

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علم الإجتماع

السنة الأولى ماستر تنظيم وعمل

مقياس : مدخل إلى علم الإجتماع التنظيم والعمل

أستاذ المقياس: أ.د. : بلعور الطاهر

1 - مدخل:

لقد عرف علم الاجتماع في السنوات الأخيرة نموا كبيرا سواء كان ذلك على المستوى النظري او على المستوى التطبيقي، واحتل مكانة أكاديمية لا يستهان بها خصوصا بعد بداية ظهور المجتمعات الحديثة ، التي عرفت تغيرات ملحوظة عما كانت عليه تلك المجتمعات (المجتمعات الأولى لظهور علم الاجتماع). هذا التغير والنمو الذي عرفه علم الاجتماع بصفة عامة يعود في إعتقادي الى تغير ملامح الحياة الإجتماعية، وإفرازات تطور الأنشطة الإقتصادية، سواء في المجتمعات المنتجة للصناعة أو تلك المستهلكة لمنتجات الصناعة.

إن تطور وتنوع المواضيع التي يتناولها علم الإجتماع يعتبر إضافة نوعية زادت من مكانته في حقل المعرفة الاكاديمية، ونعني بهذا أن المواضيع التي أصبح يتناولها علم الإجتماع غير تلك التي كان يتناولها سابقا، حيث كانت مقتصرة في بداية ظهوره - على المواضيع والمشكلات التي لها ارتباط بالصناعة - وظهر ما كان يسمى بعلم الإجتماع الصناعي ، وكان يدرس كتخصص قائم بذاته من بين تخصصات علم الإجتماع العام في مختلف الجامعات ومنها الجزائرية. وكان يركز في دراساته على مشكلات الصناعة والتصنيع ، وظهرت له عدة تسميات أكاديمية كعلم الإجتماع الصناعي وسوسيولوجيا الصناعة وعلم إجتماع الحياة الصناعية وغيرها من التسميات التي اقترنت بالمواضيع التي يتناولها.

لقد أستطاع علم الإجتماع الصناعي بناء تراث سوسيولوجي منذ البدايات الأولى للقرن العشرين سواء على المستوى النظري أو التطبيقي من خلال إسهامات الرواد والمنظرين الأوائل على إختلاف مشاربهم الايديولوجية. وهذا ما انعكس إيجابا على ظهور العديد من المدارس والنظريات التي تناولت التنظيمات الصناعية ومعالجة مشكلاتها المختلفة، والتي

يمكن أن نسميها النظريات العامة التي شكلت القاعدة الأساسية لتطور علم الاجتماع الصناعي من خلال تناول العديد من المواضيع والمشكلات الواقعية المرتبطة بالصناعة والتكنولوجيا والحياة الاجتماعية الجديدة التي أصبح يعيشها العالم بشقيه المتطور والمتخلف. غير أن النقطة الجوهرية التي يجب الإشارة إليها هي وجود تداخل كبير بين مفهومي علم الاجتماع الصناعي وعلم الاجتماع التنظيم سواء على المستوى النظري أو على المستوى الميداني، هذا التداخل نجده في العديد من التعاريف عند الكثير من الباحثين والطلبة . وهنا يجب الإشارة إلى أن علم الاجتماع الصناعي ارتبط بالحياة الصناعية أو الحياة الاجتماعية لمجتمع المصنع وعلاقته بالمجتمع المحلي. غير أن علم الاجتماع التنظيم أشمل من علم الاجتماع الصناعي، رغم أن الكثير من الأكاديميين يجمعون على أن علم الاجتماع الصناعي هو أحد فروع علم الاجتماع التنظيم، وهذا ما سنتطرق له لاحقاً.

2 - مفهوم التنظيم :

يعتبر مفهوم التنظيم من المفاهيم الدسمة التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين والمنظرين في ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية نتيجة لتداخل حقولها المعرفية، لذلك نجد هذا المفهوم يمثل نقطة التقاء بين علم الاجتماع وعلم النفس والعلوم السياسية والإدارية وإدارة الأعمال والعلوم الاقتصادية. ونعني بهذا أن كل هذه الفروع العلمية تستخدم مفهوم التنظيم وفقاً لحقلها المعرفي وتراثها النظري وتصورها الميداني . فعلم النفس مثلاً في دراسته للتنظيم يحاول التركيز أو الاهتمام بتوضيح دور القيم في توجيه سلوك أفراد التنظيم وتنشئتهم في مرحلة معينة من أعمارهم . أما العلوم السياسية فتحاول في دراستها للتنظيمات التركيز على بناء القوة والعمليات السياسية التي تتم داخل تلك التنظيمات السياسية، وإبراز البناء الديمقراطي داخلها. في حين تهتم العلوم الاقتصادية في دراستها للتنظيمات بالطريقة التي تبنى بها هذه الأخيرة، والعلاقة القائمة بين الإدارة والملكية، وقيام الرجل الاقتصادي في ضوء نسق إداري بالتنظيم، كما يهتم الباحث الاقتصادي بتحديد العلاقة بين العمل ورأس المال .

أما علم الإدارة فيركز في دراسته للتنظيمات على جوانبها الرسمية المتمثلة على وجه الخصوص في الإجراءات الإدارية لاختيار الأفراد الذين ينظمون لعضوية التنظيم والتنسيق

بين الأعمال والمسؤوليات ونظام الرقابة والضبط وقواعد المكافآت والجزاءات وعمليات إتخاذ القرار. أما علم الإجتماع فيركز في دراسته للتنظيمات على تحليل الجوانب البنائية والدينامية للتنظيمات، من تخصص وتقسيم العمل والتسلسل الرئاسي للسلطة والمكانة والصراع والقوة والهيبة والإتصال وتغير الأهداف والآثار المترتبة على نمو وتطور التنظيمات داخل المجتمع وفقا للعلاقة المتبادلة بين التنظيم والمحيط الإجتماعي الذي يوجد فيه.

لقد نجم عن هذه الرؤية المختلفة للتنظيم وجود تعاريف مختلفة له وذلك نتيجة إختلاف الخلفية النظرية والمعرفية وتخصصات الباحثين الذين يستظلون تحت مظلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، وسوف نحاول أن نقدم بعض التعاريف النظرية لمفهوم التنظيم. حيث يعرف تالكوت بارسونز التنظيمات على أنها وحدات إجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف موحدة (سعد مرسي بدر، 2000. 20) ويشترط بارسونز أن تكون أهداف التنظيم واضحة ويعمل على تحقيقها. ووفقا لهذا التعريف يجب على أي وحدة اجتماعية أو كما يسميها آخرون نسق إجتماعي تحديد أهداف خلقه أو وجوده وما هي الإجراءات التنظيمية التي تمكنه من تحقيق تلك الأهداف والتي تميزه عن المجتمع، وهي تعتبر أساسية لوجود اي تنظيم.

ويدخل ضمن هذا التعريف حسب محمد علي محمد كل المؤسسات الصناعية والشركات والتنظيمات العسكرية والهيئات الحكومية والمدارس والجامعات والمستشفيات والسجون ودور العبادة، وغيرها. ويخرج من نطاق هذا التعريف القبائل والطبقات والجماعات العنصرية وغيرها (محمد علي محمد، 2000. 31). إن هذه الانساق أو الوحدات الإجتماعية المقامة لتحقيق أهداف محددة سلفا تركز على قواعد وإجراءات تحكم السلوك وتنظم علاقات الأفراد وتحدد المهام والواجبات والمسؤوليات وفقا لتسلسل معين للسلطة يكسب المكانة طبيعة خاصة حسب ما ذهب اليه محمد علي محمد.

ووفقا للتعريفين النظريين السابقين يلاحظ أن الأساس الذي تقوم عليه التنظيمات هو اعتمادها على تقسيم العمل الدقيق وتوزيع القوة وتحديد المسؤوليات وتوضيح قنوات الاتصال ووجود مراكز للقوة التي تتولى مهمة مراقبة أعمال التنظيم وتوجيهه نحو تحقيق أهدافه وضمان الحركة داخل بناء التنظيم وذلك من خلال تغيير مراكز الأعضاء.

فقط يجب الإشارة إلى نقطة جوهرية وهي وجود اختلاف في تحديد تعريف موحد لمفهوم التنظيم بسبب اختلاف المنطلقات النظرية للمنظرين والباحثين في مجال علم الاجتماع. فنجد أصحاب النظريات الكلاسيكية يركزون في مقارباتهم النظرية على التنظيم الرسمي الذي يعتمد على بناء السلطة وتوزيع القوة والرقابة والإشراف وتحديد المسؤوليات وتقسيم العمل. ويمثل هذا الفريق ماكس فيبر من خلال النموذج المثالي للبيروقراطية ، في حين نجد فريق آخر يحاول تعريف التنظيم انطلاقاً من المقاربة الحديثة لمدرسة العلاقات الإنسانية فيركزون على الجوانب غير الرسمية في تعريفهم للتنظيم. فنجد مثلاً محمد عاطف غيث يعرف التنظيم على أنه نسق مستقر للعلاقات الاجتماعية الناجمة عن التفاعلات الرسمية من جهة وتفاعلهم مع الجماعات الفرعية (غير الرسمية) داخل جماعة العمل من جهة أخرى . ومن هذا المنطلق يمكن أن نفرق بين نوعين من التنظيم هما:

1.2 - التنظيم الرسمي :

هو ذلك النوع من التنظيم الذي يقام بطريقة رسمية وفقاً لهيكل تنظيمي محدد مسبقاً وفقاً للقواعد القانونية للبلاد واللوائح التنظيمية لعملية العمل ، من تقسيم العمل توزيع الوظائف والادوار والقوة والسلطة وتحديد المسؤوليات ونوعية العلاقات بين الأفراد داخل التنظيم ، وتحديد الأهداف ومنهجية تحقيقها مع وضوح نظام المكافآت والجزاء والعقوبات. كل هذه الميكانيزمات تحدد مسبقاً داخل أي تنظيم رسمي .

2.2 - التنظيم غير الرسمي :

هو مجموع العلاقات والأنشطة والسلوكيات التي تربط الأفراد خلال عملية العمل بطريقة غير رسمية. أو بعبارة أخرى ذلك التنظيم الذي ينشأ بين مجموعات العمال بطريقة عفوية غير مقصودة في بداية الأمر، ولا تستند إلى القواعد الرسمية، بل تحكمها رغباتهم وميولاتهم واهتماماتهم وتقاربهم النفسي أو الجغرافي وغيرها من الاهتمامات غير الرسمية وغير الموجودة، وغير المعترف به في اللوائح التنظيمية. ولديها قواعدها الخاصة ونظامها الداخلي وقيادتها غير الرسمية وتؤدي دوراً كبيراً في حركية العمال داخل التنظيم الرسمي.

3 - مفهوم علم الاجتماع التنظيم :

يعتبر علم الاجتماع التنظيم والعمل واحدا من فروع علم الاجتماع الأكثر حداثة والأكثر اتصالا مباشرا بقضايا علم الاجتماع المعاصر، وبقولنا هذا لا نعني بذلك على الإطلاق عدم وجود تحليل سوسيولوجي لمختلف الأنساق أو الوحدات الاجتماعية في دراسات الرواد والمنظرين الأوائل من أمثال اوغست كونت ، كارل ماركس ، إيميل دوركايم وهربرت سبنسر... وغيرهم الذين أسهموا في التأسيس لعلم الاجتماع العام أو علم الاجتماع التنظيم والعمل . إنما نعني بحداثته أن الاهتمام بهذا الفرع من فروع علم الاجتماع زاد بدرجة أكبر في مرحلة ما بعد الرواد المؤسسين الأوائل نتيجة للتطور الهائل الذي عرفته التنظيمات الاجتماعية في هذه المرحلة التي تعيشها المجتمعات، وما صاحبها من ظهور العديد من المشكلات الاجتماعية الناجمة عن وجود التنظيمات.

بعبارة أخرى يمكن القول أن الاهتمام بعلم اجتماع التنظيم والعمل زاد بعد بروز العديد من المشكلات داخل التنظيم والناجمة عن حدوث تغيرات داخل التنظيمات (التنظيم الموجود في القرن العشرين ليس هو التنظيم الموجود في القرن الثامن عشر والتاسع عشر) . توجد العديد من التعاريف النظرية لمفهوم علم اجتماع التنظيم والعمل وسوف نحاول ان نقدم بعض منها، والتي نعتقد أننا يمكن إسقاطها على هذا المفهوم في واقعنا الاجتماعي دون أن ننقص أو نتخذ موقف من باقي التعاريف النظرية الأخرى لا ايدولوجيا ولا نظريا.

ومن بين تلك التعاريف يعرف رينهارد بندكس علم اجتماع التنظيم والعمل على أنه ذلك العلم الذي يهتم بدراسة مؤسسات العمل وما يوجد فيها من جماعات، ويرتبط بها من أدوار وعلاقات متعددة. مع تحليل علاقة التأثير والتأثر مع المجتمع المحلي، ويعني بهذا كيف تؤثر مؤسسة العمل والأفراد المشكلين لها في المجتمع المحلي الذي توجد فيه وتتأثر به. ونعني بهذا المشكلات الاجتماعية المنبثقة عن هذه العلاقة.

ويعرف ولبرت ميلر ووليام فورم علم اجتماع التنظيم والعمل على أنه ذلك العلم الذي يهتم بدراسة العلاقات الاجتماعية لحياة العمل والعوامل الاجتماعية التي توجد في مختلف مؤسسات العمل سواء كان عبارة عن مصنع أو مدرسة أو جامعة أو مستشفى أو سجن أو مسجد.

ويعرف جيسيرت علم اجتماع التنظيم والعمل بقوله على أنه فرعا من فروع علم الاجتماع العام الذي يحاول تطبيق المعرفة والتحليل السوسولوجيين على واقع مشكلات اجتماعية وقعت داخل أماكن العمل. ويضيف بقوله انه العلم الذي يدرس العوامل الاجتماعية والثقافية والعلاقات الإنسانية والتنظيمات الرسمية وغير الرسمية وفرق العمل وأنماط الإتصال والتعاون والصراع والأدوار وغيرها من نتائج التفاعل بين الأفراد عند التقاءهم وتفاعلهم خلال عملية العمل.

كما يعرف علم اجتماع التنظيم والعمل على أنه دراسة العلاقات الاجتماعية داخل أماكن العمل ودراسة التأثير المتبادل بينها وبين المجتمع المحلي. كما يمكن تعريفه على أنه ذلك العلم الذي يهتم بدراسة العوامل الاجتماعية والتفاعلية والعلاقات الإنسانية والتنظيم الرسمي وغير الرسمي داخل التنظيمات الموجودة في المجتمع. ويعرف علم الاجتماع التنظيم والعمل أيضا على أنه الدراسة العلمية لمختلف أشكال التنظيم الاجتماعي (مؤسسات، إتحادات، جمعيات...) والبحث في الآليات والأسباب التي تعزز وحدته وتماسكه وتوازنه في ضوء القيم الأخلاقية والمعايير الاجتماعية الضابطة، والتي من شأنها تحديد أشكال التفاعل بين التنظيم وعلاقته بالمجتمع المحيط به .

وفي ضوء التعاريف النظرية السابقة يمكن أن نعرف علم اجتماع التنظيم والعمل على أنه ذلك الفرع العلمي الذي يهتم بدراسة التنظيمات من وجهة النظر السوسولوجية. أي أنه يستخدم علم الاجتماع العام وأدواته التصورية ونظرياته ومناهجه في دراسة واقع اجتماعي معين أو ظاهرة محددة بالذات كظاهرة التنظيم (مصنع ، مؤسسة ، تنظيم نقابي ، تنظيم سياسي ،...) وذلك بإستخدام التراث السوسولوجي . بذلك يمكننا القول أن علم اجتماع التنظيم والعمل هو ميدان تطبيقي من ميادين علم الاجتماع العام . ونعني بهذا أن الباحث في دراسته للتنظيمات يستعين برصيد المعرفة السوسولوجية لنظرياته وأدواته التصورية ومناهجه . وعلى الرغم من إختلاف فروع علم الاجتماع العام وتخصص كل واحد في دراسة مجال معين ، فنجد مثلا علم الاجتماع السياسي ، علم الاجتماع التربوية علم الاجتماع الجريمة ، علم الاجتماع الإتصال ، وغيرها من الفروع .

غير أن نقطة الإرتكاز التي تعتمد عليها تلك الفروع هي التحليل السوسولوجي والمعرفة السوسولوجية المسبقة للباحث ، ونعني بهذا المعرفة السوسولوجية القاعدية حيث

لا يمكن أن يتطور أي فرع دون الإلمام بقاعدته. ويجب الإشارة إلى نقطة مهمة وهي أنه في بداية القرن العشرين كانت إهتمامات رواد علم الاجتماع منصبة حول دراسة المشكلات الاجتماعية الكلاسيكية كمشكلات الأسرة وما يتصل بها من زواج وطلاق وانحراف الاحداث ، الجريمة ، العقاب ، الدعارة ، الإنتحار ، وغيرها من المواضيع التي يصفها البعض بالعامية ، او بعبارة أخرى دراسة المشكلات العامة للحياة الاجتماعية . لكن مع تطور الحياة الاجتماعية في أوروبا ، خصوصا بعد التطور الصناعي وما صاحبه من تغييرات طرأت على الحياة الاجتماعية وظهور مصطلحات جديدة في الفكر السوسولوجي وفي المجتمع الصناعي او مجتمع المصنع ، التحضر ، المدنية ، والتقدم السريع الذي مازالت تحدثه الصناعة والتطور التكنولوجي على البناءات والعلاقات الاجتماعية، وحتى على المؤسسات الاجتماعية في حد ذاتها . من خلال ذلك جاءت عملية الاهتمام بالتنظيمات الاجتماعية من خلال تطوير علم الاجتماع وإيجاد فرع من فروع علم اجتماع التنظيم والعمل لدراسة مشكلات الحياة الاجتماعية داخل التنظيمات، او تلك المشكلات التي تفرزها التنظيمات على الحياة الاجتماعية بصفة عامة.

4 - المفاهيم المرتبطة بالتنظيم:

سوف نحاول في هذا العنصر التطرق لبعض المفاهيم المرتبطة بمفهوم التنظيم لأسباب نوجز أهمها في :

1.4 - علم الاجتماع بوجه عام وبجميع تخصصاته أو تفرعاته يهتم بتحديد المفاهيم وتعريفها سوسولوجيا أي الجوانب الاجتماعية في المفهوم شأنه شأن بقية الفروع العلمية الأخرى التي تحدد مفاهيمها.

2.4 - دسامة العديد من المفاهيم، خصوصا عندما يتعلق الأمر بتلك المفاهيم المرتبطة بالعلوم السلوكية والتي تشمل : علم الاجتماع، علم النفس، الانتربولوجيا، العلوم الإدارية، العلوم الإقتصادية، العلوم السياسية، العلوم القانونية، العلوم الإدارية، أو بعبارة أخرى استعمال العلوم السلوكية لبعض المفاهيم عادة ما تكون مشتركة ، أو تستخدمها مختلف الفروع العلمية التي تستظل بمظلة العلوم السلوكية . واعتبارا لما تم ذكره سوف نحاول أن نتناول بعض المفاهيم التي تقترب أو ترتبط او يحاولون ربطها بمفهوم التنظيم وهي:

1.2.4 - المؤسسة : توجد العديد من التعاريف النظرية لمفهوم المؤسسة منها القانوني والسياسي و الإقتصادي والإداري والإجتماعي. ذلك أن هذا المفهوم يعتبر نقطة إرتكاز العديد من الفروع العلمية .ودون الخوض في تلك التعاريف النظرية يمكن ان نقدم تعريفا امبريقيا للمؤسسة على أنها هيكل تنظيمي يقام وفق إطار قانوني معين ، لديه إستقلالية مالية، ويقوم بنشاط معين محدد مسبقا وفق منهجية واضحة لتحقيق أهداف محددة إقتصادية وإجتماعية . هذا التعريف يحمل في طياته المؤسسة الإقتصادية والتي تشمل : المؤسسات الصناعية، المؤسسات التجارية، المؤسسات المالية، المؤسسات الفلاحية، والمؤسسات الخدمائية. سواء كانت هذه المؤسسات مؤسسات فردية أو مختلطة أو عامة أو خاصة أو ذات أسهم. تمارس نشاط إنتاجي او خدماتي ، في مختلف الأنظمة الاقتصادية (رأسمالية ، إشتراكية ، خليط بين الرأسمالي والإشتراكي في نفس الوقت) .

ويمكن تدعيم تعريفنا السابق للمؤسسة بتعريف قانوني مفاده أنها وحدة قانونية سواء كانت لشخص مادي او معنوي، تتمتع باستقلالية مالية، واستقلالية صناعة قرارها وتنتج السلع والخدمات . أما إقتصاديا فالمؤسسة هي جميع أشكال التنظيمات الإقتصادية المستقلة ماليا ، توزع المهام والمسؤوليات ، مهمتها إنتاج السلع والخدمات وبيعها في السوق لتحقيق الأرباح.

2.2.4 - المنظمة : توجد العديد من التعاريف النظرية لمفهوم المنظمة أهمها : المنظمة هي وجود إجتماعي، يضم مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف محددة مسبقا. ويشترط هذا التعريف في وجود المنظمة وجود أفراد ، تحقيق الأهداف يتطلب هيكل تنظيمي يوزع المهام و المسؤوليات، وجود معرفة مسبقة، وجود أدوات للعمل، تفاعل الأفراد فيما بينهم لبلوغ الأهداف، وجود بيئة إجتماعية محددة . ووفقا لهذا التعريف يمكن أن تكون هذه المنظمة اقتصادية أو إجتماعية او ثقافية او منظمة إجتماعية ،او مجتمعية (كالجمعيات الخيرية، نقابات عمالية)، أو منظمات سياسية (أحزاب، جمعيات، تكتلات، منظمة الأمم المتحدة، الجامعة العربية)، أو منظمات إقتصادية (منظمة الأوبك، منظمة التجارة العالمية) ، أو منظمات غير قانونية (منظمة إرهابية، منظمات الجريمة...).

3.2.4 - الشركة : يرتبط مفهوم الشركة أكثر من غيره من الفروع العلمية الأخرى ، لذلك يمكن أن نركز على تعريفها القانوني. إذ يعرفها القانون المدني على أنها عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بالمساهمة في مشروع بهدف الربح ، حيث يلتزم كل عضو من أعضاء الشركة بتقديم مبلغ مالي أو عمل ، وإقتسام ما يترتب عن هذه الشركة من ربح أو خسارة . ويشترط في قيام اي شركة توفر : الرضا ، الأهلية ، كتابة العقد وشهره ، المحل .

ومن بين أنواع الشركات :

شركة المساهمة : التي ينقسم رأسمالها إلى أجزاء متساوية ، تسمى الأسهم القابلة للتنازل ويسمى المشارك فيها بالمساهم وليس التاجر .
الشركة ذات المسؤولية المحدودة: والتي تتكون من شخصين أو أكثر، وبحد أقصى 50 شخصا مسؤولياتهم داخل الشركة تتوقف على عدد الحصص.

5 - أهم الاتجاهات النظرية في علم اجتماع التنظيم والعمل :

لا يمكن أن نتكلم عن الإتجاهات النظرية في علم الإجتماع التنظيم والعمل بمعزل عن علم الإجتماع العام و ذلك لما يلي :

- لوجود لعلم الإجتماع التنظيم والعمل في غياب علم الإجتماع العام.
- علم الإجتماع التنظيم والعمل يعتبر ميدان تطبيقي لعلم الإجتماع العام .
- تحليل علم الإجتماع التنظيم والعمل لظواهر التنظيم يرتكز على المعرفة السوسولوجية ، اي على المقولات والنظريات التي يقوم عليها علم الإجتماع العام، لذلك نستطيع القول والجزم بعدم وجود إتجاهات نظرية في علم الإجتماع التنظيم والعمل بمعزل عن علم الإجتماع العام. وهذا توضيح آخر لما قلنا سابقا بأن علم الإجتماع التنظيم والعمل كفرع متخصص يعتبر حديث الوجود ، وقد أسس له الرواد من خلال دراساتهم الأولى لعلم الإجتماع والتي يمكن القول عنها أنها الاتجاهات الكلاسيكية في علم اجتماع التنظيم والعمل مدعمة بدراسات أخرى يمكن القول عليها دراسات ما بعد الرواد المؤسسين ، والتي يمكن تسميتها بالإتجاهات النظرية الحديثة في علم الإجتماع التنظيم والعمل.

1.5 - الإتجاهات الكلاسيكية في علم اجتماع التنظيم والعمل : لقد ساهمت المدرسة الكلاسيكية من خلال دراستها للتنظيم في وضع ميكانيزمات علمية في التسيير بديلة لطرق التسيير القديمة التي تقوم على المحاولة و الخطأ . ومن أبرز ممثلي هذا الإتجاه:

1.1.5 - إتجاه الإدارة العلمية : الإدارة العلمية تسمى كذلك بالتaylorية نسبة الى فريدريك تايلور مؤلف كتاب مبادئ الإدارة العلمية ، وهو مؤسس ما أصبح يصطلح على تسميته في التراث السوسيولوجي حركة الهندسة البشرية. لقد ساعدت مجموعة من العوامل كانت سائدة في مرحلة ما قبل وائتاء البحث على صياغة هذه النظرية والتي كانت كحافز لتايلور للبحث والدراسة وأبرزها :

- الإنتشار الواسع للتنظيمات الصناعية داخل أوروبا او في المستعمرات.
- إزدهار الحركة التجارية والإقتصادية وزيادة التراكم الرأسمالي الناتج عن الصناعة والتجارة وزيادة الرغبة في إستثمار هذا الرأسمال ، وما يترتب على ذلك من زيادة حركية رأس المال وتراكم الأرباح.

- أن هذا التراكم في راس المال يدفع باصحابه إلى إستثماره وتجديد الآلات والتكنولوجيا المستخدمة مع إهمال اليد العاملة المدربة والإطارات الإدارية التي تواكب هذا التطور التكنولوجي وتنظيم عملية الإنتاج ..- أن هذا الوضع الذي ميز اليد العاملة أدى إلى ركود الإنتاج وخسائر كبيرة عرفتھا التنظيمات الصناعية كنتيجة حتمية لغياب إدارة مميزة ويد عاملة مدربة تواكب هذا التطور .

في هذه المرحلة التي عرفت نموا إقتصاديا وتراكم رأس المال اتسمت العلاقة بين العمال واصحاب العمل بالتشنج ، نتيجة غياب الدافعية عند الفئات العمالية لزيادة الإنتاج بسبب عدم وجود مقابل مادي. أي أن العمال كانوا يرفضون رفع الإنتاج بسبب أن عائد تلك الزيادة يذهب كله لأصحاب التنظيمات الصناعية وحدهم. هذا من جهة، ومن جهة أخرى كان أصحاب العمل يصفون العمال بالكسالى وغياب الخبرة المهنية عندهم . زيادة على ذلك لجوء أصحاب التنظيمات الصناعية إلى استعمال القوة والعنف لدفع العمال إلى العمل دون مراعاة ظروف العمل الواقعية وعلاقة ذلك بالإنتاج .

هذه الظروف دفعت تايلور إلى محاولة البحث وإيجاد أفكار جديدة تنظم العمل والإدارة والإنتاج وتحدد العلاقة بين العمال والملاك ، والقضاء على تلك الفوضى والغموض والتشنج حسبه السائد داخل التنظيمات . للإشارة كان تايلور يعمل كمهندس في إحدى المصانع الأمريكية للحديد و الصلب ، ثم أصبح بعد ذلك رئيساً للإتحاد الأمريكي للمهندسين الميكانيكيين. تطلع لأن يكون من أصحاب رؤوس الأموال ، وتمكن من تحقيق تطلعاته بإنشاء مصنع خاص به سنة 1889 ليجعله حقلاً لإختبار أساليبه الفنية والإدارية . وقد أنطلق في بحثه من مجموعة من الفرضيات أهمها :

- العمال يتسمون بالكسل والخمول.

- العمال يقومون بأقل عمل وأقل جهد عندما يعملون عند الآخرين.

ومن بين أدوات البحث التي أعتمد عليها في دراسته للتنظيمات الصناعية الملاحظة والتجربة.

إن انتقال تايلور من مستوى العامل البسيط الى مستوى أعلى في الهيكل التنظيمي سمح له بالاهتمام بالمشكلات التنظيمية التي كانت تعاني منها مختلف المؤسسات الصناعية في ذلك الوقت. لذلك ركز اهتمامه على دراسة التنظيم الرشيد لمجرى العمل، وأساليب الرقابة والمحاسبة وطرق القيادة والعلاقة بالرؤساء المباشرين. ويعتبر تايلور من الأوائل الذين ركزوا اهتمامهم على محاولة تطبيق الأسلوب العلمي في دراسة مشاكل التنظيمات الصناعية ، حيث خالص من دراساته وتحليلاته إلى صياغة مجموعة من المبادئ ، أعتقد بأنها يمكن أن تكون بديلة لأسلوب المحاولة والخطأ التي كانت قائمة في مختلف التنظيمات في تلك المرحلة . إن العمل الصناعي يركز الاهتمام على الإنتاج الدائم للسلع والخدمات من أجل الحصول على المكافآت، ولتحقيق ذلك تعتقد حركة الإدارة العلمية أن مفهوم العمل يرتكز على ثلاثة محاور أساسية وهي :

- الإستمرار : أي أن المهام والأعمال داخل التنظيمات الصناعية يجب أن تؤدي بانتظام خلال فترة زمنية محددة.

- الإنتاج : وهو النشاط الذي يميز العمل عن غيره من الأنشطة الإنسانية.

- الأجر : أي ان كل الأفراد الذين يمارسون العمل يحصلون على مكافآت يواجهون بها حاجاتهم الإجتماعية والشخصية المختلفة.

وعلى أساس هذا التصور للعمل، ترى التaylorية أنه من الضروري البحث عن المبادئ التي تحقق أفضل إستخدام ممكن للعمل. وأنه باسقاطنا حسب تايلور أن نكتشف هذه المبادئ إذا أعتدنا على المنهج التجريبي في دراسة المشكلات الإدارية التي تظهر في موقف العمل . ذلك أن التنظيم الصناعي شأنه شأن أي جانب آخر من الواقع تحكمه قوانين محددة يمكن التوصل إليها بواسطة الدراسة العلمية التي تستند او ترتكز على الملاحظة والتجربة. وحينما يتم التعرف على هذه القوانين ، يمكن تطبيقها في موقف العمل بدقة ، وذلك للوصول إلى تنظيم الأنشطة وتحقيق الكفاءة والكفاية.

بهذه الطريقة حسب إتجاه الإدارة العلمية يمكن أن تحل المعرفة العلمية محل المعرفة القائمة على الظن والتخمين في دراسة السلوك التنظيمي . وذهب إلى القول أن ترك العامل يعمل و شأنه لا يؤدي إلى الوصول بنفسه إلى أحسن الطرق لإداء عملية يدوية مهما طالت مدة مزاولته لها، لأن ذلك حسب تايلور يتطلب فصلا كاملا بين تخطيط العمل وإجراءات تنفيذه. هذه الأخيرة (التنفيذ) تشكل الوظيفة الأساسية التي يمارسها العامل .زيادة على هذا يجب وضع العامل المناسب في المكان الذي يلائم قدراته وإستعداداته.

إن تطبيق مبدأ الإدارة العلمية يهدف بالأساس إلى الإستخدام الأفضل للعامل في التنظيمات الصناعية ، وذلك من خلال ثلاثة مبادئ رئيسية كإجراءات محددة تتبعها الإدارة لتحقيق الكفاية الإنتاجية في العمل ، وهذه المبادئ حسب تايلور تتمثل في :

أ - إستخدام دراسات الحركة والزمن : ويقصد بها تايلور دراسة الحركات اللازمة او الضرورية لأداء الأعمال الصناعية ، وتسجيل الزمن الذي تستغرقه كل حركة منها ثم بعد ذلك تقدير الزمن الكلي اللازم لإداء الحركات المتتالية التي يتألف منها العمل. هذا المبدأ وصفه تايلور من خلال ملاحظاته أثناء عمله كمهندس ومشرف، وذهب الى القول أن الطرق التي يتبعها العمال في أداء عملهم طرق ملتوية وعقيمة، مما يترتب عليها خسارة وتبدير في الطاقة والمال. إن دراسة الحركة والزمن الضرورية التي يقوم بها العامل لإداء عمله كفيلة بتحديد الحركات الصحيحة اللازمة للعمل ، وبالتالي إزالة الحركات الطائشة والدخيلة التي يقوم بها العمال، وهذا يمكن من تقدير الزمن اللازم لكل حركة من الحركات

الضرورية التي يقوم بها العامل، هذه الطريقة تؤدي إلى وضع طريقة مثلى وحيدة يجب أن يتبعها كل عامل في أداء عمله.

ب - تزويد العامل بحافز مادي : هذا الحافز المادي يدفع العمال إلى أداء العمل وفقا للطريقة التي تم التوصل إليها بأسلوب علمي ، ويتحقق ذلك بواسطة منح العامل مكافأة محددة تزيد من معدل الأجر اليومي إذا أستطاع أن يصل إلى المستويات المطلوبة من الإنتاج.

ج - إستخدام خبراء متخصصين : ذلك للإشراف على مختلف الظروف المحيطة بالعامل مثل وسائل العمل ، سرعة الآلات ، طريقة الأداء... الخ.

يذهب تايلور إلى أن الإدارة العلمية يجب أن تحدث ثورة فكرية عند كل من الإدارة والعمال، وتكون وظيفة هذه الثورة إقناع الطرفين بضرورة التعاون معا . هذا التعاون سيؤدي حسب تايلور إلى زيادة أجور العمال من جهة وزيادة أرباح أصحاب الأعمال من جهة أخرى. وهذا بدوره سوف يؤدي حتما الى إشاعة السلام داخل العمل وتوحيد إتجاهات كل من الإدارة و العمال وتتوحد أهدافهم ، وتحل الثقة المتبادلة بينهما محل التربص والشك الذي يسود العلاقات بينهما ، وتكون النتيجة هو إيجاد حلا حاسما للصراع الطبقي والعداء الدائم بين الإدارة والعمال.

****كيف يمكن إحلال التعاون محل الصراع :**

يجيب تايلور على ذلك بقوله بأن العلم قادر على تحقيق ذلك ، ويكون ذلك عندما يتم إكتشاف القوانين الطبيعية التي تحكم العمل والإنتاج فإن ذلك سوف يقضي على المساومة والنزاع ، لأن المرء لا يستطيع أن يساوم فيما يتعلق بالحقائق العلمية .في ظل هذه الظروف يرى تايلور أن النقابات تفقد دورها ووظيفتها ، فعندما يسود السلام بين العمال والإدارة ويزول التربص ، يصبح العامل يتعامل مع الإدارة بصورة فردية دون الحاجة إلى الانضمام الى التنظيمات النقابية والجماعات العمالية ، والعامل في ظل ظروف السلام يحقق

مظامحه الشخصية بطريقة سهلة. في هذا السياق ينظر تايلور للنقابة على أنها ضد مصالح العمال وضد الإقتصاد الوطني ككل.

إن مبادئ هذا الإتجاه دات الصبغة الميكانيكية قد تم تطبيقها واقعيا في بعض وحدات الإنتاج مثل وحدات العمل التسلسلي في الولايات المتحدة الأمريكية ، حيث صممت بطريقة تضمن فعالية قصوى في إستغلال طاقة العمال الذين يؤدون أعمالهم داخل هذه الوحدات في حركات روتينية مقننة ، وبمرور الوقت أصبحت هذه الحركات تبدو تافهة ومملة، مما ترك انعكاسات سلبية على السلوك التنظيمي للعمال .

تعتبر التايلورية أكثر المدارس الكلاسيكية نشاطا في تنظيم وتقسيم الأعمال والوظائف إلى درجة أعتبر فيها الإنسان مسمارا في آلة عملاقة. فدراسة الحركة والزمن كانت أهم أدواتها في قياس كفاءة العمال. زيادة على هذا فإن دراسات فترات الراحة اثناء العمل كانت تهدف بالدرجة الأولى إلى ايجاد أحسن السبل للتغلب على التعب والإرهاق النفسي والجسمي الذي يصيب العمال، اما الأجر والمكافآت المالية فقد أعتبرت كمصادر رئيسية لدفع العمال وتحفيزهم لكي ينتجو.

زيادة على ما سبق من ملاحظات يمكن إعتبارها كماآخذ ، يمكن القول كذلك إن مبادئ الإدارة العلمية التي وصفها تايلور تشكل إطارا فلسفيا قاعدته تمجيد الروح الفردية وقيمتها صبغ هذه المبادئ بالصبغة العلمية ، وتعتبر هذه المبادئ هي خدمة للرأسمالية ، التي أستخدمت امكانياتها المادية لمعالجة المشاكل المختلفة التي واجهتها داخل التنظيمات الصناعية .

إن التايلورية حللت العمل تحليلا ميكانيكيا ، وأعتبرت الإنسان آلة منتجة ، وأن إهتمام هذه المدرسة بالعمال من خلال الزيادة في الأجر ، إلا ان ذلك الإهتمام لم يتعد درجة صيانة العمال للبقاء لمدة أطول وبفعالية أكبر في إدارة الإنتاج الراسمالي.

إن التقسيم الشبه دوري للعمل قد أدى إلى نتائج سلبية على مستوى السلوك التنظيمي وذلك نتيجة إضطرار العمال وخاصة في وحدات الإنتاج وفق العمل المتسلسل إلى تكرار حركات معينة محددة كل يوم طوال السنة . هذه الحركات المتكررة أدت بالعمال إلى

الإحساس بالملل وتقاهة الأعمال التي يقومون بها، وبالتالي الإحساس بتقاهة مستواهم الإجتماعي. هذا الإحساس أنعكس سلبا على كمية ونوعية الإنتاج ، وزادت نسبة التغيب والتباطئ في العمل ودورانه والتدمر إزائه.

إن هدف التaylorية هو تجريد العمال من المهارة اليدوية، وبالتالي تجريدهم من اية قوة قد تستخدم ضد أصحاب العمل. وقد أهملت التaylorية الإطار الخارجي المحيط بالتنظيم الصناعي ، وأعتبرت التنظيم نسقا مغلقا على نفسه. ولم تراع المدرسة الميكانيكية العلاقات غير الرسمية كالإتصال والتنظيم غير الرسمي بين العمال أنفسهم من جهة، وبين الإدارة والعمال من جهة أخرى. وبالعكس فقد أهتمت هذه المدرسة بالتنظيم الهرمي للسلطة وبالإتصال العمودي الرسمي كوسيلة لتنفيذ القرارات وتطبيق الإجراءات المتعلقة بالعمل. إن المدرسة التaylorية فقدت فعاليتها في التسيير مما أدى إلى ظهور عدة نظريات أخرى تهدف إلى تدارك سلبيات المدرسة الميكانيكية القائمة على الروح الفردية وتعويضها بمبادئ تهتم بالجوانب النفسية الإجتماعية. وعلى الرغم من كون هذه المدرسة الكثير من أهميتها ، مازال الكثير من أنصارها يطبقون او يؤمنون بأهم أفكارها ويحاولون تطبيقها في المؤسسات الرأسمالية الأمريكية.

2.1.5 - نظرية التكوين الإداري:

يعتبر هنري فايول هو مؤسس هذه النظرية وواضع أسسها، وهي إمتداد لنظرية الإدارة العلمية من خلال محاولة تطوير بعض الأفكار التي قامت عليها التaylorية، ومحاولة تغطية بعض النقص وتجاوز بعض الإنتقادات التي قدمت لها والمتمثلة أساسا في تركيز واهتمام أتباع تاييلور بترشيد سلوك العمال في الوحدات الإنتاجية وإهمال تصرفات وسلوكات أولئك الذين يشتغلون في الأقسام غير الإنتاجية. بعبارة أخرى لقد ركزت التaylorية في دراستها للتنظيمات على الجوانب الفنية والإجرائية والمراقبة في حين أهملت الجوانب الإدارية العليا ومشكلاتها ودورها في التأثير على الوحدات الإنتاجية وبالتالي التنظيم عموما.

من هذا المنطلق يمكن القول أن نظرية التكوين الإداري لهنري فايول جاءت لتكمل نظرية الإدارة العلمية لتاييلور، وأصبحت كلتاهما تكمل الأخرى من خلال إهتمام النظريتين بقضايا العمال في الوحدات الإنتاجية (التaylorية) والوحدات الإدارية (فايول). وتهدف النظريتين إلى زيادة الإنتاج وتطوير التنظيمات، وتطبيق مبادئ حديثة في إدارة التنظيمات من خلال تطبيق مبادئ حديثة في إدارة التنظيمات، ومن خلال تطبيق الأساليب العلمية التي توصلت إليها الدراسات العلمية القائمة على الملاحظة والتجربة. كلا مؤسسي النظريتين كانت أفكارهما تخدم الفئات العمالية المسيرة من جهة والمالكة لوسائل الإنتاج من جهة أخرى على حساب الفئات العمالية الواسعة. حتى أن موقعهما ومركزهما داخل الهيكل التنظيمي للتنظيم أثناء قيامهما بالدراسة وصياغة نظريتهما يختلف عن بقية العمال. حيث كان تاييلور يشتغل كمهندس في مصانع الحديد والصلب بالولايات المتحدة الأمريكية، وأصبح رئيسا للإتحاد الأمريكي للمهندسين الميكانيكيين ثم صار رأساليا مالكا لمصنع. وكذلك الحال بالنسبة لهنري فيول (التركي المولد، الفرنسي المنشأ) الذي كان يشغل وظيفة مدير لإحدى المنشآت الصناعية الكبرى في فرنسا.

هناك إختلاف طفيف بين نظرية تاييلور ونظرية فايول، يتمثل في كون الإدارة العلمية ركزت في دراساتها على المستويات التنفيذية ثم المشرفة. أما فايول أو النظرية الإدارية فركزت على دراسة الإدارة العليا والإدارة التنفيذية. أي تدرج من القمة إلى المستويات الإدارية الإنتاجية. لقد قام هنري فايول بالعديد من الأبحاث الميدانية داخل التنظيمات الصناعية ولخص أهم أفكاره في كتابه "الإدارة العامة الصناعية". وذهب إلى القول بأن الوظيفة الإدارية تنشأ مع

أعضاء التنظيم، وأن نظام العمل الذي يحكم ويسير وينظم الجماعات التنظيمية تحكمه مجموعة من المبادئ بدلا من القوانين والقواعد. وحاول أن يقدم تبريرا لإستخدامه لمصطلح المبادئ كونها تكون مرنة يمكن تكييفها مع الظروف والبيئة المحيطة بالتنظيم على عكس القوانين والقواعد.

من أهم المبادئ الأساسية التي تقوم عليها أفكار فايول أن كافة الأعمال التي تقوم عليها المشروعات أو التي تؤدي داخل مشروعات العمل يمكن تقسيمها إلى 06 مجموعات رئيسية متمثلة كما حددها فايول في:

- 1 - الأنشطة الفنية : وتشمل جميع أنشطة الإنتاج الصناعي داخل المؤسسة الصناعية (الإنتاج - التصنيع).
- 2 - الأنشطة التجارية : وتشمل جميع الأعمال المرتبطة بالنشاط التجاري والإنتاج. مثل حركة البيع والشراء والتبادل.
- 3 - الأنشطة المالية : وتتضمن كل الأعمال المرتبطة برأس المال داخل التنظيم وما يتضمنه من أنشطة البحث عن أفضل إستخدام للرأسمال، والوصول إلى أماكن الإستثمار والتمويل.
- 4 - الأنشطة المتعلقة بالأمن : تندرج تحتها كل الأعمال التي تضمن المحافظة على أمن وسلامة عناصر التنظيم المادية والبشرية (حماية الممتلكات والإستثمارات والأفراد).
- 5 - الأنشطة الحسابية : وتشمل جميع أعمال المحاسبة والمعاملات والإحصاءات التي لها علاقة بالنشاط الفعلي داخل التنظيم.
- 6 - الأنشطة الإدارية : وتتضمن كل الأعمال التي تقوم بها الفئة الإدارية من تخطيط وتنظيم.

لقد حضي كتاب فايول "الإدارة الصناعية والتنظيمية" بإهتمام الكثير من الباحثين والمهتمين بشأن التنظيمات سواء كانت إدارية أو صناعية أو خدماتية أو إنتاجية. وقد كان هناك إجماع بينهم على إن كتابه تضمن مجموعة من الأفكار والملاحظات، تمثلت في ثلاثة عناصر أساسية وهي:

1 - القيم الإدارية والتدريب :

ويقصد بهذا أن فايول ركز في دراسته للتنظيمات على مجموعة من القيم يتصف بها الأفراد العاملين في مختلف التنظيمات وحددها في:

1.1 - قيم بدنية : الصحة، القوة، الشكل العام.

2.1 - قيم عقلية: قدرة الفرد على فهم أعماله، الدراسة والتحليل.

3.1 - قيم أخلاقية : المسؤولية، التحلي بالأخلاق والمثل والمبادئ، الإبتكار، التجديد.

يعتقد فايول أن أغلب عناصر هذه القيم يمكن تطويرها وتدعيمها عن طريق التدريب المنهجي المنظم والمستمر، والذي لا يقتصر على المهندسين، وإنما يجب تعميمه على جميع عمال التنظيم كي يتمكن حسب جميع أفراد التنظيم من الإلمام بكل المفاهيم الإدارية وفي كل المستويات. ويمكن الإشارة إلى أهم النقاط التي ركز عليها فايول والتي تعتبر بمثابة عناوين يطول حولها النقاش، وهي تشمل جميع مكونات التنظيم سواء تعلق الأمر بالإدارة التنفيذية (فئة المديرين، أصحاب السلطات العليا داخل التنظيم) أو الفئات العمالية الأخرى على مستوى الوحدات الإنتاجية على إختلاف مستوياتهم ومواقعهم السفلى. وأهم تلك النقاط التي أولت لها نظرية التكوين الإداري أهمية هي :
الخبرة الشخصية - القدرات الفنية للعامل - التكوين المستمر والدائم للرفع من الكفاءة في العمل.

2 - المبادئ العامة للإدارة :

حدد فايول مجموعة من المبادئ الإدارية توجد حسبه في جميع التنظيمات داخل المجتمع بغض النظر عن نوعية نشاطها. وتعتبر هذه المبادئ هي العمود الفقري لنظريته الإدارية. وهذه المبادئ حسبه مرنة قابلة للتطبيق والتحديث والتعديل حسب طبيعة التنظيم، وأهم هذه المبادئ حسب فايول هي:

1.2 - تقسيم العمل : يكون حسب التخصص ويعتبر ضروريا داخل التنظيمات.

2.2 - السلطة والمسؤولية : يعتقد فايول أن كلاهما مرتبط بالآخر، ويقصد السلطة الرسمية التي تمنح للمدراء لتمكينهم من امتلاك القوة الرسمية داخل التنظيم، وتحملهم مسؤولية استخدامها، ومسؤولية الأداء داخل التنظيم.

3.2 - الامتثال للنظام : ويقصد بها امتثال جميع أفراد التنظيم للقوانين واللوائح والقواعد وطاعة الأوامر والتعليمات وتطبيق الجزاءات.

4.2 - وحدة الأمر والقيادة : ويقصد بذلك أن الجهة التي تصدر القرار تكون واحدة ولا تكون جهات متعددة، وأن العامل يتلقى التعليمات والأوامر من الرئيس المباشر فقط.

5.2 - وحدة التوجيه : ويقصد بذلك أن يكون الهدف واحد والخطة المتبعة لبلوغ الهدف يجب أن تكون واحدة يتبعها جميع العمال والأقسام الداخلية والخارجية. وذهب فايول إلى القول أن وحدة الأمر والقيادة و وحدة التوجيه تكون صادرة من رئيس واحد.

6.2 - الخضوع (إخضاع المصالح الفردية للمصلحة العامة) : ويقصد بذلك أن يتنازل العامل عن مصالحه الفردية أو الشخصية لخدمة المصلحة العامة. وفي حالة وجود تعارض بين المصالح الفردية والمصلحة العامة، يجب على الإدارة حسب فايول العمل على التوفيق بين المصلحة الشخصية والمصلحة العامة.

7.2 - مكافأة الأفراد : وهي مقابل ما يقدمه العمال من أعمال ومهام داخل التنظيم من طرف الإدارة.

8.2 - المركزية : ويقصد بها تركيز السلطة أو مركزتها، أي أن الجهة الصادرة للقرار تكون معروفة لتسهيل عملية تنفيذ الأفعال والأوامر حسب ظروف العمل لتمكين التنظيم من تحقيق الأهداف.

9.2 - التسلسل الرئاسي الهرمي : ويقصد به تسلسل السلطة وخاصة من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا والإلتزام به، وتحديد سلطات كل واحد، وتحديد العلاقة القائمة بين الرؤساء والمرؤسين.

10.2 - النظام : ايجاد نظام للعمل داخل التنظيم يحدد بموجبه أماكن عمل المستخدمين، حتى تسهل عملية الإتصال بهم في أي لحظة، وتوضيح الأشياء المادية وترتيبها وطريقة الحصول عليها.

11.2 - العدالة : توضيح العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والمساواة بينهم، وكل طرف أو فئة يقوم بمهامه في إطار القانون والتنظيم الداخلي واللوائح المنظمة للعمل. وكل واحد ينفذ المهام الموكلة إليه بصورة محددة ودقيقة.

12.2 - ثبات الأفراد : ويقصد بهذا استقرار الأفراد في أماكن عملهم لإكتساب الخبرة و التخصص والتدريب، مما يقلل التكاليف الناجمة عن عدم إستقرارهم.

13.2 - الإبتكار (المبادأة) : ويعني فايول بذلك أن يتصف كل أفراد التنظيم بروح الإبتكار والإبداع لتحقيق الأهداف وتنفيذها.

14.2 - روح التعاون: ويقصد بهذا هو ضرورة وجود تعاون و تنسيق بين جميع أفراد التنظيم وخلق فريق عمل متعاون ومتماسك ، مع زيادة الإتصال بينهم.

3 - عناصر الإدارة :

لقد أعطى فايول أهمية لعناصر الإدارة خلال دراسته للتنظيمات، وتجسد ذلك الإهتمام في تركيزه ودعوته إلى ضرورة توحيد الربط بين وحدة الأمر ووحدة التوجيه. ويعني بذلك أن وحدة الأمر أو الصادرة للأوامر و وحدة التوجيه يكونان صادران من رئيس واحد من أجل تنسيق الجهود ، خصوصا بين المجموعات التي لها نفس الهدف. لهذا فهو يعتقد أنه من الضروري أن يكون لها رئيس واحد. وأكد فايول أن مهمة الإدارة هو التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة ، والضغط والسيطرة والتحكم والتنبؤ بالأحداث المستقبلية العادية والطارئة لتقادي تقلبات السوق، ومسايرة كل الأحداث الجديدة، وتوقع الإحتمالات وتجهيز الوسائل الكفيلة بمواجهة الأحداث المفاجئة. زيادة على هذا يعتقد فايول أن مهمة الإدارة تتجسد في : التخطيط - تحديد طرق وأساليب التنفيذ - تحديد الزمن اللازم للقيام بالعمل أو عناصر الوقت الضرورية للأداء - تحديد طرق زيادة الإنجاز- وضع القرارات والأوامر- العمل على تنسيق الجهود بين جماعات العمل - حسن إختيار العمال - وضع برامج التدريب والتأهيل - تحديد و ايجاد رأس المال اللازم للعمل. وغيرها من الأعمال التي تتكفل بها الإدارة.