

التنظيم غير الرسمي الوجه الآخر للتنظيم الرسمي بالمنشأة الصناعية

د. زكاز علي

— جامعة الجزائر —

تمهيد:

تخضع المنشأة في أداء وظائفها إلى جملة من القوانين واللوائح والتعليمات.... المحددة التي يتحدد على ضوءها شكل الإتصال وأسلوب تنفيذ الأعمال.... إلا أن طبيعة الإنسان الإجتماعية وما يحمله الفرد من قوة جذب تجاه الآخرين (صداقة، علاقة إجتماعية أخرى...) تنشأ بالضرورة تجمعات وعلاقات داخل التنظيم الرسمي والتي تسمى بالتنظيم غير الرسمي.⁽¹⁾ لكون العاملون لا يتقيدون كلية في أداء مهامهم وربط علاقاتهم المهنية داخل المنشأة بما يتطلبه التنظيم الرسمي، بل تجدهم يلجؤون إلى إنتهاج طرق وممارسات غير رسمية مصدرها جماعة العمل التي ينتمون إليها وهذا للتخفيف من ضغوطات التنظيم الرسمي وتعويض ما يكون التنظيم الرسمي فاقدا إياه من إحتياجات إجتماعية ونفسية.

ولهذا يذكر "أنتريوني Etzioni" إن التنظيم عندما ينشأ يكون له عادة أهداف وإحتياجات متعارضة مع أهداف وإحتياجات أعضاء هذا التنظيم.² ونظرا لهذا التداخل الموجود ما بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي وما يلعبه هذا الأخير من دور في أداء التنظيم الرسمي لوظائفه، فإننا نعالج في هذا المقال النقاط التالية:

أولاً: محاولة التعريف بالتنظيم غير الرسمي ومظاهره.

ثانياً: الدراسات الرائدة للتنظيم غير الرسمي ونشؤته.

¹ شوقي ناجي جواد: سلوك تنظيمي: دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان ، 2000، ص 1-2.

² طلعت إبراهيم لطفي: علم إجتماع التنظيم: مكتبة غريب، القاهرة، 1993، ص 32.

ثالثاً: أهم الإتجاهات النظرية في دراسة التنظيم غير الرسمي.

رابعاً: العوامل المؤثرة في التنظيم غير الرسمي في المنشأة.

خامساً: ديناميكية العلاقة بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

أولاً: محاولة التعريف بالتنظيم غير الرسمي ومظاهره:

1- يعرف التنظيم غير الرسمي على أنه عبارة عن "شبكة من العلاقات الشخصية والإجتماعية التي تنشأ وتنمو وتستمر بين أفراد التنظيم نتيجة وجودهم في مكان واحد هو مكان العمل وينشأ بطريقة عفوية".¹

يبين هذا التعريف على أن التنظيم غير الرسمي عبارة عن نسيج من العلاقات الشخصية التي تنشأ مع مرور الوقت بين أعضاء التنظيم وبطريقة عفوية، أو غير مقصودة نتيجة تواجدهم في مكان عمل واحد ولإرتباطهم بمصالح وأحاسيس مشتركة، علماً أن التنظيم غير الرسمي هنا في حالة تغير مستمر وذلك لكي يكون بإمكان العاملين التعامل فيما بينهم لمواجهة ضغوطات التنظيم الرسمي ولتحقيق شعورهم الدائم بأنهم أعضاء ذوي مكانة في التنظيم.

2- كما يعرف التنظيم غير الرسمي على أنه: "نسق العلاقة الشخصية الذي ينمو بصفة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي".²

إن التنظيم غير الرسمي- حسب هذا التعريف - هو نسق من الإرتباطات التي تشكل العلاقة الشخصية ما بين أعضاء هذا التنظيم وأن هذه الإرتباطات التي تنشأ هي نتيجة تواجد وتفاعل أعضاء التنظيم فيما بينهم.

3- كما يمكن أن يعرف التنظيم غير الرسمي على أنه: يتمثل في الجماعات التي تتكون بطريقة تلقائية، والتي تنشأ نتيجة للإتصال المستمر والتفاعل الحر بين الأفراد والجماعات في محيط العمل.³

¹ عمر سعيد إبراهيم علي عبد الله وآخرون: مبادئ الإدارة الحديثة: مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1991، ص 78.

² بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري: دار الغرب للنشر والتوزيع، ط2، وهران، 2004، ص 87.

³ نفس المرجع السابق: ص 87.

يتمثل التنظيم غير الرسمي- حسب هذا التعريف: في تلك الجماعات التي تتشكل بطريقة عفوية في محيط العمل وهذا نتيجة للإتصال والتفاعل الحر، بمعنى بدون أي تقييد.

وبناء عليه فإن التنظيم غير الرسمي هو مجموعة من العلاقات الشخصية والإجتماعية غير المقننة التي تتشكل بطريقة عفوية ما بين أعضاء التنظيم وتنمو وتتغير بصفة مستمرة.

ويتجلى التنظيم غير الرسمي من خلال عدة مظاهر من أهمها:

- 1- وجود قيادة غير رسمية: إلى جانب الشرفين الرسميين تبرز قيادات غير رسمية وسط المستخدمين، حيث أن لهؤلاء القادة خصائص نفسية وقدرات مميزة تمكنهم من الظهور والتأثير والتحكم في زملائهم بطرق خاصة.
- 2- وجود قيم ومعايير مشتركة: يستعمل التنظيم غير الرسمي ممارسات وضغوطات على أعضائه لتعزيز الإمتثال لقيم ومعايير الجماعة.⁽¹⁾ أي أن التنظيم غير الرسمي يهدف إلى توجيه الأفراد إلى سلوك مسالك لا يشذون فيه عن قيم ومعايير الجماعة.⁽²⁾
- وأن المعايير هي عبارة عن قواعد إنضباطية للسلوك الجماعي والذي يتجدد من قبل الجماعة وعلى أفراد الإلتزام بهذه المعايير الإنضباطية في سلوكياتهم.⁽³⁾
- 3- الإتصالات غير الرسمية: وهي التي تتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم الرسمي ولا يتطلبها، وإنما تنشأ نتيجة وجود صلات شخصية وعلاقات إجتماعية

¹ نفس المرجع السابق، ص 89.

² عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: الدار الجامعية: بيروت، 1984، ص 463.

³ خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي: دار الصفا للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2002، ص

بين العاملين في التنظيم ولهذا فالتنظيم⁽¹⁾ غير الرسمي قنواته الخاصة في الإتصال والحصول على المعلومات ونشرها.⁽²⁾

4- تقييد مستوى الإنتاج: بإمكان الجماعات غير الرسمية أن تمارس ضغوطات ومقاومات لتقييد مستوى الإنتاج عند مستوى معين وهذا نظرا لوجود التزام جماعي ما بين أعضاء التنظيم غير الرسمي.

ثانيا: الدراسات الرائدة للتنظيم غير الرسمي ونشؤته:

يعود اكتشاف التنظيم غير الرسمي إلى تلك الدراسة التي أطلق عليها دراسة أو تجربة غرفة الملاحظة وأن هذه التجربة هي ضمن سلسلة التجارب التي أجريت في "مصانع هاوثورن" وقد أجريت على جماعة من العمال في ظروف عادية وتتكون من أربعة عشر رجلا وكان تسعة منهم يعملون في وصل وتجميع الأسلاك وثلاثة يعملون في لحام الأسلاك وكان الإثنين الباقي يعملان كمفتشين.

وقد إشتراك في هذه التجربة باحثان أحدهما يقوم بعملية الملاحظة الدقيقة لهذه الجماعة أثناء عملها والآخر يقوم بإجراء مقابلات مع أفراد الجماعة ومن بين النتائج الهامة التي توصلت إليها هذه الدراسة هي:

1- كانت مجموعة العمال في حجرة الملاحظة تشارك في تبادل المساعدة وتقييد الإنتاج.

2- انقسمت جماعة العمل إلى زمرتين اجتماعيتين في مناسبات مختلفة وقد اتضحت عضوية الزمرتين عن طريق الألعاب والأنشطة التي كانت تزاولها كل زمرة.

3- شكلت جماعة العمل غير الرسمية ميثاقا للسلوك.

إذن فقد كشفت نتائج هذه الدراسة عن أهمية التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل وأثر الجماعات غير الرسمية على سلوك أعضائها وعلى مستوى الإنتاج، بحيث يحقق التنظيم غير الرسمي هنا وظيفتين هما:

¹ عبد العزيزي شيخا: أصول الإدارة العامة: منشأة المعارف: الإسكندرية: 1993، ص 396.

² بوفلجة غياث: نفس المرجع السابق، ص 90.

1- حماية الجماعة من الأعمال التي قد تصدر عن أحد أعضاء الجماعة التي لا تتماشى مع معايير.

2- حماية الجماعة من التدخل الخارجي عن طريق الإدارة.¹

كما استخلص الباحثون من هذه التجربة نتيجتين هما:

1- من وجهة، يؤدي الإتصال المستمر بين مجموعات العمل إلى ظهور تجمعات غير رسمية وقادة غير رسميين.

2- ومن جهة أخرى، على الإدارة أن تعمل على إبقاء هذه التجمعات غير الرسمية وأن تسعى إلى التوفيق بينها وبين التنظيمات الرسمية لكي لا يحدث تعارض بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.²

وعليه فقد توصلت هذه التجربة إلى أن إلتقاء العاملين في مكان واحد وإتصالهم وتفاعلهم الحر فيما بينهم يؤدي إلى تشكيل علاقات شخصية واجتماعية غير رسمية، كما أن أعضاء الجماعات غير الرسمية يصبحون ملتزمين في سلوكهم وممارستهم بالقيم والمعايير التي تفرز من طرف هذه الجماعة، بالإضافة إلى ظهور قيادة غير رسمية بجانب المسيرين الرسميين.

وينشأ التنظيم غير الرسمي بالمنشأة نتيجة وجود عوامل أهمها:

1- **الوظيفة:** فالأشخاص الذين يشتركون في أعمال متشابهة يميلون إلى تشكيل تنظيمات غير رسمية، حيث يحاولون الإبتعاد عن غيرهم من ذوي المهام الأعلى أو الأدنى.⁽³⁾

لأن هؤلاء الأشخاص تتشابه وضعيتهم من حيث المستوى التعليمي والتكويني ويجمعهم شعور موحد تجاه مصيرهم المهني، وبالتالي يكون لهم قابلية الميل نحو توحيد صفوفهم لتشكل مجال يسمح لهم بالتعبير عن مشاعرهم وحماية أنفسهم من القوانين الإدارية التي تعمل على عزل الأفراد.

¹ نفس المرجع السابق، ص 34.

² عبد الباسط محمد حسن: علم الإجتماع الصناعي: دار غريب: القاهرة: 1982، ص 179.

³ نفس المرجع السابق، ص 182.

2- مصالح شخصية واهتمامات متبادلة:

إن اشتراك الأفراد في نفس المهام لا يكفي لتشكيل تنظيمات غير رسمية، وإنما لابد من وجود مصالح شخصية واهتمامات متبادلة ما بين الأفراد⁽¹⁾ أي أن وجود الأهداف الشخصية لدى أفراد التنظيم لا تتيح لوحدها إمكانية نشوء التنظيمات غير الرسمية، وإنما يقتضي وجود اهتمام مشترك حول القضايا والأهداف التي يريدون تحقيقها.

3- السن والأقدمية: إن السن والأقدمية هما عاملان آخران يساهمان في نشوء التنظيمات غير الرسمية، حيث أن كبار السن والقدامى في العمل يشعرون أن مكانتهم الإجتماعية تفوق غيرهم من العمال الصغار ولذا تميل كل فئة إلى الانضمام في الجماعة التي تتفق مع ما تتميز به من خصائص.

4- تقارب مكان العمل: إن تقارب مكان العمل له تأثير كبير في نشأة التنظيمات غير الرسمية من حيث زيادة الإتصالات ونمو العلاقات الإجتماعية.⁽²⁾

وعليه فإن هذه العوامل تشترك في تكوين التنظيمات غير الرسمية، علما أن تأثير كل عامل يبقى نسبيا الأمر الذي يجعل من التنظيمات غير الرسمية تكتسي طابعا ذا ليونة يصعب على البحث العلمي تحديد أشكالها وطبيعتها.

غير أن مكانة وأهمية هذه التنظيمات غير الرسمية ودورها في العملية التنظيمية قد ارتباط بالاتجاهات النظرية التي درست التنظيم بصفة عامة والتنظيم الرسمي بصفة خاصة ولهذا سنتطرق إلى معالجة النظرية الكلاسيكية والحديثة في دراسة مكانة ودور التنظيم غير الرسمي.

ثالثا: التنظيم غير الرسمي ما بين الاتجاه الكلاسيكي والاتجاه الحديث:

¹ سيد الهواري: التنظيم: النظريات والهياكل التنظيمية والسلوك والممارسات: توزيع مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى بمصر: القاهرة: ط7: 1998: ص 320.

² عبد الباسط محمد حسن: نفس المرجع السابق: ص 183.

يمكن تقسيم وجهة نظر الاتجاهات النظرية حول دراسة التنظيم غير

الرسمي إلى:

1- وجهة نظر الاتجاه الكلاسيكي في دراسة التنظيم الرسمي: اعتبر الاتجاه الكلاسيكي أن التنظيم غير الرسمي أنه سلوك غير شرعي، بمعنى أن السلوك الشرعي الوحيد الذي يمكن الاعتراف به هو السلوك الرسمي كما تحدده مجموعة القوانين والإجراءات الرسمية، فالسلوك الرسمي هو السلوك الأمثل الذي يحقق أهداف التنظيم وأي سلوك آخر خلاف ذلك فإنه ينحرف بالتنظيم عن الطريق الموصل إلى الهدف.

غير أنه على ضوء النتائج التي توصلت إليها تجارب هاورثورن، تغيرت النظرة إلى التنظيمات، غير الرسمية والتي يمكن أن نلخصها فيما يلي:

2- وجهة نظر دراسة التنظيم غير الرسمية بعد تجارب هاورثورن: لقد تغيرت النظرة إلى التنظيمات غير الرسمية بعد تجارب هاورثورن، وذلك بعدما كان يعتبر السلوك غير الرسمي على أنه سلوك غير شرعي أصبح سلوك لا بد منه وإلى ضرورة الاعتراف بوجود التنظيم غير الرسمي وعدم محاولة القضاء عليه، وما دام أن الإدارة تعترف بوجوده، فإن التعامل معه يصبح ضرورة لا مفر منها. إن العمل مع التنظيم غير الرسمي لا يعني أن التنديد بوجوده، بل يعني الاستماع إلى الآراء التي يلقيها قائد الجماعة غير الرسمية كما يعني الاستماع إلى الجماعات غير الرسمية في عمليات اتخاذ القرارات⁽¹⁾ وبالتالي أدت نتائج هذه البحوث حول التنظيمات غير الرسمية إلى بروز اتجاهات نظرية حديثة في دراسة التنظيم غير الرسمي والتي تدور أفكارها حول مايلي:

3- وجهة نظر الاتجاهات الحديثة في دراسة التنظيم غير الرسمي:

تتلخص نظرة الاتجاهات الحديثة في التنظيم غير الرسمي في أنه ظاهرة صحية وينشئ سلوكات وعادات ومفاهيم يجب أن تأخذ بها التنظيمات الرسمية وإذا كان

¹ علي شريف: إدارة المنظمات العامة، الدار الجامعية، بدون مكان، 1987، ص 356.

التنظيم الرسمي يعتمد على الشرعية القانونية فإن التنظيم غير الرسمي يعتمد في وجوده على الوضع الاجتماعي والتي لا يقل أهمية على الشرعية القانونية. وأن التنظيمات غير الرسمية والتي تكون في شكل صداقات هي التي يعطي التنظيمات الرسمية صفة الاستمرار، والتي لا يمكن لأحدهما أن يعيش بدون الآخر، وبالتالي فإن فشل أحدهما يؤدي إلى تفكك الآخر⁽¹⁾.

ولهذا فالاعتراف بأهمية التنظيم غير الرسمي والدور الذي يلعبه يتماشى والنظرة الحديثة إلى التنظيم، على اعتبار أنه تنظيم اجتماعي يتأثر فيه كل فرد بعدة قوى تتفاعل فيما بينها وتعكس نتيجة هذا التفاعل على إنتاجية الفرد وسلوكه ومدى تعاونه داخل التنظيم الرسمي⁽²⁾.

مع العلم أن لجوء العاملين إلى تشكيل تنظيمات غير رسمية مرده إلى منا تحققه هذه الأخيرة من وظائف لهؤلاء العاملين ومساهماتها في عملية سير العمل بالمنشأة حيث أن التنظيم غير الرسمي يعمل على تلبية مختلف الإحتياجات النفسية والإجتماعية وعلى تحقيق التماسك بين أعضائه الأمر الذي يؤدي إلى التخفيف من الضغوطات المهنية المختلفة التي تواجه أعضائه أي بعبارة أخرى أن التنظيم غير الرسمي يكون لسد حامي ومساعد لأعضائه لما يواجههم من تهديدات وضغوطات نفسية ومهنية في الوسط المهني، مما يكون له انعكسات ايجابية على نفسية وحالة أعضائه وبالتالي شعور هؤلاء الآخرين بأن لهم مكانة وفي نفس الوقت بإمكانهم التعبير عن مشاعرهم واحتياجاتهم.

رابعاً: العوامل المؤثرة في التنظيم غير الرسمي في المنشأة:

يتأثر التنظيم غير الرسمي المنشأة بجملة من العوامل ومن أهمها:

1-الإتصال: يشكل الإتصال الأداة التي عن طريقها تعمل الإدارة على توجيه وإخبار العاملين وإنجاز المهام، غير أن فاعلية عملية الإتصال هنا مرتبطة بنوعية

¹ نفس المرجع السابق، ص 357.

² صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية،

1995، ص 122.

المعلومات التي تصدرها الإدارة لأعضاء التنظيم، حيث إذا كانت المعلومات تخدم أعضاء التنظيم، فإن هذا يؤدي إلى إحداث تفاعل ما بين الإدارة وأعضاء التنظيم، مما يؤثر إيجابا على العلاقة التي تربطهم بالإدارة وميلهم إلى الإنصياع أكثر إلى تطبيق ما يصدر من طرف الإدارة بفعالية الكبيرة، الأمر الذي يقلل من احتمال تشكيل قنوات إتصال خفية، ومنها تكتلات غير رسمية، فالعكس صحيح حيث أنه إذا كانت طبيعة المعلومات السارية في قنوات الإتصال لا تحقق أدنى حد من الشفافية فإن هذه الحالة قد تؤدي إلى شيوع الإشاعات التي بدورها تؤثر على أعضاء التنظيم بشكل تجعلهم في حالة غموض تام وبالتالي ميلهم نحو تشكيل تنظيمات غير رسمية بهدف اقتناء معلومات بطرق خفية تفيدهم أن تستجيب لمصالحهم وبعبارة أخرى أن إقتصار الإدارة في إتصالها على تقديم معلومات غير متماشية مع حاجات أعضاء التنظيم قد يؤدي إلى ضعف الروابط ما بين الإدارة وأعضاء التنظيم مما يؤدي إلى إنتشار الإتصال غير الرسمي، الأمر الذي يهئ بوادئ الصراع بين الطرفين.

2- عملية الإشراف:

إلى جانب عملية الإتصال التي لها تأثير على العلاقة التي تربط الإدارة بالعاملين، هناك دور المشرف الذي يساهم هو الآخر في تشكيل هذه العلاقة، حيث أن المشرف "لا تقتصر وظيفته على مجرد إصدار الأوامر والنواهي للعمال وتكليفهم بالأعمال وإنما على القيام بالواجبات التي تشبع الحاجات الشعورية ولا شعورية عند العمال"¹ أي أن دور المشرف لا يقتصر على ما تحدده له وظيفته الرسمية من أوامر وتعليمات، بل يجب أن يقوم بواجبات أخرى نفسية، إجتماعية موازية، مثل تكريس بعض جهوده، لمحاولة فهم شخصية الأعضاء التابعين له وتكليف كل حسب قدراته والميل إلى الإستماع إلى شكاوتهم وتطلعاتهم والسعي نحو إيجاد حل لها، الأمر الذي يترك أثرا ايجابيا لدى أعضاء التنظيم وبالتالي يتولد نوع من التبعية

¹ عبد الرحمن محمد عيسوي: علم النفس والإنتاج، دار النهضة العربية، بيروت، 1982، ص

لدى أعضاء التنظيم نحو مشرفهم، والعكس فإن كان المشرف يخضع في تسييره للطرق الرسمية ضاربا عرض الحائط البعد السيكولوجي والإجتماعي للعاملين التابعين له، فإن البحوث العلمية متفقة من حيث النتائج المتوصل إليها أن هذا يؤدي إلى إنغلاق جماعات العمل على نفسها مفرزة في ذلك شكل جماعات غير رسمية تحاول أن تدافع عن نفسها بطرق خفية بل قد يتعدى الأمر إلى تطوير سلوكات تخريب.

3- المشاركة في إتخاذ القرارات:

تعد المشاركة في إتخاذ القرارات كذلك من بين العوامل التي تؤثر في العلاقة التي تسود ما بين الإدارة وأعضاء التنظيم، من حيث أنه إذا كان أعضاء التنظيم يشعرون بأنهم مقصيين من سيرورة إتخاذ القرارات، فإن ذلك يولد لديهم الشعور بالتمهيش، بل أكثر من ذلك فإنهم يشعرون بالاستصغار، الذي يؤدي بهم إلى تشكيل جماعات غير رسمية كأقطاب خفية تمارس ضغوطات أو مقاومات على الإدارة، مما يؤدي في الغالب إلى صعوبة تطبيق القرارات أو تطبيقها بصورة مشوهة، وبعبارة أخرى فإن تمهيش أعضاء التنظيم وعدم أخذهم كطرف في عملية إعداد وتصميم القرارات يؤدي إلى فشل تطبيق تلك القرارات وإلى ميل أعضاء التنظيم نحو تشكيل تنظيمات غير رسمية تعيق تطبيق القرارات، وبالتالي خلق نوع من الصراع ما بين الإدارة وهذه التنظيمات غير رسمية.

خامسا: ديناميكية العلاقة بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي:

هناك ديناميكية متبادلة بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وهذا ما سنتطرق إليه فيمايلي:

1- أثر التراجع في تطبيق القوانين والتعليمات على التنظيم غير الرسمي:

قد يترتب عن عملية التراجع في إحترام القوانين والتعليمات التسييرية بالمنشأة إلى ظهور ممارسات غير رسمي سواء على مستوى علاقات العمل أو الإتصال....بمعنى انه في حالة تراجع النشاط المهني في تقيده بما تقتضيه القوانين والتعليمات، فإن أعضاء التنظيم يلجؤون إلى إنتهاج سلوكات وأفعال غير رسمية من شأنها تحقيق أهدافهم الخاصة، ويحدث هذا في الغالب عند إدخال أو إلغاء لقوانين

وتعليمات....التي تؤدي من خلالها إلى فقدان أعضاء التنظيم لبعض الإمتيازات أو المصالح المادية أو المهنية.

إذن فعلية إطفاء الممارسات غير الرسمية في تسيير العمل بالمنشأة مرده إلى تعارض مصالح كل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي، علما أن هذه الممارسات غير الرسمية هي بمثابة متنفس وعامل لتوحيد وتعويض للجوانب النفسية والإجتماعية لأعضاء التنظيم غير الرسمي.

2- أثر صرامة الجانب الرسمي في تنظيم العمل على التنظيم غير الرسمي:

لا يؤدي الميل إلى الصرامة في تطبيق الجانب الرسمي لتنظيم العمل بالمنشأة إلى تراجع التنظيم غير الرسمي في كل الحالات، بل الأمر يعود إلى "المكانة" التي يكون عليها التنظيم غير الرسمي، حيث انه إذا أخذ هذا الأخير كطرف ضمن العملية التسييرية بالمنشأة، عن طريق منح حرية أكبر في العمل والإشتراك في اتخاذ القرارات وبالتالي توزيع المسؤوليات وتنمية القدرات المهنية وخلق روح الولاء لدى أعضاء التنظيم، الأمر الذي يؤدي إلى إحداث تكامل ما بين التنظيم غير الرسمي والتنظيم الرسمي، وهذا ما ينتهجه التنظيم الحديث وما انعكس على علاقة التنظيم الرسمي بالتنظيم غير الرسمي، حيث أصبح التنظيم غير الرسمي "يستغل ويوظف" لخدمة توجهات التنظيم الرسمي العام.

فالفرد يقبل الإنضمام للتنظيم والعمل فيه مقابل إشباع حاجياته وفي المقابل للتنظيم أهداف يسعى هو أيضا لتحقيقها من وراء نشاط الأفراد، حيث لقاء الإشباع الذي يقدمه لهم، يجب عليهم أيضا أن يقدموا له المساهمة الكافية التي يحقق بها أهدافه، إذن هناك عملية منفعة متبادلة بين الطرفين، وهنا تكمن فكرة "التوازن لدى سيمون"، فالأفراد يستمرون في المساهمة مادام التنظيم يقدم لهم ما يشب حاجياتهم ويحقق أهدافهم، والتنظيم يستمر في تقديم الحاجيات مادام الأفراد يساهمون في تحقيق أهدافه وبالتالي يجب أن

تكون المساهمة على قدر الحاجيات والعكس، وأي خلل في ذلك يعني الإختلال بالتوازن، فعندما تقل الحاجيات نجد الأفراد يلجؤون إلى تقييد الإنتاج¹.

المراجع

1. بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري: دار الغرب للنشر والتوزيع، ط2، وهران، 2004
2. خظير كاظم محمود: السلوك التنظيمي: دار الصفا للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2002
3. سيد الهواري: التنظيم: النظريات والهيكل التنظيمية والسلوك والممارسات: توزيع مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى بمصر: القاهرة: ط7: 1998
4. شوقي ناجي جواد: سلوك تنظيمي: دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان ، 2000
5. صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1995،
6. طلعت إبراهيم لطفي: علم إجتماع التنظيم: مكتبة غريب، القاهرة، 1993
7. عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: الدار الجامعية: بيروت، 1984
8. عبد الباسط محمد حسن: علم الإجتماع الصناعي: دار غريب: القاهرة: 1982
9. عبد الرحمن محمد عيسوي: علم النفس والإنتاج، دار النهضة العربية، بيروت، 1982
10. عبد العزيز شيخا: أصول الإدارة العامة: منشأة المعارف: الإسكندرية
11. علي شريف: إدارة المنظمات العامة، الدار الجامعية، بدون مكان، 1987
12. عمر سعيد إبراهيم علي عبد الله وآخرون: مبادئ الإدارة الحديثة: مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1991
13. عمر وصفي عقيلي: فلسفة الإدارة: مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية: حلب 1981

¹ - عمر وصفي عقيلي: فلسفة الإدارة: مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية: حلب 1981

