تاريخ الاستلام: 2023/11/29م تاريخ القبول: 2023/12/14 تاريخ النشر: 2023/12/31م

مجلة علمية محكمة نصف سنوية – تصدر عن كلية الاقتصاد جامعة الزاوية
المجلد الأول – العدد الثامن – ديسمبر / 2023م

إدارة الأخطاء وأثرها في تحقيق الأهداف دراسة تطبيقية على بلدية طرابلس المركز

أمال إبراهيم محمد الكايـخ، د. أبوبكر محمد الربـــاع
الهيئة الليبية للبحث العلمي
طرابلس– ليبيا
EMAIL: amalelkaikh82@gmail.com

ملخَّص البحث:

تهدف الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة الأخطاء في تحقيق الأهداف، واختبار نموذج مقترح لتطبيقه في بلدية طرابلس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية.

تكوَّن مجتمع الدراسة من 295 موظفًا، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من 170 موظفًا. أظهرت الدراسة جملة من النتائج، كان من أبرزها وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين إدارة الأخطاء وتحقيق أهداف بلدية طرابلس، ووجود علاقة ارتباطية بين عناصر إدارة الأخطاء **(تبادل المعرفة بالخطأ، التخطيط للوقاية من الأخطاء، التنسيق لمعالجة الأخطاء، معالجة الآثار الثانوية للخطأ، التدريب على الأخطاء المتوقعة، المساعدة في المواقف الخاطئة)** وتحقيق أهداف بلدية طرابلس.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن العوامل المؤثرة من عناصر إدارة الأخطاء في تحقيق الأهداف هي تبادل المعرفة بالخطأ 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.

Managing errors and their impact on achieving goals, an applied study on the municipality of Tripoli

Amal Ibrahim Muhammad Al-Kaykh,
Dr. Abu Bakr Muhammad Al-Rabbaa

Libyan Authority for Scientific Research

Tripoli- State

EMAIL: amalelkaikh82@gmail.com

ABSTRACT

The study aims to identify the role played by error management in achieving goals and to test a proposed model for its implementation in the Municipality of Tripoli. The study used a descriptive analytical approach and relied on a questionnaire as the main tool for collecting primary data. The study population consisted of 295 employees, with the study being applied to a stratified random sample of 170 employees.

The study revealed several results, among the most prominent of which was a positive correlational relationship between error management and the achievement of goals in the Municipality of Tripoli. The study also showed a correlational relationship between the elements of error management (**knowledge exchange about errors, planning for error prevention, coordination for error correction, addressing the secondary effects of errors, training for expected errors** , **Help in wrong situations**) and the achievement of goals in the Municipality of Tripoli.

The study results also indicated that the influencing factors of error management elements in achieving goals are knowledge exchange about errors and addressing the secondary effects of errors.

The study recommended applying the proposed model for managing errors within the municipality, along with designing implementation tools for its application that are appropriate to the nature of the municipality, taking into account some observations necessary to implement the axes of the model.

مقدمة:

إن الإدارة الحالية تقوم بالتحديث وتغيير كيفية عمل الأشياء، والسعي لتحقيق الكفاءة والإبداع، لأن المجتمعات المتقدمة تخضع باستمرار لتغيرات سريعة ومتتالية في جميع المجالات بسبب الاضطرابات البيئية، لذلك تجد الإدارة نفسها من وقت لآخر في مواجهة التحديات، فكل منظمة تعتبر الأخطاء مشكلة يومية فيها ، والأخطاء يمكن أن تؤدي إلى عواقب سلبية مثل (إهدار الوقت ،عيوب في المنتج) لذلك وجب على المنظمات المختلفة تسليط الضوء على هذه الظاهرة ودراستها ودراسة أثارها ومعرفة انعكاساتها على أداء المنظمة بشكل عام ، حيث أن الإنسان هو رأس مال المؤسسة الفكري ، ويحتاج إلى تنمية ورعاية وصولاً لأهداف المؤسسة المرجوة، من إبراز للإيجابيات مثل (التعلم والإبتكار) 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 طرابلس فهي منظمة خدمية كبيرة ، تخدم ما يقارب من مائة ألف مواطن ،حيث تعتبر مدينة طرابلس من المدن القديمة والكبيرة في العاصمة طرابلس ،لذلك تحرص البلدية على جودة خدماتها المتقدمة والتي تعرضها على موقعها الرسمي على شبكة الإنترنت وتتنوع على حسب الآتي :-

- 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 وفنياً.
- المحافظة على مظهر ونظافة المدينة، وإنشاء الحدائق والمنتزهات .
- تشجيع النشاط الثقافي والرياضي والاجتماعي والمساهمة فيه.
- ولذلك تهتم البلدية بكل هذه الجوانب لتحقيق هذا الهدف، وتجتهد في تقليل معدل الأخطاء والشكاوى.

أولاً:- مشكلة الدراسة

تعد هذه الدراسة أحد الدراسات التي تسعى إلى معالجة مشكلة الأخطاء في الإدارات وأثرها في تحقيق الأهداف ، حيث أنها بحاجة إلى نظام يوظفها توظيف صحيح ويوجهها إلى صورة نقية أمام جمهورها وإن وجود منظومة لإدارة الخطأ داخل المنظمة يعني أن لديها إندار مبكر، قبل أن تستفيق على نفسها وقد وقعت في مطب كبير أو كارثة كبرى ربما تكلفها الكثير من الجهد والمال ، فالمنظمات العسكرية أو الطبية أو شركات الطيران هي من أكثر المنظمات التي يجب أن تولى هذا الموضوع اهتماما كبيراً لأن الأخطاء الصغيرة مكلفة جدا ويمكن أن تتحول إلى إشكالية كبيرة وبشكل سريع، هذا يعني أنها بحاجة إلى تنظيم إدارة هذه الأخطاء غير المقصودة.

حيث تسعى هذه الدراسة في تحديد أهمية دراسة الأخطاء وسبل إدارتها وعلاقتها بمدى تحقيق المؤسسة أهدافها، داخل بلدية طرابلس التي تهتم بتميز خدماتها وجودتها حيث تتلخص مشكلة الدراسة في **السؤال مفاده**

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

ثانياً أهمية الدراسة:-

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي :-

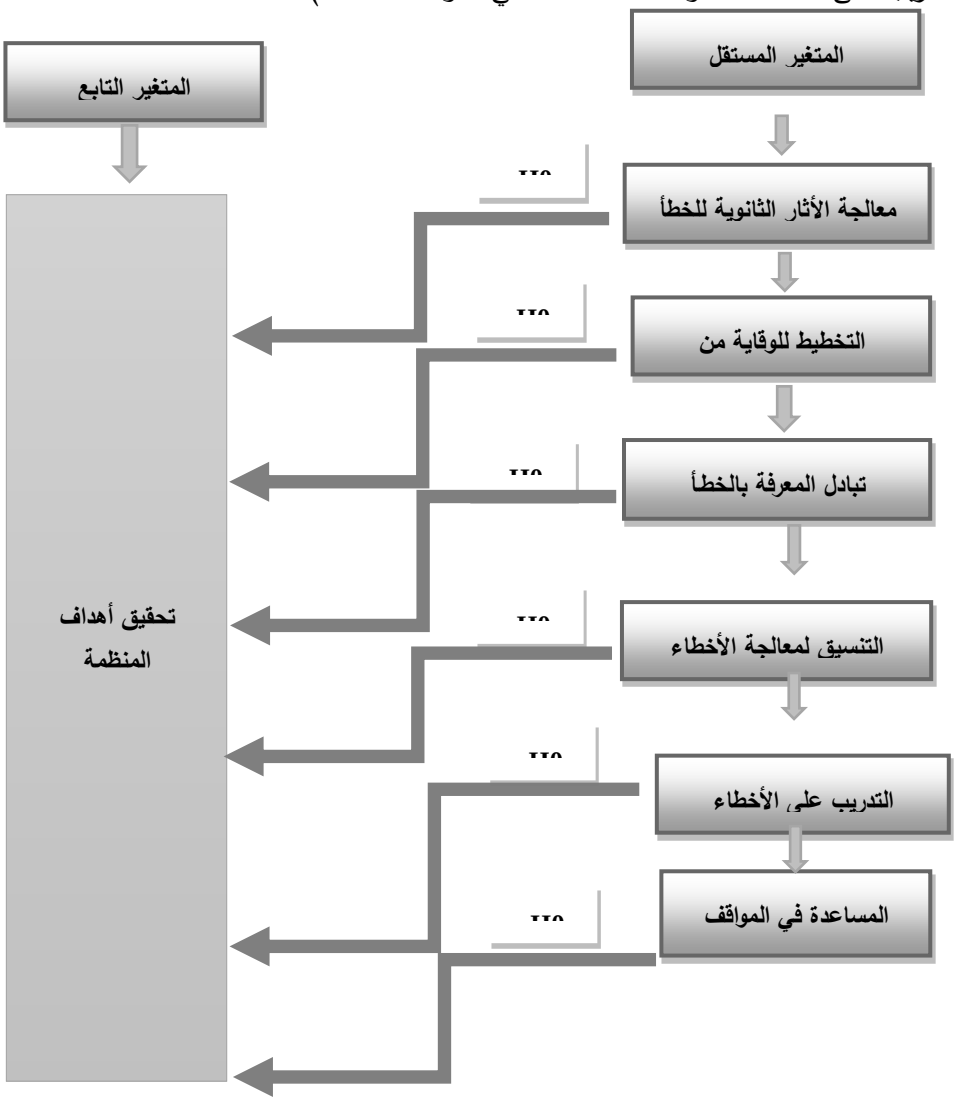
- تعد الدراسة صورة واضحة وحقيقية عن واقع إدارة الأخطاء في بلدية طرابلس
- تقدم الدراسة نموذج ينظم عملية التعامل مع الأخطاء ودراستها
- تعد الدراسة مرجع للباحثين بالعمل الإداري وخصوصا فيما يتعلق بإدارة الأخطاء في المنظمة وخصوصا أنها تعتبر من الدراسات القليلة التي تدرس إدارة الأخطاء في بلدية طرابلس .

ثالثاً:- أهداف الدراسة:-

- التعرف على واقع إدارة الأخطاء في بلدية طرابلس
- تحديد مستوى العلاقة بين متوسط التقديرات لواقع إدارة الأخطاء في بلدية طرابلس وبين متوسط تقديرات مستوى تحقيق الأهداف فيها.

رابعاً : متغيرات الدراسة:-

المتغير المستقل هو محور إدارة الأخطاء للمتغيرات (معالجة آثار الأخطاء – التخطيط للوقاية من الأخطاء – تبادل المعرفة بالخطأ – التنسيق لمعالجة الأخطاء – التدريب على الأخطاء المتوقعة – المساعدة في المواقف الخاطئة).



المصدر :(فريسي: وآخرون ،2005 ،بتصرف من الباحث)

خامساً : فرضيات الدراسة:

بالاعتماد على مشكلة الدراسة وأسئلتها ونموذجها، تمت صياغة الفرضية التالية:

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

وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية وهي كالآتي :-

1- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين معالجة أثار الأخطاء وتحقيق أهداف بلدية طرابلس .
2- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط للوقاية من بالخطأ وتحقيق أهداف بلدية طرابلس .
3- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تبادل المعرفة بالخطأ وتحقيق أهداف بلدية طرابلس .
4- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التنسيق لمعالجة الأخطاء وتحقيق أهداف بلدية طرابلس.
5- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب على الأخطاء المتوقعة وتحقيق أهداف بلدية طرابلس.
6- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المساعدة في المواقف الخاطئة وتحقيق أهداف بلدية طرابلس

سادساً: منهج البحث المستخدم :-

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع الأسلوب الإحصائي (SPSS)(معامل الفا كرونباخ – إنحراف المعياري قيمة T–والانحراف المعياري قيمة Sig – معامل ارتباط بيرسون – المتوسط الحسابي –)، وهذا المنهج لايكتفي فقط عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة بل يتجه إلى المقارنة والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح ، ويعرف هذا المنهج بأنه ذلك النوع من أساليب البحث الذي يمكن بواسطته معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين متغيرين ومن ثم معرفة العلاقة . **أما حدود البحث: هي**

المجال الزماني : حددت مدة البحث بالفترة من 2023/3/5 إلى 2023/11/20
المجال المكاني: اقتصر البحث على بلدية طرابلس المركز

سابعاً مصادر جمع البيانات:

لتحقيق هدف الدراسة، فقد اعتمدت الدراسة على أداة الدراسة الرئيسية المتمثلة بالاستبيان للحصول على البيانات الأولية ذات العلاقة بموضوع الدراسة وسوف يتم جمع البيانات من خلال مصدرين:-

1. **المصادر الأولية:-**

تتعلق بجمع البيانات الأساسية الخاصة بالبحث الميداني حيث اعتمد الباحث على استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من العينة المختارة والتي يستفاد منها للحصول على معلومات مرتبطة بمشكلة وفرضيات الدراسة والتحليلات على البيانات التي تم جمعها من الإستبيان لكي يتم التحقق من فرضيات الدراسة وإثباتها أورفضها.

2. المصـادر الثانويـة:- تتعلق بالجانب النظري وتتمثل في الكتب والمراجع والدراسات والأبحاث المقالات العلمية والبحوث والنشرات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ثامناً: مجتمع الدراسة (عينة دراسة)

مجتمع الدراسة تمثل في اختيار جميع الموظفين العاملين ببلدية طرابلس بإستثناء عمال النظافة، وعددهم (295) . وتم اختيار عينة طبقية عشوائية عددها (152) من الموظفين ببلدية طرابلس المركز وقد تم توزيع (170) اسبتانة وتم استرداد (154) استبانة. حيث قام البحاث باستخدام بعض الأساليب الإحصائية الآتية .

أ. النسـبة المئويـة: استخدمت لمعرفة التوزيع النسبي لمفردات العينة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية.

ب. المتوسط الحسابـــي : استخدم لقياس متوسط إجابات مفردات العينة على فقرات الإستبيان

ج.الإنحراف المعيـاري : استخدم لقياس الانحرافات في اجابات مفردات العينة على فقرات الإستبيان.

جدول رقم (1) خصائص مجتمع وعينة الدراسة

ر.م	المسمى الوظيفي	العـــدد		
		مجتمع الدراسة	العينة الموزعة	العينة المستردة
1.	مدير دائرة / قسم	35	25	22
2.	إداري	150	100	91
3	فني	65	45	41
المجموع		295	170	154

تاسعا :مصطلحات الدراسة : مفهوم إدارة الأخطاء

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 تماما، بل يحاول التعامل مع الأخطاء وآثارها بعد وقوع الخطأ (Dyck.et.al,2005)، بالإضافة إلى أن إدارة الأخطاء تحدد ويبلغ عنها بسرعة . والآثار السلبية لها تعالج بسرعة وبفعالية ويتم التعلم من الخطأ .(Frese,1991,1995). ومن الأمثلة على استخدام منهجية إدارة الخطاء استخدام وظيفة التراجع في البرمجيات (مايكروسفت وورد)،وفي الماديات عزل البيضة المستخدم في محطات الطاقة النووية وفي قمرة قيادة الطائرة الذي يؤدي إلى محاصرة الخطأ واصطياده قبل ظهور نتائجه سلبية، إلا أننا في هذه الدراسة نعتقد أن المنظمات يجب أن تستخدم كلا المنهجين نهج منع الخطأ ونهج إدارة الأخطاء ،وعلى المدى الطويل فإن المنظمات التي تتبع نهجا فعالاً مع الأخطاء قد تكون أكثر ربحية لأنها تتعلم من أخطائها ،ولأن المنظمات الأكثر عرضة للتجربة قد تكون أكثر عرضة للإبتكار ، وللأسف إن كثير من الأدلة تدل على أن استخدام النظرة الإيجابية للأخطاء

لاتزال مجرد حديث وتحتاج إلى مزيد من التطبيقات للتأكد من مدى صحتها .(Dyck.et.al,2005)

نلخص مما سبق أن إدارة الأخطاء هي عبارة عن منهجية تتعامل مع الأخطاء بطريقة تقلل من الأثار السلبية الناتجة عنها، والاستفادة من الآثار الإيجابية لها والتي

تتضمن اكتشاف الخطاء قبل وقوعه ومعالجته بسرعة والتعلم منه. وهنا لابد من وجود نموذج واضح لدى أي منظمة للتعامل مع الأخطاء .

ولذلك يلخص الباحث إلى تعريف إدارة الأخطاء على أنها **عملية تهتم بالأخطاء غير المقصودة بهدف التعلم منها وتجنب تكرارها ،وصولاً إلى التنبؤ بالخطأ وتقليل إمكانية حدوثه** والمقصود بها أن هذه العملية عبارة عن عملية إدارية متكاملة من التخطيط والتنفيذ والرقابة والتغذية الراجعة، أما الأخطاء غير المقصودة فتنتج غالبا عن

نقص الخبرة أو عدم المعرفة أو الخواص النفسية للإنسان كالغفلة أو الإرهاق أو الظروف الإجتماعية المحيطة أو النقص في المعدات .

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 .

عاشرا: الدراسات السابقة

أولاً الدراسات العربية :

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

تهدف هذه الدراسة إلى 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 تكونت العينة النهائية والمعتمدة لأغراض البحث والتحليل من (122) مدققا تم اختيارهم بطريقة عشوائية من أصل 393) حتى نهاية 2005، كما توصلت الدراسة إلى أن أعلى نسبة تأثير تعود لمتغير دعم الإدارة العليا لديوان المحاسبة سواء أكانت السلطة التشريعية أو التنفيذية.

2. دراسة رصرص، حسن(2007): برنامج مقترح لعلاج الأخطاء الشائعة في حل المسألة الرياضية لدى طلبة الأول الثانوي الأدبي بدبي.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة فاعلية البرنامج المقترح لعلاج الأخطاء الشائعة في حل المسألة الرياضية لدى طلبة الصف الأول الثانوي الأدبي بدبي اتبع الباحث في دراسته

المنهجين الوصفي والتجريبي ،حيث تكونت عينة الدراسة الوصفية من (302) طالب وطالبة من أصل 3297 طالب وطالبة في الصف الأول الثانوي الأدبي لذلك قام الباحث بإعداد تشخيصي لتحديد الأخطاء. وتم رصد الأخطاء الشائعة وبلغ عددها (9) أخطاء شائعة وفي ضوء هذه الأخطاء قدمت الدراسة برنامجاً لعلاج هذه الأخطاء وتم اختيار عينة تجريبية قصدية مكونة من (4) شعب ، شعبتين للذكور إحداهما ضابطة والأخرى تجريبية وشعبتين للإناث إحداهما ضابطة والأخرى تجريبية وبلغ حجم العينة ن(165) طالبة وطالبة وقام بتطبيق اختبار تشخيصي للأخطاء قبليا وبعديا على عينة الدراسة التجريبية وتوصل إلى عدة نتائج 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 المسائل الرياضية.

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

تعتبر المسؤولية الإدارية من أهم أدق موضوعات القانون الإداري، وذلك بسبب أنشطتها التي تقوم بها المرافق والإدارات العمومية بواسطة أشخاص طبيعيين الممتثلين لها في جميع الأصناف وعليه لا يمكن تصور قيام المسؤولية الإدارية دون أن يكون القانون الإداري في حالة نشيطة ومتحركة هذا ما حاول الباحث التطرق له بالتفصيل كما حاول الإجابة على الإشكالية هل تتحمل الإدارة أخطاء موظفيها؟ وللإجابة على هذه الإشكالية، قام في الفصل الأول بتعريف المسؤولية الإدارية وبيان خصائصها ثم قام في المبحث الثاني بتناول الأعمال المولدة لمسؤولية السلطة 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 مسؤولية السلطة الإدارية على أساس المخاطر وفي الأخير تطرق إلى الفصل الثالث على أخطاء الموظف العام ،والذي يتكون من مبحثين كان في المبحث الأول مفهوم الموظف العام أما المبحث الثاني تناول فيه أحكام دعوى التعويض في المسؤولية الإدارية.

ثانيا : الدراسات الأجنبية

3. دراسـة ايفيرسون،تشـارلس ومكي،ريـان (2010): مـدى دقـة الإدارة بالخطـأ (The subtleties of error) management

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة 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، ووجدت الدراسة أن الحسابات الموجودة غامضة فيما يتعلق بالمفهوم الأساسي للتحيز، النتيجة تقول أنهمن 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، 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. وأن يكون اللاحق مكيف إلى حد ما في حال إنشاء كلمات رئيسية مثل نظرية إدارة الأخطاء ،التحيزات السلوكية ، نظرية النفع المتوقع.

4. دراسـة فريسـي ،ميخائيـل وكيـث، نينـا(2005): التنظـيم الـذاتي فـي التـدريب علـى الأخطاء: سيطرة العاطفة والمعرفة كوسيط في تأثيرات الأداء. (Self-Regulation in Error Management Training: Emotion Control and Metacognition as Mediators of Performance).

هدفت هذه الدراسة لحت عمليات التنظيم الذاتي التي تتوسط التأثير، توجيه المشاركين صراحة إلى فعل الأخطاء والتعلم منها وكثيراً ما يؤدي التدريب على إدارة الخطأ إلى أداء أفضل وذلك بشكل أفضل من التدريبات التقليدية التي تتبنى نهد تجنب الأخطاء واتبعت الدراسة المنهج الكمي وتم إجراء تجربة على (55) طالب متطوع يتعلمون أحد برامج كمبيوتر وذلك في ثلاثة ظروف مختلفة على النحو التالي : التدريب على تجنب الخطأ، التدريب على إدارة الخطأ، مرتبط مع مقياس معرفي، وكما كان متوقعاً، 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 .

نقاط الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ومايميز هذه الدراسة

1. ركزت الدراسات السابقة على أهمية نظرية إدارة الأخطاء من زاوية التدريب وأخرى من زاوية الأداء وحتى المؤشر الإقتصادي ، وهذا كله يدعم في تحقيق المؤسسة لأهدافها.
2. ربطت الدراسة إدارة الأخطاء في تحقيق أهداف المؤسسة
3. ندرة الدراسات العربية التي تتحدث عن هذه النظرية بشكل واضح
4. بعض الدراسات ركزت على إدارة الأخطاء من ناحية نفسية وسلوكية تخص علم النفس، ولكننا في هذه الدراسة تناولنا دراسة نظرية من ناحية إدارية .
5. ربطت أغلب الدراسات إدارة الأخطاء كأسلوب تدريبي ،فيما تتحدث الدراسة عن إدارة الأخطاء كنظام داخل المؤسسة.

الحادي عشر : مقدمة عن بلدية طرابلس المركز رسالتها ورؤيتها وأهدافها وأهميتها ومعقوقاتها

نبذة عن بلدية طرابلس المركز وأهميتها

هي المركز العتيق للمدينة والذي يطل علي البحر المتوسط يحيط بها سور ويحتوي عدد من الماحل التجارية والمقاهي كما تحوي المدينة القديمة علي عدد كبير من المباني الاثرية والتاريخية بينها مقرات سابقة لقنصليات دول مثل اسبانيا وفرنسا والولايات الامريكية.

فمثلا المبني الرئيسي لبنك روما في ليبيا الذي بني في سنة1917 تحول الي فرع مصرف الامة كذلك مبني سجن تركي بني سنة1664 تحول لاحقا مقرا للقنصلية الاسبانية ليصير حاليا مكتبة للاطفال.

الحدود الادارية لبلدية طرابلس المركز

الجهات الخدمية بالبلدية

1-عدد4 مقار للمصارف وعدد40 فرع .

2. 13محطة وقود.

3. اكثر من100 فندق.

4. مكاتب هندسية استشارية كبري

5. (75%) من المقار الرئيسية للشركات النفطية

6. مقار اكبر الشركات العاملة في ليبيا

7. مجمعات ادارية خدمية

الاماكن الترفيهية بالبلدية

1. عدد(1) مدينة ملاهي مركزية.

2. عدد (25) حديقة عامة.
3. عدد (3) منتزهات
4. المدينة القديمة
5. العديد من المقاهي والمطاعم.

الموارد الطبيعية بالبلدية

1.البحر
2. لمراكز التجارية والاسواق
3. توفر الخدمات المختلفة

المراكز الثقافية بالبلدية

1. دار الثقافة والفنون والتراث ببلدية طرابلس
2. عدد (13) مركز ثقافي
3. عدد (6) مكتبات عامة وعدد (4) متاحف.
4. عدد (2) إذاعات مرئية وعدد (6) إذاعات مسموعة.
5. عدد (2) مراكز ثقافة الطفل
6. عدد (5) مراكز ثقافية أجنبية
7. المركز الليبي للمحفوظات والدراسات التاريخية

المراكز الرياضية بالبلدية

1.عدد(13) نادي رياضي
2.اكثر من 10 صالات رياضة بدنية
3.عدد (30) ملعب كرة خماسية
4.عدد (1) ملعب بلدي
5. عدد (1) مجمع العاب رياضة

المراكز الصحية

1. عدد (1) مستشفي عام
2. عدد (2) مجمعات صحية

3. عدد (14) مستوطف ومراكز صحية
4. عدد (99) صيدلية
5. عدد (10) مصحات عامة

الأسواق بالبلدية

1. عدد (1) أسواق شعبية
2. عدد (1) أسواق مجمعة
3. عدد (1) أسواق بلدية
4. عدد (50) مخبز
5. عدد (1000) محلات تجارية.

الاستدلالات بالإحصائيات عن مشاريع بلدية طرابلس المركز

مشروع صيانة البنية التحتية وإعادة رصف شارع الزبير بن العوام.

تـاريخ التعاقـد:- 2021/12/19م. قيمـة العقـد:- **914,377.00 د.ل.** نسـبة الإنجاز:- **100%**. الأعمال التي تمت بالمشروع:- تغيير خط صرف صحي بطول **600** متـر، وقطـر **315** مليمتـر. استحداث **13** غـرف تصـريف رئيسـية. استحداث **98** غـرف تصـريف مياه أمطـار. عدد 56 غرفـة تصـريف ميـاه المنـازل. تغيير **950** متر طـولي من البردورة. تغيير **1100** متر مربع من الأرصفة. فرش ودمك **4200** متر مربع

من طبقـة الأسـاس الحبيبـي. رش **4200** متر مربـع مـادة اللاصـقة .**(MCO)** رصـف **4200** متـر مربـع مـن طبقـة الاسـفلت. نسـبة الانجـاز لهـذا المشـروع **100%**. تـم استحداث بنود في المشروع من تغييرات لخط الصرف الصحي أدت إلى زيادة قيمة العقد بنسبة أكثر من **78%**. تم الانتهاء من الاعمال لهذا المشروع.

المرجع: الموقع الالكتروني لبلدية طرابلس المركز ، تم النشر سنة 2023 م.

مشروعات الصحة بلدية طرابلس المركز:

مشروعات الصحة بالجهاز، عرضا ضوئيا يبين عددا من الإحصائيات والبيانات للمشروعات، موضحا أن ما تم استكماله من مشروعات، كانت من ضمنها السعة السريرية المضافة على المرافق الصحية القائمة التي بلغت **386 سريرا**، إلى جانب تنفيذ مستشفيات

جديدة وعددها **7 مستشفيات** بسعة **650 سريرا**، وتنفيذ وتجهيز عدد **9 عيادات** مجمعة ومراكز صحية.

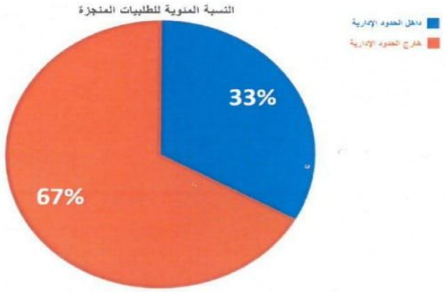
وأضاف المنسق أن المشروعات الجارية حاليا تشمل سعات سريرية إضافية، ستصل إلى **220 سريرا**، و**19** مستشفى جديدا بسعة **2764** سريرا، و**33** عيادة مجمعة ومركزا صحيا.

وركزت خطة الجهاز خلال العام **2024** على **7** مستشفيات منفذة واستكمال **46** مشروعا جاريا خلال العام الجاري، إلى جانب إدخال **19** مشروعا جديدا تشمل تجهيز واستكمال مرافق صحية.

متابعة لأعمال شركات التوصيل التي وقعت إتفاقية مع بلدية طرابلس المركز :

قامت شركة الزاد للتسوق والتجارة الإلكترونية بإنجاز **8107** طلبية خلال **6** أيام من **27** مارس حتى 1 أبريل منها **2,677** طلبية داخل الحدود الإدارية للبلدية و **5,430** طلبية خارج الحدود الإدارية للبلدية مما يعني وجود قبول من المواطنين لخدمات التسوق الإلكتروني.

المنطقة	عدد الطلبيات	النسبة من إجمالي الطلبيات
داخل الحدود الإدارية لبلدية طرابلس المركز	2677	%33
خارج الحدود الإدارية لبلدية طرابلس المركز	5430	%67



رسالة بلدية طرابلس المركز ورؤيتها

الرؤية :مؤسسة خدماتية رائدة لتصبح بلدية طرابلس المركز مدينة منظمة قابلة للحياة تعتز بتراثها وأصالة ونظافة المدينة .

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

أهمية بلدية طرابلس المركز.

1. تنظيم وتنسيق المدينة وفق مخطط تنظيمي معتمد من الجهات المختصة.
2. تقديم خدمات متعددة لأهالي مدينة طرابلس المركز مثل الصرف الصحي ،النظافة وغيرها.
3. المحافظة على مظهر ونظافة المدينة ،إنشاء الحدائق والمنتزهات .
4. إنشاء الأسواق وتحديد مراكز البيع.
5. منع وإزالة التعديات سواء على الأملاك الخاصة أو العامة .
6. تشجييع النشاط الثقافي والرياضي والإجتماعي والمساهمة فيه.
7. الترخيص بمزاولة الحرف والمهن وفتح المحلات العامة ومراقبتها صحيا وفنيا.

أهم المعوقات التي تتعرض لها بلدية طرابلس المركز.

1- قلة وعي بعض المواطنين بواجباتهم والتزاماتهم
2- لاتزال كثير من الشوارع غير معبدة وغير مفتوحة وغير مؤهلة
3- أزمة قطاع الإسكان وخصوصا للأزواج الشابة

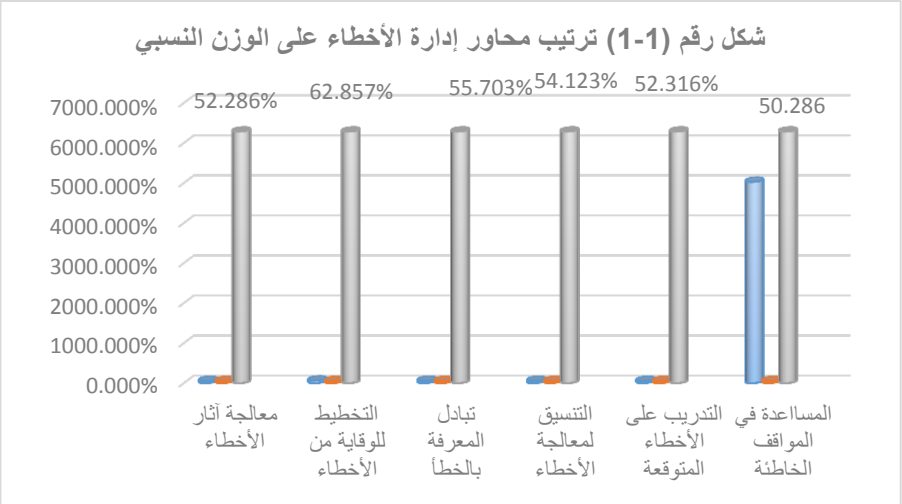
الثانية عشر:- وصف متغيرات الدراسة

تتضمن الدراسة تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها المتعلقة بالمحاور (6) والمتمثلة في (معالجة آثار الأخطاء – التخطيط للوقاية من الأخطاء- تبادل المعرفة بالخطأ –التنسيق لمعالجة الأخطاء – التدريب على الأخطاء المتوقعة – المساعدة في المواقف الخاطئة ومحور واحد لقياس تحقيق أهداف المنظمة في بلدية طرابلس ،إذا تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPPC

)للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها باستخدام اختبار "T" كما هو مبين بالجدول التالي:-

جدول رقم (1-1) محاور إدارة الأخطاء

ر.م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة SIg	الوزن النسبي	الترتيب
.1	معالجة آثار الأخطاء	5.281	2.150	30.491	0.000	52.814	4
.2	التخطيط للوقاية من الأخطاء	6.286	2.166	36.020	0.000	62.857	1
.3	تبادل المعرفة بالخطأ	5.570	1.975	35.005	0.000	55.703	2
.4	التنسيق لمعالجة الأخطاء	5.412	2.253	29.805	0.000	54.123	3
.5	التـــدريب علـــى الأخطـــاء المتوقعة	5.232	2.167	29.963	0.000	52.316	5
.6	المساعدة في المواقف الخاطئة	5.029	2.251	27.728	0.000	50.286	6
إدارة الأخطاء		32.792	12.962	189.012	0.000	54.105	



وقد تبين من الجدول السابق أن

الترتيب الأول هو محور (التخطيط للوقاية من الخطاء) ، وقد جاء بوزن النسبي (62.857%) .

الترتيب الثاني هو محور (تبادل المعرفة بالخطأ) وقد جاء بوزن النسبي (55.703%)
الترتيب الثالث هو محور (التنسيق لمعالجة الأخطاء) وقد جاء بوزن النسبي (54.123%)
الترتيب الرابع هو محور (معالجة أثار الأخطاء) وقد جاء بوزن النسـبي (52.814%)
الترتيب الخامس هو محور (التدريب على الأخطاء المتوقعة) وقد جاء بوزن النسبي (52.316%).
الترتيب السادس هو محور (المساعدة في المواقف الخاطئة) وقد جاء بوزن النسبي (52.286).

نموذج تحليل المسار الإفتراضي

من الجدول يتضح أن المتوسط الحسابي النسبي 80.41% قيمة الاختبار ،وأن القيمة الاحتمالية (SIG) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات إدارة الأخطاء إلى حد ما ، ففي ظل عصر العولمة، والتقدم التكنولوجي والعلمي في كافة المجالات وعلى رأسها 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 الدراسات السابقة وبربط إدارة الأخطاء في بلدية طرابلس مع الموافقة المناسبة لفقرات الاستبانة وهذا

يُعزي الباحث سبب هذه النتيجة إلى عدم وجود نموذج كامل لإدارة الأخطاء ،نجد أن هناك مسؤولية كبيرة تقع على عاتق البلدية لتقديم خدمات متميزة وبجودة عالية والأخطاء هي أحد العقبات أمام ذلك لذلك توفر نموذج لإدارة الأخطاء يساهم بشكل كبير على ذلك .

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (كيث وآخرون ،2008) و (كيث وفريسي ،2005) بأهمية استخدام إدارة الأخطاء كأسلوب تدريبي ، ويرى الباحث أن هذا الاتفاق يدل على مدى حاجة المنظمات لإدارة الأخطاء وتطبيقها للتخلص من الآثار الناتجة عن الأخطاء.

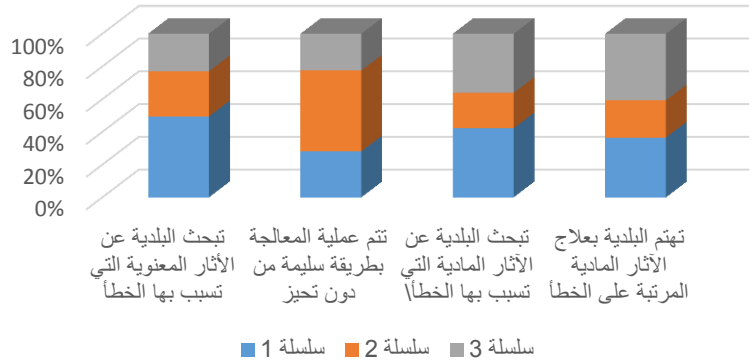
تحليل بيانات فقرة محور معالجة آثار الأخطاء :

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

جدول رقم (1-2) فقرات محور معالجة آثار الأخطاء

ر.م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة SIg	الوزن النسبي	الترتيب
.1	تبحث البلدية عن الاثار المعنوية التي تسبب بها الخطأ	5.130	2.540	25.059	0.000	51.299	4
.2	تتم عملية المعالجة بطريقة سليمة من دون تحيز	5.273	2.645	24.737	0.000	52.727	3
.3	تبحث البلدية عن الآثار المادية التي تسبب بها الخطأ	5.429	2.423	29.832	0.000	58.247	1
.4	تهتم البلدية بعلاج الآثار المادية المترتبة على الخطأ	5.396	2.613	25.625	0.000	53.961	2
المجموع		5.280	2.150	30.491	0.000	52.814	

شكل (1-2) ترتيب فقرات محور معالجة آثار الأخطاء بناء على الوزن النسبي



تبين من الجدول السابق أن

- أعلى ترتيب فقرة رقم (3) وهي (تبحث البلدية عن الآثار المادية التي تسبب بها الخطأ) وقد جاءت بوزن نسبي (58.247) .
- أدنى ترتيب فقرة رقم (1) وهي (تبحث البلدية عن الآثار المعنوية التي تسبب بها الخطأ) وقد جاءت بوزن نسبي (51.229).
- وبشكل 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 أثارها، لكن لا ينبغي تجاهل الأثر المعنوي ،لذلك يجب العمل على نموذج كامل لكي لا تفوتنا بعض الأمور ويصبح تفكيرا سطحياً ،لأن الأثار 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 .

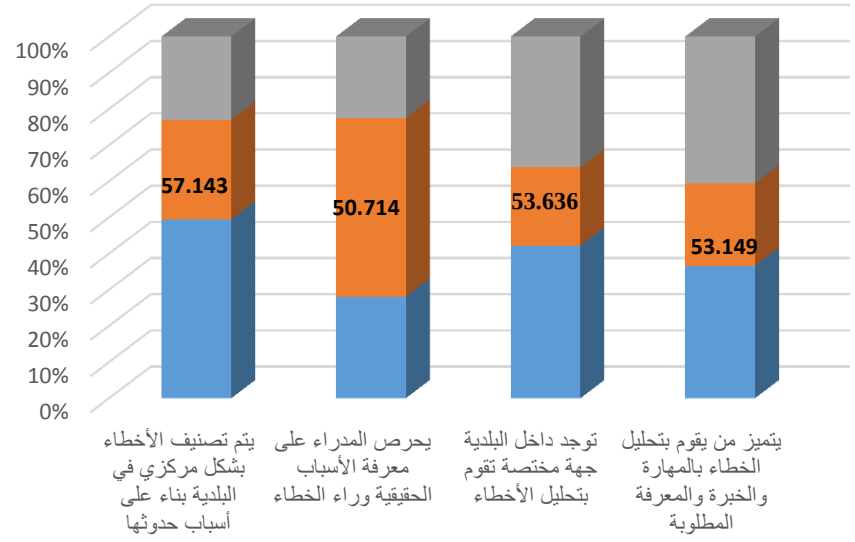
تحليل بيانات فقرة محور التخطيط للوقاية من الخطأ

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

جدول رقم (1-3) فقرات محور التخطيط للوقاية من الخطأ

ر.م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة SIg	الوزن النسبي	الترتيب
.1	يتم تصنيف الأخطاء بشكل مركزي في البلدية بناء على أسباب حدوثها	5.071	2.587	24.324	0.000	50.714	4
.2	يحرص المدراء على معرفة الأسباب الحقيقية وراء الخطاء	5.078	2.624	24.020	0.000	50.779	2
.3	توجد داخل البلدية جهة مختصة تقوم بتحليل الأخطاء	5.429	2.796	24.098	0.000	54.286	3
.4	يتميز من يقوم بتخطيط وتحليل الخطأ بالمهارة والخبرة والمعرفة المطلوبة	5.364	2.602	25.584	0.000	53.636	1
المجموع		5.315	2.298	28.703	0.000	53.149	

شكل (1-3) ترتيب فقرات محور التخطيط للوقاية من الخطاء



يتبين من الجدول السابق بأن

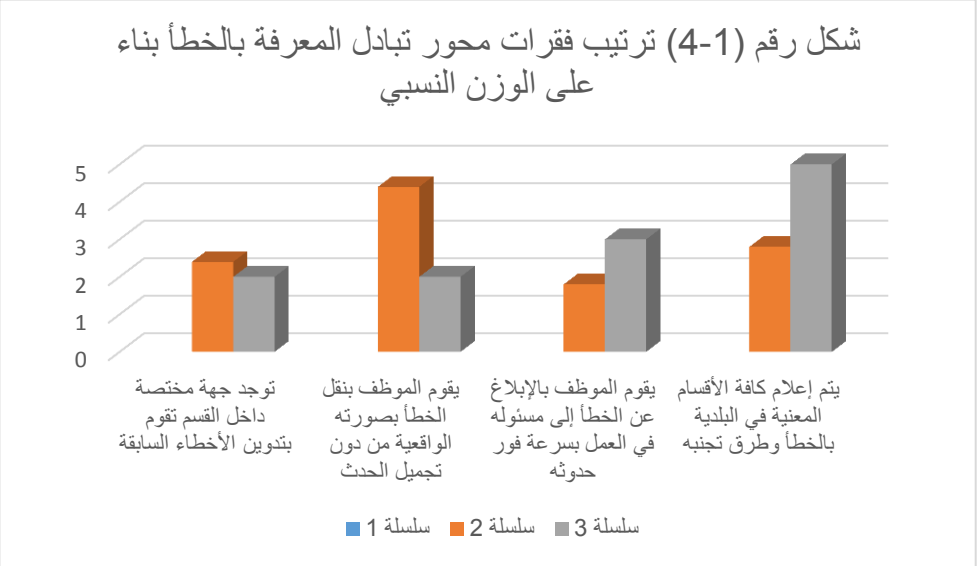
- أعلى ترتيب فقرة رقم (2) وهي (يحرص المدراء على معرفة الأسباب الحقيقية وراء الخطاء وقد جاءت بوزن نسبي (57.143).
- أدنى ترتيب فقرة رقم (1) وهي (يتم تصنيف الأخطاء بشكل مركزي في البلدية بناء على أسباب حدوثها) وقد جاءت بوزن نسبي (50.714).
- وبشكل عام فإن الوزن النسبي لمجموع فقرات محور التخطيط للوقاية من الأخطاء يساوي (53.149) ويدل ذلك على وجود استجابة مقبولة لمتوسط تقديرات المبحوثين حول تخطيط للوقاية من الأخطاء مع دلالتها على تقارب متوسط تقديراتهم حول فقرات هذا المحور، حيث تسعى الإدارة إلى معرفة الأخطاء ومعالجتها ،وتوفير بعض الطرق والحلول التي تساعد على تحليل الأخطاء بشكل سليم من خلال التكنولوجيا التي أدخلتها البلدية مؤخراً، كما أن البلدية تسعى وبشكل قوي إلى التميز في أدائها وخدماتها المقدمة ، لكن ينبغي أن تكون هذه الإدارة منضبطة وفق خطة تعالج هذا الجانب ويتعامل مع كافة الجوانب المختلفة لإنجاحه.

تحليل بيانات فقرة محور تبادل المعرفة بالخطأ

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

جدول رقم (1-4) فقرات محور تبادل المعرفة بالخطأ

.1	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة SIg	الوزن النسبي	الترتيب
.1	توجد جهة مختصة داخل القسم تقوم بتدوين الأخطاء السابقة	5.266	2.523	24.324	0.000	52.662	4
.2	يقوم الموظف بنقل الخطأ بصورته الواقعية من دون تجميل الحدث	5.896	2.399	30.504	0.000	58.966	2
.3	يقوم الموظف بالإبلاغ عن الخطأ إلى مسئوله في العمل بسرعة فور حدوثه	6.610	2.228	36.081	0.000	66.105	1
.4	يتم إعلام كافة الأقسام المعنية في البلدية بالخطأ وطرق تجنبه	5.474	2.538	26.584	0.000	54.740	3
المجموع		5.570	1.974	35.002	0.000	55.703	



وقد تبين من الجدول السابق أن

- أعلى ترتيب فقرة رقم (3) وهي (يقوم الموظف بالإبلاغ عن الخطأ إلى مسئوله ف العمل بسرعة فور حدوثه) وقد جاءت بوزن نسبي (66.105).
- أدنى ترتيب فقرة رقم (1) وهي (توجد جهة مختصة داخل القسم تقوم بتدوين الأخطاء السابقة) وقد
- جاءت بوزن نسبي (52.662)

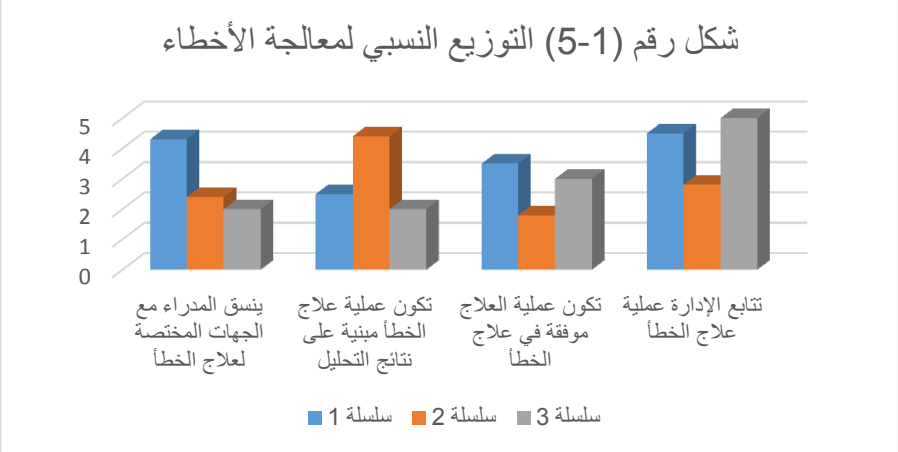
لذلك نجد أن مجال تبادل المعرفة بالخطأ دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال جيدة إلى حد ما ، في حين أن متوسط درجة الاستجابة لجميع فقرات هذا المحور متقاربة ،ويعتبر الباحث بأن سبب ذلك يرجع إلى عدم وجود النموذج الكامل الذي يعالج التفاصيل التي تؤثر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

تحليل بيانات فقرة محور التنسيق لمعالجة الأخطاء

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

جدول رقم (1-5) فقرات محور التنسيق لمعالجة الأخطاء

ر.م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة SIg	الوزن النسبي	الترتيب
.1	ينسـق المـدراء مـع الجهـات المختصة لعلاج الخطأ	5.416	2.353	27.389	0.000	54.157	3
.2	تكون عملية علاج الخطأ مبينة على نتائج التحليل	5.360	2.504	27.301	0.000	55.380	2
.3	تكون عملية العلاج موفقة في علاج الخطأ	5.370	2.502	26.579	0.000	53.703	4
.4	تتابع الإدارة عملية علاج الخطأ	5.506	2.659	25.690	0.000	55.064	1
	المجموع	5.412	2.252	29.804	0.000	54.123	



وقد تبين من الجدول السابق أن

- أعلى ترتيب فقرة رقم (4) وهي (تتابع الإدارة عملية علاج الخطأ)، وقد جاءت بوزن نسبي (55.064) .
- أدنى فقرة رقم (3)وهي (تكون عملية العلاج موفقة في علاج الخطأ)،وقد جاءت بوزن نسبي (53.703).
- وبشكل عام فإن الوزن النسبي لمجموع فقرات محور (التنسيق لمعالجة الخطأ) يساوي(54.123).

وهذه النتيجة تدل على أننا لازلنا 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 . واتفقت مع دراسة (فريسي،2005) في أن معالجة الأخطاء 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 تكرراه.

تحليل بيانات فقرة محور التدريب على الأخطاء المتوقعة

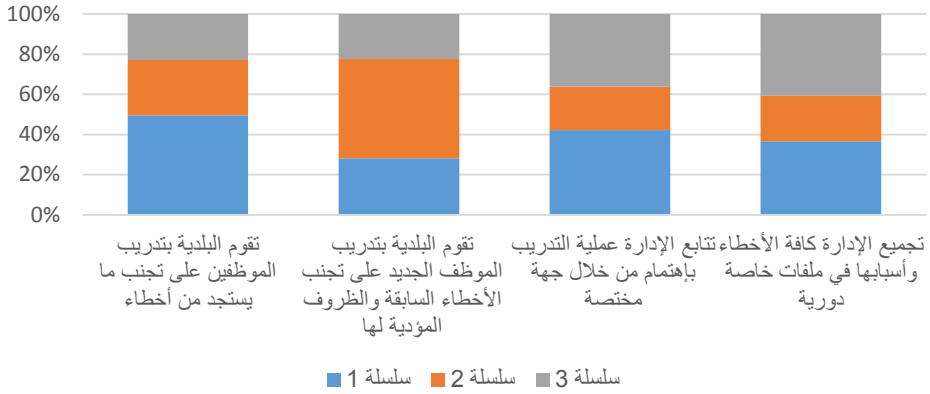
تم تحليل البيانات باستخدام اختبار "T" كما هو مبين في الجدول التالي :-

جدول رقم (1-6) فقرات محور التدريب على الأخطاء المتوقعة

ر.م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة SIg	الوزن النسبي	الترتيب
.1	تقوم البلدية بتدريب الموظفين على تجنب ما يستجد من أخطاء .	5.223	2.400	27.302	0.000	52.977	3
.2	تقوم البلدية بتدريب الموظف الجديد على تجنب الأخطاء السابقة والظروف المؤدية لها	5.304	2.514	26.164	0.000	53.051	2

.3	تتـابع الإدارة عمليـة التـدريب بإهتمام من خلال جهة مختصة	5.092	2.654	22.793	0.000	50.902	4
.4	تجمـع الإدارة كافـة الأخطـاء وأسـبابها فـي ملفـات خاصـة ودورية	5.681	2.448	28.794	0.000	56.218	1
المجموع		5.222	2.176	29.936	0.000	52.318	

شكل رقم (1-6) ترتيب فقرات محور التدريب على الأخطاء المتوقعة بناء على الوزن النسبي



وقد تبين من الجدول السابق بأن :-

أعلى ترتيب فقرة رقم (4) وهي (تجمع الإدارة كافة الأخطاء وأسبابها في ملفات خاصة ودورية)، وقد جاءت بوزن نسبي (56.218).

أدنى ترتيب فقرة رقم (3) وهي (تقوم البلدية بتدريب الموظفين على تجنب ما يستجد من أخطاء)، وقد جاءت بوزن نسبي (50.902).

وبشكل عام فإن الوزن النسبي لمجموع فقرات محور (التدريب على الأخطاء المتوقعة يساوي) (52.318).

وتدل النتائج على استجابة جديدة لحد ما لمتوسط درجة قبول المبحوثين ،مع تقارب في متوسط درجات فقرات المحور، ويرجع ذلك إلى إدراك البلدية لأهمية التدريب

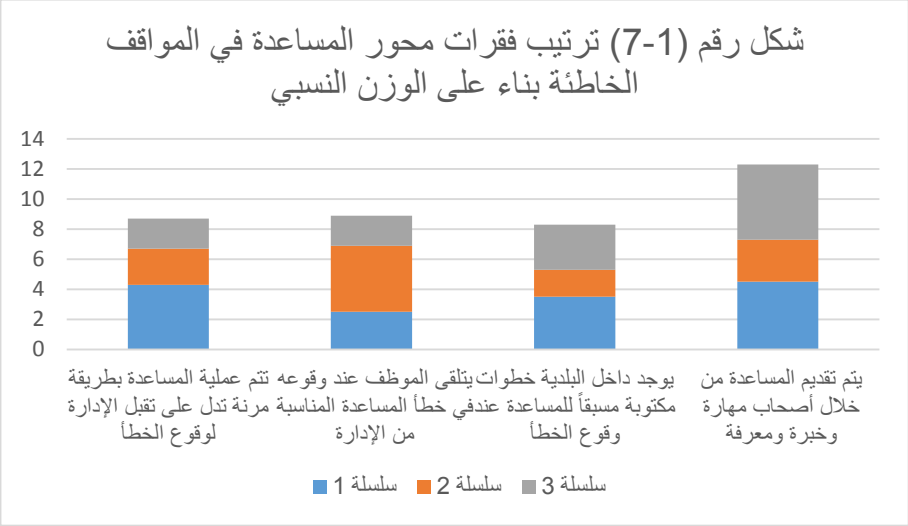
وخصوصاً على ما يهم البلدية من ممارسات أو أخطاء، لكن عدم الاستقرار الذي تعيشه المؤسسات ككل منذ عشر سنوات مع العجز المالي والأوضاع المالية الصعبة تشكل عقبة مهمة أمام تحقيق ذلك أو وضع خطط مسبقة، واتفقت الدراسة مع دراسة (كيث وفريسي،2008) ودراسة فرسي وأخرون ،2005) على أن مفهوم التدريب يجب أن يكون ضمن مفهوم إدارة الأخطاء واتباع الأساليب الخاصة بذلك.

تحليل بيانات فقرة محور المساعدة في المواقف الخاطئة

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

جدول رقم (1-7) فقرات محور المساعدة في المواقف الخاطئة

ر.م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة SIg	الوزن النسبي	الترتيب
.1	تتم عملية المساعدة بطريقة مرنة تدل على تقبل الإدارة لوقوع الخطأ	4.761	2.507	23.591	0.000	47.621	4
.2	يتلقى الموظف عند وقوعه في خطأ المساعدة المناسبة من الإدارة	5.299	2.702	24.341	0.000	52.987	2
.3	يوجد داخل البلدية خطوات مكتوبة مسبقا للمساعدة عند وقوع الخطأ	4.771	2.498	23.705	0.000	47.721	3
.4	يتم تقديم المساعدة من خلال أصحاب مهارة وخبرة ومعرفة	5.592	2.605	26.654	0.000	55.954	1
المجموع		5.029	2.251	27.727	0.000	50.286	



وقد تبين من الجدول السابق أن :

أعلى ترتيب فقرة رقم (4) وهي (يتم تقديم المساعدة من خلال أصحاب مهارة وخبرة ومعرفة)،وقد جاءت بوزن نسبي (55.954).

أدنى ترتيب فقرة رقم (1) وهي (تتم عملية المساعدة بطريقة مرنة تدل على تقبل الإدارة لوقوع الخطأ، وقد جاءت بوزن نسبي (47.621).

وبشكل عام فإن الوزن النسبي لمجموع فقرات محور (المساعدة في المواقف الخاطئة)يساوي (50.286) .

تدل النتائج إلى طبيعة الإدارة التي تنتهجها معظم المؤسسات، والتي جاءت من الثقافة التقليدية والعمل الروتيني، القائم على الفعل على ردود الفعل فتكون الإجراءات المتبعة أشبه ما يكون برد فعل على أحداث حصلت ، فلا تتعامل المؤسسة بناء على خطط مسبقة ترعي الجوانب المختلفة للعمل وتعمل على ضمان نجاحه، واتفقت الدراسة مع دراسة (كارنز وآخرين 2003)و(دلتون 2013) وضرورة أن يكون التدريب هو جزء من المساعدة مبني على مفهوم إدارة الأخطاء واستخدام منهجية إدارة الأخطاء كأسلوب في التدريب.

الثالث عشر: اختبار فرضية الدراسة: –

من المهم قبل الخوض في اختبار فرضيات الدراسة تحديد القواعد الي تم إتباعها والمتمثلة في:

الفرضية الأولى الرئيسية: يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الأخطاء وتحقيق الأهداف في بلدية طرابلس المركز.

جدول يوضح العلاقة بين إدارة الأخطاء وتحقيق الأهداف في بلدية طرابلس المركز

	قيمة T	قيمة "sig"
إدارة الأخطاء .	20.491	0.000

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

- قيمة "SIG " تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة ذات احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الأخطاء وتحقيق الأهداف في بلدية طرابلس المركز، ويرجع ذلك إلى مدى أهمية إدارة الأخطاء لمساهمتها في تحقيق الأهداف، حيث أن كثيراً من الأهداف ربما لا تحقق أو تقل قيمتها بسبب الأخطاء المختلفة التي لا تعمل المؤسسة على معالجتها، لذلك لا يمكن لمؤسسة أن تستغني عن نموذج يراقب أخطاءها المختلفة ويعالجها وتتفق هذه 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. **توجد علاقة ذات ذلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين معالجة آثار الأخطاء وتحقيق الأهداف**

جدول (1-8) العلاقة بين معالجة الأخطاء وتحقيق الأهداف في بلدية طرابلس

المحور	قيمة T	قيمة "sig"
معالجة آثار الأخطاء وتحقيق الأهداف	30.491	0.000

- قيمة "SIG " تســـاوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة ذات احصائية عند مـستوى معنـــوية ($\alpha \leq 0.05$) بين معالجة آثار الأخطاء وتحقيق الأهداف في بلدية طرابلس المركز، 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 . وتتفق هذه النتيجة في ذلك مع دراسة (فريسي وآخرون ،2005) في وجود هذه العلاقة مع الأداء .

2. توجد علاقة ذات ذلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط للوقاية من الخطأ وتحقيق الأهداف

جدول (1-9) العلاقة بين التخطيط للوقاية من الخطأ وتحقيق الأهداف في بلدية طرابلس

المحور	قيمة T	قيمة "sig"
التخطيط للوقاية من الخطأ وتحقيق الأهداف	28.703	0.000

وقد تبين من الجدول السابق بأن :

قيمة "SIG " تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة ذات احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط للوقاية من الخطأ وتحقيق الأهداف في بلدية طرابلس المركز، وهذا يدل على 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 . وتتفق هذه النتيجة في ذلك مع دراسة (فريسي وآخرون ،2005) في وجود هذه العلاقة مع مستويات الأداء في المؤسسة.

3. توجد علاقة ذات ذلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تبادل المعرفة بالخطأ وتحقيق الأهداف

جدول (1-10) العلاقة بين تبادل المعرفة بالخطأ وتحقيق الأهداف في بلدية طرابلس

المحور	قيمة T	قيمة "sig"
تبادل المعرفة بالخطأ وتحقيق الأهداف	35.002	0.000

وتبين من الجدول السابق بأن :

قيمة "SIG " تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة ذات احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تبادل المعرفة بالخطأ وتحقيق الأهداف في بلدية طرابلس المركز، وهذا يرجع 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 البلدية خسارة من 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 البلدية وتتفق هذه النتيجة في ذلك مع دراسة (فريسي وآخرون ،2005) في وجود هذه العلاقة مع مستوى الأداء في المؤسسة .

4. توجد علاقة ذات ذلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تبادل التنسيق لمعالجة الخطأ وتحقيق الأهداف

جدول (1-11) العلاقة بين تبادل التنسيق لمعالجة الخطأ وتحقيق الأهداف في بلدية طرابلس المركز

المحور	قيمة T	قيمة "sig"

التنسيق لمعالجة الأخطاء وتحقيق الأهداف	29.804	0.000

وقد تبين من الجدول أن :

قيمة "SIG " تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة ذات احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التنسيق لمعالجة الأخطاء وتحقيق الأهداف في بلدية طرابلس المركز، ويفسر الباحث إلى أن عملية العلاج هي جزء من نموذج إدارة الأخطاء ،وعلاقتها تتبع من أهميتها فمن خلال علاج الأخطاء نستطيع أن نقضي على الأخطاء ونقلل من وجودها وعدم تكرار حدوثها وتتفق هذه النتيجة في ذلك مع دراسة (فريسي وآخرون ،2005) في وجود هذه العلاقة مع مستوى الأداء في المؤسسة وهي جزء من الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقه.

5. توجد علاقة ذات ذلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب على الأخطاء المتوقعة وتحقيق الأهداف في بلدية طرابلس المركز

جدول (1-12) العلاقة بين تبادل التدريب على الأخطاء المتوقعة وتحقيق الأهداف في بلدية طرابلس المركز

المحور	قيمة T	قيمة "sig"
التنسيق لمعالجة الأخطاء وتحقيق الأهداف	29.936	0.000

وقد تبين من الجدول أن :

قيمة "SIG " تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة ذات احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب على الأخطاء المتوقعة وتحقيق الأهداف في بلدية طرابلس المركز، ويغزو الباحث 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، وجميعها تتكامل في النهاية لتحقيق نموذج فعال

لإدارة الأخطاء يسهم في تحقيق أهداف البلدية وتتفق هذه النتيجة في ذلك مع دراسة (فريسي وآخرون ،2005) و (كيث وآخرون ،2005) على أن استخدام أساليب تدريبية تتبع لمفهوم إدارة الخطأ قد أثبت أداء أفضل من غيره.

6. توجد علاقة ذات ذلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المساعدة في المواقف الخاطئة وتحقيق الأهداف في بلدية طرابلس المركز.

جدول (1-13) العلاقة بين تبادل المساعدة في المواقف الخاطئة وتحقيق الأهداف في بلدية طرابلس المركز

المحور	قيمة T	قيمة "sig"
المساعدة في المواقف الخاطئة وتحقيق الأهداف	27.727	0.000

وقد تبين من الجدول أن :

قيمة "SIG " تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة ذات احصائية عند مستوى معنوية (**$\alpha \leq 0.05$**) بين المساعدة في المواقف الخاطئة وتحقيق الأهداف في بلدية طرابلس المركز، ويغزو الباحث إلى أن المساعدة عند وقوع شخص في الخطأ مهمة جدا، 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 وتتفق هذه النتيجة في ذلك مع دراسة (فريسي وآخرون ،2005) و (كيث وآخرون ،2005) في وجود هذه العلاقة مع الأداء.

الرابع عشر :- أداة جمع البيانات (:-استمارة الإستبيان)

قام الباحث بإعداد استمارة استبيان حول محاور فقرات إدارة الأخطاء وتحقيق الأهداف ، حيث تم تقسيمها إلى (6) محاور فرعية لقياس إدارة الأخطاء والمتمثلة في

(معالجة آثار الأخطاء – التخطيط للوقاية من الأخطاء– تبادل المعرفة بالخطأ –التنسيق لمعالجة الأخطاء – التدريب على الأخطاء المتوقعة – المساعدة في المواقف الخاطئة). ومحور واحد لقياس تحقيق أهداف المنظمة في بلدية طرابلس وتم توزيعها عشوائياً على بعض الموظفين ببلدية طرابلس .

النتائج:–

توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات الخاصة أهمها:

1. أظهرت النتائج أن المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع " تحقيق الأهداف " هي التخطيط للوقاية من الأخطاء أعلى ترتيب وباقي المتغيرات تبين أن تأثيرها ضعيف ويرجع ذلك إلى أن الاتصال والمعالجة والتخطيط هي بمثابة المفاصل التي تربط محاور إدارة الأخطاء ببعضها البعض ولها أهمية كبيرة في عملية إدارة الأخطاء ، أما باقي المحاور هي عبارة عن إما متطلبات أو توابع وهذا يتناسب مع الأدبيات المختلفة المتعلقة بالموضوع، حيث أن قناة التخطيط الفعالة وطريقة الوقاية المناسبة ،هما من أكبر مرتكزات عملية إدارة الأخطاء
2. لايوجد نموذج متكامل لإدارة الأخطاء داخل البلدية .
3. تهتم إدارة البلدية بصياغة أهداف متميزة للبلدية وتسعى لتحقيقها.
4. وجود تنوع في الطاقم العامل في البلدية ومعظم العاملين أعمارهم فوق 35 عام.

التوصيات :

1. تعزيز ثقافة إدارة الأخطاء داخل البلدية ،كأرضية لتطبيق النموذج.
2. الحرص على تبادل المعرفة بالخطأ بين جميع الأقسام مع إيجاد آليات من قبل الإدارة لضمان تنفيذ ذلك.

3. تطبيق النموذج المقترح خلال الدراسة لإدارة الأخطاء داخل البلدية، مع تصميم أدوات تنفيذية تتناسب مع طبيعة البلدية .
4. ضرورة تحليل الأخطاء من قبل أهل الاختصاص قبل عملية العلاج.
5. يجب أن تتسم عملية العلاج بالسرعة المناسبة.
6. إيجاد خطة لتطبيق إدارة الأخطاء ضمن الخطة العامة للبلدية.
7. ضرورة إيجاد منهجية للتدريب على الأخطاء المتوقعة لتلاقي حدوثها وخصوصاً للموظفين الجدد على سبيل المثال (المحاضرات ،النشرات الدورية ،.... الخ).

قائمة المراجع والمصادر

أولاً : المراجع العربية:

- كيلادا، جوزيف (2004): تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة – ترجمة (سرور – سرور)، دار المريخ للنشر، الرياض.
- العقدة، والنوايسة، محمد(2007): والغش من وجهة نظر مدققي ديوان المحاسبة الأردني (دراسة تحليلية، مجلة الشرق الأوسط، العدد الثالث والستون ص65– ص108.
- رصرص، حسن (2007): برنامج مقترح لعلاج الأخطاء الشائعة في حل المسألة
- العبيدي، أمل (2008): استراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والإقتصاد،العدد69،موقع المجلات الأكاديمية العلمية العراقية على الانترنت والغش .
- الصوص، سمير(2010): منع الأخطاء المهملة، سلسة أدوات تحسين الانتاجية ،وزارة الاقتصاد، موقع وزارة الاقتصاد على الانترنت.

- مشيش، فريد(2014): المسؤولية الإدارية عن أخطاء الموظف العام، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، تونس.
- جامعة الملك فيصل (2015): التخطيط والتدريب للوقاية من الأزمات والكوارث(نموذج مقترح لدول مجلس التعاون الخليجي)،موقع جامعة الملك فيصل على الانترنت.

ثانيا : المراجع الإنجليزية:

- Keith, Nina and Frese,Michael(2005):Self-Regulation in Error Management Training: Emotion Control and Metacognition as Mediators of Performance Effects, Journal of of Applied Psycholog, Vol.90,No. 4,Jul 2005 677-691.
- 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..
- MeKa, Ryan and Efferson, Charles(2010): the subtleties of error management, Evolution and Human Behavior, Volume31,Issue5, September 2010, Pages 309-319

ثالثاً : مواقع الأنترنت

1. موقع بلدية طرابلس المركز (info@tripoli.gov.ly)
2. ابداع للدراسات والتدريب (2014) تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، موقع ابداع على الانترنت
3. العودة، سلمان (2005) : مفهوم الخطأ في المنهج الإسلامي، موقع منتدى الإسلام على الإنترنت
4. الأكاديمية العربية البريطانية (2014): أهداف وأهمية التدريب، موقع الأكاديمية على الانترنت