

الأخطاء في ادارة الأعمال

إعداد الطالبه/

علياء سعد الشاطري

الرقم الجامعي/

243001441

إشراف/

د.الفصيل عبد الحميد

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025

فهرس المحتوبات:

Contents

2	فهرس المحتوبات:
5	قائمة الجداول:
6	فهرس الأشكال:
7	المستخلص Abstract:
13	الفصل الأول
14	المقدمة:
16	-مشكلة الدراسة.
18	-أهمية الدراسة.
20	-أهداف الدراسة.
21	-تساؤلات الدراسة.
22	- فروض الدراسة.
22	خاتمة الفصل الأول.
24	الفصل الثاني
24	الدراسات السابقة والاطر النظري
25	المقدمة.
26	الدراسات السابقة.

33	الإطار النظري
33	أولاً: مفهوم الإدارة
35	مفهوم الاخطاء الادارية
37	تعريف الأخطاء الإدارية:
39	تصنيف الاخطاء الادارية
40	أسباب الأخطاء الادارية
41	الأسباب الجذرية والعوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى الأخطاء الإدارية
42	العوامل الداخلية المؤدية إلى الأخطاء الإدارية
44	العوامل الخارجية المؤدية إلى الأخطاء الإدارية
49	المتطلبات الواجب تطبيقها لتقليل الأخطاء الإدارية
49	مهارات مطلوبة لتقليل الأخطاء الإدارية
52	الفصل الثالث
52	منهجية الدراسة
52	-مقدمة
53	منهج البحث:
53	مجتمع البحث:
54	عينة البحث:
54	أداة البحث:

55	خطوات إعداد أداة البحث:
57	المعيار الإحصائي المعتمد:
59	الفصل الرابع:
59	النتائج والتوصيات
60	النتائج
60	نتائج المحور الأول
60	المحور الأول: أخطاء الإدارة تجاه الموظفين
62	نتائج المحور الثاني
62	المحور الثاني: الإجراءات الوقائية لتقليل الأخطاء الإدارية
65	المحور الثالث: ثقافة إدارة الأخطاء
65	نتائج المحور الثالث
67	المحور الرابع: أثر الأخطاء الإدارية على الأداء المؤسسي
67	نتائج المحور الرابع
69	اختبار فرضيات البحث
73	نتائج البحث
76	التوصيات
78	المراجع الأجنبية

قائمة الجداول :

فهرس الأشكال:

المستخلص : Abstract

تتناول هذه الدراسة موضوعًا حيويًا يمس جوهر فاعلية المؤسسات، وهو "الأخطاء في إداره الأعمال 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

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.

في 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 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، ليشكّل 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 وعيًا بالمخاطر.

تساؤلات الدراسة

1. ما طبيعة الأخطاء الإدارية الأكثر شيوعًا داخل المؤسسات، وما أسبابها، وكيف تؤثر

هذه الأخطاء على الأداء المؤسسي، وما السبل المقترحة للتقليل منها؟

2. ثانيًا: الأسئلة الفرعية

3. ما أنواع الأخطاء الإدارية الشائعة التي تقع فيها المؤسسات بمختلف مستوياتها؟

4. ما هي الأسباب الجذرية والعوامل الداخلية أو الخارجية التي تؤدي إلى وقوع هذه

الأخطاء؟

5. كيف تؤثر الأخطاء الإدارية على مكونات الأداء المؤسسي مثل الكفاءة، الفاعلية، جودة

اتخاذ القرار، ورضا العاملين؟

6. 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.

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 يُسهم 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 والاطار النظري

المقدمة

يمثل الإطار النظري أحد الأركان الأساسية في أي بحث علمي، إذ يشكل الخلفية المفاهيمية والتحليلية التي تُبنى عليها فرضيات الدراسة، وتُفسّر 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 التعلّم منه. غير أن الخطورة تكمن حين تصبح الأخطاء سلوكًا متكررًا أو مقبولًا، أو حين تُهمَل 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 التعلّم 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 نتاجاً 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

1- دراسة (حسين، ٢٠٢٠). بعنوان "دور الإدارة على المكشوف في تقليل الأخطاء الإدارية (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 تهمة 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 والتهمة 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 علي شغف العاملين بأداء أعمالهم مما ينصب علي 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.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع التحليلي على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الأخطاء الإدارية وعلاقتها بمتغيرات متعددة، يمكن استخلاص عدد من الأبعاد العلمية والمعرفية التي تعزز من أسس الدراسة الحالية، سواء من حيث المنهجية أو من حيث الرؤية النظرية أو التأصيل المفاهيمي. فقد كشفت تلك الدراسات عن أهمية كبيرة لمفاهيم مثل الإدارة على المكشوف، وإدارة الأخطاء، وثقافة الاعتراف بالخطأ، في الحد من تكرار الأخطاء التنظيمية، وتعزيز الأداء الوظيفي، وتحقيق أهداف المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء. وتكمن أولى أوجه الاستفادة في التأكيد المتكرر من مختلف الدراسات على أن الأخطاء الإدارية ليست مجرد حوادث فردية أو حالات عرضية، بل هي انعكاس لمنظومة إدارية قد تعاني من نقص الشفافية، أو غياب نظم واضحة للإجراءات والسياسات، أو ضعف في التدريب والتمكين. ومن ثم فإن إدارة الخطأ بوعي واستباقية يمكن أن تتحول من مجرد عملية تصحيح إلى استراتيجية مؤسسية تسهم في رفع معدلات الأداء وتحقيق رضا أصحاب المصلحة.

وقد بيّنت نتائج الدراسات أن أسلوب الإدارة على المكشوف، بما يتضمنه من التزام تنظيمي واضح وتحديد دقيق للقواعد المنظمة للعمل، يرتبط بشكل مباشر بإمكانية تقليل الأخطاء الإدارية عبر تحسين فهم الموظفين لمهامهم وتقليل مساحة الغموض التنظيمي، كما أبرزت أهمية المشاركة التنظيمية وفتح قنوات الاتصال الرأسية والأفقية كوسائل فاعلة لاكتشاف الأخطاء ومعالجتها في وقت مبكر قبل تفاقم آثارها. ويظهر هذا التوجه في الدراسات التي تناولت أيضاً فعالية عناصر مثل: تحليل الخطأ، والتعلم منه، ومعالجة آثاره الثانوية، والتدريب المسبق على سيناريوهات الخطأ، مما يؤكد ضرورة دمج إدارة الأخطاء ضمن الخطط التشغيلية للمؤسسات.

كما برزت في بعض الدراسات أهمية البعد النفسي والاجتماعي في بيئة العمل، حيث ثبت أن تعزيز المناخ الإيجابي القائم على الثقة والتسامح والتفاؤل يقلل من التوتر والقلق، ويخلق بيئة عمل محفزة تقل فيها معدلات الخطأ الناتج عن التسرع أو التردد أو الضغط. ويمتد هذا التأثير ليشمل دور العاملين أنفسهم، إذ أشارت الأدبيات إلى أن وجود الشغف الوظيفي والانتماء المؤسسي يرفع من استعداد الأفراد للاعتراف بأخطائهم والتعلم منها بدلاً من إنكارها أو التستر عليها.

وبالإضافة إلى ذلك، استفادت الدراسة الحالية من الطروحات المنهجية للدراسات السابقة من حيث استخدام الأدوات الإحصائية (كالاستبيان وتحليل المسار والنماذج الهيكلية)، والتي ساعدت في الكشف

عن العلاقات بين المتغيرات بشكل علمي دقيق. وهذا بدوره يوجه الدراسة الحالية نحو تبني منهجية كمية دقيقة واستخدام أدوات تحليل تساعد على رصد أثر الأخطاء الإدارية بصورة علمية.

ويمكن القول إن الدراسات السابقة وفرت دعمًا معرفيًا وتطبيقيًا ثمينًا للدراسة الحالية، وساعدت في تحديد الفجوة العلمية التي تحاول هذه الدراسة سدها، حيث أبرزت الحاجة إلى الانتقال من مجرد توصيف الأخطاء الإدارية إلى بناء نماذج تفسيرية تتناول أسبابها الجذرية، وطرق إدارتها، والبيئة التنظيمية التي تعزز أو تحد من وقوعها، مما يعزز من فاعلية العمل الإداري ككل.

-الإطار النظري

أولاً: مفهوم الإدارة

تُعد الإدارة من أكثر المفاهيم استخدامًا في الحياة المؤسسية، وهي من العلوم الإنسانية التي تطورت باستمرار لمواكبة احتياجات الأفراد والمنظمات والمجتمعات. وقد تعددت التعريفات التي قدمها الباحثون والمفكرون حول مفهوم الإدارة، نظرًا لتنوع وظائفها وأبعادها وأدوارها في السياقات المختلفة.

بوجه عام، تُعرّف الإدارة على أنها:

"عملية تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة جهود الأفراد لتحقيق أهداف محددة باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية" (Koontz & Weihrich, 2010).

ويؤكد هذا التعريف على الأدوار الأربعة الأساسية التي تُمارس داخل المؤسسات (التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة)، وهي ما يُعرف تقليديًا بوظائف الإدارة، والتي صاغها لأول مرة هنري فايول في أوائل القرن العشرين، حين حدد خمس وظائف أساسية للإدارة: التخطيط، والتنظيم، وإصدار الأوامر، والتنسيق، والرقابة (Fayol, 1916).

أما المفكر الإداري الشهير بيتر دراكر فقد قدّم بعدًا استراتيجيًا لتعريف الإدارة، وركّز على النتائج والفعالية، حيث عرّف الإدارة بأنها:

"وظيفة تحويل الموارد إلى إنتاج ونتائج نافعة ومجدية، بأقل تكلفة ممكنة، مع تحقيق الأهداف المجتمعية والتنظيمية" (Drucker, 1954).

كما يرى Mintzberg (1973) أن الإدارة لا يمكن اختزالها في وظائف محددة فقط، بل يجب النظر إليها بوصفها "مجموعة من الأدوار المتداخلة التي يمارسها المدير في بيئة ديناميكية، مثل أدوار المراقبة، والتفاوض، وتوزيع الموارد، والتعامل مع الأزمات" (Mintzberg, 1973).

ومن منظور حديث، تؤكد الأدبيات الإدارية أن الإدارة لم تعد فقط علمًا أو فنًا، بل هي عملية تفاعلية ومعرفية تعتمد على البيانات، والتكنولوجيا، والتفكير النظامي، والممارسات الأخلاقية، خصوصًا في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتعقيد والغموض.

ويشير Robbins & Coulter (2018) إلى أن الإدارة هي:

"تنسيق الأنشطة التنظيمية من خلال الأفراد، لتحقيق الأهداف المشتركة، مع ضرورة الاستجابة المستمرة للتغيرات في البيئة الخارجية" (Robbins & Coulter, 2018)

مفهوم الاخطاء الادارية

تُعد الأخطاء الإدارية ظاهرة ملازمة للعمل الإداري، وهي نتاج طبيعي للعمل البشري داخل المؤسسات، خصوصًا في ظل تعقيد الهياكل التنظيمية وتعدد أصحاب المصلحة وتغير البيئة المحيطة. ومع ذلك، لا تُمثل الأخطاء في هذا السياق مجرد حالات فردية عارضة، بل قد تتحول إلى نمط متكرر له تأثير تراكمي على جودة الأداء واتخاذ القرار، وتظهر بشكل جلي في مؤسسات لا تمتلك نظامًا فعالة للتعلم المؤسسي أو الرقابة الداخلية.

ويمكن القول إن دراسة الأخطاء الإدارية تمثل مدخلًا لفهم الفجوات داخل النظام الإداري، ومؤشرًا على وجود قصور في القيادة أو التخطيط أو الرقابة، مما يجعل تحليلها وفهم أسبابها خطوة ضرورية لتحسين جودة الإدارة في المؤسسات المعاصرة.

بدأ الاهتمام العلمي بظاهرة "الخطأ" منذ بدايات القرن العشرين في مجال علم النفس، حيث ركز سيغموند فرويد (1914) على الأخطاء اللفظية والسلوكية التي تحدث دون وعي، واعتبرها انعكاسًا للرغبات المكبوتة والتفاعلات النفسية الداخلية. واعتبر أن هذه الأخطاء – مثل الزلات اللفظية أو نسيان الأسماء – تحمل دلالات سيكولوجية مهمة لفهم العقل الباطن للفرد، وليست مجرد سهو عابر [(فرويد، 1914)].

لكن مع تطور العلوم السلوكية والإدارية، اتسع نطاق دراسة الخطأ من كونه فعلًا فرديًا له دلالات نفسية، إلى كونه سلوكًا تنظيميًا معقدًا، يرتبط بالقرارات الإدارية، وهيك العمل، والظروف المحيطة، والتفاعلات الجماعية داخل بيئة العمل. هذا التحول في الرؤية عبّر عنه Reason (1990) الذي أجرى مراجعة موسعة للأدبيات المتعلقة بالخطأ البشري، وبيّن أن فهم الخطأ الإداري يتطلب مقارنة تتضمن تحليل السياق، والنوايا، والبيئة التشغيلية، وليس فقط تحليل العوامل الفردية النفسية.

وفقًا لـ Senders and Moray (1991)، فإن النظريات المفسرة للخطأ البشري في بيئة العمل تنقسم إلى:

- النظرية السببية (Causal Theory): وتركز على تحليل سلسلة الأسباب التي أدت إلى الخطأ، بهدف منعه مستقبلاً من خلال تحليل "لماذا حدث؟".
- نظرية التبرير (Reason Theory): تركز على تحديد من يتحمل المسؤولية عن الخطأ، وهل كان سلوكه مبررًا ضمن السياق، أم لا، بهدف توجيه اللوم أو إعادة توزيع المسؤولية.

هذا التحول المفاهيمي ساهم في بناء إطار علمي متين لفهم الأخطاء الإدارية ليس كأفعال معزولة، بل كأنماط سلوكية يمكن التنبؤ بها، وقياسها، والتعامل معها تنظيميًا.

تعريف الأخطاء الإدارية:

تعددت تعريفات الخطأ الإداري في أدبيات الإدارة الحديثة، نظرًا لتنوع أشكاله ومجالاته، واختلاف الزاوية التي يتم النظر إليه منها (قانونية، وظيفية، تنظيمية، سلوكية). وفيما يلي أبرز هذه التعريفات:

يُعرّف Stoner et al (1995) الخطأ الإداري بأنه:

"سلوك إداري يؤدي إلى نتائج سلبية نتيجة اتخاذ قرارات خاطئة أو غير مدروسة، أو نتيجة ضعف في تنفيذ الخطط التنظيمية" (Stoner et al., 1995).

ويُعرفه Goleman (2004) من منظور القيادة الإدارية بأنه:

"الانحراف الإداري الناتج عن ضعف الذكاء التنظيمي والعاطفي للقائد، والذي يؤدي إلى تعطيل الأداء وتحفيز سلوكيات تنظيمية غير صحية" (Goleman, 2004).

ويُعرفه Trevino & Nelson (2017) في كتابهم Managing Business Ethics بأنه:

"انحراف في القرار أو السلوك التنظيمي نتيجة نقص المعلومات، أو ضعف القيم الأخلاقية، أو قصور في التطبيق الإداري" (Trevino & Nelson, 2017).

ومن خلال تحليل هذه التعريفات، يمكن استخلاص تعريف إجرائي للخطأ الإداري في هذا البحث على النحو الآتي:

الخطأ الإداري هو كل قرار أو سلوك إداري ينحرف عن القواعد التنظيمية أو المعايير المهنية أو الأخلاقية، ويؤدي إلى آثار سلبية مباشرة أو غير مباشرة على جودة الأداء أو تحقيق الأهداف المؤسسية.

قدم العديد من الباحثين تعريفات مختلفة للخطأ الإداري، تتفق على أنه انحراف عن الأداء المتوقع أو المعياري داخل المنظمة. ومن أبرز هذه التعريفات:

Senders and Moray (1991): الخطأ هو "سلوك غير مقصود، أو غير متوافق مع قواعد ومتطلبات العمل، أو يقع خارج الحدود المقبولة للأداء التنظيمي". يشمل هذا التعريف أفعالاً مثل الإغفال، التنفيذ الخاطئ، تنفيذ المهام خارج السياق الزمني أو الوظيفي المناسب.

Zhao and Olivera (2006): الخطأ هو "قرار أو سلوك يؤدي إلى فجوة غير مرغوبة بين الحالة الحالية والحالة المتوقعة، وقد ينتج عنه عواقب سلبية فعلية أو محتملة على الأداء المؤسسي" (Zhao & Olivera, 2006).

من الجانب اللغوي، يميز قاموس Merriam-Webster بين:

- Mistake: قرار أو اعتقاد خاطئ ناتج عن نقص الفهم أو ضعف التقدير.

- Error: انحراف عن الصواب نتيجة نقص المعرفة أو تطبيق غير دقيق للقواعد.

أما لسان العرب فيتناول الخطأ من زاويتين: المتعمد وغير المتعمد، ويفصّل بأن الخطأ يمكن أن يكون نتيجة جهل أو تجاهل أو حتى نية مبيتة، مما يدل على مرونة المفهوم في السياقات العملية.

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 الإدارية

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: وفقًا لمنظمة HSE (1999):

- ظروف العمل السيئة مثل الضوضاء، التهوية، الإضاءة.
- عبء العمل الزائد.
- الضغط الزمني وعدم كفاية الموارد.
- إدارة غير فعالة (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 وفقًا 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 يقصّر في تنفيذها، ما يُحدث 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 متسرفة 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:

التحوّل 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:

التفسير	نوع السبب
نقص التدريب، ضعف التخطيط، ضعف القدرة على حل المشكلات.	أسباب معرفية
التوتر، القلق، ضعف التحفيز، أو مشاكل عائلية تؤثر على التركيز.	أسباب نفسية

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 تداخل المسؤوليات.

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 أكدته 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.

المتطلبات 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 وتكييفها 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:

نظرًا 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 ميدانيًا من عينة من الموظفين العاملين في مؤسسات إدارية متنوعة (حكومية وخاصة)، وذلك باستخدام أداة الاستبيان المصممة خصيصًا 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 نظرًا لارتباطه المباشر بموضوع الدراسة، ولإمكانية 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 المني 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 (5عبارات)

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، وأُخذت ملاحظاتهم بعين الاعتبار لإعادة صياغة بعض الفقرات وتحسين التوزيع الهيكلي للمحاور.

• الصدق الداخلي (Internal Consistency):

تم إجراء تطبيق تجريبي للاستبيان على عينة استطلاعية (مثلاً: 50 موظفًا)، ثم حسبت معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لمحوورها 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

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

النتائج

نتائج المحور الاول

المحور الأول: أخطاء الإدارة تجاه الموظفين

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

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

3	تتوفر قنوات اتصال فعالة للإبلاغ عن المشكلات والأخطاء المحتملة.	4.15	0.85	موافق	مرتفعة
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 نسبياً، 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
مرتفعة جداً	موافق بشدة	0.76	4.3	يتم تحليل الأخطاء بشكل جماعي لاستخلاص الدروس.	3

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

يتبين من النتائج أن الأخطاء الإدارية لها تأثير واضح وسلبي 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 إحصائياً، 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

إحصائيًا.

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.

تكمّن 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 إحصائيًا 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 اتفاقًا عامًا 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 مزيجًا 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 جزءاً كبيراً 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.

المراجع الأجنبية

1. Reason, J. (1990). Human Error. Cambridge University Press.
2. Frese, M., & Keith, N. (2015). Action errors, error management, and learning in organizations. Annual Review of Psychology.

3. Senders, J. W., & Moray, N. P. (1991). Human Error: Cause, Prediction, and Reduction. Lawrence Erlbaum Associates.
4. Zhao, B., & Olivera, F. (2006). Error reporting in organizations. *Academy of Management Review*, 31(4), 1012–1030.
5. Kallus, K. W. (2012). Risk management in complex environments. *Safety Science*.
6. Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., & Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance. *Journal of Applied Psychology*.
7. Bovaird, T., & Löffler, E. (2011). Public management and governance.
8. Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2009). Building leaders' moral courage: Leadership development training in ethics.
9. Dalton, A., et al. (2013). Building collaboration through error management.
10. Maurer, T. J., et al. (2017). Error management culture and employee outcomes.

المراجع

-المراجع العربية-

-المراجع الأجنبية-

الملاحق

-الاستبانة

Midocean University

College of Management

Department of.....

Title in English

Prepared by:

Supervised by:

Year:2024