نشأة وتكوين التنظيمات غير الرسمية

د/ حسان الجيلاني
كلية الآداب والعلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع
جامعة محمد خيضر بسكرة

الملخص:

تأتي أهمية التنظيم غير الرسمي من وجوده في كل المجتمعات والمؤسسات على اختلاف طبيعتها وأهدافها. فهو يتركز على تفاعل الأفراد الذين، في الواقع، لا يتفاعلون بصورة فوضوية مهتزة، وإنما يدخلون في تفاعلات وعلاقات منظمة نسبيا، يمكن قياسها، والتوصل إلى نتائج موضوعية عنها،

من هذا المنطلق يحاول هذا البحث المتواضع كشف تلك العلاقات التي تشكل التنظيم غير الرسمي، ومعرفة أسباب نشأتها ومكوناتها.

Résumé :

L'importance de l'organisation informelle provient de son existence dans toutes les sociétés et les institutions quelque soient leur nature et leurs objectifs. Elle se fonde sur l'interaction entre individus qui ne se fait pas, en réalité, d'une manière chaotique et turbulente, mais d'une manière relativement organisée et mesurable, ce qui permet de dégager des résultats objectifs à son propos.

Le présent article est une contribution qui essai de mettre la lumière sur les principales causes de la formation des organisations informelles et leurs conséquences.

تمهيد:

على الرغم من الأهمية الكبيرة التي يتميز بها موضوع التنظيم غير الرسمي، إلا أنه لم يحط بالعناية الكبيرة من طرف الباحثين والدارسين في علم الاجتماع.

ولعل الفضل الكبير في اكتشاف التنظيم غير الرسمي يعود إلى تلك الأبحاث التي أجراها "التون مايو" في العشرينات من هذا القرن بمصانع هاوثورن حيث اكتشف جماعات العمل غير الرسمية، وتأثيرها على المنظمة بصورة عامة.

وقد طور تلك الأبحاث اتباع التون مايو أمثال ديكسون وروثلر سبرج، وغيرهما.

وتأتي أهمية التنظيم غير الرسمي من وجوده في كل المجتمعات والمؤسسات، وهو يتركز على تفاعل الأفراد الذين لا يتفاعلون بصورة فوضوية مهتزة، بل يدخلون في تفاعلات وعلاقات منظمة نسبيا، يمكن قياسها، والتوصل إلى نتائج موضوعية عنها، ويحاول هذا البحث المتواضع كشف تلك العلاقات المتمثلة في التنظيم غير الرسمي، ومعرفة أسباب نشأتها ومكوناتها.

أولا: مفهوم التنظيم غير الرسمي.

يكاد يكون هناك شبه اتفاق بين علماء اجتماع التنظيم في تعريفهم للتنظيم غير الرسمي، وإن اختلفت تحليلاتهم ومنطلقاتهم الفكرية، ومسمياتهم،...فالبعض يصفه بأنه "ديناميات البيروقراطية"، والبعض الآخر يفضل استخدام مصطلح "البناء الاجتماعي لجماعات العمل" وهناك من يستخدم عبارة "التنظيم غير الرسمي"(1).

وهناك العديد من الأوصاف الأخرى التي أطلقت على التنظيم غير الرسمي، إلا أن التسمية التي نفضلها، والتي جرت العادة على استعمالها في الكثير من كتب علم الاجتماع الصناعي هي "التنظيم غير الرسمي"، فما هو مفهومه، ونشأته وتكوينه؟..

يعرف معجم مصطلحات التنظيم والإدارة، التنظيم غير الرسمي بأنه "...تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشؤها العمال، ويستمرون في إقامتها، وهي علاقات لا تخططها الإدارة أو تقيمها بصفة مباشرة، ولكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل، وبسبب وجود العمال في أمكنة واحدة أو متقاربة... (2).

أما قاموس علم الاجتماع فيورد تعريفا مشابها للتنظيم غير الرسمي حيث يرى أنه (نسق العلاقة الشخصية الذي يظهر بصفة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي)(3).

ويذهب رأي آخر إلى أنه يتمثل في ...شبكة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بعيدا عن التنظيم الرسمي والتي ترتبط بأداء الأعمال وإنجاز المهام في المنظمة(4).

وهذه الشبكة من العلاقات الاجتماعية لا يمكن تصورها في شكلها المجرد، ولا يمكن تحديد مفهومها بصورة واضحة ودقيقة إلا إذا حددنا مفهوم شبكة العلاقات الاجتماعية هنا تبدو أكثر وضوحا وأدق تعبيرا من هذه الجماعات التي تتميز بأنها تلقائية وأولية ومباشرة، وتشبع الحاجات والرغبات التي لا يستطيع التنظيم البيروقراطي إشباعها.

ونظرا لأهمية الجماعات غير الرسمية في ميدان العمل، وتأثيرها المباشر على الكفاية الإنتاجية، فقد ذهب بعض الكتاب إلى اعتبار أن الجماعة غير الرسمية هي التنظيم غير الرسمي نفسه، ومن بين هؤلاء الكتاب الدكتور "حنفي محمود سليمان" الذي يذهب إلى أن "...الجماعة التي يتم دراستها داخل إطار التنظيم الرسمي لأية منظمة لفظ "التنظيم غير الرسمي"(5).

كما يذهب أ. براون إلى أن جماعة العمل "الطبيعية" تمثل الوحدة الأساسية للتنظيم غير الرسمي(6).

ونستنتج من كل ذلك أن البناء غير الرسمي يتمثل أساسا في الجماعات التي تتكون بطريقة تلقائية، والتي تنشأ نتيجة الاتصال المستمر بين الأفراد والجماعات.

لذلك فإن التنظيم غير الرسمي لا يمكن تصوره بصفة مجردة إلا إذا وضعناه في الإطار الذي يظهر فيه بصوره جلية وواضحة وهو إطار الجماعات غير الرسمية.

إلا أن كلمة تنظيم لا يمكن أن تؤخذ إلا بمعنى مجازي أو تقريبي، كما يرى الدكتور "محمد الجوهري"، ذلك أن من طبيعة أو أبرز السمات الأساسية للجماعات غير الرسمية هو عدم قابليتها للتنظيم(7).

فالجماعات غير الرسمية لا يمكن أن تشكل تنظيما، لذلك فإنه من باب التقريب والمجاز إطلاق لفظ تنظيم على الجماعات غير الرسمية إلا أن هذا الرأي لا يمكن إثبات صحته، ذلك أنه إذا اعتبرنا...أن النظام يعني تنظيم أشياء محددة، فهو يشمل علاقة بين شيء وآخر، وهكذا تعتبر الجماعة وحدة من العلاقات بين الأعضاء المكونين للجماعة، وتتمثل هذه الوحدة في العلاقات الشخصية المتبادلة" بين كل عضو والأعضاء الآخرين من الجماعة والعلاقات بين كل عضو والجماعة ككل، أي بالمجموع، والعلاقات بين كل عضو

وقائد الجماعة....(8) وانتظام هذه العلاقات ودوامها النسبي هو ما نطلق عليه بلفظ التنظيم غير الرسمي وبناءا على ذلك فإن التنظيم غير الرسمي الذي نقصده في هذا البحث هو تلك العلاقات الاجتماعية وصور التفاعلات، التي تحدث بصورة تلقائية داخل إطار العمل، والتي تشبع الحاجات الاجتماعية لأعضائها، وتتمثل صور هذه العلاقات في الجماعات غير الرسمية التي من خلالها تبرز صور التفاعل الاجتماعية التلقائي بين الأفراد والجماعات.

لذلك فإن أهم مرتكزات التنظيم غير الرسمي هو اعتماده على التفاعل التلقائي، والدوام النسبي لصور العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل إطار الجماعات الرسمية.

ولو حاولنا التدقيق أكثر، وأردنا معرفة السلوك الإنساني غير الرسمي مجردا من كل العوامل الأخرى التي تؤثر فيه فإن "ميكار وفورم" يمنحاننا تصورا عن ذلك يتمثل في (...أننا إذا حصلنا على كل التفاعلات الاجتماعية، واستبعدنا منها التفاعل الذي يستلزمه الجانب الفني، والجانب الفني- الاجتماعي- وإجراءات العمل الرسمية، كان الناتج هو السلوك الاجتماعي غير الرسمي.(9)

وبهذا يكون السلوك الإنساني غير الرسمي هو ذلك الجانب من العلاقات الاجتماعية الذي يتمثل في ...الشخص الذي يتناول طعامه مع أشخاص آخرين (ويلعب معهم الورق أو يتفق معهم على تقليل معدلات الإنتاج، فهذه الأنماط السلوكية تأخذ الطابع الاجتماعي البحت.

إلا أن ما يعنينا هنا ليس هو تجريد السلوك الإنساني من كل العوامل المرتبطة به، بل أن التنظيم غير الرسمي الذي نقصده يتمثل على وجه الخصوص من جميع أوجه النشاطات الاجتماعية ومن تأثير كل العوامل منها الجوانب الفنية، والفنية الاجتماعية مضافا إليها السلوك الإنساني غير الرسمي، فتفاعل جميع هذه العناصر يبلور التنظيم غير الرسمي ويدعم وجوده.

ثانيا: عوامل نشوء التنظيم غير الرسمي.

إن اجتماعية الانسان، وعدم قدرته على العيش منفردا عن بقية أعضاء المجتمع، فهذه الفطرة في الانسان تؤدي إلى أن يدخل في جماعات، ويعيش بينها طوال فترة حياته، لذلك فإن التقاء مئات العمال في تنظيم رسمي، وخضوعهم لقواعد، ومعايير رسمية يؤدي

بهم إلى التشكل في جماعات، والدخول في علاقات اجتماعية تلقائية، إلا أن جماعات العمل هذه يعود تشكيلها إلى عدة عوامل، وظروف مختلفة ومتنوعة، ونحاول في هذا المجال أن نلقي بعض الضوء على العوامل، والظروف الأساسية التي تؤدي إلى نشوء التنظيم غير الرسمي، وسوف نجمل هذه العوامل في القرب المكاني، وتشابه الوظيفة، والأقدمية في العمل، والسن، والمكانة الاجتماعية. وسوف نتناول كل عامل من هذه العوامل بشيء من الشرح والتحليل.

1- القرب المكاني: يعتبر القرب المكاني من أهم العوامل في تشكل التنظيمات غير الرسمية لأن هذا العامل يساعد على تلاقي العمال في مكان واحد، ويدعم أواحد الاتصالات بينهم ويساعد على نشوء العلاقات الاجتماعية والتفاعلات بينهم... ذلك أن الأشخاص الذين يعملون في عنبر واحد يتجهون إلى الاشتراك معا في تنظيمات غير رسمية، بحكم التقارب الفيزيقي بينهم، نتيجة للتفاعل المستمر الذي ينشأ في بيئة العمل.(10)

2- تشابه الوظيفة: ويؤدي تشابه الوظائف التي يقوم بها العمال، وتماثلها إلى تشكلهم في تنظيمات غير رسمية. فالعمال المهرة يشكلون تنظيمات مع بعضهم تختلف عن تلك التنظيمات التي يشكلها العمال غير المهرة، والعامل الميكانيكي يشكل مع العمال الذين في اختصاصاتهم تنظيما اجتماعيا يختلف عن النساجين أو السدائين(*)، فالأشخاص الذين يشتركون في أعمال متشابهة يميلون إلى الاشتراك معا في تنظيمات غير رسمية، ويحاولون الابتعاد عن غيرهم من ذوي المكانات الأعلى أو الأدنى، لذلك فإن الوظيفة التي يشغلها العامل تؤثر في اختباره للزملاء، بل وتربطه بزملائه برباط متين، فكل فئة تحاول أن تشكل جماعات تتفق مع طبيعة العمل الذي يؤديه(11).

3- السن والأقدمية في العمل: إن العمال كبار السن يدخلون في علاقات مع بعضهم، ويشكلون تنظيمات غير رسمية، ذلك أن ثقافة وتقاليد العمال المسنين تختلف في بعض الأحيان عن ثقافة الشباب، وقد يقع صراع بين الجيلين في بعض القيم والمعايير الاجتماعية، لذلك يميل الشباب من جهتهم إلى تكوين جماعات غير رسمية لا تضم إلا العمال الذين يتقاربون في السن، أو الأقدمية في العمل، فكبار السن والأشخاص الذين أمضوا فترة أطول في العمل يشعرون أن مكانتهم تفوق غيرهم من العمال الصغار، أو

الحديثي العهد بالخدمة، ولذا تميل كل فئة إلى الاشتراك في الجماعات التي تتفق مع ما يتميز به من خصائص(12).

فالسن والأقدمية في العمل يلعبان دورا بارزا في تشكل العمال في جماعات، وتنظيمات غير رسمية.

4- المكانة الاجتماعية: وهي الدرجة التي يحصل عليها الفرد باعتباره عضوا في المجتمع المحلي، وعضوا في جماعة العمل داخل المصنع، لذلك نجد أن البعض يطلق على المكانة اسم الهيبة، ومنهم الدكتور "عبد الباسط محمد حسن"، والدكتور "محمد الجوهري" إذ يرى هذا الأخير أن من عوامل نشوء الجماعات غير الرسمية هو تشابه الهيبة التي يتمتع بها بعض الأفراد رغم ما قد يفصل بينهم من بعد مكاني داخل المصنع(13).

فالمكانة التي يتمتع بها الأفراد تساعدهم على التشكل في تنظيمات غير رسمية، وقد تكتسب هذه المكانة من مجتمع المصنع الذي يعمل فيه الفرد، أو قد تكون من المجتمع المحلي بصورة عامة، والعوامل التي ذكرناها سابقا لا يمكن فصلها عن بعضها فهي مترابطة، ومتشابكة، وتكمل بعضها البعض فلا يمكن اعتبار جماعة معينة تقوم على عامل واحد مثلا وهو السن أو الأقدمية في العمل، فإذا كانت هناك جماعة تقوم على هذه الأسس فإننا نكون قد اهملنا العامل الأكثر أهمية وهو القرب المكاني، فلولا توفره لما قامت للجماعة قائمة، ولذلك فإنه ليس هناك عامل حاسم أو جوهري في تشكل التنظيمات غير الرسمية، ذلك أن جميع العوامل متداخلة ومترابطة، وإن كان أحدها يلعب دورا أكثر من الآخر متى توفرت ظروف معينة، إلا أن ذلك لا ينفي دور العوامل الأخرى.

ويذكر "أ.براون" عوامل نشوء الجماعات غير الرسمية في العوامل التي شرحناها سابقا، مع تغيير طفيف في بعض العوامل وإضافة عناصر أخرى...مثل كونهم يؤدون نفس العمل، أو أنهم ينتمون إلى جنسيات متشابهة أو أصول إقليمية أو أنهم من نفس الجنس أو العمر أو الرياسة في المؤسسة وفي أغلب الأحيان فإنهم يجتمعون لأنهم يحتلون أماكن متجاورة في محل العمل..(14).

لذلك فإن "أ.براون" يركز على القرب المكاني في نشوء الجماعات غير الرسمية لأنه من أبرز العوامل وأكثرها أهمية في تفاعل الأفراد عن طريق الاتصال المستمر، والمواجهة اليومية في مكان العمل الواحد.

ثالثا: مكونات التنظيم غير الرسمي.

إن وجود التنظيم غير الرسمي مرتبط بوجود التنظيم غير الرسمي ذلك أنه مهما بلغت درجة الرشد أو التعقل في إقامة التنظيم فإن ذلك لا يحول دون ظهور أنماط من العلاقات، وضروب للسلوك والعوامل، لا تستقيم مع مقومات التنظيم الرسمي وهذا لا يعني أننا سنجد بالضرورة ما يمكن أن نطلق عليه "بالبناء غير الرسمي" Informel Structure"(15).

فمهما كانت درجة تعقل التنظيم الرسمي فهذا لا يمنع من تكوين تنظيمات غير رسمية تؤدي دورا معينا، قد يتفق أو يتعارض مع أهداف التنظيم الرسمي، فمما يتكون التنظيم الرسمي؟، وماهي الدعائم التي يقوم عليها؟..

إن أبسط تصور للتنظيم غير الرسمي يتمثل في الجماعة الصغيرة التي تتكون من اثنين إلى تسعة أفراد، وهذه الجماعة تكون بذرة أو نواة لجماعة أكبر، وهذه الأخيرة تكون محورا لجماعة أكبر منها، فعمال وحدة الغزل مثلا يشكلون جماعة صغيرة داخل إدارة كبيرة هي إدارة الغزل، وهذه بدورها تشكل جماعة داخل فرع الإنتاج، وهذا بدوره يشكل جماعة داخل مؤسسة الغزل والنسيج...إلخ، والعلاقات الاجتماعية تحدث بين مختلف هذه الجماعات، وأنماط التفاعلات التلقائية هي ما نطلق عليه بالتنظيم غير الرسمي، فالجماعة الأصغر حجما (الشلل أو الزمر) ترتبط بالجماعات الأكبر حجما بعلاقات مختلفة، مكونة بذلك تنظيما غير رسمي، وهذا لا يعني أن تكون لكل عضو في الجماعات المختلفة علاقات مع أعضاء الجماعات الأخرى، فقد يحدث هذا الربط من خلال ممثلي الجماعات الصغيرة، أو قادتها فقط.(16)

إلا أن التنظيم غير الرسمي لا يتكون من هذه الجماعات فقط بل يتكون من خمس مستويات أخرى حسب رأي الباحث أ.براون، ويتمثل المستوى الأول في التنظيم الكلي غير الرسمي للمصنع باعتباره نظام من الجماعات المتشابكة من جميع الأنماط(17).

فهذا المستوى يتمثل في الجماعات المختلفة التي تضمها المؤسسة سواء منها الجماعة الأولية أو الثانوية أو الزمرة أو الشلة أو الجمهرة، فكلها جماعات تتشابك في علاقات وتفاعلات مختلفة مشكلة بذلك تنظيما غير رسمي.

أما المستوى الثاني فيتمثل في الجماعات الكبيرة التي تقوم عادة على أمر معين يتعلق بالسياسة الداخلية، مثلا مسألة العمل في ظل نقابة أو بلا نقابة، وجماعة مختلفة من هذا النوع قد تمتد خلال جميع أقسام المصنع، وتوصف عادة بأنها "جمهرة" أو "عصابة".

ويعتبر أ.براون أن الجمهرة هي العصابة، ولا يفرق بينهما إلا أن قاموس علم الاجتماع يعتبر أن الجمهرة "Growd" هي الحشد، ويعرفها بأنها (...تجمع للكائنات الإنسانية في تقارب فيزيقي يحدث بينهم تفاعل مباشر، ومؤقت، وتربطهم عاطفة قوية، ومثيرات عامة.

أما العصابة أو الشلة "Garg" فهي جماعة أولية تقوم على المودة، والروابط الوثيقة وتتكون عادة بطريقة تلقائية من الشباب في المناطق الحضرية، وقد يكون هدفها الصداقة أو اللعب أو أنشطة جمعية أخرى(18).

ويتضح أن الفرق بين الجمهرة والعصابة، هو أن الجمهرة تمتاز بالتفاعل المباشر والمؤقت في حين أن العصابة تقوم على الروابط الوثيقة، وهي قد تضم شلة من الشباب المنحرف، فقد ارتبط مفهوم العصابة بالانحراف في مفهوم العامة من الناس.

إذن فالتنظيم غير الرسمي يتكون أيضا من الجمهرة أو الحشد الذي يمتد على مستوى جميع أقسام المصنع.

أما المستوى الثالث الذي يتكون منه التنظيم غير الرسمي فيتمثل في الزمرة وهي...جماعة أولية تتكون على أساس عمل مشترك في نفس الجزء من المصنع، وتكون العلاقات بين الأعضاء وثيقة، بدرجات متباينة أيضا، ومن المحتمل أن يعملوا ويتناولوا طعامهم ويتحدثوا معا(19).

ولعل أول من استخدم عبارة "الجماعة الأولية" هو تشارلز كولي "Cooly" الذي يعرفها بأنها تتميز بالارتباط المباشر والتعاون الوثيق، وهي أولية لعوامل متعددة أهمها أنها أساسية في تشكيل حياة الفرد وأفكاره(20).

أما الفرق بين الجماعة الأولية، والجماعة غير الرسمية فيتمثل في أن الجماعة الأولية تتميز بأنها أكثر استمرارا وتماسكا في كثير من الجماعات غير الرسمية، وتعتبر الأسرة مثالا للجماعة الأولية..

في حين أن الجماعة غير الرسمية هي التي تتكون عادة في نطاق العمل، وتضم الزمر وجماعة الأصدقاء، والعصب،...الخ. ويجدر بنا أن نفرق بين الجماعة الأولية

والثانوية ذلك أن الجماعة الثانوية تميل إلى أخذ شكل منظم، استجابة لغرض رسمي، كما أنه ليست هناك معرفة وثيقة بين أعضائها(21). فالجماعة الثانوية هي جماعة رسمية تقسم العلاقات بين أعضائها بطابع رسمي بعيدا عن العواطف والتلقائية.

أما المستوى الرابع الذي يتكون منه التنظيم غير الرسمي حسب رأي أ.براون دائما فيتمثل في جماعة من صديقين وثلاثة بينهم صلة حميمة خاصة، وقد يكونون أعضاء في زمرات أكبر(22) وجماعة الأصدقاء الصغيرة الحجم تقوم على روابط الصداقة وقيمها ويرتبط أعضاؤها بعلاقات متينة وعادة ما ينتمي أعضاء هذه الجماعة إلى جماعات أكبر، كالزمرة أو الشلل، والعصب، ويدخلون في علاقات مع هذه الجماعات الأوسع نطاقا والأقل ارتباط.

أما المستوى الخامس والأخير الذي يتكون منه التنظيم غير الرسمي فيتمثل في مجموعة من أفراد منعزلين نادرا ما يسهمون في أوجه النشاط الاجتماعي(23)، فهؤلاء الأفراد المنعزلون لا ينضمون إلى جماعة ولا ينتمون إلى فرقة أو شلة رسمية أو غير رسمية، وهؤلاء الأفراد يتوزعون عادة على جميع أقسام المصنع، ولا يسهمون في أي نشاط اجتماعي، بل يؤدون عملهم الرسمي، ولا يستطيعون الاندماج في أنشطة جماعات العمال بالمؤسسة.

إذن فالتنظيم غير الرسمي لا يقتصر في تكوينه على جماعة معينة بل يشمل ابتداء من الجمهرة والحشد إلى الشلة والزمرة والجماعة الأولية، ومختلف الجماعات غير الرسمية، وحتى جماعة الأصدقاء، والأفراد المنعزلون، كل هؤلاء يتكون منهم التنظيم غير الرسمي، وتتشكل أسسه ودعائمه من هذه الأصناف المختلفة للجماعات طالما أنه يجمعها مكان واحد وهو المصنع وتتفاعل مع بعضها، والتنظيم غير الرسمي بالإضافة إلى تكونه من مختلف الجماعات والأفراد، فهو يتكون أيضا من تلك القواعد، والمعايير والقيم، وأنماط السلوك التي يمارسها الأفراد والجماعات، وتؤثر فيهم، وتتأثر بهم، ويمكن عرض هذه المعايير والقواعد في النقاط التالية:

وجود تنظيم يحدد العلاقات بين هذه الجماعات من حيث الحقوق والواجبات والمكانة.

وجود قوانين تحكم سلوك أعضاء الجماعة وتنظيم العلاقات القائمة بينهم من ناحية، وبينهم وبين غيرهم من أعضاء الجماعات الخارجية من ناحية أخرى.

اتفاق الجماعة على مجموعة من الآراء، والمعتقدات، والقيم التي دعم قواعد السلوك وتحكم ألون النشاط الذي يمارسه الأفراد

قيام ألون من النشاط الجماعي غير الرسمي كالمراسيم والشعائر.

وجود نظام للاتصال يربط بين الأعضاء، ويوقفهم على مختلف الآراء والمشاعر والأحداث التي لها صلة بتماسك الجماعة(24).

وأخيرا نرى أن التنظيم غير الرسمي الذي يتكون من كل تلك القيم والمعايير السابقة الذكر فهو أيضا يتكون من منطق العواطف والمشاعر التي تعبر عن حقيقة العلاقات الإنسانية لمختلف جماعات المؤسسة(25).

ولهذا نرى أن المؤسسة الناجحة هي التي تعامل التنظيم غير الرسمي معاملة إنسانية مرنة تراعي المشاعر والعواطف ولا تتصدى له بالمقاومة والعنف والإحباط.

الهوامش:

(1)- د/محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، الجزء الأول، الإسكندرية، دار الكتب الجامعية، 1972، ص250.

(2)- د/ كمال محمد علي، معجم مصطلحات التنظيم والإدارة، القاهرة، دار النهضة العربية، 1984، ص108.

(3)- د/ محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1979، ص312.

(4)- د/عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1972، ص235.

(5)- د/ حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، بدون تاريخ، ص226.

(6)- أ.براون، علم النفس الاجتماعي في الصناعة، ترجمة الدكتور السيد محمد خيري وآخرون، دار المعارف بمصر، 1960، ص140.

(7)- د/ محمد الجوهري، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، القاهرة، دار الثقافة للنشر 1984، ص176.

(8)- د/ محمود حسن، نمو الفرد في الجماعات الصغيرة، الإسكندرية، دار الكتب الجامعية، بدون تاريخ، ص130.

(9)- د/ عبد الباسط محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص254.

(10)- نفس المرجع والصفحة.

(*) المقصود بالنساجين والسدائين: هم العمال الذين يختصون في أعمال النسيج والسداء، وعادة ما يكون ذلك في مصانع الغزل والنسيج حيث تختص كل فئة عمالية بحرفة اختصاصية معينة.

(11)- د/ عبد الباسط محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص245.

(12)- نفس المرجع، ص246.

(13)- د/ محمد الجوهري، مرجع سبق ذكره، ص179.

(14)- أ.براون، مرجع سبق ذكره، ص150.

(15)- د/ محمد علي محمد، مرجع سبق ذكره، ص17.

(16)- د/ حنفي محمود سليمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 228، 229.

(17)- أ. براون، مرجع سبق ذكره، ص141.

(18)- د/ محمد عاطف غيث، مرجع سبق ذكره، ص202.

(19)- أ.براون، مرجع سبق ذكره، ص141.

(20)- د/محمود حسن، مرجع سبق ذكره، ص160.

(21)- أ.براون، مرجع سبق ذكره، ص139.

(22)- نفس المرجع، ص141.

(23)- نفس المرجع والصفحة.

(24)- د/ عبد الباسط محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 236، 237.

(25)- Bernard Mottez, La Sociologie Industrielle, 1er Edition, Paris, 1971, P23.