

## تقييم واقع تطبيق المبادئ الإدارية لهنري فايول في المؤسسات الرياضية في مدينة الناصرية

م.م حسام مالك صالح

جامعة ذي قار / التربية البدنية وعلوم الرياضة

### الملخص

اشتمل البحث على خمسة أبواب: تضمن الباب الأول المقدمة وأهمية البحث حيث تم التطرق إلى دور المبادئ الإدارية في التأثير على بيئة العمل وكيفية تطبيقها في المؤسسات. أما الباب الثاني فقد تم التطرق فيه إلى تعداد وتعريف المبادئ الإدارية لهنري فايول وايضاً تعريف الإداري. أما الباب الثالث فقد اشتمل على إجراءات البحث وشملت المنهج المستخدم والعينة والوسائل الإحصائية المستخدمة وكذلك الفقرات والمبادئ التي تخص البحث والأسس العلمية لها. أما الباب الرابع فقد تم التطرق فيه إلى تحليل النتائج ومناقشتها. أما الباب الخامس فقد تضمن الاستنتاجات وكان منها: لا يوجد نظام مكافأة فيه عدالة متساوية لجميع الموظفين. والتوصيات: يوصي الباحث بضرورة معرفة الرؤساء في جميع المؤسسات سواء كانت حكومية أو أهلية بالمبادئ الإدارية لهنري فايول كونها تؤدي إلى نجاح العمل وحيث أنها مبنية على أسس علمية.

### . Abstract

A search on the five-door: first door provided guarantees and the importance of Search where he was to address the role of management principles to influence the work environment and how to apply them in Institutions . The second section has been addressed to the census definition and management principles to Henry Fayol and also the administrative definition. The third chapter was included on the research procedures included the methodology used and the sample and statistical methods used, as well as paragraphs and principles pertaining to research and scientific foundations of her. Part IV has been addressed to the analysis and discussion of the results. The Title V has included the conclusions of which was: There are a reward system in which equal justice for all staff. And recommendations: the need to know the researcher recommends presidents in all institutions, whether public or private administrative principles of Henry Fayol being lead to the success of the work And where it is based on scientific grounds

## 1- التعريف بالبحث

### 1-1 المقدمة وأهمية البحث :

يعتبر علم الإدارة من العلوم التي ساهمت بشكل كبير في تطور الأمم والشعوب وذلك من خلال استخدام أفضل الأساليب والوسائل المناسبة للعمل في المؤسسات والمنظمات من جهة والموظفين العاملين في هذه الدوائر من جهة أخرى <sup>(1)</sup> و الإدارة اليوم علم متطور ، أتى بمبتكرات كثيرة لتسهيل التحركات الداخلية ضمن المؤسسة أو المنظمة ( سواء كانت حكومية أو أهلية ) والوصول الى أقصى استغلال للطاقات بأرخص وأبسط التشكيلات ، وإقامة العلاقات الخارجية بالجمهور والإدارات الأخرى على أساس من حيافة ثقة المقابل وتحصيل تعاونه ، وبالإمكان الاستفادة بتوسع من أساليب الإدارة الحديثة وعلى الأخص أساليب إدارة الأجهزة المتخصصة<sup>(1)</sup> ، وفي إدارة المؤسسات والمشاريع وكذلك حتى على مستوى النطاق الأسري ( العائلة ) وهذا بدوره أدى إلى هذا التطور الملاحظ اليوم ، وإن المؤسسات والدوائر التي يختص عملها بالنشاطات الرياضية والفنية والكشفية هي جزء لا يتجزأ عن بقية المؤسسات والمنظمات الأخرى ، لذلك ومن أجل إنجاح العمل في هذه المؤسسات وجب على المدراء مراعاة تطبيق هذه المبادئ مما لها من دور كبير في نجاح العمل وتحقيق إشباع رغبات وحاجات الموظفين والتي تجعل العمل يسير بصورة صحيحة وتؤدي إلى تحقيق الأهداف للمنظمات والموظفين العاملين فيها وهذا ما أكدته هنري فايول حينما جاء بهذه الطرق الجديدة من أجل تصحيح الكثير من الطرق والتعاليم التي كانت سائدة قبل وجود هذه المبادئ ، وتبرز أهمية البحث : في الأثر الكبير للمبادئ الإدارية لهنري فايول على أداء العاملين في المؤسسات حينما يقوم بتطبيقها المدير والتي تؤدي بالنتيجة النهائية الى نجاح الجميع سواء كانت المؤسسة او العاملين فيها او الزبائن او المدراء لان هذه المبادئ اعتمدت الأسس العلمية الصحيحة وليس حسب أهواء شخصيه كما هو معمول ألان في الكثير من المؤسسات والمنظمات والشركات ، لذلك ينصح الكثير باستخدامها في مختلف مفاصل الحياة وليس في المؤسسات فقط وإنما حتى على مستوى العائلي كونها ترسخ ثقافة ( الإدارة بالمشاركة ) وعدم تزمّت المدير او رب العائلة برأيه فقط من أجل إفساح المجال لإمام مشاركة الجميع في رسم السياسات ومشاركتهم في إبداء آرائهم وأفكارهم.

### 1-2 مشكلة البحث :

من خلال عمل الباحث في احد المؤسسات الحكومية وجد انه لا يوجد تطبيق للمبادئ الإدارية التي جاء بها هنري فايول ، ويعتقد الباحث انها طبقت على نطاق محدود جداً في العراق لأنه لو تم تطبيقها لما مر العراق بهذه الأزمات المتراكمة والمتتالية حتى انه لا تكاد تمر مرحلة من دون أزمات ومشاكل، وأخرها المشكلة الاقتصادية الكبيرة التي يمر بها العراق حالياً والتي أجبرت الحكومة على تبني نظام النقشف من أجل السيطرة على هذه المعضلة الكبيرة والتي أثرت بدورها على حياة المواطن العراقي، والمجال الرياضي واحد من المجالات التي تأثرت بغيرها بهذه المشكلة لذا فان

<sup>1</sup> - <http://www.zahran.org/vb/showthread.php?t=19851>

المؤسسات التي يختص عملها بالمجال الرياضي تحتاج الى تطبيق هذه المبادئ لكونها ذات تأثير كبير على نجاح العمل.

### 3-1 أهداف البحث

- 1- التعرف بالمبادئ الإدارية لهنري فايول وتوضيح أهمية تطبيقها.
- 2- معرفة العوامل التي تؤثر على عدم تطبيق المبادئ الإدارية من قبل المدراء.

### 4-1 فرضية البحث:

وجود اثر كبير بين تطبيق المبادئ الإدارية وبين أداء الموظفين في العمل سواء كانت ايجابية او سلبية.

### 5-1 مجالات البحث :

1-5-1 المجال البشري : الموظفون العاملون في كل من ( كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ، قسم النشاطات الطلابية /جامعة ذي قار ، وقسم النشاط الرياضي الكشفي، وقسم النشاط المدرسي) في مدينة الناصرية .

1-5-2 المجال الزمني : الفترة الزمنية الواقعة من 2015/5/10 لغاية 2016/1/2 .

1-5-3 المجال المكاني: كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة ذي قار/ وقسم النشاطات الطلابية في جامعة ذي قار وقسم النشاط الرياضي والكشفي والنشاط المدرسي في مدينة الناصرية.

### 6-1 تحديد المصطلحات:

المبادئ الإدارية لهنري فايول : وهي المبادئ التي ابتكرها وكونها هنري فايول والتي رآها عند تطبيقها في الدوائر والمؤسسات بالشكل الصحيح والمطلوب سوف تؤدي إلى نجاح العمل وتحقيق الأهداف المطلوبة ويرجع له الفضل في تطور الإدارة نظرا للأفكار والعقلية التي كان يمتلكها والتي مكنته من تحقيق إرباح ونتائج كبيرة له وللذين قاموا بتطبيق وإتباع طريقته في ادرارة المشاريع والمؤسسات .

وقد عرف الإدارة : هي إن تتنبأ وإن تخطط وإن تصدر الأوامر وإن تتنسق وتراقب<sup>(1)</sup>.

### 2- الدراسات النظرية

#### 2-1 المبادئ الادارية لهنري فايول:

1- تقسيم العمل : المقصود بتقسيم العمل هو تجزئته إلى مستويات هرمية وفق أربعة مبادئ رئيسة وهي الهدف والوسيلة والمنطقة الجغرافية والجمهور المستفيد من الخدمات . وينتج تقسيم العمل عن تطبيق مبدأ التخصص الذي طالب به الاقتصاديون .

2-السلطة : أوضح فايول الارتباط الوثيق بين السلطة والمسؤولية فالسلطة ينبغي أن تساوي المسؤولية ليس أكثر ولا أقل فإذا كانت السلطة أقل من المسؤولية فان ذلك يؤدي إلى عدم قدرة

(1) - <http://www.hrdiscussion.com/hr7804.html>

الإداري على القيام بمهامه بكفاءة أما إذا كانت السلطة تربو على المسؤوليات فإن ذلك يقود لكثير من الضجر والتذمر حيث يشعر الإداري بأن قدراته وإمكاناته لم تُستغل .

**3-المركزية :** يتعلق هذا المبدأ بمدى تركيز السلطة وتفويضها وتخويلها وانتشارها فالمركزية تعني تركيز أو تجميع السلطة واللامركزية تعني تفويض الصلاحيات للمستويات الأقل . ويجب أن يكون هناك توازن بين المركزية المطلقة واللامركزية الكاملة .

**4- وحدة اصدار الأوامر :** يرى فايول ضرورة توحيد الأمر بحيث يكون لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتوجيهات ، ويحقق هذا المبدأ سهولة انسياب الأوامر وتدفعها عبر قنوات الاتصال الهرمية وترتبط وحدة الأمر بنطاق الإشراف .

**5-السلسلة الهرمية في التنظيم :** هي قنوات لانسياب السلطة في الهرم الإداري من قمة الهرم إلى قاعدته ووسيلة الاتصالات الصاعدة والنازلة .

**6-اخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة:** وهذا المبدأ يتطلب من الإدارة التدخل حينما تتعارض مصالح العاملين مع المصلحة العامة وذلك من أجل المحافظة على استقرار التنظيم واستمرارية .

**7-مكافأة الموظفين :** يقضي هذا المبدأ بأن تكون الرواتب والمكافآت عادلة ومجزية لجميع العاملين في جميع المستويات .

**8-النظام:** هو وضع كل شيء في مكانه الصحيح وينقسم إلى قسمين : نظام مادي يُعنى 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 .

**9-الهدف وحدة التوجيه:** يعني هذا المبدأ أن كل مجموعة من النشاط تعمل لتحقيق هدف واحد يجب أن يكون لها رئيس واحد وخطة واحدة ويختص هذا المبدأ بالنشاط عامة أما مبدأ وحدة الأمر يتعلق بالأفراد فقط .

**10-الاورامر:** وهي في نظر فايول احترام الالتزامات الهادفة إلى تحقيق الطاعة والتنفيذ ومظاهر الاحترام ويعني احترام أخلاقيات المهنة .

**11-العدالة :** وهو أن يُعامل جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم وأن يلتزم كل منهم بواجباته وأن يحصل على حقوقه .

**12- استقرار الموظفين :** يعتبر هذا المبدأ شرط لضمان واستمرارية العمل وتقليل دوران الموظفين . كما يؤكد هذا المبدأ على أن المنظمات الناجحة هي المنظمات المستقرة .<sup>(1)</sup>

**13-روح المبادرة :** واكد فايول على هذا المبدأ بشكل كبير كونه يوجه رسالة للموظفين بأنهم لهم اراء وافكار من الممكن ان تقدم فائدة للمؤسسة وعدم الاستهتار بها من قبل الادارة .

**14- اصفاء روح المرح للمجموعة :** ويقصد بهذا المبدأ انه يوجد علاقات بين الموظفين والادارة تؤدي الى اللفة والتعاون والمرح بين الطرفين في المؤسسات .

**1-2- الإداري :** هو الإنسان الذي يوجه جهوده وجهود الآخرين معه لتحقيق الأهداف المتفق عليها ، مستعملاً العمليات الإدارية والمهارات الإدارية مع التوظيف الأمثل للقرارات والإمكانات<sup>(1)</sup>.

### 3- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

#### 1-3 منهج البحث :

إن اختيار المنهج الملائم لحل مشكلة البحث يعد من الخطوات المهمة التي يترتب عليها نجاح البحث والذي يعتمد على طبيعة المشكلة ومدى وضوحها وتوفر المعلومات الصحيحة عنها والذي يميزها عن باقي المشاكل البحثية. ولهذا اختار الباحثون المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لحل مشكلة البحث بوصفه أكثر المناهج ملائمة للوصول إلى أهداف البحث "لأنه طريقة أو منهج من مناهج البحث يتناول مشكلة واضحة ومحددة وذات أهداف ثابتة" (1).

**3-2 عينة البحث:** العينة هي النموذج الذي يجري عليه الباحث عمله عليها (2) ولهذا فقد توجب على الباحث اختيار عينة البحث والتي تكونت من الموظفين العاملين في كل من (كلية التربية البدنية وعلوم الرياضية / جامعة ذي قار ، قسم النشاطات الطلابية / جامعة ذي قار ، وقسم النشاط الرياضي والكشفي وقسم النشاط المدرسي التابعين لقسم تربية الناصرة مركز محافظة ذي قار) حيث بلغ عدد أفراد عينة التجربة الرئيسية في كلية التربية الرياضية (25) وعدد افراد العينة في قسم النشاطات الطلابية (5) وقسم النشاط الرياضي (10) والكشفي (10) وقسم النشاط المدرسي (10) اما العينة التي اجري الباحث عليهم التجربة الاستطلاعية فكان عددهم (10) من كل مؤسسة او قسم تم تطبيقها على (2) من الافراد ، وايضاً العينة التي اجرا عليها الباحث الاسس العلمية بلغ عددهم (10) من كل مؤسسة و قسم تم إجرائها على (2) من الافراد ، وتم اختيارهم بالطريقة العمدية لانهم يمثلون مجتمع الاصل بكامله بنسبة 100% كما موضح:

#### في جدول (1)

| النسبة المئوية | العدد | مجتمع وعينة البحث      |
|----------------|-------|------------------------|
| 75%            | 60    | عينة البحث             |
| 12.5%          | 10    | التجربة الاستطلاعية    |
| 12.5%          | 10    | عينة المعاملات العلمية |
| 100%           | 80    | المجموع                |

**3-3 وسائل جمع المعلومات والبيانات والأجهزة المستخدمة :** لقد استعان الباحث في الحصول على بياناته بالوسائل والأدوات والأجهزة الآتية :-

#### 3-3-1 وسائل جمع المعلومات:

- 1- المصادر والمراجع .
- 2- المقابلات الشخصية. ملحق (1)

(2) <http://www.zahran.org/vb/showthread.php?t=19851>

(1)- مروان عبد المجيد إبراهيم : أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، عمان مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع ، 2000، ص13.

(2) - ليلي السيد فرحات : القياس المعرفي الرياضي ، ط1، القاهرة : مركز الكتاب للنشر ، 2001 ، ص60

3- الاستبيان.

4- الانترنت .

### 2-3-3 الأدوات والأجهزة المستخدمة:

استخدم الباحث الأدوات والأجهزة الآتية :

1- جهاز حاسوب محمول عدد(1) نوع (DELL) .

2- حاسبة الكترونية يدوية عدد(1) نوع (كاديو) .

3- طابعة ليزيرية نوع (كانون)0

### 4-3 إجراءات البحث الميدانية:

بما ان تحديد الابعاد هو احد اهداف البحث ولان غاية البحث هي(تقييم واقع تطبيق المبادئ الادارية لهنري فايول في المؤسسات الرياضية في مدينة الناصرية) ومن اجل معرفة المميزات والصعوبات او العقاقيل التي تواجه الموظفين في عملهم ولذلك قام الباحث باتباع الخطوات التالية :

### 4-3-1 إعداد الصيغة الأولية للاستبيان :

من اجل اعداد الصيغة الاولى لاستبيان البحث قام الباحث بعرضه على السادة الخبراء المدرجة اسمائهم في ملحق ( 1 ) والبالغ عددهم (10) والاستفادة من ارائهم في هذا المجال وعرض مجموعة المبادئ والفقرات التي تخص البحث وجاءت اجابات الخبراء مؤيدة وبنسبة (100%)، حيث ان المبادئ الادارية لهنري فايول متفق عليها وتم اعداد صيغة الاستبيان حيث وضع لكل مبدأ من المبادئ الأربعة عشر سؤال واحد حيث تم وضعها لكي يتم فهمها باسهل صورة ومن اجل ان يجيب افراد العينة عليها بصورة سهلة وغير معقدة، وهي كالآتي :اولاً – تقسيم العمل ، ثانياً-السلطة ، ثالثاً- المركزية ، رابعاً- وحدة اصدار الاوامر ، خامساً- السلسلة الهرمية في التنظيم ، سادساً- إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة، سابعاً- مكافأة الموظفين ، ثامناً – النظام ، تاسعاً- الهدف ووحدة التوجيه ، عاشراً – الاوامر ، احدى عشر- العدالة ، اثنا عشر- استقرار الموظفين ، ثلاثة عشر- روح المبادرة ، اربعة عشر- اصفاء روح المرح للمجموعة.

### 3-4-3 اختيار سلم التقدير :

قام الباحث بعرض سلم التقدير المقترح على الخبراء والمختصين وذلك لبيان آرائهم فيه وكان سلم التقدير ثلاث وإعطاء بدائل عن هذا السلم المقترح : دائماً احياناً ابدأ ، حيث كانت إجابات الخبراء مؤيدة لسلم التقدير وكانت نسبة اتفاقهم (93033%) وهذا يؤكد صلاحية سلم التقدير المقترح0

### 3-5 التجربة الاستطلاعية :

من أجل معرفة المعوقات والصعوبات التي تواجه عملية تطبيق الاستبيان قام الباحث بتطبيقه على عينة عشوائية من الموظفين وكان عددهم (10) وقد ناقش الباحث معهم إعادة صياغة بعض الفقرات حول كونها مفهومة أو غير مفهومة وحول التعديلات التي يجريها على التعليمات وطريقة الإجابة على فقرات الاستبيان مع مراعاة عدم ذكر أسم أفراد العينة المذكورة والإجابة بحرية تامة على فقرات الاستبيان فضلاً عن التأكد من وضوح الفقرات وقد تم ذلك في تاريخ 2015/10/25 0

### 3-6 أسلوب تصحيح الفقرات :

لغرض معرفة كيفية التوصل الى الدرجة الكلية للاستبيان ، قام الباحث بتصحيح فقرات الاستبيان وذلك باعطائهما الوزن المناسب من خلال تأشير اجابات العينة على سلم التقدير الثلاثي والذي تحددت اوزانه من (3-1) لكل فقرة من الفقرات لذلك وضعت ثلاثة بدائل واستجابات متدرجة .

### جدول ( 2 )

| اتجاه الفقرات | دائماً | أحياناً | أبداً |
|---------------|--------|---------|-------|
| البدائل       | 3      | 2       | 1     |

### 3-7-1 الاسس العلمية لاختبار :

**3-7-1 الصدق :** يقصد بصدق الاختبار "هو ان يقيس الاختبار ماوضع فعلاً لقياسه ، فالاختبار أو المقياس الصادق هو الذي يقيس بدقة كافة الظاهرة التي صمم لقياسها ولا يقيس شيئاً بدلاً منها أو بالإضافة إليها"<sup>(1)</sup> .

**3-7-1-1 صدق المحكمين :** اختاره الباحث كونه ينسجم مع البحث حيث قام بعرض الاستبيان على الخبراء والمختصين ، فأذا أكد الخبراء نفس الصفة التي وضع لقياسها الباحث يستطيع الاعتماد على حكم الخبراء<sup>(2)</sup> .

**3-7-2 ثبات الاختبار :** ان الثبات يعني مدى الدقة والاتقان او الاتساق الذي يقيس به الاختبار الظاهرة التي وضع من أجلها<sup>(3)</sup> . وقام الباحث بتطبيق الاختبار على عدد من الموظفين والبالغ عددهم (10) ، تم احتساب معامل الثبات (الفا كرونباخ ) والتي تعتمد على الاتساق الداخلي وتعطي فكرة عن اتساق الاسئلة مع بعضها البعض ومع كل الاسئلة بصفة عامة ، حيث بلغ مانسبته (82%)

(1) - محمد حسن علاوي ومحمد نصر الدين رضوان : القياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي ، ط1 ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 1987 ، ص199.

(2) - ذواقان عبيد واخرون : البحث العلمي ، مفهومه ، ادواته ، اساليبه ، ط1 ، عمان ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، 1980 ، ص164.

(3) - محمد نصر الدين رضوان : المدخل الى القياس في التربية البدنية والرياضية ، ط1 ، القاهرة ، ملاكز الكتاب للنشر ، 2006 ، ص98.

وحيث انها تزيد عن النسبة المقبولة وهي (60 %)، فإن ذلك يعني امكانية اعتماد نتائج الاستبانة والاطمئنان الى مصداقيتها في تحقيق اهداف البحث حيث تم استخدام (spss).

**3-7-3 الموضوعية :** عند اختيار أفضل البدائل في أي اختيار يطلق عليه (الاختيار الموضوعي) لان المحكمين يستخدمون مفتاح التصحيح للاتفاق على النتائج اتفاقا تاما ، وان "موضوعية الاختبار تعني عدم تأثر الاختبار بتغير المحكمين أو ان الاختبار يعطي نفس النتائج مهما كان القائم بالتحكيم<sup>(1)</sup>.

### 3-8-3 التجربة الرئيسية :

ان الهدف الرئيسي من القيام بتطبيق الاستبيان هو لغرض اجراء التحليل الاحصائي للفقرات وللحصول على فقرات دقيقة وواضحة واكثر موضوعية بالنسبة للاستبيان وقد قام الباحث بتطبيق الاستبيان على العينة المكونة من (60) موظف وتم ذلك للفترة من يوم 2015/11/9 ولغاية 2015/12/10 كما في ملحق رقم (2) حيث قام الباحث بعملية توزيع استمارة الاستبيان على افراد العينة مع بيان التعليمات والخطوات التي تخص عملية الاستجابة على استمارات الاستبيان وكيفية الاجابة عليها وقام الباحث بعدها بجمع وتدقيق اجابات افراد العينة وذلك للتأكد من سلامة الاجابة على جميع فقرات الاستبيان .

**9-3 الوسائل الاحصائية :** 1- النسبة المئوية. 2- الفا كرونباخ ، واستخدم الباحث البرنامج الاحصائي (spss) .

**1-4-3 - عرض النتائج ، وتحليلها ، ومناقشتها :**

**1-4-4 عرض النتائج :** من خلال توزيع استمارات الاستبيان وتبويبها ظهرت نتائج البحث كما يلي :

### جدول (3)

يبين الدرجات والنسبة المئوية لأجابات العينة على استمارات الاستبيان

---

(1)- محمد صبحي حسنين: القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية، ج1، ط6، القاهرة، دار الفكر العربي، 2004، ص152 0

| الفقرات                                                                                                                            | رقم<br>الفقرة في<br>الاستبيان | درجة<br>الفقرة | النسبة<br>المئوية |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------------|-------------------|
| السلسلة الهرمية في التنظيم: يوجد تدرج في الهيكل التنظيمي (يوجد رئيس او مدير ومعاون ونائب رئيس نزولا في مؤسستك)                     | 5                             | 168            | 93%               |
| وحدة إصدار الأوامر: تتلقى الأوامر من مدير ورئيس واحد                                                                               | 4                             | 163            | 90%               |
| السلطة: يتحمل المدير مسؤولية إجراء كل ما يصدر منه من تعليمات                                                                       | 2                             | 156            | 86%               |
| استقرار الموظفين: أنت مستقر في وظيفتك حيث أدى هذا الاستقرار إلى زيادة نشاطك وفعاليتك في العمل                                      | 12                            | 146            | 81%               |
| تقسيم العمل: يتم تقسيم العمل بين الموظفين حسب التخصص                                                                               | 1                             | 143            | 79%               |
| المركزية: هل تتمركز السلطة واتخاذ القرارات في يد المدير أو الرئيس فقط ويفوض السلطة حسبما تقتضي ظروف العمل                          | 3                             | 141            | 78%               |
| الأوامر: هل تؤدي الأوامر في المؤسسة إلى تفادي الهدر والخسائر أي أنها تؤدي إلى تحقيق الأهداف                                        | 10                            | 139            | 77%               |
| النظام: هناك نظام في تطبيق القواعد واستخدام الخدمات والأفراد والأدوات                                                              | 8                             | 138            | 76%               |
| الهدف ووحدة التوجيه: يساهم كل الموظفون في المؤسسة في تحقيق الأهداف المرغوبة                                                        | 9                             | 136            | 75%               |
| إضفاء روح المرح للمجموعة: يكون هناك مرح ومزاح من قبل الإدارة معكم في العمل لأنه سوف تؤدي إلى الألفة والترابط بين الجميع في المؤسسة | 14                            | 136            | 75%               |
| روح المبادرة: يسمح لكم بالتعبير عن مقترحاتكم وأرائكم وأفكاركم بحرية وبدون استهزاء من قبل الإدارة                                   | 13                            | 132            | 73%               |
| العدالة: تتم معاملة الجميع بعدالة وإنصاف ودون تحيز للبعض                                                                           | 11                            | 121            | 67%               |
| إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة: هناك أولوية للمصلحة العامة على حساب المصلحة الشخصية عند التعارض بين المصالح            | 6                             | 118            | 65%               |
| مكافأة الموظفين: تكون المكافآت المدفوعة مرضية للموظفين                                                                             | 7                             | 97             | 53%               |

أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها من الاستبيان بعد اجراء العمليات الاحصائية عليها ان المبادئ (5) والتي حصلت على درجة تقييم ( 168 ) وبنسبة مئوية (93%) ، و(4) والتي حصلت على درجة تقييم (163) وبنسبة مئوية (90%) وقعت هذه المبادئ في (مستوى الامتياز )، ويعزوا الباحث سبب حصولها على هذه الدرجات الى انه يوجد تدرج في الرئاسات وتحديد التبعية الرئاسية الذي يتفق مع خطوط السلطة والمسؤولية حيث ادى هذا الامر الى وضوح صلاحيات شاغلي الوظائف

ورسميتها حيث تؤدي هذه الحالة الى عدم التخطيط في العمل من قبل الموظفين من خلال تطبيق واتباع التعليمات من الجهات العليا للمؤسسة وهذا بدوره جعل الاوامر تصدر من مصدر واحد وليس من عدة مصادر حيث يعتبر الباحث انه اذا تعددت مصادر اصدار القرارات والتعليمات من الممكن ان تؤدي الى مشاكل كثيرة في العمل وان يؤدي ذلك الى الفشل . وحصلت المبادئ (2) والتي حصلت على درجة تقييم (156) وبنسبة مئوية (86%) ، و (12) والتي حصلت على درجة تقييم (146) وبنسبة مئوية (81%) حيث وقعت هذه المبادئ في (مستوى جيد جداً) ويعزوا الباحث حصولها على هذه الدرجات الى ان الادارة تتحمل المسؤولية جراء اصدارها للاوامر ولا تلقيها عند حصول خطأ على كاهل الموظفين وهذا يدل على حرصها ووعيتها بهذه المسؤولية والتي تدل على نجاحها وهذه الصفات تؤكد ان المسؤولين على الادارة يتمتعون بصفات القيادة والادارة الناجحة هذا الامر ادى الى استقرار الموظفين في مؤسساتهم بسبب وجود رؤساء يتمتعون بالقيادة الصحيحة والتي تساهم في تحقيق الاهداف ، ويشير كنعان (1985) " أن من الأمور المهمة في حياة كل شخص شعوره بالاحترام وسط الآخرين فالموظف يحتاج إلى هذا الإحساس، وهذا ما أثبتته الدراسات أي أن الأفراد يستجيبون استجابة طيبة عندما يشعرون بأهميتهم وقيمتهم الذاتية وأنهم يقاومون كل التصرفات والأعمال التي تقلل من إحساسهم بقيمتهم واحترامهم " <sup>(1)</sup> . وحصلت المبادئ (1) والتي حصلت على درجة تقييم (143) وبنسبة مئوية (79%) ، و (3) والتي حصلت على درجة تقييم (141) وبنسبة مئوية (78%) ، و (10) والتي حصلت على درجة تقييم (139) وبنسبة مئوية (77%) ، و (8) والتي حصلت على درجة تقييم (138) وبنسبة مئوية (76%) ، و (9) والتي حصلت على درجة تقييم (136) وبنسبة مئوية (75%) ، و (14) والتي حصلت على درجة تقييم (136) وبنسبة مئوية (75%) ، و (13) والتي حصلت على درجة تقييم (132) وبنسبة مئوية (73%) وقعت هذه المبادئ في (مستوى جيد) ، ويعزو الباحث حصولها على هذه الدرجات الى وجود تقسيم في العمل حسب التخصص ولكن ليس بدرجة كبيرة وبشكل دائم نظراً قد يكون السبب وجود نقص في عدد الموظفين في المؤسسة وهذا ما حصل مع شخص الباحث حيث مارس الكثير من الاعمال التي لم تقع في نطاق تخصصه بسبب قلة طاقم الموظفين هذا بدوره ادى الى وجود رئيس وحيث يفوض السلطة عندما تقتضي ظروف العمل ولكن ليس بنسبة كبيرة لان هذا الامر يحتاج الى مدير او رئيس يتمتع بقيادة وارادة مليئة بالخبرة والمجازفة الذي ادى الى وجود نظام فيه تطبيق للقواعد واستخدام الافراد والخدمات بشكل المطلوب حيث جعل هذا الامر يساهمون في تحقيق الاهداف المرغوبة لأنه توجد وحدة توجيه من قبل الادارة والتي تصدر الاوامر التي تؤدي الى تفادي الخسائر والهدر في العمل حيث تعمل الادارة بالسماح للموظفين بالتعبير عن ارائهم ومقترحاتهم بدون استهزاء وايضاً هناك الفة ومحبة وتعاون بين الادارة والموظفين لان الرؤساء يتمتعون بالمرح والمزاح مع موظفين هذا مازاد من تمسكهم بالعمل وفي المؤسسات التي يعملون فيها وأكد العزاوي (2005) ((أن العلاقات الإنسانية الجيدة في المؤسسة التربوية لا يرفع من معنويات أفرادها فحسب بل يوفر لهم الأمن النفسي الذي يعد القاعدة الأساسية للتفاعل وروح الانتماء)) <sup>(2)</sup> . وحصلت المبادئ (11) والتي حصلت على

(1)- كنعان نواف: القيادة الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط2، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1985، ص168 -

(<sup>1</sup>) - منتهى عبد الزهرة محسن العزاوي: المناخ التنظيمي السائد في كلية التربية الأساسية في الجامعة المستنصرية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، كلية التربية،

درجة تقييم (121) وبنسبة مئوية (67%) ، و (6) والتي حصلت على درجة تقييم (118) وبنسبة مئوية (65%) ، وقعت هذه المبادئ في ( مستوى متوسط )، ويعزو الباحث سبب حصوله على هذه الدرجات على انه لا توجد عدالة بالشكل المطلوب بالتعامل مع الموظفين من قبل الادارة وهذا ما اكده لي بعض افراد العينة سواء اثناء المقابلات الشخصية او بالكتابة على استمارة الاستبيان وايضاً هذا ما اشتكى وتذمر منه الباحث كثيراً في اوقات كثير في العمل واكد ايضاً جزء من افراد العينة انه عندما تتعارض مصلحة المدير الو الرئيس مع المصلحة العامة فانه يفضل مصلحته الشخصية على حساب المؤسسة وللأسف نلاحظ وجود هذه الظاهرة منتشرة في كثير من المؤسسات والدوائر . وحصل المبدأ رقم (7) والذي حصل على درجة تقييم (97) وبنسبة مئوية (53%) ووقع في (مستوى مقبول ) ، ويعزو الباحث حصول هذا المبدأ على هذه الدرجات حيث انه لا يوجد نظام مكافأة مدفوعة مرضية للموظفين تعتمد الادارة على اساس مهارتهم الابداعية حيث اظهرت نتائج العينة بحصول هذا المبدأ على هذه الدرجة من التقييم بسبب عدم وجود مكافأة عادلة للموظفين بسبب وجود الاهواء والعلاقات الشخصية التي توجد عند غالبية الرؤساء في المؤسسات وهذا ايضاً بدوره ادى الى مشاكل كبيرة في مختلف مفاصل مؤسسات الدولة ولا يخفى على احد هذا الامر وايضاً عانى الباحث كثيراً من هذا الامر لذلك يجب ان يكون هناك قواعد وشروط صارمة من اجل ان تكون هناك عدالة عند توزيع المكافأة .

## 5- الاستنتاجات والتوصيات

### 5-1 الاستنتاجات :

- 1- وجود اثر كبير بين تطبيق المبادئ الإدارية وبين اداء الموظفين في العمل سواء كانت ايجابية او سلبية .
- 2- أظهرت النتائج ان المبادئ التي تخص سلوك المدراء هي التي يوجد فيها خلل ، إما التي تخص تقسيم الإدارات والأقسام في المؤسسات فهي ليس فيها اخطاء .
- 3- لا يوجد نظام مكافأة فيه عدالة متساوية لجميع الموظفين .
- 4- هناك مصدر واحد تصدر منه القرارات و التعليمات .
- 5- يوجد تدرج في الهيكل التنظيمي والذي بدوره يؤدي الى عدم تخطيط العمل في المؤسسات .

### 5-2 التوصيات

- 1--يوصي الباحث ضرورة معرفة الرؤساء والمدراء في جميع المؤسسات سواء كانت حكومية او اهلية بمبادئ هنري فايول كونها تؤدي الى نجاح العمل حيث أنها مبنية على أسس علمية.
- 2-- ضرورة إجراء الكثير من الدراسات التي تخص هذه المبادئ خصوصاً التي تخص أسلوب المدراء لما لها من دور كبير في التأثير على بيئة العمل.
- 3- ضرورة اشتراك الرؤساء او المدراء في دورات وحصولهم على شهادات تؤهلهم للعمل الاداري .
- 4- مواكبة ما وصلت اليه الدول المتقدمة من تطور في علم الادارة وعدم الاعتماد فقط على الأساليب القديمة والتي لا تصلح للعمل في وقتنا الحاضر .

## المصادر:

- 1- ذواقان عبيد وآخرون : البحث العلمي ، مفهومه ، ادواته ، اساليبه، ط1، عمان ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، 1980.
- 2- كنعان نواف: القيادة الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط2، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1985.
- 3- ليلي السيد فرحات : القياس المعرفي الرياضي ، ط1 ، القاهرة : مركز الكتاب للنشر ، 2001
- 4- مروان عبد المجيد إبراهيم : أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، عمان مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع ، 2000.
- 5- محمد حسن علاوي ومحمد نصر الدين رضوان : القياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي ، ط1 ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 1987
- 6- محمد صبحي حسانين : القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية، ج1، ط6، القاهرة، دار الفكر العربي، 2004.
- 7- منتهى عبد الزهرة محسن العزاوي: المناخ التنظيمي السائد في كلية التربية الأساسية في الجامعة المستنصرية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية ، كلية التربية، 2005.
- 8- محمد نصر الدين رضوان : المدخل الى القياس في التربية البدنية والرياضية ، ط1، القاهرة، ملاكز الكتاب للنشر 2006 .
- 9- <http://www.zahran.org/vb/showthread.php?t=19851>
- 10 - <http://www.hrdiscussion.com/hr7804.html> .

## ملحق (1)

أسماء السادة الخبراء والمختصين الذين تم مقابلتهم وعرض الاستبيان عليهم

| ت | الاسم                        | الاختصاص          | مكان العمل                                      |
|---|------------------------------|-------------------|-------------------------------------------------|
| 1 | أ.د محسن علي موسى            | علم النفس الرياضي | كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/جامعة ذي قار |
| 2 | أ.د ميثاق غازي محمد          | اختبارات وقياس    | كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/جامعة ذي قار |
| 3 | أ.م. د عبد العباس عبد الرزاق | علم النفس         | كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/جامعة ذي قار |
| 4 | أ.م.د عماد كاظم ياسر         | اختبارات وقياس    | كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/جامعة ذي قار |
| 5 | أ.م.د صادق يوسف              | فلسفة             | كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/جامعة ذي قار |
| 6 | أ.م.د حيدر شمخي              | بايوميكانيك       | كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/جامعة ذي قار |
| 7 | أ.م.د محمد إبراهيم           | علم الاجتماع      | مركز ابحاث الاهوار/                             |

|                                                 |            |                      |    |
|-------------------------------------------------|------------|----------------------|----|
| جامعة ذي قار                                    |            |                      |    |
| كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/جامعة ذي قار | تعلم حركي  | ا.م.د رشاد طارق يوسف | 8  |
| كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/جامعة ذي قار | تعلم حركي  | م.د صالح جويد        | 9  |
| كلية الادارة والاقتصاد/جامعة ذي قار             | ادارة عامة | م.د ليث خليل ابراهيم | 10 |

## ملحق (2)

الذي تم عرضه أولا على الخبراء وبعد ذلك تم عرضه على العينة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**تحية طيبة :** يقوم الباحث بأجراء البحث الموسوم : (تقييم واقع تطبيق المبادئ الإدارية لهنري فايول في المؤسسات الرياضية في مدينة الناصرية) ، ونضرا لكونكم من المعنيين بهذه الدراسة : (كلية التربية الرياضية ، قسم النشاطات الطلابية ، النشاط الرياضي ، النشاط الكشفي ، النشاط المدرسي، ارجوا التفضل بإتباع التالي :

- 1-يرجى قراءة الاستبيان بدقة والإجابة بكل صدق موضوعية والتأشير بعلامة ( صح ) إمام ما تراه مناسب في السلم الموجود في الاستمارة إمام كل مبدأ من المبادئ الأربعة عشر . 2- تحديد التحصيل الدراسي بالتأشير على اي الشهادات التي يملكها الموظف الذي يملئ الاستبيان: ( إعدادية بجميع فروعها ، دبلوم ، بكالوريوس ، ماجستير ، دكتورا ) . 3- عدم كتابة الاسم . 4- تحديد نوع الجنس ( ذكر أو أنثى ) بالتأشير على أحدهما .
  - 5- تحديد الفئات العمرية ( 18-25 ) ، ( 26-35 ) ، ( 36-44 ) ، ( 45-55 ) ، ( 55 فما فوق ) ، بالتأشير على فئة عمر الموظف الذي يملئ الاستمارة .
  - 6- كتابة اسم المؤسسة أو الدائرة التي تعمل فيها . وان هذا البحث هو لغرض الدراسة فقط ، شاكرين تعاونكم معنا في خدمة العلم والمعرفة في بلدنا العزيز .
- المبادئ الإدارية لهنري فايول :** وهي المبادئ التي ابتكرها وكونها هنري فايول والتي رآها عند تطبيقها في الدوائر والمؤسسات بالشكل الصحيح والمطلوب سوف تؤدي إلى نجاح العمل وتحقيق الأهداف المطلوبة ويرجع له الفضل في تطور الإدارة نظرا للأفكار والعقلية التي كان يمتلكها والتي مكنته من تحقيق إرباح ونتائج كبيرة له وللذين قاموا بتطبيق وإتباع طريقته في ادارة المشاريع والمؤسسات .

وقد عرف الإدارة : هي إن تنتبأ وان تخطط وان تصدر الأوامر وان تنسق وتراقب .  
الباحث م.م حسام مالك صالح / قسم النشاطات الطلابية / جامعة ذي قار

| ت  | المبادئ                                                                                                                  | دائم | أحياناً | أبداً |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------|-------|
| 1  | تقسيم العمل : يتم تقسيم العمل بين الموظفين حسب التخصص                                                                    |      |         |       |
| 2  | السلطة : يتحمل المدير مسؤولية إجراء كل ما يصدر منه من تعليمات                                                            |      |         |       |
| 3  | المركزية: هل تتمركز السلطة واتخاذ القرارات في يد المدير أو الرئيس فقط ويفوض السلطة حسبما تقتضي ظروف العمل                |      |         |       |
| 4  | وحدة إصدار الأوامر: تتلقى الأوامر من مدير ورئيس واحد                                                                     |      |         |       |
| 5  | السلسلة الهرمية في التنظيم: يوجد تدرج في الهيكل التنظيمي (يوجد رئيس أو مدير ومعاون ونائب رئيس نزولاً في مؤسستك)          |      |         |       |
| 6  | إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة : هناك أولوية للمصلحة العامة على حساب المصلحة الشخصية عند التعارض بين المصالح |      |         |       |
| 7  | مكافأة الموظفين: تكون المكافآت المدفوعة مرضية للموظفين                                                                   |      |         |       |
| 8  | النظام: هناك نظام في تطبيق القواعد واستخدام الخدمات والأفراد والأدوات                                                    |      |         |       |
| 9  | الهدف ووحدة التوجيه: يساهم كل الموظفون في المؤسسة في تحقيق الأهداف المرغوبة                                              |      |         |       |
| 10 | الأوامر: هل تؤدي الأوامر في المؤسسة إلى تفادي الهدر والخسائر إي أنها تؤدي إلى تحقيق الأهداف                              |      |         |       |
| 11 | العدالة : تتم معاملة الجميع بعدالة وإنصاف ودون تحيز للبعض                                                                |      |         |       |

|    |                                                                                                                                    |  |  |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| 12 | استقرار الموظفين : أنت مستقر في وظيفتك حيث أدى هذا الاستقرار إلى زيادة نشاطك وفعاليتك في العمل                                     |  |  |
| 13 | روح المبادرة: يسمح لكم بالتعبير عن مقترحاتكم وأرائكم وأفكاركم بحرية وبدون استهزاء من قبل الإدارة                                   |  |  |
| 14 | إضفاء روح المرح للمجموعة: يكون هناك مرح ومزاح من قبل الإدارة معكم في العمل لأنه سوف تؤدي إلى الألفة والترابط بين الجميع في المؤسسة |  |  |