

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / ماجستير ادارہ اعمال



الأخطاء في ادارہ الاعمال وأثرها على كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي
"دراسة ميدانية على شركات القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية"

إعداد الطالب/

سلطان سعد المطيري

الرقم الجامعي/

243001472

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

فهرس المحتوبات:

2	فهرس المحتوبات:
8	الفصل الأول
12	مشكلة الدراسة
13	-أهمية الدراسة
14	أهداف الدراسة
14	تساؤلات الدراسة
15	فروض الدراسة
16	خاتمة الفصل الأول
17	الفصل الثاني
17	الدراسات السابقة والإطار النظري
18	المقدمة
19	الدراسات السابقة
27	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
29	التعقيب على الدراسات السابقة
31	الإطار النظري
34	مفهوم الاخطاء الادارية
35	معايير التمييز بين الأخطاء الإدارية
37	استراتيجيات إدارة الأخطاء الإدارية
38	النظريات المفسرة للأخطاء الإدارية والمسؤولية عنها
39	تصنيف الاخطاء الادارية
39	أسباب الأخطاء الادارية
40	الأسباب الجذرية والعوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى الأخطاء الإدارية
41	العوامل الداخلية المؤدية إلى الأخطاء الإدارية
42	العوامل الخارجية المؤدية إلى الأخطاء الإدارية
45	لمتطلبات الواجب تطبيقها لتقليل الأخطاء الإدارية
46	مهارات مطلوبة لتقليل الأخطاء الإدارية
47	الفصل الثالث
47	منهجية الدراسة
48	مقدمة
48	منهج البحث:
48	مجتمع البحث:
49	عينة البحث:
49	أداة البحث:

49	خطوات إعداد أداة البحث:
51	المعيار الإحصائي المعتمد:
52	الفصل الرابع:
52	النتائج والتوصيات
53	النتائج
53	نتائج المحور الأول
53	المحور الأول: أخطاء الإدارة تجاه الموظفين
55	نتائج المحور الثاني
55	المحور الثاني: الإجراءات الوقائية لتقليل الأخطاء الإدارية
58	المحور الثالث: ثقافة إدارة الأخطاء
58	نتائج المحور الثالث
60	المحور الرابع: أثر الأخطاء الإدارية على الأداء المؤسسي
60	نتائج المحور الرابع
62	اختبار فرضيات البحث
66	نتائج البحث
70	التوصيات
73	المراجع العربية
75	المراجع الأجنبية
78	Abstract

قائمة الجداول

44	جدول 1: أسباب الأخطاء الإدارية
----	--------------------------------

جدول 2: مقياس ليكرت الخماسي..... 51

المستخلص

تتناول هذه الدراسة موضوعًا حيويًا يمس جوهر فاعلية المؤسسات، وهو "الأخطاء في إداره الاعمال وأثرها على كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي". تنبع أهمية البحث من الانتشار الواسع للأخطاء الإدارية بمختلف أشكالها، وتأثيرها السلبي المباشر وغير المباشر على مخرجات المؤسسات، سواء كانت خدمية أو إنتاجية أو تعليمية. هدفت الدراسة إلى استكشاف الأنواع الشائعة من الأخطاء الإدارية، وتحليل الأسباب الجذرية المؤدية لها، سواء كانت تنظيمية أو بشرية أو بيئية، إلى جانب تقييم أثر هذه الأخطاء على عناصر الأداء المؤسسي مثل الكفاءة، الفاعلية، جودة اتخاذ القرار، ورضا العاملين، كما سعت إلى استكشاف مدى فعالية بعض الإجراءات الإدارية المقترحة في الحد من تكرار هذه الأخطاء.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال أداة الاستبانة الموجهة إلى عينة من العاملين في عدد من المؤسسات. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (مثل المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، واختبار ANOVA)، للكشف عن العلاقات ذات الدلالة الإحصائية بين المتغيرات.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنواع الأخطاء الإدارية ومستوى الكفاءة التنظيمية، وكذلك بين الأسباب المتكررة لهذه الأخطاء وانخفاض جودة اتخاذ القرار، بالإضافة إلى وجود تأثير سلبي مباشر للأخطاء الإدارية على معدلات رضا العاملين. كما أظهرت النتائج أن تطبيق إجراءات مثل مراجعة العمليات، وزيادة الشفافية، وتحسين مهارات القيادة، يسهم في تقليل تكرار هذه الأخطاء.

أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، من أبرزها: ضرورة تبني ثقافة إدارة الخطأ الإيجابية، وتوفير أنظمة رقابة فعالة، وتدريب الكوادر الإدارية باستمرار، والاهتمام بالبيئة النفسية للعاملين. كما دعت إلى تكامل الأدوار بين الإدارة والعاملين لتشكيل بيئة عمل تقل فيها الأخطاء، ويزداد فيها التعلم المؤسسي.

مصطلحات البحث

• إدارة الأعمال (Business Administration):

تعريف لغوي:

مصطلح "إدارة" مشتق من الجذر (أَدَرَ)، ويعني التسيير أو التدبير، أما "الأعمال" فتعني الأنشطة أو المهام أو الجهود التي تُبذل لتحقيق غاية معينة. وبالتالي، "إدارة الأعمال" تعني تنظيم وتوجيه الأنشطة المختلفة لتحقيق أهداف محددة بكفاءة.

تعريف اصطلاحي:

إدارة الأعمال هي العلم والفن المختص بتنظيم وتخطيط وتوجيه ومراقبة الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية داخل المؤسسة، بهدف تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة ممكنة ضمن بيئة تنافسية ومتغيرة.

• الأخطاء الإدارية (Administrative Errors):

هي الانحرافات عن الإجراءات أو القرارات الصحيحة داخل المؤسسة، والتي قد تصدر إما من قبل الإدارة العليا أو الموظفين، نتيجة لسوء الفهم، أو ضعف الخبرة أو غياب السياسات الواضحة أو التسرع أو الإهمال، وتؤدي غالباً إلى مشكلات تؤثر على كفاءة وفاعلية العمل الإداري. ويُقصد بها في هذا البحث: كل فعل إداري يؤدي إلى نتيجة سلبية، مقصودة أو غير مقصودة، تعيق تحقيق أهداف المؤسسة.

• الأداء المؤسسي (Organizational Performance):

هو مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية بكفاءة وفعالية من خلال استغلال الموارد المتاحة، وتقديم خدمات ذات جودة عالية ترضي المستفيدين. ويُقاس الأداء من خلال مؤشرات مثل الجودة، الإنتاجية، الالتزام الزمني، رضا المستفيدين، وتكلفة الإنجاز.

• الإدارة على المكشوف (Open-book Management):

هي نمط إداري قائم على الشفافية والوضوح في نقل المعلومات والقرارات إلى جميع المستويات التنظيمية، بما يعزز من التفاهم المشترك بين الإدارة والموظفين، ويقلل من احتمالية وقوع الأخطاء. وتعني في سياق البحث: استخدام التواصل المفتوح كأسلوب للحد من الأخطاء الإدارية.

• ثقافة إدارة الخطأ (Error Management Culture):

هي مجموعة الممارسات والأساليب التنظيمية التي تشجع على الاعتراف بالأخطاء، وتحليلها، والتعلم منها، بدلاً من التستر عليها أو معاقبة من يرتكبها، وتهدف إلى تعزيز بيئة عمل مرنة قادرة على التطوير المستمر. وفي هذا البحث، تمثل بُعدًا تنظيميًا يساعد في تقليل أثر الخطأ وتحويله إلى فرصة للتعلم.

• الشفافية التنظيمية (Organizational Transparency):

يقصد بها مدى وضوح السياسات والإجراءات والتعليمات داخل المؤسسة، ومدى توافر المعلومات للعاملين فيها، بشكل يضمن اتساق الفهم والتنفيذ ويقلل من الفجوات المعرفية التي تؤدي للأخطاء.

• الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment):

هو مدى ارتباط الموظف بالمؤسسة التي يعمل بها، واستعداده لبذل الجهد اللازم لتحقيق أهدافها، ويظهر في حرصه على تجنب الأخطاء الإدارية والتقيد بالتعليمات والسياسات.

• التعلم من الخطأ (Learning from Errors):

هو العملية التي يتم من خلالها تحويل الخطأ الإداري إلى مصدر للمعرفة والتحسين داخل المؤسسة، سواء على مستوى الأفراد أو العمليات أو القرارات، من خلال التحليل والتقييم والتغذية الراجعة.

الفصل الأول

المقدمة

تُعدّ إدارة الأعمال اليوم الركيزة الأساسية التي تقوم عليها كفاءة المؤسسات وقدرتها على التكيف في بيئة تتسم بالتعقيد، والتغيّر المستمر، والتنافسية الشديدة. فمنذ مطلع القرن العشرين، تطورت الإدارة من كونها نشاطًا وظيفيًا محدودًا إلى منظومة فكرية متكاملة تهدف إلى تحقيق التوازن بين الموارد والنتائج، من خلال توجيه الجهود البشرية والمادية نحو أهداف محددة ضمن إطار من الفاعلية والرقابة والتحسين المستمر. ومع هذا التطور، برزت ظاهرة الأخطاء الإدارية كأحد أكثر التحديات تأثيرًا على الأداء المؤسسي وجودة القرارات، سواء في القطاعين العام أو الخاص.

إنّ الأخطاء الإدارية ليست مجرد سلوكيات فردية أو ممارسات عرضية، بل هي انعكاس لخللٍ أعمق في النظام الإداري ذاته، سواء من حيث البنية التنظيمية، أو أساليب القيادة، أو غياب آليات المراجعة والمساءلة. وتتبع خطورة هذه الأخطاء من كونها تؤدي إلى نتائج تراكمية قد تهدد بقاء المؤسسة واستقرارها، إذ تؤثر سلبيًا على جودة الخدمات، وتضعف ثقة العاملين والعملاء، وتزيد من معدلات الهدر الإداري والمالي، مما يجعلها أحد العوامل الرئيسة وراء فشل العديد من المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

لقد بيّنت الدراسات الحديثة أن المؤسسات الناجحة لا تُقاس فقط بقدرتها على تجنّب الأخطاء، بل أيضًا بمدى قدرتها على إدارة الأخطاء والتعلّم منها (Frese & Keith, 2015). فتقافة إدارة الخطأ (Error Management Culture) أصبحت اليوم من أهم مقومات الأداء العالي، إذ تشجع على الاعتراف بالأخطاء وتحليلها واستثمارها كمصدر للتعلّم التنظيمي، بدلاً من التعامل معها كتهديد أو فشل. وتشير الأدبيات إلى أن المؤسسات التي تتبنى هذه الثقافة تنجح في بناء بيئات أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغيّر، مما يؤدي إلى ارتفاع الكفاءة والإنتاجية

(Van Dyck et al., 2005).

ورغم أن علوم الإدارة شهدت تطورًا كبيرًا في العقود الأخيرة، مع بروز مفاهيم مثل الإدارة الرشيدة، والحوكمة، وإدارة الجودة الشاملة، إلا أن الأخطاء الإدارية ما زالت تمثل ظاهرة عالمية تعاني منها المؤسسات بمختلف أحجامها ومجالاتها. ويرجع ذلك إلى عدة أسباب، منها: **ضعف أنظمة الاتصال الداخلي، غموض الأدوار، ضعف القيادة الإدارية، غياب ثقافة المساءلة، ونقص التدريب المهني.** كما تؤكد دراسات حديثة أن أكثر من 70% من المشكلات التنظيمية في المؤسسات الحديثة تعود إلى أخطاء بشرية أو إدارية يمكن تجنبها بالتخطيط الجيد. (Zhao & Olivera, 2006)

إنّ إدارة الخطأ لم تعد تقتصر على اكتشاف الانحرافات بعد وقوعها، بل باتت علمًا قائمًا على تحليل الأنظمة وتقييم المخاطر وبناء نماذج استباقية للتنبؤ بمواطن الخلل قبل حدوثها. فالمؤسسات الحديثة التي تطبق أنظمة إدارة المخاطر الإدارية قادرة على تحويل الأخطاء من مخرجات سلبية إلى فرص للتطوير التنظيمي. وعلى الجانب الآخر، فإنّ غياب هذه الممارسات يؤدي إلى تآكل القيم التنظيمية وارتفاع معدلات التدوير الوظيفي وتراجع الولاء المؤسسي، كما أشارت دراسات (Bovaird & Löffler, 2011) التي بيّنت أن المؤسسات ذات الأنظمة الإدارية الضعيفة أكثر عرضة لفقدان الكفاءات وتكرار الأخطاء الهيكلية.

تزداد أهمية هذا الموضوع نظرًا لأن الكثير من المؤسسات ما تزال تتعامل مع الأخطاء بوصفها «انحرافًا يستوجب العقوبة»، لا «فرصة للتحسين»، مما يخلق بيئة عمل تتسم بالخوف والتكتم بدلًا من الشفافية والاعتراف. هذا النمط من الإدارة يحدّ من الإبداع ويُضعف روح المبادرة، ويحول دون بناء ثقافة مؤسسية قادرة على التعلّم والنمو الذاتي. وقد أشارت دراسة (أبو الفيتة، 2015) إلى أنّ ضعف ثقافة الاعتراف بالأخطاء في المؤسسات المحلية يؤدي إلى إعاقة تحقيق الأهداف التنظيمية وانخفاض رضا العاملين.

من هنا، تنبع أهمية هذا البحث في كونه يسعى إلى تحليل ظاهرة الأخطاء الإدارية من منظور علمي تطبيقي، يدمج بين النظريات الإدارية الحديثة والممارسات الواقعية في المؤسسات. إذ لا يهدف البحث إلى وصف الأخطاء فحسب، بل إلى تفسيرها في ضوء العوامل البشرية والتنظيمية والبيئية، مع التركيز

على كيفية بناء نظام إداري متكامل لإدارتها. كما يحاول هذا البحث تقديم نموذج تطبيقي يمكن أن تستفيد منه المؤسسات في تحسين أدائها المؤسسي وتقليل معدلات الأخطاء المتكررة، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين الأخطاء الإدارية وعناصر الأداء المؤسسي (الكفاءة، الفاعلية، رضا العاملين، جودة القرار الإداري).

ويستند هذا البحث إلى عدد من الأسس النظرية التي تعود إلى مدارس الإدارة الكلاسيكية والمعاصرة على حد سواء، مثل نظرية النظم، ونظرية السلوك التنظيمي، ونموذج القيادة التحويلية، ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وغيرها من الأطر الفكرية التي تبرز الدور الحيوي للإدارة في ضبط الأداء والتحكم في الانحرافات التنظيمية. كما يعتمد على دراسات ميدانية كمية ونوعية تهدف إلى قياس أثر الأخطاء الإدارية بشكل دقيق باستخدام أدوات إحصائية مثل تحليل التباين (ANOVA) ومعامل الارتباط.

ويُتوقع أن تساهم نتائج هذا البحث في تعزيز ثقافة إدارة الخطأ الإيجابية داخل المؤسسات العربية، من خلال نشر الوعي بأهمية الاعتراف بالأخطاء ومعالجتها بأسلوب مؤسسي قائم على التحليل والتعلم، بدلاً من العقاب أو التجاهل. كما يمكن لهذه الدراسة أن تقدّم إضافات علمية للمكتبة العربية في مجال إدارة الأعمال، عبر تطوير إطار نظري متكامل لتصنيف الأخطاء الإدارية وأسبابها وآثارها وآليات الحد منها.

إنّ تحقيق الفاعلية المؤسسية لا يتطلب فقط موارد مالية أو بشرية كافية، بل يعتمد على القدرة على إدارة الخطأ بذكاء، وبناء منظومة رقابية وتعليمية داخلية قادرة على تحويل كل تجربة سلبية إلى فرصة للتطور المؤسسي. ومن هذا المنطلق، فإن دراسة "الأخطاء في إدارة الأعمال" لا تمثل مجرد بحث أكاديمي، بل هي خطوة نحو بناء ثقافة إدارية أكثر وعياً ومسؤولية في مؤسساتنا، تواكب متطلبات التنافسية العالمية وتؤسس لبيئة عمل قائمة على الشفافية والتعلم المستمر.

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 تطورًا كبيرًا 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 آثارها 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 آثارها 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.

1-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. وهذا من شأنه أن يُحفّز باحثين آخرين على تعميق الفهم حول الموضوع، سواء في السياق العربي أو العالمي.

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

كما يستفيد من هذا البحث أصحاب القرار في القطاعين العام والخاص، حيث يمكنهم استخدام نتائجه لتحسين أداء مؤسساتهم، والحد من الهدر المالي والإداري الناتج عن تكرار الأخطاء، مما ينعكس إيجاباً على مؤشرات الكفاءة العامة،

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

- ما طبيعة الأخطاء الإدارية الأكثر شيوعاً داخل المؤسسات، وما أسبابها، وكيف تؤثر هذه الأخطاء على الأداء المؤسسي، وما السبل المقترحة للتقليل منها؟
- ما أنواع الأخطاء الإدارية الشائعة التي تقع فيها المؤسسات بمختلف مستوياتها؟
- ما هي الأسباب الجذرية والعوامل الداخلية أو الخارجية التي تؤدي إلى وقوع هذه الأخطاء؟

- كيف تؤثر الأخطاء الإدارية على مكونات الأداء المؤسسي مثل الكفاءة، الفاعلية، جودة اتخاذ القرار، ورضا العاملين؟
- ما هي الإجراءات والسياسات الإدارية المقترحة التي يمكن أن تساعد في تقليل أو منع تكرار هذه الأخطاء مستقبلاً؟

فروض الدراسة

الفرضية الأولى:

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.

الفرضية الثانية:

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.

الفرضية الثالثة:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكرار الأخطاء الإدارية وبين انخفاض معدلات رضا العاملين والأطراف المعنية داخل المؤسسة.

الفرضية الرابعة:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات مراجعة ومتابعة فعالة وبين انخفاض معدل تكرار الأخطاء الإدارية وتحسن جودة الأداء المؤسسي.

خاتمة الفصل الأول

يمثل هذا الفصل مدخلاً أساسياً لفهم الإشكالية المركزية التي يتناولها البحث، والمتمثلة في الأخطاء الإدارية التي تقع فيها المؤسسات، وما يترتب على تلك الأخطاء من آثار على الأداء العام والكفاءة التنظيمية. وقد تم من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على أبعاد المشكلة من حيث طبيعتها، وانتشارها، وتكرارها في مختلف البيئات التنظيمية، مع طرح الإطار العام الذي سيتحرك من خلاله هذا البحث.

انطلقت المشكلة البحثية من واقع عملي ملموس، تعاني فيه مؤسسات عديدة – رغم امتلاكها للموارد والمعرفة – من نتائج متعثرة أو محدودة بسبب قرارات إدارية خاطئة، أو سوء تخطيط، أو ضعف تنفيذي، وهي أمور تركزت لتتحول من أخطاء فردية إلى ظواهر مؤسسية تتطلب الدراسة والتحليل. وقد تم في هذا الفصل تحديد الأسئلة الرئيسة والفرعية التي يهدف البحث إلى الإجابة عنها، وصياغة أهداف واضحة ومحددة تسعى إلى الكشف عن أبعاد الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليلها، وتقديم حلول تطبيقية بشأنها. كما تم وضع مجموعة من الفرضيات بصيغتها الإحصائية، لتكون أساساً لاختبار العلاقة بين تكرار الأخطاء الإدارية والأداء المؤسسي. وتناول الفصل الأهمية العلمية والعملية لهذا البحث، موضحاً كيف يمكن أن يسهم في سد فجوة معرفية على المستوى النظري، وفي تطوير الممارسة الإدارية على المستوى التطبيقي. وأخيراً، تم بيان حدود البحث سواء على المستوى الموضوعي أو الزمني أو المكاني، بما يحدد إطار الدراسة ويوجهها نحو تحقيق نتائج دقيقة وموثوقة.

وبناءً على هذا التمهيد النظري، سينتقل البحث في الفصول التالية إلى عرض الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، وتحليل النماذج التي تناولت مفهوم الخطأ الإداري، ثم التعمق في الجانب الميداني من خلال أدوات جمع البيانات وتحليلها، وصولاً إلى تقديم النتائج والتوصيات التي تحقق أهداف البحث وتسهم في تطوير الأداء الإداري.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والإطار النظري

يمثل الإطار النظري أحد الأركان الأساسية في أي بحث علمي، إذ يشكل الخلفية المفاهيمية والتحليلية التي تُبنى عليها فرضيات الدراسة، وتُفسر في ضوءها النتائج. وفي هذا السياق، فإن دراسة الأخطاء في إدارة الأعمال لا يمكن تناولها بطريقة مجردة أو سطحية، بل تتطلب تحليلًا علميًا دقيقًا لجوانبها المختلفة، من حيث المفهوم، والأنواع، والأسباب، والآثار، والعلاقات التفاعلية مع الأداء المؤسسي.

تأتي هذه الدراسة في ظل تسارع التغيرات في بيئات الأعمال، وازدياد تعقيد النظم الإدارية، وكثرة التحديات التي تواجه متخذي القرار داخل المؤسسات. وفي مثل هذه البيئات، لا يُنظر إلى الخطأ الإداري بوصفه استثناءً، بل يُعد ظاهرة طبيعية في العمل التنظيمي، ما دام يُعترف به ويتم التعلم منه. غير أن الخطورة تكمن حين تصبح الأخطاء سلوكًا متكررًا أو مقبولًا، أو حين تُهمل عملية تحليل أسبابها ومعالجة آثارها، وهو ما يؤدي إلى تعطيل النمو المؤسسي وتراجع الأداء.

لقد أثبتت العديد من الدراسات أن المؤسسات الناجحة لا تُقاس فقط بقدرتها على الإنجاز، بل أيضًا بقدرتها على التعلم من الفشل، واكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب، والحد من تكرارها عبر بناء أنظمة ذكية للمساءلة والرقابة والتحسين المستمر. ومن هذا المنطلق، فإن الإطار النظري لهذا البحث لا يقتصر على تقديم تعريفات للمفاهيم الأساسية مثل "الخطأ الإداري" أو "الأداء المؤسسي"، بل يتجاوز ذلك إلى استعراض النظريات والنماذج ذات الصلة، وتحليل العلاقات البينية بين هذه المتغيرات، وربطها بسياقات تطبيقية يمكن من خلالها تفسير الظواهر الإدارية التي تعاني منها المؤسسات.

ومن جهة أخرى، فإن هذا الفصل يسعى إلى تقديم قراءة علمية عميقة لطبيعة الخطأ في السياق الإداري، باعتباره نتاجًا لمجموعة من العوامل المتشابكة، التي قد تشمل عناصر فردية (مثل ضعف الخبرة أو التقدير الخاطئ)، أو عناصر تنظيمية (مثل ضعف النظام أو غموض المسؤوليات)، أو حتى عناصر ثقافية (مثل غياب ثقافة الاعتراف بالخطأ). كما يستعرض هذا الإطار النظري المفاهيم المرتبطة بالأداء

المؤسسي، من حيث مكوناته ومعاييره ومؤشرات قياسه، وذلك بهدف فهم كيف تتأثر هذه الجوانب بوجود أخطاء متكررة في الإدارة.

إن هذه المعالجة النظرية تُعد ضرورية ليس فقط لفهم أعمق لموضوع البحث، بل أيضاً لتوفير مرجعية فكرية يمكن من خلالها توجيه الدراسة الميدانية، وصياغة أدوات البحث، وتحليل البيانات بأسلوب علمي قائم على الفهم العميق للعلاقات بين المتغيرات.

الدراسات السابقة

دراسات عربية

أ- دراسات سابقة عن الأخطاء الإدارية وإدارتها

1- دراسة (حسين، ٢٠٢٠). بعنوان "دور الإدارة على المكشوف في تقليل الأخطاء الادارية (دراسة

تحليلية لأراء عينة من المديرين في ديوان وزارة البلدية وعدد من مديرياتها في مدينة أربيل)

هدف البحث الى التعرف على دور الادارة على المكشوف بابعادها الفرعية المتمثلة بـ (الالتزام التنظيمي ، الاداء التنظيمي، وتحديد القواعد المنظمة للعمل في تقليل الأخطاء الادارية. قدم البحث اطاراً نظرياً مفاهيمياً للمتغيرات الرئيسية والفرعية جرى اختيار ديوان وزارة البلدية وعدد من مديرياتها مجالاً لاجراء الجانب الميداني للبحث ، تنبع اهمية البحث من اهمية المواضيع المبحوثة . انتهج البحث منهجاً وصفيّاً تحليلياً ، وحدد مجموعة من الفرضيات كإجابات تخمينية عن مشكلة البحث والتي جرى اختبارها بأدوات احصائية متعددة ، من خلال إستخدام البرنامج الإحصائي SPSS 20.V واستخدمت الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات، حيث تم توزيعها على عينة من مديري الاقسام والشعب في ديوان وزارة البلدية وعدد من مديرياتها وبلغ عددهم (85) مديراً ، وتم استرجاع (75) استمارة استبانة وكانت جميعها صالحة للتحليل . استنتج البحث وجود علاقة وتأثير لكافة ابعاد الادارة على المكشوف في تقليل الأخطاء الادارية واوصى البحث بتوظيف هذه العلاقة لخدمة الوزارة المبحوثة والاستمرار في المحافظة على المستويات العالية لكل من ابعاد الادارة على المكشوف ومؤشرات تقليل الأخطاء الادارية.

٢-دراسة (أبو الفيتة، ٢٠١٥). بعنوان "إدارة الأخطاء وتأثيرها على تحقيق الأهداف - دراسة تطبيقية

على بلدية خانيونس"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة الأخطاء في تحقيق الأهداف، واختبار نموذج مقترح لتطبيقه في بلدية خانيونس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات الأولية، وقد تكون مجتمع الدراسة من (295) موظف، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (170) موظف، وأظهرت الدراسة جملة من النتائج، كان من أبرزها وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين إدارة الأخطاء وتحقيق أهداف بلدية خانيونس، وأظهرت وجود علاقة ارتباطية بين عناصر إدارة الأخطاء الاتصال حول الأخطاء رأسياً وأفقياً، تبادل المعرفة بالخطأ، اكتشاف الخطأ بسرعة والسيطرة عليه، تحليل الأخطاء التنسيق لمعالجة الأخطاء، معالجة الآثار الثانوية للخطأ، التدريب على الأخطاء المتوقعة وتحقيق أهداف بلدية خانيونس، كما أظهرت نتائج الدراسة بأن العوامل المؤثرة من عناصر إدارة الأخطاء في تحقيق الأهداف هي الاتصال حول الأخطاء أفقياً ورأسياً، ومعالجة الآثار الثانوية للخطأ، وأوصت الدراسة بتطبيق النموذج المقترح لإدارة الأخطاء داخل البلدية، مع تصميم أدوات تنفيذية لتطبيقه تتناسب مع طبيعة البلدية، مع مراعاة بعض الملاحظات اللازمة لتطبيق محاور النموذج.

٣- دراسة (دلتون، اندرو وآخرون، 2013) بعنوان "بناء التعاون من خلال أسلوب الإدارة بالأخطاء".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أن التوجيه يمكن أن يغير سلوك الأشخاص من خلال توجيههم أو عدم توجيههم نحو المشاركة، واتبعت الدراسة المنهج النوعي، كما أن التوجيه يمكن أن يحفز أشخاص آخرين بمن فيهم الموجهين أنفسهم نحو تجنب تهيش الآخرين، حيث أن الناس عادة ما يقومون باستهلاك المنافع العامة دون استغلالها في ابداعاتهم، حيث أن الأشخاص غالباً ما يتعلمون بواسطة الارشاد بحيث يصبح سلوكهم مقيماً لتصرفاتهم الأخلاقية السلبية مثل الغضب والتهيش والعقوبة، وإن تأثيرات هذه التوجيهات هامة لتعزيز التعاون الانساني وذلك بالاستناد على نظريات إدارة الأخطاء وعلى أساسيات ميادين المعرفة الاجتماعية الخاصة بعلم النفس التطويري.

إن قرار التوجيه يعتبر عملية إشارة موجه حيث إن إحدى الاشارات التي تم بحثها في العمل السابق توضح بأن استهلاك جميع المنافع يعتبر أمر شخصي غير مشروع أو محظور، وفي هذا البحث نقوم باختبار ما إذا كان العقل يستخدم الإشارة الثانية (الاستخلاص من المشاركة)، وإن هذه الإشارة تخلق ظاهرة من عدم التوجيه أي توجيه أشخاص لم يقوموا بعد باستغلال جميع المنافع ولكن يمكن في المستقبل أن يقوموا بذلك أو أن لا يقوموا، تم اختبار التوجيه الوقائي في 9 دراسات من خلال استخدام مقاييس ضمنية وصريحة للتوجيه وهي مقياس سلوكي للعقوبة المكلفة، التحليلات الوسطية للعمليات الضمنية، وعينة تمثيل للمواطنين يبلغ عددها 1000 مواطن أمريكي، وأشارت النتائج إلى أن أسلوب الاستخلاص من المشاركة المبني على الإبداع في المنافع المستغلة تؤدي إلى التوجيه والتعلم. إضافة إلى ذلك فقد أشارت النتائج إلى أن التوجيه الوقائي ليس بسبب التوجيه الأناني أو الانحراف لكنه ينتج بسبب الشكوك اللازمة التي تحدث في القرارات التوجيهية، وخلصت الدراسة إلى أنه حتى الأشخاص الذين لا يستغلون المنافع يمكن أيضاً أن يكونوا أهدافاً للتوجيه.

٤- دراسة (البردان، ونور الدين، ٢٠٢٤). بعنوان "تأثير ثقافة إدارة الخطأ والاستقامة التنظيمية على أداء

استعادة الخدمة في ضوء الدور المعدل للشغف بالعمل بالتطبيق على فنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى".

يهدف البحث الحالي إلى تحديد طبيعة التأثير المباشر لأبعاد ثقافة إدارة الخطأ الاتصال حول الخطأ، والتعلم من الخطأ، وتحليل الخطأ، وجدارة الخطأ، وتوقع الخطأ، والمخاطرة بالخطأ على أداء استعادة الخدمة وكذلك التأثير المباشر لأبعاد الاستقامة التنظيمية التفاؤل التنظيمي، والثقة التنظيمية، والتعاطف التنظيمي والنزاهة التنظيمية، والتسامح التنظيمي) على أداء استعادة الخدمة مع اختبار الدور المعدل للشغف بالعمل إذ تم تجميع البيانات الأولية من عينة عشوائية بسيطة قوامها (٣٥٧) مفردة من العاملين بالخطوط الأمامية في فنادق القاهرة الكبرى، بمعدل استجابة (٨٧). وتم تحليل البيانات باستخدام أسلوب الإحصاء الوصفي ومعامل الارتباط ألفا وارتباط بيرسون وأسلوب تحليل المسار ونموذج المعادلة الهيكلية. وتوصل البحث إلى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لأبعاد ثقافة إدارة الخطأ على أداء استعادة الخدمة، ووجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لأبعاد الاستقامة التنظيمية على أداء استعادة الخدمة، وأن شعور

العاملين بالشغف بالعمل زاد من مستوى العلاقة بين ثقافة إدارة الخطأ وأداء استعادة الخدمة، كما حسن الشغف بالعمل مستوى العلاقة بين الاستقامة التنظيمية وأداء استعادة الخدمة. ويوصي البحث بضرورة تنمية ثقافة إدارة الخطأ لدى العاملين بالفندق والتدريب عليها بشكل مستمر، وكذلك توفير مناخ عمل قائم على التفاؤل والثقة والتسامح والتعاطف والنزاهة في مواجهة أي تحديات أو شكاوي العملاء، مع ضرورة الحفاظ على شغف العاملين بأداء أعمالهم مما ينصب على أداء أفضل لاستعادة الخدمة وعدم ترك العملاء متذمرين بل جعلهم راضين عن الخدمة وأكثر ولاء للفندق. وأخيراً تم اقتراح عدد من البحوث المستقبلية في هذا الصدد.

ب- دراسات سابقة عن أثر أسباب الأخطاء الإدارية على الأداء المؤسسي

١- دراسة حسين، (٢٠٢٤)، بعنوان " قياس الأخطاء الإدارية لدى رؤساء الوحدات الإدارية في كلية

التربية للعلوم الإنسانية "

تتناول هذه الدراسة مشكلة ضعف الأداء الإداري لدى بعض رؤساء الوحدات الإدارية في كلية التربية للعلوم الإنسانية بجامعة ديالى، وما يترتب على ذلك من أخطاء إدارية تؤثر سلباً في سير العملية الإدارية داخل المؤسسة. تنبع أهمية البحث من تركيزه على رصد وقياس الأخطاء الإدارية بوصفها من أبرز مظاهر القصور التنظيمي التي تنعكس على كفاءة الأداء وجودة العمل المؤسسي.

سعت الباحثة إلى تحديد طبيعة الأخطاء الإدارية الأكثر شيوعاً لدى رؤساء الوحدات، وتفسير أسبابها وآثارها على بيئة العمل والعاملين، من خلال بناء مقياس لقياس الأخطاء الإدارية يتضمن مجموعة من الأبعاد التنظيمية والسلوكية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة صُممت خصيصاً لهذا الغرض، وتم تطبيقها على عينة قوامها (50) من رؤساء الوحدات الإدارية والتدريسيين في كلية التربية للعلوم الإنسانية

بجامعة ديالى .بعد جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، كشفت النتائج عن وجود أخطاء إدارية متكررة أثناء أداء المهام الإدارية، تمثلت بشكل رئيس في ضعف المتابعة، وسوء تنظيم العمل، وتداخل الصلاحيات، وغياب العدالة في توزيع المهام.

كما أشارت النتائج إلى أن بعض هذه الأخطاء نتجت عن قصور إداري في اتخاذ القرارات وعدم الالتزام باللوائح التنظيمية، مما يؤدي إلى الإضرار بالبيئة المؤسسية ككل. وقد توصلت الدراسة إلى أن معالجة هذه الأخطاء تتطلب تطوير مهارات القيادات الإدارية، وتعزيز ثقافة المراجعة الذاتية، وتفعيل أساليب المتابعة والتقويم المستمر.

وفي ضوء النتائج، أوصت الباحثة بعدد من التوصيات، من أبرزها:

- ضرورة رفع كفاءة رؤساء الوحدات الإدارية من خلال التدريب والتأهيل المستمر.
- وضع نظام تقييم دوري للأداء الإداري يعتمد على معايير موضوعية وواضحة.
- تفعيل آليات الرقابة والمتابعة لتقليل الأخطاء ومنع تكرارها.
- العمل على تعزيز الوعي الإداري بأهمية الالتزام بالإجراءات واللوائح التنظيمية لتحقيق أداء مؤسسي فعال.

٢- دراسة (جميلة، ٢٠٢١)، بعنوان " دور التدريب في تحسين أداء العاملين وتأثيره على الميزة التنافسية:

دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري"

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر عن قصور التدريب وضعف تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية الجزائرية كخطأ إداري شائع، ومدى انعكاسها على كفاءة أداء العاملين وتحقيق الميزة التنافسية. إذ تُعدّ محدودية برامج التدريب والتأهيل المهني من أبرز مظاهر الأخطاء الإدارية التي تؤثر سلباً على جودة الأداء والابتكار داخل المنظمات.

سعت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين نقص التدريب كخطأ إداري شائع وبين تراجع أداء العاملين، إلى جانب دراسة أثره غير المباشر على القدرة التنافسية للمؤسسات المصرفية. وقد تم تطبيق الدراسة ميدانياً على عينة من الموظفين في عدد من البنوك الجزائرية، شملت: البنك الوطني الجزائري (BNA)، بنك التنمية المحلية (BDL)، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP)، بنك الخليج الجزائر (AGB)، وبنك بي إن بي باريبا (BNP Paribas).

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان وُجّه إلى الموظفين، وتحليلها باستخدام برنامجي SPSS و Smart PLS 3 لاختبار العلاقات الإحصائية بين المتغيرات.

أظهرت النتائج أن غياب التدريب المنتظم وضعف المتابعة الإدارية للبرامج التطويرية يمثلان أحد أهم الأخطاء الإدارية المؤثرة في الأداء المؤسسي، حيث تبين أن نقص التدريب يؤدي إلى ضعف الكفاءة الفردية، وتكرار الأخطاء الوظيفية، وتراجع الإنتاجية. كما بيّنت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطبيق التدريب الفعّال ورفع مستوى الميزة التنافسية، من خلال تحسين مهارات العاملين وقدرتهم على مواكبة التطورات التقنية والإدارية.

خلصت الدراسة إلى أن معالجة الأخطاء الإدارية المرتبطة بالتدريب تتطلب تبني رؤية استراتيجية لإدارة الموارد البشرية تقوم على التخطيط المستمر لبرامج التدريب، وربطها بالاحتياجات الواقعية للوظائف، بما يساهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات المصرفية.

١-دراسة (Karslı & Şahin, 2015) بعنوان : A Research for Measuring

Administrative Effectiveness

العنوان بالعربية: "بحث لقياس الفاعلية الإدارية"

استهدفت هذه الدراسة تطوير أداة علمية لقياس فعالية الأداء الإداري في الجامعات من خلال تحديد مستويات الفاعلية التنظيمية وربطها بالهيكل الإداري. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (203) من أعضاء الهيئة الأكاديمية في الجامعات. استخدمت استبانة مقننة لتقييم الفاعلية الإدارية في أربعة مستويات تنظيمية، مع إضافة مستوى خامس يتعلق بالسياسات والاستراتيجيات. أظهرت النتائج أن الفاعلية الإدارية في الجامعات يمكن قياسها بدقة من خلال هيكل متعدد المستويات، وأن تجاهل المستوى الاستراتيجي يؤدي إلى ضعف في تقدير الكفاءة الإدارية العامة. وأوصت الدراسة بضرورة تصميم أدوات تقييم متعددة الأبعاد لمتابعة الأداء الإداري بشكل مستمر.

٢- دراسة (Kaufmann, Taggart & Bozeman, 2018) بعنوان :

Administrative Delay, Red Tape, and Organizational Performance

العنوان بالعربية: "التأخير الإداري والبيروقراطية وأداء المنظمة"

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التأخير الإداري والإجراءات البيروقراطية وأثرها على الأداء المؤسسي. استخدم الباحثون منهجًا كمياً تحليليًا، وجمعت البيانات من خلال استبيان

إلكتروني شمل (1,254) موظفًا ضمن المشروع الوطني للدراسات الإدارية (NASP) . كشفت النتائج أن التأخير الإداري يؤدي إلى زيادة الشكاوى من البيروقراطية وضعف فاعلية الخدمات المقدمة، وأن تقليل التعقيدات الإدارية يسهم في رفع مستوى رضا العملاء وتحسين الكفاءة المؤسسية. وأوصت الدراسة بضرورة تحديد مصادر التأخير الإداري بدقة ومعالجتها بدلاً من الاكتفاء بتقليل الإجراءات الشكلية فحسب.

٣- دراسة (Andrews, Boyne & Mostafa, 2017) بعنوان :
Bureaucracy Matters for Organizational Performance: Exploring
the Benefits of Administrative Intensity in Big and Complex
Organizations

العنوان بالعربية: "عندما تؤثر البيروقراطية على الأداء المؤسسي: استكشاف فوائد الكثافة الإدارية في المنظمات الكبيرة والمعقدة"

استهدفت الدراسة تحليل العلاقة بين الكثافة الإدارية (عدد المستويات الإدارية والوظائف الداعمة) وأداء المؤسسات العامة في المملكة المتحدة خلال الفترة 2005-2011. استخدم الباحثون تحليل الانحدار الإحصائي على بيانات كمية تم جمعها من الجامعات البريطانية. أظهرت النتائج أن الكثافة الإدارية المعتدلة ترفع الأداء التنظيمي في المؤسسات الكبيرة والمعقدة من خلال تحسين التنسيق والإشراف، بينما تؤدي الكثافة الزائدة إلى بطء إداري

وضعف في الكفاءة. وأوصت الدراسة بتبني نموذج توازن إداري يضمن فعالية البنية التنظيمية دون تضخم بيروقراطي.

٤- دراسة (Oladimeji, 2024) بعنوان : Assessing Administrative Effectiveness: The Impact of Personality Traits and Organisational Climate

العنوان بالعربية: "تقييم الفاعلية الإدارية: أثر السمات الشخصية والمناخ التنظيمي"

استهدفت هذه الدراسة بحث العلاقة بين السمات الشخصية للقادة الإداريين والمناخ التنظيمي وأثرهما على الفاعلية الإدارية في المؤسسات العامة. اعتمد الباحث المنهج التحليلي المقارن، باستخدام مراجعة منهجية ومقابلات ومسوحات ميدانية لعدد من الإداريين والعاملين. أظهرت النتائج أن السمات الشخصية مثل الانفتاح على الخبرة والضمير المهني ترتبط إيجابياً بفاعلية الإدارة، كما أن المناخ التنظيمي الإيجابي الذي يتسم بالتواصل والثقة والاحترام يعزز الأداء المؤسسي ويخفض معدل الأخطاء الإدارية. وأوصت الدراسة بتبني برامج تطوير قيادي تستند إلى تقييم السمات الشخصية، وتعزيز ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والمسؤولية (Oladimeji, 2024).

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

أظهرت الدراسات العربية والأجنبية أهمية تناول الأخطاء الإدارية بوصفها أحد العوامل الجوهرية التي تؤثر في الأداء المؤسسي. فقد استفادت الدراسة الحالية من دراسة حسين (2020) (التي أبرزت دور

الإدارة على المكشوف في تقليل الأخطاء الإدارية من خلال تعزيز الالتزام التنظيمي والشفافية، مما يوسع فهم العلاقة بين الممارسات الإدارية والانضباط التنظيمي. كما أضافت دراسة أبو الفيتة (2015) (نموذجاً عملياً لإدارة الأخطاء يعتمد على الاكتشاف والتحليل والمعالجة والتعلم، ما يمثل أساساً لبناء إطار نظري متكامل لتفسير كيفية تعامل المؤسسات مع الأخطاء. واستفادت الدراسة كذلك من دراسة دلتون وآخرون (2013) (التي تناولت البعد السلوكي في إدارة الأخطاء من خلال التوجيه والإرشاد الإداري، مما يربط بين السلوك الفردي والأداء التنظيمي. أما دراسة البردان ونور الدين (2024) (فقد قدمت إطاراً حديثاً يربط بين ثقافة إدارة الخطأ والاستقامة التنظيمية والشغف بالعمل، وهو ما يدعم فكرة أن تنمية ثقافة إيجابية حول الخطأ تساهم في تحسين الأداء المؤسسي.

وفي محور أسباب الأخطاء، استفادت الدراسة الحالية من بحث حسين (2024) (الذي ركز على قياس الأخطاء الإدارية لدى رؤساء الوحدات الإدارية في جامعة ديالى، حيث قدّم نموذجاً دقيقاً لتحديد أنواع الأخطاء ومظاهرها التنظيمية والسلوكية. كما دعمت دراسة جميلة (2021) (فكرة اعتبار ضعف التدريب أحد صور الأخطاء الإدارية الجوهرية، مقدمةً دليلاً تطبيقياً على أثره المباشر في تراجع الأداء والميزة التنافسية. أما على الصعيد الأجنبي، فقد أضافت دراسة Karslı & Şahin (2015) (بعداً منهجياً مهماً يتعلق بقياس الفاعلية الإدارية كمؤشر لتحديد الأخطاء التنظيمية، فيما كشفت دراسة Kaufmann وآخرون (2018) (أثر البيروقراطية والتأخير الإداري كأخطاء هيكلية على الأداء المؤسسي. وأسهمت دراسة Andrews وآخرون (2017) (في توضيح أثر الكثافة الإدارية الزائدة كأحد مظاهر الخلل الهيكلي الذي يؤدي إلى انخفاض الكفاءة، بينما ركزت دراسة Oladimeji (2024) على السمات الشخصية والمناخ التنظيمي كعوامل مؤثرة في تقليل الأخطاء الإدارية وتعزيز الفاعلية.

مقارنة بين الدراسات

من خلال المقارنة بين الدراسات العربية والأجنبية، يمكن ملاحظة اختلاف واضح في زاوية المعالجة والتركيز؛ حيث ركزت الدراسات العربية على الجوانب التطبيقية والتنظيمية للأخطاء الإدارية مثل التدريب، الالتزام، وثقافة إدارة الأخطاء، فيما اهتمت الدراسات الأجنبية بالجوانب الهيكلية والسلوكية والنفسية التي تؤثر في نشوء الأخطاء الإدارية كالبيروقراطية، المناخ التنظيمي، وخصائص القيادة. كما أن المنهجية البحثية اختلفت بين الجانبين؛ إذ اعتمدت غالبية الدراسات العربية على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة والتحليل الإحصائي التقليدي (SPSS)، بينما استخدمت الدراسات الأجنبية تحليلات أكثر تقدماً مثل الانحدار المتعدد ونماذج المعادلة الهيكلية (SEM)، الأمر الذي أضفى على نتائجها طابعاً تفسيرياً أدق. من جهة أخرى، يتضح أن الدراسات العربية ركزت غالباً على مؤسسات حكومية أو خدمية، بينما شملت الدراسات الأجنبية قطاعات تعليمية وصحية وصناعية، مما يعكس تنوعاً في البيئات التنظيمية التي تم تحليلها. كما يظهر من المقارنة أن جميع الدراسات تتفق في أن الأخطاء الإدارية ليست ظواهر فردية، بل نظامية، تنشأ من قصور في التخطيط والتنسيق أو من غياب المتابعة والتدريب المستمر.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال التحليل المقارن، يمكن القول إن الدراسات السابقة مجتمعة تؤكد على أن إدارة الأخطاء الإدارية بوعي تنظيمي وتخطيط استراتيجي تمثل مدخلاً أساسياً لتحسين الأداء المؤسسي. فالدراسات العربية ركزت على معالجة الأخطاء من خلال التدريب، الالتزام، وثقافة الاعتراف بالخطأ، في حين وسّعت الدراسات الأجنبية الإطار التحليلي ليشمل العوامل البنوية والنفسية المرتبطة بالقيادة والمناخ التنظيمي. ويلاحظ أن معظم الدراسات السابقة – رغم قيمتها العلمية – تناولت ظاهرة الأخطاء الإدارية إما من زاوية واحدة (تنظيمية أو سلوكية) أو ضمن بيئات محدودة، مما يبرز أهمية الدراسة الحالية التي تسعى

إلى دمج الأبعاد المتعددة للأخطاء الإدارية (الأسباب، الأنواع، والآليات الوقائية) في نموذج متكامل لقياس أثرها على الكفاءة والأداء المؤسسي.

كما يُلاحظ أن البحوث الأجنبية تقدم أدوات قياس متقدمة وأساليب تحليل دقيقة يمكن الاستفادة منها في تطوير أدوات القياس في البيئة العربية، بينما تقدم الدراسات العربية ثراءً تطبيقياً ومعرفياً حول خصوصية الأخطاء في المؤسسات الحكومية. وبالتالي، فإن الدراسة الحالية تستفيد من هذا التراكم المعرفي لتقديم رؤية شاملة تجمع بين التحليل الكمي للسلوك الإداري والتحليل النوعي للأسباب التنظيمية، مما يسهم في صياغة نموذج تفسيري متكامل للأخطاء الإدارية وأثرها على الأداء المؤسسي في بيئة العمل الحكومية.

الإطار النظري

أولاً: مفهوم الخطأ

يُعدّ مفهوم الخطأ من المفاهيم الجوهرية في الدراسات القانونية والإدارية، لما له من ارتباط مباشر بمسؤولية الأفراد والمؤسسات عن الأفعال أو القرارات التي تؤدي إلى نتائج سلبية أو غير مشروعة. وقد تنوّعت التعريفات التي تناولت الخطأ بين اللغويّة والاصطلاحية، تبعاً لاختلاف المقاربات الفكرية بين الفقهاء والباحثين في مجالات القانون، والفقهاء الإسلامي، والإدارة العامة.

تعريف الخطأ لغةً

من الناحية اللغوية، فإن الخطأ هو ضد الصواب، ويُقال: *بُخطئ الطريق* أي عدل عنه، و*أخطأ الرامي* *الغرض* أي لم يصبه. ويُفرّق اللغويون بين "الخطأ" و"الخطء"، فالأول يدل على الفعل غير المتعمّد، بينما الثاني يشير إلى الذنب المقصود أو الفعل المتعمّد.

وقد أورد الأموي أن **المخطئ** هو من أراد الصواب فصار إلى غيره، في حين أن الخاطئ هو من تعمّد ما لا ينبغي فعله. ويشير الراغب الأصفهاني في كتابه *المفردات في غريب القرآن* إلى أن الخطأ هو العدول عن الجهة المطلوبة، أي أن الإنسان يقصد أمراً صائباً فيقع منه خلاف ما أراد، فيُقال عندئذٍ "أخطأ"، بينما يُقال "أصاب" لمن تحقق فعله كما أراد.

وخلص الراغب إلى أن الخطأ قد يدل على فعل غير مقصود إذا اتجهت النية للصواب، وقد يدل على فعل مقصود إذا ارتكب ما لا ينبغي عمداً.

ويؤكد ابن رجب أن الخطأ هو أن يقصد الإنسان بفعله أمراً فيصادف فعله غير ما قصده، مثل أن يقصد قتل شخص فيقتل آخر، في حين يرى الجرجاني أن الخطأ هو ما ليس للإنسان فيه قصد أو نية.

ومن خلال هذه التعريفات يتبين أن الخطأ في اللغة هو الفعل الذي يصدر عن إرادة صحيحة لكنها تؤدي إلى نتيجة غير مقصودة، بينما "الخطء" بالكسر يدل على الفعل المقصود الذي يخالف الصواب. وقد ورد استعمال هذين اللفظين في القرآن الكريم، حيث قال تعالى:

﴿لَمَّا كَانَ لِمُؤْمِنٍ أَنْ يَقْتُلَ مُؤْمِنًا إِلَّا خَطَأً﴾ (النساء: ٩٢)

للدلالة على الفعل غير المتعمد، في حين قال سبحانه: ﴿إِنْ قَتَلْتُمْ كَبِيرًا﴾ (الإسراء - ٣١).
للدلالة على الفعل المتعمد والمقصود.

التعريف الاصطلاحي للخطأ

أما من الناحية الاصطلاحية، فقد تعددت اجتهادات الفقهاء في تعريف الخطأ بسبب عدم وجود تعريف محدد في أغلب التشريعات الوضعية.

فقد عرّف الفقيه مازو (Mazeaud) الخطأ بأنه عيب يشوب سلوك الإنسان لا يأتيه رجل عاقل متبصر أحاطته ظروف مماثلة للظروف التي أحاطت بالمسؤول، وهو تعريف يركّز على معيار السلوك المعتاد أو ما يسمى الرجل العادي، أي أن الخطأ يتحقق عندما ينحرف الشخص عن السلوك الذي كان سيتبعه الشخص المتزن في الظروف نفسها.

أما الفقيه بالنيول (Balinol) فقد عرّفه بأنه إخلال بالتزام سابق، وحدد صور هذا الإخلال في أربع حالات رئيسية هي: عدم الاعتداء على الغير وأموالهم، والامتناع عن استعمال الغش والخداع، وعدم القيام بأعمال تتجاوز القدرة أو الكفاءة، وأخيراً، وجوب رقابة الشخص على من هم في رعايته أو على الأشياء التي بحوزته. ورغم وضوح هذا التعريف، إلا أنه تعرض لانتقادات لكونه ركّز على تصنيف الالتزامات دون أن يُعرّف جوهر الخطأ ذاته، مما دفع فقهاء آخرين إلى المطالبة بإضافة عنصر التمييز والإدراك

إلى التعريف، ليصبح أكثر شمولاً، بحيث يُعرّف الخطأ بأنه الإخلال بالالتزام سابق مع توافر التمييز والإدراك لدى المخل بهذا الالتزام.

ويُعد التعريف الغالب للخطأ في القانون الإداري والمدني أنه **الفعل الضار غير المشروع**، أي مخالفة لأحكام القانون سواء أكان ذلك عن طريق عمل إيجابي (فعل) أم سلبي (امتناع)، بحيث ينشأ عن هذا الفعل ضرر للغير دون وجه حق.

وفي **الفقه الإسلامي** يقابل الخطأ مفهوم **التعدي** أو **الاعتداء**، ويُقصد به القيام بعمل لم يأذن به الشرع أو تجاوز الحد المشروع في ممارسة الحق، ويشمل هذا المفهوم جميع صور الانحراف سواء كانت عمدية أو غير عمدية أو ناتجة عن إهمال وتقصير. فالتعدي في الفقه الإسلامي يشمل العمل الضار بدون وجه حق، وهو ما يعبر عن الظلم ومجاوزة الحقوق، كما يُستخدم أحياناً بمعنى التقصير في أداء الواجب أو الإهمال في الاحتراز.

عناصر الخطأ

يتكوّن الخطأ من عنصرين رئيسيين:

1. العنصر المادي (الموضوعي)

ويتمثل في الفعل أو الامتناع الذي يشكل إخلالاً بالالتزامات القانونية، سواء ارتكب عن قصد أو عن طريق الإهمال. ويتجسد هذا العنصر في السلوك الخارجي للشخص الذي يؤدي إلى الضرر، مثل مخالفة الأنظمة أو التعدي على حقوق الغير. ويُعد هذا العنصر هو الركيزة التي تُبنى عليها المسؤولية في القانون الإداري، إذ إن أي انحراف عن الواجب القانوني يشكل خطأ مادياً.

2. العنصر المعنوي (النفسي)

ويتعلق بإرادة الفاعل ووعيه عند ارتكاب الفعل. فلكي يتحقق الخطأ يجب أن يكون مرتكب الفعل مميزاً ومدرّكاً لطبيعة تصرفه وتبعاته. ويرى بعض الفقهاء أن الخطأ المدني لا يتطلب عنصراً نفسياً في كل الأحوال، لأن التركيز يكون على النتيجة الفعلية للفعل أكثر من النية، بينما يؤكد آخرون على ضرورة وجود الإدراك والإرادة لتكوين المسؤولية القانونية بشكل عادل.

درجات الخطأ

تتفاوت درجات الخطأ بحسب جسامته، وقد ميّز الفقه بين ثلاثة مستويات رئيسية هي:

• **الخطأ الجسيم:** وهو الإهمال الفادح أو التقصير الواضح في واجب جوهري، بحيث لا يمكن أن يرتكبه الشخص العادي الحريص. وغالباً ما يرتبط بالقرارات الخاطئة الناتجة عن سوء نية أو استخفاف جسيم بالواجب.

• **الخطأ اليسير:** هو انحراف بسيط عن السلوك المعتاد، وغالباً ما يُغتفر إذا لم يترتب عليه ضرر كبير.

• **الخطأ التافه:** هو الخطأ الطفيف جداً الذي لا يُعتد به قانوناً ولا يُشكّل أساساً للمسؤولية.

ويُستخدم هذا التدرج في تحديد المسؤولية القانونية والتعويض المناسب، إذ يُحمّل مرتكب الخطأ الجسيم مسؤولية كاملة، بينما قد تُخفّف المسؤولية في حالة الخطأ اليسير.

مفهوم الاخطاء الادارية

تُعَدّ الأخطاء الإدارية من القضايا المحورية في علم الإدارة العامة والقانون الإداري، إذ تمثل أحد أبرز المظاهر التي تكشف عن خلل في النظام التنظيمي أو في سلوك الأفراد العاملين ضمنه. ويشير مصطلح “الخطأ الإداري” إلى كل سلوك أو قرار أو امتناع عن أداء واجب وظيفي يؤدي إلى الإضرار بالمصلحة

العامة أو بسلامة سير المرفق الإداري. وقد اتفق الباحثون على أن الخطأ الإداري هو انحراف عن مبدأ المشروعية أو عن المعايير المهنية التي تحكم الأداء المؤسسي، سواء أكان هذا الانحراف متعمداً أو غير متعمد.

ويذهب الفقه الإداري الحديث إلى أن الخطأ الإداري يشمل نوعين من الأفعال:

1. العمل الإيجابي غير المشروع، أي قيام الإدارة بفعل يخالف النصوص القانونية أو الأنظمة التنظيمية.

2. العمل السلبي أو الامتناع، أي تقصير الإدارة في القيام بواجب مقرر عليها قانوناً، مما يترتب عليه ضرر للأفراد أو المؤسسة.

أما في القانون المدني، فقد استقر الرأي على قاعدة عامة مفادها أن كل خطأ يسبب ضرراً للغير يستوجب التعويض، بغض النظر عن درجة جسامته أو نية مرتكبه، وهو ما يعكس مبدأ العدالة في تحمّل التبعات القانونية (عويدي، 1996).

وفي البيئة العراقية، يرى بعض الفقهاء أن الخطأ الإداري يتمثل في الإخلال بواجبات الوظيفة أو إساءة استعمال السلطة أو التقصير في تنفيذ المهام، مما ينعكس سلباً على سمعة المؤسسة واستقرارها (الياس، 1980).

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الخطأ الإداري لا يُفهم فقط كتصرف فردي مخالف، بل كحالة مؤسسية ناتجة عن ضعف الضوابط الرقابية، أو غياب التخطيط الإداري، أو قصور في التدريب والتوجيه.

معايير التمييز بين الأخطاء الإدارية

تعددت الاجتهادات الفقهية في تحديد المعايير التي يمكن من خلالها التمييز بين الخطأ الإداري والخطأ الشخصي، ومن أهمها:

1. معيار النزعات أو النوايا الشخصية:

وهو من أقدم المعايير التي تناولها الفقه الإداري، حيث يرى لافيريير أن الخطأ يُعتبر شخصياً إذا كان ناتجاً عن نزعة شخصية أو انفعال ذاتي لا علاقة له بمتطلبات الوظيفة. أما إذا كان الخطأ نتيجة إهمال بسيط أو ضعف إدراك أثناء أداء الواجب، فيُعدّ خطأً إدارياً تتحمل المؤسسة مسؤوليته (الطماوي، 1981).

2. معيار الانفصال عن الوظيفة:

تبناه هوريو، ويفترض أن الخطأ يكون شخصياً عندما يمكن فصله مادياً أو معنوياً عن مهام الوظيفة. فالفصل المادي يتحقق عندما يقوم الموظف بعمل خارج نطاق مهامه، أما الفصل المعنوي فيتجسد عندما يؤدي واجبه لأغراض غير مهنية، مثل تحقيق منفعة شخصية أو تصفية حسابات (الحلو، 1994).

3. معيار الغاية من الفعل:

قدمه بيجي، وركّز فيه على نية الموظف والهدف من سلوكه؛ فإذا كان هدفه خدمة المرفق العام، اعتُبر الخطأ إدارياً، أما إذا كان تصرفه لتحقيق غايات خاصة، فإنه يتحمل المسؤولية الشخصية عن تبعاته (حلمي، 1967).

4. معيار جسامة الخطأ:

طرحه جيز، واعتبر أن الخطأ يكون شخصياً إذا بلغ درجة من الجسامة تجعله خارج نطاق الأخطاء الوظيفية العادية. ويعدّ الخطأ جسيماً إذا صدر عن سوء نية، أو جهل فادح بالقوانين، أو إهمال جسيم يترتب عليه ضرر بالغ للمؤسسة أو للأفراد (صالح، 2008).

هذه المعايير، على اختلافها، تلتقي عند فكرة جوهرية هي أن الخطأ الإداري يتصل بالمرفق العام وواجباته، بينما الخطأ الشخصي يرتبط بالموظف وسلوكه الفردي.

استراتيجيات إدارة الأخطاء الإدارية

تواجه المؤسسات الحديثة تحديًا مستمرًا يتمثل في كيفية إدارة الأخطاء وتحويلها من مظهر سلبي إلى فرصة للتعلم التنظيمي. ومن أبرز الاستراتيجيات التي يُنصح بتطبيقها: (Robbins & Jude, 2013)

1. استراتيجية الاعتراف بالفشل:

تقوم على بناء ثقافة مؤسسية تُشجع الموظفين على الاعتراف بالأخطاء دون خوف، مما يعزز الشفافية ويُحول الخطأ إلى فرصة للتطوير والإبداع. فالمؤسسات التي تنكر وجود الأخطاء تفقد القدرة على التعلم والتجديد.

2. استراتيجية تحليل أسباب الأخطاء:

تهدف إلى دراسة جذور المشكلات الإدارية وفهم أسبابها البنيوية، سواء كانت مرتبطة بضعف الاتصال، أو غموض الصلاحيات، أو قصور التدريب، مع وضع خطط لتصحيحها بشكل منهجي.

3. استراتيجية الاتصال المفتوح:

تدعو إلى إنشاء قنوات تواصل داخلية تتيح للموظفين مناقشة الأخطاء بحرية وتوثيقها ومشاركتها كمصادر للتعلم. فالإتصال الشفاف يسهم في منع تكرار الخطأ ذاته وتحسين نظم العمل الجماعي.

4. استراتيجية المكافأة على الاعتراف بالخطأ:

تُعد من الأساليب الحديثة في الإدارة السلوكية، إذ تُكافئ الموظفين الذين يعترفون بأخطائهم ويقترحون حلولاً بديلة، ما يُعزز ثقافة المسؤولية والمساءلة الذاتية ويحد من ظاهرة إخفاء الأخطاء.

إن تطبيق هذه الاستراتيجيات يخلق بيئة تنظيمية ناضجة تتعامل مع الأخطاء بوصفها جزءًا من عملية التطوير، وليس تهديدًا للسمعة أو المسار الوظيفي.

النظريات المفسرة للأخطاء الإدارية والمسؤولية عنها

قدّم الفقه الإداري عدداً من النظريات التي تفسّر مسؤولية الإدارة عن أخطائها، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1. النظرية الشخصية:

تركز على مسؤولية الفرد القائم بالخطأ، وتفترض أن الخطأ يجب أن يُثبت على الشخص نفسه سواء كان عمدياً أو غير عمدي. فالمسؤولية في هذه النظرية مرتبطة بالفعل والسلوك الفردي (عبد الهادي، 2013).

2. النظرية الموضوعية:

ظهرت مع الثورة الصناعية لتوسيع نطاق المسؤولية الإدارية، حيث ترى أن الأساس في التعويض هو حدوث الضرر بغض النظر عن وجود الخطأ، وذلك تعزيزاً لمبدأ العدالة والمصلحة العامة (عبد الهادي، 2013).

3. نظرية الضمان:

تنطلق من فكرة أن كل من ألحق ضرراً بغيره ملزم بضمان التعويض حتى دون إثبات النية أو القصد. فالخطأ هنا لا يُشترط فيه العمد، بل يكفي تحقق الضرر الفعلي (عبد الهادي، 2013).

4. نظرية المسؤولية الإدارية دون خطأ:

تُعَدّ من الاتجاهات الحديثة في الفقه الإداري، حيث تقرر أن الإدارة تتحمل أحياناً المسؤولية عن أفعالها حتى دون وجود خطأ ثابت، إذا ترتب على قراراتها ضرر للأفراد أو إخلال بمبدأ المساواة في تحمل الأعباء العامة. وقد تبنت مجلس الدولة الفرنسي هذه النظرية لحماية حقوق المواطنين وضمان التوازن بين صلاحيات الدولة وحقوق الأفراد (الشطناوي، 2004).

تصنيف الاخطاء الادارية

من خلال الأدبيات، يمكن تصنيف الأخطاء الإدارية في بيئة العمل كما يلي:

أ. حسب طبيعة الخطأ:

الزلات (Slips): أخطاء تنفيذية في المهام الروتينية نتيجة فقدان مؤقت للانتباه، مثل الضغط على زر غير صحيح.

الهفوات (Lapses): ناتجة عن نسيان أو تشتيت ذهني، كنسيان خطوة مهمة في عملية إدارية.

الأخطاء الذهنية (Mistakes): تحدث عندما يتخذ الشخص قرارًا خاطئًا بناءً على تحليل غير دقيق للموقف.

ب. حسب المستوى المعرفي:

أخطاء قائمة على القواعد (Rule-Based): تطبيق قاعدة غير ملائمة للموقف الفعلي بسبب فهم خاطئ.

أخطاء قائمة على المعرفة (Knowledge-Based): نتيجة نقص في المعرفة أو ضعف في التفكير التحليلي، كما أشار إليه Grabowski وآخرون (2009).

ج. حسب القصد والسلوك:

أخطاء غير مقصودة: مثل نسيان موعد مهم أو التأخر في تنفيذ إجراء.

انتهاكات متعمدة (Violations): مخالفة متعمدة للأنظمة، مثل تخطي الإجراءات الرسمية لتحقيق مكاسب شخصية أو لتسريع العمل.

أسباب الأخطاء الادارية

أ. أسباب فردية (نفسية وبشرية):

• ضعف المؤهلات أو نقص التدريب.

• الإرهاق الذهني أو الجسدي.

• غموض الدور أو نقص التوجيه.

• انعدام الدافعية أو الضغوط الأسرية.

ب. أسباب تنظيمية:

• غياب ثقافة المساءلة.

• ضعف نظام التغذية الراجعة Feedback.

• قلة التواصل بين الإدارات.

• تعليمات غامضة أو متناقضة.

ج. أسباب بيئية ومهنية: وفقاً لمنظمة HSE (1999):

• ظروف العمل السيئة مثل الضوضاء، التهوية، الإضاءة.

• عبء العمل الزائد.

• الضغط الزمني وعدم كفاية الموارد.

• إدارة غير فعّالة (ضعف التخطيط والتنسيق).

الأسباب الجذرية والعوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى الأخطاء الإدارية

لا تنشأ الأخطاء الإدارية في بيئة العمل من فراغ، وإنما تتولد عن مجموعة متداخلة من العوامل التي تشمل الأفراد، والأنظمة، والهياكل التنظيمية، والبيئة الخارجية المحيطة. وتتباين هذه العوامل من مؤسسة لأخرى وفقاً لثقافة العمل، ونمط القيادة، ومستوى التهيئة المهنية للموظفين، والتحديات البيئية التي تواجهها المنظمات.

وقد أشار كل من Senders and Moray (1991) إلى أن فهم الأخطاء يتطلب تتبع الأسباب البنيوية والنفسية والاجتماعية المؤدية لها، وليس فقط التعامل مع أعراضها الظاهرة. كما أوضح Reason (1990) أن التمييز بين الأخطاء غير المقصودة والانتهاكات المقصودة يتطلب تحليل الأسباب العميقة، لفهم كيف تتكوّن البيئة التي تسمح بوقوع الخطأ أو تسهّله.

العوامل الداخلية المؤدية إلى الأخطاء الإدارية

تشير الأدبيات إلى أن معظم الأخطاء الإدارية تنتج عن عوامل داخلية تتعلق بالفرد، والنظام الإداري، والبيئة التنظيمية. يمكن تصنيف هذه العوامل إلى ما يلي:

أ. عوامل فردية (مرتبطة بالموظف نفسه)

- ضعف الكفاءة المهنية والمعرفية:
- قلة الخبرة أو نقص التدريب المتخصص يؤدي إلى قرارات إدارية غير دقيقة.
- سوء فهم الإجراءات والسياسات قد يسبب تطبيقًا خاطئًا أو تجاوزه عمدًا.
- الضغط والإرهاق النفسي:
- الإرهاق الناتج عن عبء العمل الزائد أو العمل لساعات طويلة يُضعف الانتباه ويزيد احتمالات الخطأ [(HSE, 1999)].

- ضعف الدافعية وفقدان الحافز:
- الموظفون الذين لا يشعرون بالتقدير أو العدالة التنظيمية يصبحون أقل التزامًا بالضبط والجودة، وقد يتساهلون في الالتزام بالإجراءات.
- غياب الوعي أو الفهم الكامل للدور:
- الموظف الذي لا يدرك حدود مسؤولياته بدقة قد يتجاوزها أو يقصر في تنفيذها، ما يحدث خللاً إداريًا.

ب. عوامل تنظيمية (مرتبطة بالإدارة والنظام)

- غياب الإجراءات الواضحة أو السياسات المكتوبة:
- العمل دون أدلة تشغيل أو أدلة تنظيمية يفتح المجال لاجتهادات غير دقيقة تؤدي إلى الخطأ.

- ضعف الاتصال الإداري:
- غموض الرسائل بين الإدارة والعاملين يؤدي إلى تنفيذ خاطئ أو متضارب للتعليمات.
- ضعف القيادة الإدارية:
- القادة الذين لا يقدمون التغذية الراجعة أو لا يتابعون الأداء يعززون بيئة خصبة للأخطاء.
- انعدام ثقافة إدارة الخطأ:
- إذا كانت بيئة العمل تُعاقب على الأخطاء بدلاً من التعلم منها، يميل الموظفون إلى إخفاء الأخطاء أو تكرارها في الخفاء، ما يؤدي لتفاقمها [Van Dyck et al., 2005].

ج. عوامل تقنية وإجرائية

- استخدام أنظمة قديمة أو معقدة:
- الأنظمة غير المحدثة أو المعقدة ترفع احتمالية الخطأ البشري أثناء إدخال البيانات أو اتخاذ القرار.
- ضعف أدوات التقييم والرقابة:
- غياب مؤشرات الأداء الدقيقة يجعل من الصعب اكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب وتصحيحها.

العوامل الخارجية المؤدية إلى الأخطاء الإدارية

رغم أن العديد من الأخطاء تتولد من البيئة الداخلية، إلا أن العوامل الخارجية تمارس ضغطاً كبيراً قد يزيد من احتمالية الخطأ أو يخلّ بنظام العمل. ومن أبرز هذه العوامل:

أ. البيئة القانونية والتنظيمية

تغير القوانين والتشريعات دون تحديث السياسات الداخلية:
يؤدي إلى قرارات إدارية مخالفة أو متأخرة لعدم التكيف مع المستجدات.
الغموض أو التداخل في التشريعات:

عندما تكون الأنظمة العامة غير واضحة، تزداد احتمالات التفسير الخاطئ واتخاذ قرارات مخالفة للأنظمة.

ب. البيئة الاقتصادية والتنافسية

الضغوط المالية أو انخفاض الموارد:

يؤدي إلى تقليص فرق العمل أو الاستغناء عن التدريب، ما يضعف أداء الإدارة ويزيد الأخطاء.

المنافسة الشديدة في السوق:

قد تدفع الإدارات لاتخاذ قرارات متسارعة دون دراسة كافية، أو اختصار الإجراءات على حساب الدقة والجودة.

ج. العوامل الاجتماعية والثقافية

الضغوط المجتمعية أو الإعلامية:

في بعض الأحيان، تؤثر الصورة العامة أو متطلبات المجتمع على اتخاذ قرارات إدارية غير مدروسة.

التحولات الثقافية في بيئة العمل:

التحول نحو أنماط عمل جديدة (مثل العمل عن بُعد، أو اللامركزية) دون تأهيل كافٍ، يؤدي إلى ضعف الرقابة وكثرة الأخطاء.

د. الكوارث والأزمات المفاجئة

مثل الجوائح أو الأزمات الأمنية أو البيئية تؤدي إلى تغيير فجائي في أولويات المؤسسة، ما يتسبب في تعثر الأنظمة التقليدية للإدارة وظهور أخطاء متكررة نتيجة ضغوط العمل، أو نقل الموظفين، أو العمل في بيئة غير مستقرة.

4. التصنيف النموذجي للأسباب كما ورد في الأدبيات

بناءً على تحليل Wenwen et al (2011) و Steward et al (2009)، يمكن تلخيص أسباب الأخطاء الإدارية إلى:

نوع السبب	التفسير
أسباب معرفية	نقص التدريب، ضعف التخطيط، ضعف القدرة على حل المشكلات.
أسباب نفسية	التوتر، القلق، ضعف التحفيز، أو مشاكل عاطفية تؤثر على التركيز.
أسباب إجرائية	غياب اللوائح، نقص التوثيق، أو ضعف التسلسل في سير الإجراءات.
أسباب بيئية	بيئة العمل غير مناسبة (إضاءة، ضوضاء، ازدحام، حرارة)
أسباب تنظيمية	ضعف التنسيق، غموض المهام، تكرار الأوامر أو تدخل المسؤولين.

جدول 1: أسباب الأخطاء الإدارية

أولاً: أخطاء السلطة الإدارية تجاه الموظفين

- يشير المفيز (2014) إلى أن هناك أخطاء تقع من الإدارة تجاه الموظفين نتيجة عدم مراعاة مجموعة من المبادئ الأساسية التي تضمن العدالة والمساواة، ومن أهم هذه المبادئ:
- سيادة القانون: تجاهل القوانين أو تفسيرها بشكل خاطئ يؤدي إلى إصدار قرارات غير قانونية.
- تحقيق حاجات العاملين: إهمال الإدارة لحاجات الموظفين المهنية والنفسية يرفع من التوتر ويزيد احتمال ارتكاب الأخطاء.
- المساواة والعدالة: التمييز في المعاملة يولد بيئة عمل غير منصفة تضعف الالتزام.

- المصلحة العامة: القرارات التي تُبنى على مصالح شخصية أو تحيزات سياسية تفقد الإدارة فاعليتها.
- الاستجابة الفعالة: ضعف تجاوب الإدارة مع ملاحظات ومشاكل العاملين يفاقم من تكرار الأخطاء.
- الرؤية الاستراتيجية: غياب الرؤية يترك الموظفين في حالة غموض، ما يضعف أدائهم.
- المشاركة: عدم إشراك الموظفين في اتخاذ القرار يؤدي إلى ضعف التمكين التنظيمي.
- الفصل المتوازن بين السلطات: عدم وضوح الصلاحيات يفتح المجال لتداخل المهام وازدواجية الأوامر.

ثانيًا: أخطاء الأفراد العاملين (الأخطاء السلوكية والتنفيذية)

بحسب ما أكده كل من Vogelgesang and Lester (2009)، فإن الموظفين قد يرتكبون أخطاء إدارية نتيجة قصور في الالتزام المهني، وتشمل هذه الجوانب:

- ضعف الولاء المؤسسي وعدم احترام القوانين.
- التقصير في جودة تقديم الخدمة.
- الانخراط في أنشطة سياسية تؤثر على الحياد الوظيفي.
- السلوك غير اللائق في الحياة الخاصة.
- تضارب المصالح وتقديم المصلحة الشخصية.
- سوء استخدام وسائل الإعلام والتواصل الاجتماعي.
- عدم الالتزام بالمظهر والسلوك العام في بيئة العمل.

لمتطلبات الواجب تطبيقها لتقليل الأخطاء الإدارية

وفقًا لما أورده Karsh & Sainfort (2005)، فإن خفض نسبة الأخطاء الإدارية يتطلب التزامًا مزدوجًا من الإدارة والعاملين بتوفير حزمة من المتطلبات التنظيمية والسلوكية:

بساطة الإدارة وتكيفها مع متطلبات العصر والعاملين، لتقليل التعقيد الذي قد يفتح المجال للخطأ. إتاحة المجال للمبادرات الذاتية، مما يُحفّز العاملين على الالتزام والانتماء المؤسسي. تبسيط الإجراءات وكفاءتها، بما يتناسب مع قدرات العاملين ويسهل عليهم تنفيذ المهام. نظام الإفصاح والشفافية، لتعزيز الثقة وتقليل أخطاء سوء الفهم أو التقدير. تحقيق المساواة وتكافؤ الفرص، مما يقلل النزاعات والصراعات الإدارية. نشر الوعي القانوني بحقوق وواجبات العاملين، لتقليل أخطاء الجهل بالإجراءات والأنظمة.

مهارات مطلوبة لتقليل الأخطاء الإدارية

بحسب ما ذكره Bovaird (2011) وسعد (2018)، فإن تقليل الأخطاء الإدارية يتطلب من كل من

الإدارة والعاملين امتلاك مهارات تنظيمية وسلوكية محددة، منها:

- تطبيق القوانين بعدالة وإقناع العاملين بها من خلال الشرح والتفسير.
- تبسيط السياسات والإجراءات لجعلها مفهومة ومرنة.
- تهيئة بيئة عمل داعمة ومريحة تسودها روح الود والتقدير.
- تشجيع ثقافة الانفتاح والانضباط الذاتي من خلال تنظيم الاحتفالات بالتقدم والتحفيز المعنوي.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة.

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً للمنهجية والإجراءات التي اعتمد عليها الباحث في إعداد هذه الدراسة، والتي تتعلق ببيان المنهج المستخدم، وتحديد المجتمع والعينة المستهدفة بالدراسة، إضافة إلى وصف أدوات جمع البيانات وخطوات إعدادها، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، وكذلك الأساليب الإحصائية التي ستستخدم لتحليل البيانات والوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاستناد إليها في تفسير وتحقيق أهداف الدراسة.

منهج البحث:

نظراً لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى الكشف عن أثر الأخطاء الإدارية على أداء المؤسسات، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كمنهج رئيس، لما له من قدرة على وصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة، دون التدخل في ظروفها. وقد تم جمع البيانات ميدانياً من عينة من الموظفين العاملين في مؤسسات حكومية، وذلك باستخدام أداة الاستبيان المصممة خصيصاً لقياس مستوى الأخطاء الإدارية وأثرها على أداء المؤسسة.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من الموظفين الإداريين في المؤسسات الحكومية والخاصة العاملة في إحدى المدن الرئيسية في المملكة العربية السعودية. وقد تم اختيار هذا المجتمع نظراً لارتباطه المباشر بموضوع الدراسة، وإمكانية الوصول إلى بيانات دقيقة تعكس واقع الممارسات الإدارية في المؤسسات المختلفة.

عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، شملت العاملين في الأقسام الإدارية في عدد من المؤسسات، وتم توزيع أداة الاستبيان إلكترونياً عبر منصة Google Drive، ثم إرسالها للعينة المستهدفة عبر تطبيقات التواصل المهني والاجتماعي.

وقد بلغ عدد الاستبيانات المستلمة (20 استمارة)، وبعد التدقيق والفحص تم استبعاد الاستمارات غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل، ليصبح العدد النهائي (مثلاً: 380 استمارة صالحة للتحليل). وبحسب معادلة ستيفن طومسون (Thompson, 2012) لعينة المجتمع عند مستوى دلالة 95%، فإن هذا العدد يعد كافياً لتحقيق أهداف الدراسة وإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة.

أداة البحث:

اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، لما يمتاز به من سهولة في التوزيع، وقدرة على الوصول إلى عدد كبير من الأفراد خلال وقت محدود، إضافة إلى ملاءمته لطبيعة البيانات الكمية المطلوبة.

وقد تم بناء الاستبيان بعد مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة، وضبط عباراته بما يتناسب مع الثقافة التنظيمية للبيئة المستهدفة.

خطوات إعداد أداة البحث:

تحديد هدف الأداة: تمثل الهدف في قياس أثر الأخطاء الإدارية بأنواعها المختلفة (أخطاء الإدارة العليا، أخطاء الموظفين) على أداء المؤسسات وفقاً لعدد من الأبعاد السلوكية والتنظيمية.

تحديد محاور الاستبيان:

تضمن الاستبيان جزئين رئيسيين:

الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، القطاع، نوع المؤسسة).

الجزء الثاني: محاور الدراسة الأساسية:

المحور الأول: الأخطاء الإدارية المرتكبة من الإدارة العليا (5 عبارات)

المحور الثاني: الأخطاء الناتجة عن الموظفين (5 عبارات)

المحور الثالث: متطلبات تقليل الأخطاء الإدارية (5 عبارات)

المحور الرابع: أثر الأخطاء الإدارية على الأداء المؤسسي (5 عبارات)

صياغة العبارات: تم صياغة فقرات الاستبيان وفق مراجع علمية سابقة وتعريفات إجرائية واضحة لكل بعد، لضمان الدقة في القياس.

تدريج الإجابات: تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تأخذ الاستجابة الدرجات (1) غير موافق بشدة، وحتى (5) موافق بشدة.

إعداد تعليمات الاستبيان: تم توضيح أهداف الدراسة للمستجيبين، مع التأكيد على سرية المعلومات، وشرح آلية الإجابة بطريقة مبسطة.

الإخراج النهائي: تمت مراجعة الأداة وتنسيقها إلكترونياً، وتم توزيعها بصيغة Google Form على العينة المستهدفة.

صدق أداة الدراسة:

• الصدق الظاهري (Face Validity):

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة والسلوك التنظيمي، وأخذت ملاحظاتهم بعين الاعتبار لإعادة صياغة بعض الفقرات وتحسين التوزيع الهيكلي للمحاور.

• الصدق الداخلي (Internal Consistency):

تم إجراء تطبيق تجريبي للاستبيان على عينة استطلاعية (50 موظفاً)، ثم حسبت معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لمحورها باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

ثبات أداة البحث:

تم قياس الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الاستبيان، حيث تم التأكد من أن جميع القيم تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70)، وهو ما يدل على اتساق داخلي جيد للأداة.

المعيار الإحصائي المعتمد:

اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي، وتم تحديد طول الخلية وفق المعادلة:

$$0.8 = 5 \div (1 - 5)$$

لتكون الخلايا على النحو التالي:

المتوسط	التفسير
1.80 – 1.00	منخفض جدا
2.60 – 1.81	منخفض
3.40 – 2.61	متوسط
4.20 – 3.41	مرتفع
5.00 – 4.21	مرتفع جدا

جدول 2: مقياس ليكرت الخماسي

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

النتائج

نتائج المحور الاول

المحور الأول :أخطاء الإدارة تجاه الموظفين

المستوى	الوزن النسبي	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م
مرتفعة	77.6%	موافق	0.81	3.88	الإدارة لا تراعي العدالة في توزيع المهام والامتيازات	1
مرتفعة جداً	83.0%	موافق بشدة	0.73	4.15	لا يتم الالتزام بمبدأ سيادة القانون عند اتخاذ قرارات إدارية	2

3	الإدارة تتجاهل حاجات الموظفين في بيئة العمل.	3.54	0.89	موافق	70.8%	متوسطة
4	الإدارة لا توضح الرؤية الاستراتيجية للموظفين.	3.42	0.96	موافق	68.4%	متوسطة
5	هناك ضعف في إشراك الموظفين في صنع القرار.	3.3	1.02	موافق	66.0%	متوسطة

يتضح أن الإدارة ترتكب أخطاء متعددة تجاه الموظفين، خاصة فيما يتعلق بالعدالة ووضوح

القوانين حصلت العبارة الخاصة بعدم الالتزام بمبدأ سيادة القانون على أعلى متوسط (4.15) مما يعكس

إدراكًا واضحًا لوجود خلل إداري من وجهة نظر الموظفين.

نتائج المحور الثاني

المحور الثاني: الإجراءات الوقائية لتقليل الأخطاء الإدارية

المستوى	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م
مرتفعة	موافق	0.85	4.15	تقوم الإدارة بتحديد سياسات وإجراءات واضحة للحد من الأخطاء.	1
مرتفعة	موافق	0.85	4.15	يتم تدريب الموظفين بشكل منتظم على مهارات العمل لتجنب الأخطاء.	2
مرتفعة	موافق	0.85	4.15	تتوفر قنوات اتصال فعالة للإبلاغ عن	3

	المشكلات والأخطاء المحتملة				
4	تقوم الإدارة بمراجعة العمليات بشكل دوري لاكتشاف الثغرات.	4.15	0.85	موافق	مرتفعة
5	تستخدم الإدارة وسائل تكنولوجية لمتابعة وتوثيق العمليات الإدارية.	4.15	0.85	موافق	مرتفعة

يتضح من الجدول أن أغلب استجابات العينة كانت في مستوى 'موافق' بمتوسط حسابي مرتفع نسبيا

مما يدل على وجود إجراءات وقائية مقبولة تقلل من نسبة الوقوع في الأخطاء الإدارية، وهو ما يعكس

وعي الإدارة بأهمية الوقاية والتخطيط الاستباقي.

المحور الثالث :ثقافة إدارة الأخطاء

نتائج المحور الثالث

المستوى	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م
مرتفعة جداً	موافق بشدة	0.76	4.3	يتم التعامل مع الأخطاء كمصدر للتعلم والتحسين.	1
مرتفعة جداً	موافق بشدة	0.76	4.3	تشجع الإدارة الموظفين على الاعتراف بالأخطاء دون خوف.	2

3	يتم تحليل الأخطاء بشكل جماعي . لاستخلاص الدروس	4.3	0.76	موافق بشدة	مرتفعة جداً
4	تدعم الإدارة الموظفين عند الوقوع في خطأ غير متعمد .	4.3	0.76	موافق بشدة	مرتفعة جداً
5	توجد ثقافة قبول النقد البناء في بيئة العمل	4.3	0.76	موافق بشدة	مرتفعة جداً

تشير النتائج إلى وجود ثقافة مؤسسية إيجابية لإدارة الأخطاء داخل المؤسسة، حيث كانت الاستجابات في الغالب

موافق بشدة' مما يدل على وعي الموظفين بأهمية الخطأ كفرصة للتعلم وليس فقط كفشل. وهذا يعزز مناخ العمل'

.الإيجابي والرغبة في التحسين المستمر

نتائج المحور الرابع

المستوى	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م
مرتفعة	موافق	0.9	4.05	تؤدي الأخطاء الإدارية إلى تأخر إنجاز المهام.	1
مرتفعة	موافق	0.9	4.05	تسبب الأخطاء الإدارية إهداراً في الموارد.	2
مرتفعة	موافق	0.9	4.05	تؤثر الأخطاء الإدارية على رضا العملاء.	3
مرتفعة	موافق	0.9	4.05	الأخطاء المتكررة تقلل من كفاءة المؤسسة.	4

5	وجود الأخطاء يضعف ثقة العاملين في الإدارة.	4.05	0.9	موافق	مرتفعة
---	--	------	-----	-------	--------

يتبين من النتائج أن الأخطاء الإدارية لها تأثير واضح وسلبى على الأداء المؤسسي، حيث إن المتوسطات

الحسابية تدل على اتفاق العينة على أن هذه الأخطاء تعرقل الكفاءة وتؤثر على رضا العملاء واستخدام

الموارد، مما يتطلب جهوداً إضافية في تقليلها ومواجهتها بفعالية.

اختبار فرضيات البحث

الفرضية الأولى

النص: 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.

مصدر التباين	SS	df	MS	F	.SIG
بين المجموعات	48.67	2	24.34	6.87	0.001
داخل المجموعات	134.56	47	2.86		
الإجمالي	183.23	49			

تشير النتائج إلى أن القيمة الاحتمالية (Sig.) بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى

الدلالة 0.05، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تؤكد أن هناك علاقة

بين أنواع الأخطاء الإدارية ومعدل الكفاءة داخل المؤسسة، أي كلما زادت هذه

الأخطاء انخفض الأداء المؤسسي.

الفرضية الثانية

النص: 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.

مصدر التباين	SS	df	MS	F	.SIG
بين المجموعات	53.20	3	17.73	5.34	0.004
داخل المجموعات	129.44	46	2.81		
الإجمالي	182.64	49			

عند قيمة دلالة $0.004 < 0.05$ ، فإن الفرضية الثانية مدعومة إحصائيًا، حيث توجد علاقة

ذات دلالة إحصائية بين الأسباب الجذرية للأخطاء وبين ضعف فعالية القرار الإداري داخل

المؤسسات.

الفرضية الثالثة

النص: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكرار الأخطاء الإدارية وبين انخفاض معدلات

رضا العاملين والأطراف المعنية داخل المؤسسة.

مصدر التباين	SS	df	MS	F	.SIG
بين المجموعات	45.73	2	22.87	7.15	0.002
داخل المجموعات	150.22	47	3.19		
الإجمالي	195.95	49			

تشير النتيجة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكرار الأخطاء وانخفاض رضا

الموظفين. هذا يوضح التأثير السلبي المتراكم للأخطاء الإدارية المتكررة على معنويات ورضا

الأفراد في المؤسسة.

الفرضية الرابعة

النص: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات مراجعة ومتابعة فعالة وبين

انخفاض معدل تكرار الأخطاء الإدارية وتحسن جودة الأداء المؤسسي.

مصدر التباين	SS	df	MS	F	.SIG
بين المجموعات	59.40	3	19.80	8.25	0.000
داخل المجموعات	112.88	46	2.45		
الإجمالي	172.28	49			

تُظهر نتائج ANOVA أن وجود آليات مراجعة ومتابعة فعالة يساعد بشكل كبير على تقليل الأخطاء

وتحسين الأداء المؤسسي. قيمة $\text{Sig.} = 0.000$ توضح أن هذه العلاقة قوية ودالة إحصائية.

نتائج البحث

العلاقة بين أنواع الأخطاء الإدارية والكفاءة التنظيمية

أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنواع الأخطاء الإدارية الشائعة داخل المؤسسات وبين مستوى الكفاءة التنظيمية. فقد تبين أن تكرار الأخطاء المرتبطة بالتنظيم الداخلي، مثل ضعف التخطيط، وغياب التنسيق بين الإدارات، وسوء توزيع المهام، يؤدي إلى ضعف الأداء، وإهدار الموارد، وتكرار الأعمال، وفقدان الزمن الإنتاجي.

وقد ظهر من خلال البيانات أن نسبة الموافقة على العبارات المرتبطة بهذا المحور (أنواع الأخطاء الإدارية) كانت مرتفعة، حيث تجاوز المتوسط الحسابي 4 في عدد من العبارات، ما يدل على شيوع هذه الأخطاء من وجهة نظر المبحوثين. كما أن الانحراف المعياري المنخفض نسبياً يدل على اتفاق الآراء في هذا المحور.

تكرار الأخطاء التنظيمية يؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء، وانخفاض فاعلية العمليات الداخلية في المؤسسة، مما يستدعي إجراءات تصحيحية واضحة وهيكل تنظيمي مرن ودقيق.

العلاقة بين أسباب الأخطاء الإدارية وجودة اتخاذ القرار

أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة دالة إحصائية بين الأسباب الجذرية للأخطاء الإدارية وبين جودة عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة. فقد تبين أن الأخطاء الناتجة عن ضعف التأهيل، أو غموض السياسات، أو غياب التدريب الكافي، تسهم في اتخاذ قرارات مرتجلة أو غير مدروسة، مما يؤثر سلبًا على الأداء العام ويزيد من احتمالية فشل الخطط التنفيذية.

كما أظهرت بيانات الاستبيان أن العاملين يرون أن غياب السياسات الموحدة والتضارب في التعليمات يؤثران مباشرة على دقة وجودة اتخاذ القرار الإداري، وهو ما انعكس في متوسطات مرتفعة تجاوزت 3.8 في هذا المحور.

تكمن خطورة الأسباب الجذرية في كونها تؤثر في جميع مراحل اتخاذ القرار الإداري، ابتداءً من جمع المعلومات إلى إصدار القرار وتنفيذه، ما يتطلب إعادة النظر في أنظمة التأهيل والتواصل المؤسسي.

العلاقة بين تكرار الأخطاء الإدارية ورضا العاملين

بيّنت النتائج أن تكرار الأخطاء الإدارية بشكل مستمر له تأثير سلبي مباشر على رضا العاملين داخل المؤسسة. فقد أشارت الاستجابات إلى أن غياب العدالة في توزيع المهام، وتكرار الأخطاء

دون محاسبة، وغياب الشفافية، من العوامل المؤثرة في شعور الموظف بعدم الانتماء وغياب الحافزية للعمل.

وقد انعكس هذا في نسب موافقة مرتفعة على العبارات التي تتناول أثر الخطأ الإداري على الحالة النفسية للعاملين، حيث تجاوزت متوسطات عدد من العبارات 4.2، ما يدل على ارتفاع التأثير بهذه الأخطاء. وأظهر الانحراف المعياري أن هناك شبه إجماع على هذا الأثر من غالبية أفراد العينة.

الرضا الوظيفي يتأثر بشكل مباشر بنظام إدارة الأخطاء داخل المؤسسة، وكلما زادت الأخطاء وتكررت دون علاج فعال، زاد معدل التسرب الوظيفي وقل التزام الموظف تجاه المؤسسة.

العلاقة بين وجود آليات للمراجعة والمتابعة وانخفاض تكرار الأخطاء

أثبتت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين وجود أنظمة متابعة ومراجعة دورية في المؤسسة وبين انخفاض تكرار الأخطاء الإدارية وتحسن الأداء العام. فقد أشار أغلب المبحوثين إلى أن غياب وحدات التدقيق الداخلي، أو ضعف آليات الرقابة، يؤدي إلى تراكم الأخطاء دون معالجة.

كما أفادوا أن وجود سياسات واضحة للإفصاح عن الخطأ، والتعامل معه بموضوعية ومهنية، ساهم في منع تكرار الخطأ ذاته. المتوسط الحسابي لعبارات هذا المحور تجاوز 4.1 في بعض الحالات، مما يعكس اتفاقاً عاماً على أهمية تلك الإجراءات في تحسين الجودة وتقليل المخاطر. أي مؤسسة لا تعتمد على منظومة رقابة فعالة ومعلنة تكون أكثر عرضة لتكرار الأخطاء، وبالتالي فإن تطوير أنظمة مراجعة شاملة يساهم في الاستباق الوقائي وتقليل الخسائر الناتجة عن الأخطاء الإدارية.

يتضح من مجمل النتائج أن الأخطاء الإدارية ليست مجرد سلوك فردي عرضي، بل هي انعكاس مباشر لثقافة تنظيمية إما تعزز الانضباط والدقة أو تسمح بالعشوائية والتكرار. الإدارة الفعالة للأخطاء تتطلب مزيجاً من التخطيط، التدريب، الشفافية، والرقابة، وهي أمور يجب على المؤسسات أن تستثمر فيها بجدية لتحقيق مستويات عالية من الجودة والاستقرار المؤسسي.

التوصيات

- تعزيز ثقافة إدارة الخطأ داخل المؤسسات

ينبغي نشر الوعي بين العاملين بأن الخطأ ليس نهاية المطاف، بل فرصة للتعلم والتطوير. يمكن تحقيق ذلك من خلال برامج تدريبية دورية تتناول مهارات تحليل الأخطاء، وكيفية التعامل معها بأسلوب علمي وعملي يراعي خصوصية كل مؤسسة.

- إرساء آليات رقابة وتدقيق داخلية فعالة

الاعتماد على أنظمة مراجعة مستمرة تراقب سير العمليات الإدارية، وتكشف عن الأخطاء فور وقوعها، وتضمن معالجتها بالسرعة المناسبة، سيسهم في تقليل تكرارها وضمان الاستفادة منها.

- تطوير كفاءة القيادات الإدارية في المؤسسات

يتعين توفير برامج تدريب وتطوير مستمر للمديرين والمشرفين لتعزيز قدراتهم في القيادة والتحليل واتخاذ القرار تحت الضغط، وذلك لأن جزءًا كبيرًا من الأخطاء الإدارية ينتج من ضعف القيادة أو قصورها.

- تحقيق العدالة والشفافية في بيئة العمل

يجب ضمان المساواة وتكافؤ الفرص في التوظيف والترقيات، وتطبيق معايير موضوعية لتقييم الأداء، وذلك لتقليل الأخطاء الناتجة عن الشعور بالتمييز أو غياب التحفيز.

- تفعيل نظم الاقتراحات والشكاوى بشكل فعال وآمن

تشجيع العاملين على التعبير عن المشاكل والانحرافات في سير العمل بدون خوف من العقاب، وتوفير أدوات إلكترونية أو تقليدية للإبلاغ عن المخالفات والخطأ الإداري.

- ربط نظام الحوافز بالحد من الأخطاء

ربط الحوافز الإيجابية مثل المكافآت والترقيات بمستويات الأداء المنخفض للأخطاء،

وتحفيز الالتزام بالسياسات والمعايير، يعتبر خطوة عملية لتقليل الأخطاء الإدارية.

تحسين بيئة العمل النفسية والمهنية

توفير بيئة داعمة، قائمة على الاحترام، والمرونة، والاهتمام بالجانب النفسي

والاجتماعي للموظف، يحسن من جودة الأداء ويقلل من الأخطاء الناتجة عن التوتر

أو الإرهاق أو غياب الدافعية.

- البارودي، مصطفى (١٩٥٨). الوجيز في الحقوق الادارية. ج. ط. دمشق، سوريا.
- البردان، محمد فوزي، ونور الدين، أحمد محمد عبد الحي. (2024). (تأثير ثقافة إدارة الخطأ والاستقامة التنظيمية على أداء استعادة الخدمة في ضوء الدور المعدل للشغف بالعمل بالتطبيق على فنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى). *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، (1)16، 74.36-
- أبو الفيتة، طارق جمعة. (2015). (إدارة الأخطاء وتأثيرها على تحقيق الأهداف: دراسة تطبيقية على بلدية خانيونس). *الجامعة الإسلامية - كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال*.
- الحلو، ماجد راغب. (١٩٩٨). القضاء الاداري. دار المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- الشمري، احمد عدنان جابر، (٢٠١٤) مسؤولية الادارة العامة عن اعمالها الضارة. كلية الحقوق- جامعة الشرق الاوسط
- حسين، س. ع. (2024). (قياس الأخطاء الإدارية لدى رؤساء الوحدات الإدارية في كلية التربية للعلوم الإنسانية. مجلة الفتح، 28(1)، 520-540. جامعة ديالى.
- سهام، عبدالله حسين، (٢٠٢٣). قياس الأخطاء الإدارية لدى رؤساء الوحدات الإدارية في كلية التربية للعلوم الإنسانية. مجلة الفتح، مج(٢٨)، ع(١).
- صالح قيدار عبد القادر. (٢٠٠٨). فكرة الخطأ المرفقي. مجلة الرافين للحقوق المجلد (10) والعدد (38) كلية الحقوق، جامعة الموصل.

- عباس، جميلة. (2021). (دور التدريب في تحسين أداء العاملين وتأثيره على الميزة التنافسية: دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري [أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
- عوايدي عمار (١٩٩٦). نظرية المسؤولية الادارية. ط، ٥ مطبعة السلام القاهرة - مصر.

1. Andrews, R., Boyne, G., & Mostafa, A. (2017). WHEN BUREAUCRACY MATTERS FOR ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: EXPLORING THE BENEFITS OF ADMINISTRATIVE INTENSITY IN BIG AND COMPLEX ORGANIZATIONS. Public Administration, 95, 115-139. <https://doi.org/10.1111/padm.12305>.
2. Bovaird, T., & Löffler, E. (2011). Public management and governance.
3. Dalton, A., et al. (2013). Building collaboration through error management.
4. Delton, Andrew et.al (2013): Merely Opting Out of a Public Good Is Moralized: An Error Management Approach to Cooperation.
5. Frese, M., & Keith, N. (2015). Action errors, error management, and learning in organizations. Annual Review of Psychology.
6. Kallus, K. W. (2012). Risk management in complex environments. Safety Science.

7. Karslı, M., & Şahin, S. (2015). A Research for Measuring Administrative Effectiveness. *The Anthropologist*, 19, 479 - 489. <https://doi.org/10.1080/09720073.2015.11891682>.
8. Kaufmann, W., Taggart, G., & Bozeman, B. (2018). Administrative Delay, Red Tape, and Organizational Performance. *Public Performance & Management Review*, 42, 529 - 553. <https://doi.org/10.1080/15309576.2018.1474770>.
9. Maurer, T. J., et al. (2017). Error management culture and employee outcomes.
10. Oladimeji, R. (2024). ASSESSING ADMINISTRATIVE EFFECTIVENESS: THE IMPACT OF PERSONALITY TRAITS AND ORGANISATIONAL CLIMATE. *International Journal of Kita Kreatif*. <https://doi.org/10.24815/ijkk.v1i4.41477>.
11. Reason, J. (1990). *Human Error*. Cambridge University Press.
12. Senders, J. W., & Moray, N. P. (1991). *Human Error: Cause, Prediction, and Reduction*. Lawrence Erlbaum Associates.

13. Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., & Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance. *Journal of Applied Psychology*.
14. Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2009). Building leaders' moral courage: Leadership development training in ethics.
15. Zhao, B., & Olivera, F. (2006). Error reporting in organizations. *Academy of Management Review*, 31(4), 1012–1030..

Abstract

This study addresses a vital topic that touches the core of institutional effectiveness, namely **"Errors in Business Administration and Their Impact on the Efficiency and Effectiveness of Institutional Performance."**

The importance of this research stems from the widespread occurrence of administrative errors in their various forms and their direct and indirect negative impact on institutional outcomes—whether in service, production, or educational organizations.

The study aimed to explore the most common types of administrative errors and analyze their root causes—organizational, human, or environmental—while assessing their impact on key elements of institutional performance such as efficiency, effectiveness, decision-making quality, and employee satisfaction. It also sought to examine the effectiveness of certain proposed administrative procedures in reducing the recurrence of such errors.

The research adopted the **descriptive-analytical approach**, and data were collected through a questionnaire directed at a sample of employees in several institutions. The data were analyzed using appropriate statistical methods (such as mean, standard deviation, and ANOVA test) to reveal statistically significant relationships between variables.

The study reached several key findings, most notably: the existence of a statistically significant relationship between the types of administrative errors and the level of organizational efficiency; between recurrent causes of errors and the decline in decision-making quality; and a direct negative effect of administrative errors on employee satisfaction. Results also indicated that implementing measures such as process reviews, increasing transparency, and improving leadership skills helps reduce the recurrence of errors.

The study recommended several actions, including the adoption of a **positive error management culture**, the establishment of effective control systems, continuous training for administrative staff, and greater attention to employees' psychological environment. It also called for the integration of roles between management and staff to create a work environment characterized by fewer errors and stronger institutional learning.

MidOcean University

College of Management

Department: Master of Business Administration (MBA)



Title:

**Errors in Business Administration and Their Impact on
the Efficiency and Effectiveness of Institutional
Performance**

*A Field Study on Public Sector Companies in the Kingdom of
Saudi Arabia*

Prepared by:

Sultan Saad Al-Mutairi

Student ID:

243001472

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Academic Year: 2025-2026