

## التقديم

بدأت فكرة تأليف هذا الكتاب باهتمام بسيط بأن أدبيات السلوك التنظيمي التي جاءت صراحة أو ضمناً في الأعمال الأكاديمية ، غالباً ، لم تعط صورة واضحة عما يعنيه هذا الموضوع . مبدئياً ، فكرنا في تقديم كتاب بديل في السلوك التنظيمي يعيد صياغة الأدبيات غير الصحيحة والتي احتوتها مؤلفات كثيرة في هذا الحقل من المعرفة . الكتب الدراسية المعيارية عادة تقول القليل جداً عن خاصية الظاهرة التي تعتبر في بؤرة اهتمامهم - السلوك الذي يصدر بصفة روتينية عن الأفراد في المنظمات . إن ما نقوله هذه المؤلفات سواء كان ضمناً أو تأكيداً مباشراً يشير إلى أن السلوك في المنظمات ، بصفة خاصة تقريباً متطابق وممثل للقواعد ومتطلبات الواجبات الوظيفية .

ومع ذلك ، فإن هذا الافتراض لا يتفق مع ما نعرفه كباحثين عن السلوك التنظيمي ، ومع ما نعرفه كأكاديميين من خلال أدبيات البحوث المرتبطة بالموضوع ، وليس أخيراً ، مع ما نعرفه نحن كأعضاء منظمات . ومن ثم فكرنا ، إنه ربما تكون من الأفكار الجيدة لو عملنا على تصحيح عدم التوازن القائم الآن ، وأن نرسم صورة أكثر تعبيراً عن السلوك في المنظمات . سوف لا يكون هذا مجرد إعطاء اهتمام جاد أكبر لموضوعات مثل : الغياب ، الاختلاس ، والروح التخريبية ، والتي قد تناولها الباحثون بإسهاب من وقت إلى آخر [ انظر الفصل الثاني ] ، ولكن لأن لهذه الأشياء ملامح متكررة في المنظمات فإنها ترتبط بتوجهات الأفراد تجاه أعمالهم . بهذه الطريقة ، فكرنا في إمكانية تناول مشكلات سوء السلوك Misbehaviour الواقعية ، كما هي معروفة لكل من المديرين والأفراد . إن إعطاء تقرير واف وشاف عن السلوك ، سوف يعنى الدفاع عن تحيز معيارى واضح وغير مفيد في دراسة السلوك التنظيمي .

مثل هذا التقرير عن السلوك التنظيمي سوف تكون له ميزة كبيرة في جذب القراء ، واحتمال إغرائهم بقراءة ما يجب أن نقوله لهم . سوف يكون الجديد في هذا

الكتاب أنه يقدم مشاهد عن السلوك تبدو واقعية فى شكلها وفى تذوقها ، وهذه المشاهد سوف تعتمد على تجارب المنظمات كما هى معروفة للأفراد الذين يعملون من أجلها . ونأمل أن عدداً كبيراً من القراء النابهين سوف يحددون طريقهم خلال أسلوبنا فى السرد ، وذلك عن طريق الاستمتاع بالفكاهات والأمثلة السلوكية المرتبة فى المتن وخاصة داخل المستطيلات كلوحات خاصة على الأقل . يمثل هذا نوعاً من الحصانة أو الترياق المفيد ضد تيارات ما يجرى فى تقارير السلوك التى تظهر فى العديد من كتب السلوك التنظيمى . ومن ثم فنحن نؤكد على التعريف الإجرائى لسوء السلوك الذى بدأناه ، والذى يتضمن مدى واسعاً من السلوك - من الفشل إلى العمل الشاق جداً ، أو عن وعى كامل خلال التوقف عن العمل بالكامل ، وضع قيود متعمدة : الفكاهات العملية ، التخريب المخطط ، الروح التخريبية ، وسوء السلوك الجنسى . نحن نعرف "سوء السلوك" بطريقة معادلة لطريقة تعريف "التخريب المخطط" الذى قدمه (Sprouse,1992) ، حيث نقول معه : امتد اهتمامنا إلى « كل شىء تفعله فى العمل ، ليس من المفروض أن تفعله » .

ومع ذلك ، فإن ما يشغلنا أساساً هو ما يفعله الأفراد عادة فى العمل ، نتيجة لقرار محدد ، وليس سهواً . تم استبعاد بعض الأشياء من هذا الكتاب ، والتى قد يتوقع القراء أنها قد نوقشت خلال صفحات المتن . هناك بعض الاعتبارات تتعلق بسوء السلوك الإدارى التى سيأتى ذكرها فيما بعد ، ولكننا سوف لا نتعرض لأنواع سوء السلوك الإدارى التى تخاطب حالات التآمر ذات البنط العريض مثل : التزوير ، الغش ، الاحتيال . نحن لا نهتم أيضاً بحواشى الأعمال المشبوهة التى ترتبط بالجريمة المنظمة والاقتصاديات السوداء والرمادية . لقد استبعدنا أيضاً المخالفات التى تعاقب عليها القوانين ، والتى تعتبر إحدى الطرق التى تكبح جماح سوء سلوك الإدارة عندما تؤذى معنويات الجمهور . هذه الموضوعات كبيرة وقد حظيت بمناقشات كثيرة فى السنوات الأخيرة (Punch, 1996; Hobbs, 1995) . لقد رأينا أنها تقع خارج دائرة اهتمام هذا الكتاب .

من جهة أخرى ، نجد أن سلوك المديرين يشبه إلى حد كبير سلوك الأفراد العاديين الذين نهتم بهم أساساً . المديرين أيضاً لديهم القدرة على الاعتراف بأنه لا يوجد تقابل دقيق بين مصالحهم الذاتية وبين تلك الخاصة بالشركات التى يعملون

لحسابها ، ومن ثم يتصرفون طبقاً لذلك . لأن المساهمين والأطراف الأخرى قد ازداد وعيهم من وقت إلى آخر بأن مصالح المديرين ليست بالضرورة هي مصالح شركاتهم . إن المرتبات والمكافآت الأخرى التي يحصل عليها المدبرون ، ليست فى الواقع لها ما يبررها فى ضوء الحسابات الدقيقة التى تعود على الشركات نتيجة أنشطة المديرين . وإذا أخذنا أعضاء الإدارة العليا فى الاعتبار ، فإننا نجد الكثير والكثير جداً من الحالات على العكس تماماً ، حيث يستمر ما يحصل عليه أعضاء الإدارة العليا فى ارتفاع متواصل ؛ بينما إيرادات الشركات التى يعملون لحسابها تكون فى تناقص متواصل (Crystal, 1991) . الأكثر من ذلك ، إنه من الصعب على الأشخاص - وليس فقط على الأفراد العاديين - فى المنظمات أن يقبلوا بأن أى مدير [ مهما كانت موهبته ، أو دقة توقعاته أو تفانيه فى العمل ] أن يكون مرتبه السنوى ٢ مليون دولار وإذا أضفنا المزايا النقدية والعينية يصل الدخل إلى ٤ مليون دولار ، بالإضافة إلى مظاهر الرفاهية المرتبطة بالمركز الوظيفى ، كما جاء حديثاً فى إحدى الدوريات . ولكن النقطة التى يجب ملاحظتها أن ما يفعله المدبرون يحدد السلوك الذى يجب أن يكون ، ومن ثم فإنه من الصعوبة تخيل ما يفعلونه [ بما فى ذلك ما يختارونه كحوافز لأنفسهم ] - متضمناً سوء استغلال الوظيفة .

مثل هذه الاعتبارات تدعم الفكرة القائلة بأن ما تحصل عليه الجماعات من إجمالى تعويضات مالية وظروف عمل تعكس سلطاتها فى السيطرة على الموارد . هناك الاقتراحات المعتدلة التى قدمتها لجان (Greenbury and Cadbury) لمراجعة تصرفات الإدارة العليا ، ومع ذلك قوبلت بالرفض - مزيج من الأفكار والرفض الكامل للتفكير فى الإصلاح - بما يؤكد الفكرة . من الأمور المرتبطة ، وغير الملاحظة أنه من المحتمل أن الأفراد العاديين أيضاً يمارسون ما لديهم من سلطات بالطرق التى يعتقدون أنها ملائمة ، ويستمررون فى تحديد مصالحهم الذاتية وهويتهم على أنهم ، بطريقة أو بأخرى ، مختلفون عن المنظمة التى يعملون لحسابها . إن الأفراد العاديين ، مثلهم كمثل المديرين ، لا يفترضون أيضاً أن مصالحهم الشخصية تتطابق مع مصالح شركاتهم أو أنهم يكشفون بصراحة تامة عن مشاعرهم أو يظهرون بوضوح اعتراضاتهم . لهذا يعتبر سوء السلوك داءً متوطناً فى المنظمات المعاصرة حتى إذا نظر إليه من وجهة نظر الأغراض المنوطة به .

في المقارنة السابقة ، تم الإفصاح عن الاختلاف بين المديرين والأفراد الآخرين .  
يعنى هذا أنه من المحتمل أن تكون هناك نتائج يحققها الأفراد من تجايناتهم عن  
المعايير المتوقعة من التصرفات الملاحظة والتي تم تحديدها كسوء سلوك تنظيمي .  
يجب أن يكون واضحاً من البداية أن التعرف على هوية سوء السلوك مسألة تتعلق  
بتعريف مفروض - شئ ما تقرره الجماعة التي لها القدرة على تحديد الطريقة  
التي ينظر بها إلى السلوك ، وأن تقر التباين عن التوقعات . يعتبر الكشف عن المدى  
الذي يصل إليه سوء السلوك نوعاً من التدريب على استبيان الأشياء ، تحديد  
الهوية ، وعمل تعريفات معينة عن ماهية السلوك . وعلى الرغم من أن سوء السلوك  
التنظيمي قد وجد منذ وجود المعاهد العلمية الحديثة والنظم الرقابية المرتبطة بها ،  
فإن تسليط الأضواء على وجود سوء السلوك في أغلب الأحيان ، ليس عملاً سهلاً .  
الأفراد العاديون ليسوا سذجاً فيما يتعلق بالاعتراف بالحقائق المتعلقة بواقع  
السلطة . ومما لا شك فيه ، أنه من المهم معرفة مدى سوء السلوك في المنظمات ،  
إذا أردنا الوصول إلى حكم صحيح حول الطريقة الفعلية التي تعمل بها المنظمات .

انطلاقاً من أسباب أخرى إضافية بدأنا نهتم مبكرين بجوهر موضوعنا . ومن ثم  
تحركنا من مجرد إعادة صياغة عدم التوازن الواضح في طريقة التفكير حول  
السلوك التنظيمي ، إلى الأخذ في الاعتبار إلى أي مدى تم تجاهله من خبراء السلوك  
والأسباب التي أدت إلى ذلك . إن مدى سوء السلوك التنظيمي والإصرار عليه  
وتنوعه الذي بدأنا في تحديده ، هو الذي أثار في داخلنا تساؤلاً حول الأسباب  
التي جعلت تناول مثل هذا السلوك والاعتراف به نادراً . كلما استمر بحثنا في سوء  
السلوك التنظيمي ، وفي الكتابات الحالية حول ذات الموضوع أصبح تقديرنا للمادة  
التي تناولها هذا الكتاب أكثر عمقاً ، وأصبحت هذه المسألة أكثر أهمية . إن ما  
التزمنا به ليس فقط تفسير الرقعة الكاملة لسوء السلوك { والحذف الكامل من  
الكتابات النمطية في الحقل التنظيمي ] ، ولكن أيضاً الأسباب وراء ذلك ، مما أضاف  
طبقات من التعقيد في مهمتنا .

إن قناعتنا راسخة في أن كلا من المديرين وخبراء السلوك التنظيمي معاً لم  
يقللوا فقط من شأن سوء السلوك التنظيمي ، ولكنهم أيضاً بالغوا في المدى الذي

يمكنهم الوصول إليه في تغيير السلوك التنظيمي ، إنهم يخلطون بين القدرة على الاستمالة إلى إحداث بعض التغييرات الهامشية في السلوك (دعنا نسمى هذا إذعانا) مع تصحيحه الدائم (دعنا نسمى هذا القابلية للتصحيح) . السلوك في مواقع العمل ، عادة ، نوع من الإذعان - بمعنى أنه يمكن تغييره عن طريق الإجراءات الإدارية هامشياً ومؤقتاً . على الجانب الآخر نجد أن السلوك من النادر أن يكون قابلاً للتصحيح ، بمعنى أن السلوك من الآن فصاعداً يتطابق بصفة عامة مع توقعات الإدارة . تتمثل حقيقة السيطرة الإدارية في أنها إحدى القوى التي تحرن السلوك - من شكل إلى شكل آخر ، من مظهر إلى مظهر آخر ، ولكن هناك سبباً بسيطاً في التفكير بأنها سوف تقضى على سوء السلوك ، لأنها لا تتصدى إلى الميل إلى سوء السلوك ذاته . على سبيل المثال ، تقديم قواعد جديدة للسلوك المقبول المرتبط بمواظبة الحضور إلى العمل ، الحفظ الدقيق لسجلات مخالفة هذه القواعد ، وتوقيع الجزاءات على أولئك المخالفين للقواعد . سوف يكون هناك احتمال كبير لتراجع نسبة الغياب عن وضعها القائم . ومن الواضح أن هذا التأثير على السلوك يجب ألا يختلط مع تقليل الميل إلى تضييع الوقت أو الحصول على مزايا يعتقد بأنها مقفودة .

من الأمور الشائعة تماماً ، أن المحاولات التي ترمى إلى الحد من سوء السلوك المعتاد تبدو ضعيفة في تأثيرها . عندما يبدو أن الإدارة تصر على الوصول إلى بعض التطابق ، فإن التفتيش الدقيق غالباً يظهر أن ما حدث هو مجرد شكل جديد لنفس السلوك [ وربما أقل إذعاناً ] . وإذا رجعنا مرة أخرى إلى مثال الغياب السابق ذكره ، فإن إلغاء التصاريح المعتادة بعدم الحضور إلى العمل ، وذلك بفرض رقابة مشددة يتم تصميمها لكبح جماح عدم الحضور المسموح به - من المحتمل أن يساهم في ابتكار أنواع أخرى للتحايل على عدم التطابق مع ضبط الوقت Time discipline ؛ وذلك مثل زيادة حالات الغياب بعذر نتيجة المرض الذي يعتبر غير خاضع لنفس درجة السيطرة كما في الغياب المعتاد . قد يكون البديل الوصول إلى ابتكار حالات من سوء السلوك أقل أو أكثر وضوحاً وإذعاناً مثل عدم تحمل المسؤولية أو حتى اللجوء إلى التخريب . النقطة التي يجب ملاحظتها هنا ، أن العمليات التي تعتبر ترتيبية للسلوك التنظيمي ، تكون إلى حد ما ، خارج نطاق سيطرة المديرين . يعني هذا أن السلوك يمكن أن يتأثر فقط إلى درجة محدودة .

قد يكون إلى حد ما قابلاً للإدعان ، ولكن درجة التطابق مع توقعات الإدارة تكون محدودة أيضاً . يوضح جزء كبير من سوء السلوك الذي نأخذه في الاعتبار في هذا الكتاب إلى أى درجة يوصف السلوك التنظيمى بأنه مبتكر وغير قابل للتصحيح .

يعمل تحليلنا على تدعيم الاستنتاج بأن الميل إلى سوء السلوك التنظيمى ، أو التفكير فى الموضوع من وجهة نظر الأفراد ، فى أن يتصرفوا بالطريقة التى يرون أنها مناسبة لمواقفهم هو الحالة الطبيعية . ولكن هذا يتناقض مباشرة مع الافتراضات الراسخة فى دراسات السلوك التنظيمى القائمة على أسس سليمة والتى تأخذ التطابق بين السلوك الفعلى والسلوك المتوقع كقضية مسلم بها . وفى الواقع ، توجد اختلافات بسيطة بين كتاب السلوك التنظيمى وبين المديرين حول هذه القضية الجوهرية : النقطة الرئيسية فى دراسة السلوك لكلا الفريقين تتمثل فى المساهمة فى التحكم فى السلوك . يعتقد الكثيرون من خبراء السلوك التنظيمى ، ويشاركهم المديرون فى نفس الاتجاه تقريباً بأن السلوك التنظيمى ، انطلاقاً من أسباب أخلاقية وأسباب عملية ، يجب أن يتم تصحيحه (Giacalone and Greenberg, 1977) . إن الاختلاف بين هؤلاء الكتاب والمديرين يكمن فى الدرجة فقط . يعتقد الفريق الأول أن الفريق الآخر لا يفهم بدرجة كافية مستوى التعقيد الذى عليه الظاهرة التى يتعاملون معها ، ولكن لا يوجد فروق رئيسية فيما يتعلق بالمنهج العام . إن الحجة التى ترفع ضد المديرين يمكن أيضاً توجيهها إلى خبراء السلوك التنظيمى . قد يكون من الممكن تحقيق تطابق محدود فى حملة لتهديب وتشذيب سوء السلوك ، ولكن ليس من الواضح أن ذلك سوف يودى إلى تأمين التطابق العام ، بصرف النظر عن مدى تطور السياسة المستخدمة .

يمكن القول فى إيجاز بأن المهمة الأولى التى وضعناها بأنفسنا قد أنجزت عن طريق وصف وإنشاء مدى التدرج فى سوء السلوك التنظيمى . ولكن كان ذلك فقط عن طريق الكشف عن علاقة سوء السلوك بالآليات المصممة للسيطرة عليه ، مدى مساهمة المديرين فى تقديم وتأييد سوء السلوك ، وأخيراً مشاركة خبراء السلوك التنظيمى مع المديرين فى ارتكاب الخطأ ، وذلك بادعائهم بأن كل ذلك غير مهم . هنا نكون قد وصلنا إلى تقرير معقول ومقبول عن الموضوع .

ولكن حدث تطور آخر أدى إلى أن مهمتنا أصبحت أكثر تحدياً ، وامتد بنا الوقت لإتمامها . فى هذه المرة كان السبب خارجاً عن المشروع ذاته . لقد أصبح واضحاً لنا ، أثناء تقدم عملنا فى سوء السلوك ، أننا نشهد تغيرات جذرية فى المنظمات المعاصرة فى الوقت الحالى ، ولوحظ أيضاً تغيرات فى سوء السلوك نتجت عن هذا ، إلى حد ما . لاحظ ذلك أيضاً كثيرون من علماء الاجتماع . ولكنهم ، بدون استثناء تقريباً يرون أن تأثير التغيير يتمثل فى تدعيم فعالية الإدارة على تحقيق إذعان العاملين . إنهم يسعون إلى إغراء كل فرد بأنه إذا كان سوء السلوك التنظيمى قد تفسى نسبياً فى الماضى ، فإنه قد تم إزالة آخر الآثار المتبقية لعدم الإذعان . إذا كان سوء السلوك قد وجد بكثافة من قبل ، فإن التغيرات الحالية ، وخاصة ابتكارات الإدارة ، قد استأصلته من جذوره . بينما اعتاد العاملون على مقاومة سيطرة الإدارة ، ولكن قوى الإدارة المعاصرة يمتد نفوذها إلى حد إلغاء أى فعالية لأى مقاومة متبقية . وإذا كان لنا أن نقتبس إحدى العبارات التى تعلق بالذاكرة من كتابة أحد المناصرين الأوائل لهذا الرأى « لقد تخطت الإدارة العقبة الأخيرة لى تصل إلى أقصى حدود النفوذ والسيطرة » (Ray, 1986) . ليس أمام الأفراد الآن بديل آخر فى العمل إلا الإذعان السلوكى الكامل لما تفرضه الإدارة . قد ينشأ هذا التطابق نتيجة الاستسلام للأمر الواقع (Ogbonna and Wilkinson, 1990) أو حتى التطوع وعدم الإيجار الظاهرى (Willmott, 1993) ، ولكن هناك كتاب من طوائف مختلفة كانوا يقومون بعملية تطوير لأنواع مشابهة من الاستنتاجات حول تطابق الأفراد المتزايد فى المنظمات .

على الرغم من أن مثل هذه الحجج يعرضها - ضمن آخرين - أفراد لهم تاريخهم المعترف به كدعاة للتغيير ، فإن هذه القراءات لا تتفق مع تاريخ سوء السلوك ، أو الكثير من البحوث فى المنظمات المعاصرة التى قمنا بإجرائها أو نقدنا آخرون . مما لا شك فيه أننا نعيش فترة تغيير تنظيمى ملفت للنظر ، وأن إحداث تغييرات فى الهياكل التنظيمية يعمل على إعادة بناء الأشكال التقليدية التى يجد فيها سوء السلوك مرتعاً خصباً للنمو . نحن نرى ، مع ذلك ، أن سوء السلوك لم ينته بعد ، وأن ما تم إزالته لا يزال قليلاً جداً .

إن معظم الإدعاءات الآن حول التخلص من سوء السلوك إما إنها منحازة أو خاطئة ، كما تظهره الحقائق والأحداث الواقعية . يضاف إلى ذلك أن النظرية التي تستند إلى الحقائق المدعاة عن التخلص من سوء السلوك قابلة للنقد القائم على أسباب قوية . إن كل ما جاء في معظم الكتابات الجديدة من حجج وأسانيد دعاء التغيير التي واجهتنا تحدثت عن التطابق الذي لا يختلف في جوهره عن أفكار السلوك التنظيمي التقليدية . ونكرر هنا وجهة نظرنا : أنه من الخطأ تصور نهاية سوء السلوك .

لا يوجد دليل عملي يوضح أن أشكال سوء السلوك التقليدية قد أصبحت نسبياً أقل أهمية . وأيضاً لا توجد بحوث ودراسات كافية تبين الطريقة التي تتكون بمقتضاها أشكال سوء السلوك الجديدة ، يعالج الكتاب موضوعهم الآن مفترضين أن الإدارة قد أصبحت - للمرة الأولى في تاريخها - تمتلك الأدوات الفعالة للسيطرة على السلوك . ومع ذلك ، نحن نقترح أن هذا الاستنتاج نابع من الافتراض بأن الإدارة فعالة ، وأنها لا تتعرض إلى أدنى مقاومة ، كما هو الحال في تصور وجود ضوابط تفتيشية على السلوك التنظيمي . على العكس من ذلك ، فإننا نقترح بأن الأحداث المعاصرة تعرقل الاستمرارية مع الماضي ، وكما تشير البراهين الرئيسية في البحوث الماضية بأن الكثير من مخزون سوء السلوك يمكن الحصول عليه في محيط المنظمات . الكثير مما يحتويه هذا الكتاب جاء نتيجة سوء السلوك التقليدي الموجود في المنظمات ، مع الأخذ في الاعتبار اتجاه وأنماط التغيير المحتملة لسوء السلوك . يعالج هذا بالتفصيل في الفصلين الثالث والرابع . ومع ذلك ، أخذنا الوقت اللازم لدراسة الابتكارات والتغيير المعاصر في سوء السلوك في الفصلين الخامس والسادس .

يقع كتابنا هذا في ثلاثة أجزاء تربطها وجهة نظر شاملة . يتناول الجزء الأول أساساً المفاهيم ويضم فصلين . ينتقد الفصل الأول افتراضات منهج السلوك التنظيمي ويناقش الأسباب التي وراء إهمال ظاهرة سوء السلوك رغم غناها واختلافها . تنتهي هذه المناقشات بتقديم الحجة على وجود حقل واسع من حقول المعرفة في مجال سوء السلوك ، مع عدد من الأبعاد المختلفة ، التي يمكن أن يجد

سوء السلوك مجالاً للتعبير عن ذاته . ينتهى هذا الفصل برسم خريطة لهذا الحقل المحتمل من المعرفة الذى يمكن أن يشغله سوء السلوك . فى هذه الممارسة لرسم الخريطة - التى نصف فيها أبعاد سوء السلوك - ونعطى أيضاً حقل المعرفة الذى تجد فيه الأشكال المعاصرة متسعاً للتعبير . فى الفصل الثانى ، نعرض بأنه من وقت إلى آخر قد كان هناك ظهور بعض أجزاء من حقل المعرفة - وأشكال سوء السلوك المرتبطة به - فى أعمال عدد كبير من الباحثين والكتاب . ومع ذلك ، فإنه فقط فى حالة تجميع هذه الكتابات بطريقة مختلفة ومميزة يمكن فهم المعنى والاتساع الكامل لسوء السلوك فى المنظمات .

نتناول فى الفصلين التاليين سوء السلوك التنظيمى ، كما عبر عن ذاته فى الفترة المعاصرة . لإنجاز هذه المهمة أعدنا صياغة التقارير الحالية عن سوء السلوك وخصائصه بصورة جوهرية ، وقد فعلنا ذلك اعتماداً على أمثلة من العمل الحالى ، والتى قد نشر معظمها لبعض الوقت . لقد أظهرنا أن كل الأبعاد المهمة المتعلقة بسوء السلوك التى تم تصويرها فى الفصل الأول - حيث فكرة سوء السلوك تعنى الحد من جهود العمل أو إعادة تخصيص الوقت أو المنتج - قد كشف عنها الكثير من الكتاب الاختصاصيين فى الماضى . فى الفصل الثالث نعمق التحليل عن طريق عرض التداخل بين السعى وراء المصلحة الشخصية للفرد وبين عمليات تشكيل الهوية التى تقوم بها جماعات العمل ، وفى مثل هذه المجموعات يوجد التنظيم غير الرسمى تلقائياً . نحن نفترض بأن السعى وراء الاستقلالية [ الذى يعتبر ، فى نظر الإدارة ، غير مسئول فى كثير من أجزائه ] - الأساس فى سوء السلوك التنظيمى . بهذه الطريقة يفهم أن الميل إلى أن يأتى سلوك الفرد شيئاً يمكن أن يكون مترسخاً بعمق . لقد أضفنا فى الفصل الرابع إلى هذا ، من خلال إمكانية إدارة سوء السلوك ، واقترحنا بأن هناك ما يثبت الصعوبة البالغة أمام المديرين للسيطرة العملية على سلوك العاملين . نحن نرى أن جهودهم قد آلت إلى التكاثر غير المتصل لأشكال سوء السلوك القابلة للاعتراف بها - التمارض ، الغياب ، السرقة ، الاختلاس ، وهكذا . نفترض هذه الأشكال من السلوك بأن أقصى ما يمكن أن تفعله الإدارة يمكن أن يتمثل فى احتواء سوء السلوك فى مجموعات متقطعة وقابلة للإدارة . يوضح الوجود المستمر لسوء السلوك بجلاء رؤيتنا حول عدم قابليته للإزالة . فى

هذا الصدد ، يكمل الفصل الرابع مناقشتنا التي تتناول الأنماط التقليدية لسوء السلوك .

يسلط الفصلان التاليان الضوء على الابتكارات المعاصرة فى سوء السلوك التنظيمى . حجتنا التي نعرضها فى الفصل الخامس والفصل السادس أن المنظمات تمر بفترة تغيير جوهري ، وتتميز هذه الفترة بابتكار ملحوظ فى سلوك الأفراد وأيضاً فى إجراءات الإدارة . نعطى فى مناقشتنا تركيزاً أكبر على الابتكارات السلوكية للأفراد أكثر من أى شيء آخر . يجعل هذا منهجنا شيئاً مختلفاً عن المناهج الأخرى التي يلجأ إليها محللو المنظمات الآخرون . نناقش فى هذه الفصول الاستخدام المبتكر للفكاهة فى المنظمات والمناورات الجنسية الباردة . على الرغم من أن تبادل "النكات" Joking ، والألفاظ الجنسية ، قد كانت جزءاً من حقل المعرفة المتعلقة بسوء السلوك فى الماضى ، فإن هذه الأشكال من سوء السلوك أصبحت الآن ذات دلالة ومغزى أكبر . يتفق هذا التركيز على الابتكار الذى يبادر به الفرد مع الخط الذى اتخذ فى الفصول الأولى . نحن ندعى أن وراء التغييرات التي قدمت فى المنظمات أنواع جديدة من سلوك وسوء سلوك العاملين هى الآن فى سبيلها إلى النشوء : إنه من المتوقع أن حالات كبيرة من سوء السلوك فى المنظمات فى طريقها إلى النمو والتفاقم . ومع ذلك نجد أن المديرين لا يكادون يدركون معانيها واتجاهاتها . نحن ندعى بأن الإدارة ، على الأرجح لم تتوقع بصورة مناسبة هذه الابتكارات فى السلوك . وكما هى الحالة فى كثير من المرات من قبل ، تسبق ابتكارات الأفراد تنمية الإدارة ، ومن ثم تفشل الإدارة عادة فى إدراك تلك الابتكارات . عندما تدرك الإدارة فى النهاية شيئاً ما ، تصبح مبدئياً ، فى حيرة من أمرها ، وما يجب عليها فعله .

إننا ننهى الكتاب فى الفصل السابع ، حيث نقدم تحليلاً ونقداً دقيقين عن الكتابات التي تفترض إزالة سوء السلوك من المنظمات المعاصرة .