

## قياس الأخطاء الإدارية لدى رؤساء الوحدات الإدارية في كلية التربية للعلوم الإنسانية

أ.م.د.سهام عبدالله حسين

كلية التربية للعلوم الإنسانية-جامعة ديالى

[Saham.ps.hum@uodiyala.edu.iq](mailto:Saham.ps.hum@uodiyala.edu.iq)

الكلمة المفتاحية: الأخطاء الإدارية

Keyword: administrative errors

تاريخ استلام البحث: ٢٠٢٣/٣/١٩

DOI:10.23813/FA/28/1

FA/202401/28D/1/520

### الملخص:-

تتحد مشكلة البحث الحالي في ضعف أداء بعض رؤساء الوحدات الإدارية في كلية التربية للعلوم الإنسانية/جامعة ديالى ولاسيما حديثي تسنم المناصب الإدارية منهم وكثرة الأخطاء الإدارية لديهم مما يؤثر سلباً في سير العملية الإدارية الذي من شأنه إن يؤدي إلى حدوث الكثير من المشاكل التي قد تلحق الضرر بالمؤسسة بشكل عام والموظفين بشكل خاص. إذ تظهر أهمية البحث في أنه يسلط الضوء على موضوع مهم وهو الأخطاء الإدارية لدى رؤساء الوحدات الإدارية إثناء تأديتهم لإعمالهم الإدارية والتي قد تحدث أضراراً كبيرة بالمؤسسة بشكل عام والموظفين بشكل خاص. وقد اعتمدت الباحثة في بحثها على المنهج الوصفي منهجاً لبحثها واختارت عينة قدرها (٥٠) تدريسي وتدرسية في كلية التربية للعلوم الإنسانية/جامعة ديالى. وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ولتحقيق أهداف البحث قامت الباحثة ببناء مقياس للأخطاء الإدارية وقد تم استخراج الخصائص السايكومترية للمقياس .

وبعد تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً أشارت نتائج البحث الى إن هناك ضعفاً في أداء بعض رؤساء الوحدات الإدارية حيث أشاعت بعض الأخطاء عند صياغتهم للأوامر الإدارية وتحريرهم للكتب الرسمية كما ان هناك بعض الأخطاء التي يقعون بها والتي تتمثل بطريقة تعاملهم مع الموظفين.

وقد خرجت الدراسة ببعض التوصيات والمقترحات التي من شأنها إن تسهم في حل المشكلة ومحاولة التقليل من الأخطاء التي قد يقع بها رؤساء الوحدات الإدارية أثناء تأديتهم لمهامهم الإدارية.

## **Measuring Administrative Errors among the Heads of Administrative Units in the College of Education for Humanities**

**Asst. Prof. Siham Abdullah Hussein (PhD.)**  
**University of Diyala/ Colleague of Education for Humanities**  
**[Saham.ps.hum@uodiyala.edu.iq](mailto:Saham.ps.hum@uodiyala.edu.iq)**

### **Abstract**

The problem of the current research is determined by the weak performance of some new heads of administrative units in the College of Education for Human Sciences \ Diyala University who, due to the lack of administrative experience, made many administrative mistakes that negatively affected the conduct of the administrative process, which may bring problems that harm the institution in general and the employees in particular.

Moreover, the importance of the research also appears in its focus on the administrative errors of the new heads of administrative units during the performance of their administrative work, which may cause great damage to the institution in general and the employees in particular. As for the research sample, the researcher focused on the descriptive approach as a fixed methodology for research, and the sample chosen by the researcher was (٥٠) male and female employees from the College of Education for Humanities\ University of Diyala, and it was chosen randomly. To achieve the objectives of the research, the researcher built a scale for administrative errors, and the psychometric characteristics of the scale were extracted.

After analyzing the data and processing it statistically, the results of the research indicated that there was a weakness in the performance of some of them, as some errors were spread related to the method of writing official books, in addition to the weakness of dealing with the employees.

After conducting the analysis, the researcher came up with a set of recommendations and suggestions that help in solving administrative problems and trying to reduce the mistakes that officials make while performing their administrative works.

## الفصل الأول

### اولاً: مشكلة البحث: -

تتحدد مشكلة البحث الحالي في ضعف أداء بعض رؤساء الوحدات الادارية ولاسيما حديثي التكليف منهم. وكثرة الأخطاء الإدارية لديهم مما يؤثر سلبيًا على سير العملية الادارية إذ إن انتشار الأخطاء الادارية وشيوعها في اي مؤسسة من المؤسسات التربوية من شأنه ان يؤدي الى حدوث الكثير من المشاكل التي قد تؤدي الى الحاق الضرر بالمؤسسة بشكل عام والموظفين بشكل خاص.

ومن المعروف ان القياس هو " العملية العلمية الموضوعية الدقيقة التي تشير من خلالها الى كمية الأخطاء التي يقع بها بعض رؤساء الوحدات في الادارية بواسطة الارقام" (النعيمة: ٢٠١٤، ٣)

وتظهر مشكلة البحث من خلال ما توصلت اليه الابحاث والدراسات في مجال الادارة والتي تناولت موضوع الاخطاء الادارية كدراسة ( حسين، ٢٠١٦ ) إذ اكدت ان ما يصيب المؤسسة من ضرر يلحق بها من قبل بعض الموظفين والتي تتولد عند ممارستهم للعمل الاداري في احيان عدة ( حسين، ٢٠١٦: ٦)

وقد اظهرت دراسة (حمدان : ٢٠١٥) ضرورة ان يحكم القضاء بالتعويض عن الضرر الذي يلحق بالموظف اذا أدى الى ضرر. ( حمدان، ٢٠١٥: ٥)

وتبرز مشكلة البحث الحالي بصورة اكثر وضوحا من خلال ما أكدته ورش العمل الالكترونية والتي اقامتها كلية القانون في جامعة القادسية تحت عنوان ( لغة التخاطب في الكتب الرسمية ) والتي تناولت كيفية صياغة الكتب الرسمية بأسلوب دقيق من سلامة اللغة المستخدمة بالإضافة الى سلامة صياغتها من الناحية الادارية والقانونية وهدفت إلى ضرورة تجنب الأخطاء الإدارية التي قد يقع بها بعض الموظفين حيث ان الاخطاء يمكن ان تؤدي الى ضعف عمل المؤسسة وتباطؤ سير العملية الإدارية. (العارضي، ٢٠٢١: ١)

وترى الباحثة ان التعرف على الأخطاء الإدارية التي يقع فيها بعض رؤساء الوحدات الادارية ولاسيما حديثي التكليف منهم وقياسها من شأنه ان يساهم في إيجاد الحلول المناسبة لمعالجة الاخطاء وتصويبها من اجل النهوض بالعمل الاداري وتطوير سير العملية الإدارية.

كما تأمل الباحثة ان تؤدي نتائج هذه الدراسة الى تصحيح الأخطاء الإدارية وتخطي الصعوبات التي قد تواجههم أثناء ممارستهم للعمل الاداري وان تساهم في الأخذ بأيديهم نحو طرق ادارية اكثر تطوراً ونجاحاً.

وتتلخص مشكلة البحث الحالي بالسؤال الاتي:

س/ ماهي الأخطاء الإدارية لدى رؤساء الوحدات الإدارية ؟

### ثانياً: اهمية البحث:-

تبرز اهمية هذه الدراسة في انها تقع ضمن سلسله من المحاولات التي تهدف الى مواجهة احدى مشكلات العمل الاداري. والتي تتمثل في معرفة الأخطاء الادارية الشائعة في مؤسسات التعليم العالي عموماً وكليات التربية خصوصاً.

وتأتي اهمية هذه الدراسة لكونها تسلط الضوء على موضوع مهم الا وهو الاخطاء الادارية لدى بعض رؤساء الوحدات الادارية ولاسيما حديثي التكليف منهم أثناء تأديتهم لأعمالهم

الادارية والتي قد تحدث اضرارا كبيرة بالمؤسسة. كما ينبغي للقيادات الادارية تدريبهم على كيفية تجنب الاخطاء الادارية وعدم الوقوع فيها وذلك من خلال اشراكهم في دورات تدريبية وتطويرية و نشر ثقافة الوعي الاداري والمهني . وتنقسم أهمية البحث الى:-  
اولا:- الالهية النظرية:

- ١-التطرق الى مفهوم مهم وأساسي في مجال الادارة التربوية وهو الأخطاء الإدارية.
  - ٢-إثراء المكتبات باطار نظري مكتوب بطريقة منظمة ومرتبطة حول الأخطاء الإدارية.
  - ٣-تزويد القيادات الادارية بمؤشرات تفيد في إتباع سياسة بناءة قائمة على تصحيح الاخطاء الادارية.
  - ٤-تزويد الكليات بمعلومات وبيانات عن مدى خطورة الخطأ الاداري وأثره السلبي في سير العملية الادارية.
- ثانياً:- الأهمية التطبيقية:

- ١-تعد هذه الدراسة حسب (علم الباحثة ) الأولى من نوعها والتي تجرى على رؤساء الوحدات الإدارية .
- ٢-الاستفادة من هذه الدراسة ونتائجها في عمل المزيد من الدراسات التي تتعلق بالأخطاء الإدارية.
- ٣-قد تسهم هذه الدراسة في دفع رؤساء الوحدات الإدارية نحو مستوى أفضل في تأدية الأعمال الإدارية.
- ٤-لفت أنظار معاوني العمداء في الكليات الى ضرورة الحد من ظاهرة الأخطاء الإدارية وتلافي وقوعها من خلال متابعة عمل الموظفين والتدقيق المستمر للأعمال الإدارية.

#### ثالثا: حدود البحث: -

يتحدد البحث الحالي بما يلي :

- ١-الحد المعرفي: قياس الأخطاء الإدارية لدى رؤساء الوحدات الادارية .
- ٢-الحد البشري: - رؤساء الوحدات الادارية .
- ٣-الحد المكاني: كلية التربية للعلوم الإنسانية في جامعة ديالى.
- ٤-الحد الزماني: العام الدراسي(٢٠٢١ – ٢٠٢٢)

#### رابعا: اهداف البحث: -

يهدف البحث الحالي للإجابة عن السؤالين الآتيين :

- ١-قياس الأخطاء الادارية لدى بعض رؤساء الوحدات الإدارية .
- ٢-هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين آراء التدريسيين والتدريسيات في نظرتهن للأخطاء الإدارية وفقا لمتغير الجنس (ذكور,اناث).

#### خامساً: تحديد المصطلحات: -

اولاً: - القياس:-

يعرفه كل من :-

١- ( النعيمي، ٢٠١٤ ) بانه " العملية التي نعطي من خلالها تقديراً كمياً لشيء معين وذلك من خلال موازنته بوحدة معيارية متفق عليها". ( النعيمي , ٢٠١٤ : ٢ )

٢- ( العجيلي، ٢٠١٧ ) بانه " تقدير كمي ( تكميم ) لخصائص الاشياء باستخدام وحدة قياس معينة " ( العجيلي، ٢٠١٧ : ٢١ )

التعريف الأدبي: ( العملية العلمية التي يتم من خلالها تحديد الاخطاء الادارية من خلال اجراءات العمليات الاحصائية)

#### ثانياً: الاخطاء الادارية: -

يعرفه كل من:-

١- ( أبو عطية ، ٢٠٠١ ) بانه "الحدث الذي يمكن ملاحظته أو انه اي اداء يصدر الحكم عليه بطريقة معينة لأنه مختلف عن الفكرة الصحيحة المتوقعة". ( أبو عطية، ٢٠٠١ : ١ )

٢- ( شيخ العبد، ٢٠٠٠ ) بانه "الخطأ الذي يتكرر لدى عدد كبير من افراد عينة الدراسة". ( شيخ العبد، ٢٠٠٠ ) .

التعريف الأدبي : (الخطأ الذي يتكرر بشكل دائمى ويلحق اضراراً بالمؤسسة عموماً وبالآخرين خاصة من قبل بعض رؤساء الوحدات الادارية .  
التعريف الإجرائي: (الدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد العينة نتيجة استجاباتهم على فقرات المقياس).

#### الفصل الثاني

##### الأدب النظري ودراسات سابقة

وينقسم الى محورين أساسيين هما:-

المحور الأول : الأدب النظري :-

مفهوم الأخطاء الإدارية:-

لا يختلف الوضع فيما يتعلق بتحديد مفهوم الخطأ الاداري إذ أن المشرع في القانون الإداري ( البارودي : ١٩٥٨ ، ٧١-٧٣ ) هو الآخر لم يضع تعريف محددة له وبذلك أصبح تعريف الخطأ متروكة لجهود فقه القانون الإداري والذي يرى بأنه " قيام الإدارة بعمل مادي أو تصرف قانوني مخالف لمبدأ المشروعية وهو أما أن يكون في صورة عمل إيجابي من خلال إتيانها لأعمال يحضرها القانون أو في صورة عمل سلبي ينشأ من عدم قيامها " (القيسي : ١٩٩٩، ٢٤٨ ) .

ان للقانون المدني في معظم البلدان قاعدة عامة تقتضي بان كل خطأ ينشأ عنه ضرراً يحتم على مرتكبيه بالتعويض ، و يطلق على هذا الفعل الضار لفظ الخطأ و الذي يصدر عنه أنواع عدة ، وينبغي أن لا يكون فيه نسبة من الجسامة ، وينص الفقه و القضاء على أن اي خطأ بغض النظر عن اثره ودرجته يكفي لقيام المسؤولية المدنية ، فالأخطاء من وجهة نظر القانون متعادلة في الجزاء والعقاب .( عوايدي، ١٩٩٦ : ١١٩ )

أما الخطأ الإداري فيعني "اي خلل في سير العملية الادارية والذي يتخذ شكل الاخلال بالأعمال والمهام الادارية وتكون في صورة اخطاء مهنية تقابلها عقوبات قانونية محددة" . (Voir, ١٩٧٦: ٢٦١).

اما في العراق فيعرف الخطأ الاداري بانه: " الإخلال بالالتزام عند القيام بالواجبات التي يتطلبها العمل الاداري والذي بدورها تحافظ على بقاء المؤسسة واستمرارها والابتعاد عن كل ما من شأنه الاساءة الى سمعة المؤسسة بشكل عام وسمعة العاملين فيها بشكل خاص " (الياس: ١٩٨٠ ، ١٦٦).

### معايير الاخطاء الادارية:-

#### ١- معيار النزوات الشخصية:

وهو اول معيار قدمه الفقه الاداري وقد قال به الفقيه "لافيبير" ويقوم على اساس النزوات الشخصية للموظف الذي نسب اليه الخطأ فهو يرى ان الخطأ يعد شخصياً اذا كان الفعل الضار يتسم بطابع شخصي يدل على ضعف الموظف وعدم تبصره ,فالموظف في هذه الحالة يسأل وحده عن الخطأ ويتحمل كافة نتائجه .(الطماوي, ١٩٨١: ١٢٥)

#### ٢- معيار انفصال الخطأ عن الوظيفة :

والخطأ في هذا المعيار حسب رأي " هوريو " هو الخطأ الشخصي الذي يمكن فصله عن أعمال الوظيفة والتي يمكن أن يفصل عنها انفصالا ماديا او معنويا ,فالانفصال المادي يكون في حالة اتيان الموظف لعمل ليس له علاقة مادية , اما بالنسبة للخطأ المنفصل انفصالا معنويا عن واجبات الوظيفة فيكون في حالة دخول العمل الخاطيء ضمن واجبات الوظيفة ماديا ولكن لأغراض غير تلك التي استخدمت لتحقيقها .(الحو, ١٩٩٤: ٤١٥).

#### ٣- معيار الغاية:

قال في هذا المعيار الفقيه " ديجي" ويقوم على اساس الغاية التي يتوخاها الموظف بتصرفه الذي نتج عنه الضرر, فاذا كان الموظف قد قصد بعمله تحقيق اغراض الوظيفة العامة فان خطؤه يعد خطأ مرفقياً. اما اذا كان تصرف الموظف بقصد تحقيق اغراض شخصية لا علاقة لها بالوظيفة فان الخطأ يعد شخصياً.(حلمي, ١٩٦٧: ٢٢٥).

#### ٤- معيار جسامة الخطأ:

نادى بهذا المعيار الفقيه " جيز" فهو يعد الخطأ شخصياً اذا كان الخطأ جسيماً بحيث لا يمكن عده من الاخطاء العادية التي يتعرض لها الموظف في سبيل اداء اعمال وظيفته اليومية فيتحمل الموظف مسؤولية التعويض عن الاضرار التي تنجم عنها ويعد الخطأ جسيماً في نظر "جيز" اذا اساء الموظف تقدير الوقائع او تفسير القانون او وقع فعله تحت طائلة قانون العقوبات. (صالح, ٢٠٠٨: ٣١٨).

### استراتيجيات الأخطاء الإدارية:-

هنالك العديد من الاستراتيجيات التي يجب أن تتفق عليها المؤسسات التربوية ومنها.(Robbins,jude, ٢٠١٣: ٦٦\_٧٩)

### ١- استراتيجية الاعتراف بالفشل :-

يجب ان تكون لدى المؤسسات ثقافة تؤمن بأن التعلم من الاخطاء اساس النجاح، فالاعتراف بالفشل يخلق الابداع وينمي روح التحدي والمبادرة، لذا يتطلب من ادارة المؤسسات خلق ثقافة ادارة الخطأ.

### ٢- استراتيجية فهم اسباب الخطأ: -

تقوم هذه الاستراتيجية على فكرة إن عند ارتكاب الأخطاء لابد من معرفة أسبابها، وعليه فان اخفاء الاخطاء او تجاهلها لا يحقق الجانب الايجابي من التعامل مع الخطأ الإداري. بل المهم ان ندرس ونراجع اسباب حدوث الأخطاء من اجل تصحيح المسارات التي قادت إليها.

### ٣- استراتيجية الاتصال المفتوح: -

من الضروري ان تقوم المؤسسات بفتح القنوات التي تسمح وتشجع على مناقشة الأخطاء وتوثيقها واستخدام الأخطاء باعتبارها فرص تعلم كامنة.

### ٤- استراتيجية مكافأة المعترف بالخطأ: -

يجب أن تكون لدى الموظفين الرغبة بالاعتراف بالخطأ والتحدث بشأنه ومحاولة تصحيح الأخطاء التي يقع بها بدلاً من الدفاع عنها والخوف من التعرض للمساءلة القانونية . وترى الباحثة ان الموظفين على الأغلب عندما يخطؤون لا يعترفون بأخطائهم ويدافعون عن الأخطاء المرتكبة من قبلهم و هذا بطبيعة الحال يمنع عملية التعلم ولا يصحح من الأخطاء وإنما من الممكن ان يزيد من حجم الأخطاء ومن ثم قد تتعرض المؤسسة الى أضرار كبيرة قد تهدد بقاءها واستمرارها . هذا وعلاوة على ذلك هنالك أضرار قد تلحق بالشخص الذي ارتكب الخطأ في حقه .

### نظريات الأخطاء الإدارية:-

#### ١- النظرية الشخصية: -

تركز هذه النظرية المسؤولية على فكرة تركيز جوهري لا تقوم بدونه فهي تهتم أساسا بسلوك الشخص المسؤول ولا تتصور قيام المسؤولية بدون خطأ ولكن دون تفرقة بين خطأ عمدي او غير عمدي ويجب ان يكون هذا الخطأ واجب لإثباته في حالة المسؤولية عن العمل الشخصي او يكون خطأ مفروض في حالة المسؤولية عن فعل الغير اذ أن أساس المسؤولية في جميع هذه الحالات هو الخطأ.(عبد الهادي,٢٠١٣: ٩١).

#### ٢- النظرية الموضوعية: -

أدى التقدم الصناعي في نهاية القرن التاسع عشر الى توسيع نطاق المسؤولية على أساس العدالة والتضامن الاجتماعي حيث تؤكد هذه النظرية على أن من يقوم بعمل ما فإنه يتحمل تبعه أخطائه وفي منطقتي هذه النظرية المادية او نظرية تحمل التبعة فإنه من غير الجائز أن تنفي المسؤولية الخطأ او تنفي العلاقة السببية فالمسؤولية تقوم على الضرر وحده حتى وان كان السبب مبني على قوة قاهرة .(عبد الهادي,٢٠١٣: ٩٢).

#### ٣- نظرية الضمان:-

وتنص هذه النظرية على إن المسؤولية بوجه عام تقوم على أساس الضمان لا على أساس الخطأ وترى هذه النظرية انه متى ما ثبت ان المتضرر قد اخطأ في حق من حقوقه دون مسوغ من القانون وكان المتسبب في هذا الضرر مسؤولا عنه بغض النظر عن ضرره

وبالتالي فهو موجب للضمان بذاته مادام القانون لم يلزم المضرور بتحمل هذا المساس بحقه وذلك لان غاية المسؤولية هي التعويض عند المساس بحق الضمان المعزز للغير. (عبد الهادي, ٢٠١٣: ٩٤).

#### ٤- نظرية المسؤولية الإدارية دون الخطأ:-

وتعد نظرية المسؤولية الإدارية بدون خطأ من النظريات الحديثة في توسيع المسؤولية على الرغم من انها لم تظهر فجأة ولا دفعة واحدة, فالأصل في نظرية الإدارة عن أعمالها تقوم على أساس الخطأ اذ إن من يخطأ يتحمل تبعات خطاه ومن لم يخطأ فلا مسؤولية عليه وهي نظرية من ابتداء مجلس الدولة الفرنسي حيث تهدف إلى حماية حقوق الأفراد وحررياتهم وتقدم لهم التعويض مقابل الإضرار التي لحقت بهم وقد وجد مجلس الدولة الفرنسي الأساس القانوني لهذه النظرية في البداية في نظرية تحمل التبعة ومن ثم في مبدأ المساواة وتحمل أعباء التكاليف العامة ضماناً لتحقيق التوازن بين امتيازات الإدارة وحقوق الأفراد.(الشطناوي, ٢٠٠٤: ٢٤٤).

#### المحور الثاني الدراسات السابقة:-

##### اولاً: الدراسات العراقية:-

##### ١- حمدان (٢٠١٥) : "مسئولية الإدارة عن الاخطاء المرفقية " (دراسة مقارنة)

أكد الباحث في دراسته على انه لا بد ان يحكم القضاء الاداري للشخص الذي وقع عليه الضرر نتيجة لخطأ ارتكبه الموظف بالتعويض , كما اشار الا ان هناك اخطاء لا يمكن تعويضها بالمال وهي الاخطاء المعنوية والتي تترك اثاراً نفسية تؤثر بشكل كبير في صحة المتضرر وتسبب له مشاكل نفسية لا يمكن تعويضها بالمال بسبب الهم والحزن الذي يشعر به نتيجة الضرر الذي وقع عليه والذي قد يرافقه لفترة من الزمن. (حمدان, ٢٠١٥: ١)

##### ٢-دراسة حسين (٢٠١٦) : "مسؤولية الإدارة عن الاخطاء الشخصية لموظفيها "

أكد الباحث في دراسته على ان الموظفين يمثلون العمود الفقري للهيكل التنظيمي في المؤسسة وهم القلب النابض واليد القابضة والمتحكمة في المؤسسة بكل ما تملكه من امكانيات بشرية ومادية وعليه لا بد ان تقوم المؤسسة بمعاقبة الموظف المقصر وان تقدم تعويضا ماديا للشخص الذي وقع عليه الضرر وان لا تكون المؤسسة مأوى للذين تسول لهم انفسهم إلحاق الأذى بالآخرين عن طريق ارتكاب بعض الاخطاء سواء أكانت هذه الاخطاء مقصودة ام غير مقصودة.(حسين, ٢٠١٦: ١)

#### ثانيا الدراسات العربية:-

##### ١-العدوان (٢٠١٣) : "الضرر الناشئ عن خطأ الإدارة و التعويض عنه : دراسة مقارنة

##### بين الأردن و مصر"

واكد الباحث في دراسته على دور المؤسسة في الحد من الاخطاء الادارية ومسؤوليتها عن هذه الاخطاء كما تناولت هذه الدراسة موضوع الاخطاء الادارية وفسرته من وجهة نظر القانونيين الاردني والمصري حيث اشارت الى انه لا بد ان يكون هنالك انظمة وقوانين تشرع بشأن الاخطاء الادارية وسن قانون يحقق العدالة وينصف المتضررين من هذه الأخطاء (العدوان, ٢٠١٣: ١).



## ٢-الشمري (٢٠١٤) :- "مسؤولية الإدارة عن أعمالها المادية " دراسة مقارنة بين القانونين الأردني والكويتي "

تشير هذه الدراسة الى ان هناك نوعان من اعمال الادارة هما :- أعمال قانونية ، وأعمال مادية وعدتها من اهم الاعمال الادارية في القانون الاداري واكدت على ان الاخطاء التي تحدث في المؤسسة هي مسؤولية المؤسسة ايضاً وليس الموظف فحسب حيث تمثل المؤسسة الدور الرقابي والجهة المشرفة على جميع الاعمال والمهام التي تتعلق بالشؤون الادارية وعلى المؤسسة ان تكون ملزمة بتعويض المتضرر بالإضافة الى تصحيح الاخطاء التي تحدث في المؤسسة .(الشمري,٢٠١٤: ١)

### الإفادة من الدراسات السابقة :-

بعد اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة توصلت الى مؤشرات عامة افادت البحث الحالي في جوانب عدة من أهمها :-  
١-صياغة مشكلة البحث .  
٢-تحديد أهداف البحث.  
٣- الاستفادة منها في بناء الأداة.  
٤- اختيار الوسائل الإحصائية المناسبة.  
٥-كيفية عرض النتائج وطريقة تفسيرها

## الفصل الثالث

### منهجية البحث وإجراءاته

#### أولاً: مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث الحالي من تدريسي كلية التربية للعلوم الإنسانية لكلا الجنسين (ذكور وإناث) والبالغ عددهم (١٦٨) تدريسياً بواقع (٨٥) تدريسي و(٨٣) تدريسية كما هو موضح في الجدول (١) .

#### جدول (١)

#### مجتمع البحث موزع بحسب القسم والجنس

ت	القسم	الجنس		المجموع
		ذكور	إناث	
١	اللغة العربية	٢٧	٢١	٤٨
٢	اللغة الانكليزية	١٠	١٩	٢٩
٣	التاريخ	٢٢	١١	٣٣
٤	الجغرافية	١٣	١٦	٢٩
٥	العلوم التربوية والنفسية	١٣	١٦	٢٩
٦	المجموع	٨٥	٨٣	١٦٨

### ثانياً: عينة البحث

تألفت عينة البحث من ( ٥٠ ) تدريسيًا من كلية التربية للعلوم الانسانية الذين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع البحث بواقع ( ٢٥ ) تدريسي و(٢٥) تدريسيًا كما هو موضحاً في الجدول (١)

### جدول (٢)

#### عينة البحث موزع بحسب القسم والجنس

ت	القسم	الجنس		المجموع
		ذكور	إناث	
١	اللغة العربية	٥	٥	١٠
٢	اللغة الانكليزية	٥	٥	١٠
٣	التاريخ	٥	٥	١٠
٤	الجغرافية	٥	٥	١٠
٥	العلوم التربوية والنفسية	٥	٥	١٠
٦	المجموع	٢٥	٢٥	٥٠

### ثالثاً: أداة البحث: -

لما كان البحث الحالي يهدف الى التعرف على الأخطاء الإدارية الشائعة لدى رؤساء الوحدات الادارية وقياسها وهل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء التدريسيين والتدريسيات في نظرتهن للأخطاء الإدارية لدى رؤساء الوحدات الإدارية وفقاً لمتغير (الجنس) . فقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة في التعرف على الأخطاء الإدارية. بعد اطلاعها على الدراسات السابقة والأدب النظري واللذان تناولوا موضوع الأخطاء الإدارية. قامت الباحثة ببناء اداة تقيس الأخطاء الإدارية لدى رؤساء الوحدات الادارية من وجهة نظر التدريسيين والتدريسيات و تبعا للخطوات الآتية:-

### أ - أستبيان استطلاعي: -

تم إعداد استبيان استطلاعي مفتوح مكون من سؤالين :-

السؤال الأول: ما هي أهم الأخطاء الإدارية التي يقع بها رؤساء الوحدات الادارية ؟

السؤال الثاني: ما هي أهم الملاحظات والمقترحات التي تسهم في معالجة الأخطاء الادارية؟ وقد تم تحديد هذين السؤالين في ضوء الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة.

حيث تم تطبيق الاستبيان عينة استطلاعية بلغت (٢٠) من التدريسيين والتدريسيات .

### ب - الأستبيان المغلق :-

تم تحليل إجابات افراد عينة الاستبيان المفتوح، حيث قامت الباحثة بصياغة الفقرات لغويا وترتيبها وتنظيمها من الاستبيان الاستطلاعي ومن الأدبيات ذات العلاقة بموضوع البحث وأصبح مجموع الفقرات (٤١) فقرة. تمثل استبيان قياس الأخطاء الإدارية لدى رؤساء الوحدات الإدارية .

واعتمدت الباحثة على طريقة ( ليكرث ) في تحديد البدائل. اذ تم وضع بدائل ثلاثية أمام كل فقرة من فقرات المقياس وهي( دائما ، أحيانا، نادرا) أما عند التصحيح درجات المستجيب على الأداة وفق تسلسل أعلاه فإنها تبدأ ب (٣-٢-١) على التوالي.

#### رابعاً: صدق الأداة (الصدق الظاهري) :-

ان افضل طريقة في استخراج الصدق الظاهري هي عرض فقرات المقياس على مجموعة من الخبراء للحكم على صلاحيتها في قياس ماوضعت لأجله (داوود,١٩٩٠: ١١٨) وقد تم التحقق من الصدق الظاهري للمقياس من خلال عرض فقرات وبدائل الاجابة على مجموعة من الخبراء المختصين في الادارة التربوية وطرائق التدريس وقد قاموا بفحصها منطقياً وتقدير صلاحيتها في قياس ما اعدت لقياسه كما تبدو ظاهرياً للخبير, وقد حصلت فقرات المقياس جميعها على نسبة اتفاق (٨٠%) فأكثر من اتفاق الخبراء. ملحق(١).

#### خامساً: ثبات الأداة :-

قيس ثبات اداة البحث بطريقة اعادة الاختبار على مجموعة (٥٠) من التدريسيين والتدريسيات كلية التربية للعلوم الانسانية في جامعة ديالى وكانت المدة بين التطبيق الاول والثاني حوالي ثلاثة اسابيع, اذ يشير (عودة,١٩٩٢) الى أن المدة الزمنية للأداة يجب ان لا تتجاوز الأسبوعين او الثلاث اسابيع (عودة,١٩٩٢: ٩٤) .

وبعد تفريغ جميع البيانات تم تطبيق معادلة ارتباط بيرسون لبيان درجة العلاقة بين نتائج التطبيق الاول والتطبيق الثاني اذ بلغ معامل ثبات الاداة (٨٩,٠) وهذه العينة مؤشر استقرار اجابات الافراد عن الاداة الحالية.

#### سادساً: تطبيق الاداة:-

بعد التأكد من صلاحية الأداة واعدادها بصيغتها النهائية , ملحق(٢) قامت الباحثة بتطبيقها على عينة البحث التي اختيرت والبالغة (٥٠) التدريسيين والتدريسيات من كلية التربية للعلوم الإنسانية جامعة ديالى وقد قامت الباحثة بتسليم كل تدريسي وتدرسية من افراد مجتمع البحث بصورة مباشرة نسخة من الاداة.

#### سابعاً: الوسائل الاحصائية:-

١-معامل ارتباط بيرسون: استخدم في حساب معامل الثبات

$$r = \frac{n \text{ مج س ص} - (\text{مج س})(\text{مج ص})}{\sqrt{\{n \text{ مج س}^2 - (\text{مج س})^2\} \{n \text{ مج ص}^2 - (\text{مج ص})^2\}}}$$

( ابو حطب واخرون: ١٩٨٧ ، ١٢٠ )

٢-الوسط الحسابي والانحراف المعياري: استخدم للاستفادة منها في الاختبار التائي وحسب المعادلتين الاتيتين:-

$$\text{الوسط الحسابي} = \frac{\text{مجموع الدرجات}}{\text{عددها}}$$

$$\sqrt{\frac{\text{مج} (س - س - س)^2}{ن}} = \text{الانحراف المعياري}$$

اذ ان

س = الدرجات

س - = الوسط الحسابي

ن = عدد الدرجات.

(داؤود :١٩٩٠ ، ١٤٥)

$$\text{٣-الوسط الفرضي} = \frac{\text{مج البدائل عدد الفقرات}}{\text{عددها}}$$

(البياتي :١٩٧٧ ، ٢٠٤)

٤-الاختبار التائي لعينة واحدة: يستخدم لمعرفة دلالة الفرق بين متوسط درجات العينة والوسط الفرضي.

$$ن = \frac{ن - س}{ع س}$$

(البياتي :١٩٧٧ ، ٢٠٤)

٥-الاختبار التائي لعينتين مستقلتين: لمعرفة دلالة الفرق بين الموظفين وفقا لمتغير الجنس

$$\text{٦- معادلة نسبة الاتفاق} = \frac{\text{عدد الخبراء الذين اتفقوا على الفقرة}}{\text{عدد الخبراء الكلي}}$$

(العجيلي :٢٠١٧ ، ١٧٨)

وقد استعملت الباحثة الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)

## الفصل الرابع

### عرض النتائج وتفسيرها

سيتناول هذا الفصل عرض النتائج وتفسيرها وفق اهداف البحث الحالي وكما يأتي :-

**الهدف الأول : قياس الأخطاء الإدارية لدى رؤساء الوحدات الادارية .**

من اجل تحقيق هذا الهدف طبقت الباحثة مقياس الاخطاء الادارية على افراد عينة البحث

البالغة (٥٠) تدريسياً , إذ بلغ الوسط الحسابي للمقياس (١٥٠,٥٥٠) بانحراف معياري قدره

(١٨,٩٦٣) بينما بلغ الوسط الفرضي للمقياس (١٢٣) وباستخدام الاختبار التائي ( T-

test)لعينة واحدة لاختبار الفروق بين المتوسطين,أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ان القيمة

التائية المحسوبة بلغت (١٠,٢٦١) هي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (٢,٠٠٨) عند

مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٤٩) مما يدل على ان افراد العينة لديهم اخطاء ادارية .

وكما هو موضح في الجدول (٣)

**جدول (٣)**  
**نتائج الاختبار التائي T-test لعينة واحدة للتعرف على مستوى الأخطاء الإدارية لدى أفراد عينة البحث**

مستوى الدلالة ٠,٠٥	القيمة التائية		درجة الحرية	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العينة	مستوى الأخطاء الإدارية
	الجدولية	المحسوبة						
دالة	٢,٠٠٨	١٠,٢٧٠	٤٩	١٢٣	١٨,٩٧٢	١٥٠,٥٥	٥٠	

**الهدف الثاني: التعرف على دلالة الفروق في قياس الأخطاء الإدارية لدى رؤساء الوحدات الادارية وفقاً لمتغير الجنس(ذكر – انثى)**  
 لتحقيق هذا الهدف ولإيجاد الفروق في مستوى الأخطاء الإدارية بين الذكور والإناث استخرجت الباحثة الوسط الحسابي لعينة الذكور حيث بلغ (١٥٢,٤٣) وبانحراف معياري قدره (٢٠,٤١٣) في حين بلغ الوسط الحسابي لعينة الاناث (١٤٨,٦٧٠) وبانحراف معياري قدره(١٧,٦٣١), ولاختبار الفروق بين الوسطين استخدمت الباحثة الاختبار التائي ( T-test ) لعينتين مستقلتين,حيث بلغت القيمة التائية المحسوبة(٠,٦٩٦) وهي اقل من القيمة التائية الجدولية البالغة (٢,٠٠٨) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية(٤٨) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الاخطاء الادارية بين اراء التدريسيين والتدريسيات في نظرهم للأخطاء الادارية التي يقع بها رؤساء الوحدات الادارية . وكما هو موضح في الجدول (٤)

**جدول (٤)**  
**الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لقياس الأخطاء الإدارية وفقاً لمتغير الجنس**

مستوى الدلالة ٠,٠٥	القيمة التائية		درجة الحرية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العينة	الجنس	مستوى الأخطاء الإدارية
	الجدولية	المحسوبة						
دالة	٢,٠٠٨	٠,٦٩٦	٤٨	٢٠,٤١٣	١٥٢,٤٣	٢٥	ذكر	
				١٧,٦٣١	١٤٨,٦٧٠	٢٥	انثى	

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

#### أولاً: الاستنتاجات

في ضوء نتائج البحث الحالي تستنتج الباحثة ما يلي:-

- ١- هناك ضعف واضح في أداء بعض رؤساء الوحدات الادارية ولاسيما حديثي التكليف منهم .
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الأخطاء الإدارية بين اراء التدريسيين والتدريسيات في نظرهم للأخطاء الادارية التي يقع بها رؤساء الوحدات الادارية .

#### ثانياً التوصيات:

استكمالاً للبحث وتطويراً له توصي الباحثة بما يلي:-

- ١- تنمية وعي الموظفين بأهمية الاعتراف بالأخطاء الإدارية تصحيحها قبل اصدار الاوامر الادارية.
- ٢- ضرورة تشخيص الأخطاء الإدارية من قبل معاوني العمداء في الكلية والحد من تناميها في العمل الاداري وذلك من خلال عقد دورات تدريبية لرؤساء الوحدات الادارية اثناء الخدمة وتدريبهم على مهارة تحليل الاخطاء وعلاجها.
- ٣- محاسبة الموظفين على اخطائهم الادارية ففي ذلك خلق دافع قوي لديهم يمكنهم من السعي الجاد لعلاج الاخطاء الادارية وتصحيحها عند صياغة الكتب الرسمية.
- ٤- ضرورة إنشاء وحدة للرقابة الادارية في جميع المؤسسات التربوية والتعليمية ومعاينة المقصرين لان في ذلك استهانة في حقوق الافراد بشكل خاص والمؤسسة بشكل عام

#### ثالثاً: المقترحات

استكمالاً للبحث وتطويراً له تقترح الباحثة ما يلي:-

- ١- إجراء دراسة عن الأخطاء الإدارية وعلاقتها بالإهمال التنظيمي.
- ٢- إجراء دراسة عن الأخطاء الإدارية لدى رؤساء الأقسام الانسانية والعلمية في كليات التربية.
- ٣- إجراء دراسة عن دور الرقابة الإدارية في معالجة الأخطاء الإدارية.
- ٤- إجراء دراسة عن الأخطاء الإدارية وعلاقتها بالتسيب الإداري.

#### المصادر: -

##### اولا : المصادر العربية

- ١- ابو حطب، فؤاد واخرون. (١٩٨٧). *التقويم النفسي*. مكتبة الانجلو المصرية ، ط١. القاهرة، مصر.
- ٢- ابو عطية، اشرف (٢٠٠١). *برنامج مقترح لعلاج الاخطاء الشائعة في المفاهيم الجبرية لدى طلبة الصف السابع*. رسالة ماجستير (غير منشورة) . كلية التربية جامعة الاقصى. غزة، فلسطين.
- ٣- البارودي، مصطفى. (١٩٥٨). *الوجيز في الحقوق الادارية* . ج١، ط٤. دمشق، سوريا .

- ٤- البياتي، عبد الجبار، توفيق وزكريا اثنا يوس. (١٩٧٧). الاحصاء الوصفي والاستدلالي في التربية وعلم النفس، مطبعة مؤسسة الثقافة العمالية. بغداد، العراق.
- ٥- الحلوم، ماجد راغب. (١٩٩٤). القضاء الاداري. دار المطبوعات الجامعة، الجزائر.
- ٦- الشطناوي، ع. (٢٠٠٨). مسؤولية الادارة العامة عن اعمالها الضارة. ط ١، العدد (٧). دار وائل للنشر. عمان، الاردن.
- ٧- الشمري، احمد عدنان جابر. (٢٠١٣). مسؤولية الادارة عن اعمالها المادية -دراسة مقارنة بين القانونين الاردني والكويتي. رسالة ماجستير. كلية الحقوق، جامعة الشرق الاوسط.
- ٨- العارضي، فرقد عبود وسندس محمد. (٢٠٢١). لغة التخاطب في الكتب الرسمية. ورشة عمل الكترونية. كلية القانون، جامعة القادسية.
- ٩- العجيلي، صباح حسين. (٢٠١٧). اساسيات في القياس والتقييم. ط ١. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- ١٠- العدوان، غازي فوزان ضيف الله. (٢٠١٣). الضرر الناشئ عن خطأ الادارة والتعويض عنه - دراسة مقارنة بين الاردن ومصر. كلية الحقوق جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
- ١١ الطماوي، سليمان. (١٩٨١). القضاء الاداري ورقابته لاعمال الادارة. دار الفكر العربي.
- ١٢- القيسي أعاد حمود. (١٩٩٩). القضاء الإداري وقضاء المظالم. ط ١، مطابع الأرز، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- ١٣- النعيمي، مهند عبد الستار. (٢٠١٤). القياس النفسي في التربية وعلم النفس. ط ١. المطبعة المركزية. جامعة ديالى.
- ١٤- الياس، يوسف. (١٩٨٠). علاقات العمل الفردي. ج ١. بغداد، العراق.
- ١٥- حسين، حسن علي. (٢٠١٦). مسؤولية الادارة عن الاخطاء الشخصية لموظفيها (دراسة مقارنة). رسالة ماجستير غير منشورة. كلية القانون. جامعة بابل.
- ١٦- حلمي، محمود. (١٩٧٦). القرار الاداري- اركانه وشروطه. - مجلة العلوم الادارية، العدد (٢).
- ١٧- حمدان، علاء الدين محمد. (٢٠١٥). مسؤولية الادارة عن الاخطاء المرفقية (دراسة مقارنة). مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد الرابع، العدد الثاني. كلية القانون، جامعة ديالى.
- ١٨- داود، عزيز حنا وانوار حسين. (١٩٩٠) مناهج البحث التربوي. دار الحكمة للطباعة والنشر.
- ١٩- شيخ العبد، ابراهيم (٢٠٠٠) الاخطاء الشائعة في خطوط طلبية المرحلة الاساسية العليا في مادة الخط العربي. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الاسلامية. غزة، فلسطين.
- ٢٠- صالح، قيثار عبد القادر. (٢٠٠٨). فكرة الخطأ المرفقي. مجلة الرافدين للحقوق، المجلد (١٠) و العدد (٣٨). كلية الحقوق، جامعة الموصل.
- ٢١- عبد الهادي، بن زبيطة. (٢٠١٣). الاتجاهات الحديثة في نظرية المسؤولية المدنية. جامعة ادرا، كلية الحقوق والعلوم الانسانية، قسم الحقوق. الجزائر.

٢٢- عوايدي، عمار. (١٩٩٦). نظرية المسؤولية الادارية. ط ٥. مطبعة السلام. القاهرة، مصر.

٢٣- عودة ، أحمد سليمان . ( ١٩٩٢ ) : القياس والتقويم في العملية التدريسية ط ٢ ، دار الأمل للنشر والتوزيع. عمان ، الأردن .

ثانيا: المصادر الاجنبية: -

1-Robbins, s. & Judge,T(2013) Organizational behavior,15 th ed, pearson Edncation, Inc.

2- Voir,Marcel piquemal.(1976)Fonctionnaire devoirset bligation,editions berger leveraut,paris.

### ملحق رقم (١)

#### يوضح أسماء السادة الخبراء حسب اللقب العلمي والتخصص ومكان العمل

ت	اسماءالسادة الخبراء	التخصص	مكان العمل
١	أ.د. منى خليفة عجل	طرائق تدريس التاريخ	كلية التربية للعلوم الإنسانية/جامعة ديالى
٢	أ. د.سحر هاشم محمد	قياس وتقويم	كلية التربية/الجامعة المستنصرية
٣	أ.م.د.أحمد علي الجبوري	الإدارة التربوية	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
٤	أ.م.د.سراب فاضل مغير	الادارة التربوية	كلية التربية(ابن الهيثم)جامعة بغداد
٥	أ.م.د.جنان حاتم كامل	الادارة التربوية	المديرية العامة لتربية الكرخ
٦	أ.م.د.سعاد خضير عباس	الإدارة التربوية	المديرية العامة لتربية الكرخ
٧	أ.م.د.منال جواد كاظم	مناهج وطرائق تدريس عامة	كلية التربية/الجامعة المستنصرية
٨	م.م. مروج مزاحم حسين	الادارة التربوية	المديرية العامة لتربية ديالى



## ملحق رقم (٢)

جامعة ديالى  
كلية التربية للعلوم الإنسانية  
قسم العلوم التربوية والنفسية

### استبانة قياس الأخطاء الإدارية لدى رؤساء الوحدات الإدارية في كلية التربية للعلوم الإنسانية جامعة ديالى

عزيزي التدريسي .....المحترم  
عزيزتي التدريسية .....المحترمة.  
تحية طيبة ...

يهدف هذا البحث الى (قياس الأخطاء الإدارية لدى رؤساء الوحدات الإدارية  
في كلية التربية للعلوم الإنسانية جامعة ديالى)

وبما ان التدريسي اقدر من غيره في التعرف على الأخطاء الإدارية التي يقع بها رؤساء  
الوحدات الإدارية. لذا تضع الباحثة بين يديك هذه الاستبانة راجية تعاونك في الإجابة عن كل  
فقرة من فقراتها وذلك بوضع علامة (√) في الحقل الذي تراه مناسباً كما في المثال التوضيحي  
الآتي.

الفقرات	تنطبق دائماً	تنطبق أحياناً	لا تنطبق
صياغة تعليمات واوامر ادارية لا تتناسب مع الواقع			

### مع جزيل الشكر والامتنان

الباحثة

ت	الفقرات	تنطبق دائماً	تنطبق أحياناً	لا تنطبق
١	صياغة تعليمات وأوامر ادارية لا تتناسب مع الواقع			
٢	تنفيذ الاعمال الادارية بطريقة غير مناسبة			
٣	وضع اهداف غير صحيحة (ضعيفة جدا او قوية جدا)			
٤	اتخاذ قرار إداري غير سليم بناء على معلومات خاطئة من الغير			
٥	اتخاذ اسلوب (فرق تسد) بدلا من اسلوب (لم الشمل)			
٦	عدم وضع إستراتيجية مناسبة للعمل			

٧	عدم الاستعانة بالموظفين ذوي الاختصاص الدقيق
٨	عدم إتقان المهارات التواصلية التي تحقق النتائج المرجوة
٩	الخوف من استخدام تقنيات حديثة في العمل
١٠	التغافل عن الأخطاء التي يقع بها الموظفين
١١	الوقوع في فخ الإشاعات والتهم الكيدية
١٢	عدم معالجة ضغوط العمل والاستسلام لها
١٣	عدم مراعاة الفروق الفردية بين الموظفين
١٤	ضعف محاولة رفع الروح المعنوية للموظفين في العمل
١٥	عدم الاعتماد على مبدأ الشورى عند وضع الخطط الادارية
١٦	عدم تشجيع الموظفين على الأخذ بروح المبادرة في حل المشكلات
١٧	عدم السماح للموظفين بالخطأ ليتعلموا منه
١٨	الفشل في التعامل مع ذوي الابداع من الموظفين
١٩	تقييم اداء احد الموظفين بطريقة غير موضوعية
٢٠	الخوف من مواجهة مثيري المشكلات وذوي الطباع الصعبة
٢١	عدم مكافأة الموظفين المتميزين في العمل
٢٢	التسبب في فقدان أفضل الموظفين نتيجة عدم تلبية متطلباته الأساسية
٢٣	امتناع الموظفين عن تنفيذ القرارات التي تم الاتفاق عليها
٢٤	اختيار مجموعة عمل تفتقد للانسجام مع بعضهم البعض
٢٥	فشل رؤساء الوحدات الإدارية في إنهاء الخلافات التي تحدث بين الموظفين
٢٦	عدم السماح للموظفين بالتعبير عن ارائهم ووجهات نظرهم
٢٧	عدم الحفاظ على وحدة وتماسك الموظفين
٢٨	السماح بأداء العمل الفردي في وقت تحتاج فيه المؤسسة الى العمل الجماعي
٢٩	محاولة ترشيح شخص غير مناسب لوظيفة ما
٣٠	التعامل بخشونة مع الموظفين ذوي الحساسية المفرطة
٣١	عدم مراعاة التخصص في توزيع المهام والمسؤوليات على الموظفين

			٣٢	قلة الدورات التدريبية والتطويرية التي تقام في داخل المؤسسة
			٣٤	قلة حماس بعض الموظفين وعدم رغبتهم بالعمل الاداري بسبب قلة الحوافز والمكافآت
			٣٥	عدم وجود جهة رقابية لتصحيح الأخطاء التي يقع بها رؤساء الوحدات الإدارية
			٣٦	الاسراع بتكليف بعض الموظفين الجدد لرئاسة الوحدات الادارية يعد خطأ كارثياً
			٣٧	اتخاذ القرارات الارتجالية بدون تخطيط مسبق من قبل رؤساء الوحدات الادارية
			٣٨	اهمال جهود الموظفين او تجاهلها من قبل رؤساء الوحدات الادارية
			٣٩	الضغط على الموظفين لتحقيق اهداف المؤسسة او اهداف شخصية دون عائد مجدي لهم
			٤٠	اهمال فكرة صنع قادة من نفس التخصص خوفاً منهم مستقبلاً
			٤١	عدم وجود ثقافة ادارية بين الموظفين ورؤساء الوحدات الادارية