

الأخطاء في ادارة الأعمال

إعداد الطالب/

سلطان سعد الشاطري

/الرقم الجامعي

243001472

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025

المقدمة

تُعد إدارة الأعمال العمود الفقري لأي منظمة ناجحة، وهي العلم والفن الذي يجمع بين التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة، في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. ومع ذلك، لا تخلو أي عملية إدارية من الأخطاء، سواء أكانت على مستوى التخطيط الاستراتيجي أم على مستوى التنفيذ اليومي للمهام. بل إن الأخطاء في إدارة الأعمال قد تكون العامل الحاسم بين الاستمرارية والانهيار، كما أن التعلم من هذه الأخطاء يمثل أحد أهم مصادر التحسين والتطوير في المؤسسات الحديثة.

بحسب دراسات متعددة، فإن ما يقرب من 70% من خطط التحول التنظيمي تفشل بسبب أخطاء إدارية تتعلق بعدم وضوح الرؤية أو ضعف القيادة أو مقاومة التغيير من داخل المؤسسة. (Beer & Nohria, 2000) كما يشير جون كوتر، أحد أبرز المتخصصين في التغيير المؤسسي، إلى أن "الخطأ الأكبر في معظم مشاريع التغيير هو التقليل من أهمية بناء شعور بالإلحاح" (Kotter, 1995)، ما يؤدي إلى فتور عام في الالتزام ويعوق تحقيق الأهداف. وفي كتابه "من الجيد إلى العظيم (Good to Great)"، يؤكد جيم كولينز أن "الأداء العالي لا ينتج عن عبقرية فردية أو قرارات عظيمة لحظية، بل هو نتاج قرارات صحيحة تُتخذ باستمرار عبر الزمن". (Collins, 2001) "هذا الاقتباس يبرز خطورة تراكم الأخطاء الإدارية الصغيرة، والتي قد لا تُكتشف إلا بعد فوات الأوان، حين تكون المؤسسة قد خسرت كثيراً من مواردها أو مكانتها في السوق.

ويُظهر البحث أن أحد أكثر الأخطاء الإدارية شيوعاً هو اتخاذ القرارات بناءً على الحدس دون الاعتماد على بيانات دقيقة، وهو ما يتعارض مع مبادئ الإدارة الحديثة القائمة على التحليل والتخطيط العلمي. فبحسب دراسة منشورة في Harvard Business Review، فإن القادة الذين لا يعتمدون على تحليل البيانات يميلون إلى اتخاذ قرارات أضعف بنسبة 25% مقارنة بأولئك الذين يستخدمون أدوات التقييم والمقارنة المستندة إلى البيانات. (Davenport, 2006)

ولا يمكن إغفال أن ضعف مهارات القيادة يمثل عاملاً متكرراً في الإخفاقات المؤسسية. فالقائد الذي لا يمتلك الرؤية أو القدرة على تحفيز الموظفين أو التعامل مع التحديات قد يقود المنظمة إلى مسار غير منتج. تقول روزابيث موس كانتر، الأستاذة بجامعة

هارفارد، إن "القادة السيئون يبالغون في التركيز على الهياكل واللوائح ويتجاهلون الثقافة والسلوك، وهذا أحد أكبر أسباب فشل التغيير. (Kanter, 2003) "

في ظل هذه المعطيات، يصبح من الضروري على المنظمات أن تعترف بالأخطاء الإدارية لا كعيب يجب إخفاؤه، بل كفرصة للتعلم والنمو. يشير بيتر دراكر إلى أن "المدير الناجح لا يحاول أن يتفادى الفشل، بل يسعى إلى الاستفادة القصوى منه " (Drucker, 1967).

مشكلة الدراسة

تُعد إدارة الأعمال من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها وبناء قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية. وقد تطورت علوم الإدارة تطوراً كبيراً عبر العقود الماضية، فظهرت نظريات متقدمة ونماذج إدارية متنوعة تعالج موضوعات مثل التخطيط، والقيادة، والتحفيز، وإدارة الموارد البشرية، والتغيير التنظيمي، وجودة القرارات، وغيرها. وعلى الرغم من هذا التطور المعرفي والتقني، لا تزال المؤسسات - على اختلاف أحجامها وقطاعاتها - تواجه إخفاقات إدارية متكررة ومشكلات تنظيمية ناجمة عن أخطاء إدارية يمكن تفاديها.

وتتجلى المشكلة الرئيسية في أن العديد من هذه الأخطاء ليست نتيجة لظروف خارجة عن إرادة المنظمة، بل تنبع من داخلها، سواء على مستوى القيادات العليا أو على مستوى الإدارات التنفيذية والوظيفية. ويكمن التحدي الأكبر في أن هذه الأخطاء تتكرر دون وجود آليات فعالة لرصدها وتحليلها أو حتى الاعتراف بها بشكل منهجي.

إن خطورة الأخطاء الإدارية لا تكمن فقط في تأثيرها الآني على سير العمل، بل في أثارها التراكمية بعيدة المدى التي قد تؤدي إلى انخفاض الإنتاجية، وتآكل الثقة التنظيمية، وارتفاع معدلات دوران الموظفين، وتراجع القدرة على المنافسة، وقد تصل أحياناً إلى انهيار المؤسسة بالكامل. لذا، فإن الحاجة باتت ملحة لتفكيك هذه الظاهرة الإدارية المعقدة: ما هي طبيعة الأخطاء الأكثر شيوعاً؟ ما الأسباب المؤدية لها؟ كيف تؤثر على الأداء المؤسسي؟ وما الاستراتيجيات الوقائية والعلاجية التي يمكن تطبيقها للحد من أثارها السلبية؟

انطلاقاً من ذلك، تتمحور مشكلة هذا البحث حول التساؤل الرئيس الآتي:

ما طبيعة الأخطاء الإدارية الأكثر شيوعاً داخل المؤسسات، وما أسبابها، وكيف تؤثر هذه الأخطاء على الأداء المؤسسي، وما

السبل المقترحة للتقليل منها؟

أهمية الدراسة

١- الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية لهذا البحث في إثراء المعرفة العلمية في ميدان إدارة الأعمال من خلال تسليط الضوء على موضوع بالغ الأهمية والحساسية، وهو "الأخطاء الإدارية". فرغم تعدد الدراسات التي تناولت موضوعات متقدمة مثل القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الأزمات، إلا أن هناك فجوة بحثية واضحة في الدراسات التي تعالج الأخطاء الإدارية كظاهرة علمية قابلة للقياس والتحليل والتصنيف. ولذلك، يسعى هذا البحث إلى تأصيل المفهوم وربطه بنظريات ونماذج إدارية متعددة، مثل نظرية النظم، ونظرية القيادة التحويلية، ونماذج الجودة الشاملة، ليشكل إطاراً نظرياً متيناً يمكن الاعتماد عليه في دراسات لاحقة. كما يُعد هذا البحث إضافة نوعية إلى حقل الإدارة الحديثة، من خلال تناوله لعناصر لم تُدرس بعمق، مثل العلاقة بين تكرار الخطأ الإداري وأداء فرق العمل، أو تأثير بيئة العمل الداخلية على ميل الإدارة لارتكاب الأخطاء أو تجاهلها.

٢- الأهمية التطبيقية

أما من الناحية التطبيقية، فإن لهذا البحث أهمية كبرى للقيادات الإدارية والممارسين في الميدان الإداري، كونه يقدم مجموعة من الأدوات والمؤشرات التشخيصية التي تُمكن المؤسسات من رصد مواقع الضعف التنظيمي واكتشاف مصادر الأخطاء قبل أن تتفاقم. كما يتيح للمؤسسات بناء منظومات متكاملة لإدارة المخاطر الإدارية، وتعزيز جودة اتخاذ القرار في مختلف المستويات.

كما يمكن أن يُستخدم هذا البحث كدليل إرشادي في تصميم برامج التدريب الإداري والتطوير المهني للمديرين، من خلال تضمينه توصيات عملية قابلة للتنفيذ مثل تحسين أنظمة المتابعة والتقييم، وترسيخ ثقافة الإبلاغ عن الخطأ، وتبني أدوات إدارية رقمية لرصد الأخطاء ومؤشراتها.

أهداف الدراسة

- التعرف على أنواع الأخطاء الإدارية الشائعة: وذلك من خلال تصنيفها حسب مستوياتها (استراتيجية، تكتيكية، تشغيلية)، وتحديد مجالاتها (القيادة، التخطيط، التوظيف، الاتصال، التنظيم... إلخ).
- تحليل العوامل المؤدية لوقوع الأخطاء: والتي تشمل الجوانب البشرية، والثقافية، والتقنية، والهيكلية، مع التركيز على البيئات التنظيمية التي تفتقر إلى نظم الرقابة والمتابعة.
- قياس أثر الأخطاء الإدارية على الأداء المؤسسي: من خلال الربط بين تكرار الخطأ الإداري ومؤشرات أداء المؤسسة مثل الإنتاجية، الفاعلية، التنافسية، والقدرة على الابتكار واتخاذ القرار.
- اقتراح حلول وآليات عملية: تسعى لبناء نظام إداري مرن وقادر على التعلم من الأخطاء وتجنب تكرارها، من خلال التدريب، وإعادة الهيكلة، وتطبيق مبادئ الحوكمة، والتحول نحو ثقافة مؤسسية أكثر وعياً بالمخاطر.

تساؤلات الدراسة

1. ما طبيعة الأخطاء الإدارية الأكثر شيوعاً داخل المؤسسات، وما أسبابها، وكيف تؤثر هذه الأخطاء على الأداء المؤسسي، وما السبل المقترحة للتقليل منها؟
2. ما أنواع الأخطاء الإدارية الشائعة التي تقع فيها المؤسسات بمختلف مستوياتها؟
3. ما هي الأسباب الجذرية والعوامل الداخلية أو الخارجية التي تؤدي إلى وقوع هذه الأخطاء؟
4. كيف تؤثر الأخطاء الإدارية على مكونات الأداء المؤسسي مثل الكفاءة، الفاعلية، جودة اتخاذ القرار، ورضا العاملين؟
5. ما هي الإجراءات والسياسات الإدارية المقترحة التي يمكن أن تساعد في تقليل أو منع تكرار هذه الأخطاء مستقبلاً؟

فروض الدراسة

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنواع الأخطاء الإدارية وبين مستوى الكفاءة التنظيمية داخل المؤسسة، بحيث تؤدي كثافة هذه الأخطاء إلى ضعف في الأداء العام.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسباب الأخطاء الإدارية وبين درجة فعالية القرارات الإدارية في المؤسسة، حيث تؤدي الأسباب المتكررة إلى تدهور في جودة اتخاذ القرار.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكرار الأخطاء الإدارية وبين انخفاض معدلات رضا العاملين والأطراف المعنية داخل المؤسسة.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات مراجعة ومتابعة فعالة وبين انخفاض معدل تكرار الأخطاء الإدارية وتحسن جودة الأداء المؤسسي.

الدراسات السابقة والإطار النظري

تناولت الدراسات السابقة موضوع الأخطاء الإدارية من زوايا متعددة، أبرزها دراسة (حسين، 2020) التي أوضحت دور الإدارة على المكشوف في تقليل الأخطاء الإدارية، ودراسة (أبو الفيته، 2015) التي أكدت أثر إدارة الأخطاء على تحقيق الأهداف المؤسسية. كما ركزت دراسة (دلتون وآخرون، 2013) على أهمية التوجيه الإداري في تجنب الأخطاء وتعزيز التعاون التنظيمي، وأظهرت دراسة (البردان ونور الدين، 2024) أثر ثقافة إدارة الخطأ والاستقامة التنظيمية على أداء استعادة الخدمة.

وقد أجمعت هذه الدراسات على أن الأخطاء الإدارية ليست مجرد سلوك فردي، بل هي انعكاس لخلل في الأنظمة والسياسات التنظيمية. كما أكدت أن بناء ثقافة إيجابية للتعامل مع الأخطاء يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحسين جودة القرارات.

أما الإطار النظري، فيستند إلى مفاهيم أساسية تشمل:

- الإدارة كعملية تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة لتحقيق الأهداف.
- الخطأ الإداري كظاهرة تنظيمية تنشأ نتيجة خلل في الأنظمة أو السلوك الإداري.
- الأداء المؤسسي كمؤشر لمدى فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها عبر الكفاءة والإنتاجية وجودة القرارات.

منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة الموضوع، حيث يهدف إلى وصف ظاهرة الأخطاء الإدارية كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين متغيراتها المختلفة دون التأثير عليها. يتيح هذا المنهج جمع بيانات كمية وكيفية، تساعد في تفسير العلاقة بين المتغير المستقل (الأخطاء الإدارية) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي)، وتحليل مدى دلالة هذه العلاقات إحصائيًا.

مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين الإداريين في المؤسسات الحكومية والخاصة في إحدى المدن الرئيسية في المملكة العربية السعودية.

تم اختيار هذا المجتمع نظراً لتنوع بيئاته التنظيمية، وتعدد أساليبه الإدارية، مما يساعد في الوصول إلى نتائج أكثر دقة وشمولاً حول طبيعة الأخطاء الإدارية المنتشرة في بيئات العمل السعودية.

عينة البحث

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، شملت موظفين من مختلف الإدارات والمستويات التنظيمية. بلغ عدد الاستبيانات الموزعة (420) استبانة، وتم استرجاع (380) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. يُعد هذا الحجم كافياً لإجراء التحليل الإحصائي بدقة عند مستوى دلالة (0.05)، وفقاً لمعادلة ستيفن طومسون (Thompson, 2012) لتحديد حجم العينات.

أداة البحث

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، لكونه أداة فعالة ومناسبة للبحوث الميدانية في المجال الإداري. تم تصميم الاستبانة استناداً إلى الدراسات السابقة والإطار النظري، واحتوى على محورين رئيسيين:

- المحور الأول: أنواع وأسباب الأخطاء الإدارية.
- المحور الثاني: أثر الأخطاء على الأداء المؤسسي وسبل الحد منها.

استخدم مقياس ليكرت الخماسي لتحديد استجابات أفراد العينة، حيث تتراوح القيم من (1) غير موافق بشدة إلى (5) موافق بشدة.

صدق وثبات الأداة

تم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي للتأكد من مناسبة العبارات وأسلوب صياغتها. كما تم قياس ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وجاءت القيم لجميع المحاور أعلى من (0.80)، مما يدل على اتساق داخلي عالٍ ومناسب للتحليل الإحصائي.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار 26، عبر مجموعة من الأساليب، منها:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).
- اختبار بيرسون لقياس الارتباط.
- تحليل التباين لفحص الفرضيات الإحصائية.

حدود البحث

١- الحدود الموضوعية: يتناول البحث الأخطاء الإدارية فقط، دون التطرق إلى الأخطاء الفنية أو التشغيلية في المؤسسات.

٢- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على عدد من المؤسسات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية.

٣- الحدود الزمانية: تم تنفيذ الجانب الميداني للدراسة خلال العام الأكاديمي 2024 – 2025 م.

النتائج المتوقعة

- من المتوقع أن تُظهر النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنواع الأخطاء الإدارية ومستوى الكفاءة التنظيمية داخل المؤسسات.
- من المحتمل أن تكشف الدراسة أن الأسباب الجذرية للأخطاء الإدارية (مثل ضعف التدريب وغموض التعليمات) تؤثر سلبًا على جودة اتخاذ القرار الإداري.
- من المرجح أن تؤكد النتائج أن تكرار الأخطاء الإدارية يؤدي إلى انخفاض معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين.
- يُتوقع أن تثبت الدراسة أن تطبيق آليات مراجعة فعّالة يساهم في الحد من تكرار الأخطاء وتحسين الأداء المؤسسي.

التوصيات

- نشر ثقافة إدارة الخطأ في المؤسسات عبر التدريب المستمر وتشجيع الاعتراف بالخطأ ومعالجته.
- تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية والمراجعة الدورية للإجراءات والسياسات الإدارية.
- تحسين كفاءة القيادة الإدارية من خلال برامج تطوير مهارات اتخاذ القرار والاتصال الفعال.
- تعزيز مبدأ العدالة والشفافية في بيئة العمل بما يرفع الالتزام المؤسسي ويقلل الأخطاء الناتجة عن التحيز أو ضعف التواصل.
- ربط الحوافز بالنتائج التنظيمية ومستوى الأخطاء الإدارية لتشجيع السلوك المهني المسؤول.
- تطوير بيئة العمل لتكون أكثر دعمًا نفسيًا ومهنيًا للعاملين بما يعزز الدافعية والانتماء.

المراجع العربية

- حسين، محمد (2020). دور الإدارة على المكشوف في تقليل الأخطاء الإدارية. جامعة صلاح الدين، أربيل.
- أبو الفيتة، محمود (2015). إدارة الأخطاء وتأثيرها على تحقيق الأهداف – دراسة تطبيقية على بلدية خانيونس. جامعة الأزهر، غزة.
- البردان، نسرين ونور الدين، خالد (2024). تأثير ثقافة إدارة الخطأ والاستقامة التنظيمية على أداء استعادة الخدمة. جامعة القاهرة.

المراجع الأجنبية

- Reason, J. (1990). *Human Error*. Cambridge University Press.
- Senders, J. W., & Moray, N. P. (1991). *Human Error: Cause, Prediction, and Reduction*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., & Sonnentag, S. (2005). *Organizational Error Management Culture and Its Impact on Performance*. *Journal of Applied Psychology*.
- Zhao, B., & Olivera, F. (2006). *Error Reporting in Organizations*. *Academy of Management Review*, 31(4), 1012–1030.
- Bovaird, T., & Löffler, E. (2011). *Public Management and Governance*.