

**القيادة الخادمة وعلاقتها بإدارة الأخطاء التنظيمية
دراسة استطلاعية لآراء عينة من أساتذة جامعة
الكوفة – كلية التربية الأساسية**

**المدرس المساعد
امال كاظم مهدي
جامعة الكوفة - كلية التربية الأساسية**



القيادة الخادمة وعلاقتها بإدارة الأخطاء التنظيمية

دراسة استطلاعية لآراء عينة من أساتذة

جامعة الكوفة – كلية التربية الأساسية

**Serving Leadership And Its Relation To Management Of Organizational Errors – A
Survey Of The Views Of A Sample Of Professors Of Kufa University – Faculty Of
Basic Education**

**المدرس المساعد
امال كاظم مهدي
جامعة الكوفة - كلية التربية الأساسية**

المستخلص:

يهدف البحث الحالي الى تحديد دور القيادة الخادمة من خلال ما يمتلكه القائد الخادم من سمات وخصائص في إدارة الأخطاء التنظيمية ، من خلال عينة الدراسة التي اشتملت على عينة من أساتذة جامعة الكوفة – كلية التربية الأساسية تم توزيع (٥٦) استمارة استبيان على افراد العينة تم استعادة (٥٠) استمارة فقط صالحة للتحليل الاحصائي ، حددت الدراسة بفرضية رئيسية مفادها ان القيادة الخادمة تؤثر إيجابيا بإبعاد إدارة الاخطاء التنظيمية جمعت البيانات عن طريق استمارة الاستبانة التي تتكون من جزئين ، الجزء الأول يخص القيادة الخادمة اما الجزء

الثاني فيخص إدارة الأخطاء التنظيمية تم الاعتماد على عدد من الوسائل الإحصائية ، كالمتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معادلات النمذجة الهيكلية باستعمال برنامج Smart PLS ، لإثبات صحة الفرضية انفة الذكر ، اذ بينت النتائج صحة الفرضية الرئيسية والفرعية وتم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات لعل ابرزها ضرورة تبني القيادة الخادمة كنمط قيادي سلوكي من قبل اغلب أساتذة جامعة الكوفة لما له من تأثير في إدارة الأخطاء التنظيمية وكذلك حاجة جامعة الكوفة لاستثمار هذا النوع من القيادة الذي شغل تفكير الباحثين في علوم الإدارة .

المحور الاول : منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث :

هناك حاجة ماسة في المؤسسات اليوم الى وجود القائد الخادم الذي يتسم بالعديد من الخصائص والسمات والمهارات الفنية ويكون قادراً على الانخراط بوجهة نظره ولديه القدرة على العمل مع الآخرين عن طريق استعمال مبادئ العلاقات الإنسانية وترسيخها لإيجاد جو عمل تزدهر فيه القيم والمبادئ الإنسانية .

فالتغيرات السريعة والمنافسة المتصاعدة والتحديات الكبيرة والاعطاء التنظيمية قد جعلت المؤسسات تحتاج الى نماذج من القيادات الإدارية تمتلك اتجاهات فكرية حديثة ولديهم القدرة والامكانية في الارتقاء بأداء المنظمة من خلال التشجيع على الابداع والتمكين النفسي والعمل الاستباقي والابتكار ، وان النمط الذي من الممكن ان يلبي هذه الطموحات هو نمط القيادة الخادمة (الحسيني، ٢٠١٧)

لذلك فإن مشكلة البحث تكمن في ضرورة التعرف على القيادة الخادمة وعلاقتها بإدارة الأخطاء التنظيمية في كلية التربية الأساسية . ويمكن التعبير عن مشكلة البحث بالتساؤلات التالية:

١- ما مدى توافر ابعاد القيادة الخادمة لدى القيادات الإدارية والأكاديمية في المؤسسة المبحوثة.

- ٢- ما مستوى واهمية إدارة الأخطاء التنظيمية لدى أعضاء التدريسيين في المؤسسة المبحوثة .
- ٣- ما طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة وإدارة الأخطاء التنظيمية في المؤسسة المبحوثة.
- ٤- ما مدى تأثير القيادة الخادمة على ابعاد إدارة الأخطاء التنظيمية في المؤسسة المبحوثة.

ثانياً : اهداف البحث :

- ١- استعراض ابرز وجهات النظر للباحثين حول القيادة الخادمة وإدارة الأخطاء التنظيمية .
- ٢- بيان طبيعة دور القيادة الخادمة في إدارة الأخطاء التنظيمية .

ثالثاً : أهمية البحث :

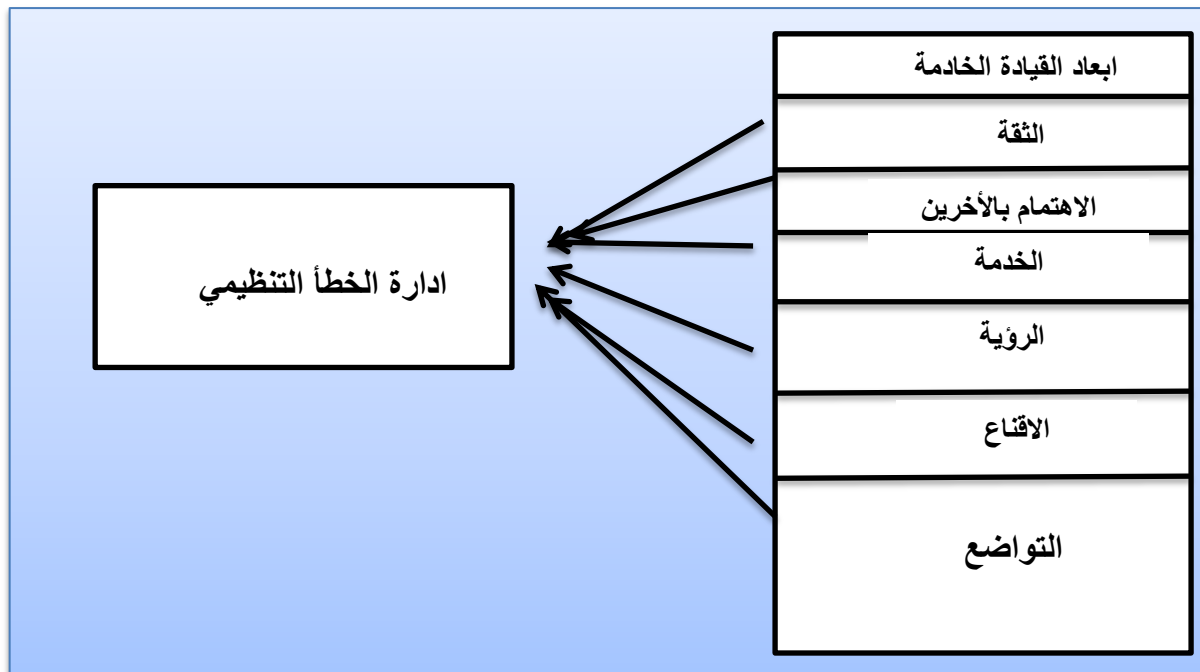
يستمد هذا البحث أهميته من خلال الموضوع الذي يتناوله (القيادة الخادمة وعلاقتها في إدارة الأخطاء التنظيمية) ، كما تتبع أهمية البحث من انه يبحث في موضوع القيادة الخادمة الذي تقتقر اليها الدراسات و انه مهم كونه يربط مفهوم القيادة الخادمة في إدارة الأخطاء التنظيمية ويقدم البحث الحالي مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي يمكن ان تغير واقع البيئة المبحوثة ويعد نقطة الارتكاز الأولى باتجاه تقديم عدد من المقترحات للبحوث المستقبلية المهمة بهذا المجال .

رابعاً :المخطط الفرضي للبحث :

تم تصميم نموذج افتراضي والذي يشير الى

القيادة الخادمة وعلاقتها بإدارة الأخطاء التنظيمية.....

وجود العلاقة بين ابعاد القيادة الخادمة بوصفها متغيرا مستقلا وابعاد إدارة الأخطاء التنظيمية بوصفه متغيرا تابعا وكما هو موضح في الشكل ادناه :



خامسا: فرضيات البحث :

تتنبثق من المخطط الفرضي للبحث مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية وعلى النحو الاتي :
الفرضية الرئيسة : "يوجد تأثير معنوي ايجابي للقيادة الخادمة في إدارة الأخطاء التنظيمية ".
وتتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الاتية :

- ١- يوجد تأثير معنوي ايجابي بين بعد الثقة وإدارة الأخطاء التنظيمية في المؤسسة المبحوثة.
- ٢- يوجد تأثير معنوي ايجابي بين بعد الاهتمام بالآخرين وإدارة الأخطاء التنظيمية في

المؤسسة المبحوثة.

- ٣- يوجد تأثير معنوي ايجابي بين بعد الخدمة وإدارة الأخطاء التنظيمية في المؤسسة المبحوثة.
- ٤- يوجد تأثير معنوي ايجابي بين بعد الرؤية وإدارة الأخطاء التنظيمية في المؤسسة المبحوثة.
- ٥- يوجد تأثير معنوي ايجابي بين بعد مهارات الاقناع وإدارة الأخطاء التنظيمية في المؤسسة المبحوثة.
- ٦- يوجد تأثير معنوي ايجابي بين بعد التواضع وإدارة الأخطاء التنظيمية في المؤسسة

القيادة الخادمة وعلاقتها بإدارة الأخطاء التنظيمية.....

المبحوثة.

سادسا: حدود البحث

١- الحدود البشرية : اقتصر تطبيق هذا البحث على هيئة أعضاء التدريس في عينة لكلية التربية الأساسية.

٢- الحدود الزمنية: تم اجراء هذا البحث خلال المدة الواقعة ما بين كانون الثاني ٢٠١٩ ولغاية أيار ٢٠١٩.

سابعا: مقياس البحث

تم اعداد مقياس البحث الحالي والمكون من (٤٦) فقرة لقياس متغيرين هي (القيادة الخادمة ، إدارة الأخطاء التنظيمية) عبر تبني مقياس (Tired, 2015) والمؤلف من (٢٩) فقرة لقياس متغير القيادة الخادمة والمكون من ستة ابعاد وهي (الثقة ، الاهتمام بالآخرين ، الخدمة ، الرؤية ، مهارات الاقتناع ، التواضع) وكذلك تبني مقياس (العطوي والحسيني ، ٢٠١٧) لقياس متغير إدارة الأخطاء التنظيمية والمكون من (١٧) فقرة .

ثامنا :أداة البحث

صممت الباحثة استبانة على شكل استمارة وزعت بصورة عشوائية ومباشرة للمدة من (٢٠١٩/٢/١) الى (٢٠١٩/٢/١٥) على عدد من أساتذة جامعة الكوفة - كلية التربية الأساسية واعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت ذي التدرج الخماسي Point Likert – Five (لا اتفق

تماما ، لا اتفق ، محايد ، اتفق ، اتفق تماما) مقسمة على محورين (الأول يتعلق بالقيادة الخادمة ويتألف من (٢٩) فقرة ، والثاني يتعلق بإدارة الأخطاء التنظيمية ويتألف من (١٧) فقرة.

تاسعا: مجتمع البحث وعينته:

في أدناه بيان مفصل لمجتمع وعينة البحث الحالي وكما يأتي:
أ. مجتمع البحث:

لإتمام متطلبات البحث الحالي، قامت الباحثة بالاستعانة بأراء أساتذة كلية التربية الأساسية- جامعة الكوفة وذلك لدرابتهم وإدراكهم للعوامل والمتغيرات ، التي قد تؤثر في بيئة عملهم بصورة عامة ومتغيرات البحث الحالي بصورة خاصة .

ب. عينة البحث:

لضمان الحصول على نتائج دقيقة للبحث الحالي، قام الباحث بتوزيع (٥٦) إستبانة على عدد من أساتذة كلية التربية الأساسية - جامعة الكوفة وبصورة عشوائية .

المحور الثاني / الاطار النظري للبحث

المبحث الأول :القيادة الخادمة Servant leadership

أولا : مفهوم القيادة الخادمة :

لا يعد مفهوم القيادة الخادمة غريبا عن مجتمعاتنا الشرقية فهو يستلم مبادئه من القيم الإسلامية العميقة الجذور في الفكر الإسلامي

القيادة الخادمة وعلاقتها بإدارة الأخطاء التنظيمية.....

هو الطريق الأقرب دائماً لمن يفكر بشأن القيادة ، ويذهب الى بعض التفصيل في وصف القيادة الخادمة فهي أولاً عملية خلق فرص ثم تصدر الامكانية وإزالة العقبات وتشجيع النمو والتزود بالتوجيه .

ثانياً : أهمية القيادة الخادمة:-

ان المنظمات المدارة بالقيادة الخادمة تكون قادرة على خدمة الزبائن بشكل افضل وهي لا تستطيع ان تفعل ذلك دون ان تهتم بحاجات العاملين في المنظمة فالقيادة الخادمة تساهم في تأسيس ثقافة خدمة الآخرين سواء داخل المنظمة او خارجها (صالح وليث ، ٢٠١٤ : ٩٢).

وللقيادة الخادمة أهمية كبيرة في المؤسسات كونها تهتم بالدرجة الأولى بخدمة وتنمية رأس المال البشري التي تحتاج اليها جميع المؤسسات بدون استثناء من اجل تحقيق أهدافهم فهي لا تعمل على الاستجابة لاحتياجاتها الذاتية فحسب ولكنها تعمل على غرس خصلة التعلم المستمر في التابعين من خلال ما تهب لهم من شعور بالاستقلالية والنمو

(ده رون ، ٢٠١٨ : ٢٣٦) .

اما (متعب ، ٢٠١٥ : ٨) فقد أوضح أهمية القيادة الخادمة من خلال الاتي :-

١- على مستوى المنظمة : تحقيق مستوى أداء تنظيمي اعلى في ظل القيادة الخادمة التي تركز على احتياجات الناس سواء كانوا تابعين او

حيث كان اعظم من جسد هذا النموذج الرائع في القيادة هو رسول الله محمد (ص) في الاهتمام بأصحابه على تلبية احتياجاتهم وتمكنهم في الوصول اليها (متعب ، ٢٠١٥ : ٨).

فالقيادة الخادمة هي أسلوب فاعل للقيادة يساعد القائد والمنظمة على تحولهم من حالة الزعامة والتسلط الى خدمة العاملين لتحقيق طموحاتهم من خلال استخدام القائد الخادم قوتين تأثيريتين هما القوة الرسمية من خلال التحديد والتعريف الدقيق بمهام وواجبات وحقوق العاملين وموقعهم على خارطة التنظيمية وتوفير بيئة عمل ونشر ثقافة منتظمة تتسم بالثقة والاحترام المتبادل بين القائد الخادم والعاملين ومن بعدها يستفاد من قوة الشخصية لديه في تحفيز ومتابعة وتقييم الافراد العاملين ومكافأة المتميزين منهم (اليمني ، ٢٠١٨ : ٢٩٨).

ومن جانب اخر أوضح (صالح وليث ، ٢٠١٤ : ٩٠) فلسفة القيادة الخادمة بأنها بيئة مفتوحة حيث يبدو الناس مرتاحين كل شخص عنده صوت مسموع واعمال تؤدي بمهارة وتعاون، وصدق ،وتخطيط للعمليات ، ولهذا فهو يذكر بأن نموذج قيادة الخادم في نزاع مع النظريات التي تحمل قيم الذاتية والفردية ، القائد الخادم لا يستطيع العمل وحده لإنجاز الأهداف هو يجب ان يعمل بالتعاون مع الآخرين فهكذا تتطلب الخدمة ويذكر أيضا بأن نموذج القيادة الخادمة

القيادة الخادمة وعلاقتها بإدارة الأخطاء التنظيمية.....

١- الثقة : هي قدرة القائد الخادم على خلق المناخ التنظيمي الذي يسهل التعاون المؤدي الى زيادة مستويات الخدمة سواء من التابعين الى القائد ام من القائد الى تابعيه.

٢- الاهتمام بالآخرين : التعاطف من قبل القائد الخادم ومحاولته فهم الآخرين وقبولهم والاعتراف بخصوصيتهم الروحية وإظهار النوايا الحسنة تجاههم كأشخاص .

٣- الخدمة : جزء من شخصية القائد ، احترام اعلی للذات وأداء احسن من قبله اتجاه التابعين والمجتمع والمنظمة التي يكون مسؤولا امامها عن النتائج التي يحققها .

٤- الرؤية : هي اهم ما يميز القائد الخادم من غيره من حيث الإحساس بالمجهول والقدرة على تقديم رؤية استراتيجية للمنظمة وجعل الآخرين يؤمنون بقدراته ، التنبؤ بما يصعب التنبؤ به لتحقيق الأهداف المرجوة.

٥- مهارات الاقناع : درة القائد الخادم على إيصال الآخرين الى استشعار الصواب فيما يفعلونه او يؤمنون به عن طريق استعمال تفسيرات وحجج منطقية وواقعية قادرا على التأثير بهم .

٦- التواصل :تمكن القائد من ممارسة الخدمة تجاه الآخرين والاحساس بهم وإنجازاتهم والحد من الاثار السلبية المترتبة على تقديم المصلحة الذاتية .

مستفيدين من اعمال المنظمة.

٢- على مستوى المجتمع : تبرز أهمية القيادة الخادمة على مستوى المجتمع كونها تنادي بالفضائل الإنسانية التي تحتاجها المجتمعات المختلفة .

٣- على مستوى التابعين : تكمن أهمية القيادة الخادمة من كونها تهتم بالدرجة الأولى بالتابعين فهي تحقق لهم احترام الذات الإنسانية وتمنحهم الشعور بالاستقلالية ، الاعتراف بإنجازاتهم وتقدير جهودهم وتقييم أعمالهم والتعاطف معهم .

ثالثا : ابعاد القيادة الخادمة:-

اعتمد البحث الحالي على مقياس (متعب ٢٠١٥،) المتمثلة ابعاده (الثقة - الاهتمام بالآخرين - الخدمة - الرؤية - الاقناع - التواصل) .

واعتمدت دراسة (متعب ٢٠١٥) التي تم اعتمادها في البحث الحالي في بناء فقرات المقياس على العديد من الدراسات ومنها Barbut, E.J& Wheeler,D(2006) ودراسة Hunter,C,J(2006) ودراسة

Patterson,K,A(2006) وفيما يلي توضيح لكل بعد من الابعاد التي اعتمدها البحث الحالي :

حدد (متعب ٢٠١٥ : ٩) ستة ابعاد للقيادة الخادمة :-

القيادة الخادمة وعلاقتها بإدارة الأخطاء التنظيمية

وأضاف (ليمني واحد، ٢٠١٨: ٣٠٠) ابعاد للقيادة الخادمة وهي كالآتي :

١- خدمة العاملين : التي تشير الى ان من اهم سلوكيات القيادة الخادمة هو سلوك خدمة العاملين والذي يساعد في حل العديد من المشاكل التي تواجهها المنظمة على صعيد أولئك العاملين ومنها المشاكل والمشاحنات التي يمكن ان تحدث بين قسم وآخر في المنظمة (مثل الإنتاج والتسويق) وبالتالي يظهر هنا دور القائد الخادم في الاصغاء والتعاطف مع كل الأطراف وتفهم جوهر المشكلة وكيفية حلها بشكل يرضي جميع الأطراف وبما يتماشى مع اهداف ومصالح المنظمة.

٢- التعامل الأخلاقي مع العاملين :لقد كان التركيز سابقا في بناء القيادات الإدارية منصباً بشكل عام على تطوير مهاراتهم ومعارفهم وتنمية قدراتهم على تحليل المعطيات المادية الملموسة في منظمات الاعمال لكن دون تبصر كافي للمتغيرات اللامادية المحيطة بها يضاف الى ذلك فقد كان سابقا الانشغال بالجوانب والابعاد التقنية للعملية الإدارية والقيادية على حساب الجوانب والابعاد القيمية والأخلاقية للقيادة وهذا الامر سبب الكثير من المعضلات لتلك القيادات ومن ثم ظهرت القيادة الخادمة كمعالجة وحل لتلك المعضلات عن طريق المزوجة والاندماج بين بعدي البراعة والحدق المعرفي والتقني من

جهة والالتزام بالمنظومة القيمية والأخلاقية من جهة أخرى .

٣- التحفيز والتأثير الملهم للعاملين : يعد سلوك الاقناع من سلوكيات القائد الخادم اذ يعرف هذا السلوك على انه سعي القائد الخادم نحو التحفيز والتأثير للعاملين باتجاه تنفيذ المهام والواجبات الموكلة اليهم بصورة إيجابية بدل اذعانهم بالإكراه على تنفيذها لذا فإن القائد الخادم يجب ان تكون لديه القدرة على إيصال الرؤية الاستراتيجية للمنظمة الى نفوس واذهان العاملين وتحفيزهم والهامهم لإنجازها على ارض الواقع بصورة إبداعية .

٤- تمكين العاملين : يعد سلوك تمكين العاملين عاملاً أساسياً ومهم في القيادة الخادمة لأنه العلامة الفاصلة للتمييز بين القيادة التحويلية والقيادة الخادمة اذ تسعى القيادة التحويلية من خلال التمكين الى تحقيق الأهداف التنظيمية في حين ان القيادة الخادمة تسعى من خلال تمكين العاملين الى تطويرهم وتحفيزهم ولذلك يعرف سلوك تمكين العاملين من خلال القيادة الخادمة على انه السماح للأفراد العاملين بأداء لواجبات المناطة بهم من خلال تدريبهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم نحو الافضل باتجاه تحقيق احلامهم واهدافهم على ارض الواقع ولهذا يعد سلوك التمكين ذو أهمية كبيرة لاستدامة منظمات الاعمال في ظل التطورات والتغيرات المتنوعة

القيادة الخادمة وعلاقتها بإدارة الأخطاء التنظيمية

التي تشهدها بيئة الاعمال في عصرنا الحالي .
٥- بناء مجتمع منظمي مترابط : يختتم رائد القيادة الخادمة (Spears, ٢٠٠٢) استعراضه لسلوكيات القيادة الخادمة بأخر سلوك وهو بناء مجتمع منظمي مترابط فالمجتمع (مدنيا كان ام منظميا) الذي لا تسوده السلوكيات الأخلاقية والاجتماعية الاصلية كاحترام والتقدير والثقة والصدق ، لذا فقد ركزت دوما أبحاث ودراسات القيادة الخادمة على ضرورة مساهمة القائد الخادم ببناء مجتمع منظمي مترابط من العاملين تغلب عليه أواصر المحبة والتعاون والقيم الأخلاقية والاجتماعية المثلى .

المبحث الثاني

إدارة الاخطاء التنظيمية

Management of organizational errors

أولاً: مفهوم إدارة الاخطاء التنظيمية

ان البشر يفعلون الأخطاء في كل يوم وفي كل ساعة ، فهم يرتكبون الأخطاء أثناء تفاعلهم مع الناس، وهم يقومون بأنشطتهم اليومية في العمل وتنقسم الأخطاء التي يقوم بها الناس الى نوعين، النوع الأول ، الأخطاء المطبعية أو زلات اللسان، وتكون غير ضارة ويمكن تصحيحها بكل سهولة اما النوع الآخر، هناك أخطاء ذات عواقب وخيمة قد تصل إلى كارثة، مثل حوادث

الطائرات أو انفجار المفاعلات النووية أو إرسال مصرف رئيسي إلى الإفلاس وقد تكون هناك أخطاء أخرى مزعجة بالنسبة لأولئك الذين يتعاملون مع عواقب الخطأ في مكان العمل في إحدى المنظمات، قد تتطوي مثل هذه الأخطاء، على سبيل المثال، على فقدان جزء مهم من المعلومات، أو ضياع طلبية معينة، أو قرار توظيف فاشل، أو إرسال رسالة إلكترونية إلى شخص بالخطأ وتعد الأزمة المالية الحديثة من الأمثلة التي توضح كيف يمكن ان تؤدي الأخطاء إلى حدوث كارثة، والتي كانت على الأرجح نتيجة لمجموعة من الأخطاء والانتهاكات الكثيرة (العطوي ، الحسيني ٢٠١٧، ص٧).

وتعرف الأخطاء بأنها تلك المناسبات التي فشل فيها تسلسل مخطط للأنشطة النفسية او البدنية لتحقيق النتيجة المرجوة منها وخصوصا عندما لا تعزى هذه الإخفاقات الى تدخل احد أنواع التغيير (Dyck&Frese 1999,p.59) وان الأخطاء التي تحدث على أساس نظرية تنظيم الإجراءات ،تحدث فقط في الاعمال الموجهة نحو الأهداف مما يعني الإنجاز الفاشل للهدف يمكن تجنبه ، وبما ان الأخطاء لا يمكن تجنبها تماماً فأن ثقافة الخطأ الإيجابي يجب ان تسود في حين ان نهج الوقاية من الأخطاء يضع أخطاء أخرى مثل تخيل الاحداث السلبية مثل

القيادة الخادمة وعلاقتها بإدارة الأخطاء التنظيمية.....

الأخطاء امر مستحيل وله اثار سلبية ، ومع ذلك من اجل الحفاظ على الميزة التنافسية تحتاج المنظمات الى كلا النوعين لتحقيق النجاح على المدى الطويل بالإضافة الى التكيف والابتكار وتعزيز عواقب الخطأ الإيجابي Dyck & Frese(1999,p.60).

تحتاج المنظمات الى انشاء ثقافة إدارة الأخطاء التي تضمن الكشف عن الأخطاء والاتصال بها ويكتسي ذلك أهمية في البيئات المعرفية وخصوصا في مجالات العمل المعقدة جداً لأن تنظيم العمل القائم عل أساس المعرفة يتضمن العديد من الأخطاء سواء على مستوى الفكري او الذاكرة او أخطاء التقييم وهذه الأخطاء تحتاج المزيد من الوقت للكشف عنها ومزيد من الدعم الخارجي لتصحيح الخطأ(Tabea & Ulf 2013,p.67) وكشفت الأبحاث وجود علاقة إيجابية بين عدد الاخطاء المكتشفة وأداء الفرق واتضح ان الفرق عالية الأداء ذكرت العديد من الأخطاء أي كانت اكثر استعداداً للإبلاغ عنها وان هذه الفرق لديها مناخ خطأ افضل مما سمح لهم التحدث عن اخطائهم وبدورها زاد الكشف عنها مما وفر فرصة اكثر للتصحيح .

ثانيا :أهمية إدارة الاخطاء التنظيمية:

**The importance of
managing organizational**

الكوارث ومحاولة تجنبها في المقدمة ، لكن من خلال ثقافة إدارة الخطأ يمكن التمييز بين الأخطاء وعواقبها والحد من العواقب السلبية للخطأ وزيادة العواقب الإيجابية المحتملة للأخطاء على المدى الطويل وثقافة إدارة الأخطاء تشمل الممارسات التنظيمية المتعلقة بالإبلاغ عن الأخطاء ، وتبادل معرفة الخطأ للمساعدة في حالات الخطأ والكشف عنها بسرعة (Tabea & Ulf 2013,p.67) وان الأخطاء لها مضاعفات مزدوجة من ناحية ان الأخطاء يمكن ان تساهم في عواقب وخيمة مثل الحوادث ومن ناحية أخرى يتفق معظم الناس على انه يمكن للمرء ان يتعلم بسهولة من الأخطاء وبالتالي فإن الأخطاء هي المادة الخام لمنظمة تعليمية وهذه المضاعفات المزدوجة أظهرت نوعين من طرق التعامل مع الأخطاء في مكان العمل النوع الأول يطلق عليه العزوف عن الخطأ اما النوع الثاني ثقافة إدارة الخطأ حيث يمكن توضيح النوع الأول بأن المنظمات تفعل الأشياء بدون أخطاء من خلال استغلال الأساليب التي اثبت نجاحها مع السعي الى تحسينها ، اما النوع الثاني ينطوي على ان الأخطاء توفر للمنظمات فرص للتعلم ولكن هناك نهج شائع الاستخدام هو منع الخطأ نفسه لكن هذه الاستراتيجية غير مناسبة لدعم اهداف السيطرة والتعلم حيث ان القضاء التام على

errors

ان انشاء ثقافة إدارة الخطأ يضمن تعلم المزيد سواء على مستوى الفرد او الفريق او التنظيم وذلك لأن الأخطاء توفر فرص فريدة للتعلم ، لأن عندما يتم تبادل المعلومات حول الأخطاء داخل المنظمات والاتصال المفتوح الذي يحدث حول الأخطاء ينشأ عنه الكشف السريع عن الخطأ بالإضافة الى جودة التصحيح ، والموظفين يصبحون اكثر ميلاً لاستكشاف وتجربة الابتكار مما يؤدي الى نتائج افضل وفيما يلي اهم الأسباب التي تجعل ثقافة إدارة الأخطاء اكثر أهمية :

أولاً: وسيلة فعالة لتحفيز السلوك الأخلاقي بين الموظفين .

ثانياً : تقدم نوعية افضل من الخدمات للعملاء .

ثالثاً :أداء افضل للشركات ، وبالتالي فإن ارتكاب الأخطاء والتعلم من هذه الأخطاء يوفر إمكانية فريدة لزيادة القدرة على التعلم لدى المنظمة.

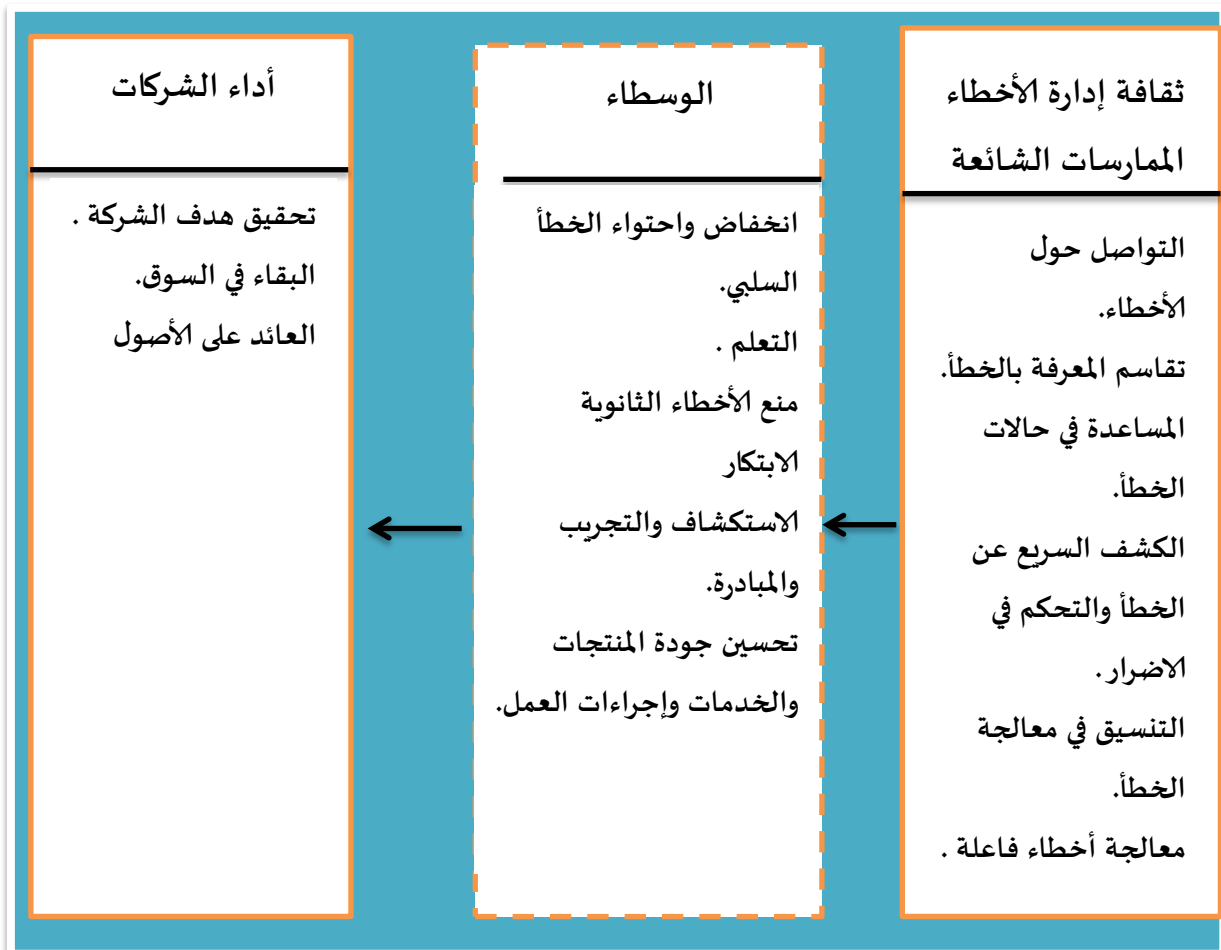
حيث تشير الثقافة التنظيمية الى القيم والقواعد والافتراضات المشتركة ، وشملت البحوث الحديثة أيضاً الممارسات المشتركة وبالتالي فهي تشمل المواقف التنظيمية اتجاه الأخطاء حيث تتشارك الثقافة التنظيمية مع ثقافة إدارة الأخطاء من خلال تعزيز التواصل المفتوح والتي يتيح

تقاسم المعرفة للمساعدة في حالات الخطأ والكشف عنها والتعامل معها بسرعة (Tabea 2013,p67 & Ulf) كما تعرف الاخطاء أيضاً بأنها استراتيجية مناسبة لدعم كل من اهداف السيطرة (تجنب العواقب السلبية) والتعلم (تعزيز الخطأ الإيجابي) وبما ان من الاستحالة تجنب الأخطاء نهائياً فإن إمكانية حدوثها متاحة وهذا يعني يمكن تجنب عواقب الخطأ السلبي دون تجنب الخطأ نفسه (هدف السيطرة) وانه يمكن تعزيز عواقب الخطأ الإيجابي (هدف التعلم)(Dyck & Frese 1999,p.59) وتتبع فلسفة إدارة الأخطاء من ميول اغلب المنظمات الى معاقبة الموظفين متى ما حدثت الأخطاء وهذه الممارسات بدورها تحد من الاتصالات حول مثل هذه الحوادث وهو امر ضار بالمنظمة وخاصة ان الناس مترددين بطبعهم في الحديث عن اخطاءهم لانهم يعرفون ان ذلك سيؤدي الى ادانتهم بصفات سلبية لسماتهم الشخصية الغير مرغوبة مثل انعدام المعرفة والذكاء المنخفض لذا يجب على إدارة الخطأ التنظيمي ان تعمل جاهدة ضد هذه التحيزات من خلال مكافأة الاتصالات عن الأخطاء وتثبيط العقوبات وتعزيز عواقب الخطأ الإيجابي (van et al 2005,1230) Dyck., ويبين الشكل الموضح ادناه ثقافة إدارة الأخطاء التي تشمل درجة عالية من التواصل

القيادة الخادمة وعلاقتها بإدارة الأخطاء التنظيمية.....

واكتشافه امر بالغ الأهمية والاختفاء التي لم يتم اكتشافها بسرعة ينتج عنها عواقب سلبية اشد من الأخطاء التي تم اكتشافها بسرعة ، ولهذا أوضح المربع ذات الخطوط المنقوطة ان ثقافة إدارة الأخطاء من المرجح تقلل الأخطاء او على الأقل سهولة احتواءها لأن الناس في هذه المنظمات يعرفون ان الأخطاء سوف تظهر عاجلا او اجلا وبالتالي بالإمكان السيطرة على الاضرار المحتملة والناجمة عن الأخطاء .

حول الأخطاء لكي تسمح بالمعرفة المشتركة حول الأخطاء والمساعدة في حالات الخطأ والكشف السريع عنها والتعامل معها لأن الناس في ثقافة إدارة الخطأ يتحدثون بحرية عن اخطائهم وهذا يسمح بالتطوير المتبادل وفهم الحالات الشديدة (مصادر الأخطاء) ووضع الاستراتيجيات الفعالة لمعالجتها والاتصال المفتوح يساعد في الكشف السريع عن الأخطاء والتعامل معها لأن الوقت بين وقوع الخطأ



القيادة الخادمة وعلاقتها بإدارة الأخطاء التنظيمية.....

"ثقافة إدارة الخطأ واثارها المحتملة وتمثل الخطوط المنقوشة الى هؤلاء الوسطاء"

Sources: 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 , p.1229-1230.

أولاً: التحليل الوصفي

يكشف الجدول (٢) عن التحليل الوصفي للمقياس وباستخدام المعدل كمقياس للنزعة المركزية واستخدام الانحراف المعياري كمقياس لتشتت البيانات، لقد أظهرت نتائج المعدل تجاوز كافة فقرات متغير القيادة الخادمة للوسط الفرضي البالغ (٣) (عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي) وهذا يدل على انتشار كافة الفقرات والمتغير الكلي في المنظمة قيد الدراسة، كما كانت فقرات متغير إدارة الخطأ اكبر من الوسط الفرضي وبالتالي فانه يدل أيضا على انتشار فقرات هذا المتغير في المنظمة المبحوثة، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي نسب متدنية من الانحراف المعياري مما يدل دقة إجابات المستجيبين وفهمهم للفقرات.

ان المنظمات الناجحة وضعت إجراءات ناجحة (أخطاء اقل ، اهتمام اقل بالأخطاء) كما ان ردود الأفعال السلبية من الأخطاء اقل وضوحا وكل ذلك يؤدي الى النجاح في المستقبل وان المناخ المفتوح الذي يتسم بالاستعداد في التبليغ عن الأخطاء ومناقشتها ربما حفز على التعلم من الأخطاء.

المبحث الثالث – التحليل الاحصائي

اعتمدت الدراسة التحليل الوصفي بما يتضمنه من مقاييس النزعة المركزية والتشتت باستخدام برنامج SPSS، كما تم استخدام نمذجة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) *Partial Least Squares* من خلال برنامج SmartPLS.

القيادة الخادمة وعلاقتها بإدارة الأخطاء التنظيمية

جدول (٢) التحليل الوصفي لفقرات المقياس

المتغير	البعد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة الخادمة SL	الثقة	TR1	4.36	0.52
		TR2	4.3	0.539
		TR3	4.24	0.55
		TR4	4.26	0.594
		TR5	4.16	0.578
		الكلي	4.264	0.453
	الاهتمام بالآخرين	IO1	4.26	0.658
		IO2	4.28	0.776
		IO3	4.26	0.687
		IO4	4.28	0.601
		IO5	4.16	0.543
		الكلي	4.248	0.552
	الخدمة	SE1	4.2	0.529
		SE2	4.16	0.644
		SE3	3.96	0.848
		SE4	4.3	0.539
		الكلي	4.155	0.565
	الرؤية	VI1	4.06	0.645
		VI2	4.4	0.6
		VI3	4.32	0.614
		VI4	4.26	0.658
		VI5	3.56	0.898
		الكلي	4.12	0.438
	مهارات الاقناع	PS1	4.18	0.623
		PS2	3.94	0.858
		PS3	4.14	0.775
		PS4	4.36	0.52
		PS5	4.08	0.717
		الكلي	4.14	0.513

القيادة الخادمة وعلاقتها بإدارة الأخطاء التنظيمية

0.52	4.36	M1	التواضع	
0.494	4.42	M2		
0.458	4.3	M3		
0.514	4.34	M4		
0.567	4.28	M5		
0.406	4.34	الكلية		
0.413	4.211	الكلية		
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	البعد	المتغير
0.758	4.16	CM1	إدارة الأخطاء التنظيمية CM	
0.546	4.32	CM2		
0.539	4.3	CM3		
0.508	4.32	CM4		
0.52	4.36	CM5		
0.5	4.3	CM6		
0.49	4.4	CM7		
0.494	4.42	CM8		
0.52	4.36	CM9		
0.514	4.34	CM10		
0.458	4.1	CM11		
0.475	4.12	CM12		
0.502	4.22	CM13		
0.599	3.96	CM14		
0.458	4.1	CM15		
0.539	4.1	CM16		
0.49	4.2	CM17		
0.395	4.24	الكلية		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

القيادة الخادمة وعلاقتها بإدارة الأخطاء التنظيمية.....

ثانياً: تقييم انموذج المقياس

انموذج القياس في نمذجة المربعات الصغرى وفقاً لـ (Hair et al، ٢٠١٤) من خلال أربعة معايير وكما يظهر في الجدول (٣):

يعد تقييم جودة المقياس أو ما يسمى بانموذج القياس من الخطوات الأساسية للتحليل والتي تسبق عملية اختبار الفرضيات، ويتم تقييم

جدول (٣) معايير تقييم انموذج القياس

المعيار	الغرض	الحد الأدنى المقبول
معامل كرونباخ الفا	اختبار ثبات واتساق المقياس	0.7
الثبات المركب	اختبار ثبات واتساق المقياس	0.6
ثبات الفقرة (التشبعات)	اختبار صدق المقياس	0.6
متوسط التباين المستخلص (AVE)	اختبار صدق المقياس	0.5

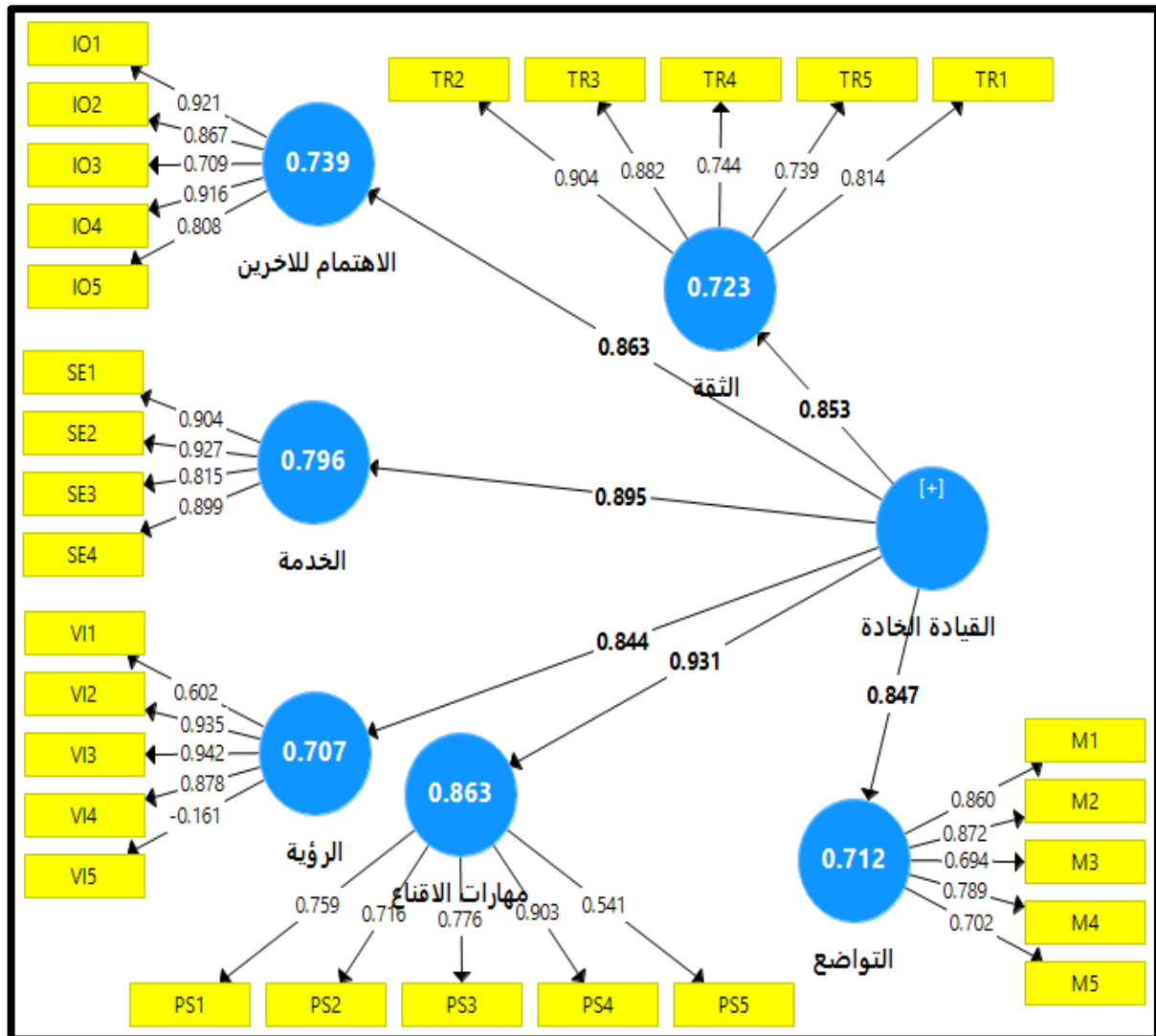
المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى

Hair, J. (2014). *A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE.

١- تقييم انموذج القياس لمتغير القيادة الخادمة

باستخدام برنامج SmartPLS تم بناء انموذج القياس والذي يظهر في الشكل (٢) والذي يستعرض نتائج الجدول (٤):

القيادة الخادمة وعلاقتها بإدارة الأخطاء التنظيمية



شكل (٢) انموذج القياس لمتغير القيادة الخادمة

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

ملاحظة: الأرقام في الأسهم تمثل التشبعات (ثبات الفقرة)

القيادة الخادمة وعلاقتها بإدارة الأخطاء التنظيمية

جدول (٤) نتائج اختبار انموذج القياس

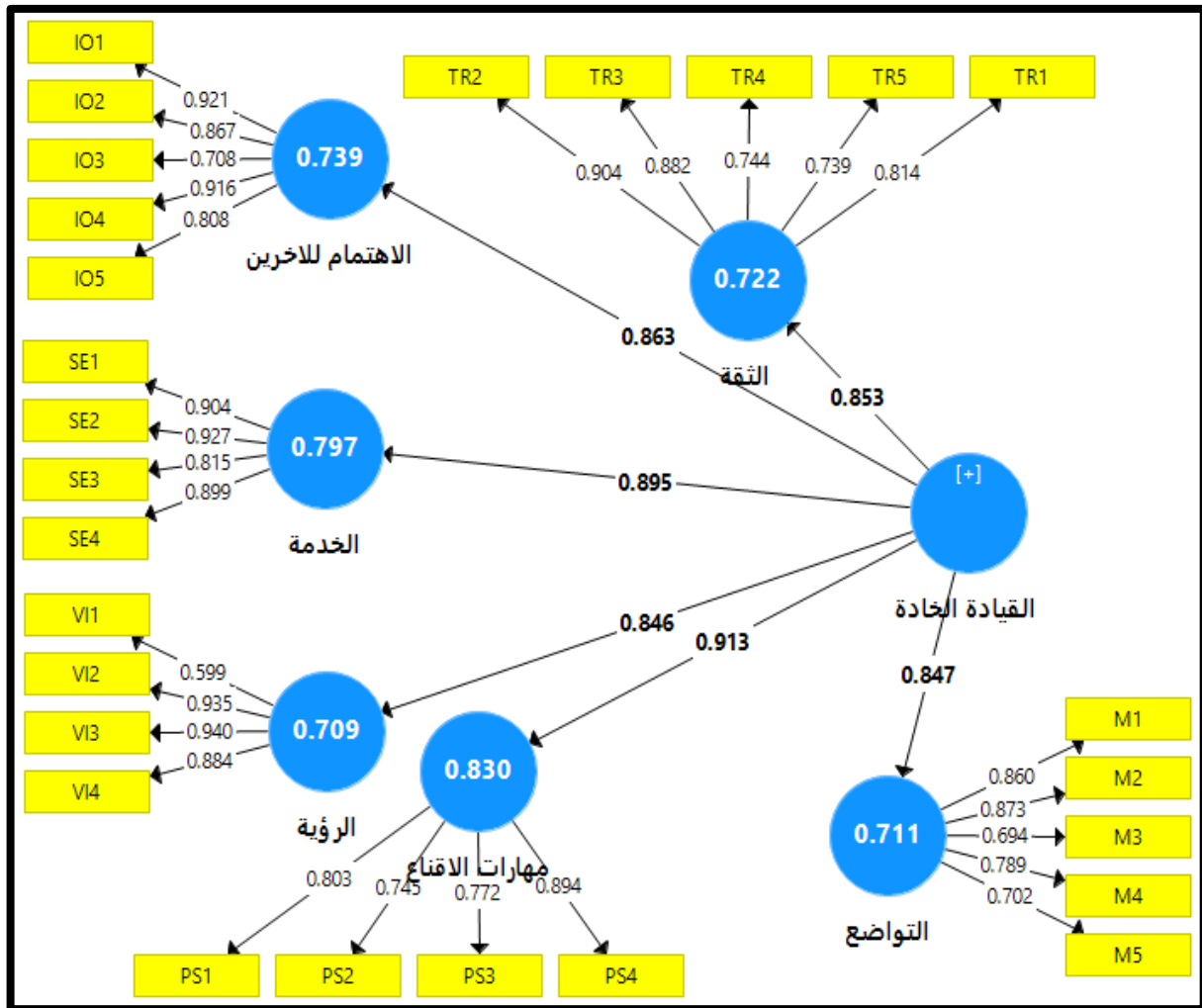
الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
TR1	0.814	0.723	0.791	0.445
TR2	0.904			
TR3	0.882			
TR4	0.744			
TR5	0.739			
IO1	0.921	0.739	0.619	0.453
IO2	0.867			
IO3	0.709			
IO4	0.916			
IO5	0.808			
SE1	0.904	0.796	0.791	0.445
SE2	0.927			
SE3	0.815			
SE4	0.899			
VI1	0.602	0.707	0.899	0.563
VI2	0.935			
VI3	0.942			
VI4	0.878			
VI5	-0.161			
PS1	0.759	0.863	0.819	0.553
PS2	0.716			
PS3	0.776			
PS4	0.903			
PS5	0.541			
M1	0.860	0.712	0.619	0.453
M2	0.872			
M3	0.694			
M4	0.789			
M5	0.702			

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

القيادة الخادمة وعلاقتها بإدارة الأخطاء التنظيمية

المنخفضة، لذلك تم تعديل النموذج وكما يظهر في الشكل (٣) والذي يستعرض نتائجه الجدول (٥):

يبين الجدول (٤) نتائج اختبار نموذج القياس والتي أظهرت قصور في تشبعات بعض الفقرات وهذا ما يستلزم حذفها، وهذا يلزم الباحث بتعديل النموذج وحذف الفقرات ذات التشبعات



شكل (٣) نموذج القياس المعدل لمتغير القيادة الخادمة

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

ملاحظة: الأرقام في الأسهم تمثل التشبعات (ثبات الفقرة)

القيادة الخادمة وعلاقتها بإدارة الأخطاء التنظيمية

جدول (٥) نتائج اختبار نموذج القياس المعدل لمتغير القيادة الخادمة

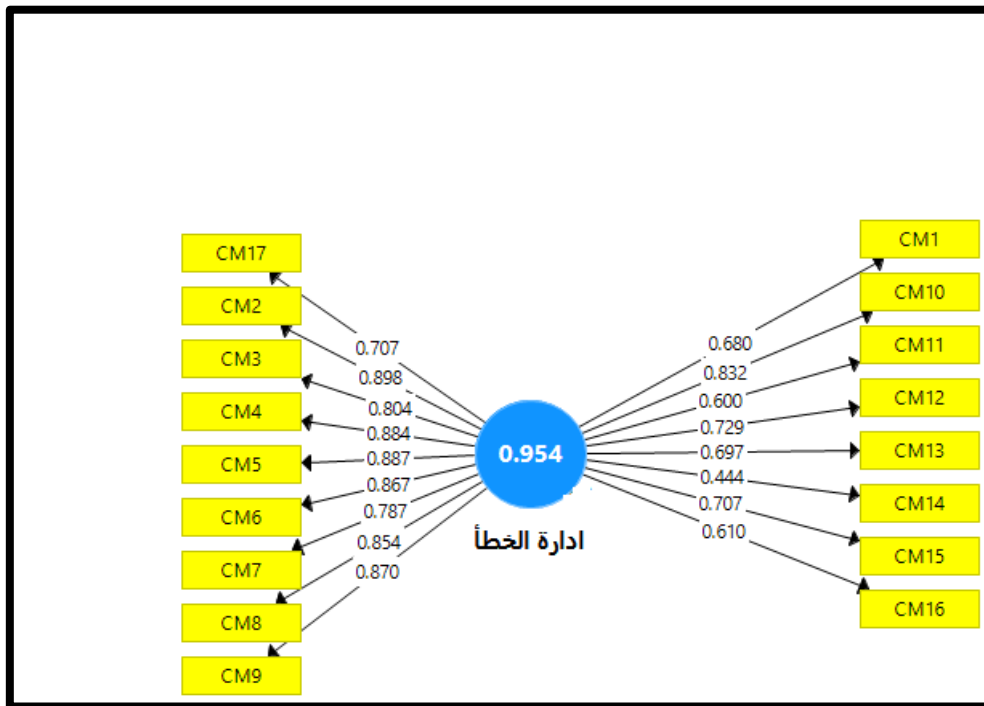
الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
TR1	0.904	0.722	0.791	0.545
TR2	0.882			
TR3	0.744			
TR4	0.739			
TR5	0.814			
IO1	0.921	0.739	0.819	0.455
IO2	0.867			
IO3	0.708			
IO4	0.916			
IO5	0.808			
SE1	0.904	0.797	0.799	0.595
SE2	0.927			
SE3	0.815			
SE4	0.899			
VI1	0.599	0.709	0.798	0.513
VI2	0.935			
VI3	0.940			
VI4	0.884			
VI5	-----			
PS1	0.803	0.830	0.867	0.573
PS2	0.745			
PS3	0.772			
PS4	0.894			
PS5	-----			
M1	0.860	0.711	0.829	0.533
M2	0.873			
M3	0.694			
M4	0.789			
M5	0.702			

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

القيادة الخادمة وعلاقتها بإدارة الأخطاء التنظيمية

٢- تقييم نموذج القياس لمتغير إدارة الخطأ التنظيمي باستخدام برنامج SmartPLS تم بناء نموذج القياس والذي يظهر في الشكل (٤) والذي يستعرض نتائجه الجدول (٦):

يبين الجدول (٥) نتائج اختبار نموذج القياس المعدل والتي أظهرت تحقيق كافة الفقرات للحدود المقبولة من التشبعات، كما حققت المتغيرات الحدود المقبولة لكل من كرونباخ الفا والثبات المركب و AVE.



شكل (٤) نموذج القياس لمتغير إدارة الخطأ التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

ملاحظة: الأرقام في الأسهم تمثل التشبعات (ثبات الفقرة)

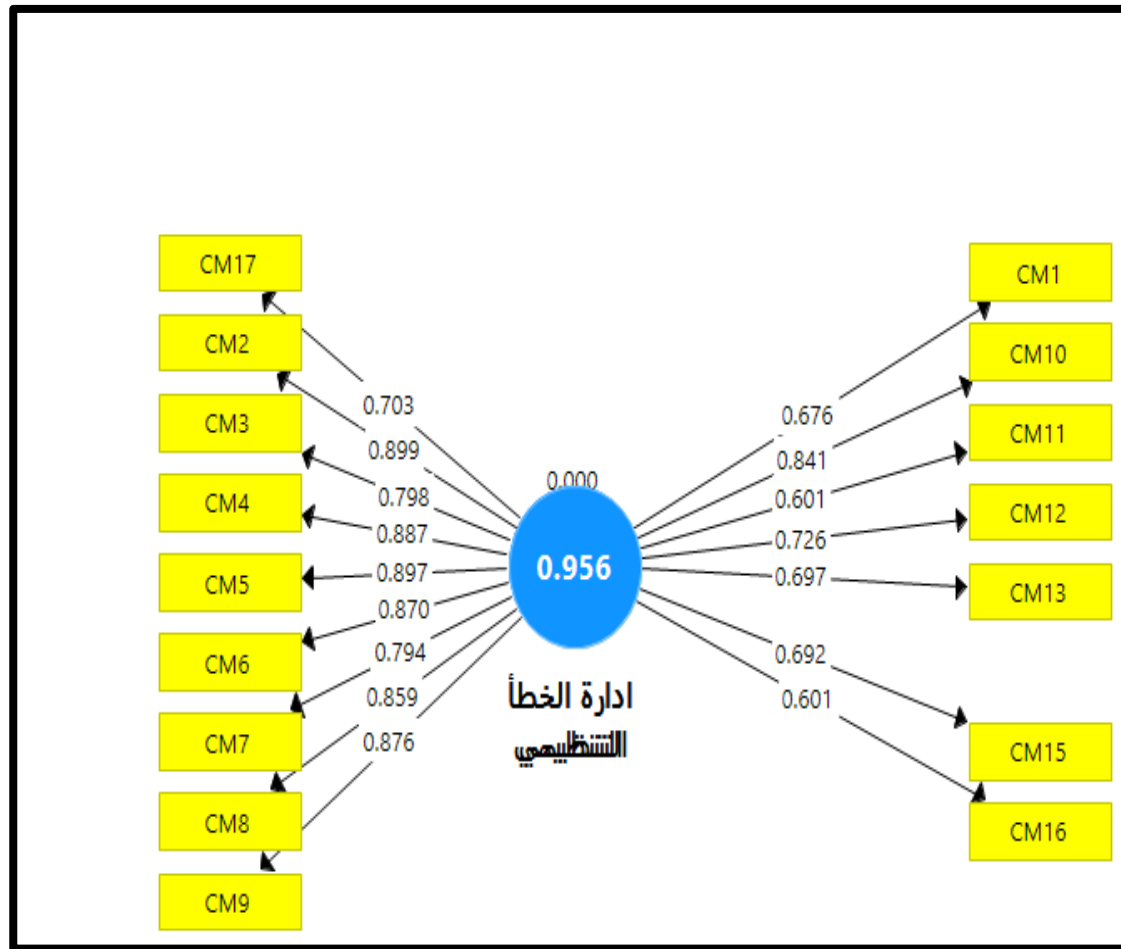
القيادة الخادمة وعلاقتها بإدارة الأخطاء التنظيمية.....

جدول (٦) نتائج انموذج القياس لمتغير إدارة الخطأ التنظيمي

الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
CM1	0.680	0.954	0.886	0.448
CM10	0.832			
CM11	0.600			
CM12	0.729			
CM13	0.697			
CM14	0.444			
CM15	0.707			
CM16	0.610			
CM17	0.707			
CM2	0.898			
CM3	0.804			
CM4	0.884			
CM5	0.887			
CM6	0.867			
CM7	0.787			
CM8	0.854			
CM9	0.870			

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

يبين الجدول (٦) نتائج اختبار انموذج القياس والتي أظهرت قصور في نتائج AVE ، وهذا يلزم الباحث بتعديل الانموذج وحذف الفقرات ذات التشبعات المنخفضة، لذلك تم تعديل الانموذج وكما يظهر في الشكل (٥) ادناه:



شكل (٥) انموذج القياس المعدل لمتغير إدارة الخطأ التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

ملاحظة: الأرقام في الأسهم تمثل التشبعات (ثبات الفقرة)

القيادة الخادمة وعلاقتها بإدارة الأخطاء التنظيمية

جدول (٧) نتائج اختبار انموذج القياس المعدل لمتغير إدارة الخطأ التنظيمي

الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
CM1	0.676	0.956	0.895	0.608
CM10	0.841			
CM11	0.601			
CM12	0.726			
CM13	0.697			
CM14	0.692			
CM15	0.601			
CM16	0.703			
CM17	0.899			
CM2	0.798			
CM3	0.887			
CM4	0.897			
CM5	0.870			
CM6	0.794			
CM7	0.859			
CM8	0.876			
CM9	0.870			

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

المسار في الانموذج الهيكلي، ويتم تقييم الانموذج الهيكلي في نمذجة المربعات الصغرى وفقا لـ (Hair et al، ٢٠١٤) من خلال المعايير في الشكل معايير وكما يظهر في الجدول (٨) ادناه:

يبين الجدول (٧) نتائج اختبار انموذج القياس المعدل والتي أظهرت تحقيق كافة الفقرات للحدود المقبولة من التشبعات، كما حققت المتغيرات الحدود المقبولة لكل من كرونباخ الفا والثبات المركب و AVE.

ثانيا: اختبار الفرضيات

يتم اختبار فرضيات التأثير من خلال معاملات

القيادة الخادمة وعلاقتها بإدارة الأخطاء التنظيمية.....

جدول (٨) معايير تقييم الانموذج الهيكلي

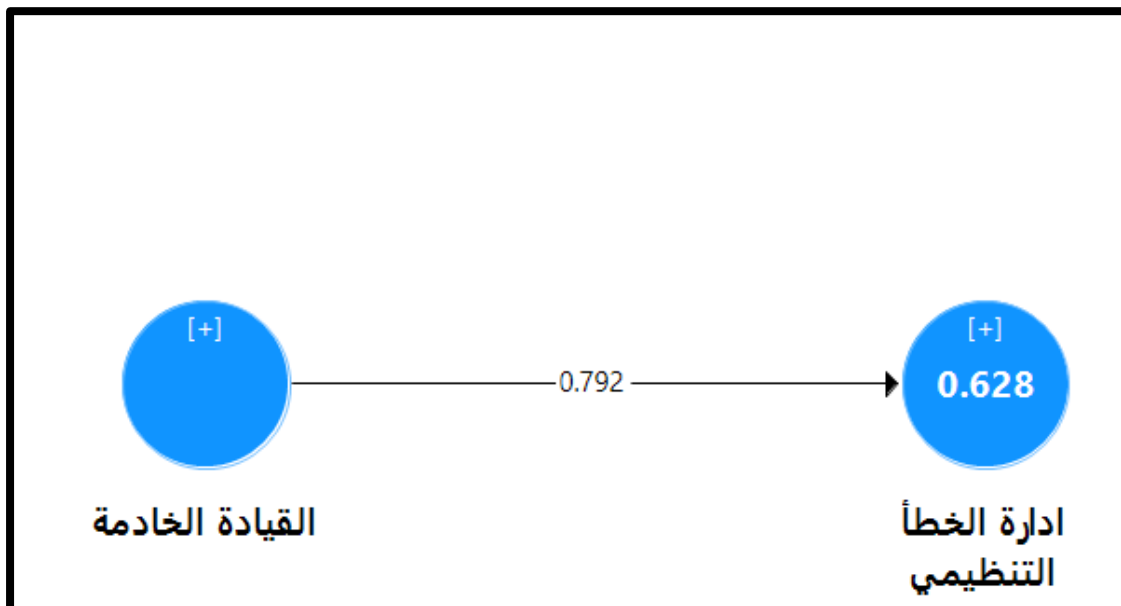
المعيار	العتبة (الحد المسموح)
قيمة t	اكبر او تساوي ١,٩٦
قيمة p	اقل او تساوي ٠,٠٥
R ²	٠,٢٥ ضعيف، ٠,٥ متوسط، ٠,٧٥ عالي

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى

Hair, J. (2014). *A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE.

الخطأ التنظيمي " لغرض اختبار هذه الفرضية
فقد تم بناء الانموذج الهيكلي وكما يظهر في
الشكل (٦) ادناه:

١- اختبار الفرضية الرئيسية
نصت الفرضية الرئيسية الاولى على ان " يوجد
تأثير معنوي إيجابي للقيادة الخادمة في إدارة



شكل (٦) الانموذج الهيكلي لاختبار للفرضية الرئيسية الاولى

القيادة الخادمة وعلاقتها بإدارة الأخطاء التنظيمية.....

ملاحظة: الأرقام في الاسهم تمثل معامل المسار
في حين الأرقام في الدوائر فتمثل معامل
التحديد، ويشير الرمز [+] الى اخفاء الفقرات
المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

جدول (٩) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية الأولى

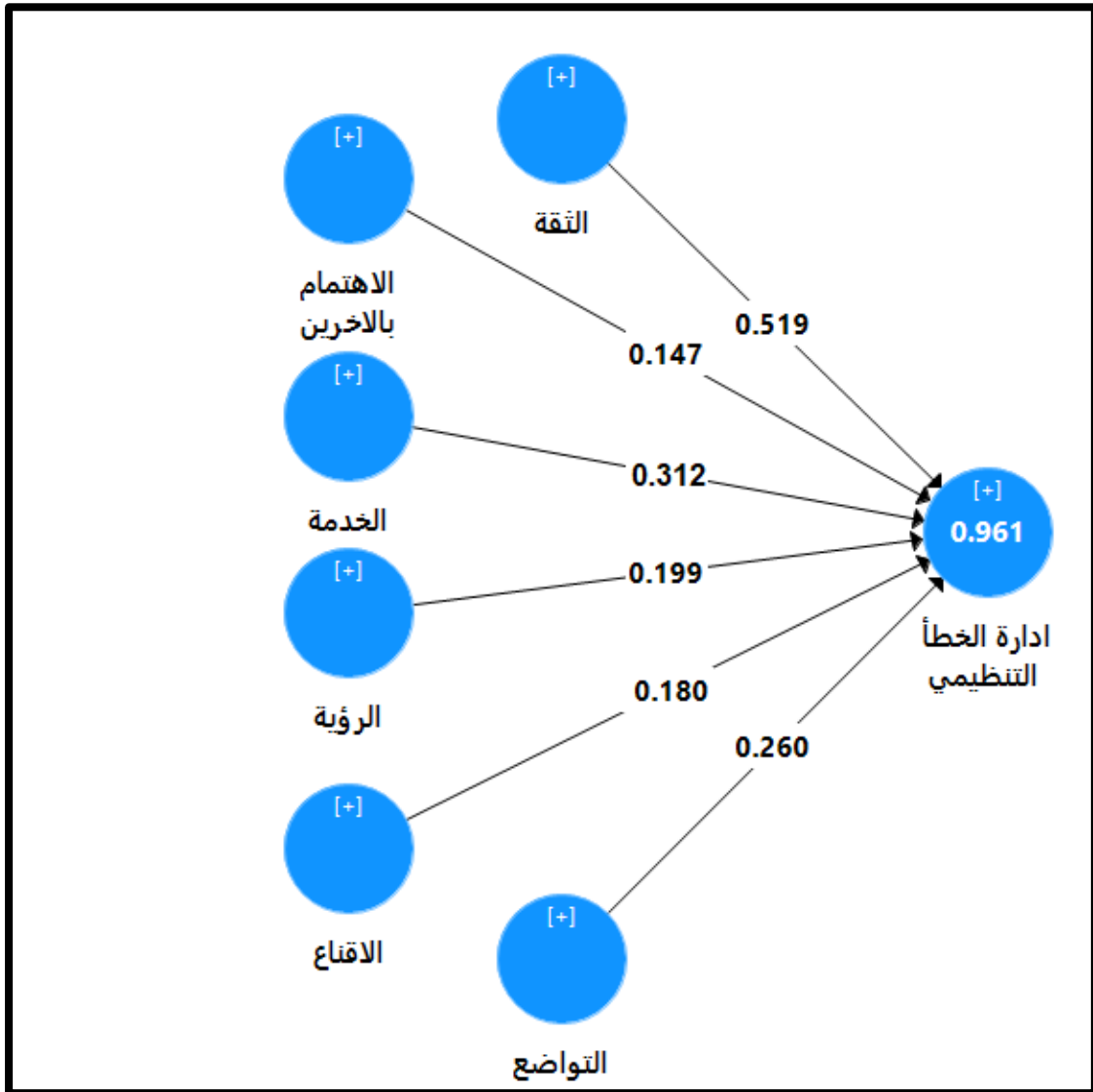
الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f^2	معامل التحديد R^2	R^2 المعدل
H1	SL MC	1	0.792	14.70	0	قبول	1.798	0.628	0.578

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

أظهرت نتائج التي استعرضها الجدول (٩) الى
ان معامل المسار (التأثير المباشر) قد بلغ (٠,٧٩٢)
وبمعامل تحديد R^2 (تفسير) قدره (٠,٦٢٨)
وللتحقق من معنوية معامل المسار فان
كل من قيمة t و p تحقق الحدود المطلوبة في
الجدول (٨) مما يدل على معنوية العلاقة
وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية الاولى.

٢- اختبار الفرضيات الفرعية
لغرض اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية
الرئيسية الاولى (H1-1, H1-2, H1-3, H1-4, H1-5, H1-6, H1-7)
فقد تم بناء
الانموذج الهيكلي وكما يظهر في الشكل (٧)
ادناه:

القيادة الخادمة وعلاقتها بإدارة الأخطاء التنظيمية



شكل (٧) الانموذج الهيكلي لاختبار الفرضيات الفرعية

التابعة للمتغير بسبب انتفاء الحاجة لها في تقييم الانموذج الهيكلي.

ملاحظة: الأرقام في الأسهم تمثل معامل المسار في حين الأرقام في الدوائر فتمثل معامل التحديد، ويشير الرمز [+] إلى إخفاء الفقرات المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

القيادة الخادمة وعلاقتها بإدارة الأخطاء التنظيمية

جدول (١٠) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية

الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f^2	معامل التحديد R^2	R^2 المعدل
H1-1	TR MC	3.501	0.519	8.422	0.006	قبول	0.089	0.961	0.891
H1-2	IO MC	2.647	0.147	6.27	0.008	قبول	0.088		
H1-3	SE MC	2.701	0.312	8.528	0.005	قبول	0.098		
H1-4	VI MC	2.632	0.199	5.267	0.007	قبول	0.068		
H1-5	PS MC	2.831	0.180	8.022	0.004	قبول	0.089		
H1-6	M MC	3.347	0.260	6.297	0.008	قبول	0.078		

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

أظهرت نتائج التحليل التي يستعرضها الجدول (١٠) الى ان الفرضيات (H1-1, H1-2, H1-3, H1-4, H1-5, H1-6) قد حققت المعايير المطلوبة من قيمة t وقيمة p وبالتالي تقبل هذه الفرضيات، وقد بلغ معامل التحديد ٥٧%.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

بناءً على نتائج اختبار الفرضيات ومن أجل تحقيق اهداف البحث توصلت الباحثة الى مجموعة من الاستنتاجات وكما يلي:

١- تحتاج ابعاد القيادة الخادمة في المنظمة المبحوثة الى اهتمام اكثر بالرغم من ان نتائج التحليل الاحصائي لتلك الابعاد يؤكد تحقيقها

تقدماً ملحوظاً بالمقارنة مع الوسط الفرضي البالغ (٣)، اذ ان هذه الابعاد هي التي تطمح اليها المنظمات على اختلاف أنواعها وطبيعة نشاطاتها سواء كانت منظمات عامة او خاصة. ٢- تهتم المنظمة بعوامل تعزيز إدارة الخطأ التنظيمي وتعتبره من الاولويات المهمة اذ حصلت ابعاد إدارة الخطأ على استجابة عالية وهي اعلى من المتوسط الفرضي ما يشر الى ان المنظمة المبحوثة تملك وعي حول أهمية المتغير التابع وسبل تعزيزه وهي تحاول جاهدة الحفاظ عليه.

٣- سجلت النتائج الإحصائية أن جميع علاقات الارتباط بين ابعاد القيادة الخادمة وإدارة الخطأ التنظيمي، كانت قوية وذات دلالة معنوية ، مما

القيادة الخادمة وعلاقتها بإدارة الأخطاء التنظيمية

يشير إلى إمكانية الموائمة بينهما خصوصا أن علاقات التأثير كانت جميعها ذات دلالة معنوية ما يؤكد أن الموائمة حاصلة بين المتغيرين ، أي أن زيادة الاهتمام بأبعاد القيادة الخادمة في المنظمات سيؤدي بالضرورة إلى زيادة في منحنيات إدارة الخطأ فيها ، وهذا في دوره يمكن أن يكون مقدمة إلى الاستفادة من هذه الزيادة في إدارة الخطأ في تدعيم وتقوية القيادة الخادمة مما يضمن تحقق الدور المنطقي في هذه العملية وتصبح العملية تبادلية أي أن التغير الايجابي الذي يحدث للقيادة الخادمة في المنظمات يحدث تغيير ايجابي في إدارة الخطأ فيها و العكس صحيح .

٤- حاجة جامعة الكوفة لاستثمار هذا النوع من القيادة الذي شغل تفكير الباحثين في علوم الإدارة.

ثانيا: التوصيات والمقترحات

تتناول هذه الفقرة بناءا على الاستنتاجات التي توصل إليها البحث أهم التوصيات و المقترحات ، والتي تأمل الباحثة أن تلاقي الاهتمام المناسب من قبل أصحاب القرار في مجتمع الدراسة بما يجعلها تسهم في ترسيخ ابعاد القيادة الخادمة و استثمارها باتجاه تعزيز أفاق إدارة الخطأ التنظيمي ، والموائمة فيما بينهما للوصول إلى أفضل السبل لتحقيق نتائج من شأنها ترتفع بمستوى أداء المنظمات المبحوثة و تمكنها من

مواجهة التحديات في المستقبل .

١- التوصيات

١- ضرورة تبني القيادة الخادمة كنمط قيادي سلوكي من قبل اغلب أساتذة جامعة الكوفة لما له من تأثير في إدارة الأخطاء التنظيمية.

٢- إعداد أبحاث علمية متخصصة بواقع المنظمة، ورصد المخاطر القيمية التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة ، و لا سيما أن العراق يعيش حالة من الانفتاح على العالم الخارجي تشوبها بعض المؤشرات المقلقة بسبب عدم وجود استراتيجيات واضحة و محددة لأغراض التواصل تدريجيا مع ما يحصل من التطور في مجالات العلمية و الثقافية إقليميا و دوليا .

٣- العمل على ترسيخ مفهوم القيادة الخادمة لدى المديرين في المنظمة المبحوثة، إذ يمكن للقيادة الخادمة أن تكون علاجا ناجعا للكثير من الأمراض التي تصيب المجتمع و الأجهزة الإدارية في ظل وجود مؤشرات عامة على استئراء حالات الفساد الإداري و القيمي.

٤- تكثيف الجهود الموجهة نحو إدارة الخطأ التنظيمي داخل المنظمات و إشاعة ثقافته، و الاعتماد على الإمكانيات المتاحة في توفير موارد بشرية قادرة على تحقيق النجاح و بشكل مستمر.

٢- المقترحات

فيما يأتي مجموعة من المقترحات التي نعتقد

القيادة الخادمة وعلاقتها بإدارة الأخطاء التنظيمية.....

هذه الدراسة في ظل متطلبات الواقع الذي نعيشه ، تمهيدا لبحث سبل الخروج من الأزمات التي يعاني منها المجتمع العراقي .

٢- إجراء دراسة مقارنة لمعرفة الموائمة بين القيادة الخادمة وإدارة الخطأ التنظيمي في كل من القطاع العام و القطاع الخاص

أهميتها في تهيئة المجال للسادة المسؤولين و الباحثين، المهتمين بتطوير أداء المنظمات العراقية، في مجال القيادة الخادمة وإدارة الخطأ التنظيمي.

١- تكثيف الدراسات حول القيادة الخادمة في المنظمات العامة و الخاصة للحاجة الماسة لمثل

القيادة الخادمة وعلاقتها بإدارة الأخطاء التنظيمية.....

المصادر

- ١- العطوي ، الحسيني (٢٠١٧). دور ثقافة إدارة الخطأ في تعزيز سلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي) . مجلة الغري للعلوم الإدارية والاقتصادية .
- ٢- اليماني ، احمد (٢٠١٨). قياس مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة دراسة تحليلية لآراء الملاكات التدريسية في كلية الحداثة الأهلية). مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية.
- ٣- صالح ، ليث (٢٠١٤) . سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية) مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.
- ٤- متعب (٢٠١٥). القيادة الخادمة واثرها في فاعلية الفريق) . مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية .
- ٥- ناجي ، ايمان (٢٠١٨) .(خصائص القيادة الخادمة لدى القيادات الإدارية لمنظمات التعليم العالي جامعة تكريت انموذج أ (مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.
- ٦- عبد الله (٢٠١٨) .(دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية) مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية.
- ٧- نور ،هديل (٢٠١٩). (القيادة الخادمة وتأثيرها في الثقة التنظيمية) دراسة تحليلية في شركة توزيع المنتجات النفطية / بغداد) مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.

- 1- Scheel, T., & Hausmann, U. (2013). Impact Of Error Management Culture On Knowledge Performance In Professional Service Firms. Horizons Of Psychology, 22, 66-79.
- 2- 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 , P.1229-1230.
- 3- Van Dyck, C., Frese, M., & Sonnentag, S. (1999). Error Management Culture And Organizational Performance: On Mastering The Challenges Of Errors. Internal Paper, University Of Amsterdam, Department Of

- Work & Organisational Psychology.
- 4 -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.
- 5- Van Dyck, C. (2000). Putting Errors To Good Use: Error Management Culture In Organizations. Amsterdam: KLI.
- 6- Homsma, G. J., Van Dyck, C., De Gilder, D., Koopman, P. L., & Elfring, T. (2009). Learning From Error: The Influence Of Error Incident Characteristics. Journal Of Business Research, 62(1), 115-122.

7- Helmreich, R. L., & Merritt, A. C. (2017, November). 11 Safety And Error Management: The Role Of Crew Resource Management. In Aviation Resource Management: Proceedings Of

The Fourth Australian Aviation Psychology Symposium: V. 1: Proceedings Of The Fourth Australian Aviation Psychology Symposium. Routledge.

Abstract:

Current research aims at determining the role of the servant leadership through the characteristics of the leader of the server in terms of characteristics and characteristics in the management of organizational errors, through the sample of the study which included a sample of the professors of Kufa University – Faculty of Basic Education 56 questionnaires were distributed to the respondents (50) form only valid for statistical analysis, the study determined the main assumption that the servant leadership is positively related to the removal of organizational error management The data collected through the questionnaire consists of two parts, the first part for the leadership of the server The second part is the management of organizational errors A number of statistical methods, such as arithmetic mean, standard

deviation, structural modeling equations using the Smart PLS program, were used to validate the hypothesis. The results showed the validity of the main and subsidiary hypothesis. A number of conclusions and recommendations were reached, most notably the need to adopt the command leadership as a leadership model My behavior by most of the professors of the University of Kufa because of its influence in the management of organizational errors as well as the need of the University of Kufa to invest this kind of leadership, which occupied the thinking of researchers in management sciences