

## العلاقات السلطوية داخل التنظيم

### - دراسة سوسيونظرية للنسق السلطوي وفق المنطلقات التaylorية-

Power Relation inside the Organization Sociotheory Study for Power Layout according to Taylor theory Starters

أ-زينب حدمر / كلية: العلوم الاجتماعية / جامعة: باتنة 1 / الجزائر

د-علاء زهير الرواشدة\* / كلية الإعلام والعلوم الإنسانية/ جامعة عجمان/ الإمارات العربية المتحدة.

قسم العلوم الاجتماعية / جامعة البلقاء التطبيقية/ الأردن

د.بجياوي مريم / كلية: العلوم الاجتماعية / جامعة: باتنة 1 / الجزائر

تاريخ الإرسال: 2018/01/24 تاريخ القبول: 2018/02/17 تاريخ النشر: 2019/01/16

#### Abstract:

Power Relation inside the Organization Sociotheory Study for Power Layout according to Taylor theory Starters

This is an analytical inductive Study of power relations phenomena inside social organizations in light of Taylor theory of scientific Management, by using Documentary research to answer research questions related to study problem. After viewing, analyzing and discussing the problem.

Group of conclusions were Developed.

Keywords: organization, power, relation, organizational power, scientific management.

#### 1-مقدمة:

يعتبر علم الاجتماع التنظيمي أحد فروع علم الاجتماع الذي يهتم بدراسة وفهم التنظيمات الاقتصادية (الإنتاجية، والتجارية، والخدمية)، وتنظيمات المجتمع المدني غير الهادفة للربح، بأشكالها واحجامها المختلفة، وينصب اهتمام علم الاجتماع التنظيمي على فهم البناء الاجتماعي (الرسمي وغير الرسمي) والعمليات: مثل التعاون والصراع والتنافس وصنع القرار وللعلاقة المتبادلة بين التنظيم والبيئة الخارجية. ويستعين علم الاجتماع التنظيمي بالنظريات السوسولوجية وأدوات البحث الاجتماعي (الكمية والكيفية) في دراسة قضايا وعمليات التنظيم.<sup>1</sup>

\* الباحث المرسل: alaa\_rwashdeh@yahoo.com

<sup>1</sup> - علام واجلال حلي، علم اجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، 2013، ص 13

بفعل عمليتي التحضر والتصنيع، شارك عدد من المختصين في مجالات بحثية مختلفة وبحوث أظهرت اهتماما واضحا بالتنظيمات وتأثيراتها على الحياة الاجتماعية مثل مدرسة الإدارة العلمية لفريدريك تيلور F.Taylor (1911) حيث قدمت أساليب إصلاحية من خلال دراسة الوقت والحركة، ونظر الى التنظيم من الأسفل الى الأعلى. ثم جاء فايول Fayol ممثلا لمنظري علم الإدارة (1919) لينظر الى تنظيم المصنع من اعلى الى اسفل. ثم ترجمة اعمال ماكس فيبر لخصائص البيروقراطية التي يتضمنها النمط المثالي. وتعددت المداخل النظرية في دراسة التنظيم، وتنوعت الأساليب البحثية الكمية والكيفية في دراسة الموضوعات والقضايا التنظيمية التي من بينها الفاعلية التنظيمية والقيادة والسلطة التنظيمية ونسق الاتصال داخل التنظيم ...

أسهم التنظيم الصناعي في نشأة نظريات الإدارة العلمية لفريدريك تيلور، والتي ركزت الى جانب نظرية ماكس فيبر\_النموذج المثالي للبيروقراطية) على تحليل ابنية المنظمات أي دراسة طبيعة الأوضاع المختلفة التي يشغلها الافراد العاملون في التنظيم والقوى والواجبات التي ترتبط بتلك الأوضاع وعلاقتها بالعمل المطلوب أداءه لتحقيق الأهداف المعلنة للتنظيم، ونظرت الى المنظمات كأبنية متدرجة هرمياً ذات أهمية جوهرية للتحكم الادراي في العمل<sup>1</sup>.

وفي ادبيات علم الاجتماع التنظيم، تعددت تعريفات التنظيم باختلاف المدارس الفكرية ابتداء من التعريفات المبكرة لأصحاب النظريات الكلاسيكية الى التعريفات الحديثة ورؤية التنظيم كعملية مع مطلع الألفية الثالثة، وتنوع تعريفات التنظيم وفقاً لعدة معطيات منها مجال التخصص العلمي وتطور نظرية علم الاجتماع وتقنية المعلومات وظهور ما يعرف الان بالتنظيمات الافتراضية فقد عرف التنظيم باعتباره نسقاً اقتصادياً او تعاونياً او اقتصادياً تعاونياً أو نسقا اجتماعيا مفتوحا، ويقوم التعريف الحديث للتنظيم على أربعة عناصر تتمثل في: التكنولوجيا، والفرد والجماعة، واستجابة التنظيم للتحديات الداخلية والخارجية<sup>2</sup>.

اشكالية البحث:

تسعى هذه الدراسة للتعرف على طبيعة علاقات السلطة داخل التنظيم وفق المنطلقات النظرية لتيلور وذلك من خلال تحديد مفهوم السلطة والتنظيم والسلطة التنظيمية والتطور التاريخي لها. وتتحدد مشكلة الدراسة بمحاولة الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما طبيعة وشكل العلاقات السلطوية داخل التنظيم وفق المنطلقات النظرية لتيلور؟  
وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

<sup>1</sup>- محمد الجوهري، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 294-295

<sup>2</sup>- ا علام واجلال حلي، المرجع سابق، ص 19، 15.

1. ما مفهوم التنظيم والسلطة والسلطة التنظيمية؟
2. ما طبيعة علاقات النسق السلطوي داخل التنظيم بشكل عام؟ ومن يمارسها؟
3. ما مراحل تطور الدراسات السوسيونظرية لسلطة التنظيم؟
4. ما طبيعة علاقات السلطة داخل التنظيم وفق الإدارة العلمية التaylorية؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من تناولها لموضوع علاقات السلطة داخل التنظيم والتعرف على أنماط السلطة ومن يمارسها، وتطورها التاريخي قبل وبعد الثورة الصناعية، إضافة لتأصيل هذه الدراسة نظرية من خلال قراءتها في ضوء الطروحات النظرية لتايلور. من جانب آخر يعتبر البحث المكتبي في هذا الموضوع بالغ الأهمية باعتباره أحد أهم موضوعات البحث في علم الاجتماع بشكل عام وعلم اجتماع التنظيم وعلم الاجتماع الصناعي بشكل خاص. وعمليا يمكن لهذه الدراسة ان تقدم تصور عملي لشكل وطبيعة علاقات السلطة داخل التنظيمات المعاصرة من خلال التركيز على الإدارة العلمية ومبادئها وتوزيع الدور الوظيفي بين العمال وفق مؤشرات تايلور: الطاقة والسرعة والاستمرارية.

منهج الدراسة:

اعتمد في اعداد هذه الدراسة على الأسلوب المكتبي القائم على مراجعة واستقراء الادبيات والدراسات حول علاقات السلطة والتنظيم والسلطة التنظيمية، وذلك للإجابة على الأسئلة البحثية المتعلقة بمشكلة الدراسة وأخضعت للتحليل والمناقشة بما يخدم أهدافها.

أولاً: تحديد مفاهيم الدراسة:

#### 1- السلطة التنظيمية:

هذا المفهوم يتكون من كلمتين سلطة وتنظيم مما يعني السلطة الممارسة داخل التنظيم والتي لها أهداف معينة واجب تحقيقها، وسنتطرق لكل من مفهوم التنظيم والسلطة ثم ننتقل إلى مفهوم السلطة داخل التنظيم

#### 1-1-تعريف التنظيم:

التنظيم لغة من نظم ينظم تنظيمًا: الأمر رتبة 1، كما أن التنظيم في أوسع معانيه عكس الفوضى بحيث يخضع لعمليات مرتبة ذات قواعد مضبوطة ومنظمة وهادفة، غايته تحقيق أسباب الوجود بكفاءة وفعالية. 2

1- علي بن هادية وآخرون، قاموس الجديد لطلاب، ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1991، ص 1231.

2- صالح بن نوار، فعالية النظم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، 2006، ص 14.

أما اصطلاحاً قد اختلفت مسميات التنظيم، لكن جوهرها واحد لا يتغير، فقد يستخدم البعض مصطلح (البيروقراطية) للإشارة إلى المعنى الذي يقصد بمصطلح (التنظيم)، وقد يميل البعض الأخر إلى استخدام مصطلحات محددة مثل (المؤسسة) أو (المنظمة)، ولكنها تشير أيضاً إلى المعنى الذي يتضمنه مصطلح (التنظيم) و(البيروقراطية)، بهذا هناك تعريفات متعددة لمفهوم التنظيم وفي هذا الصدد نذكر مجموعات من التعاريف:

- يعرفها أمثاي اتزيوني بأنه: "وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين، ويرى اتزيوني أن التنظيم عندما ينشأ تكون له أهداف واحتياجات تتعارض أحياناً مع أهداف واحتياجات أعضاء هذا التنظيم".
- تالكوت بارسونز يعتبر أن التنظيمات هي عبارة عن: " وحدات اجتماعية تقام وفقاً لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافاً محددة".
- يعرفه كل من روبرت فورد وزملائه أن التنظيم عبارة عن: " جماعة من الناس يتصلون مع بعضهم البعض من أجل تحقيق هدف معين".<sup>1</sup>
- أما فيبر فيعرفه من خلال دراساته للبيروقراطية بأنه: " نسق غرضي مستمر لنشاط نوع مميز".<sup>2</sup>

- أما معجم العلوم الاجتماعية فيعطي لكلمة التنظيم معنيين هما:

-المعنى الأول: " وهو أن المنظمة تدل على أن مجموعة من الأفراد ينتظمون بمقتضى قواعد مضبوطة ولوائح محددة وأهداف مرسومة مثل المؤسسات الصناعية والجمعيات الخيرية.... الخ"  
 -المعنى الثاني: " ويقصد به التنظيم الاجتماعي بصورة عامة بما فيه عمليات، وعلاقات وما يحققه من أهداف اجتماعية عامة، كما أنه يضم البناء العام الذي يحدد الهياكل الأساسية التي تقوم في المجتمع"  
<sup>3</sup>

لقد اختلف العلماء حول مفهوم التنظيم تبعاً لتأثير كل منهم بالنظريات الكلاسيكية في التنظيم ، أو بالاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة التنظيم ، فنجد أن العلماء الذين تأثروا بالنظريات الكلاسيكية يميلون إلى جعل مفهوم التنظيم يدور حول التنظيم الرسمي وما يتعلق به من مسؤوليات، وسلطات واختصاصات وغير ذلك<sup>4</sup>، ويذكر في هذا الصدد تعريف نيومان لتنظيم بأنه: " عملية تشمل

1- طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، دس، ص ص 8-9.

2- عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 10.

3- حسان الجبلاي، التنظيم غير رسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات، الجزائر، 1985، ص 12.

4- طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص ص 11.

تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة، ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون في هذه الوظائف"، أما الاتجاهات الحديثة للتنظيم فهي تتمثل أساسا في ارتباط التنظيم بأنماط السلوك وما يتعلق به من عمليات اجتماعية مختلفة مثل التعاون والصراع<sup>1</sup>.

1-2- تعريف السلطة:

السلطة هي مفهوم مجرد قابل للتطبيق في العديد من الحالات فكثيرا ما نسمع عن سلطة الطبيعة، سلطة العقل، سلطة الدولة، سلطة الأدب وغيرها من المعاني التي يتخذها المفهوم تجعل من الصعب حصرها في معنى واحد. واهتم علم اجتماع التنظيم بمشكلة السلطة او القوة داخل التنظيمات وتعددت مفاهيمها ودرست على مستويات مختلفة، وتعرف بشكل عام بأنها: القدرة على العطاء او المنع لأشياء ذات قيمة وتمتاز بخاصيتين هما: القابلية للحدوث المتكرر، ونفوذ فرد او جماعة على الآخرين<sup>2</sup>. فعلى المستوى اللغوي فالسلطة في اللغة العربية مشتقة من الفعل الثلاثي سلط بمعنى القهر، والسلطة كذلك هي القدرة والملكية من امتلاك الشيء فيقال سلط عليه بمعنى غلبه وأطلق عليه القدر والقهر، وكذلك السلطان: بمعنى الحجة وذلك قيل للأمرء سلاطين لأنهم الذين تقام بهم الحجة والحقوق.

ومن الناحية الاصطلاحية يتخذ المفهوم عدة معاني وذلك حسب التخصصات وحسب العلماء وتوجهاتهم النظرية المختلفة، فمن الناحية السياسية تعرف على أنها: "القدرة على فرض إدارة ما على إدارة أخرى، وذلك يتم في صورتين أساسيتين بواسطة القهر أو العنف أو بواسطة الإقناع الحر".

أما من الناحية السوسولوجية لا يمكن تعريف السلطة إلى في ظل اتجاهين:

-الاتجاه الأول: يعتبر السلطة على أنها ملكة واستعداد عند شخص معين، والسلطة بهذا المفهوم موجودة منذ هوبز: السلطة بمفهومها الواسع هي الوسائل التي يعتمد عليها في الوقت الحاضر للحصول على المصالح المحتملة والمتنطرة.

-الاتجاه الثاني: يعطي للسلطة طابع العلاقات الاجتماعية وظهر هذا الاتجاه مع العالم الألماني ماكس فيبر حيث اعتبر السلطة على أنها علاقة بين شخصين الشخص - أ- له القدرة على فرض إرادته على الشخص - ب- حتى وان وجدت مقاومة لهذا الأخير، ويتجسد هذا الاتجاه بقوة مع تيار علم الاجتماع التنظيمي، خاصة مع كروزيه الذي يفسره نشاطات التنظيمات على أساس علاقات السلطة بواسطة

1- حسان الجليلي، مرجع سابق، ص 14.

2- حسين رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 139

التحليل الاستراتيجي للفاعلين الاجتماعيين داخل التنظيم هؤلاء الفاعلين الاجتماعيين يعتمدون على موارد يوظفونها في علاقاتهم السلطوية. 1  
من خلال هذه التعاريف الشيء الذي يمكن استنتاجه هو أن السلطة دائما تتوفر على التأثير، سواء كانت فعل أو علاقة اجتماعية أو طبيعية ودائما تقضي خضوع البعض للأخر مهما كانت وسائلها وطرق ممارستها الشرعية أو اللاشرعية.

1-3-السلطة التنظيمية:

تعتبر السلطة أمرا ضروريا وولاد منها لان العامل وبغض النظر عن مستواه الإداري لا يستطيع ممارسة أعماله دون وجود السلطة يستخدم تعبير السلطة بمعان مختلفة بين كتاب الإدارة  
-فقد عرفها فايول بأنها: " الحق في إصدار الأوامر والقوة في إجبار الآخرين على تنفيذها كما تعرف بأنها الحق في اتخاذ القرارات التي تحكم تصرفات الآخرين". 3  
-ويعرفها ماكس فيبر بأنها: " ما يجعل المرؤوسين يلتزمون بالأوامر الصادرة إليهم والتعليقات الموجهة لعملهم". 4

-يعرفها سايمون: "بأنها قوة صنع القرارات التي توجه أعمال الآخرين، وهي علاقة بين شخص أحدهما اعلي من الأخر، فالأعلى يصنع القرارات مع توقع طاعة الثاني له، بل إن الثاني يتوقع بطبيعته صنع وصدور قرار من الأول، وبتهيأ لتنفيذه وهكذا، أي أن العلاقة بينهما تمثل نموذجا سلوكيا في داخل التنظيم الإداري". 5

-فيفنز وشيروود فقد عرفا السلطة بأنها: " الحق في التصرف وإعطاء الأوامر، سواء كانت الأوامر متعلقة بالقيام بعمل أو الامتناع عنه". 6  
-يعرف (kontez) السلطة بأنها: "ما يخول المسئول الحق في إصدار الأمر للمرؤوسين في المؤسسة التي يديرها ليقوموا بعمل أو يكفوا عن عمل مما يتصل بمهام المؤسسة". 7

- 
- 1- محمد خالدي، تمثلات السلطة لدى عمال الصناعة بالجزائر دراسة ميدانية بمؤسسة مناطال الصناعية بمدينة تلمسان، تحت اشراف محمد بوخلف، رسالة شهادة مجسنتار في علم الاجتماع، تنظم وعمل، الجزائر، 2005/2006، ص ص 20-21
  - 2- هاني خلف الطروانة، نظريات الادارة الحديثة ووظائفها، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 89.
  - 3- زياد محمد عبد، أساسيات علم الإدارة، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص 127.
  - 4- نخبة من أساتذة علم الاجتماع، المرجع في مصطلحات العلوم الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1983، ص 32
  - 5- أمين الساعاتي، أصول الإدارة العامة تطبيق ودراسات على المملكة العربية السعودية، دار الفكر العربية، القاهرة، 1997، ص 143.
  - 6- زكريا الدوري ونجم العزاوي وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 148، 149.
  - 7- ساي سلطي عريفج، الإدارة التزوية المعاصرة، ط3، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2007، ص 71.

-كما عرفها بارسونز بأنها: " القدرة على القيام بوظائف معينة خدمة للنسق الاجتماعي باعتباره وحدة واحدة".

-كما عرفها لاسويل بأنها: " اشتراك في اتخاذ القرارات ويعتبر هذا التعريف الأكثر شيوعا في نظريات عملية صنع القرار".<sup>1</sup>

من التعاريف السابقة يتبين أن هناك اتفاق على أن السلطة هي القوة أو الحق في التصرف وإعطاء الأوامر، سواء كانت متعلقة بالقيام بعمل أو الامتناع عنه أي أنها قوة اتخاذ القرارات بينما السلطة لا تشمل اتخاذ القرارات فقط، إنما اتخاذ القرارات هو جزء من السلطة، حيث تشمل السلطة بالإضافة إلى اتخاذ القرارات الحق في الرقابة والحق في تعديل وتغيير سياسات المنظمة والحق في القدرة في التأثير والإقناع، وهذا الحق هو حق رسمي يمنح للفرد القائم بوظيفة لها مسؤوليات معينة من أجل تنفيذ الواجبات والمسؤوليات الوظيفية المنوطة به، ويجب تمرير مقدار السلطة بحجم وطبيعة المسؤوليات المنوطة به، وهذا ما يعرف بالتوازن بين السلطة والمسؤولية.

وبصفة ملخصة تتمثل عناصر السلطة فيما يلي:

- حق رسمي لاتخاذ القرارات وإصدار التعليمات من أجل مهام معينة.
- ترتبط السلطة بوظيفة رسمية في المؤسسة.
- التوازن بين السلطة والمسؤوليات المطلوبة من الفرد.<sup>2</sup>

إذن فالسلطة داخل التنظيم هي التي تعطي للتنظيم الإداري شكله الرسمي وللقائمين عليه القوة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة، ولذا فإن السلطة تمثل القوة المؤسسية للمنظمة، ولا تعني السلطة استعمال القسوة مع المرؤوسين لإجبارهم على انجاز الأعمال الموكلة إليهم، كما أنها لا تعني أن للمدير الحق في إصدار ما يشاء من أوامر وتعليمات لأن هناك حدودا وقيودا للسلطة الإدارية بعضها داخلي في المنظمة ويتمثل في القيود المنصوص عليها في قرار تأسيس المنظمة ونظامها الداخلي أو في القيود المتمثلة في أهداف المنظمة وسياساتها العامة وبعضها خارجي يتمثل في الأنظمة والقوانين والسياسات للدولة التي تعمل بها المنظمة وكذلك في الأعراف والقيم الاجتماعية والثقافية السائدة في بيئة المنظمة.<sup>3</sup>

" إذن فالسلطة هي الصلاحية المخولة لممارس السلطة في اتخاذ القرارات، وإعطاء الأوامر للتابعين في إطار نظامها الداخلي الذي يتحدد على إثره الممارسات الوظيفية للفاعلين سواء ممارس السلطة أو

1- بسام عبد الرحمن المشاقبة، الإعلام والسلطة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان 2016.

2- المرجع نفسه، ص 101.

3- زياد محمد عبد، مرجع سابق، ص 127.

التابعين كجزء من التنظيم يؤثر ويتأثر به، ونظامها الخارجي الذي يتحدد على إثره الممارسات البنائية الوظيفية لتنظيم باعتباره نسق مفتوح أي هو جزء من منظومة اشمل منه".

ثانيا: علاقات النسق السلطوي داخل التنظيم بشكل عام:

تعد السلطة نوعا من جوهر أو ماهية أو بتعبير أفضل رأسمال ومن هنا يأتي التعبير الشائع "امتلاك السلطة"1، وبالتالي فالسلطة نقطة إحالة قسرية في فهم ما يحرك الناس وكيف يقفون من بعضهم وما الذي يسيطرون عليه وما الذي يسيطر عليهم2، ولقد عرف هنري فايول السلطة بأنها: "هي الحق الذي يمنح لأحد الأشخاص في أن يلزم شخصا أو أكثر بأداء أعمال معينة يطلبها منه أو تحدد له من اجل تحقيق الأهداف"3 أي أنها علاقة بين شخصين احدهما أعلى من الأخر فالأعلى يصنع القرار مع توقع طاعة الثاني له بل إن الثاني يتوقع بطبيعته صنع وصدور قرار من الأول ويتمياً لتنفيذه ، وهكذا إذن فممارسة السلطة في التنظيم هي عبارة عن علاقة تتضمن نموذجا وظيفيا بين اثنين أو أكثر من الفاعلين، فمن ناحية هناك الشخص الذي يحدد اقتراحات للتصرفات المطلوبة من الآخرين ومن ناحية أخرى هناك فرد آخر أو مجموعة من الأفراد الذين يطيعون تلك الاقتراحات .

#### 1- طرفي النسق السلطوي في التنظيم:

سنتطرق هنا إلى النمط السلطوي4 بين طرفي هذه المعادلة ممارس السلطة والتابعين، على اعتبار أن ممارسة السلطة في التنظيم هي عبارة عن علاقة تتضمن نموذجا وظيفيا بين اثنين أو أكثر من الأفراد

#### 1-1- الطرف الأول (ممارس السلطة):

إن كل عالم أطلق على ممارس السلطة بمصطلح معين ومن أهم هذه المصطلحات: المدير، القائد، المسئول والمخطط والمنظم والمراقب التنظيمي وفي هذه الدراسة سوف نستعلم مصطلح ممارس السلطة، وسنعرض فيما يلي مجموعة من التعاريف:

1- فليب برو، تر: محمد عرب صاصيلا، علم الاجتماع السياسي، ط2، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2006، ص23

2- طوني بينيت-لورانس غروسبرغ وآخرون، مفاتيح اصطلاحية جديدة معجم مصطلحات الثقافة والمجتمع، تر: سعيد الغاني، المنظمة العربية لترجمة، ط1، بيروت، 1010، ص385.

3- نعيم الطاهر الطاهر، أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، ط1، جدار للكتاب العالمي للنشر وتوزيع، عمان، 2009، ص 160.

4- إن النمط السلطوي القيادي عملية هامة جدا لدى كل مؤسسة لأنها تقوم بدور كبير في بناء وتكوين الجماعات داخل العمل وتأمين البيئة المناسبة ، كما تتولى رسم السياسات والاستراتيجيات وتسعى لتحقيق الأهداف من خلال نشاطاتها المتعددة ، ويتالى فإن الحاجة إلى القائد تعد ضرورة من الضرورات القصوى لكل عمل ناجح لان القائد يقوم بالتفاعل مع الآخرين ، ويعمل معهم لبلوغ أهداف العمل والحفاظ على تماسك أفرادهم واندفاعهم وحاسمهم وهي وظيفة نفسية واجتماعية وفكرية لا بد منها للحفاظ على المؤسسة داخل المجتمع والبيئة المحيطة بها(المرجع نفسه، ص 160).



- ✓ القائد هو: "ذلك الشخص الذي يوجه ويرشد أو يهدي الآخرين (الأتباع) الذين يقبلون هذا التوجيه والإرشاد بهدف تحقيق أغراض معينة".
- ✓ يقول (مونتغمري) بان القائد هو: "الرجل العالم بفن القيادة والذي يجعل الناس يتبعونه ويطيعونه".
- ✓ يقول فايول أن معنى المدير هو: "الشخص الذي يتنبأ ويخطط وينظم ويصدر الأوامر وينسق ويراقب".<sup>1</sup>
- ✓ يرى Kohan أن المديرين: "هم الأفراد الذين يمكنهم مضاعفة إسهامات وجهة الآخرين والتأثير عليهم بالمنظمة، فهم قادة والقيادة تتطلب مهارات خاصة، والقيادة هي نوع من القدرات أو المهارات في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وانجاز ما يحدده القائد".<sup>2</sup>
- من خلال ما سبق نلاحظ أن كل عالم أطلق على ممارس السلطة بمصطلح معين كما أشرنا سابقا وفي هذه الدراسة سوف نستعمل مصطلح ممارس السلطة على اعتبار انه شخص يشغل مركزا وظيفيا يعطيه الحق في إمرة الآخرين وممارسة الوظائف الإدارية المتعارف عليها اتخاذ القرارات، والتخطيط والتنظيم، التوجيه والرقابة، أي يمارس عليهم السلطة من خلال توجيههم نحو انجاز هدف محدد.
- 2-1- الطرف الثاني (التابع لسلطة):

من خلال التعاريف السابقة لممارس السلطة نستنتج أن الأتباع هم أفراد وجماعات يرشدون ويمتدنون من طرف ممارس السلطة لتحقيق أهداف محددة مع إلزامية قبول التوجيه والإرشاد، يعتبر التابع- المرؤوس- جزءا هاما من البناء ألسقي التنظيمي، الذي يرنو في حدود أبعاده ومنطلقاته الوظيفية تحقيق كفاءة أنساق السلطة وتثمين فعاليتها، في ضوء تأكيد الجانب العلائقي بين مختلف الأطراف، كآلية وكميكانيزم ناجح يعمل على إرساء القواعد وترسيم تلك الحدود التي تركز أحد الأعمدة الأساسية لبناء السلطة<sup>3</sup>

ثالثا: مراحل تطور الدراسة السوسيونظرية لسلطة التنظيمية.

سوف نتعرض هنا إلى فترة ما قبل الإدارة العلمية أي قبل ظهور الثورة الصناعية لفهم الإدارة العلمية وذلك لترابط الديناميكي العلمي للمسيرة التاريخية لعلاقات النسق السلطوي بين ممارس السلطة والتابعين وعدم مقدرتنا على فهم هذه المرحلة دون التطرق إلى المرحلة السابقة

1- لينا محمد زكريا، التنمية البشرية ومهارات تطوير الأداء والذات، ط1، دار أمجد لنشر وتوزيع، عمان، 2015، ص 204.

2- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص ص514.

3- بلوم اسمهان، نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسير الموارد البشرية دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة – دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية لاشغال الطباعة ودار الشهاب للطباعة والنشر بباتنة، تحت اشراف مصطفى عوفي، دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، بباتنة الحاج لخضر، 2011-2012، ص 53

## 1-السلطة التنظيمية قبل مرحلة الثورة الصناعية:

إن ابرز الخصائص التي اتسم بها الهيكل الاقتصادي للمجتمعات الأوروبية حتى أوائل القرن الثامن عشر تميز بالبساطة والبعد عن التعقيد وغلبة النشاط الزراعي الذي كان يمارس في القرى الصغيرة والمتناثرة التي تسيطر عليها نظام الضيعة ، وقد كانت كل ضيعة تمثل وحدة اقتصادية مستقلة وبتكلفة بذاتها نظرا لظروف العزلة التامة التي فرضتها عليها صعوبة وسائل الانتقال من ناحية والاضطراب والثورات والحروب من ناحية أخرى، وإلى جانب النشاط الزراعي الذي خضع لاقتصاد الضيعة وتناثر في مجموعة من القرى المنعزلة كان النشاط التجاري يمارس في المدن الصغيرة قام به مجموعة من الأفراد كانوا يمثلون الطبقات الثرية من السكان بالإضافة إلى الإقطاعيين الزراعيين ، وقد خضع النشاط التجاري هو الآخر لتنظيم معين روعيت فيه حاجات السوق المحلية خاصة لصعوبة وسائل النقل والمواصلات من ناحية وسيادة اقتصاد الاكتفاء الذاتي في هذا الوقت من ناحية أخرى، أما النشاط الصناعي فلم يكن – نظرا لسيطرة النشاط الصناعي- حتى أوائل القرن الثامن عشر عملا أو نشاطا أساسيا يتفرغ له الفرد في معيشتة بل فإن مهمة ثانوية تخدم وتكمل أساسيات وأغراض العمل الزراعي وكثيرا ما كان يقوم المزارع في أوقات فراغه ليمارس شيئا من الأعمال الصناعية في حدود إمكانياته وفي حدود الضيعة بهدف إشباع بعض حاجاته هو وأسرته بصفة أساسية ، ثم شيئا فشيئا وجدت الحرف الصناعية خارج حدود الضيعة كنشاط أو مهنة أساسية لبعض الأفراد الذين استقروا في المدن الصغيرة بعيدا عن حدود الضيعة وقيود العمل الزراعي.

## 1-1النسق السلطوي ضمن نطاق في الورشة:

وهنا لابد من الإشارة إلى انه إذا كانت الصناعة من حيث هي عملية إنتاجية ذات تكتيك معين قد مرت بمراحل عدة واقتربت بتطورها بمراحل التطور التكنولوجي كما رأينا فإنها كتنظيم خاص له أبعاده الاجتماعية، ومضمونة ثقافيا قد مر أيضا بمراحل مختلفة<sup>1</sup> وإذا ما عقدنا المقارنات الأولى للصناعة لوجدنا انه في بداية التصنيع ظهر شكل العمل الصناعي أولا في الورشة التي تتكون من ثلاث عناصر هي المعلمون والصبي والصانع كما هو مبين في (الشكل رقم 1) والجدول رقم (1)

## أ-عناصر النسق السلطوي ضمن نطاق الورشة:

-المعلمون: هم الذين يديرون ويتحكمون في نظام الطائفة، غير أن علاقتهم بعملية الإنتاج تختلف إلى حد كبير من علاقة المدير أو صاحب المشروع بعملية الإنتاج في شكلها الحديث، فلقد كان المعلم

1- السيد عبد العاطي السيد وعبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سابق، ص ص 15-16.

يملك محله أو ورشته، ويستأجر الصناع الذين يشتغلون معه، غير انه لم يكن بالضرورة مالكا للأدوات التي يعملون بها إذ كانت في غالب الأحيان ملكا للصانع يحضرها معه إلى مكان العمل، يضاف إلى ذلك أن المعلم كان يعمل مع الصناع جنبا إلى جنب، وكان يفترض فيه أن يكون أكثرهم مهرة، وأوفرهم خبرة، وأعضهم دراية بأصول الحرفة، فهو لا يصل إلى مركزه - ولو من الناحية النظرية- عن طريق استثماره لرأس مال معين، أو بواسطة التعيين، وإنما يتدرج في سلم طويل من الكفاءة والخبرة وطول المران.

-الصبي: أما الصبي فكان يدخل في خدمة المعلم وهو فتى صغير ويلتزم بقضاء فترة تدريبية - التي تتراوح في المعتاد بين ثلاث سنوات وسبعة- لدى المعلم إلى أن يصبح صانعا ماهرا، ولم يكن يسمح للصانع بان يترك معلمه إلا بعد الحصول على موافقة شيخ الحرفة وإلا أصبح من العسر عليه الحصول على عمل مناسب.

#### أ- العلاقة بين المعلم والصبي:

أما فيما يخص العلاقة بين المعلم والصبي (انظر الجدول رقم2) كانت تتضمن حقوقا وواجبات من كلا الطرفين:

-المعلم: كان يلتزم بتلقين الصبي أصول الحرفة حتى يتمكن في مستقبل من أن يصبح صانعا أو معلما صاحب ورشة، كما كان مسئولا عن إيوائه وتربيته وتلقيه آداب السلوك مثلما الأب مع أبنائه تماما. -الصبي: كان من ناحيته يلتزم بجملة من الواجبات أهمها طاعة المعلم وضبط النفس والإخلاص والأمانة وإتباع السلوك القديم، وكان في كثير من الأحيان لا يقدم على أمر هام يخصه كالزواج إلا بعد الحصول على موافقة معلمه، وهكذا كانت العلاقة بين المعلم والصبي علاقة شخصية وثيقة، وحينما ينتهي التدريب يصبح الصبي عاملا باليومية، وكان يلتزم بقضاء فترة معينة لدى المعلم ليعوضه عما بذله من جهد في تعليمه وتدريبه، كما كان - في بعض المناطق - يعمل لفترة من الوقت عاملا متجولا، ينتقل بين معلمين مختلفين ليكسب خبرات متنوعة ومهارات شتى، وكان الأمل هو الذي يراود الصناع باستمرار هو أن يخلف معلمه، أو يفتح ورشة خاصة به.<sup>1</sup>

لعدم تعدد الأدوار والمراكز، نشأ ما يسمى بالغشاء الأيديولوجي كرابطة روحية وثيقة بين الأسطى وعماله.

وإذا كانت الورشة هي أول نمط صناعي يصاحبه تنظيم بسيط بين المعلم وصبيانه، فلا شك أن الورشة الصناعية هي بمثابة المدارس الصناعية الأولى، التي تخرج منها صغار العمال وهي النواة الأولى في البناء

1- عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، دس، ص 98.

الصناعي كله، تم أخذت تختفي وتتلشى وخاصة بعد ظهور تكنولوجيا الصناعة وتطور الطاقة الإنتاجية، فانتقل المجتمع من نطاق الورشة الصغيرة إلى المصنع الكبير الذي تميز بظهور الآلة الميكانيكية وضعف المهارات اليدوية الفنية<sup>1</sup>، وبالتالي تغيرت الممارسات الوظيفية لنسق السلطوي تبعاً للمتطلبات الوظيفية الجديدة.

#### 1- السلطة التنظيمية بعد الثورة الصناعية:

بعد الثورة الصناعية<sup>2</sup> تغيرت مختلف الأنساق السائدة في المجتمع، ويمكن إيجازها في النقاط التالية: -بعد ظهور الثورة الصناعية في بريطانيا وانتشارها إلى الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية، أنشئت العديد من المصانع في هذه الدول، وحاولت تغيير أنماط الاستهلاك. كما جاءت رغبة هذه الدول وسياساتها الاقتصادية إلى السعي وراء زيادة مواردها الطبيعية من المواد الخام، وظهر ذلك عن طريق فتح باب المستعمرات في دول جنوبية واستعمارها لتزويد المصانع الجديدة بمختلف الموارد الأولية، الأمر الذي أدى إلى تنوع هذه الموارد ونوعية الصناعات الجديدة.

-أدت عملية الحاجة إلى التصنيع إلى ازدهار في الحركة التجارية والاقتصادية المصاحبة لها، كما أدى ذلك في مجمله إلى زيادة حجم رأس المال الناتج سواء من تجارة المواد الخام الأولية، أو المواد المصنعة والمنتجة من المصانع الجديدة في معظم الدول الغربية. ونتج عن ذلك زيادة حجم وقوة رأس المال الموجه للنشاط الصناعي، واهتمام أصحابه بضرورة توظيف هذه الأموال في زيادة الإنتاج الصناعي والاستثمار المضطرد في القطاع الصناعي ومؤسساته المختلفة.

-ونتيجة لزيادة كل من الحاجة أو الرغبة لتشغيل رأس المال في الإنتاج الصناعي والمواد الأولية (الخام)، وذلك من قبل طبقة أصحاب رأس المال، سعوا إلى ضرورة توظيف أموالهم بسرعة، والعمل على تحديث الآلات والتكنولوجية المستخدمة في أقرب وقت ممكن، دون إعداد الطبقات العمالية المدربة،

1- قباري محمد إسماعيل، المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر مشكلات التنظيم والإدارة والعلوم السلوكية، الناشر منشأة المعارف، مصر، 1988، ص 141.

2- الثورة الصناعية: بدأت في ستينيات القرن السابع عشر في إنجلترا وامتد تأثيرها لبقية أقطار أوروبا والولايات المتحدة خلال القرن التاسع عشر. فخلال تلك الحقبة ظهرت اختراعات غيرت وجه الإنتاج الصناعي للأبد وجعلت بالإمكان استبدال المعدات الخشبية المستخدمة في التصنيع آنذاك بماكينات قوية مصنوعة من الحديد ومن أبرز تلك الاختراعات ظهور المحرك البخاري على يد جيمس وات في العام 1764 والذي مكن من تشغيل الماكينات باستخدام الفحم كمصدر للطاقة، وكذلك ظهور المغزل الصوفي على يد آدموند كاترايتس في عام 1785 والذي أحدث ثورة في صناعة النسيج، هذه الاختراعات صاحبها ظهور بعض الأفكار والمفاهيم من أبرزها تجزئة العمل الذي طرحه آدم سميث عام 1775م في كتابه "ثورة الأمم" ومفهوم "تبادلية القطع" الذي طرحه أيلي ويتني عام 1790. ففهوم تجزئة العمل يقتضي - بتقسيم العمل إلى عناصر أصغر بحيث يمكن تنفيذها على توازي من قبل مجموعة من العمال بدل إسناد كامل العمل لعامل واحد، مما يؤدي لتقليل مستوى المهارة المطلوبة وتقليل متوسط الوقت اللازم لإنتاج الوحدة (رفع وليد البغدادي، إدارة الإنتاج، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المملكة العربية السعودية، 1429هـ، ص 3-4).

أو وجود كوادرات إدارية عليا متخصصة تدير كل من العمال، والمواد الخام أو تنظيم عمليات الإنتاج عموماً، مما أدى ذلك إلى ركود الإنتاج ذاته وحدثت خسارة كبيرة في التنظيمات الصناعية كغياب الإدارة العلمية المميزة والفئات العمالية المدربة.

-في نفس الوقت ومع تضافر هذه العوامل السابقة، اتسمت ووصفت الفئات العمالية أو الإدارية الموجودة والسابقة الظهور على نظرية الإدارة العلمية بان ليس لديها الخبرة وتتصف بالكسل، وعدم وجود الدافعية، نظراً لعدم وجود مقابل عندما يتم زيادة الإنتاج بواسطة العمال، حيث يذهب عائد الإنتاج بكامله إلى أصحاب العمل وحدهم. وهذا ما يمكن وصفه بغياب حوافز العمل والإنتاج للعاملين بالتنظيمات الصناعية، واحتكار قيمة العمل وتحديد الأجور وانخفاض مستوياتها، مما أدى ذلك إلى تدهور الإنتاج وزيادة الخسائر المادية في الصناعات القديمة.

-اقتناع أصحاب العمل ورؤوس الأموال أولاً بسياسات العمل التقليدية والموروثة من العصور الوسطى الزراعية، بأحقية الملاك في تشغيل العمال عنوة وبقوة ودون مراعاة الظروف الفيزيائية، أو النظم الواقعية في العمل وعلاقته بالإنتاج، مما أسهم ذلك في تدهور الصناعة والإنتاج الصناعي. كما لم يعد نظام السخرة ملائماً للعمل في المصانع أو الشركات الصناعية<sup>1</sup>.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن رأس المال كان يعاني من الخسائر وصور الإسراف في الإنتاج نتيجة لان أساليب العمل في المشروعات الصناعية أو المصانع أساليب غير مخططة تترك حرية العمال واختيارهم، وكان العمال عديمي الخبرة والتدريب بالعمل الصناعي نظراً لانحدار أغلبهم من الريف والعمل الزراعي، وكانوا هم الذين يحددون بأنفسهم مستويات الإنتاج التي تناسبهم فكانوا يميلون إلى تحديد حجم الإنتاج ونوعيته ولا يبذلون كل جهودهم في العمل لاعتقادهم بان أي زيادة في الإنتاج سيترتب عليها البطالة وبالتالي كانت الممارسات السلطوية في يد العامل أي التابع.

كانت هذه الظروف التي تميز عناصر الإنتاج الصناعي هي المسئولة عن كثير من المشكلات التي واجهت الإدارة وكان اهتمام الإدارة العلمية بالبحث عن حل لهذه المشكلات وهذا ما أدى إلى ظهور أفكار جديدة في نظم العمل والإنتاج والإدارة، وتحديد العلاقة بين الملاك والعمال، وتمثل ذلك في أفكار تايلور<sup>2</sup> الذي

1- عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 1999، ص ص 77-79.

2- يعتبر فريدريك تايلور ( Taylor ) ( 1856—1919 ): أول من اهتم بالإدارة العلمية، فقد بدأ تايلور حياته العلمية بشركة مدفيل لصناعة الصلب في ولاية فيلاديفيا عام 1878 حيث تدرج فيها من وظيفة صانع إلى وظيفة كبير المهندسين عام 1884 وهو لم يتجاوز الثامنة والعشرون من العمر وخلال سنوات عمله استطاع أن يلاحظ التباين والاختلاف الكبير في كفاءة العمال وأيضاً تدني مستويات الإنتاج في المشاريع الصناعية بالإضافة إلى الثغرات العديدة في عمل الإدارة ( لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، ج2، دار الهدى، قسنطينة، 2006، ص ص 41-42).

وضع أسس إدارية وتنظيمية وإنتاجية جديدة تحدث على إثرها أساليب النسق السلطوي القائمة في العمل والإنتاج.

رابعا: طبيعة علاقات السلطة داخل التنظيم وفق الإدارة العلمية التaylorية:

يعتبر فريدريك تايلور من أشهر الباحثين ويمثل المدرسة العلمية حيث اهتم بالتنظيم العلمي للعمل وبرز إنتاجية العمل فقد قام " تايلور " بتطبيق الدراسة العلمية والمتمثلة خاصة في تحليل العمل وتجزئته إلى مهام بسيطة، ودراسة الحركات والأزمنة اللازمة لإنجازه والاقتصاد فيها. للوصول إلى أكبر إنتاجية، وقد رأى تايلور ضرورة توجه كل من الإدارة والعمال نحو زيارة الإنتاجية لأن كل فائض يتم الحصول عليه في الإنتاج ثماره العمال في صورة أجور ومكافآت أعلى والإدارة أو رب العمل في صورة مستوى أعلى من الأرباح<sup>1</sup>، حيث قام " تايلور " بتنظيم المصنع من خلال دراساته وتجاربه توصل إلى أن هدف الإدارة الرشيدة هو دفع الأجور العالية وخفض تكلفة الإنتاج، ووضع العامل المناسب في المكان المناسب وهنا يظهر اهتمامه بالعامل من خلال التدريب وتوجيه اختيار العامل، وحث العاملين على التعاون مع الإدارة واحترامها للعمل<sup>2</sup>، والملاحظ من نظرية " تايلور " أنها تستهدف حسم العداء القائم بين الإدارة والعمال، وذلك بتحويل المصالح المتعارضة بينهم إلى مصالح مشتركة وذلك من خلال تحقيق أقصى عائد ممكن للأصحاب العمل، مع تحقيق أقصى عائد للعاملين في نفس الوقت.

#### 1- مبادئ الإدارة العلمية:

وقد وضع مبادئ الإدارة العلمية في كتابه المنشور سنة 1911 وهي كما يلي:

- ضرورة تنفيذ العمل فرديا بحيث ينفذ كل عامل مهام خاصة مختلفة عن المهام التي ينفذها العامل الآخر الذي يشتغل بجواره ويتم تصميم مراكز العمل بشكل تكون هذه الأخيرة مبادعة في بعضها البعض قصد إلغاء الحركات غير الضرورية وذلك بتقييم العمل ومعرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة.
- الوصف الدقيق للمركز واختيار العلمي للعاملين ويأتي ذلك باختيار الفرد بطريقة تتناسب العمل ويجب أن يدرّب عليها بطريقة المصممة والسليمة.
- الاهتمام بالتنمية وتطوير العاملين، وقيام الإدارة بمهام تصميم الوظائف والأجور والتعيين.
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين<sup>3</sup>.

1- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال (مدخل وظيفي)، دار النهضة العربية، بيروت، 1986 م، ص 36.

2- قبّاري محمد إسماعيل، مرجع سابق، ص 125.

3- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004 م، ص 57 - 61.

## 2- أطراف النسق السلطوي عند تايلر:

من خلال ما سبق نجد أن تايلور قام بدراسة العمل وفق المنهج العلمي التجريبي وتوصل إلى بناء نموذج هيكلي جديد للمنظمة يتكون من المالك-ممارس السلطة-والعاملين – التابعين-توسطهم فئة جديدة اسمها بالفئة الإدارية، وتربطهم علاقات عمل جديدة أساسها الطاعة التامة لأوامر ممارس السلطة كما هي دون تدخل لتابعين (كما هو مبين في الشكل رقم 3)

-المالك (ممارس السلطة): ذلك الشخص الذي يملك رأس المال أي هو المالك الحقيقي للمصنع هدفه الربح.

-الفئة الإدارية: مجموعة من الأفراد يتلقون تدريباً خاصاً في فن اتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها وان يختص كل فرد في وظيفة خاصة دون تدخل في الوظائف الأخرى، وأكد تايلور انه على الإدارة وحدها الاضطلاع بالمسؤولية في اتخاذ القرارات حول كيفية انجاز العمل (واجبات الفئة الإدارية تمثل جوهر مبادئ التي قامت عليها النظرية)<sup>1</sup>.

-العامل (التابع): ما هو إلا آلة ولا يدفعه إلى العمل إلا الطمع والخوف، وانه يحب المنافسة مقابل اجر اكبر وإذا توافر لهذا الإنسان جو المناسب في العمل من حيث الإضاءة والتهوية وغيرها من الظروف الفيزيائية للمصنع، فانه لا يكون له الحق في التذمر والشكوى<sup>2</sup>، ويتم توزيع الدور الوظيفي بين التابعين تبعاً لمؤشرات وهي كالآتي:

-الطاقة: وهي الحد الأقصى لما يستطيع التابع إنتاجه.

-السرعة: الوقت الذي يستغرقه التابع لانجاز الأعمال المسندة إليه.

-الاستمرارية: وهي قدرة التابع على الاستمرار في بذل المجهود العضلي في مواجهة الشعور بالتعب<sup>3</sup>.

عمدت المنطلقات التاييلورية إلى إرساء سياق بنائي يعتمد على المنطلقات العلمية كأساس وظيفي لنسق السلطوي فأبدلت السلطة القائمة على أساس فردي تعتمد على خبرة التابعين إلى سلطة قائمة على أساس المعرفة العلمية القائمة على الدور الوظيفي لممارس السلطة، يهتم فيها ممارس السلطة بجمع المعطيات التقليدية التي كانت بحوزة العمال وترتيبها وتصنيفها ومنها استخراج قواعد وقوانين وصيغ مختلفة تساعد على أداء مهامه بكيفية جديدة، ويتالي أولت النظرية اهتماماً كبيراً لطبيعة الهيكل التنظيمي والتسلسل الرئاسي والاعتماد على السلطة الرسمية والعلاقات الرسمية بدل السلطة الغير

<sup>1</sup>- رايح كباش علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006، ص 102.

<sup>2</sup>- على عبد الرزاق الحلبي، علم اجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 45-46.

<sup>3</sup>- عبد المالك، توزيع السلطة بالمؤسسة الجامعية وعلاقته بالاستقرار التنظيمي، تحت اشراف كمال بوفرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع دراسة ميدانية بجامعة الحاج لخضر -باتنة-، جامعة باتنة الحاج لخضر، 2013-2014، ص ص 23-24.

الرسمية التي كانت سائدة ، من اجل تحقيق أهداف المؤسسة، وأكدت على أن تطور إنتاجية العمل وزيادة معدل هذه الإنتاجية يتحققان فقط بواسطة الإلزام والضغط على العامل- التابع- وبواسطة تحديد وتقنين الآلات وظروف العمل ، وبالتالي ضرورة تعاون العمال مع الإدارة يكتسي طابعا قسريا، لأنه كان يرى إذا فرضت الإدارة أساليب جديدة للعمل فيمكن أن يعترض عليه العمال، فعلى الإدارة فرضه حتى ولو كان بالضغط وبالتالي إتباع أسلوب الاستبدال بالسلطة وإلحاق العامل بالآلة ويصبح العامل كالألة.

#### خامسا: الخاتمة والاستنتاجات

في ضوء العرض النظري والتحليلي والمناقشات السابقة يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية التي تتوافق مع أسئلة الدراسة ومشكلتها:

-فيما يتعلق بالتنظيم: اختلف العلماء حول مفهوم التنظيم تبعا لتأثير كل منهم بالنظريات الكلاسيكية في التنظيم، أو بالاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة التنظيم، فنجد أن العلماء الذين تأثروا بالنظريات الكلاسيكية يميلون إلى جعل مفهوم التنظيم يدور حول التنظيم الرسمي وما يتعلق به من مسؤوليات، وسلطات واختصاصات وغير ذلك، أما الاتجاهات الحديثة للتنظيم فهي تتمثل أساسا في ارتباط التنظيم بأنماط السلوك وما يتعلق به من عمليات اجتماعية مختلفة مثل التعاون والصراع".

-فيما يتعلق بالسلطة: يتخذ المفهوم عدة معاني وذلك حسب التخصصات وحسب العلماء وتوجهاتهم النظرية المختلفة من الناحية السوسولوجية يمكن تعريف السلطة في ظل اتجاهين: الاتجاه الأول: يعتبر السلطة على أنها ملكة واستعداد عند شخص معين، الاتجاه الثاني: يعطي للسلطة طابع العلاقات الاجتماعية. ومن خلال هذه التعاريف الشيء الذي يمكن استنتاجه هو أن السلطة دائما تتوفر على التأثير ، سواء كانت فعل أو علاقة اجتماعية أو طبيعية ودائما تقضي خضوع البعض للأخر مهما كانت وسائلها وطرق ممارستها الشرعية أو اللاشرعية. ويذكر هنا بأن ابن خلدون قد تناول موضوع السلطة وأشار الى الفرد لا يستطيع العيش بمفرده، ولا بد من ان يحدث تعاون مع الاخرين لتحقيق الحاجات الضرورية، الا ان التضامن لا يلبث ان يقل تدريجيا إزاء تنامي رغبات الفرد التي يسعى لتحقيقها مما يثير دوافع العداة والاضطهاد. هنا تظهر الحاجة لكبح جماح القوة التي تفتت التعاون بين الافراد. ويتولى فرد واحد من هؤلاء الافراد مسؤولية كبح جماح تلك القوة الذي يملك زمام السلطة والقوة بيد من حديد فيمنع فرد من الاعتداء على الاخر، وبمعنى اخر تكون له السيادة والسلطة العليا.



- في حين ان ماكس فيبر أشار الى ان السلطة هي: قوة شرعية نظامية في مجتمع معين وتمتاز بأن صاحبها لدية الحق في ممارستها، وجوهر السلطة هو الطاعة الاختيارية لأوامر الفرد الذي يتمتع بالقوة. والاشخاص يعتبرون تحكّم السلطة فيهم امراً شرعياً. وعرض فيبر نماذج للسلطة، وهي الكارزمية والتقليدية والعقلانية القانونية لا مجال لعرضها هنا. ومن جانب اخر نجد بأن روبرت ميشيلز حلل وسائل احتكار السلطة من خلال التسلسل الإداري، والسيطرة على وسائل الاتصال، والاحتفاظ بأسرار التنظيم، والاستخدام الفعال لشبكة الاتصالات. اما تالكوت بارسونز فأشار بان السلطة هي الأسلوب السليم نحو تنفيذ القرارات وتطبيق النظام على أفعال الآخرين، ويعتبرها من عناصر القوة الثلاث المتداخلة الى جانب العنف والنفوذ. ويذكر روبرت ماكيفر ان الناس عندما يمتلكون السلطة، فأهم يمتلكون الحق في وضع السياسات داخل التنظيم الاجتماعي وإصدار الاحكام، والتصرف بكفاءة، أو التوجيه.

- فيما يتعلق بالسلطة التنظيمية: يتبين أن هناك اتفاق على أن السلطة تعتبر نموذجاً للقوة وهي الحق في التصرف وإعطاء الأوامر ، سواء كانت متعلقة بالقيام بعمل أو الامتناع عنه ، حيث تشمل السلطة بالإضافة إلى اتخاذ القرارات الحق في الرقابة والحق في تعديل وتغيير سياسات المنظمة والحق في القدرة في التأثير والإقناع ، وهذا الحق هو حق رسمي يمنح للفرد القائم بوظيفة لها مسؤوليات معينة من اجل تنفيذ الواجبات والمسؤوليات الوظيفية المنوطة به ، ويجب تمرير مقدار السلطة بحجم وطبيعة المسؤوليات المنوطة به ، وهذا ما يعرف بالتوازن بين السلطة والمسؤولية. و تتمثل عناصر السلطة ب: حق رسمي لاتخاذ القرارات وإصدار التعليمات من اجل مهام معينة . ترتبط السلطة بوظيفة رسمية في المؤسسة. التوازن بين السلطة والمسؤوليات المطلوبة من الفرد . إذن فالسلطة داخل التنظيم هي التي تعطي للتنظيم الإداري شكله الرسمي وللقائمين عليه القوة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة، ولذا فإن السلطة تمثل القوة المؤسسية للمنظمة، لان هناك حدودا وقيودا للسلطة الإدارية بعضها داخلي في المنظمة ويتمثل في القيود المنصوص عليها في قرار تأسيس المنظمة ونظامها الداخلي أو في القيود المتمثلة في أهداف المنظمة وسياساتها العامة وبعضها خارجي يتمثل في الأنظمة والقوانين والسياسات للدولة التي تعمل بها المنظمة وكذلك في الأعراف والقيم الاجتماعية والثقافية السائدة في بيئة المنظمة.

-تحدد بنية علاقات السلطوية داخل التنظيم ب: طرفي النسق السلطوي وهم: ممارسة السلطة والتابعين وتقيده هذه السلطة مجموعة محددات داخلية وخارجية ، فممارسة السلطة في التنظيم هي عبارة عن علاقة تتضمن نمودجا وظيفيا بين اثنين أو أكثر من الفاعلين، فمن ناحية هناك الشخص الذي يحدد اقتراحات للتصرفات المطلوبة من الآخرين ومن ناحية أخرى هناك فرد آخر أو

مجموعة من الأفراد الذين يطعون تلك الاقتراحات. أما ممارس السلطة فتعددت المفاهيم منها) القائد، المدير، المسئول، المخطط، المنظم، المراقب) وفي هذه الدراسة استعمل مصطلح ممارس السلطة على اعتبار انه شخص يشغل مركزا وظيفيا يعطيه الحق في إمرة الآخرين وممارسة الوظائف الإدارية المتعارف عليها اتخاذ القرارات، والتخطيط والتنظيم، التوجيه والرقابة، أي يمارس عليهم السلطة من خلال توجيههم نحو انجاز هدف محدد.

-مرت الدراسات السوسيونظرية للسلطة داخل التنظيم بثلاث مراحل تطويرية:مرحلة ما قبل الثورة الصناعية (النسق السلطوي داخل الورشة وأطرافه المعلم والصانع والصبي وخصائصهما وطبيعة العلاقة بينهما شخصية وثيقة، ونشئت رابطة روحية سميت بالغشاء الأيديولوجي نظرا لعدم تعدد الأدوار.) ومرحلة ما بعد الثورة الصناعية تغيرت جميع انساق البناء الاجتماعي وبالتالي تغيرت الممارسات الوظيفية لنسق السلطة تبعا للمتطلبات الوظيفية الجديدة، وتميزت هذه المرحلة بأن الممارسات السلطوية كانت في يد العامل أي التابع. وأخيرا مرحلة السلطة التنظيمية التaylorية. اذ سادت ظروف إبان الثورة الصناعية مما أدى إلى ظهور أفكار جديدة في نظام العمل والإنتاج والإدارة وتحديد العلاقة بين الملاك والعمال فظهرت أفكار تايلور الذي وضع أسس جديدة تغيرت في ضوءها أساليب النسق السلطوي القائم في العمل والإنتاج.

- إن طبيعة علاقات السلطة داخل التنظيم وفق الإدارة العلمية التaylorية تتضح من خلال:

\* تحديد مجموعة من المبادئ، وأطراف النمط السلطوي (المالك ممارس السلطة\_ الفئة الإدارية-العامل التابع) وفق منطلقات تايلور حيث يتم توزيع الدور الوظيفي وفق مؤشرات الطاقة والسرعة والاستمرارية.  
\* استخدام المنهج العلمي التجريبي لبناء نموذج هيكلي جديد للمنظمة يتكون من المالك-ممارس السلطة-والعاملين – التابعين-تتوسطهم فئة جديدة اسمها بالفئة الإدارية، وتربطهم علاقات عمل جديدة أساسها الطاعة التامة لأوامر ممارس السلطة كما هي دون تدخل لتابعين

\* إنهاء العداء القائم بين الإدارة والعمال، وذلك بتحويل المصالح المتعارضة بينهم إلى مصالح مشتركة من خلال تحقيق أقصى عائد ممكن للأصحاب العمل، مع تحقيق أقصى عائد للعاملين في نفس الوقت.  
\* تبديل السلطة القائمة على أساس فردي تعتمد على خبرة التابعين إلى سلطة قائمة على أساس المعرفة العلمية القائمة على الدور الوظيفي لممارس السلطة.

\* الاهتمام بطبيعة الهيكل التنظيمي والتسلسل الرئاسي والاعتماد على السلطة الرسمية والعلاقات الرسمية بدل السلطة الغير الرسمية التي كانت سائدة، من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.  
\* استخدام أسلوب الإلزام والضغط على العامل-التابع-وتقنين الآلات وظروف العمل، لتحقيق تطور إنتاجية العامل وزيادة معدلة.

\* تعاون العمال مع الإدارة يكتسي طابعا قسريا.

\* على الإدارة إتباع أسلوب الاستبداد بالسلطة وإلحاق العامل بالآلة.

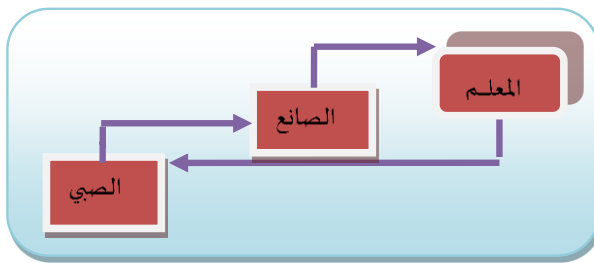
- نلاحظ أن تيلور قدم خطوات عملية ومبادئ توجيهية لكيفية وبنية وطبيعة السلطة داخل التنظيم مركزا على دور ممارس السلطة في تحقيق أهداف التنظيم من خلال استخدام أساليب علمية تمتاز بالاستبداد والالزام والاعتماد على معايير الطاقة والسرعة والاستمرارية في توزيع الدور الوظيفي والتعاون القسري من قبل العمال. ونلاحظ ان السلطة تستند الى المعرفة العلمية القائمة على الدور الوظيفي لممارس السلطة.

- وإذا كان لنا من تعقيب على موضوع السلطة داخل التنظيم في ضوء المنطلقات النظرية لتيلور فنقول ان طروحاته حاولت دراسة الهيكل التنظيمي وعمليات التنظيم كمتغير مستقل يمكن تفسيره من خلال مبادئ الإدارة العلمية التي ركزت على المديرين وخبراتهم وسلوكهم وقراراتهم، ومن الناحية المنهجية نقول ان نظرية تيلور اغفلت علاقة التنظيم بالبيئة الخارجية واخذت التنظيم كوحدة أساسية للتحليل.

- اما السلطة فهي قوة اتخاذ القرارات التي تحكم اعمال الآخرين، او انها الحق الذي بواسطته يتمكن المدراء من الحصول على امتثال الاتباع للقرارات، وتشير الى القوة المشروعة في المجتمع وتستند وترتبط بالقانون. وقد تحد السلطة الممنوحة للعاملين من قدراتهم على التصرف في مواجهة مواقف العمل الخاصة إذا كانت السلطة لا تتناسب مع مسؤوليات هذا العمل، فتظهر السلبية في معالجة المشكلات وعدم الرضا الوظيفي والانتماء الى العمل.

#### - الجداول والأشكال البيانية

شكل رقم (1) يبين البناء الهيكلي للورشة



#### من إعداد الباحث

المعلم	الصبي
يديرون ويتحكمون في نظام الطائفة	يطبقون نظام الطائفة
المالك وصاحب المشروع بعملية الإنتاج	مستأجر ومتدرب يعمل على خدمة المعلم ويلتزم بقضاء فترة تدريبية إلى أن يصبح صانعا متدرب بصدد اكتساب خبرة بأصول الحرفة

هم ماهرة، و ذوي خبرة  
ودراية بأصول الحرفة

### جدول رقم (1) يبين خصائص كل من المعلم والصبي

من إعداد الباحث.

### جدول رقم (2) يبين طبيعة العلاقة في الورشة

الصبي	المعلم	طبيعة العلاقة
طاعة المعلم وضبط النفس والإخلاص والأمانة	كان يلتزم بتلقين الصبي أصول الحرفة حتى يتمكن في مستقبل من أن يصبح صانعا طاعة المعلم وضبط النفس والإخلاص والأمانة	علاقة شخصية وثيقة

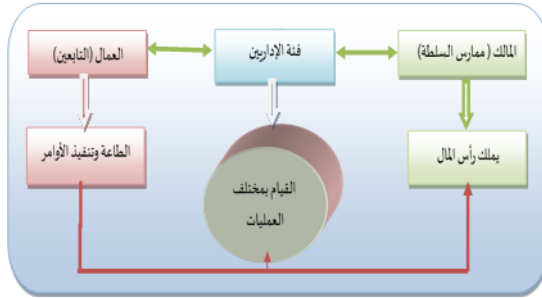
من إعداد الباحث.

### شكل رقم (2) يبين النمط السلطوي على ضوء المنطلقات التaylorية



بتصرف من إعداد: بلوم اسمهان، مرجع سابق، ص 30

شكل رقم (3) بين أطراف النسق السلطوي في التنظيم وفق المنطلقات التaylorية من إعداد الباحث.



#### - قائمة المراجع:

- 1- اسمهان بلوم، نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة -دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية لاشغال الطباعة ودار الشهاب للطباعة والنشر باتنة، تحت اشراف عوفي مصطفى، دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، باتنة الحاج لخضر، 2011-2012.
- 2- عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 1999.
- 3- البغدادى رفيع وليد، إدارة الإنتاج، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المملكة العربية السعودية، 1429هـ.
- 4- بن نوار صالح، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، 2006.
- 5- بن هادية علي وآخرون، القاموس الجديد لطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط7، 1991.
- 6- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال (مدخل وظيفي)، دار النهضة العربية، بيروت، 1986.
- 7- الجيلالي حسان، التنظيم غير رسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات، الجزائر، 1985.
- 8- الجوهري محمد، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 9- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004.
- 10- الحلبي على عبد الرزاق، علم اجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 11- حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002.
- 12- خالد محمد، تمثيلات السلطة لدى عمال الصناعة بالجزائر دراسة ميدانية بمؤسسة مانطال الصناعية بمدينة تلمسان، تحت اشراف محمد بومخلوف، رسالة شهادة ماجستير في علم الاجتماع، تنظيم وعمل، الجزائر، 2005-2006.

- 13- الدوري زكريا ونجم العزاوي وآخرون، مبادئ ومدخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار البيازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 14- رشوان حسين، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
- 15- زياد محمد عبد، أساسيات علم الإدارة، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2010.
- 16- الساعاتي أمين، أصول الإدارة العامة تطبيق ودراسات على المملكة العربية السعودية، دار الفكر العربية، القاهرة، 1997.
- 17- سويدي عبد الوهاب، نظريات التنظيم وتصميم المنظمات، دار النجاح للنشر والتوزيع، ط2، الجزائر، 2015.
- 18- الطروانة هاني خلف، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012.
- 19- لطفي طلعت إبراهيم، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، دس.
- 20- طوني بينيت-لورانس غروسبرغ وآخرون، مفاتيح اصطلاحية جديدة معجم مصطلحات الثقافة والمجتمع، تر: سعيد الغانمي، المنظمة العربية لترجمة، بيروت.
- 21- عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 22- عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، دس.
- 23- عريفج سامي سلطي، الإدارة التربوية المعاصرة، ط3، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2007.
- 24- علام وإجلال حلمي، علم اجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، 2013.
- 25- فليب برو، تر: محمد عرب صاصيلا، علم الاجتماع السياسي، ط2، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2006.
- 26- قباري محمد إسماعيل، المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر مشكلات التنظيم والإدارة والعلوم السلوكية، الناشر منشأة المعارف، مصر، 1988.
- 27- ليلى محمد زكريا، التنمية البشرية ومهارات تطوير الأداء والذات، دار أمجد للنشر وتوزيع، ط1، عمان، 2015.
- 28- المشاقبة بسام عبد الرحمن، الإعلام والسلطة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، دس.
- 29- نخبة من أساتذة علم الاجتماع، المرجع في مصطلحات العلوم الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1983.
- 30- نعيم الطاهر، أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، جدار للكتاب العالمي للنشر وتوزيع، ط1، عمان، 2009.
- 31- كعياش رايح، علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006.
- 32- الهاشي لوكيا، السلوك التنظيمي، ج2، دار الهدى، قسنطينة، 2006.
- 33- همام عبد المالك، توزيع السلطة بالمؤسسة الجامعية وعلاقته بالاستقرار التنظيمي، تحت إشراف كمال بوقرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع دراسة ميدانية بجامعة الحاج لخضر - باتنة، جامعة باتنة الحاج لخضر، 2013-2014.