

مفاهيم عامة حول الادارة

يبرز مفهوم الادارة للاشارة لاحدة المهارات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة و تلبية حاجات الأفراد. و هي حجر الأساس لنجاح المؤسسات و الأفراد.

ومن هذا المنطلق، كان لا بُدّ لنا من إلقاء الضوء على مفهوم الإدارة، حيث تعددت تعريفات الإدارة حسب الإداريين، والمفكرين بشكل كبير جداً، وفي هذا المقال بعضٌ من التعريفات التي عُرِفَت بها الإدارة، وهي على النحو الآتي:¹

- عرفها (Wehrich & Koontz) بأنّها: "العملية الخاصة بتصميم، وصيانة بيئة مُعيّنة يعمل فيها الأفراد معاً - كفريق - بكفاءة؛ وذلك لإنجاز أهداف مُختارة"

- يرى (Holt) أنّ الإدارة هي: "العملية المتعلّقة بالتخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة لكلِّ من الموارد البشريّة، والماديّة، والماليّة، والمعلومات في بيئة تنظيميّة مُعيّنة"

- يعرفها (Taylor) على أنّها: "تحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح، ثمّ التأكد من أنّهم يُؤدّون ما هو مطلوب منهم بأفضل الطرق، وأقلّ التكاليف".

ومن التعارف السابقة نستنتج أن²:

تنطوي الإدارة على تلك العملية المتكاملة من التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. . تهدف إلى الاستخدام الأمثل لكافة الموارد المستخدمة في المنظمة، سواء كانت بشرية، مادية أو معلومات.

الإدارة ضرورية لتحقيق الغايات والأهداف التي تسعى إليها المنظمة مهما كان حجمها أو طبيعة النشاط فيها.

ترتبط الإدارة باتخاذ القرارات المختلفة.

الإدارة نشاط إنساني ذو طبيعة ذهنية، وترتبط بالجماعة وليس بالفرد.

- حمد بكري عبدالعليم (2007م)، مبادئ إدارة الأعمال، مصر: جامعة بنها، صفحة 15
-بباية وتقنوني، محاضرات في مقياس مدخل إلى ادارة الأعمال، جامعة البويرة، 2017/2016، ص 05.

علاقة علم الإدارة ببقية العلوم الأخرى

لا يمكن فصل علم الإدارة عن باقي العلوم الاجتماعية و لعل اصل العلاقة يكمن فيما يلي: ³

علم السياسة:

يهتم علم السياسة بالسلطة العليا في الدولة المختصة بإعداد وإقرار البرامج والخطط والسياسات العامة، والتي لا يمكن تنفيذها إلا من خلال جهاز مختص بذلك ألا وهو الإدارة التي أصبح دورها لا يعتمد على التنفيذ فحسب، بل والمشاركة في إعداد هذه البرامج والخطط وإقتراح المناسب منها ورفعها على شكل مشاريع لدراستها ومن ثم إقرارها.

علم النفس:

ويساهم علم النفس في دراسة وفهم جوانب أساسية من التكوين النفسي للموظفين مثل الدوافع والاتجاهات والقيم والمعتقدات، وهذا ما حقق تقدماً ملحوظاً في مجالات إدارية هامة منها على سبيل المثال: عمليات الاختبار والتوجيه المهني، والتدريب، وما يتعلق بحسن أداء الفرد لعمله فظهر علم النفس الإداري.

علم الاجتماع:

يهتم علم الاجتماع بدراسة الفرد والجماعة في أي تجمع بشري والإدارة هي أصلاً أحد العلوم الاجتماعية، وبالتالي فإن الإدارة معنية بالتعرف على الأفراد والجماعات في داخل المنظمة وخارجها لبناء علاقات إجتماعية بينهم بما يخدم العمل. وقدم علم الاجتماع الصناعي لعلم الإدارة معلومات هامة خاصة بالجوانب الاجتماعية لسلوك الفرد مثل تأثير العائلة والجماعات المرجعية، والظروف الاجتماعية المؤثرة في سلوك العمال الصناعيين.

علم القانون:

يرى بعض الكتاب المتخصصين أن الإدارة ما هي إلا الجانب التنفيذي لنصوص القانون، وان القانون الإداري فرع من علم القانون ويضع علم القانون القواعد التي تحكم الإدارة من حيث تركيبها ونشاطها.

علم الاقتصاد:

يهتم علم الاقتصاد بعوامل الإنتاج وكيفية إستغلال الموارد المتاحة التي تحكمها الندرة لتحقيق أقصى قدر ممكن من الإشباع لأفراد المجتمع، وتقوم الإدارة بتزويد الاقتصاديين بطريقة توظيف عناصر الإنتاج من خلال التخطيط التنظيم، التوجيه والرقابة، وتتم الإدارة أيضاً بتحقيق التنمية الاقتصادية للدولة، وتقوم بإعداد كفاءات بشرية لتحقيق ذلك.

- محمود بكري عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، جامعة بنها، مصر 2007، ص 114. ³

المستويات الإدارية:

تحتوي المنظمة عموماً على ثلاثة مستويات إدارية هي 4:

أ- المستوى الأول الإدارة العليا): يقوم بمجموعة من الوظائف منها:

- وضع الخطط الإستراتيجية.

- اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

- رسم السياسات الإستراتيجية.

- تحديد الأهداف الإستراتيجية.

- رسم الإطار العام للمنظمة.

- تقييم أداء الإدارات الأخرى.

- المستوى الثاني الإدارة الوسطى: يعتبر حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة، ويقع على عاتقه عدة وظائف منها:

- الرقابة على المستوى التنفيذي.

- كتابة التقارير.

- تطوير المرؤوسين.

- إتخاذ القرارات التفضيلية.

- إصدار التعليمات والتوجيه (الإشراف).

-المستوى الثالث الإدارة المباشرة : ويسمى أيضا بالمستوى التنفيذي، وفيما يلي أهم الوظائف التي يقوم بها :

- تقييم أداء العمال.

- تعليم وتدريب العمال.

نظرية الإدارة العلمية

الإدارة العلمية كما يقول تابلور تتضمن ثورة عقلية كاملة لدى الأفراد الذين يعملون في أي منشأة وثورة عقلية أيضا لرجال الإدارة.

نشأة المدرسة الكلاسيكية:

ظهرت المدرسة الكلاسيكية والتي تمثل الرافد الأول من الفكر الإداري في أواخر القرن الثامن عشر، وتعتبر نتاج التفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال هذه الفترة وفيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها المدرسة.

*مرحلة ظهور الثورة الصناعية: أبرز ما تميزت به هذه الفترة تبرزه من خلال النقاط التالية⁵:

- التوسع في استخدام الآلات وحلها محل العمال
- ظهور مبدأ التخصص والتقسيم العملي للعمل
- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة والطاقة العاملة

أسس وأركان الإدارة العلمية⁶.

- استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات.
- اختيار الآلات والمواد والعمال بطريقة علمية وسليمة.
- تهيئة إمكانيات العمل المادية والإدارية للعمال بالإضافة إلى وضوح التعليمات.
- التعاون بين الإدارة والعمال.
- تعتبر الإدارة العلمية أن وحدة العمل الإداري الرئيسية هي الوظيفة ونوع العمل وطبيعته ومواصفاته هو موضع الاهتمام الكبير.

- جدار رياض، محاضرات في ادالرة الاعمال، جامعة الجزائر 3، 2017/2016، ص 21.⁵
- سي ناصر الياس، نظرية التنظيم و التسبير، جامعة سطيف، محاضرات متاحة على منصة مودل جامعة سطيف.⁶

- هناك خطوط رسمية محددة للاتصال بين أجزاء أو أقسام المنظمة الإدارية يجري من أعلى إلى أسفل في شكل تعليمات وأوامر تصدر من الإدارة للعاملين.

- تحديد نطاق الإشراف والرقابة حيث يمارس خلاله كل رئيس مهام إدارته.

أهم المبادئ والمفاهيم التي تتشكل منها الإدارة العلمية⁷.

-إحلال الأسلوب العلمي في تحديد العناصر الوظيفية بدلا من أسلوب الحدس والتقدير, و ذلك من خلال تعريف طبيعة العمل تعريفا دقيقا, و اختيار افضل طرق الأداء, و أهم الشروط للعمل من حيث المستوى, و المدة الزمنية المطلوبة لتحقيقه.

-احلال الاسلوب العلمي و اختبار و تدريب الافراد لتحسين الكفاءة الانتاجية. .

- تحقيق التعاون بين الإدارة و العاملين من اجل تحقيق الأهداف.

- تحديد المسؤولية بين الرئيس و العاملين كل له مهامه.

- ربط تأدية أو نجاح الفرد في عمله بالأجر أو المكافآت لرفع مرودية الإنتاج.

الفرع الأول: فريدريك تايلور.

يعتبر فريدريك تايلور هو المؤسس الأول لنظرية الإدارة العلمية حيث كان تايلور عاملا ثم مهندسا في أحد مصانع الحديد والصلب بالولايات المتحدة الأمريكية، وكان حجر الأساس في مبادئ تايلور العلمية هو تحقيق أقصى كفاية إنتاجية للأفراد والآلات المستخدمة في الإنتاج، وقد بدأ فريدريك تايلور دراساته في إحدى شركات الحديد والصلب الأمريكية حيث لاحظ أن العمال ينتجون أقل من طاقتهم الإنتاجية وأنه ليس هناك معيار واحد وطريقة موحدة للعمل، أو معايير للإنتاجية والنتائج اليومية المتوقع من العمال، أو علاقة واضحة وثابتة بين الإنتاج والأجر، وبطبيعته التي تكره الهدر وعدم الكفاية وتحب التحليل المنطقي، بدأ تايلور يبحث عن الوسيلة الأفضل للقيام بالعمل، وبدأ تطبيقاته بدراسة عملية تقطيع الصلب في المصنع حيث قسم إلى مجموعة عناصر وقام بقياس الوقت اللازم لكل عنصر، حيث توصل إلى معايير علمية واضحة لطريقة وكمية الإنتاج المتوقع من كل عامل ونتيجة لدراساته للزمن والحركة تمكن تايلور من زيادة إنتاجية العمال إلى ثلاث أمثال ما كانت عليه قبل الدراسة وارتفع أجر العامل بمحاوالي 60% من الأجر قبل الدراسة.

وقد قدم تايلور أربع مبادئ أساسية للإدارة العلمية:

- جدار رياض، مرجع سابق، ص 26..7

1- تطوير علم لكل عنصر من عناصر العمل ليحل هذا التحليل العلمي محل الطريقة التخمينية.

2- الطريقة العلمية في تدريب واختيار العمال.

3- التعاون بين الإدارة والعمال.

4- تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال⁸.

لفرع الثاني: فرانك جيلبرث (تبسيط العمل)

يعتبر فرانك جيلبرث أحد المهندسين الذين قدموا إسهاما مباشرا وعملوا على تقديم الإدارة الصناعية على مستوى العامل أيضا، وكان جل اهتمامه مرتبطا بدراسة الحركة لمحاولة إيجاد الوسيلة الأفضل للأداء، حيث لاحظ أن طريقة العمل تختلف من عامل لآخر ومن آن لآخر مع نفس العامل، وأن العمال غالبا ما لا يتبعون توصياتهم وطرقهم التي ذكروها للعمال، وقد قام جيلبرث بتحليل حركات العمال باستعمال التصوير وقام بتحليل وتبسيط الحركة بهدف الوصول إلى أقل الحركات الممكنة وأكثرها راحة للعامل أثناء العمل، وإلغاء الحركات غير الضرورية، وإعادة ترتيب الحركات، وترتيب الأدوات والمواد والحركات اللازمة، وقد حقق أهدافه إذا زادت الإنتاجية وبالتالي ارتفاع أجور العمال.

- وقد قام جيلبرث بتحليل طرق العمل التي تتلخص في خريطة تحليله للحركات والعمليات قدمها جيلبرث أن قسم الحركة إلى سبعة عشر نوعا، وهذا التقسيم ما زال معتمد حتى الآن.

هنري جانت (جدولة العمل)

يعتبر هنري جانت أحد رواد الإدارة العلمية، بخريطة جانت الزمنية الشهيرة والتي ما تزال تستعمل حتى الآن في الصناعة وخريطة جانت ابتدعها لتبيين العلاقة بين مخطط العمل والجزء المتقدم منه في المحور الأول والوقت في المحور الثاني.

كما تبدا أهمية جانت كأحد علماء الإدارة العلمية في اعتقاداته الخاصة بأجر العامل، فحيث كان تايلور يربط الأجر ربطا كاملا بعدد الوحدات المنتجة قدم جانت نظام للعمل والحوافز يعتمد على تقديم المكافآت للعمال الذين ينتجون أكثر من المعدل المطلوب، وبهذا قدم جانت نوع من الضمان المادي للعمال بالرغم من مستوى الإنتاج.

كما اهتم جانت بعملية تحليل طرق العمل الخاصة بالمديرين وإمكانيات دراستها بطريقة علمية، بهدف زيادة إنتاج المديرين التي تنعكس مباشرة على خفض التكاليف وزيادة إنتاج العمال.

وكان جانت منتقدا للجهل وعدم الكفاية إلا أنه لام الإدارة وليس العمال، على هذه الأخطاء والمشاكل، وبالتالي رأى أنه يجب على الإدارة أن تتحمل مسؤولية تدريب العمال ورفع مستواهم إلى الحد المطلوب من المهارة والكفاية.

- سي ناصر الياس، نظرية التنظيم و التسبير، جامعة سطيف، محاضرات متاحة على منصة مودل جامعة سطيف⁸

النظرية البيروقراطية

ويعتبر مفهوم البيروقراطية من المفاهيم الغامضة نسبياً لما تتضمنه من معانٍ متعددة، وفق الهدف من استعماله، وذلك أن مصطلح البيروقراطية Bureaucracy يتكون من كلمتين Bureau بمعنى مكتب و Cracy بمعنى حكم، والكلمة في مجموعها تعني سلطة المكتب أو حكم المكتب، وبعبارة أخرى فإن البيروقراطية تعني أسلوب ممارسة العمل الإداري من خلال التنظيم المكتبي الذي يكتسب سلطته من خلال هذا التنظيم، ومن جهة أخرى، فإن كلمة Bureaucrats تعني الموظفين المكتبيين، أي الذين يعملون في الوظائف المكتبية والإدارية في المكاتب الحكومية. وتتعدد معاني المفهوم في الاستعمالات التي شاع فيها، فعلى سبيل المثال.

- قد تعني البيروقراطية تنظيماً إدارياً ضخماً يتسم بخصائص ومميزات معينة.

- وقد تعني مجموع الإجراءات التي يجب إتباعها في مباشرة العمل الحكومي بصورة عامة داخل المكاتب أو المنظمات الإدارية.

- وقد تستعمل البيروقراطية السلطة التي يمارسها الموظف العام، أو التنظيم الإداري الحكومي.

- وقد تعني البيروقراطية الدور Role الذي يمارسه الموظفون العموميون في إطار النظام السياسي وذلك لتنفيذ السياسة العامة في الدولة.

- يمكن النظر إلى البيروقراطية من خلال خصائص بناء التنظيم على أساس أنها مرادفة لمفهوم بناء السلطة الهرمية Hierarchical في التنظيم الإداري والذي يتحقق فيه تقسيم واضح للعمل.

- هناك اتجاه يقول بأن البيروقراطية نمط معين من السلوك الذي يعتمد على القواعد Rules والإجراءات المحددة سلفاً.

يسعى ويبر مثل بقية المنظرين التقيديين إلى المعيارية في العمل ، لذلك فإن نموذج البيروقراطي صمم ليعمل بكفاءة لتحقيق الأهداف الرسمية لأية منظمة من المنظمات ، لأنه نموذج عام لا خاص ، وقد توصل إلى هذا النموذج نتيجة تحليله لأشكال السلطة وممارستها في المجتمع ، وقد استنتج أن هناك ثلاثة أشكال لممارسة السلطة والتأثير في المجتمع هي⁹:

1- السلطة الكارزمية Charismatic Authority :

تستند إلى السمات الشخصية غير الطبيعية لبعض القادة ممن يستطيعون التأثير على أتباعهم بشكل انفعالي عاطفي ، بحيث ينقادون لهم دون أن يسألوا أو حتى يعرفوا السبب لانقيادهم ، ومن أمثلة القادة

⁹- زاهد محمد صالح، محاضرات في إدارة الأعمال، العراق، متاح على الرابط : <https://cade.tu.edu.iq>

الكارزمايين (الأنبياء والرسل ، وبعض القادة العظام الذين خلدتهم التاريخ).

2- السلطة التقليدية Traditional Authority :

وهي التي تستند إلى الأعراف والتقاليد والمعتقدات المجتمعية التي تخول بعض الأشخاص سلطة على الآخرين.

3- السلطة القانونية أو الشرعية Legitimate Authority : وهي السلطة التي تستند في ممارستها

على ما يتجه القانون من صلاحيات ومسؤوليات لأشخاص معينين بحكم مناصبهم التي يشغلونها.

وبما أن النوعين الأول والثاني من السلطة يستندان على عوامل شخصية ومجتمعية لا يمكن تحديدها وتأخيرها ولا تستند إلى المنطق والعقلانية كما يعتقد (فيبر) فأنها ينبغي أن لا تسود وتستبدل بالنوع الثالث لا تساندها إلى منطق علمي قانوني موضوعي وليس على أساس شخصي ذاتي ، فالسلطة هي نتاج المسؤولية ، وقد عد (فيبر) هذه السلطة هي الأساس الذي ينبغي أن تعمل بموجبه البيروقراطية فالطاعة في المنظمات لا تكون للأشخاص وإنما للمكتب أو المنصب.

نظرية التقسيم الإداري

إن أهم ما يميز كتابات هذه النظرية هو سعيها للوصول إلى مبادئ إدارية نظرية لتكون أساساً لعمليات التنظيم والتصميم الإداري وقد جاء دعاة هذه النظرية من بلدان مختلفة حيث إن هنري فايول فرنسي، وليندال أرويك بريطاني، أما لوثر جيوليك وموني ورايلي فهم أمريكيون والذي جمعهم في مدرسة واحدة أنهم كانوا معنيين بالوصول إلى المبادئ الإدارية التي تحكم التنظيم في البيئات المختلفة، وذلك فإن أفكار هذه النظرية كانت أكثر عمقاً وتجريداً من نظرية الإدارة العلمية واسترشد كتابها بالتنظيمات الصناعية العسكرية وغيرها للوصول إلى هذه المبادئ التي اعتبروها أساساً لإيجاد علم إداري.

اسهمات هنري فايول 1841م – 1925

لقد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ستة مجموعات رئيسة وهي على النحو التالي :

- النشاطات الفنية (الإنتاج والتصنيع).

- النشاطات التجارية (المشتريات، المبيعات والتبادل).

- النشاطات التمويلية (الموارد المالية , الاستثمارات والمصرفيات).

- النشاطات الأمنية (الممتلكات والأشخاص).

- النشاطات المحاسبية تقدير التكاليف والإحصاءات.

- النشاطات الإدارية (التخطيط ، التنظيم والتوجيه، التنسيق والرقابة).

وقد بين فايول أن هذه المهام تتواجد في كل منظمة مهما كان حجمها. كما أكد على أهمية النشاطات الإدارية بالنسبة للوظائف العليا، فإذا استطاع الإداري القيام بهذه المهام الإدارية فإن قيادته ستكون ناجحة وفعالة.

ولقد تضمن مؤلف فايول موضوعات تعالج النواحي التالية:

1. صفات الإداريين وتدريبهم.

2. الأسس العامة للإدارة.

3. وظائف الإدارة.

الأسس العامة للإدارة

مع تسليم فايول بأن أسس الإدارة مرنة ولا تعبر عن قواعد ثابتة ومحددة، فقد وضع أربعة عشر (14) مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكداً أنها تتضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها، وهذه المبادئ هي¹⁰:

- 1- تقسيم العمل : ينتج تقسيم العمل عن تطبيق مبدأ التخصص الذي نادى به الاقتصاديون كضرورة للاستخدام الأمثل للقوى العاملة، ويرى فايول انطباق هذا المبدأ على جميع أنواع النشاطات الإدارية والفنية.
- 2- السلطة والمسؤولية : أوضح فايول الارتباط الوثيق بين السلطة والمسؤولية، وأن الأخيرة موازية للسابقة منبثقة عنها، ويرى فايول السلطة مزيجاً من السلطة الرسمية المستمدة من المنصب الرسمي واختصاصاته، والسلطة الشخصية التي قوامها الذكاء والخبرات والخلق القويم والقدرة على القيادة.
- 3- الالتزام بالقواعد : وهي 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.
- 4- وحدة الأمر : وهذا يعني أن يكون لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتوجيهات ويرفع إليه التقارير.
- 5- وحدة الاتجاه : ذلك أن كل مجموعة من النشاط متحدة الهدف يجب أن يكون لها رئاسة واحدة وخطة واحدة، وتختلف عن سابقتها في أنها تهتم بالنشاط لا بالأفراد.
- 6 - خضوع الأفراد للمصلحة العامة : وهذا المبدأ يتطلب من الإدارة التدخل حينما تتعارض مصالح العاملين مع المصلحة العامة أو الأهداف العامة للمنظمة، وذلك من أجل المحافظة على استقرار التنظيم واستمراره.
- 7 - المكافآت : يقضى هذا المبدأ بأن تكون الرواتب والمكافآت عادلة ومجزية لجميع العاملين في جميع المستويات.
- 8 - المركزية : ويقصد بها مدى تركيز السلطة أو توزيعها، وهذا المدى يختلف من منظمة لأخرى، وتحكمه ظروف وعوامل متداخلة في الموقف الإداري، ويجب أن يكون هناك نقطة توازن بين المركزية المطلقة والمركزية الكاملة.
- 9- تسلسل القيادة : يرى فايول تدرج مستويات القيادة في التنظيم بشكل هرمي.
- 10 - النظام : ويقصد به فايول وضع كل شيء وكل شخص في مكانه ويقسمه فايول إلى قسمين، نظام مادي يعني بوضع الآلات والأدوات والمعدات في مكانها المناسب لمصلحة العمل، ونظام اجتماعي يتهم بوضع كل شخص في المكان المناسب، كما يتهم بتنسيق الجهود، وتحقيق الانسجام بين نشاطات الوحدات المختلفة في التنظيم.
- 11- العدالة : يجب أن يعامل جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم، وأن يلتزم كل منهم بأداء واجباته وأن يحصل كل منهم على حقوقه كافة.

- سي ناصر الياس، نظرية التنظيم و التسيير، جامعة سطيف، محاضرات متاحة على منصة مودل جامعة سطيف¹⁰

12- الاستقرار الوظيفي : ينص هذا المبدأ على أهمية استقرار الموظف في عملة، كما يؤكد على أن المنظمات الناجحة هي المنظمات المستقرة.

13- المبادرة : المبادرة عند فايول تعني المبادرة لإعداد الخطط وكيفية تنفيذها، ويطلب فايول الرؤساء بإعطاء الفرصة للمرؤوسين لممارسة المبادرة في العمل وأبدا المقترحات وتنمية روح الابتكار.

14- العمل بروح الفريق : يوضح هذا المبدأ أهمية العمل الجماعي وأهمية الاتصالات الفعالة، والتعاون بين الرئيس والمرؤوسين بما يكفل أداء الأعمال بكفاءة وفاعلية. وهو ما يرتبط بقدرة القائد الإداري على التأثير في سلوك العاملين.

وظائف الإدارة : حيث يرى فايول أن وظائف الإدارة تشمل على :

- التخطيط

- التنظيم

- التوجيه

- التنسيق

-الرقابة

وقد كرس هنري فايول جانباً من اهتماماته كممارس للإدارة لمناقشة هذه الوظائف. وقد كان لأفكاره وما تركته من أثر مميز في الفكر الإداري - سواء في فرنسا أو غيرها - أهمية لا تقل عن أهمية الأثر الذي تركته أفكار فريدريك تايلور في الفكر الإداري الأمريكي.