

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

إدارة الأخطاء وتأثيرها على تحقيق الأهداف - دراسة تطبيقية على بلدية خانيونس -

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه
حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو
بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification

Student's name:

اسم الطالب: طارق جمعة عوده أبو الفيتة

Signature:

التوقيع: 

Date:

التاريخ: 14 يونيو 2015

Islamic University of Gaza

Dean of Postgraduate Studies

Business Administration



الجامعة الإسلامية - غزة

الدراسات العليا

برنامج إدارة الأعمال

إدارة الأخطاء وتأثيرها على تحقيق الأهداف - دراسة تطبيقية على بلدية خان يونس -

**Error management and this impact on objective achievement
-A Case Study of the municipality of Khan Younis-**

إعداد:

طارق جمعة أبو الفيتة

إشراف:

د. وسيم اسماعيل الهابيل

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

1436هـ - 2015م



هاتف داخلي 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم Ref

التاريخ Date ج س غ / 35

2015/05/19

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ طارق جمعة عوده ابوالفتية لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

إدارة الأخطاء وتأثيرها على تحقيق الأهداف - دراسة تطبيقية على بلدية خانيونس
Error management and its impact on achievement objectives An empirical study on Khanyounis Municipality

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الثلاثاء 01 شعبان 1436 هـ، الموافق 2015/05/19 الساعة التاسعة صباحاً بمبنى القدس، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....

مشرفاً ورئيساً

د. وسيم اسماعيل الهابيل

.....

مناقشاً داخلياً

أ.د. يوسف حسين عاشور

.....

مناقشاً خارجياً

د. محمد إبراهيم المدهون

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله و لزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

مبايعات نائب الرئيس للبحث العلمي و الدراسات العليا

.....
.....

أ.د. فؤاد علي العاجز



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا "

(سورة طه، الآية 114)

إهداء

إلى منبع الحنان..... جدتي الغالية

إلى أعلى ما في حياتي..... أبي وأمي

إلى من وقفت بجانبني..... نزوجتي الحبيبة

إلى مهجة فؤادي..... إيمان-جنان-لين

إلى بهجة الحياة..... إخوتي وأخواتي

إلى من تحلوا الحياة معهم..... أصدقائي الأعزاء

إلى أصحاب العطاء..... من ساهم في إنجاز هذا العمل

أهدي لهم جميعاً هذا العمل

شكر وتقدير

قال الله تعالى "لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ" (سورة إبراهيم، الآية:7).

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، الحمد لله على فضله وامتنانه، الحمد لله على كرمه وإحسانه، الحمد لله على توفيقه لي في إتمام هذه الدراسة والتي نأمل من الله عزوجل أن تسد ولو ثغرة صغيرة في المكتبة العربية. وإنه لمن دواعي الفخر والاعتزاز أن أتقدم بالشكر والعرفان للجامعة الغراء إدارة و هيئة تدريسية وعاملين على ما قدموه خلال دراستي الجامعية ونسأل الله لهم مزيد من التقدم والنجاح.

كما يسرني ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى مشرف الرسالة، الدكتور الفاضل/ وسيم الهبيل، على كل ما قدمه من النصح والإرشاد والتوجيه، والتي كان لها عظيم الأثر في إخراج الرسالة بشكل لائق ومميز.

ويسعدني في هذا المقام أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور الفاضل/ يوسف عاشور، والدكتور الفاضل /محمد المدهون، اللذان تفضلا بمناقشة الرسالة، واللذان ساهما بملاحظاتهم القيمة في إثراء الرسالة.

وأخيراً، أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في مد يد العون والمساعدة في إخراج هذه الرسالة على وجه لائق ومتميز، وأسأل الله العظيم أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم.

والله ولي التوفيق.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	آية قرآنية
II	إهداء
III	شكر وتقدير
IV	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XII	قائمة الصور
XII	قائمة الملاحق
XIII	ملخص الدراسة باللغة العربية
XIV	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2	1.1: مقدمة.
3	2.1: مشكلة الدراسة.
5	3.1: أهمية الدراسة.
5	4.1: أهداف الدراسة.
6	5.1: متغيرات الدراسة.
7	6.1: فرضيات الدراسة.
8	7.1: مصطلحات الدراسة.
9	8.1: الدراسات السابقة.
22	9.1: التعقيب على الدراسات السابقة.
24	الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة
25	المبحث الأول: مفهوم الخطأ.
26	1.1.2: مقدمة.

26	2.1.2: مفهوم الخطأ.
27	3.1.2: الخطأ من طبيعة البشر.
27	4.1.2: التفريق بين الخطأ عن جهل أو الخطأ عن علم.
28	5.1.2: خصائص وأبعاد الخطأ في السلوك البشري.
30	6.1.2: تصنيف الأخطاء.
30	7.1.2: أمثلة على الأخطاء البشرية.
33	المبحث الثاني: إدارة الأخطاء.
34	1.2.2: مقدمة.
34	2.2.2: نشأة نظرية الإدارة بالخطأ.
35	3.2.2: الأسلوب الياباني بوكا يوكي.
38	4.2.2: التعقيب على الأسلوب الياباني بوكا يوكي.
39	5.2.2: عواقب الخطأ السلبية.
40	6.1.2: عواقب الخطأ الإيجابية.
40	7.1.2: النظرة للخطأ من زاوية العواقب الإيجابية وليس العواقب السلبية.
41	8.2.2: تطور مفهوم الإدارة بالخطأ.
43	9.1.2: مفهوم إدارة الخطأ.
44	10.2.2: الفرق بين إدارة الخطأ والتعلم من الخطأ.
45	11.2.2: إدارة الأخطاء والاتجاهات الحديثة للإدارة.
45	12.2.2: إدارة الأخطاء من منظور الشريعة الإسلامية.
46	المبحث الثالث: نموذج تطبيقي
47	1.3.2: مقدمة.
47	2.3.2: تشجيع ثقافة تقبل الخطأ في المنظمة.
48	3.3.2: الاتصال حول الأخطاء أفقياً ورأسياً في الهرم التنظيمي وتبادل المعرفة به.
50	4.3.2: المساعدة في المواقف الخاطئة.
51	5.3.2: اكتشاف الخطأ بسرعة و السيطرة عليه.
53	6.3.2: تحليل الأخطاء بشكل علمي سليم.
54	7.3.2: التنسيق لمعالجة الأخطاء.
55	8.3.2: معالجة آثار الأخطاء.

55	9.3.2:التخطيط لإدارة الأخطاء.
57	10.3.2:التدريب على الأخطاء المتوقعة .
59	11.3.2:التعقيب على النموذج .
60	المبحث الرابع: الأهداف التنظيمية
61	1.4.2: مقدمة .
61	2.4.2: مفهوم الأهداف.
62	3.4.2:أهمية تحديد الأهداف.
63	4.4.2: خصائص الأهداف.
64	5.4.2:تصنيف الأهداف التنظيمية وأنواعها.
66	6.4.2: مستويات الأهداف.
67	7.4.2: ملاحظات تحديد وصياغة الأهداف.
68	8.4.2:هرمية الأهداف.
69	9.4.2: ملاحظات عملية تحقيق الأهداف.
70	10.4.2:علاقة تحقيق الأهداف التنظيمية بإدارة الأخطاء.
72	الفصل الثالث بلدية خانيونس
73	المبحث الأول: تعريف عام ببلدية خانيونس
74	1.1.3: مقدمة .
74	2.1.3: تعريف عام بالبلدية.
74	3.1.3: رسالة البلدية و رؤيتها.
75	4.1.3: أهداف البلدية.
75	5.1.3: الخدمات التي تقدمها بلدية خان يونس للمدينة.
76	6.1.3: أهم المعوقات التي تتعرض لها البلدية.
77	المبحث الثاني: طرق اكتشاف الأخطاء في البلدية وطرق العلاج
78	1.2.3: مقدمة.
78	2.2.3: دائرة الرقابة.
79	3.2.3: لجان المحاسبة الدورية (مالية وغيره).
80	4.2.3 : لجان التحقيق.

80	5.2.3: شركات التدقيق.
80	6.2.3: وزارة الحكم المحلي.
81	7.2.3: استخدام معايير ISO .
81	8.2.3: عدادات مياه على الآبار.
82	9.2.3: الملاحظة المباشرة.
82	10.2.3: صندوق الشكاوي الخشبي.
82	11.2.3: برنامج شئون الموظفين.
84	12.2.3: ساعة البصمة.
85	13.2.3: كاميرات المراقبة.
86	14.2.3: أجهزة تتبع السيارات GPS.
87	15.2.3: نظام GIS.
87	16.2.3: برامج الحوسبة الشاملة .
87	17.2.3: برنامج المراسلات الداخلية.
88	18.2.3: برنامج قلم الجمهور .
89	19.2.3: طرق معالجة الأخطاء داخل البلدية.
91	الفصل الرابع الطريقة والإجراءات
92	1.4: مقدمة.
92	2.4: منهج الدراسة.
92	3.4: مجتمع الدراسة.
93	4.4: عينة الدراسة.
93	5.4: أدوات الدراسة.
94	6.4: صدق الإستبانة.
104	7.4: ثبات الإستبانة.
106	8.4: اختبار التوزيع الطبيعي.
106	9.4: الأساليب الإحصائية المستخدمة.
107	10.4: خطوات إجراء الدراسة.
107	11.4: مصادر البيانات.

108	الفصل الخامس تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة
109	1.5: مقدمة.
109	2.5: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.
114	3.5: تحليل فقرات الاستبانة.
136	4.5: اختبار فرضيات الدراسة.
157	الفصل السادس النتائج والتوصيات
158	1.6: مقدمة.
158	2.6: النتائج.
162	3.6: التوصيات.
164	4.6: توصيات لدراسات مقترحة مستقبلية.
165	المصادر والمراجع.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
92	خصائص مجتمع وعينة الدراسة.	(1-4)
93	عدد فقرات محاور الاستبانة.	(2-4)
94	معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة.	(3-4)
95	معاملات الارتباط لفقرات محور الاتصال حول الأخطاء أفقياً ورأسياً.	(4-4)
96	معاملات الارتباط لفقرات محور تبادل المعرفة بالخطأ.	(5-4)
97	معاملات الارتباط لفقرات محور المساعدة في المواقف الخاطئة.	(6-4)
98	معاملات الارتباط لفقرات محور تحديد الخطأ بسرعة والسيطرة عليه.	(7-4)
99	معاملات الارتباط لفقرات محور تحليل الخطأ.	(8-4)
100	معاملات الارتباط لفقرات محور التنسيق لمعالجة الأخطاء.	(9-4)
101	معاملات الارتباط لفقرات محور معالجة آثار الأخطاء.	(10-4)
102	معاملات الارتباط لفقرات محور التدريب على الأخطاء المتوقعة.	(11-4)

103	معاملات الارتباط لفقرات محور تحقيق الأهداف.	(12-4)
104	معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل.	(13-4)
105	معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة.	(14-4)
106	اختبار التوزيع الطبيعي.	(15-4)
109	خصائص عينة الدراسة بالنسبة للجنس.	(1-5)
110	خصائص عينة الدراسة بالنسبة للعمر.	(2-5)
111	خصائص عينة الدراسة بالنسبة للمؤهل العلمي.	(3-5)
112	خصائص عينة الدراسة بالنسبة لعدد سنوات الخدمة.	(4-5)
113	خصائص عينة الدراسة بالنسبة للمسمى الوظيفي.	(5-5)
114	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل "محاور إدارة الأخطاء"	(6-5)
117	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور "الاتصال حول الأخطاء أفقياً ورأسياً"	(7-5)
119	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور "تبادل المعرفة بالخطأ"	(8-5)
121	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور "المساعدة في المواقف الخاطئة"	(9-5)
123	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور "تحديد الخطأ بسرعة والسيطرة عليه"	(10-5)
125	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور "تحليل الأخطاء"	(11-5)
127	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور "التنسيق لمعالجة الأخطاء".	(12-5)
129	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور "معالجة آثار الأخطاء".	(13-5)
131	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور "التدريب على الأخطاء المتوقعة".	(14-5)
133	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "فقرات تحقيق الأهداف".	(15-5)

136	معامل الارتباط بين إدارة الأخطاء وتحقيق الأهداف في بلدية خانيونس.	(16-5)
137	معامل الارتباط بين الاتصال حول الأخطاء أفقياً ورأسياً وتحقيق الأهداف في بلدية خانيونس.	(17-5)
137	معامل الارتباط بين تبادل المعرفة بالخطأ وتحقيق الأهداف في بلدية خانيونس.	(18-5)
138	معامل الارتباط بين المساعدة في المواقف الخاطئة وتحقيق الأهداف في بلدية خانيونس .	(19-5)
139	معامل الارتباط بين تحديد الخطأ بسرعة والسيطرة عليه وتحقيق الأهداف في بلدية خانيونس .	(20-5)
139	معامل الارتباط بين تحليل الأخطاء وتحقيق الأهداف في بلدية خانيونس.	(21-5)
140	معامل الارتباط بين التنسيق لمعالجة الأخطاء وتحقيق الأهداف .	(22-5)
141	معامل الارتباط بين معالجة آثار الأخطاء وتحقيق الأهداف .	(23-5)
141	معامل الارتباط بين التدريب على الأخطاء المتوقعة وتحقيق الأهداف.	(24-5)
142	تحليل الانحدار الخطي.	(25-5)
144	الفروقات بالنسبة لمتغير الجنس.	(26-5)
146	الفروقات بالنسبة لمتغير العمر.	(27-5)
148	الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.	(28-5)
150	الفروقات بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة.	(29-5)
153	الفروقات بين المجموعات تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في المحور الثاني (اختبار LSD).	(30-5)
154	الفروقات بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي.	(31-5)
155	الفروقات بين المجموعات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في محور تحقيق الأهداف.	(32-5)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	رسم توضيحي متغيرات الدراسة.	(1-1)
37	رسم توضيحي للمبادئ الرئيسية لبوكا يوكي.	(1-2)
39	رسم توضيحي للمقارنة بين إدارة الأخطاء ونظام بوكا يوكي.	(2-2)
41	رسم توضيحي لدورة منهجية إدارة الخطأ.	(3-2)
49	رسم توضيحي لإحدى الخرائط التنظيمية.	(4-2)
50	رسم توضيحي آلية عملية الاتصال في المنظمة.	(5-2)
52	رسم توضيحي فوائد سرعة اكتشاف الخطأ.	(6-2)
67	رسم توضيحي لمكانة الرؤية والرسالة.	(7-2)
68	رسم توضيحي هرمية الأهداف.	(8-2)
69	رسم توضيحي ملامح الطريق الصحيح لتحقيق الأهداف.	(9-2)
109	مخطط توزيع عينة الدراسة بالنسبة للجنس.	(1 - 5)
110	مخطط توزيع عينة الدراسة بالنسبة للعمر.	(2 - 5)
112	مخطط توزيع عينة الدراسة بالنسبة للمؤهل العلمي.	(3-5)
113	مخطط توزيع عينة الدراسة بالنسبة لعدد سنوات الخدمة.	(4 - 5)
114	مخطط توزيع عينة الدراسة بالنسبة للمسمى الوظيفي.	(5-5)
115	مخطط ترتيب محاور إدارة الأخطاء بناء على الوزن النسبي.	(6-5)
118	مخطط ترتيب فقرات محور الاتصال حول الأخطاء أفقياً ورأسياً بناء على الوزن النسبي.	(7-5)
120	مخطط ترتيب فقرات محور تبادل المعرفة بالخطأ بناء على الوزن النسبي.	(8-5)
122	مخطط ترتيب فقرات محور المساعدة في المواقف الخاطئة بناء على الوزن النسبي.	(9-5)
124	مخطط ترتيب فقرات محور تحديد الخطأ بسرعة والسيطرة عليه بناء على الوزن النسبي.	(10-5)
126	مخطط ترتيب فقرات محور تحليل الأخطاء بناء على الوزن النسبي.	(11-5)

127	مخطط ترتيب فقرات محور التنسيق لمعالجة الأخطاء بناء على الوزن النسبي.	(12-5)
130	مخطط ترتيب فقرات محور معالجة آثار الأخطاء بناء على الوزن النسبي.	(13-5)
132	مخطط ترتيب فقرات محور التدريب على الأخطاء المتوقعة بناء على الوزن النسبي.	(14-5)
135	مخطط ترتيب فقرات محور تحقيق الأهداف بناء على الوزن النسبي.	(15-5)

قائمة الصور

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الصورة
83	الصفحة الرئيسية لمنظومة بلدية خانيونس.	(1-3)
83	صفحة البيانات الشخصية للموظف.	(2-3)
84	جهاز البصمة.	(3-3)
85	صفحة البيانات الخاصة بجهاز البصمة.	(4-3)
86	شاشة عرض صور الكاميرات.	(5-3)
86	صفحة عرض خريطة G.P.S.	(6-3)
88	صفحة المراسلات الداخلية.	(7-3)
89	صفحة بيانات قلم الجمهور.	(8-3)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
170	الإستبانة في صورتها الأولية.	(1)
175	الإستبانة في صورتها النهائية.	(2)
180	قائمة بأسماء المحكمين.	(3)
181	مقتطفات من الخطة التنموية الاستراتيجية لبلدية خانيونس 2013-2016	(4)

ملخص الدراسة

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.

Abstract

The study aimed to identify the role of errors management in achieving the objectives, and testing of a proposal model to be applied in the municipality of Khan Younis, the study used the descriptive analytical method, and adopted the questionnaire as a tool head of the primary data collection, and community be the study of 295 employees, was the study application on a stratified random sample composed of 170 employees, and the study showed a range of results, was the most prominent of which, there is a positive correlation relationship between errors management and objectives achievement in the municipality of Khan Younis, and have shown a correlation between the errors management elements (contact about errors vertically and horizontally, the exchange of knowledge error, error detection quickly and control, errors analysis, coordination to handle errors, address the secondary effects of the error, training on expected errors) and objectives achievement in the municipality of Khan Younis, as the study results shown that the influencing factors of errors management elements in the objectives achievement are contact about errors horizontally and vertically, and address the secondary effects of the error. the study recommended the application of the proposed model for the errors management within the municipality, with the design of operational tools to be applied commensurate with the nature of the municipality, taking into account some observations necessary for the application of the model axes.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة



1.1: مقدمة:

إن الله عز وجل قد خلق الكون وفق نظام معين، وجبل كل ما هو حي فيه على صفات وقدرات محددة تختلف من كائن إلى آخر، والإنسان - بصفته أحد هذه الكائنات - خلقه الله عز وجل بقدرات معينة وسلوك معين ، لذلك انبرى كثير من الباحثين للبحث في مكونات هذه النفس ليتفهموا ويتنبؤوا بسلوكها، وأصبحت معرفتها من ضروريات القيام بالأعمال المختلفة، بل ربما تكون سببا في رفعة بعض المؤسسات أو سببا في انهيارها وضعفها، ولذلك فإن السلوك التنظيمي يعتمد على المعلومات والمعارف المستقاة من دراسة العلوم السلوكية (مثل علم النفس وعلم الاجتماع) ، فهو يعتمد على البحوث العلمية لاستخلاص معلومات ذات قيمة عن التنظيمات، وما يجري بداخلها من عمليات معقدة، حيث يمكن الاستفادة من هذه المعلومات في الوصول إلى حلول للعديد من المشاكل مثل: ما الذي يجب أن نفعله لنجعل الأفراد أكثر إنتاجية و أكثر رضا عن العمل؟".

وإن من خصائص الطبيعة البشرية الخطأ والنسيان، فهي صفة متلازمة مع الإنسان، أساس ذلك قول أنس عن النبي صلى الله عليه وسلم : "كل ابن آدم خطاء وخير الخطائين التوابين" أخرجه الترمذي، ولذلك لا يخفى علينا جميعا الآثار الناتجة عن الأخطاء البشرية والتي تتعلق بمجريات العمل وتؤثر عليه، فكل منظمة تعتبر الأخطاء مشكلة يومية فيها، والأخطاء يمكن أن تؤدي إلى عواقب سلبية مثل (ضياع الوقت، عيوب في المنتج) وعواقب ايجابية مثل (التعلم والابتكار)، لذلك وجب علي المنظمات المختلفة تسليط الضوء على هذه الظاهرة ودراستها، ودراسة آثارها ومعرفة انعكاساتها على أداء المنظمة بشكل عام حيث أن الإنسان هو رأس مال المؤسسة الفكري، ويحتاج إلى تنمية ورعاية وصولا لأهداف المؤسسة المرجوة، وهذا يحتاج إلى جهد من الإدارة للتعامل مع الأخطاء بطريقة تعود بالنفع على المؤسسة، لذلك تختلف المؤسسات في طريقة تعاملها مع الأخطاء.

ومن هذه المنظمات بلدية خانيونس فهي منظمة خدمية كبيرة، تخدم ما يقارب من مائة ألف مواطن، حيث تعد مدينة خانيونس من المدن القديمة والكبيرة في قطاع غزة، لذلك تحرص البلدية على جودة خدماتها المقدمة والتي تعرضها على موقعها الرسمي على شبكة الانترنت وتتنوع حسب الآتي:

- تنظيم وتنسيق المدينة وفق مخطط تنظيمي معتمد من الجهات المختصة
- تقديم خدمات متعددة لأهالي مدينة خان يونس مثل الصرف الصحي، النظافة والمياه وغيره.
- المحافظة على مظهر ونظافة المدينة، وإنشاء الحدائق والمنتزهات.
- مساعدة أفراد المجتمع وخاصة العاطلين عن العمل من خلال تقديم يد العون لهم ولأسرهم من خلال مشاريع تشغيلية.
- إنشاء الأسواق وتحديد مراكز البيع.
- الترخيص بمزاولة الحرف والمهن وفتح المحلات العامة ومراقبتها صحيا وفنيا.
- تشجيع النشاط الثقافي والرياضي والاجتماعي والمساهمة فيه.
- منع وإزالة التعديات سواء على الأملاك الخاصة أو الأملاك العامة.

ولذلك تهتم البلدية بكل ما يوصلها لتحقيق هذا الهدف، وتجتهد في تقليل معدل الأخطاء والشكاوى، سائلا من الله عز وجل أن يضيف هذا البحث شيئا جديدا، ويساعد البلدية في تحقيق ذلك.

2.1: مشكلة الدراسة:

إن الأخطاء في المنظمات كثيرة ويومية، وهي من طبيعة العمل، ولكنها بحاجة إلى نظام يوظفها توظيفا صحيحا، ويوجهها نحو رفعة المؤسسة وتحقيق أهدافها، وبقاء صورتها نقية أمام جمهورها، وإن وجود منظومة لإدارة الخطأ داخل المنظمة يعني أن لديها انذار مبكر، قبل أن تستفيق المنظمة على نفسها وقد وقعت في مطب كبير أو كارثة كبيرة، ربما تكلفها كثيرا من المال والجهد.

إن اهتمام المنظمات بإدارة الخطأ تختلف بدرجة خطورة الأعمال التي تقوم بها، فالمنظمات العسكرية أو الطبية أو شركات الطيران أو التي تحتوي في عملها على مخاطر بشرية من أكثر المنظمات التي يجب أن تولي هذا الموضوع اهتماما كبيرا، لأن الأخطاء الصغيرة مكلفة جدا

ويمكن أن تتحول إلى كارثة كبيرة مباشرة وبشكل سريع، هذا يعني أنها بحاجة إلى نظام لإدارة هذه الأخطاء الغير مقصودة وصولا للتنبؤ بها وتقليل إمكانية حدوثها.

وإن عمل البلديات يحتوي على مخاطر كبيرة، منها العمل في الظروف الصعبة، ورعاية برك مياه الأمطار و برك مياه الصرف الصحي ..الخ والتي تحمل مخاطر على الانسان بشكل مباشر، كما يحتوي على أخطاء تضر بجودة الخدمة المقدمة من قبل البلدية، كما أن البلديات حريصة على أن تقدم جودة عالية في خدماتها لتحصيل الدعم المالي المناسب من المنظمات الدولية لإقامة مشاريعها وخدماتها وتطويرها.

وفي مقابلة مع سكرتير رئيس بلدية خانيونس الاستاذ محمد الفرا عن واقع إدارة الأخطاء في البلدية ذكر النقاط الآتية:

- معدل الشكاوى المقدمة للبلدية والمسجلة عند قلم الجمهور قد بلغ 200 شكوى شهريا.
- كما تم الحديث عن حادثة غرق اطفال في بركة للمجاري قبل عدة أعوام، والتي يرجح أن مصدرها بعض الأخطاء في الحماية المحاطة بالبركة.
- وتم التأكيد على أن البلدية تقوم بمتابعة الشكاوى أولا بأول وتعمل على حلها، وعدم تكرار الأخطاء المسببة للحوادث الكبيرة.

ومن خلال الاطلاع على بعض الدراسات السابقة وجد الباحث دراسة ناقشت إدارة الأخطاء كثقافة في المؤسسة وعلاقتها بالأداء، مع وضع نماذج لإدارتها تحت عنوان إدارة الأخطاء، واقتراح نماذج تساعد في بناء منهجية للتعامل معها في المنظمة.

من هذه المنطلقات جميعا شعر الباحث بأهمية دراسة الأخطاء وسبل إدارتها، وعلاقتها بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، وضرورة ذلك لبلدية خانيونس التي تهتم بتميز خدماتها وجودتها، حيث تتلخص مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو أثر إدارة الأخطاء على تحقيق الأهداف في بلدية خانيونس؟

3.1: أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة العلمية في الآتي:

- تعتبر الدراسة مرجع للباحثين والمهتمين بالعمل الإداري، وخصوصاً فيما يتعلق بإدارة الأخطاء في المنظمة.
- تعتبر الدراسة أداة لمساعدة الباحثين في الاطلاع على نتائج الدراسة وتوصياتها، وامكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى، أو في مجالات أخرى وخصوصاً أنها تعتبر من الدراسات القليلة التي تدرس إدارة الأخطاء في بلدية خانيونس.
- تقدم الدراسة نموذج ينظم عملية التعامل مع الأخطاء ودراساتها.

وتتمثل أهميتها العملية في الآتي:

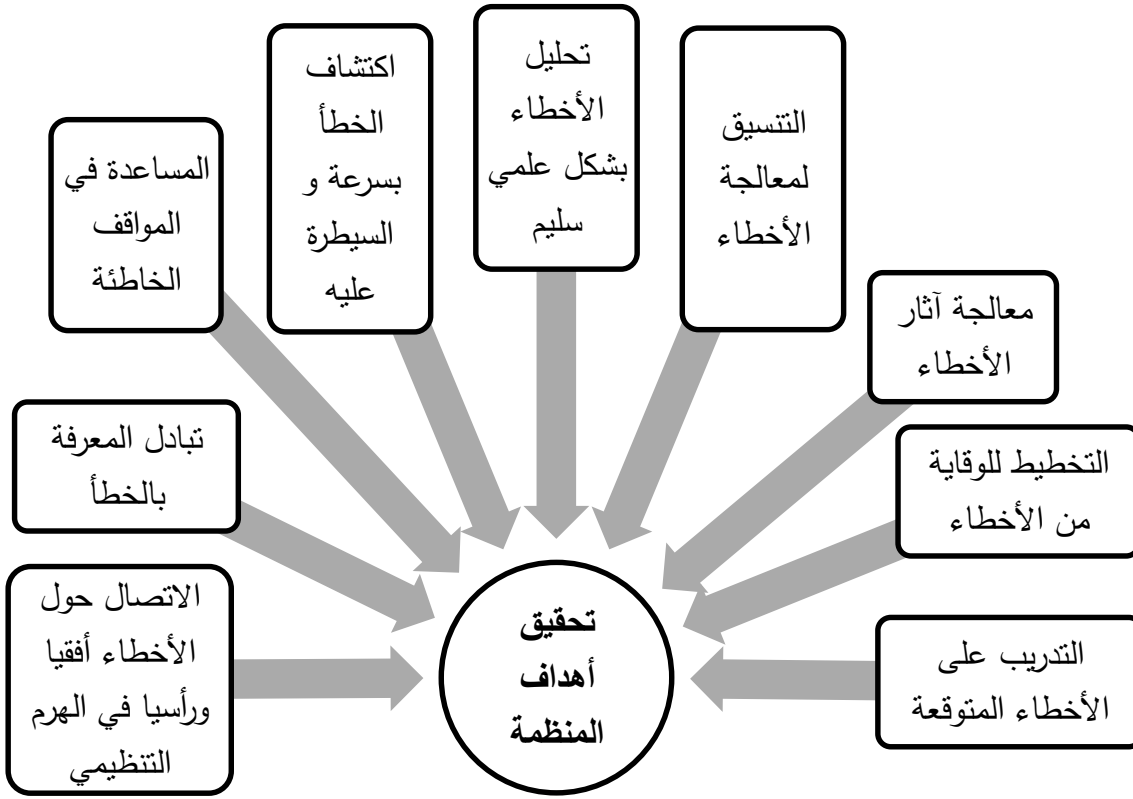
- تقدم الدراسة صورة واضحة وحقيقية عن واقع إدارة الأخطاء في بلدية خانيونس.
- تعتبر الدراسة مرجع للمنظمات المختلفة كون أن الأخطاء ظاهرة موجودة في العمل المنظمي.

4.1: أهداف الدراسة:

- التعرف على واقع إدارة الأخطاء في بلدية خانيونس.
- تحديد مستوى العلاقة بين متوسط التقديرات لواقع إدارة الأخطاء في بلدية خانيونس وبين متوسط تقديرات لمستوي تحقيق الأهداف فيها.
- تقديم مقترح لتطبيق نموذج لإدارة الأخطاء في بلدية خانيونس.
- قياس مدى تأثير نموذج إدارة الأخطاء في تحقيق أهداف بلدية خانيونس.

5.1: متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة وهي محددات نموذج دراسة " ثقافة إدارة الخطأ المنظمي وتأثيرها على الأداء " للباحثين "ميخائيل فريسي، كاثي دايك، سابين سونينتا، ماركس بير" والتي صدرت في عام 2005 مع بعض التعديلات عليها من طرف الباحث، حيث أن المتغيرات المستقلة هي محاور إدارة الأخطاء، والمتغير التابع هو تحقيق الأهداف:



شكل رقم (1-1) متغيرات الدراسة (المصدر: فريسي وآخرون، 2005، بتصريف من الباحث)

6.1 : فرضيات الدراسة:

توجد في الدراسة ثلاث فرضيات وهي كالآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الأخطاء وتحقيق أهداف بلدية خانيونس.

ويتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية وهي كالآتي:

1- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال

حول الأخطاء أفقياً ورأسياً في الهرم التنظيمي وتحقيق أهداف بلدية خانيونس.

2- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تبادل المعرفة

بالخطأ وتحقيق أهداف بلدية خانيونس.

3- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المساعدة في

المواقف الخاطئة وتحقيق أهداف بلدية خانيونس.

4- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تحديد الخطأ

بسرعة والسيطرة عليه وتحقيق أهداف بلدية خانيونس.

5- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تحليل

الأخطاء وتحقيق أهداف بلدية خانيونس.

6- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التنسيق

لمعالجة الأخطاء وتحقيق أهداف بلدية خانيونس.

7- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين معالجة آثار

الأخطاء وتحقيق أهداف بلدية خانيونس.

8- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب على

الأخطاء المتوقعة وتحقيق أهداف بلدية خانيونس.

أما الفرضية الثانية فهي:

تؤثر إدارة الأخطاء على تحقيق أهداف بلدية خانيونس عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

أما الفرضية الثالثة فهي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اجابات المبحوثين تعزى للسمات الشخصية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

7.1 : مصطلحات الدراسة:

إدارة الأخطاء: عملية تهتم بالأخطاء غير المقصودة، بهدف التعلم منها وتجنب تكرارها، وصولاً إلى التنبؤ بالخطأ وتقليل إمكانية حدوثه.

الأهداف: حالة مرغوبة مستقبلية تسعى المنظمة لتحقيقها.

الخطأ: هي الانحرافات غير المقصودة في الخطط والأهداف أو هو إجراء غير صحيح ناتج عن نقص في المعرفة.

8.1 : الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

1-مشيش، فريد (2014): المسؤولية الإدارية عن أخطاء الموظف العام.

تعتبر المسؤولية الإدارية من أهم وأدق موضوعات القانون الإداري، وذلك بسبب أنشطتها التي تقوم بها المرافق والإدارات العمومية بواسطة أشخاص طبيعيين الممثلين لها في جميع الأصناف. وعليه لا يمكن تصور قيام المسؤولية الإدارية دون أن يكون القانون الإداري في حالة نشيطة ومتحركة، ولعل هذا ما تطرق له الباحث بالتفصيل في هذا البحث، كما حاول الإجابة على الإشكالية التالية: هل تتحمل الإدارة أخطاء موظفيها؟ وللإجابة على هذه الإشكالية تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، بدأها بماهية المسؤولية الإدارية وذلك في الفصل الأول والذي يتكون من مبحثين تطرق في البحث الأول إلى تعريف المسؤولية الإدارية وبيان خصائصها، وفي المبحث الثاني قام بدراسة نشأة وتطور المسؤولية الإدارية. أما في الفصل الثاني تناول الأعمال المولدة لمسؤولية السلطة الإدارية وهو بدوره تم تقسيمه إلى مبحثين جاء في المبحث الأول مسؤولية السلطة على أساس الخطأ والمبحث الثاني تناول فيه مسؤولية السلطة الإدارية على أساس المخاطر. وفي الأخير تطرق في الفصل الثالث على أخطاء الموظف العام، والذي يتكون من مبحثين، كان في البحث الأول مفهوم الموظف العام أما المبحث الثاني تناولنا فيه أحكام دعوى التعويض في المسؤولية الإدارية.

2-دراسة الزغيب، بدر (2011): المسؤولية المدنية للطبيب عن الأخطاء الطبية في مجال التلقيح الصناعي.

هدفت هذه الدراسة التي اتبعت المنهج النوعي إلى معرفة المسؤولية المدنية للطبيب عن الأخطاء الطبية في مجال التلقيح الصناعي حيث أن المشرع الأردني أغفل تنظيم أحكامها بموجب قواعد قانونية خاصة خلافا لموقف بعض القوانين العربية والأجنبية التي نظمت هذه المسؤولية بموجب قانون خاص. وقد تناولت هذه الدراسة في خمسة فصول، بينت في الفصل الأول آلية البحث العلمي، في حين تناولت في الفصل الثاني ماهية التلقيح الصناعي وبيان الضوابط والأسس التي يبنى عليها، وفي الفصل الثالث أوضحت مفهوم المسؤولية المدنية للطبيب الذي يقوم بعملية التلقيح الصناعي من حيث تعريفها وأركانها وطبيعتها، وفي الفصل الرابع بينت آثار هذه المسؤولية والممثلة بالتعويض، وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة أن يكون هاك قانون خاص

يتناول التلقيح الصناعي بنوع من التنظيم ببيان أحكامه وتفصيلاته وإحاطته بالضمانات التي تكفل حماية المريض والطبيب والمجتمع ، وتكييف نصوص القانون المدني بما يتلاءم مع عملية التلقيح الصناعي، وذلك بتعديلها بما يتوافق مع مصلحة المريض وحمايته وتعويضه عن كافة ما يلزم به الخطأ الطبي من أضرار سواء كانت معنوية أو مادية، وأن يكون المعيار في تعويض المضرور وقوع الخطأ وليس الفعل الضار .

3-دراسة الطيار، عبد الرحمن (2010): المسؤولية المدنية عن أخطاء الطبيب في دول مجلس التعاون الخليجي.

هدفت هذه الدراسة التي اتبعت المنهج النوعي إلى معرفة المسؤولية المدنية عن أخطاء الطبيب في دول مجلس التعاون الخليجي، حيث أن مهنة الطب مهنة إنسانية يراعي ممارستها شرف المهنة، ووعي الضمير ولها قيم سلوكية سنتها الأنظمة والقوانين ويجب احترامها، والمسؤولية الطبية وأخطاء الأطباء تستحق الاهتمام والعناية والبحث، وذلك لاتصالها بأعز ما في الحياة، وهو سلامة جسم الإنسان والمحافظة عليه من الأخطاء التي قد يرتكبها بعض الأطباء الذين نسلمهم أنفسنا من أجل درء الأخطاء الصحية عنا.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. أن الطبيب مسئول في الشريعة الإسلامية عما يقوم به من أخطاء أثناء علاج المريض، وخطأ الطبيب هو ما لا تقره أصول الطب ولا يقره أهل العلم أخذاً بحديث رسول الله - صلى الله عليه وسلم -"من تطيب ولم يعرف الطب فهو ضامن".
2. أولت التشريعات الوطنية والدولية هذه المهنة الاهتمام، ووجوب مراعاة الطبيب لأصول المهنة وقواعدها، وأن يبذل الطبيب في سبيل ذلك العناية اللازمة تبعاً للظروف وإلا عد مخطئاً، وانعقدت المسؤولية عليه وعوض المريض عن الضرر وأما عبء إثبات تقصير الطبيب يقع على المريض المضرور، إذن مسؤولية الطبيب تعاقدية وهو محل للمساءلة إذا أخطأ.
3. يلزم توافر الرضا بين المتعاقدين لأن الرضا ركن أساس في كل العقود أو أحد من عائلته الأقربين، ويجب أن تكون الجهود المبذولة متفقة مع الأصول العلمية الثابتة.

4. إن القوانين في دول الخليج العربي لم تستثن الطبيب من المحاسبة عن الخطأ مهما كان نوعه، وقد اتفقت على محاسبة الطبيب المخطئ واستمدت قوانينها وأنظمتها من الشريعة الإسلامية.

5. ويمكن انتفاء المسؤولية عن الطبيب إذا ثبت أن هناك سببا أجنبيا، أو فعلا للغير أو فعلا للمريض نفسه قد شارك في إحداث الخطأ الذي نتج عنه الضرر.

6. أن الأضرار التي تلحق بالمريض نتيجة الأخطاء الطبية لا تقتصر على تضرر الجسدي المباشر، بل إن تلك الأضرار قد تتعداه الي إحداث أضرار معنوية أو أضرار مالية.

4-دراسة العقدة، صالح والنوايسة، محمد (2007): العوامل المؤثرة على اكتشاف الأخطاء والغش من وجهة نظر مدققي ديوان المحاسبة الأردني (دراسة تحليلية).

تهدف هذه الدراسة الكمية الى التعرف على العوامل المؤثرة على اكتشاف الأخطاء والغش من وجهة نظر مدققي ديوان المحاسبة الأردني، وذلك من خلال تحليل متغيرات الدراسة البالغة سبعة متغيرات مستقلة وتقديم توصيات حول رفع مستوى أداء ديوان المحاسبة، ولتحقيق أهداف الدراسة السابقة ومعايير التدقيق الدولية وقانون ديوان المحاسبة، تكونت العينة النهائية والمعتمدة لأغراض البحث والتحليل من (125) مدققا تم اختيارهم بطريقة عشوائية من أصل 396 حتى نهاية 2005. كما توصلت الدراسة الى أن أعلى نسبة تأثير تعود لمتغير الاستقلالية المالية والإدارية (79.7 %) في حين كانت أدنى درجة تأثير (74.6 %) تعود لمتغير دعم الإدارة العليا لديوان المحاسبة سواء أكانت السلطة التشريعية أم التنفيذية، وقد اختتمت الدراسة ببعض التوصيات.

5-دراسة رصرص، حسن(2007): برنامج مقترح لعلاج الأخطاء الشائعة في حل المسألة الرياضية لدى طلبة الصف الأول الثانوي الأدبي بغزة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة فاعلية البرنامج المقترح لعلاج الأخطاء الشائعة في حل المسألة الرياضية لدى طلبة الصف الأول الثانوي الأدبي بغزة اتبع الباحث في دراسته المنهجين الوصفي والتجريبي، حيث تكونت عينة الدراسة الوصفية من (303) طالبٍ وطالبةٍ من أصل (3027)

طالبًا وطالبة في الصف الأول الثانوي الأدبي بمحافظة رفح، لذلك قام الباحث بإعداد اختبارًا تشخيصيًا لتحديد الأخطاء الأكثر شيوعًا لدى طلبة الصف الأول الثانوي الأدبي، وذلك في ضوء الأدب التربوي ونتائج استبيان مفتوح موجه إلى معلمي الرياضيات والبالغ عددهم (20) معلمًا ومعلمة.

تم رصد الأخطاء الشائعة وبلغ عددها (8) أخطاء شائعة، وفي ضوء هذه الأخطاء قدمت الدراسة برنامجًا مقترحًا لعلاج هذه الأخطاء. تم اختيار عينة تجريبية قصدية مكونة من (4) شعب، شعبتين للذكور إحداهما ضابطة والأخرى تجريبية، وشعبتين للإناث إحداهما ضابطة والأخرى تجريبية، وبلغ حجم العينة (165) طالبًا وطالبة وقام الباحث بتطبيق اختبار تشخيصي للأخطاء قبليًا وبعديًا على عينة الدراسة التجريبية، واستخدام عدة اختبارات للتأكد من أن حجم الفروق الناتجة جوهرية وليست نتيجة للصدفة، بالإضافة إلى حساب نسبة الكسب المعدل لبلاك، وأظهرت نتائج الدراسة فاعلية البرنامج المقترح في علاج الأخطاء الشائعة في حل المسألة الرياضية لدى طلبة الصف الأول الثانوي الأدبي من خلال توصل الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها أن نسبة الكسب المعدل بعد التطبيق البعدي للاختبار بلغت (1.234) ، وتؤكد هذه النتيجة على فاعلية البرنامج المقترح، وفي ضوء النتائج يوصي الباحث باستخدام البرنامج المقترح لعلاج الأخطاء الشائعة في حل المسألة الرياضية، وزيادة اهتمام المعلمين بالمسألة الرياضية واستراتيجيات حلها.

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

Merely Opting Out of a Public Good Is Moralized: An Error Management Approach to Cooperation.

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 التطوري.

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 الاشارة 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.

2-دراسة هاسلتون، مارتى وجالبرن، أندرو (2012): الادارة بالأخطاء وتطور التحيزات المعرفية.

Error Management and the Evolution of Cognitive Bias.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح التحيزات النفسية في مواقف مختلفة والتي تتدرج تحت مظلة نظرية إدارة الأخطاء، حيث أن بعض هذه التحيزات تم اكتشافها قبل ظهور نظرية إدارة الأخطاء ولكن يمكن أن تكون على الأقل مفسرة من خلالها، واتبعت الدراسة المنهج النوعي، فمن بعض هذه التحيزات هي الإدراك الحسي الجنسي لدى الرجل والتحيزات الناتجة ضد كل من المجموعات الشاذة والمعاقين والأشخاص المرضى، إضافة إلى ذلك فإن نظرية إدارة الأخطاء تقوم بتحفيز الاكتشافات الجديدة أو تقوم بتنقية مجموعة من الظواهر مثل الإدراك الحسي للمرأة والميل للتسامح ومعاملة الرجل لوالديه وغيرها.

تقوم نظرية إدارة الأخطاء بدمج الفرضيات الخاصة بتنوع التحيزات مع المدخلات الدارجة، حيث فسرت الدراسة عدد من الأمثلة حول هذه الاحتمالات حيث أن أحد هذه الأمثلة كان المثال المميز لدورانت (2010) والذي اكتشف أن الانحراف في الإدراك الحسي للمرأة يعتبر حساس لمجموعة من التأثيرات التي تشمل بشكل متزامن كل من خصائص الأهداف والمراقبة، وإن هذه النتائج تظهر أن فائدة نظرية الادارة بالأخطاء تكمن في استنتاج اكتشافات جديدة، إضافة إلى الاكتشافات الناتجة عن نظرية إدارة الأخطاء يوجد هناك نظريات تطويرية مثيرة جداً مثل تركيز ماكي على التمييز بين التحيزات السلوكية والمعرفية، حيث أن هذين النوعين من التحيز يلعبان دور أساسي في التفكير الاجتماعي والسلوك الشخصي، لذا فنحن نؤمن بأن هذه النظرية تتيح المجال لأبحاث مستقبلية مبنية عليها.

3-دراسة ايفيرسون، تشارلس ومكي، ريان (2010): مدى دقة الإدارة بالخطأ.

The Subtleties of Error Management.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أن التحيزات المعرفية تعكس وجود عيوب في التصميم التطويري، بل قد تكون أفضل تصور عن ميزات التصميم، وذلك من خلال إدارة الأخطاء، واتبعت الدراسة المنهج النوعي، ووجدت الدراسة أن الحسابات الموجودة غامضة فيما يتعلق بالمفهوم الأساسي

للتحيز، النتيجة تقول أنه من الواضح أن التحيزات المعرفية التي تسعى للدفاع عن النظرية هي ليست مجرد شكل من أشكال التحيز السلوكي، وفي هذه الحالة تقلل النظرية من إصدار نظرية المنفعة المتوقعة، ثم يقترح الباحثون بعض التوضيحات والتحسينات على نظرية إدارة الأخطاء من خلال التأكيد على أهمية التمييز بين الأشكال المختلفة للتحيز المعرفي السلوكي.

ويسلط الباحثون الضوء على افتراض أساسي، أن قدرة معتقدات بايزن الافتراضية تخضع لقيود، هذا الافتراض ضروري لما نراه من مطالبة بصدق رواية نظرية إدارة الأخطاء: أن الميول السلوكية لتجنب الأخطاء المكلفة يمكن أن تكون موجودة في أنظمة المغادرة الخاصة بمعتقدات بايزن، وأيضاً يمكن أن يكون اللاحق مكيف إلى حد ما في حال انشاء كلمات رئيسية سابقة مثل: نظرية إدارة الأخطاء، التحيزات المعرفية، التحيزات السلوكية، نظرية النفع المتوقع.

4-دراسة درايدن، ديفيد وميلر، ماري (2010): اختبار نظرية إدارة الأخطاء: اكتشاف مجموعة التحيزات الشكوكية والتحيزات الإدراكية الجنسية.

Testing Error Management Theory: Exploring the Commitment Skepticism Bias and the Sexual Overperception Bias

هدفت هذه الدراسة الكمية إلى معرفة مدى اتجاه الرجال نحو الاهتمام بالعلاقة الجنسية بالنساء والعكس من خلال نظرية إدارة الأخطاء، حيث أنها أشارت إلى أن الرجال يتجهون نحو الاهتمام الكبير بالعلاقة الجنسية مع النساء وكذلك العلاقة بالنسبة للمرأة تجاه الرجال، لذا قام الباحثان باختبار فرضية النظرية بشكل مباشر على عينة مكونة من 111 زوج من النساء والرجال، وقد دعمت نتائج الدراسة النظرية لكن تم ظهور بعض الظروف الاستثنائية، كما أننا وجدنا أن نظرة المرأة تجاه التزام الرجل يتعلق بالاهتمام الجنسي الشخصي عند المرأة لكن العكس بالنسبة للمرأة. وأخيراً وجدنا أن هناك دليل ثابت حول النظرة القائلة بأن الناس لديهم درجات خاصة من الاهتمام الجنسي أو في العلاقة مع شريكة حياتهم الفاعلة.

The Error of God: Error Management Theory, Religion, and the Evolution of Cooperation.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أن نظرية إدارة الخطأ تقترح أنه إذا كانت تكاليف الأخطاء السلبية والأخطاء الإيجابية لعمليات اتخاذ القرار غير متناسقة مع تاريخ التطور الانساني عندها يمكن الاختيار بشكل طبيعي للتحيز تجاه الخطأ الأقل تكلفة، واتبعت الدراسة المنهج النوعي، وإن معاقبة الأشخاص هي بمثابة المركز الرئيسي للتطوير التعاوني لكن المشكلة التي مازالت محل جدل هي من هو الشخص الذي سيدفع تكلفة العقوبة، فيما تحدث الباحث عن معلومات سابقة تفيد: أن التعاون الانساني يتم تعزيزه من خلال اجراء عقوبة طبيعية عادلة ضد التصرفات الأنانية، وأن بعض المعتقدات تقلل من احتمالية اجراء العقوبة ضد التصرفات الأنانية والانتهاكات ضد القيم المجتمعية.

وهنا تم اكتشاف دور نظرية إدارة الأخطاء في عملية تطوير المعتقدات المرتبطة بالعقوبات الطبيعية المميزة والتي ستقدم منظور تكاملي وبالاستناد إلى السلوك والمعتقدات الدينية قام الباحث باشتقاق فرضيات من نظرية إدارة الأخطاء والتي يمكن للإنسان أن يكتسب قيم ايجابية من خلال التحيزات والتوجهات المضبوطة التي يقومون بها أثناء مشاهداتهم وتصرفاتهم والتي تحكمها عقائد بأنهم سيحاسبون عليها يوم القيامة كما نص دينهم، مع ذلك يمكن أن نجد بعض المعتقدات المكلفة لأنها تجيز فعل الحريات الشخصية بشكل كامل لكن بالرغم من هذا يمكن أن تكون مفضلة في الاختيار في حال كانت تساعد على تجنب خطأ كبير وببساطة فإن المعتقدات الطبيعية يمكن أن تكون ملازمة للعقل وفعالة ضد السلوك الأناني لذلك إذا كان اعتبر البعض بأن الايمان بالله هو خطأ لكن على الأقل هي تعتبر وسيلة للتكيف الانساني، لذا فإن الباحث يقدم دعم نظري للفرضية.

6-دراسة باس، ديفيد وهاسلتون، مارتني (2009): نظرية الإدارة بالخطأ وتطور المعتقدات الخاطئة.

Error management theory and the evolution of misbeliefs

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أن العديد من التحيزات الناتجة عن القوى الاختيارية التي تم وصفها من قبل نظرية ادارة الأخطاء تتميز بالمعتقدات الخاطئة، واتبعت الدراسة المنهج النوعي، حيث تم ذكر مثال على التحيز في الادراك الحسي الجنسي لدى الذكور، وإن المعتقدات الخاطئة يمكن أن تخلق دافع عاطفي نحو الغزل والود بشكل يتغلب على التأثيرات المحبطة الناتجة عن القلق من التهميش، وفي أحيان أخرى يمكن أن يغير شخص انطباعه الجنسي عن امرأة غير جذابة لتصبح جذابة في نظره.

7-دراسة فريسي، ميخائيل وكيث، نينا (2008): فعالية التدريب على إدارة الخطأ: تحليل ميتا

Effectiveness of Error Management Training: A Meta-Analysis

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير التدريب على إدارة الخطأ (نظرية إدارة الأخطاء) وهو أسلوب التدريب الذي يتضمن الاستكشاف الفعال وكذلك تشجيع واضح للمتعلمين لعمل الأخطاء أثناء التدريب والتعلم منها، واتبعت الدراسة المنهج الكمي، وقد أسفرت الدراسات التقييمية الماضية، التي قارنت نتائج التدريب القائم على المهارات من نظرية الادارة بالأخطاء مع تلك التي تعتمد على التدريب بمنع الأخطاء و تجنبها أو التدريب دون التشجيع على الخطأ بأن هناك تباين كبير في حجم التأثير، تحليل ميتا أظهر برمجيا نتائج الدراسات القائمة ويسعى إلى تفسير هذا الاختلاف، على الرغم من أن تأثير المتوسط من نظرية الادارة بالأخطاء في جميع الدراسات الـ 24 التي تم تحديدها (N= 2183) كان إيجابيا وكبيرا (d= 0.44).

التحليلات أظهرت أن حجم التأثير أكبر في (أ) ترحيل التدريب لما بعد (d=0.56) أفضل من الأداء ضمن التدريب و(ب) لأداء المهام التي كانت متميزة هيكليا (نقل تكيفي) من المهام التي كانت على غرار التدريب (نقل قياسي)، وبالإضافة إلى ذلك، تم تحديد كل من الاستكشافات

الفعالة والتشجيع للأخطاء كعناصر فعالة في نظرية الادارة بالأخطاء، وتشير النتائج إلى أن نظرية الادارة بالأخطاء قد تكون أكثر ملاءمة من أساليب التدريب بتجنب الأخطاء لتشجيع الانتقال إلى مهام جديدة.

8-دراسة فريسي، ميخائيل وآخرون(2005): ثقافة ادارة أخطاء المنظمة وأثرها على الأداء. Organizational Error Management Culture and Its Impact on Performance: A Two-Study Replication.

هدفت الدراسة لمعرفة علاقة الثقافة العالية لإدارة أخطاء المنظمة في تقليل النتائج السلبية للأخطاء المترتبة لاحقاً، حيث أنها تشتمل على معايير وتدريبات عامة تعتبر مهمة جداً، واتبعت الدراسة المنهج الكمي، لذا فقد تم اجراء دراستين مختلفتين في دوليتين أوروبيتين وقد أثبتنا وجود علاقة بين أداء الشركات وثقافة إدارة أخطاء المنظمة، وبناء على القواعد الكمية والنوعية للبيانات المختارة من 65 منظمة هولندية فقد أثبتت الدراسة الأولى أن ثقافة إدارة أخطاء المنظمة مرتبطة بشكل هام بتحقيق أهداف المنظمة وتعتبر أيضاً مؤشراً موضوعياً على الأداء الاقتصادي.

كما أن هذه النتائج تم اثباتها من قبل الدراسة الثانية حيث تم استخدام بيانات ربحية مختلفة ل 47 منظمة ألمانية. وقد خلصت الدراسة إلى أن المنظمات بحاجة إلى التعريف بإدارة أخطاء المنظمة كوسيلة لتعزيز أداء الشركات، وقد تأكدت هذه النتيجة في الدراسة الثانية، وذلك باستخدام التغير في بيانات الربحية في 47 منظمة ألمانية، وخلصت الدراسة إلى أن المنظمات قد ترغب في تقديم إدارة الأخطاء التنظيمية كوسيلة لتعزيز أداء الشركات.

9-دراسة فريسي، ميخائيل وكيث، نينا (2005): التنظيم الذاتي في التدريب على إدارة الأخطاء: سيطرة العاطفة والمعرفة كوسيط في تأثيرات الأداء.

Self-Regulation in Error Management Training: Emotion Control and Metacognition as Mediators of Performance Effects .

هدفت الدراسة لحث عمليات التنظيم الذاتي التي تتوسط التأثير، توجيه المشاركين صراحة إلى فعل الأخطاء والتعلم منها، وكثيرا ما يؤدي التدريب على إدارة الخطأ إلى أداء أفضل وذلك بشكل أفضل من التدريبات التقليدية التي تتبنى نهج تجنب الأخطاء، واتبعت الدراسة المنهج الكمي، وتم إجراء تجربة على 55 طالب متطوع يتعلمون أحد برامج الكمبيوتر وذلك في ثلاثة ظروف مختلفة وهي على النحو التالي: التدريب على تجنب الخطأ، التدريب على إدارة الخطأ، والتدريب على إدارة الخطأ مرتبطا مع مقياس معرفي، وكما كان متوقعا، أدى كل من شكلي التدريب على إدارة الخطأ أداء أفضل من التدريب على تجنب الخطأ، كما تم تدعيم الفرضيات الوسيطة بشكل كامل: سيطرة العاطفة والنشاط المعرفي توسطت فروق الأداء، لذا فإن هذه النتائج تسلط الضوء على امكانية تعزيز معالجة التنظيم الذاتي أثناء التدريب.

10-دراسة وليام، كارنز وآخرون (2003): التعلم من أخطائنا: التدريب بإدارة الأخطاء للمتعلمين البالغين.

Learning from Our Mistakes: Error Management Training for Mature Learners

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثيرات هدف التدريب (هدف التعلم مقارنة بهدف الأداء) و نوع التدريب (إدارة الخطأ مقارنة بتجنب الخطأ) على معالجة واكتساب المهارات من العمال القداماء، واتبعت الدراسة المنهج الكمي، حيث تم تعيين سبعة و ستين مشاركا عشوائيا إلى واحدة من أربع ظروف تجريبية، والتحقوا بدورتين تدريبيتين ضمن برنامج تعليمي تفاعلي، حيث أشارت النتائج إلى أن التدريب بإدارة الخطأ تقود إلى تحقيق درجات عالية في اختبار الأداء وكذلك درجات عالية في اختبارات التعلم القصيرة وطلبات المساعدة مقارنة بالتدريب بتجنب الخطأ، بالإضافة إلى ذلك فقد أدت أهداف التعلم إلى تحقيق درجات أعلى في اختبارات الأداء، وأدت أهداف

الأداء إلى تحقيق مستويات من الدافعية الجوهرية، وقد تم مناقشة تطبيقات أخرى على التدريب بإدارة الأخطاء في هذا البحث.

11-دراسة كيث، نينا وآخرون (2003): ادخال الاخطاء في العملية التدريبية: وظائف التعليمات في إدارة الأخطاء ودور التوجيه بالأهداف.

Integrating errors into the training process: the function of error management instructions and the role of goal orientation.

هدفت الدراسة إلى معرفة آثار تعليمات الإدارة بالخطأ ("قواعد التجربة" صممت للحد من الآثار السلبية للأخطاء العاطفية)، والتوجيه للهدف (تعلم الهدف، اثبات الهدف، تجنب التوجهات الجانبية للهدف)، حيث أن التدريب من خلال إدارة الخطأ يسمح بصراحة للمشاركين أن يخطئوا، واتبعت الدراسة المنهج الكمي، وأجريت تجربة عشوائية مع 87 مشاركا تتكون من ثلاث اجراءات تدريبية لتعلم العمل مع برنامج حاسوب: التدريب بالخطأ مع استخدام التعليمات الخاصة بالإدارة بالخطأ- التدريب بالخطأ بدون استخدام تعليمات الادارة بالخطأ- المجموعة التي تم منعها من عمل أخطاء، حيث أظهرت النتائج أن الأداء على المدى المتوسط والقصير كان أعلى بالنسبة للمشاركين في التدريب بالخطأ مع استخدام التعليمات وذلك مقارنة مع الطرفين التدريبيين الآخرين، وبالتالي تعليمات الادارة بالخطأ قطعاً لها تأثير أعلى في الأداء من التدريب بالخطأ.

12-دراسة باس، ديفيد وهاسلتون، مارتى (2000): نظرية الإدارة بالخطأ: منظور جديد مبني على أساس الانحراف في القراءة العقلية عند الجنسين

Error management theory: A new perspective on biases in cross-sex mind reading.

هدفت الدراسة إلى معرفة نظرية جديدة من التحيزات المعرفية (الادراكية) تسمى الادارة بالخطأ (EMT)، والتي تقترح آليات نفسية صممت لتكون انحياز متوقع عندما تكون تكلفة الآثار الجانبية والسلبية للخطأ غير متكافئة على مدى تطور التاريخ، واتبعت الدراسة المنهج النوعي،

حيث أن هذه النظرية تفسر الظواهر المعروفة مثل الادراك الحسي لدى الرجل للمقاصد الجنسية عند المرأة، حيث في الدراسة رقم 1 وثق الكاتب تأثيرات الادراك الحسي الناتجة عن نظرية الإدارة بالأخطاء، وفي الدراسة رقم 2 كرر الكاتب الانحراف الالزامي وقام بتوثيق حالة تعديل الرجال للانحراف في الادراك الحسي الجنسي. وقد تم مقارنة نظرية الإدارة بالخطأ مع أسلوب الانحراف والتوجيه وتم اقتراح نظريات إضافية تجريبية مبنية على أساس نظرية الادارة بالأخطاء.

9.1: التعقيب على الدراسات السابقة:

• أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. تحديد مشكلة الدراسة بشكل واضح.
2. تحديد أهداف الدراسة وأهميتها.
3. تحديد المتغيرات اللازمة لإجراء الدراسة.
4. الاستفادة في تصميم الاستبيان وهيكلية المقابلات الخاصة بالدراسة.
5. تحديد مفهوم إدارة الأخطاء وأبعادها المختلفة.

• نقاط الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. منحت الدراسة أهمية حقيقية ذات قيمة، عن أهمية دراسة إدارة الأخطاء ومدى تأثيرها على الأداء والتدريب وأهداف المؤسسة.
2. ركزت الدراسات السابقة على أهمية نظرية إدارة الأخطاء من زاوية التدريب وأخرى من زاوية الأداء وحتى المؤشر الاقتصادي، وهذا كله يدعم في تحقيق المؤسسة لأهدافها.
3. طبقت الدراسات السابقة على منظمات لها أنشطة ملموسة، وتسعى لتحقيق أهدافها.

• نقاط الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وما يميز هذه الدراسة:

1. هذه الدراسة تطبيقية على مؤسسة خدمية عربية، وهذا مالم يتوفر في الدراسات السابقة حيث أنها طبقت على مؤسسات أوروبية في المجال الإداري.
2. ربطت أغلب الدراسات إدارة الأخطاء كأسلوب تدريبي، فيما تتحدث الدراسة عن إدارة الأخطاء كنظام داخل المؤسسة.
3. بعض الدراسات ركزت على إدارة الأخطاء من ناحية نفسية وسلوكية تخص علم النفس، ولكننا في هذه الدراسة سنتناول النظرية من ناحية إدارية.
4. ربطت الدراسة إدارة الأخطاء بتحقيق أهداف المؤسسة.
5. ندرة الدراسات العربية التي تتحدث عن هذه النظرية بشكل واضح.

6. بعض الدراسات تكلمت عن آثار الأخطاء وكيفية اكتشافها وخصوصا في المجال التربوي والطبي، ولكن لم تعالج الموضوع بشكل كامل مع اقتراح نموذج إداري كامل للتعامل مع الأخطاء.

خلاصة الفصل الأول:

استعرضت الدراسة في هذا الفصل مشكلة الدراسة والتي تتلخص في السؤال الآتي: ما هو أثر إدارة الأخطاء على تحقيق الأهداف في بلدية خانيونس؟ وتم صياغة فرضيات الدراسة، والاستفادة من الدراسات السابقة في التحديد الواضح لمشكلة الدراسة، والتوجه الذي ستسير من خلاله الدراسة، وبذلك نستطيع الانتقال إلى الإطار النظري لتحديد مفهوم إدارة الأخطاء كون أننا نناقش موضوع جديد يحتاج إلى بعض الإسهاب في الجانب النظري.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول : مفهوم الخطأ

المبحث الثاني :إدارة الأخطاء

المبحث الثالث : نموذج تطبيقي

المبحث الرابع: الأهداف التنظيمية

المبحث الأول: مفهوم الخطأ



1.1.2: مقدمة:

في هذا المبحث سنتناول الخطأ ومفهومه وخصائصه، لكي نستطيع أن نحدد المصطلح ونتفق على مفهومه، ثم نتحدث عن أنواع الأخطاء وتصنيفاتها، لعنا تشكل مفهوم كامل وواضح عن الخطأ وطبيعته، ونكون قد مهدنا للحديث عن إدارة الأخطاء.

2.1.2: مفهوم الخطأ:

ولكي نتعرف على مفهوم الخطأ ينبغي الرجوع إلى اللغة العربية حتى لا تختلط علينا المفاهيم، ونتفق على المفهوم الصحيح الذي نريد، وهنا يقول (العودة، 2005) أن الخطأ هو أمر مخالف لما يجب أن يكون، أو الخطأ ضد الصواب، بمعنى: أن يفعل الإنسان أو يقول ما لا يصلح له أو يقوله أو يفعل، وربما يكون المعيار في ذلك شرعياً، أو اجتماعياً، أو مصلحياً، أو غير ذلك. ويكمل بشواهد من القرآن الكريم فقد ورد في القرآن الكريم التعبير بالخطأ، لما هو ضد الصواب مثل قول الله سبحانه وتعالى: "وَلَا تَقْتُلُوا أَوْلَادَكُمْ خَشْيَةً إِمْلَاقٍ نَحْنُ نَرْزُقُهُمْ وَإِيَّاكُمْ إِنَّ قَتْلَهُمْ كَانَ خِطْئًا كَبِيرًا" [الإسراء:31] فهذا خطأ لأنه جريمة شرعية وفعل شنيع، وضد ما هو صواب، فإن الصواب ليس هو قتل الأولاد ووأدهم، وإنما الحفاظ عليهم، وتكريمهم ورعايتهم، وتربيتهم. وقد يطلق الخطأ على ما هو ضد العمد، تقول: فعلت هذا الأمر خطأ، يعني من غير تقصد، وهذا ورد في موضوع القتل ذاته في القرآن الكريم في قوله: "وَمَا كَانَ لِمُؤْمِنٍ أَنْ يَقْتُلَ مُؤْمِنًا إِلَّا خَطْئًا" [النساء:92]، كأن يكون أراد أن يصيد طيراً فأصاب إنساناً، فقد يسمى خطأ ما هو ضد التعمد؛ لغفلة أو نسيان من غير نية ولا إرادة. ويتحدث عن الخطيئة أنها شيء أشنع من الخطأ، والإنسان ربما أراد الحق فأخطأه، أما الخطيئة فهي كونه أراد الباطل فأصابه. وقد تطلق على الخطأ الكبير الشنيع من كبائر الذنوب، وعظائم الموبقات؛ ولذلك يقول إخوة يوسف: "يَا أَبَانَا اسْتَغْفِرْ لَنَا ذُنُوبَنَا إِنَّا كُنَّا خَاطِئِينَ" [يوسف:97]، ولم يقولوا مخطئين، لأنهم كانوا تعمدوا هذا الفعل، وأدركوا أن فعلتهم فعلة عظيمة، فاجتمع جانباً التعليل: القصد، والشدة، ومن هنا نخرج بأن الخطأ الذي نريده هو الذي ضد الصواب وضد العمد في آن واحد.

أما إذا أردنا تعريف الأخطاء من ناحية إدارية بحثة فإن أخطاء العمل هي الانحرافات غير المقصودة في الخطط والأهداف أو هو إجراء غير صحيح ناتج عن نقص في المعرفة (ريسون، 1990)، وبذلك نكون قد اتفقنا على الخطأ الذي نقصده ونتحدث عنه خلال الدراسة، لأن منهجية التعامل تختلف فالخطأ له طريقة تعامل، والخطيئة أو المخالفة أو الانتهاك له طريقة تعامل خاصة به.

3.1.2: الخطأ من طبيعة البشر:

وأحب هنا أن أبدأ بحديث النبي صلى الله عليه وسلم " كل ابن آدم خطاء"، وأثنى بقوله: " لَوْ أَنَّكُمْ لَا تَخْطُونَ لَأَتَى اللَّهُ بِقَوْمٍ يُخْطُونَ يَغْفِرُ لَهُمْ"، ليكون ذلك أساساً لحديثنا في هذا البند. ولذلك يتميز الإنسان بأنه كائن خطاء وليس بمعصوم، ووضوح هذه الحقيقة واستحضارها يضع الأمور في إطارها الصحيح فلا يفترض المرء المثالية أو العصمة في الأشخاص ثم يحاسبهم بناء عليها أو يحكم عليهم بالفشل إذا كُبر الخطأ أو تكرر، بل يعاملهم معاملة واعية صادرة عن معرفة بطبيعة النفس البشرية المتأثرة بعوارض الجهل والغفلة والنقص والهوى والنسيان. (المنجد، 2007)

إن الميل للخطأ متأصل جداً في السلوك البشري والأنشطة المختلفة، والذي يعتبر علمياً أمر بيولوجي أصلاً، و كل الأدلة المتاحة تشير إلى أن الأخطاء هي أخطاء عشوائية غير مقصودة، وفي الواقع ومن خلال تقنيات التقييم المختلفة يمكن التنبؤ بأخطاء معينة، ولكن لا يمكن تحديد وقت حدوث الخطأ بدقة، ولا حصانة في أحد بذلك، ومن ناحية سلوكية فهو الجانب الآخر للأداء البشري الصحيح (Cuschieri، 2006).

وهذه الحقيقة أيضاً تفيد في منع فقدان التوازن نتيجة المباغطة بحصول الخطأ مما يؤدي إلى رداً فعل غير حميدة، وإدراك هذه الحقيقة فيه كذلك تذكير للقائد أو المدير بأنه إنسان من البشر يمكن أن يقع فيما وقع فيه المخطئ فيعامله من شق الرحمة أكثر مما يعامله من شق القسوة لأن المقصود أصلاً هو الاستصلاح لا العقاب. (المنجد، 2007)، ولذلك ينبغي التعامل مع المرؤوسين من هذه الزاوية التي مهدنا لها، فالعصمة هي لله وحده.

4.1.2 : التفريق بين الخطأ عن جهل أو الخطأ عن علم:

ينبغي قبل التعامل مع المخطئ الانتباه لهذا التفريق، فالجاهل يحتاج إلى تعليم وصاحب الشبهة يحتاج إلى بيان والغافل يحتاج إلى تذكير والمصرّ يحتاج إلى وعظ، فلا يسوغ أن يسوّى بين العالم بالحكم والجاهل به في المعاملة والإنكار، بل إن الشدة على الجاهل كثيراً ما تحمله على

النفور ورفض الانقياد بخلاف ما لو علّمه أولاً بالحكمة واللين لأن الجاهل عند نفسه لا يرى أنه مخطئ وقد يُجانب المخطئ الصواب وهولا يشعر بل وقد يظنّ نفسه مصيباً. (المنجد، 2007)

كما أن الجهل والذي يعني عدم القصد يعتبر طريقة لتمييز الخطأ من الانتهاكات، حيث تعرف الانتهاكات بأنها انحرافات متعمدة في المعايير والأهداف والممارسات والتوصيات (Dyck et.al, 2005) ولذلك وكما ذكر سابقاً يجب الانتباه والتفريق بين الخطأ المقصود والخطأ الغير مقصود حتى نختار المنهجية المناسبة، وأن الدراسة تتحدث عن الخطأ الغير مقصود الناتج عن النسيان أو الغفلة أو نقص المعرفة.

5.1.2: خصائص وأبعاد الخطأ في السلوك البشري:

يتميز الخطأ في السلوك البشري بعدة ميزات منها: (الفسفوس، 2006)

أ- القابلية للتنبؤ:

إن الخطأ هو جزء من السلوك الإنساني والذي يتميز بأنه ليس بظاهرة عفوية ولا يحدث نتيجة للصدفة وإنما يخضع لنظام معين، وإذا استطاع العلم تحديد عناصر ومكونات هذا النظام فإنه يصبح بالإمكان التنبؤ به، ويعتقد معدلي السلوك أن البيئة المتمثلة في الظروف المادية والاجتماعية الماضية والحالية للشخص هي التي تقرر سلوكه، ولذلك نستطيع التنبؤ بسلوك الشخص بناءً على معرفتنا بظروفه البيئية السابقة والحالية، وكلما ازدادت معرفتنا بتلك الظروف وكانت تلك المعرفة بشكل موضوعي أصبحت قدرتنا على التنبؤ بالسلوك أكبر، ولكن هذا لا يعني أننا قادرون على التنبؤ بالسلوك بشكل كامل، فنحن لا نستطيع معرفة كل ما يحيط بالشخص من ظروف بيئية سواء في الماضي أو الحاضر.

ب- القابلية للضبط والتعديل:

إن الضبط في ميدان تعديل الأخطاء عادة ما يشمل تنظيم أو إعادة تنظيم الأحداث البيئية التي تسبق الخطأ أو السلوك الذي يتعلق به أو تحدث بعده، كما أن الضبط الذاتي في مجال تعديل السلوك يعني ضبط الشخص لذاته باستخدام المبادئ والقوانين والطرق والمنهجيات المختلفة، والضبط الذي نريده من تعديل ذلك الخطأ هو الضبط الايجابي وليس الضبط السلبي، لذا أهم

أسلوب يلتزم به العاملون في ميدان تعديل الأخطاء أو السلوك الناجم عنها هو الإكثار من أسلوب التعزيز والإقلال من أسلوب العقاب.

ت- القابلية للقياس:

بما أن السلوك الإنساني معقد لان جزء منه ظاهر وقابل للملاحظة والقياس والجزء الآخر غير ظاهر ولا يمكن قياسه بشكل مباشر، لذلك فان العلماء لم يتفقوا على نظرية واحدة لتفسير السلوك الإنساني، وعلى الرغم من ذلك فان العلم لا يكون علمياً دون تحليل وقياس الظواهر المراد دراستها، وعليه فقد طور علماء النفس أساليب مباشرة لقياس السلوك كالملاحظة وقوائم التقدير والشطب وأساليب غير مباشرة كاختبارات الذكاء واختبارات الشخصية، وإذا تعذر قياس السلوك بشكل مباشر فمن الممكن قياسه بالاستدلال عليه من مظاهره المختلفة، ولعل هذا الكلام ينطبق على الخطأ كمثال على السلوك البشري.

وفي التعامل مع الأخطاء لا بد من أخذ الأبعاد التالية في الاعتبار لأنها أبعاد مؤثرة في فهم الخطأ ودلالاته، وهذه الأبعاد هي: (الفسفوس، 2006)

1. **البعد البشري:** إن الخطأ سلوك بشري صادر عن قوة عاقلة ناشطة وفاعلة في معظم الأحيان وهو صادر عن جهاز عصبي، مع مراعاة أننا ومع تطور التكنولوجيا نتعامل مع أجهزة مختلفة يمكن أن يصدر عنها أخطاء.
2. **البعد المكاني:** إن الخطأ يحدث في مكان معين، وهذا له اعتباره وتأثيره.
3. **البعد الزمني:** حيث أن الخطأ يحدث في وقت معين قد يكون صباحاً، أو يستغرق وقتاً طويلاً أو ثواني معدودة.
4. **البعد الأخلاقي:** أن يعتمد المدراء القيم الأخلاقية في تعديل الخطأ، ولا يلجأ إلى استخدام العقاب النفسي أو الجسدي أو الجرح أو الإيذاء الذي يتعامل معه.
5. **البعد الاجتماعي:** إن السلوك يتأثر بالقيم الاجتماعية والعادات والتقاليد المعمول بها في المجتمع، وهو الذي يحكم على السلوك على أنه مناسب أو غير مناسب، شاذ أو غير شاذ، فالسلوكيات قد تكون مقبولة في مجتمع ومرفوضة في مجتمع آخر.

6.1.2: تصنيف الأخطاء:

يمكن تصنيف الأخطاء إلى عدة أصناف مختلفة كالآتي: (الصوص، 2010)

1. أخطاء الإنسان: يعزى هذا النوع من الأخطاء الى إهمال الإنسان.
2. أخطاء العملية الإنتاجية: نتيجة خطأ في التصميم.
3. الأخطاء غير المنتظمة: وهي التي تظهر للحظة فقط، وتختفي ويصعب تتبعها.
4. الأخطاء اللطيفة أو المرنة: عندما ينتج عن أداء العملية مخرجات غير جيدة، ويتم تصويب العملية، بحيث تولد مخرجات جيدة.
5. الأخطاء القاسية أو غير المرنة: عندما ينتج عن أداء العملية مخرجات غير جيدة، ويصعب تغيير العملية لتحسين المخرجات.
6. الخطأ النشط: هو الخطأ الذي يولد نتائج فورية.
7. الأخطاء المخفية أو غير المرئية: وهي الأخطاء التي لا تظهر نتائجها في الحال، وتبقى غير فعالة ولا تظهر إلا عندما تسمح الظروف لظهورها. ويصعب توقع هذه الأخطاء أو منعها.

7.1.2: أمثلة على الأخطاء البشرية:

يتسبب الخطأ البشري في حدوث معظم العيوب في المنتجات والخدمات المختلفة، ومن الأمثلة على الأخطاء البشرية ما يلي: (الصوص، 2010)

- أخطاء ناجمة عن الزلل: يتولد هذا النوع من الأخطاء عن السلوك التلقائي للعامل، حين يقصد القيام بعمل معين، فيقوم بعمل آخر مغاير لما كان ينوي أداءه.
- أخطاء الوصف: تتجم عن الإرباك أو عدم التمييز بين أوضاع متشابهة، أو قطع متشابهة، مثال على ذلك وجود صف من المفاتيح الكهربائية المتشابهة، فعند قيام العامل بإغلاق أو تشغيل أحد المفاتيح، تتوقف أو تعمل الماكينة غير المقصودة.
- أخطاء بسبب النسيان: النسيان أو التجاوز عن بعض الخطوات، بعد بدء العمل بتتابع صحيح ينسى العامل في لحظة ماذا كان يعمل، مثال على ذلك ذهاب العامل إلى

المخزن لإحضار إحدى القطع أو الأدوات، وأثناء وجوده هناك ينسى لماذا أتى الى المخزن، وماذا يريد.

- أخطاء في المعلومات المدخلة: وتشمل الأخطاء الناشئة عن الإدخال الخاطئ للمعلومات.
- أخطاء بسبب تجميع القطعة الخاطئة في المنتج، أو تركيب أجزاء في غير مكانها الصحيح.
- أخطاء في عملية ضبط الآلة أو القياس.
- أخطاء ناجمة عن أداء عمل متكرر، بدلا من أداء العمل المقصود: يحدث ذلك بسبب سيطرة العمل الذي يؤديه العامل بشكل متكرر على العمل الذي ينوي تنفيذه يحدث هذا الخطأ عند أداء الفرد عملا بشكل متكرر، ثم يحتاج إلى القيام بعمل آخر، وبدلا من ذلك يقوم بصورة تلقائية بأداء العمل الذي تعود على تنفيذه، وليس العمل الذي يقصده، وذلك بسبب سيطرة عملية أداء العمل المتكرر على ذهن أو وجدان العامل.
- خطأ ناتج عن شرود الذهن: وهو الخطأ الذي يحدث بدون أن يعرف العامل كيف حدث ذلك.
- أخطاء في صيانة وإصلاح المعدات: مثل التوصيلات غير الصحيحة للمعدات والآلات أو استبدال القطع التالفة بالقطع غير الصحيحة.
- خطأ في تحضير مستلزمات أداء العملية الإنتاجية، مثل الأدوات الشفرات الزنبركات.
- خطأ ناجم عن عدم الفهم: عندما يأتي العامل باستنتاج خاطئ، لأن العمل الذي يقوم به العامل ليس مألوفاً لديه.
- الأخطاء المخفية أو غير المرئية: وهي الأخطاء التي لا تظهر نتائجها في الحال، وتبقى غير فعالة ولا تظهر إلا عندما تسمح الظروف لظهورها، ويصعب توقع هذه الأخطاء أو منعها
- إجراء العملية بشكل غير صحيح: وتتجم عن قلة الخبرة والبراعة لدى العامل.
- أخطاء في التشخيص بسبب الالتباس.
- أخطاء بسبب عدم توفر معايير العمل.
- أخطاء ناجمة عن التأخر أو البطء في الأداء.

- الأخطاء الإرادية: تجاهل العامل للتعليمات وقواعد وإجراءات العمل
- الأخطاء المقصودة: يقوم بها العامل متعمدا ويقصد بها التخريب، وتصنف كعمل إجرامي.

المبحث الثاني: إدارة الأخطاء



1.2.2: مقدمة:

هذا المبحث يقدم فكرة عن نشأة نظرية إدارة الخطأ، ومفهومها، ثم يتطرق إلى مفهوم إدارة الخطأ من الناحية الإدارية، وأهميته العملية في المنظمات المختلفة، والمزايا التي تحققها المنظمات عبر تطبيقها لمنهجية إدارة الأخطاء مع التفريق بين مفهومي منع الأخطاء وإدارة الأخطاء لأن بينهما تباين كبير في منهجية العمل وحتى في النتائج المترتبة عليه وببحث هذه المواضيع نكون قد مهدنا لمحددات نموذج الدراسة لكي نتحدث في جزئياته التفصيلية بعد ذلك.

2.2.2: نشأة نظرية إدارة الخطأ:

هي نظرية واسعة تشمل التحيزات الإدراكية والمعرفية، تم إنشاؤها من قبل "David Buss" و "Martie Haselton"، أولى هذه الدراسات كانت في عام 2000م، يفترض فيها الباحثان أن التحيز المعرفي يعود إلى تحيزات واستدلالات بقيت مع التطور التاريخي، لأنها على الأقل لها فوائد إنتاجية بسيطة، فرضية النظرية بنيت لتقود عملية تخفيض أو إدارة تكلفة الأخطاء، وطبقا للنظرية عندما يكون هناك اختلاف في تكلفة الأخطاء التي تحصل في ظروف غير مؤكدة، الاختيار يكون لصالح (التحيز التكيفي)، هذه التحيزات تؤكد أن الأقل تكلفة في البقاء أو الانتاجية سوف يتم الالتزام به، وبالرغم من أن أفكارا مشابهة تم طرحها منذ بداية نظرية علم النفس التطوري إلا أن النظرية في حد ذاتها في المراحل الأولية من النضوج، والمؤلفين في الوقت الحالي يقومون باختبار وتهذيب لهذه النظرية.

تؤكد نظرية إدارة الخطأ أن الاستنتاجات العقلية ستكون متحيزة لإنتاج أكثر من نوع من الخطأ الاستدلالي وذلك أكثر من غيره من الأنواع الأخرى، وعلى سبيل المثال فإن نظرية إدارة الخطأ تزودنا بشرح واضح لاكتشاف أن الرجال يشعرون بميول النساء جنسيا لهم فقط لأنهن يبتسمن لهم أو يقتربن منهم، حيث أن النظرية تقسم الأخطاء إلى خطأ إيجابي وخطأ سلبي. (Haselton, Buss, 2000)، ويمكن تلخيص النظرية بأن الأخطاء لها تفسيرات عديدة تختلف باختلاف الشخص ونظرته للخطأ، وممكن أن ينتج عنها مفاسد أو منافع فيما يسمى بالخطأ الإيجابي أو الخطأ السلبي.

3.2.2: الأسلوب الياباني بوكا يوكي:

بوكا يوكي مصطلح ياباني يعني "إثبات أو منع الأخطاء غير المقصودة الناتجة عن إهمال الإنسان Mistake-proofing"، ويشمل هذا المصطلح آلية في عملية التصنيع، التي تساعد العامل على تجنب حدوث الأخطاء في كل مراحل العملية الإنتاجية، ويكمن الهدف من بوكا يوكي إلى القضاء على العيوب في المنتجات، من خلال التصميم الجيد للعملية، أو وضع التقنيات التي تساعد على منع حدوث الأخطاء، أو اكتشافها عند حدوثها ولفت انتباه العامل لها، ليقوم بتحديد هذه الأخطاء ثم البحث عن أسبابها، والقيام بتصحيحها، قبل أن تصبح عيباً في المنتج، وعدم انتقالها إلى مرحلة أخرى في الإنتاج، بحيث لا تصل هذه العيوب إلى المستهلك، وتكمن الفكرة الجوهرية لمصطلح "Poke-Yoke" في تخطيط وتصميم العملية الإنتاجية بشكل جيد، وتصميم الأدوات والمعدات الصناعية بشكل مناسب، بحيث يصبح حدوث الأخطاء مستحيلاً، أو على الأقل يسهل اكتشافها في البداية، ومن ثم العمل على تصحيحها في الحال، قبل أن تتحول إلى عيوب، وبذلك يتم التخلص من العيوب في المنتج، والسيطرة على الجودة. (الصوص، 2010)

يستخدم مفهوم بوكا يوكي في المنتج، والعمليات الإنتاجية لإلغاء الأخطاء البشرية، أو تقليلها مثال ذلك، في بعض السيارات الجديدة لا يبدأ محرك السيارة بالعمل إلا إذا كانت فرامل اليد غير مشدودة، وهناك ضغط على بدال الفرامل المعتادة، وكانت ذراع النقل التلقائي في وضع الركن p، ويلغي هذا التآكل غير اللازم في فرامل اليد إذا تركت مشدودة أثناء القيادة، وخطر حركة السيارة إذا بدأ المحرك الحركة. (كيлада، 2004: 507)

وتم ابتكار هذا النموذج من قبل المهندس الياباني "Shigeo Shingo" عام 1961م، وهو مهندس صناعي كان يعمل لدى شركة تويوتا للسيارات، وتم تطبيقه في هذه الشركة كجزء من نظام تويوتا الإنتاجي "TPS"، وتتكون بوكا يوكي من كلمتين يابانيتين: "yokeru" وتعني "لتجنب To avoid"، و"بوكا" وتعني "الأخطاء المهملة errors Inadvertent"، وأصبح المصطلح بمجمله يعني "منع الأخطاء المهملة"، والمصطلح الانكليزي المماثل والمستخدم من قبل شينغو هو تجنب الخطأ "Error avoidance"، كما يشتهر مصطلح "mistake proofing" أي إدراك أو إثبات الأخطاء، وكان المصطلح السابق باكا يوكي Baka-Yoke،

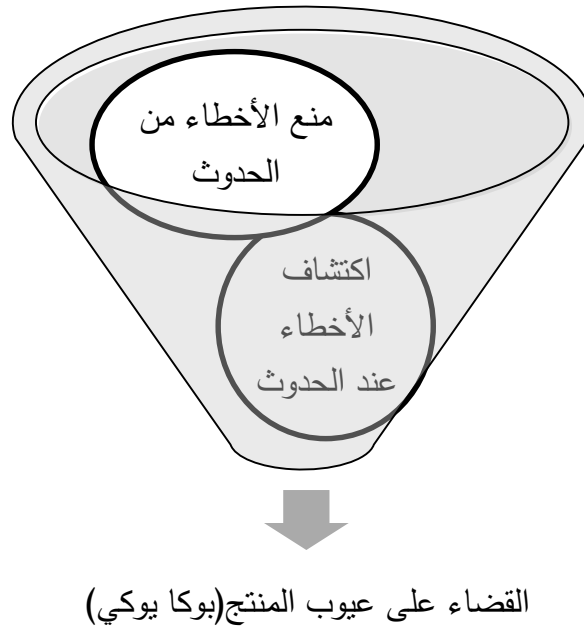
والذي يعني "إثبات الغباء fool-proofing"، وفي عام 1963 قامت عاملة في شركة "Arakawa Auto Body Company" التابعة لشركة تويوتا برفض استخدام طريقة باكا يوكي في مكان عملها، بسبب المعنى اللإنساني والعدائي الذي يرمز إليه، وهو وصف العامل بالغباء، وعلى إثر ذلك قام "شينغو" بتغيير هذا المصطلح إلى "Poka-yoke" أو بوكا يوكي والذي أصبح يعني "إثبات أو منع الخطأ"، ويعتقد Shingo أن عيوب المنتجات ما هي إلا أخطاء للبشر، يمكن تفاديها إذا تخلصنا من أسبابها، حيث يقول: "تعود أسباب العيوب إلى أخطاء العامل غير المقصودة، وبسبب إهمال هذه الأخطاء، فإنها تتحول إلى عيوب عندما تصل إلى المستهلك، لذلك يجب العمل على منع هذه الأخطاء أو إدراكها عند وقوعها، وتصحيحها من البداية قدر الإمكان، وبذلك يمكن التخلص من العيوب في المنتج، وتحقيق رضا العملاء، ويتم الوصول لهذا الهدف باستخدام أدوات كثيرة بدءاً بالتصميم المتقن ومروراً بالتشغيل الجيد". (الصوص، 2010)

ومن الأمثلة على بوكا يوكي زيارة كيлада لأحد المطاعم حيث يقول: "في إحدى المرات ذهبت إلى مقهى لتناول القهوة وسندويتش، وبمجرد أن لمست أصابعي القمة المعدنية للكابينة القريبة من مكان تحصيل النقود احترقت يدي، لقد كانت الكابينة ساخنة للاحتفاظ بالسندويتشات دافئة وعند ذلك لاحظت إعلاناً تحذيرياً بعدم لمس قمة الكابينة، يمكن أن يحتوي تطبيق بوكا يوكي على وضع غطاء خشب أو أي مادة عازلة على القمة الساخنة، وبالتالي لن يحرق أي فرد". (كيлада، 2004: 507)

ونظراً لأن نظام تقليل الفاقد (التصنيع المرن Lean production) يحاول القضاء على المشاكل من جذورها، فإن سياسة منع الخطأ هي أحد عناصر هذه الثقافة، وهذه الثقافة تختلف تماماً عن ثقافة اتهام العاملين بالتقصير والإهمال، وثقافة إصلاح الخطأ عند وقوعه، وهذه الثقافة تعترف بأن الخطأ البشري وارد الحدوث - فالإنسان من طبيعته أن ينسى وأن يخطئ- وكذلك فإن خطأ المعدات وارد الحدوث، لذلك يجب علينا تصميم الأدوات والآلات وأنظمة العمل، بحيث تساعد على منع حدوث الخطأ أو تحذر منه قبل وقوعه، سواءً أكان هذا الخطأ بسبب الإنسان أو الآلة، فمن طبيعة الإنسان النسيان والانشغال وعدم الانتباه أو عدم الفهم، أو الفهم الخاطئ للأمر. (الصوص، 2010).

وتكمن المبادئ الرئيسية لبوكا يوكي في الآتي: (وزارة الاقتصاد الوطني، 2005)

1. منع الاخطاء من الحدوث: حيث يقوم على هندسة العملية التصنيعية بحيث يصبح من الصعب جدا حدوث أخطاء.
2. اكتشاف الاخطاء عند الحدوث: حيث يعطي اشارة للمستخدم عندما يحدث أي خطأ، بحيث ان العامل يقوم بتصحيح الخطأ في الحال.



شكل رقم (1-2) رسم توضيحي للمبادئ الرئيسية لبوكا يوكي (وزارة الاقتصاد الوطني، 2005
بتصرف من الباحث)

ويعتقد "Shingo" أن الأخطاء هي جزء من طبيعة النفس البشرية، بينما العيوب ليست كذلك، وتظهر العيوب نتيجة الأخطاء غير المكتشفة، أو بسبب إهمال أخطاء العاملين، والهدف الرئيسي من بوكا يوكي هو تحقيق صفر في العيوب، وهو إحدى مكونات نظام شينغو للرقابة على الجودة، والتخلص من المنتجات المعيبة، وتستخدم تقنية Poka-yoke لمنع الأسباب الي ينتج عنها عيوب في المنتج، أو فحص المنتج بطريقة غير مكلفة للتأكد من خلوه من العيوب،

أما أدواته فهي أيّة تقنيات تستخدم لمنع حدوث أو وقوع الأخطاء، أو جعلها جلية واضحة، بحيث يمكن إدراكها بسرعة وقت حدوثها، ومنع استفحالها، فالأخطاء لن تتحول إلى عيوب إذا اكتشفت لحظة وقوعها، وتم تصحيحها ومعالجتها في الحال، يقول المهندس Shingo " تظهر العيوب لأن الأخطاء قد وقعت، والعلاقة بين الأخطاء والعيوب، هي علاقة السبب والنتيجة، والأخطاء لن تتحول إلى عيوب، إذا كان هناك تغذية عكسية، وتم اتخاذ الإجراء اللازم في مرحلة حدوث الخطأ، وتمت المعالجة بالشكل السليم ". (الصوص، 2010)

4.2.2: التعقيب على الأسلوب الياباني بوكا يوكي:

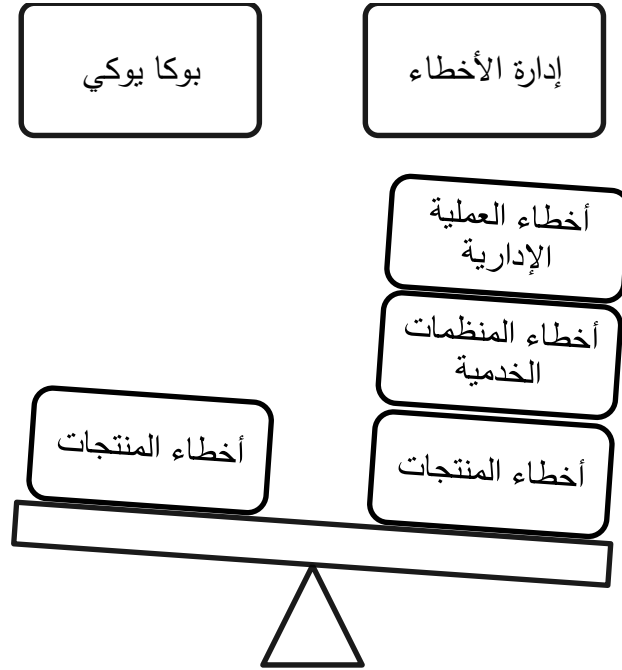
بالنظر إلى أسلوب بوكا يوكي نجد أنه يهتم بالناحية الصناعية بالتحديد، وهو جزء من مفهومنا لإدارة الخطأ الذي هو أعم وأشمل حيث يتناول الخطأ البشري السلوكي والصناعي، الذي يستخدم في العمل المنظمي بكافة أشكاله وأنواعه، ولكنه خطوة مهمة لتشكيل الفهم الصحيح لعملية إدارة الأخطاء، واستغلال مفاهيمه وآلياته وأساليبه المختلفة في المهام الإدارية المختلفة قدر الإمكان، بما يتناسب مع طبيعة هذه المهام.

وما يجب أن نعلمه أن الأخطاء المسببة للخسارة والتأثيرات السلبية، ليست دائما تكون مادية ولكنها ربما تكون معنوية وسلوكية، وليست دائما من الإنسان أو الماكنة باتجاه المنتج، ولكنها أحيانا تكون من الإنسان باتجاه الإنسان أو الحيوان أو البيئة إلى كل ما يحيط الإنسان من مؤثرات، وبالإمكان أن تكون متبادلة من كل ما يحيط الإنسان باتجاه الإنسان.

ويتضح من خلال قصة ظهور هذه الفكرة، أنها جاءت حلا لخسائر الشركة المالية، وفقدانها لجزء من حصتها السوقية بسبب أخطاء العاملين فيها، وهذا جزء من العواقب السلبية التي تعالجها إدارة الأخطاء، كما أنها كانت تتعامل مع العامل بالغباء في البداية لكن سرعان ما تم تغيير هذه المنهجية، إلى منهجية أن الخطأ طبيعة في الإنسان، وهذا يشابه منهجية إدارة الأخطاء في التعامل مع كون الخطأ من طبيعة الإنسان.

ومن خلال ذلك نستنتج أن إدارة الأخطاء أعم وأشمل، وتتعامل مع البيئة التنظيمية بكل مكوناتها المختلفة، وتتعامل مع البشر بطبيعتهم التي خلقهم الله عز وجل عليها، بما فيها من نواقص

وشواهد لعدم الكمال، فلذلك نحن نتحدث عن نظام يمكن تطبيقه على جميع البيئات المختلفة، وهذا ما سيتضح خلال الدراسة.



شكل (2-2) رسم توضيحي للمقارنة بين إدارة الأخطاء ونظام بوكا يوكي (من إعداد الباحث)

5.2.2: عواقب الخطأ السلبية:

وهنا نود أن نسلط الضوء على عواقب الأخطاء والتي تنقسم إلى سلبية وإيجابية، وهنا آثرنا البدء بالسلبية لأنها أول ما يتبادر إلى ذهن معظم الناس، وهي كالآتي:

- ضياع الوقت.
- فشل المنتج.
- ضياع المال.
- تأثيرات نفسية على العاملين.
- تأثيرات اجتماعية على المحيط.
- كثرة الحوادث والاشكاليات.
- خسارة الحصة السوقية.

وبالرغم من هذه العواقب فإننا نتحدث عن تأثير محدود لها لأننا في النهاية نتحدث عن الأخطاء والتي هي في مجملها صغيرة، ولكن تكمن المشكلة في حالة عدم تدارك الخطأ فهذا يعني أن ضرره سيكبر ويتسع، وربما وصولاً إلى كارثة.

6.2.2: عواقب الخطأ الإيجابية:

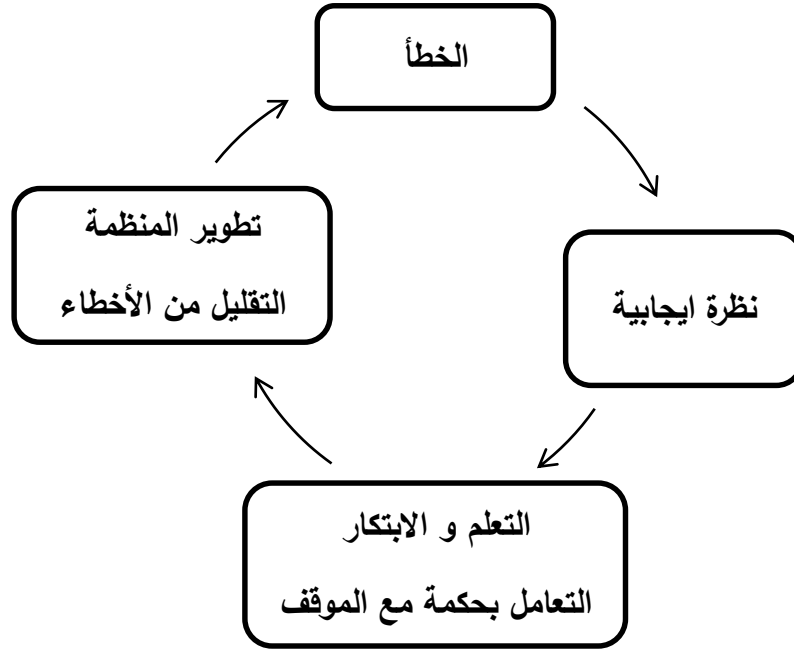
بعد التعرف على العواقب السلبية، فإننا سنعرض هنا أهم العواقب الإيجابية والتي لا ينتبه لها بعض المهتمين، والتي هي محط دراستنا حيث أن نواة مفهوم إدارة الأخطاء قد بنى على فكرة الاستفادة من هذه العواقب الإيجابية، والتي غالباً ما تظهر على المدى البعيد، وهي كالاتي: (Dyck et.al, 2005)

- التعلم من الأخطاء وأخذ الدروس والعبر.
- الدافعية للابتكار والتجديد.
- تفادي أخطاء أكبر ممكن أن تقع.

7.2.2: النظرة للخطأ من زاوية العواقب الإيجابية:

بعد أن اتضحت الصورة لدينا حول الأخطاء وعواقبها، كان لا بد لنا أن ننظر إلى الخطأ من زاوية العواقب الإيجابية، وبذلك نكون قد قللنا الأخطاء فعلياً وهذا هو الذي يريده أصحاب اتجاه العواقب السلبية وهي منهجية منع الأخطاء، بالإضافة إلى أننا تعلمنا من الأخطاء، وابتكرنا، وطورنا منظماتنا، ولعل من الأمثلة على ذلك خطأ كولمبوس حيث أنه أراد أن يصل الهند من أقرب طريق، فاتجه غرباً وكانت الطريق طويلة وليست قصيرة، فوقع في خطأ وهو أنه ضل طريقه وأصبحت طويلة وهذه نتيجة سلبية للخطأ، أما العاقبة الإيجابية فهي اكتشافه لأمرئيا، وكان انجازاً كبيراً تحقق بسبب خطأ كولمبوس. (Dyck et.al, 2005)

والشكل الآتي يوضح دورة منهجية إدارة الخطأ (النظرة من الزاوية الإيجابية)



شكل رقم (2-3) رسم توضيحي لدورة منهجية إدارة الخطأ. (Dyck et.al, 2005)

8.2.2: تطور مفهوم الإدارة بالخطأ:

الناس قد يقعون في الأخطاء عن طريق اختيار أهداف خاطئة، وغالبا ما تكون في المراحل الأولى وكذلك العليا للعمل، ويعزز ذلك حينما أراد كولمبوس الإبحار جهة الغرب، وكان هذا خطأ من منظور عالي لأن الهدف كان إيجاد أقصر طريق للهند، وكذلك الأخطاء من الممكن أن تكون بسبب التباين في فعالية العمل بالرغم من أننا في النهاية وصلنا إلى الهدف، ومع أن معظم الناس تأخذ مستوى الكفاءة بعين الاعتبار وكذلك الشركات، وبالتالي تصبح الطرق الغير فعالة هي انحراف عن هذا المعيار، ومن هذا المنظور أيضا فإن الإجراءات الغير فعالة تعتبر خاطئة، ومما يعزز ذلك أن المدراء يعتبرون عدم الكفاءة في تقاريرهم كمثال على الأخطاء، وهذه الأخطاء تؤدي عادة إلى شعور بالنفور لأن المدراء يعتقدون أن الأداء يجب أن يكون أفضل آخذين بعين الاعتبار طبيعة هذا الانحراف الغير متعمد. (Dyck et.al, 2005)، كما أن الأخطاء يمكن أن تمثل رد فعل سلبي على حدث معين، مثل شخص لم يستطع تحقيق هدفه،

فهذا يعني أنه وقع في خطأ، فمنهجية إدارة الخطأ تعني مساعدته بتقديم معلومات قيمة حول كيفية تغيير مسار العمل لتحقيق الهدف في نهاية المطاف.

إن الفهم العلمي للآثار السلبية للأخطاء قد نما بشكل أفضل من فهم الآثار الإيجابية المحتملة من الأخطاء، ومنها الكثير من البحوث المختلفة والأفكار الشعبية، حيث تم التصور أن الأخطاء تشكل الأحداث السلبية في المقام الأول، ولذلك هذا الخط من البحوث دعم مفهوم الوقاية من الخطأ عن طريق محاولة منع الإجراءات الخاطئة كلما أمكن ذلك. (Dyck et.al, 2005).

وهنا لو سألنا أي من الناس هل تستطيع أن تتعلم من خطأك لأجاب بنعم، وبالرغم من ذلك وحتى مع وجود تأثيرات ايجابية محتملة للأخطاء مثل التعلم و الابتكار والمرونة ومع ذلك فهي أقل وضوحاً لأنها طويلة الأجل (Dyck et.al, 2005)، وهناك طريقة واحدة لاحتواء النتائج السلبية للأخطاء وتعزيز النتائج الإيجابية وذلك باستخدام إدارة الأخطاء، هذا التوجه يفترض أن الأخطاء البشرية لا يمكن منعها بالكلية، ومن ثم فمن الضروري أن نسأل السؤال التالي: ماذا يجب علينا أن نفعل بعد حدوث الخطأ (Frese, 1995)، لذلك وكما يعتقد الكثيرون أن إدارة الأخطاء مماثلة في منطلقها لتصوير إدارة الضغط، حيث أن توجه إدارة الضغط لا يهدف إلى تغيير الضغوطات، بل يركز على كيفية تغيير استجابة الأفراد لهذه الضغوطات لتقليل التأثيرات السلبية الناتجة.

وفي منهجية التعامل مع هذه الأخطاء غالباً ما تعتمد المنظمات على منع الخطأ فقط، لذلك فإن التركيز الحصري على منع الخطأ له نتائج محدودة لأن منع الخطأ بالكلية أمر مستحيل، ولذلك فإن التعامل بنهج منع الأخطاء فقط هي طريقة تخالف حقيقة وجود الأخطاء، ومن ناحية أخرى نحن عادة لا نستطيع التنبؤ بمكان ووقت حدوث الخطأ بدقة، وإن التعامل مع الأخطاء بهذه المنهجية فقط قد يؤدي إلى عواقب سلبية كالتقليل من فرص التعلم من الأخطاء وكذلك من إمكانية الاستفادة من العواقب الإيجابية المحتملة على المدى الطويل. (Dyck et.al, 2005)

9.2.2: مفهوم إدارة الخطأ:

إن منهجية إدارة الأخطاء تميز بين الأخطاء وبين عواقبها وتركز على تقليل تأثيرات الخطأ السلبية وزيادة الآثار الإيجابية المحتملة للخطأ، في حين أن منهجية منع الخطأ تهدف إلى تجنب الآثار السلبية بواسطة تجنب الخطأ بالمجمل، كما أن إدارة الأخطاء هي توجه لا يحاول التخلص من الأخطاء تماماً، بل يحاول التعامل مع الأخطاء وآثارها بعد وقوع الخطأ (Dyck.et.al,2005)، بالإضافة إلى أن إدارة الأخطاء تضمن أن الأخطاء تحدد ويبلغ عنها بسرعة، والآثار السلبية لها تعالج بسرعة وبفعالية ويتم التعلم من الخطأ. (Frese, 1991, 1995)

ومن الأمثلة على استخدام منهجية إدارة الخطأ استخدام وظيفة التراجع في البرمجيات (مايكروسفت وورد)، وفي الماديات في عزل البيضة المستخدم في محطات الطاقة النووية، وفي سلوك الأفراد عبر الفحص في قمرة قيادة الطائرة الذي يؤدي إلى محاصرة الخطأ واصطياده قبل ظهور نتائجه السلبية، ورغم أننا في هذه الدراسة نركز على إدارة الخطأ، إلا أنني أعتقد أن المنظمات يجب أن تستخدم كلا النهجين نهج منع الخطأ ونهج إدارة الأخطاء، وعلى المدى الطويل فإن المنظمات التي تتبع نهجاً فعالاً مع الأخطاء قد تكون أكثر ربحية لأنها تتعلم من أخطائها، ولأن المنظمات الأكثر عرضة للتجربة تكون أكثر عرضة للابتكار، وللأسف إن كثيراً من الأدلة تدل على أن استخدام النظرة الإيجابية للأخطاء لا تزال مجرد حديث وتحتاج إلى مزيد من التطبيقات للتأكد من مدى صحتها. (Dyck et.al, 2005)

نخلص مما سبق أن إدارة الأخطاء هي عبارة عن منهجية تتعامل مع الأخطاء بطريقة تقلل من الآثار السلبية الناتجة عنها، والاستفادة من الآثار الإيجابية لها والتي تتضمن اكتشاف الخطأ قبل وقوعه ومعالجته بسرعة والتعلم منه، وهنا لا بد من وجود نموذج واضح لدى أي منظمة للتعامل مع الأخطاء بناء على المنهجية السابقة والتي تسمى بإدارة الأخطاء حتى تستطيع أن تستفيد من ميزاتها، لذلك في هذه الدراسة سنقوم بتطبيق نموذج لإدارة الأخطاء، وسيتم توضيح بنوده في المبحث الثالث من هذا الفصل.

ومن ذلك يخلص الباحث إلى تعريف إدارة الأخطاء على أنها "عملية تهتم بالأخطاء غير المقصودة، بهدف التعلم منها وتجنب تكرارها، وصولاً إلى التنبؤ بالخطأ وتقليل إمكانية حدوثه"،

وهذه العملية عبارة عن عملية إدارية متكاملة من التخطيط والتنفيذ والرقابة والتغذية الراجعة، أما الأخطاء غير المقصودة فنتج غالباً عن نقص الخبرة أو عدم المعرفة أو الخواص النفسية للإنسان كالغفلة أو الإرهاق أو الظروف الاجتماعية المحيطة أو النقص في المعدات.

10.2.2: الفرق بين إدارة الخطأ والتعلم من الخطأ:

المنظرون التنظيميون يفرقون بين منهجي التعلم والسيطرة لأن لهذين النهجين أهمية لنجاح المنظمة على المدى البعيد، وإن الهدف المنظمي في تجنب الآثار السلبية للأخطاء يرتبط من الناحية المفاهيمية بالتحكم والسيطرة في حين أن منع الخطأ فقط لا يسمح بالضرورة بالتعلم منه، وإن من بعض استراتيجيات التعلم هو التجريب والذي يعني الصراع المباشر مع الأخطاء للوقاية منها بهدف السيطرة، كما أن نهج إدارة الخطأ ارتبط من الناحية المفاهيمية أيضاً مع هدف أعم من التعلم، يظهر ذلك من خلال التدريب على إدارة الخطأ حيث تحدثت عنه أكثر من دراسة والذي أثبت أن الأخطاء يمكن أن تسهم في التعلم. (Dyck et.al, 2005)

وهنا ينبغي أن نؤكد على أن التعلم يأخذ دوره حينما يكون الأشخاص متشجعون للتعلم من أخطائهم، وعندما يفكرون بشكل منهجي في التعامل مع الأخطاء (مثل التخطيط، والرقابة، والتقييم) عندها سيقبل التأثير السلبي للأخطاء. (Keith & Frese, 2005) وقد يميل البعض إلى تقديم أخطاء افتراضية بهدف التعلم ومع ذلك فإن هذه الاستراتيجية لديها عيوب ناتجة عن التصنع وعدم الصلاحية وعدم وجود عواقب حقيقية من الأخطاء الافتراضية.

قد تكون المنظمات قادرة على العمل في وقت واحد بهدف السيطرة والتعلم ولذلك فإن إدارة الأخطاء هي مناسبة تماماً لدعم مثل هذا النهج، وهنا فإن إدارة الأخطاء تمتلك تحديد سريع للخطأ ومعالجة له وهذه تحقق السيطرة، وفيما يتعلق بالتعلم من الأخطاء فإن إدارة الأخطاء تستخدم الأخطاء باعتبارها فرصة للتعلم وتشجيع الاستكشاف والتجريب. (Dyck et.al, 2005)

نستنتج من ذلك أن التعلم من الخطأ هو جزء من إدارة الخطأ، والتي تحقق لنا السيطرة، والتي تتضمن عمليات كثيرة منها اكتشاف الخطأ قبل وقوعه أو التنبؤ به، وابتكار طرق فعالة

لعلاجه، حيث أن التعلم هو جزء من عملية العلاج، وهذه ترسم لنا صورة شمولية لإدارة الأخطاء مقارنة بالتعلم من الخطأ.

11.2.2: إدارة الأخطاء والاتجاهات الحديثة للإدارة:

تشهد ساحة البحث العلمي تطورات مفاهيمية للإدارة، واتجاهات حديثة كالرشاقة التنظيمية، والإدارة بالأهداف، وغيرها من الطرق والنماذج والاتجاهات في كل المجالات الإدارية، التي أثبتت نجاحا في نقل الساحة الإدارية العملية نقلة نوعية، واليابان شاهد على هذا التطور الكبير الذي صاحب تنوع وتطور في الاتجاهات الإدارية الحديثة، ونحن هنا لسنا في معرض الحديث عن الاتجاهات الإدارية الحديثة، ولكن ما ينبغي أن نؤكد عليه هو أن إدارة الأخطاء هو جزء مكمل ومهم من هذه الاتجاهات الحديثة، وتطور للمفاهيم الإدارية التي ينبغي العمل بها، للارتقاء بالعمل الإداري.

12.2.2: إدارة الأخطاء من منظور الشريعة الإسلامية:

يقول المستشرق مايكل هارت مؤلف كتاب (الخالدون: المائة الأوائل): "لو كان محمدا موجودا لحل مشاكل العالم المعقدة، وهو يرتشف فنجان الصباح"، ولا زالت الشهادات تتوالى على عظمة النظام الإداري الإسلامي، والذي يمثله النبي صلى الله عليه وسلم كحالة عملية، ولا زالت الدراسات التي تقترح النظام المالي الإسلامي حلا بديلا عن النظام المالي الرأسمالي وغيره من الأنظمة مطروحا على الطاولة أمام غير المسلمين، هذا دفعني إلى أن أبحث عن أساس لإدارة الأخطاء في الشريعة.

واستحضرت هنا حديث النبي صلى الله عليه وسلم: "لا يلدغ المؤمن من جحر واحد مرتين"، ومعناه إجمالا التحذير من التغفل وتكرار الخطأ، والحث على التيقظ واستعمال الفطنة، وطبقه النبي صلى الله عليه وسلم خلال إدارته لشؤون الدولة، إن هذا الأساس الذي وضعه النبي يمكن اعتباره أساسا ومنطلقا لإدارة الأخطاء.

المبحث الثالث: نموذج تطبيقي لإدارة الأخطاء



1.3.2: مقدمة:

ظهرت نماذج عديدة لإدارة الأخطاء، تختلف بنيتها باختلاف التطبيق، ولكنها في النهاية تتشابه في مجمل المحددات، فهناك نماذج في نظم الاتصالات المعتمدة على التكنولوجيا، وهناك نماذج تتعامل مع قيادة الطائرات، لذلك في هذا المبحث سنتحدث عن محددات نموذج، يستخدم متغيرات دراسة صدرت في عام 2005، بعنوان " ثقافة إدارة الخطأ المنظمي وتأثيرها على الأداء " للباحثين " Michael Frese, Markus Baer, Sabine Sonnentag ، Cathy Dyck " مع بعض التعديلات عليها من طرف الباحث، وهذه المحددات هي كالآتي:

1. الاتصال حول الأخطاء أفقياً ورأسياً في الهرم التنظيمي وتبادل المعرفة به.
2. المساعدة في المواقف الخاطئة
3. اكتشاف الخطأ بسرعة والسيطرة عليه.
4. تحليل الأخطاء بشكل علمي سليم
5. التنسيق لمعالجة الأخطاء.
6. معالجة آثار الأخطاء
7. التخطيط للوقاية من الأخطاء
8. التدريب على الأخطاء المتوقعة

حيث سنتناول كل متغير بالدراسة على حدة للتعرف على محددات هذا النموذج بدرجة أكثر وضوحاً.

2.3.2: تشجيع ثقافة تقبل الخطأ في المنظمة:

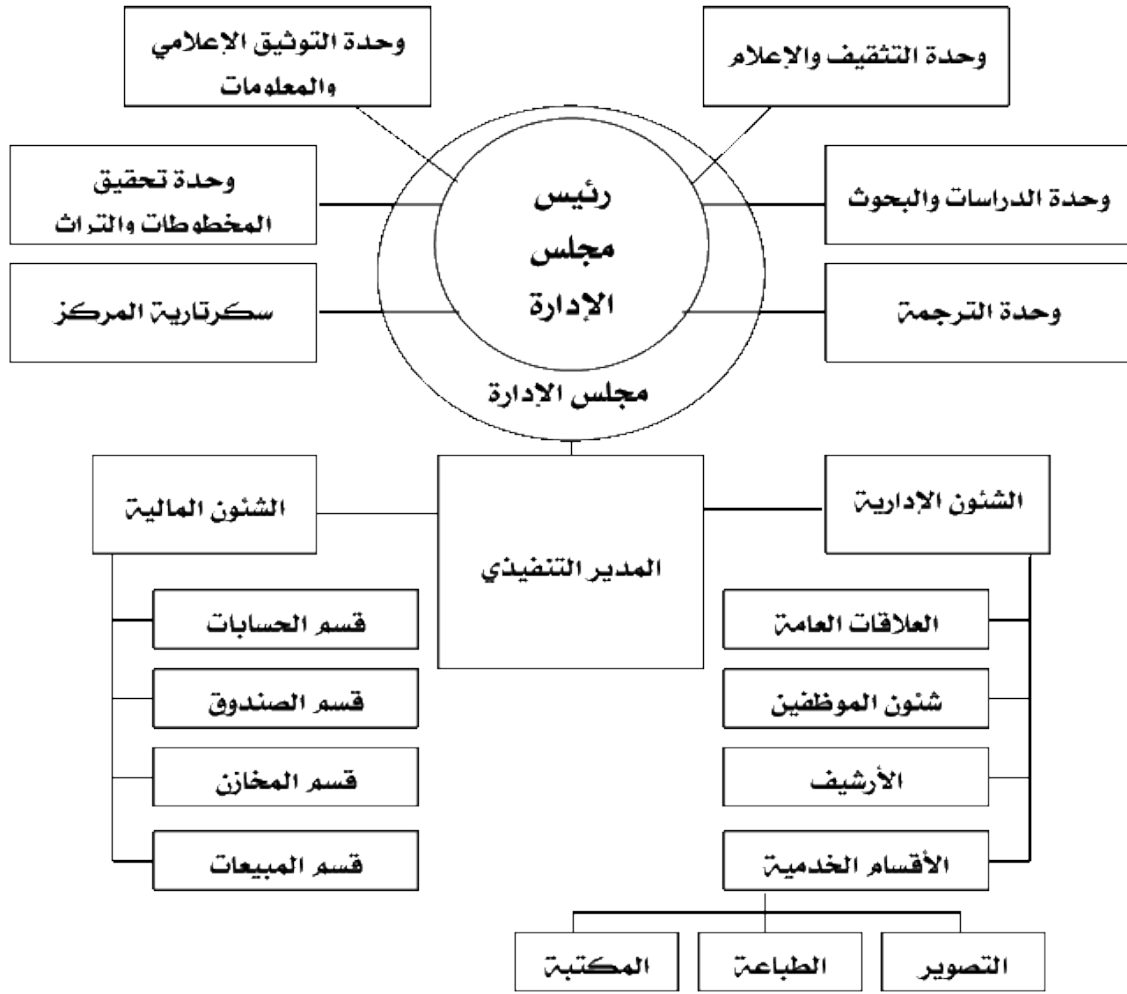
قبل البدء بالتطرق لمتغيرات الدراسة ينبغي التنويه إلى أن تطبيق هذا النموذج ينبغي أن يبنى على ثقافة تقبل الخطأ، فالثقافة تعني أن هناك نظام من القواعد والقيم المشتركة ومجموعة من الممارسات الشائعة في منظمة (Dyck et.al, 2005)، لذلك يجب أن يكون تقبل الخطأ ممارسة شائعة في المنظمة وعلى الإدارة أن تشجع العاملين على إبلاغها بالأخطاء بكل جرأة وشجاعة، وتتخذ الإجراءات المناسبة التي تضمن ذلك، لأننا نتعامل مع مسألة حساسة لدى

الإدارة والفرد، حيث أن كثير من الأفراد يعتقدون أن حدوث الخطأ من جهتهم يجني عليهم عواقب سلبية مثل: أخذ انطباع سلبي من قبل الإدارة، أو التعرض للعقاب بكافة أشكاله، أو التوبيخ، لذلك هذا السلوك يدفع الأفراد إلى إخفاء الأخطاء وعدم اظهارها، وإن ظهرت التقليل من شأنها بإخفاء بعض تفاصيلها، لذلك على الإدارة أن تشجع أفرادها على إظهار أخطاهم وإيصالها بكل وضوح للمعنيين لكي نقول أننا بدأنا في أول خطوة في طريق تطبيق إدارة الأخطاء في أي منظمة، ويمكن للإدارة اتخاذ اجراءات كثيرة لتنمي هذه الثقافة لدى أفرادها منها على سبيل المثال لا الحصر: التعامل مع مصدر الخطأ بحكمة عند وقوع الخطأ، نشرات توعية عن برنامج إدارة الأخطاء في المنظمة، التأكيد على سرية المعلومات... الخ، وإن غياب ثقافة إدارة الخطأ توقع الفرد في حالة ضغط وتوتر قلق، ربما تفقده الصواب في العمل وعلاج أخطائه.

ومن الأمثلة على هذه الثقافة أن شركة أمريكية للاستشارات أقامت حفلا عندما فشل مشروعها، لتجعل الاتصال حول الأخطاء طبيعيا وتشجع العاملين فيها على ثقافة تقبل الخطأ، كما أن رئيس تنفيذي لشركة ألمانية كبيرة يحتفظ بكتاب أسماه " الكتاب الذهبي " جمع فيه الأخطاء التي حصلت معه على مدار مشاريع مختلفة. (Dyck et.al, 2005)

3.3.2: الاتصال حول الأخطاء أفقيا ورأسيا في الهرم التنظيمي وتبادل المعرفة به:

المنظمات تتكون من هياكل تنظيمية، ومن إدارة وسطى وعليا ودنيا، وهناك طرق للاتصال بين هذه المستويات المختلفة، ومع بعضها البعض، تمكنهم من إيصال المعلومات والقرارات والتقارير المختلفة، وتنظم الإدارة الاتصال بحيث تحدد من يتصل بمن ومن لا يتصل بمن، بل إن الهيكل التنظيمي يحدد أنماط العلاقات بين مختلف وحدات المنظمة، وتستخدم في ذلك الخرائط التنظيمية التي توضح ذلك (جيرنبرغ، بارون، 2004)، وهنا مثال على إحدى الخرائط التنظيمية:



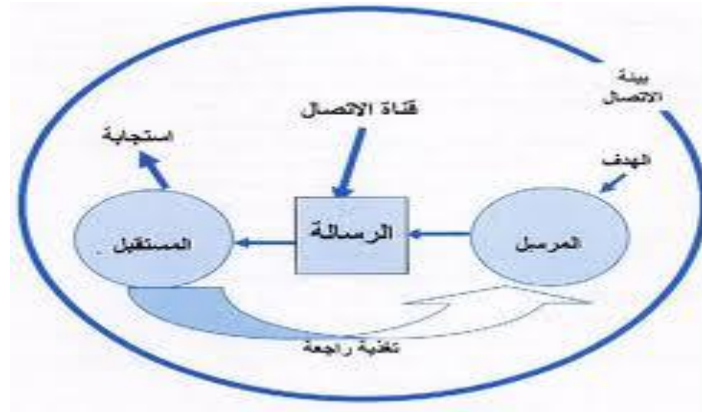
شكل رقم (2-4) مثال على إحدى الخرائط التنظيمية (جابر، 2010)

إن هذه الخريطة ينبغي أن تكون مرنة للاتصال حول الأخطاء، وأن يكون لها هامش من المراسلات المختلفة في المنظمة، بحيث يتم تجميع الأخطاء من المستويات المختلفة، وتعميمها بعد ذلك على أصحاب الاختصاص بعد إجراء المعالجات المناسبة لذلك.

ففي الاتصالات النازلة والتي تكون بين الإدارة والعاملين تكمن المرونة في التغلب على بطء الاتصال وعدم الوضوح في الرسائل المختلفة حول الأخطاء (جيرنبرغ، بارون، 2004)، وهذا هو دور الإدارة التي ينبغي عليها استخدام أساليب تساهم في حل هذه الإشكالية، لأن إيصال الأخطاء ينبغي أن يتم بطريقة سريعة وواضحة، لتتم عملية المعالجة بشكل صحيح، أما في الاتصالات الصاعدة فإن العاملين ربما يحاولون التقليل من الأخطاء أو إخفائها من باب تضخيم

الانجاز، ومن الحلول في ذلك هو تنشيط الاتصالات الأفقية واعطائها مزيداً من الصلاحيات بضوابط، لتلافي بعض الاشكاليات التي تنشأ بسبب التنافس بين المستويات المتشابهة (جيرنبرغ، بارون، 2004).

أما الاتصالات الغير موجودة رسمياً في الهيكل التنظيمي وهي الاتصالات غير الرسمية، فينبغي أن تتعامل معها الإدارة بحكمة، لأن لها ايجابيات وسلبيات في مجال الأخطاء، فمن أهم سلبياتها هي أنها مصدر لإفشاء أسرار المنظمة، ولا شك في أن الأخطاء هي من الأسرار التي تحافظ المنظمة على عدم خروجها لغير المعنيين، في حين أنها تسرع عملية الاتصال وتبادل المعلومات ووصولها بوضوح للمعنيين وهذا من الايجابيات، وهنا ينبغي التوازن في التعامل مع هذه الظاهرة بما يتناسب مع خصائص المنظمة وقوانينها وحسب أهمية الخطأ ومدى حساسيته على المنظمة.



شكل رقم (2-5) يوضح آلية عملية الاتصال في المنظمة (جابر، 2010)

4.3.2: المساعدة في المواقف الخاطئة:

حينما يقع الفرد في خطأ معين، ينتج عن ذلك ضغط وتوتر ربما يفقده القدرة على التفكير المتوازن، لحل هذه المشكلة بأفضل الحلول، وهذا القلق والتوتر من أحد أسباب زيادة تأثيره غياب ثقافة الخطأ داخل المنظمة، لذلك يحتاج الفرد أثناء وقوعه تحت هذا الضغط إلى مساعدة لتخطي المرحلة التي وقع فيها، وهنا يتفاوت هذا الضغط بحسب الخطأ وحجمه، وينبغي هنا النظر إلى سبب الخطأ، و أخذ بعين الاعتبار في عملية المساعدة، ولعل من أكثر الوسائل التي يمكن من خلالها المساعدة ألا وهي عملية الرعاية حيث يقوم شخص أكثر خبرة وتجربة يسمى

الراعي للأخذ بيد الموظف الجديد نسبيا له (المشمول بالرعاية) حيث يقوم بنصحه وارشاده وتوجيهه خلال مساره الوظيفي لينمو فيه بنجاح، إن هذه العملية توفر على الإدارة كثيرا من الوقت والجهد في المساعدة في تلافي الأخطاء وعلاجها (جيرنبرغ، بارون، 2004)، ولذلك ينبغي على الإدارة أن تنظم هذه العملية بشكل جيد لأن هذا هو جزء من دورها في مساعدة الأفراد في المواقف الخاطئة.

ولعل من مهام الإدارة أيضا التي أوردتها (حسيب، 2012) في المساعدة هو النقد البناء لأفرادها الذي يعزز لديهم الثقة بالنفس، حيث أن تكامل كل وسائل المساعدة يؤدي إلى بناء الثقة بالنفس وتعزيزها من خلال الآتي كما أوضح تايلور:

1. مجموعة الخبرات الكبيرة والمتركمة والمهارات المختلفة التي حصل عليها الفرد.
2. اتجاهات الآخرين الإيجابية نحوه، وتعليقاتهم بشأنه، والتي تتضح من خلال مساعدته.
3. مواجهته للمواقف الصعبة والتغلب عليها، والتي تتراكم بعد المساعدة التي يتلقاها من الآخرين.
4. شعوره باحترام الآخرين له، بسبب الرعاية التي يتلقاها.

وبذلك نجد أن الشخص حينما يصل لمرحلة الثقة بنفسه يتخلص من كل النقص اللازم لإتمام المهارات والأعمال المختلفة، وهنا ينبغي الانتباه إلى الآثار السلبية للمنافسة التي قد تؤدي إلى الة من الصراع وعدم التعاون (جيرنبرغ، بارون، 2004)، وأن الاتصالات السريعة الفعالة تحقق هذه المساعدة المطلوبة وتنظمها قبل تفاقم الخطأ. (Dyck et.al, 2005)

5.3.2: اكتشاف الخطأ بسرعة و السيطرة عليه:

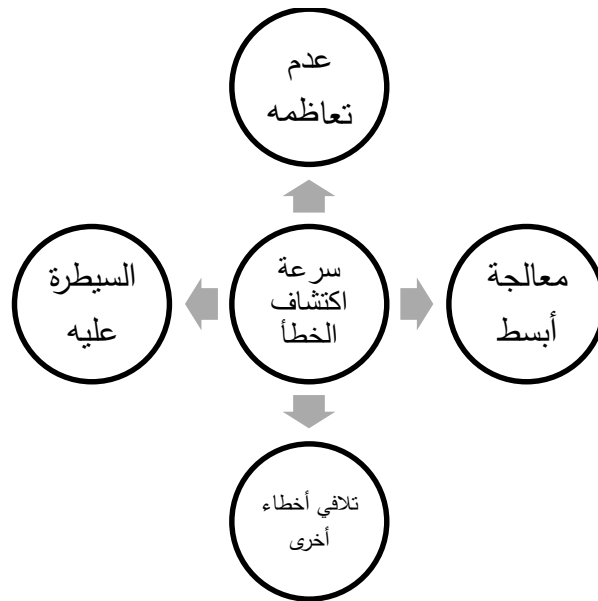
إن عملية اكتشاف الخطأ بسرعة أو حتى اكتشافه قبل حدوثه ليست عملية سهلة وبسيطة، ولكنها تحتاج إلى جهد كبير من الإدارة لتتبع ذلك، لذلك نرى كثير من التطبيقات التكنولوجية والتي تستخدم في مجالات متعددة قد ركزت على عملية الفحص المستمر، واعطاء الإنذار المبكر حول الخطأ أو قبل حدوث المصيبة، وجاءت هذه التقنية لتساعد الإنسان الذي يمتلك قدرات محدودة في هذا المجال، مثال بسيط على ذلك أن شركة للدراما تعاني من أخطاء مدخل البيانات

حيث أنه لا يتم التعرف على الخطأ في الادخال إلا بعد أشهر، وهذا يجعل من الصعب اتمام عملية المعالجة، فقام باحثون بدراسة المشكلة وكان الهدف من الدراسة ليس ايقاف تأثير الخطأ بعد اكتشافه بعدة أشهر فقط، ولكن تقليل الوقت اللازم لاكتشاف الخطأ عبر الفحص المستمر والدوري للبيانات (Brun et.al,2013) ومن الأمثلة أيضا على ذلك : قمره قيادة الطائرات وأجهز الفحص الطبي وأجهزة الفحص الكهربائي للأجهزة المختلفة والمعدات قبل تشغيلها، وتطور الأمر بعد ذلك إلى برمجة الأجهزة حول العمليات المفترض القيام بها، وعند حصول خطأ من المستخدم يتم ابلاغه بالخطأ الذي قام به، بل ربما بعض الأجهزة تساعد وتقتراح حلول معينة، أو ما يمكن أن نقول عنه أنه استخدام لمنظومة إدارة الأخطاء بشكل شبه كامل .

وتكمن فوائد سرعة اكتشاف الخطأ في النقاط الآتية:(Brun et.al,2013)

1. منع الخطأ من أن يكبر ويتعاضم.
2. منع حدوث أثر عملي للخطأ على أرض الواقع (السيطرة عليه).
3. تبسيط عملية التصحيح والمعالجة من قبل الفرد أو الإدارة.
4. تلافى نفس الخطأ في أماكن مشابهة من العمل.

ويمكن تلخيص ذلك في الشكل التالي:



شكل رقم (2-6) فوائد سرعة اكتشاف الخطأ (Brun et.al,2013)

وهذا طبعا لا يلغي دور الإدارة في البحث عن الأخطاء واكتشافها، وهذا يتم عبر المتابعة والاتصال والاستمرارية في ذلك، ودفع الفرد للإبلاغ عن الخطأ بمجرد حدوثه بدافع داخلي أو

حافز خارجي، حيث أن كل حالة لها طرقها الخاصة التي من خلالها تستطيع الإدارة اكتشاف الأخطاء.

وتعد الرقابة من أهم مراحل العملية الإدارية والتي من خلالها يتم اكتشاف الأخطاء المختلفة عبر وسائلها المختلفة والمتنوعة، وفي ظل التطور التكنولوجي الحاصل أصبحت عملية الرقابة أكثر قدرة على اكتشاف الانحرافات المختلفة عن الخطة الموضوعية، وأكثر مرونة في تنفيذها للعملية الرقابية.

6.3.2: تحليل الأخطاء بشكل علمي سليم:

وفي هذه الخطوة ينبغي أن تقوم الإدارة بتحليل الأخطاء، والاعتماد على طرق علمية منهجية سليمة بعيدة عن التحيز والروتينية، حتى تستطيع التشخيص السليم للخطأ بتوفير كافة المعلومات حول الخطأ سببه ومصدره وتأثيره وحجمه لاتخاذ القرار والعلاج المناسب، وهنا يجب أن نراعي النقاط التالية في عملية التحليل كما وردت في (دراسة لمعهد إبداع للأبحاث والدراسات والتدريب، 2014) بتصريف من الباحث بما يتوافق مع موضوع الدراسة:

1. السرعة في معالجة الخطأ دون تحليله، قد يضيع فرصاً أفضل لعلاج أفضل.
2. ابحث عن السبب الفعلي وراء الخطأ.
3. افصل الحقيقة عن رأيك وميولك الشخصية وتجنب التحيز الإدراكي.
4. استشر أصحاب الاختصاص.
5. ضع وصفاً دقيقاً للخطأ بقدر الإمكان لأن كل شيء سيعتمد على هذا الوصف بما فيها اختياراتك.
6. التعايش مع الخطأ أمر مطلوب أحياناً، لمعرفة أسبابه.
7. أحياناً يكون للخطأ عدة أسباب متداخلة.

يجب أثناء عملية التحليل التركيز على الهدف من هذه المهمة وهو تلافى الخطأ وعلاجه بما يعود بالنفع على المنظمة، حتى لا ينشغل المدراء بكيفية عقاب المتسبب بالخطأ أو الانجرار وراء عواطفهم التي تحب التشفي منه، مع العلم أنه من الممكن أن يكون العقاب جزء من علاج الخطأ

الناتج عن تحليل سليم، كما ينبغي الانتباه إلى أن مصادر الأخطاء ممكن أن تكون داخلية أو خارجية تتعلق بالفرد وحياته الاجتماعية.

يتطلب القضاء على الأسباب الجذرية للأخطاء استخدام طريقة الـ 5 لماذا، والتي تتمثل في السؤال 5 مرات لماذا؟ عن مشكلة ما، فنحصل على أسباب مختلفة لنفس المشكلة، ولنفس الغرض تستخدم أيضا طريقة (1H+5W) وهي: ماذا؟ What، من؟ Who، متى؟ When، أين؟ Where، لماذا؟ Why وكيف؟ How. (الصوص، 2010)

إن عملية التحليل هذه منهجية يجب أن تكون متبعة بغض النظر إن كان الخطأ كبيرا أم صغيرا، فهي ممكن أن تتم بشكل ذهني في الحال أو تأخذ وقتا مناسباً لذلك.

7.3.2: التنسيق لمعالجة الأخطاء:

بعد عملية التحليل السليم والوصول إلى كافة المعلومات حول الخطأ، ننقل إلى عملية المعالجة والتي تتطلب اختيار أفضل البدائل والحلول، والتنسيق مع الجهات المختلفة في المنظمة للاستشارة ثم التنفيذ، وغالبا ما تتم عملية المعالجة بإزالة المصدر الذي تسبب في وقوع الخطأ، ومن الممكن أن تكون مادية أو معنوية وداخلية أو خارجية، وتختلف المنظمات في قدرتها على المعالجة وذلك بحسب المتطلبات اللازمة للعلاج وتنقسم المنظمات في ذلك إلى قسمين:

تمتلك القدرة على العلاج الكامل: حيث تقوم الإدارة بعلاج الخطأ وانهاؤه ومعالجته بشكل كامل، وأحيانا تكون المعالجة فورية، وأحيانا أخرى تكون المعالجة بحاجة إلى برنامج ووقت ومتابعة، كل ذلك يتوقف على طبيعة مصدر الخطأ.

لا تمتلك القدرة على العلاج الكامل: حينما لا تمتلك المنظمة القدرة على العلاج لا ينبغي عليها الوقوف مكتوفة الأيدي أمام ذلك، بل يجب عليها محاصرة الخطأ وتقليل آثاره، وهناك استراتيجيات مختلفة للتعامل في مثل هذه الظروف، يتم تحديدها بناء على حجم الآثار السلبية للخطأ وقدرة المنظمة على تحملها، ومن هذه الاستراتيجيات: إيقاف العمل - علاج الخطأ بالخطأ بطريقة ايجابية - محاصرة الخطأ.

وهنا لا ينبغي أن نغفل عن دور التقنيات الحديثة، التي أوجدت لنا كثيراً من الحلول التي تساعدنا في علاج الأخطاء وعدم تكرارها، حيث أن دخول التقنية في هذا المجال أحدث ثورة علاجية أدت إلى تجنب الكثير من الأخطاء المختلفة، بل أصبحت شيئاً أساسياً في جميع الأجهزة والمعدات المستخدمة في كافة المجالات: كالطب وقيادة المركبات المختلفة وأجهزة القياس وبرامج الحاسوب...الخ.

8.3. معالجة آثار الأخطاء:

لا شك أن الأخطاء ينتج عنها آثار مختلفة تترتب على وقوع الخطأ، لذلك لا بد من الانتباه أثناء عملية المعالجة بعلاج الخطأ نفسه ثم معالجة آثاره المختلفة، بطرق منهجية علمية سليمة، وتتنوع هذه الآثار من أضرار مادية أو أضرار معنوية، وهنا ينبغي عدم إهمال الجانب المعنوي في ذلك لأن الخطأ له آثار نفسية على مسببه والمتأثرين به، فينبغي معالجة هذه الآثار النفسية، وهنا لا بد من مراعاة الجانب الأخلاقي في عملية المعالجة، وهي نقطة حساسة قد تؤدي إلى نتائج سلبية تؤثر على عمل المنظمة وأداء أفرادها.

9.3.2: التخطيط لإدارة الأخطاء:

إن التخطيط لإدارة الأخطاء (التخطيط للوقاية) هو من الاستراتيجيات المهمة في إدارة الأخطاء، وتتبع أهمية التخطيط لإدارة الأخطاء من كونه يساعد على إدارة هذه الأخطاء والآثار الناتجة عنها بالمبادرة وليس بردة الفعل، كما يوفر أسلوباً منظماً واستغلالاً كاملاً للطاقات والموارد التي تمتلكها المنظمة، **ويحقق التخطيط لإدارة الأخطاء العديد من الأهداف من بينها:** (دراسة لقسم الأمن والسلامة في جامعة الملك فيصل، 2014)

- تجنب المفاجأة الناتجة عن الخطأ وذلك بالمتابعة الدقيقة والدائمة لمصادر الخطأ والمخاطر المحتمل حدوثها واكتشاف إشارات الإنذار المبكر الصادرة عنها واتخاذ

القرارات اللازمة للتعامل معها في الوقت المناسب وبالفعالية المناسبة قبل أن تتطور وتصبح كارثة .

- زيادة القدرة على التنبؤ بالخطأ المحتمل وقوعه مستقبلاً وتصنيفها وتبويبها وترتيبها وفق أهمية كل منها ومدى حيوية أو خطورة الآثار التي يمكن أن تفرزها على المنظمة.
- وضع عدد من البدائل والتصورات المختلفة التي يمكنها التعامل مع الخطأ المحتمل وبالتالي تقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرارات اللازمة لإدارة الخطأ والاستغلال الأمثل للوقت المتاح لهذه الإدارة.
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة حالياً ومستقبلياً وتجنب ما يمكن أن يصاحب الأخطاء من عشوائية وتخبط وانفعال يؤثر سلباً على كفاءة وفعالية إدارتها.

لذلك يجب أن ينتج عن عملية التخطيط مخرجات منها:

- تجميع الأخطاء التي يمكن حدوثها، وإرشاد الفرد للتعامل معها، ومعرفة أعراضها، ويتم ذلك عبر كتيب أو شفويًا أو عبر التدريب، بما يتناسب مع حجم الخطأ وقدرات المنظمة.
- الاستعانة بالتقنيات الحديثة ما أمكن لاكتشاف الأخطاء ومساعدة الفرد على تلاشيها.
- تشكيل فريق يقوم بالمتابعة الدورية والفحص الدوري وإدارة الأخطاء في المنظمة.
- من مهمة الفريق تشجيع ثقافة تقبل الخطأ، والتواصل لتجميع الأخطاء المختلفة.

ويجب أن نعلم أن تكلفة الخطأ له قاعدة وهي (1-10-100) وجوهرها هو أن منع العيب في المنتج أقل تكلفة من تصحيحه، فإنفاق دولار واحد لمنع العيب في المنتج، سوف يوفر 10 دولارات بدل تكلفة التصحيح، و100 دولار بعد وصولها للزبائن، و1000 دولار بعد تدمير الزبون أمام الآخرين، وهذه مقارنة نسبية حيث ممكن أن تزيد عن ذلك بكثير. (الصوص، 2010).

إن عملية التخطيط لإدارة الأخطاء يجب أن تكون جزء من خطة المنظمة العامة، وأن يتم العمل بها بالتوازي مع عمل كل مكونات المنظمة، حتى تتجح في الوصول إلى تحقيق أهدافها المرجوة.

10.3.2: التدريب على الأخطاء المتوقعة:

يعد التدريب أحد نواتج عملية التخطيط، ولا ينبغي أن يكون عشوائياً، وتهدف عملية التدريب إلى صقل المهارات اللازمة لتلافي الأخطاء، ومع الثورة التكنولوجية ازداد الأمر سهولة ويسر، فقد ظهرت الكثير من برامج المحاكاة و النمذجة، خصوصاً في حالة الأخطاء القاتلة، فمثلاً قبل أن يصعد الطيار إلى الطائرة الحقيقية يتم تدريبه على جهاز محاكاة خاص بذلك، ويعرف (الموسى، 2001: 582) المحاكاة بأنها عملية تمثيل أو نمذجة أو إنشاء مجموعة من المواقف تمثيلاً أو تقليداً لأحداث من واقع الحياة حتى يتيسر عرضها والتعمق فيها لاستكشاف أسرارها والتعرف إلى نتائجها المحتملة عن قرب، كما يعرف النموذج بأنه محاكاة مجسمة لشيء ما، وقد يكون مطابقاً تماماً للشيء المقلد أو بسيطاً مجرداً من التفاصيل غير الضرورية، وقد يكون على شكل مقطع، أن يمثل الشكل الظاهري، أو نموذجاً مفتوحاً، أو مفككاً أو شفافاً، وتعد المناظر المجسمة من النماذج أيضاً، وللمنموذج ثلاث حالات، فهو إما أن يكون مكبراً عن الشيء الأصلي -مصغراً عن الشيء الأصلي- أو مطابقاً له تماماً. (الحيلة، 1998: 206) (سلامة، 1996: 341) لذلك ينبغي على الإدارة ألا تغفل أهمية التدريب واستخدام كل وسائله المختلفة وخصوصاً عملية المحاكاة والنمذجة، وذلك ضمن عملية التخطيط لإدارة الأخطاء، ويجب أن يهدف التدريب (كما ورد في الأكاديمية العربية البريطانية، 2014) إلى:

1. تغيير السلوك والاتجاهات وبنمي المهارات والمعلومات سواء الفنية، أو الإدارية بالوظيفة وتنمية المعرفة الفنية، والإنتاجية والإدارية والاقتصادية المتصلة.
2. تنمية المهارات السلوكية الإدارية مثل: الاتجاهات والإدراك والقدرة على حلّ المشكلات واتخاذ القرارات والابتكار والاتصالات وفن الاستماع والتفاوض والعلاقات التبادلية والإشراف والتعامل مع الغير والتحفيز.
3. تنمية القدرة على التفكير المنظم والتنبؤ وتحليل علاقات السبب والنتيجة.
4. زيادة الإحساس بضرورة ربط التكلفة بالعائد بالوقت بالجودة، بالإنتاجية، بالأداء، بالحجم، بالسلوك، والإحساس بالغير واسترجاع الأثر والعرف.
5. بناء الثقة بالنفس وبالغير والعمل الجماعي وكذلك بناء روح الفريق على المعارف الجديدة والخبرات المتبادلة والسابقة والتجارب المماثلة.

وتكمن أهمية التدريب كما ذكرتها (الأكاديمية العربية البريطانية، 2014) إلى:

1. تمويل المؤسسات بالكفاءات البشرية بشكل مستمر عن طريق تحسين عناصر لنتناسب مع المتطلبات القائمة.
2. يساهم التدريب في تقليل الإشراف حيث الموظف المدرب قليل الأخطاء ويمارس الرقابة الذاتية على نفسه.
3. رفع الروح للعاملين بعد إمامهم الجيد بأعمالهم وزيادة قدرتهم على الأداء وتحقيق ذاتهم من خلال رضاهم عن أنفسهم وأعمالهم.
4. تأهيل العاملين لشغل وظائف أعلى مستقبلا بدلا من اللجوء إلى المصادر الخارجية.
5. غرس أخلاقيات عمل وسلوكيات جديدة وطرق التفكير السليم الأمر الذي يخلق مناخا جيدا في العمل.
6. تأمين مستلزمات الحماية والسلامة المهنية للعاملين بعد تحسين كفاءة العمل الأمر الذي يُقلل من إصابات العمل والأمراض المهنية.
7. رفع الإنتاجية بعد زيادة وصقل مهارات وقدرات العاملين وتحسين أدائهم.
8. تخفيض النفقات جراء زيادة الخبرات ومستويات الأداء الأمر الذي يُقلل نسبة الأخطاء وتكاليف العمل.
9. تحقيق الاستقرار في الإنتاج لأن الأفراد المدربون يضمنون استمرار التشغيل بكفاءة عالية.
10. كما أن الأفراد فور التحاقهم بالعمل يحتاجون إلى جرعات تدريبية من نوع خاص للقيام بأعباء الوظائف التي سيشغلونها للمرة الأولى .
11. كما أن الوظائف نفسها عرضة للتغيير، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط، بل ينتقلون بين عدة وظائف وفقا لمسارهم الوظيفي، مما يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولون وظائف غير وظائفهم الحالية.

11.3.2: التعقيب على النموذج :

وفي ختام هذا العرض الموجز لمتغيرات الدراسة، نكون قد أنجزنا نموذج لتطبيق إدارة الأخطاء بطريقة علمية سليمة، يعود بالنفع على المنظمة ولا سيما تحقيق أهدافها، والذي هو موضوع دراستنا، ولكن ينبغي عدم تجاهل الجانب المعنوي والأخلاقي في إدارة الأخطاء لأن له دور كبير في نجاح هذه العملية وتحقيق أهدافها.

إن هذا النموذج يمكن تطبيقه كنظام داخل المنظمة، تسيطر فيه على أخطائها المختلفة، وصولاً لتحقيق أهدافها، وهذا ما سيتم اختباره خلال هذه الدراسة من خلال تطبيقها على بلدية خانيونس، ولكن تبقى هذه المحددات تحمل نوعاً من العمومية لكي تناسب المنظمات المختلفة، ولكن يبقى لكل منظمة خصوصيتها في تنفيذ وتطبيق هذا النموذج، بما يتناسب مع طبيعتها والبيئة التي تعمل فيها ومن خلالها، وتراعي فيها تطبيق محددات هذا النموذج.

كما أن نجاح هذا النموذج يعتمد على قناعة الإدارة به، وإن هذه القناعة تعني أنه يجب على الإدارة أن تبذل ما في وسعها لتطبيق النموذج، وتذليل العقبات لدي العاملين في هذا المجال، وإيجاد قناعة وأرضية تفاهم داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين حول هذا النموذج.

المبحث الرابع: الأهداف التنظيمية



1.4.2: مقدمة :

إن الهدف هو الأساس الذي تبنى من أجله المنظمات، بل يفني الإنسان من أجله الجهد والأوقات، ولهذه الأهمية الكبيرة للهدف لا بد من دراسته دراسة علمية منهجية، نتعرف فيها على مفهوم الهدف وسبل تحقيقه وأنواعه، وعلاقته بموضوع دراستنا.

2.4.2: مفهوم الأهداف:

تشكل الأهداف وصياغتها عملية أساسية لأي منظمة، حيث أنه وبناء على تحديد الهدف تتشكل المنظمة وتتحدد هيكلياتها، بل إن الهدف هو سبب استمرار المنظمة في العمل، وإن هدف المنظمة له تأثير على العلاقات الخارجية للمنظمة وعلى تنظيمها الداخلي، لذلك تمثل الأهداف الناتج الذي تكافح المنظمة من أجل تحقيقه، وهي ضرورية للمنظمة فهي تحدد هويتها وتشكل أساسا لتوجيه المنظمة والأفراد والجماعات فيها كما وتزود المنظمة بمعايير لتنظيم علاقات الأفراد والجماعات والمنظمات الأخرى معها. (العبيدي ، 2008)

تباينت آراء المفكرين في تحديد مفهوم الأهداف وخاصة من حيث المضمون، فتجدهم يطلقون مصطلح "goals" على الأهداف الغير مقاسة والعامّة في حين أنهم يطلقون مصطلح "objectives" للدلالة على الأهداف المقاسة والمحددة بفترة زمنية معينة. (العامري، الغالبي، 2006)

وتعرف الأهداف على أنها النهايات المطلوب تحقيقها ضمن بعد زمني محدد، فيما عرفها (Brown) أنها النتائج المستقبلية التي تسعى لتحقيقها أو أنها النهايات المرغوبة للفعل التنظيمي أما (Argent) فقد عرفها بأنها السبب المستمر لوجود المنظمة، ومن جانب آخر فقد عرف (Ansoff) مفهوم الأهداف بأنها قواعد القرار التي عن طريقه توجه الإدارة ويقاس أداؤها باتجاه الغرض الأساس لها، أما (Glueck) فقد عرف الأهداف بأنها النهايات التي تضمنها المنظمة وتعمل على تحقيقها، ويتفق معه في هذا الاتجاه (Daft) عندما يحدده بأنه حالة مرغوبة تسعى المنظمة في الوصول إليها، لذلك و من خلال هذه التعاريف نلاحظ أنها جميعا تتفق في مجال التأكيد على أنها حالة مرغوبة مستقبلية تسعى المنظمة لتحقيقها. (العبيدي، 2008)، كما يمكن تعريفها على أنها انجاز شيء ما في تاريخ مستقبلي لاحق. (ديلسر، 2005: 94)

3.4.2 : أهمية تحديد الأهداف:

إن غاية تحديد الأهداف ليست عملية سهلة، ويجب أن تتم وفق منهجية سليمة، حيث أنها تثير أمام الإدارة عدد من التحديات بتحملهم المسؤولية في الوضع والتحديث المستمر للأهداف واختيار أفضل السبل لتحقيقها وضمان التزام العاملين بتحقيقها، إن الأهداف تحقق للمنظمة ميزات مهمة منها: (العبيدي، 2008)

- أنها تحدد وبدقه ما هي غاية المنظمة من الأنشطة التي تقوم بها.
- تشجع العاملين في المنظمة على توحيد جهودهم باتجاه غايات مشتركة إذ أن عدم وجود أهداف موحدة سيؤدي إلى تشتت الجهود وربما تعارضها لذلك فإن وجود هدف متفق عليه سيجعل سلوك العاملين أكثر رشداً وأكثر تنسيقاً وبالتالي أكثر كفاءة وتسهل العمل كفريق.
- تستخدم الأهداف كمعايير أساسية لقياس وتقييم ومقارنة الأداء الفردي أو الجماعي للمنظمة وأفرادها.
- يمكن أن تكون الأهداف محفزات جيدة للأفراد لأن وجود تلك الأهداف سيسهل على الفرد أن يربط ما بين أهدافه الشخصية والأهداف التنظيمية وما حققه، إذ أنه سيعرف ما هو مطلوب منه أدائه بدقه لكي يكون ناجحاً في عمله.
- تعد أهداف المنظمة الأساس الذي يجري بموجبه بناء هيكل المنظمة وأنشطتها المختلفة، فبدون تحديد تلك الأهداف بدقة سوف يصعب تصميم هيكل تنظيمي كفاء وسيسبب تحديد تلك الأنشطة التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق غايتها، وبالتالي فإن الأهداف هي الأساس الذي تبنى عليه السياسات والاستراتيجيات.
- تعد مرشداً لاتخاذ القرارات بما يتناسب والمواقف التي تواجهها الإدارة العليا. (الدجني، 2006)

ويمكن تلخيص قيمة تحديد الأهداف في العوامل التالية: (Davis,1996)

- **تركيز الجهد:** يمكننا تحديد الأهداف من إعادة التفكير في الإجراءات المختلفة لتقليص الإجراءات الغير هامة والتي لا تكون في المسار الصحيح لتحقيق الهدف، مما يزيد من الإنتاجية عبر حشد الجهد إلى الاجراءات التي تصب في تحقيق الهدف.
- **إدارة أفضل للموارد والوقت:** عند التخطيط للأهداف يجب النظر في كيفية انجاز المهام في أقل وقت وجهد وبكفاءة عالية، والاقتصار على الموارد التي توصلنا إلى تحقيق الهدف.

- **قياس النجاح:** حيث تستخدم الأهداف لقياس مدى نجاح المنظمة وصولها لمرادها، وتكون المنظمة في حالة قياس مستمر لتقارن بين الأهداف المحددة، وما تم انجازه بالفعل وتقويم نفسها، ومن جانب آخر يستطيع كل فرد في المنظمة قياس مدى نجاحه اليومي مقارنة بالهدف الذي وضعه لنفسه أو حدده له مديره خلال هذا اليوم.

4.4.2 : خصائص الأهداف:

- للأهداف الجيدة خصائص ومعايير ينبغي أن تتصف بها وهي الآتي: (الدجني، 2006)
- **القابلية للقياس الكمي بالقدر المستطاع:** مع الاعتبار لبعض الأهداف التي يصعب قياسها كميًا لتحقيق الرضا الوظيفي إلا أنه ينبغي الاجتهاد من إدارة المنظمة لوضع مقاييس وطرق وأساليب كمية ووصفية تساعد في الوصول إلى بعض المؤشرات والنتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف.
- **المرونة:** بحيث تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة أعمال المنظمة، وتكون المرنة وفق إطار محدد للتعديل، بمعنى أن يكون التغيير في مستوى الهدف وليس في طبيعته.
- **الوضوح والفهم:** يجب أن تصاغ الأهداف بكلمات سهلة ومفهومة بقدر الإمكان من جانب الأفراد الذين سيتولون تحقيقها، وأن تكون محددة ودقيقة الصياغة بحيث يكون فهمها موحدًا وأن تصاغ على شكل نتائج متوقعة.
- **التوازن والتكامل:** بحيث تختفي صور التناقض والتضارب بين الأنشطة والقرارات في المستويات الإدارية المختلفة، أو بين التقسيمات التنظيمية في المنشأة.
- **المشاركة والقبول:** بحيث تكون الأهداف قد وضعت بمشاركة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها، كما أنه من المتوقع أن يبني المديرون والأفراد تلك النوعيات من الأهداف التي تتسجم مع تفضيلاتهم، فالقبول يأتي نتيجة للمشاركة ويفضل أن يمتد القبول ليشمل الفئات الخارجية مثل جماعات الضغط أو المنظمات التشريعية وغيرها من الفئات التي قد تقف عائقاً دون تحقيق الأهداف المزمعة.
- **التحفيز:** بحيث توضع الأهداف في مستوى تحفيزي، بمعنى أن تكون مرتفعة بالدرجة التي تثير الأفراد وتستحثهم على الأداء المتميز، وهذا لا يتأتى إلا إذا كانت الأهداف سهلة التحقيق.

- **الملاءمة:** يجب أن تتناسب الأهداف الموضوعية مع الأغراض العامة للمنظمة كما تم التعبير عنها في رسالتها، فكل هدف يجب أن يعكس كونه خطوة للأمام في سبيل تحقيق غايات المنظمة.
- **التوافق مع الظروف المحيطة للمنشأة:** فلا تتعارض مع محددات العمل سواء الداخلية أو الخارجية.
- كما يمكننا أن نضيف بعض المحددات والمعايير: (العامري، الغالبي، 2006)
- يجب أن تغطي الأهداف المجالات الرئيسية للعمل.
- تأثير التحدي لكنها واقعية.
- محددة بفترة زمنية للإنجاز.
- مرتبطة بالمكافآت.

5.4.2 : تصنيف الأهداف التنظيمية وأنواعها:

لقد اقترح باحثون لتحديد أنواع الأهداف التنظيمية اعتمادا على معيار النسق المفتوح إلى خمس تصنيفات: (العبيدي، 2008)

1. **أهداف المخرجات:** تتعلق بأنواع المخرجات المنتجة مثل السلع والخدمات للمستهلكين ورضا العاملين.
 2. **أهداف النسق (النظام):** ترتبط هذه الأهداف بخصائص أي نسق مفتوح مثل هدف النمو الربح الكفاءة... الخ
 3. **أهداف إنتاجية:** هذه المجموعة من الأهداف تتعلق بخصائص السلع والخدمات المنتجة مثل النوعية الكمية أسلوب الإنتاج التمييز والإبداع
 4. **الأهداف المشتقة:** إذ إن هناك بعض الأهداف التي توجه المنظمات مواردها لتحقيقها كونها تساعد المنظمة على بلوغ باقي أهدافها مثل سياسات تطوير العاملين ورفع مستوى الأداء وخلق المنافسة والإبداع والعمل على رضا الأفراد العاملين.
 5. **الأهداف المجتمعية:** تتعلق بأنواع الأنشطة الأخرى التي تقدمها المنظمة لمجتمعها مثل قيام شركة ما بإنشاء ملعب للأطفال في الحي الذي تعمل فيه.
- وقد قسمت إلى سبعة أنواع وهي:

1. **هدف الربحية:** هي تحقيق المردود من الموجودات أو حق الملكية لتوزيع جزء منه للمالكين واحتجاز الباقي في المنشأة لتمويل التوسع والوفاء بالمتطلبات المالية الأخرى.

2. **هدف خدمة الزبون:** تقديم السلع والخدمات بمستوى عال من النوعية (الجودة) وبما يفي باحتياجات الزبائن وبالتالي المحافظة على حصة المنشأة السوقية.
3. **الأهداف التكنولوجية:** الإسهام بتقديم التكنولوجيا ذات العلاقة باختصاص المنشأة والتي تؤدي إلى تنويع المنتجات ورفع مستواها وتحقيق النمو المضطرد وذلك من خلال البحث والتطوير المتواصلين واستمرار عملية الإبداع.
4. **هدف النمو والإبداع:** وهو استمرار المنظمة وقدرتها على تحقيق الأرباح والتطوير والإبداع بالمنتجات واشباع حاجات المستهلكين وتحقيق رضا العاملين.
5. **هدف خدمة الأفراد والعاملين:** تمكين الأفراد في المنشأة من الإسهام في نجاحها وتهيئة فرص الرضا الوظيفي وخلق روح الإبداع والمنافسة بين العاملين وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة وخلق أجواء العمل الجماعية المساهمة في حل مشاكل العاملين وتطويرهم.
6. **هدف خدمة المجتمع:** تقديم الخدمات الاقتصادية والاجتماعية والفكرية للمجتمع الذي تعمل فيه والوفاء بالتزاماتها تجاهه وأداء مسؤولياتها.

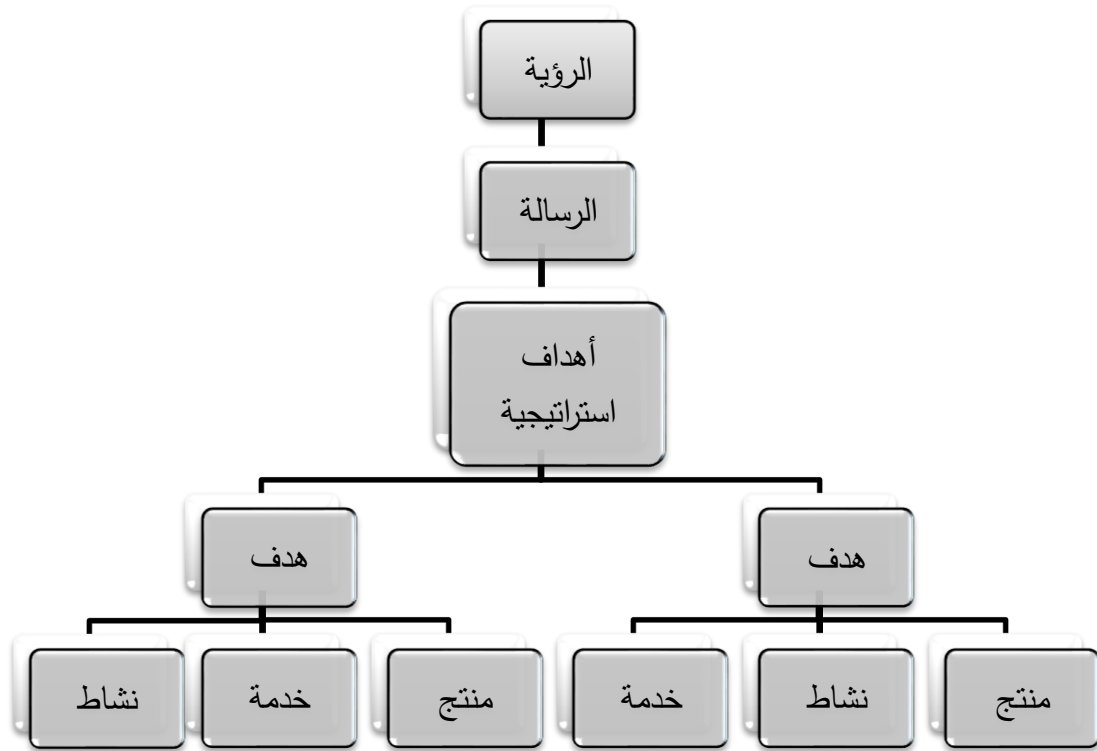
وهذه بعض الأهداف التنظيمية التي يجب أن تسعى المنظمة لتحقيقها: (ديلسر، 95، 2005)

- الربحية.
- **الوضع السوقي:** حصة كل منتج في السوق.
- **الانتاجية:** قياس جدول التكاليف بما سيتم انتاجه.
- **الزيادة في الإنتاج:** قياساً بقدرة الشركة على أن تكون قائدة للصناعة فيما يتعلق بتطوير وتسويق المنتجات الجديدة.
- **التنمية البشرية:** فاعلية المدير في تدريب مرؤوسيه وتنمية قدراتهم.
- **اتجاهات العاملين:** بإجراء مسح لاتجاهات العاملين بالشركة يمكن المدير من تحديد المشكلات المعنوية الكامنة لديهم.
- **المسؤولية العامة:** تعتقد الشركة أن لها مسؤولية عامة نحو العاملين بها والموردين والمتعاملين معها والمجتمع المحلي ويجب أن تكون قابلة للقياس.
- **تشكيله من الأهداف المتنوعة:** حيث أن هناك دراسة شهيرة أجراها انجلاند عن أن المديرين يأخذون بعين الاعتبار تشكيله من الأهداف المتنوعة ولكن تنتوع في أهميتها.

6.4.2 : مستويات الأهداف:

إن الأهداف تنقسم إلى عدة أصناف بحسب المستوى الإداري والقيادي الذي وضعت فيه، حيث تصنف إلى المستويات الخمسة التالية:

- **رؤية المنظمة:** هي التصورات والطموحات التي تطمح المنظمة للوصول إليها، وهي عادة تتكون من جملة أو عدة جمل مختصرة ولكنها واضحة قليلة الكلمات شاملة ومعبرة، وتتميز بأن لها اتجاهاً واضح المعالم، ومنطقاً قوياً وثقة في المستقبل، وعادة ما ينظر إليها على أنها أقرب ما تكون إلى الحلم الممتزج بالواقع بعيد المنال غير أنه ممكن.
- **رسالة المنظمة:** هي سبب وجود المنظمة، وتأتي في أعلى مستوى لهيكلية تحديد الأهداف، وتصف فيها المنظمة قيمها وتطلعاتها، ودائماً تصاغ بكلمات قليلة، وقد ظهر مفهوم رسالة المنظمة في الخمسينات من القرن الماضي عندما بدأ رجال الأعمال والباحثون بإعطاء مفهوم التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية الاهتمام المتزايد. (العنوم، 2009: 12).
- **الأهداف الاستراتيجية:** وهي الأهداف العامة لما ترغب أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً وهي تخص المنظمة بصورتها الشمولية وغير مرتبطة بأجزاء أو أقسام منها. (العامري، الغالبي، 2006: 205)
- **الأهداف التكتيكية:** وهي النتائج التي تسعى الأقسام الرئيسية إلى تحقيقها، وترتبط هذه الأهداف بالإدارة الوسطى.
- **الأهداف العملياتية:** هي نتائج محددة مطلوب من الأقسام الصغيرة والمجموعات والأفراد الوصول إليها.



شكل رقم (2-7) رسم توضيحي لمكانة الرؤية والرسالة (العتوم ، 2009)

7.4.2: ملاحظات تحديد وصياغة الأهداف:

إن عملية تحديد الأهداف وصياغتها عملية ليست سهلة، وتتطلب جهداً كبيراً لإنجازها، وأحياناً وقتاً طويلاً، لأن عمل المنظمة لفترة زمنية ليست بالهينة يعتمد على هذا التحديد وهذه الصياغة، وستحشد الإدارة جهدها وطاقتها المنظمة لتحقيقها، وقد تطرقنا لذلك في أهمية الأهداف، لذلك سنعرض هنا بعض الملاحظات المهمة في هذا المجال:

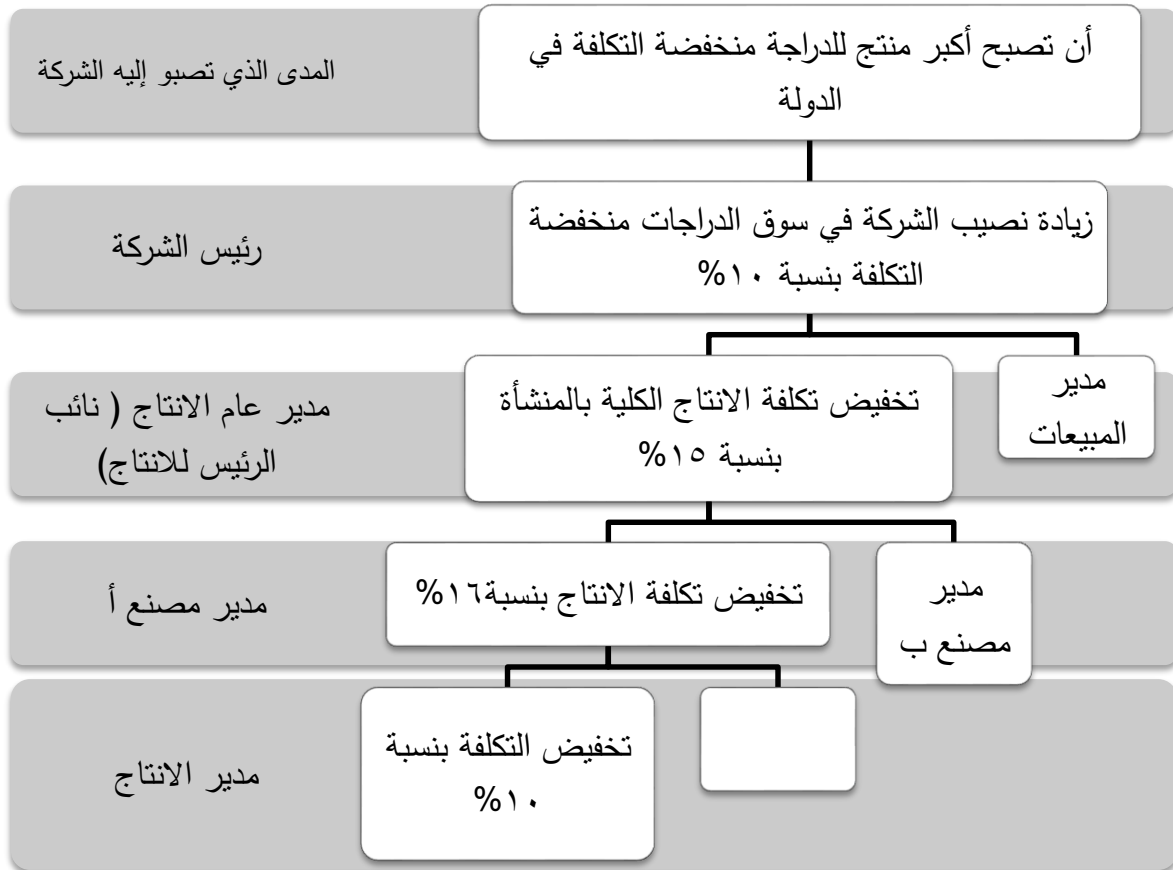
1. يجب أن يكون تحديد الأهداف هو ناتج عملية تحليل عميقة للمنظمة وللبيئة المحيطة بها، ويمكن استخدام نماذج التحليل المشهورة مثل: تحليل SWOT أو فايفر.
2. يجد الكثير صعوبة في صياغة الأهداف فيقع البعض في متهاتات الصياغات العامة والعبارات الفضفاضة، مما يجعلها صعبة التحقيق والقياس وقليلة الجدوى.
3. إعطاء الأهداف محتوى ملموساً وإقرانها بالقيم المطلوب بلوغها والوقت المطلوب للإنجاز.
4. تحليل العلاقات بين الأهداف سواء كانت علاقات تكاملية، أو علاقات مستقلة، أو علاقات متناقضة، وهنا نستبعد العلاقات المتناقضة، ثم نقوم بتحليلات لاحقة تهدف إلى

إعداد علاقات ذات أفضلية بين الأهداف المختلفة، ونضيف الخيارات الممكنة لإعداد أهداف منسجمة. (الدجني، 2006)

5. كتابة الأهداف بصيغة قوية ممكنة التحقيق، فلا ينبغي لمستوى التوقعات أن يكون خيالياً، حيث يجب معرفة ما نمتلكه من وسائل، ومدى كفايتها لبلوغ الأهداف.

8.4.2: هرمية الأهداف:

إن عملية التخطيط للأهداف وتحديدها هي عملية هرمية، والعلاقة بين الأهداف في المستويات الإدارية المختلفة هي علاقة تكاملية من ناحية، فلا يتحقق هدف المستوى الأعلى إلا بعد تحقق هدف المستويات الدنيا، ومن ناحية أخرى فهي علاقة تبعية حيث يجب أن تتبع أهداف المستويات الدنيا لأهداف المستويات العليا، لذلك ينبغي على الهدف في المستوى الأدنى أن يساهم في تحقيق الهدف في المستوى الأعلى.

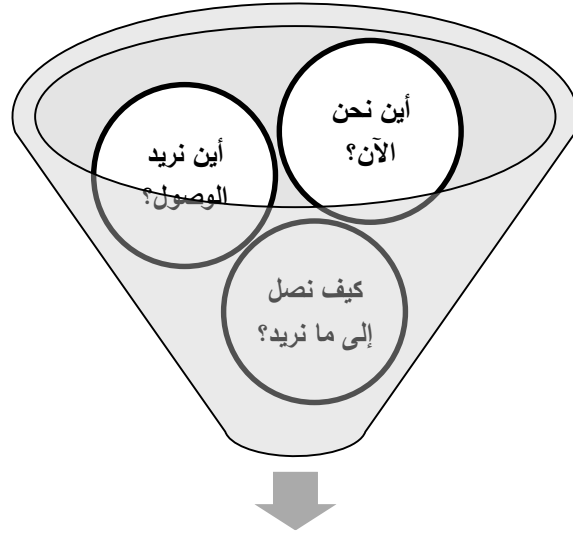


شكل رقم (2-8) يوضح هرمية الأهداف (ديلسر، 2005: 97)

9.4.2: ملاحظات عملية تحقيق الأهداف:

هناك بعض الملاحظات التي يتوجب على الإدارة أثناء تطبيقها للخطة الموضوعية، التي تطمح من خلالها لتحقيق أهدافها المختلفة وهي كالاتي:

1. التخطيط الجيد لتحقيق هذه الأهداف، ويعرف التخطيط بأنه العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف المستقبلية، ووضع السياسات والاستراتيجيات وتحديد الوسائل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف، وربطها بالمستقبل، لأن التخطيط يتعلق أصلاً بالزمن اللاحق. (غانم، 2006)



ملاحح الطريق الصحيح لتحقيق الأهداف

شكل رقم (2-9) يوضح ملاحح الطريق الصحيح لتحقيق الأهداف (غانم، 2006)

2. إن تحقيق الأهداف أي النتائج المادية أو المعنوية التي تضيف إلى الموارد التي استثمرتها الإدارة، وتصل بها إلى قيم أعلى مما بدأت به هو التحدي الحقيقي للإدارة على مختلف المستويات، من أجل ذلك تبذل الإدارة جهداً في التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة والمتابعة والتقييم، وتبحث عن البدائل المختلفة المحققة للأهداف وتفاضل بينها. (السلمي، 1999: 17)
3. ويجب الانتباه إلى أن أهمية تحقيق الأهداف ليست مقتصرة على فئة الإدارة العليا أو مستوى إداري بعينه، بل هي مسئولية كل من يتولى إدارة أي عمل عند أي مستوى.

4. لكي تنجح الإدارة في تحقيق أهداف المنظمة، يصبح المطلب الأساسي والمنطقي أن تتحدد تلك الأهداف بوضوح ودقة لمن سيقومون بتحقيقها، ولكي تصبح أساسا لمباشرة باقي الوظائف، حيث أن تحديد الأهداف هو نقطة البداية المنطقية التي تسبق مختلف الوظائف الإدارية.
5. إن مدى نجاح عملية تحقيق الأهداف يعتمد على الجهد المبذول من الإدارة في الإجراءات والتخطيط والرقابة والتقييم.
6. إن عملية تحقيق الأهداف تتطلب فهم حقيقة أن الإدارة نظام مفتوح، والتي تعني وجود مجموعة من العناصر الأساسية التي تتفاعل وتتكامل معا لإحداث نتائج معينة، حيث تنقسم هذا النظام إلى ثلاثة أجزاء رئيسية هي المدخلات والأنشطة والمخرجات، كما يحيط بها بيئة خارجية تعتبر العنصر الرابع للنظام المفتوح، حيث تلعب البيئة أو المناخ المحيط دورا هاما في تشغيل النظام المفتوح وتوجيه فعالياته، ولضمان نجاح النظام المفتوح يجب أن تكون المنظمة في حالة مستمرة من التوازن الداخلي والتوازن الخارجي. (السلي، 1999)
7. التوازن بين الأهداف الطويلة والقصيرة: فتجد على سبيل المثال أن بعض المدراء يركزون على زيادة الانتاجية على حساب خفض نفقات صيانة الآلات. (ديلسر، 2005)

10.4.2: علاقة تحقيق الأهداف التنظيمية بإدارة الأخطاء:

إن إدارة الأخطاء تعتبر من الوسائل التي تؤثر بشكل كبير على أهداف المنظمة ومدى تحقيقها، فكثير من الأهداف تبددت وضاعت بسبب الأخطاء، وكم من الأهداف التي حفظها من الضياع تدارك المنظمة لأخطائها، وهذه هي فرضيتنا في هذه الدراسة، ولا يقتصر الأمر على ذلك، بل إن مدى نجاح هذه الأهداف يتأثر بكيفية إدارة المنظمة لأخطائها، فربما تتحقق الأهداف بشكل لم تتوقعه المنظمة بسبب إدارتها السليمة لأخطائها والعكس صحيح، وإن عملية الرقابة التي تغذي الإدارة بالمعلومات المرتدة عن سير الخطط، وعن نسبة الأهداف المتحققة، تكون مهمة باكتشاف الأخطاء المختلفة والذي هو جزء من عملها، وربما تنظم الآليات والوسائل المختلفة لاكتشاف هذه الأخطاء، وإبلاغ الإدارة بها، ثم تقوم الإدارة بالاستفادة من هذه المعلومات وتحليلها والتعلم منها، وتعديل المسار، وهذا يتناغم بشكل كبير مع إدارة الأخطاء وأدوارها، وما هي إلا نظام لمساعدة الإدارة في تطبيق خططها وإدارة المنظمات وصولا لتحقيق الأهداف، لذلك هناك

علاقة بين تحقيق الأهداف وإدارة الأخطاء، وقد تم تفصيل ذلك في أكثر من موطن في هذه الدراسة، ولكن تحتاج هذه الفرضية إلى اختبارها للتحقق منها.

خلاصة الفصل الثاني:

بينت أدبيات الفصل الثاني مفهوم إدارة الأخطاء، وحددت بشكل واضح الخطأ الذي تقوم بدراسته وهو الانحراف غير المقصود عن الخطة أو العمل، ثم تطرقت لمحاور نموذج إدارة الأخطاء، وناقشتها بشكل من التفصيل، للوقوف على الحثيات اللازمة لتطبيق النموذج، ثم ناقشت الدراسة الأهداف وتصنيفاتها وسبل تحقيقها، والعوامل المؤثرة على نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها، وبذلك ينتهي الإطار النظري اللازم لإيجاد أرضية للانطلاق في تطبيق الدراسة.

الفصل الثالث: بلدية خانيونس

المبحث الأول : تعريف عام ببلدية خانيونس

المبحث الثاني : طرق اكتشاف الأخطاء وطرق العلاج

المبحث الأول: تعريف عام ببلدية خانيونس



1.1.3: مقدمة:

تعتبر بلدية خانيونس من البلديات المهمة في محافظات خانيونس، حيث أنها تخدم مدينة من أكبر مدن القطاع، وتزودها بالخدمات الحياتية اللازمة والمهمة وتشرف على التخطيط الحضري للمدينة، لذلك سنتعرف خلال هذا المبحث على بعض المحددات التي نتعرف من خلالها على البلدية.

2.1.3: تعريف عام بالبلدية:

بلدية خان يونس هي مؤسسة خدماتية تعنى بشئون تقديم الخدمات التقليدية والأساسية لمواطنيه بالدرجة الأولى ودعم شقيقاتها المجاورة في أوقات الكوارث الإنسانية عبر مد يد العون ونجدهم ومساعدتهم بكافة الإمكانيات والسبل المتاحة، تأسست بلدية خان يونس عام 1917 م، وتسعى باستمرار في عملية البحث نحو الأفضل في مجال تنفيذ المشاريع التطويرية وتدشين المنشآت الخدماتية وإنشاء المباني المجتمعية لتصل خدماتها إلى كافة القطاعات الرسمية والشعبية من تعليم وصحة ورياضة وثقافة وزراعة واقتصاد بل والسياسة أيضاً من خلال إبراز دورها النضالي عبر المحافل الدولية ومشاركتها الفاعلة في مختلف النشاطات العالمية من مؤتمرات إقليمية و الدخول في عضوية الاتحادات الدولية وتمثيلها الدائم لمختلف بلديات الوطن، ما عزز مكانتها بين مختلف المدن العربية الشقيقة والأجنبية الصديقة والتي تكلفت بمساندة المدينة بشكل ملفت للنظر. (مقال تعريفي عن البلدية ، 2013)

واليا تسعى البلدية لتطبيق نظام ادارة الجودة للحصول على شهادة iso9001-2008، وقامت مؤخراً بتوقيع اتفاقية مع ائتلاف أمان للنزاهة والشفافية لترسيخ قواعد الحكم الرشيد. (نشرة بعنوان انجازات بلدية خانيونس، 2013)

3.1.3: رسالة البلدية و رؤيتها: (موقع بلدية خانيونس على الانترنت، 2013)

الرؤية: مؤسسة خدماتية رائدة لتصبح خان يونس مدينه منظمة، قابلة للحياة تعزز بتراثها وأصالتها ونظافة المدينة.

الرسالة: تقديم خدمات متنوعة، تسعى لتطوير المدينة حضرياً بشكل متوافق يجمع بين الحداثة والاصالة، وتهدف الى القيام بمشاريع تخدم المجتمع وتعمل على تطوير البعد الانساني وذلك من خلال التطوير والتخطيط واستثمار الموارد المتاحة، وبناء شراكات مع الجهات المختصة.

4.1.3: أهداف البلدية: (موقع بلدية خانيونس على الانترنت، 2013)

1. تنظيم وتنسيق المدينة وفق مخطط تنظيمي معتمد من الجهات المختصة.
2. تقديم خدمات متعددة لأهالي مدينة خان يونس مثل الصرف الصحي، النظافة والمياه وغيره.
3. المحافظة على مظهر ونظافة المدينة، وإنشاء الحدائق والمنتزهات.
4. مساعدة أفراد المجتمع وخاصة العاطلين عن العمل من خلال تقديم يد العون لهم ولأسرهم من خلال مشاريع تشغيلية.
5. إنشاء الأسواق وتحديد مراكز البيع.
6. الترخيص بمزاولة الحرف والمهن وفتح المحلات العامة ومراقبتها صحيا وفنيا.
7. تشجيع النشاط الثقافي والرياضي والاجتماعي والمساهمة فيه.
8. منع وإزالة التعدادات سواء على الأملاك الخاصة أو الأملاك العامة.

5.1.3: الخدمات التي تقدمها بلدية خان يونس للمدينة:

تتنوع الخدمات التي تقدمها البلدية، والتي سنبينها من خلال النقاط الآتية: (موقع بلدية خانيونس على الانترنت، 2013)

- شق الطرق وتطوير البنية التحتية.
- نشر الثقافة من خلال المكتبات.
- نشر الوعي الثقافي من خلال الملاعب والأندية.
- التعاون مع المؤسسات والوزارات الأخرى.
- توفير المياه الصالحة للشرب.
- تمديد شبكات الصرف الصحي.
- تنظيم الشوارع والمباني.
- تمديد المساحات الخضراء.
- إنارة الشوارع.
- فرق الطوارئ في بلدية خان يونس جمع وترحيل النفايات.

- مكافحة القوارض والبعوض.
- تنظيم حركة السير والمرور.
- تنظيم وتنظيف الأسواق.
- مراقبة المواد الغذائية.
- إيقاف البناء العشوائي.

6.1.3: أهم المعوقات التي تتعرض لها البلدية:

تواجه البلدية في مسيرتها الخدمانية العديد من المعوقات والتحديات وهي كالاتي: (نشرة بعنوان انجازات بلدية خانيونس، 2013)

- الحصار الإسرائيلي والذي أدى إلى زيادة نسبة البطالة وإعاقة مشاريع البلدية.
- أزمة قطاع الإسكان وخصوصا للأزواج الشابة.
- الانقطاع المتكرر للتيار الكهربائي.
- النقص المتزايد في خزان المياه الجوفي نتيجة للزيادة السكانية.
- عدم وجود محطة معالجة مركزية لمياه الصرف الصحي.
- عدم اكتمال شبكة البنية التحتية وخصوصا شبكة المياه وشبكة الصرف الصحي وتصريف الأمطار.
- تلوث مياه الشرب حيث تزداد مادة النتريت والكلورايد في مياه بعض الآبار عن معدلها المسموح به.
- توقف مشاريع الاسكان في المدينة بسبب الحصار.
- النقص الواضح في الخدمات والمرافق العامة والمنتزهات والمناطق الخضراء حتى أن المتوفر منها يحتاج إلى تطوير وتأهيل.
- لا تزال كثير من الشوارع غير معبدة وغير مفتوحة وغير مؤهلة.
- قلة وعي بعض المواطنين بواجباتهم والتزاماتهم.
- عدم وجود مشاريع افراز للأراضي وبالتالي وجود تحديات في تنظيم الأحياء السكنية.

المبحث الثاني: طرق اكتشاف الأخطاء وطرق العلاج



1.2.3: مقدمة:

إن عملية اكتشاف الأخطاء هي عملية ليست سهلة ومعقدة، وتحتاج إلى متابعة دقيقة و مراجعات متشعبة، لذلك نجد أن هناك العديد من الطرق الروتينية المتبعة في البلدية، والتي يتركز جل عملها على العنصر البشري، حيث يقوم هذا العنصر بالبحث عن الخطأ واكتشافه عبر وسائل مختلفة من المراقبة والملاحظة والتدقيق والمراجعة، ويتم تنظيم هذا العمل في معظمه ضمن لجان مختلفة.

كذلك وفي ظل التطور التكنولوجي والتقني، أصبحت التقنية الحديثة وسيلة مهمة في الرقابة والمتابعة واكتشاف الأخطاء بكل يسر وسهولة، بل واقترح آليات للعلاج، ولذلك اهتمت البلدية في ادخال التقنيات المختلفة إلى جهازها الإداري لتساعد في تنظيم العمل واكتشاف الأخطاء والمراقبة والمتابعة، لذلك في هذا الفصل سنتعرف على البلدية وخدماتها وأهدافها، ثم طرق اكتشافها للأخطاء المختلفة الداخلية والخارجية، ومنهجية العلاج المتبعة داخل البلدية.

مع العلم أن جميع نقاط هذا المبحث ملخص مقابلة مع مدير الشؤون الإدارية م. أمين حسنين بتاريخ 2015/2/10 و 2015/2/15 ومقابلة مع أ. محمد الفرا بتاريخ 2015/3/9.

2.2.3: دائرة الرقابة:

هي دائرة تختص في مراقبة أعمال البلدية ككل من متابعة الموظفين وجميع الأعمال الداخلية والخارجية للبلدية، والعمل على تصحيح الخطأ فيها وذلك من خلال المتابعة اليومية والجرد الربع سنوي والسنوي ومتابعة خطط الدوائر والاقسام، والدائرة الآن بصدد الانتهاء من عمل برامج محوسبة لكل أقسام ودوائر البلدية داخلية وخارجية، وهي تساهم في اكتشاف الاخطاء تلقائياً، حيث يرفض البرنامج المصمم أي معلومة خاطئة، إضافة إلى أنها تساعد الدائرة على مراقبة البلدية وأقسامها عن قرب وبكل سهولة.

هذا بالإضافة الى أن الرقابة تزود الإدارة العليا بالتغذية العكسية بعد التنفيذ، لتحديد فيما إذا كان تنفيذ الخطط مناسب ومتناسق بالشكل الصحيح مع الأهداف، وبذلك فإن الرقابة ستساعد الإدارة

العليا في: (الصقال وسعيد، 2012)

- اكتشاف مواطن الهدر بالموارد.
- تحسين الكفاءة التشغيلية.
- تسهيل إدارة التغيير.
- المساعدة في تطبيق طرق الإدارة الحديثة كإدارة الجودة الشاملة.
- نشر الموارد في أماكن استخداماتها الأكثر كفاءة.
- توزيع خبرة أو مهارات الإدارة في أرجاء المنظمة وتوليد معلومات شاملة عن فعاليات الوحدات الفرعية.
- يقلل من الأزمات والمشكلات والأخطاء، كما يحدد العوائق التي تعيق المنظمة في تحقيق أهدافها ويعطي الحلول لها وبالتالي تتمكن من التصدي لكل الاحتمالات والاختيارات لمواجهة المشكلات والتغلب على العوائق.
- توفر معايير ومقاييس تمكن المنظمة من قياس التقدم الذي تحرزه باتجاه الأهداف.
- تقييم خطط المنظمة لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها وبالتالي اكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة إعدادها أو في مرحلة التنفيذ.

3.2.3: لجان المحاسبة الدورية (مالية وغيره):

حيث يتم وبشكل دوري كل ثلاثة شهور متابعة عمل الأقسام المختلفة وإجراء تقييم بمساعدة البرامج المحوسبة، وتتم هذه العملية من خلال دائرة الرقابة، حيث يتم اختيار أعضاء اللجان من قبل الدائرة، ويشارك فيها رئيس البلدية ونائبه والمدير العام، حيث يتم الجلوس مع جميع المدراء ورؤساء الأقسام، ويتم متابعة عمل كل قسم على حدة حسب الخطة الموضوعية، والوقوف على العوائق والعمل على معالجتها، وخلال الجلسة تكون دائرة الرقابة قد أحضرت الأوراق اللازمة من خلال برنامج الحوسبة والثناء على المتميزين ومحاسبة المقصرين، وتستغل دائرة الرقابة هذه العملية في اكتشاف الأخطاء المختلفة .

4.2.3 : لجان التحقيق:

عند حدوث أي خلل في العمل أو شكاوى معينة أو مخالفات مختلفة، يتم تشكيل لجنة خاصة لتتعرف على طبيعة الخطأ واقتراح طرق للعلاج، وتحدد المكافأة أو العقاب، ويتم تشكيل اللجنة من خلال الدائرة الإدارية بالتنسيق مع دائرة الرقابة، وغالبا ما تتكون من مدير الدائرة القانونية رئيسا للجنة وعضو عن دائرة الرقابة والدائرة الإدارية والمدير المختص بالمشكلة، حيث يتم إعطاء الموظف فرصة للدفاع عن نفسه وتبرير ما حدث، ويتم متابعة القرار وتبليغه للموظف من قبل الدائرة الإدارية، وهذا يساعد البلدية في التغلب على أخطاء التقييم و اكتشاف الأسباب الحقيقية وراء الأخطاء.

5.2.3 : شركات التدقيق:

وهي عبارة عن شركات محاسبة خارجية تتعاقد معها البلدية لتقوم بجرد حسابات البلدية المختلفة للتأكد من سلامة المعاملات المالية واكتشاف الأخطاء فيها، وتقوم بهذا العمل في الوقت الحالي هي شركة أبو غزالة وتقوم بعملها كل ثلاث شهور، حيث تقوم البلدية بإرسال نسخة من تقريرها المالي للشركة لتدقيقه، ثم تقوم الشركة بزيارات ميدانية للبلدية لتدقيق ومراجعة بعض الحسابات.

6.2.3 : وزارة الحكم المحلي:

تقوم الوزارة بالمراقبة العشوائية أو الدورية للوزارة على البلدية، وتقوم بالتدخل في العديد من العمليات المهمة داخل البلدية، حيث لا تتم عمليات التوظيف أو صرف المكافآت المالية إلا بعد موافقة الوزارة، كما يتم اعتماد الموازنة التشغيلية السنوية من خلال الوزارة، وذلك حسب رؤية الوزارة لظروف البلدية المالية، كما أن الوزارة تقوم باستقبال الشكاوى من المواطنين ومراجعة البلدية بذلك، ولتشديد الرقابة من قبل الوزارة على البلديات قامت بفرز مدير يقوم بمتابعة عمل بلديات المحافظة الواحدة يسمى مدير منطقة.

7.2.3 : استخدام معايير ISO :

تعريف نظام الجودة ISO: هو نظام عالمي موحد لمقاييس الجودة اتفق عليه عالميا ليكون وثيقة دولية لضمان جودة الإدارة، وإن نظام الجودة هو نظام يقوم بالتحقق/التدقيق على ان ما تقوم به من أعمال تتطابق مع الإجراءات والسياسات التي قمت بكتابتها واعتمادها .
ويعمل نظام ال ISO من خلال الآتي:

- الالتزام والتعهد لجميع أعضاء المنظمة على اختلاف المستويات الوظيفية .
- العمل بروح الفريق الواحد .
- بساطة ووضوح الإجراءات والسياسات وسهولة فهمها من قبل أعضاء المقابلة .
- معرفة أعضاء المنظمة لواجباتهم ومسئولياتهم .

ويمكن الحصول على شهادة ال ISO من خلال:

- كتابة سياسات وإجراءات ما نقوم به من أعمال .
- تنفيذ الأعمال حسب الإجراءات التي قمنا بكتابتها .
- توثيق هذه الإجراءات .
- مراجعة وتدقيق الإجراءات وتقييمها .
- تحسين الإجراءات .
- الالتزام الدائم بالجودة.

ولذلك ومن خلال التزام البلدية بهذه المعايير تستطيع اكتشاف الأخطاء المختلفة ومعالجتها أولا بأول، والحفاظ على جودة الخدمة المقدمة.

8.2.3 : عدادات مياه على الآبار:

تقوم البلدية بوضع عدادات على الآبار ومقارنتها بكميات السحب عبر عدادات بيوت المواطنين، واكتشاف عملية أي هدر للمياه من غير فائدة أو أي خلل في عملية نقل المياه، وقد تم تجربتها على أحد الآبار وتطمح البلدية لإكمال المشروع على باقي الآبار.

9.2.3 : الملاحظة المباشرة:

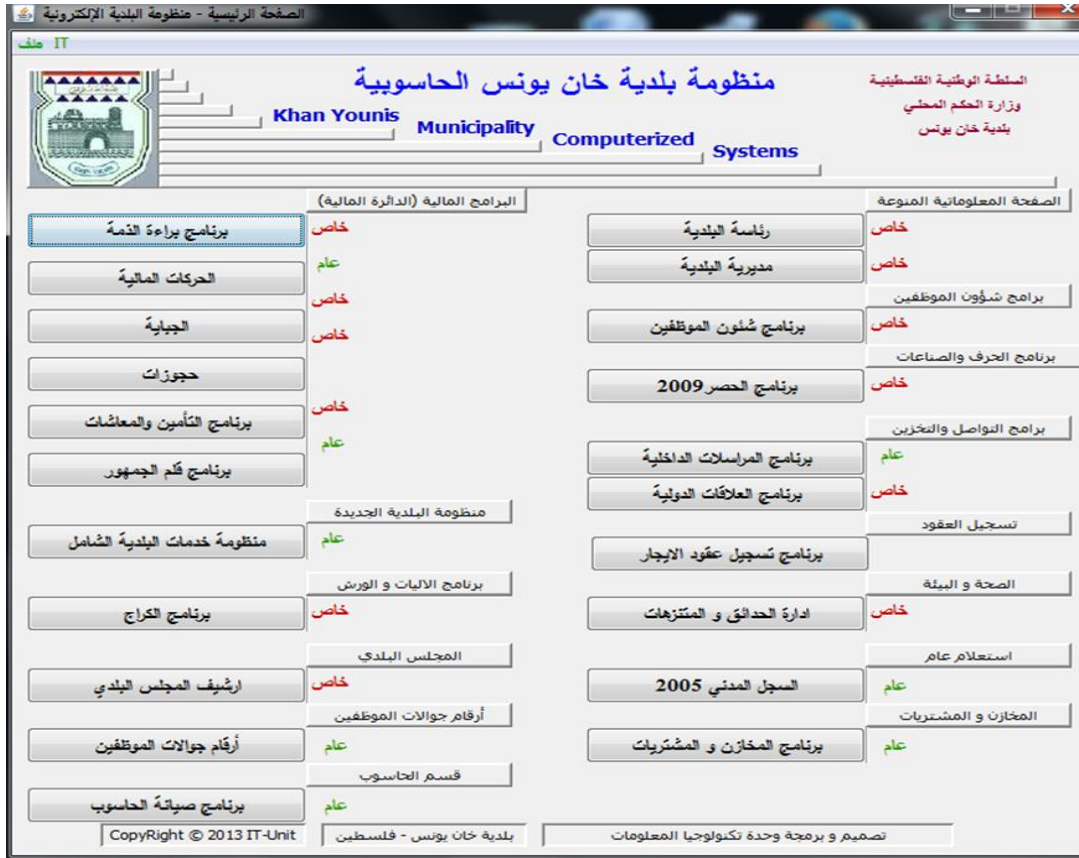
تتم عملية الملاحظة المباشرة من خلال التقارير المختلفة التي يرفعها المشرفين عن أداء مرؤوسيهيم وعن سير أعمالهم المختلفة، وكذلك من خلال الجولات والمتابعات المختلفة للجانب والمدراء داخل البلدية، مما يسهل عملية اكتشاف الأخطاء المختلفة والتنبيؤ بوجودها والتسريع في عملية العلاج.

10.2.3 : صندوق الشكاوي الخشبي:

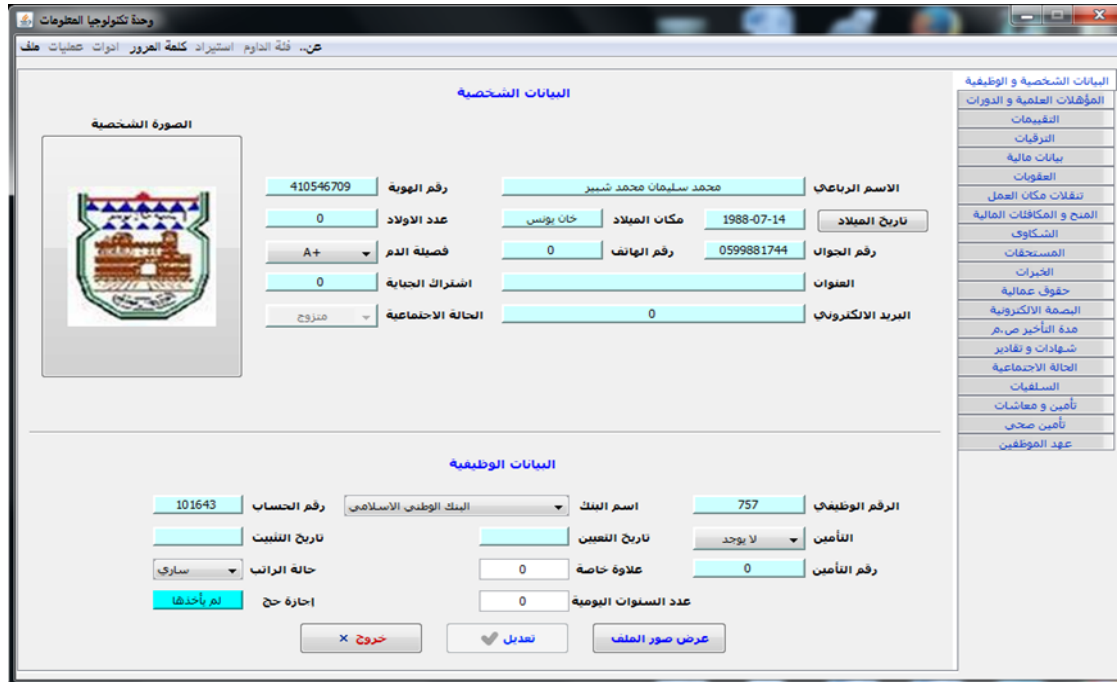
وهي عبارة عن صندوق خشبي، مخصص لمراسلات الجمهور للإدارة حول مقترحاتهم أو شكاوهم وهو موجود في ساحة مدخل البلدية، حيث يتم متابعة محتوى الصندوق الخشبي باستمرار والاطلاع على مختلف هذه الشكاوي والمقترحات، ولكن هناك فتور في تعامل المواطنين مع الصندوق، لأن المواطنين يرغبون في الحديث مع الموظفين وجها لوجه.

11.2.3 : برنامج شئون الموظفين:

وهي عبارة صفحة شخصية للموظف، يوجد فيها بياناته الشخصية ورقم الهوية ورقم الجوال والحالة الاجتماعية والمؤهلات العلمية والتأمين الصحي، ثم البيانات الإدارية والحضور والغياب والإجازات أو عقوبات أو ترقيات والتقييم السنوي من قبل المسئول المباشر، والبيانات المالية والخصومات والبدالات، مما يمكن الموظف من التعرف على تقييمه السنوي والبيانات المتعلقة بملفه المهني والوظيفي (مساره الوظيفي) بشكل كامل، مما يساعد الموظف على مراجعة نفسه مراجعة ذاتية، وتطوير نفسه، وهذا يساعد على التقليل من الأخطاء.



صورة (3-1) توضح الصفحة الرئيسية لمنظومة بلدية خان يونس (المصدر: بلدية خان يونس، 2015)



صورة (3-2) صفحة البيانات الشخصية للموظف (المصدر: بلدية خان يونس، 2015)

12.2.3: ساعة البصمة:

هي عبارة عن ساعة توضع في مبنى البلدية والمرافق التابعة لها، بحيث تكون متصلة ببعضها البعض ويقوم بمتابعتها موظف في البلدية، حيث تضبط عملية الحضور والانصراف والأذونات عن طريق التوقيع بالبصمة، بطريقة تضمن عدم توقيع شخص مكان شخص آخر، إن استخدام هذه الساعة يساعد في اكتشاف الأخطاء التي تصدر من الموظفين والمتعلقة بالتأخير وتضبط عملية الأذونات والمشاكل المتعلقة بها.



صورة (3-3) جهاز البصمة (المصدر: بلدية خانيونس، 2015)

وحدة تكنولوجيا المعلومات

عن: فلة الدوام استيراد كلمة المرور أدوات عمليات ملف

من: 14/02/2015 السبت إلى: 21/02/2015 نوع الحركة: الكل

رقم الموظف: 757 الاسم: محمد كرم عليان الفراء

البيانات الشخصية والوظيفية
المؤهلات العلمية والدورات
التقييمات
التدريب
بيانات مالية
القنوات
تنقلات مكان العمل
المنح و المكافآت المالية
الشكاوى
المستحقات
الخصوات
حقوق عمالية
البصمة الاكترونية
مدة التأخير ص.م
شهادات و تقادير
الحالة الاجتماعية
السلفيات
تأمين و معاشات
تأمين صحي
عهد الموظفين

الوقت	العملية	الاسم	رقم الموظف	اليوم	التاريخ	التسلسل	الفتة -
06:26:57	حضور	محمد كرم عليان الفراء	757	السبت	14/02/2015	1341724	1
13:35:26	انصراف	محمد كرم عليان الفراء	757	السبت	14/02/2015	1342895	1
06:40:09	حضور	محمد كرم عليان الفراء	757	الاحد	15/02/2015	1343053	1
13:32:02	انصراف	محمد كرم عليان الفراء	757	الاحد	15/02/2015	1344001	1
07:00:29	حضور	محمد كرم عليان الفراء	757	الاثنين	16/02/2015	1344248	1
13:28:45	انصراف	محمد كرم عليان الفراء	757	الاثنين	16/02/2015	1346024	1
07:56:00	حضور	محمد كرم عليان الفراء	757	الثلاثاء	17/02/2015	1346537	1
13:30:49	انصراف	محمد كرم عليان الفراء	757	الثلاثاء	17/02/2015	1347171	1
05:59:48	حضور	محمد كرم عليان الفراء	757	الاربعاء	18/02/2015	1347395	1
13:25:18	انصراف	محمد كرم عليان الفراء	757	الاربعاء	18/02/2015	1348110	1
07:55:26	حضور	محمد كرم عليان الفراء	757	الخميس	19/02/2015	1348645	1

دقائق التأخير الصباحي: 26.0 دقائق الاصراف المبكر: 0.0 المهام الخاصة: النتائج: 2 دقائق المهمات الخاصة: 37

الوقت	العملية	الاسم	الرقم الوظيفي	اليوم	التاريخ	التسلسل	الفتة -
07:40:23	بداية مهمة خاصة	محمد كرم عليان الفراء	757	السبت	14/02/2015	1341928	
08:17:28	نهاية مهمة خاصة	محمد كرم عليان الفراء	757	السبت	14/02/2015	1342021	

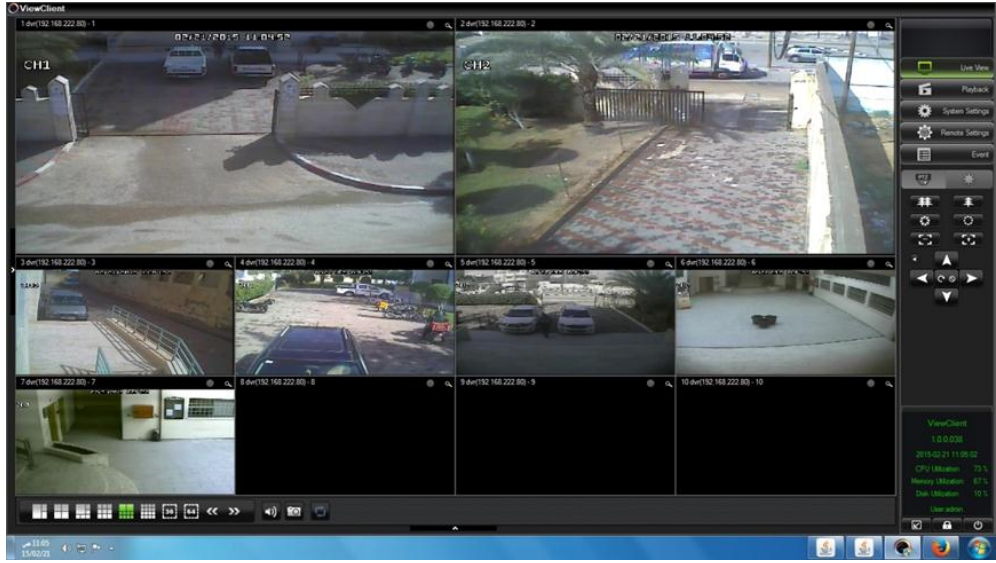
المهام الرسمية: النتائج: 0

الوقت	العملية	الاسم	الرقم الوظيفي	اليوم	التاريخ	التسلسل	الفتة -
-------	---------	-------	---------------	-------	---------	---------	---------

صورة (3-4) صفحة البيانات الخاصة بجهاز البصمة (المصدر: بلدية خانيونس، 2015)

13.2.3: كاميرات المراقبة:

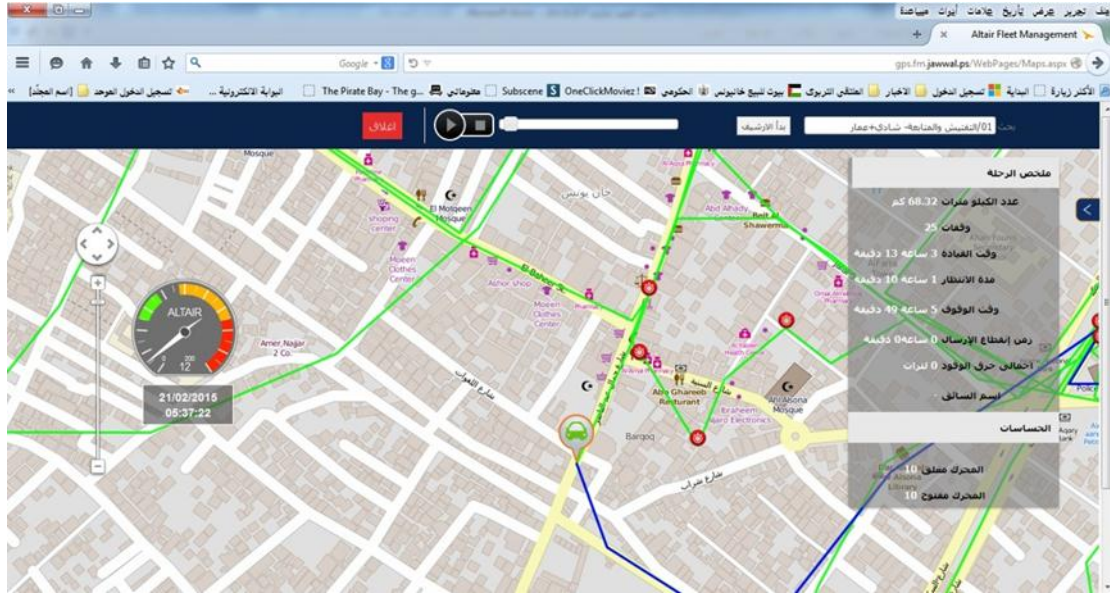
تقوم البلدية بوضع كاميرات في ممرات البلدية ومدخلها، حيث أن هدفها المراقبة الليلية والنهارية لحراس البلدية، حيث تعود بالنفع على البلدية من زاويتين الأولى مساعدة الحراس على اكتشاف الأخطاء المختلفة بطريقة أكثر سهولة، ومن زاوية أخرى اكتشاف أخطاء الحراس أثناء عملهم من تسبب أو غيره، وتقوم دائرة الرقابة بأخذ عينات عشوائية من المقاطع المسجلة للتأكد من العمل فيها بالشكل الصحيح، وتعمل الكاميرات عدلى زيا ثقة المواطن بالبلدية حيث يستطيع أن يؤمن سيارته أو دراجته النارية داخل وأمام حرم البلدية مما يعزز ثقته بالبلدية .



صورة (3-5) شاشة عرض صور الكاميرات (المصدر: بلدية خانيونس، 2015)

14.2.3: أجهزة تتبع السيارات GPS:

تقوم البلدية بمناخبة عمل الأقسام التي تخرج لأعمال ميدانية خارج البلدية عبر تحديد مسار السيارة المكلفة بالعمل ومكان وقوفها وهذه الخدمة تعتمد على تقنية GPS، ويتم مناخبة ذلك عبر دائرة الرقابة، وتساعد هذه التقنية الإدارة في اكتشاف بعض الأخطاء التي تتعلق بالعمل الخارجي، ويتم مراجعة الموظف حول أي تجاوز مقصود أو غير مقصود.



صورة (3-6) صفحة عرض خريطة G.P.S (المصدر: بلدية خانيونس، 2015)

15.2.3: نظام GIS:

وهي عبارة عن نظام المعلومات الجغرافية حيث يتم توقيع كافة بيانات المشترك أو السكان على الخريطة، وتساعد هذه التقنية البلدية على اكتشاف بعض الأخطاء والإشكاليات المتعلقة بعمل البلدية أو سلوك السكان مع البلدية، من أمثلة ذلك أن منطقة فيها 100 ترخيص بناء ولكن يوجد فيها 50 ترخيص مياه، هذا يعني أن هناك خطأ في التعامل مع هذه المنطقة في قضية المياه، ولا زال النظام قيد التطوير.

16.2.3: برامج الحوسبة الشاملة:

وهي عملية تحويل كافة الملفات بشكل الكتروني والغاء العمليات الورقية، مما يساعد البلدية على تجنب تلف هذه الأوراق في أحداث عرضية، كما تساعد مدخل البيانات على اكتشاف أي خطأ في ادخال البيانات، وتقليل الضغط على الوقت اللازم لإنجاز المعاملات مما يؤدي إلى تقادي الأخطاء الناتجة عن الاجهاد.

17.2.3: برنامج المراسلات الداخلية:

وهو عبارة عن برنامج محوسب يقوم بإدخال كافة المراسلات الداخلية بين الأقسام والخارجية، ويتابع إنجازها حيث يتم إرسال نسخ الى الجهات المختلفة المختصة من بينها رئيس البلدية ودائرة الرقابة، وتكون ملزمة بالرد خلال فترة محددة لكل طلب والتنبيه في حال التأخر عن موعد الرد على المراسلة، وهذا يساعد على اكتشاف الأخطاء المتعلقة بالمراسلات في تأخير الرد عليها أو ضياعها وتسريع مدة التعامل مع المراسلة.

م	رقم الكتاب	تاريخ الكتاب	القسم المرسل	القسم المستلم	الموضوع	المرسل	تاريخ الرد	محلل	مرفق
1	34949	19/02/2015	المراسلات الإلكترونية العامة	الادارة - سكرتير رئيس البلدية	تعمد	البلدية (الزبون) - محمود عيسى	21/02/2015	تعمد	<input checked="" type="checkbox"/>
2	34909	19/02/2015	ادارة طلب سير عمل البلدية	الادارة - سكرتير رئيس البلدية	تعمد	رقف كزويد - كيات المولفين بالذوق بسطة موكمة	21/02/2015	تعمد	<input type="checkbox"/>
3	34859	18/02/2015	ادارة رئيس البلدية	الادارة - سكرتير رئيس البلدية	تعمد	الجودة	18/02/2015	تعمد	<input type="checkbox"/>
4	34651	15/02/2015	المراسلات الإلكترونية	الادارة - سكرتير رئيس البلدية	تعمد	شكر من مواطن على حسن المعاملة من قبل موظفي البلدية	17/02/2015	تعمد	<input checked="" type="checkbox"/>
5	34634	14/02/2015	المراسلات الإلكترونية	الادارة - سكرتير رئيس البلدية	تعمد	التواصل مع دائرة العلاقات العامة	16/02/2015	تعمد	<input checked="" type="checkbox"/>
6	34581	12/02/2015	المراسلات الإلكترونية العامة	الادارة - سكرتير رئيس البلدية	تعمد	تعمد الزبون ابريد ايربوسطفي	14/02/2015	تعمد	<input checked="" type="checkbox"/>
7	34162	05/02/2015	ادارية قسم الخدمات	الادارة - سكرتير رئيس البلدية	تعمد	عرض شركة جوارفندة المجموعة المغلفة	05/02/2015	تعمد	<input type="checkbox"/>
8	34017	01/02/2015	التقنية - تقنيير رئيس قسم	الادارة - سكرتير رئيس البلدية	تعمد	برمسة وزارة العمم المدني	01/02/2015	تعمد	<input checked="" type="checkbox"/>
9	33931	31/01/2015	المدنية - مشتركت	الادارة - سكرتير رئيس البلدية	تعمد	بخصوص المنظومات	07/02/2015	تعمد	<input type="checkbox"/>
10	33731	26/01/2015	المدنية - مشاريع المياه	الادارة - سكرتير رئيس البلدية	تعمد	إقرار كورن إير رومان	31/01/2015	تعمد	<input checked="" type="checkbox"/>
11	33554	22/01/2015	ادارية - نائب الدارة	الادارة - سكرتير رئيس البلدية	تعمد	تعهد بشأن العمل الإضافي	24/01/2015	تعمد	<input checked="" type="checkbox"/>

صورة (3-7) صفحة المراسلات الداخلية (المصدر: بلدية خانيونس، 2015)

18.2.3: برنامج قلم الجمهور:

هو برنامج محوسب يخدم قسم قلم وشكاوي الجمهور حيث يتم تحديد آلية لضبط العمل مع معاملات الجمهور، حيث يتم إرسال الطلب إلى الجهة المختصة، وتحديد مدة للرد على الجمهور والمراجعين مما يشبه برنامج المراسلات، ويتم تحديد مدة الرد مسبقاً من خلال دراسة للجهات المختصة تحدد من خلالها مدة الرد على المراجعات المختلفة، يساعد ذلك البلدية على اكتشاف بعض أخطاء الموظفين في التعامل مع الجمهور وتأخير معاملاتهم.

برنامج إدارة طلبات الجمهور - قلم الجمهور
 وزارة العمل الوطني
 بلدية خان يونس

الاسم: 2015-02-21 الموضوع: الموضوع الفرعي: رقم الدوالة: رقم الطلب: حالة الطلب: 943

رقم الدوالة	الاسم	الموضوع	الموضوع الفرعي	القطعة	القسمة	الحل	القسم	الاسترداد/التكميل	رسول	مستقر	الردود	العدد المتبقية	الفرق
0599752353	تعديلية خريطة	مطعة (نسخة) 2015	0	0	0	خبر الأمل	العرف و الصناعات	0	5	العرف و الصناعات	-	4	
0599305379	كفرع	استعلام عن ارض و شارع - معطن	15	80	0	أخي السلام	التخطيط	0	0	التخطيط	تم	0	
0599753513	خدمه التعهني	استعلام عن ارض و شارع - معطن	19	44	0	الربوات العربية	التخطيط	0	0	التخطيط	تم	0	
0595549994	شعت	اعداد على اعداد طلب ايواء	22	98	0	خازة الهندي	التنظيم	0	30	التنظيم	موقوف	0	
0599740145	كشفت	تعديلية خريطة	0	0	0	السفة	العرف و الصناعات	0	5	العرف و الصناعات	-	4	
0599208374	الجار	استعلام عن ارض و شارع - معطن	3	85	0	أخي السلام	التخطيط	0	0	التخطيط	تم	0	
0599028951	بورمضان	مسئلة اعداد	0	0	0	cmwu	التصنعة	1153	45	التصنعة	-	9	
0599993885	و المعصرى	تعديلية شارع	7	33	0	خبي السلام	التصنعة	0	35	التصنعة	-	7	
0599839421	من ابوسخون	مسئلة اعداد	0	0	0	cmwu	التصنعة	5490	45	التصنعة	-	9	
0597855446	ب شعت	استعلام على اعداد الجوار	22	98	0	خازة الهندي	اطراف الجوار	0	5	اطراف الجوار	تم	0	

صورة (3-8) صفحة بيانات قلم الجمهور (المصدر: بلدية خان يونس، 2015)

19.2.3: طرق معالجة الأخطاء داخل البلدية:

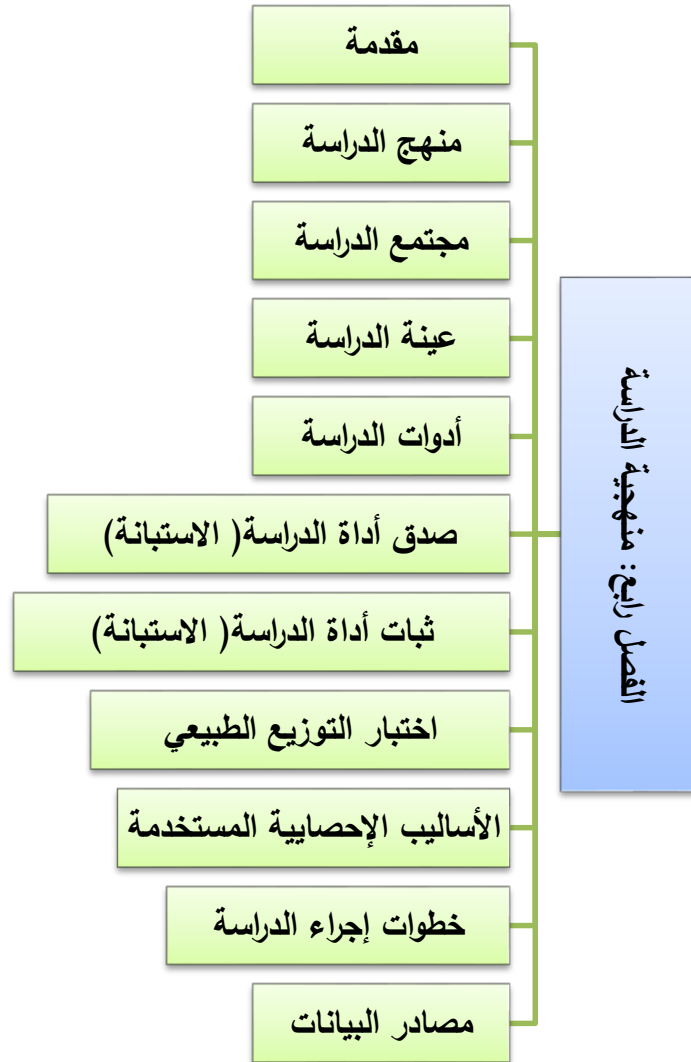
تتم عملية معالجة الأخطاء داخل البلدية وفق المحددات التالية:

- تحليل مخرجات اللجان المختلفة.
- التدرج في العقوبة والتنبيه.
- التنسيق مع الجهات المختلفة.
- الأخذ بتوصيات اللجان والعمل بها.
- متابعة العمل عبر ISO.
- الالتزام بقانون عقوبات الخدمة المدنية.

خلاصة الفصل الثالث:

استعرضت الدراسة في هذا الفصل معلومات تعريفية عن البلدية وأهم انجازاتها وخدماتها المقدمة، والمعوقات التي تعيق عملها، ثم ناقشت بعض الأدوات الرقابية التي تستخدمها البلدية في اكتشاف الأخطاء المختلفة ومراقبة أداء العاملين في مختلف المهام التي تخص أعمال البلدية، المنهجية التي تتبعها البلدية في معالجة الأخطاء المختلفة، حيث تم تحديد هذه الأدوات من خلال المقابلات التي أجريت مع عدد من المدراء تمهيدا لتطبيق استبانة الدراسة على عينة من موظفي البلدية.

الفصل الرابع: منهجية الدراسة



1.4 : المقدمة:

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة التي تم اتباعها، من حيث منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة وأدوات الدراسة وصدق وثبات الاستبانة والأساليب الإحصائية المستخدمة وخطوات إجراء الدراسة ومصادر البيانات.

2.4: منهج الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كفيًا وكميًا، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعدى ذلك إلى التحليل والربط والتفسير، للوصول إلى استنتاجات، يبني عليها التصور المقترح، ويعرف هذا المنهج بأنه ذلك النوع من أساليب البحث الذي يمكن بواسطته معرفة ما إذا كان هناك ثمة علاقة بين متغيرين، ومن ثم معرفة العلاقة.

3.4: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في بلدية خانيونس باستثناء عمال النظافة، وعددهم (295).

4.4 : عينة الدراسة:

تم اختيار عينة طبقية عشوائية عددها (152) من الموظفين في بلدية خانيونس باستثناء عمال النظافة، وقد تم توزيع (170) استبانة، ولكن تم استرداد (154) استبانة.

جدول رقم (4-1)

خصائص مجتمع وعينة الدراسة

م	المسمى الوظيفي	العدد	
		مجتمع الدراسة	العينة الموزعة
1	مدير دائرة/ قسم	35	25
2	إداري	150	100
3	فني	65	45
	المجموع	295	170
			154

(المصدر: بلدية خانيونس، 2015)

5.4: أدوات الدراسة:

الأداة الأولى: تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، التي تم تصميمها خصيصاً للتعرف على إدارة الأخطاء ودورها في تحقيق الأهداف في بلدية خانيونس، وتتكون الاستبانة من:

1. البيانات الشخصية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

2. محاور وفقرات إدارة الأخطاء وتحقيق الأهداف، حيث تم تقسيمها إلى (8) محاور فرعية لقياس إدارة الأخطاء، ومحور واحد لقياس تحقيق الأهداف، وهي:

جدول رقم (4-2)

عدد فقرات محاور الاستبانة

م	المحور	عدد الفقرات	
		قبل التعديل (العينة الاستطلاعية)	بعد التعديل (العينة الحقيقية)
1	الاتصال حول الأخطاء أفقياً ورأسياً	6	6
2	تبادل المعرفة بالخطأ	6	6
3	المساعدة في المواقف الخاطئة	6 (تم حذف الفقرة الخامسة)	5
4	تحديد الخطأ بسرعة والسيطرة عليه	7 (تم حذف الفقرة الثانية)	6
5	تحليل الأخطاء	6	6
6	التنسيق لمعالجة الأخطاء	6	6
7	معالجة آثار الأخطاء	6	6
8	التدريب على الأخطاء المتوقعة	6	6
9	تحقيق الأهداف	12	12

وقد تم استخدام مقياس عشاري التدرج، من (1-10)، حيث (1: تمثل أدنى درجة موافقة)، و(10: تمثل أعلى درجة موافقة).

الأداة الثانية: تم استخدام المقابلة كأداة في إعداد هذه الدراسة، حيث تم إجراء ثلاث مقابلات مع كل من م. أمين حسنين مدير دائرة الشؤون الإدارية في البلدية، أ.محمد الفرا سكرتير رئيس البلدية، م. محمود أبو حية مدير دائرة التخطيط الاستراتيجي في البلدية.

6.4: صدق أداة الدراسة (الاستبانة):

الصدق من وجهة نظر المحكمين:

تم عرض الاستبانة على عدد (9) من المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص، من أجل التأكد من سلامة الصياغة اللغوية للاستبانة، ووضوح تعليمات الاستبانة، وانتماء الفقرات لأبعاد الاستبانة، ومدى صلاحية هذه الأداة لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة، وبذلك تم التأكد من صدق المحكمين.

صدق الاتساق الداخلي:

وتم أيضا حساب صدق الاتساق الداخلي لمحاور وفقرات الاستبانة بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (22) من مجتمع الدراسة، ومن خلال إيجاد معاملات الارتباط لمحاور وفقرات الاستبانة، كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول رقم (3-4)

معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	الاتصال حول الأخطاء أفقياً ورأسياً	0.928	0.000	دالة عند 0.01
2	تبادل المعرفة بالخطأ	0.817	0.000	دالة عند 0.01
3	المساعدة في المواقف الخاطئة	0.796	0.000	دالة عند 0.01
4	تحديد الخطأ بسرعة والسيطرة عليه	0.616	0.000	دالة عند 0.01
5	تحليل الأخطاء	0.853	0.000	دالة عند 0.01
6	التنسيق لمعالجة الأخطاء	0.943	0.000	دالة عند 0.01
7	معالجة آثار الأخطاء	0.950	0.000	دالة عند 0.01
8	التدريب على الأخطاء المتوقعة	0.915	0.000	دالة عند 0.01
9	إدارة الأخطاء	0.948	0.000	دالة عند 0.01
10	تحقيق الأهداف	0.908	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (20) ومستوى دلالة (0.05) = (0.423).

* قيمة ر عند درجة حرية (20) ومستوى دلالة (0.01) = (0.537).

يتضح من الجدول السابق أن محاور الاستبانة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (4-4)

معاملات الارتباط لفقرات محور الاتصال حول الأخطاء أفقيا ورأسيا

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	تتبنى البلدية آلية اتصال منتظمة حول الأخطاء بين جميع الدوائر والأقسام	0.952	0.000	دالة عند 0.01
2	يوجد مرونة في آلية الاتصال الأفقي بين جميع الدوائر والأقسام	0.788	0.000	دالة عند 0.01
3	يوجد مرونة في آلية الاتصال الرأسي بشأن الأخطاء بين جميع دوائر البلدية	0.903	0.000	دالة عند 0.01
4	تتميز آليات الاتصال الرأسي المذكورة سابقا بالسرعة المناسبة	0.902	0.000	دالة عند 0.01
5	تتميز آليات الاتصال الأفقي المذكورة سابقا بالسرعة المناسبة	0.805	0.000	دالة عند 0.01
6	يتم إعلام المعنيين بالأخطاء التي تحدث بسرعة	0.944	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (20) ومستوى دلالة (0.05) = (0.423).

* قيمة ر عند درجة حرية (20) ومستوى دلالة (0.01) = (0.537).

يتضح من الجدول السابق أن فقرات محور الاتصال حول الأخطاء أفقيا ورأسيا تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع فقرات المحور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (4-5)

معاملات الارتباط لفقرات محور تبادل المعرفة بالخطأ

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	يقوم الموظف بالإبلاغ عن الخطأ إلى مسئوله في العمل بسرعة فور حدوثه	0.881	0.000	دالة عند 0.01
2	يقوم الموظف بنقل الخطأ بصورته الواقعية من دون تجميل الحدث	0.743	0.000	دالة عند 0.01
3	تتعامل الإدارة مع البلاغ بطريقة مرنة مشجعة	0.742	0.000	دالة عند 0.01
4	يتم إعلام كافة الأقسام المعنية في البلدية بالخطأ وطرق تجنبه	0.835	0.000	دالة عند 0.01
5	توجد جهة مختصة داخل القسم تقوم بتدوين الأخطاء السابقة	0.727	0.000	دالة عند 0.01
6	تحرص الإدارة على تشجيع ثقافة تبادل الأخطاء داخل البلدية	0.918	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (20) ومستوى دلالة (0.05) = (0.423).

* قيمة ر عند درجة حرية (20) ومستوى دلالة (0.01) = (0.537).

يتضح من الجدول السابق أن فقرات محور تبادل المعرفة بالخطأ تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع فقرات المحور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (4-6)

معاملات الارتباط لفقرات محور
المساعدة في المواقف الخاطئة

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	يتلقى الموظف عند وقوعه في خطأ المساعدة المناسبة من الإدارة	0.951	0.000	دالة عند 0.01
2	يتم تقديم المساعدة من خلال أصحاب مهارة وخبرة ومعرفة	0.932	0.000	دالة عند 0.01
3	يوجد داخل البلدية خطوات مكتوبة مسبقاً للمساعدة عند وقوع الخطأ	0.870	0.000	دالة عند 0.01
4	تم عملية المساعدة بطريقة مرنة تدل على تقبل الإدارة لوقوع الخطأ	0.923	0.000	دالة عند 0.01
5	يشعر الموظف بالحرج الشديد والتوتر عند الوقوع في الخطأ	0.330	0.133	غير دالة
6	تهتم الإدارة بمساعدة الموظفين عند وقوع الخطأ	0.933	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (20) ومستوى دلالة (0.05) = (0.423).

* قيمة ر عند درجة حرية (20) ومستوى دلالة (0.01) = (0.537).

يتضح من الجدول السابق أن فقرات محور المساعدة في المواقف الخاطئة (باستثناء الفقرة الخامسة) تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع فقرات المحور (باستثناء الفقرة الخامسة) تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (4-7)

معاملات الارتباط لفقرات محور

تحديد الخطأ بسرعة والسيطرة عليه

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	توجد داخل البلدية الأدوات الكافية لاكتشاف الأخطاء	0.959	0.000	دالة عند 0.01
2	تهتم الإدارة بعملية اكتشاف الأخطاء والبحث عنها	0.371	0.089	غير دالة
3	تتميز الأدوات المستخدمة لاكتشاف الأخطاء بالسرعة	0.797	0.000	دالة عند 0.01
4	تتميز الأدوات المستخدمة لاكتشاف الأخطاء بالدقة	0.819	0.000	دالة عند 0.01
5	تتوزع أدوات اكتشاف الأخطاء على جميع أقسام ودوائر البلدية	0.620	0.000	دالة عند 0.01
6	يتم السيطرة على آثار الخطأ الأولية مهما كانت صغيرة	0.842	0.000	دالة عند 0.01
7	تمتلك الإدارة القدرة التشخيصية الجيدة في عملية اكتشاف الأخطاء	0.939	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (20) ومستوى دلالة (0.05) = (0.423).

* قيمة ر عند درجة حرية (20) ومستوى دلالة (0.01) = (0.537).

يتضح من الجدول السابق أن فقرات محور تحديد الخطأ بسرعة والسيطرة عليه (باستثناء الفقرة الثانية) تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع فقرات المحور (باستثناء الفقرة الثانية) تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (4-8)

معاملات الارتباط لفقرات محور تحليل الخطأ

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	يحرص المدراء على معرفة الأسباب الحقيقية وراء الخطأ	0.888	0.000	دالة عند 0.01
2	توجد داخل البلدية جهة مختصة تقوم بتحليل الأخطاء	0.550	0.000	دالة عند 0.01
3	يتميز من يقوم بتحليل الخطأ بالمهارة والخبرة والمعرفة المطلوبة	0.853	0.000	دالة عند 0.01
4	يتم أخذ كل الجوانب المختلفة بعين الاعتبار في عملية التحليل (تقنية، نفسية، اجتماعية، معرفية، ...)	0.839	0.000	دالة عند 0.01
5	يتم تصنيف الأخطاء بشكل مركزي في البلدية بناء على أسباب حدوثها	0.738	0.000	دالة عند 0.01
6	تتأكد إدارة البلدية أن عملية التحليل تتم بشكل سليم	0.935	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (20) ومستوى دلالة (0.05) = (0.423).

* قيمة ر عند درجة حرية (20) ومستوى دلالة (0.01) = (0.537).

يتضح من الجدول السابق أن فقرات محور تحليل الخطأ تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية،

وهذا يدل على أن جميع فقرات المحور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (4-9)

معاملات الارتباط لفقرات محور التنسيق لمعالجة الأخطاء

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	تتم عملية معالجة الأخطاء بعد عملية التحليل	0.971	0.000	دالة عند 0.01
2	تتابع الإدارة عملية علاج الخطأ	0.926	0.000	دالة عند 0.01
3	تكون عملية علاج الخطأ مبنية على نتائج التحليل	0.934	0.000	دالة عند 0.01
4	ينسق المدراء مع الجهات المختصة لعلاج الخطأ	0.906	0.000	دالة عند 0.01
5	تتسم عملية العلاج بالسرعة المناسبة	0.945	0.000	دالة عند 0.01
6	تكون عملية العلاج موفقة في علاج الخطأ	0.976	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (20) ومستوى دلالة (0.05) = (0.423).

* قيمة ر عند درجة حرية (20) ومستوى دلالة (0.01) = (0.537).

يتضح من الجدول السابق أن فقرات محور التنسيق لمعالجة الأخطاء تتمتع بمعاملات ارتباط

دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع فقرات المحور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (4-10)

معاملات الارتباط لفقرات محور معالجة آثار الأخطاء

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	تبحث البلدية عن الآثار المادية التي تسبب بها الخطأ	0.954	0.000	دالة عند 0.01
2	تبحث البلدية عن الآثار المعنوية التي تسبب بها الخطأ	0.924	0.000	دالة عند 0.01
3	تهتم البلدية بعلاج الآثار المعنوية المترتبة على الخطأ	0.911	0.000	دالة عند 0.01
4	تهتم البلدية بعلاج الآثار المادية المترتبة على الخطأ	0.902	0.000	دالة عند 0.01
5	تتم عملية معالجة آثار الأخطاء بناء على عملية التحليل.	0.928	0.000	دالة عند 0.01
6	تتم عملية المعالجة بطريقة سليمة من دون تحيز	0.949	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (20) ومستوى دلالة (0.05) = (0.423).

* قيمة ر عند درجة حرية (20) ومستوى دلالة (0.01) = (0.537).

يتضح من الجدول السابق أن فقرات محور معالجة آثار الأخطاء تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع فقرات المحور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (4-11)

معاملات الارتباط لفقرات محور التدريب على الأخطاء المتوقعة

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	تجمع الإدارة كافة الأخطاء وأسبابها في ملفات خاصة ودورية	0.925	0.000	دالة عند 0.01
2	تقوم البلدية بتدريب الموظف الجديد على تجنب الأخطاء السابقة والظروف المؤدية لها	0.869	0.000	دالة عند 0.01
3	تقوم البلدية بتدريب الموظفين على تجنب ما يستجد من أخطاء	0.880	0.000	دالة عند 0.01
4	تتوفر مادة بين المدراء والموظفين بالأخطاء السابقة والمتوقعة لتجنبها	0.886	0.000	دالة عند 0.01
5	تشجع الإدارة عملية التدريب بالمكافآت أو العقاب إن لزم الأمر	0.950	0.000	دالة عند 0.01
6	تتابع الإدارة عملية التدريب باهتمام من خلال جهة مختصة	0.938	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (20) ومستوى دلالة (0.05) = (0.423).

* قيمة ر عند درجة حرية (20) ومستوى دلالة (0.01) = (0.537).

يتضح من الجدول السابق أن فقرات محور التدريب على الأخطاء المتوقعة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع فقرات المحور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (4-12)
معاملات الارتباط لفقرات محور
تحقيق الأهداف

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	تعتبر البلدية مبدأ تحقيق الأهداف من أهم أولوياتها	0.958	0.000	دالة عند 0.01
2	تستخلص البلدية دروس وعبر من الأخطاء التي وقعت في حالات سابقة وصولاً لتحقيق أهدافها	0.964	0.000	دالة عند 0.01
3	يتم توزيع تغذية راجعة بالأخطاء التي وقعت على جميع المعنيين وصولاً لتحقيق أهدافها	0.938	0.000	دالة عند 0.01
4	تشارك البلدية أهل الخبرة والاختصاص في وضع أهدافها	0.915	0.000	دالة عند 0.01
5	تشارك البلدية موظفيها في كيفية تحقيق أهدافها	0.948	0.000	دالة عند 0.01
6	تقوم البلدية بتعديلات في تطبيق الخطط بناء على التغذية الراجعة	0.919	0.000	دالة عند 0.01
7	تقيس الإدارة باستمرار مدى التزامها بالخطط الموضوعية	0.841	0.000	دالة عند 0.01
8	أشجع بشكل كبير الأهداف التي تضعها إدارة البلدية	0.824	0.000	دالة عند 0.01
9	تهتم الإدارة بمعرفة الأسباب التي تقلل من فرص تحقيق الأهداف	0.952	0.000	دالة عند 0.01
10	تستخدم الإدارة طرق علمية سليمة لمعرفة مدى تحقيقها للأهداف الموضوعية	0.958	0.000	دالة عند 0.01
11	تستطيع البلدية التنبؤ بمدى محدد من الأهداف المحققة	0.971	0.000	دالة عند 0.01
12	تستخدم الإدارة أسلوب الإدارة بالأهداف	0.956	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (20) ومستوى دلالة (0.05) = (0.423).

* قيمة ر عند درجة حرية (20) ومستوى دلالة (0.01) = (0.537).

يتضح من الجدول السابق أن فقرات محور **تحقيق الأهداف** تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع فقرات المحور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

7.4: ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

• الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب "معاملات ألفا كرونباخ"، لمحاور الاستبانة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (4-13)

معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل

م	المحور	معاملات ألفا كرونباخ
1	الاتصال حول الأخطاء أفقياً ورأسياً	0.969
2	تبادل المعرفة بالخطأ	0.939
3	المساعدة في المواقف الخاطئة	0.948
4	تحديد الخطأ بسرعة والسيطرة عليه	0.939
5	تحليل الأخطاء	0.951
6	التنسيق لمعالجة الأخطاء	0.987
7	معالجة آثار الأخطاء	0.984
8	التدريب على الأخطاء المتوقعة	0.977
9	إدارة الأخطاء	0.990
10	تحقيق الأهداف	0.991

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة هي معاملات ثبات عالية، وتفي بأغراض الدراسة.

• الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

وتم التأكد أيضا من ثبات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (4-14)

معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة

م	المحور	معاملات الارتباط	
		قبل التعديل	بعد التعديل
1	الاتصال حول الأخطاء أفقيا ورأسيا	0.912	0.954
2	تبادل المعرفة بالخطأ	0.715	0.834
3	المساعدة في المواقف الخاطئة	0.902	0.948
4	تحديد الخطأ بسرعة والسيطرة عليه	0.798	0.888
5	تحليل الأخطاء	0.873	0.932
6	التنسيق لمعالجة الأخطاء	0.950	0.974
7	معالجة آثار الأخطاء	0.952	0.975
8	التدريب على الأخطاء المتوقعة	0.932	0.965
9	إدارة الأخطاء	0.928	0.963
10	تحقيق الأهداف	0.982	0.991
	الاستبانة ككل	0.903	0.949

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة هي معاملات ثبات عالية، وتفي بأغراض الدراسة.

8.4: اختبار التوزيع الطبيعي: (Normality Distribution Test)

تم استخدام اختبار كولمغوروف-سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (4-15)

اختبار التوزيع الطبيعي

م	المحور	قيمة "Sig."
1	الاتصال حول الأخطاء أفقياً ورأسياً	0.200
2	تبادل المعرفة بالخطأ	0.200
3	المساعدة في المواقف الخاطئة	0.108
4	تحديد الخطأ بسرعة والسيطرة عليه	0.200
5	تحليل الأخطاء	0.200
6	التنسيق لمعالجة الأخطاء	0.084
7	معالجة آثار الأخطاء	0.200
8	التدريب على الأخطاء المتوقعة	0.200
9	إدارة الأخطاء	0.200
10	تحقيق الأهداف	0.078

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "Sig." لجميع محاور الاستبانة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن جميع محاور الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي.

9.4: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

وللإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (معامل ارتباط بيرسون، معامل ارتباط سبيرمان، معامل ألفا كرونباخ، طريقة التجزئة النصفية، اختبار التوزيع الطبيعي، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة "T"، وقيمة "Sig."، الوزن

النسبي، تحليل الانحدار الخطي، اختبار T-Test، اختبار One-Way ANOVA، اختبار LSD) في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للدراسة.

10.4: خطوات إجراء الدراسة:

تم إتباع الخطوات التالية:

1. الإطلاع على الدراسات السابقة في مجال الدراسة، وتلخيصها والتعليق عليها.
2. الإطلاع على الأدب النظري السابق في مجال الدراسة، وبناء الإطار النظري للدراسة.
3. إجراء المقابلات.
4. بناء أداة الدراسة (الاستبانة)، والتحقق من صدق وثبات الاستبانة.
5. اختيار مجتمع وعينة الدراسة.
6. توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة الدراسة وجمعها.
7. تحليل البيانات وعرضها في جداول والتعقيب عليها.
8. تفسير النتائج ومناقشتها، وصياغة التوصيات والمقترحات.

11.4: مصادر البيانات:

تنقسم مصادر البيانات في هذه الدراسة إلى نوعين، وهما:

أولاً: البيانات الرئيسية: وتتمثل في أداة الدراسة (الاستبانة)، التي تم تصميمها خصيصاً للتعرف على إدارة الأخطاء ودورها في تحقيق الأهداف في بلدية خانيونس، بالإضافة إلى المقابلات التي تم إجراؤها مع بعض المديرين في البلدية.

ثانياً: البيانات الثانوية: وتتمثل في الدراسات السابقة والأدب السابق وما تحويه المكتبات من دراسات وأبحاث وكتب ومراجع في مجال موضوع الدراسة.

خلاصة الفصل الرابع:

بعد استخدام الأدوات الإحصائية المناسبة، واستخدام المنهج المناسب لتطبيق الدراسة، والتأكد من صدق وثبات الاستبانة، وتحديد الخطوات التي سيتم اتباعها لتطبيق الجانب العملي من الدراسة، يمكن الانتقال إلى الفصل الخامس الخاص بتحليل بيانات الاستبانة واختبار الفرضيات.

الفصل الخامس تحليل البيانات واختبار الفرضيات



1.5 : المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية عن المستجيب التي اشتملت على (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

2.5: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

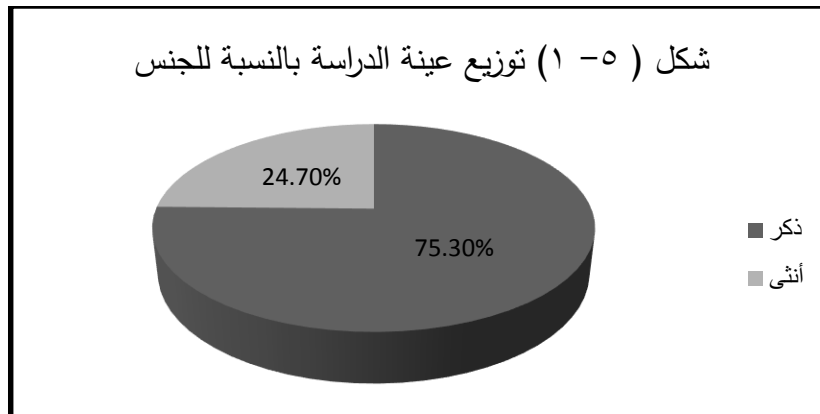
وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول رقم (5-1)

خصائص عينة الدراسة بالنسبة للجنس

م	الجنس	العدد	النسبة
1	ذكر	116	75.3
2	أنثى	38	24.7
	المجموع	154	100.0%



يتضح من جدول (5-1) وشكل (5-1)، أن ما نسبته 75.3% من عينة الدراسة ذكور، بينما 24.7% إناث. إن وجود نسبة عالية من الذكور تعمل في بلدية خانيونس، نظراً للثقافة العربية

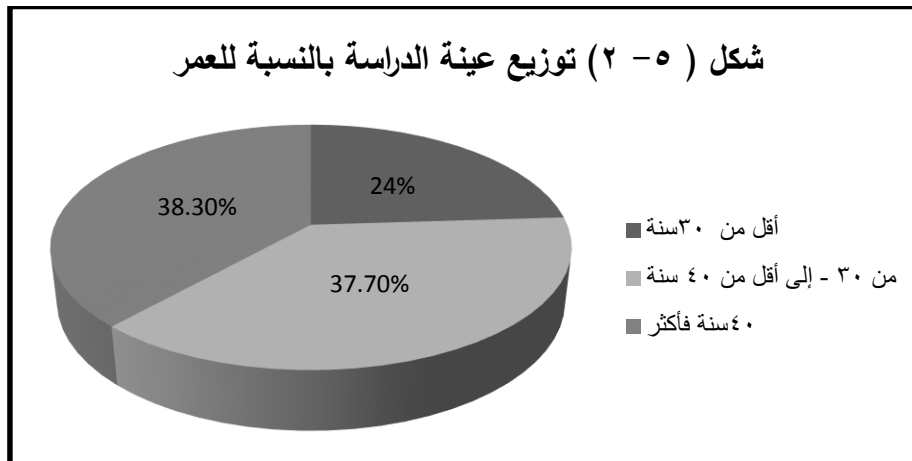
السائدة في المجتمع الفلسطيني، والتي تميل إلى عدم قيام المرأة ببعض الأعمال التي تخص البلدية، ولكن هذا لا يمنع وجود إناث تعمل في العمل البلدي، وتؤدي عملها بشكل كامل ومميز، ولكن طبيعة عملها غالباً ما تكون في شئون العمل الإداري بشكل عام، وهذا ما يتسق مع كونها كمرأة وبسهل تعاملها وتستطيع أيضاً ضمن هذا الإطار أن تخدم مجتمعها وتحسن المستوى العام، إضافة إلى ما سبق فإن طبيعة المجتمع الفلسطيني محافظ، حيث أن عمل المرأة وخروجها من المنزل قد لا يكون بنفس التأييد ونفس الفكر الموجود لدى المجتمعات الأخرى.

- توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

جدول رقم (5-2)

خصائص عينة الدراسة بالنسبة للعمر

م	العمر	العدد	النسبة
1	أقل من 30 سنة	37	24.0
2	من 30-أقل من 40 سنة	58	37.7
3	40 سنة فأكثر	59	38.3
	المجموع	154	100.0%



يتضح من جدول (5-2) وشكل (5-2)، أن ما نسبته 24% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، 37.7% تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة، 38.3% أعمارهم 40 سنة فأكثر. بالنظر للنتائج نجد أن النسبة الأكثر من عينة الدراسة أعمارهم أكثر من 40 سنة، وتقارب هذه النسبة الأعمار من 3 إلى 40 سنة، وهذا يؤيد الواقع وطبيعة العمل البلدي، وطبيعة

الفئة المستهدفة، فإذا ربطنا بين أعضاء مجلس الإدارة والمدراء والموظفين، ستجد أن معظم أعمارهم في هذا المجال، وذلك لأن طبيعة العمل البلدي يحتاج الكثير من المجهود والاهتمام والوقت من ناحية، والخبرة من ناحية أخرى، هذا بالإضافة إلى أن البلدية مؤسسة لها عمر طويل في العمل منذ بداية القرن الماضي تقريبا، فهذا ينعكس بوجود هذه الطبقة من هذه الأعمار، في حين نرى النسبة الأقل لفئة الأقل من 30 سنة، وهذا يتناسب مع واقع طبيعة المواقع الإدارية، عملية التوظيف في الفترة الأخيرة نتيجة الحصار، والأوضاع الاقتصادية الصعبة التي يعيشها قطاع غزة، وهذا ينعكس على المؤسسات المختلفة والسكان على حد سواء، والبلدية تعاني من هذه الأزمة، وتعتبر ذلك من أهم العقبات التي تواجهها في طريقها لتحقيق أهدافها وتقديم خدماتها بكفاءة للمواطنين، وفي ظل هذا الوضع الراهن الذي تعيشه البلدية، فإنها تحتاج للعناصر الشابة والتي تمتاز بالخبرة والحكمة، لتواصل عملها في هذه الظروف الصعبة وتستطيع تقديم الخدمات المطلوبة منها.

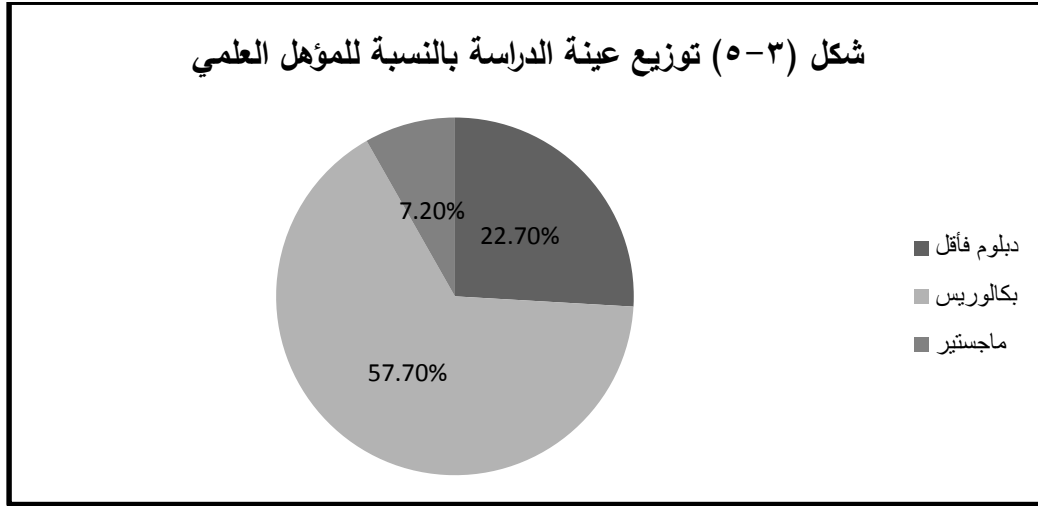
- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (5-3)

خصائص عينة الدراسة بالنسبة للمؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة
1	دبلوم فأقل	55	35.7
2	بكالوريوس	88	57.1
3	ماجستير	11	7.2
	المجموع	154	%100.0

شكل (3-5) توزيع عينة الدراسة بالنسبة للمؤهل العلمي



يتضح من جدول (3-5) وشكل (3-5)، أن ما نسبته 35.7% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم فأقل، 57.1% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، 7.2% مؤهلهم العلمي ماجستير. يتضح من النتائج السابقة، أن أغلب عينة الدراسة يحملون شهادة البكالوريوس، وهذا منطقي وواقعي ويؤيد طبيعة عملها، حيث أن طبيعة عينة الدراسة تحتاج ليكون للفرد المعرفة والمهارة والقدرة والمؤهلات العلمية المناسبة لتتلاءم مع طبيعة العمل البلدي، وأيضاً حتى يتوفر لديه الوعي الكامل والمعارف اللازمة بحيث يؤدي متطلبات العمل البلدي بالوجه المطلوب، وأظهرت النتائج أن هناك نسبة قليلة من حملة الماجستير، وأغلب هذه الفئة هم من الذين يعملون في المواقع الإدارية المختلفة في البلدية، أما نسبة حملة الدبلوم فأقل فهي ليست قليلة في البلدية وهو ما يقارب ثلث العينة، ويرجع ذلك إلى طبيعة الأعمال الفنية الموجودة في العمل البلدي.

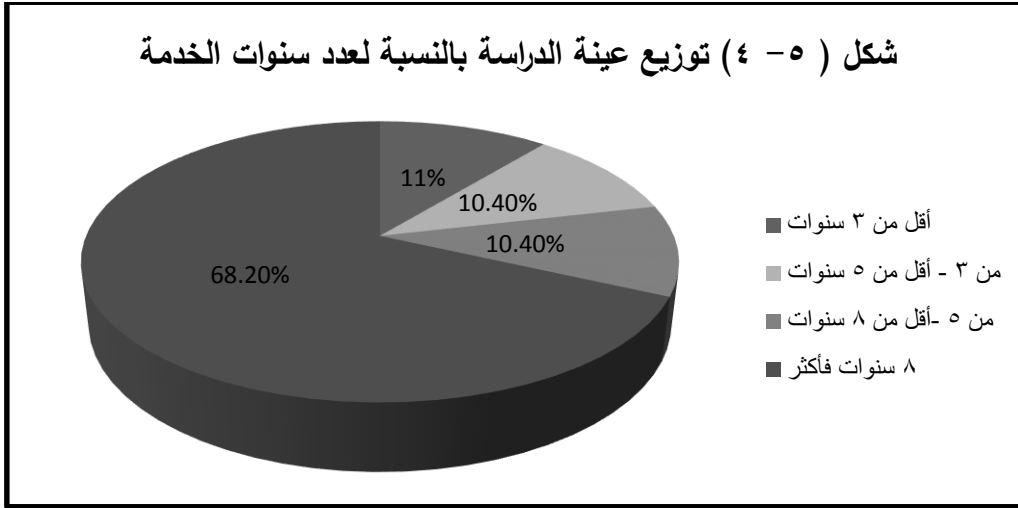
- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة:

جدول رقم (4-5)

خصائص عينة الدراسة بالنسبة لعدد سنوات الخدمة

م	عدد سنوات الخدمة	العدد	النسبة
1	أقل من 3 سنوات	17	11.0
2	من 3-أقل من 5 سنوات	16	10.4
3	من 5-أقل من 8 سنوات	16	10.4
4	8 سنوات فأكثر	105	68.2
	المجموع	154	%100.0

شكل (٥ - ٤) توزيع عينة الدراسة بالنسبة لعدد سنوات الخدمة



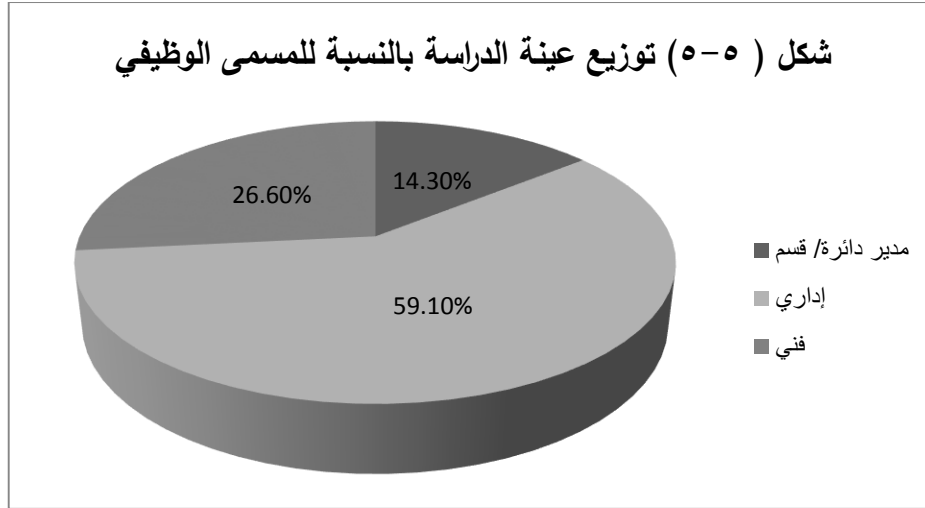
يتضح من جدول (4-5)، شكل (4-5)، أن ما نسبته 11% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 3 سنوات، 10.4% تتراوح سنوات خبرتهم من 3-أقل من 5 سنوات، 10.4% تتراوح سنوات خبرتهم من 5-أقل من 8 سنوات، بينما 68.2% سنوات خبرتهم 8 سنوات فأكثر. إن وجود نسبة عالية من عينة الدراسة ممن يملكون خبرة عالية من 8 سنوات فأكثر، بسبب طبيعة العمل البلدي، والذي يشبه إلى حد كبير العمل الحكومي، حي تتم عملية التوظيف بسبب الحاجة، وهي مؤسسة قائمة منذ قرن تقريبا، والزيادة في أعداد الموظفين تؤكد ذلك، رغم أن ذلك لا يتناسب مع التوسع السكاني الكبير في مدينة خانيونس، حيث أصبحت البلدية أكثر مسئولية، وازدادت تبعيات الخدمات المقدمة ناهيك عن ازدياد حجمها، لكن الخبرة تسهل على البلدية القيام بواجباتها المختلفة بكفاءة، والتحسين من خدماتها المقدمة.

- توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

جدول رقم (5-5)

خصائص عينة الدراسة بالنسبة للمسمى الوظيفي

م	المسمى الوظيفي	العدد	النسبة
1	مدير دائرة/ قسم	22	14.3
2	إداري	91	59.1
3	فني	41	26.6
	المجموع	154	100.0%



يتضح من جدول (5-5) وشكل (5-5)، أن ما نسبته 22.7% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي مدير دائرة/ قسم، 46.8% مساهم الوظيفي إداري، 30.5% مساهم الوظيفي فني. إن هذه النتائج تتفق مع عينة الدراسة المستهدفة حيث أنها تتوزع ما بين الموظفين من إداريين وفنيين الذين يمثلون كل الأعمال والخدمات المختلفة التي تقوم بها البلدية، والمدراء الذين يشرفون على رقابة هذه الأعمال والتخطيط لها، حيث أن المدراء هم من يتابعون سير العملية الخدمية والإدارية في البلدية، ولذلك فإن العينة المستهدفة تلبي هدف الدراسة من حيث إدارة الأخطاء المختلفة، حيث جمعت بين من يمكن أن تصدر منهم الأخطاء، والمستوى الإداري الذي يتعامل معها.

3.5: تحليل بيانات الاستبانة:

1. تحليل بيانات محاور إدارة الأخطاء:

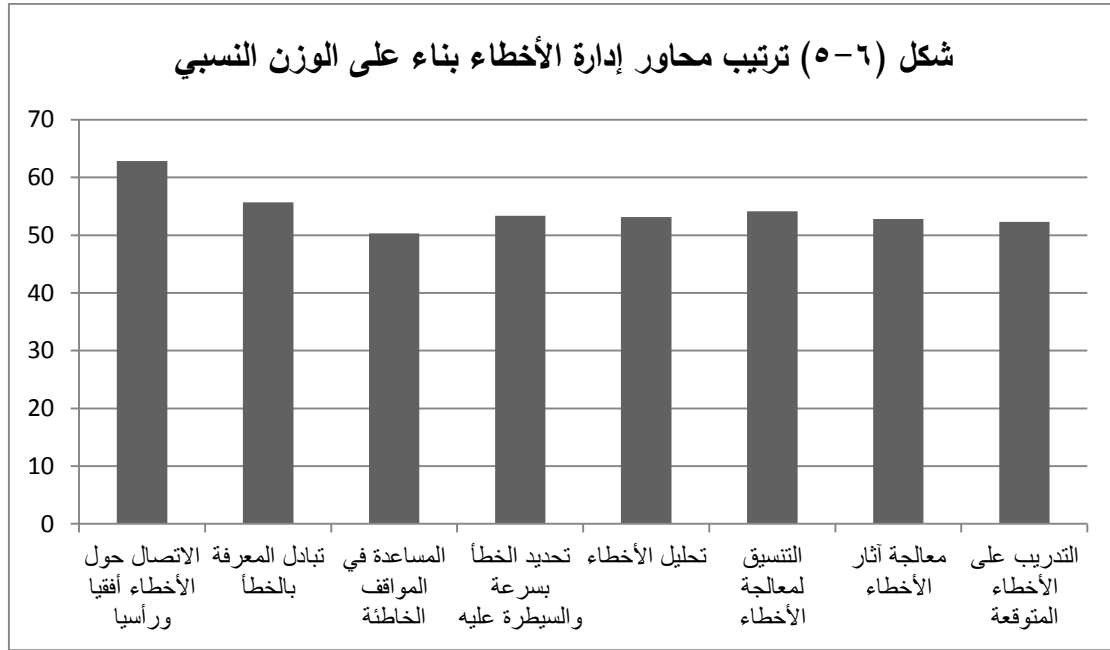
ولقد تم تحليل البيانات باستخدام اختبار "T"، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (5-6):

محاور إدارة الأخطاء

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب
1	الاتصال حول الأخطاء أفقياً ورأسياً	6.286	2.166	36.020	0.000	62.857	1
2	تبادل المعرفة بالخطأ	5.570	1.975	35.005	0.000	55.703	2

8	50.286	0.000	27.728	2.251	5.029	المساعدة في المواقف الخاطئة	3
4	53.377	0.000	31.119	2.129	5.338	تحديد الخطأ بسرعة والسيطرة عليه	4
5	53.149	0.000	28.703	2.298	5.315	تحليل الأخطاء	5
3	54.123	0.000	29.805	2.253	5.412	التنسيق لمعالجة الأخطاء	6
6	52.814	0.000	30.491	2.150	5.281	معالجة آثار الأخطاء	7
7	52.316	0.000	29.963	2.167	5.232	التدريب على الأخطاء المتوقعة	8
	54.105	0.000	35.752	1.878	5.410	إدارة الأخطاء	



وقد تبين من الجدول السابق أن:

- الترتيب الأول هو محور (الاتصال حول الأخطاء أفقياً ورأسياً)، وقد جاء بوزن نسبي (62.857).
- الترتيب الثاني هو محور (تبادل المعرفة بالخطأ)، وقد جاء بوزن نسبي (55.703).
- الترتيب الثالث هو محور (التنسيق لمعالجة الأخطاء)، وقد جاء بوزن نسبي (54.123).

- الترتيب الرابع هو محور (تحديد الخطأ بسرعة والسيطرة عليه)، وقد جاء بوزن نسبي (53.377).
- الترتيب الخامس هو محور (تحليل الأخطاء)، وقد جاء بوزن نسبي (53.149).
- الترتيب السادس هو محور (معالجة آثار الأخطاء)، وقد جاء بوزن نسبي (52.814).
- الترتيب السابع هو محور (التدريب على الأخطاء المتوقعة)، وقد جاء بوزن نسبي (52.316).
- الترتيب الثامن هو محور (المساعدة في المواقف الخاطئة)، وقد جاء بوزن نسبي (50.286).
- وبشكل عام فإن الوزن النسبي لمجموع محاور إدارة الأخطاء يساوي (54.105).

من جدول (5-6) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات رأس المال البشري يساوي 8.04 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.41%، قيمة الاختبار 36.426 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات إدارة الأخطاء بشكل عام. إن الموافقة المناسبة لحد ما على فقرات إدارة الأخطاء يتفق ويتسق مع الأدبيات السابقة والدراسات العلمية، حيث أن موضوع إدارة الأخطاء أصبح يحمل أهمية خاصة وكبيرة وإن لم يكن بنفس المصطلح، وفي ظل التنافس الشديد بين المنظمات المختلفة، وفي ظل عصر العولمة، والتقدم التكنولوجي والعلمي في كافة المجالات وعلى رأسها في الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، والذي أدى بمنظمات الأعمال إلى النظر إلى قدراتها الجوهرية والتنافسية التي تسمح لها بالتطور والاستمرار في عملها وتنفيذ خططها وأنشطتها وتحقيق أهدافها، وبذلك فإن اكتشاف الأخطاء وتطوير آليات الرقابة وتقليص الأخطاء لتصبح غير مؤثرة في بنية المنظمة يعطيها هذه الميزة، وبذلك فإن هذه الموافقة المناسبة تتفق مع السياق العام ومع طبيعة الموضوع ومع الأدبيات والدراسات السابقة. ويربط إدارة الأخطاء في بلدية خانيونس مع الموافقة المناسبة لفقرات الاستبانة، يعزي الباحث سبب هذه النتيجة إلى عدم وجود نموذج كامل لإدارة الأخطاء، وتتضمنه خطة البلدية، هذا أدى إلى ضعف الاهتمام ببعض التفاصيل المهمة التي تؤدي إلى نجاح هذا النموذج، وهذا بسبب حداثة هذا الموضوع أصلاً، وهذا لا ينفي اهتمام الإدارة بتدراك الأخطاء حيث إن متوسط استجابة المبحوثين دلت وجود آليات لمتابعة ومعالجة الأخطاء، ولكن لم ترتقي إلى نموذج كامل يتم العمل به، ويراعي كافة جوانب هذا المحور، ويتمشى مع الاتجاهات الحديثة للإدارة، وعند النظر لواقع البلدية في محافظة خانيونس، نجد أن هناك مسؤولية كبيرة تقع على عاتق البلدية لتقديم خدمات متميزة وجود عالية، والأخطاء

هي أحد العقبات أمام ذلك، لذلك توفر نموذج لإدارة الأخطاء يساهم ويساعد بشكل كبير على ذلك.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (فريسي وآخرون، 2005) والتي أظهرت دور إدارة الأخطاء المهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق أهداف المنظمات، وتحديد بعض المفردات والمحددات اللازمة لتطبيق إدارة الأخطاء، كما اتفقت مع دراسة (كيث وآخرون، 2008) و (كيث وفريسي، 2005) بأهمية استخدام إدارة الأخطاء حتى كأسلوب تدريبي، ويرى الباحث أن هذا الاتفاق يدل على مدى حاجة المنظمات لإدارة الأخطاء وتطبيقها للتخلص من الآثار الناتجة عن الأخطاء، كما توافقت مع نتائج المقابلات التي أكدت على أهمية إدارة الأخطاء في المنظمة.

تحليل بيانات فقرات محور الاتصال حول الأخطاء أفقياً ورأسياً:

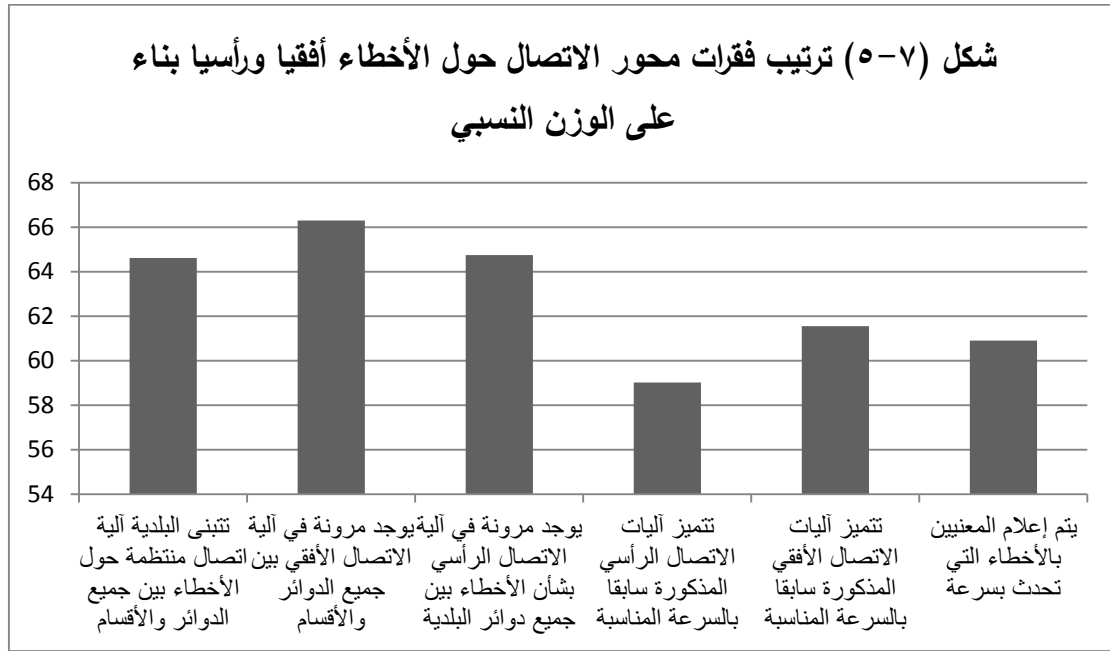
ولقد تم تحليل البيانات باستخدام اختبار "T"، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (5-7):

فقرات محور الاتصال حول الأخطاء أفقياً ورأسياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب
1	تتبنى البلدية آلية اتصال منتظمة حول الأخطاء بين جميع الدوائر والأقسام	6.461	2.298	34.884	0.000	64.610	3
2	يوجد مرونة في آلية الاتصال الأفقي بين جميع الدوائر والأقسام	6.630	2.332	35.284	0.000	66.299	1
3	يوجد مرونة في آلية الاتصال الرأسي بشأن الأخطاء بين جميع دوائر البلدية	6.474	6.150	13.064	0.000	64.740	2
4	تتميز آليات الاتصال الرأسي المذكورة سابقاً بالسرعة المناسبة	5.903	2.444	29.977	0.000	59.026	6

4	61.558	0.000	31.423	2.431	6.156	تتميز آليات الاتصال الأفقي المذكورة سابقا بالسرعة المناسبة	5
5	60.909	0.000	29.408	2.570	6.091	يتم إعلام المعنيين بالأخطاء التي تحدث بسرعة	6
	62.857	0.000	36.020	2.166	6.286	المجموع	



وقد تبين من الجدول السابق أن:

- أعلى ترتيب فقرة رقم (2) وهي (يوجد مرونة في آلية الاتصال الأفقي بين جميع الدوائر والأقسام)، وقد جاءت بوزن نسبي (66.299).
- أدنى ترتيب فقرة رقم (4) وهي (تتميز آليات الاتصال الرأسى المذكورة سابقا بالسرعة المناسبة)، وقد جاءت بوزن نسبي (59.026).
- ويشكل عام فإن الوزن النسبي لمجموع فقرات محور (الاتصال حول الأخطاء أفقيا ورأسيا) يساوي (62.857).

لذلك يعتبر مجال "الاتصال حول الأخطاء أفقيا ورأسيا" دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 $\alpha \leq$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال مناسبة إلى حد ما، في حين أن المرونة كانت أفضل من السرعة فيما يخص قناة الاتصال حسب متوسط درجة الاستجابة لفقرات هذا المحور، ويعزو الباحث سبب ذلك إلى كبر حجم البلدية كمؤسسة وتشعب خدماتها المختلفة،

وكبير حجم منطقة صلاحيات عملها، وارتباط عمل الأقسام ببعضه البعض، حيث أنها تتكامل مع بعضها البعض لإنجاز خدمة معينة في أغلب الأحيان، كما يعزو الباحث درجة الموافقة العامة لهذا المحور، واتفقت الدراسة مع دراسة (فريسي، 2005) حول أهمية الاتصالات بين المديرين والتابعين للتعرف على الأخطاء، وتوافقت النتيجة مع نتيجة المقابلات التي أكدت على نفس المضمون، وهذا الاتفاق ناتج عن أهمية قناة الاتصال في عملية إدارة الأخطاء.

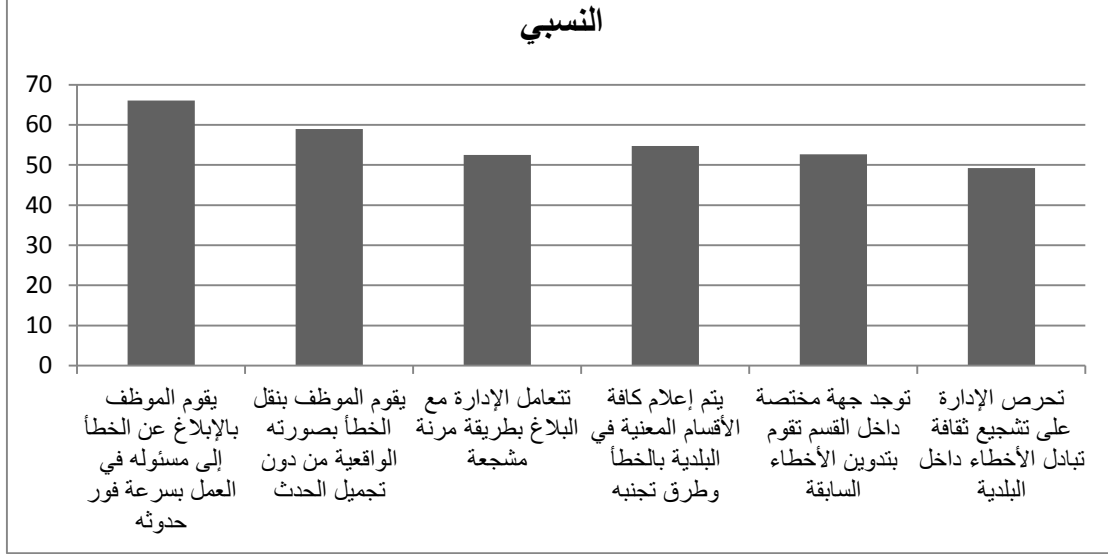
2. تحليل بيانات فقرات محور تبادل المعرفة بالخطأ:

ولقد تم تحليل البيانات باستخدام اختبار "T"، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (5-8): فقرات محور تبادل المعرفة بالخطأ

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب
1	يقوم الموظف بالإبلاغ عن الخطأ إلى مسئوله في العمل بسرعة فور حدوثه	6.610	2.338	35.081	0.000	66.104	1
2	يقوم الموظف بنقل الخطأ بصورته الواقعية من دون تجميل الحدث	5.896	2.399	30.503	0.000	58.961	2
3	تتعامل الإدارة مع البلاغ بطريقة مرنة مشجعة	5.253	2.504	26.037	0.000	52.532	5
4	يتم إعلام كافة الأقسام المعنية في البلدية بالخطأ وطرق تجنبه	5.474	2.539	26.754	0.000	54.740	3
5	توجد جهة مختصة داخل القسم تقوم بتدوين الأخطاء السابقة	5.266	2.523	25.900	0.000	52.662	4
6	تحرص الإدارة على تشجيع ثقافة تبادل الأخطاء داخل البلدية	4.922	2.519	24.245	0.000	49.221	6
	المجموع	5.570	1.975	35.005	0.000	55.703	

شكل (٥-٨) ترتيب فقرات محور تبادل المعرفة بالخطأ بناء على الوزن النسبي



وقد تبين من الجدول السابق أن:

- أعلى ترتيب فقرة رقم (1) وهي (يقوم الموظف بالإبلاغ عن الخطأ إلى مسئوله في العمل بسرعة فور حدوثه)، وقد جاءت بوزن نسبي (66.104).
- أدنى ترتيب فقرة رقم (6) وهي (تحرص الإدارة على تشجيع ثقافة تبادل الأخطاء داخل البلدية)، وقد جاءت بوزن نسبي (49.221).
- وبشكل عام فإن الوزن النسبي لمجموع فقرات محور (تبادل المعرفة بالخطأ) يساوي (55.703).

لذلك يعتبر مجال "تبادل المعرفة بالخطأ" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال جيدة إلى حد ما، في حين أن متوسط درجة الاستجابة لجميع فقرات هذا المحور متقاربة، ويعزو الباحث سبب ذلك إلى عدم وجود النموذج الكامل الذي يعالج التفاصيل التي تؤثر بشكل كبير على أداء النموذج، وبالرغم من وجود آليات للتواصل بين الأقسام المختلفة للبلدية تسهل هذه العملية، إلا أن البلدية بحاجة إلى إجراءات التنفيذ أكثر سهولة ويسر.

3. تحليل بيانات فقرات محور المساعدة في المواقف الخاطئة:

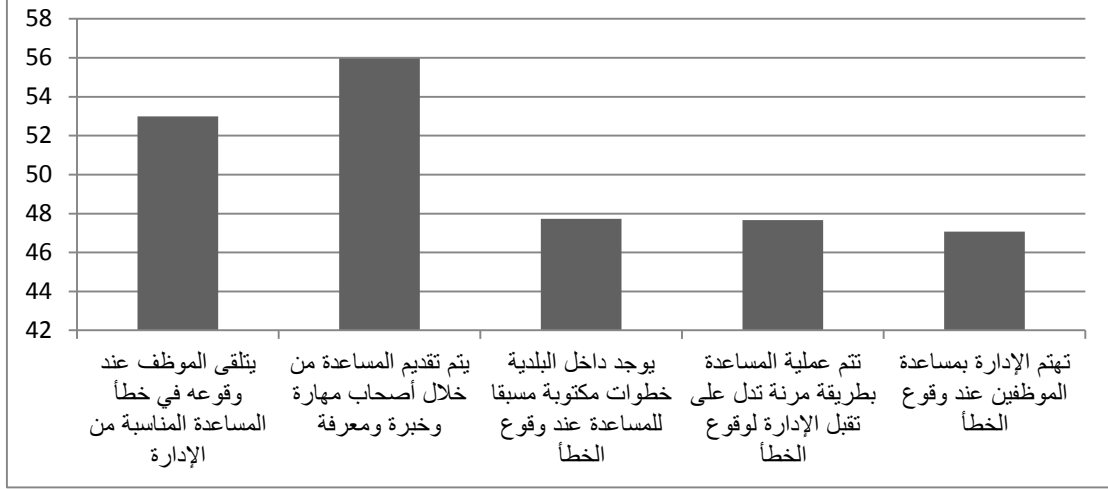
ولقد تم تحليل البيانات باستخدام اختبار "T"، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (5-9):

فقرات محور المساعدة في المواقف الخاطئة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب
1	يتلقى الموظف عند وقوعه في خطأ المساعدة المناسبة من الإدارة	5.299	2.701	24.344	0.000	52.987	2
2	يتم تقديم المساعدة من خلال أصحاب مهارة وخبرة ومعرفة	5.597	2.606	26.655	0.000	55.974	1
3	يوجد داخل البلدية خطوات مكتوبة مسبقاً للمساعدة عند وقوع الخطأ	4.773	2.498	23.706	0.000	47.727	3
4	تم عملية المساعدة بطريقة مرنة تدل على تقبل الإدارة لوقوع الخطأ	4.766	2.507	23.593	0.000	47.662	4
5	تهتم الإدارة بمساعدة الموظفين عند وقوع الخطأ	4.708	2.515	23.228	0.000	47.078	5
	المجموع	5.029	2.251	27.728	0.000	50.286	

شكل (٩-٥) ترتيب فقرات محور المساعدة في المواقف الخاطئة بناء على الوزن النسبي



وقد تبين من الجدول السابق أن:

- أعلى ترتيب فقرة رقم (2) وهي (يتم تقديم المساعدة من خلال أصحاب مهارة وخبرة ومعرفة)، وقد جاءت بوزن نسبي (55.974).
- أدنى ترتيب فقرة رقم (5) وهي (تهتم الإدارة بمساعدة الموظفين عند وقوع الخطأ)، وقد جاءت بوزن نسبي (47.078).
- وبشكل عام فإن الوزن النسبي لمجموع فقرات محور (المساعدة في المواقف الخاطئة) يساوي (50.286).

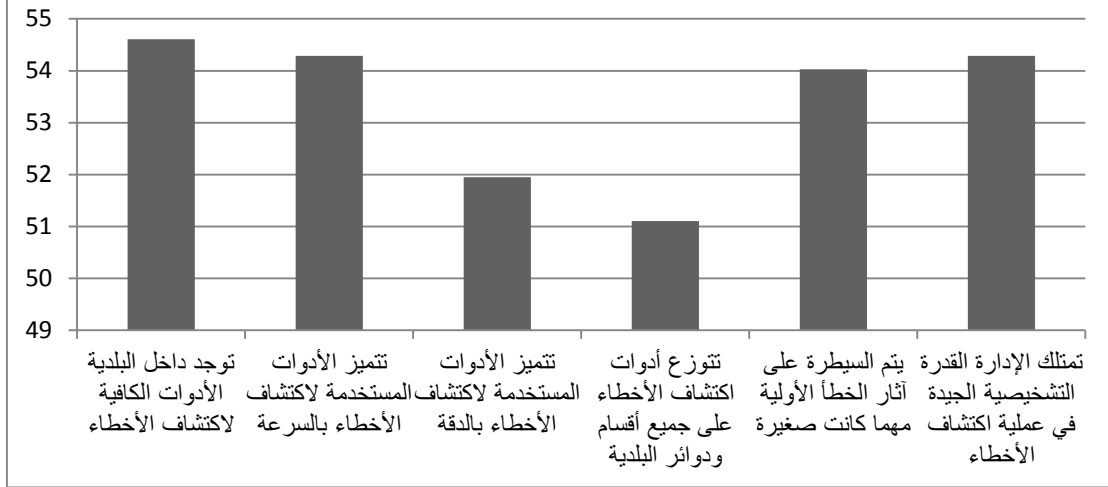
ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى طبيعة الإدارة التي تنتهجها معظم المؤسسات، والتي هي جزء من الثقافة التقليدية والعمل الروتيني، القائم على الفعل ورد الفعل فتكون الاجراءات المتبعة أشبه ما يكون برد فعل على أحداث حصلت، فلا تتعامل المؤسسة بناء على خطط مسبقة تراعي كل الجوانب المختلفة للعمل وتعمل على ضمان نجاحه، وانفقت الدراسة مع دراسة (فريسي وآخرون، 2005) و (كارنز وآخرين، 2003) و (دلتون، 2013) (وضرورة أن يكون التدريب وهو جزء من المساعدة مبني على مفهوم إدارة الأخطاء، واستخدام منهجية إدارة الأخطاء كأسلوب في التدريب، وهذا الاتفاق يدل على مدى أهمية المنهجية التي تستخدمها إدارة الأخطاء في التعامل مع الخطأ.

4. تحليل بيانات فقرات محور تحديد الخطأ بسرعة والسيطرة عليه:
 ولقد تم تحليل البيانات باستخدام اختبار "T"، كما هو مبين في الجدول التالي:
 جدول رقم (5-10):

فقرات محور تحديد الخطأ بسرعة والسيطرة عليه

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب
1	توجد داخل البلدية الأدوات الكافية لاكتشاف الأخطاء	5.461	2.401	28.222	0.000	54.610	1
2	تتميز الأدوات المستخدمة لاكتشاف الأخطاء بالسرعة	5.429	2.332	28.894	0.000	54.286	2
3	تتميز الأدوات المستخدمة لاكتشاف الأخطاء بالدقة	5.195	2.431	26.519	0.000	51.948	5
4	تتوزع أدوات اكتشاف الأخطاء على جميع أقسام ودوائر البلدية	5.110	2.578	24.596	0.000	51.104	6
5	يتم السيطرة على آثار الخطأ الأولية مهما كانت صغيرة	5.403	2.456	27.296	0.000	54.026	4
6	تمتلك الإدارة القدرة التشخيصية الجيدة في عملية اكتشاف الأخطاء	5.429	2.587	26.044	0.000	54.286	3
	المجموع	5.338	2.129	31.119	0.000	53.377	

شكل (٥-١٠) ترتيب فقرات محور تحديد الخطأ بسرعة والسيطرة عليه بناء على الوزن النسبي



وقد تبين من الجدول السابق أن:

- أعلى ترتيب فقرات رقم (1) وهي (توجد داخل البلدية الأدوات الكافية لاكتشاف الأخطاء)، وقد جاءت بوزن نسبي (54.610).
- أدنى ترتيب فقرات رقم (4) وهي (تتوزع أدوات اكتشاف الأخطاء على جميع أقسام ودوائر البلدية)، وقد جاءت بوزن نسبي (51.104).
- وبشكل عام فإن الوزن النسبي لمجموع فقرات محور (تحديد الخطأ بسرعة والسيطرة عليه) يساوي (53.377).

ويدل ذلك على وجود موافقة مناسبة لحد ما لفقرات هذا المحور، وخصوصاً توفر الأدوات المستخدمة في اكتشاف الأخطاء، مع أن نتائج متوسط تقديرات المبحوثين متقاربة لجميع فقرات هذا المحور.

ويفسر الباحث ذلك إلى أن هناك اهتمام داخل البلدية بالإجراءات التي تساعد على تحديد الأخطاء واكتشافها وتعقبها، ولكن ليس ضمن منظومة كاملة مخطط لها مسبقاً، ولعل ذلك مرجعه إلى الثقافة التقليدية من جهة، وإلى ضعف الإمكانيات من جهة أخرى والتي تعاني منه معظم المؤسسات العاملة في قطاع غزة وخاصة الحكومية منها، ومن تلك المؤسسات وزارة الحكم المحلي المشرفة على عمل البلديات والتي تعاني من نقص كبير في الموارد المالية.

واتفقت الدراسة مع (فريسي، 2005) حول ضرورة اكتشاف الخطأ وتحديد السرعة والسيطرة عليه، وهذا من مهام المديرين ومن شأن ذلك أن يساهم بشكل كبير في علاجه، وكذلك اتفقت مع دراسة (العقدة، 2007) على أن تشجيع الإدارة العليا مع توفير الإمكانيات اللازمة يساعد في عملية التدقيق واكتشاف الأخطاء.

5. تحليل بيانات فقرات محور تحليل الأخطاء:

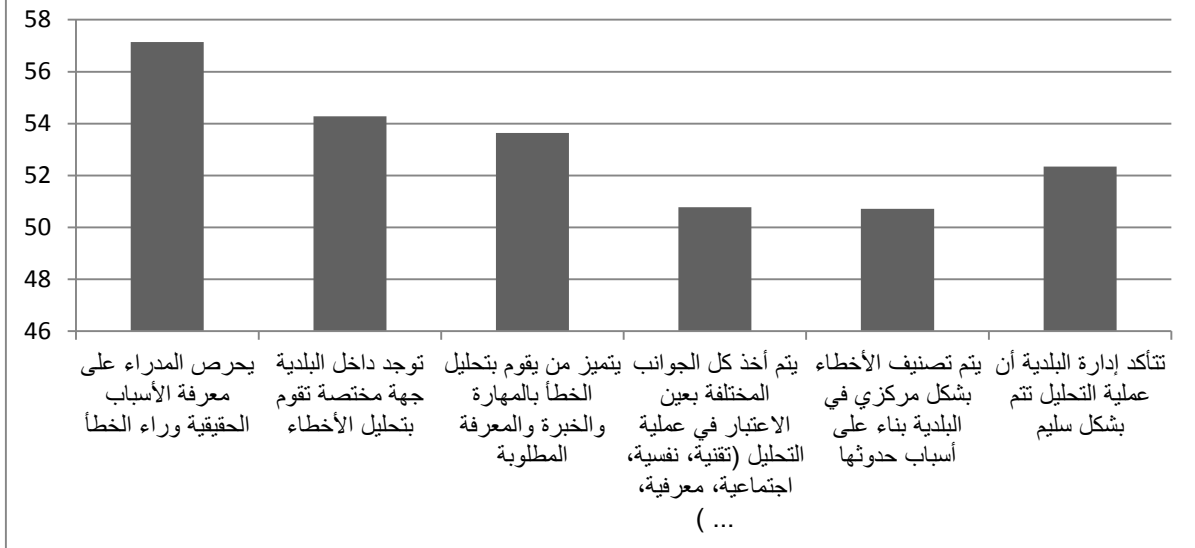
ولقد تم تحليل البيانات باستخدام اختبار "T"، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (5-11):

فقرات محور تحليل الأخطاء

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب
1	يحرص المدراء على معرفة الأسباب الحقيقية وراء الخطأ	5.714	2.724	26.031	0.000	57.143	1
2	توجد داخل البلدية جهة مختصة تقوم بتحليل الأخطاء	5.429	2.796	24.098	0.000	54.286	2
3	يتميز من يقوم بتحليل الخطأ بالمهارة والخبرة والمعرفة المطلوبة	5.364	2.602	25.584	0.000	53.636	3
4	يتم أخذ كل الجوانب المختلفة بعين الاعتبار في عملية التحليل (تقنية، نفسية، اجتماعية، معرفية، ...)	5.078	2.624	24.020	0.000	50.779	5
5	يتم تصنيف الأخطاء بشكل مركزي في البلدية بناء على أسباب حدوثها	5.071	2.587	24.324	0.000	50.714	6
6	تتأكد إدارة البلدية أن عملية التحليل تتم بشكل سليم	5.234	2.678	24.249	0.000	52.338	4
	المجموع	5.315	2.298	28.703	0.000	53.149	

شكل (٥-١١) ترتيب فقرات محور تحليل الأخطاء بناء على الوزن النسبي



وقد تبين من الجدول السابق أن:

- أعلى ترتيب فقرة رقم (1) وهي (يحرص المدراء على معرفة الأسباب الحقيقية وراء الخطأ)، وقد جاءت بوزن نسبي (57.143).
- أدنى ترتيب فقرة رقم (5) وهي (يتم تصنيف الأخطاء بشكل مركزي في البلدية بناء على أسباب حدوثها)، وقد جاءت بوزن نسبي (50.714).
- وبشكل عام فإن الوزن النسبي لمجموع فقرات محور (تحليل الأخطاء) يساوي (53.149).

ويدل ذلك على وجود استجابة مقبولة لمتوسط تقديرات المبحوثين حول تحليل الأخطاء، مع دلالتها على تقارب متوسط تقديراتهم حول فقرات هذا المحور.

ويفسر الباحث ذلك، إلى سعي الإدارة الحثيث إلى معرفة الأخطاء ومعالجتها، وتوفير بعض الطرق والحلول التي تساعد على تحليل الأخطاء بشكل سليم من خلال التكنولوجيا التي أدخلتها البلدية مؤخراً، كما أن الإدارة تسعى وبشكل قوي إلى التميز في أدائها وخدماتها المقدمة، لكن ينبغي أن تكون هذه الإرادة منضبطة وفق خطة تعالج هذا الجانب، وتتعامل مع كافة الجوانب المختلفة لإنجاحه، واتفقت الدراسة مع دراسة (فريسي، 2005) حول أهمية أن يتم تحليل الأخطاء لمعرفة السبب الحقيقي وراء الخطأ، وكذلك اتفقت مع (رصرص، 2007) حول اتباعه منهجية التحليل لتقديمه مقترح لعلاج بعض الأخطاء في المسألة الرياضية بالرغم من اختلاف الحقل التربوي عن الحقل الإداري، لكن تبقى المنهجيات المتبعة ثابتة ونها منهجية التحليل الخطأ قبل عملية العلاج وتقديم المقترحات.

6. تحليل بيانات فقرات محور التنسيق لمعالجة الأخطاء:

ولقد تم تحليل البيانات باستخدام اختبار "T"، كما هو مبين في الجدول التالي:

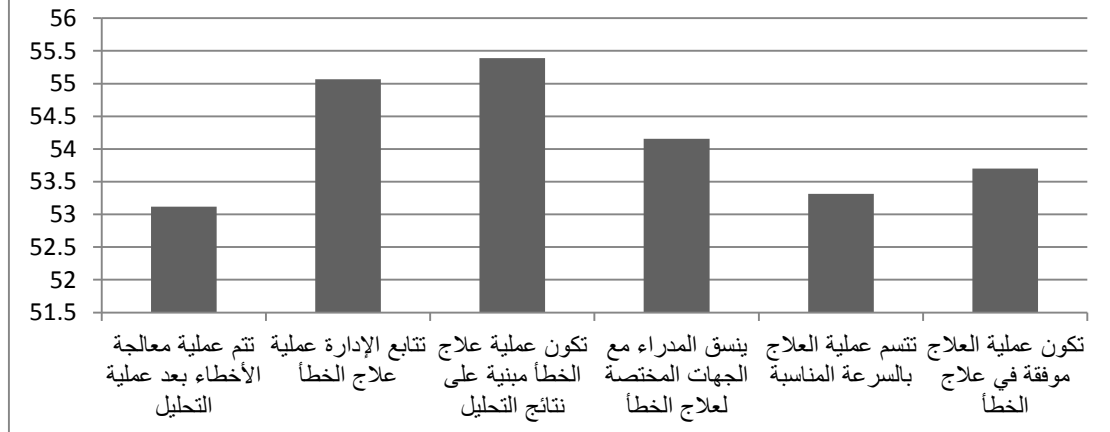
جدول رقم (5-12):

فقرات محور التنسيق لمعالجة الأخطاء

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب
1	تتم عملية معالجة الأخطاء بعد عملية التحليل	5.312	2.658	24.798	0.000	53.117	6
2	تتابع الإدارة عملية علاج الخطأ	5.506	2.660	25.690	0.000	55.065	1
3	تكون عملية علاج الخطأ مبنية على نتائج التحليل	5.539	2.552	26.937	0.000	55.390	2
4	ينسق المدراء مع الجهات المختصة لعلاج الخطأ	5.416	2.454	27.386	0.000	54.156	3
5	تتسم عملية العلاج بالسرعة المناسبة	5.331	2.515	26.301	0.000	53.312	5
6	تكون عملية العلاج موفقة في علاج الخطأ	5.370	2.507	26.578	0.000	53.701	4
	المجموع	5.412	2.253	29.805	0.000	54.123	

شكل (5-12) ترتيب فقرات محور التنسيق لمعالجة الأخطاء بناء على

الوزن النسبي



وقد تبين من الجدول السابق أن:

- أعلى ترتيب فقرة رقم (2) وهي (تتابع الإدارة عملية علاج الخطأ)، وقد جاءت بوزن نسبي (55.065).
- أدنى ترتيب فقرة رقم (1) وهي (تتم عملية معالجة الأخطاء بعد عملية التحليل)، وقد جاءت بوزن نسبي (53.117).
- وبشكل عام فإن الوزن النسبي لمجموع فقرات محور (التنسيق لمعالجة الأخطاء) يساوي (54.123).

كما دلت النتيجة على أننا لا زلنا نتحدث عن نفس المستوى من موافقة متوسط تقديرات المبحوثين لكل فقرات ومحاور الاستبانة، حيث أن متوسط درجة استجابة المبحوثين مقبولة. ويرجع ذلك إلى أن البلدية تهتم بعلاج الأخطاء وتتابع ذلك بشكل جيد، إلا أنه لا يوجد نموذج كامل يتم تطبيقه وفق خطوات ومهام محددة، يقوم باحتواء جميع الأخطاء والعمل على علاجها وفق مكونات هذا النظام، لذلك فإن التوجهات الحديثة تتجه إلى قبولية ونمذجة الاجراءات المختلفة لتحقيق شيء معين، للتسهيل على المعنيين لإنجاز أعمالهم في أسرع وقت وبكفاءة. واتفقت مع دراسة (فريسي، 2005) في أن معالجة الخطأ والتنسيق لها يجب أن تكون خطوة محسوبة سبقتها خطوات للتشخيص الحقيقي والصحيح للخطأ، فعملية التشخيص السليم للخطأ تعني وجود علاج مناسب وفعال للخطأ، يؤدي إلى محاصرة الخطأ وعلاجه وعدم تكرار حدوثه، والتنبؤ به قبل حدوثه.

7. تحليل بيانات فقرات محور معالجة آثار الأخطاء:

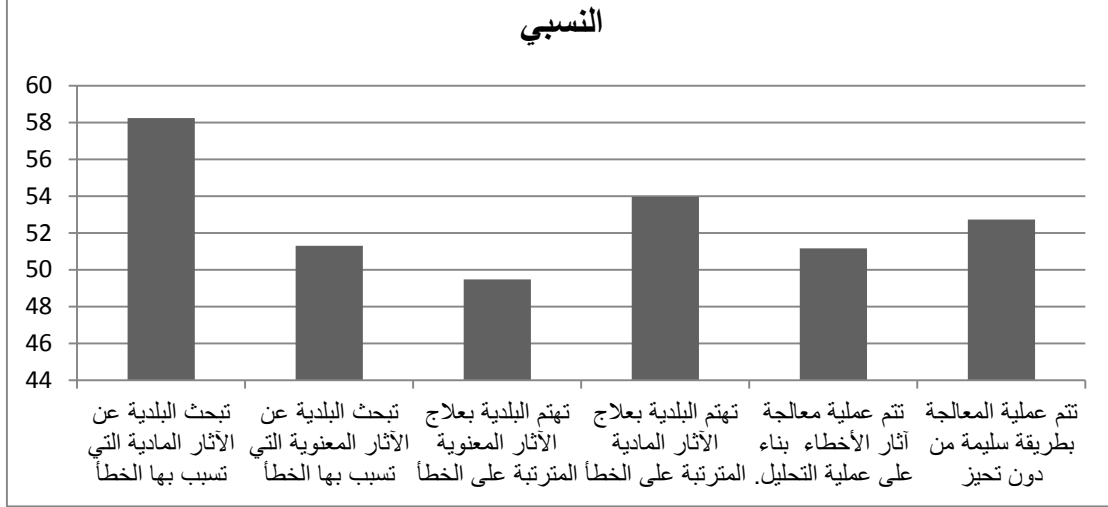
ولقد تم تحليل البيانات باستخدام اختبار "T"، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (5-13):

فقرات محور معالجة آثار الأخطاء

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب
1	تبحث البلدية عن الآثار المادية التي تسبب بها الخطأ	5.825	2.423	29.832	0.000	58.247	1
2	تبحث البلدية عن الآثار المعنوية التي تسبب بها الخطأ.	5.130	2.540	25.059	0.000	51.299	4
3	تهتم البلدية بعلاج الآثار المعنوية المترتبة على الخطأ	4.948	2.566	23.928	0.000	49.481	6
4	تهتم البلدية بعلاج الآثار المادية المترتبة على الخطأ	5.396	2.613	25.625	0.000	53.961	2
5	تتم عملية معالجة آثار الأخطاء بناء على عملية التحليل.	5.117	2.753	23.062	0.000	51.169	5
6	تتم عملية المعالجة بطريقة سليمة من دون تحيز	5.273	2.645	24.737	0.000	52.727	3
	المجموع	5.281	2.150	30.491	0.000	52.814	

شكل (٥-١٣) ترتيب فقرات محور معالجة آثار الأخطاء بناء على الوزن النسبي



وقد تبين من الجدول السابق أن:

- أعلى ترتيب فقرة رقم (1) وهي (تبحث البلدية عن الآثار المادية التي تسبب بها الخطأ)، وقد جاءت بوزن نسبي (58.247).
- أدنى ترتيب فقرة رقم (3) وهي (تهتم البلدية بعلاج الآثار المعنوية المترتبة على الخطأ)، وقد جاءت بوزن نسبي (49.481).
- ويشكل عام فإن الوزن النسبي لمجموع فقرات محور (معالجة آثار الأخطاء) يساوي (52.814).

تدل النتائج على أن متوسط تقديرات المبحوثين جيدة لحد ما تجاه محور معالجة آثار الأخطاء، مع تقارب نتائج فقرات هذا المحور، مع اهتمام البلدية بالجانب المادي أكثر من الجانب المعنوي، ويرجع ذلك إلى حرص البلدية على معالجة الأخطاء والتخلص من آثارها، لكن لا ينبغي تجاهل الأثر المعنوي، لذلك يجب العمل على نموذج كامل لكي لا تفوتنا بعض الأمور ويصبح تفكيرنا سطحياً، لأن الآثار المعنوية ضررها أحياناً يفوق ضرر الآثار المادية، مما يلحق الأذى بالمؤسسة من أكثر من جانب أو مستوى، ويؤثر على إنجاز البلدية لأهدافها المختلفة، واتفقت مع نتيجة دراسة (الطيار، 2010) على أن الأضرار التي قد تلحق بالمريض نتيجة الأخطاء الطبية لا تقتصر على تضرر الجسدي المباشر، بل إن تلك الأضرار قد تتعداه إلى إحداث أضرار معنوية أو أضرار مالية، وكذلك مع دراسة (الزغيب، 2011) والتي أشار فيها إلى ضرورة التعويض عن الآثار المعنوية والمادية لخطأ الطبيب وهذا ما يتناسب مع روح هذا المحور، حول آثار الأخطاء الثانوية التي يجب الانتباه لها وعدم إغفالها وخصوصاً الأثر المعنوي الناتج عن الخطأ.

8. تحليل بيانات فقرات محور التدريب على الأخطاء المتوقعة:

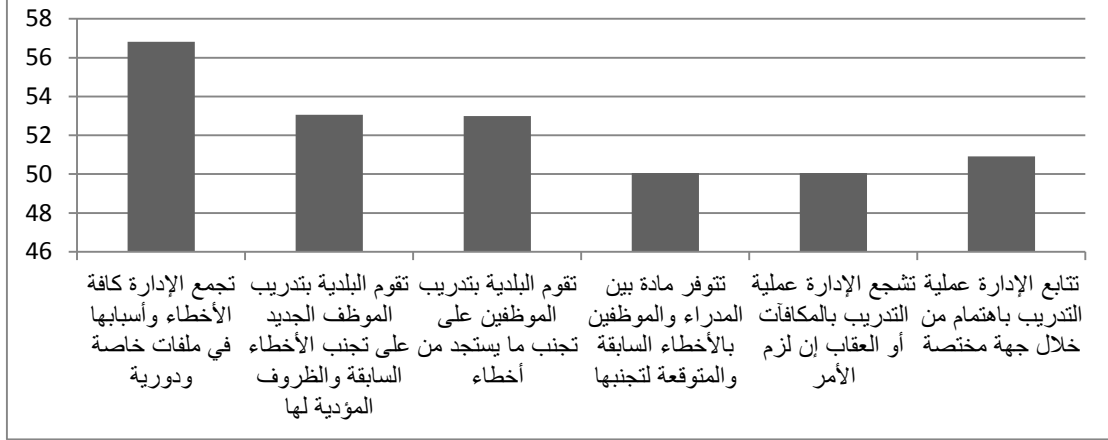
ولقد تم تحليل البيانات باستخدام اختبار "T"، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (5-14):

فقرات محور التدريب على الأخطاء المتوقعة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب
1	تجمع الإدارة كافة الأخطاء وأسبابها في ملفات خاصة ودورية	5.682	2.449	28.795	0.000	56.818	1
2	تقوم البلدية بتدريب الموظف الجديد على تجنب الأخطاء السابقة والظروف المؤدية لها	5.305	2.516	26.165	0.000	53.052	2
3	تقوم البلدية بتدريب الموظفين على تجنب ما يستجد من أخطاء	5.299	2.500	26.302	0.000	52.987	3
4	تتوفر مادة بين المدراء والموظفين بالأخطاء السابقة والمتوقعة لتجنبها	5.006	2.573	24.146	0.000	50.065	5
5	تشجع الإدارة عملية التدريب بالمكافآت أو العقاب إن لزم الأمر	5.006	2.618	23.728	0.000	50.065	5
6	تتابع الإدارة عملية التدريب باهتمام من خلال جهة مختصة	5.091	2.655	23.793	0.000	50.909	4
	المجموع	5.232	2.167	29.963	0.000	52.316	

شكل (٥-١٤) ترتيب فقرات محور التدريب على الأخطاء المتوقعة بناء على الوزن النسبي



وقد تبين من الجدول السابق أن:

- أعلى ترتيب فقرة رقم (1) وهي (تجمع الإدارة كافة الأخطاء وأسبابها في ملفات خاصة ودورية)، وقد جاءت بوزن نسبي (56.818).
- أدنى ترتيب فقرة رقم (4) وهي (تتوفر مادة بين المدراء والموظفين بالأخطاء السابقة والمتوقعة لتجنبها)، وفقرة رقم (5) وهي (تشجع الإدارة عملية التدريب بالمكافآت أو العقاب إن لزم الأمر)، وقد جاءت بوزن نسبي (50.065).
- وبشكل عام فإن الوزن النسبي لمجموع فقرات محور (التدريب على الأخطاء المتوقعة) يساوي (52.316).

وتدل النتائج على استجابة جيدة لحد ما لمتوسط درجة قبول المبحوثين، مع تقارب في متوسط درجات فقرات المحور، ويرجع ذلك إلى إدراك البلدية لأهمية التدريب وخصوصاً على ما يهم البلدية من ممارسات أو أخطاء، لكن عدم الاستقرار الذي تعيشه المؤسسات ككل منذ ثماني سنوات، مع العجز المالي و الأوضاع المالية الصعبة تشكل عقبة مهمة أمام تحقيق ذلك أو وضع خطط مسبقة، واتفقت الدراسة في ذلك مع دراسة (كيث وفريسي، 2008) ودراسة (فريسي و آخرون، 2005) ودراسة (كارنز وآخرون، 2003) على أن مفهوم التدريب يجب أن يكون ضمن مفهوم إدارة الأخطاء، واتباع الأساليب الخاصة بذلك والتي أثبتت الدراسات السابقة فعاليتها.

9. تحليل بيانات فقرات تحقيق الأهداف:

ولقد تم تحليل البيانات باستخدام اختبار "T"، كما هو مبين في الجدول التالي:

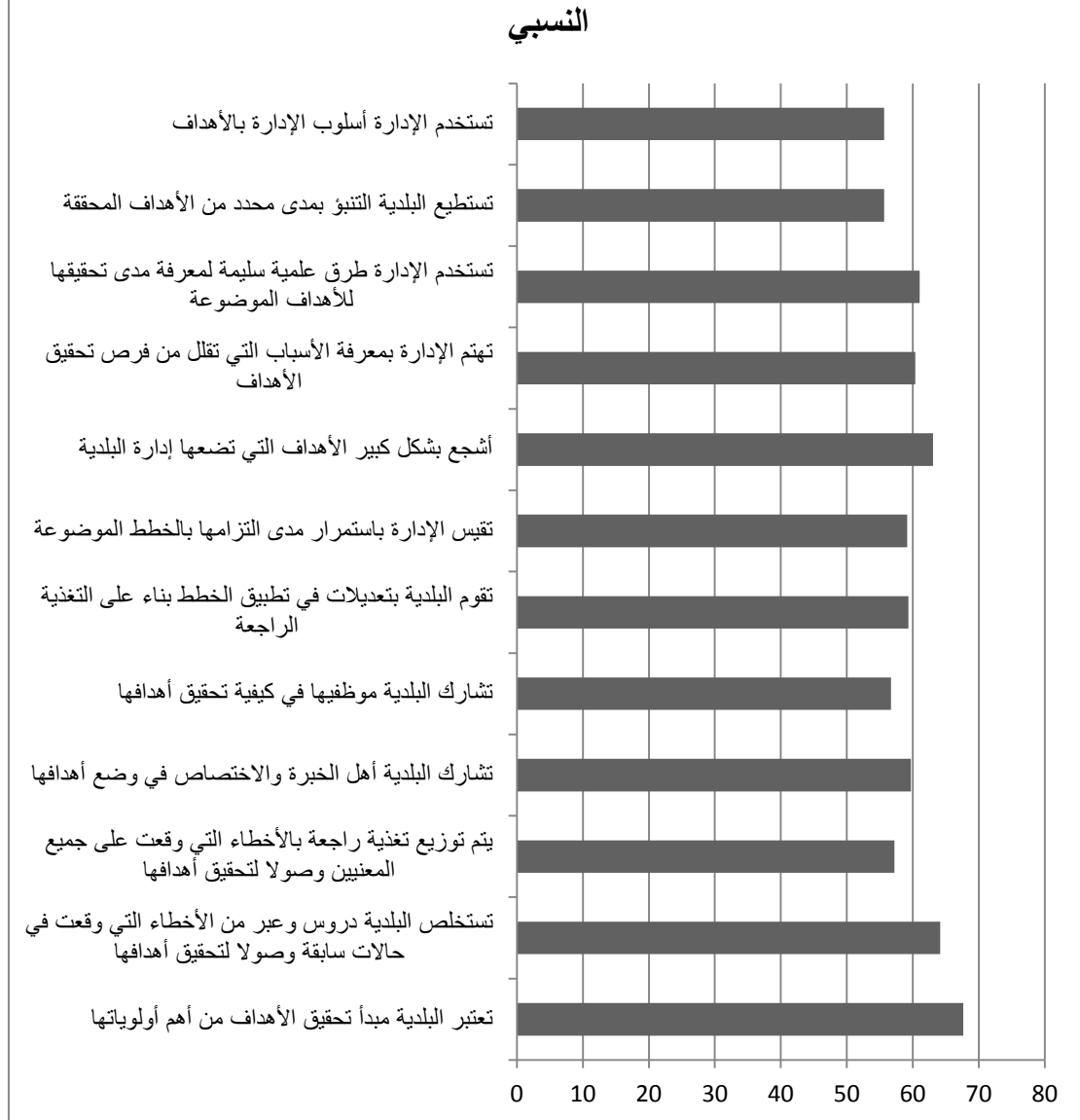
جدول رقم (5-15):

فقرات تحقيق الأهداف

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب
1	تعتبر البلدية مبدأ تحقيق الأهداف من أهم أولوياتها	6.766	2.561	32.785	0.000	67.662	1
2	تستخلص البلدية دروس وعبر من الأخطاء التي وقعت في حالات سابقة وصولاً لتحقيق أهدافها	6.416	2.459	32.373	0.000	64.156	2
3	يتم توزيع تغذية راجعة بالأخطاء التي وقعت على جميع المعنيين وصولاً لتحقيق أهدافها	5.721	2.445	29.030	0.000	57.208	9
4	تشارك البلدية أهل الخبرة والاختصاص في وضع أهدافها	5.974	2.600	28.519	0.000	59.740	6
5	تشارك البلدية موظفيها في كيفية تحقيق أهدافها	5.669	2.645	26.600	0.000	56.688	10
6	تقوم البلدية بتعديلات في تطبيق الخطط بناء على التغذية الراجعة	5.935	2.634	27.964	0.000	59.351	7
7	تقيس الإدارة باستمرار مدى التزامها بالخطط الموضوعية	5.916	2.592	28.322	0.000	59.156	8

3	63.052	0.000	32.430	2.413	6.305	أشجع بشكل كبير الأهداف التي تضعها إدارة البلدية	8
5	60.390	0.000	30.401	2.465	6.039	تهتم الإدارة بمعرفة الأسباب التي تقلل من فرص تحقيق الأهداف	9
4	61.039	0.000	29.924	2.531	6.104	تستخدم الإدارة طرق علمية سليمة لمعرفة مدى تحقيقها للأهداف الموضوعية	10
11	55.649	0.000	27.345	2.525	5.565	تستطيع البلدية التنبؤ بمدى محدد من الأهداف المحققة	11
11	55.649	0.000	24.953	2.768	5.565	تستخدم الإدارة أسلوب الإدارة بالأهداف	12
	59.978	0.000	36.064	2.064	5.998	المجموع	

شكل (٥ - ١٥) توزيع فقرات محور تحقيق الأهداف بناء على الوزن النسبي



وقد تبين من الجدول السابق أن:

- أعلى ترتيب فقرة رقم (1) وهي (تعتبر البلدية مبدأ تحقيق الأهداف من أهم أولوياتها)، وقد جاءت بوزن نسبي (67.662).
 - أدنى ترتيب فقرة رقم (11) وهي (تستطيع البلدية التنبؤ بمدى محدد من الأهداف المحققة)، وفقرة رقم (12) وهي (تستخدم الإدارة أسلوب الإدارة بالأهداف)، وقد جاءت بوزن نسبي (55.649).
 - ويشكل عام فإن الوزن النسبي لمجموع فقرات (تحقيق الأهداف) يساوي (59.978).
- ويدل ذلك على أن متوسط درجة تقديرات استجابة المبحوثين مناسبة لفقرات هذا المحور، ويرجع ذلك إلى اهتمام البلدية بوضع أهداف مميزة وتعمل جاهدة على انجازها وتحقيقها، وهذا يدل على

أهمية الأهداف في دورة حياة المؤسسة، ولكن هناك معوقات قد تقف عقبة في طريق ذلك كالقصور في بعض الخطط أو رأس المال البشري أو العجز المالي، التي تحد من الأهداف التي يتم تحقيقها.

4.5: اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الأخطاء وتحقيق الأهداف في بلدية خانيونس.

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية من خلال إيجاد معامل الارتباط بين إدارة الأخطاء وتحقيق الأهداف، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (5-16):

العلاقة بين إدارة الأخطاء وتحقيق الأهداف

قيمة "Sig."	معامل الارتباط	
0.000	0.794	إدارة الأخطاء

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "Sig." تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الأخطاء وتحقيق الأهداف في بلدية خانيونس.

ويرجع ذلك إلى مدى أهمية إدارة الأخطاء لمساهمتها في تحقيق الأهداف، حيث أن كثيرا من الأهداف ربما لا تحقق أو تقل قيمتها بسبب الأخطاء المختلفة التي لا تعمل المؤسسة على معالجتها، بل إن إدارة الأخطاء تجعل المؤسسة قادرة على تحسين جودة أهدافها، وإنجازها بأقل تكلفة ووقت، لذلك لا يمكن لمؤسسة أن تستغني عن نموذج يراقب أخطاءها المختلفة ويعالجها، فكيف لو كان ذلك عبارة عن نموذج كامل ومستقل بذاته يعتمد على التنبؤ بالأخطاء أيضا، إن ذلك سيقدم قيمة حقيقية للمؤسسة، ويساعدها على تحقيق أهدافها المختلفة، وتتفق النتيجة في ذلك مع دراسة (فريسي وآخرون، 2005) في وجود علاقة بين إدارة الأخطاء ورفع مستوى الأداء والذي هو جزء من الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال حول

الأخطاء أفقياً ورأسياً وتحقيق الأهداف في بلدية خانيونس.

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية من خلال إيجاد معامل الارتباط بين الاتصال حول

الأخطاء أفقياً ورأسياً وتحقيق الأهداف، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (5-17):

العلاقة بين الاتصال حول الأخطاء أفقياً ورأسياً وتحقيق الأهداف

المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."
الاتصال حول الأخطاء أفقياً ورأسياً	0.642	0.000

وقد تبين من الجدول السابق أن:

• قيمة "Sig." تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات

دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال حول الأخطاء أفقياً ورأسياً

وتحقيق الأهداف في بلدية خانيونس.

ويرجع ذلك إلى أهمية قناة الاتصال في إدارة الأخطاء، وموقع هذه الأهمية يرجع لأنها الطريق

التي يتم من خلالها التبليغ عن الأخطاء واكتشافها ومن خلالها تتم عملية التغذية الراجعة بين

جميع فروع المؤسسة الأفقية والرأسية، ومع التطور التكنولوجي الهائل أصبحت قناة الاتصال

تتميز بميزات تساعد على أداء مهمتها على أكمل وجه، من هذه الميزات السرعة والدقة والكفاءة

والراحة والمرونة، وعلى المؤسسات المختلفة الاستفادة الكبيرة من هذه التقنيات في إدارة الأخطاء،

وانتقلت النتيجة في ذلك مع دراسة (فريسي وآخرون، 2005) في وجود هذه العلاقة مع الأداء.

2. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تبادل المعرفة

بالخطأ وتحقيق الأهداف في بلدية خانيونس.

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية من خلال إيجاد معامل الارتباط بين تبادل المعرفة

بالخطأ وتحقيق الأهداف، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (5-18):

العلاقة بين تبادل المعرفة بالخطأ وتحقيق الأهداف

المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."
تبادل المعرفة بالخطأ	0.623	0.000

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "Sig." تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تبادل المعرفة بالخطأ وتحقيق الأهداف في بلدية خانيونس.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن تبادل المعرفة بالخطأ هو جزء مهم من دورة إدارة الأخطاء، كما تم بيان ذلك في الأدبيات السابقة، فتبادل المعرفة بالخطأ يساعد باقي أقسام المؤسسة التي لم يحدث فيها الخطأ من تجنب تكرار الخطأ عندها، وهذا يجنب المنظمة خسارة من جراء تكرار نفس الخطأ ولكن في أماكن متفرقة، وإن وجود هذا المحور يدل على وجود ثقافة تقبل الخطأ، وهذه الثقافة هي أساس وجود إدارة الأخطاء في المنظمة، بحيث يصبح الخطأ ليس عيباً يتم تجميله أو إخفاؤه، واتفقت النتيجة في ذلك مع دراسة (فريسي وآخرون، 2005) في وجود هذه العلاقة مع مستوى الأداء.

3. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المساعدة في المواقف الخاطئة وتحقيق الأهداف في بلدية خانيونس.

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية من خلال إيجاد معامل الارتباط بين المساعدة في المواقف الخاطئة وتحقيق الأهداف، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (5-19):

العلاقة بين المساعدة في المواقف الخاطئة وتحقيق الأهداف

المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."
المساعدة في المواقف الخاطئة	0.661	0.000

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "Sig." تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المساعدة في المواقف الخاطئة وتحقيق الأهداف في بلدية خانيونس.

ويرجع ذلك إلى أن المساعدة عند وقوع الشخص في الخطأ مهمة جداً، لأن تدارك الخطأ فور حدوثه أمر مهم في العلاج، لأن ذلك يحاصر آثار الخطأ، إن هذه المساعدة يجب أن تكون مبنية على أساس ثقافة إدارة الأخطاء، كما أنها يجب أن تتم من خلال أهل الاختصاص والمعرفة، لكي تكون المساعدة متناسبة مع الخطأ وفي إطار العلاج الصحيح، لأن العلاج إن لم يكن سليماً فهذا سيترتب عليه آثار سلبية، واتفقت النتيجة في ذلك مع دراسة (فريسي وآخرون، 2005) في وجود هذه العلاقة مع الأداء.

4. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تحديد الخطأ بسرعة والسيطرة عليه وتحقيق الأهداف في بلدية خانيونس.

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية من خلال إيجاد معامل الارتباط بين تحديد الخطأ بسرعة والسيطرة عليه وتحقيق الأهداف، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (5-20):

العلاقة بين تحديد الخطأ بسرعة والسيطرة عليه وتحقيق الأهداف

المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."
تحديد الخطأ بسرعة والسيطرة عليه	0.654	0.000

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "Sig." تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تحديد الخطأ بسرعة والسيطرة عليه وتحقيق الأهداف في بلدية خانيونس.

ويفسر ذلك أنه كلما تم اكتشاف الخطأ مبكراً، كلما قلت آثاره وسهل علاجه، وهذا يرتبط بمفهوم إدارة الأخطاء، وهذا يتناسب مع الأدبيات السابقة، كما أن هذه العملية ليست سهلة ولكنها تحتاج إلى آليات مختلفة، بل أحيانا تحتاج إلى الإبداع لإيجاد طرق ووسائل تساعد على اكتشاف الخطأ بطريق مبكرة أكثر، لأن ذلك يساعد في تقليل الآثار الضارة وهو مقصد إدارة الأهداف، واتفقت النتيجة في ذلك مع دراسة (فريسي وآخرون، 2005) في وجود هذه العلاقة مع الأداء، وكذلك مع دراسة (العقدة، 2007).

5. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تحليل الأخطاء وتحقيق الأهداف في بلدية خانيونس.

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية من خلال إيجاد معامل الارتباط بين تحليل الأخطاء وتحقيق الأهداف، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (5-21):

العلاقة بين تحليل الأخطاء وتحقيق الأهداف

المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."
تحليل الأخطاء	0.720	0.000

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "Sig." تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تحليل الأخطاء وتحقيق الأهداف في بلدية خانيونس.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن عملية التحليل هي أحد المفاصل المهمة في إدارة الأخطاء، حيث من خلالها تستطيع الإدارة التعرف على الأسباب الحقيقية وراء الأخطاء، وذلك يوصلنا لأفضل طرق العلاج مستحضرين كل الآثار التي يسببها الخطأ، واتفقت النتيجة في ذلك مع دراسة (فريسي وآخرون، 2005) في وجود هذه العلاقة مع مستويات الأداء في المؤسسة.

6. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التنسيق

لمعالجة الأخطاء وتحقيق الأهداف في بلدية خانيونس.

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية من خلال إيجاد معامل الارتباط بين التنسيق لمعالجة الأخطاء وتحقيق الأهداف، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (5-22):

العلاقة بين التنسيق لمعالجة الأخطاء وتحقيق الأهداف

المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."
التنسيق لمعالجة الأخطاء	0.738	0.000

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "Sig." تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التنسيق لمعالجة الأخطاء وتحقيق الأهداف في بلدية خانيونس.

ويفسر الباحث ذلك إلى أن عملية العلاج هي جزء من نموذج إدارة الأخطاء، وعلاقتها تنبع من أهميتها، فمن خلال علاج الأخطاء نستطيع أن نقضي على الأخطاء ونقلل من وجودها، وعدم تكرار حدوثها، فهي تمثل المخرج النهائي لإدارة الأخطاء، الذي تسببه خطوات كثيرة لكي يخرج هذا المنتج بشكله الصحيح وبالجودة المطلوبة، واتفقت النتيجة في ذلك مع دراسة (فريسي وآخرون، 2005) في وجود هذه العلاقة مع مستوى الأداء في المؤسسة وهو جزء من الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقه.

7. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين معالجة آثار الأخطاء وتحقيق الأهداف في بلدية خانيونس.

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية من خلال إيجاد معامل الارتباط بين معالجة آثار الأخطاء وتحقيق الأهداف، كما هو مبين في الجدول التالي:
جدول رقم (5-23):

العلاقة بين معالجة آثار الأخطاء وتحقيق الأهداف

المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."
معالجة آثار الأخطاء	0.756	0.000

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "Sig." تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين معالجة آثار الأخطاء وتحقيق الأهداف في بلدية خانيونس.

ويرجع ذلك إلى طبيعة الخطأ، الذي يولد آثار ثانوية ربما لا ينتبه إليها البعض، وهي تختلف عن آثار الخطأ نفسه، وهذا العمق في التفكير، يعطي هذا النموذج نجاحاً في تحقيق أهداف المنظمات المختلفة، ومراعاة ذلك يحسن من جودة الأداء ويسيطر على الخطأ بشكل كامل، واتفقت النتيجة في ذلك مع دراسة (فريسي وآخرون، 2005) في وجود هذه العلاقة مع الأداء.

8. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب على الأخطاء المتوقعة وتحقيق الأهداف في بلدية خانيونس.

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية من خلال إيجاد معامل الارتباط بين التدريب على الأخطاء المتوقعة وتحقيق الأهداف، كما هو مبين في الجدول التالي:
جدول رقم (5-24):

العلاقة بين التدريب على الأخطاء المتوقعة وتحقيق الأهداف

المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."
التدريب على الأخطاء المتوقعة	0.687	0.000

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "Sig." تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب على الأخطاء المتوقعة وتحقيق الأهداف في بلدية خانيونس.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن عملية التدريب على الأخطاء المتوقعة، يقلل من فرصة حدوثها وهذا يتناغم مع هدف إدارة الأخطاء، وهذا يتطلب جميع الأخطاء السابقة لينطلق من خلالها التوقع، وهنا تتعدد طرق التدريب، وكلها تتكامل في النهاية لتحقيق نموذج فعال لإدارة الأخطاء يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وانفقت الدراسة في ذلك مع دراسة (كيث وفريسي، 2008) ودراسة (فريسي وآخرون، 2005) ودراسة (كارنز وآخرون، 2003) ودراسة (كيث وآخرون، 2003) على أن استخدام أساليب تدريبية تتبع لمفهوم إدارة الخطأ قد أثبت أداء أفضل من غيره، وهذا يعزز النتيجة السابقة.

الفرضية الثانية: تؤثر إدارة الأخطاء تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تحقيق الأهداف في بلدية خانيونس.

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (5-25)

تحليل الانحدار الخطي

م	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	قيمة "T"	قيمة "Sig."
1	المتغير الثابت	1.245	3.708	0.000
2	الاتصال حول الأخطاء أفقياً ورأسياً	0.217	3.113	0.002
3	تبادل المعرفة بالخطأ	-0.081	-0.883	0.379
4	المساعدة في المواقف الخاطئة	0.006	0.073	0.942
5	تحديد الخطأ بسرعة والسيطرة عليه	0.024	0.289	0.773
6	تحليل الأخطاء	0.072	0.733	0.465
7	التنسيق لمعالجة الأخطاء	0.197	1.901	0.059
8	معالجة آثار الأخطاء	0.274	2.836	0.005

0.065	1.856	0.150	التدريب على الأخطاء المتوقعة	9
معامل التحديد = (0.659) - معامل التحديد المعدل = (0.640)				

* قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (152) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.980
وقد تبين من الجدول السابق أن:

- **معامل التحديد = (0.659)، ومعامل التحديد المعدل = (0.640)**، أي أن ما نسبته (64.0%) من التغيير في تحقيق الأهداف يعود للتغيير في المتغيرات المستقلة سابقة الذكر في الجدول، والنسبة المتبقية (36.0%) تعود للتغيير في عوامل أخرى غير السابقة الذكر.
- **معادلة الانحدار هي:** تحقيق الأهداف = $1.245 + 0.217 * (\text{الاتصال حول الأخطاء أفقياً ورأسياً}) - 0.081 * (\text{تبادل المعرفة بالخطأ}) + 0.006 * (\text{المساعدة في المواقف الخاطئة}) + 0.024 * (\text{تحديد الخطأ بسرعة والسيطرة عليه}) + 0.072 * (\text{تحليل الأخطاء}) + 0.197 * (\text{التسيق لمعالجة الأخطاء}) + 0.274 * (\text{معالجة آثار الأخطاء}) + 0.150 * (\text{التدريب على الأخطاء المتوقعة})$
- تبين أن المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع "تحقيق الأهداف" هي: الاتصال حول الأخطاء أفقياً ورأسياً، ومعالجة آثار الأخطاء على الترتيب؛ وأن باقي المتغيرات تبين أن تأثيرها ضعيف.

ويرجع ذلك إلى أن الاتصال والمعالجة هي بمثابة المفاصل التي تربط محاور إدارة الأخطاء ببعضها البعض، ولها أهمية كبيرة في عملية إدارة الأخطاء، وأن باقي المحاور هي عبارة عن إما متطلبات أو توابع لهذين المحورين وهذا يتناسب مع الأدبيات السابقة، فإن قناة الاتصال الفعالة، وطريقة العلاج المناسبة، هما من أهم مرتكزات عملية إدارة الأخطاء دون غيرهما من المحاور، وهذا يتفق مع دراسة (فريسي وآخرون، 2005) حول أهمية هذين المحورين.

الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة المبحوثين حول إدارة الأخطاء في تحقيق الأهداف في بلدية خانيونس تعزى للمتغيرات الشخصية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

1. بالنسبة لمتغير الجنس:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة المبحوثين حول إدارة الأخطاء في تحقيق الأهداف في بلدية خانيونس تعزى لمتغير الجنس: (ذكر، أنثى).

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار T-Test، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (5-26)

الفروقات بالنسبة لمتغير الجنس

م	المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة Sig..	مستوى الدلالة
1	الاتصال حول الأخطاء أفقياً ورأسياً	ذكر	116	6.159	2.276	-1.266	0.207	غير دالة
		أنثى	38	6.671	1.760			
2	تبادل المعرفة بالخطأ	ذكر	116	5.454	1.955	-1.280	0.203	غير دالة
		أنثى	38	5.925	2.018			
3	المساعدة في المواقف الخاطئة	ذكر	116	4.747	2.277	-2.776	0.006	دالة
		أنثى	38	5.889	1.954			
4	تحديد الخطأ بسرعة والسيطرة عليه	ذكر	116	5.175	2.110	-1.663	0.098	غير دالة
		أنثى	38	5.833	2.136			
5	تحليل الأخطاء	ذكر	116	5.122	2.328	-1.833	0.069	غير دالة
		أنثى	38	5.904	2.125			
6	التنسيق لمعالجة الأخطاء	ذكر	116	5.148	2.256	-2.590	0.011	دالة
		أنثى	38	6.219	2.073			
7	معالجة آثار الأخطاء	ذكر	116	5.065	2.180	-2.214	0.028	دالة
		أنثى	38	5.943	1.934			

دالة	0.030	-2.186	2.142	5.016	116	ذكر	التدريب على الأخطاء المتوقعة	8
			2.136	5.890	38	أنثى		
دالة	0.021	-	1.879	5.211	116	ذكر	إدارة الأخطاء	9
			2.332	1.762	6.018	38		
دالة	0.010	-	2.075	5.753	116	ذكر	تحقيق الأهداف	10
			2.622	1.864	6.746	38		

* قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (294) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.980

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "T" المحسوبة أكبر من قيمة "T" الجدولية في محاور (المساعدة في المواقف الخاطئة، التنسيق لمعالجة الأخطاء، معالجة آثار الأخطاء، التدريب على الأخطاء المتوقعة، إدارة الأخطاء، تحقيق الأهداف)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة المبحوثين حول إدارة الأخطاء في تحقيق الأهداف في بلدية خانيونس تعزى لمتغير الجنس، ولصالح (الإناث).
- قيمة "T" المحسوبة أقل من قيمة "T" الجدولية في محاور (الاتصال حول الأخطاء أفقياً ورأسياً، تبادل المعرفة بالخطأ، تحديد الخطأ بسرعة والسيطرة عليه، تحليل الأخطاء)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة المبحوثين حول إدارة الأخطاء في تحقيق الأهداف في بلدية خانيونس تعزى لمتغير الجنس.

ويفسر الباحث ذلك بالطبيعة العاطفية للأنثى، والتي تعطيها دافع للمساعدة والحرص على تقديم الخدمة، وخاصة أننا نتحدث عن المواقف التي يحصل فيها الخطأ، والتي تثير دوافع الشفقة أحياناً، وهذا يجد استجابة عند الأنثى أكثر من الذكر، وهذا يتفق مع دراسة (باس وهاسلتون، 2000) ودراسة (باس وهاسلتون، 2009) ودراسة (درايدن وميلر، 2010) والتي تؤكد وفق إدارة الأخطاء على وجود اختلاف وتحييزات إدراكية تختلف بين الجنسين ويرجع هذا لطبيعة تكوين كل منهما.

2. بالنسبة لمتغير العمر:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة المبحوثين حول إدارة الأخطاء في تحقيق الأهداف في بلدية خانيونس تعزى لمتغير العمر: (أقل من 30 سنة، من 30-أقل من 40 سنة، 40 سنة فأكثر).

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (5-27):

الفروقات بالنسبة لمتغير العمر

م	المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة Sig..	مستوى الدلالة
1	الاتصال حول الأخطاء أفقياً ورأسياً	بين المجموعات	4.371	2	2.186	0.463	0.630	غير دالة
		داخل المجموعات	713.168	151	4.723			
		المجموع	717.540	153				
2	تبادل المعرفة بالخطأ	بين المجموعات	4.907	2	2.453	0.626	0.536	غير دالة
		داخل المجموعات	591.748	151	3.919			
		المجموع	596.655	153				
3	المساعدة في المواقف الخاطئة	بين المجموعات	24.574	2	12.287	2.473	0.088	غير دالة
		داخل المجموعات	750.340	151	4.969			
		المجموع	774.914	153				
4	تحديد الخطأ بسرعة والسيطرة عليه	بين المجموعات	2.130	2	1.065	0.233	0.793	غير دالة
		داخل المجموعات	691.089	151	4.577			
		المجموع	693.219	153				

غير دالة	0.552	0.596	3.164	2	6.328	بين المجموعات	تحليل الأخطاء	5
			5.309	151	801.592	داخل المجموعات		
				153	807.920	المجموع		
غير دالة	0.325	1.133	5.742	2	11.485	بين المجموعات	التنسيق لمعالجة الأخطاء	6
			5.069	151	765.471	داخل المجموعات		
				153	776.955	المجموع		
غير دالة	0.474	0.750	3.477	2	6.955	بين المجموعات	معالجة آثار الأخطاء	7
			4.636	151	699.963	داخل المجموعات		
				153	706.918	المجموع		
غير دالة	0.365	1.014	4.758	2	9.516	بين المجموعات	التدريب على الأخطاء المتوقعة	8
			4.694	151	708.779	داخل المجموعات		
				153	718.295	المجموع		
غير دالة	0.385	0.960	3.387	2	6.774	بين المجموعات	إدارة الأخطاء	9
			3.529	151	532.848	داخل المجموعات		
				153	539.621	المجموع		
غير دالة	0.555	0.591	2.532	2	5.065	بين المجموعات	تحقيق الأهداف	10
			4.282	151	646.657	داخل المجموعات		
				153	651.722	المجموع		

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 151) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.070

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في جميع المحاور، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة الباحثين حول إدارة الأخطاء في تحقيق الأهداف في بلدية خانيونس تعزى لمتغير العمر.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن إدارة الأخطاء لا تحتاج لإقناعا للعمل بها ومتابعة تفاصيلها، وهذا ما تتساوى فيه مختلف الأعمار، إن وجدت القناعة والإرادة للقيام بذلك، وهذا يتفق مع دراسة (العقدة، 2007) والتي تحدثت عن مدى أهمية دعم الإدارة العليا ووجود القناعة لديها للعمل بهذا المبدأ.

3. بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة المبحوثين حول إدارة الأخطاء في تحقيق الأهداف في بلدية خانيونس تعزى لمتغير المؤهل العلمي: (دبلوم فأقل، بكالوريوس، ماجستير).

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (5-28):

الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

م	المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة Sig..	مستوى الدلالة
1	الاتصال حول الأخطاء أفقياً ورأسياً	بين المجموعات	12.378	2	6.189	1.325	0.269	غير دالة
		داخل المجموعات	705.162	151	4.670			
		المجموع	717.540	153				
2	تبادل المعرفة بالخطأ	بين المجموعات	5.078	2	2.539	0.648	0.524	غير دالة
		داخل المجموعات	591.577	151	3.918			
		المجموع	596.655	153				
3	المساعدة في المواقف الخاطئة	بين المجموعات	0.053	2	0.027	0.005	0.995	غير دالة
		داخل المجموعات	774.861	151	5.132			
		المجموع	774.914	153				

غير دالة	0.857	0.155	0.709	2	1.419	بين المجموعات	تحديد الخطأ بسرعة والسيطرة عليه	4
			4.581	151	691.801	داخل المجموعات		
				153	693.219	المجموع		
غير دالة	0.813	0.207	1.106	2	2.213	بين المجموعات	تحليل الأخطاء	5
			5.336	151	805.707	داخل المجموعات		
				153	807.920	المجموع		
غير دالة	0.668	0.404	2.069	2	4.138	بين المجموعات	التنسيق لمعالجة الأخطاء	6
			5.118	151	772.818	داخل المجموعات		
				153	776.955	المجموع		
غير دالة	0.804	0.218	1.020	2	2.040	بين المجموعات	معالجة آثار الأخطاء	7
			4.668	151	704.878	داخل المجموعات		
				153	706.918	المجموع		
غير دالة	0.514	0.669	3.153	2	6.306	بين المجموعات	التدريب على الأخطاء المتوقعة	8
			4.715	151	711.989	داخل المجموعات		
				153	718.295	المجموع		
غير دالة	0.816	0.204	0.725	2	1.451	بين المجموعات	إدارة الأخطاء	9
			3.564	151	538.170	داخل المجموعات		
				153	539.621	المجموع		
غير دالة	0.303	1.202	5.108	2	10.216	بين المجموعات	تحقيق الأهداف	10
			4.248	151	641.505	داخل المجموعات		
				153	651.722	المجموع		

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 151) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.070 وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في جميع المحاور، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة المبحوثين حول إدارة الأخطاء في تحقيق الأهداف في بلدية خانيونس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن إدارة الأخطاء هي عبارة عن نموذج يحتوي على خطوات محددة، لا تحتاج لإقناعا للعمل بها ومتابعة تفاصيلها، وهذا ما تتساوى فيه مختلف المؤهلات العلمية، إن وجدت القناعة والإرادة للقيام بذلك، ولكن تتفاوت قدراتهم في الغوص في التفاصيل وهذا يتطلب قدرات خاصة من مؤهلات وخبرات ودورات تدريبية.

4. بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة المبحوثين حول إدارة الأخطاء في تحقيق الأهداف في بلدية خانيونس تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة: (أقل من 3 سنوات، من 3-أقل من 5 سنوات، من 5-أقل من 8 سنوات، 8 سنوات فأكثر). ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (5-29):

الفروقات بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة

م	المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة Sig..	مستوى الدلالة
1	الاتصال	بين المجموعات	6.780	3	2.260	0.477	0.699	غير دالة
	حول الأخطاء	داخل المجموعات	710.760	150	4.738			
	أفصيا ورأسيا	المجموع	717.540	153				

دالة	0.021	3.326	12.405	3	37.214	بين المجموعات	تبادل المعرفة بالخطأ	2
			3.730	150	559.441	داخل المجموعات		
				153	596.655	المجموع		
غير دالة	0.197	1.578	7.902	3	23.706	بين المجموعات	المساعدة في الموافقات الخاطئة	3
			5.008	150	751.208	داخل المجموعات		
				153	774.914	المجموع		
غير دالة	0.475	0.837	3.806	3	11.417	بين المجموعات	تحديد الخطأ بسرعة والسيطرة عليه	4
			4.545	150	681.802	داخل المجموعات		
				153	693.219	المجموع		
غير دالة	0.391	1.009	5.327	3	15.982	بين المجموعات	تحليل الأخطاء	5
			5.280	150	791.938	داخل المجموعات		
				153	807.920	المجموع		
غير دالة	0.672	0.516	2.644	3	7.931	بين المجموعات	التنسيق لمعالجة الأخطاء	6
			5.127	150	769.024	داخل المجموعات		
				153	776.955	المجموع		
غير دالة	0.360	1.079	4.976	3	14.927	بين المجموعات	معالجة آثار الأخطاء	7
			4.613	150	691.991	داخل المجموعات		
				153	706.918	المجموع		
غير دالة	0.519	0.758	3.578	3	10.733	بين المجموعات	التدريب على الأخطاء المتوقعة	8
			4.717	150	707.562	داخل المجموعات		
				153	718.295	المجموع		

غير دالة	0.324	1.167	4.102	3	12.306	بين المجموعات	إدارة الأخطاء	9
			3.515	150	527.316	داخل المجموعات		
				153	539.621	المجموع		
غير دالة	0.733	0.429	1.846	3	5.539	بين المجموعات	تحقيق الأهداف	10
			4.308	150	646.182	داخل المجموعات		
				153	651.722	المجموع		

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3، 150) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.680 وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في جميع المحاور، باستثناء محور (تبادل المعرفة بالخطأ)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة المبحوثين حول إدارة الأخطاء في تحقيق الأهداف في بلدية خانيونس تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.
- قيمة "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولية في محور (تبادل المعرفة بالخطأ)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة المبحوثين حول إدارة الأخطاء في تحقيق الأهداف في بلدية خانيونس تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

ولإيجاد الفروقات بين المجموعات تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، تم استخدام اختبار LSD، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (5-30)

الفروقات بين المجموعات تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في المحور الثاني

عدد سنوات الخدمة	أقل من 3 سنوات	من 3-أقل من 5 سنوات	من 5-أقل من 8 سنوات	8 سنوات فأكثر
أقل من 3 سنوات	1			
من 3-أقل من 5 سنوات	-1.194	1		
من 5-أقل من 8 سنوات	-1.048	0.146	1	
8 سنوات فأكثر	-0.100	*1.293	*1.147	1

وقد تبين من الجدول السابق أنه:

- يوجد فروقات بين مجموعة (8 سنوات فأكثر) ومجموعة (من 3-أقل من 5 سنوات) ولصالح مجموعة (8 سنوات فأكثر).
- يوجد فروقات بين مجموعة (8 سنوات فأكثر) ومجموعة (من 5-أقل من 8 سنوات) ولصالح مجموعة (8 سنوات فأكثر).

ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أنه كلما ازدادت خبرة الفرد، كلما مكنه ذلك من بناء شبكة علاقات تمكنه من تبادل المعرفة بالخطأ، في حين أن باقي الفقرات لا تتأثر بعدد سنوات الخدمة لأنها تتوقف على القناعة والإرادة والمهارة للفرد.

5. بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة المبحوثين حول إدارة الأخطاء في تحقيق الأهداف في بلدية خانيونس تعزى لمتغير المسمى الوظيفي: (مدير دائرة/ قسم، إداري، فني).

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (5-31):

الفروقات بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي

م	المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة Sig..	مستوى الدلالة
1	الاتصال حول الأخطاء أفقياً ورأسياً	بين المجموعات	14.248	2	7.124	1.530	0.220	غير دالة
		داخل المجموعات	703.292	151	4.658			
		المجموع	717.540	153				
2	تبادل المعرفة بالخطأ	بين المجموعات	7.032	2	3.516	0.900	0.409	غير دالة
		داخل المجموعات	589.623	151	3.905			
		المجموع	596.655	153				
3	المساعدة في المواقف الخاطئة	بين المجموعات	0.603	2	0.302	0.059	0.943	غير دالة
		داخل المجموعات	774.311	151	5.128			
		المجموع	774.914	153				
4	تحديد الخطأ بسرعة والسيطرة عليه	بين المجموعات	12.627	2	6.314	1.401	0.250	غير دالة
		داخل المجموعات	680.592	151	4.507			
		المجموع	693.219	153				
5	تحليل الأخطاء	بين المجموعات	8.882	2	4.441	0.839	0.434	غير دالة
		داخل المجموعات	799.038	151	5.292			
		المجموع	807.920	153				
6	التنسيق لمعالجة الأخطاء	بين المجموعات	10.104	2	5.052	0.995	0.372	غير دالة
		داخل المجموعات	766.851	151	5.078			
		المجموع	776.955	153				
7	معالجة آثار الأخطاء	بين المجموعات	5.525	2	2.762	0.595	0.553	غير دالة
		داخل المجموعات	701.393	151	4.645			
		المجموع	706.918	153				
8	التدريب على الأخطاء المتوقعة	بين المجموعات	0.750	2	0.375	0.079	0.924	غير دالة
		داخل المجموعات	717.545	151	4.752			
		المجموع	718.295	153				
9	إدارة الأخطاء	بين المجموعات	4.249	2	2.125	0.599	0.551	غير

دالة			3.546	151	535.372	داخل المجموعات		
				153	539.621	المجموع		
دالة	0.039	3.303	13.660	2	27.320	بين المجموعات	تحقيق الأهداف	10
			4.135	151	624.402	داخل المجموعات		
				153	651.722	المجموع		

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 151) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.070

وقد تبين من الجدول السابق أن:

• قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في جميع المحاور، بانتشاء محور (تحقيق الأهداف)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة المبحوثين حول إدارة الأخطاء في تحقيق الأهداف في بلدية خانيونس تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن إدارة الأخطاء هي مهمة كل فرد في المنظمة، بغض النظر عن مسماه الوظيفي، ويلزم استخدامها في كل المستويات الإدارية حتى على المستوى الشخصي للفرد، وليس في عمله فقط، ولكن في حياته الشخصية أيضا.

• قيمة "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولية في محور (تحقيق الأهداف)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة المبحوثين حول إدارة الأخطاء في تحقيق الأهداف في بلدية خانيونس تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ولإيجاد الفروقات بين المجموعات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، تم استخدام اختبار LSD، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (5-32)

الفروقات بين المجموعات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في محور تحقيق الأهداف

فني	إداري	مدير قسم/ دائرة	المسمى الوظيفي
		1	مدير قسم/ دائرة
	1	*-1.088	إداري
1	-0.248	*-1.336	فني

وقد تبين من الجدول السابق أنه:

• يوجد فروقات بين مجموعة (إداري) ومجموعة (مدير قسم/ دائرة) ولصالح مجموعة (مدير قسم/ دائرة).

- يوجد فروقات بين مجموعة (فني) ومجموعة (مدير قسم/ دائرة) ولصالح مجموعة (مدير قسم/ دائرة).

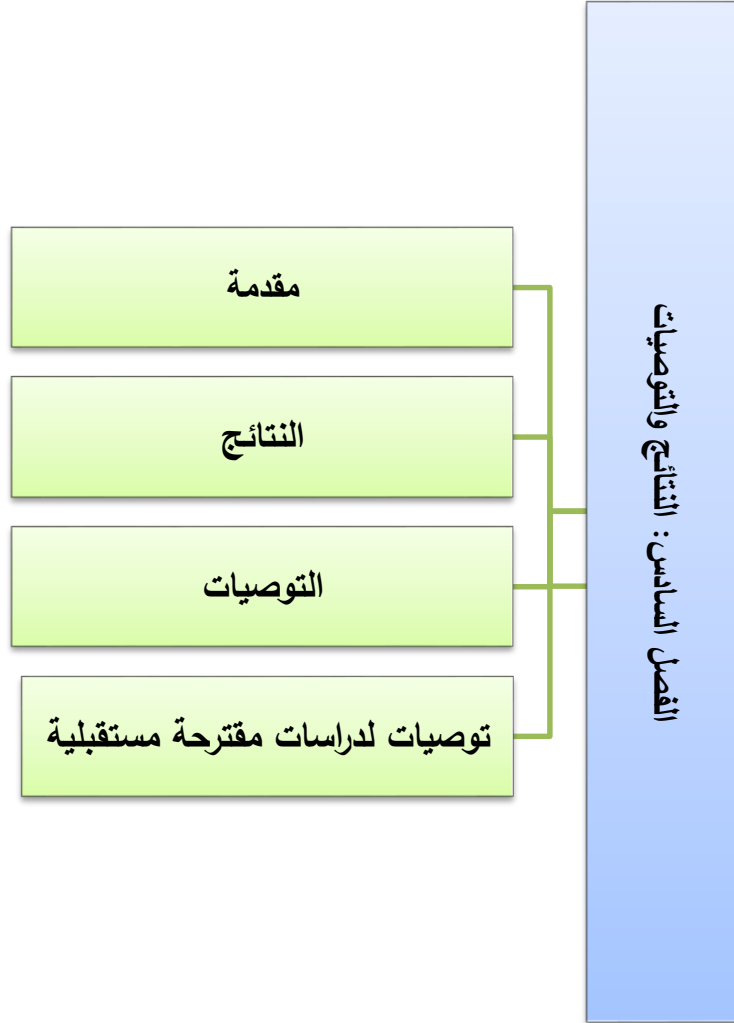
ويعزو الباحث ذلك إلى أن المستويات الإدارية العليا تهتم بالأهداف وتحقيقها لأنه جزء مهم من طبيعة المهام المطلوبة منهم، كما أن ذلك يرجع إلى اطلاعهم على الأعمال المختلفة للبلدية.

خلاصة الفصل الخامس:

في نهاية هذا الفصل ننتهي من تحليل فرضيات الدراسة، والتعرف على الجانب التطبيقي للدراسة، ومدى تقبل المبحوثين لإدارة الأخطاء كنظام ونموذج لتطبيقه، المحاور ذات التأثير في محاور إدارة الأخطاء، وأثر المتغيرات الشخصية في ذلك، وهذا يقودنا للفصل السادس لتحديد النتائج التي توصلت لها الدراسة، والتوصيات التي تمخضت بناء على هذه النتائج.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات



1.6: مقدمة:

يعرض هذا الفصل ملخصاً لأهم نتائج الدراسة في ضوء ما خلصت إليه الدراسة الميدانية، مع ربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، وقد هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة الأخطاء في تحقيق أهداف بلدية خانيونس، كما يعرض الفصل جملة من التوصيات التي يقترحها الباحث في ضوء النتائج والتي يستفيد منها المختصين والمسؤولين في البلدية بحيث تساعد البلدية في رفع كفاءتها وإنتاجيتها وزيادة فرص تحقيقها لأهدافها كمساهمة في دعم الأداء المؤسسي العام.

2.6: النتائج:

أظهرت الدراسة جملة من النتائج، من أهمها:

أولاً: نتائج عامة:

1. يتوفر لدى البلدية أدوات رقابية مختلفة و متميزة، معتمدة على التكنولوجيا، تساعد البلدية على اكتشاف الأخطاء المختلفة، وتطوير نظام متكامل لإدارة الأخطاء، مع نقص في أدوات اكتشاف الأخطاء في الأعمال الخارجية للبلدية.
2. وجود قنوات اتصال فعالة داخل البلدية، والتي توفرها شبكة المعلومات التي تربط كافة فروع وأقسام البلدية عبر المنظومة المحوسبة، والتي تمثل بنية تحتية مهمة لتطبيق نموذج لإدارة الأخطاء تتسم بالسرعة والفعالية.
3. وجود تنوع في الطاقم العامل في البلدية ومعظم العاملين أعمارهم فوق 30 عام.
4. تهتم إدارة البلدية بصياغة أهداف مميزة للبلدية، وتسعى لتحقيقها.
5. لا يوجد نموذج متكامل لإدارة الأخطاء داخل البلدية.
6. يلعب الحصار والمناكفة السياسية دوراً كبيراً في عرقلة عمل البلدية.

ثانياً: نتائج فرضية علاقة محاور إدارة الأخطاء وتحقيق الأهداف:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأخطاء وتحقيق الأهداف في بلدية خانيونس، ويعزو الباحث ذلك إلى الأهمية الكبيرة والفعالة لإدارة الخطأ عبر كافة المراحل التي تمر بها هذه العملية، والذي يساهم بدوره في تقليص انحراف البلدية عن تحقيق أهدافها ويساعدها، ويعزز أداءها بشكل عام.
2. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال حول الأخطاء أفقياً ورأسياً في الهيكل التنظيمي وتحقيق أهداف البلدية، ويرجع ذلك إلى أهمية قناة الاتصال في إدارة الأخطاء، وموقع هذه الأهمية يرجع لأنها الطريق التي يتم من خلالها التبليغ عن الأخطاء واكتشافها ومن خلالها تتم عملية التغذية الراجعة بين جميع فروع المؤسسة الأفقية والرأسية.
3. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبادل المعرفة بالخطأ وتحقيق أهداف بلدية خانيونس ويعزو الباحث ذلك إلى أن تبادل المعرفة بالخطأ هو جزء مهم من دورة إدارة الأخطاء، فتبادل المعرفة بالخطأ يساعد باقي أقسام المؤسسة التي لم يحدث فيها الخطأ من تجنب تكرار الخطأ عندها، وهذا يجنب المنظمة خسارة من جراء تكرار نفس الخطأ ولكن في أماكن متفرقة.
4. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساعدة في المواقف الخاطئة وتحقيق الأهداف في بلدية خانيونس، ويرجع ذلك إلى أن المساعدة عند وقوع الشخص في الخطأ مهمة جداً، لأن تدارك الخطأ فور حدوثه أمر مهم في العلاج، لأن ذلك يحاصر آثار الخطأ، إن هذه المساعدة يجب أن تكون مبنية على أساس ثقافة إدارة الأخطاء، كما أنها يجب أن تتم من خلال أهل الاختصاص والمعرفة، لكي تكون المساعدة متناسبة مع الخطأ وفي إطار العلاج الصحيح، لأن العلاج إن لم يكن سليماً فهذا سياترّب عليه آثار سلبية.
5. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الخطأ بسرعة والسيطرة عليه وتحقيق الأهداف في بلدية خانيونس، ويفسر ذلك أنه كلما تم اكتشاف الخطأ مبكراً، كلما قلت آثاره وسهل علاجه، وهذا يرتبط بمفهوم إدارة الأخطاء، كما أن هذه العملية ليست سهلة ولكنها تحتاج إلى آليات مختلفة، بل أحياناً تحتاج إلى الإبداع لإيجاد طرق ووسائل

تساعد على اكتشاف الخطأ بطريق مبكرة أكثر، لأن ذلك يساعد في تقليل الآثار الضارة وهو مقصد إدارة الأهداف.

6. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل الأخطاء وتحقيق الأهداف في بلدية خانيونس، ويعزو الباحث ذلك إلى أن عملية التحليل هي أحد المفاصل المهمة في إدارة الأخطاء، حيث من خلالها تستطيع الإدارة على الأسباب الحقيقية وراء الأخطاء، وذلك يوصلنا لأفضل طرق العلاج مستحضرين كل الآثار التي يسببها الخطأ.

7. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنسيق لمعالجة الأخطاء وتحقيق الأهداف في بلدية خانيونس، ويفسر الباحث ذلك إلى أن عملية العلاج هي جزء من نموذج إدارة الأخطاء، وعلاقتها تتبع من أهميتها، فمن خلال علاج الأخطاء نستطيع نقضي على الأخطاء ونقل من وجودها، وعدم تكرار حدوثها، فهي تمثل المخرج النهائي لإدارة الأخطاء، الذي تسببه خطوات كثيرة لكي يخرج هذا المنتج بشكله الصحيح وبالجودة المطلوبة

8. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معالجة آثار الأخطاء وتحقيق الأهداف في بلدية خانيونس، ويرجع ذلك إلى طبيعة الخطأ، الذي يولد آثار ثانوية ربما لا ينتبه إليها البعض، وهي تختلف عن آثار الخطأ نفسه، وهذا العمق في التفكير، يعطي هذا النموذج نجاحاً في تحقيق أهداف المنظمات المختلفة، ومراعاة ذلك يحسن من جودة الأداء ويسيطر على الخطأ بشكل كامل.

9. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب على الأخطاء المتوقعة وتحقيق الأهداف في بلدية خانيونس، ويعزو الباحث ذلك إلى أن عملية التدريب على الأخطاء المتوقعة، يقلل من فرصة حدوثها وهذا يتناغم مع هدف إدارة الأخطاء، وهذا يتطلب تجميع الأخطاء السابقة لينطلق من خلالها التوقع، وهنا تتعدد طرق التدريب، وكلها تتكامل في النهاية لتحقيق نموذج فعال لإدارة الأخطاء يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً: المحاور المؤثرة في النموذج:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع "تحقيق الأهداف" هي: الاتصال حول الأخطاء أفقياً ورأسياً، ومعالجة آثار الأخطاء على الترتيب؛ وأن باقي المتغيرات تبين أن تأثيرها ضعيف، ويرجع ذلك إلى أن الاتصال والمعالجة هي بمثابة المفاصل التي تربط محاور إدارة الأخطاء ببعضها البعض، ولها أهمية كبيرة في عملية إدارة الأخطاء، وأن باقي المحاور هي عبارة عن إما متطلبات أو توابع لهذين المحورين وهذا يتناسب مع الأدبيات المختلفة المتعلقة بالموضوع، حيث أن قناة الاتصال الفعالة، وطريقة العلاج المناسبة، هما من أهم مرتكزات عملية إدارة الأخطاء دون غيرهما من المحاور.

رابعاً: النتائج الخاصة بالمتغيرات الشخصية:

1. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول إدارة الأخطاء في تحقيق الأهداف في بلدية خانيونس تعزى لمتغير الجنس لصالح الأنثى، ويفسر الباحث ذلك بالطبيعة العاطفية للأنثى، والتي تعطيها دافع للمساعدة والحرص على تقديم الخدمة، وخاصة أننا نتحدث عن المواقف التي يحصل فيها الخطأ، والتي تثير دوافع الشفقة أحياناً، وهذا يجد استجابة عند الأنثى أكثر من الذكر.
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول إدارة الأخطاء في تحقيق الأهداف في بلدية خانيونس تعزى لمتغير العمر، ويعزو الباحث ذلك إلى أن إدارة الأخطاء لا تحتاج إلا لقناعة للعمل بها ومتابعة تفاصيلها، وهذا ما تتساوى فيه مختلف الأعمار، إن وجدت القناعة والإرادة للقيام بذلك.
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة المبحوثين حول إدارة الأخطاء في تحقيق الأهداف في بلدية خانيونس تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك إلى أن إدارة الأخطاء هي عبارة عن نموذج يحتوي على خطوات محددة، لا تحتاج إلا لقناعة للعمل بها ومتابعة تفاصيلها، وهذا ما تتساوى فيه مختلف المؤهلات العلمية، إن وجدت القناعة والإرادة للقيام بذلك، ولكن تفاوت قدراتهم في الغوص في التفاصيل وهذا يتطلب قدرات خاصة من مؤهلات وخبرات ودورات تدريبية.

4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة المبحوثين حول إدارة الأخطاء في تحقيق الأهداف في بلدية خانيونس تعزى للمسمى الوظيفي، لصالح مدير قسم/ دائرة في محور تحقيق الأهداف، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المستويات الإدارية العليا تهتم بالأهداف وتحقيقها لأنه جزء مهم من طبيعة المهام المطلوبة منهم، كما أن ذلك يرجع إلى اطلاعهم على الأعمال المختلفة للبلدية.

5. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول إدارة الأخطاء في تحقيق الأهداف في بلدية خانيونس تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أنه كلما ازدادت خبرة الفرد، كلما مكنه ذلك من بناء شبكة علاقات تمكنه من تبادل المعرفة بالخطأ، في حين أن باقي الفقرات لا تتأثر بعدد سنوات الخدمة لأنها تتوقف على القناعة والإرادة والمهارة للفرد.

3.6: التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة التي تم التوصل لها، فإن الباحث يقترح مجموعة من التوصيات على النحو التالي:

أولاً: نموذج إدارة الأخطاء:

1. تطبيق النموذج المقترح خلال الدراسة لإدارة الأخطاء داخل البلدية، مع تصميم أدوات تنفيذية لتطبيقه تتناسب مع طبيعة البلدية، مع مراعاة مايلي في النموذج:
 - تعزيز ثقافة إدارة الأخطاء داخل البلدية، كأرضية لتطبيق النموذج.
 - تطوير قنوات اتصال تخص إدارة الأخطاء عبر المنظومة المحوسبة للبلدية وتفعيلها بين جميع مستويات الهيكل التنظيمي، وتطوير قنوات أخرى للحفاظ على ديمومة التواصل.
 - الحرص على تبادل المعرفة بالخطأ بين جميع الأقسام، مع إيجاد آليات من قبل الإدارة لضمان تنفيذ ذلك.

- توفير آليات مناسبة لضمان وصول المساعدة اللازمة والمناسبة للموظف عند وقوعه في خطأ.
- تطوير آليات مختلفة لاكتشاف الأخطاء، ومن الممكن الاعتماد على التكنولوجيا في ذلك.
- إيجاد جهة مختصة داخل البلدية لتجميع الأخطاء المختلفة السابقة والحالية وتدوينها، ولو على مستوى أصغر قسم.
- ضرورة تحليل الأخطاء من قبل أهل الاختصاص قبل عملية العلاج.
- يجب أن تتسم عملية العلاج بالسرعة المناسبة.
- ضرورة الانتباه إلى الآثار الثانوية للخطأ ومنها الآثار المعنوية.
- ضرورة إيجاد منهجية للتدريب على الأخطاء المتوقعة لتلافي حدوثها وخصوصا للموظفين الجدد، منها على سبيل المثال لا الحصر المحاكاة، والنشرات الدورية، محاضرات.....الخ.
- إيجاد خطة لتطبيق إدارة الأخطاء ضمن الخطة العامة للبلدية.
- تعزيز فترة حضانة للموظفين الجدد عند موظفين أصحاب خبرة لتقليل عدد الأخطاء التي سيقعون فيها.

ثانيا: توصيات عامة:

2. ضرورة استثمار الكادر البشري وتطويره من خلال الدورات والأنشطة المختلفة.
3. ضرورة تعزيز الثقة التنظيمية بين الإدارة والعاملين.

5.3: توصيات لدراسات مقترحة مستقبلية:

في ضوء دراسة الباحث والنتائج التي توصل إليها، فإن الباحث يقترح الدراسات المستقبلية الآتية:

- إدارة الأخطاء وعلاقتها بمستوى الأداء التدريبي.
- إدارة الأخطاء وعلاقتها بالرضا الوظيفي.
- الأدوات الرقابية ودورها في إدارة الأخطاء.
- مقترح محوسب لإدارة الأخطاء في بلدية خانيونس.
- ثقافة إدارة الأخطاء وعلاقتها بالأداء في المنظمات الحكومية.
- إدارة الأخطاء وعلاقتها بالأمن والسلامة المهنية.

المصادر والمراجع

• القرآن الكريم.

• صحيح البخاري

أولاً: المراجع العربية:

- الجدي، عائدة (2008): دور الإدارة المدرسية في معالجة مشكلات طالبات المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيله، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الحيلة، محمد(1998): تكنولوجيا التعليم بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1 ، عمان، الأردن.
- العاجز، علي (2001): المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات في التعليم الأساسي بمحافظة غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد التاسع، العدد الأول، ص 209 -ص 255.
- العامري والغالي (2006): الإدارة والأعمال، دار الأوثل للنشر، عمان، الأردن.
- الدجني، اياد(2006): واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العبيدي، أمل (2008): استراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 69، موقع المجلات الأكاديمية العلمية العراقية على الانترنت.
- العقدة، صالح و النوايسة، محمد (2007): العوامل المؤثرة على اكتشاف الأخطاء والغش من وجهة نظر مدقي ديوان المحاسبة الأردني (دراسة تحليلية) ، مجلة الشرق الأوسط ، العدد الثالث والستون ، ص 65 -ص 108.
- العتوم، علي (2009): رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على قطاع صناعة الدواء الأردني، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الأردن.
- العودة، سلمان (2005): مفهوم الخطأ في المنهج الإسلامي، موقع منتدى الاسلام اليوم على الانترنت، تاريخ الوصول 2015/1/10.

- الغانم، أمجد (2006): مقدمة حول مبادئ التخطيط الاستراتيجي، موقع شركة (IDCM) على الانترنت.
- الفسفوس، عدنان (2006): أساليب تعديل السلوك، فلسطين، موقع المنشاوي للدراسات والبحوث على الانترنت.
- السلمي، علي (1999): الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
- الموسي، عبد الله عبد العزيز (2001): استخدام الحاسب الآلي في التعليم، مكتبة الشقري، الرياض.
- الصوص، سمير (2010): منع الأخطاء المهمة، سلسلة أدوات تحسين الإنتاجية، وزارة الاقتصاد، موقع وزارة الاقتصاد على الانترنت، قلقيلية، فلسطين
- الطيار، عبد الرحمن (2010): المسؤولية المدنية عن أخطاء الطبيب في دول مجلس التعاون الخليجي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- الزغيب، بدر (2011): المسؤولية المدنية للطبيب عن الأخطاء الطبية في مجال التلقيح الصناعي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- المنجد، محمد (2006): الأساليب النبوية في معالجة الأخطاء، ص 6.
- ابداع للدراسات والتدريب (2014): تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، موقع ابداع على الانترنت، تاريخ الوصول 2015/2/24.
- بلدية خانيونس (2013): تقرير الخطة الاستراتيجية للبلدية (2013-2016)، موقع البلدية.
- جابر، نبيهة (2010): أنواع الهيكل التنظيمي، مدونة د. نبيهة جابر على الانترنت، تاريخ الوصول 2015/3/25.
- ديلسر، جاري (2005): أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، ترجمة (عبد القادر، عبد القادر)، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
- حسيب، حسيب (2012): فاعلية برنامج إرشادي لتنمية الثقة بالنفس وخفض اضطراب اللجاجة في الكلام لدى الأطفال بالمرحلة الابتدائية، موقع جامعة فلسطين التقنية، تاريخ الوصول 2015/2/17.

- جامعة الملك فيصل (2015): التخطيط والتدريب للوقاية من الأزمات والكوارث (نموذج مقترح لدول مجلس التعاون الخليجي)، موقع جامعة الملك فيصل على الانترنت، تاريخ الوصول 2015/2/22.
- جرينبرغ، جيرالد و بارون، روبرت (2004): إدارة السلوك في المنظمات (ترجمة رفاعي، بسيوني)، ط 7، دار المريخ ، الرياض.
- سعيد و الصقال(2012): دور الرقابة الالكترونية في الحد من الفساد، موقع هيئة النزاهة على الانترنت، تاريخ الوصول 2015/2/28.
- سلامة، عبد الحافظ محمد(1996): وسائل الاتصال والتكنولوجيا في التعليم ، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن .
- رصرص، حسن(2007): برنامج مقترح لعلاج الأخطاء الشائعة في حل المسألة الرياضية لدى طلبة الصف الأول الثانوي الأدبي بغزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.
- نصر الله، حسن(2010): فعالية برنامج محوسب قام على أسلوب المحاكاة في تنمية مهارات التعامل مع الشبكات لدى طلاب كلية مجتمع العلوم التطبيقية والمهنية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- كيلادا، جوزيف(2004): تكامل اعادة الهندسة مع ادارة الجودة الشاملة -ترجمة (سرور، سرور)، دار المريخ للنشر، الرياض.
- مشيش، فريد (2014): المسؤولية الإدارية عن أخطاء الموظف العام، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، تونس.
- وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني(2005): تعريف الانتاجية وطرق تحسينها، موقع وزارة الاقتصاد على الانترنت، تاريخ الوصول 2015/1/15.
- الأكاديمية العربية البريطانية (2014): أهداف وأهمية التدريب، موقع الأكاديمية على الانترنت، تاريخ الوصول 2015/2/15.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Cuschieri, Alfred (2006):Nature of Human Error, review of annals of surgery.

- Delton, Andrew et.al (2103): Merely Opting Out of a Public Good Is Moralized: An Error Management Approach to Cooperation.
- Dryden, David and Miller, Mary (2010): Testing Error Management Theory: Exploring the Commitment Skepticism Bias and the Sexual Overperception Bias ,journal of Human Communication Research ,Volume 36, Issue 4, pp 618–634.
- Frese, Michael (1995): Error Management in Training: Conceptual and Empirical Results ,Organizational Learning and Technological Change NATO ASI Series Volume 141, 1995, pp 112-124.
- Frese, Michael et.al (2003): Integrating errors into the training process: the function of error management instructions and the role of goal orientation, journal of personal psychology, vol.56, pp 333-361.
- Frese, Michael et.al(2005): Organizational Error Management Culture and Its Impact on Performance: A Two-Study Replication, Journal of Applied Psychology Vol. 90, No. 6,pp. 1228-1240.
- Haselton, Martie and Buss, David (2000):Error management theory: A new perspective on biases in cross-sex mind reading , Journal of Personality and Social Psychology, Vol 78(1), Jan 2000,pp. 81-91.
- Haselton , Martie and Buss, David (2009): Error management theory and the evolution of misbeliefs , Behavioral and Brain Sciences ,Volume 32 , Issue 06 , December 2009, pp 522-523.
- Haselton , Martie and Galperin ,Andrew (2011): Error Management and the Evolution of Cognitive Bias
- Johnson ,Dominic (2009):The Error of God: Error Management Theory, Religion, and the Evolution of Cooperation, Games, Groups, and the Global Good Springer Series in Game Theory 2009, pp 169-180
- Keith, Nina and Frese, Michael (2008): Effectiveness of Error Management Training: A Meta-Analysis, Journal of Applied Psychology, Vol. 93, No. 1, pp. 59–69.
- Keith, Nina; Frese, Michael (2005): Self-Regulation in Error Management Training: Emotion Control and Metacognition as Mediators of Performance Effects, Journal of Applied Psychology, Vol 90(4), Jul 2005, 677-691.

- McKay, Ryan and Efferson, Charles (2010): The subtleties of error management, Evolution and Human Behavior, Volume 31, Issue 5, September 2010, Pages 309-319.
- Muslu, Kivanc, et.al (2013): Data Debugging with Continuous Testing, University of Washington and University of Massachusetts research, College of information and computer sciences site on web.
- Reason, jame (1990): human error, Cambridge University Press website, 5/3/2015.
- Williams, Karen (2003): Learning from Our Mistakes: Error Management Training for Mature Learners, Journal of Business and Psychology March 2003, Volume 17, Issue 3, pp 369-385.

ثالثا: مواقع الانترنت:

1. موقع بلدية خانيونس الانترنت.

<http://www.khanyounis.mun.ps/ar/Default.asp>

2. موقع شبكة السنة النبوية وعلومها

http://www.alssunnah.com/main/articles.aspx?article_no=3631

رابعا: المقابلات:

1. مقابلة مع سكرتير مدير البلدية أ. محمد الفرا بتاريخ 2014/11/6-2015/3/9.

2. مقابلة مع م. أمين حسنين مدير الدائرة الإدارية في بلدية خانيونس بتاريخ

2015/2/10-2015/2/15.

3. مقابلة مع م. محمود أبو حية مدير دائرة التخطيط الاستراتيجي في بلدية خانيونس بتاريخ

2015/4/9.

ملحق رقم (1) الاستبانة قبل التعديل

بسم الله الرحمن الرحيم

السيدة/ة الكريم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تحية طيبة وبعد:

الموضوع/ تعبئة استبيان

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول " إدارة الأخطاء وتأثيرها على تحقيق الأهداف - دراسة تطبيقية على بلدية خانيونس"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة بالجامعة الإسلامية.

ويعرف الباحث إدارة الأخطاء بأنه "هي عملية تهتم بالأخطاء غير المقصودة الناتجة عن نقص الخبرة أو المعرفة أو الخواص النفسية للإنسان كالعفلة أو الإرهاق أو الظروف الاجتماعية والنفسية المحيطة به أو النقص في المعدات التقنية، بهدف التعلم منها وتجنب تكرارها وصولاً إلى التنبؤ بالخطأ وتقليل إمكانية حدوثه" ونركز على أنها خطأ غير مقصود، في حين يعرف الباحث الأهداف بأنها " حالة مرغوبة مستقبلية تسعى المنظمة لتحقيقها ".

وعليه يرجو الباحث منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بكل دقة وموضوعية، وذلك بوضع الدرجة التي تتناسبكم من (1) إلى (10)، حيث كلما اقتربت درجة الإجابة من 10 دل ذلك على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح، علماً بأن نتائج هذه الدراسة ستعامل بالسرية التامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحث

طارق جمعة أبو الفيتة

2015/4/9

الجزء الأول: المتغيرات الشخصية:

1.	الجنس:	<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى
2.	العمر:	<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة <input type="checkbox"/> 30-أقل من 40 سنة <input type="checkbox"/> 40 سنة فأكثر.
3.	المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/> دبلوم فأقل <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دكتوراه
4.	عدد سنوات الخبرة:	<input type="checkbox"/> أقل من 3 سنوات <input type="checkbox"/> 3-أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> 5-أقل من 8 سنوات <input type="checkbox"/> 8 سنوات فأكثر
5.	المسمى الوظيفي:	<input type="checkbox"/> عضو مجلس بلدي <input type="checkbox"/> مدير <input type="checkbox"/> رئيس قسم <input type="checkbox"/> موظف إداري <input type="checkbox"/> موظف فني

الجزء الثاني: الفقرات:

يرجى وضع الدرجة المناسبة لكل فقرة من الفقرات التالية، حيث كلما اقتربت الدرجة من (10) دل على الموافقة العالية على ما ورد والعكس صحيح.

المحور الأول: إدارة الأخطاء:

الرقم	الفقرة	الدرجة 10-1
المحور الأول: الاتصال حول الأخطاء أفقياً ورأسياً:		
1.	تتبنى البلدية آلية اتصال منتظمة حول الأخطاء بين جميع الدوائر والأقسام.	
2.	يوجد مرونة في آلية الاتصال الأفقي بين جميع الدوائر والأقسام.	
3.	يوجد مرونة في آلية الاتصال الرأسي بشأن الأخطاء بين جميع دوائر البلدية.	
4.	تتميز آليات الاتصال الرأسي المذكورة سابقاً بالسرعة المناسبة.	
5.	تتميز آليات الاتصال الأفقي المذكورة سابقاً بالسرعة المناسبة.	
6.	يتم إعلام المعنيين بالأخطاء التي تحدث بسرعة.	

تبادل المعرفة بالخطأ:	
1.	يقوم الموظف بالإبلاغ عن الخطأ إلى مسئوله في العمل بسرعة فور حدوثه.
2.	يقوم الموظف بنقل الخطأ بصورته الواقعية من دون تجميل الحدث.
3.	تتعامل الإدارة مع البلاغ بطريقة مرنة مشجعة.
4.	يتم إعلام كافة الأقسام المعنية في البلدية بالخطأ وطرق تجنبه.
5.	توجد جهة مختصة داخل القسم تقوم بتدوين الأخطاء السابقة
6.	تحرص الإدارة على تشجيع ثقافة تبادل الأخطاء داخل البلدية.
المساعدة في المواقف الخاطئة:	
1.	يتلقى الموظف عند وقوعه في خطأ المساعدة المناسبة من الإدارة.
2.	يتم تقديم المساعدة من خلال أصحاب مهارة وخبرة ومعرفة.
3.	يوجد داخل البلدية خطوات مكتوبة مسبقا للمساعدة عند وقوع الخطأ.
4.	تتم عملية المساعدة بطريقة مرنة تدل على تقبل الإدارة لوقوع الخطأ.
5.	يشعر الموظف بالحرج الشديد والتوتر عند الوقوع في الخطأ.
6.	تهتم الإدارة بمساعدة الموظفين عند وقوع الخطأ.
تحديد الخطأ بسرعة والسيطرة عليه:	
1.	توجد داخل البلدية الأدوات الكافية لاكتشاف الأخطاء.
2.	تهتم الإدارة بعملية اكتشاف الأخطاء والبحث عنها.
3.	تتميز الأدوات المستخدمة لاكتشاف الأخطاء بالسرعة.
4.	تتميز الأدوات المستخدمة لاكتشاف الأخطاء بالدقة.
5.	تتوزع أدوات اكتشاف الأخطاء على جميع أقسام ودوائر البلدية.
6.	يتم السيطرة على آثار الخطأ الأولية مهما كانت صغيرة.
7.	تمتلك الإدارة القدرة التشخيصية الجيدة في عملية اكتشاف الأخطاء.
تحليل الأخطاء:	
1.	يحرص المدراء على معرفة الأسباب الحقيقية وراء الخطأ.
2.	توجد داخل البلدية جهة مختصة تقوم بتحليل الأخطاء.
3.	يتميز من يقوم بتحليل الخطأ بالمهارة والخبرة والمعرفة المطلوبة.
4.	يتم أخذ كل الجوانب المختلفة بعين الاعتبار في عملية التحليل (تقنية - نفسية - اجتماعية - معرفية.....)

5.	يتم تصنيف الأخطاء بشكل مركزي في البلدية بناء على أسباب حدوثها.
6.	تتأكد إدارة البلدية أن عملية التحليل تتم بشكل سليم.
التنسيق لمعالجة الأخطاء:	
1.	تتم عملية معالجة الأخطاء بعد عملية التحليل.
2.	تتابع الإدارة عملية علاج الخطأ.
3.	تكون عملية علاج الخطأ مبنية على نتائج التحليل.
4.	ينسق المدراء مع الجهات المختصة لعلاج الخطأ.
5.	تتسم عملية العلاج بالسرعة المناسبة.
6.	تكون عملية العلاج موفقة في علاج الخطأ.
معالجة آثار الأخطاء:	
1.	تبحث البلدية عن الآثار المادية التي تسبب بها الخطأ.
2.	تبحث البلدية عن الآثار المعنوية التي تسبب بها الخطأ.
3.	تهتم البلدية بعلاج الآثار المعنوية المترتبة على الخطأ.
4.	تهتم البلدية بعلاج الآثار المادية المترتبة على الخطأ.
5.	تتم عملية معالجة آثار الأخطاء بناء على عملية التحليل.
6.	تتم عملية المعالجة بطريقة سليمة من دون تحيز.
التدريب على الأخطاء المتوقعة: عملية التدريب تتضمن (دورات - نشرات - متابعة مباشرة - محاكاة)	
1.	تجمع الإدارة كافة الأخطاء وأسبابها في ملفات خاصة ودورية.
2.	تقوم البلدية بتدريب الموظف الجديد على تجنب الأخطاء السابقة والظروف المؤدية لها.
3.	تقوم البلدية بتدريب الموظفين على تجنب ما يستجد من أخطاء.
4.	تتوفر مادة بين المدراء والموظفين بالأخطاء السابقة والمتوقعة لتجنبها.
5.	تشجع الإدارة عملية التدريب بالمكافآت أو العقاب إن لزم الأمر.
6.	تتابع الإدارة عملية التدريب باهتمام من خلال جهة مختصة.

المحور الثاني: تحقيق الأهداف:

1.	تعتبر البلدية مبدأ تحقيق الأهداف من أهم أولوياتها.
2.	تستخلص البلدية دروس وعبر من الأخطاء التي وقعت في حالات سابقة وصولاً لتحقيق أهدافها.
3.	يتم توزيع تغذية راجعة بالأخطاء التي وقعت على جميع المعنيين وصولاً لتحقيق أهدافها.
4.	تشارك البلدية أهل الخبرة والاختصاص في وضع أهدافها.
5.	تشارك البلدية موظفيها في كيفية تحقيق أهدافها.
6.	تقوم البلدية بتعديلات في تطبيق الخطط بناء على التغذية الراجعة.
7.	تقيس الإدارة باستمرار مدى التزامها بالخطط الموضوعية.
8.	أشجع بشكل كبير الأهداف التي تضعها إدارة البلدية.
9.	تهتم الإدارة بمعرفة الأسباب التي تقلل من فرص تحقيق الأهداف.
10.	تستخدم الإدارة طرق علمية سليمة لمعرفة مدى تحقيقها للأهداف الموضوعية.
11.	تستطيع البلدية التنبؤ بمدى محدد من الأهداف المحققة.
12.	تستخدم الإدارة أسلوب الإدارة بالأهداف.

شاكرين لحسن تعاونكم

ملحق رقم (2) الاستبانة بعد التعديل

بسم الله الرحمن الرحيم

السيدة/ة الكريم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تحية طيبة وبعد:

الموضوع/ تعبئة استبيان

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول " إدارة الأخطاء وتأثيرها على تحقيق الأهداف - دراسة تطبيقية على بلدية خانيونس"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة بالجامعة الإسلامية.

ويعرف الباحث إدارة الأخطاء بأنه "هي عملية تهتم بالأخطاء غير المقصودة الناتجة عن نقص الخبرة أو المعرفة أو الخواص النفسية للإنسان كالعفلة أو الإرهاق أو الظروف الاجتماعية والنفسية المحيطة به أو النقص في المعدات التقنية، بهدف التعلم منها وتجنب تكرارها وصولاً إلى التنبؤ بالخطأ وتقليل إمكانية حدوثه" ونركز على أنها خطأ غير مقصود، في حين يعرف الباحث الأهداف بأنها " حالة مرغوبة مستقبلية تسعى المنظمة لتحقيقها".

وعليه يرجو الباحث منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بكل دقة وموضوعية، وذلك بوضع الدرجة التي تتناسبكم من (1) إلى (10)، حيث كلما اقتربت درجة الإجابة من 10 دل ذلك على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح، علماً بأن نتائج هذه الدراسة ستعامل بالسرية التامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحث

طارق جمعة أبو الفيتة

2015/4/9

الجزء الأول: المتغيرات الشخصية:

6.	الجنس:	<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى
7.	العمر:	<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة <input type="checkbox"/> 30-أقل من 40 سنة <input type="checkbox"/> 40 سنة فأكثر.
8.	المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/> دبلوم فأقل <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دكتوراه
9.	عدد سنوات الخبرة:	<input type="checkbox"/> أقل من 3 سنوات <input type="checkbox"/> 3-أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> 5-أقل من 8 سنوات <input type="checkbox"/> 8 سنوات فأكثر
10.	المسمى الوظيفي:	<input type="checkbox"/> عضو مجلس بلدي <input type="checkbox"/> مدير <input type="checkbox"/> رئيس قسم <input type="checkbox"/> موظف إداري <input type="checkbox"/> موظف فني (مهندس أو مهني) <input type="checkbox"/> عامل

الجزء الثاني: الفقرات:

يرجى وضع الدرجة المناسبة لكل فقرة من الفقرات التالية، حيث كلما اقتربت الدرجة من (10) دل على الموافقة العالية على ما ورد والعكس صحيح.

المحور الأول: إدارة الأخطاء:

الدرجة 10-1	الفقرة	الرقم
المحور الأول: الاتصال حول الأخطاء أفقياً ورأسياً:		
	تتبنى البلدية آلية اتصال منتظمة حول الأخطاء بين جميع الدوائر و الأقسام .	7.
	يوجد مرونة في آلية الاتصال الأفقي بين جميع الدوائر والأقسام .	8.
	يوجد مرونة في آلية الاتصال الرأسي بشأن الأخطاء بين جميع دوائر البلدية .	9.
	تتميز آليات الاتصال الرأسي المذكورة سابقاً بالسرعة المناسبة.	10.
	تتميز آليات الاتصال الأفقي المذكورة سابقاً بالسرعة المناسبة.	11.
	يتم إعلام المعنيين بالأخطاء التي تحدث بسرعة .	12.

تبادل المعرفة بالخطأ:	
7.	يقوم الموظف بالإبلاغ عن الخطأ إلى مسئوله في العمل بسرعة فور حدوثه.
8.	يقوم الموظف بنقل الخطأ بصورته الواقعية من دون تجميل الحدث.
9.	تتعامل الإدارة مع البلاغ بطريقة مرنة مشجعة.
10.	يتم إعلام كافة الأقسام المعنية في البلدية بالخطأ وطرق تجنبه.
11.	توجد جهة مختصة داخل القسم تقوم بتدوين الأخطاء السابقة
12.	تحرص الإدارة على تشجيع ثقافة تبادل الأخطاء داخل البلدية.
المساعدة في المواقف الخاطئة:	
7.	يتلقى الموظف عند وقوعه في خطأ المساعدة المناسبة من الإدارة.
8.	يتم تقديم المساعدة من خلال أصحاب مهارة و خبرة ومعرفة.
9.	يوجد داخل البلدية خطوات مكتوبة مسبقا للمساعدة عند وقوع الخطأ.
10.	تتم عملية المساعدة بطريقة مرنة تدل على تقبل الإدارة لوقوع الخطأ.
11.	تهتم الإدارة بمساعدة الموظفين عند وقوع الخطأ.
تحديد الخطأ بسرعة والسيطرة عليه:	
8.	توجد داخل البلدية الأدوات الكافية لاكتشاف الأخطاء.
9.	تتميز الأدوات المستخدمة لاكتشاف الأخطاء بالسرعة.
10.	تتميز الأدوات المستخدمة لاكتشاف الأخطاء بالدقة.
11.	تتوزع أدوات اكتشاف الأخطاء على جميع أقسام ودوائر البلدية.
12.	يتم السيطرة على آثار الخطأ الأولية مهما كانت صغيرة.
13.	تمتلك الإدارة القدرة التشخيصية الجيدة في عملية اكتشاف الأخطاء.
تحليل الأخطاء:	
7.	يحرص المدراء على معرفة الأسباب الحقيقية وراء الخطأ.
8.	توجد داخل البلدية جهة مختصة تقوم بتحليل الأخطاء.
9.	يتميز من يقوم بتحليل الخطأ بالمهارة والخبرة والمعرفة المطلوبة.
10.	يتم أخذ كل الجوانب المختلفة بعين الاعتبار في عملية التحليل (تقنية - نفسية - اجتماعية - معرفية.....)
11.	يتم تصنيف الأخطاء بشكل مركزي في البلدية بناء على أسباب حدوثها.
12.	تتأكد إدارة البلدية أن عملية التحليل تتم بشكل سليم.

التنسيق لمعالجة الأخطاء:	
7.	تتم عملية معالجة الأخطاء بعد عملية التحليل.
8.	تتابع الإدارة عملية علاج الخطأ.
9.	تكون عملية علاج الخطأ مبنية على نتائج التحليل.
10.	ينسق المدراء مع الجهات المختصة لعلاج الخطأ.
11.	تتسم عملية العلاج بالسرعة المناسبة.
12.	تكون عملية العلاج موفقة في علاج الخطأ.
معالجة آثار الأخطاء:	
6.	تبحث البلدية عن الآثار المادية التي تسبب بها الخطأ.
7.	تبحث البلدية عن الآثار المعنوية التي تسبب بها الخطأ.
8.	تهتم البلدية بعلاج الآثار المعنوية المترتبة على الخطأ.
9.	تهتم البلدية بعلاج الآثار المادية المترتبة على الخطأ.
10.	تتم عملية معالجة آثار الأخطاء بناء على عملية التحليل.
6.	تتم عملية المعالجة بطريقة سليمة من دون تحيز.
التدريب على الأخطاء المتوقعة: عملية التدريب تتضمن (دورات - نشرات - متابعة مباشرة - محاكاة)	
6.	تجمع الإدارة كافة الأخطاء وأسبابها في ملفات خاصة ودورية.
7.	تقوم البلدية بتدريب الموظف الجديد على تجنب الأخطاء السابقة والظروف المؤدية لها.
8.	تقوم البلدية بتدريب الموظفين على تجنب ما يستجد من أخطاء.
9.	تتوفر مادة بين المدراء والموظفين بالأخطاء السابقة والمتوقعة لتجنبها.
10.	تشجع الإدارة عملية التدريب بالمكافآت أو العقاب إن لزم الأمر.
6.	تتابع الإدارة عملية التدريب باهتمام من خلال جهة مختصة.

المحور الثاني: تحقيق الأهداف:

7.	تعتبر البلدية مبدأ تحقيق الأهداف من أهم أولوياتها.
8.	تستخلص البلدية دروس وعبر من الأخطاء التي وقعت في حالات سابقة وصولاً لتحقيق أهدافها .
9.	يتم توزيع تغذية راجعة بالأخطاء التي وقعت على جميع المعنيين وصولاً لتحقيق أهدافها.
10.	تشارك البلدية أهل الخبرة والاختصاص في وضع أهدافها.
11.	تشارك البلدية موظفيها في كيفية تحقيق أهدافها.
12.	تقوم البلدية بتعديلات في تطبيق الخطط بناء على التغذية الراجعة.
7.	تقيس الإدارة باستمرار مدى التزامها بالخطط الموضوعة.
8.	أشجع بشكل كبير الأهداف التي تضعها إدارة البلدية.
9.	تهتم الإدارة بمعرفة الأسباب التي تقلل من فرص تحقيق الأهداف.
10.	تستخدم الإدارة طرق علمية سليمة لمعرفة مدى تحقيقها للأهداف الموضوعة.
11.	تستطيع البلدية التنبؤ بمدى محدد من الأهداف المحققة.
12.	تستخدم الإدارة أسلوب الإدارة بالأهداف.

شاكرين لحسن تعاونكم

ملحق رقم (3)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	د. سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية - غزة
2	د. ياسر الشرفا	الجامعة الإسلامية - غزة
3	د. يوسف بحر	الجامعة الإسلامية - غزة
4	د. أيمن أبو نقيرة	الجامعة الإسلامية - غزة
5	د. أكرم سمور	الجامعة الإسلامية - غزة
6	د. خالد الدهليز	الجامعة الإسلامية - غزة
7	د. يوسف عاشور	الجامعة الإسلامية - غزة
8	د. محمد عثمان الأغا	الجامعة الإسلامية - غزة
9	م. إبراهيم أبو شمالة	محلل احصائي

ملحق رقم (4)

مقتطفات من تقرير الخطة التنموية الاستراتيجية للبلدية (2013-2016)

1.3.3: أهمية الخطة التنموية الاستراتيجية:

1. تعزيز مبدأ المشاركة المجتمعية في تحديد أولويات التطوير والتنمية للمجتمعات المحلية ومساهماتهم في اتخاذ القرار بما يعزز الانتماء للبيئة العمرانية والارتقاء بدور السكان في رسم السياسات التي تهم شؤون حياتهم.
2. تعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة من حيث اشراك مؤسسات المجتمع المحلي والاطراف الفاعلة فيه في متابعة وتنفيذ المخطط ومراقبة وتقويم مستوى الانجاز لتحقيق الاهداف المرجوة.
3. تعزيز مبدأ التكاملية والحلول الشاملة من حيث التطرق للمشاريع التنموية من جميع أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وتحقيق التكامل بين المستويات الادارية المختلفة المعنية بقضايا التخطيط التنموي للمدينة.
4. التركيز على القضايا والمشاريع التنموية ذات الاولوية والتي بإمكانها احداث نقلة نوعية في المستوى المعيشي للسكان والارتقاء بالمستوى الحضاري لبيئتهم المعيشية مع الاخذ بعين الاعتبار الموارد والفرص المتاحة والمعوقات المحتملة.

2.3.3 : أهداف الخطة:

1. تحديد الفرص والامكانيات المتاحة والتحديات التي تواجه التنمية في مدينة خانيونس وتشخيص الوضع الراهن في المدينة من حيث المقومات والركائز التي يجب ان تستند إليها أي خطة تنموية استراتيجية.
2. تطوير السياسات التنموية تجاه القضايا الرئيسية التي تمثل أولوية لتطوير البيئة المعيشية لسكان المدينة.
3. اعداد خطة تنموية تعبر عن آمال وطموح المواطنين وقابلة للتنفيذ ضمن اطار زمني محدد.

4. تحديد اولويات المدينة وترجمتها الى مشاريع قابلة للتنفيذ وذلك بمشاركة مؤسسات المجتمع المحلي والجهات الفاعلة.
5. تعزيز وتطبيق مفاهيم الحكم الرشيد حسب أسس نزاهة وشفافة تضمن المساواة والعدالة والإنصاف لجميع المناطق والفئات المستهدفة دونما تمييز.
6. اختيار المشاريع التطويرية بما يضمن عدالة التوزيع حسب اولويات ومعايير واضحة يتفق عليها الجميع.
7. وضع خطة تنفيذ واضحة ودقيقة وضمن إطار زمني معلوم وقابلة للتحقيق.
8. الاتفاق على منهجية واضحة للمتابعة والتنفيذ ومعايير واضحة لقياس نسبة الانجاز وتقييم المشاريع.

3.3.3 مبادئ عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي:

ترتكز منهجية التخطيط التنموي الاستراتيجي المطروحة على المبادئ التالية:

1. **المشاركة:** من حيث الاعتماد على مشاركة المواطنين والمجتمع المحلي والقطاع الخاص وكافة ذوي الشأن في تحديد القضايا والأولويات التنموية وعمليات اتخاذ القرار على المستوى المحلي.
2. **الشفافية والمساءلة:** من حيث مشاركة المواطنين والمجتمع المحلي والقطاع الخاص وكافة ذوي الشأن في تخطيط وتنفيذ النشاطات التنموية، وأخذ مكانة بارزة في متابعة وتقييم الانجازات وتحقيق الأهداف المرجوة.
3. **التكاملية:** من حيث التطرق للقضايا الاجتماعية والاقتصادية والبيئية ومن حيث التكاملية مع خطط المستويات الادارية المختلفة والتخطيط الفيزيائي.
4. **البعد الاستراتيجي:** من حيث التركيز على القضايا ذات الاولوية مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد والفرص المتاحة والمعوقات المحتملة.



شكل (3-1) رسم توضيحي للمبادئ الرئيسية للخطة الاستراتيجية التنموية البلدية

4.3.3 : مراحل إعداد الخطة:

اعتمدت منهجية الخطة التنموية الاستراتيجية لمدينة خان يونس على عدة مراحل استناداً الى دليل التخطيط التنموي للمدن والبلدات الفلسطينية لعام 2011 المعد من قبل وزارة الحكم المحلي ووكالة التنمية الالمانية (GIZ) بالتعاون مع صندوق دعم واقراض البلديات ووزارة لتخطيط، حيث تتكون هذه المنهجية من خمس مراحل اساسية ما يلي مخطط يوضح مراحل اعداد الخطة الخمسة وخطوات كل مرحلة من المراحل:



شكل (2-3) رسم توضيحي لمراحل العمل في اعداد الخطة التنموية الاستراتيجية لمدينة خان يونس حسب الدليل.

وتم تطبيق المراحل الثلاث الأولى من الدليل بمشاركة مجتمعية واسعة عبر عقد اللقاءات والاجتماعات وورش العمل خلال مراحل المشروع المختلفة وذلك بهدف مشاركة ممثلي المجتمع المحلي والقطاع الخاص في عمليات رسم السياسات التنموية واتخاذ القرار والذي يؤدي بدوره الى تقوية علاقة الشراكة بينهم وبين البلدية بما يحقق المصلحة العامة.

5.3.3 : رؤية مدينة خان يونس 2013 - 2016:

قامت لجان التخطيط المختلفة وبمشاركة فاعلة من المجتمع المحلي وفق خطوات دليل الاجراءات بصياغة رؤية لمدينة خان يونس 2013-2016 وهذه الرؤية تجمع بين القضايا الاساسية للمدينة وتطلعات المجتمع والبلدية للمدينة خلال وبعد نهاية فترة الخطة، والرؤية هي: ” خان يونس مدينة ساحلية ذات بنية عمرانية حافظة للبيئة وجامعة ما بين الاصالة والحداثة، مستثمرة لطاقت أبنائها بمشاركة فاعلة نحو تنمية مستدامة ”

6.3.3 : القضايا التنموية ذات الاولوية:

عملت فرق ولجان التخطيط على دراسة مجالات المدينة التنموية المختلفة والقطاعات تحت كل مجال من المجالات، استناداً الى دليل الاعداد والكتيب الخاص به، وما يلي المجالات التنموية التي تمت دراستها والقطاعات:



شكل (3-3) رسم توضيحي للمجالات والقطاعات التنموية

وقد عمل فريق التخطيط الاساسي مع فرق ولجان التخطيط المختلفة على تشخيص الوضع القائم لمدينة خان يونس وبلديتها، وفق خطوات منظمة جمعت ما بين الاجتماعات وورش العمل واللقاءات، ومقابلة اصحاب التخصص والمسؤولية، ومن بعدها العمل تحديد الاولويات التنموية لكل قطاع من القطاعات، ومن ثم تحديد اولويات القضايا.

جدول (1-3) القضايا التنموية حسب المجال التنموي

القضية	المجال التنموي
<ul style="list-style-type: none"> • ضعف البنية التحتية (طرق - مياه - كهرباء - صرف صحي) • ضعف نظام إدارة النفايات الصلبة. 	<p>المجال الأول: البنية التحتية والبيئة</p>
<ul style="list-style-type: none"> • الحاجة إلى مشاريع إسكانية وصناعية وزراعية. • الحاجة الي مشاريع استثمارية وتوفير فرص عمل 	<p>المجال الثاني: المجال الاقتصادي</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تدني مستوى الخدمات (تعليمية-صحية-رياضية-ثقافية). • قلة الاهتمام بالآثار والسياحة والمساحات الخضراء والمنتزهات والتراث. 	<p>المجال الثالث: المجال الاجتماعي</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ضعف الثقة بين المواطنين والبلدية. • الحاجة إلى إدارة الكترونية محوسبة ونظام {GIS} للبلدية. • الافتقار إلى خطة لإدارة الأزمات والكوارث. • قدم المخططات والافتقار إلى التخطيط الاستراتيجي التشاركي 	<p>المجال الرابع: الادارة والحكم الرشيد</p>

هذا وبعد العمل على ترتيب القضايا التنموية بالمشاركة المجتمعية ما يلي جدول يوضح القضايا حسب الأولوية:

جدول (2-3) القضايا التنموية حسب الأولوية

الترتيب	القضية
1	• ضعف البنية التحتية (طرق - مياه - كهرباء - صرف صحي)
2	• تدني مستوى الخدمات (تعليمية - صحية - رياضية - ثقافية).
3	• الحاجة إلى مشاريع إسكانية وصناعية وزراعية.
4	• ضعف الثقة بين المواطنين والبلدية.
5	• ضعف نظام إدارة النفايات الصلبة.
6	• الحاجة الي مشاريع استثمارية وتوفير فرص عمل.
7	• الافتقار إلي خطة لإدارة الأزمات والكوارث .
8	• الحاجة إلي إدارة الكترونية محوسبة ونظام {GIS} للبلدية .
9	• قلة الاهتمام بالآثار والسياحة والمساحات الخضراء والمنتزهات والتراث.
10	• قدم المخططات والافتقار إلى التخطيط الاستراتيجي التشاركي

7.3.3 : الأهداف التنموية:

ما يلي سرد للأهداف التنموية تحت القضايا حسب كل مجال تنموي من المجالات الأربعة الأساسية:

جدول (3-4) الأهداف التنموية حسب القضايا

المجال التنموي	القضية التنموية	الأهداف التنموية
أولاً: البنية التحتية والبيئة	أ. ضعف البنية التحتية (طرق - مياه - كهرباء - صرف صحي).	1- تطوير طرق جديدة وصيانة وتأهيل القائمة
		2- تحسين خدمة المياه وجودتها وتقليل الفاقد
		3- استكمال شبكات الصرف الصحي ومياه الأمطار ومعالجتها
		4- إنارة الشوارع وصيانة الشبكة
		5- تشجيع استخدام مصادر الطاقة البديلة
ب. ضعف نظام إدارة النفايات الصلبة.	1- توعية المواطنين بقضية النفايات الصلبة	
	2- تحسين طرق جمع النفايات الصلبة وتطوير اليات الترحيل	
	3- مكافحة الحشرات والقوارض	
ثانياً: المجال الاقتصادي	أ. الحاجة إلى مشاريع إسكانية وصناعية وزراعية.	1- توفير وحدات سكنية لذوي الدخل المحدود.
		2- تنظيم الحرف والصناعات
		3- تحسين الانتاج الزراعي والحيواني
	ب. الحاجة الي مشاريع استثمارية وتوفير فرص عمل	1- انشاء مشاريع استثمارية مدرة للدخل

1- تحسين الخدمات وتفعيل المراقبة الصحية	أ- أ.تدني مستوى الخدمات (تعليمية- صحية- رياضية-ثقافية).	ثالثاً: المجال الاجتماعي
2- تطوير برامج الأندية الرياضية والمراكز الثقافية		
3- توفير مدارس جديدة		
4- الاهتمام بذوي الاعاقة .		
1- تطوير المنتزهات وزيادة المساحات الخضراء في الطرق	ب- قلة الاهتمام بالآثار والسياحة والمساحات الخضراء والمنتزهات والتراث.	
2- الاهتمام بالقطاع السياحي وتشجيع الاستثمار فيه		
1- تعزيز الثقة عبر المشاركة الفعالة .	أ. ضعف الثقة بين المواطنين والبلدية.	
2- تحسين الصورة العامة للبلدية وتفعيل وسائل التواصل		
3- تطوير الكادر البشري في البلدية		
1- تطوير برامج وتطبيقات نظم معلومات جغرافية GIS .	ب. الحاجة إلى إدارة إلكترونية محوسبة ونظام {GIS} للبلدية .	رابعاً: الادارة والحكم الرشيد
2- التوجه نحو بلدية إلكترونية		
1- مواجهة الأزمات والكوارث بفاعلية	ت. الافتقار إلى خطة لإدارة الأزمات والكوارث .	
2- زيادة كفاءة اليات البلدية ومنشأتها		
1- مأسسة عملية التخطيط الاستراتيجي	ث. قدم المخططات والافتقار إلى التخطيط الاستراتيجي التشاركي	
2- مواكبة المخططات والتطور العمراني		

9.3.3: المشاريع المقترحة:

الجدول الآتية هي عبارة عن مقتطفات من المشاريع المقترحة لتحقيق الأهداف التنموية للبلدية.

جدول (3-5) المشاريع المقترحة لكل الاهداف التنموية

القضية التنموية	الهدف التنموي	الرمز	اسم المشروع
ضعف البنية التحتية (طرق) - مياه - كهرباء - صرف صحي	تطوير طرق جديدة وصيانة وتأهيل القائمة	Infra001	• تطوير شارع رقم 128 بين (12، 128)
		Infra007	• تطوير شارع رقم 119 بين (83، 29)
		Infra009	• تطوير شارع بحر السطر رقم 3 بين (4، 56)
		Infra012	• تطوير شارع رقم 14 (البرقي) بين (29، 72)
		Infra013	• تطوير شارع رقم 52 بين (29، 79)
		Infra014	• تطوير شوارع داخلية مرحلة اولى
ضعف نظام ادارة النفايات الصلبة	تحسين طرق جمع النفايات الصلبة وتطوير اليات الترحيل	Infra187	• توفير حاويات 23 كوب مع سيارة roll off
		Infra189	• توفير 400 حاوية - مرحلة اولى
		Infra190	• توريد 3 عدد سيارات ضاغطة لجمع النفايات الضاغطة
		Infra191	• انشاء محطة لترحيل النفايات
		Infra188	• ترحيل النفايات الصلبة والردميات من انحاء مدينة خان يونس
الحاجة الي مشاريع اسكانية وصناعية وزراعية	توفير وحدات سكنية لذوي الدخل المحدود	Econ01	• العمل مع وزارة الاسكان في توفير شقق سكنية وقطع أراضي لذوي الدخل المحدود
		Econ02	• تخصيص واعتماد منطقة حرفية وصناعات خفيفة
		Econ03	• تخصيص واعتماد منطقة إنتاج حيواني
		Econ04	• توريد معدات زراعية للمزارعين
		Econ05	• عقد 3 دورات تدريبية للمزارعين

• انشاء مجمع للحوم والمجمدات والدواجن	Econ06		الحاجة الي مشاريع استثمارية وتوفير فرص عمل
• بناء طابق جديد للمركز التجاري البلدي	Econ07	انشاء مشاريع استثمارية مدرة للدخل	
• صيانة مبنى المسلخ القديم وانشاء محلات تجارية بالنمساوي	Econ08		
• بناء محلات سوق حي الأمل عدد 7 على واجهة السوق	Econ09		
• انشاء مشروع حلبة السمك حديثة مركزية - السكة	Econ10		
• انشاء معرّش سوق الجملة (بركس تجاري)	Econ11		
• بناء وحدات تجارية لسوق حراء	Econ12		
• انشاء بسطات وسط سوق حراء مرحلة ثانية	Econ13		
• استكمال المرحلة الثانية من إنشاء المسلخ	Econ14		
• انشاء مركز طبي في حي السطر	Socia 01		تحسين الخدمات وتفعيل المراقبة الصحية
• تنفيذ 4 حملات للتفتيش على الاغذية الفاسدة	Socia 02		
• عقد 8 دورات للتثقيف الصحي لكافة الفئات في المجتمع بالمشاركة مع المؤسسات المحلية	Socia 03		
• عقد 3 دورات تدريبية للطواقم الطبية	Socia 04		
• إنشاء مدرسة (ابتدائية واعدادية) في حي الكتيبة	Socia 05	توفير مدارس جديدة	

• تزويد المنتزه الاقليمي بالعباب للاطفال	Socia 13	تطوير	قلة الاهتمام بالاثار والسياحة والمساحات الخضراء والمنتزهات والتراث
• تركيب العباب اطفال في حدائق حي الامل	Socia 14	المنتزهات وزيادة المساحات	
• انشاء حديقة العائلات - المنتزه الاقليمي	Socia 15	الخضراء في الطرق	
• انشاء الحديقة الطبيعية - المنتزه الاقليمي	Socia 16		
• تطوير حديقة ش البحر من حاجز التفاح حتى جامعة الاقصى	Socia 17		
• عقد 8 لقاءات مفتوحة للمواطنين مع المجلس البلدي	MGG 01	تعزيز الثقة عبر المشاركة الفعالة	ضعف الثقة بين المواطن والبلدية
• عقد 4 ورشات عمل للموظفين - خان يونس	MGG 02		
• لقاءات عدد 8 مرئية و 8 صوتية لاعضاء المجلس البلدي	MGG 03		
• عقد 4 لقاءات بين لجان الأحياء وادارة البلدية	MGG 04		
• اعداد دليل اجراءات معاملات البلدية ونشره بكل الوسائل	MGG 05	تحسين الصورة العامة للبلدية	
• تفعيل اصدار مجلة سنوية لنشاطات البلدية	MGG 06	وتفعيل وسائل التواصل	
• توقيع المخططات التفصيلية للأحياء على برنامج GIS	MGG 11	تطوير برامج وتطبيقات نظم معلومات جغرافية GIS	الحاجة إلى إدارة إلكترونية محوسبة ونظام GIS
• استكمال بيانات المكلفين	MGG 12		
• التسمية والترقيم	MGG 13		
• قاعة الكترونية (انترنت)-المكتبة العامة	MGG 14	التوجه نحو بلدية الكترونية	
• حوسبة سندات الصرف للمالية	MGG 15		
• تطوير برامج البلدية ومواكبة التطور التكنولوجي	MGG 16		
• تنفيذ 8 حملات توعية وإرشاد للمواطنين	MGG 19	مواجهة الأزمات والكوارث بفاعلية	الافتقار إلى خطة لإدارة الأزمات
• مشروع وحدة ادارة الازمات والكوارث	MGG 20		

<ul style="list-style-type: none"> • توريد أدوات ومعدات عمل حديثة لورشة البلدية 	MGG 21	زيادة كفاءة اليات البلدية ومنشآتها	الكوارث
<ul style="list-style-type: none"> • توريد قطع غيار لمركبات ومعدات البلدية 	MGG 22		
<ul style="list-style-type: none"> • استكمال بناء الدور الأول في المبنى الاداري لكراج البلدية 	MGG 23		
طباعة الخطة ومنشوراتها ومشاريعها ونشرها	MGG 24	مأسسة عملية التخطيط الاستراتيجي	قدم المخططات والافتقار إلى التخطيط الاستراتيجي التشاركي