دلالة احصائية بين الصومعة التنظيمية ومناخ إدارة الخطأ.

هناك فرضيات فرعية تنبثق من الفرضية المذكورة انفاً وهي كالاتي:

- أ. هناك علاقة ارتباط عكسي ذات دلالة إحصائية بين القلق التنظيمي ومناخ إدارة الخطأ.

- ب. هناك علاقة ارتباط عكسي ذات دلالة احصائية بين تصورات الموظف ومناخ إدارة الخطأ.

2. هناك تأثير عكسي ذات دلالة معنوي للصومعة التنظيمية في مناخ إدارة الخطأ

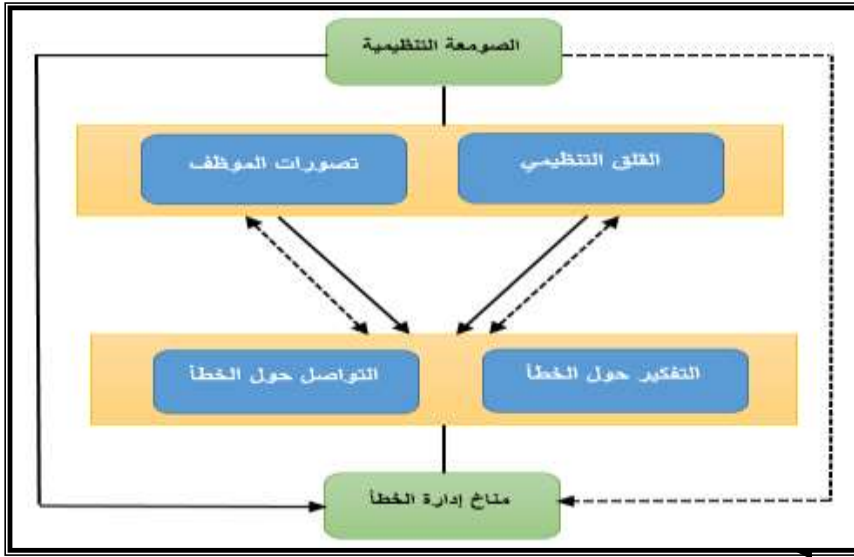
أما الفرضيات الفرعية لفرضية التأثير فهي كما يلي:

- أ. هناك تأثير عكسي ذات دلالة احصائية للقلق التنظيمي على مناخ إدارة الخطأ.

ب. هناك تأثير عكسي ذات دلالة احصائية للتصورات الفردية في مناخ إدارة الخطأ.

سادساً: المخطط الفرضي للبحث:

يمكن تمثيل ما تقدم من مشكلة البحث والفرضيات بمخطط يوضح طبيعة العلاقات المنطقية التي تكون كمية أو كيفية بين الصومعة التنظيمية ومناخ إدارة الخطأ استناداً الى جملة من الباحثين أمثال (Fenwick et al., 2009; Serrate, 2010;) (Cigularov et al., 2010; Gold et al., 2010) وهو كما يلي:



الشكل (١) مخطط فرضي للدراسة

سابعاً: الحدود الزمانية والمكانية للبحث:

كانت المدة الممتدة بين ٢٠١٦ /٤ /٣ – ٢٠١٦ /٨ /١ هي الحدود الزمانية لهذه الدراسة، ومن جهة اخرى نظراً لأهمية الدور المصرفي في العراق، فإن الحدود المكانية اهتمت بالمصارف الاهلية في محافظات الفرات الاوسط، اختيار القطاع المصرفي دون غيره كانت لأسباب تتعلق بطبيعة البحث، إذ كان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي (١٢٤) استبانة وبمعدل (٧٢%)، وكما هو موضح في الجدول (١) المدرج في ادناه:

الجدول (١)
معدل الاستجابة

النسبة المئوية %	العدد	الحالة
١٠٠	١٧٠	عدد الاستبانات الموزعة
١٦	٢٨	عدد الاستبانات غير المسترجعة
٨٣	١٤٢	عدد الاستبانات المسترجعة
١١	١٨	عدد الاستبانات التي لم تملأ
٧٢	١٢٤	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي

المصدر: من اعداد الباحث

ثامناً: ترميز فقرات البحث:

على وفق ما تقدم في هذه الدراسة هناك متغيران أساسيان هما الصومعة التنظيمية ولها متغيران فرعيان هما (تصورات الموظف، والقلق التنظيمي) ويتكون من سبع فقرات لقياس متغير الصومعة التنظيمية في حين كان المتغير الثاني يعرف بمناخ إدارة الخطأ ويتكون من متغيرين فرعيين أيضاً هما (التفكير حول الخطأ، والتواصل حول الخطأ) وكان مقياس متغير مناخ إدارة الخطأ يتكون من سبع فقرات، وكان ترميز متغيرات الدراسة على وفق الجدول (٢) المدرج في ادناه:

الجدول (٢)

ترميز متغيرات البحث

الترميز	عدد الفقرات	المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
OA1, OA2, OA3, OA4, OA5, OA6	6	القلق التنظيمي OAA	الصومعة التنظيمية
EP1, EP2, EP3, EP4, EP5, EP6	6	تصورات الموظف EPP	
EK1, EK2, EK3, EK4, EK5, EK6	6	التفكير حول الخطأ EKK	مناخ إدارة الخطأ EMC
EC1, EC2, EC3, EC4, EC5, EC6, EC7	7	التواصل حول الخطأ ECC	

المصدر: من اعداد الباحث

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً: مفهوم الصومعة التنظيمية The Concept Organizational Silos
من الناحية الفنية الصومعة تشير إلى هيكل اسطواني الشكل يستخدم في تخزين الحبوب والسلع (2, p: Strategy, 2014, p: 4; Serrat, 2010, p: 4)، وقد استخدم هذا المصطلح حديثاً في المجال التنظيمي كتوصيف للإدارات التي تفتقر للتواصل المطلوب أو الرغبة والحافز للتنسيق لغرض تحقيق الأهداف المرسومة مسبقاً (Cilliers & Greyvenstein, 2012, p: 76; Vatanpour et al., 2013, p: 207)، أو تبعاً لطبيعية ومتطلبات العمل لتلك الوظيفة أو القسم يمارس الموظف النشاط فيه اتخاذ الصومعة التنظيمية كوسيلة للنجاح التنظيمي (دور إيجابي للصومعة التنظيمية). استند الباحثون في تفسير هذه الظاهرة إلى مجموعة من النظريات وهي نظرية الهدف من العلاقات Object Relations Theory، ونظرية التحليل النفسي Psychoanalytic Theory (Diamond & Allcorn, 2003, p: 509) يذكر في هذا المجال هناك العديد من التسميات التي من خلالها حاول الباحثون توضيح مفهوم الصومعة، إذ يرى بعضهم الصومعة بوصفها صومعة ذهنية silos mentality (Cilliers & Greyvenstein, 2012, p: 75)، صومعة المعلومات & Tucker, 2014, p: 28; Shahrokni & Information Silos Silos Business الأعمال (Miller, Söderberg, 2015, p: 1)، صومعة المعرفة Knowledge Silos (Ndegwa et al., 2013, p: 1)، الصومعة التنظيمية Organizational Silos (Halonen et al., 2010, p: 1)، الصومعة (Chen et al., 2013, p: 460; Jerolmack, 2013, p: 3).

هنا لابد من الإشارة، إلى ان هناك وجهات نظر مختلفة للباحثين حول طبيعة تأثير الصومعة التنظيمية، إذ هناك بحوث تؤكد هناك تأثير ايجابي على اداء المنظمة باعتباره يساهم في توجيه وزيادة التركيز على اداء المهام وهو ما اكده Cilliers & Greyvenstein (2012, p: 75)، في حين يرى بعض الباحثين ان هناك تأثيراً سلبياً في اداء المنظمة أو في مستوى وحدات الاعمال او وظيفة ما مثل Jenkins, (2008, p: 2)، ومن جهة اخرى صنف بعض الباحثين الصومعة من حيث طبيعة نشأتها، يرى (Cilliers & Greyvenstein (2012, p: 77) ان الصومعة التنظيمية تنشأ نتيجة التسلسل الهرمي بين الأقسام للمستوى نفسه أو مع الادارة العليا، أو تكون على أساس الموقع الجغرافي بسبب المسافات بين الوحدات او الفروع للمنظمة نفسها (Stewart, 2014, p: 23)، او فيما اذا كانت الصومعة ناشئة لأسباب تنظيمية

داخلية أو ظروف خارجية (Rose et al., 2008, p: 265). بناء على ما تقدم، يرى Fenwick et al., (2009, p: 7) ان الصومعة التنظيمية هي ظاهرة ثقافية أو اجتماعية يمكن أن تؤثر في الموظف والمجتمع وفرق الأعمال، أو هي هوية تنظيمية لتخصصات وظيفية منفصلة عن المنظمة ذات ولاء للعمل ثم للمنظمة (Cilliers & Greyvenstein, 2012, p: 78).

على اساس ما تقدم، يرى الباحث ان الصومعة التنظيمية تعبر عن (حالة تؤثر ايجابياً أو سلبياً في مستوى الموظفين أو بين الاقسام أو المنظمة وهي مرتبطة بالجانب النفسي والتنظيمي).

ثانياً: أبعاد الصومعة التنظيمية:

اختلف الباحثون حول مفهوم الصومعة التنظيمية بل كذلك في محددات الصومعة التنظيمية على اساس ما تقدم في هذه الدراسة اعتمدت على كل من (Fenwick et al., 2009, p: 17; Kreindler et al., 2012, p: 344; في تحديد ابعاد الصومعة التنظيمية وهي (القلق التنظيمي وتصورات الموظف) بوصفها من احدث الدراسات في هذا المجال وكما موضح في ادناه:

١. **القلق التنظيمي:** هي حالة نفسية تؤثر في سلوك الموظفين في مكان العمل يمكن ان تؤثر في الروح المعنوية، والقدرة الابتكارية للشخص وتؤدي الى المزيد من الصراع والمزيد من الاستنزاف في مكان العمل يمكن ان تؤدي الى المزيد من القرارات الخاطئة، أحد اسباب القلق هو العدة النفسية بين الموظف والمنظمة (Koster, 2014, p: 9)، في حين يرى (Raabe et al., 2007, p: 7) ان القلق التنظيمي هو نتيجة الاضطراب، التوتر، وحالة عدم الاستقرار للموظف.

٢. **تصورات الموظف:** هناك تأثير كبير لتصورات الموظف في تحديد طبيعة العلاقات الشخصية وقدرة الموظف على التعرف على الحدود التنظيمية وخطوط الابلاغ للإدارة العليا كذلك تسهم في تحديد الهوية الاجتماعية فضلاً عن تأثير التصورات في التسلسل الهرمي وطبيعة التواصل (Jones et al., 2008, p: 296)، على اساس ما تقدم، ان تصورات الموظف هي عملية يتم من خلالها تنظيم وتفسير البيانات لتكوين انطباع ايجابي او سلبي تجاه البيئة وبالنتيجة التأثير في السلوكيات في مكان العمل (Katsaros et al., 2014, p: 37).

ثالثاً: مفهوم مناخ إدارة الخطأ :Climate

على الرغم من الجهود المتواصلة للحد من النتائج السلبية التي تتحملها المنظمة بسبب الأخطاء التي تحصل في مكان العمل والتي ينتج عنها الآلاف من الموظفين يتعرضون للإصابات و الحوادث تكبد المنظمة الملايين من الدولارات سنوياً (Cigularov *et al.*, 2010, p.1498)، كان لابد من اعتماد منهج لهندسة النظم يسهم في توفير خريطة طريق لتعامل الموظفين مع الأخطاء التي تحدث في مكان العمل (Cacciabue, 2004, p.229)، إذ في وقت مبكر ادركت منظمة الطيران المدني تحديداً سنة 1970م الحاجة لوجود مناخ يساعد على التواصل و العمل الجماعي لكشف الخطأ، لعل الاهتمام بهذا الموضوع يزداد مع نشر تقرير بعد نشر تقرير معهد الطب الامريكي يؤكد ان كل عشر حالات وفاة شخص يموت نتيجة خطأ (LaPoint, 2012, p.77).

على اساس ما تقدم، اصبح من الضروري وجود مناخ لإدارة الخطأ Error Management Climate (EMC) والسبب هو لتوفير خريطة الطريق لمواجهة نتائج الخطأ من تكاليف مادية وغير المادية (Cigularov *et al.*, 2010, p.1499; Gold *et al.*, 2011, p.1 van Dyck, 2005,) كيفية التعامل مع الخطأ لغرض تقليل الاضرار الناتجة عنه (p.1229; Gold *et al.*, 2011, p.7 Casey & Krauss, 2013, p.133) إن مناخ إدارة الخطأ هو تصورات الموظفين تجاه الممارسات التنظيمية حول الخطأ بهدف المشاركة المعرفية للخطأ بشكل يساعد في الكشف السريع وكيفية التعامل مع الخطأ، ويضيف كل من (van Dyck *et al.*, 2005, p.1228; Tulis, 2013,) (p.57; Gold *et al.*, 2011, p.6) ان الحاجة لهذا المفهوم هو لغرض الحد من العواقب السلبية و تعزيز النتائج الإيجابية للخطأ من خلال الالتزام بمعايير و قيم الممارسات التنظيمية، أو هي مجموعة متنسقة من المعتقدات و الأعراف و الممارسات التي تسهم في اتخاذ القرار الصائب لمواجهة الخطأ (Gold *et al.*, 2011, p.9)، أو مفهوم يسعى لتوسيع المعرفة العامة و القدرات التقنية و السلوكية و المهارات الارتجالية و الشبكات الاجتماعية التي تسهم في مواجهة الخطأ (Goodman *et al.*, 2010, p.163)، لذا يركز على المعالجة السريعة للخطأ من خلال التأكيد على ثقافة الإبلاغ بالاعتماد على الكشف والتحليل بالمكان والوقت المناسب (LaPoint, 2008, p.19)، مستندة في ذلك الى نظرية العلاقة السببية *incident causation theory* في تفسير ما يحصل داخل المنظمة (Casey & Krauss, 2013, p: 132). وفي هذا المجال لابد من الإشارة الى ان هناك نوعين من مناخ ادارة الخطأ وهو المناخ

المفتوح والذي يعرف بعلم النفس بـ (الادارة العالية للخطأ) (Gold et al., 2011, p.3)، لذا مناخ ادارة الخطأ يعطي فكرة ايجابية للموظف عن الخطأ لغرض التعلم والابتكار (Keith & Frese, 2008, p.60; Cigularov et al., 2010, p.1499) ومناخ إدارة الخطأ المغلق و يعرف في بحوث علم النفس الإدارية المنخفضة للخطأ ويرتكز هذا النوع على تجنب الخطأ بالأساس من خلال اتخاذ الإجراءات الرادعة تجاه الخطأ (Cigularov et al., 2010, p.1499).

يمكن تعريف مناخ ادارة الخطأ في هذه الدراسة على اساس (توفير ظروف عمل تسهم في تقليل الأضرار والتكاليف بالشكل الذي يسهم في عدم تكراره مرة اخرى مستندة في ذلك على التفكير والتواصل حول الخطأ بالشكل المناسب).

رابعاً: ابعاد مناخ ادارة الخطأ:

استندت هذه الدراسة الى مقياس (Cigularov et al., 2010, p: 1501) في قياس مناخ إدارة الخطأ، اذ صنف هذا المقياس الى بعدين كأساس في قياس (EMC)، وهما بعد التفكير حول الخطأ، و التواصل حول الخطأ ويمكن توضيح ما تقدم كما يلي:

١. **التفكير حول الخطأ:** ان التفكير المنحاز له تأثير مهم حول ما سيحدث مستقبلا من احداث او ما حدث في الوقت الحاضر (Kubany 1997, p: 2)، أي ان العملية برمتها مرتبطة في كيفية المعالجة للمعلومات مثل اجهزة الكمبيوتر وبالنتيجة اغلب السلوكيات التي تكون غير نافعة هو نتيجة المعالجة الخاطئة للمعلومات وبالنتيجة التأثير على القرارات التي سنتخذها مستقبلاً (Perreault et al., 2012, p: 4)، على اساس ما تقدم يمكن القول ان التفكير حول الخطأ يرتكز حول جانبين اساسيين وهو مدى استعداد الشخص للتفكير او جمع المعلومات المتعلقة بالخطأ، والصعوبات المتعلقة بجمع المعلومات وما تتضمنه القضية من غموض (Gold et al., 2010, p: 36).

٢. **التواصل حول الخطأ:** ان التواصل مهم خصوصاً عند التكلم عن مناخ ادارة الخطأ المفتوح لكن هناك مجموعة من العوامل التي يمكن ان تؤثر فيها التعقيدات المرتبطة بعملية الاتصال فيما إذا كان مباشراً او غير مباشر فضلاً عن التكاليف المرتبطة بالعملية فيما إذا كانت تتطلب تواصل خارج المنظمة او حتى داخلها لغرض جذب المعلومات المتعلقة بالخطأ أو كيفية التعامل معه (Kol et al., 2013, p: 1)، ويضيف (Sherstov, 2007, p: 1) الى ان الدافع من عملية الاتصال يمكن ان يؤدي دوراً مهماً في هذا المجال فضلاً عن متطلبات الاتصال في ما اذا كان موجه للجهات العليا والتي بالتأكيد تكون مختلفة عن التواصل للجهات الدنيا.

المبحث الثالث: الجانب العملي

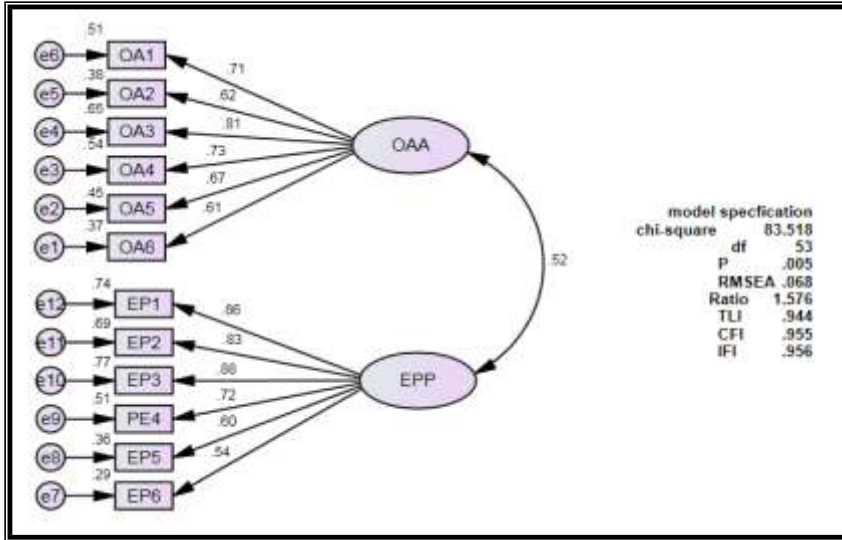
أولاً: الصدق الظاهري لمقياس البحث:

تم عرض مقياس الدراسة على مجموعة من المحكمين لغرض التحقق من صدق تمثيل مقياس الدراسة لمتغيرات البحث والتدقيق في صياغة كل فقرة من فقرات المقياس بحيث تكون مفهومة وواضحة عند قراءتها من قبل عينة الدراسة لذا كان عدد المحكمين (٥) بين درجة استاذ واستاذ مساعد في كلية الإدارة والاقتصاد (لجامعتي الكوفة وكربلاء).

ثانياً: الصدق الإحصائي لمقياس البحث:

تمت استخدام التحليل العاملي التوكيدي confirmatory factor analysis لغرض التعرف على الصدق المفاهيمي لمقاييس البحث (معرفة مدى مطابقة كل فقرة من فقرات المقياس لمتغيرات البحث) وكما موضح في أدناه:
١. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الصومعة التنظيمية:

تم الاستعانة بالتحليل العاملي التوكيدي لمتغير الصومعة التنظيمية لغرض معرفة صدق البناء (المفهوم) لكل فقرة من فقرات المتغير ومعرفة مدى انتمائها إليه وتحديد ابعاد مقياس الدراسة عن طريق الفقرات المكونة لكل بعد من ابعاد الدراسة وكما موضح في الشكل (٢) الاتي:



الشكل (٢) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لفقرات الصومعة التنظيمية

الشكل (٢) يوضح التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الصومعة التنظيمي والمكون من (١٢) فقرة لكل من بعد الفلق التنظيمي (٦) فقرات وبعد التصور الشخصي للموظف (٦) فقرات والتي تؤكد انها متوافقة مع مؤشرات حسن المطابقة (Goodness of Fit)، وللتوضيح أكثر حول كل فقرة من فقرات متغير الصومعة التنظيمية (انظر للجدول (٣)) الاتي وكما يلي:

الجدول (٣)

تقديرات التحليل العاملي التوكيدي للصومعة التنظيمية

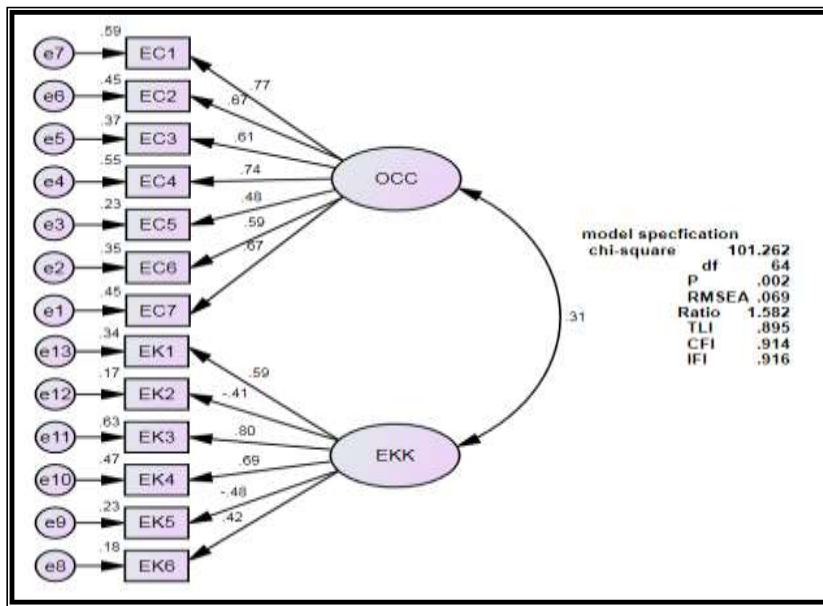
Items	Estimate	S.E.	C.R.	P
OA6	0.665	0.093	7.113	***
OA5	0.424	0.062	6.82	***
OA4	0.428	0.067	6.375	***
OA3	0.368	0.067	5.505	***
OA2	0.563	0.079	7.082	***
OA1	0.617	0.094	6.558	***
EP6	0.46	0.061	7.541	***
EP5	0.443	0.06	7.438	***
EP4	1.000	0.174	7.063	***
EP3	0.561	0.107	5.253	***
EP2	0.789	0.127	6.193	***
EP1	0.597	0.106	5.645	***

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos v.20

من الجدول (٣) لتقديرات التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الصومعة التنظيمية هناك صدق في تمثيل جميع فقرات الدراسة، وكما هو موضح إذ بلغت C.R تقديراً يزيد على الحدود الدنيا.

2. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس مناخ ادارة الخطأ:

وكما هو موضح في الشكل (٣) التحليل العاملي التوكيدي لفقرات مقياس مناخ ادارة الخطأ للتأكد من صدق المقياس ومدى تمثيل كل فقرة من فقرات المقياس للمتغير الرئيسي وكالاتي:



الشكل (٣)

التحليل العاملي التوكيدي لمقياس مناخ ادارة الخطأ

الشكل (٣) يوضح التحليل العاملي التوكيدي لمتغير مناخ إدارة الخطأ، وكما هو في الأنموذج هناك توافق لمعايير جودة المطابقة، كما ان فقرات كل بعد من ابعاد المقياس تظهر تشبعاً كافياً لغرض القيام باختبار فرضيات البحث وللتوضيح أكثر انظر للجدول (٤) والذي يبين تقديرات الأنموذج وكالاتي:

الجدول (٤)

تقديرات أنموذج التحليل العاملي التوكيدي لمناخ إدارة الخطأ

Items	Estimate	S.E.	C.R.	P
EC7	0.514	0.076	6.726	***
EC6	0.626	0.088	7.095	***
EC5	0.467	0.063	7.444	***
EC4	0.466	0.076	6.131	***
EC3	0.668	0.095	7.048	***
EC2	0.641	0.095	6.727	***
EC1	0.538	0.092	5.858	***
EK6	0.38	0.051	7.4	***

EK5	0.507	0.07	7.237	***
EK4	0.44	0.074	5.906	***
EK3	0.299	0.07	4.246	***
EK2	0.445	0.06	7.44	***
EK1	0.48	0.071	6.762	***

المصدر: نتائج برنامج Amos v.20

هناك صدق تمثيل فقرات متغير مناخ إدارة الخطأ كما هو موضح في الجدول (٤) المدرج آنفاً، إذ كان مستوى المعنوية أكبر من (0.001) كما كانت C.R أكبر من الحدود الدنيا.

ثالثاً: التحقق من ثبات المقياس Instrument Reliability:

وللتحقق من الاتساق الداخلي لكل فقرة من فقرات المقياس تم استخدام معامل Cronbach Alpha وكما هو موضح في الجدول (٥) الآتي:

الجدول (٥)

ثبات مقياس البحث

Cronbach Alpha	الأبعاد	المتغير الرئيسي
0.844	القلق التنظيمي	الصومعة التنظيمية
0.873	تصورات الموظف	
0.835	التفكير حول الخطأ	مناخ إدارة الخطأ
0.81	التواصل حول الخطأ	

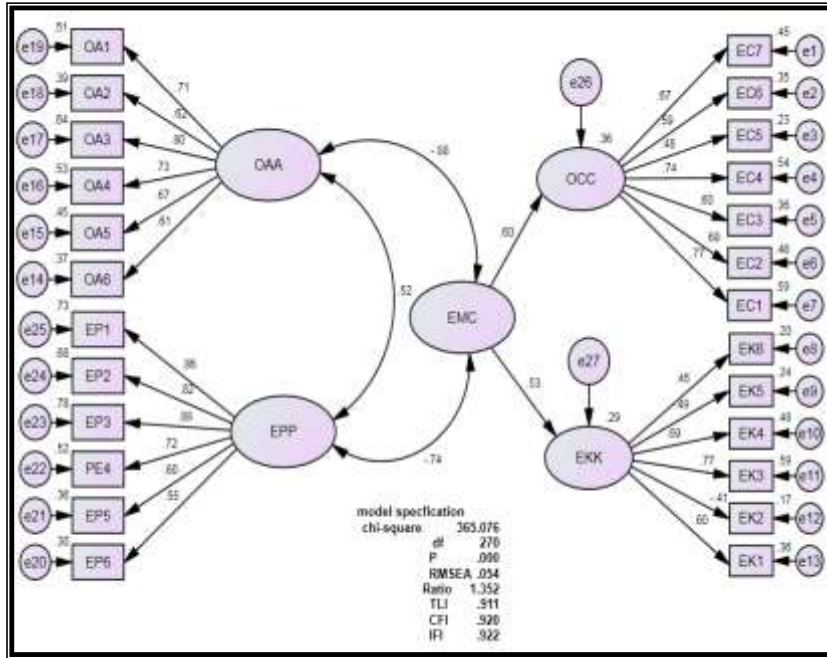
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة

استناداً لما تقدم في الجدول (٥) هناك اتساق داخلي لكل فقرات المقياس وهو ما يدل على صلاحيتها للتحليل الإحصائي.

رابعاً: اختبار فرضيات البحث:

١. اختبار فرضية الارتباط بين متغيرات الدراسة:

يمكن استخدام برنامج Amos v.20 لغرض التحقق من صحة فرضية الارتباط (الحكيم & القيصر، ٢٠١٥، ص: ٣٣٠)، وتنص فرضية الارتباط على "هناك علاقة ارتباط عكسية بين الصومعة التنظيمية ومناخ ادارة الخطأ" لغرض التحقق من هذه الفرضية تم اختبار طبيعة العلاقة بين الصومعة التنظيمية من خلال (القلق التنظيمي، والتصورات الشخصية)، ومناخ ادارة الخطأ من خلال (التفكير حول الخطأ، والتواصل حول الخطأ) والشكل (٤) المدرج في ادناه يوضح ذلك:



الشكل (٤)

أنموذج اختبار فرضية الارتباط

ان الشكل (٤) المذكور انفاً، يمثل أنموذج لاختبار فرضي لاختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة وكما هو موضح توجد علاقة ارتباط عكسية بين القلق التنظيمي ومناخ إدارة الخطأ إذ بلغ معامل الارتباط (-0.88)، في حين كانت هناك علاقة ارتباط عكسية أيضا بين التصورات الشخصية للموظف ومناخ إدارة الخطأ بمعامل ارتباط يقدر ب (-0.74)، وهو يؤكد صحة فرضية وجود علاقة عكسية بين متغيرات الدراسة، وكما هو موضح في الجدول (٦) الآتي:

الجدول (٦)

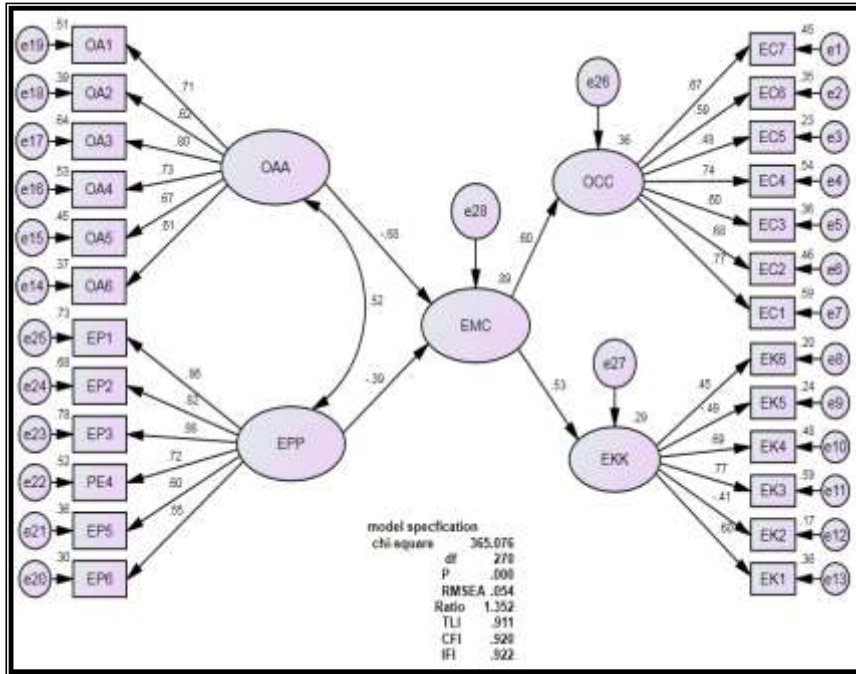
علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

			Estimate	S.E.	C.R.	P
OAA	<-->	EMC	-0.884	0.057	-3.733	***
EPP	<-->	EMC	-0.744	0.037	-3.403	***

المصدر: نتائج برنامج Amos v.20

٢. اختبار فرضية التأثير بين متغيرات البحث:

تنص الفرضية على "وجود علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين الصومعة التنظيمية ومناخ إدارة الخطأ" ويمكن التحقق من صحة هذه الفرضية من خلال الشكل (٥) الآتي:



الشكل (٥)

أنموذج اختبار فرضية التأثير بين متغيرات الدراسة

من خلال الشكل (٥) لأنموذج اختبار فرضية التأثير بين متغيري الدراسة، هناك علاقة تأثير عكسية بين الصومعة التنظيمية ومناخ إدارة الخطأ، وما يؤكد قبول الفرضية هي النتائج الظاهرة في الجدول (٧) الآتي وكما يلي:

الجدول (٧)
تقديرات فرضية التأثير لمتغيرات البحث

Items	Estimate	S.E.	C.R.	P
EC7	0.513	0.076	6.781	***
EC6	0.631	0.088	7.151	***
EC5	0.465	0.062	7.459	***
EC4	0.475	0.076	6.29	***
EC3	0.677	0.095	7.12	***
EC2	0.627	0.093	6.737	***
EC1	0.531	0.09	5.933	***
OA6	0.666	0.093	7.151	***
OA5	0.425	0.062	6.873	***
OA4	0.432	0.067	6.47	***
OA3	0.376	0.066	5.683	***
OA2	0.552	0.078	7.082	***
OA1	0.611	0.093	6.595	***
EP6	0.456	0.06	7.532	***
EP5	0.438	0.059	7.426	***
EP4	1.216	0.173	7.048	***
EP3	0.551	0.106	5.217	***
EP2	0.81	0.129	6.267	***
EP1	0.618	0.107	5.759	***
EK6	0.371	0.051	7.346	***
EK5	0.501	0.069	7.209	***
EK4	0.434	0.073	5.933	***
EK3	0.34	0.069	4.948	***
EK2	0.443	0.06	7.432	***
EK1	0.469	0.07	6.707	***

المصدر: نتائج برنامج Amos v.20 من الجدول (٧) الذي يبين تقديرات كل فقرة من فقرات مقياس الدراسة، وكما هو موضح هناك علاقة تأثير سلبي ذات دلالة إحصائية، إذ تجاوزت قيمة C.R الحدود الدنيا التي حددها Hair et al., (2010).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

- استناداً الى ما تقدم من جانب نظري فضلاً عن الجانب العملي هناك مجموعة من الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة وهي كالآتي:
1. التأثير السلبي للصومعة التنظيمية يرتبط بطبيعة عمل المنظمة أو الوظيفة فضلاً عن ظروف العمل.
 2. العوامل الشخصية يمكن ان تؤدي دوراً مهماً في التأثير على بمتغيرات البحث (الصومعة التنظيمية، ومناخ ادارة الخطأ)، بوصفها الخصائص الشخصية يمكن ان تحد من التأثير السلبي للمتغيرات التنظيمية.
 3. المرونة في كيفية معالجة الخطأ يمكن ان تؤدي دوراً مهماً في هذا المجال على مستوى المنظمة ككل أو الاقسام ووحدات الاعمال وصولاً الى المستوى الشخصي.
 4. يسهم الالتزام الشخصي والتنظيمي في فهم سبل تصحيح المسار بعد وقوع الأخطاء كقيلة في انقاذ المنظمات من الانحدار.
 5. وجود نظام معلومات فاعل يكفل توفير ردود فعل سريعة لغرض اتخاذ الاجراء المناسب في تجنب الأضرار الناتجة عن الخطأ من خلال اعتماد التكنولوجيا الحديثة في الدعم اللوجستي لمواجهة الخطأ وحتى بعد وقوع الخطأ.
 6. يمكن ان يكون تأثير الصومعة سلبياً أو ايجابياً تبعاً لمتطلبات العمل وسبل اتخاذ الاجراءات المعتمدة من قبل الادارة العليا والموظفين في كيفية سير العمل.

ثانياً: التوصيات:

- هناك جملة من النقاط التي توصي بها الدراسة الحالية وهي كالآتي:
1. ضرورة إجراء دراسات لغرض معرفة التأثير الايجابي للصومعة التنظيمية على مستوى المنظمة والموظف وكيفية زيادة هذا التأثير، فضلاً عن الفجوة المعرفية المتعلقة بهكذا دراسة المتغير في البيئة العراقية.
 2. من المهم معرفة كيفية إدارة الصومعة تبعاً للمتغيرات البيئية بالشكل الذي يخدم أهداف الموظف والإدارة، والتي تتطلب وجود سيطرة للإدارة العليا في كيفية التواصل، ووحدات الاعمال الاخرى في كيفية تحقيق اهداف المنظمة ككل.
 3. إجراء دراسات جديدة تسعى للتعرف على تأثير المتغيرات الشخصية في كل من مناخ إدارة الخطأ والصومعة التنظيمية.
 4. التدريب المستمر والتطوير للقدرات ضرورية عند مواجهة الأزمات والتقلبات التي تحدث في بيئة الأعمال.
 5. تكوين تصور ايجابي لدى الموظف تجاه المنظمة من خلال ربط نجاح الموظف في العمل مع نجاح المنظمة في أداء مهامها.

المصادر:

القران الكريم

أولاً: مواقع الانترنت:

١. الحكيم، ليث علي يوسف، القيصر، نتاليا احمد، (٢٠١٥) "الوضوح الاستراتيجي وعلاقته بالركود التنظيمي: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الأهلية العراقية". مجلة الغري للعلم الاقتصادي والإدارية، مجلد الثاني عشر/ العدد الخامس (٢٠١٥)، ص 296-339.

٢. عدنان، سنان؛ المياحي خالد & العوادي، حسن (٢٠١٦). "تحقيقات: واقع المصارف الاهلية في العراق...خبراء اقتصاديون: لا زالت المصارف الاهلية في العراق تؤدي مستوى ضعيفاً في دعم العمليات المالية والاقتصادية". الجريدة.

<http://www.aljaredah.com/paper.php?source=akbar&mlf=interpage&sid=16198>

٣. المدى، (٢٠١٦) "المصرف الأهلي العراقي.. انتقائية في التعامل وتسابق على مضاربات العملة"، جريدة سياسية يومية.

<http://www.almadapaper.net/ar/news/>

Second: Reference:

1. Cacciabue, P. C. (2004). Human error risk management for engineering systems: a methodology for design, safety assessment, accident investigation and training. Reliability Engineering & System Safety, 83(2), 229-240.
2. Casey, T. W., & Krauss, A. D. (2013). The role of effective error management practices in increasing miners' safety performance. Safety science, 60, 131-141.
3. Chen, L., Gable, G. G., & Hu, H. (2013). Communication and organizational social networks: a simulation model. Computational and Mathematical Organization Theory, 19(4), 460-479.
4. Cigularov, K. P., Chen, P. Y., & Rosecrance, J. (2010). The effects of error management climate and safety

- communication on safety: A multi-level study. *Accident Analysis & Prevention*, 42(5), 1498-1506.
5. Cilliers, F., & Greyvenstein, H. (2012). The impact of silo mentality on team identity: An organisational case study. *SA Journal of Industrial Psychology*, 38(2), 75-84.
 6. Diamond, M., & Allcorn, S. (2003). The cornerstone of psychoanalytic organizational analysis: Psychological reality, transference and counter-transference in the workplace. *Human Relations*, 56(4), 491-514.
 7. Fenwick, T., Seville, E., & Brunson, D. (2009). Reducing the Impact of Organisational Silos on Resilience: A Report on the impact of silos on resilience and how the impacts might be reduced.
 8. Gold, A., Gronewold, U., & Salterio, S. E. (2010). The Impact of Error-Management Climate, Error Type and Error Originator on Auditors' Reporting Errors Discovered on Audit Work Papers. SSRN Working Paper Series.
 9. Gold, A., Gronewold, U., & Salterio, S. E. (2013). Error management in audit firms: Error climate, type, and originator. *The Accounting Review*, 89(1), 303-330.
 10. Goodman, P. S., Ramanujam, R., Carroll, J. S., Edmondson, A. C., Hofmann, D. A., & Sutcliffe, K. M. (2011). Organizational errors: Directions for future research. *Research in Organizational Behavior*, 31, 151-176.
 11. Halonen, M., Kallio, K., Saari, E. (2011). "CROSSING THE BORDERS OF KNOWLEDGE SILOS IN SERVICE SCIENCE AND BUSINESS NETWORK". Taken from The Proceedings of The XXI ISPIM Conference 2010 Bilbao, P: 1..21.
 12. Jenkins, S. (2008). The truth about email marketing. FT Press.

13. Jerolmack, C. (2013). Who's worried about turkeys? How 'organisational silos' impede zoonotic disease surveillance. *Sociology of health & illness*, 35(2), 200-212.
14. Jones, L., Watson, B., Hobman, E., Bordia, P., Gallois, C., & Callan, V. J. (2008). Employee perceptions of organizational change: impact of hierarchical level. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(4), 294-316.
15. Katsaros, K., Tsirikas, A. N., & Bani, S. M. N. (2014). Exploring employees' perceptions, job-related attitudes and characteristics during a planned organizational change. *Int J Bus Sci Appl Manage*, 9, 36-50.
16. Keith, N., & Frese, M. (2008). Effectiveness of error management training: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 59.
17. Kol, G., Moran, S., Shpilka, A., & Yehudayoff, A. (2014, January). Direct sum fails for zero error average communication. In *Proceedings of the 5th conference on Innovations in theoretical computer science* (pp. 517-522).
18. Koster, F. (2014). When two worlds collide. Career satisfaction and altruistic organizational citizenship behavior. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 9(1), 1-12.
19. Kreindler, S. A., Dowd, D. A., Dana Star, N. O. A. H., & Gottschalk, T. (2012). Silos and social identity: the social identity approach as a framework for understanding and overcoming divisions in health care. *Milbank Quarterly*, 90(2), 347-374.
20. Kubany, E. S. (1997). Thinking errors, faulty conclusions, and cognitive therapy for trauma-related guilt. *National Center for Post-Traumatic Stress Disorder Clinical Quarterly*, 7(1), 6-8.

21. LaPoint, J. L. (2008). The effects of aviation-based error management training on perioperative safety attitudes (Doctoral dissertation, UNIVERSITY OF PHOENIX).
22. Lapoint, J. L. (2012). The effects of aviation error management training on perioperative safety attitudes. *International Journal of Business and Social Science*, 3(2).
23. Miller, A. R., & Tucker, C. (2014). Health information exchange, system size and information silos. *Journal of health economics*, 33, 28-42.
24. Ndegwa, M. K., De Groote, H., & Gitonga, Z. M. (2013). 89-Assessment of Metal Silo Business Up-Take among the CIMMYT-Trained Artisans in Kenya.
25. Ndegwa, M. K., De Groote, H., & Gitonga, Z. M. (2013). 89-Assessment of Metal Silo Business Up-Take among the CIMMYT-Trained Artisans in Kenya.
26. Perreault, S., Wainberg, J., & Luippold, B. L. (2012). Does Error-Management Climate Impact Auditor Reporting Decisions? An Investigation into the Inter-Organizational Effects of Tone-at-the-Top. An Investigation into the Inter-Organizational Effects of Tone-at-the-Top (December 21, 2012).
27. Raabe, B., Frese, M., & Beehr, T. A. (2007). Action regulation theory and career self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 70(2), 297-311.
28. Rose, A., Stimmel, J. & Oyhenart, J. (2008).”Breaking Down Silos: Bridging the Communications and Knowledge Gap between Departments to Implement Energy Efficiency in the Public Sector”. ACEEE Summer Study on Energy Efficiency in Buildings, P: 264/273.
29. Serrat, O. (2010). Bridging organizational silos. *Knowledge Solutions*, p: 1– 5.

30. Shahrokni, A., & Söderberg, J. (2015). Beyond Information Silos. *BigMDE* 2015, 63.
31. Sherstov, A. A. (2011). The unbounded-error communication complexity of symmetric functions. *Combinatorica*, 31(5), 583-614.
32. Stewart, R. H. (2014). Organizational silos within NCAA Divison I athletic departments. *THE UNIVERSITY OF NORTH CAROLINA AT CHAPEL HILL*.
33. Strategy, S. (2014). Improving performance by breaking down organizational silos–Understanding organizational barriers. p:1–10
34. Tulis, M. (2013). Error management behavior in classrooms: Teachers' responses to student mistakes. *Teaching and Teacher Education*, 33, 56-68.
35. 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.
36. 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.
37. Vatanpour, H., Khorramnia, A., & Forutan, N. (2013). Silo effect a prominence factor to decrease efficiency of pharmaceutical industry. *Iranian journal of pharmaceutical research: IJPR*, 12(Suppl), 207.

الملحق (١) استمارة استبيان البحث
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة التقنية الجنوبية
معهد تقني بصرة

السيد / السيدة المحترم

عزيزي المجيب

يرجى التفضل بالإجابة عن أسئلة الاستبانة المرافقة، التي تتكون من جزأين الجزء الأول خاص بالمعلومات الشخصية، والجزء الثاني بمتغيرات الدراسة، لذا يرجى منكم إعطاء الموافقة والاهتمام المناسب للمشاركة، إذ من المؤمل أن يكون لنتائج هذه الدراسة مساهمة فاعلة في معالجة العقبات التي تواجه قطاع التعليم العالي، علماً إن المعلومات التي ستقدمونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط مع بقاء هويتكم مجهولة. نجاح هذا البحث يعتمد إلى حد كبير على مساهماتكم القيمة وإجاباتكم الدقيقة والتي هي محل التقدير والامتنان العالي.
مع خالص التقدير،

الباحث

وانل حاتم ناصر حسين

WWW.weal.899@gmail.com

أ. المعلومات عامة:

التفاصيل	في المكان المناسب (✓) يرجى وضع علامة
الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى
الحالة الاجتماعية	<input type="checkbox"/> اعزب <input type="checkbox"/> متزوج <input type="checkbox"/> غير ذلك
العمر	<input type="checkbox"/> ٢٥ - ٣٥ <input type="checkbox"/> ٣٦ - ٤٥ <input type="checkbox"/> ٤٦ - ٥٥ <input type="checkbox"/> ٥٦ فأكثر
مستوى التعليم	<input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دكتوراه
عدد سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/> ٣١ - ٤٠ <input type="checkbox"/> ٢١ - ٣٠ <input type="checkbox"/> ١١ - ٢٠ <input type="checkbox"/> أقل من ١٠ <input type="checkbox"/> أكثر من ٤١

ب. متغيرات الدراسة
أولاً: الصومعة التنظيمية:

اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٥	٤	٣	٢	١

الرجاء ضع علامة (✓) في المربع المناسب لوجهة نظرك، ولكل العبارات الموجودة في الجدول أدناه.

أ. القلق التنظيمي:						
ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	أغلب الموظفين في شركتنا يعتمدون إلى.....					
١	توجيه اللوم لكل موظف يرتكب خطأ ولو كان بسيطاً.					
٢	هناك احكام كثيرة تصدر من الاخرين تكون ليست ذات قيمة.					
٣	هناك تردد في طلب المساعدة من الاخرين.					
٤	الابتعاد عن الاخرين واختيار العزلة كأسلوب لتجنب المشكلات.					
٥	ضرورة ان تكون جميع تصرفاتي مقبولة وتحقق الرضا لي.					
٦	مهما كانت الظروف يجب ان يكون العمل على أكمل وجه.					
ب. التصورات الشخصية:						
ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	أغلب الموظفين في شركتنا يعتمدون إلى.....					
١	لا اعتقد ان الوظيفة الحالية يمكن ان تحقق لي طموحاتي.					
٢	توقعي للفشل باستمرار لحياتي					

تشخيص مؤشرات الصومعة التنظيمية تجاه مناخ ادارة الخطأ.....

					الوظيفية والمصرف.
					من غير الممكن اعتبار الإدارة العليا والمسؤول المباشر قدوة لي في العمل.
					في حال تركي العمل بالتأكيد هناك وظيفة شاغرة تنتظرني.
					عدم الامتثال لبعض الأوامر تعود علي بالمنافع الشخصية.
					توجيهات مديري المباشر لا تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية لي.

ثانياً: مناخ إدارة الخطأ:

اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
٥	٤	٣	١

الرجاء ضع علامة (✓) في المربع المناسب لوجهة نظرك، ولكل العبارات الموجودة في الجدول الاتي.

أ. التفكير حول الخطأ:				
ت	العبارات	اتفق بشدة	محايد	لا اتفق بشدة
	أغلب الموظفين في شركتنا يعتمدون إلى.....			
١	التفكير بالمصالح الشخصية أكثر من المصالح التنظيمية والشخصية للآخرين.			
٢	عدم اشعور بالسعادة والثقة بالنفس لو تعرض بعض الموظفين لمواقف محرجة أمام الزملاء.			
٣	الاستمرار بالمحاولة وعدم أتوقف			

					لغرض تصحيح الخطأ.	
					لن أجد من يحبني لو ظهر ضعف أو فشل في بعض المواقف يؤدي الى الشعور بعدم الحب من الاخرين.	٤
					اعتقد أن مصائب العمل قد تكون لها فوائد في المستقبل.	٥
					القدرة على التحكم في التفكير والمشاعر حتى في حالة فقدان السيطرة على ما يحدث.	٦
					حتما يوجد بعض الموظفين أفضل وأكفاً من الاخرين في بعض الأمور.	٧
ب. التواصل حول الخطأ:						
					العبارات أغلب الموظفين في شركتنا يعمدون إلى.....	ت
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	طلب مساعدة الآخرين وعونهم لا يعني الشعور بالضعف.	١
					تعد الاجتماعات أداة فاعلة للتواصل حول مشكلات العمل.	٢
					طلب الإدارة العليا اراء الموظفين عامل مهم لحل المشكلات.	٣
					المعلومات التي تصل للموظف من قبل الإدارة العليا تكون في الوقت المناسب لمواجهة العقبات.	٤
					كثيرا ما تحل المشكلات المتعلقة بأداء عملك من خلال اتصالاتك بالإدارة.	٥
					التواصل مع مشرفي العمل تسهم في حل الكثير من العقبات.	٦