

المبحث الثاني

نظرية الإدارة العلمية

يتناول هذا المبحث نظرية الإدارة العلمية، وأهم مبادئها وعيوبها، وأبرز روادها.

أولاً: مبادئ نظرية الإدارة العلمية

ومن خلال ما قدمه رواد الإدارة العلمية من أبحاث ودراسات ركزت على اختيار

العاملين وتدريبهم ودعمهم نتوصل إلى أهم مبادئ الإدارة العلمية، وهي: (القروي، 2003: 54)

1. التخصص الدقيق في العمل.
2. إحلال الأسلوب العلمي في أداء كل عنصر من عناصر العمل.
3. اختيار العاملين وتدريبهم، وتحفيزهم باعتماد الأجر المادي للقطعة.
4. تعاون الإدارة والعمال لتحقيق أهداف العمل.
5. تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات.
6. إن القواعد والقوانين التي تحكم العمل يمكن تطبيقها في المنظمات والأنشطة كافة.

ثانياً: عيوب الإدارة العلمية

على الرغم من محاسن الإدارة العلمية إلا إن عيوبها دفعت لظهور حركة فكرية إدارية

جديدة، محاولين بذلك إيجاد حلول وأفكار جديدة في هذا الشأن، ومن هذه العيوب ما يأتي:

1. إغفالها النواحي الإنسانية: إذ تفرض أن الأفراد يتصرفون بعقلانية ورشد طول الوقت، إذ أهملت الجوانب الإنسانية لأنها وضعت أنظمة أجور تجعل العامل يبذل قصارى جهده ليعطي أكبر إنتاجية عمل على حساب صحته وأسرته لينال أعلى أجر ممكن.

2. التأكيد الزائد على الإنتاجية: إن تحقيق الربح أدى إلى استغلال المديرين لعمالهم، ركزت على العمال في المستويات التنفيذية وأهملت الجوانب الخاصة بدراسة المستويات الإدارية الأخرى بشكل يتحقق معه التكامل في العملية الإدارية والإنتاجية.
3. نظرت للعامل على أنه شبيه بالآلة: يمكن للمدير أن يتحكم فيها وفقاً للمصالح التي يمثلها ومن خلال القرارات التي يتخذها بالاعتماد على عوامل الكسب والإغراء المادي.
4. إهمال التنظيم غير الرسمي: ضعف تركيز رواد هذه المدرسة بالتنظيم غير الرسمي ولا يقيموا أدنى أهمية للعلاقات الإنسانية القائمة بين بني البشر خارج التجمعات الإنتاجية.
5. توسع الأمرة في الوظائف الإدارية: إذ وزعت الأعمال بين المديرين في حدود تخصصاتهم ومنحهم السلطات والمسؤوليات الواسعة والعامل يتلقى أوامره منهم، وهذا نظام غير عملي لأن العامل يصعب عليه تحديد أمر أي من المديرين سينفذ أولاً.

ثالثاً: رواد النظرية العلمية في الإدارة

1 - Frederick Winslow Taylor (1856-1915)



فريدريك ونسلو تايلور أمريكي الجنسية، ولد في فيلادلفيا بنسلفانيا الولايات المتحدة، يوصف Frederick Taylor بالأب الروحي للإدارة العلمية. ورائد حركتها. وصاحب كتاب "إدارة الورشة" وكتاب "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911 والذان يعدان أول لبنة من لبنات تطوير الفكر الإداري والتنظيمي في العصر الحديث وتوثيقه بوصفه علماً فعلياً.

1856-1915 Fredrick Taylor

ومن الجدير ذكره أن من الخطأ التأكيد بأن الإدارة العلمية قد بدأت في عهد تايلور، فقد سبقه باباج وتاون وميتكالف وغيرهم (كما مر بنا سابقاً) في التنظير لعلم الإدارة، في حقبة الفترة الانتقالية أو (مدرسة الإدارة الصناعية) كما أطلق عليها. (العنزي وآخرون، 2009: 21)

ولكن اقترنت نظرية الإدارة العلمية باسم تايلور لأنه قدم إطاراً فلسفياً جديداً يعتمد على الأساليب العلمية في دراسة الحركة والوقت Time and motion study إذ ركز تايلور بالبحث في العمل على مستوى الورشة (الخط الأول من المشرفين والعمال) وأوضح بأن هدف المدير هو تحقيق أقصى منفعة لصاحب العمل، يرافقها أقصى منفعة للعامل، فالرسالة التي نادى بها هي التعاون المتبادل بين الإدارة والعمال، وأنصبت أبحاثه حول إيجاد الحلول لمشكلة تدني الإنتاجية والكفاءة. (تاورسيت، 2006: 40) إذ قام بأبحاث وتجارب عديدة في مصانع الصلب والفحم لتخفيض وقت العامل وجهده وتقليل التكاليف، لإيجاد طريقة أفضل لأداء العمل، ويرى تايلور أن الإدارة العلمية في فكرها لها جانبين وهما:

1. جانب الأفراد: ويتعلق بالعاملين وعلاقاتهم بزملائهم من جهة، وبالإدارة من جهة أخرى.
2. جانب الإدارة: ويتعلق بمن يعملون في مجال الإدارة وواجباتهم وعلاقاتهم بزملائهم الإداريين والموظفين والعمال.

وقد طبق تايلور الأسلوب العلمي في الإدارة لحل مشكلة انخفاض الإنتاجية وكفاءة الإدارة معتبراً أنها سبب النجاح أو الفشل وأن حل الثانية طريق لحل الأولى. ومنه توصل إلى حلول مشكلة كفاءة الإدارة وتنظيمها من خلال المبادئ الأربعة الآتية: (الصرن، 2004: 37)

- أ. المبدأ الأول: تنمية علم حقيقي للإدارة: وهذا من خلال تجميع وتحليل وتصنيف المعلومات في مجال الإدارة لتكون مرجعاً يؤخذ به عند الحاجة.
- ب. المبدأ الثاني: الاختيار العلمي للأفراد: أي الاعتماد على الكفاءة والتخصص.

ت. المبدأ الثالث: تدريب الأفراد: على أسس علمية للوصول إلى أعلى مستوى في الأداء.
ث. المبدأ الرابع: تنظيم العمل وتقسيمه: للقيام بواجبات أكثر فعالية ضمن مبدأ التخصص
وقد تضمن كتاب تايلور "مبادئ الإدارة العلمية" واجبات المديرين، وهي كما يأتي:

- إحلال الطرائق العلمية القائمة على التجارب بدلاً من الطرائق القديمة.
- انفصل بين التخطيط وبين التنفيذ فالأول مسؤولية المدراء بينما الثاني مسؤولية مشترك
- أما الإدارة فمسؤوليتها تنظيم العمل وحل المشاكل التي تواجهها.
- اعتماد الأساليب العلمية في اختيار العمال وفي تدريبهم.
- تعاون الإدارة مع العمال من خلال المتابعة والرقابة في إنجاز الأعمال وفق الخط
- والتنظيم الموضوع لها.
- العدالة في تقسيم المسؤوليات ووضع نظام للحوافز ركز فيه على الناحية المادية.

2 - Frank Gilberth & Lilyan (1868-1924) (1878-1972)



1868 - 1924 Frank Gilberth

1878 - 1972 Lilyan Moller

فرانك جليبرت مهندس بناء أمريكي الجنسية،
وزوجته ليليان عالمة اجتماعية، عاصرا تايلور، قاما
بدراسات في مجال صناعة البناء بهدف توفير الوقت
الذي يبذله العاملون في الإنتاج من خلال تطوير
معدات بهدف دراسة الوقت والحركة للتقليل من الوقت
الضائع والتعب، كما كان لهما الأثر في تطوير مفهوم
علم النفس الصناعي والتنظيمي. أسسا معاً شركة
استشارات إدارية خاصة بهما، واستخدما فيها شعار
"الطريقة الوحيدة الأفضل لإنجاز العمل".

إن دراسة جليبرت وليليان تتمثل في معرفة حركات الجسم واليدين التي قد تضيق وقت العامل، فضلاً عن معرفة أفضل الأدوات التي إن تم استعمالها فستوفر وقته، ومن ثم زيادة مستوى إنتاجيته. وذلك من خلال الآتي: (الصرن، 2004: 40)

1. دراسة الوقت باستعمال ساعة توقيت.

2. دراسة الحركة السابقة واللاحقة.

3. تحليل طريقة العمل وأسلوبه.

4. وضع أسس لخريطة تدفق العملية.

ركزت دراسات جليبرت على الذين يعملون في مجال البناء وخاصةً في مجال الطوب (الطابوق)، إذ ركز فرانك جليبرت على الجوانب الإدارية بوصفه أحد مهندسي البناء الذين عملوا على تحسين الكفاءة الإنتاجية من خلال تبسيط العمل والتخلص من الحركات الزائدة غير الضرورية، وقد ركز كلاهما بمتابعة دراسات تايلور عن الحركة والزمن، إذ راقب بعناية عمال البناء أثناء تأديتهم لمهامهم، ولكنه لاحظ بأن طريقة العمل تختلف من عامل لآخر وللعامل الواحد من وقت لآخر. لذا قام جليبرت بتحليل حركات العمال أثناء العمل بوساطة التصوير السينمائي وحاول الوصول إلى أقل عدد من الحركات وأكثرها قبولاً من العامل.

استطاع جليبرت بعد هذه الدراسات في رصف الطوب (الطابوق)، وتخفيض عدد الحركات من 18 إلى 5 حركات فحسب، وإذا قام العمال باستعمال أسلوب جليبرت في رصف الطوب فإن التعب والجهد والإرهاق الذي قد يبذلونه سوف يقل وبالمقابل فإن إنتاجيتهم ستزيد، كما ركز جليبرت على التصميم الداخلي للوحدات الإنتاجية الصناعية من حيث توزيع الآلات وترتيبها، فضلاً عن الأدوات والمواد الأولية الأساسية والمساعدة وكيفية توزيع العمال على الآلات في الأقسام الإنتاجية بما يضمن الاستعمال الأمثل للطاقات الإنتاجية المتاحة.

3 - Henry Gantt (1861 - 1919)



هنري غانت أو (جانت) مهندس ميكانيكي أمريكي الجنسية، ولد في ولاية ميرلاند وتخرج من جامعة هوبكنز، يُعرف بتطويره لمخططات غانت عام 1910 التي تم توظيفها في مشاريع البنية التحتية الأمريكية الرئيسة بما في ذلك نظام الطرق السريعة في الولايات المتحدة وسد هوفر. ولا زالت هذه المخططات أداة مهمة في إدارة المشاريع والبرامج.

1861 - 1919 Henry Gantt

لقد تكاملت دراسات هنري غانت وأبحاثه ونظرياته وآرائه مع فردريك تايلور، إذ ركز على الكفاءة الإنتاجية ضمن المنشأة الصناعية ولكنه كان أكثر إنسانية وتقهماً لأوضاع العاملين الإنتاجيين من خلال نظام "المهمة والعلاوة مقارنةً مع تايلور.

ومن المسائل التي عالجها في الإدارة الصناعية اعتماده على العلاقات الرياضية في النواحي التشغيلية والإنتاجية وتركيزه على القيادة ونظام الحوافز الإنتاجية، ووضع مجموعة الخرائط. ويعد هنري غانت أحد الأوائل الذين اهتموا بالعوامل النفسية والإنسانية مرسخاً بذلك الأسس الأولية للعلاقات الإنسانية من خلال دراسة السلوك البشري في المنشأة، ومساهمات التي قدمها غانت تأكيد مبدأ الخدمة بدلاً من الأرباح. وسيكولوجية العلاقة بين الإدارة والعاملين. والخرائط التي سميت باسمه (خرائط غانت) المستعملة في عمليات التخطيط والرقابة على الإنتاج، وهي:

1. خريطة سجل الآلة: تحدد حجم الإنتاج المطلوب في وحدة زمن لكل آلة والوقت الذي تبقى فيه متوقفة عن الإنتاج.

2. خريطة سجل العامل: وتوضح الوقت الفعلي الذي يستغرقه العامل في العملية الإنتاجية ومقدار الوقت الضائع اليومي.

3. خريطة حجم الإنتاج: وتبين كمية الإنتاج ومقدار الزمن المستغرق في تصنيع السلعة.

4. خريطة التصميم: وتبين سير العملية الإنتاجية وفق الطريقة الفينة لانسباب المادة الأولية من بداية عملية التصنيع ولغاية خروجها بشكل سلعة دون هدر في الطاقة الإنتاجية.

4 - Harington Emerson (1853-1931)



ولد إمرسون في ولاية نيوجرسي أمريكي الجنسية، وعني بدراسة المشكلات الإدارية للمنظمة بأجمعها (ككل). ويعد أول من استعمل تعبير هندسة الكفاءة efficiency engineering في وصف نوع الاستشارة التي يقدمها. أصدر عام 1913 مبادئه المسماة بمبادئ الكفاءة الإثننا عشر* ويشار إليه بأنه أكبر الدعاة لمفهوم الكفاءة.

1853-1931 Harington Emerson

درس إمرسون السكك الحديدية الأمريكية وإدارتها وإمكانية تخفيض تكاليفها، ويعد من أبرز منظري مبادئ الكفاءة الإنتاجية في الإدارة، إذ أكد بأن السكك الحديدية الأمريكية يمكن لها أن توفر يوميًا بحدود مليون دولار فيما لو اتبعت الأساليب والطرائق العلمية التي تعتمد على العلم في التشغيل واتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة (قاسم، 2016) وتوسع في مفهوم الكفاءة وتعريفها، محاولاً إثبات أفكاره وتطبيقها، والتي تتلخص في الآتي: (الشرقاوي، 1992: 70)

1. تحديد الأهداف بوضوح: يتم تحديد الأهداف لمعرفة ما يريد الفرد تحقيقه، وهذا ما يتطلب التخلص من الغموض والالتباس والإبهام وانعدام وجود الأهداف.

2. حسن الإدراك: أي القدرة على التمييز لأن الإدراك السليم يساعد على التمييز بين الأشياء، وهذا يفرض على الفرد السعي نحو المعرفة والحصول على الاستشارة والنصح.
3. حسن المشورة: أن يسعى الفرد جاهداً إلى النصيحة من غيره من الأفراد الأذكياء.
4. النظام والرقابة: أي الالتزام بالقواعد والطاعة لتحقيق النظام، وهذا ما يكمل احتر المبادئ والقواعد المطبقة.
5. النزاهة: ويقصد بها شيوع العدل والإنصاف.
6. السجلات: وتعني توفير السجلات والمعلومات التي يوثق بها، لأنها مصدر الحقائق التي تعتمد عليها القرارات.
7. تصريف الأمور: أي سرعة تصريف الأمور، عن طريق التخطيط العلمي للمهام، بحيث تسهم المهمة الأصغر في أداء المهام الأكبر، وبذلك يمكن للتنظيم أن يبلغ أقصى أهدافه.
8. المعايير والجداول: أي تحديد محيط العمل بوضع مجموعة من الظروف المتشابهة.
9. تنميط الظروف: أي توحيد محيط العمل بوضع مجموعة من الظروف المتشابهة.
10. تنميط العمليات: الالتزام بمستوى ثابت للعمليات وتوحيد أسلوب أدائها.
11. ثبات التعليمات: إخضاع الأساليب المتبعة للكتابة بنظام ودقة لكي لأغراض التثبيت.
12. الكفاءة والمكافأة: أي مكافأة العامل على نجاحه في تنفيذ المهمة التي أوكلت إليه وبذلك تتحقق الرقابة على الكفاءة.

ومن الملاحظ من المبادئ السابقة، أن المبادئ الخمسة الأولى تدور حول العلاقات بين الأفراد العاملين وأصحاب العمل، أما المبادئ السبعة الأخرى فتدور حول طرائق الإدارة المستعملة في المنظمات، وهذا مشابهة لما أكد عليه تايلور كما ذكرنا سابقاً.

المبحث الثالث

نظرية التقسيمات الإدارية

تقدم موضوعات هذا المبحث استعراضاً لنظرية مبادئ الإدارة أو التقسيمات الإدارية على ضوء المبادئ العامة لها، فضلاً عن الانتقادات الموجهة إليها، وأبرز رواد هذه النظرية.

أولاً: نظرية التقسيمات الإدارية

وتسمى نظرية الوظائف الإدارية، أو نظرية المبادئ الإدارية أو العمليات الإدارية، وركزت على ما يقوم به المدير من وظائف لتحقيق أهداف المنظمة، أي العناية بمشاكل الإدارة العليا، وإن من أهم الجوانب التي ركزت عليها النظرية الوظيفية ما يأتي:

1. ركزت الإدارة التنظيمية على النشاطات الإدارية وبخاصة في المستويات العليا من خلال وضعها مجموعة من المبادئ المتصفة بالشمولية.

2. الإدارة التنظيمية تطورت من خلال مرورها بمراحل ثلاث، تمثلت بالمبادئ الأولية للإدارة، ثم دراسة مبادئ التنظيم الإداري كوظيفة أساسية في العمل الإداري، وأخيراً نظرية الإدارة من الزاوية التنظيمية.

3. أهملت الإدارة التنظيمية شأنها شأن الإدارة العلمية الجوانب الإنسانية والسلوكية ومدى تأثيرها على التنظيم الإداري.

4. لم تعر ^{تطلي} مدرسة الإدارة التنظيمية التركيز الكافي لحركية النشاطات الإدارية وتغيرها أو تطورها، ولم تقدم الحلول المناسبة للإشكالات الناشئة عن هذه التغيرات.

5. كان الشغل الشاغل لرواد مدرسة الإدارة التنظيمية دراسة طريقة تنظيم الوحدات الاقتصادية والعمل على تحديد الوظائف الإدارية وتعريف ماهيتها وطبيعتها.

وتتضمن نظرية التقسيمات الإدارية تعريف الهيكل التنظيمي للمنظمة ورسمه، وم ثم ترجمة هذا الهيكل في أهداف واضحة، وتوضيح الوظائف، من حيث تحديد واضح لدور وأهدافها في إطار الأهداف العامة للمنظمة، فضلاً عن ضرورة أن يتضمن الهيكل التنظيم إقامة علاقات إنسانية جيدة واتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف أو العناية بعملية اختيار الأفر المطلوب إنضمامهم للمنظمة مع ضمان تدريبهم.

ثانياً: الانتقادات الموجهة إلى نظرية التقسيمات الإدارية

انتقدت هذه النظرية من النواحي الآتية:

1. إن المبادئ التي قدمتها نظرية التقسيمات الإدارية عامة، إنتوصف الكثير منها بأنه شعارات ليس إلا إذ ركزت على المستوى الإداري الأول وأغفلت المستوى الفني الإنتاجي
2. لا يمكن فصل مسائل الإدارة عن الاعتبارات السياسية التي تتحكم فيها المصالح.
3. ركزت على الإدارة العليا في أغلب تعاملاتها، ولم تركز على العاملين في المراتب الإشرافية أو طبقة العمال، إذ قد تتصادم هذه المبادئ مع الواقع العملي الفعلي الذي نعيشه، ومن ثم فإنها تختلف عن المبادئ المعمول بها.
4. إن المبادئ التي أكدت عليها النظرية تتسم بالروتين والجمود وإعطاء سلطة غير محدودة للرجال الأقوياء بحيث تمكنهم من فرض هيمنتهم على العمال الضعفاء والتحكم فيهم.
5. يتوقف تطبيق مبادئ التقسيمات الإدارية على ظروف المنظمة والبيئة التي تعمل فيها ولذلك فهي لا تصلح في كل البيئات، فضلاً عن المواقف والظروف.

وعلى الرغم من الانتقادات الموجهة لنظرية التقسيمات الإدارية تبقى هذه النظرية تشكل الأساس الذي قامت عليه العملية الإدارية إلى يومنا الحالي، فضلاً عن أنها أسست لنظرية الإدارة العامة وإمكانية تطبيقها في المنظمات الحكومية العامة والكبيرة.

ثالثاً: رواد نظرية التقسيمات الإدارية

1 - Henry Fayol (1841 - 1925)



هنري فايول فرنسي الجنسية وهو أحد أبرز علماء الإدارة الكلاسيكية، كان يعمل مهندساً بإحدى شركات مناجم الفحم والحديد بفرنسا. أجرى عدة دراسات عن المنهج العلمي لدارسة مهمة المدير والمبادئ العامة للإدارة، قام بنشر مؤلفه عام 1916 بعنوان "الإدارة الصناعية والعمومية".

1841 - 1925 Henry Fayol

ركز Fayol على الإدارة العليا بحكم عمله وخبرته. إذ سعى لوضع مبادئ عالمية ظناً منه بأنه يمكن لأي مدير تطبيقها في كل الظروف وفي كل المنظمات، لذلك يعد فايول أول من نظر للإدارة على أنها عملية تتضمن وظائف محددة يجب أن يؤديها المدير لتحقيق أهداف المنظمة، إذ قسم أنشطة المنظمة على ستة مجموعات رئيسية، هي: (الشاع، 2007: 41)

1. فنية: وتتضمن (عمليات صنع أو إنتاج أو لوجستية).
2. تجارية: وتتضمن (عمليات البيع والشراء والمبادلة).
3. مالية: وتتضمن (تأمين رأس المال واستعمال الأموال واستثمارها).
4. حماية وأمان: وتتضمن (حماية الممتلكات والمحافظة على الأشخاص).
5. محاسبية: وتتضمن (تقدير التكاليف والأرباح والميزانية والحسابات).
6. إدارية: وتتضمن (عمليات التخطيط والتنظيم وإعطاء الأوامر والتنسيق والرقابة).

كما قسم فايول واجبات الإدارة على الآتي: (كلية العلوم الإدارية والتخطيط، 2014)

- أ. الاستبصار: ويعني وضع الخطط وتنفيذها مستقبلاً.

- ب. التنظيم: ويعني حشد الموارد لتنفيذ الخطة.
- ت. القيادة: وتعني توجيه العاملين وإرشادهم وتقييمهم.
- ث. التنسيق: ويعني تسهيل مطابقة الجهود مع بعضها.
- ج. الرقابة: وتعني التأكد من أن ما أنجز يتطابق مع الخطة.

كما أن فايول حدد الصفات الواجب توافرها في المدير وهي: (الهرن، 2007: 6)

- ⊙ صفات جسمانية: مثل (الصحة، والقوة، والحيوية...).
 - ⊙ صفات عقلية: مثل (الفهم والتحليل والتقدير والتعبير والإدراك واستيعاب الأمور...).
 - ⊙ صفات فنية: مثل (المؤهلات، والإعداد العلمي والمعرفي وفهم الوظيفة التي يديرها...).
 - ⊙ صفات ثقافية: مثل (التربية والمعرفة والثقافة وأخلاقيات الوظيفة والبداهة...).
 - ⊙ صفات الخبرة والتجربة: مثل (الصفات المكتسبة من واقع الخبرة والتجربة العملية...).
 - ⊙ صفات خلقية: مثل (الاحترام، والولاء التنظيمي، وحب العمل، وتحمل المسؤولية...).
- وقد وضع فايول مجموعة أسس وقواعد أسماها "حكومة المنظمة" وهي 14 مبدأ ع
- يُسترشد بها، وتوضح هذه القواعد في الآتي: (تاوريريت، 2006: 43) (عبد الرحيم، 2016)

1. تقسيم العمل والتخصص: وهذا يتضمن التخصص الذي يرى الاقتصاديون أنه مهم لتحقيق الكفاءة. ولقد طبق هذه القاعدة على كل أنواع العمل سواء الإداري أو الفني.
2. تكافؤ السلطة والمسؤولية: يرى ارتباط السلطة مع المسؤولية وأعتبر المسؤولية نتيجة لتولي السلطة. ويرى أن السلطة عبارة عن مزيج من السلطة الرسمية والتي ترتبط بالعم أو الوظيفية التي يتولاها الأفراد، وسلطة شخصية ترتبط بالشركاء والاستعداد والخبرة.
3. وحدة الأمرة: وهذا يعني أن العاملين يتلقون الأوامر والتعليمات من رئيس واحد.

4. النظام: ويعنى بالموافقة على قبول أنظمة معينة ويشترط وجود المشرفين في كل المستويات في النظام، أي وضع المعدات والأفراد في الأماكن المناسبة.
5. وحدة التوجيه: تنسيق جهود المنظمة لتصب في نفس الاتجاه، أي إن كل مجموعة من الأنشطة التي يكون لها نفس الأهداف يكون على رأسها رئيس واحد وخطة واحدة.
6. إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: وهذا يعني أنه إذا تعارضت المصلحة الشخصية مع المصلحة العامة يجب على الإدارة العامة أن تعمل للتوفيق بينها.
7. التعويض وعدالة الأجور: أي يجب أن تكون الأجور المدفوعة عادلة وتحقق أقصى إشباع ممكن وارتياح بالنسبة للعاملين وكذلك أصحاب العمل.
8. المركزية: وترمز إلى المدى الذي تكون فيه السلطة مركزة أو موزعة والموقف القائم الذي يحدد الدرجة المناسبة من المركزية واللامركزية.
9. تدرج السلطة: وهذا يعني وجود جماعات كثيرة ومتدرجة من الأفراد من قمة التنظيم إلى القاعدة وهذا يعني تدرج السلطة من الأعلى إلى الأسفل.
10. الترتيب والتنظيم: وهذا يعني وضع كل شيء في المكان الصحيح وعلى وجه التحديد التركيز على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
11. العدالة والمساواة في المعاملة: ناتجة عن العدالة واللفظ في التعامل مع المرؤوسين.
12. الاستقرار في العمل: إذ إن ارتفاع معدل دوران العمل هو سبب ونتيجة للإدارة السيئة ويشير إلى خطورتها ونفقاتها، لهذا يحتاج العامل لوقت كافٍ ليتعلم كيفية أداء عمله.
13. المبادرة: وتظهر في الاشتراك بوضع الخطة وفي تنفيذها، وينظر فايول إلى أهمية هذا المبدأ لدرجة أنه ينصح المديرين بإفساح المجال للمرؤوسين لكي يشتركوا في التخطيط.
14. التعاون: ويعتمد مبدأ التعاون أساس القوة في الاتحاد، ويناشد العمل الجماعي وتدعيم الاتصال، والتناغم والانسجام بين العاملين.



2 - Oliver Sheldon (1894-1951)

يعد شيلدون من الرواد الأوائل الذين أسهموا بدرجة كبيرة في بلورة علم الإدارة وتوضيحه وإرساء قواعده وأسمه. فقد نشر في عام 1923 كتابه الذي حمل عنوان "فلسفة الإدارة The Philosophy of Management" والذي حاول عن طريقه تكوين نظرية عامة للإدارة.

1951-1894 Oliver Sheldon

شغل شيلدون رئيس إدارة شركة Rowntree في نيويورك والمملكة المتحدة، في العشرينيات من القرن الماضي. وشارك في إعادة هيكلة الإدارة وتنظيم المنظمات. ويرى بأن الإدارة أكثر من مجرد تقنية، وأن قيادة العمل تدعو للشجاعة، ويتلخص نظريته الإدارية في الآتي: (الشبكة العربية للإدارة، 2016)

1. يعد النشاط الإداري عنصرًا مهمًا وحيويًا من عناصر الإنتاج، ويؤدي دورًا محددًا في نجاح المشروع الاقتصادي أو فشله.
2. إن الإدارة كجزء من الصناعة تتفصل عن رأس المال والعمل، وتحمل الإدارة المسؤولية تجاه المجتمع على اعتبار أنها تمتلك قوى الإنتاج وأدواته ووسائله، ومن ثم فهي مسؤولة عن تحقيق الرفاه والتقدم الاجتماعيين.
3. تمارس النشاطات الإدارية عن طريق الأشخاص ومن خلالهم وبوساطتهم ولهذا فالعمل الإداري يجب أن يكون له طابع إنساني.
4. تنمو الكفاءة عن طريق استعمال العلم في الإدارة وتنمية الموارد البشرية في الصناعة.
5. تتوقف الكفاءة على تنظيم يقوم بتحليل العمل المطلوب أدائه والتسهيلات اللازمة له.
6. استعمال الأساليب العلمية للاستفادة من الأفراد والمعدات في المصنع بطريقة اقتصادية.

7. من خلال الدراسة وتطوير المثل يمكن تكوين علم إدارة مستقل عن العلوم والأساليب التي تستعملها الصناعة، بهدف وضع دستور يحكم الأخلاق والسلوك في الصناعة.
8. إن اتباع سياسة المسؤولية تجاه المجتمع تعترض على أساليب معينة إزاء العنصر البشري في الإنتاج، ولابد من الاعتراف بروابط العمل عندما لا تضر بالمجتمع، ويجب بذل الجهد للنهوض بفاعلية الفرد والجماعة عن طريق القيادة الرشيدة والنظم العاملة.
- إن الأفكار التي نادى بها شيلدون أسهم عن طريقها في تطور الفكر الإداري وجعلته رائداً في هذا المجال، إذ ضمن آراءه في كتابه الذي قسم بها النشاطات الإدارية على ثلاثة مستويات، هي:

أ. الإدارة العليا: وهي المستوى الإداري الأول والمسؤول عن رسم السياسات وتحديد الأهداف ووضع الخطط ومتابعة تنفيذها من خلال أعمال الرقابة عليها.

ب. الإدارة التنفيذية: وهي المستوى الإداري الثاني والمسؤول عن تنفيذ السياسات والوصول إلى الأهداف من خلال الوظائف التي يقوم بها مثل البيع والشراء، والإنتاج والتمويل والبحث والتطوير، وغير ذلك.

ت. التنظيم: وهو الجهاز التنظيمي في المشاريع الاقتصادية والذي تتاط به مسؤولية تحضير عناصر الإنتاج المختلفة كإعداد الملاكات والفرق الفنية والإدارية وتجهيزها وتدريبها، وتأمين المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج الأخرى لضمان استمرار العمل الإنتاجي بشكل متناسق.