

دور الادارة على المكشوف في تقليل الأخطاء الادارية

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

رازو عبدالخالق حسين

قسم ادارة الاعمال, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة صلاح الدين- اربيل- العراق

razaw.hussein@su.edu.krd

الملخص

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

معلومات البحث

تاريخ البحث:

الاستلام:1/7/2020

القبول:2020/7/12

النشر: ربيع 2020

الكلمات المفتاحية:

Open-book management, reducing administrative errors, Organazational Commitment, Organazational Performance, Specific rules for action.

في تقليل الأخطاء الادارية واوصى البحث بتوظيف هذه
العلاقة لخدمة الوزارة المبحوثة والاستمرار في المحافظة
على المستويات العالية لكل من ابعاد الادارة على
المكشوف ومؤشرات تقليل الأخطاء الادارية

Doi:

10.25212/lfu.qzj.5.2.18

المقدمة:

هذا الأسلوب الاداري بسيط في متطلباته عميق في آثاره فالإدارة على المكشوف هي الإدارة التي يتم فيها الاهتمام بالوسائل والأهداف بشكل شمولي بحيث تنتقل رؤية المؤسسة أو المنظمة إلى عقل وضمير ووجدان القائمين على رسالتها على اختلاف مستوياتهم التنفيذية والإدارية. وفي هذه الحالة تقسم ادوار وأدوات للوصول إلى هذه الأهداف المختلفة. وتنبع أهمية الادارة على المكشوف من آثارها الايجابية على القطاعين العام والخاص إذ تساعد على تحقيق العديد من الفوائد ومنها تعزيز دور الأداء لدى العاملين، وزيادة إنتاجيتهم وشد همهم، كما تعمل على ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج وتحسينها لتقليل الأخطاء و الغموض والضبابية وتساعد في استئصال الفساد إن وجد. وتأسيساً على تقدم تضمن البحث الأربعة الفصول، تناول الفصل الأول الإطار العام للبحث ومنهجيته، وتناول الفصل الثاني الإطار النظري للبحث، وخصص الفصل الثالث للجانب الميداني، وفصل الرابع الإستنتاجات و التوصيات

- الفصل الأول: الإطار العام للبحث والمنهجية

الاطار العام 1-1

اولاً:- مشكلة البحث

وقد لقيت جهود وبرامج تقوية النزاهة والمكشوف والمساءلة الادارية ومكافحة الفساد الاداري والاصلاح بسبب ما تعانيه من تخلف إداري وقصور في الأداء وضعف في الكفاءة، لقد ادت ذلك إلى إهتماماً كبيراً على المستوى العالم كما تصاعد الأهتمام بها من قبل المنظمات المعنية بهذه الظاهرة بل من الشروط الأساسية لما

يقدمه للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وتشجيع الإبداع وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذه المنظمات وزيادة قيمتها والارتقاء بأدائها. وبموجب ذلك يمكن بيان مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:-

س1// مدى توفر ابعاد الادارة على المكشوف في عينة البحث؟

س2// ما علاقة الادارة على المكشوف بتقليل الأخطاء الادارية؟

س3// كيف يمكن تحقيق تقليل الأخطاء الادارية من خلال الادارة على المكشوف في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً:- أهمية البحث

تنبثق أهمية الدراسة في الآتي:-

1- معرفة مدى تأثير إدارة على المكشوف في تقليل الأخطاء الادارية في البيئة المبحوثة.

2- مساعدة المدراء في كل المستويات الادارة للتعرف على بعض الأبعاد الاساسية للادارة على المكشوف والتي يمكن المنظمات بإستخدامها لتحقيق تقليل حدوث الأخطاء الادارية.

3- إسهام نتائج وتوصيات البحث في إفادة المسؤولين عن الادارة منظمات في تقليل الأخطاء الادارية بالصورة المرجوة التي تمكنها من السيطرة على مرؤوسيهها وكسب ثقتهم ورفع روحهم المعنوية وشحذ هممهم من أجل أداء عالٍ للمهام المكلفين.

4- أهمية التعرف على الادارة على المكشوف التي تؤدي إلى تقليل أخطاء الادارية في المنظمة المبحوثة.

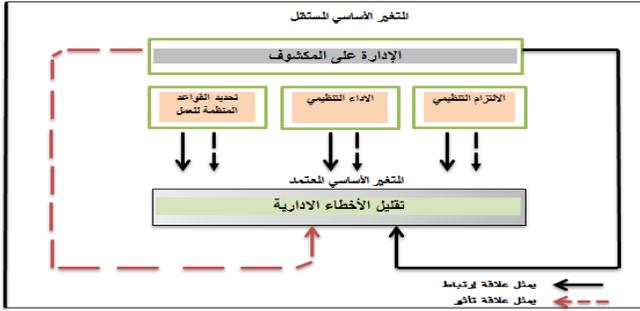
ثالثاً:- أهداف البحث

في إطار مشكلة هذه الدراسة وأهميتها فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:-

- 2- مساعدة المدراء في كل المستويات الادارة للتعرف على بعض أبعاد الاساسية للادارة على المكشوف والتي يمكن المنظمات بإستخدامها لتحقيق تقليل حدوث أخطاء الادارية.
- 3- إسهام نتائج وتوصيات البحث في إفادة المسؤولين عن الادارة منظمات في تقليل أخطاء الادارية بالصورة المرجوة التي تمكنها من السيطرة على مرؤوسيهها وكسب ثقتهم ورفع روحهم المعنوية وشحذ هممهم من أجل أداء عالٍ للمهام المكلفين.
- 4- أهمية التعرف على الادارة على المكشوف التي تؤدي إلى تقليل أخطاء الادارية في المنظمة المبحوثة ثالثاً:- أهداف البحث
- في إطار مشكلة هذه الدراسة وأهميتها فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:-
- 1- بيان أهمية الدور الذي تلعبه الادارة على المكشوف في المساعدة لتقليل الأخطاء الادارية في منظمة المبحوثة.
- 2- التعرف على مقومات الادارة على المكشوف المؤثرة في تقليل الأخطاء الادارية.
- 3- تسليط الضوء على واقع العمل في منظمة المبحوثة.
- 4- الإطلاع على معايير الادارة على المكشوف المستخدمة في المنظمة المبحوثة ومدى إهتمام بمثل هذه الاستراتيجية وإستخدامها لقليل الأخطاء الادارية.
- 5- بناء مخطط إفتراضي يصف شكل العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية والتحقق من مصداقية الجدوى العلمية والعملية له من أجل الوصول الى إستنتاجات وتوصيات التي تخدم بيئة الاعمال.
- رابعاً:- المخطط الفرضي للبحث:
- بالاستناد الى الجانب الفكري لأدبيات الادارة على المكشوف و تقليل أخطاء الادارية وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافها قامت الباحثة بتحديد المخطط إفتراضي للبحث، حيث أعتمد الانموذج على متغيرين أساسيين هما:-
- 1- الادارة على المكشوف:- وهو متغير أساسي وبعد متغيراً مستقلاً إذ أن التغير الذي يطرأ عليه سيؤثر على المتغير التابع.

2- الأخطاء الادارية:- وتتمثل بالمتغير المعتمد والتي يتم قياسها بالاعتماد على أبعاد متغير الادارة على المكشوف، وتعتمد هذا الأنموذج كما في المخطط أدناه.

الشكل (1)المخطط الفرضي للبحث



المصدر: من إعداد الباحثة

خامساً:- فرضيات البحث

تعد الفرضية تفسيرياً مؤقتاً أو إجابة محتملة للأسئلة التي تضعها الباحثة في مشكلة

بحثها، وفي ضوء الجانب النظري وأنموذج البحث تم وضع الفرضيات الآتية:-

1 الفرضية الرئيسية الأولى:- توجد علاقة إرتباط معنوية بين الادارة على المكشوف و تقليل الأخطاء الادارية.

أ- توجد علاقة إرتباط معنوية موجبة بين الالتزام التنظيمي وتقليل الأخطاء الادارية.

ب- توجد علاقة إرتباط معنوية موجبة بين الاداء التنظيمي وتقليل الأخطاء الادارية.

ت- توجد علاقة إرتباط معنوية موجبة بين تحديد القواعد المنظمة للعمل وتقليل الأخطاء الادارية.

2 -الفرضية الرئيسية الثانية:- توجد علاقة تأثير معنوية بين الادارة على المكشوف و تقليل الأخطاء الادارية.

أ- توجد علاقة تأثير بين بناء الالتزام التنظيمي وتقليل الأخطاء الادارية.

ب- توجد علاقة تأثير معنوية بين الاداء التنظيمي وتقليل الأخطاء الادارية.

ت- توجد علاقة تأثير معنوية بين تحديد القواعد المنظمة للعمل وتقليل الأخطاء الادارية.

1-2 منهجية البحث: يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات والمعلومات وتحليلها كونه المنهج الملائم لوصف متغيراته و تحليل البيانات وقياسها للوصول الى النتائج المنشودة وعلى النحو الآتي:

1: الاعتماد على الأدبيات: المتوفرة من كتب ودوريات لبناء الإطار النظري للبحث الحالي، أما في الجانب الميداني فقد تم تصميم استمارة استبانة لجمع البيانات وتم مراعاة واقع المنظمات المبحوثة وتضمنت الاستبانة ثلاثة محاور أساسية أحتوى الأول، البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث وهم مديري الاقسام والشعب في وزارة شارة واني المبحوثة وأحتوى الجزء الثاني على المقاييس المتعلقة بالمتغير المستقل وهو الادارة على المكشوف ، أما الجزء الثالث فقد خصص لمقاييس المتغير المعتمد وهو الأخطاء الادارية ، معتمداً على مقياس ليكرت الخماسي الذي يتراوح بين لا أتفق تماماً الى أتفق تماماً ودرجات تتراوح بين (1- 5) لتحديد مستوى الاستجابة نحو فقرات الاستبانة.

2: الأساليب الاحصائية المستخدمة: استخدم البحث الحالي لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الأساليب الاحصائية الآتية:

- أ. التكرارات والنسب المئوية لتحليل الاجابات أفراد عينة البحث.
- ب. الوسط الحسابي كمؤشر عام لإجابات أفراد عينة البحث.
- ت. الانحراف المعياري لقياس درجة التشتت في الاجابات.
- ث. معامل الاختلاف لمعرفة التشتت داخل مجموعة من البيانات، لأن الاعتماد على الانحراف المعياري وحده لا يكفي لاعطاء المكانة واضحة عن التشتت، فضلاً عن نسبة الاتفاق.
- ج. معامل الارتباط ل (Spearman) لتحديد نوع واتجاه العلاقة بين متغيرات البحث.
- ح. تحليل الانحدار Regression Analysis لمعرفة معنوية التأثير.
- خ. طريقة Stepwise لتحليل تباين تأثيرأبعاد الادارة على المكشوف في تقليل أخطاء الادارية.

3- مجتمع البحث وعينته: لغرض انجاز البحث ولتحقيق اهدافه والاجابة على تساؤلاته تم تحديد وزارة البلديات في مدينة اربيل والبالغ عددهم (4) مديريات البلدية كمجتمع للبحث ، واختيار وزارة البلدية كحالة دراسية لتطبيق البحث فيه كعينة البحث، و تم توزيع استمارة استبيان على مديري اقسام والشعب والبالغ عددهم (85) فرداً، وقد كانت عدد الاستثمارات الصالحة لتحليل (75) استثمارة تم استبعاد (10) استثمارة غير الصالحة لتحليل لان نسبة

عدم الاستجابة على فقرات الاستبانة وصل الى 90%. والجدول (1) يوضح عدد الاستثمارات الموزعة و المعادة.

الجدول (1) وصف الاستثمارة الموزعة

ت	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المعادة	إسم المنظمة
1	30	30	ديوان وزارة البلدية
2	25	23	مديرية بلدية أربيل / الثانية
3	17	12	مديرية بلدية أربيل / الثالثة
4	13	10	مديرية بلدية أربيل / الرابعة
5	85	75	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة سادساً:- حدود البحث

- ✓ الحدود المكانية: تناول البحث المديرين في ديوان عامة وزارة البلدية وعدد من مديرياتها في ي مدينة أربيل.
- ✓ الحدود البشرية: يشمل البحث الحالي مديري الاقسام والشعب في ديوان عامة لوزارة البلدية وع عدد من مديرياتها في مدينة أربيل.
- ✓ الحدود الزمنية : تمت معالجة الجانب النظري وكذلك الجانب الميداني للفترة الممتدة بين 2018 - 2019.

2- الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث

يستعرض هذا الفصل محورين أساسيين للبحث هما:

2-1: الإدارة على المكشوف (Open- Book Management) ويتناول الفقرات الآتية:-

1-1-2 مفهوم وتعريف الإدارة على المكشوف The concept and definition of open- book management

أ- مفهوم الإدارة على المكشوف :-

حسب رأي (Appleby & Miller,2010:14) الإدارة على المكشوف يعني "تحول كل القائمين على العمل إلى شركاء يعرف كل منهم إستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية ولكل منهم مهارة التعبير عن آرائه الشخصية وتقبل آراء الآخرين ونقدهم كما لا يجب أن يلهى القائمين على العمل اهتمامهم بتفاصيل أدوارهم عن بعد النظر ورؤية الهدف الاستراتيجي أو أن تمنعهم وحدة الهدف عن مهارة ومرونة التحول عند الضرورة، ولكن كيف يتم هذا التحول هذا ما ستعرف عليه لاحقاً".

وتبين لـ (Bado & Ivancic,2010:10) أنها "شرح واضح لتدابير المنظمة ومفتاح النجاح في عالم الأعمال، مما يسمح للموظفين لاتخاذ قرارات الأعمال أكثر استنارة تبادل المعلومات مع الموظفين، والتأكد من أنها فهمها ومعرفة كيفية ارتباطها التدابير المنظمة مفتاح النجاح في عالم الأعمال تحكي قصص وراء أرقام تقديمهم على قيد الحياة ومنحهم معنى تعليم الموظفين كيفية متابعة العمل والحفاظ على النتيجة جميع الموظفين وتسمح للموظفين للمشاركة في نجاح المنظمة، وإشراك براعة من جميع الموظفين في حل التحديات البيئية".

ب- تعريف الإدارة على المكشوف

هناك تعريفات كثيرة لإدارة على المكشوف بناها الباحثون والممارسون على تأملاتهم وتجاربهم ومن زوايا ومنطلقات متعددة ومن هذه التعاريف ما يلي في جدول (2).

جدول (2) تعريف الادارة على المكشوف على وفق المنظور الزمني

ت	الباحث	التعريف
1	(Kane & Schuster,2008:238)	بأنها" أسلوب الادارة حيث يتم قياس وتبادل المعلومات علناً مع جميع العاملين وتثقيفهم عن الأعمال التجارية للمنظمة والدعم مشاركتهم كشركاء عمل مسؤولة عن نجاح وفشل المنظمة مع مكافآت كبيرة وفي وقت المناسب يعتمد على أداء الأعمال".

<p>للتشريعات الكامل الوضوح الإدارة على المكشوف هي " نشر خلال من واللوائح، ووضوح أداء التقييم ولقواعد والتبسيط إليها الوصول وسهولة البيانات المعلومات و الاتصال" وسهولة العمل وآليات الإجراءات والوضوح</p>	<p>(بدح،2012:232)</p>	<p>2</p>
<p>"توافر المعلومات لعامة العاملين أو لمستفيدين حول السياسات والأنظمة والتعليمات والقوانين والقرارات".</p>	<p>(Oko & Agbaeze,2013:19)</p>	<p>3</p>
<p>به ما كل في بيت من زجاج، العامة الإدارة تعمل أن " تعني التي الانظمة وتتضمن والجمهور، للعاملين مكشوف العلم تكفل التي اللازمة خلالها الإدارة والوسائل من تعمل بالإفصاح و أعمالها أنشطتها بحقيقة للكافة والمعرفة محاسبتها". مساءلتها و ل القدرة وبالتال والوضوح العلانية</p>	<p>(سعد،2018:16)</p>	<p>4</p>

المصدر:- من إعداد الباحثة

أما الباحثة ترى بأن إدارة على المكشوف "هي وسيلة لتشغيل المنظمة التي يركز على بناء أفضل الأعمال عن طريق تعلم جميع الموظفين أهداف الشركة والكيفية التي يمكن أن تحدث فرقا سواء على المستوى الفردي أو كجزء من فريق تعمل إدارة على المكشوف لموظفي الحصول على فرصة للعمل، لتحمل المسؤولية بدلا من مجرد القيام بعملهم".

2-1-2: متطلبات الادارة على المكشوف the requirements of open- book management

وأشار كل من (Karsh & Sainfort,2005:294) الى أن تطبيق الادارة على المكشوف يحتاج الى حزمة من المتطلبات ومن أهمها :-

1- توافر الديمقراطية في العمل.

2- الوضوح وعدم الغموض في الأنظمة والقوانين والإجراءات وإعلانها للموظفين.

3- نشر الوعي لدى الموظفين وتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم.

4- التعيين في الوظائف على أساس الكفاءة المطلقة.

5- تطوير شبكة المعلومات بين الادارة العليا والمستويات الادنى وتسهيل تدفق المعلومات.

6- تطبيق الهندرة الادارية وتعني "البدء من جديد من حيث الإجراءات والقوانين والأنظمة وأساليب العمل".

7- تبسيط إجراءات العمل وتطوير قدرات الموظفين.

2-1-3: مزايا الإدارة على المكشوف The advantages of open-book management

(Broughton,2012) و (2011:11) وقد عدد كل من (عقيل،

مزايا الإدارة على المكشوف The Advantages of Open Book Management

- أ- أن يهتم العاملون ، شأنهم شأن الإدارة العليا، بتجاح مآلاتهم وأساليب تطوير الأداء بها، وعليه لا ينتظرون أحداً ليخلص لهم المشاكل أو يوصف لهم الحلول حيث تصبح هذه المهام من مسؤوليات وواجبات أعمالهم التي يؤدونها بوعي تام من تلقاء ذاتهم.
- ب- إن وجود رؤية مشتركة للجهازين التنفيذي والإداري تلمي أسلوب الرقابة الذاتية ، وعندما تسود هذه الرؤية فإن الجميع يتمتعون بحرية التجريب واكتشاف الجديد.
- ت- يؤدي إلى الإلتزام العاملين لمآلاتهم والولاء التنظيمي.
- ث- تقليل الغشوض والخصايبة والقضاء على الفساد.
- ج- يعمل أسلوب الإدارة على المكشوف على إسقاط الحواجز المعنوية بين الجهازين التنفيذي والإداري على الإدارة على المكشوف تساعد على صياغة المناخ المناسب للابتكار الذي يشكل مقدرات لغة المستقبل. و ينمي روح الولاء والالتزام التي تحقق إخلاص العاملين في تادية وفائدهم ورغبتهم الصادقة في إنجاح المنظمة.
- ح- نظراً لأن الإدارة على المكشوف تخاطب جميع المستويات الإدارية والتنفيذية فهي تحقق التكامل والترابط في التسبيح المنظمي مما يحقق وحدة اللغة والهدف.
- د- توجد قناة مفتوحة للاتصال بين الموظفين واصحاب المصالح والمسؤولين.
- ذ- مصداقية المنظمة أمام الرأي العاملين والمنظمات الدولية.
- س- يعالج مآلات الإدارة على المكشوف أزمة الثقة المتعلقة بحجب المعلومات بين العاملين. كذلك فإن الثقة تحقق سرعة وجدية تقديم الخدمة كما تقلل من تكلفة أنظمة الإشراف والمراقبة .

:232

(مزايا الادارة على المكشوف كما في الشكل (2):-

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على المصادر المتاحة

أما الباحثة فقد وصفت مزايا الادارة على المكشوف كالتالي:-

1 منهج الإدارة على المكشوف يعمل على إخراج الطاقات الكامنة لدى العاملين، وليس هناك غرابة في ذلك وذلك لأن الإنسان يدعم كل شيء قد شارك في انجازه ويزداد هذا الدعم إذا اتصف انجازه بالابتكارين والإبداع .

2- إن الإدارة على المكشوف تخلق بيئة عمل يسودها المناخ الديمقراطي الذي لم يعد خياراً مطروحاً للمستقبل ولكنه أصبح ضرورة حيوية لرؤية هذا المستقبل.

3- إن الإدارة على المكشوف تجعل المنظمة تعطي قيمة كبيرة للتغيير في محتوى ووسائل العمليات الداخلية إلى الدرجة التي تجعل التغيير جزءاً من ثقافة المنظمة.

4-1-2: مهارات الإدارة على المكشوف The skills of open-book management:-

أشار (Bovarid,2011:533) يحتاج تطبيق الإدارة على المكشوف إلى مجموعة من المهارات تقع على عاتق الفريقين الرئيس و المرؤوسين، كما هي موضح في الشكل (3):-



الشكل (3) المهارات المطلوبة لتطبيق الادارة على المكشوف

المصدر:- 2, " Public Management and Governance", Bovaird, Tony,

ed,2011,533.

2-1-5: أبعاد الإدارة على المكشوف The dimensions of open-book management

أولاً:- الالتزام التنظيمي Organizational Commitment

يعد الالتزام التنظيمي عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية، تعزيز الإبداع، الاستقرار، والثقة بين الإدارة والعاملين فيها، كما ويسهم الالتزام التنظيمي في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والنمو المتواصل، لذا نجد أن موضوع الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه قد نال اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة منذ الثمانينات وحتى يومنا هذا، لما له من تأثير كبير على سلوكيات الأفراد وما له من انعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء. يوضح (نايف، هدى، 2008:42) "مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد إزاء منظمته الإدارية والالتزام بقيمتها والإخلاص لأهدافها، والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء إليها". ويشير (David & Mark, 2009:252) الالتزام التنظيمي تعني "اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمتها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى". أما (الخشروم، 2011:98) يرى "درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة". وحسب رأي (أبوالروس، الحنون، 2011:1263) بأنه "الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء".

ثانياً:- الأداء التنظيمي Organizational Performance

يعكس الأداء قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ولاسيما طويلة الأمد منها التي تتمثل بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفاعلية العاليتين، وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة.

فالأداء مرآة المنظمة في تحقيق الإنتاجية العالية بشرط أن يكون ذلك مقروناً برضا الزبائن، والقيام بالمسؤوليات الأخلاقية والاجتماعية تجاه البيئة التي تعمل فيها المنظمة وتجاه المجتمع، فنتائج الأداء يعد معلومات راجعة لاتخاذ القرارات وإجراء التعديلات التي يمكن أن تقود مرة أخرى إلى زيادة في كفاءة و فاعلية الأداء وفي التفوق والريادة.

وأوضح (Michele,et.al,2006:170) بأنه:"مجموعة من السلوكيات الإدارية، ذات العلاقة، المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهمته وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية". فينظر (درويش،2010:69) للاداء على أنه "نتيجة تفاعل الصفات الشخصية للأفراد وجهودهم في العمل مع ما تقدمه المنظمة من مساعدات". وعبر عن ذلك بالمعادلة التالية:- الدعم التنظيمي × جهود العمل × الصفات الشخصية للأفراد = الاداء الوظيفي، وضح (عطية،2012:323) بأنه "مدى مطابقة العمليات الانتاجية التي يتم انجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقاً، والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف، والانحراف عن الخطط الموضوعة، ووضع الحلول العلمية والعملية التي تكفل تجاوز القصور وتجنب الانحراف في الانتاج مستقبلاً"، وأشار (Bedelan,2013:78) الأداء الوظيفي "يعني مجموعة من السلوك الإداري ذو العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه، وتحمل مسؤولياته، وهي تتضمن جودة الأداء، وكفاءة التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع باقي أعضاء المنظمة، وقبول مهام جديدة، والإبداع، والالتزام بالنواحي الإدارية في العمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية".

من وجهة نظر الباحثة الأداء الوظيفي "هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسئولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة".

ثالثاً:- تحديد القواعد المنظمة للعمل Specific rules for action

أشار (الحليلة،أبو عجوة،2018:408) "وفي ذلك فانه يجب أن تكون هذه القواعد واضحة وتخدم رسالة المنظمة بالطريقة المثلى، كما يجب أن تكون هذه القواعد مرنة حتى يمكن تطويرها وتعديلها لتصبح بسيطة وفعالة وتواكب ثقافة السرعة التي تصف النظام العالمي الجديد، وهذه القواعد تشمل تحديد المهام وطرق ومعايير قياس الاداء وأساليب المراجعة والتقييم من خلال دراسة موضوعية ومنهج علمي

بسيط"، وضع (حمادة، 2018:16)" هي وضع السياسات والاجراءات التي تحدد طرائق العمل، ويجب ان تكون واضحة ومحددة ومتطابقة مع رسالة المنظمة و كما ينبغي ان تكون مرنة قابلة للتطوير و التعديل يجب أن تكون قواعد المنظمة واضحة ومحددة بشكل يخدم رسالة المنظمة بالطريقة المثلى، ولا ينبغي ان تكون جامدة حتى يتسنى تطويرها وتعديلها لتصبح بسيطة وفعالة تواكب ثقافة المجتمع وهذه القواعد تتميز بعدة خصائص تشمل ما يلي. أنها أفضل وأسهل طريقة لإنجاز المهام، تؤدي الي زيادة خبرة العاملين واكتسابهم المهارات اللازمة، توفر معايير واضحة لقياس الاداء سهولة تطبيقها وتطويرها، تزيد الأهداف وضوحا، توفر أساساً لمراجعة والتقييم توفر وسائل لمنع تكرار الخطأ".

2-2: الخطأ الاداري (Administrative errors)

1-2-2: مفهوم وتعريف الخطأ الاداري The concept and definition of administrative error

أ- مفهوم الخطأ الاداري

أشار (الحلو، 2004:411) "بانه مخالفة لأحكام القانون تتمثل في أعمال مادية أو في تصرفات قانونية وتأخذ صورة أعمال إيجابية او تأتي على هيئة تصرفات سلبية تنشأ عن عدم القيام بما يوجبه القانون"، أما بين (درايبع، 2017:202) "بانه إخلال الجاني بواجب الحيطة والحذر وفق ما كان مستطاعاً"، في حين (الشاوي، 2013:20) وضع " ان الشخص الذي يخطاء في مساهمة عمل بصورة دائمة و تنفيذ نشاط إداري" (محمد، 2016:8). أكد كل من (أحمد، و كاظم، 2010:321) "بأن خطأ الناتجة عن تنفيذ الموظف مجبرا لإوامر رئيسها لتأدية واجبها مع ذلك تعرف بأنها عكس القانون واردة في السلطة الادارة". أما (بن مشيش، 2014:347) أكد "إن خطأ يحدث عندما يكون موظف قد يؤدي واجبه بتقصير وبدون حماس شديد، ومع ذلك وقع الضرر".

ب- تعريف الخطأ الاداري

تأسيساً على ما سبق ولغرض بلورة مفهوم الخطأ الاداري بشكل سليم سيتم عرض بعض الآراء والتصورات الخاصة للكتاب والباحثين من هذا المجال في جدول (3).

ت	الباحث	التعريف
1	(1998:202) الطاهر،	"هو خطأ أو عبء الفرد في أداء العمل أو خدمة موكلة اليه من قبل السلطات الادارية".
2	(2007:9) (سويلم،	بأن الخطأ "هو عدم التزام شخص بما تعهد القيام به أو الامتناع عنه حتى إذا أخل بتعهده تعرض للمساءلة عن نكوته".
ت	الباحث	التعريف
1	(1998:202) الطاهر،	"هو خطأ أو عبء الفرد في أداء العمل أو خدمة موكلة اليه من قبل السلطات الادارية".
2	(2007:9) (سويلم،	بأن الخطأ "هو عدم التزام شخص بما تعهد القيام به أو الامتناع عنه حتى إذا أخل بتعهده تعرض للمساءلة عن نكوته".
3	(2003:16) منيرة، ونسيمة،	المرفق تأدية عدم بسبب يحصل الخطأ وضحوا على "إن العامة". المرافق تنظم التي للقواعد وفقا العامة للخدمة
4	(2014:13) (عبدالحكيم،	و الفعل الضار الغير للمسؤولية المستوجب "إنه الخطأ مشروع".
5	(2016:160) (زينب،	بين بأن الخطأ "هو الاخلال بواجبات الوظيفة العامة أو الخروج على مقتضياتها".
6	(2018:14) (صبرينة،	الوظيفة أو مرتكبة ممارسة إطار في مرتكبة أخطاء "هي الخدمة". خلال

جدول(3) تعريف الخطأ الاداري على وفق المنظور الزمني

أما من وجهة نظر الباحثة "إن أخطاء الادارية إما تحدث من قبل المنظمة نفسها نتيجة عدم وضوح الاستراتيجية و السياسات والقوانين العمل للأفراد العاملين أو تحدث الأخطاء لعدم اللامام والالتزام الافراد بمسائل سير العمل وكيفية تأدية مهام و واجبات المناطة بها بشكل المطلوب".

2-2-2: متطلبات واجب تطبيقها لتقليل الأخطاء الادارية Requirements to reduce administrative errors

وأشار كل من (Karsh & Sainfort,2005:294) الى أن المسؤولية كل من الادارة المنظمة والعاملين تجاه تقليل نسبة أخطاء الادارية قد يحتاج الى حزمة من المتطلبات ومن أهمها :-

- 1- ادارة بسيطة تتماشى مع متطلبات العصر ومتطلبات الأفراد العاملين لكي يلبي احتياجات المنظمة وتأدية واجباتها تجاه المنظمة.
- 2-ادارة تسمح للمبادرات الذاتية لأفراد العاملين لكي تحافظ بدورها العاملين ممتلكات المنظمة واحتفاظها.
- 3- كفاءة الاجراءات الادارية وتبسيطها بشكل تلائم مع متطلبات العاملين وسهولة تطبيق تلك اجراءات من قبل العاملين دون أي مشاكل.
- 4- اتباع نظام الافصاح عن المعلومات المنظمة بدورها سوف تأثر على اتباع العاملين لانظمة ومحافظة على المعلومات والبيانات المنظمة وعدم إفشاءها للغير و واجب الالتزام بكتمان الأسرار المهنية.
- 5- تحقيق اقصى درجات الشفافية والمساواة بين الافراد العاملين وتكافؤ الفرص في شغل الوظائف العامة، يكون مبدئاً أساسية في تقليص الأخطاء.

6- نشر الوعي القانوني بقواعد الخدمة المنظمة واحكام الوظيفة العامة لتحقيق العدالة ووحدة المعاملة بين جميع العاملين الادارة وهذا يكون سبباً للالتزام وتقييد العاملين بالقوانين والأنظمة المعمول بها في المنظمة.

2-2-3: تصنيف الأخطاء الادارية Administrative errors classification

أكد (درابيع، 2017:37) بشكل عام تصنف الأخطاء الادارية الى تصنيفين حيث يكون إما يحدث مثل هذه الأخطاء من قبل إدارة المنظمة نفسها أو يكون الافراد العاملين المسؤولة عن حدوث تلك أخطاء كما في الآتي قد توضح بأن بشكل عام هناك نوعين من الأخطاء قد يؤدي الى اظهار الأخطاء الادارية:-

اولاً:- الأخطاء السلطة الادارة تجاه الموظفين Errors made by management
towards the employees

أشار (المفيز، 2014:11) هناك بعض المعايير الأساسية للإنسان والافراد العاملين حيث يجب على الادارة المنظمات أن تأخذ بعين الاعتبار وإلا تحرم من المعامل المتساوية، لكي لا يحدث مثل هذه أخطاء ومن أهم هذه المعايير كالتالي:-
1. سيادة القانون.

2. تحقيق حاجات الافراد العاملين.

3. المساواة.

4. المصلحة العامة.

5. حسن الاستجابة.

6. الرؤية الإستراتيجية.

7. المشاركة.

8. الفصل المتوازن أو المرن بين السلطات.

ثانياً:- الأخطاء الافراد العاملين Errors of employees

أكد كل من (Vogelgesang, and Lester,2009,252) بأن يحدث هذا النوع من الخطأ نتيجة عدم إلتزامات والمسؤولية العامل او الموظف العام تجاه منظمته يمكن أن نوضح ذلك من خلال النقاط التالية:-

١- الولاء والاخلاص لمنظمتهم وقيادتها واحترام الدستور والقانون والانظمة المعمول بها.

٢- الإلتزام بجودة تقديم الخدمة .

٣- عدم ممارسة نشاط سياسي.

٤- السلوك في الحياة الخاصة.

٥- تضارب المصالح

٦- التعامل مع أجهزة الاعلام والنشر والصحافة ووسائل التواصل الاجتماعي:
أولا / التعامل مع أجهزة الاعلام والنشر والصحافة

ثانياً / التعامل مع الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي:

٧- الإلتزام بحسن المظهر والسلوك.

2-4: مهارة تقليل أخطاء الادارية Skill to reduce administrative errors

أشار كل من (Bovaird:2011,342) و (سعد،2018:43) لكي تقلل من حدوث أخطاء الادارية فلا بد من تأدية مجموعة من واجبات والمسؤولية كل من الادارة و العاملين من خلال بعض المهارات المطلوبة منهم كما في الجدول التالي (4) وضح ذلك.

جدول (4) يوضح المهارات المطلوبة في الادارة المنظمة لتقليل حدوث أخطاء الادارية

مهارة العاملين

مهارة الادارة

ت

مواعيد العمل، والمحافظة على الأموال والممتلكات العامة. احترام التسلسل الإداري في اتصالاته الوظيفية وتنفيذ ما يصدر إليه من أوامر وتعليمات، ويتحمل كل مسئول مسؤولية الأوامر التي تصدر منه كما يكون مسئولا عن حسن سير العمل في حدود اختصاصاته. أن يحسن معاملة المواطنين المنتفعين من الخدمة، وأن ينجز معاملاتهم في الوقت المحدد. ألا يقوم باستغلال وظيفته وصلاحياته لمنفعة ذاته أو كسب شخصي أو القبول بأية هدية أو مكافأة أو منحة أو عمولة لقاء قيامه بواجبات وظيفته، وترتبط الإدارة على المكشوف بإجراءات العمل وآلياته من خلال تركيز المكشوف على أن تكون إجراءات العمل واضحة ومعلنة ولا تستغرق وقتاً طويلاً، ويكون ذلك من خلال إيجاد أدلة تنظيمية واضحة ومحددة تشتمل على القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالعمل والعاملين، وذلك لاستخدامها عند الضرورة ومعرفة الواجبات والحقوق اتجاه المنظمة التي يعملون بها. ويجب أن يتم إصدار بلاغات وتعاميم لها علاقة بسياسات وإجراءات العمل وأن بساطة الإجراءات ووضوحها يسهم في كشف الفساد ومكافحته، حيث يقلل من استغلالها من قبل السلطات كونها واضحة وتسير وفق خطوات واضحة (حریم، 2010:155). ولهذا أوصت الإدارة على المكشوف المنظمات بتقديم خدماتها بسهولة ويسر وذلك عن طريق وضع دليل إجراءات الحصول على الخدمات، وكذلك وضع آلية لنشر المعلومات والقواعد والإجراءات. ولا يقتصر تبسيط الإجراءات على الخدمات التي تقدم للمجتمع الخارجي فقط وإنما تمتد إلى داخل الجهة، يتم إعادة النظر في اللوائح التي تنظم العمل الداخلي ووضع لوائح جديدة تتناسب مع تطور أساليب العمل الحالية من خلال هندسة دورات العمل وحذف الإجراءات غير اللازمة بما يقود إلى الوضوح وخفض تكلفة التشغيل وسرعة أداء الأعمال (Kaarsemaker,et al.,2010:32).

3-الفصل الثالث: الجانب الميداني

3-1- وصف عينة الدراسة

تمثلت عينة الدراسة بديوان الوزارة البلدية تمثل المستجيبين بعدد من العاملين في عدد من مديرياتها ، حيث قام الباحثة بتوزيع (85) استمارة استبيان على العاملين في العينة المبحوثة. وتمت إعادة (75) استمارة وكانت صالحة للتحليل أي ان نسبة الاستجابة بلغت (93.75%).

3-2: وصف خصائص الأفراد المستجيبين

نستعرض في هذه الفقرة الخصائص الشخصية للمستجيبين من حيث الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، عدد سنوات الخدمة في المنصب، التحصيل الدراسي و عدد الدورات التدريبية فى المجالات الإدارية وعلى النحو الآتي:

1. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس:

يشير الجدول (5) إلى أن نسبة الذكور في العينة المبحوثة هي (57.3%)، أما نسبة الإناث هي (42.7%)، مما يشير الى ان معظم المستجيبين في العينة المبحوثة هم من الذكور. مما يدل على عدم تشغيل الاناث في شغل المناصب الادارية بسبب التزاماتهم العائلية و طول فترة الدوام الرسمي في هذه العينة.

الجدول (5) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس

النسبة %	العدد	الفئة
57.3	43	ذكور
42.7	32	اناث
100	75	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الاحصائي

2. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر:

يوضح الجدول(6) توزيع المستجيبين على وفق سمة العمر، اذ تبين ان اعلى نسبة من الأفراد كانت من بين الفئة العمرية (38- 47 سنة) والتي بلغت نسبتهم (41.3%)، وتلتها نسبة (37.3%) للفئة العمرية (28- 37 سنة)، ثم جاءت الفئات العمرية (18- 27 سنة) و (من 48 سنة فأكثر) بالمرتبة الاخيرة الفئة العمرية ونسبتها بلغت (10.7%). مما يدل على أن غالبية العاملين في العينة المبحوثة هم من الفئة العمرية الناضجة والتي لا زالت تمتلك القدرات الذهنية والجسمانية المؤهلة للعمل وبمستويات عالية.

الجدول (6) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر

النسبة %	العدد	الفئة
10.7	8	18 - 27 سنة

37.3	28	28 - 37 سنة
41.3	31	38 - 47 سنة
10.7	8	من 48 سنة فأكثر
100	75	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الاحصائي

3. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق عدد سنوات الخدمة:
توضح المعلومات المستمدة من الجدول (7) الى ان نسبة (30.7%) من الأفراد المستجيبين لديهم خدمة لـ (15 سنة فأكثر)، وتلتها فئة (5-9 سنة) ونسبة (29.3%) من بين الأفراد المستجيبين، ثم جاءت الفئة (10 - 14 سنة) بنسبة (28%) وجاءت فئة (أقل من 5 سنة) في المرتبة الاخيرة ونسبة (12%)، مما يدل على تواجد عاملين ذو خبرة ومهارة في العينة المبحوثة.

الجدول (7) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق عدد سنوات الخدمة

النسبة%	العدد	الفئة
12.0	9	اقل من سنة
29.3	22	من 5 - 9 سنة
28.0	21	من 10 - 14 سنة
30.7	23	من 15 سنة فأكثر
100	75	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الاحصائي.

4. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق عدد سنوات الخدمة في المنصب:
توضح المعلومات المستمدة من الجدول (8) الى ان بلغت نسبة المستجيبين الذين لديهم خدمة من منصبهم الحالية (5 - 9 سنة) (45.3%)، وتلتها كل من فئة (أقل من سنة واحدة) و فئة (من سنة الى 4 سنة) ونسبة (21.3%) من بين الأفراد المستجيبين، وجاءت فئة (من 10 سنة فأكثر) في المرتبة الاخيرة ونسبة (12%).

الجدول (8) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق عدد سنوات الخدمة في المنصب

النسبة%	العدد	الفئة
---------	-------	-------

21.3	16	اقل من سنة واحدة
21.3	16	من سنة - 4 سنة
45.3	34	من 5 - 9 سنة
12.0	9	من 10 سنة فأكثر
100	75	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الاحصائي.

5. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق التحصيل الدراسي:

يتبين من المعلومات في الجدول (9) ان توزيع المستجيبين حسب سمة التحصيل الدراسي بأن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون مؤهلات اكايدمية ومن حملة شهادة بكالوريوس والتي بلغت (52%) في حين كان نسبة الحاصلين على شهادة دبلوم عالي (40%)، وجاءت نسبة شهادة ماجستير (8%)، في حين كان لا توجد أي حامل شهادة دكتوراه. مما يدل على تواجد خبرات اكايدمية في تلك العينة بتحمل العاملين في العينة الاهلية من بكالوريوس و ماجستير ودبلوم عالي.

الجدول (9) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق التحصيل الدراسي

النسبة %	العدد	الفئة
52.0	39	بكالوريوس
40.0	30	دبلوم عالي
8.0	6	ماجستير
0	0	دكتوراه
100	75	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الاحصائي

6. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق عدد الدورات التدريبية فى المجالات الإدارية: توضح المعلومات المستمدة من الجدول (10) الى ان نسبة (42.7%) من الأفراد المستجيبين لديهم دورتان تدريبيتان في المجالات الادارية، وتلتها فئة (ثلاث دورات فأكثر)

وبنسبة (24%) من بين الأفراد المستجيبين، ثم جاءت فئة (دورة تدريبية واحدة) وبنسبة (18.7%) وجاءت فئة (لم أشارك) في المرتبة الاخيرة وبنسبة (14.7%)، مما يدل على تواجد عاملين ذو خبرة ومهارة في العينة المبحوثة.

الجدول (10) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق عدد الدورات التدريبية فى المجالات الأدارية

النسبة %	العدد	الفئة
14.7	11	لم أشارك
18.7	14	دورة تدريبية واحدة
42.7	32	دورتان تدريبيتان
24.0	18	ثلاث دورات فأكثر
100	75	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الاحصائي.

3-3: وصف متغيرات الدراسة

يستعرض هذا المحور وصف متغيرات البحث عبر تحليل آراء الأفراد المستجيبين، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية مثل: التوزيع التكراري، والنسب المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ونسبة الاتفاق، وعلى النحو الآتي

3-3-1. وصف أبعاد متغير الادارة على المكشوف:-

1. الالتزام التنظيمي:

تشير معطيات الجدول (11) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X1 – X5) والخاصة بوصف آراء عينة البحث تجاه بُعد الالتزام التنظيمي ، والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (72%) من الأفراد المستجيبين متفقين على مضمون

هذه العبارات مقابل نسبة (15.20%) غير متفقين مع ذلك، وبلغ نسبة الاتفاق (76.59%)، وجاء هذا بوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (1.067). مما يعطي دلالة أولية على توافر بعد الالتزام التنظيمي لدى العينة المبحوثة وبمستويات جيدة. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X2) والتي بلغت (78.40%)، وبوسط حسابي بلغ (3.92) والتي تنص على اشعار العاملين بالاعتزاز بالاعمال التي يؤدونها. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد كان للعبارة (X5) والتي بلغت (72.80%)، وبوسط حسابي بلغ (3.64) وكذلك بانحراف معياري (1.270)، والتي تنص على مساعده جو العمل العاملين على بذل أقصى ما لديهم من طاقات، مما يؤشر ضرورة قيام العينة المبحوثة بأهتمامه في تطوير هذا الجانب.

2. وصف بعد الاداء التنظيمي:

تشير معطيات الجدول (11) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X6 – X10) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد الاداء التنظيمي، والتي تميل إلى الاتفاق و بمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (69.07%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (16%) غير متفقين مع ذلك، وبلغ نسبة الاتفاق (75.57%)، وجاء هذا بوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.143). مما يعطي دلالة أولية على توافر البعد الاداء التنظيمي لدى العينة المبحوثة وبمستويات جيدة. وبحسب المؤشر الجزئي فقد كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X6) والتي بلغت (79.47%)، وبوسط حسابي بلغ (3.97) وكذلك بانحراف معياري (1.052)، والتي تشير إلى تواجد قدرة للعاملين لتحمل مسؤولية الاعباء اليومية. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد الاداء التنظيمي هي للعبارة (X7) والتي بلغت (71.20%)، وبوسط حسابي بلغ (3.56) وكذلك بانحراف معياري (1.177)، والتي تنص على حرص العاملون على تنفيذ العمل وفقاً للخطط والبرامج المرسومة. الجدول (11) وصف أبعاد متغير الادارة على المكشوف

المصدر: من إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الاحصائي

N=75

3. وصف بعد تحديد القواعد المنظمة للعمل:

تشير معطيات الجدول (11) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X11 - X15) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد تحديد القواعد المنظمة للعمل والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات متوسطة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (51.20%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (28.53%) غير متفقين مع ذلك، وبلغ نسبة الاتفاق (67.57%)، وجاء هذا بوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.257). مما يعطي دلالة أولية على توافر البعد تحديد القواعد المنظمة للعمل لدى العينة المبحوثة وبمستويات متوسطة. (70.40%)، وبوسط حسابي بلغ (3.52)، والتي تشير إلى حرص إدارة المنظمة على تطبيق بنود الخطة وتنفيذها بكل حزم، في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات الأهداف فهي لعبارة (X13) والتي بلغت (62.40%)، وبوسط حسابي بلغ (3.12) وانحراف معياري (1.214)، والتي تنص على ملائمة قواعد العمل مع الخطة الاستراتيجية لمنظمة.

3-3-2. وصف متغير تقليل الأخطاء الادارية:

يمثل المحور الحالي وصفاً لآراء المستجيبين تجاه متغير تقليل الأخطاء الادارية، وعلى وفق الآتي: تشير إجابات المستجيبين في الجدول (12) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y1 - Y10) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه متغير

تقليل الأخطاء الادارية والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (60.27%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات بنسبة (18.40%) غير متفقين مع ذلك، وبلغ نسبة الاتفاق (71.68%)، وجاء هذا بوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.180). مما يعطي دلالة أولية على توافر متغير تقليل الاخطاء الادارية لدى العينة المبحوثة وبمستويات جيدة. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا المتغير هي للعبارة (Y3) بالنسبة (76%)، وبوسط حسابي بلغ (3.80)، وانحراف معياري (1.151) إذ تشير إلى افساح الإدارة المجال أمام جميع الأطراف المعنية في الخدمة التي تقدمها لاستيضاح ومناقشة الأمور الغامضة لديهم وتجب عن استفساراتهم بصدر رحب. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا المتغير هي للمؤشر (Y6) والتي بلغت (69.60%)، وبوسط حسابي بلغ (3.48) وانحراف معياري (1.190)، والتي تشير إلى الأنظمة والقوانين المعمول بها في المنظمة معلنة لجميع الموظفين.

الجدول (12) وصف أبعاد متغير تقليل الأخطاء الادارية

أبعاد الأخطاء الادارية	العبارات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق (%)
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق بشدة				
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
الأخطاء الادارية	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	4	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	6	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	7	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
المعدل		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

المصدر: من إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الاحصائي

3-4: اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها إحصائياً:-

يهدف هذا المحور إلى اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للبحث إحصائياً وتحليل أنموذجه وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X14) والتي بلغت للتعرف على علاقات الارتباط، وعلاقات التأثير بين متغيراته، والتحقق من مدى صحة الافتراضات، وعلى النحو الآتي:

أولاً: تحليل العلاقات بين متغيري البحث

يتضمن هذا المحور تحليل العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل بالادارة على المكشوف والمتغير المعتمد المتمثل بتقليل الأخطاء الادارية على المستوى الكلي والجزئي، بهدف اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها، وعلى النحو الآتي:

1. العلاقة بين الادارة على المكشوف وتقليل الأخطاء الادارية على المستوى الكلي في العينة المبحوثة

تشير النتائج الواردة في الجدول (13) إلى وجود علاقة معنوية قوية بين الادارة على المكشوف وتقليل الأخطاء الادارية، إذ بلغت درجة الارتباط الكلي (**0.693) عند مستوى معنوي (0.05) وبلغت القيمة الإحتمالية (P.V) (0.000)، وهذا يدل على أنه كلما زاد اهتمام العينة المبحوثة بالادارة على المكشوف، قلت الأخطاء الادارية، وبهذا تقبل الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه: توجد علاقة إرتباط معنوية بين الادارة على المكشوف و التقليل الأخطاء الادارية.

الجدول (13) معامل الارتباط بين الادارة على المكشوف وتقليل الأخطاء الادارية على المستوى الكلي في العينة المبحوثة

القيمة الإحتمالية	التقليل أخطاء الادارية	المتغير المعتمد
-------------------	------------------------	-----------------

(Sig.)		المتغير المستقل
(0.000)	0.693**	الادارة على المكشوف

(Sig. ≤ 0.05) * معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية

N= 75

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

2. العلاقة بين كل بعد من أبعاد الادارة على المكشوف وتقليل أخطاء الادارية في العينة المبحوثة

تتفرع عن الفرضية الرئيسة الأولى فرضيات فرعية وتم تحليل العلاقات بين كل بعد من أبعاد الادارة على المكشوف والمتمثلة في (الالتزام التنظيمي ، الاداء التنظيمي ، تحديد القواعد المنظمة للعمل) وتقليل أخطاء الادارية، وعلى النحو الآتي:

أ- العلاقة بين بعد الالتزام التنظيمي وتقليل الادارية في العينة المبحوثة يظهر من الجدول (14) وجود علاقة معنوية موجبة بين بعد الالتزام التنظيمي وتقليل أخطاء الادارية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (**0.758)، عند مستوى معنوي (0.05)، وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على أنه: وجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الالتزام التنظيمي وتقليل أخطاء الادارية.

ب- العلاقة بين بعد الاداء التنظيمي وتقليل الأخطاء الادارية في العينة المبحوثة تشير معطيات الجدول (14) إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين بعد الاداء التنظيمي وتقليل الأخطاء الادارية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (**0.675)، عند مستوى معنوي (0.05)، وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الاداء التنظيمي وتقليل الخطاء الادارية.

ت- العلاقة بين تحديد القواعد المنظمة للعمل وتقليل الأخطاء الادارية في العينة المبحوثة

يوضح الجدول (14) إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين تحديد القواعد المنظمة للعمل وتقليل الأخطاء الادارية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.510^{**})، عند مستوى معنوي (0.05)، وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تحديد القواعد المنظمة للعمل وتقليل الأخطاء الادارية.

الجدول (14) معامل الارتباط بين أبعاد الادارة على المكشوف وتقليل الأخطاء الادارية في العينة المبحوثة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	تقليل الأخطاء الادارية	المتغير المعتمد المتغير المستقل	
		أبعاد الادارة على المكشوف	
(0.000)	0.758**	البعد الالتزام التنظيمي	
(0.000)	0.675**	الاداء التنظيمي	
(0.000)	0.510**	تحديد القواعد المنظمة للعمل	

** معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.01)

N = 75

* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

تستدل نتائج الجدول السابق أن بعد الالتزام التنظيمي أكبر ارتباط بتقليل الأخطاء الادارية مقارنةً بأبعاد أخرى للادارة على المكشوف، وحققت تحديد القواعد المنظمة للعمل أقل ارتباط مقارنةً بأبعاد أخرى للادارة على المكشوف.

3-5: تحليل التأثير بين متغيري البحث

يستعرض هذا المحور تحليل التأثير متغير المستقل المتمثلة بالادارة على المكشوف في متغير المعتمد المتمثل في تقليل الأخطاء الادارية على المستوى الكلى والجزئي، بهدف اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها، على النحو الآتي:

1. تأثير الادارة على المكشوف في تقليل الأخطاء الادارية على المستوى الكلى في العينة المبحوثة تشير نتائج تحليل الانحدار في الجدول (15) إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد الادارة على المكشوف على المستوى الكلى في تقليل الأخطاء الادارية، وتدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (67.385)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.972)، عند مستوى معنوي (0.05)، ويستدل من قيمة معامل التحديد (R2) البالغة (48%)، إن الادارة على المكشوف على المستوى الكلى أسهمت بنسبة (48%) من الإختلافات والتباينات الحاصلة في تقليل الأخطاء الادارية، أي أن التغيرات التي تحدث في الادارة على المكشوف تقود إلى التغيير في تقليل الأخطاء الادارية، وعززت ذلك قيم معاملات (Beta)، إذ تبين أن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (8.209) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.666)، عند مستوى معنوي (0.05)، واستناداً إلى طبيعة هذا التأثير، وبهذا تقبل الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه: توجد علاقة تأثير معنوية بين الادارة على المكشوف و تقليل الأخطاء الادارية.

الجدول (15) تأثير الادارة على المكشوف في تقليل الأخطاء الادارية على المستوى الكلى في العينة المبحوثة

تقليل الأخطاء الادارية				المتغير المعتمد
R2	F	B	الثابت-C	
				المتغير المستقل

48 %	67.385 000)**.Sig.(0	0.462 t(8.209) Sig.(0.000)**	1.856 t(8.838) Sig.(0.000)**	الادارة على المكشوف
---------	--------------------------	------------------------------------	------------------------------------	---------------------

(Sig.≤ 0.01)** معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية

*N= 75 معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية

(Sig.≤ 0.05)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

2. تأثير كل بعد من أبعاد الادارة على المكشوف في تقليل الأخطاء الادارية في العينة المبحوثة

تتفرع عن الفرضية الرئيسية الثانية فرضيات فرعية وتم تحليل التأثير لكل بعد من أبعاد الادارة على المكشوف والمتمثلة في (البعد الالتزام التنظيمي، والاداء التنظيمي، وتحديد القواعد المنظمة للعمل)، في تقليل الأخطاء الادارية، وعلى النحو الآتي:

تحليل البعد الالتزام التنظيمي في تقليل الأخطاء الادارية في العينة المبحوثة يبين من نتائج تحليل الانحدار في الجدول (16) إلى وجود تأثير معنوي لبعد الالتزام التنظيمي في تقليل الأخطاء الادارية، وتدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (98.711)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.972)، عند مستوى معنوي (0.05)، ويستدل من قيمة معامل التحديد (R2) البالغة (57.5%)، إن بعد الالتزام التنظيمي أسهمت بنسبة (57.5%) من الاختلافات والتباينات الحاصلة في تقليل الأخطاء الادارية، أي أن التغيرات التي تحدث في بعد الالتزام التنظيمي تقود إلى التغيير في تقليل الأخطاء الادارية، وعززت ذلك قيم معاملات (Beta)، إذ تبين أن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (9.935) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.666)، عند مستوى معنوي (0.05)، واستناداً إلى طبيعة هذا التأثير، وبهذا تقبل

الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه: توجد علاقة تأثير بين الالتزام التنظيمي وتقليل الأخطاء الادارية.

الجدول (16) تأثير البعد الالتزام التنظيمي في تقليل الأخطاء الادارية في العينة المبحوثة

تقليل الأخطاء الادارية				المتغير المعتمد
R2	F	B	الثابت-C	المتغير المستقل
%57.5	98.711 Sig.(0.000)* *	0.697 t(9.935) Sig.(0.000)* *	1.298 t (4.959) Sig.(0.000)* *	البعد الالتزام التنظيمي

N= 75 (Sig.≤ 0.05)** معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية

قيمة الجدولية = 3.972 F قيمة الجدولية = 666.1 t،

تحليل تأثير الاداء التنظيمي في تقليل أخطاء الادارية في العينة المبحوثة تشير نتائج تحليل الانحدار في الجدول (17) إلى وجود تأثير معنوي للبعد الاداء التنظيمي في تقليل أخطاء الادارية، وتدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (61.010)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.972)، عند مستوى معنوي (0.05)، ويستدل من قيمة معامل التحديد (R2) البالغة (45.5%)، وأن بعد الاداء التنظيمي أسهمت بنسبة (45.5%) من الاختلافات والتباينات الحاصلة في تقليل أخطاء الادارية، أي أن التغيرات التي تحدث في بعد الاداء التنظيمي تقود إلى التغيير في تقليل أخطاء الادارية، وعززت ذلك قيم معاملات (Beta)، إذ تبين أن قيمة (t) المحسوبة والبالغة

(7.811) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.666)، عند مستوى معنوي (0.05)، واستناداً إلى طبيعة هذا التأثير، وبهذا تقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أنه: توجد علاقة أتاثير معنوية بين الاداء التنظيمي وتقليل الأخطاء الادارية.

الجدول (17) تاثير الاداء التنظيمي في تقليل الأخطاء الادارية في العينة المبحوثة

تقليل الأخطاء الادارية				المتغير المعتمد
R2	F	B	الثابت-C	المتغير المستقل
45.5%	61.010 Sig.(0.000)**	0.628 t(7.811) Sig.(0.000)**	1.496 t(4.981) Sig.(0.000)**	الاداء التنظيمي

N= 75 (Sig.≤ 0.05)** معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية

قيمة الجدولية = 3.972، قيمة الجدولية = 666.1، قيمة F = 61.010

تحليل تاثير تحديد القواعد المنظمة للعمل في تقليل الأخطاء الادارية في العينة المبحوثة تبين نتائج تحليل الانحدار في الجدول (18) وجود تاثير معنوي للبعد وضع القواعد المنظمة للعمل في تقليل الأخطاء الادارية، وتدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (16.620)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.972)، عند مستوى معنوي (0.05)، ويستدل من قيمة معامل التحديد (R2) البالغة (26%)، وأن بعد وضع القواعد المنظمة للعمل أسهمت بنسبة (26%) من الاختلافات والتباينات الحاصلة في تقليل الأخطاء الادارية، أي أن التغيرات التي تحدث في بعد تحديد القواعد المنظمة للعمل تقود إلى التغيير في تقليل الأخطاء الادارية، وعززت ذلك قيم معاملات (Beta)، إذ تبين أن قيمة (t) المحسوبة وبالغة (3.840)

وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.666)، عند العمل في تقليل الأخطاء الادارية، وتدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (16.620)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.972)، عند مستوى معنوي (0.05)، ويستدل من قيمة معامل التحديد (R2) البالغة (26%)، وأن بعد وضع القواعد المنظمة للعمل أسهمت بنسبة (26%) من الاختلافات والتباينات الحاصلة في تقليل الأخطاء الادارية، أي أن التغييرات التي تحدث في بعد تحديد القواعد المنظمة للعمل تقود إلى التغيير في تقليل الأخطاء الادارية، وعززت ذلك قيم معاملات (Beta)، إذ تبين أن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (3.840) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.666)، عند مستوى معنوي (0.05)، واستناداً إلى طبيعة هذا التأثير، وبهذا تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه: توجد علاقة أتأثير معنوية بين تحديد القواعد المنظمة للعمل وتقليل الأخطاء الادارية.

الجدول (18) تأثير بعد تحديد القواعد المنظمة للعمل في تقليل الأخطاء الادارية في العينة المبحوثة

تقليل الأخطاء الادارية				المتغير المعتمد
R2	F	B	الثابت-C	المتغير المستقل
%26	16.620 Sig.(0.000)*	0.547 t(3.840) Sig.(0.000)*	1.551 t(5.061) Sig.(0.000)*	تحديد القواعد المنظمة للعمل

** معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05) N= 75

قيمة F الجدولية = 3.972، قيمة t الجدولية = 1.666

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الألكترونية/ برنامج SPSS

- الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

4-1. الاستنتاجات:-

1- بينت نتائج البحث أن مستوى توافر أبعاد الادارة على المكشوف في وزارة البلدية وعدد من مديرياتها بمحافظة أربيل من وجهة نظر العاملين جاءت بدرجة كبيرة وكانت وفق ترتيب التالي (الالتزام التنظيمي، الاداء التنظيمي، وضع القواعد المنظمة للعمل).

2- أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين الادارة على المكشوف بأبعادها المتمثلة ب (الالتزام التنظيمي، الاداء التنظيمي) وأخطاء الادارية، في حين كان للبعد (وضع القواعد المنظمة للعمل) تأثيرها ضعيف مقارنة ببقية الأبعاد الأخرى.

3- يعد موضوع الادارة على المكشوف من الموضوعات المهمة التي تساهم بتحقيق التميز والتفوق للمنظمات عامة والمنظمات خاصة نظراً لما يقدمه من مزايا ومنافع للمنظمات والأفراد العاملين والمستفيدين.

4- تحرص المنظمة على معرفة أداء العاملين لكون مقتنعة بأن تحقيق الاداء المؤسسي المميز وتحقيق الميزة التنافسية المتقدمة بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى، لا يتحقق إلا من خلال أداء العاملين لواجباتهم والمهام الموكلة إليهم على أكمل وجه دون تقصير وخاصة من خلال العمل بروح الفريق وترسيخ ثقافة العمل الجماعي.

5- كشفت التحليلات الإحصائية عن وجود تأثيرات معنوية ذات دلالة معنوية لادارة على المكشوف في تقليل أخطاء الادارية للخدمات ديوان وزارة البلدية وعدد من مديرياتها على المستوى الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية المكونة لها.

6- ضرورة إقرار التشريعات وتفعيل المواد والنصوص القانونية المرتبطة بإتاحة المعلومات، بحيث تتيح هذه القوانين لجميع المستفيدين الحق في الحصول على المعلومات الدقيقة والموثقة في الوقت المناسب، بما يؤدي الى خلق حالة من الثقة والمصداقية داخل والخارج المنظمة.

7- إتاحة المزيد من شفافية البيانات والمعلومات المرتبطة بالسياسات وتقنيات العمل للمنظمة عن طريق نشر كافة التقارير الادارية الدقيقة والموثوقة، ووضوح وصياغة مجموعة من المعايير الواضحة للحكم على مدى كفاءة سياسات العمل للمنظمة.

4-2. التوصيات:-

1- ضرورة تعزيز الاعتماد على استراتيجية الإدارة على المكشوف في المنظمة من أجل تقليل الأخطاء الادارية وتحقيق الالتزام في جميع المجالات الادارية.

2- العمل على إزالة جميع العقبات التي تضعف من إمكانية تطبيق المتطلبات الإدارية للإدارة على المكشوف في ديوان وزارة البلدية وعدد من مديرياتها بمحافظة أربيل من أجل تعزيز إجراءات التقييم الذاتي لضمان الجودة الخدمة الادارية، والعمل على تقوية جوانب الإدارة على المكشوف التي تؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية سليمة من أجل زيادة دافعية العاملين في وزارة البلدية بمحافظة أربيل .

3- إشراك العاملين في وضع قواعد العمل بشكل حقيقي وعملي ليسهل تنفيذها والالتزام بها من قبلهم، وضع معايير رقابية واضحة من خلال نشرات دورية توزع على العاملين للاطلاع عليها والالتزام بها مع إبداء آرائهم فيها وتقييمها.

4- تفعيل دور القيادات العليا في وزارة البلدية لدعم مبدأ الادارة على المكشوف من خلال فتح المجال أمام مشاركة الموظفين، وتشجيع روح المبادرة والتجديد، إضافةً إلى تقديم الدعم والتغذية الراجعة لاقتراحاتهم المميزة، والاهتمام بتصوراتهم للحلول التي يمكن إتباعها لحل مشكلات العمل، مما يعزز التفكير الإبداعي لديهم ويجعلهم

أكثر إيماناً بقدراتهم وإمكاناتهم يرفع الروح المعنوية لديهم ويشبع حاجتهم نحو تحقيق الذات من خلال تعزيز شعورهم بأنهم شركاء حقيقيين في نجاح المنظمة وتطورها.

5- العمل على إعادة النظر بصياغة القوانين والأنظمة والتشريعات التي يكتنفها بعض الغموض أو التعقيد والعمل على تبسيطها وصياغتها بطريقة مفهومة ومتكاملة وغير قابلة للتأويل مما يؤدي إلى انبثاق إجراءات عمل تتسم بالوضوح والمرونة والنزاهة والتي بدورها تؤدي إلى الحد من حالات الانحراف، والابتعاد عن الاجتهاد الشخصي في تفسير اللوائح والتعليمات، وسرعة الانجاز، وتقليل الجهود، وتوفير الوقت، وزيادة الكفاءة والفاعلية في الأداء.

6- ينبغي أن تعمل وزارة البلدية و مديرياتها بشكل أكبر على إصدار قوانين جديدة تضمن للعاملين حقوقهم انعكاساً لقيم العدالة والنزاهة التي تتبناها المنظمة في تعاملاتها مع العاملين؛ ولهذا ينبغي أن تقوم بمراجعة الأنظمة واللوائح بشكل دوري بما يحقق الرضا لدى الموظف فيصبح أكثر حرصاً على تطبيق الممارسات الإدارية السليمة.

7- غرس ثقافة الوضوح والإفصاح عن المعلومات والتخلص من ثقافة الانغلاق والانكفاء على الذات مما يساعد العاملين على الأداء دون الحاجة إلى توجيه مستمر، وإمدادهم بنوع من التغذية العكسية لنتائج أعمالهم فيلمسون نواحي التقدم أو التأخر ومن ثم تتخذ الخطوات التصحيحية اللازمة.

المصادر:

5- قائمة المصادر

5-1: المصادر العربية

أ- الكتب العربية:-

1- احمد، د نجيب خلف ، و كاظم، د محمد على جواد. (2010). "القضاء الاداري"، كلية القانون، الجامعة المستنصرية.

- 2- الحلو، ماجد راغب. (2004). "القضاء الاداري"، الاسكندرية، دار المطبوعات الجامعية.
 - 3- السكارنة، بلال خلف. (2009). "المهارات الإدارية في تطوير الذات"، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
 - 4- الشاوي، سري حارث. (2013). " النظام القانوني لخدمة موظفي الخدمة الجامعية"، دراسة مقارنة، دار ميزو بوتاميا للطباعة والنشر، بغداد.
 - 5- الطاهر، خالد خليل. (1998). " القانون الاداري"، دراسة مقارنة، الكتاب الاول، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
 - 6- العبيدي، صدام حسين ياسين. (2019). "استغلال الموظف العام لمنصبه الوظيفي وعلاجه في الشريعة الاسلامية والقانون الوضعي"، دراسة مقارنة، المركز العربي للدراسات والبحوث العلمية للنشر، ط1، مجلدات1.
 - 7- حريم، حسين محمود. (2010). "تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل"، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.
 - 8- سويلم، محمد على. (2007). "المسؤولية الجنائية في ضوء السياسة الجنائية"، دراسة مقارنة بين التشريع والفقهاء والقضاء، الاسكندرية، دار المطبوعات الجامعية، ط1.
- ب- الرسائل العلمية:-

- 1- بن مشيش، فريد. (2014). "المسؤولية الإدارية عن أخطاء الموظف العام"، مذكرة مكملة من متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص قانون إداري.
- 2- حرب، نعيمة محمد. (2011). "واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، قدم هذا المقترح استكمالاً لمتطلبات الإعداد لرسالة الماجستير في إدارة الأعمال.
- 3- حمادة، سوزان احمد. (2018). " الإدارة المرئية وأثرها على أداء العاملين" دراسة تطبيقية على الكلية الجامعية لمعلوم التطبيقية في قطاع غزة، قدمت هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد

والعلوم. - درابيع، الوليد أحمد حسين . (2017). "مسؤولية الإدارة على أساس الخطأ"، دراسة مقارنة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في القانون العام، بكلية الدراسات العليا في جامعة القدس فلسطين.

5- درويش، ماهر صبري. (2010). " تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي"، دراسة لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الاسمدة، المنطقة الوسطى، الكوفة، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد الثاني والثمانون.

6- سعد، نداء أكرم أحمد . (2018). "الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.

7- عبدالحكيم، مبروكي. (2014). "المسؤولية الإدارية"، مذكرة مكملة من مقتضيات نيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص: القانون الإداري.

8- عطية، العربي. (2012). "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية"، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، الجزائر، مجلة الباحث، عدد10.

9- عقيل، حمزة بن عبدالله. (2011). "مقرر الاتصال وإتخاذ القرار مشروع مقترح لتحسين عملية التواصل وتبني القرارات في المنظمات من خلال تطبيق مفهوم الإدارة على المكشوف"، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقانية التابعة لجامعة أم القرى.

10- المفيز، خولة بنت عبد الله بن محمد. (2014). "متطلبات تطبيق الشفافية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الملك سعود"، كلية الدراسات التطبيقية وخدمة، المجتمع.

11- منيرة، عبيدو، نسيمه، خزار. (2003). "حج دعوى التعويض وأحكامها في المسؤولية الاداري"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس حقوق، جامعة محمد خيضر.

ج- الدوريات والبحوث:-

- 1- أبوالروس، سامي علي، حنونة، سامي إبراهيم. (2011). "تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعاتهم"، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد التاسع عشر، العدد الأول.
 - 2- الحليلة، آمال عبدالمجيد، أبو عجوة، حسام كامل. (2018). " أثر الادارة المرئية في تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين في شركة بشير السكسك وشركاه"، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدرسات، العدد الخامس.
 - 3- الخشروم، محمد مصطفى. (2011). "تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي"، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الثالث.
 - 4- زينب، زاهر عثمان. (2016). "المسؤولية القانونية للموظف العام"، مجلة جامعة البعث، المجلد 38، العدد 6، قسم القانون العام، كلية الحقوق، جامعة دمشق.
 - 5- صبرينة، باية. (2018). "المسؤولية الادارة عن أخطاء موظفيها"، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص القانون العام المعمق.
 - 6- محمد، سينم صالح. (2016). "المسؤولية الشخصية للموظف العام في القانون العراق"، مجلة جامعة تكريت للحقوق، السنة 8، المجلد 4، العدد 29.
 - 7- نايف علي عاصي، هدى مجيد حسين. (2008). " الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في هيئة التعليم التقني"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 3.
- 2-5: المصادر الأجنبية

A. Dissertation & Thesis:-

- 1-Broughton, Anne Claire.. (2012). "Embracing Open-Book Management to Fuel Employee Engagement and Corporate Sustainability", Masters thesis.
- 2-Michèle Paulin, Ronald J. Ferguson, Jasmin Bergeron.. (2006). "linkages between service climate and service quality- a study of banks in India, IIMB management review", Research.

B.Periodicals:-

- 1-David M. Mayer, Mark G. Ehrhart.. (2009). "Service AttributeBoundary Conditions Of The Service Climate–Customer Satisfaction Link",Academy Of Management Journal, Vol. 52, No. 5.
- 2-Karsh, B, Boosk & Sainfort, F .. (2005). "Job and Organizational Determinants Of Nursing Home Employee Commitment Job Satisfaction and Intent To Turnover", Ergonomics, Vol 48, NO 10, Usa. 3-Oko,Ndu A.E., & Agbaeze,E.K .. (2013). " The Open-Book Management System: Study of Selected Firms in Nigerian", Nigeria Senior Lecturer in Management University of Nigeria, Enugu Campus, Nigeria Volume 2,Issue 2.
- 4-Siciliano,Gene.. (2009). "The Case For Open Book Management", Volume 6, Issue 3.
- 5- Vogelgesang, Gretchen R ,and Lester, Paul B.. (2009). "Transparency: HowLeaders Can Get Results by laying it on the line Organizational Dynamic Elsevier, Vol. 38, No. 4.

C.Books:-

- 1-Appleby,Terry,& Miller,Steve.. (2010). "Open Book Management Hanover Co-op treats employees like owners",3ed. 2-Bado,Jim & Ivancic,Cathy.. (2010). "The Open-Book Management Developing Employees Business Sense",thomson,USA.
- 3-Bedelan, Athar G .. (2013). "Management", 3rd, Drgden Press, Harcourt Brace Jovanovich, USA,.
- 4-Bovaird,Tony .. (2011). " Public Management and Governance", 2 ed.
- 5-Cace,John .. (2009). "Open-Book Management: Coming Business Revolution".
- 6- Kane,Patricia M., & Schuster,John P.. (2008). " The Open-Book Management Field Book", John Wiley & Sons.

7- Kaarsemaker, Eric, et al .. (2010). " The Oxford Handbook of Participation in Organizations: Employee Share Ownership", Oxford University Press, New York, 1st Edition.

جامعة صلاح الدين اربيل

كلية الإدارة والاقتصاد – قسم ادارة الاعمال

السيدة/ة المستجيبة/ة الاستاذ الدكتور المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بغرض تعرف على العلاقة بين متغيرات "الإدارة على المكشوف وتقليل الأخطأ الإدارية" نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة عن الأسئلة الواردة في هذا الاستقصاء حتى تكون نتائج هذا البحث دقيقة وسليمة، ونؤكد لسيادتكم أن البيانات التي سوف تدلون بها ستكون موضع سرية تامة، ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط.
ولكم جزيل الشكر على حسن تعاونكم واهتمامكم..
والله ولي التوفيق.....

الباحثة

المحور الأول

البيانات الشخصية للمستجيب

- | | | | |
|--------------------------|--------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | انثى | <input type="checkbox"/> | 1- الجنس ذكر |
| <input type="checkbox"/> | من 28 – 37 سنة | <input type="checkbox"/> | 2- العمر 18 – 27 سنة |
| <input type="checkbox"/> | من 48 سنة فأكثر | <input type="checkbox"/> | 3- عدد سنوات الخدمة 38 – 47 سنة |
| <input type="checkbox"/> | من 5 – 9 سنة | <input type="checkbox"/> | 4- عدد سنوات الخدمة في المنصب اقل من 5 سنة |
| <input type="checkbox"/> | من 15 سنة فأكثر | <input type="checkbox"/> | 5- التحصيل الدراسي 10 – 14 سنة |
| <input type="checkbox"/> | من سنة – 4 سنة | <input type="checkbox"/> | 6- عدد الدورات التدريبية في المجالات الإدارية اقل من سنة واحدة |
| <input type="checkbox"/> | دبلوم عالي | <input type="checkbox"/> | 7- لم أشارك |
| <input type="checkbox"/> | دكتوراه | <input type="checkbox"/> | 8- دورتان تدريبيتان |
| <input type="checkbox"/> | دورة تدريبية واحدة | <input type="checkbox"/> | |
| <input type="checkbox"/> | ثلاث دورات فأكثر | <input type="checkbox"/> | |

المحور الثاني: العبارات الخاصة بالادارة على المكشوف

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا بشدة
أولاً: الالتزام التنظيمي						
1	تتوفر لدى العاملين الرغبة في بذل جهد فائق للحفاظ على نجاح العمل .					
2	يشعر العاملون بالاعتزاز بالاعمال التي يؤديونها.					
3	لا يفكرون العاملون بترك العمل إلا لظروف استثنائية.					
4	يتوفر لدى العاملين الشعور بالالتزام وتنفيذ الأنظمة والقوانين الخاصة بطبيعة أعمالهم.					
5	يساعد جو العمل العاملين على بذل أقصى ما لديهم من طاقات.					
ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا بشدة
ثانياً: الاداء التنظيمي						
1	يحرص العاملون بالمنظمة على تحقيق الاهداف العامة.					
2	توجد قدرة للعاملين لتحمل مسؤولية الاعباء اليومية.					
3	يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفقاً للخطط والبرامج المرسومة.					
4	تتوافر لدى العاملون بالمنظمة الرغبة والحماس لإنجاز مهام العمل.					
5	توجد قدرة لدى العاملين على تصحيح الاخطاء الناتجة من قيامهم بأداء العمل.					
ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا بشدة
ثالثاً: وضع القواعد المنظمة للعمل						
1	تتسم قواعد العمل بالدقة والوضوح.					
2	تشمل قواعد العمل على تحديد ووصف للمهام وطرق و معايير قياس الأداء.					
3	تتلائم قواعد العمل مع الخطة الاستراتيجية لمنظمة.					
4	تحرص إدارة المنظمة على تطبيق بنود الخطة وتنفيذها بكل حزم.					
5	يشارك العاملون في المنظمة في وضع خطة العمل التنفيذية.					

المحور الثالث:- العبارات الخاصة بتقليل أخطاء الادارية

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
الأخطاء الادارية						
1	تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات على الجميع دون تمييز .					
2	تشجع الإدارة العاملين على كشف الأخطاء والعمل على تصويبها.					
3	تفسح الإدارة المجال أمام جميع الأطراف المعنية في الخدمة التي تقدمها لاستيضاح ومناقشة الأمور الغامضة لديهم وتجييب عن استفساراتهم بصدر رحب.					
4	يدرك العاملون في المنظمة القواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها.					
5	تحرص الإدارة على الاستماع لمشكلات العاملين واحتياجاتهم وتعمل على تلبيتها.					
6	الأنظمة والقوانين المعمول بها في المنظمة معلنة لجميع الموظفين.					
7	تحرص الإدارة على إطلاع الموظفين على نتائج أعمالهم.					
8	يكافئ الإدارة العاملين ذوي الأخطاء اثناء العمل وبشكل دوري.					
9	يملك العاملون الامام بواجباتهم وحقوقهم المدنية وفق القانون .					
10	يتم التقييم الدوري والمستمر لعمل العاملين بهدف ارشادهم بالطرق السليمة لتنفيذ القوانين والتعليمات الخاصة بطبيعة أعمالهم.					

پوخته

ئامانجى ئەم توێژینه وهیه زانینى رۆلى کارگێرى ديار به رههه نده لقه كانیه وه که بریتیه له (پابه ندیوونى ریکخستن، جى به جیکارى ریکخستن ،دیاری کردنی یاسایه کانی ریکخراو بو کارکردن) له سهر کهم کردنه وهى هه له کانی کارگێرى دا .ئهم توێژینه وهیه چوار چیه وهیه کى بپردۆزى و زاراوه یی پێشکەش ده کات به گۆراوه سه ره کى و لقه کانی وه. لیره دا وه زاره تى شارەوانى و به ەریوه به رایه تى شارهوانى وه ک نمونه یه کى توێژینه وه که وه رگراوه بو لایه نى مهیدانى ، وه گرنگی توێژینه وه که له بابه ته گرنگه کانی توێژینه وه که سه رچاوه ده گریت. شیوازی توێژنه وه که شیوازی وه سفى و شیکردنه وهیه ، که کۆمه لیک گریمانه له خو ده گریت وه ک وه لآمیکی مه زنده کراو بو کیشه ی توێژینه وه که له گه ل ئە مه شدا چه ندین ئە ده واتى ئامارى به کارهاتوو ه بو لیکۆلینه وه له لایه نى مهیدانى ، له رێگه ی به کارهینانى پروگرامى ئامارى SPSS-V.20. وه بو ئەم مه به سته ش لیستی پرسیار به کارهیندراوه وه دابه ش کراوه به سه ر نمونه ی توێژینه وه که که به رپوه به رى وه زاره ت و به رپوه به رایه تى وه زاره تى شارهوانى، که (85) لیستی پرسیاره به لآم له وانه (75) لیستی پرسیار

گه راونه ته وه كه هه موویان شىاون بو شىكردنه وه . له كو تاىیدا توىژینه وه كه گه یشتو ته كو مه لىك ده رنه نجام گرینكترىنیا ن بوونى په یوه ندى و كارىگه رى به هه موو ره هه نده كانى كارگىرى دىار له سه ر كه م كردنه وه ی هه له كانى كارگىرى دا . ناموژگارى نه م توىژینه وه یه نه وه یه كه به چه سپاندنى نه م په یوه ندىه بو خزمه ت كردنى وه زاره تى شاره وانى و به رى وه به رایه تى شاره وانى كه هه لىژارده ی توىژینه وه كه ن . وه به رده وام بوون له سه ر پارىژگارى كردنى ناست به رزى ره هه نده كانى كارگىرى دىار و لایه نه كانى كه م كردنه وه ی هه له ی كارگىرى . ووشه ی خستنه روو : كارگىرى دىار ، كه م كردنه وه ی هه له كانى كارگىرى ، پابه ندبوونى رىكخستن، جى به جىكارى رىكخستن دىارى كردنى یاسایه كانى رىكخراو بو كار كردن

The Role of Open- Book Management in the Reduce of Administrative Errores.

(An analytical study of the opinions of a sample of managers at the Ministry of Municipalities and Tourism’s main Office and anumber of its directorates in the city of Erbil)

Razaw Abdulkhaleq Hussein

Department of Business Administration-College of Administration and Economic,
University of Salahaddin, Erbil- Iraq

Abstract

The aim of the research is to identify the role open-book management with its subdivisions (Organazational Commitment, Organazational Performance, Specific rules for action) in reducing administrative errors. The research presented theoretical and conceptual framework for the main and secondary

variables. Ministry of Municipalities and Tourism's main office and number of its directorates were chosen as a field for conducting the research. The importance of the research stems from the importance of the topics examined. The research was systematically and descriptively analyzed, and a set of hypotheses was identified as probative responses to the research problem, which were tested using multiple statistical tools, using the SPSS-V.20 statistical program. The questionnaire was used as a means of obtaining the data. It was distributed to a sample of managers Ministry of Municipal's main office and number of its directorates. The number of managers was 85, and 75 questionnaires were retrieved and all were valid for analysis. The study concluded that there is a relationship and influence for all dimensions of open-book management in reducing administrative errors. The research recommended employing this relationship to serve the Ministry of Municipalities and Tourism's main office and number of its directorates to maintain the high levels of both dimensions of open-book management in order to reduce administrative errors.

Keywords:- *open-book management, reducing administrative errors, Organizational Commitment, Organizational Performance, Specific rules for action.*