



## تأثير التهكم التنظيمي على الانحراف في مكان العمل: الدور المعدل لثقافة إدارة الخطأ بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية

إعداد

د. منى سامي محمود مصطفى

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة، جامعة المنصورة

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الخامس - العدد الأول - الجزء الثالث - يناير ٢٠٢٤

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

مصطفى، منى سامي محمود (٢٠٢٤). تأثير التهكم التنظيمي على الانحراف في مكان العمل: الدور المعدل لثقافة إدارة الخطأ بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٥(١)، ٣-١٨٢١-١٨٦٠.

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

## تأثير التهكم التنظيمي على الانحراف في مكان العمل: الدور المعدل

### لثقافة إدارة الخطأ بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية

د. منى سامي محمود مصطفى

#### المستخلص:

هدف البحث إلى اختبار تأثير التهكم التنظيمي بأبعاده (التهكم المعرفي، التهكم العاطفي والتهكم السلوكي) على الانحراف في مكان العمل، كما هدف إلى اختبار تأثير ثقافة إدارة الخطأ بأبعاده (التعلم من الخطأ، والتواصل المفتوح حول الخطأ) على الانحراف في العمل وهدف كذلك إلى دراسة الدور المعدل لثقافة إدارة الخطأ على العلاقة بين التهكم التنظيمي والانحراف في العمل وأخيرًا هدف البحث لبيان مدى وجود فروق معنوية بين آراء العاملين حول متغيرات البحث وفقًا للمتغيرات الديمغرافية (السن-النوع-الخبرة-الدخل). وأجرى البحث على عينة عشوائية من العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية مقدارها ٢٩٧ مفردة، وبلغت نسبة الاستجابة ٨٦٪، وتم استخدام برنامجي (AMOS SPSS V.26) (V.26) لتحليل البيانات، وقد توصل البحث إلى وجود تأثير معنوي للتهكم التنظيمي بأبعاده (التهكم المعرفي، التهكم العاطفي والتهكم السلوكي) على الانحراف في العمل، كما توصل إلى وجود تأثير سلبي معنوي لثقافة إدارة الخطأ (التعلم من الخطأ، والتواصل المفتوح حول الخطأ) على الانحراف في مكان العمل، وأظهرت نتائج البحث أن دخول ثقافة إدارة الخطأ كمتغير معدل على العلاقة بين التهكم التنظيمي والانحراف في العمل قلل العلاقة الإيجابية بين التهكم التنظيمي والانحراف في العمل. كما أوضحت نتائج البحث أنه لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين حول متغيرات البحث وفقًا للمتغيرات الديمغرافية (السن-النوع-الخبرة-الدخل).

الكلمات المفتاحية: التهكم التنظيمي – ثقافة إدارة الخطأ – الانحراف في العمل.

#### المقدمة

في العقود الأخيرة تم إجراء عدد كبير من الأبحاث حول أسباب انحراف الموظف؛ حيث أصبح الانحراف في مكان العمل مجالًا مهمًا للبحث بسبب الكشف عن فضائح الشركات رفيعة المستوى مثل Lehman Brother, Worldcom, Enron. والتكاليف الباهظة التي تتكبدها الشركات نتيجة سلوكيات العاملين المنحرفة (Paesen et al., 2019). ويرى Paesen (2019) and Shah et al. (2021) أنه يمكن التحكم في السلوكيات المنحرفة في مكان العمل عندما يتم فهم العوامل التي تؤثر على الانحراف في مكان العمل بشكل صحيح.

ويمكن تعريف الانحراف في مكان العمل بأنه رغبة وجهد متعمد لإلحاق الضرر بالمنظمة وتتمثل سلوكيات الانحراف في التغيب والتأخر دائمًا عن العمل، السرقة والعداء، بذل القليل من الجهد في العمل، مشاركة المسؤولين أو الزملاء بالاستهزاء بالآخرين (Malik et al., 2022).

كما يعتبر التهمك التنظيمي من الموضوعات التي لم يتم دراستها بشكل كافي وتم تجاهلها من المنظمات وعلى مدى عقود تم النظر إلى التهمك على اعتبار أنه سمة شخصية سلبية موجودة بالفرد ولم يتم الأخذ في الاعتبار العوامل الخارجية المؤثرة مثل البيئة التي يعيش فيها الفرد والتفاعل مع الأعضاء في المنظمة والقيم المتضاربة مع المنظمة، ثم نبذ اندرسون ١٩٩٦ كونه صفة شخصية وعرفه على أساس أنه رد الفعل الذي يبديه الأفراد تجاه المنظمة، ودرس التفاعل بين الفرد والمنظمة وأخذ البيئة في الاعتبار (Aishwarya et al.,2021).

والتهمك أحد القضايا السلوكية الهامة التي تؤثر سلبيًا على أداء الموظف، وبالتالي الكفاءة التنظيمية، كما يؤثر الفعالية التنظيمية (Kim,2021). وقد أوضح (Khalid (2019 أن التهمك التنظيمي يؤدي إلى نتائج سلبية على المستويين الفردي والتنظيمي، فعلى المستوى الفردي، يمكن أن يؤدي إلى التغييب عن العمل، والإحباط، وعلى المستوى التنظيمي، يمكن أن يقلل من أداء الموظف ويزيد معدل دوران العمل.

وتُعرّف الأخطاء على أنها انحرافات غير مقصودة عن الخطط أو الأهداف قد تنجم عن نقص المعرفة، ويجب أن تتقبل المنظمات حقيقة أن الأشخاص من الممكن أن يرتكبوا أخطاء؛ لذا يجب التعرف السريع على الخطأ وتحليله والتحكم في الأضرار الناجمة عنه، ومشاركة المعرفة والتنسيق وكفاءة التعامل مع الأخطاء، وترتبط ثقافة إدارة الخطأ بالابتكار التنظيمي والفردي، لذا فالمنظمات التي ترغب في زيادة قدرتها على الابتكار تحتاج إلى دعم ثقافة إدارة الأخطاء لديها (Aldehayyata,2021; Fischer et al.,2018; Porto ,2020).

وقد أوضح (Zheng and Song(2020 أن ثقافة إدارة الأخطاء التي يتم فيها مناقشة الأخطاء وتحليلها، تؤدي إلى تعلم الموظفين وتطويرهم نتيجة التعلم من الأخطاء وتقليل الخوف وتشجع الأعضاء على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم وترتبط إيجابياً بالأداء التنظيمي.

وبناءً على ما سبق، ولتأثير متغيرات (التهمك التنظيمي والانحراف التنظيمي) سلبيًا على المنظمة والأداء التنظيمي وسلوك العاملين وحيث إن وجود ثقافة إدارة الخطأ يرتبط إيجابياً بالأداء التنظيمي والابتكار الفردي والتنظيمي وتشجع العاملين على التعبير عن آرائهم وتقليل الخوف من حدوث الخطأ مما يولد اتجاهات إيجابية تجاه المنظمة؛ ومن ثم تتوقع الباحثة أن ثقافة إدارة الخطأ يمكن أن تعدل العلاقة بين التهمك التنظيمي والانحراف في مكان العمل؛ لذا فإن الباحثة تسعى لبحث الدور المعدل لثقافة إدارة الخطأ في العلاقة بين التهمك التنظيمي والانحراف التنظيمي وذلك بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية.

أولاً- الإطار النظري :

#### ١- التهمك التنظيمي

يعتبر التهمك التنظيمي مفهوم جديد في السلوك التنظيمي وعلم النفس التنظيمي (Rastegar et al.,2019). ويمكن تعريف التهمك التنظيمي على أنه سلوك يتم تكوينه عند اعتقاد الموظف أن إدارة المنظمة أنانية وتعمل فقط للحصول على مكاسبها الخاصة، وأن هذه الظروف لن تتغير (Khalid ,2019). كذلك يعرفه (Dobbs and Do(2019 بأنه موقف سلبي تجاه المنظمة يؤثر على العديد من النتائج الفردية والتنظيمية، حيث يؤدي إلى إرهاق العاملين والإرهاق العاطفي ودوران العاملين ويقلل بشكل مباشر من سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام والفعالية.

كما يرى (Abood et al., 2018) أن التهكم التنظيمي حالة سلوكية يمكن أن تتغير بمرور الوقت وفقاً لحالة الفرد العامل، أي أن التهكم موقف شخصي وليس أسلوب حياة.

وقد أوضح (Ezeh et al., 2018) أنه يمكن التعبير عن التهكم بشكل صريح من خلال العبارات المباشرة التي تشكك في نزاهة المنظمة، أو في شكل ضمني من خلال استخدام الفكاهة الساخرة والسلوكيات غير اللفظية. ويتفق كلا من (Elhanafy and Ebrahim (2022); Yildirim(2022) أن التهكم التنظيمي شعور بالاستياء تجاه المنظمة؛ ينشأ عندما يعتقد العاملون أن المنظمات تفتقر الأمانة والنزاهة، الصدق، الاخلاق والعدالة مما يسبب الكراهية، خيبة الأمل وانعدام الأمن واليأس، الغضب وعدم الثقة في المنظمة.

وترى الباحثة أن التعريفات التي تناولت التهكم التنظيمي اتفقت على أنه سلوك سلبي تجاه المنظمة يؤثر بالسلب عليها. ويمكن للباحثة تعريف التهكم بأنه سلوك سلبي تجاه المنظمة يتكون نتيجة اعتقاد العاملين افتقار المنظمة للنزاهة والأخلاق مما يؤدي لعدم الثقة بها ويؤثر سلباً على العديد من النتائج الفردية والتنظيمية.

وبمراجعة الأدبيات السابقة المتعلقة بالتهكم التنظيمي اتضح للباحثة اتفاق الغالبية على أبعاد ثلاثة أساسية هم: التهكم المعرفي، التهكم العاطفي والتهكم السلوكي.

(Aishwarya et al., 2021; Arslan, 2018; Archimi et al., 2018; Dobbs and Do, 2019; Elhanafy, 2022; Hussain and Shahzad, 2022; Ince, 2018; Khalid, 2019; Kwantes and Bond, 2019; Li and Chen, 2018; Mousa, 2018; Mousa et al., 2020; Mumcu and Ozye, 2021; Mohammad et al., 2022; Yildirim and Acar, 2018; Yildirim et al., 2019)

#### -التهكم المعرفي-

يقصد به اعتقاد العاملين نتيجة خبراتهم السلبية بالمنظمة أن الممارسات التنظيمية تفتقر إلى الصدق والعدالة والأخلاق ولا يمكن الوثوق بها، ويتوقع العاملون خداع المنظمة لهم وتغليب مصلحتها على مصالحهم (Ince, 2018; Aksu and Deveci, 2019; Aishwarya, 2021).

#### - التهكم العاطفي:

ردود أفعال عاطفية سلبية تجاه المنظمة، كالغضب، عدم الاحترام، خيبة الأمل، القلق، الملل (Aksu and Deveci, 2019; Aishwarya, 2021).

#### -التهكم السلوكي:

مواقف سلبية تجاه المنظمة مثل الإساءة اللفظية، الفكاهة الساخرة، توجيه انتقادات لاذعة للمنظمة، الاستخفاف بالمنظمة وغيرها من السلوكيات السلبية (Aksu and Deveci, 2019; Aishwarya, 2021).

## ٢-ثقافة إدارة الخطأ

تعتبر الأخطاء الفردية في أدبيات السلوك التنظيمي وعلم النفس التنظيمي إما مصدر لوم للعاملين (ثقافة منع الخطأ) أو كمصدر للتعلم (ثقافة إدارة الخطأ)، ويوجد تباين شاسع بين ثقافة منع الخطأ، وبين ثقافة إدارة الخطأ التي تتميز بالتعامل البناء والتواصل بشأن الأخطاء وتشجع الموظفين على الإبلاغ عن أخطائهم وعلى التعلم منها من خلال فهم أسبابها والعمل على تقليل النتائج السلبية الناتجة عنها، أما ثقافة منع الأخطاء فقد تكون فعالة في البيئات المستقرة ومع الأشخاص القادرين على التنبؤ بالأخطاء، وتعد إدارة الخطأ في المنظمة نهجاً أساسياً يعتمد على فهم أن المنظمات لا بد وأن تواجه أخطاء مما يؤدي إلى عواقب سلبية وإيجابية من منظور تنظيمي لذا يجب التركيز على إمكانية الحد من النتائج السلبية للأخطاء والاستفادة من النتائج الإيجابية (Aldehayyata,2021; Barzoki, 2018; Cusin and Goujon,2019; Herwijnen, 2018 ;Javed,2020; Porto,2020).

ويعرف (van Dyck et al. (2005) ثقافة إدارة الأخطاء بأنها الممارسات التنظيمية المتعلقة باكتشاف الأخطاء ومعالجتها، ومشاركة المعرفة المتعلقة بها، والمساعدة عند حدوثها. ويتفق معه (Barzoki, 2018) بأن ثقافة إدارة الخطأ عبارة عن ممارسات تنظيمية ترتبط بالأساليب والمواقف والطريقة التي تتم بها إدارة الخطأ بالمنظمة. كذلك يرى (Javed(2020) ثقافة إدارة الخطأ بأنها مجموعة مشتركة من القواعد والممارسات التنظيمية لجمع المعلومات المتعلقة بالأخطاء والتواصل والتعامل معها والإبلاغ عنها. وكذلك أوضح (Zheng and Song (2020) أن ثقافة إدارة الخطأ مجموعة من الأنشطة والمواقف السلوكية المتتابة التي يمكن من خلالها الاستفادة الكاملة من الأخطاء وتقليل التأثير السلبى لها. وبنفس الطريقة عرفها (Aldehayyata(2021) بأنها الممارسات التنظيمية المتعلقة بالكشف عن الأخطاء والتواصل والمشاركة والتعامل مع الأخطاء.

وترى الباحثة أن التعريفات السابقة تتفق فيما بينها على أن ثقافة إدارة الخطأ عبارة عن ممارسات تنظيمية تهدف إلى الاستفادة من الأخطاء. وعليه يمكن للباحثة تعريف ثقافة إدارة الخطأ بأنها الممارسات التنظيمية والقواعد التي يتم من خلالها التعامل مع الأخطاء للاستفادة منها وتقليل نتائجها السلبية ومشاركة ذلك مع العاملين وتشجيعهم على التعلم منها.

وبمراجعة الأدبيات السابقة المتعلقة بثقافة إدارة الخطأ اتضح للباحثة اعتماد دراسات على أربعة أبعاد وهم: التعلم من الخطأ Learning from errors -تحليل الخطأ-Analyzing error-القدرة على الخطأ Error Competence والتواصل حول الخطأ Error Communication. (van Dyck, 2005; Zhang et al., 2018; Aldehayyata,2021; Guchait et al., 2015; Javed et al., 2020)

وقد تم جمعهم في بعدين (التعلم من الخطأ-التواصل حول الخطأ) (عطا، ٢٠٢٢)، حيث يقصد بالتعلم من الخطأ السرعة في اكتشاف الخطأ ومعالجة نتائجه للتقليل من آثاره السلبية والإفادة من إيجابياته مما يعمل على تعلم العاملين.

التواصل حول الخطأ ويقصد به نشر المعلومات حول الخطأ والتواصل مع الآخرين عند اكتشاف الخطأ للتعاون المشترك فيما بينهم.

### ٣- الانحراف في مكان العمل

أوضح [Etodike\(2020\)](#) أن الانحراف في مكان العمل سلوك متعمد من قبل الموظف يلحق الضرر بالمنظمة حيث ينتهك المعايير التنظيمية ويمكن أن يرجع ذلك لضعف نظام المكافآت، تصميم الوظيفة السيء. كذلك أشار [Zhuang et al.\(2020\)](#) أن سلوك العمل المنحرف هو السلوك المتعمد الذي يتعارض مع أهداف المنظمة ويؤدي إلى عدم استقرارها. واتفق معهما [Faldetta, \(2021\)](#) أن الانحراف في مكان العمل سلوك متعمد ويرى أنه يتم من خلال انتهاك المعايير التنظيمية المهمة مما يهدد رفاهية المنظمة. كذلك أوضح [Shah et al. \(2021\)](#) أن الانحراف في مكان العمل رد فعل سلبي متعمد يقوم به الفرد تجاه زملاء العمل أو المنظمة ذاتها. ويؤكد [Zahid and Nauman.\(2022\)](#) أن السلوكيات المنحرفة لها آثار ضارة على العاملين وعلى النتائج التنظيمية ويجب تقييدها للحد من إساءة استخدام الموارد التنظيمية وتعزيز الإنتاجية التنظيمية.

وتلاحظ الباحثة اتفاق الباحثين على أن الانحراف في مكان العمل : ١- سلوك متعمد ٢- انتهاك للمعايير التنظيمية ٣- يلحق الضرر بالمنظمة. وعليه يمكن للباحثة تعريف الانحراف في مكان العمل على أنه سلوك متعمد من قبل الموظف يتعارض مع أهداف المنظمة وينتهك القواعد والمعايير التنظيمية، لتحقيق أهداف شخصية أو إلحاق الضرر بالمنظمة.

وبمراجعة الأدبيات السابقة المتعلقة بالانحراف في مكان العمل اتضح للباحثة اعتماد بعض الدراسات على أربع أبعاد: production deviance- الانحراف في الإنتاج-انحراف سياسي political deviance- انحراف في الممتلكات personal aggression- العدوان الشخصي; [Malik et al.,2022](#) [Zhuang et al.,2020](#) وبعض الدراسات استخدمت بعدين: انحراف شخصي وانحراف تنظيمي [Shah et al.,2021](#); [Faldetta,2021](#); [Zahid and Nauman,2022](#); [al.,2021](#). ودراسات استخدمت بعدي: انحراف ضد الممتلكات وانحراف ضد الإنتاج مثل: [Hamzah,2023](#).

ويشير الانحراف ضد الممتلكات إلى مجموعة من السلوكيات السلبية التي تهدف إلى سرقة موارد المنظمة وأصولها وتخريب الآلات والمعدات والاستخدام الشخصي لممتلكات المنظمة دون إذن [Hamzah,2023](#).

ويشير الانحراف ضد الإنتاج إلى مجموعة من السلوكيات السلبية التي تهدف إلى إضاعة الوقت وعدم الالتزام بالتعليمات التأخر عن مواعيد العمل مغادرة مكان العمل قبل الموعد المحدد والكشف عن معلومات سرية تتعلق بالمنظمة [Hamzah,2023](#).

ثانيًا-العلاقة بين متغيرات الدراسة وصياغة الفروض

#### ١-العلاقة بين التهكم التنظيمي والانحراف في مكان العمل.

أوضح [Li and Chen\(2018\)](#) وجود تأثير للتهكم التنظيمي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية حيث يرى أنه وفقا لنظرية التبادل الاجتماعي فإن الموظفين الذين يعتقدوا أن منظماتهم استغلالية وتتمحور حول الذات ويعتقدوا أنهم يتلقوا معاملة غير عادلة فإنهم يميلوا إلى سلوكيات العمل الضارة.

كذلك أوضح (Rayan et al., 2018) وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وأكثر الأبعاد تأثيراً على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة ضد المنظمة البعد السلوكي يليه البعد العاطفي.

كذلك أشار (Butt and Yazdani, 2021) أن التهكم التنظيمي يتوسط العلاقة بين الفضاظة في العمل وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وأوضح (Nemr and Liu, 2021) أن التهكم التنظيمي يؤدي إلى عديد من السلوكيات السلبية داخل المنظمة؛ تشمل انخفاض الرضا الوظيفي، وتدهور الالتزام التنظيمي، وزيادة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

وترى الباحثة استناداً إلى نظرية الحفاظ على الموارد (Hobfoll et al., 1989) أن تعامل الموظفين بشكل غير عادل من قبل المنظمة يجعلهم يبحثوا عن طرق للتعويض عن سوء معاملتهم؛ مما يؤدي إلى انخراطهم في سلوك سلبي ضد المنظمة مثل التخريب أو التأخير... وعليه يمكن صياغة الفرض الأول كالتالي:

**الفرض الأول:** يوجد تأثير معنوي للتهكم التنظيمي (التهكم المعرفي، والتهكم العاطفي، والتهكم السلوكي) كمتغيرات مستقلة على الانحراف في مكان العمل كمتغير تابع لدى العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية محل التطبيق. ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

١/١- يوجد تأثير معنوي للتهكم المعرفي على الانحراف في مكان العمل

٢/١- يوجد تأثير معنوي للتهكم العاطفي على الانحراف في مكان العمل

٣/١- يوجد تأثير معنوي للتهكم السلوكي على الانحراف في مكان العمل

## ٢- العلاقة بين ثقافة إدارة الخطأ والانحراف في مكان العمل

سعت دراسة (Wang, et al., 2020b) إلى الإجابة على سؤال: هل يجب التسامح/قبول الخطأ أم لا؟ وأوضحت الدراسة أن التسامح مع الخطأ يؤثر بشكل إيجابي على سلوك الإبلاغ عن الخطأ وأوضحت كذلك أن تحمل الخطأ له علاقة إيجابية مباشرة مع السلامة النفسية للعاملين والكفاءة الذاتية وكلاهما له آثار إيجابية على سلوك التعلم ولا يعني التسامح مع الخطأ التشجيع على حدوث الخطأ على العكس من ذلك فإن الغرض من التسامح هو تحقيق أقصى استفادة من الخطأ حيث يتعلم منه الموظفون. كما أوضح (Wang, et al., 2020a) أن ثقافة إدارة الخطأ تقلل من القلق وترتبط إيجابياً بامتنان العاملين. واستناداً إلى نظرية الأحداث العاطفية فإن أحداث العمل التي يمر بها العاملون تنتج ردود فعل عاطفية تؤثر بشكل مباشر على السلوكيات الفردية (According to Weiss and Malik et al., 2018). وعليه ترى الباحثة أنه إذا وجد العامل أن إدارة المنظمة تنشر ثقافة إدارة الخطأ والتعلم منه، وتعمل على الاستفادة من الأخطاء وتعلم العاملين منها، وأنه إذا أخطأ فإنها ترشده لكيفية الاستفادة من الخطأ والتعلم منه وعدم تكراره فإن ذلك سينعكس بالإيجاب على سلوكه الفردي.

ويقلل من سلوكيات الانحراف ضد المنظمة. وعليه يمكن صياغة الفرض الثاني كالتالي:

**الفرض الثاني:** يوجد تأثير معنوي لثقافة إدارة الخطأ (التعلم من الخطأ، والتواصل المفتوح حول الخطأ) كمتغيرات مستقلة وبين الانحراف في مكان العمل كمتغير تابع. وينبثق من هذا الفرض الآتي:

١/٢- يوجد تأثير معنوي للتعلم من الخطأ على الانحراف في مكان العمل.

٢/٢- يوجد تأثير معنوي للتواصل المفتوح حول الخطأ على الانحراف في مكان العمل

٣- الدور المعدل لثقافة إدارة الخطأ على العلاقة بين التهكم التنظيمي والانحراف التنظيمي

أوضحت دراسة (Fischer et al., 2018) أن اتباع ثقافة إدارة الخطأ يشجع الأفراد على تصحيح الأفكار الخاطئة لديهم، والوصول بها لأفكار ابتكارية. وقد أظهرت الأبحاث السابقة أن ثقافة إدارة الأخطاء تحفز على التعلم من الأخطاء وتحقق العديد من النتائج الإيجابية، زيادة الرضا الوظيفي (Zhang, 2018) وترتبط إيجابياً بالأداء الفردي وجودة الخدمة (Porto, 2020; Herwijnen, 2018)، وترتبط إيجابياً بالأداء التنظيمي (Javed, 2020) وارتفاع مستوى المرونة النفسية للعاملين وانخفاض إدراكهم للإجهاد والتوتر والقلق (wang, 2020b; Bo et al., 2020).

وقد لعبت ثقافة إدارة الخطأ الدور المعدل بين القيادة المتواضعة والأمن النفسي للعاملين (Zheng and Song, 2020) ولعبت الدور المعدل بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات والأداء (Aldehayyata 2021). ويمكن صياغة الفرض الثالث كالتالي:

الفرض الثالث: تعدل ثقافة إدارة الخطأ (التعلم من الخطأ، والتواصل المفتوح حول الخطأ) كمتغيرات معدلة العلاقة بين التهكم التنظيمي (التهكم المعرفي، والتهكم العاطفي، والتهكم السلوكي) كمتغيرات مستقلة وبين الانحراف في مكان العمل كمتغير تابع. وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

١/٣- يعدل التعلم من الخطأ العلاقة بين التهكم المعرفي وبين الانحراف في مكان العمل.

٢/٣- يعدل التعلم من الخطأ العلاقة بين التهكم العاطفي وبين الانحراف في مكان العمل.

٣/٣- يعدل التعلم من الخطأ العلاقة بين التهكم السلوكي وبين الانحراف في مكان العمل.

٤/٣- يعدل التواصل المفتوح حول الخطأ العلاقة بين التهكم المعرفي وبين الانحراف في مكان العمل.

٥/٣- يعدل التواصل المفتوح حول الخطأ العلاقة بين التهكم العاطفي وبين الانحراف في مكان العمل.

٦/٣- يعدل التواصل المفتوح حول الخطأ العلاقة بين التهكم السلوكي وبين الانحراف في مكان العمل.

٤- فيما يتعلق بالمتغيرات الديمغرافية

هدفت دراسة (Aksu and Devenci, 2019) إلى تحديد مدى اختلاف مستويات التهكم بين الجيل (X-Y) وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (النوع-الحالة الاجتماعية-التعليم-الدخل-الخبرة) في قطاع السياحة وقد أوضحت الدراسة أنه توجد فروق معنوية حول التهكم التنظيمي وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (الحالة الاجتماعية-التعليم-الخبرة) ولا توجد فروق معنوية حول التهكم التنظيمي وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (النوع-الدخل)، كذلك أوضحت دراسة (Hussain and Shahzad, 2022) وجود فروق معنوية حول التهكم التنظيمي وفقاً لمستوى التعليم وعدم وجود فروق معنوية فيما يتعلق بالتهكم التنظيمي وفقاً لمتغيرات (العمر-النوع-الدخل)، وعليه يمكن صياغة الفرض الرابع التالي:



**الفرض الرابع:** توجد فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول متغيرات الدراسة (التهكم التنظيمي- ثقافة إدارة الخطأ- الانحراف في مكان العمل) وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (السن-النوع-الخبرة-الدخل) ويتفرع من هذا الفرض:

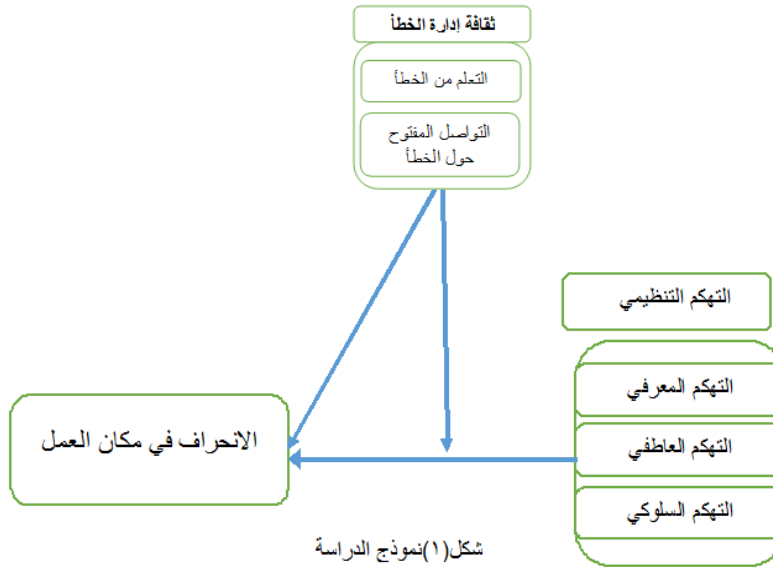
١/٤- توجد فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول متغيرات الدراسة (التهكم التنظيمي-ثقافة إدارة الخطأ-الانحراف في مكان العمل) وفقاً للسن.

٢/٤- توجد فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول متغيرات الدراسة (التهكم التنظيمي-ثقافة إدارة الخطأ-الانحراف في مكان العمل) وفقاً للنوع.

٣/٤- توجد فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول متغيرات الدراسة (التهكم التنظيمي-ثقافة إدارة الخطأ-الانحراف في مكان العمل) وفقاً للخبرة.

٤/٤- توجد فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول متغيرات الدراسة (التهكم التنظيمي-ثقافة إدارة الخطأ-الانحراف في مكان العمل) وفقاً للدخل.

- وفي محاولة لفهم تأثير التهكم التنظيمي على الانحراف في مكان العمل ودراسة الدور المعدل لثقافة إدارة الخطأ، قامت الباحثة بوضع إطار مقترح للدراسة في الشكل (١)



شكل (١) نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة

### ثالثاً: مشكلة البحث:

يعد الانحراف في العمل عائقاً كبيراً أمام المنظمات لتحقيق أهدافها ووفقاً لاستراتيجية التنمية المستدامة للدولة (رؤية مصر ٢٠٣٠) تسعى الدولة للإصلاح الإداري وخلق جهاز إداري فعال يُحسن إدارة موارد الدولة والحفاظ عليها، ويُسهم في رفع مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين، وتسعى الدولة لمحاربة الفساد ومسبباته، وقد حصلت مصر على ٣٠ نقطة من أصل ١٠٠ وفقاً لتقرير منظمة الشفافية الدولية ٢٠٢٢ <https://www.transparency.org/en/cpi/2022/index/egy> (كلما اقترب الرقم من ١٠٠ كان أكثر شفافية، وكلما اقترب من الصفر كان أكثر فساداً) واحتلت مصر المرتبة ١٨٠/١٣٠ عالمياً في مؤشر الفساد وفقاً لتقرير ذات المنظمة لعام ٢٠٢٢.

كذلك يعتبر التهمك التنظيمي اتجاه متزايد في المنظمات المعاصرة، ومع ذلك، فإن تأثيره على أداء الموظفين لا يزال غير مدروس بطريقة كافية (Arslan, 2018). ويكتسب التهمك التنظيمي أهمية كبيرة لتأثيره على العديد من المتغيرات (أداء الموظف) (Aishwarya et al., 2021; Khalid, 2019)، الكفاءة التنظيمية (Mousavi et al., 2020) الرضا الوظيفي (Nemr and Liu, 2021)، الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية (Dobbs and Do, 2019)، الفعالية التنظيمية (Kim, 2021; Yildirim, 2022)، المشاركة في صنع القرار والتغيير التنظيمي (Bakari et al., 2019)، الصمت التنظيمي (Elhanafy, 2022)، سلوكيات مضادة للإنتاجية والسلوك غير الأخلاقي (Li and Chen, 2018)، نية ترك العمل (Gkorezis et al., 2018; Nazir, 2022).

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة -كما سبق- تبين للباحثة عدم وجود دراسات-في حدود علم الباحثة-تناولت العلاقة بين المتغيرات محل البحث معاً في دراسة واحدة.

ولبيان المشكلة ومدى توافر أبعاد المتغيرات قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية على عينة ميسرة (٢١) مفردة من العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية وذلك من خلال توزيع استبيان تم إعداده في ضوء الأدبيات السابقة؛ وذلك لمعرفة مدى توافر أبعاد التهمك التنظيمي، ومدى توافر أبعاد الانحراف في العمل، ومعرفة مدى توافر أبعاد ثقافة إدارة الخطأ لدى مفردات البحث، وتبين للباحثة التالي:

-فيما يتعلق بمدى توافر أبعاد الانحراف في العمل، أشار بعض العاملين ادعاء البعض المرضى ليتغيب عن العمل، واضاعة الوقت في المزاح، الاستفادة الشخصية بممتلكات المنظمة، قضاء وقت العمل في أعمال شخصية، عدم اهتمام البعض بنظافة المكان واختلاق الأعذار لمغادرة العمل قبل الوقت المحدد، التقليل من شأن زملاء العمل، البطء في أداء واجبات العمل.

-وجود تفاوت بين العاملين من حيث توافر أبعاد التهمك التنظيمي؛ حيث أشار البعض إلى انتقاد بعض الزملاء سياسات المنظمة، والبعض يسخر من المبادرات التي تتبناها المنظمة، عدم التزام المنظمة بما تعد به.

-وفيما يتعلق بثقافة إدارة الخطأ هناك تفاوت بين العاملين، يرى البعض أن الأخطاء فرصة للتعلم وأن الإدارة تهتم بتشخيص الأخطاء وتحليلها.

وبناءً على ما سبق ومن خلال النتائج الأولية التي أسفرت عنها الدراسة الاستطلاعية تبين للباحثة وجود سلوكيات انحراف في العمل وتهكم وقصور لدى العاملين في فهم دور التهكم التنظيمي وأثره على الانحراف في العمل وما يترتب على ذلك من نتائج هامة تتعلق بالعاملين والمنظمة والمجتمع؛ لذا ترى الباحثة ضرورة الحاجة لبحث تأثير التهكم التنظيمي على الانحراف بالعمل ودراسة الدور المعدل لثقافة إدارة الخطأ. ومن ثم يمكن للباحثة صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

**هل تعدل ثقافة إدارة الخطأ العلاقة بين التهكم التنظيمي والانحراف في العمل؟** وينبثق منه التساؤلات التالية: - ما تأثير التهكم التنظيمي على الانحراف في مكان العمل؟

- ما تأثير ثقافة إدارة الخطأ على الانحراف في مكان العمل؟

- هل توجد فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول متغيرات الدراسة (التهكم التنظيمي-ثقافة إدارة الخطأ-الانحراف في العمل) وفقاً للمتغيرات الديمغرافية(السن-النوع-الخبرة-الدخل)

**رابعاً: أهداف البحث:** يسعى البحث لتحقيق الأهداف التالية:

١- التعرف على تأثير التهكم التنظيمي على الانحراف في مكان العمل لدى العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية محل التطبيق.

٢- معرفة تأثير ثقافة إدارة الخطأ على الانحراف في مكان العمل لدى العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية محل التطبيق.

٣- بيان تأثير ثقافة إدارة الخطأ كمتغير معدل على العلاقة بين التهكم التنظيمي والانحراف في مكان العمل لدى العاملين بديوان عام محافظة محل التطبيق.

٤- بيان مدى وجود فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول متغيرات الدراسة (التهكم التنظيمي-ثقافة إدارة الخطأ-الانحراف في العمل) وفقاً للمتغيرات الديمغرافية(السن-النوع-الخبرة-الدخل)

٥- وضع مجموعة من التوصيات في ضوء ما يتم التوصل إليه من نتائج.

**خامساً: أهمية البحث:** تتمثل أهمية البحث في الآتي:

**أ- الأهمية العلمية:**

١- تعتبر دراسات التهكم التنظيمي في مصر جديدة وفي مراحلها الأولية. وهناك عدد من دراسات التهكم التنظيمي في الدول المتقدمة، بينما الدراسات محدودة بالدول النامية (Rayan et al.,2019). وهذا يعني أن هناك حاجة إلى مزيد من البحث لفهم التهكم التنظيمي وعواقبه في السياق المصري.

٢- تأتي الأهمية العلمية للبحث من ارتباطها بما أكد عليه (Durrah et al.,2019) من ضرورة دراسة تأثير التهكم التنظيمي على مواقف وسلوكيات الموظفين؛ حيث يرى أن معظم الدراسات السابقة عن التهكم التنظيمي تتعلق بتأثيره على جهود التغيير التنظيمي. وهذا ما تقوم به الباحثة من دراسة تأثير التهكم التنظيمي على الانحراف في العمل.

٣- تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في عدم وجود دراسة تناولت علاقة التهكم التنظيمي والانحراف في العمل مع دراسة الدور المعدل لثقافة إدارة الخطأ، وتحقيق أهداف الدراسة فإنها ستساهم في الإضافة للمعرفة فيما يتعلق بالتهكم التنظيمي، ثقافة إدارة الخطأ، الانحراف التنظيمي.

٤- المساهمة في التأسيس النظري لمتغيرات التهكم التنظيمي والانحراف في العمل وثقافة إدارة الخطأ.

٥- دراسة التأثير المباشر للتهكم التنظيمي على الانحراف في العمل

٦- تحليل تأثير الدور المعدل لثقافة إدارة الخطأ على العلاقة بين التهكم التنظيمي والانحراف في العمل.

#### ب- الأهمية التطبيقية:

١- تأتي أهمية البحث من أهمية مجال التطبيق والمتمثل في ديوان عام محافظة الدقهلية كجهاز حكومي يقدم خدمات متعددة للمواطنين، وحرص وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري تمثيلاً مع استراتيجية مصر للتنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠) على الإصلاح الإداري ومحاربة الفساد وتحسين كفاءة الأجهزة الحكومية وفعاليتها ورفع كفاءة الخدمات المقدمة للجمهور.

٢- مساعدة المسؤولين في فهم تأثير التهكم التنظيمي على الانحراف في العمل، وإدراك أهمية ثقافة إدارة الخطأ.

٣- كما تتمثل الأهمية العملية للبحث في إمكانية مساهمة نتائجه في مساعدة المسؤولين على خفض سلوكيات التهكم التنظيمي والانحراف في العمل وتنمية ثقافة التعلم من الخطأ داخل المنظمة.

#### سادساً: أسلوب البحث

##### ١- منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الاستنباطي، القائم على مراجعة الدراسات التي تتعلق بموضوع البحث وتجميع البيانات والمعلومات حول المشكلة وصياغة الفروض وتحليلها لاستخلاص النتائج ووضع التوصيات.

##### ٢- أنواع البيانات:

١/٢- البيانات الثانوية: تم تجميعها من خلال مراجعة الكتب والدوريات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى الاستعانة ببيانات تتعلق بديوان عام محافظة الدقهلية مما مكن من إعداد الإطار النظري.

٢/٢- البيانات الأولية: تم جمعها من خلال توجيه قائمة الاستقصاء إلى العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية، والتي تم إعدادها في ضوء الدراسات السابقة.

##### ٣- متغيرات البحث والقياس

تتمثل متغيرات البحث في: التهكم التنظيمي (متغير مستقل) وتم قياسه من خلال ثلاث أبعاد (التهكم المعرفي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي) وتم الاستعانة بمقياس (Durrach et al., 2019)

ومتغير ثقافة إدارة الخطأ (كمتغير معدل) وتم قياسه من خلال بعدين (التعلم من الخطأ، والتواصل المفتوح حول الخطأ) بالاستعانة بمقياس (Van Dyck et al., 2005) ومتغير الانحراف في مكان العمل (متغير تابع) تم قياسه بصورة إجمالية بالاستعانة بالمقياس الذي طورته دراسة (Zhuang et al., 2020)، وقد تم القياس وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي حيث موافق بشدة (٥) - غير موافق بشدة (١) ولتفسير المتوسطات الحسابية فقد تم الاعتماد على مقياس التحليل الخماسي حيث طول الفترة = (٥) - (١) = ٥/٨، ومن ثم فإن المستوى المنخفض جداً = ١ حتى (١+٨،٠) أي ١:٨،٠ والمستوى المنخفض جداً = ١،٩:٢،٧ والمستوى المتوسط = ٢،٨:٣،٦ والمستوى المرتفع = ٣،٧:٤،٥ والمستوى المرتفع جداً = ٤،٦ فما فوق

#### ٤-مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية، وقد بلغ ١٣٠٠ مفردة، وفقاً لسجلات الموارد البشرية بديوان عام محافظة الدقهلية ٢٠٢٢/١٢/٣١ ونظراً لكبر حجم المجتمع؛ فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات، وتم سحب عينة عشوائية وتم تحديد حجم العينة من خلال Sample Size Calculator عند مستوى معنوية ٥٪ ومستوى ثقة ٩٥٪ وقد بلغت ٢٩٧ مفردة.

#### ٥-أداة البحث وجمع البيانات:

تمثلت أداة البحث وجمع البيانات في قائمة استقصاء قامت الباحثة بإعدادها في ضوء الدراسات السابقة، وشملت ٣٩ عبارة موزعة كالتالي: ١٢ عبارة لقياس متغير التهكم التنظيمي (٤ عبارات التهكم المعرفي، و٤ عبارات التهكم العاطفي، و٤ عبارات التهكم السلوكي)، ١٥ عبارة لقياس متغير ثقافة إدارة الخطأ (٧ عبارات التعلم من الخطأ، و٨ عبارات التواصل المفتوح حول الخطأ)، ١٢ عبارة لمتغير الانحراف في مكان العمل بالإضافة إلى البيانات الديموغرافية. وقد تم جمع البيانات من خلال المقابلة الشخصية، وقد بلغ عدد القوائم الصحيحة ٢٥٥ بمعدل استجابة ٨٦٪.

#### ٦-أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة:

تم استخدام برنامجي (AMOS .26) و (SPSSV.26) ووفقاً للفروض وطبيعة البيانات تم استخدام:

١/٦- الأساليب الإحصائية الوصفية: تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لقياس مدى التشتت والاختلاف بين إجابات مفردات العينة حول متغيرات الدراسة.

٢/٦- اختبارات الصدق والثبات:

أ- اختبار الصدق: لمعرفة مدى قياس الاستقصاء ما صمم من أجله، وأن العبارات تعطي للمستقضي منه نفس المعنى الذي تقصده الباحثة، وتم ذلك من خلال:

• صدق المحتوى: حيث تم عرض قائمة الاستقصاء على مجموعة من الأساتذة بالجامعة؛ لإبداء رأيهم في صلاحيتها، وتم عمل التعديلات المطلوبة ليصل الاستقصاء لشكله النهائي.

• التحليل العاملي التوكيدي: بعد التأكد من صدق المحتوى، وتعديل قائمة الاستقصاء، قامت الباحثة بعمل التحليل العاملي التوكيدي وهو أحد تطبيقات نموذج المعادلات البنائية، حيث يعمل على اختبار صحة

نماذج معينة للقياس والتي تم بنائها وفقاً لأسس نظرية، وقد قامت الباحثة بعمل التحليل العملي التوكيدي لكل مقاييس متغيرات الدراسة وذلك باستخدام AMOS v.26

ب- اختبار الثبات: استخدمت الباحثة معامل ألفا كرونباخ، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما اتسم المقياس بالثبات.

٣/٦- استخدام معاملات الارتباط: وذلك للتعرف على مدى وجود علاقات بين المتغيرات.

٤/٦- استخدام أسلوب تحليل المسار: بغرض تحليل العلاقة بين المتغير المستقل والتابع والمعدل من خلال بناء النموذج الهيكلي وقياس دليل الصلاحية لمعاملات GFI, AGFI & RMSEA

سابعاً: التحليل الإحصائي: ١- الاحصاء الوصفي:

يحتوي البحث على ثلاث متغيرات أساسية وهم التهكم التنظيمي والذي يمثل المتغير المستقل ويتضمن ثلاثة أبعاد (التهكم المعرفي، والتهكم العاطفي، والتهكم السلوكي)، إلى جانب ثقافة إدارة الخطأ ببعديه (التعلم من الخطأ، والتواصل المفتوح) الذي يمثل المتغير المعدل للدراسة، وأخيراً الانحراف في مكان العمل والذي يمثل المتغير التابع، ويمكن عرض نتائج التحليل الوصفي لهذه المتغيرات كما في الجدول (١):

المتغير	الرمز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	معامل التفرطح
التهكم المعرفي	X1	3.16	1.09	-0.13	-0.77
التهكم العاطفي	X2	3.05	1.12	0.15	-0.88
التهكم السلوكي	X3	2.86	1.07	0.73	-0.22
التهكم التنظيمي	X	3.02	0.95	0.14	-0.51
التعلم من الخطأ	M1	3.57	0.87	0.06	-0.69
التواصل المفتوح من الخطأ	M2	3.57	0.91	-0.30	-0.36
ثقافة إدارة الخطأ	M	3.57	0.77	0.08	-0.06
الانحراف في مكان العمل	Y	3.24	1.05	-0.18	-0.66

جدول (١): التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد البحث (ن = ٢٥٥)

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول (١) ما يلي:

- حصلت أبعاد التهكم التنظيمي على متوسطات تراوحت ما بين (٢,٨٦ : ٣,١٦)، حيث حصل التهكم السلوكي على القيمة الأدنى للوسط الحسابي وبلغت ٢,٨٦ فيما حصل التهكم المعرفي على القيمة الأعلى للوسط الحسابي وقد بلغت ٣,١٦، وهو ما يشير إلى توافر أبعاد التهكم التنظيمي بدرجة معقولة بين مفردات العينة.

- حصلت أبعاد ثقافة إدارة الخطأ على متوسطات متساوية (٣,٥٧)، حيث حصل كلاً من التعلم من الخطأ، والتواصل المفتوح حول الخطأ على نفس الوسط الحسابي وقد بلغ ٣,٥٧، وهو ما يشير إلى توافر أبعاد ثقافة إدارة الخطأ بدرجة معقولة بين مفردات العينة.
- حصل الانحراف في مكان العمل على متوسط حسابي يبلغ ٣,٢٤ وهو ما يشير إلى توافر الانحراف في مكان العمل بدرجة معقولة بين مفردات العينة.
- كما يتبين من نتائج جدول (١) أن جميع عبارات المقياس تميل إلى التوزيع الطبيعي حيث تراوحت قيم معامل الالتواء ما بين (٣±)، كما كانت قيم معامل التفرطح تتراوح ما بين (١٠±).

## ٢- معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة:

تم إجراء اختبار الارتباط الثنائي لبيرسون، وذلك لتحديد معنوية الارتباط بين متغيرات الدراسة ويعرض الجدول (٢) قيم تلك الارتباطات:

جدول (٢): معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين المتغيرات (ن = ٢٥٥)

المتغير التابع	المتغيرات المعدلة		المتغيرات المستقلة			
	M2	M1	X3	X2	X1	
Y					1	X1
				1	.765**	X2
			1	.553**	.544**	X3
		1	.243**	-0.112	-.267**	M1
	1	.476**	.184**	.178**	-0.002	M2
1	.240**	-0.095	.428**	.561**	.433**	Y

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من نتائج جدول (٢) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية وقوية بين معظم متغيرات الدراسة، وكانت جميع معاملات الارتباط متوسطة باستثناء البعض منها كان ضعيفاً بشكل عام على النحو المبين بالجدول أعلاه، كما تشير نتائج الارتباط إلى الاتفاق مع اتجاهات العلاقة المفترضة بصورة أولية.

## ٣- اختبارات الصدق والثبات:

ويستخدم هذا الاختبار لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في جمع بيانات تتسم بالثبات، ويقصد به إمكانية الحصول على نفس البيانات عند إعادة الدراسة في نفس الظروف باستخدام نفس الأداة ونفس الأفراد (Adams et al., 2007). وتم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ وذلك باستخدام برنامج SPSS (V. 26) ويرى (Hair et al., 2014) أن قيم ألفا المقبولة هي التي تتراوح من ٠,٦ إلى ٠,٧ في حين أن القيم أكبر من ٠,٧ تشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقاييس المستخدمة. بينما يستخدم اختبار الصدق الذاتي لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صُممت من أجله وهو الجذر التربيعي لقيمة معامل ألفا، والتأكيد على أن عبارات القائمة تعطي للمستقصي منه نفس المعنى والمفهوم الذي يقصده الباحث (Adams et al., 2007). وبالتالي، قامت الباحثة باختبار الصدق والثبات لقائمة الاستقصاء باستخدام عينة الدراسة المكونة من ٢٥٥ مفردة، وأظهرت نتائج التحليل الجدول (٣):

جدول (٣): قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
التهكم المعرفي	٤	0.883	0.940
التهكم العاطفي	٤	0.944	0.972
التهكم السلوكي	٤	0.893	0.945
التهكم التنظيمي	١٢	0.936	0.967
التعلم من الخطأ	٧	0.828	0.910
التواصل المفتوح حول الخطأ	٨	0.909	0.953
ثقافة إدارة الخطأ	١٥	0.896	0.947
الانحراف في مكان العمل	١٢	0.970	0.985

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من جدول (٣) ما يلي:

- فيما يخص مقياس المتغير المستقل (التهكم التنظيمي) فقد تخطت قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد المتغير ٠,٦٠، وهي القيمة الأدنى لقبول واعتماد ثبات المقياس، حيث تراوحت قيم معامل الثبات لجميع الأبعاد ما بين (٠,٨٨٣ : ٠,٩٤٤) وهو ما يوضح وجود درجة مرتفعة من الاعتمادية على المقياس.
- بالنسبة لمقياس ثقافة إدارة الخطأ والذي يمثل المتغير المعدل اتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ قد تجاوزت ٠,٦٠، وهي الحد الأدنى لقبول واعتماد ثبات المقياس، حيث تراوحت قيم معامل الثبات لجميع الأبعاد ما بين (٠,٨٢٨ : ٠,٩٠٩) وهو ما يوضح وجود درجة مرتفعة من الاعتمادية على المقياس.
- أما بالنسبة لمقياس الانحراف في مكان العمل والذي يمثل المتغير التابع، اتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ قد تجاوزت ٠,٦٠، وبلغت ٠,٩٧٠، وهذا ما يشير إلى وجود درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.
- وفي ضوء ذلك، يتضح أن المقاييس المستخدمة لمقياس متغيرات البحث تحظى بصدق وثبات مرتفع.

#### سابعاً: نتائج اختبار فروض الدراسة:

تم استخدام نموذج المعادلة الهيكلية لاختبار الفروض، حيث تم أولاً تقدير نموذج القياس، ثم تبعه تقدير للنموذج الهيكلية لاختبار نموذج الدراسة وفروضها.

#### أ- تحليل نموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة Measurement Model:

تم تحليل نموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة، حيث تم استخدام أبعاد المتغير المستقل (التهكم التنظيمي)، والمتغير المعدل (ثقافة إدارة الخطأ) والمتغير التابع (الانحراف التنظيمي)، وتم استخدام هذه الأبعاد كمتغيرات ملاحظة، وذلك لتعقد نموذج القياس، وقد تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من الصدق البنائي لمقياس الدراسة ومن صحة النموذج وصلاحيته، والتأكد من مطابقته لبيانات الدراسة قبل إجراء اختبار الفروض وذلك من خلال صياغة النموذج النظري للدراسة وتقييمه ثم محاولة تعديله، عن طريق حذف العبارات التي تكون معاملات تحميلها على المتغيرات ضعيفة. وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن النتائج التالية:



• مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي للدراسة:

جدول (٤): مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي للدراسة

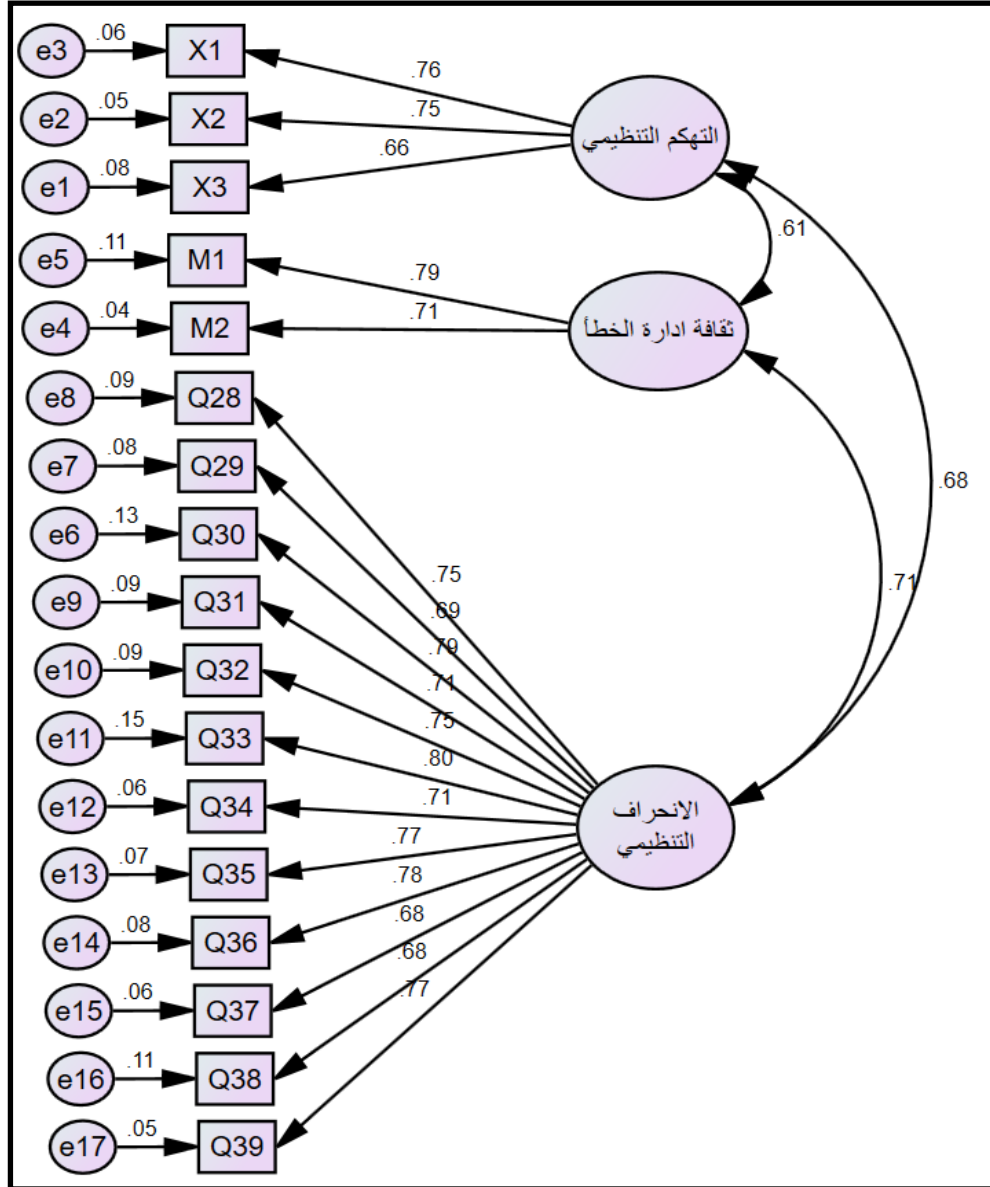
المؤشر	الرمز الاحصائي	القيمة	مدى القبول	معيار القبول
جودة المطابقة	GFI	٠,٩٧٥	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
جذر متوسط مربعات البواقي	RMR	٠,٠٣٩	مقبول	كلما اقترب من الصفر
المطابقة المقارنة	CFI	٠,٩٨١	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
تاكر لويس	TLI	٠,٩٧٧	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقاربي	RMSEA	٠,٠٤٢	مقبول	أقل من ٠,٠٨

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي

تظهر النتائج المعروضة في الجدول (٤) أن مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الأساسي جيدة ولا تحتاج إلى إجراء أي تعديل، حيث تظهر النتائج ما يلي:

- ارتفاع مؤشرات جودة التطابق، حيث بلغت قيمة (GFI = 97.5% & CFI = 98.1%) وهي أعلى من ٠,٩٠، كذلك انخفض قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ (RMSEA = 0.042)
- ارتفاع مؤشر تاكر لويس (TL = 0.977) وهي أعلى من ٠,٩.

هذا ويوضح الشكل (٢) النموذج النهائي للقياس الكلي لمتغيرات الدراسة



شكل (٢): النموذج النهائي للقياس الكلي لمتغيرات الدراسة

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي

لحساب الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة وفقاً لنموذج القياس وبعد اثبات التوافق الجيد لنموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة، تم حساب الثبات المركب، والصدق المشترك للمتغيرات، كما تم حساب الصدق التمييزي من خلال نتائج التحليل العاملي التوكيدي، وذلك كما يظهر في الجدولين (٥)، (٦) التاليين:

جدول (٥): نتائج التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القياس الكلي للدراسة

المتغير	معاملات التحميل المعيارية	قيمة ت (CR)	التباين المستخلص AVE	الثبات المركب CR
المتغير المستقل: التهكم التنظيمي				
التهكم المعرفي X1	0.763	ثابت	٠,٧٢٢	٠,٧١٨
التهكم العاطفي X2	0.747	12.461***		
التهكم السلوكي X3	0.657	16.608***		
المتغير المعدل: ثقافة إدارة الخطأ				
التعلم من الخطأ M1	0.789	ثابت	٠,٧٥٠	٠,٦٨٢
التواصل المفتوح حول الخطأ M2	0.711	١٠,٣٩٠***		
المتغير التابع: الانحراف في مكان العمل				
Q28	0.754	ثابت		
Q29	0.689	11.953***		
Q30	0.790	18.516***		
Q31	0.706	11.191***		
Q32	0.752	15.489***		
Q33	0.799	9.270***		
Q34	0.713	14.959***		
Q35	0.766	13.690***		
Q36	0.778	12.254***		
Q37	0.680	9.087***		
Q38	0.683	8.604***		
Q39	0.771	17.827***		

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي

- جميع المعاملات المعيارية مقبولة حيث يرى [Hair et al., \(2014\)](#) أن قيم المعاملات المعيارية المقبولة لا بد وأن تكون مساوية أو أكبر من ٠,٥، ومن ثم لن يتم حذف أي عبارة من عبارات قائمة الاستقصاء.
- تظهر قيم ت (CR) أن جميع التحميلات المعيارية معنوية إحصائياً عند (٠,٠٠١)، كما أن قيم الصدق التقاربي المعبر عنه بمتوسط التباين المستخلص (AVE) والثبات المركب (CR) ذات قيم كبيرة،

حيث كانت قيم الثبات المركب أكبر من ٠,٦، ومن ثم قبول الصدق التقاربي للنموذج وذلك لارتفاع متوسط التباين عن ٠,٥ حيث إن قيم AVE المقبولة لا بد وأن تكون مساوية أو أكبر من ٠,٥. وهذا يعني أن المتغير الضمني قادر على تفسير ٥٠٪ فأكثر من التباين في المتغيرات الظاهرة وأن الباقي يرجع إلى خطأ في القياس مما يعتبر دليلاً على أن جميع الأبعاد تقيس المتغيرات المرتبطة بها وتؤكد الصدق المشترك.

الصدق التمييزي لمتغيرات الدراسة:

يشير الصدق التمييزي إلى مدى تميز أو تباين المتغيرات الضمنية، ويتم حسابه من خلال مقارنة قيم الارتباط بين المتغير مع غيره من المتغيرات بمتوسط التباين المستخلص AVE لهذا المتغير، ويتوفر الصدق التمييزي عندما يكون متوسط التباين المستخلص للمتغير أكبر من أي قيمة من متوسط قيم الارتباط بين هذا المتغير وغيره من المتغيرات. وتم حساب الصدق التمييزي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب التباين المشترك بين المتغيرات والتأكد من أن هذه التباينات أقل من متوسط التباين المحسوب لكل متغير، ويعرض الجدول (٦) مصفوفة التباين المشترك بين متغيرات الدراسة.

جدول (٦): مصفوفة التباين المشترك بين متغيرات الدراسة

المتغير التابع: الانحراف في مكان العمل	المتغير المعدل: ثقافة إدارة الخطأ	المتغير المستقل: التهكم التنظيمي	
		0.850	المتغير المستقل: التهكم التنظيمي
	0.866	0.811	المتغير المعدل: ثقافة إدارة الخطأ
0.860	0.736	0.825	المتغير التابع: الانحراف في مكان العمل

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي

وفقاً للنتائج المعروضة في جدول (٦) يتضح أن قيم متوسط التباين المحسوب لكل متغير أكبر من قيم التباين المشترك بين هذا المتغير وغيره من المتغيرات الأخرى، أن قيم التباين المستخلص  $\leq 0,٥$ ، وهذا يعني أن المتغير الضمني قادر على تفسير ٥٠٪ من التباين في المتغيرات الظاهرة والباقي يرجع إلى الخطأ في القياس.

ب- اختبار النموذج الهيكلي للدراسة (نتائج اختبارات الفروض الثلاثة الأولى للدراسة):

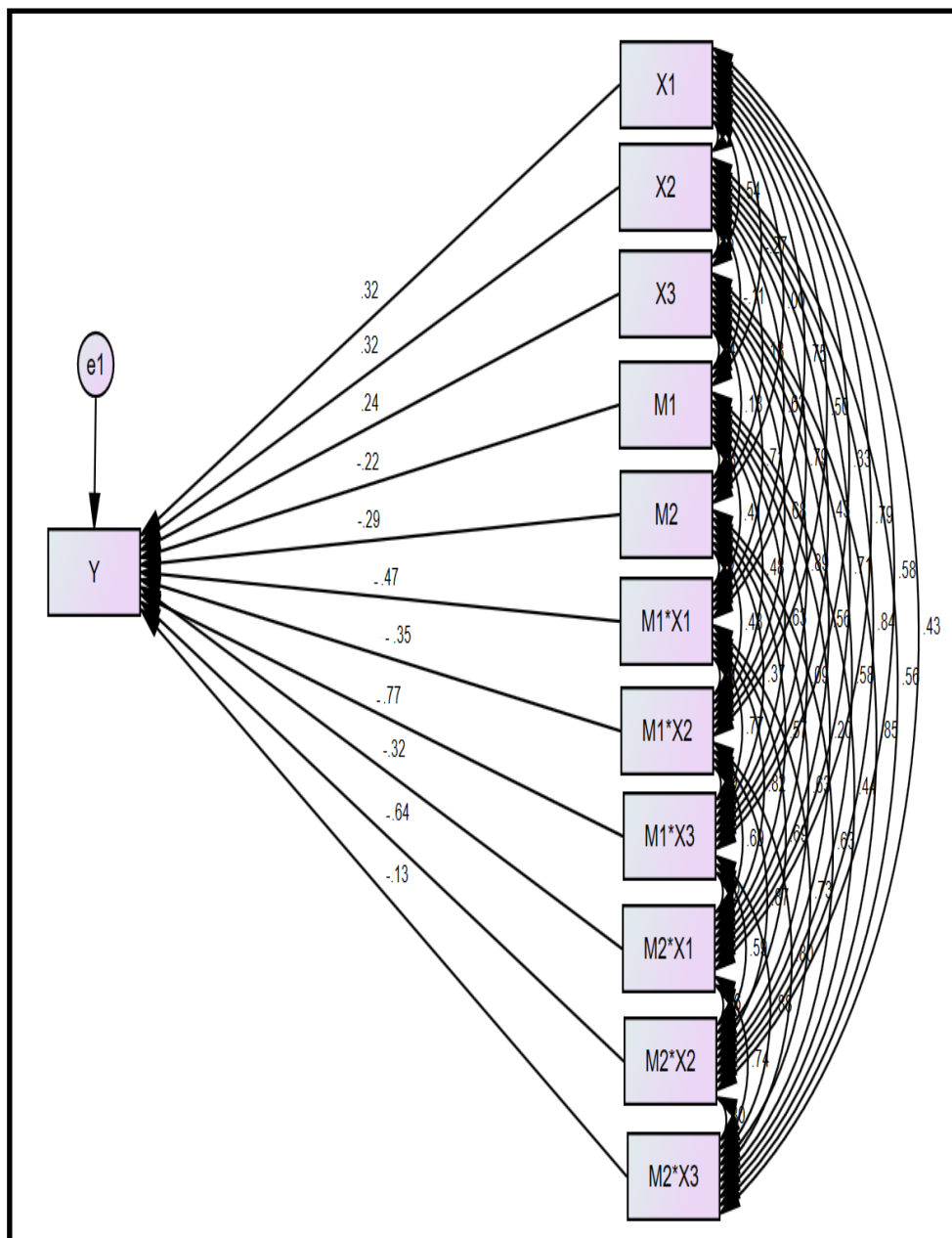
بناء على مؤشرات جودة التوافق المقبولة لنموذج القياس، بالإضافة إلى تمام التأكد من صلاحية جميع المتغيرات في نموذج القياس من حيث الثبات، والصدق المشترك (متوسط التباين المشترك)، والصدق التمييزي. تأتي مرحلة اختبار النموذج الهيكلي. وتعتبر المرحلة الأساسية والثانية للتحليل، ويهدف النموذج الهيكلي أو البنائي إلى اختبار فروض الدراسة، حيث يتكون من المتغيرات الخارجية Exogenous، وهي متغيرات التهكم التنظيمي، والمتغيرات التابعة Endogenous وتتمثل في متغير الانحراف في مكان العمل، والمتغير المعدل Moderator وهو ثقافة إدارة الخطأ. ولتقييم النموذج الهيكلي تم تقييم جودة التوافق لهذا النموذج وذلك لتحديد ما إذا كان النموذج المفترض يوافق البيانات أم لا. وذلك كما يعرضها جدول (٧):

جدول (٧): مؤشرات جودة النموذج الهيكلي للدراسة

المؤشر	الرمز الاحصائي	القيمة	مدى القبول	معيار القبول
جودة المطابقة	GFI	٠,٩٧٨	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
جذر متوسط مربعات البواقي	RMR	٠,٠٣٦	مقبول	كلما اقترب من الصفر
المطابقة المقارنة	CFI	٠,٩٦٥	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
تاكر لويس	TLI	٠,٩٦٨	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقاربي	RMSEA	٠,٠٤٧	مقبول	أقل من ٠,٠٨

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي

تظهر النتائج المعروضة في الجدول (٧) أن مؤشرات جودة التوافق للنموذج الهيكلي جيدة ولا تحتاج إلى إجراء أي تعديل، حيث تظهر النتائج ارتفاع مؤشرات جودة التوافق، حيث بلغت قيمة ( $GFI = 97.8\%$  &  $CFI = 96.5\%$ ) وهي أعلى من ٠,٩٠، كذلك انخفضت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ حيث إن ( $RMSEA = 0.047$ ) بالإضافة إلى ارتفاع مؤشر تاكر لويس ( $TL = 0.968$ ) حيث إنها أعلى من ٠,٩. ويعرض شكل (٣) النموذج الهيكلي لمتغيرات الدراسة الذي تم استخدامه في اختبار الفروض



شكل (٣): النموذج الهيكلي للدراسة

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي

وفيما يتعلق باختبارات فروض الدراسة وفقاً للنتائج الإحصائية وذلك في ضوء النموذج الهيكلي، ويمكن توضيحها في الجدول (٨) للتأثيرات المباشرة، وذلك على النحو التالي: جدول (٨)

نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة في النموذج الهيكلي للدراسة

جدول (٨) نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة في النموذج الهيكلي للدراسة

Sig	CR	الخطأ المعياري	قيم المعاملات	المتغيرات التابعة	المتغيرات المستقلة	الفرض
			Beta			
٠,٠٠٠	٣,٤٠٧	٠,٠٢١	٠,٣٢٠	الانحراف في مكان العمل	التهكم المعرفي X1	ف (١)
٠,٠٢٤	٣,٠٥٢	٠,٠٣٧	٠,٣١٧		التهكم العاطفي X2	
٠,٠٢٨	٢,٩٥٦	٠,٠٥٩	٠,٢٣٥		التهكم السلوكي X3	
٠,٠١٣	٢,٨١٦-	٠,٠٣٧	٠,٢٢٠-		التعلم من الخطأ M1	ف (٢)
٠,٠٢٠	٢,٣٧٥-	٠,٠٢٣	٠,٢٩٢-		التواصل المفتوح حول الخطأ M2	
٠,٠٣٢	٢,٧٨٤-	٠,٠٥٨	٠,٤٧٤-		التعلم من الخطأ M1 * التهكم المعرفي X1	ف (٣)
٠,١٢٣	١,٣٩٢-	٠,٠٥٣	٠,٣٤٩-		التعلم من الخطأ M1 * التهكم العاطفي X2	
٠,٠٢٨	٤,٤٦٧-	٠,٠١٢	٠,٧٦٦-		التعلم من الخطأ M1 * التهكم السلوكي X3	
٠,١٢٠	١,١٦٠-	٠,٠٥٣	٠,٣٢٢-		التواصل المفتوح حول الخطأ M2 * التهكم المعرفي X1	
٠,٠٢٣	٣,٤٠٧-	٠,٠٣٥	٠,٦٤٢-	التواصل المفتوح حول الخطأ M2 * التهكم العاطفي X2		
٠,٠٦٦	٠,٥٥٥-	٠,٠١٤	٠,١٢٧-	التواصل المفتوح حول الخطأ M2 * التهكم السلوكي X3		

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من جدول (٨) ما يلي:

- ينص الفرض الأول على أنه "يوجد تأثير معنوي للتهكم التنظيمي (التهكم المعرفي، والتهكم العاطفي، والتهكم السلوكي) كمتغيرات مستقلة على الانحراف في مكان العمل كمتغير تابع لدى العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية محل التطبيق. وينبثق من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية تبعاً للمتغير المستقل:

- الفرض الفرعي الأول تم اثبات صحته بالنسبة للتهكم المعرفي، حيث يشير الجدول (٨) إلى قيمة معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل (التهكم المعرفي) والمتغير التابع الانحراف في مكان العمل حيث إن  $(\beta = 0.320; CR = 3.407)$ .
  - الفرض الفرعي الثاني فقد تم اثبات صحته بالنسبة للتهكم العاطفي، حيث يشير الجدول (٨) إلى قيمة معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل (التهكم العاطفي) والمتغير التابع الانحراف في مكان العمل حيث إن  $(\beta = 0.317; CR = 3.052)$ .
  - الفرض الفرعي الثالث فقد تم اثبات صحته بالنسبة للتهكم السلوكي، حيث يشير الجدول (٨) إلى قيمة معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل (التهكم السلوكي) والمتغير التابع الانحراف في مكان العمل حيث إن  $(\beta = 0.320; CR = 3.407)$ .
- وبناء على نتائج اختبارات الفروض الفرعية للفرض الرئيسي الأول يمكن للباحثة قبول الفرض الاحصائي الرئيسي الأول للدراسة كلياً: يوجد تأثير معنوي ايجابي للتهكم التنظيمي (التهكم المعرفي، والتهكم العاطفي، والتهكم السلوكي) على الانحراف في مكان العمل كمتغير تابع لدى العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية محل التطبيق. أي أن زيادة مستوى التهكم التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الانحراف في مكان العمل لدى العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية محل التطبيق.
- ينص الفرض الثاني على أنه "يوجد تأثير معنوي لثقافة إدارة الخطأ (التعلم من الخطأ، والتواصل المفتوح حول الخطأ) كمتغيرات مستقلة وبين الانحراف في مكان العمل كمتغير تابع. وينبثق من هذا الفرض فرضين فرعيين تبعاً للمتغير المستقل:
    - الفرض الفرعي الأول تم اثبات صحته بالنسبة للتعلم من الخطأ، حيث يشير جدول (٨) إلى قيمة معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل (التعلم من الخطأ) والمتغير التابع الانحراف في مكان العمل حيث إن  $(\beta = -0.220; CR = -2.816)$ .
    - الفرض الفرعي الثاني تم أيضاً اثبات صحته بالنسبة للتواصل المفتوح حول الخطأ، حيث يشير جدول (٨) إلى قيمة معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل (التواصل المفتوح حول الخطأ) والمتغير التابع الانحراف في مكان العمل حيث إن  $(\beta = -0.292; CR = -2.375)$ .
- وبناءً على نتائج اختبارات الفروض الفرعية للفرض الرئيسي الثاني يمكن للباحثة قبول الفرض الاحصائي الرئيسي الثاني للدراسة كلياً: يوجد تأثير معنوي لثقافة إدارة الخطأ (التعلم من الخطأ، والتواصل المفتوح حول الخطأ) كمتغيرات مستقلة على الانحراف في مكان العمل كمتغير تابع. حيث اتضح من التحليل وجود تأثير معنوي سلبي لثقافة إدارة الخطأ على الانحراف في مكان العمل أي أن زيادة مستوى ثقافة إدارة الخطأ يقلل من مستوى الانحراف في مكان العمل لدى العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية محل التطبيق.
- ينص الفرض الثالث على أنه "تعدل ثقافة إدارة الخطأ (التعلم من الخطأ، والتواصل المفتوح حول الخطأ) كمتغيرات معدلة العلاقة بين التهكم التنظيمي (التهكم المعرفي، والتهكم العاطفي، والتهكم السلوكي) كمتغيرات مستقلة وبين الانحراف في مكان العمل كمتغير تابع. وينبثق من هذا الفرض ستة فروض فرعية تبعاً للمتغير المستقل والمعدل:



- الفرض الفرعي الأول فقد تم اثبات صحته بالنسبة للعلاقة التفاعلية بين التعلم من الخطأ والتهكم المعرفي، حيث يشير جدول (٨) إلى قيمة معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير التفاعلي (التعلم من الخطأ والتهكم المعرفي) والمتغير التابع الانحراف في مكان العمل حيث إن  $(\beta = -0.474; CR = -2.784)$ .

- الفرض الفرعي الثاني فقد تم اثبات عدم صحته بالنسبة للعلاقة التفاعلية بين التعلم من الخطأ والتهكم العاطفي، حيث يشير جدول (٨) إلى قيمة معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير التفاعلي (التعلم من الخطأ والتهكم العاطفي) والمتغير التابع الانحراف في مكان العمل حيث إن  $(\beta = -0.349; CR = -1.392)$ .

- الفرض الفرعي الثالث فقد تم اثبات صحته بالنسبة للعلاقة التفاعلية بين التعلم من الخطأ والتهكم السلوكي، حيث يشير جدول (٨) إلى قيمة معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير التفاعلي (التعلم من الخطأ والتهكم السلوكي) والمتغير التابع الانحراف في مكان العمل حيث إن  $(\beta = -0.766; CR = -4.467)$ .

- الفرض الفرعي الرابع فقد تم اثبات عدم صحته بالنسبة للعلاقة التفاعلية بين التواصل المفتوح حول الخطأ والتهكم المعرفي، حيث يشير جدول (٨) إلى قيمة معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير التفاعلي (التواصل المفتوح حول الخطأ والتهكم المعرفي) والمتغير التابع الانحراف في مكان العمل حيث إن  $(\beta = -0.322; CR = -1.160)$ .

- الفرض الفرعي الخامس فقد تم اثبات صحته بالنسبة للعلاقة التفاعلية بين التواصل المفتوح حول الخطأ والتهكم العاطفي، حيث يشير جدول (٨) إلى قيمة معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير التفاعلي (التواصل المفتوح حول الخطأ والتهكم العاطفي) والمتغير التابع الانحراف في مكان العمل حيث إن  $(\beta = -0.642; CR = -3.407)$ .

- الفرض الفرعي السادس فقد تم اثبات عدم صحته بالنسبة للعلاقة التفاعلية بين التواصل المفتوح حول الخطأ والتهكم السلوكي، حيث يشير جدول (٨) إلى قيمة معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير التفاعلي (التواصل المفتوح حول الخطأ والتهكم السلوكي) والمتغير التابع الانحراف في مكان العمل حيث إن  $(\beta = -0.127; CR = -0.555)$ .

وبناء على نتائج اختبارات الفروض الفرعية للفرض الرئيسي الثالث يمكن للباحثة قبول الفرض الاحصائي الرئيسي الثالث للدراسة جزئياً: تعدل ثقافة إدارة الخطأ (التعلم من الخطأ، والتواصل المفتوح حول الخطأ) كمتغيرات معدلة للعلاقة بين التهكم التنظيمي (التهكم المعرفي، والتهكم العاطفي، والتهكم السلوكي) كمتغيرات مستقلة وبين الانحراف في مكان العمل كمتغير تابع. أي أن زيادة مستوى ثقافة إدارة الخطأ يقلل من العلاقة الايجابية بين التهكم التنظيمي ومستوى الانحراف في مكان العمل لدى العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية محل التطبيق من خلال تحويل العلاقة الايجابية بينهما إلى سلبية (معدل معنوي).

#### ج- اختبارات الفروق (نتيجة اختبار الفرض الرابع للدراسة):

ينص الفرض الاحصائي الرابع للدراسة على " توجد فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول متغيرات الدراسة (التهكم التنظيمي-ثقافة إدارة الخطأ-الانحراف في مكان العمل) وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (السن-النوع-الخبرة-الدخل)" ولغرض اختبار الفرض الاحصائي اعتمدت الباحثة على الاختبارات المعلمية واللامعلمية التي تقيس مدى اتفاق عينة الدراسة على ايجابية ومعنوية الفروق الاحصائية بهذا الفرض، وقد أسفرت نتائج التحليل الاحصائي عن الجدول (٩) التالي:

جدول (٩) الفروق المعنوية بين آراء مفردات العينة

الاختبارات المعلمية (ANOVA - test)	الاختبارات اللامعلمية				الخصائص الديموغرافية	المتغير
	Sig.	Fقيمة	المعنوية	مان ويتي & كروسكال والس		
0.448	0.954	0.140	-3.056	قيمة z =	النوع	التهكم المعرفي
0.430	0.924	0.281	3.824	قيمة Chi-Square =	السن	
0.079	2.292	0.068	7.137	قيمة Chi-Square =	الخبرة	
0.168	1.700	0.276	3.869	قيمة Chi-Square =	الدخل	
0.279	1.177	0.295	-1.047	قيمة z =	النوع	التهكم العاطفي
0.100	2.106	0.084	6.653	قيمة Chi-Square =	السن	
0.368	1.058	0.196	4.689	قيمة Chi-Square =	الخبرة	
0.616	0.599	0.479	2.481	قيمة Chi-Square =	الدخل	
0.879	0.023	0.698	-0.389	قيمة z =	النوع	التهكم السلوكي
0.131	1.893	0.382	3.061	قيمة Chi-Square =	السن	
0.126	1.926	0.077	6.842	قيمة Chi-Square =	الخبرة	
0.059	2.520	0.130	5.657	قيمة Chi-Square =	الدخل	
0.138	2.214	0.152	-1.431	قيمة z =	النوع	التعلم من الخطأ
<b>0.034</b>	<b>2.928</b>	<b>0.018</b>	<b>10.070</b>	قيمة Chi-Square =	السن	
0.104	2.077	0.030	8.919	قيمة Chi-Square =	الخبرة	
0.585	0.649	0.414	2.858	قيمة Chi-Square =	الدخل	
3.321	0.070	0.099	-1.650	قيمة z =	النوع	التواصل المفتوح حول الخطأ
<b>0.000</b>	<b>8.181</b>	<b>0.000</b>	<b>24.074</b>	قيمة Chi-Square =	السن	
<b>0.000</b>	<b>6.848</b>	<b>0.001</b>	<b>17.064</b>	قيمة Chi-Square =	الخبرة	
<b>0.000</b>	<b>7.406</b>	<b>0.000</b>	<b>21.724</b>	قيمة Chi-Square =	الدخل	
0.221	1.504	0.144	-1.462	قيمة z =	النوع	الانحراف في مكان العمل
<b>0.004</b>	<b>4.484</b>	<b>0.003</b>	<b>14.012</b>	قيمة Chi-Square =	السن	
<b>0.002</b>	<b>5.136</b>	<b>0.001</b>	<b>15.674</b>	قيمة Chi-Square =	الخبرة	
<b>0.016</b>	<b>3.523</b>	<b>0.004</b>	<b>13.107</b>	قيمة Chi-Square =	الدخل	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

- للتعرف على مستوى توافق آراء عينة الدراسة عن أبعاد المتغير المستقل الخاص بالتهكم التنظيمي (التهكم المعرفي، والتهكم العاطفي، والتهكم السلوكي) فقد قامت الباحثة باختبار مستوى الفروق الجوهرية، وقد بينت النتائج عدم معنوية قيمة  $Z$  الناتجة من اختبار مان ويتني لكافة الأبعاد حيث إن معنوية كافة الأبعاد أكبر من ٥٪، بالإضافة إلى ذلك تبين عدم معنوية قيمة كا ٢ لبقية المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في السن، والخبرة، والدخل حيث تبين أن معنويتها جميعاً أكبر من ٥٪ ومن ثم فهي غير معنوية. وعلى مستوى الاختبارات المعلمية فقد تبين عدم معنوية قيمة  $F$  من اختبار ANOVA لكل من النوع، والسن، والخبرة، والدخل لكافة أبعاد المتغير المستقل.

- للتعرف على مستوى توافق آراء عينة الدراسة عن أبعاد المتغير المعدل الخاص بثقافة إدارة الخطأ (التعلم من الخطأ، والتواصل حول الخطأ) فقد قامت الباحثة باختبار مستوى الفروق الجوهرية، وقد بينت النتائج عدم معنوية قيمة  $Z$  الناتجة من اختبار مان ويتني لكافة الأبعاد حيث إن معنوية كافة الأبعاد أكبر من ٥٪، بالإضافة إلى ذلك تبين معنوية قيمة كا ٢ لبعض المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في السن، والخبرة، والدخل حيث تبين أن معنويتها أقل من ٥٪ ومن ثم فهي معنوية. وعلى مستوى الاختبارات المعلمية فقد تبين معنوية قيمة  $F$  من اختبار ANOVA لبعض المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في: السن، والخبرة، والدخل لبعض أبعاد المتغير المعدل.

- للتعرف على مستوى توافق آراء عينة الدراسة عن المتغير التابع الخاص بالانحراف في مكان العمل فقد قامت الباحثة باختبار مستوى الفروق الجوهرية، وقد بينت النتائج عدم معنوية قيمة  $Z$  الناتجة من اختبار مان ويتني حيث إن مستوى المعنوية أكبر من ٥٪، بالإضافة إلى ذلك تبين معنوية قيمة كا ٢ لبقية المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في السن، والخبرة، والدخل حيث تبين أن معنويتها أقل من ٥٪ ومن ثم فهي معنوية. وعلى مستوى الاختبارات المعلمية فقد تبين معنوية قيمة  $F$  من اختبار ANOVA لبقية المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في: السن، والخبرة، والدخل للمتغير التابع.

وبناء على نتائج اختبارات الفرض الرئيسي الرابع يمكن للباحثة قبول الفرض الاحصائي الرئيسي الرابع للدراسة جزئياً: توجد فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول متغيرات الدراسة وفقاً (السن-النوع-الخبرة-الدخل).

#### ثامناً: مناقشة النتائج والتوصيات:

تناول البحث تأثير التهكم التنظيمي على الانحراف في مكان العمل الدور المعدل لثقافة إدارة الخطأ بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية، وتوصل البحث لعدة نتائج ويمكن للباحثة مناقشة ما تم التوصل إليه من نتائج ووضع مجموعة من التوصيات بناءً على النتائج كالتالي:

#### أ-مناقشة النتائج:

##### ١-فيما يتعلق بتأثير التهكم التنظيمي على الانحراف في مكان العمل

أوضحت نتائج البحث وجود تأثير معنوي للتهكم التنظيمي على الانحراف في العمل، وهذا يتفق مع ما أوضحه (Yang et al. (2020 بأن للتهكم التنظيمي اتجاه سلبي يتسم بعدم الثقة والإحباط والعداء تجاه المنظمة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Zahid and Nauman.(2022 التي أوضحت أن الحفاظ على مكان العمل تؤدي إلى السلوكيات المنحرفة، وتتفق كذلك مع كلا من (Li and

(Nemr and Liu (2021) ; Rayan et al.(2018) ; Chen(2018) حيث أوضحوا أن التهكم التنظيمي (التهكم المعرفي-التهكم العاطفي-التهكم السلوكي) يرتبط إيجابياً مع سلوكيات العمل السلبية. وترى الباحثة أن اعتقاد العاملين افتقار المنظمة للنزاهة والأخلاق والعدالة يؤدي إلى فقدان الثقة بها وأنها ستغلب مصحتها على مصلتهم مما يؤدي بهم إلى ردود عاطفية سلبية مثل الغضب وعدم الاحترام والقلق، كما يؤدي إلى الإساءة اللفظية وتوجيه انتقادات لاذعة للمنظمة والاستخفاف بها كما يؤدي إلى انخراطهم في سلوكيات عمل سلبية كالتغيب أو استغلال وقت العمل في أمور شخصية وكذلك أخذ أدوات العمل دون إذن وتعمد تأخير تنفيذ الأعمال وغيرها من الأعمال السلبية.

## ٢- فيما يتعلق بتأثير ثقافة إدارة الخطأ على الانحراف في مكان العمل.

توصلت نتائج البحث إلى وجود تأثير سلبي معنوي لثقافة إدارة الخطأ على الانحراف في مكان العمل وهذا يتفق مع دراسة (Wang et al.(2020a التي أوضحت أن ثقافة إدارة الخطأ تقلل من القلق لدى العاملين وترتبط إيجابياً بامتنان العاملين. وترى الباحثة أن تشجيع الإدارة العاملين على الإبلاغ عن الخطأ، وجمع المعلومات ومشاركة المعلومات حول الخطأ بين العاملين والحد من النتائج السلبية للخطأ والاستفادة من النتائج الإيجابية وكذلك تسامح الإدارة عن الأخطاء غير المقصودة كل ذلك يؤدي إلى تحسين معنويات العاملين ورغبتهم في التعلم والاستفادة من الخطأ والعمل على عدم تكراره واتجاههم للسلوكيات الإيجابية تجاه المنظمة، مما يقلل من سلوكيات الانحراف في مكان العمل.

## ٣- فيما يتعلق بالدور المعدل لثقافة إدارة الخطأ في العلاقة بين التهكم التنظيمي والانحراف في مكان العمل.

توصلت نتائج البحث إلى أن ثقافة إدارة الخطأ تعدل العلاقة بين التهكم التنظيمي والانحراف في مكان العمل. وترى الباحثة أن تطبيق الإدارة لثقافة إدارة الخطأ وتشجيعها على الإبلاغ عن الخطأ وتعليم العاملين كيفية الاستفادة منه وتجنب سلبياته والاستفادة من إيجابياته يؤدي إلى تعلم العاملين من الأخطاء وتقليل الإجهاد، التوتر والخوف من الخطأ مما يقلل من التهكم المعرفي ويؤدي إلى اعتقاد العاملين حرص المنظمة على مصلتهم مما يقلل من التهكم العاطفي كالدرد العاطفية السلبية مثل الغضب وعدم احترام المنظمة وخيبة الأمل وكذلك يقلل من التهكم السلوكي كتوجيه الانتقادات اللاذعة للمنظمة والاستخفاف بها والإساءة اللفظية لها ويولد لديهم اتجاهات إيجابية عن المنظمة مما يؤدي إلى سلوكيات إيجابية وتجنب السلوكيات المنحرفة في العمل.

## ٤- فيما يتعلق بالفروق المعنوية بين آراء مفردات العينة حول متغيرات الدراسة وفقاً (السن-النوع-الخبرة-الدخل)

تبين عدم وجود فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول التهكم التنظيمي وفقاً (السن-النوع-الخبرة-الدخل). وهذا يتفق مع دراسة (Aksu and Deveci(2019 التي أوضحت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول التهكم التنظيمي وفقاً للنوع والدخل، وتتفق مع دراسة (Hussain and Shahzad (2022 التي وجدت عدم وجود فروق معنوية حول التهكم التنظيمي وفقاً للعمر-النوع-الدخل. وترى الباحثة أن اعتقاد العاملين بأن منظمتهم تفتقر إلى الصدق والنزاهة والعدالة ولا تهتم بمصلتهم (تهكم معرفي)، فإن ذلك سيؤدي إلى شعورهم بالغضب وخيبة الأمل والقلق وعدم احترام

المنظمة (تهكم عاطفي)، مما يؤدي إلى استخفافهم بالمنظمة توجيه الانتقادات لها (تهكم سلوكي)، وانخراطهم في سلوكيات سلبية ضد المنظمة، ويتساوى في ذلك الذكر والأنثى وأيا كان دخل العامل وعمره وخبرته وهذا ما اتضح للباحثة من خلال الدراسة الاستطلاعية أيضاً. في حين أوضح (Akpolat and Oğuz (2021) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات التهكم التنظيمي وفقاً للعمر لدى المعلمين بإسطنبول. ويمكن للباحثة تبرير ذلك لاختلاف مجال التطبيق حيث طبق Akpolat and Oğuz دراستهما على المعلمين بمدارس إسطنبول وترى الباحثة أن المعلم كلما تقدم بالعمر أيقن أهمية سمو رسالته وتأثيرها وأنه يجب أداء رسالته بغض النظر عن اعتقاده عن المنظمة وعدم اهتمامها بمصلحته؛ أما المعلم صغير السن فإنه يُظهر تهكمه واستيائه ويوجه انتقاداته للمنظمة وتذمره ويشعر بالقلق والغضب وعدم الرضا نظراً لاحتياجه لتأمين مستقبله. لذا تبرر الباحثة وجود فروق معنوية في اتجاهات التهكم وفقاً للعمر لدى المعلمين بإسطنبول.

#### ب- التوصيات:

في ضوء نتائج البحث التي تم التوصل إليها، يمكن للباحثة وضع مجموعة من التوصيات وذلك كما بالجدول (١٠) التالي:

جدول (١٠) توصيات البحث وكيفية تنفيذها

الجهة المسؤولة	الأنشطة اللازمة لتحقيقها	مجال التوصية
الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية ومديري الإدارات	<p>يمكن خفض مستوى التهكم التنظيمي من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- عقد دورات تدريبية وندوات للعاملين من قبل مختصين بالموارد البشرية لبيان خطورة التهكم التنظيمي وكيفية الحد منه وزيادة الارتباط الوظيفي.</li> <li>- العمل على دعم العلاقات بين الإدارة والعاملين من خلال عقد لقاءات دورية، والإعداد لرحلات ترفيهية، والتعرف على مشكلاتهم والوقوف بجانب من يحتاج لمساعدة حتى يشعر العاملون أن المنظمة تقف بجانبهم وتسعى لتحقيق احتياجاتهم مما يشعرهم بالأمان والاحترام ويقلل من التهكم العاطفي والسلوكي لديهم.</li> <li>- يجب على الإدارة تخفيف ضغوط العمل وتقديم حوافز كتعويض عن فترات العمل الإضافية، فالتعرض للضغوط وعدم تقديم تعويضات للعاملين عن الجهد الإضافي المبذول يؤدي إلى شعورهم بالغضب واعتقادهم بعدم عدالة المنظمة مما يزيد التهكم التنظيمي (المعرفي-العاطفي-السلوكي) لديهم وهذا ما أكدت عليه الدراسة الاستطلاعية من أن عدم تعويض العاملين عن الأعمال الإضافية يؤدي إلى شعورهم بالغضب والاستياء من المنظمة، وخيبة الأمل.</li> <li>- بث الثقة لدى العاملين في ديوان عام المحافظة مما يقلل من التهكم المعرفي لديهم. ويمكن ذلك من خلال الالتزام بعقد اجتماعات دورية مع العاملين لمناقشة الموضوعات المطروحة من قبلهم، والاستماع لأرائهم ومقترحاتهم</li> </ul>	خفض مستوى التهكم التنظيمي

جدول (١٠) توصيات البحث وكيفية تنفيذها

الجهة المسؤولة	الأنشطة اللازمة لتحقيقها	مجال التوصية
الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية ومديري الإدارات	<p>وأفكارهم فيما يتعلق بمشكلات العمل ودراساتها والعمل على تنفيذ ما يمكن تنفيذه منها وجدولة الأخرى لحين إمكانية تنفيذها، وإعلان ذلك لتشجيعهم.</p> <p>-توفير قنوات لتلقى الشكاوى والعمل على دراستها وحلها، والإعلان عن ذلك حتى يشعر العاملون بمصداقية الديوان واهتمامه بهم؛ مما يقلل من التهمك المعرفي والسلوكي لدى العاملين.</p> <p>-توفير قنوات اتصال متنوعة فعالة بين القيادات والعاملين لبناء الثقة بينهم ومن ثم تقليل مستوى التهمك التنظيمي لدى العاملين.</p> <p>-تبني الشفافية والنزاهة من خلال توفير المعلومات عن طريق قنوات اتصال فعالة ومعلنة مما يعمل على بث الثقة في الإدارة، ويشعر العاملون بنزاهة المنظمة ومن ثم تقليل التهمك التنظيمي.</p> <p>-العمل على حسن اختيار من يتولى المناصب القيادية وفقا لمعايير للسماة الشخصية واعتبار ذلك من متطلبات التعيين. وذلك للحد من سلوكيات القيادة السامة والرجسية، كذلك إعداد برامج تدريبية للقيادات لتنمية مهارات التواصل والعلاقات الشخصية لديهم مما يدعم لديهم القدرة على إدارة العاملين، وتوعيتهم بأهمية دورهم في زيادة أو خفض التهمك التنظيمي. كذلك العمل على متابعة أداء القيادات.</p> <p>-يجب على الإدارة مراعاة المصداقية، حيث أشار البعض خلال الدراسة الاستطلاعية بالشك في تنفيذ الإدارة لما تقوله؛ لذا يجب أن تلتزم بما تعد به العاملين، وأن تفعل ما تقول وإذا لم تستطيع تذكر للعاملين الأسباب وراء ذلك حتى لا تفقد مصداقيتها لديهم، حيث إن اعتقاد العاملين بأن المنظمة تفتقر إلى الصدق يؤدي إلى زيادة التهمك المعرفي.</p> <p>-يجب على المديرين مراعاة الدعم التنظيمي المدرك من خلال العمل على تلبية احتياجات العاملين، وتقدير مساهماتهم والاهتمام بمصالحهم مما يؤدي ثقة العاملين بالإدارة ومن ثم الحد من التهمك التنظيمي لديهم.</p> <p>-كما يجب على المديرين توفير بيئة داعمة وعادلة ومراعاة العدالة التنظيمية حيث إن اعتقاد العاملين بعدالة المنظمة يؤدي إلى ثقتهم بها، وشعورهم بالاحترام لها وعدم القلق من الممارسات التنظيمية ومن ثم خفض مستوى التهمك لديهم. ويمكن تحقيق ذلك من خلال:</p>	خفض مستوى التهمك التنظيمي

جدول (١٠) توصيات البحث وكيفية تنفيذها

الجهة المسؤولة	الأنشطة اللازمة لتحقيقها	مجال التوصية
	<p><b>العدالة التوزيعية:</b> فيما يتعلق بتوزيع الموارد المادية (المكافآت، والثواب والعقاب) أو غير المادية (توزيع المدح والتثناء)، مما يشعرهم بعدالة المنظمة والوثوق بها مما يقلل التهكم التنظيمي لديهم.</p> <p><b>العدالة التفاعلية:</b> وذلك من خلال تحسين المعاملة بين العاملين والإدارة، ومعاملتهم باحترام، حيث إن سوء معاملة الإدارة للعاملين يؤدي لشعورهم بالغضب مما يزيد التهكم العاطفي والسلوكي لديهم.</p> <p><b>العدالة الإجرائية:</b> وذلك من خلال عدالة الوسائل والإجراءات التي تستخدمها الإدارة عند اتخاذ القرارات، حيث إن السياسات والإجراءات التنظيمية العادلة والشفافة بالإضافة إلى التنفيذ الدقيق لتلك السياسات من قبل المشرفين، يُشعر العاملين بعدالة المنظمة مما يقلل من التهكم التنظيمي.</p> <p><b>الدعم القيادي:</b> وذلك من خلال رعاية الإدارة للعاملين والأخذ في الاعتبار احتياجاتهم عند اتخاذ القرارات مما يخفض مستوى التهكم لديهم.</p> <p>- مشاركة المرؤوسين اتخاذ القرار: عن طريق تشجيع العاملين وزيادة مساهماتهم في صنع القرار، ومشاركتهم في اعداد الخطط، مما يعمل على خلق بيئة جيدة تُشعر العاملين بالأمل وتقلل التهكم لديهم</p>	
الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية ومديري الإدارات	<p>يمكن الحد من سلوكيات العمل المنحرف من خلال:</p> <p>-إعداد برنامج تدريبي للعاملين لتقوية الوازع الديني والأخلاقي ولزيادة الوعي لديهم بخطورة السلوكيات المنحرفة تجاه المنظمة، وضرورة الحد منها حتى تتمكن من بناء ثقة المواطن بالحكومة كذلك العمل على نشر مدونات أخلاقيات العمل والموظف داخل ديوان عام محافظة الدقهلية.</p> <p>-توقيع العقوبة العادلة على الموظف -عند انتهاكه لقواعد العمل وقيامه بسلوك منحرف-، بما يتناسب مع السلوك المنحرف الذي قام به.</p> <p>-عمل مكافأة "الموظف المثالي" لمن يلتزم بأخلاقيات العمل والتعامل الجيد مع زملائه والعملاء وذلك لتحفيز العاملين على الالتزام بالسلوكيات الإيجابية في العمل، وعدم انتهاك قواعد ومعايير العمل.</p> <p>-العمل على تهيئة مناخ تنظيمي مناسب للعاملين ومراعاة احتياجاتهم بحيث يشعر العاملون أن تحقيق أهداف المنظمة سيؤدي لتحقيق أهدافهم مما يجد لديهم</p>	الحد من سلوكيات العمل المنحرف تجاه المنظمة

جدول (١٠) توصيات البحث وكيفية تنفيذها

الجهة المسؤولة	الأنشطة اللازمة لتحقيقها	مجال التوصية
	من سلوكيات العمل المنحرف ضد المنظمة؛ لأنها تراعي تحقيق احتياجاتهم.	
الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية ومديري الإدارات	يمكن ترسيخ ثقافة إدارة الخطأ من خلال: - عقد لقاءات مع العاملين لنشر ثقافة إدارة الخطأ؛ من خلال شرح المقصود بإدارة الخطأ وتوضيح إمكانية التعلم من الأخطاء والاستفادة منها حتى لا يتم تكرارها. - عقد لقاءات لدراسة الأخطاء التي تحدث وتحليلها ومعرفة أسبابها والعوامل التي أدت لوقوعها وكيف يمكن تجنبها مستقبلاً. - العمل على التسامح مع الأخطاء البسيطة غير المتعمدة والتي يتم الاعتذار عنها والوعد بعدم تكرارها.	ترسيخ ثقافة إدارة الخطأ

المصدر: من إعداد الباحثة.

ج-توصيات لمقترحات بحثية:

يمكن وضع عدد من المقترحات البحثية بناءً على محددات البحث، حيث تم إعداد البحث الحالي وفقاً لعدد من المحددات:

١-محددات زمنية: حيث تم جمع البيانات الأولية خلال الفترة يونية ٢٠٢٣-حتى أغسطس ٢٠٢٣، ومن ثم تقترح الباحثة لمزيد من الفهم والتوضيح لدور ثقافة إدارة الخطأ في العلاقة بين التهكم التنظيمي والانحراف التنظيمي إجراء بحوث تمتد لفترات زمنية متعاقبة Longitudinal Research

٢-محددات تطبيقية: تم تطبيق البحث على ديوان عام محافظة الدقهلية، وتقترح الباحثة تطبيق هذا البحث في قطاعات أخرى مثل: الجامعات، البنوك، الصحة، السياحة...

٣-محددات موضوعية: تناول البحث متغيرات: التهكم التنظيمي (متغير مستقل) والانحراف في العمل (متغير تابع) وثقافة إدارة الخطأ (متغير معدل) وتقترح الباحثة اختبار تأثير متغيرات أخرى على العلاقة بين التهكم التنظيمي والانحراف التنظيمي مثل: القيادة الأخلاقية، كما تقترح الباحثة دراسة تأثير متغير آخر خلاف التهكم التنظيمي على الانحراف في العمل، مثل الانسحاب النفسي أو الاغتراب في العمل.



## المراجع:

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، ٣(٢) ج ١٤٦١، ٣-١٥١٧.

## Bibliography

- Abood, Z.A., Ahmed, H., A. and Thabit, A.F. (2018). The interactive impact of entrepreneurial culture on the relationship between organizational momentum and organizational cynicism. *Opcion*, 34(85), 2829-2846.
- Adams, J., Khan, H. T., Raeside, R. and White, D. I. (2007). *Research methods for graduate business and social science students*. SAGE publications India.
- Aishwarya, N., Aarthy, C. and Senthilmurugan, P. (2021). The Effect Of Organisational Cynicism On Employee Performance: Testing The Affective, Cognitive and Behavioural Dimensions. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(2), 4693 -4705. <https://doi.org/10.47750/cibg.2021.27.02.493>
- Akpolat, T. and Oğuz E. (2021). How does organisational cynicism predict perceived organisational synergy? A study in educational organisations. *MANAS Journal of Social Studies*, 10(3), 1692-1705. <https://doi.org/10.33206/mjss.914977>
- Aksu, A. and Deveci, I. (2019). Do Demographic Variables Affect The Organizational Cynicism. *Journal of Tourism Management Research*, 6(2), 155-171. doi:<http://doi.org/10.18488/journal.31.2019.62.155.171>
- Aldehayyata, J. (2021). The role of corporate social responsibility initiatives, error management culture and corporate image in enhancing hotel performance. *Management Science Letters*, 11(2), 481-492. <http://doi.org/10.5267/j.msl.2020.9.019>
- Archimi, C.S., Reynaud, E., Yasin, H.M. and Bhatti, Z.A. (2018). How Perceived Corporate Social Responsibility Affects Employee Cynicism: The Mediating Role of Organizational Trust. *Journal of Business Ethics* volume, 151, 907-921. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3882-6>
- Arslan, M. (2018). Organisational cynicism and employee performance: Moderating role of employee engagement. *SSRN Electronic Journal*, 9(4), 415-431. doi:<https://doi.org/10.2139/ssrn.3080254>

- 
- 
- Bakari, H., Hunjra, A.I., Jaros, S. and Khoso, I. (2019). Moderating role of cynicism about organizational change between authentic leadership and commitment to change in Pakistani public sector hospitals. *Leadership in Health Services*, 32(3), 387-404 . <https://doi.org/10.1108/LHS-01-2018-0006>
- Barzoki,A.,Sheikhaboumasoudi,A. and Isfahani,A. (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. <https://doi.org/10.1504/IJLIC.2018.10014952>
- Bo,L.,Junbo,M. and Keqiang,C.,. (2020). Study on the influence of error management climate on the stress perception of medical staffs in the third-level grade-A hospitals: the intermediary role of psychological resilience. *International Conference on Advances in Business Management and Electronic Commerce Research*, 27-29 ,, (pp. Article.( 3 ): 1– 6). <https://doi.org/10.1145/3440094.3440381>
- Butt, S. and Yazdani N. (2021). Influence of workplace incivility on counterproductive work behaviour: Mediating role of emotional exhaustion, organisational cynicism and the moderating role of psychological capital. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences* , 15(2), 378–404.
- Cusin, J. and Goujon, A. (2019). Error reframing: studying the promotion of an error management culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(4), 510- 524. doi:<http://doi.org/10.1080/1359432x.2019.1623786>
- Dobbs, J. M. and Do, J. J. (2019). The Impact of Perceived Toxic Leadership on Cynicism in Officer Candidates. *Procedia - Armed Forces & Society*, 45(1), 3-26. <https://doi.org/10.1177/0095327X17747204>
- Durrah, O., Chaudhary, M. and Gharib, M. (2019). Organizational Cynicism and Its Impact on Organizational Pride in Industrial Organizations. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(7), 2-16. <http://doi.org.10.3390/ijerph16071203>
- Elhanafy, E.Y. and Ebrahim,R.M. (2022). The Influence of Workplace Ostracism and Organizational Cynicism on Organizational Silence among Nursing Staff. *Tanta Scientific Nursing Journal*, 25(2), 221-245. <https://doi.org/10.21608/TSNJ.2022.236057>

- 
- 
- Etodike,C.N., Joe-Akunne,C.O. and Obibuba,I.M. (2020). Employee Deviance as By-product of Psychological Contract: The Moderating Effects of Power Distance among Employees in Insurance Companies in Nigeria. *Asian Research Journal of Arts & Social Sciences*, 10(4), 44-54. <https://doi.org/10.9734/ARJASS/2020/v10i430157>
- Ezeh, L. N., Etodike, C. E. and Chukwura, E. N. (2018). Abusive supervision and organizational cynicism as predictors of cyber- loafing among federal civil service employees in Anambra State, Nigeria. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 1(2), 19-35. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1172162>
- Faldetta, G. (2021). Abusive supervision and workplace deviance :the role of negative reciprocity. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(4), 935-949 . <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2020-2062>
- Fischer, S., Frese,M.,Mertins,J. and Hardt-Gawron, j. (2018). The Role of Error Management Culture for Firm and Individual Innovativeness. *International Association of Applied Psychology*, 67(3), 428-453. <https://doi.org/10.1111/apps.12129>
- Gkorezis, P.,Georgiou,L. and Theodorou,M. (2018). High-performance work practices and nurses' intention to leave: the mediating role of organizational cynicism and the moderating role of human resource management-related educational background. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(3), 465-484. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1255906>
- Guchait, P., Paşamehmetoğlu, A., and Madera, J., (2015). Error management culture: impact on cohesion, stress, and turnover intentions. *The Service Industries Journal*, 36(3-4), 124-141.
- Hair, Jr J. F., Black, W.C. and Babin, J. B. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Herwijnen, A. v. (2018). *Oops I did it again': How error management cultures can stimulate learning.* (Master's Degree) Utrecht University . Retrieved from <https://studenttheses.uu.nl/handle/20.500.12932/30336>
- Hamzah,K.D. (2023). The Effect of Toxic Leadership on Deviant Work Behavior: The Mediating Role of Employee Cynicism. *Texas Journal of*

- 
- 
- Multidisciplinary Studies, 18, 92–107. Retrieved from <https://zienjournals.com/index.php/tjm/article/view/3668>
- Hobfoll, S.E., Halbesleben, J., Neveu, J.P. and Westman, M. (2018), “Conservation of resources in the organizational context: the reality of resources and their consequences”, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5 (1), 103-128.
- Hussain, S. and Shahzad K. (2022 ). Unpacking perceived organisational justice-organisational cynicism relationship: Moderating role of psychological capital. *Asia Pacific Management Review*, 27(1), 10–17. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.03.005>
- Ince, F. (2018). Toxic leadership as a predictor of perceived organizational cynicism. *International Journal of Recent Scientific Research*, 9(2), 24343–24349. <http://doi.org/10.24327/ijrsr>
- Javed, B., Jalees, T., Herani, G.M. and Rolle, J. (2020). Error Management Culture and its impact on organizational performance: A moderated mediation model. *Journal of Business and Retail Management Research*, 15(1), 23-35. doi: <https://doi.org/10.24052/JBRMR/V15IS01/ART-03>
- Khalid, K. (2019). Organisational cynicism and employee performance: The moderating effect of occupational self-efficacy in Pakistan. *International Transaction Journal of Engineering, Management and Applied Sciences and Technologies*, 11(2), 1-17. <https://doi.org/10.14456/ITJEMAST.2020.33>
- Kim, J. (2021). The effect of cynicism on supportive climate and organisational effectiveness. *The Journal of the Convergence on Culture Technology*, 7(1), 111–116. doi: <https://doi.org/10.17703/JCCT.2021.7.1.111>
- Kwantes, C. T. and Bond, M. H. (2019). Organizational justice and autonomy as moderators of the relationship between social and organizational cynicism. *Personality and Individual Differences*, 151, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.04.046>
- Li, S. and Chen, Y. (2018). The Relationship Between Psychological Contract Breach and Employees’ Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effect of Organizational Cynicism and Work Alienation. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-13. doi: <http://doi.org.10.3389/fpsyg.2018.01273>

- 
- 
- Malik, M. S., Sattar, S., Younas, S. and Nawaz, M. K. (2022). The Workplace Deviance Perspective of Employee Responses to Workplace Bullying: The Moderating Effect of Toxic Leadership and Mediating Effect of Emotional Exhaustion. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8(1), 33–50,ISSN: 2304-1013 (Online).
- Mohammad,A.S.,Abd El Rahman,S.A.,Ali,R.M. and Ali,H.D. (2022). Effect of Organizational Cynicism on Quality of Work Life and Employee Effectiveness among Nursing Staff. *Minia Scientific Nursing Journal*, 11(1), 2-10. <http://doi.org.10.21608/msnj.2022.118885.1017>
- Mousa, M., Abdelgaffar, H., Aboramadan, M. and Chaouali, W. C. (2020). Narcissistic Leadership, Employee Silence, and Organizational Cynicism: A Study of Physicians in Egyptian Public Hospitals. *International Journal of Public Administration*, 1–10. <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1758719>
- Mousa,M. (2018). The effect of cultural diversity challenges on organizational cynicism dimensions: A study from Egypt. *Journal of Global Responsibility*, 9(3), 280-300. <http://doi.org.10.1108/JGR-06-2017-0037>
- Mousavi Ghahfarrokhi S. G., Beshlideh K. and Arshadi N. (2020). Designing and evaluating a model for precedents and outcomes of organisational cynicism (Maron Company, Ahvaz). *Journal of Occupational Health and Epidemiology*, 9(3), 146–157. <http://doi.org.10.29252/johe.9.3.146>
- Mumcu, A. and Ozyer K. (2021). The mediating role of leader-member interaction in the effect of organisational climate on organisational cynicism. *Journal of Management Sciences*, 19(39), 63–94. doi: <https://doi.org/10.35408/comuybd.683576>
- Nazir, T., Umer,M., Najam,M., Samina,N.,Maqsoom,A.,Shafi,K.,Munir,Y. and Nawaz,I. (2022 ). Impact role stress on turnover intentions of Pakistan's healthcare workers: Mediating and moderating role of organizational cynicism and self-efficacy. *PLoS ONE*, 17(12), 1-31. <http://doi.org.10.1371/journal.pone.0279075>
- Nemr, M. A. A. and Liu Y. (2021). The impact of ethical leadership on organisational citizenship behaviours:Moderating role of organisational cynicism. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1–14 . <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1865860>

- 
- 
- Paesen, H., Wouters, K. and Maesschalck, J. (2019). Servant leaders, ethical followers? The effect of servant leadership on employee deviance. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(5), 624-646. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-001>
- Porto, J.P. (2020). Error Management Culture Scale: Translation and validity of a Brazilian version. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(2), 1-28. <http://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg200014>
- Rastegar A., Bagheri G. H. and Jabari E. (2019). Reflection on the role of workplace ostracism on organisational cynicism by moderating psychological capital: The military industry, a case study basalt Rastegar. *Military Management Quarterly*, 19(74), 31-52.
- Rayan, A. M., Aly, N. A. and Abdelgalel, A. M. (2018). Organizational Cynicism and Counterproductive Work Behaviors: An Empirical Study. *European Journal of Business and Management*, 10(27), 70-79.
- Shah, S. A., Shah, T. A., Ullah, A. and Yasir, M. (2021). Workplace Deviance in Public Sector Organizations: Evidence from Pakistan. *Journal of Applied Economics and Business Studies*, 5(1), 67-82. <https://doi.org/10.34260/jaeb.514>
- van Dyck, C., Frese, M., Baer, M. and Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance: A two-study replication. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1228-1240. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1228>
- Wang, X., Guchait, P. and Pasamehmetoglu, A. (2020a). Anxiety and gratitude toward the organization: Relationships with error management culture and service recovery performance. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102592>
- Wang, X., Guchait, P. and Pasamehmetoglu, A. (2020b). Tolerating errors in hospitality organizations: relationships with learning behavior, error reporting and service recovery performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(8), 2635-2655. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2020-0001>
- Yang, C., Chen, Y., Roy, A. S. and Mattila, A. S. (2020). Unfolding deconstructive effects of negative shocks on psychological contract violation, organizational

---

---

cynicism, and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 1–10.

Yildirim, I. (2022). What Is the Role of Organizational Cynicism in School Effectiveness? *SAGE Open*, 12(3).  
<https://doi.org/10.1177/21582440221111102>

Yildirim, M . and Acar,A. (2018). Influence of the Work-Family Conflict on Organizational Cynicism and Intermediary Role of the Life Satisfaction. *Journal of Yasar University*, 13(51), 267-280.

Yildirim,I.,Akan.D.and Yalcin,S. (2019). Participation in Decision-making Process as A Predictor of Organizational Cynicism at Schools. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 8(2), 487-506.  
<https://doi.org/10.14686/buefad.444354>

Zahid,A.and Nauman,S. (2022). Does workplace incivility spur deviant behaviors: roles of interpersonal conflict and organizational climate. *Personnel Review*, 2023, 1-19. <http://doi.org.10.1108/PR-01-2022-0058>

Zhang, H., Li, P., and Lv,Y. (2018). Study on the Influence of Error Management Culture on Star Hotel Employee Turnover Intention – Taking Food and Beverage Department Employee for Example. *Journal of Economics and Business*, 1(4), 464-477.  
[doi:http://doi.org.10.31014/aior.1992.01.04.42](http://doi.org.10.31014/aior.1992.01.04.42)

Zheng, Z. and Song,P. (2020). Multi-Level Effects of Humble Leadership on Employees' Work Well-Being The Roles of Psychological Safety and Error Management Climate. *Front. Psychol*, 11, 571840.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.571840>

Zhuang,W-L.,Chen,K-Y., Chang,C-L.,Guan,X.and Huan,T-C. (2020). Effect of hotel employees' workplace friendship on workplace deviance behaviour: Moderating role of organisational identification. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102531.  
[doi:https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102531](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102531)

---

---

**The impact of organizational cynicism on deviation in the workplace: The moderating role of error management culture: an application to workers in the General Office of Dakahlia Governorate**

**Dr. Mona Samy Mahmoud Mostafa**

Assistant Professor Business Administration

Faculty of Commerce – Mansoura University

[d.monasamy@mans.edu.eg](mailto:d.monasamy@mans.edu.eg)

**Abstract**

The research aimed to test the effect of organizational cynicism in its dimensions (cognitive cynicism, emotional cynicism, and behavioral cynicism) on deviance in the workplace. It also aimed to test the effect of error management culture in its dimensions (learning from error and open communication about error) on deviance at work. It also aimed to study the modifying role of error management culture on the relationship between organizational cynicism and deviance at work. Finally, the research aimed to show the extent to which there are significant differences between the opinions of workers about the research variables according to the demographic variables (age - gender - experience - income). The research was conducted on a random sample of workers in the general office of the governorate. Dakahlia amounted to 297 items, and the response rate was 86%. (AMOS V.26) (SPSS V.26) was used to analyze the data. The research found that there is a significant effect of organizational cynicism in its dimensions (cognitive cynicism, emotional cynicism, and behavioral cynicism) on deviation in the workplace. It was also found that there is a significant negative effect of the error management culture (learning from error, and open communication about error) on deviance in the workplace. The research results showed that introducing the error management culture as a modifying variable on the relationship between organizational cynicism and deviation in the workplace reduced the positive relationship between organizational cynicism and deviation in the workplace. The research results also showed that there are no significant differences between the employees' opinions about the research variables according to the demographic variables (age, gender, experience, and income).

**Keywords:** organizational cynicism - deviation in the workplace- error management culture