

الفصل الثالث

استقلال غير مسؤل - تنظيم الذات

كبنية أساسية لسوء السلوك



الفصل الثالث

استقلال غير مسئول – تنظيم الذات كبنية أساسية لسوء السلوك

Irresponsible Autonomy - self-organization as the infrastructure Misbehaviour

تشير البحوث التي نوقشت في الفصل السابق إلى أن هناك مدى لسوء السلوك يتطلب ملاحظته في أماكن العمل . كما قد رأينا الآن قد كتبت أشكال من سوء السلوك بواسطة الكثير من مجموعات الباحثين . لقد لخصنا الأشكال المحتملة لسوء السلوك في الفصل الأول شكل رقم (١-٧) . أيضاً لاحظ العديد من الباحثين الظواهر المرتبطة بالغياب ، التخريب ، والاختلاس . في هذا الفصل والذي يليه ، نضع تقريراً عن الخصائص والدينامية Dynamics (المتفاعلة) المتعلقة بأنماط سوء السلوك التقليدية في المنظمات .

حتى الآن قليلون هم الذين قد تعرضوا في دراساتهم للمدى الكامل لسوء السلوك بخلاف جذوره وتفاعلاته . يتمثل أفضل تقرير متاح حتى الآن يتناول مدى التغطية فيما كتبه (Edwards and Scullion, 1982; Edwards, 1986) في دراستهما الميدانية في المصانع البريطانية ، ولكن لأنهما كانا مهتمين بالصراع ، فإنهما لم يأخذا في اعتبارهما أى سلوك غير مرتبط بوضوح مع الصراع ، رغم معالجة Edwards المحدودة لهذا النقص في كتاباته اللاحقة ، على العكس من ذلك ، ربما أفضل الأعمال بالنسبة لفهم خاصية سوء السلوك تنسب إلى (Ditton, 1978) and Mars (1982) اللذين كشفوا عن عمليات تفصيلية شاملة التنظيم غير الرسمي للعاملين . ولكن هذان الكاتبان لم يقدرتا بالكامل مدى وتنوع السلوك الممكن

ممارسته . كان مشروعاً التسجيل عن حالات السرقة والاختلاس ، بدلاً من إنتاج تقرير مقبول لكل أنواع سوء السلوك . إنهما يعرضان أن خصائص الاختلاس والتنظيم الاجتماعى الضرورى لمساندته ، تختلف بشكل منتظم باختلاف أماكن العمل ، وجماعات العمل ، هذا فقط .

ومع ذلك ، توجد بعض مؤشرات التطور فى الفهم : فى دراسة قيمة حديثة يكشف (David Collinson, 1992) سلوك العاملين فى مصنع للمركبات . استخدام Collinson طرق المشاركة فى الفحص والتحرى مستفيداً فى ذلك بالبحوث "الأنثروبولوجية" - علم الإنسان - ، ولكنه ربط هذا مع الاهتمام بالصراع الموجود فى تحليل عملية العمل . إنه يفترض أيضاً أن بعضاً من السلوك الذى لاحظته يمكن تفسيره على أنه "إدارة الإدارة" وليس ببساطة الإدارة من أجل المقاومة : يعنى هذا تحدياً للمفاهيم السائدة ، حيث يفترض أن العاملين ليسوا مجرد متلقين سلبيين للأشياء التى تطلب منهم ، كما أنهم أيضاً ليسوا تحت السيطرة الكاملة للإدارة . وبحق جاء فى هذه الدراسة نتائج تفصيلية غير عادية ترتبت على ملاحظة الكثير من حالات السلوك ، التى لا يمكن أن تعزى مباشرة إلى الصراع أو ترتبط بالمقاومة . يبدو العاملون ، فى هذا التقرير أنهم مهتمون كثيراً بالأشياء التى تظهر عضلاتهم ، بالفكاهة والمباريات الهزلية ، بالتضليل والأوهام . الأكثر من ذلك ، إنه من الواضح أن الاستغراق فى مثل هذه الأمور قد أثر على سلوكهم المعلن .

• خلق إطار تفسيري جديد

نحن نقترح إنه لكى تفهم خصائص سوء السلوك فى أماكن العمل ، هناك حاجة لتقدير أنها تنبع من وترتبط بعمليات تنظيم الذات . تنظيم الذات هو "اللافتة" التى نستخدمها للتعبير عن نزعة الجماعات لصياغة المصالح وبناء الهوية ، ولتطوير الاستقلال الذى يستند إلى هذه الأنشطة . من الواضح ، أن جماعات العمل تطور بعض أنواع الهوية التى تعتمد على التنظيم غير الرسمى . تنشأ القدرة على التنظيم الذاتى من هذا النوع اعتماداً على عدد من المصادر المختلفة . من ناحية ، نجد أن الكثير من أدبيات علم الاجتماع الصناعى التقليدى يدلنا بحق على أن التنظيم الذاتى يسعى إلى تحقيق الحماية الفعالة والتوسع فى المصالح الطبقيّة وذلك فى مجاله الطبيعى - المساومة حول الجهود / الأجر - .

سوف لا يندهش أى فرد إذا افترضنا أن الجماعات تطور لذاتها هوية مميزة أو أن هذا من المعالم المتكررة فى تنظيم أماكن العمل . إنه يمكن القول بأن عمليات التنظيم الذاتى تحدث فى كل أماكن العمل ، وأنها تشتمل على صياغة الهوية . والأكثر من ذلك أن مثل هذه العمليات لها دلالة وأهمية فى سلوكيات الجماعات المعنية . يحسب التنظيم الذاتى أيضاً الطموحات التى تشتق من العلاقات الاجتماعية بصفة عامة ، ومن ثم فإنها تجسد أيضاً الأوجه الاجتماعية المرتبطة بتقسيم العمل . يمكن أن يطلق على التنظيم الذاتى لجماعات العمل جزر اجتماعية منفصلة" (Coleman, 1970, Zurcher, 1979) . هذه الجزر لها خصائصها المميزة كما أنها ليست مجرد نتيجة للقوى المحيطة والتى فرضت قيامها ، ولكنها تمثل ظهور كيان اجتماعى يقوم بدور هوية ذات موقع محدد . بالنسبة لأبحاث Collinson ، إن ما يميز صياغة الهوية لجماعات العمل التى قام بدراستها ، أن لها قيماً مختلفة ، ومتميزة عن تلك المعلنة والمعتمدة بصفة رسمية .

المصالح والهويات ليست متعارضة . إنها متبادلة ومتنقلة فيما بينها ، كما هو الحال بالنسبة لتقسيم العمل تقنياً واجتماعياً ، يتداخل ويؤثر كل منهما فى الآخر . نحن نرى أن هذا الترابط بين المصلحة الذاتية وبين الهوية الذاتية هو الأرض الصلبة التى تتحرك عليها تصرفات العاملين فى مواقع العمل . ولكن من الخطأ التركيز على السلوك دون بنيته التحتية .

أشكال سوء السلوك مثل التظاهر بالعمل ، الغياب أو الاختلاس من الأمور الملاحظة بصفة عامة . ومع ذلك يجب أن تُرى من خلال ربطها بعمليات تنظيم الذات التى تقوم عليها والتى تجعل حدوثها ممكناً . كما سوف نناقش فى هذا الفصل فإن تنظيم الذات والاندفاع فى اتجاه الاستقلال موجود فى كل أماكن العمل ، الاختلاف فقط فى المدى الذى تكون عليه من حيث الظهور أو الكمون .

قد تحقق كثير من الكتاب أن السلوك فى أماكن العمل يختلف على متصل يبدأ من التنظيم الرسمى عند أحد أطرافه وينتهى بالتنظيم غير الرسمى عند الطرف المقابل الآخر . هذا هو التمييز بين السلوك المنظم والمقنن رسمياً (كما فى حالة الاتحادات المهنية) ، والسلوك المنظم بطريقة غير رسمية على الطرف الآخر - فى

شكل التمرد - الذى يدعم هذه الممارسات مثل التظاهر بالعمل ، الغياب وبعض أشكال سوء السلوك الصريحة الأخرى . على الرغم من أن Edwards and Scullion لديهما نزعة لتقييم كل أشكال التصرفات فى أماكن العمل بمقارنة قدرة التنظيم الرسمى والتصرفات الموجهة ، فإنه من الواضح أن كليهما أدرك وجود العلاقات غير الرسمية ، وأنها ليست مرتبطة بصفة خاصة بالصراع . ومع ذلك ، نحن نعتقد بأنه قد تم التقليل من شأن أهمية ومدى التنظيم غير الرسمى .

إننا نقترح بأن هناك بعداً آخر مهما يمكن تقييم التنظيم الذاتى على أساسه . الخاصية الأساسية فى هذا البعد أنه يرتبط بالطريقة التى تشكل بها الجماعات هويتها الذاتية ، وأنه يهتم بما إذا كان التنظيم الذاتى موجه إلى خارج المنظمة (ولذلك ينتج عنه عامة مقاومة الجماعات الخارجية) أو موجه إلى الداخل (ولذلك يهتم أساساً بوضع القواعد والقيم المنظمة لكيانه الذاتى) . كثيراً ما يتجاهل الكتاب هذه الخاصية المتعلقة بالقواعد والقيم المنظمة داخلياً للجماعة غير الرسمية . على العكس من ذلك ، فإننا نفترض أن هناك دائماً وأبداً نزعة للجماعات لتنظيم نفسها داخلياً . ومن ثم قد تحقق الجماعات الهوية والاستقلال بطرق مختلفة : إما بتعريف أنفسهم بصورة متميزة عن الجماعات الأخرى خارج أنفسهم ، أو عن طريق ترسيخ معاييرهم الداخلية الذاتية أو عن طريق الجمع بين الأسلوبين .

بعبارة أكثر عمومية ، نفترض أن السعى إلى تحقيق الاستقلالية يعتبر جوهرياً بالنسبة للتنظيم الذاتى وأنه ضمن كل حالات سوء السلوك التى تناقش فى هذا الكتاب . تم التحقق من هذا ولكن بطريقة غير صحيحة . حقيقة أن السعى لتحقيق الاستقلالية غالباً يفهم ، ولكن عادة عندما يدرك فقط على أنه استقلال "مسئول" من وجهة نظر الإدارة . إننا نأخذ الاستقلال المسئول لكى يكون شرطاً محققاً للتنظيم الذاتى ، وهو يوفر الإدارة بفعالية التنظيم الذاتى للعاملين . إذا كان التحليل الذى ذكر سابقاً صحيحاً ، تكون هناك منطقة بالكامل من السلوك التى توصف بأنها السعى لتحقيق الاستقلال ، والتى إما أنه غير معترف بها أو غير قابلة للاعتراف بها كتتنظيمات مسئولة . هذا ما وصفناه على أنه "استقلال غير مسئول" ونعرض خصائصه فى الفصل القادم . من الواضح أن "الاستقلال غير المسئول" دعوة للتحريض إلى حد ما

على كثير من السلوك الذى سوف نتعرض له ، ولكن الأخذ به هنا ليس مجرد نزوة . لقد تبينناه لتوصيف أشكال التنظيم الذاتى وتصرفاتها التى تغطى مساحتها المستقلة فى الإدارة ، وآخرين فى أماكن العمل .

عادة يتم إجراء مقارنة بين التمرد والتصرفات فى أماكن العمل التى توجه من الخارج بصورة رسمية والتمثلة فى العلاقات الصناعية التقليدية وأدبيات عملية العمل . مثل هذا السلوك الذى يصدر عن الجماعات ، عندما تكون له أشكال تنظيمية ، ويكون موجهاً إلى أماكن عمل محددة أو له أهداف عريضة ، فإنه يعرف على أنه نوع من "النضال" . إننا ، نجد أن التنظيم الرسمى قد يكون موجهاً إلى الداخل ، بما يترتب على ذلك من أنشطة ذات طقوس وشعائر خاصة . ومع ذلك ، عندما يكون سلوك الجماعة غير رسمى ولكنه موجه إلى الداخل ، فمن المحتمل أيضاً أن يكون مهتماً بصياغة الهوية ، وأن يعبر عن نفسه فى صورة المزاح ، الهزل ، إظهار العضلات (Collinson, 1988, 1992) . هذه الأنواع من السلوك لا يمكن أن ترتبط بالصراع الموجه من الخارج ، ولكن من الواضح أنها تشكل هوية جماعات العمل .

سوف نكتشف الآن بالتفصيل خصائص هذه الأنماط المختلفة للاستقلال وتنظيم الذات .

• الاستقلال المسئول Responsible autonomy

ترتبط أنواع الاستقلال الذاتى الأكثر شهرة والأكثر تعرضاً للدراسة بممارسات العمال المهرة . على الرغم من أن الطريقة التى ينظمون بها أنفسهم موجهة من خارج المنظمة أساساً ، ولكنهم أيضاً يوجهون بأنفسهم بعضاً من اهتماماتهم فى الداخل . ومن ثم هناك رقابة مستمرة على أنشطة عمل أعضاء الجماعة ، وأيضاً سلوك غير الأعضاء من المشرفين والمديرين . إن التنظيم الذاتى للعمال المهرة لا يختلف فى كثير من الأوجه عن التنظيمات المهنية مثل الأطباء والمحامين والمهندسين . يسعى العمال المهرة مثل المهنيين إلى الاستقلال ومتوقعين أن أصحاب الأعمال سوف تقبل قيمة مهاراتهم . ولكن موقف العمال المهرة يحتمل أن يكون قد تحقق من خلال طرق مختلفة : سوف ندرس هذه الطرق عند تحليل مفهوم (Friedman, 1977) عن الاستقلال المسئول .

طبقاً لتفكير Friedman ، إن الاستقلال الذى حصل عليه العمال المهرة يمكن اعتباره آلية طورها أصحاب الأعمال لتحقيق رقابة فعالة على هؤلاء العمال . ومن ثم ، يكون الاستقلال الذى يتمتع به العمال المهرة أو المحوريون ليس فى أغلبه بواسطة بواسطتهم ولكنه نتيجة التصريح أو السماح من أصحاب العمل . إن المسؤولية التى يظهرها هؤلاء العمال هى ما يعطونه مقابل تحريرهم من الإشراف المباشر ، ومن ثم يراقبون هم أنفسهم بأنفسهم . توفر هذه السياسة جهود الإدارة وتوجهها إلى الرقابة المباشرة التى تطبق على العمال الأقل مهارة أو الجماعات الهامشية . بينما هناك بعض الحقيقة فى فكرة أن الاستقلال شيء ما يتم منحه أو السماح به ، فإن ذلك يكاد أن يفرغه من معناه ومدلولاته . إننا هنا نركز على أن الاستقلال - من أى نوع - يجب أن يحظى بأدنى حد ممكن من التفكير على أنه من مخرجات النشاط الإدارى ، وبأكبر قدر كشيء تحققه إرادة لا تليين للتنظيم الذاتى .

خذ فى اعتبارك مكانة العمال المهرة . إن وراءهم سنوات من التقاليد والأعراف ، وأيضاً خمس سنوات كصبية فى الحرفة الخاصة بكل منهم . تعتبر فترة التمرين كصبية كافية فى حد ذاتها لتشكل تحاملاً عليهم فى الصناعة . ولكن بينما قد حققت الاتحادات الماهرة شرطاً يعتبر الخدمة كصبي ملزمة لعضوية الاتحاد ، فإن الطرق الصناعية تتغير الآن لتعامل كل الميكانيكيين متعددى الحرف كاستثناء وليس القاعدة . تتسع رقعة التخصص بخطوات وقفزات كبيرة . لقد تزايد حجم إنتاج الآلات "الأوتوماتية" (ذاتية الحركة) . والنتيجة أن نظام الصبية والتلمذة الصناعية - فى آلاف الحالات ، وحتى بالنسبة للعمال المفترض أنهم مهرة ؛ أصبحت نظم هزلية عمالها تسند إليهم العمليات الروتينية والتكرارية ، وتراجعت مراكزهم ومرتباتهم ومن ثم يمكن القول باطمئنان إنه إذا كان التطور التاريخى قد استبعد الوضع الاحتكارى للعمال المهرة فقد مهد الطريق أمام تقدم العمال غير المهرة .

(Murphy, 1972, First Published 1917)

إن مبادرات العاملين واستجابات الإدارة ليست بالضرورة متعارضة . لقد حظى التنظيم الذاتى للعمال المهرة بالاعتراف والقبول من أصحاب الأعمال . يسمح الاعتراف للتنظيم الذاتى للعمال المهرة أن تكون أنشطتهم - بصفة خاصة - رسمية

والكثير من سلوكياتهم معلنة . مع ذلك ، واقعياً أيضاً ، أن تلك الأوجه من التنظيم الذاتي لهذه الجماعات تبقى بعيداً عن الأنظار .

ربما يكون من المهم أن نذكر أنفسنا بالمدى الذى وصل إليه الاعتراف والقبول للتنظيم الذاتى . تاريخياً ، قد تعاون العمال المهرة مع أصحاب الأعمال لوضع وتعديل الترتيبات الخاصة باستقطابهم وتدريبهم فى مؤسسات التلمذة الصناعية (الصبية) . وكما يتضح من المستطيل السابق فإن وجود التلمذة الصناعية فى حد ذاته لا يعنى دليلاً على اكتساب المهارات . ولكن حتى عهد قريب كان للعمال المهرة قبضة قوية على تنظيم العمل فى قطاعات صناعية كثيرة ، على الرغم من المحاولات المتكررة للتخلص منها ، والتي وفرت ، من جهة أخرى ، تدعيماً لنظام التلمذة الصناعية .

إن الاتحادات المهنية التى أنشأها العمال المهرة ، كانت الأنماط الفعالة الأولى للاتحاد العمالى فى كل من بريطانيا ، الولايات المتحدة الأمريكية ، والبلدان الغربية الأخرى . النقطة الأساسية هنا ، أن بعض الأوجه الرسمية لتنظيم العمال المهرة - الاتحادات المهنية والتلمذة الصناعية - يجب أن ينظر إليها كما سيأتى فيما بعد على أنها أقيمت على أكتاف عمال التنظيم الذاتى غير الرسمى الفعال ، قبل أن يظهر الدور المحورى للعمال المهرة وأهميتهم للعمليات الإنتاجية من منظور الإدارة . فى نفس الوقت يجب أن نعترف بأن العمال المهرة قد حفروا طريقهم إلى الاستقلال ولو نسبياً ، على حساب الإدارة وزملائهم الأقل مهارة .

من أهم مبادئ استقلال الجماعات الماهرة أنها تراقب العمال المهرة بواسطة أعضائها . يحقق هذا العنصر السيطرة على العمليات والاستفادة بالآلات بصورة جيدة . وكما يتضمن تقرير (Penn 1985) ، فى الواقع ، قد حقق العمال المهرة السيطرة المستمرة على استغلال الآلات بالمصانع ، ولم يعد تصدر إليهم التعليمات فى هذا المجال ، الأكثر من ذلك أن السيطرة الاجتماعية لأعضاء هذه الجماعات هى التى تؤكد أن العمال المهرة يستطيعون الدفاع بفعالية عن أنفسهم ضد أى تعديلات على حقوقهم المكتسبة . تفترض (Cockburn 1983) فى دراستها عن رجال الطباعة المهرة أنه قد نظموا بحماس الأفراد التابعين لهم ، وقد استمروا فى عمل

ذلك . تشير هذه الأنواع من المناقشات أن مكانة العمال المهرة من الأشياء التي يجب أن يوفر لها التنظيم العملي باستمرار الحماية والدفاع .

لتقليل الحدود الفاصلة بين الوظائف أعطينا نجارى السفن كل الوظائف المتعلقة بالتشبيد ، وكل الوظائف المتعلقة بالبناء فى المرسى ، ولكننا أبقينا على كل المتطلبات السابقة الإعداد لأفراد الألواح الخشبية والصفيح فى العنابر والورش فى المرسى . عندما نريد حصتين كبيرتين (٢ لوط) فى نفس العمل ، نجد أننا فى حاجة أيضاً إلى مجموعتين كبيرتين من العاملين تقف إحداهما وتدع الأخرى تعمل . كان المفترض أن الذين يثبتون الألواح يساعدون الأفراد الذين يعملون معهم ، ولكنهم لم يفعلوا ذلك . أى حرفى يريد إنجاز عمل مؤقت يجب أن يفعله بنفسه . حتى فى بناء السفن يستطيع السباك أن يلحم المواسير التى يستخدمها . إننى اعتقد أن بعض الحرفيين يعملون أحياناً دقائق معدودة فى اليوم .

إنه من المهم ملاحظة نقطتين إضافيتين . أولاً ، إن التنظيم الذاتى غير الرسمى ، والقواعد الرسمية يدعم كل منهما الآخر . حالات الرقابة على الوظيفة يمكن تكملتها عن طريق اللوائح المنظمة لسوق العمل الداخلية والخارجية ، وفى المقابل تقنن خلال اتفاقيات المساومة الجماعية . قد ساعدت هذه العمليات التضامنية العاملين على تحقيق مكانة المهارة حتى مع إزالة أو إذابة بعض أوجه المهارة الفعلية (Rubery, 1980) . ثانياً ، حالات السيطرة القوية على الوظيفة وحالات السيطرة على الآلات يمكن ممارستها بواسطة عمال غير حرفيين (Thompson, 1989) . عندما تنظم ويكون الغرض والفعالية كافيين ، وفى ظروف سوق عمل موالية ، يمكن خلق ظروف الاستقلال المسنول .

يوجد عدد من التغيرات تحدث الآن ، وتؤثر على التنظيم الرسمى وغير الرسمى للعاملين ، على الرغم من أن بعض هذه التغيرات تضعف التنظيم الرسمى للعاملين . هناك تغيرات أخرى من المحتمل أن تسلط الأضواء على أوجه التنظيم غير الرسمى . على سبيل المثال ، توجد نزعة قوية فى اتجاه تطوير المساومة المحلية فى العلاقات الصناعية (Terry, 1977) . توجد أيضاً عبارات إدارية طنانة تقترح أنه يجب أخذ آراء العاملين بجدية كاملة .

سوف نحاول أن نبرهن فيما بعد على أن نمط سوء السلوك التنظيمي آخذ في التغير - بعيداً عن الأمثلة المألوفة والتقليدية للتظاهر بالعمل والفياب ، وإلى أنواع من السلوك تتسم بالمكر والدهاء ، التي يصعب على المديرين في مواقف كثيرة التصدي لها . لأن الظروف التي خلقت الاستقلال المسئول قد انتهت الآن ، فهذا لا يعنى أن ملاحقة الاستقلال سوف تختفى . على العكس تماماً ، يحتمل أن تأخذ ما يمكن تعريفه بأنه شكل غير رسمي . على الرغم أنه من المحتمل بدرجة كبيرة أن الاستقلال غير المسئول لم تتم دراسته على نطاق واسع ، فإن ما يمكن أن نطلق عليه الاستقلال غير المسئول ليس مجهولاً بالمرّة .

• الاستقلال غير المسئول Irresponsible autonomy

أحسن الأمثلة لهذا النوع من السلوك (أو الأسوأ استناداً إلى افتراضاتك) على درجة كبيرة من عدم التوقع إلى حد أنها عادة تؤخذ على أنها غير نمطية أو حتى أشكال مزيدة ضمن أنشطة أماكن العمل . بعض الأمثلة التي سوف ندرسها شاذة جداً ، وقد تتطلب المقارنات مع شعائر وطقوس الأفراد البسطاء . قد يتم التفكير في هذا السلوك بسهولة على أنه جذاب ، لمجرد أنه مختلف عن أى شيء آخر يفترض أن الأفراد المنطقيين في مواقف العمل العادية قد يقومون بأدائه . إنه يتطلب تفسيرات خاصة ، وأحياناً يقود الكتاب إلى اقتراح تلك التفسيرات . من وجهة نظرنا أن مثل هذا السلوك مجرد مؤشر لطريقة واحدة يمكن للتنظيم الذاتي أن ينمو من خلالها .

في دراسة تناولت منجم فحم أمريكي قام بنشرها (Vaught and Smith, 1980) ، ظهر أن مجموعات من العمال اتحدوا ضد بعض أعضائهم ، معرضين أفراداً معينين إلى عقوبات قاسية وإلى الإزدراء . من بين أشياء كثيرة ، وضع أشياء قذرة وملوثة على أماكن حساسة من أجسام زملائهم ، لكي يبدو كما لو كانت هذه أمور عادية بالنسبة لهم .

تعليقي Short Ruby منكساً

في إحدى الليالي تمدد Short Ruby في قادوس أو دلو الجاروف وغلبه النوم . عندما رآه الميكانيكيون نائماً على معداتهم جن جنونهم وقرروا أن يعلقوه . بعد أن

ربطوه من رأسه إلى قدميه بحبل من السلك الكهربى ، رفعوا القادوس ، ربطوا عضو حساس فى جسمه بسلك طويل ، وثبتوا نهاية السلك فى كتلة خشبية فى أعلى أحد الأعمدة ثم خفضوا القادوس إلى أن أصبح السلك مشدوداً بإحكام . جلس الميكانيكيون فى نصف دائرة أمام القادوس وبدأوا فى إلقاء قطع من الحجارة الصغيرة على السلك المشدود . وفى كل مرة تصطم قطعة الحجر يحصل الأفراد على جائزة فى صورة "استغاثة" من Short Ruby . عندما زاد صراخ Short Ruby معلناً عن زعره إذا سقط القادوس وما يمكن أن يحدث له فى تلك الحالة ، رد عليه أحد الجالسين . "قد تغير اسمك إلى Long Ruby" .

(Vaught and Smith, 1980)

ومع ذلك ، فى حالة التفكير فى استبعاد مثل هذا السلوك لأنه يحتمل أنه قاصر على المواقع المعزولة جغرافياً ، فإنه يمكن أن توجد أنشطة مماثلة قريبة من المدن وفى داخلها . فى إحدى الدراسات التفصيلية عن جماعات العمل فى "مجزر" بالمملكة المتحدة وجد تقريباً نفس الميول والنزعات . فى هذه الدراسة ، تعرض شاب ليس لديه خبرة ، وكان مكلفاً بالعمل فى نهاية خط إنتاج قصير ، تعرض للإزعاج والهجوم عليه . استمرت هذه المضايقات لهذا العامل الجديد أياماً وأسابيع . فى كل يوم تحاول جماعة المجزر غير الرسمية عن عمد تكديس حجم العمل أمامه عنبر ذلك الرجل الذى عليه أن يتخلص من النفايات وينظف المكان . ولقد كان عليه أن يستمر فى العمل بدون أن يحصل على استراحته اليومية تقريباً بصفة مستمرة . ولكنه استمر بثبات فى أداء مهام عمله ، متجاهلاً التصرفات التى تعمل على تعكير حياته ، ولكن يبدو أن هذا جعل الموقف أكثر سوءاً ، حيث قررت تلك العصابة أن تتخذ من ذلك الشاب هدفاً للسخرية . فى إحدى المناسبات تم قذفه بشاه مذبوحة فى ظهره . ألقته على وجهه فى بركة من الدماء وفضلات المواشى ؛ وانفجر الجميع ضاحكين . تصاعدت الأحداث مع ذلك الشاب ، فقد أمسكت به العصابة من قدميه وألقت برأسه مرة أخرى فى حمام الدم .

ليست مثل هذه التصرفات قاصرة على أماكن العمل غير العادية - المجازر والمناجم . وفى الواقع ، نجد أن أحداثاً مماثلة سجلت فى دراسات عديدة فى مواقع

عمل كثيرة . يصف (Davis Collinson, 1992) سلوكاً يشبه تماماً تقريباً ما حدث في المنجم والمجزر . إنه وجد ، كما فعل (Vaught and Smith) وكثيرون غيرهم ، أن المتعلمين والمبتدئين كانوا أيضاً في بؤرة اهتمام جماعات العمل . تشير تقارير عديدة إلى أن تشويبه سمعة العاملين الآخرين من الأمور الملازمة للتنظيم الذاتى . إنها تظهر في المصانع والورش ، كما هي في الأماكن الأكثر تلوثاً . تتجسد مثل هذه الحالات من السخرية والتحقير في عملية التشويه عن طريق "المقالب العملية" التى تحدث تقريباً في كل مكان - بين موظفى المكاتب والعمال اليدويين .

سوف يكون العامل الجديد مستهدفاً لعدد من "المقالب" ومواقف السخرية التدريبية واختباره . فإذا اجتاز الاختبارات التى تجرى له فى مراسم التشويه والتشهير يعترف به كرجل ناضج يستحق عضوية الجماعة غير الرسمية . يسمح غموض تأكيد الذات بالتحرك فى سلك المستويات الوظيفية لمثل هذه الجماعات .
(Boland and Hoffman, 1983)

من الواضح أن المزاح قد كان دائماً من المعالم المهمة للتنظيم الذاتى فى مواقع العمل . نحن نقترح هنا أنه جزء حيوى فى أوجه العقاب والحماية للتنظيم الذاتى الذى وصفناه فى بداية هذا الفصل . تتغير الآن أيضاً أشكال السلوك الفكاهى فى أماكن العمل . وكما ناقش فى الفصل الخامس ، إن السلوك الفكاهى يتحول إلى أكثر مكرراً وعدائية ، يتغير من ظاهرة تؤازر وتفدى النظرة العامة المماثلة بين العاملين إلى تقييم ساخر من أنشطة المديرين وسياسات المنظمات ويعمل على إقصائها .

• مادة الطقوس أو الشعائر The rite stuff

يمكن تفسير الكثير من السلوك الذى تعرضنا له سابقاً على أنه يمثل مناسبات شعائرية واحتفالية فعالة للجماعات التى تحدث فيها . عندما تكون هناك آلات ذات خطورة شديدة قد تصل إلى الموت ، أو ظروف عمل غير متوقعة ، يمكن القول ، بأنه من الضرورى على العاملين أن يراقب كل منهم الآخر ، وأن يطوروا مستوى عالياً من الوعي بالخطورة والتضامن (Dennis et al, 1956, Fitzpatrick, 1980) . فى مثل هذه الظروف ، قد يكون سلوك التركيز حول الذات ، وخدمة الذات خطراً

واقعيًا للآخرين ويستحق العقاب الجماعي . يضاف إلى ذلك ، أنه في الحالات التي يحتمل أن يكون وجود الإدارة مبعداً أو غير عملي ، يصبح من الأمور ذات القيمة أن يستطيع العاملون تعلم كيف يثق كل منهم في أحكام الآخر ، وأن يعتمد ضمناً على تدعيمه . وكما يقول الأنثروبولوجيون الاجتماعيون أن الشعائر والطقوس تعظم معنى تقاسم الأحداث ، ومن ثم تضامن وهوية الجماعة . (بل إن Vough and Smith, 1980) ذهب أبعد ذلك . لقد كتبنا :

إن الأفكار الأساسية الجنسية وحالات الأداء الجذرية ...
قد ينظر إليها على أنه من العناد ، والوحشية والازدراء ،
إذا تم تجريدتها من السياق الذي تحدث فيه داخل السياق
تكون قوى لتماسك الجماعة بصورة مؤثرة .

هذان الكاتبان قد وقعا في خطأ بسيط ولكنه محوري ، لأن الممارسات المتكررة قد يكون لها تأثيرات اجتماعية محددة للهوية ، وليس صحيحاً أن يقال ذلك في مجال الأسباب . من الواضح أن الشعائر قد تكون خطأ أخلاقياً . على الأقل نحن في حاجة أن نسأل لماذا يجب أن يتحقق التضامن على حساب ازدياد الفرد . تتكامل الجماعات بقوة عادة ، من خلال وسائل أخرى مختلفة تماماً : الالتزام بالتقدير والاحترام المتبادل الذي يوجد بين بعض المهنيين يمثل حالة واضحة في جوهر الموضوع . إذا أخذنا في الاعتبار القهر الذي تشتمل عليه هذه المواقف ، الرأي الذي يتكون بصفة عامة ، وأن الأعضاء يتمتعون بحريات خاصة ، يبدو كل هذا موضع شك ، من وجهة نظر خارجية . سوف نعود إلى هذه المسألة .

ولكن الاعتراض الرئيسي على مثل هذه التفسيرات للسلوك ليس أخلاقياً . الحقيقة هي أن هذه التفسيرات تعطي أهمية استثنائية للأحداث التي ليست فريدة في ذاتها ، بل مجرد أمثلة متطرفة لفئة سلوكية معينة . مثل هذه الأحداث لها خاصية عقابية ، ولكن من نواحي أخرى ليست ذات أهمية كبيرة . وهنا يبدو أنه ليس هناك سبب لأخذ فعاليتها بجدية . يساعد المستطيل التالي في تدعيم أن نزعة العاملين العقابية تجاه أعضاء جماعتهم نزعة عامة ، يرتبط معظمها بخلق تسلسل وظيفي غير رسمي . إن ما نفحصه بعناية في حالات الازدراء التي درسناها حتى

تماسك الجماعة والفرد

• أفسح لهم الطريق وسوف ترى أنواع الأذى التي يلحقونها بك .

(رد مقتبس (Dennis et al, 1965)

• لا تظهر الضعف أبداً ... أنا أتمنى ألا يحدث لى شيء . إذا فقدت إحدى قدمى ،

فسوف يضحكون لمدة أسبوع . (رد مقتبس : Linstead, 1985)

• يجب أن تأكلهم قبل أن يأكلوك . إنها طبيعة الحياة . وجه الإهانة قبل أن تهان . كلما

زاد ارتباكك ، يزيدون هم من ازدرائك . الهجوم خير وسيلة للدفاع .

(رد مقتبس : Collinson, 1988)

الآن ، عبارة عن بيان الحدود القصوى لقدرة التنظيم الذاتى . إن النزعة العقابية لتطوير استقلال الجماعة ليست النوع الوحيد ، ولكنها عامة ، ومن السهل اكتشافها فى هذه الأشكال . ومع ذلك فإن نزعة تنمية الاستقلال ليست فريدة فى هذه الأمثلة . لقد لوحظت نزعات متشابهة فى مواقف أخرى ومع تكرار واضح .

• سياسات الجماعات فى أدنى مستوياتها *The Micro-politics of groups*

يمكن القول بأن الأحداث الشبيهة بالتجربة التى مر بها شاب المجرر أو رجل المنجم ليست واسعة الانتشار . ومع ذلك ، معظم هذا السلوك له على الأقل وجهان ، يظهران فى وقت واحد ، وهذان يعبران عن ملامح العمليات المتكررة الحدوث والمرتبطة مع سياسات الجماعات فى أدنى مستوياتها . تضع الجماعات هيكلًا تنظيمياً غير رسمى لها وتنشئ حوله نوعاً من الهوية لنفسها . يختلف (التعليق فى القادوس) عن (القذف فى بركة الدماء) ، وخاصة فى مجال تشويه سمعة الأعضاء والعنف الذى يرتكب فى استخدامها . وخلافاً لذلك توجد طرق أكثر اعتدالاً وأقل صراحة فى عدوانيتها التى يستخدمها الأعضاء فى بناء جماعاتهم . فى تجربة الممارسة يومية فى أماكن العمل (حتى فى حجرات الرؤساء العامة) يفترض وجود دائم لفرض الإرادة على الآخرين ، السخرية ، إدعاء خفة الدم ، تقليد تهكمى ، التنكر ، والمزاح العام ، هذا بخلاف المقالب العملية . إن هذه الممارسات وغيرها تمثل السيطرة الاجتماعية فى كل أشكال منشآت الأعمال . (Noon and Delbridge, 1993)

إنشاء الهوية والسيطرة موجودة حتى فى أكثر الجماعات بدائية . فى ورقة رائدة كتب (Donald Ray, 1958) : "الطريقة التى تقسم بها الجماعة يوم العمل إلى سلسلة من الفترات تميّز بأسماء معينة مرغوبة : "وقت الموز" ، "وقت السمك" ، "وقت الشاي" وهكذا ، تحمل الفترات أسماء نوع من الانتعاش الذى يتناوله الأعضاء فى كل فترة . يفترض Ray أن تخصيص هذه الأوقات يكسر حدة الفترات الطويلة من العمل الشاق حيث توفر فترات من الراحة والتنوع . ومن ثم تساهم فى قتل وحش الملل .

تماسك الجماعة والفرد

يوميًا بعد فترة قصيرة من الخطف والاستيلاء يعلن IKE بأعلى صوته "موعد الموز" ويتقدم ليعرض هديته ، بينما كان Sammy يعترض ويشجب هذا التصرف دون جدوى . يشارك George (الزعيم) المجموعة مع قليل من الاحتجاج وأحياناً الاحتقار إلى Sammy لما فعله من ضجة وهياج . كان Sammy قد أحضر الموز لكى يتناوله أثناء غدائه . إنه لم يستطع أبداً تحقيق ذلك ، ولكنه استمر على أن يكون معه قليل من الموز يوميًا . لقد أدت سرقة اليومىة وسرتنى فى البداية . وبعد ذلك بدأت أتطلع لدراسة عملية الاستيلاء اليومىة والتدخلات الشفهية التى تترتب على ذلك . (Ray, 1958)

إن "موعد الموز" الذى جاء فى ورقة Ray ، ليست مجرد استراحة عادية حددها أعضاء الجماعة لأكل الموز . إنها فى الواقع فترة حكمية تشير إلى سرقة وأكل بالإكراه للموز الذى يخص أحد الأعضاء بواسطة الأعضاء الآخرين . وطبقاً لتقرير Ray ؛ هناك شخص Ike كان يسرق ويأكل كل يوم الموز الذى يخص زميله الذى يدعى Sammy .

بهذه الطريقة ، يكون لسرقة الموز بعض الخصائص ، كما فى بعض السلوك الذى قد تعرضنا له فى القسم السابق . كما هو الوضع فى حالات المجزر والمنجم ؛ لم تكن سرقة الموز علاقة تبادلية . ومع ذلك ، كما فى تلك الأحداث الأخرى ، إنها كانت سوف تندرج تحت عنوان "المقابل العملية" . لو تتطلب الموقف مزيداً من

التقرير عنها ، إنها مثل السلوكيات السابقة ، ليس بها تبادل متوازن ، وليست فكاھية في الواقع ، حتى لو أن الضحية قد تفاضى عنها .

إن تقرير Ray جذاب ، لأنه يظهر أنه حتى في أماكن العمل الأقل شأنًا ، نجد أن العمليات الماكرة لتنظيم الذات وتشكيل الجماعة قائمة أيضًا . لقد نجح Ray في ملاحظة ووصف الأحداث التي - على الرغم من أنها قد لا تحمل تهديدًا جسديًا - يمكن أن ينظر إليها على أنها محيرة مثل أحداث تشويه سمعة العضو أو العدوانية التي قد أورد الباحثون الآخرون الكثير من ملامحها في تقاريرهم . عندما تم تحليل هذه الأحداث بالكامل ، اتضح أن هذه العمليات تعمل بنفس الأساليب وبأكثر تطرفًا ، وقد وجدت عمليات واضحة في أماكن أخرى . طبقًا لنوع العمل الذي قام بها Ray من ملاحظة دقيقة ، يبدو أنه من المحتمل أن التنظيم الذاتي عادة أكثر اعتدالًا وأقل صخبًا من الأمثلة العنيفة التي ناقشناها حتى الآن . ومع ذلك تظهر مثل هذه التقارير أن بعض أشكال التنظيم الذاتي - وضع ملامح لهوية وهيكل الجماعة تنظيميًا - دائمًا موجودة . يختلف التنظيم الذاتي ، في ملامحه الأساسية ، قليلاً عن الأمثلة المتطرفة . في كثيرًا من المجالات كانت الأضواء مسلطة على القوى الكامنة التي تعمل على توحيد وتعبئة الجماعة .

إذا كان هذا صحيحًا ، أحد الأسئلة التي تثار هنا كالآتي : ما هي الأنماط النموذجية للتنظيم ، التي تدفعنا افتراضاتنا الذاتية إلى قبولها بصفاتها تنظيمات عادية ، وأن تلك التي تختلف عنها يمكن اعتبارها شاذة أو حتى مرفوضة ؟ إن مادة الموضوع التي ندرسها هنا ، كما قد أوضحناها تدمج بين ما هو مدرك بالحواس وبين سياسات الجماعات في أدنى مستوياتها . القول بأن هناك سياسات في المصنع أو المكتب هو أقرب ما يصل إلى إدراكنا المباشر عن عمليات التنظيم الذاتي ، وذلك لأننا مشاركون بأنفسنا باستمرار في مثل هذه العمليات .

ليس كل الاستقلال غير المسئول موجه إلى الداخل وشعائري بطبيعته . بعض الأشكال ، كما سوف نرى فيما يلي تجمع بين التمرد واستهداف الإدارة وأنظمتها .

• الاستقلال غير المسئول ومساومة الجهود

رؤية التنظيم غير الرسمي على أنه نوع غير مناسب للتنظيم الرسمي يحول

الاهتمام بعيداً عن دراسة الظاهرة فى وضعها الصحيح . إن افتراضات الباحثين فى حقل العلاقات الصناعية قادتهم بالتأكيد إلى التجامل والتقليل من قيمة التنظيم الذى يدعم بالضرورة أشكال سوء التنظيم . كان يمكن أن يكون الوضع غير ذلك عندما يحددون هذا السلوك فى ضوء افتقاره إلى التنظيم . ومع ذلك ، يجب أن يكون واضحاً ، أنه فى مناسبات كثيرة ، نجد أن قوة وعتقوان التنظيم غير الرسمى هى التى قد أعطت التصرفات المنظمة مسنوليتها الأخلاقية أو فعاليتها الاقتصادية . فى بعض الظروف يكون للتنظيم الذاتى مخرجات مهمة فى صورة تصرفات نضالية معلنة ، ومنظمة رسمياً فى مجال مساومة الجهود . عندما يتكاتف التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى يمكن أن تصبح تأثيرات التنظيم غير الرسمى على التنظيم الرسمى قوية . ولكن فى الظروف الصحيحة ، نجد أن سياسات الجماعات الصغيرة جداً يمكن أن تكون مترددة إلى حد بعيد ولها تأثير على العلاقات الصناعية المنظمة .

نحن نريد أن نكتشف هذا خلال بحث دراسة الحالة فى أحداث شركة Plessey للاتصالات عن بعد فى مدينة Liverpool الذى ينتمى إليه أحد المؤلفين (Thompson and Bannon, 1985) . كان يوجد فى هذه الشركة مزيج من ندرة العمل ، سجلات كاملة من التعليمات ، كان يوجد أيضاً تنظيم غير رسمى تقليدى وقوى فى مجتمع الشركة بالإضافة إلى إدارة ضعيفة . ومع ذلك يوضح هذا المثال كيف جذب ووجد المجموعات المختلفة .

كانت الشركة فى السبعينيات من القرن السابق تعاني من بعض المنافسة فى سوق العمل ، وخاصة فى مجال العمالة الماهرة . كان المديرون يشكون فى أن سبب زيادة معدل دوران العمال يعزى إلى أن نظام الأجور الذى تطبقه الشركة غير تنافسى ، بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف التدريب . قرر المديرون تعديل النظام القائم وليس وضع نظام جديد . تطبيقاً لذلك خضعت كل الوظائف فى المصنع لإعادة التقييم والتوقيت ، وطبقت المعدلات الجديدة على كل الإدارات . كان المشروع فى الواقع ، اتفاق إنتاجية تقليدى يربط الأجور الأساسية بمستوى من المخرجات منخفض إلى حد ما ، كما جاء فى دراسة الوقت ، ولكنه تضمن علاوة إضافية فى حالة المستويات الإنتاجية العالية لمعالجة مشكلة معدل دوران العمل . كانت الفكرة أن يكون المشروع أكثر سخاءً مع بعض مستويات المهارة ، ومع أولئك الذين كانت

أعمالهم تعتبر محورية بالنسبة لمهام الإنتاج . إن الشيء الذى لم تأخذه الشركة فى حساباتها كانت فعالية التنظيم غير الرسمى لجماعات العمل المختلفة ، حتى فيما بين العمال غير المهرة نسبياً .

لقد جريت كل الجماعات ما يستطيعون فى مجال تقييد العمل وخاصة فى عملية توقيت الأداء ولكن نسبة النجاح كانت متفاوتة ، فى إحدى الإدارات الكبيرة (رقم ١٥) ، كانت هناك ثلاث مجموعات من العاملين . كان مكان عمل العمال المهرة وأصحاب المهام المركزية (مستشارى التوظيف ، التفتيش ، وضباط التحويلات) فى نهاية ورشة العمل ، بينما كان العمال غير المهرة فى النهاية المقابلة ، التى يبدأ عندها تتابع عملية الإنتاج . فى منتصف خط التدفق تقريباً "جماعة ممر الأسلاك" الذين كان عملهم يتطلب مستوى متوسط من المهارة . بعد تجربة إعادة التوقيت التى أُعيد وضع معايير خلالها لكل الجماعات ، لم يُخفِ العمال المهرة قدراتهم على تحقيق مستويات أُجور مرتفعة فى فترات زمنية قصيرة جداً . لقد حقق العمال غير المهرة بعض التقدم فى الوصول إلى توقيتات جيدة لوظائفهم ، ولكن التناقض بين مستويات الكسب الجديدة ، وتلك المتعلقة بالمجموعات الأخرى لم تكن ظاهرة فى الحال بسبب الاستجابة الواعية والحريصة من المجموعة المتوسطة لجماعة ممر الأسلاك . كانت المجموعة المتوسطة من بين آخر المجموعات التى تقاس إنتاجيتها فى المصنع . كان هذا يرجع أساساً إلى نشاط ممثلهم النقابى فى الورشة ، الذى لم يساعدهم فقط لضمان تحقيق توقيتات جيدة لأفراده ، ولكن فى كبح جماحهم فى استغلال التوقيتات السائبة نسبياً التى تنتج فى التوالى واللحظة . ومن ثم بمجرد أن يتسلم أفراد "جماعة ممر الأسلاك" معدلات عملهم الجديدة ، فإنه كان يتم تقييد الإنتاج عن عمد ، لضمان أن دراسة العمل لا تجد سبباً معقولاً لإعادة القياس .

أثناء استمرار فترة تقييد المخرجات كان متوسط المكافأة التى دفعت إلى أفراد "جماعة ممر السلك" يساوى معيار الأداء أو قريبة منه . ومن ثم فإن عمال ممر السلك الذين كانوا لا يزالون يقيدون الإنتاج قاموا بدور المصد أو العازل ما بين العمال غير المهرة فى "الإدارة ١٥" الذين حققوا القليل من ممارسة التوقيتات الجديدة وأصحاب المهارات العالية الذين وصلت دخولهم إلى مستويات غير

مسبوقه فى الشركة . بعد مضى شهر أو ما يقرب من ذلك على التقييد المتعمد للإنتاج تراجع عمال ممر السلك عن تقييد المخرجات التطوعية وبالتالي تحركت دخولهم سريعاً إلى أعلى .

هذا مثال تعليمى ، لأنه يوضح بيانياً كلاً من مدى وفعالية التنظيم الذاتى وحدود التماسك العام . كل الجماعات فى المصنع كانت عبارة عن تنظيمات غير رسمية ، ولكن المدى الذى يحققه هذا من تعبير فعال يعتمد على مزايا دقيقة تتمثل فى الأفراد ، سياسات الإدارة ونظرتها العامة ، وأيضاً الظروف الأخرى . كان القسم الأكثر فعالية هو التنظيم غير الرسمى المنطلق إلى معدلات عالية . بعض العاملين أعضاء هذه الجماعة كانوا ينتجون ما يكفيهم فى يومين للحصول على معدلات أجور مرتفعة . ويعرضون بتفاخر ما حققوه من امتيازات . فى وسط العنبر كان التنظيم الذاتى متوجهاً إلى الداخل بدرجة كبيرة وأكثر اختفاءً بحرص شديد . التنظيم الذاتى فى نهاية العنبر كان أيضاً كامناً أساساً . إن التوترات الضخمة فى الإدارة (١٥) ، التى وجدت متنفساً فى النهاية ، أعطت إحساساً قليلاً ما لم يتم الاعتراف وتحديد حدود هذه الجماعات . يمكن القول بأن تطوير التنظيم غير الرسمى من العاملين غير المهرة - الذى حصل على تدعيم من عمال الاتحاد المهنى - كان مصدراً للضغط من أجل التغيير .

على الرغم من أن هذه المشكلات كانت تدعو للدهشة ، فقد تصدت لها الإدارة العليا بعد وقت طويل ، وأن الدافع لفعل هذا جاءهم من جماعات العاملين . كانت استجابتهم الأولى أن يتفاوضوا من أجل الوصول إلى ترتيبات التى - بدلاً من معالجة نظام دفع الأجور فى منبعه - فقد طرحوا فكرة لتعويض أصحاب الدخول المنخفضة عن طريق نسبة تستقطع من أصحاب الدخول المرتفعة . لم يرض هذا التعديل أى فرد . لقد قام أصحاب الدخول المنخفضة بإضراب ، والذى كان ضرورياً قبل الشروع فى اتخاذ الخطوات التى نتج عنها فى النهاية حل مناسب بالنسبة لهم . فيما بين ذلك ، اتخذت جماعات العمل المتميزة الكثير من الخطوات فى نظام الدفع الجديد لاستثمار مزاياه لصالحهم . تأججت نار العداوة بين الجماعات داخل الإدارة .

بينما كانت هذه العمليات تعمل بذاتها فى اتجاه الوصول إلى نهاية ، وكانت التوترات على أشدها فى الإدارة (١٥) ، سمح لأعضاء الجماعات ذات المهارة العالية بممارسة مباريات معينة فيما بينهم بعد الانتهاء من معدلاتهم الإنتاجية . كان يعنى هذا منعهم من الذهاب إلى بيوتهم بعد أن حققوا أقصى حد للمكافآت قبل انتهاء يوم العمل . ومع ذلك ، كان سلوكهم معطلاً . وباعتنا على الاضطراب ، وكان هذا سبباً فى مزيد من الخصومة . كان بعض العاملين فى الإدارة (١٥) لا يزالون يعملون - بينما كانت المباريات تجرى على مقربة منهم - للحصول على دراهم معدودات . من الواضح أن هذا الموقف لم يستطع الصمود كثيراً . والذى يدعو للدهشة أن أصحاب الدخول الأدنى هم الذين قاموا بالإضراب لوضع تلك الحقائق أمام أعين المديرين .

سرعان ما انهارت الفكرة التى تمثلت فى أن يؤخذ من الأعلى دخلاً لكى يعطى للأقل - على حساب تكلفة باهظة تحملتها الشركة ونظام أجورها غير المنتج . الأكثر من هذا أن الشركة قد فشلت فى تحويل مساومة الجهود إلى صالحها ، بحيث تحطمت محاولاتها على صخرة الاستقلال غير المسئول . برهن الموقف على صعوبة بالغة لكل من الإدارة والاتحاد المهنى لتصحيح الأوضاع ، وانتهى المصنع إلى أن يصبح مجموعة من الجزر المتناثرة يبحث كل منها عن أساليب مبتكرة للهجوم أو للدفاع فى معركة الأجور وظروف العمل (Thompson and Bannon, 1985) .

• إعادة التفكير فى الروابط Connections reconsidered

بعد أن ناقشنا بعض الأشكال المتطورة للتنظيم الذاتى بشيء من التفصيل ، يهمننا من الناحية الثقافية أن نفحص بإيجاز مرة أخرى بعض الافتراضات التى نوقشت فى الفصل الثانى الذى كان عنوانه العامل المتمرد . فى بعض المواقف يكون التنظيم الذاتى على درجة بالغة من الصعوبة تجعل إدارة مثل هذه الأشكال عملية صعبة . يعتمد التمرد على المشاركة فى النظرة العامة إلى المعارضة ، بما فى ذلك الأفكار التفصيلية عن المستويات المعقولة لجهود العمل ، أفكار حول أنواع مناسبة من الأنشطة غير العملية وعن كمية جهود العمل المعقولة أو الإنتاج النهائى . يوجد أيضاً اتفاق ضمنى حول الممارسات الفعالة والقيم التى تحكم تصرفات أعضاء

الجماعة ، وخاصة في علاقاتهم مع مسئولى الشركة - استشارى معدلات الأداء ، المشرفين ، وآخرين من ذوى السلطة . من الواضح أن مثل هذه التصرفات تتضمن اشتراكاً متنامياً بين أعضاء جماعات العاملين فيما يرتكبونه من سوء سلوك . إن التنظيم بهذا المعنى نشاط مستمر ، والعمليات الداخلة تتسم بالدهاء والبراعة . إنها تشتمل على جماعات تطور هويتها ، وهناك تحولات في التحالفات والعلاقات تستمر مع هذا أساساً بشكل لا يتغير . واختصاراً إن التصرف فى حالة تقييد العمل المتمرد ، شاملاً السلوك المفترض أساساً أنه فردى مثل : التظاهر بالعمل ، الغياب والاختلاس ، يعتمد على أنشطة متبادلة بين الأعضاء للتدعيم والتكيف .

ليس من المحتمل أن يكون هناك خلط بين التنظيم الذاتى وبين النضال الطبقي الواسع أو الالتزام السياسى . ولكن ما يدعو للدهشة ، أن التنظيم الذى تطور غالباً أشكالاً مختلفة للفعالية العملية . وكما يشير (Thompson and Bannon, 1985) ، بأن الجماعات المتمردة فى مصنع Plessey . تلك التى وضعت الكثير من الصعوبات أمام الإدارة ، كانت الأقل اهتماماً بالتصرفات المرتبطة بالاتحادات العمالية أو الإضرابات التقليدية . هذا الاعتدال نوعاً ما ، والافتقار إلى الإمكانيات تعتبر مفتاح فهم فعالية التنظيم الذاتى . إنها تحقق أكثر قليلاً من مجرد تغيير السلوك هامشياً إلى التطابق مع قيم الجماعة . على الرغم من ذلك ، تكون الإدارة غالباً فى حالة إحباط نتيجة تطور التنظيم الذاتى ، كما سوف نرى فى الفصل القادم . إن الإدارة ، بالتأكيد تميل إلى السماح إلى التنظيم الذاتى إلى أن يتطور ، جزئياً ، لأنه لم يحدد بالضبط السلوك الذى وجد من أجله ، وجزئياً ، تكاليف تصحيحه فيما وراء مرحلة مبكرة ستكون كبيرة بدرجة ملحوظة . تدور الإدارة غالباً بصفة مستمرة حول سوء السلوك المرتبط بممارسات التنظيم غير الرسمى ، من منطلق أنها غير قادرة أو غير مستعدة . ومن ثم تصبح الأرض ممهدة بصورة غير مدركة لتحمل أشياء مثل تقييد العمل ، الغياب ، الاختلاس .

ليس هنا مكان مناقشة العلاقة بين الصراع المنظم وغير المنظم ، ذلك الموضوع الذى لم يعط ما يستحقه من اهتمام فى أدبيات الإدارة (Bean, 1975) . ومع ذلك يثور تساؤل حول ما إذا كان التركيز على التنظيم الرسمى والإجراء المنظم دائماً

متناسباً . حتى عندما تعرضت بريطانيا لمعدل إضرابات مرتفع ، حدثت الإضرابات فى عدد قليل فقط من أماكن العمل . يضاف إلى ذلك ، تقليدياً أكثر من ٩٥٪ من الإضرابات كانت غير رسمية . فى ضوء أنها غير معترف بها من الاتحادات العمالية (Crouch, 1982) الأكثر أهمية ، أن محاولات إعطاء الصبغة الرسمية على الممارسات والتنظيم قد فشلت فى معظمها . والمثال الصارخ هنا يتمثل فى تقرير (Donovan Report, 1968) ، الذى كان هدفه الواضح قوة التنظيم غير الرسمى والمساومة فى كثير من أماكن العمل فى بريطانيا . كان الهدف إغراء الإدارة لقبول وضع اتفاقيات رسمية على مستوى المصنع وأن ينضم لها ممثلو الاتحادات العمالية على مستوى الورش والعنابر فى التشكيلات والمساومة الرسمية . ولكن كما يوضح (Terry, 1977) جاء تفضيل العاملين والإدارة للممارسات والقواعد غير الرسمية ، حيث فكر الجانبان أن ذلك ينال من مميزاتها الذاتية ، وهذا يعنى "أن جماعات لها أهميتها داخل مثل هذه المصانع لم تختار استخدام الاتفاقيات الجديدة للتخلص من الممارسات غير الرسمية" .

• الاستنتاج The Conclusion

لقد ناقشنا بأن الاستقلال مطلب يسعى إليه عادة ، وأن جماعات العاملين تحققه بدرجة أو بأخرى . ولكن يجب فهم هذه الفكرة على وجهها الصحيح . التنظيم الذاتى يكون غالباً مختبئاً بعمق ، وأحياناً لا يتطور بصورة كاملة . التنظيم الذاتى يمكن أن يكون انتهازياً ، وهو غالباً كذلك . ومع ذلك ، يتشكل التنظيم الذاتى استجابة للهياكل التنظيمية الرسمية التى يوجد فى إطارها . من الواضح ، أن هناك تنظيمياً غير رسمى داخل جماعات وفرق العمل المنظمة إدارياً ، وأيضاً فئات العمل الأخرى . فى الواقع ، التنظيم الذاتى الجديد قادر على أن يتشكل وأن يعيد تشكيل ذاته بسرعة حول هذه التقسيمات المفروضة - استجابة للطوارئ والمبادرات الجديدة ، ومن ثم ، على الرغم من أنه دائماً يرتبط إلى حد ما بالهياكل التنظيمية الرسمية . إلا أن التنظيم الذاتى لا يمكن أن يخفض إلى أو يحل محل التنظيم الرسمى . يرجع هذا جزئياً ، إلى أن التنظيم الذاتى لديه القدرة على تشكيل هويات تتناقض مع تلك التى تفرضها الهياكل الرسمية .

النقطة الأخيرة مهمة لأن المنظرين ربطوا تفسير التنظيم الذاتى بفايته التى يسعى إليها فقط . الملاحقة المنطقية لزيادة الأجور ، تعديل مساواة الجهود ، والتوسع فى السيطرة الحالية على عمليات العمل ، من المحتمل أن تتضمن بالطبع درجة من التنظيم الذاتى . التنظيم غير الرسمى يفيد من أجل الأفعال الهادفة بواسطة جماعات العمل : أشياء مثل تفادى الرقابة المباشرة من الإدارة أو تطوير مصالح اقتصادية خاصة بجماعة معينة . بسبب هذا أيضاً ، يمكن اعتبار التنظيم الذاتى غير مسئول على وجه الاحتمال إن لم يكن واقعياً ، وذلك من وجهة نظر الإدارة . وأيضاً ليس مستغرباً بأن السلوك الذى يسانده التنظيم غير الرسمى يمكن أن يقع فى مرمى هجوم الإدارة . لقد أعطانا (Terry, 1977) فى تجربته مع إصلاحات Donovan تدعيماً لوجهة نظرنا بأن التنظيم الذاتى نشيط ومتطور . ومع ذلك هناك عدد من المعلقين المؤثرين لا يوافقون على ذلك ، بحيث يرون أن أشكال الإدارة والتنظيم المعاصرة نجحت فى تحجيم السيطرة غير الرسمية والقضاء على المساحة الحرة التى حددها Collinson . سوف نتعرض لهذه المسائل فى الفصل الأخير ، ولكن قبل ذلك ، نريد أن نلقى نظرة على محاولات إدارة سوء السلوك ، وأن ندرس تفاعل القوى التى أخذناها فى اعتبارنا فى هذا الفصل مع أنشطة الإدارة .