

مدي تطبيق مبادئ الإدارة لهنري فيول في الكلية الجامعية بظباء

Dans quelle mesure l'Application des Principes de la gestion de henri fayol dans une faculté de Duba

The extent of the application of management principles of Henry fayol at the University College of Duba

عمر مصطفى علي عثمان

استاذ مساعد

جامعة تبوك- المملكة العربية السعودية-

Dr.omermustaf@gmail.com

00966559702142

ملخص:

هدفت هذه الدراسة للتحقق من مدي تطبيق ادارة الكلية الجامعية بظباء للمبادئ الادارية التي أقرها هنري فيول لتطوير الجانب الاداري في المؤسسات. تختبر هذه الدراسة فرضيتين هما: ادارة الكلية الجامعية بظباء تطبيق المبادئ الادارية لهنري فيول لتحسين الاداء الاداري في الكلية والاسلوب الاداري المتبع من قبل ادارة الكلية يعثره بعض الاخفاق في تطبيق هذه المبادئ. أستخدم الباحث الطريقة الوصفية التحليلية وتم التحليل بواسطة (SPSS). توصل الباحث الي عدد من النتائج ، منها: أن العاملين بالكلية يرون أن إدارة الكلية لم تحقق العدالة في المعاملة تجاه العاملين. وأن كثير من العاملين بالكلية الجامعية بظباء لا يشعرون بالثبات والاستقرار الوظيفي . كما قدم الباحث عدد من التوصيات منها : النظر في أسباب عدم رضا العاملين بالكلية بالمرتبات والمكافآت الممنوحة لهم . كما يجب التغيير والتعديل في أسلوب إدارة الكلية من حيث العدالة بين العاملين والمحابة لبعضهم دون الآخرين .

الكلمات المفتاحية: ادارة، إدارة أعمال، رضا عاملين مسؤولية، قيادة.

Résumé:

Le but de cette étude était de vérifier l'étendue de l'application de l'administration du collège universitaire de Duba appliquait les principes administratifs que Henri Fioll avait lus pour développer l'aspect administratif des institutions.

Cette étude teste deux hypothèses:

L'application des principes administratifs d'Henry Fioll pour améliorer la performance administrative du faculté et l'approche administrative adoptée par l'administration du faculté sont sujettes à un certain échec dans l'application de ces principes.

Le chercheur a utilisé la méta-méthode analytique , et l'analyse a été effectuée par SPSS, Ce dernier a atteint un certain nombre de résultats, qu'il sont :

Que les travailleurs voient que l'administration du collège n'a pas atteint la justice dans le traitement envers les travailleurs et que beaucoup d'entre eux nesentent pas stables.

Le chercheur a également formulé un certain nombre de recommandations, notamment:

Considérer les raisons de l'insatisfaction des employés du faculté avec les salaires et les primes qui leur ont été accordés , Ainsi qu'il faut avoir des changements et des ajustements dans la gestion du faculté en termes de justice entre les employés et de favoritisme pour certains d'entre eux sans autres.

les mots clés: ADMINISTRATION . La responsabilité. Administration des affaires . Satisfaction des employés . Leadership.

Abstract:

The aims of the study are: verifying to what extent that the administration of the University College at Duba implements the administrative principles proved by Henry Viol which develop the administrative part in institutions. The hypotheses of this study are: The College applying the principles of Henry Viol. Also the administrative style followed by the College marred some failure in the application of management principles. The researcher used analytical descriptive method, which was analyzed by (SPSS), the results, include: the college workers believe that the College administrative didn't achieve justice in the treatment towards employees. A considerable number of the workers do not feel job stability which affects negatively on the performance. The recommendations are: considering the reasons for dissatisfaction with working at the College concerning salaries and bonuses granted to them, and change and modify the management style of the college administration in terms of justice between workers.

Management - Business Administration - workers satisfaction - Responsibility - Leadership

مقدمة:

في هذه الورقة العلمية تم البحث عن (مدي تطبيق مبادئ الإدارة لهنري فيول في الكلية الجامعية بظباء) وتتكون هذه الدراسة من أربعة مباحث المبحث الأول تم التحدث فيه عن الاطار المنهجي للدراسة، وفي المبحث الثاني فتم الحديث فيه عن الاطار النظري للدراسة وتمت مناقشة موضوعات مفهوم واهمية الإدارة وأنواع الادارة أما في المبحث الثالث فتناولت الدراسة مدرسة الإدارة العلمية تحت موضوعات (تعريف بهنري وإنجازاته ، نظرية المدرسة العلمية و المبادئ الاربعة عشر في الإدارة لهنري فيول ثم الانتقادات التي وجهت لمبادئ هنري) ثم في المبحث الرابع تم تناول الاطار العملي للدراسة وهو مدي التطبيق للمبادئ الادارية بالكلية الجامعية بظباء واشتمل المبحث علي التعريف بالكلية الجامعية بظباء والهيكل التنظيمي بالكلية الجامعية بظباء و مدي التطبيق للمبادئ الادارية بالكلية من الاستبيان الذي وزع علي عدد(50) من العاملين بالكلية وتم جمع (47) استبيان منها وتم استبعاد استبيان واحد منها تالف وبعد التحليل لبيانات الاستبيان بواسطة برنامج (SPSS) للتحليل الاحصائي توصل الباحث الي عدد من النتائج ، وقدم الباحث عدد من التوصيات تم ثردها جميعاً في نهاية هذا البحث .

أولاً : الاطار المنهجي:

1.1 مشكلة الدراسة: Study Problem: تتحدد مشكلة الدراسة في افتقار إدارة الكثير من المنشآت العامة والخاصة الي امتلاك الخبرة الادارية الكافية التي تمكنها من إستخدام افضل الاساليب الادارية العلمية التي تؤدي الي تحسين الاداء وزيادة الانتاجية وتحقيق أهداف المنشأة .

2.1 أهمية الدراسة: Study Importance: تنبع اهمية هذه الدراسة من أن الإدارة هي روح المؤسسات لذا فأن نجاح الإدارة يعني نجاح المؤسسة كما أن فشل الإدارة يعني فشل المؤسسة . وان هذه المبادئ الاربعة عشر اثبتت صحتها وكفاءتها في نجاح المؤسسات التي تتبعها في الجانب الاداري . فهذه الدراسة تتلمس مدي تطبيق هذه المبادئ في الإدارة لهنري فيول في الكلية الجامعية بظباء وستقوم هذه الدراسة بتحديد المبادئ الادارية المطبقة في الكلية الجامعية من التي لم يتم تطبيقها من قبل ادارة الكلية الجامعية بظباء. وسيوضح ذلك من خلال النتائج والتوصيات التي سيتوصل إليها الباحث في نهاية هذه الدراسة .

3.1 هدف الدراسة: Study Objective:

تهدف هذه الدراسة للتحقق من مدي تطبيق ادارة الكلية الجامعية بظباء للمبادئ الادارية التي اقراها هنري فيول لتطوير الجانب الاداري في المؤسسات . والوقوف علي نقاط القوة في الاداء الاداري للمحافظة عليها والوقوف علي الاخفاق الاداري -ان وجد- المتعلق بمدى تطبيق هذه المبادئ والتوصية عليه لتحسين الاداء الاداري.

4.1 فرضيات الدراسة: Study Hypotheses:

- 1/ إدارة الكلية الجامعية بضماء تسعى لتطبيق المبادئ الإدارية لهنري فايول لتحسين الاداء الاداري في الكلية.
- 2/ الاسلوب الاداري المتبع من قبل ادارة الكلية الجامعية بضماء يعثره بعض الاخفاق في تطبيق المبادئ الادارية لهنري فايول.
- 5.1 منهج (أسلوب) الدراسة: Study Procedure: قام الباحث باتباع المنهج الوصفي التحليلي مع دراسة الحالة ، المنهج التاريخي في تتبع بعض الدراسات السابقة والمنهج التحليلي لتحليل البيانات الأولية لحالة الدراسة
- 6.1 مجتمع الدراسة: Study social
- المجتمع المكاني : الكلية الجامعية بضماء احد الفروع لجامعة تبوك.
- المجتمع الزمني : الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 1436 - 1437 هـ
- المجتمع البشري : عينة عشوائية من العاملين بالكلية الجامعية بضماء
- 7.1 اسلوب جمع البيانات : في اعداد هذه الدراسة قام الباحث لجمع البيانات الأولية باتباع اسلوب الملاحظة واسلوب المقابلات الشخصية ومن خلال الاستبيان الذي سيطرح علي ادارة ومنسوبي الكلية الجامعية بضماء والقيام بالتحليل الاحصائي (spss) لهذه الاستبيانات. اما البيانات والمعلومات الثانوية فسيقوم الباحث بالاستقصاء والبحث عنها من المراجع والمواقع الإلكترونية والمجلات العلمية.
- ثانياً: الاطار النظري للدراسة:
- 1.2 مفهوم وأهمية الإدارة :
- 1.1.2 مفهوم الإدارة : تعتبر عبارة الإدارة Management من المصطلحات التي تستخدم في جميع المؤسسات والمنظمات الصغيرة والكبيرة وقد تستخدم في الحياة العملية في أكثر من مجال ولأكثر من قرض. فقد يستخدمها البعض منا ليشير بها إلى هؤلاء الأعضاء في أي منظمة (بنك أو شركة أو مؤسسة) الذين يتخذون القرارات المتعلقة بالأنشطة والأعمال المختلفة التي تمارسها هذه المنظمة، وقد يستخدم البعض الآخر هذا الإصالح ليقصد به ذلك الصرح من المعرفة الذي تراكم عبر السنوات من خلال النظريات والبحوث والدراسات العملية ، وكذلك التجارب والخبرات العملية للممارسين من المديرين. وقد يستخدم نفس الاصطلاح من جانب البعض ليشير إلى ذلك الفرع من فروع المعرفة في العلوم الاجتماعية ، مثل علم الاقتصاد والاجتماع وعلم النفس وغيرها ، وبالرغم من أن تلك الاستخدامات المتنوعة لكلمة "الإدارة" تحقق أغراضاً مختلفة ، إلا أنها جميعاً صحيحة من الناحية العملية والعلمية .
- وإن علم الإدارة هو أحد العلوم الإنسانية أو الاجتماعية، ويمكن تعريف هذا العلم بأنه العلم الذي يتضمن عدة مبادئ وقواعد وضوابط ووظائف تساعد على تسيير وإدارة الموارد المادية والبشرية، وذلك لتحقيق الأهداف والوصول إلى أفضل النتائج بفاعلية وكفاءة. البعض من المفكرين في مجال الإدارة يقتصرون في تعريف الإدارة على أنها مجرد علم له أصول وقواعد ونظريات، والبعض الآخر يقتصر على كونها فناً ومهارة، وهناك من يعتبرها علماً وفناً في آن واحد، وهذا الاعتبار الأخير هو الصحيح، إذ أن الإدارة بالإضافة لكونها علم له أصول وقواعد ونظريات، فهي أيضاً فن ومهارة وخبرة في التعامل مع العنصر البشري والمادي لتحقيق الأهداف المرتقبة. ومن أبرز المفكرين والعلماء الذين كان لهم أثر كبير في نشأة وتطور علم الإدارة: فردريك تايلور. هنري فايول. وتكون الإدارة من أربعة وظائف أساسية، وهي:
- التخطيط: وهو تحديد الأهداف، وبناء الاستراتيجيات والخطط المناسبة لتحقيقها. التنظيم والتنسيق: وهو التنظيم والتنسيق للموارد المادية والبشرية، وتحديد الوظائف والمسؤوليات التي ينبغي القيام بها، وتوزيعها على الأشخاص المناسبين.
- القيادة والتوجيه: حيث يتم هنا المتابعة المستمرة للموظفين وتوجيههم بما يحقق الأهداف المرتقبة. الرقابة والسيطرة: ويتم هنا الرقابة على الأعمال والاطلاع على النتائج، والمقارنة بين ما تم تحقيقه، وما سبق التخطيط له، ويتم هنا أيضاً اكتشاف الأخطاء الواقعة، والقيام بتصحيحها.
- والادارة عبارة تناولها كثير من كتاب وعلماء الإدارة بتعريفات مختلفة منها : 1
- تعريف ماري باركر فوليت Mary Parket Follet عام ١٩١٨ "الإدارة هي فن تحقيق الأشياء من خلال الآخرين"، وبالرغم من بساطة هذا التعريف إلا أنه ركز على جوهر الإدارة.

ومن التعريفات المعاصرة للإدارة ذلك التعريف لدونيللي وزملائه 29 Donnelly, et al والذي يصف الإدارة بأنها "تلك العملية التي يتم القيام بها من خلال شخص واحد أو عدة أشخاص لتنسيق الأنشطة والأعمال التي يقوم بها الآخرون بغرض تحقيق نتائج معينة لا يمكن إنجازها بواسطة فرد واحد".

ويقول فريدريك تايلور (Fredrick Taylor) في كتابه إدارة الورشة الصادر عام 1930 ، أن فن الإدارة هو المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال عمله ، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وارخصها .

أما هنري فايول (Henry Fayol) فيعرفها في كتابه الإدارة العامة و الصناعية بقوله (يقصد بالإدارة التنبؤ و التخطيط و التنظيم و التنسيق و إصدار الأوامر و الرقابة) .

وفي تعريف أكثر حداثة عرف دافت الإدارة بأنها (عملية تحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة كفؤة وفاعلية من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة)2

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نستخلص أن الإدارة هي نشاط إنساني ذو طبيعة ذهنية يتجسد في شكل عملية متكاملة من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لكافة الموارد البشرية وغير البشرية اللازمة لتحقيق أهداف أي منظمة بكفاءة وفاعلية. ويقودنا هذا المفهوم للإدارة إلى ضرورة تحديد الأبعاد الرئيسية التي تعكس طبيعتها في التطبيق العملي وذلك على النحو التالي:

3

أ) الإدارة هي نشاط ذهني غير ملموس أو منظور، ولا تعتبر نشاطاً تنفيذياً للأعمال والمهام ولكنها نشاط إنساني يقوم على تنفيذ الأعمال والمهام عن طريق الآخرين.

ب) تنطوي الإدارة على تلك العملية المتكاملة من التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة.

ج) يمكن ممارسة الإدارة في كافة أنواع التنظيمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها (سياسي، اقتصادي، اجتماعي، عسكري، ديني... الخ)

د) ترتبط الإدارة بالجماعة وليس بالفرد.

هـ) تساعد الإدارة الجماعة على تحقيق أهداف محددة بكفاءة وفاعلية.

2.1.2 أهمية الإدارة :

تنبع أهمية الإدارة من أنها هي الوسيلة لتعيين الأهداف وتحقيقها، وهي الوسيلة التي تُمكن من الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية. ودائماً يُعزى النجاح والتفوق للعديد من الشركات والمنظمات والمشروعات إلى الإدارة الناجحة التي حظيت بها، والتي تتميز بالتوازن والكفاءة والقدرة على حل المشكلات. وأن الغاية الأساسية من الإدارة هي الوصول إلى الأهداف بفاعلية وكفاءة.4

وقد وصفها علماء الإدارة مثل هيربرت سايمون " بأنها تعتبر عنصراً من عناصر الإنتاج غير الملموسة إلى جانب العناصر الأخرى وهي الموارد البشرية ، المواد الخام ، ووسائل الإنتاج ورأس المال .5"

ومما سبق يمكن إيجاز أهمية الإدارة في النقاط التالية:

1/هي أساس نجاح أو فشل أي مشروع .

2/هي التي تقوم بتدبير الموارد وعناصر الإنتاج .

3/هي العين الداخلية والخارجية المنظمة .

4/هي محور النشاطات والتوجهات ودفع العاملين .

5/هي التي تعمل على جمع البيانات ومعالجتها للحصول على المعلومات .

6/ الإدارة تحقق رفاهية المجتمع و خدمة أهداف المشروع.

7/الإدارة تلعب دوراً كبيراً في تعظيم وتفجير الطاقات والإمكانات البشرية والمادية

8/ الإدارة تساهم إسهاماً واضحاً في إحداث تغيرات جوهرية في الجهد الإنساني من حيث زيادة كفاءته.

3.1.2 خصائص علم الإدارة: 6

1/ أنه علم تطبيقي أكثر من أنه علم نظري لذا فهو يختلف وفق لاختلاف الزمان والمكان .

- 2/ أنه علم يعتمد على طبعة الموقف فالموقف هو الذي يحدد السلوك الإداري الملائم.
- 3/ الإدارة مبنية على وظائف تتأثر فيما بينها وتشكل وحدة متماسكة.
- 4/ تتطور الإدارة حسب دورة متواصلة.
- 5/ للإدارة أبعاد وتطبيقات عالمية في جميع الميادين التي يوجد فيها الإنسان ويعمل على تحقيقها أهدافها.
- 6/ للإدارة مناهج عامة بكل المؤسسات ومناهج خاصة مرتبطة بمشاكل معينة
- 4.1.2. أبرز الفروقات بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال:
- أ/ تستهدف الإدارة العامة من خلال الخدمات التي تعمل على تقديمها كافة فئات المجتمع والمواطنين، في الوقت الذي يستهدف فيه نوعي الإدارة الآخرين شرائح مجتمعية معينة.
- ب/ لا توجد منافسة للجهات التي تعتمد على الإدارة العامة؛ فهي محتكرة من قبل الجهات التنفيذية المتنوعة في الدولة، في حين نجد منافسة ربما تصل للشرسة بين الجهات التي تعتمد على أنواع الإدارة الأخرى.
- ج/ تحصل المؤسسات والجهات التي تتبع نمط الإدارة العامة في أعمالها على الميزانية الخاصة بها من العديد من الجهات، في الوقت الذي تعتمد فيه المؤسسات التي تتبع أنماط إدارية أخرى على وحدات تتواجد فيها.
- د/ مسؤولية أداء المهام في مؤسسات الإدارة العامة تتوزع على العديد من الأفراد والجهات، في حين تكون مسؤولية المهام في مؤسسات القطاع الخاص معلقة بإدارة المؤسسة.
- هـ/ تتحقق المساواة على مستوى الرواتب في القطاعات الحكومية المختلفة، في حين لا توجد هذه المساواة في القطاعات الخاصة.
- و/ يرغب العديد من الأفراد في العمل ضمن مؤسسات تتبع لمنظومة الإدارة العامة بسبب ما لمسوه من أمن وظيفي في هذه المؤسسات العامة المختلفة، على عكس المؤسسات الأخرى الخاصة التي لا يتوفر فيها الأمن الوظيفي؛ فالموظف مهدد وعلى الدوام بالفصل عند أول تقصير -ربما غير متعمد- يبدر منه، أو عند أول طلب تعديل للرواتب.
22. مدرسة التنظيم الإداري :
- التعريف بهنري فايول وإنجازاته (1841 - 1925 م)
- التعريف بهنري فايول : هنري فايول Henry Fayol هو أحد أشهر الخبراء في مجال ريادة الأعمال في العالم، فهو مهندس فرنسي ولد عام 1841 بإسطنبول بفرنسا، وهو أحد علماء الإدارة الكلاسيكية، لقد تميز هنري فايول عن فريدريك تايلور رغم أنه كان هو الآخر مهندساً ، عمل هنري فايول مديراً تنفيذياً لشركة صناعية صغيرة في فرنسا و من خلالها نال خبرته العملية التي قادت إلى النجاح في مجال الإدارة الصناعية، ثم عمل ككبير المهندسين في إحدى شركات الحديد والفحم من عام 1888م حتى عام 1918م، واستطاع خلال تلك الفترة أن يبعد الشركة عن طريق الإفلاس لتحقيق نجاحاً كبيراً.
- إنجازاته : ومن أهم إنجازات هنري فايول في مجال الإدارة
- أ / تصنيف النشاطات الإدارية لسته مجموعات (فنية، تجارية، مالية، الأمن، محاسبة وإدارة)
- ب/ تحديد مهارات و صفات إدارية يستلزم وجودها بالمدير: جسدية، عقلية، خلقية، ثقافية وفنية.
- ج/ تصنيف وظائف الإدارة إلى خمس وظائف: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة
- د/ تطوير مبادئ الإدارة بشكل عالمي حيث اقترح أربعة عشر مبدأ للإدارة لا يزال استخدامها مفيد في الإدارة الحديثة.
- لقد تضمنت مؤلفات هنري فايول موضوعات تعالج نواحي إدارية متعددة تحمل الفكر الإداري الكلاسيكي كأساس لها حيث ركز في أفكاره على صفات الإداريين وتدريبهم ووظائف الإدارة والأسس العامة 9
- نظرية التنظيم الإداري / المبادئ العالمية :
- صاحب هذه النظرية المهندس الفرنسي هنري فايول (1841-1925). الذي ركز اهتمامه على الإدارة العليا بحكم عمله وخبرته. ويعد كتابه الإدارة العامة والصناعية أشهر ما كتب. ويختلف فايول عن تايلور بأن الأول ركز على مستوى الإدارة، لذا سعى لوضع مبادئ عالمية اعتقد بأنه يمكن لأي مدير تطبيقها في جميع الظروف والمنظمات، بينما ركز تايلور على مستوى الورشة والخط الأول من المدراء.

أنشطة المنظمة : قسم هنري فايول النشاطات في منظمات الاعمال الي ستة أنشطه رئيسية هي: 10

النشاط الانتاجي الفني Technical Operations ويتعلق بإنتاج السلع والخدمات المختلفة

النشاط التجاري Commercial Operations (بيع وشراء).

النشاط المالي Financial Operations وهذه الوظيفة تتعلق بأساليب الحصول علي الاموال وتخصيصها لمختلف الانشطة بطريقة مثلي مع مراقبة حركة رأس المال في المنظمة .

نشاط الحماية من المخاطر Security Operations تركز هذه الوظيفة علي الخطوات الضرورية لحماية الافراد في المنظمة وكذلك انتاج منتجات سليمة وأمنة.

النشاط المحاسبي Accounting Operations وتتضمن هذه الوظيفة علي توثيق وتسجيل مجمل العمليات المحاسبية والمالية وتهيئة البيانات المحاسبية الخاصة بالمخزون والارباح والمطلوبات وإعداد الميزانية العمومية مع تحليل هذه البيانات احصائياً.

النشاط الاداري Managerial Operations ويمثل العمليات الادارية الاربعة وهي :

أ/ التخطيط Planning ب/ التنظيم Organization

ج/ القيادة Leadership د/ الرقابة Control

حدد فايول الخصائص والصفات التي يجب توافرها في المديرين كالتالي: 11

. خصائص جسمية أي الصحة والقوة.

. خصائص عقلية أي القدرة على الفهم والدراسة والحكم والتقدير الشخصي والقوة العقلية.

. خصائص خلقية أي الحيوية والحزم والرغبة في تحمل المسؤولية والولاء والابتكار والمهابة.

. خصائص تربوية، أي الإلمام العام بالأمور التي لا تتصل مباشرة بالوظيفة التي يؤديها المدير.

. خصائص فنية، ترتبط بالوظيفة التي يؤديها المدير.

. خصائص تتعلق بالخبرة والتجربة، وهي نابعة من قيامه بعمله بطريقة سليمة.

وقد لاحظ وجود علاقة عكسية بين الكفاءة الإدارية والفنية، فكلما ارتفع الفرد في السلم الإداري، ازدادت أهمية الكفاءة الإدارية، وقلت أهمية الكفاءة الفنية. لذلك فقد نادى بضرورة تدريس الإدارة، واعتبر أن القدرة الإدارية كالفنية يمكن تنميتها وتطويرها بنفس الأسلوب. 12

لذا يعتبر هنري فايول بأنه أول من نظر للإدارة على أنها عملية تتضمن وظائف محددة يجب أن يؤديها المدير.

الأسس العامة للإدارة (مبادئ الإدارة لهنري فايول)

حدد هنري فايول أربعة عشر مبدأ تسترشد بها الشركات لتنظيم عملياتها الإدارية، ويرى "فايول" أن اهتمام رائد الأعمال بالسلوك الإنساني للعاملين في شركته يمكنه من الوصول إلى الأهداف المطلوبة لذلك فإن على صاحب الشركة الاهتمام بتنمية المهارات والقدرات الإدارية للعاملين لديه، حيث يحقق ذلك زيادة في الإنتاجية وكفاءة في جودة المنتج . وقسم هنري فايول العملية الإدارية إلى خمس وظائف رئيسية هي: "التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، والرقابة"، وبناء على هذه الوظائف حدد مبادئه الاربعة عشر ونشرها في كتاب باللغة الفرنسية عن الإدارة العامة والصناعية، وهذه المبادئ هي:

1/ تقسيم العمل: Division of Work

تقسيم العمل و التخصص فيه يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة المخرجات. وبالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول والاستفادة من ميزات التخصص في العمل ويؤدي هذا المبدأ الي تحقيق الكفاية وينطبق علي الوظائف الادارية والفنية. 13

2/ مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية: Authority and Responsibility

أوضح فايول الارتباط الوثيق بين السلطة والمسؤولية، وأن تكون المسؤولية موازية للسلطة ومنبثقة عنها، ويرى هنري فايول أن السلطة مزيجاً من السلطة الرسمية المستمدة من المنصب الرسمي واختصاصاته والسلطة الشخصية التي قوامها الذكاء والخبرات والخلق القويم والقدرة على القيادة ، والسلطة هي الحق في اصدار الاوامر وتلقي الطاعة من الآخرين ، أما المسؤولية فهي مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق اصدار الاوامر .

3/ مبدأ النظام : Discipline

يعني الالتزام بالأنظمة التنظيمية وعدم الإخلال بالأوامر وهذا يستلزم وجود رؤساء قادرين لفرض النظام ، وهو في نظر فايول احترام الالتزامات الهادفة إلى تحقيق الطاعة والتنفيذ ومظاهر الاحترام، ويقرر فايول أن تحقيق النظام يرتبط بوجود مديرين على درجة عالية من الكفاءة في جميع المستويات. وهذا العنصر مهم جدا في أي عمل، من غيره لا يمكن لأي مشروع أن ينجح، وهذا هو دور القيادة في المؤسسة.

4/ مبدأ وحدة القيادة : (أو وحدة مصدر الأوامر) Unity of Command

هذا يعني أن يكون لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتوجيهات ويرفع له التقارير. و بشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد يجنب من عملية الازدواجية في الأوامر.

5/ مبدأ وحد التوجيه أو الهدف : Unity of Direction

يعني هذا المبدأ تنسيق كل الجهود في المنظمة لتصب في نفس الاتجاه ويقضي هذا المبدأ أن كل مجموعة من النشاطات تعمل لتحقيق هدف واحد، ويجب أن يكون لها رئيس واحد وخطة واحدة وهذا المبدأ يهتم بالنشاط والأفراد. وهو يدل على وجود خطة عمل واحدة بمشرف واحد بمجموعة من الأهداف ويجب أن يدير المسؤول مجموعة من الفعاليات لها نفس الأهداف . و يجب أن يساهم كل الأفراد والوحدات المختلفة في المنظمة في تحقيق أهدافها، طبقا لهذا المبدأ فان كل مجموعة من الأنشطة لها نفس الهدف يجب أن تكون تابعة لرئيس واحد. ويختلف هذا المبدأ عن مبدأ وحدة الأمر في انه ينطبق على عمليات المؤسسة وانشطتها في حين ينطبق مبدأ وحدة اصدار الأوامر على الافراد العاملين.14

6/ مبدأ سيادة المصلحة العامة على المصلحة الفردية:

Subordination of Individual Interest to General Interest:

وهو بمعنى خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة وهذا المبدأ يتطلب من الإدارة التدخل حينما تتعارض مصالح العاملين مع المصلحة العامة أو الأهداف العامة للمنظمة ، وذلك من أجل المحافظة على إستقرار التنظيم وإستمراره ، والعمل على إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة . و أن الإهتمام بفرد أو مجموعة في العمل يجب أن لا يطغى على اهتمامات المنظمة.

7/ مبدأ الأجر العادل لمكافأة العاملين : Remuneration of Personal

وهو يعني تعويض العاملين بشكل عادل ويقضي هذا المبدأ بأن تكون الرواتب والمكافآت عادله ومجزية لجميع العاملين في جميع المستويات وأن قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل. ومستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للمنظمة. وتحلل هذه القيمة لعدة عوامل مثل: تكاليف الحياة، توفر الموظفين، والظروف العامة للعمل. ويجب أن يكافأ العاملون على تأدية أعمالهم بالطريقة المطلوبة وأن يكون ذلك متناسبا مع الأعمال التي قاموا بها، أي تعويض الافراد تعويضاً عادلاً سواء في أجورهم ، أو باستخدام المكافآت ، أو في تقسيم الارباح . أو في مزايا عينية أخرى بحيث يحقق ذلك رضا كل من العاملين وأصحاب العمل.

8/ مبدأ المركزية : Centralization

أي تمركز (تركيز) السلطات وحق اتخاذ القرارات في يد الرئيس فقط دون تفويض لأي منها إلى المرؤوسين، و يقضي تركيز السلطة في شخص معين ثم تفويضها حسبما تقتضى الظروف. ويقصد به مدى تركيز السلطة أو توزيعها، وهذا المدى يختلف من منظمة إلى أخرى وتحكمه ظروف وعوامل متداخلة في الموقف الإداري ويجب الموازنة بين تقليل وزيادة السلطة الفردية وهناك إجراءات من شأنها تقليل السلطات الفردية. بينما تقوم إجراءات أخرى بزيادتها. في كل الحالات يجب الموازنة بين هذين الأمرين ومراعاة سلبيات وإيجابيات كل جانب من هذه الأساليب.

9/ مبدأ تدرج السلطة : Scalar Chain

يرى هنري فايول تدرج مستويات القيادة في التنظيم بشكل هرمي ويعني تسلسل الرؤساء من أعلى إلى أسفل وتوضيح هذا التدرج الرئاسي لجميع مستويات الإدارة. وتحديد قنوات الاتصال الرسمية للمدراء من المستوى الأعلى للأدنى "تسعى الخطوط

الرسمية للأوامر". والمدراء هم حلقات الوصل في هذه السلسلة. فعليهم الاتصال من خلال القنوات الموجودة فيها. وبالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجد حاجة حقيقة للمشرفين لتجاوزها وتتم الموافقة بينهم على ذلك.

10/ مبدأ الترتيب: Order

وهو يعني النظام في تطبيق القواعد واللوائح وفي استخدام الخامات والأفراد والأدوات وهو يعني وضع المعدات والأفراد في الأماكن المناسبة ويقصد به فايول وضع كل شيء وكل شخص في مكانه الصحيح ويقسمه فايول إلى قسمين نظام مادي يعني بوضع الآلات والأدوات والمعدات في مكانها المناسب لمصلحة العمل، ونظام اجتماعي يهتم بوضع كل شخص في المكان المناسب، كما يهتم بتنسيق الجهود وتحقيق الانسجام بين نشاطات الوحدات المختلفة في التنظيم. والهدف من الترتيب هو تفادي الهدر والخسائر.

11/ مبدأ العدل و المساواة في معاملة الأفراد: Equity

يجب أن يعامل جميع العاملين معاملة وعادله بهدف الحصول على ولائهم و انتمائهم وأن يلتزم لكل منهم على حقوقه كافة. والعدل والإنصاف يجب أن يمارس من قبل جميع الأشخاص في السلطة ، لابد من توفير المعاملة العادلة لكل العاملين سواء من حيث تطبيق نظم الأجور أو المكافآت أو غيرها من النظم التي تهمهم، اي عدم تمييز الرؤساء في معاملتهم للمرؤوسين، حيث يحصل الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة والعدل.

وتجدر الإشارة هنا الى أن العدالة لا تعني المساواة حيث أن العدالة هنا يقصد بها اعطاء العاملين ذوي الانتاجية المتساوية اجر متساوي وليس من العدالة ان نعطي العامل ذو الانتاجية العالية اجر مثل العامل ذو الانتاجية الضعيفة حيث انه سيختل ميزان الاداء في هذه الحالة ، فيجب أن يكون الاجر مساوي للجهود المبذول من العامل ، فالعامل ذو الانتاجية العالية والاداء المتميز يجب أن يكافأ بصورة افضل من العامل ذو الانتاجية الضعيفة والمتدنية وبهذه النقطة يظهر مفهوم المساواة ويتضح الاختلاف بين كلمة العدالة والمساواة .

12/ مبدأ استقرار العمالة : Stability of Tenure of personnel

يعتبر الاستقرار الوظيفي أو الثبات الوظيفي من أهم العوامل التي تؤدي إلى زيادة انتاجية العامل ويوضح هذا المبدأ على أهمية استقرار الموظف في عمله، كما يؤكد على أن المنظمات الناجحة هي المنظمات المستقرة وذلك لان العامل يحتاج لوقت كافي لكي يتعلم كيفية أداء عمله.

ويقصد بالاستقرار الوظيفي بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل لآخر. وينتج عن نقل الموظفين من وظيفة لأخرى نفقات أكثر وفعالية أقل.

ولابد للمؤسسة من الاختيار السليم للعمالة وتوفير مصادر الرضا لهم حتى يقل معدل دوران العمل وتركهم له، حيث يعني المحافظة على استمرار العاملين ذوي الإنتاجية العالية في المؤسسة لمدة طويلة ، لان البحث عن عاملين جدد يترتب عليه اضافة من حيث الجهد والوقت والمال.

13/ مبدأ حرية المبادرة: Initiative

المبادرة عند فايول يقصد بها إعداد الخطط وكيفية تنفيذها، وبطالبا فايول الرؤساء بإعطاء الفرصة للمرؤوسين لممارسة المبادرة في العمل وإعداد المقترحات وتنمية روح الابتكار، ويجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات. فالمدبر القادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفيه أفضل بكثير من المدير الغير قادر على ذلك. ولا يجب علي المدير أن ينتظر المقترحات أن تأتي من العاملين فقط بل لابد للمدراء من تشجيع روح المبادرة والابتكار لدى الأفراد حتى يمكن تحديث وتطوير المنشأة، فعلى الرؤساء إيجاد مبدأ المبادرة والابتكار بين مرؤوسهم ، أو بعبارة أخرى على الرؤساء تشجيع المرؤوسين على التفكير المتجدد والابتكار وذلك عن طرق التحفيز والتشجيع والمكافآت .

14/ مبدأ روح التعاون: Cooperation Esprit

أو ما نسمي بروح الفريق والتناغم والانسجام بين العاملين. وإضفاء روح المرح للمجموعة ورفع الروح المعنوية للعاملين ففي الوحدات التي بها شدة على المدراء تعزيز روح الألفة والترابط بين الموظفين ومنع أي أمر يعيق هذا التآلف حيث أن الوحدة تولد قوة فعلى المدير وفق هذا المبدأ تجنب العمل بمقولة فرق تسد، وتجنب التعسف في الاتصال بالمرؤوسين بطرق رسمية

ويجب تشجيع العمل الجماعي وسياده روح الفريق انطلاقاً من شعار "الاتحاد قوة" وبشكل مبدأ التعاون امتداداً لمبدأ وحده اصدار الأمر.

الانتقادات الموجهة لنظرية هنري فايول: 15

هناك بعض الانتقادات على النظرية كحال غيرها من النظريات التي لا تخلو من أشياء سلبية وخاصة حال تطبيقها ومن تلك الانتقادات ما يلي:

- أ/ الكثير من المبادئ التي وضعها فايول تصلح كشعارات لا أكثر.
- ب/ تتوقف صالحية المبادئ التي وضعها فايول على الظروف التي تمر بها كل منظمة وكل بلد حيث لا يمكن فصل القضايا الإدارية عن الاعتبارات السياسية والاقتصادية وثقافية والاجتماعية
- ج/ قد تتصادم هذه المبادئ مع الواقع العملي ما يتطلب للجوء إلى تعديلها، بما يتلاءم والواقع المعيشي
- د/ تتسم المبادئ المذكورة بالروتين والجمود وإعطاء صلاحيات للمديرين (الأقوياء) بحيث تمكنهم من فرض هيمنتهم على الضعفاء (المروسين) والسيطرة عليهم والتحكم فيهم.
- هـ/ لا يمكن فصل القضايا الإدارية عن المتغيرات المحيطة (السياسية الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية والقانونية) مما يؤدي إلى وجود خلافات في تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع.

أسباب وجود نقائص في الإدارة عند هنري فايول:

- 1/ سوء التخطيط: ينحصر في عدم إحاطة بكل الميادين ولا يستغل إلا القليل من المجالات.
- 2/ تغيب التنظيم: أن الخلل الذي يصيب تقسيم العمل على العمال يؤدي إلى تعقد الإجراءات وعدم في الدقة في توزيع الاختصاصات وكذا ظهور جملة من الآفات الوظيفية بين العمال.
- 3/ نقص التنسيق: يؤدي على عدم توافر الاتصال بين مختلف أجزاء الإدارة والذي يؤدي بدور إلى خلق تضارب بين المصالح والوظائف وتبديد للمجهودات والأموال.
- 4/ قصور القيادة وسببه افتقار الرؤساء إلى التأهيل اللازم لتولي القيادة الإدارية ونقص استعداداتهم الطبيعية للقيام بمهام الإدارة.

5/ ضعف الرقابة أن سوء تكوين معظم القادة الإداريين و التكاسل أدى إلى عدم تحقيق الإدارة لأهدافها. يتضح مما سبق بأن الإدارة وتطبيق مبادئها تعتبر وسيلة وليست غاية في حد ذاتها فهي بالضرورة وسيلة تستخدم بغرض الوصول إلى تحقيق هدف محدد، ومن ثم فإن دراسة الإدارة تكون مجرد تحسينها في حد ذاتها لكي تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة بشكل دقيق.

ثالثاً: (الاطار العملي) (مدي التطبيق بالكلية الجامعية بضماء)

1.3. الدراسة الميدانية:

تمهيد:

هذا المبحث يتناول وصفاً للطريقة والإجراءات التي أتبع في تنفيذ هذه الدراسة، يشمل ذلك وصفاً لمجتمع الدراسة، وطريقة إعداد أداة الدراسة، والإجراءات التي اتخذت للتأكد من صدقها وثباتها، والطريقة التي أتبع لتطبيقها، والمعالجة الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج، كما يشمل المبحث تحديداً ووصفاً لمنهج الدراسة. مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة لهذا البحث من العاملين بالكلية الجامعية بضماء، والبالغ عددهم (280) فرد. وقد قام الباحث بتوزيع عدد (50) استمارة استبيان على المبحوثين باستخدام أسلوب العينة العشوائية ، وقد استجاب عدد (47) حيث أعادوا الاستبيانات بعد ملئها بالمعلومات المطلوبة، بنسبة استجابة بلغت (94%). وهذا مؤشر أولي ممتاز لمدى تفاعل المبحوثين مع الدراسة. وتم استبعاد استبانة تالفة لتصبح جملة الاستبانات الصالحة (46) استبانة. أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة.

وصف الاستبيان

احتوى الاستبيان على قسمين رئيسيين .

القسم الأول:

تضمن عبارات عن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث يحتوي هذا الجزء على عبارات حول : العمر، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي ، سنوات الخبرة .

القسم الثاني:

يحتوي هذا القسم على عدد (16) عبارة غطت مبادئ هنري فيول الاربعة عشر في الادرة بواقع عبارة لكل مبدأ مع مراعاة الفصل بين اعضاء هيئة التدريس والموظفين في المبدئين الاولين وهما مبدأ التخصص في العمل ومبدأ السلطة ، وطلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا استجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس لكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمسة مستويات (أوافق بشدة، أوافق، لا رأي، لا أوافق، لا أوافق على الإطلاق)، وقد صُنفت إجابات هذا القسم حسب أوزانها الرقمية على النحو الآتي:

- 1- (أوافق بشدة) ويمثل (5 درجات)
- 2- (أوافق) ويمثل (4 درجات)
- 3- (لا رأي) ويمثل (3 درجات)
- 4- (لا أوافق) ويمثل (درجتين)
- 5- (لا أوافق على الإطلاق) ... ويمثل (درجة واحدة)

وقد تم تحديد الحدود الفاصلة للفئات وفقاً للخطوات الإحصائية التالية: المدى يساوي أعلى درجة على المقياس ناقصاً أدنى درجة، بمعنى 4=1-5، طول الفترة يساوي المدى على عدد الفئات، بمعنى $0.80 = 5 \div 4$ ، وبناءً على ذلك يصبح التوزيع حسب الجدول (1) التالي:

جدول رقم (1) توزيع المتوسط وفقاً لمقياس لكرت الخماسي

المتوسط	المقياس	التقدير
من 1.00 إلى 1.79	لا أوافق بشدة	ضعيف جداً
من 1.80 إلى 2.59	لا أوافق	ضعيف
من 2.60 إلى 3.39	لا رأي	وسط
من 3.40 إلى 4.19	أوافق	مرتفع
من 4.20 إلى 5.00	أوافق بشدة	مرتفع جداً

• المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانات يوليو 2016

ثبات وصدق أداة الدراسة

أ. الثبات الإحصائي

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة، ويعني الثبات أيضاً أنه إذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم، ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجات نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً، كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار، من أكثر الطرق استخداماً في تقدير ثبات المقياس هي:

- 1- معادلة ألفا-كرونباخ.
- 2- طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان-براون.
- 3- طريقة إعادة تطبيق الاختبار.
- 4- طريقة الصور المتكافئة.

5- معادلة جوتمان.

من أجل اختبار ثبات الأداة (الاستبانة) تم استخدام معامل ألفا كرنباخ على فقرات الاستبانة، حيث يقيس هذا المعامل مدى الثبات الداخلي لفقرات الاستبانة ومقدرته على إعطاء نتائج متوافقة لإجابات المبحوثين تجاه فقرات الاستبانة، وتتراوح قيمة معامل ألفا بين (0 - 100) ، وتكون مقبولة إحصائياً إذا زادت عن (60%) عندها يكون ثبات الأداة جيداً ويمكن من تعميم النتائج، وقد بلغت قيمة ألفا لجميع الفقرات (82.7%) وتعتبر هذه النسبة عالية جداً ، مما تعني توفر درجة كبيرة من الثبات في الإجابات، وبالتالي فإنه يمكن تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

ب. الصدق الظاهري

بعد تصميم الاستبانة تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص بموضوع الدراسة وقد تم اخذ ملاحظاتهم وتعليقاتهم وهي محل اعتبار لدى الباحث، وتم تعديل الاستبانة وفقاً لهذه التعديلات لتكون بصورتها الحالية.

ج. الصدق الإحصائي

هو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح، والصدق الذاتي للاستبانة هو مقياس الأداة لما وضعت، ومقياس الصدق هو معرفة صلاحية الأداة لقياس ما وضعت له، وقد قام الباحث بإيجاد الصدق الذاتي لها إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي وهي الجذر التربيعي لمعامل الثبات (0.827)، والنتيجة كانت (0.909) مما يعني ثبات وصدق الاستبانة.

الأساليب والمعالجات الإحصائية المستخدمة

بعد أن تم إدخال البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1. معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
2. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة مثل:
 - أ. التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين بالأرقام والنسب المئوية.
 - ب. الوسط الحسابي: لإجابات المبحوثين ليعكس متوسط إجابات عبارات الدراسة، حيث تم إعطاء أوزان تتراوح من 1 إلى 5.
 - ج. الانحراف المعياري: تم استخدامه لقياس مدى تجانس إجابات المبحوثين، ولقياس الأهمية النسبية لعبارات محاور الاستبانة، كلما قلت قيمة الانحراف المعياري يزداد تجانس العبارات، والعكس صحيح.
3. اختبار مربع كاي Chi-Square لاختبار فرضية الدراسة.
- 2.3. تحليل البيانات الشخصية والأساسية:

هذا المبحث يحتوي على تحليل البيانات الشخصية وسوف يعتمد الباحث على قياس التكرارات وإيجاد النسب المئوية لها، لأن النسب المئوية أكثر دلالة وأكثر معنى من الأرقام المطلقة، والهدف من تحليل البيانات الشخصية هو التمكن من معرفة الخصائص النوعية لعينة الدراسة لتأكيد احتمال العينة على مختلف الخصائص النوعية. كما قام الباحث بعرض التكرارات والنسب المئوية للعبارات التي وردت في قائمة الاستبيان التي تحمل صفة البيانات الأساسية. والهدف من تحليل البيانات الأساسية التمكن من معرفة مدى تصور عينة الدراسة للعبارات التي وردت، وسوف يقدم الباحث إحصاءً وصفيًا للبيانات الأساسية لأفراد عينة الدراسة.

أ/ تحليل للبيانات الشخصية لأفراد عينة البحث حسب خصائصهم المختلفة.

جدول رقم (2) تحليل للبيانات الشخصية لأفراد عينة البحث حسب خصائصهم المختلفة

	المتغير	الخيارات	العدد	النسبة %
1	النوع	ذكر	19	41.3
		أنثى	27	58.7

المتغير	الخيارات	العدد	النسبة %
2	الفئة العمرية	أقل من 30	19.6
		30 – 40	45.7
		40-50	26.1
		أكثر من 50	8.7
3	المستوى التعليمي	دبلوم وسيط	6.5
		بكالوريوس	28.3
		ماجستير	23.9
		دكتوراه	41.3
4	الوظيفة	إدارة عليا	6.5
		منسق قسم /وحدة	13
		عضو هيئة تدريس	52.2
		موظف/إداري	28.3
5	الخبرة العملية	أقل من 5	30.4
		5-10	32.6
		10-15	21.7
		15 فأكثر	15.2

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيانات يوليو 2016

ب/ تحليل البيانات الأساسية

تم سؤال المبحوثين عن مدى موافقتهم أو عدم موافقتهم حول العبارات الأساسية للاستبيان وأعطيت لهم خيارات تتراوح من (أوافق بشدة) إلى (لا أوافق بشدة) ، الجدول رقم (3) يشير إلى التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين حول العبارات الأساسية للاستبيان وذلك بالعدد والنسبة المئوية.

جدول رقم (3) تحليل البيانات الأساسية

م	العبارات	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
1	يتم توزيع المهام التدريسية حسب التخصص	13	28.3	27	58.7	6	13	0	0	0	0
2	يتم توزيع المهام الوظيفية حسب التخصص	3	6.5	18	39.1	18	39.1	7	15.2	0	0
3	يعطي أعضاء هيئة التدريس المكلفون بمهام ومسؤوليات إدارية سلطات كافية لإنجازها	7	15.2	22	47.8	11	23.9	6	13	0	0
4	يعطي الموظفون المكلفون بمهام ومسؤوليات إدارية سلطات كافية لإنجازها	5	10.9	21	45.7	15	32.6	5	10.9	0	0
5	هنالك التزام وانضباط من قبل المرؤوسين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم	14	30.4	23	50	6	13	2	4.3	1	2.2
6	تتلقى الأوامر والتعليمات من رئيس واحد وترفع التقارير إليه	12	26.1	22	47.8	8	17.4	4	8.7	0	0
7	للكلية خطة عمل موحدة يعمل من أجلها كل العاملين بالكلية	13	28.3	19	41.3	9	19.6	4	8.7	1	2.2
8	إدارة الكلية تراعي مصلحة الكلية فوق مصلحة الأشخاص	10	21.7	20	43.5	13	28.3	3	6.5	0	0
9	الراتب والمكافآت التي تتقاضاها مساوية للجهد الذي تقوم به تجاه الكلية	9	19.6	11	23.9	11	23.9	12	26.1	3	6.5
10	حق اتخاذ القرارات في يد العميد فقط دون تفويض منه للمرؤوسين	8	17.4	20	43.5	11	23.9	7	15.2	0	0
11	هنالك تدرج وظيفي واضح في الهيكل الإداري في عملية الاتصالات الصاعدة والهابطة	7	15.2	15	32.6	16	34.8	7	15.2	1	2.2

4.3	2	10.9	5	21.7	10	58.7	27	4.3	2	12	يتم وضع الأجهزة والمعدات بالكلية الجامعية بـضياء في الأماكن المناسبة
13	6	15.2	7	23.9	11	34.8	16	13	6	13	هنالك عداله في معاملة إدارة الكلية تجاه كل العاملين ولا توجد محاباة وتميز لبعض العاملين علي الآخرين
15.2	7	26.1	12	23.9	11	26.1	12	8.7	4	14	شعر بالثبات والاستقرار الوظيفي بالكلية الجامعية بـضياء
6.5	3	13	6	17.4	8	47.8	22	15.2	7	15	إدارة الكلية الجامعية بـضياء تتيح الفرصة للمرؤوسين للمبادرة وإبداء الرأي وإعداد المقترحات بحرية
13	6	2.2	1	13	6	54.3	25	17.4	8	16	تسعي إدارة الكلية لتعزيز روح الألفة والترابط بين العاملين بالكلية وتشجيع للعمل الجماعي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانات يوليو 2016

3.3. الاحصاء الوصفي لجميع عبارات المحاور

تم حساب المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول العبارات الأساسية للاستبيان وكذلك التفسير والرتبة ، الجدول رقم (4) يشير إلى ذلك.

جدول رقم (4) الاحصاء الوصفي لجميع عبارات المحاور

الترتيب/الرتبة	الاتجاه/التفسير	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
12	مرتفع جدا	0.631	4.150	1 يتم توزيع المهام التدريسية حسب التخصص
5	وسط	0.826	3.370	2 يتم توزيع المهام الوظيفية حسب التخصص
16	مرتفع	0.900	3.650	3 يعطي أعضاء هيئة التدريس المكلفون بمهام ومسؤوليات إدارية سلطات كافية لإنجازها
15	مرتفع	0.836	3.540	4 يعطي الموظفون المكلفون بمهام ومسؤوليات إدارية سلطات كافية لإنجازها
7	مرتفع جدا	0.906	4.020	5 هنالك التزام وانضباط من قبل المرؤوسين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم
6	مرتفع	0.890	3.910	6 تتلقي الأوامر والتعليمات من رئيس واحد وترفع التقارير اليه
2	مرتفع	1.010	3.850	7 للكلية خطة عمل موحدة يعمل من أجلها كل العاملين بالكلية
4	مرتفع جدا	0.825	3.830	8 إدارة الكلية تراعي مصلحة الكلية فوق مصلحة الأشخاص
11	مرتفع	1.246	3.220	9 الراتب والمكافآت التي تتقاضاها مساوية للجهد الذي تقوم به تجاه الكلية
1	مرتفع جدا	0.920	3.670	10 حق اتخاذ القرارات في يد العميد فقط دون تفويض منه للمرؤوسين
8	مرتفع	1.024	3.410	11 هنالك تدرج وظيفي واضح في الهيكل الإداري في عملية الاتصالات الصاعدة والهابطة
3	مرتفع	0.913	3.480	12 يتم وضع الأجهزة والمعدات بالكلية الجامعية بـضياء في الأماكن المناسبة
10	مرتفع	1.240	3.200	13 هنالك عداله في معاملة إدارة الكلية تجاه كل العاملين ولا توجد محاباة وتميز لبعض العاملين علي الآخرين
13	مرتفع جدا	1.222	2.870	14 شعر بالثبات والاستقرار الوظيفي بالكلية الجامعية بـضياء
9	مرتفع	1.110	3.520	15 إدارة الكلية الجامعية بـضياء تتيح الفرصة للمرؤوسين للمبادرة وإبداء الرأي وإعداد المقترحات بحرية
14	مرتفع	1.201	3.610	16 تسعي إدارة الكلية لتعزيز روح الألفة والترابط بين العاملين بالكلية وتشجيع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانات يوليو 2016

3.3. اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار مربع كاي لجميع العبارات الأساسية:

تم حساب قيمة مربع كاي لإجابات المبحوثين حول العبارات الأساسية للاستبيان ومقارنتها بالقيمة الجدولية المقابلة لدرجة الحرية لكل عبارة، الجدول رقم (5) التالي يوضح نتائج اختبار مربع كاي لجميع العبارات الأساسية. جدول رقم (5) نتائج اختبار مربع كاي لجميع العبارات الأساسية.

العبارة	قيمة مربع كاي المحسوبة	القيمة الجدولية	درجة الحرية	المعنوية	القرار
1 يتم توزيع المهام التدريسية حسب التخصص	14.913	5.991	2	0.001	معنوية
2 يتم توزيع المهام الوظيفية حسب التخصص	15.391	7.815	3	0.002	معنوية
3 يعطي أعضاء هيئة التدريس المكلفون بمهام ومسؤوليات إدارية سلطات كافية لإنجازها	14.000	7.815	3	0.003	معنوية
4 يعطي الموظفون المكلفون بمهام ومسؤوليات إدارية سلطات كافية لإنجازها	15.391	7.815	3	0.002	معنوية
5 هنالك التزام وانضباط من قبل المرؤوسين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم	37.261	9.488	4	0.000	معنوية
6 تتلقى الأوامر والتعليمات من رئيس واحد وترفع التقارير اليه	15.565	7.815	3	0.001	معنوية
7 للكلية خطة عمل موحدة يعمل من أجلها كل العاملين بالكلية	22.261	9.488	4	0.000	معنوية
8 إدارة الكلية تراعي مصلحة الكلية فوق مصلحة الأشخاص	14.870	7.815	3	0.002	معنوية
9 الراتب والمكافآت التي تتقاضاها مساوية للجهد الذي تقوم به تجاه الكلية	6.174	9.488	4	0.187	غير معنوية
10 حق اتخاذ القرارات في يد العميد فقط دون تفويض منه للمرؤوسين	11.565	7.815	3	0.009	معنوية
11 هنالك تدرج وظيفي واضح في الهيكل الإداري في عملية الاتصالات الصاعدة والهابطة	15.304	9.488	4	0.004	معنوية
12 يتم وضع الأجهزة والمعدات بالكلية الجامعية بضباء في الأماكن المناسبة	47.696	9.488	4	0.000	معنوية
13 هنالك عدالة في معاملة إدارة الكلية تجاه كل العاملين ولا توجد محاباة وتميز لبعض العاملين على الآخرين	8.130	9.488	4	0.087	غير معنوية
14 شعر بالثبات والاستقرار الوظيفي بالكلية الجامعية بضباء	5.522	9.488	4	0.238	غير معنوية
15 إدارة الكلية الجامعية بضباء تتيح الفرصة للمرؤوسين للمبادرة وإبداء الرأي وإعداد المقترحات بحرية	23.783	9.488	4	0.000	معنوية
16 تسعى إدارة الكلية لتعزيز روح الألفة والترابط بين العاملين بالكلية وتشجيع للعمل الجماعي	36.826	9.488	4	0.000	معنوية

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانات يوليو 2016

من الجدول رقم (5) السابق يلاحظ أن:

1/ بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة " يتم توزيع المهام التدريسية حسب التخصص " (21.700) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي المستخرجة من الجدول تحت مستوى المعنوية (5%) ودرجات حرية (2) البالغة (5.991)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه العبارة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون على تلك العبارة، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

2/ بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة " يتم توزيع المهام الوظيفية حسب التخصص " (4.267) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي المستخرجة من الجدول تحت مستوى المعنوية (5%) ودرجات حرية (1) البالغة (3.841)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه العبارة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون على تلك العبارة، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.039).

3/ بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة " يعطي أعضاء هيئة التدريس المكلفون بمهام ومسؤوليات إدارية سلطات كافية لإنجازها " (28.300) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي المستخرجة من

الجدول تحت مستوى المعنوية (5%) ودرجات حرية (2) البالغة (5.991)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات الباحثين حول هذه العبارة ولصالح الباحثين الذين يوافقون على تلك العبارة، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

4/ بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات الباحثين المختلفة على العبارة " يعطي الموظفون المكلفون بمهام ومسؤوليات إدارية سلطات كافية لإنجازها " (53.467) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي المستخرجة من الجدول تحت مستوى المعنوية (5%) ودرجات حرية (3) البالغة (7.815)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات الباحثين حول هذه العبارة ولصالح الباحثين الذين يوافقون على تلك العبارة، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

5/ بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات الباحثين المختلفة على العبارة " هنالك التزام وانضباط من قبل المرؤوسين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم " (52.667) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي المستخرجة من الجدول تحت مستوى المعنوية (5%) ودرجات حرية (3) البالغة (7.815)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات الباحثين حول هذه العبارة ولصالح الباحثين الذين يوافقون على تلك العبارة، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

6/ بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات الباحثين المختلفة على العبارة " تتلقى الأوامر والتعليمات من رئيس واحد وترفع التقارير إليه " (59.000) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي المستخرجة من الجدول تحت مستوى المعنوية (5%) ودرجات حرية (4) البالغة (9.488)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات الباحثين حول هذه العبارة ولصالح الباحثين الذين يوافقون على تلك العبارة، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

7/ بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات الباحثين المختلفة على العبارة " للكلية خطة عمل موحدة يعمل من أجلها كل العاملين بالكلية " (23.700) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي المستخرجة من الجدول تحت مستوى المعنوية (5%) ودرجات حرية (2) البالغة (5.991)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات الباحثين حول هذه العبارة ولصالح الباحثين الذين يوافقون على تلك العبارة، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

8/ بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات الباحثين المختلفة على العبارة " إدارة الكلية تراعي مصلحة الكلية فوق مصلحة الأشخاص " (31.300) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي المستخرجة من الجدول تحت مستوى المعنوية (5%) ودرجات حرية (2) البالغة (5.991)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات الباحثين حول هذه العبارة ولصالح الباحثين الذين يوافقون على تلك العبارة، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

9/ بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات الباحثين المختلفة على العبارة " الراتب والمكافآت التي تتقاضاها مساوية للجهد الذي تقوم به تجاه الكلية " (24.700) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي المستخرجة من الجدول تحت مستوى المعنوية (5%) ودرجات حرية (2) البالغة (5.991)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات الباحثين حول هذه العبارة ولصالح الباحثين الذين يوافقون على تلك العبارة، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

10/ بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات الباحثين المختلفة على العبارة " حق اتخاذ القرارات في يد العميد فقط دون تفويض منه للمرؤوسين " (52.667) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي المستخرجة من الجدول تحت مستوى المعنوية (5%) ودرجات حرية (3) البالغة (7.815)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات الباحثين حول هذه العبارة ولصالح الباحثين الذين يوافقون على تلك العبارة، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

11/ بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات الباحثين المختلفة على العبارة " هنالك تدرج وظيفي واضح في الهيكل الإداري في عملية الاتصالات الصاعدة والهابطة " (28.300) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي المستخرجة من الجدول تحت مستوى المعنوية (5%) ودرجات حرية (2) البالغة (5.991)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات الباحثين حول هذه العبارة ولصالح الباحثين الذين يوافقون على تلك العبارة، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

12/ بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات الباحثين المختلفة على العبارة " يتم وضع الأجهزة والمعدات بالكلية الجامعية بـضباء في الأماكن المناسبة " (22.933) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي المستخرجة من الجدول تحت مستوى المعنوية (5%) ودرجات حرية (3) البالغة (7.815)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات الباحثين حول هذه العبارة ولصالح الباحثين الذين يوافقون على تلك العبارة، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

13/ بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة " هنالك عدالة في معاملة إدارة الكلية تجاه كل العاملين ولا توجد محاباة وتميز لبعض العاملين على الآخرين " (58.533) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي المستخرجة من الجدول تحت مستوى المعنوية (5%) ودرجات حرية (3) البالغة (7.815)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه العبارة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون على تلك العبارة، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

14/ بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة " تشعر بالثبات والاستقرار الوظيفي بالكلية الجامعية بضمياء " (22.500) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي المستخرجة من الجدول تحت مستوى المعنوية (5%) ودرجات حرية (2) البالغة (5.991)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه العبارة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون على تلك العبارة، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

15/ بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة " إدارة الكلية الجامعية بضمياء تتيح الفرصة للمرؤوسين للمبادرة وإبداء الرأي وإعداد المقترحات بحرية " (13.300) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي المستخرجة من الجدول تحت مستوى المعنوية (5%) ودرجات حرية (2) البالغة (5.991)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه العبارة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون على تلك العبارة، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.001).

16/ بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة " تسعى إدارة الكلية لتعزيز روح الألفة والترابط بين العاملين بالكلية وتشجيع للعمل الجماعي " (18.300) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي المستخرجة من الجدول تحت مستوى المعنوية (5%) ودرجات حرية (2) البالغة (5.991)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه العبارة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون على تلك العبارة، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

رابعاً: النتائج والتوصيات

1.4. النتائج :

1.1.4. النتائج العامة :

- 1/ أن للإدارة أسس وقواعد معينة، وأن إتباع الإدارات لها يؤدي إلى تطوير وتحسين الاداء وزيادة الانتاجية .
 - 2/ أن الفكر الإداري فكر متطور وله عدد من المدارس والنظريات التي تدعم العملية الادارية .
 - 3/ أن مبادئ هنري فيول يصلح استخدامها في مؤسسات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص وإدارة الاعمال وتؤدي إلى تحقيق اهداف الادارة بكفاءة عالية.
- 1.1.4. / النتائج الخاصة :

- 1/ من خلال تحليل للبيانات الشخصية لأفراد عينة البحث حسب خصائصهم المختلفة اتضح أن الكلية الجامعية بضمياء يعمل بها كل من الذكور والاناث ومن فئات عمرية مختلفة وبمستويات علمية مختلفة .
 - 2/ عينة المبحوثين اشتملت على المستويات الادارية المختلفة وأفراد ذوي خبره بفترات مختلفة .
 - 3/ أن العاملين بالكلية يرون أن إدارة الكلية الجامعية بضمياء لم تحقق العدالة في المعاملة تجاه العاملين وتوجد محاباة وتميز لبعض العاملين على الآخرين.
 - 4/ أن كثير من العاملين بالكلية الجامعية بضمياء لا يشعرون بالثبات والاستقرار الوظيفي مما يؤثر سلباً على الاداء .
 - 5/ أن إدارة الكلية الجامعية بضمياء تتيح الفرصة للمرؤوسين للمبادرة وإبداء الرأي وإعداد المقترحات بحرية.
 - 6/ أن إدارة الكلية الجامعية بضمياء تسعى لتعزيز روح الألفة والترابط بين العاملين بالكلية وتشجيع للعمل الجماعي.
 - 7/ من خلال الاطلاع على النتائج السابقة يتضح أن إدارة الكلية الجامعية بضمياء تطبق عدد كبير من مبادئ الادارة لهنري فيول ولكن هنالك اخفاق بعض المبادئ
- 2.4. التوصيات :

1.24. توصيات خاصة:

- 1/ النظر في أسباب عدم رضا العاملين بالكلية الجامعية بفضاء بالمرتبات والمكافآت الممنوحة لهم .
 - 2/ يجب التغيير والتعديل في أسلوب إدارة الكلية الجامعية بفضاء من حيث العدالة بين العاملين والمحابة لبعضهم دون الآخرين .
 - 3/ إيجاد حلول ووسائل تغير احساس العاملين بالكلية الجامعية بفضاء بعدم الثبات الوظيفي وتنمية روح الولاء للكلية .
 - 4/ زيادة السلطة الممنوحة للموظفين المكلفين بمهام إدارية .
 - 5/ مراجعة الهيكل الوظيفي وتحديد المهام والسلطات والتدرج الوظيفي بصورة اكبر مما هي عليه الان .
 - 6/ مراجعة الترتيب للأجهزة والمعدات بحيث تصبح هنالك عملية ترتيب افضل مما هي عليه الان .
- 2.24. توصيات لبحوث اخري :

- 1/ أثر الاجور والمرتبات علي الاداء الوظيفي بالكلية.
- 2/ معرفة أسباب شعور العاملين بالكلية بعدم الثبات الوظيفي .

الهوامش والاحالات:

- 1 بكري محمد عبد العليم . مبادئ إدارة الأعمال . ص 11 كتاب الكتروني منشور علي 13/7/1437هـ www.pdfactory.com
- 2 فهد بن معقل العلي وآخرون . مبادئ الادارة الحديثة . دار النشر مكتبة العلم العربي . الطبعة الاولى . سنة 2014 . ص (22)
- 3 بكري محمد عبد العليم مرجع سبق ذكره ص 11 13/7/1437هـ www.pdfactory.com
- 4 http://mawdoo3.com 18/7/1437هـ
- 5 أحمد السيد كردي التنمية الادارية 159041 posts/users/ahmedkordy/kenanaonline.com https:// 19/7/1437هـ
- 6 فهد بن المعقل العلي وآخرون . مرجع سبق ذكره ص (25)
- 7 http://www.12manage.com/methods_fayol_14_principles_of_management_ar.html 25/7/1437هـ
- 8 8110\1437H https://arar.facebook.com/RESEARCHBANHA/posts/217639728407589
- 9 إبراهيم بن علي الملحم ، علماء الإدارة وروادها في العالم – سير ذاتية وإسهامات علمية وعملية – ، الرياض المملكة العربية السعودية ، بدون طبعة ، بدون دار النشر . سنة 2008 .،
- 10 صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالي . الادارة والاعمال . دار وائل للنشر والتوزيع . الطبعة الثانية . سنة 2008 . ص (59)
- 11 http://www.arabmn.com/archives/463 28/7/1437هـ
- 12 http://www.arabmn.com/archives/463 5/8/1437هـ
- 13 محمود سليمان العميان . السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال . دار وائل للنشر . الطبعة الخامسة . سنة 2010 . ص (41)
- 14 المرجع السابق نفسة ص (41)
- 15 http://dr-ama.com/?p=2434 5/8/1437هـ

المراجع:

المراجع العربية:

- إبراهيم بن علي الملحم ، علماء الإدارة وروادها في العالم – سير ذاتية وإسهامات علمية وعملية – ، الرياض المملكة العربية السعودية ، بدون طبعة ، بدون دار النشر . سنة 2008 .،
- أحمد السيد كردي التنمية الادارية 159041 posts/users/ahmedkordy/kenanaonline.com https:// 19/7/1437هـ
- بكري محمد عبد العليم . مبادئ إدارة الأعمال . ص 11 كتاب الكتروني منشور علي 13/7/1437هـ www.pdfactory.com
- صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالي . الادارة والاعمال . دار وائل للنشر والتوزيع . الطبعة الثانية . سنة 2008 . ص (59)
- فهد بن معقل العلي وآخرون . مبادئ الادارة الحديثة . دار النشر مكتبة العلم العربي . الطبعة الاولى . سنة 2014 . ص (22)
- مواقع الكترونية

<http://mawdoo3.com>

http://www.12manage.com/methods_fayol_14_principles_of_management_ar.html

<https://arar.facebook.com/RESEARCHBANHA/posts/217639728407589> 8l10\1437H

<http://www.arabmn.com/archives/463>

<http://www.arabmn.com/archives/463>

<http://dr-ama.com/?p=2434>

Abstract

The study aims to know the extent of the application of management principles of Henry viol at the University College of Duba. The study focuses on the lack of several public and private facilities administrations to the experience that enable them to use the best management styles that could improve performance and increase productivity and achieve the objectives of the facility. The aims of the study are: verifying to what extent that the administration of the University College at Duba implements the administrative principles proved by Henry viol which develop the administrative part in the institutions. And then, specify the strength and weak administrative points and finally give recommendations for improving administration performance. The hypotheses of this study are: The administration of the College seeking to apply the principles of Henry viol to improve managerial performance in college. Also the administrative style followed by the College marred some failure in the application of management principles of Henry viol. The researcher used analytical descriptive method, and the tool of the study is questionnaire distributed to respondents, which was analyzed by SPSS) the researcher reached a number of results, including: the college workers believe that the administrative of the College did not achieve justice in the treatment towards employees. A considerable number of the workers at the College do not feel job stability which affects negatively on the performance. Also the researcher presented a number of recommendations like: consider the reasons for dissatisfaction with working at the College concerning salaries and bonuses granted to them, and change and modify the management style of the college administration in terms of justice between workers, moreover, find solutions for the workers' sense of job instability beside enhancing the spirit of loyalty towards the college