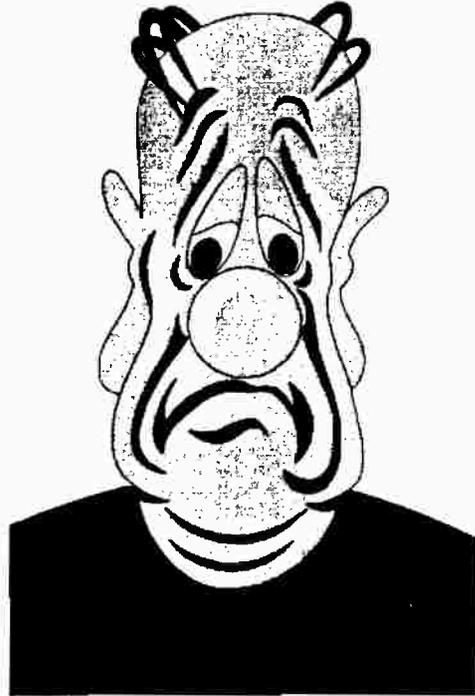


الفصل الرابع

الإدارة وسوء السلوك



الفصل الرابع

الإدارة وسوء السلوك

Management and Misbehaviour

فى الفصل السابق أسهبنا بالتفصيل فى التنظيم الذاتى للعاملين . كان هذا لسببين . أولاً ، من الحيوى أن ننشئ الفكرة بأن العاملين فى أماكن العمل ليسوا خاملين أو سلبيين . إنهم يندمجون بنشاط وحماس فى أعمالهم ، يعملون على التوحد مع زملائهم والأنشطة التى يؤدونها . إنهم يكتفون تصرفاتهم طبقاً لما لديهم من خبرات . وكما قد رأينا ، فإن هذه النزعات والميول لقيت اهتماماً واعترافاً من عدد كبير من الباحثين والكتاب . ومن ثم ، فإننا نعتقد هنا ، أن التنظيم الذاتى فعال فى كل مكان . ثانياً ، لهذا السبب تستمر أهمية التنظيم الذاتى فى نموها مع أهمية الخبرة فى العمل وتأثير مبادرات الإدارة . يستطيع الأفراد فى مواقع العمل أن يبدعوا فى التنظيم الذاتى إما استجابة لما يفعله المديرون أو من تلقاء أنفسهم . يتطور سلوك جماعات العمل وينتج أنماطاً جديدة من السلوك ، تشعر معها الإدارة أنها بدورها ، تحتاج إلى أن تستجيب لها . ومن ثم فإنه فى الفصول التى أتى فيما بعد ، سوف نحاول البرهنة على أن هناك بعض التطورات الجديدة فى السلوك فى أماكن العمل التى يصعب فهمها ما لم نعرف بقدره العاملين على الإبداع والابتكار . لقد كنا مهتمين فى الفصل السابق لتسليط الأضواء على السلوك الذى سوف يستمر موجوداً بنفس الشكل لو استطاع الهروب من دائرة اهتمام المديرين .

فى هذا الفصل سوف نحول اهتمامنا إلى التركيز على الإدارة وأنشطتها ، وما يعنيه ذلك بالنسبة للتنظيم الذاتى للعاملين . يتجاوب المديرون عادة ، دون أن يدروا مع التنظيم الذاتى القائم ، وحتى عندما يصل إلى مداركهم ما هو قائم ،

يكون هذا عادة بعيداً عن أن يكون صحيحاً أو كاملاً . سوف يكون واضحاً فى هذه المناقشة أننا لا نتحدث عن أنشطة الإدارة كمهام رسمية ، ولكن التركيز هنا على موضوع القدرات الإدارية . وبعبارة أخرى ، سوف نأخذ فى اعتبارنا أنواع الأفعال التى يترتب عليها عقبات وصعوبات فى المنظمات ، وما الذى يحدد إذا ما كانت الإدارة تستجيب وكيف ، وما هى الأشكال التى يمكن أن تأخذها الاستجابة .

إن السعى وراء الاستقلال يعتبر محورياً لسوء السلوك ، ولكن لا يمكن مناقشته بعيداً عن مرجعية الإدارة كما ذكر سابقاً . إن الإدارة هى الجهة التى تحدد إذا ما كان السلوك مقبولاً أو غير مقبول وتبتكر له التصنيفات والإجراءات . وفى الواقع ، نجد أن ملاحقة القدرة الإدارية من خلال مناورات هذه التصنيفات والإجراءات قد تؤدي مباشرة إلى ظهور أشكال محددة من سوء السلوك التنظيمى . يأخذنا هذا المنظور فيما وراء الفكرة الخاطئة بأن أشكال سوء السلوك التنظيمى بصفة عامة - عدم بذل الجهود الكافية فى العمل ، الغياب ، والاختلاسات - تعزى إلى الأوضاع غير المناسبة للأفراد . إنها تتساوى مع التوحد أو التقمص النشط ، الرقابة ، التصنيف وإعطاء تسمية لألقاب الأعمال والأنشطة التى تنتج سوء السلوك ، وهذه تعزى إلى نظم الإدارة .

عند دراسة العلاقات المعقدة بين الإدارة وسوء التنظيم بتفصيل أكثر . يستخدم هذا الفصل مفهوم نظام الإدارة للشروع فى وضع أنماط نظامية للمبادرة والاستجابة . إن استخدام مصطلح "نظام Regime" يقودنا للبحث عن الخصائص البشرية : أشياء مثل تصنيفات سلوك الفرد ، القواعد والإجراءات التى تستخدم لتحديد هذه الأشياء ، وصياغة السياسة المرتبطة بذلك . إنه يقودنا أيضاً للتفكير فى تكاليف وحدود نظم الإدارة . إن تحديد عدد من السلوكيات المميزة - الغياب ، الاختلاسات والنظائر بالعمل - مؤشر على وجود أنظمة لائحية معينة للإدارة تؤدي إلى أنواع معينة من سوء السلوك . كما هو الوضع فى هذا الحقل المعرفى بصفة عامة . النقطة المرجعية المحورية سوف تكون مدرسة تايلور أو ما يطلق عليه : "التايلورية Taylorism" . يهتم إسهامنا بالطريقة التى حددت بها التايلورية ونظم الإدارة المماثلة ، ملامح التداخل الرقابى المباشر مع قدرة التنظيم الذاتى لإنتاج أنماط محددة من سوء السلوك .

كما ناقشنا فى الفصل الأول يوجد ثلاثة اتجاهات يمكن أن يأخذها سوء السلوك : تقييد الجهود ، تخصيص الوقت ، وتخصيص المنتج . سوف نقترح هنا بأن الإدارة متورطة فى ظهور هذه الأنواع المختلفة من سوء السلوك وندافع عن الفكرة ، رغم أن الإحساس العام يقول أنها مجرد مخرجات لطباع ودوافع الفرد . ينتج سوء السلوك بواسطة التنظيم وطريقة الاندفاع إلى السيطرة على السلوك التى يبادر بها ويوجهها المديرون فى تفاعلهم مع التنظيم الذاتى . لتوضيح هذه النقطة الجوهرية ، دعنا ندرس إنتاج الغياب .

• تعريف وإنتاج سوء السلوك : حالة الغياب

تعيين هوية الغياب ؛ تفترض عدم الحضور غير المبرر وربما المعتاد إلى العمل من جانب العاملين المتوقع حضورهم . ولكن الغياب ينتج عن بعض أنواع نظام الرقابة الإدارية . كيف ذلك ؟ . نمطياً يحدث الغياب بالشكل التالى : إذا لم يسجل العامل حضوره بالأسلوب المتبع فى شركته ، فإنه لا يحصل على أجره عن ذلك اليوم ، وتكتب فى حقه مذكرة تشير إلى انقطاعه غير المصرح به وتدون كواقعة غياب . مالم يثبت العامل أن لديه إذن بذلك الغياب - على سبيل المثال ؛ الذهاب إلى المحكمة أو حضور مراسم دفن قريب من الدرجة الأولى - تسجل ارتكاب مخالفة غياب بدون إذن . قارن هذا مع المديرين أو أساتذة الجامعة - من الواضح أنه لا توجد حالات غياب بين هذه الفئات ، ولكن الأكثر صحة أن نقول إنه لا توجد رقابة لصيقة لما يفعله المديرون وأساتذة الجامعات مع أوقاتهم ، لا سجلات توضح الأوقات

ما هو الغياب ؟

بدون التنظيم ومفهومه عن الحضور ، لا يكون للغياب معنى . يوجد الغياب فقط كما يحدده التنظيم وعلاقته بالعاملين (Mark Fincham in Goodman et al, 1984) .

نريد أن نطرح سؤالاً أكثر أهمية ؛ لماذا يكون جذاباً أن نناقش ما يمكن أن يطلق عليه "الغياب" ذلك المفهوم فى طياته معنى الذنب والاثام ؟ قد يكون الغياب مفهوماً يصف بدقة حاجة الإدارة وتطلعها إلى السيطرة أكثر من سلوك الفرد نفسه .

(Arvedson and Hedberg, 1986)

التي لم يحضروا خلالها ، ومن ثم عدم وجود إمكانية حساب غيابهم . يختلف هذا تماماً عن فكرة أن المديرين لا يحصلون على إجازات أو أيام راحة لقضاء مصالحهم الخاصة . إن المديرين يعملون تحت ظروف تختلف تماماً عن تلك الخاصة بالأفراد العاديين . إذا لم يكن المدير موجوداً يفترض أن هناك سبباً جوهرياً لعدم حضوره . إذا تغيب أحد العاملين في عنبر ما يفترض عدم وجود سبب جوهري لذلك .

إن النظم الإدارية التي تنتج الغياب تحتفظ بسجلات تفصيلية عن الحضور ، مراقبة الحضور عن طريق مراجعة وتقييم هذه السجلات ، وتعالج البيانات باختيار ما يلفت النظر من الأفراد الذين انتهكوا المعايير الموضوعية . يتضمن كل هذا نظام الإدارة التي لا تعمل فقط على الاحتفاظ بسجلات الحضور ، ولكن مراجعة ومقارنة ما بها من بيانات ، ووضع القواعد لحالات الحضور المقبول ومحاولة السيطرة على السلوك من خلال "وضع سياسات" مخالفة القواعد (لائحة الجزاءات) . من الواضح أن إجراءات التسجيل لحصر الحالات والأحداث ، وما يتخذ بشأنها ، يختلف كثيراً من حيث الإجراءات ، لهذا السبب لا ينصح بشدة ، مقارنة الغياب بين المصانع المختلفة دون الأخذ في الاعتبار الدراسة الدقيقة لنظام التسجيل وما يتبع في مراقبة الغياب والسيطرة على السلوك . في أحد المصانع ، تم الاستغناء عن خدمة أحد أعضاء الإدارة العليا ، لأن معدل الغياب في مصنعه كانت عالية . ومع ذلك ، أظهر البحث فيما بعد ، أن هناك بعض التباين في الطرق التي حسب بها الغياب في المصنع المذكور أدت إلى انفلات المعدلات المسجلة . عندما أعيد الحساب باستخدام إجراءات عيارية ، وجد أن الغياب في الشركة ليس مختلفاً بصورة جذرية عن المتوسط في كل المصانع مع أخذ عدد العاملين في كل مصنع في الاعتبار .

إبراز النقطة التي تعبر عن أهمية الممارسات الإدارية . دعنا ندرس الحالة في مصانع إنتاج السيارات في شمال إيطاليا حيث توقف فيها تسجيل الغياب كلية في فترة ، خلال السبعينيات من القرن العشرين . في ذلك الوقت وصلت نسب الغياب إلى حالة من الإدمان . اعتادت الإدارة أن تستجيب لطلبات العاملين في عدم الحضور إلى العمل لمدة يوم أو أكثر أو ترك مكان العمل مبكراً مقابل الخصم من أجورهم . لم يؤثر هذا على الشركات الكبيرة كما كان متوقفاً ؛ لأنه بسبب نطاق الأنشطة ،

واستقرار معدلات الغياب ، تمت مقابلة الطلّب على العمل بتعيين المزيد من الأفراد . كانت تتمثل كل الإجراءات المطلوبة لإنجاح النظام في زيادة استعداد العاملين للتحرك من وظيفة إلى أخرى . ونتيجة لهذه السياسة ، وأشياء أخرى ، تم توفير الوقت والاهتمام اللذين ينفقان في الإشراف الروتيني على السجلات وسياسات الحضور . وبذلك تكون الشركات قد قضت بفعالية على المشكلة الوظيفية التي يسببها الغياب عن العمل - والتي عادة تعبر عن القلق الحقيقي للإدارة حول الغياب . ليس واضحاً ، إلى متى يمكن أن يبقى ذلك النظام ، وبالنسبة لى يكفى أن نلاحظ أنه بينما يعتبر مناسباً ، ولكنه نقل مشكلة الغياب من قائمة الاهتمامات الإدارية . مما لا شك فيه أيضاً أن النغمة الأخلاقية لهذا النظام كانت مختلفة عن النظرية التقليدية - التي تتسم بعدم المبالاة من الأفراد الذين يسبّبون المشكلات .

الغياب في إيطاليا أو / Prsentisimo

دليل آخر يفترض أن الغياب حقيقة مشكلة تحظى بالاهتمام الدولي ... على سبيل المثال ، في إيطاليا قد أصبح الغياب ظاهرة مؤسسية لدرجة أن الكثير من المنظمات لا تستطيع أن تتكيف مع تلك الأيام التي تعاني من نقص شديد في عدد العاملين - عادة مرتين في كل شهر (أيام صرف الأجور والمرتبات) . والنتيجة أن شركات إيطالية كثيرة يجب أن تعين ما بين ٨ - ١٤٪ زيادة في عدد العاملين لمواجهة مشكلة الغياب وتوفير اليد العاملة . وصل الموقف في إيطاليا إلى ذروته في عام ١٩٨٢ عندما بدأ البوليس القبض على الأفراد الذين تتجاوز نسبة غيابهم الحدود المعقولة بتهمة الخداع والحصول على أجور ساعات عمل لم تتم . ومع ذلك ، تم تشكيل لجنة من الخبراء لدراسة المشكلة لم تحقق أى تقدم ، كان لا بد من إلغاء اجتماعها الأول بسبب قلة عدد الحضور!!

(Streers and Rhodes, 1984)

• تورط الإدارة The Complicity of management

تجذب المناقشة السابقة الانتباه إلى حقيقة أنه على الرغم من أن مهمة المديرين تحديد المشكلات ، إلا أنهم أحياناً ، وإلى درجة ملحوظة يكونون متورطين في تحمل

مسئولية سوء السلوك . يتعمق هذا القسم في ديناميات (تفاعلات) هذا التورط .

نجد عادة أن المديرين والمشرفين قد تم إعدادهم لإعطاء الكثير من التنازلات في اتجاه قبول سوء السلوك . يرجع هذا إلى عدة أسباب - على سبيل المثال عدم الاهتمام ، أو لأن هذه الممارسات ، من الواضح أنها لا تهدد مهمتهم الأساسية المتعلقة بإنتاجية العمل نفسه . ومع ذلك ، كنتيجة للتنازلات أصبح المديرين أكثر تورطاً في إنتاج سوء السلوك وانتهاك القواعد . رغم ما قد يبدو من تناقض ، توجد بعض المزايا عندما تسمح الإدارة بسوء السلوك . على سبيل المثال ، يمكنها أن تحول سوء السلوك إلى آلية رقابة قوية وفعالة والتي يمكن استخدامها على فترات . إنها تسمح أيضاً بإمكانية أن يعاد تعريف الممارسة المعتادة على أنها غير مصرح بها أو حتى تخضع للعقاب ، كما تقرر الإدارة . ومن ثم عندما يصبح العاملون معتادين على كسب دخولهم باللجوء إلى أشكال من سوء السلوك ، يكون من المفيد أحياناً أن تعيد إثبات أو تهدد بإعادة إثبات ، بأن هذه الدخول غير قانونية واقعياً . السماح بدرجات من مخالفة القواعد من الأنماط المتكررة التي تمارسها الإدارة والتي تجعل من المديرين والمشرفين متآمرين ومشاركين في المخالفة .

كمثال على هذا ، قد حلل (Jason Ditton, 1977) إدارة مخبز ، حيث كانت السرقة والاختلاس من أفراد المبيعات معروفة جيداً لدى المشرفين ، الذين لم يوافقوا دائماً على ذلك . وكما يقول Ditton بأن السرقة (من العملاء) كانت رائجة بصورة غير رسمية . قد يدعو هذا إلى التساؤل استغراباً ، عما يمكن أن يحققه ذلك من مزايا للإدارة . من وجهة نظر الإدارة ، إذا أخذنا في الاعتبار أن السرقة يمكن أن تحدث بين العاملين المسؤولين عن السلع والذين يقضون وقتاً كبيراً بعيداً عن الأنظار ، فإنه يمكن الزعم أن تكلفة القضاء على السرقة تفوق مزايا السماح بحدوثها داخل حدود لا تتعداها . يفترض Ditton أنه عندما يسمح بالسرقة والاختلاس أو بعبارة أكثر دقة ، عندما يتم تشجيعها لكي تأخذ أشكالاً معتادة ، فإن الإدارة ذاتها تحتاج إلى آلية رقابية قوية .

النقطة الأساسية التي يجب ملاحظتها هنا ، أنه يجب أن تعيد الإدارة تعريف مثل هذا "الاختلاس" في أي وقت على أنه "سرقة" غير مقبولة ، ولا تعرض مرتكبها

للجزء الإدارى فقط ، ولكن للمحاسبة الجنائية أيضاً . على الرغم من أن ذلك مثال شديد الوضوح ومتضمن تهديداً متكرراً للعاملين فإن بعض الأشياء المشابهة تفعلها الإدارة عندما تستخدم الشدة فى تعاملها مع بعض أشكال سوء السلوك المعتادة ، وتهدد بقانون العقوبات . فى مثل هذه الظروف ينهار التورط ما يبين الإدارة والعاملين حول أشكال سوء السلوك لأن الإدارة لم تعد متعاونة .

ما قد وصفناه هنا على أنه تورط أو تأمر من الإدارة يتضمن درجة محددة جداً من الثقة ، عندما نتحدث صراحة نقول بأنه يمكن الاعتماد على الإدارة لكى تكون أقل استعداداً لتوقيع جزاء أو عقوبة مما قد تكون عليه فى بعض الأوقات . ولكن تجربة الانسحاب الدورى من التورط المعتاد يجب أن تقود إلى بعض - استناداً إلى الرشد والعقلانية - الشك فى طبيعة الدوافع البشرية حول سياسات ونوايا المديرين العامة . بالنسبة للكثيرين هذه بديهية ، حيث يجب أن يكون هناك حرص وحذر يتعلق بسلوك الإدارة دائماً . لهذا السبب أيضاً ، نجد أن التنظيم الذاتى أكثر احتمالاً أن يعبأ بطريقة تتسم بالاعتراض وليس بالتعاون .

تعقد مشكلة التورط والقابلية للإدارة تدعو إلى احتمال أن المديرين أيضاً يسلكون بصورة سيئة . إحدى المشكلات التى تجعل المديرين لديهم كل هذه المشكلات مع سوء السلوك أنهم غالباً هم الذين يورطون أنفسهم . قد يكون المديرون أصحاب رأس المال أو جزءاً من خط السلطة فى منظمات القطاع العام ، ولكن هم أيضاً بشر لهم أهدافهم وحاجاتهم ، هذا بخلاف أنهم يمثلون مهنتهم واهتمامات جماعات أخرى . سوء سلوك الإدارة (Punch, 1996) يعتبر مشكلة خطيرة فى المنظمات للعديد من الأسباب ، ليس أقلها بسبب أن المديرين هم المسئولون عن تحديد ووضع السياسة للقواعد الرسمية وغير الرسمية التى تحكم السلوك المقبول . ومن ثم ، فإن أى هفوة من المديرين قد تهدد شرعية النظام ككل ، لأن مثل هذا السلوك السيئ معرض لعدم الرضا من العاملين فى أعلى درجاته .

قد لا يعنى كثيراً سوء سلوك الإدارة إذا كان جزءاً من مجموع ممارسات على نطاق واسع . مثلاً ، الاختلاس من المبالغ المخصصة لمطالبات المصروفات ، قد تمر مر الكرام فى حالة أن يكون "لكل فرد نصيب منها" . وفى الواقع قد يكون هذا

النشاط ، من مبادرات الإدارة أو خاضع لتنظيمها . ولكن مثل هذا الفعل يمثل خطورة شديدة ، لأنه على الإدارة أن تتخذ الإجراءات اللازمة إذا تجاوز البعض الحدود المرسومة . يمكن الهروب من العواقب وذلك باستخدام وسطاء كممثلى الاتحادات العمالية فى الورش والعنابر لإزالة السلوك الخطر . ولكن ليس هذا متاحاً دائماً . واجهت منظمة تعليمية معروفة للمؤلفين مشكلات ، بسبب عدد من الوقائع المخجلة بين عدد من الموظفين لسوء السلوك الجنسى بينما شخصان ضبطا متلبسين بواسطة عامل النظافة . ومن ثم تم تكليف وكيل المنظمة التعليمية بوضع ميثاق أخلاقى . كانت إحدى المشكلات أن ذلك الشخص كان سيئ السمعة فى مطاردة السيدات حتى أن معدل دوران السكرتيرات فى المنظمة وصل إلى حد الأسطورة . ومن ثم لم ير الميثاق الأخلاقى النور .

لا يمكن أن يكون سوء السلوك مسموحاً بصورة ملفتة للنظر لأعضاء الإدارة العليا . هذا فى الواقع ليس موضوعاً أخلاقياً . إن الإدارة لا بد أن تعطى المثل والنموذج ، وأن تُرى وهى تعمل فى إطار "القواعد" أو على الأقل لا تبعد عنها كثيراً . إن السلطة سلاح ذو حدين . لدى المديرين مساحة من الموارد متاحة أكبر لسوء السلوك ، وهم غالباً يسيئون استخدام سلطاتهم . ولكن حينما تغتصب الإدارة مثل هذه الموارد بينما تملأ الدنيا والأذان حديثاً عن اقتصاديات التشغيل فى كل مكان ، فإن ذلك يخلق فقط التوترات ، ويمكن أن يفكر عاملون آخرون فى مصالحتهم الخاصة أو فى سوء السلوك المحتمل .

• القابلية للإدارة وسياق الفعل Manageability and the contex of action

لا يستطيع التورط ، التحمل وتآمر الإدارة أن يشرح بالكامل ما يحدث فى كل أو حتى معظم الظروف التى يحظى فيها سوء السلوك التنظيمى باهتمام بالغ من المديرين . يرجع هذا إلى عدد من القضايا الطارئة ولكنها أساسية ، التى تؤثر على إذا ما كان سوء سلوك معين يتناول فعلاً أو إجراءً ما لصالح الإدارة . تؤثر هذه العوامل على أحكام الإدارة عندما تتصدى لحالات سوء السلوك . وهذه العوامل هى :

* الحاجة إلى تحقيق درجة من التعاون والموافقة من جانب العاملين .

- * المدى الذى يعتبر معه السلوك له علاقة بالكفاءة ، الربحية أو "الالتزام بالنظام" .
- * إذا ما كانت الإجراءات التى تتخذ سوف تكون تكلفتها أعلى فى الوقت والموارد من تحملها أو التكيف معها .
- * درجة الشرعية الأخلاقية المتاحة لمجابهة السلوك غير المرغوب .

• حسن تقدير الإدارة : حالة الاختلاس (السرقه)

Managerial discretion : The case of pilferage

تساعد مثل هذه الاعتبارات على تأكيد الحقيقة ، بأن هناك مساحة كبير من التروى وحسن التقدير فى اتخاذ القرارات حول طريقة الاستجابة لسوء السلوك . فى بعض المجالات تكون هذه المساحة واضحة . فى كثير من الحالات المتعلقة بالاختلاس (السرقه) تكون الفرصة المتاحة أمام المديرين للتروى وحسن التقدير كبيرة . إذا خضع سوء السلوك لاهتمام الإدارة ، فإنها بصورة علنية أو ضمنية تدخل فى تحليل التكلفة – العائد حول كيف ومتى تخصص من وقتها ما يكفى للتصدى للموقف .

موضوع الاختلاس (السرقه) موضوع محورى وتقينى ، لأنه نشاط يعبر عن مرض متوطن فى المنظمات ، وغالباً يتجاهله المديرون ، وبصورة مخجلة تهمله أدبيات الإدارة والأكاديميون . يوضح (Anderton and Keily, 1988) التجاهل الشديد فى تعليقهما الذى جاء فى الدراسة الجادة التى قاما بها . لقد ذكرا أن تحليل سرقه العاملين يعانى من "نقص مؤسف فى إقامة الدليل" . إن البيانات التى تجمعت لدى اتحاد تجارة التجزئة فى بريطانيا ، أنه كان على كل مشتر أن يدفع ١٢٠ دولاراً إضافية لتغطية قيمة المسروقات سواء من العاملين فى المتاجر أو من محترفى السرقه . يمكن الحكم على مدى تحمل هذا الوضع حينما تلجأ المنظمات إلى مصطلحات تخفف بها من ضياع الموارد فستبدل بكلمة الاختلاس أو السرقه المباشرة مصطلح "انكماش المخزون" أو "سرب المنتج" .

وعلى الرغم من أننا نريد التركيز على الاستيلاء على المنتجات ، فهناك منطقة رمادية تحظى باهتمام متزايد حول سرقة الموارد والوقت متضمنة سوء سلوك ، مثل استخدام التليفون للأغراض الشخصية . الرغبة فى الحصول على بعض المنتجات

من العمل للاستخدام الشخصي من ملامح الحياة التنظيمية المتكررة . إن منظمات العمل المعاصرة مع قدرتها الفائقة فى الحصول على الموارد وتعقيدها المتزايدة سمحت لاحتمالات أكبر للاستيلاء على المنتجات . أيضاً سهلت أجهزة الرقابة المتطورة تدخلات الإدارة بصورة متزايدة . فيما يلى الاختيارات واسعة النطاق والمفتوحة أمام إدارة الاختلاس (السرقه) . نطاق آخر من الاختيارات متماثل يمكن أيضاً تمييزه لأنواع أخرى من سوء السلوك .

• الإجراءات العقابية / ارتكاب الجرائم

تاريخياً ، هناك نزوع لدى أصحاب الأعمال لتجريم الاختلاس (السرقه) . حتى فى هذه الأيام ، عندما يختلس أحد العاملين ويكتشف فإنه يحال إلى النيابة العامة . هذه بصفة خاصة الحالة ، حيث تعتمد المنظمات على لوائح الجزاءات وفرض الطاعة للأوامر وتسلسل المسئولية من أجل عملياتها الإنتاجية الأساسية ، نعنى بذلك الشرطة والجيش . بعض المنظمات التى تعتمد سمعتها على ثقة الجمهور ، مثل البنوك سوف تتجه إلى طرد العامل من الخدمة ، بدلاً من إجراءات تجريم السلوك . تلجأ كثير من الشركات حفاظاً على سمعتها إلى تغطية خيانة أعضائها من العاملين . فى أحد المحلات الضخمة من متاجر السلسلة ، حيث كان مدير المبيعات من أقرباء أحد المؤلفين ، كانت السرقه منتشرة بين الموظفين . كانت الإدارة العليا تتخذ الإجراءات اللازمة عندما يتجاوز حجم المسروقات حداً معيناً ، وكانت الشبهات تحوم حول عمال النظافة الذين كانوا يصلون مبكرين قبل بداية يوم العمل الرسمى . لقد رتبوا كميناً باستخدام جماعة الأمن الخاصة بالمتجر وألقوا القبض على عمال النظافة عند خروجهم من المتجر وقد أصبحت ملابسهم أكثر انتفاخاً مما كانت عليه عند الدخول . ومع ذلك طرد عمال النظافة من العمل بدلاً من تجريم سلوكهم .

• الرقابة وتفعيل الإشراف

يعتبر استخدام المشرفين أو نظم الإشراف لمراقبة نشاط العاملين بديلاً بسيطاً وأقل شراسة . ولكن النظم التقليدية المادية مثل استخدام ساعات التوقيت أصبحت نسبياً شائعة الاستخدام فى أى شبكة معلومات . يقول أحد المديرين فى

مصنع للأغذية أنه ليس من السهل اكتشاف السرقة الروتينية ، ما لم يكن لك رقابة لصيقة على العاملين . ومن ثم فإنها (الرقابة اللصيقة ، ضد الإنتاجية فى معظم الحالات ، لأنها تخفض "الكفاءة" . (Anderton and Keily, 1988)

إحدى الممارسات التى يبدو أنها فى ازدياد تتمثل فى الرقابة على المكالمات التليفونية ، ولكن الأكثر احتمالاً أن هذا من أجل الالتزام بقواعد العمل وليس القضاء على سرقة الوقت ، تشير إحدى المقالات أن طرد أحد العمال فى المؤسسة البريطانية British Telecom الذى وصل متوسط استخدامه للتليفون ٧٣ ثانية بدلاً من ٦٠ ثانية ، ولكن الأساليب التكنولوجية ليست مؤشراً للاستخدام الفعلى . تقريباً كل المؤسسات الكبيرة لديها آلية لمراقبة المكالمات التليفونية التى يجريها العاملون بالإضافة إلى تقييد الوصول إلى أرقام معينة . مع ذلك لا ينبغى أن ندهش كثيراً ، إذا رجعنا للعوامل التى ذكرت سابقاً فى هذا الفصل : الرؤساء بالتأكد تقريباً يفعلونها بأنفسهم ، وكان الإشراف سوف يكشف عن أعمالهم الرديئة ، وتكلفة تشغيل وتنفيذ نظام الإشراف من المحتمل أن تكون أكبر من الوفورات ، وخسارة سمعة الفرد من المتوقع أنها تترتب على ذلك . بينما قد تستحث الاختلاسات

أساليب تقييد الاختلاس (السرقة)

إن ما تفعله الإدارة هو بناء أوضاع هيكلية بالفندق للحد من فرص التلاعب بدلاً من استئصالها . إحدى الطرق تتمثل فى استخدام مراجعين . الطريقة الأخرى عبارة عن نظام لوضع المصالح المتضادة وجهاً لوجه : رؤساء السفرجية والطباخين بصفتهم مسئولين عن شراء المواد الغذائية وطبخها لاستهلاكها فى الفندق وعن الحسابات . عادة ، يتم إعطاؤهم نسبة للإنتاج الذى يزيد على المخزون المقرر ، ومن ثم يعطيهم هذا حافزاً قوياً للعمل مع المراجعين لتقليل حجم التلاعب . هذه الأنواع الرقابية يمكن فى مناسبات خاصة ، أن تكون سلاحاً ذا حدين للإدارة . فى أحد الفنادق ، كان الطباخ والمراجع (أنثى) يعتقد أنهما متحالفاً لمنفعتهما الذاتية . وكانا مشهورين بروميو وجولييت .

(Maro, 1973)

(السراقات) الكبيرة من المنتجات أو الموارد على اتخاذ الإجراءات القانونية ، غير أن الاستهلاك اليومي من موارد الشركة بواسطة أفرادها مستمر وينظر إليه الجميع على أنه مزايا عينية للوظيفة . يفعل هذا الكثير من محلات الأغذية : خصم على المشتريات ، حصة عينية بلا مقابل من المنتجات أسبوعية أو شهرية أو حتى يومية .

• التشجيع

يبدو أن هذا غير متوقع ولكنه غير مستحيل . بينما قد لا تكون كلمة "تشجيع" الكلمة الصحيحة في هذا المجال ، هناك قصص من مواقف المبيعات ، "يغض كثير من المديرين الطرف" عن الموظفين ليمارسوا أقل مستوى ممكن من التلاعب لكي يمكنهم أن يتفادوا دفع مرتبات عالية . يأتي المثال الجيد من أعمال Jason Ditton (1977) التي أشير إليها سابقاً في هذا الفصل ، حيث يعلق بأنه في الشركة التي قام بدراستها : "لا تقبل الإدارة تقريباً أو تتحمل جرائم العمل من العاملين بها ، بل في الواقع هم يطلبون ذلك . تشتمل برامج التعريف بالشركة والتدريب للمعيينين الجدد على تعليمهم بصراحة ووضوح كيف يسرقون العملاء بانتظام وفي الخفاء . كان السبب المزعوم وراء هذه السياسة أنها تعمل على إزالة عدم التأكد الذي يترتب على الأخطاء المتوقعة في عمليات البيع . من الأفضل للموظفين أن يتعلموا كيف يفشون العمل بدلاً من سرقة الشركة . لقد نقل عن كبير المشرفين قوله : "من الأصوب أن تخبر المشرف بأن هناك تلاعباً وغشاً ، فإنه من غير المرغوب فيه إذا اكتشف هو ذلك بنفسه" . ولكن هذا مجرد ما يتمنون التفكير فيه . أصبح رجال البيع على درجة عالية من الخبرة في مضاعفة دخلهم عن طريق الخداع والغش إلى أن تحولت إلى ميزة يعضون عليها بالنواجذ .

يشير المثال الأخير إلى أنه من المحتمل تخطي الفئات التي أوردناها للفعل . ليس لدينا ما يكفي من أدلة حول ما الذي تفعله الإدارة بالفعل ولماذا تفعله . في الدراسة التي أجراها كل من (1988) Anderton and Keily على ٥ شركات للطباعة ، للأغذية ، وتجارة التجزئة . لقد وجد الباحثان أرضاً مشتركة بصورة واضحة في الاستجابات . نتجت هذه الصورة العامة من معاملة تكلفة الغش والخداع واختلاس البنود الصغيرة على أنها أمور مشروعة ولا تدخل في موضوعات التكلفة والعائد .

كان أصحاب الأعمال فى صناعة الطباعة واعين بصفة خاصة بالتخريب المحتمل للعلاقات الصناعية ، فى قطاع للاتحاد العمالى تأثير قوى على العاملين به . رغم أن كل الشركات التى خضعت للدراسة كان لها إجراءاتها الرسمية وغير الرسمية فى حالة التظلمات والشكاوى ، فإنها كانت تعانى فى حالات الطرد من العمل نتيجة السرقات الخطيرة . ولكن هذا يعكس الطبيعة الحساسة والصعبة لهذا النوع من سوء السلوك .

• نظم الإدارة واستراتيجياتها

Managerial regimes and their strategies

لقد أصبح الباحثون والمؤلفون أكثر اهتماماً فى تحديد الخيارات والممارسات الاستراتيجية التى تلجأ إليها الإدارة عند تعاملها مع العاملين . وفى الواقع ، فإن السلوك التنظيمى OB لعب دوراً محورياً فى هذه الموضوعات . ومع ذلك نجد أن مناقشة استراتيجيات الإدارة البديلة يتم تناولها بطرق غير واقعية بالمرّة . يميل علماء الاجتماع إلى مناقشة تبني الاستراتيجيات فى ضوء الاختيار الكامل الحرة للمديرين . تقدم أعمال (1969) Douglas McGregor ، الذى تتناول أفكاره أنواع أنماط الإدارة المختلفة ذائعة الشهرة حالة ملموسة . وضع McGregor تمييزاً بين نمطين مختلفين من المناهج العامة لوظيفة الإدارة . على أحد الأطراف تجربة نظرية X ، التى تزعم أن العاملين لا يحبون العمل ، وأنهم سوف يتجنبونه إذا استطاعوا ذلك ، وسوف يتصرفون بصورة رديئة فى كل فرصة إذا أُجبروا على العمل ، وهكذا . على الطرف الآخر ، لدينا نظرية Y ، التى يفترض أنها تأخذ اتجاهاً أكثر تنويراً وثقافة . يعنى هذا أن العاملين يحبون العمل ، وأنهم بطبيعتهم نشيطون ومبتكرون . ومن ثم ، يمكن أن يسمح لهم أن يقرروا لأنفسهم كيف ينظمون أعمالهم الخاصة ، وأن يكونوا مسؤولين ، ولذلك سوف يعملون دون إشراف .

تصنيفات مماثلة قام بها معلقون آخرون كثيرون . إنه من الشائع فى حالة المقارنات الواسعة أن تجرى بين منهج الطموحات للسيطرة الذى تبنته "الإدارة العلمية" والمدارس المشتقة منها ، اعتباراً من (F.W. Taylor, 1947) والنظرة العامة لمدرسة العلاقات الإنسانية حيث أعمال (Elton, Mayo, 1933) . من الواضح أن

مدرسة العلاقات الإنسانية ونظرية Y أكثر إنسانية . إذا كان من المحتمل أنهما قد وجدا ملانمين وأكثر فعالية ، رغم ذلك لماذا لم تتبن الإدارة هذين المنهجين طوال الوقت أمر غير معروف ومحير . الحقيقة ، أن موقف الرقابة المباشرة على العاملين هو الأكثر شمولاً في الغالب ، وبشكل أو بآخر تم التمسك به بصورة أكثر ثباتاً . فيما عدا الرقابة على المديرين ، المهنيين ، وبعض العمال المهرة ، لم تطبق نظرية Y والعلاقات الإنسانية تطبيقاً كاملاً ومتواصل إلا نادراً .

في المقابل ، قد اتجه الكثير من البحوث النقدية - والتي أضافت إليها معلومات تحليل عملية العمل - إلى الرأي القائل بأن رقابة العمل المباشرة هي الممارسة المعتادة للإدارة ، وأن مظهر التمرد وسوء السلوك هو الاتجاه المعتاد للعاملين . إن الرقابة تبدأ أيضاً من القيود التي تعمل الإدارة في إطارها . إنها أيضاً وظيفة أساسية في المشروع الرأسمالي ، التي تعتبر الإدارة مسنولة من أجلها لتحقيق عائدات ربحية أو استثمارية . بدون ذلك سوف ينسحب رأس المال ، وسوف يفشل المشروع . يعنى هذا أن تبقى الشركات تنافسية في أسواق المنتج ، تنتج على الأقل بنفس مستوى كفاءة وتكلفة المنافسين . ومن ثم ، فإن المديرين ملزمون بتبنى أساليب إنتاجية تتسم بالكفاءة . ومن ثم ، نجد أن ممارسة حصافة الإدارة على حالات سوء السلوك مثل الغياب ، الاختلاس ، تقييد العمل ، تكون عادة عقابية ومسيطرة ، وأن تضع الإجراءات الفعالة لتحسين الإشراف ، مع تخفيف الرقابة في حالات خاصة ومناسبات معينة إذا كان ذلك في صالح الإنتاجية .

بالطبع توجه كل جهود الإدارة في اتجاه ربحية المنظمة ، في اتجاه ما قد سمي أحياناً "الدائرة الكاملة لرأس المال" بدلاً من أن تكون مهتمة بتنظيم العمل ، ولكن المجال الأخير هو الذى يستحق التركيز والاهتمام . إن الرقابة المباشرة على العمل ، تكون عندما لا يسمح للعاملين إلا بجزء يسير من حرية التصرف والاختيار في كيفية أداء مهام وظيفية بسيطة وتكرارية ، وهذا إلى حد كبير جزء من خصائص المشروع الرأسمالي . ما يجب أن نلاحظه أن ما يكون مناسباً لعمله من أجل أن تبقى محققاً للربحية سوف يختلف من وقت لآخر ومن مكان إلى آخر .

يفرق (Andrew Friedman, 1977) بين نوعين متميزين من الاستراتيجية فى اتجاه العمل . لقد كتب عن الإدارة التى تتبنى استراتيجية "الرقابة المباشرة" أو البديل الآخر الذى يطلق عليه "الاستقلال المسئول" . لهذا التمييز بعض التشابه مع الثنائية القطبية التى قدمها McGregor ، ولكن ليست السياسة الأكثر إنسانية مثالية بصورة عاجزة كما يرى McGregor . ينظر الآن غالباً إلى الرقابة المباشرة والاستقلال المسئول كأنماط للاستراتيجية نظرة مثالية مختلفة ، والتى يمكن أن تتبناها الإدارة . من الواضح أننا قد تأثرنا بتحليل Friedman فى هذا الكتاب ، وبصفة خاصة عندما نقابل بين فكرة الاستقلال المسئول مع ما قد أطلقنا عليه الاستقلال غير المسئول فى الفصل السابق . ومع ذلك ، فإننا نستخدم فكرة الاستقلال المسئول بطريقة مختلفة عن Friedman . نحن نميل إلى النظر إلى هذا ، ليس كاستراتيجية رقابية خالصة ، ولكن كنتائج الرغبة للفعل وسياسة تتبناها الإدارة . إن درجة الاستقلال التى يتمتع بها العمال المهرة مسألة تهمهم ويدافعون عنها وليست مجرد وسيلة للرقابة اختارتها الإدارة .

نحن نفضل تناول فكرة الاستراتيجية الإدارية داخل مفهوم النظام الإدارى . بينما لا توجد لدينا مشكلة مع الفكرة العامة ، بأن الإدارة تستطيع أن تعمل من المدخل الاستراتيجى ، فإننا نريد أن نحرك المناقشة بعيداً عن منهج من أعلى إلى أسفل ونركز على الأنماط الأوسع للقادرة الإدارية Manageability . تشير كلمة "الإدارية" هنا إلى العملية التى تشتمل على عدد من الفاعلين المختلفين فى أماكن العمل وليس خصائص الإدارة . ما هى إذن خصائص نظام الإدارة بصفة عامة الذى نعالجه بهذه الطريقة ؟ يشير النظام إلى أنماط من الرقابة تقوم على محاولات نظامية تسعى إلى الترتيب أو التأقلم مع أشكال محددة من سوء السلوك . كلا المظهرين مهم . بينما تسعى الإدارة لترتيب النشاط فى صورة لوائح منظمة ، بدلاً من الأخذ فى الاعتبار الظروف الاستثنائية ، فإنها تستطيع أن تفعل هذا فقط من خلال التكيف الجزئى مع التنظيم الذاتى لجماعات العمل . ولكن لكى يتم ذلك ، يسمح للإدارة بتحقيق هذه الدرجة من التعاون والاستقلالية التى تمكن المنظمات من أداء وظائفها . بهذا المعنى يكون النظام الإدارى مستنداً إلى قواعد مفهومة تبادلياً سواء كانت رسمية أو غير

رسمية . سوف يكون للنظام بالضرورة أبعاد اقتصادية ومعيارية . يشير الأول إلى الهياكل والممارسات التي توجه إلى تخفيض تكاليف سوء السلوك المعطلة في مساومة الجهود . يشير الأخير إلى تلك الوسائل المتعلقة بالتنظيم اللانحى لأخلاقيات علاقات العمل والإغراءات الأيدولوجية التي تستخدم لتبرير الممارسات الجوهرية لنظام ما ، وتحث أعضاء المنظمة على الانقياد لها .

على الرغم من أننا لا نريد أن نقترح نماذج من النظم الإدارية ، نفترض أنه من المفيد وصفها باستخدام بُعدين . عندما نتبنى أفكار (Alon Fox, 1974) ، فإننا نقترح أن هناك أشياء مثل نظم إدارية عالية الثقة ونظم إدارية منخفضة الثقة . يتصف النوع الأول باتجاه عام يتضمن الشك في دوافع وأفعال العاملين ، وأيضاً يرتبط غالباً بالحاجة المدركة لممارسة الإشراف المستمر على الكثير من سلوكيات العاملين . مثل هذه النظم ذات صلة قوية غالباً بعملية دينامية في اتجاه تطوير مستويات لانحية عالية . سوف نناقش فيما بعد بعض عمليات تغيير النظم الإدارية في هذا الفصل . يصبح من المهم عند هذه النقطة ، القول بأن الدرجة التي يمكن أن تصل إليها النظم الإدارية بحثاً عن وضع لوائح منظمة لسلوك وأداء العاملين قد تختلف أيضاً .

ربط أبعاد الثقة العالية / المنخفضة مع أبعاد التنظيم اللانحى يعطينا أربعة أنماط من النظام الإداري - انظر الشكل (٤-١) .

شكل رقم (٤-١) أنماط النظم الإدارية

تنظيم لانحى منخفض	تنظيم لانحى مرتفع	
نمط متساهل (استقلال غير مسئول)	التمرد / النضال (رقابة مباشرة)	ثقة منخفضة
(استقلال مسئول)	استقلال موجه	ثقة مرتفعة

بينما يستهدف استخدامنا للنظام توفير ترابط من الممارسات لتبنى سلسلة من سوء السلوك ، يمكن في بعض الظروف الإشارة إلى ترتيبات التعامل مع فئة أفعال محددة مثل تقييد العمل . وفي الواقع ، من المحتمل أن درجة الثقة والتنظيم

اللائحي المطبقة على أشكال مختلفة من سوء السلوك يمكن أن تنسحب على اتجاهات متعددة . لمعرفة هذه الأنواع من الاستراتيجية الإدارية في ارتباطها بأنواع الاستجابات المختلفة انظر الشكل (٤-١) .

يعطى كل منها خاصية التكيف سعيًا إلى الاستقلال وخصائص النظام الإداري . لقد لاحظ المحللون مرات عديدة ذلك النمط الأكثر تميزًا في النظام ثقة منخفضة وتنظيم لائحى مرتفع . هذا الترابط الشهير له علاقة أساسية بسياسة الرقابة المباشرة . نحن نزعم أنه يتداخل مع التنظيم الذاتي لجماعات العمل ليترتب عليه التمرد والمجابهة الصناعية . يرتبط هذا التزاوج غالبًا مع عملية دينامية حيث المحاولات لممارسة الرقابة تتدعم عن طريق استجابات العاملين وتتكثف . والنتيجة أن الإدارة والعاملين ينظمون أنفسهم باستمرار لمجابهة كل منهم الآخر في معظم المسائل العملية . في نظام الثقة المنخفضة والتنظيم اللائحى المرتفع ، كما يشير Burawoy ، يصبح العاملون منهمكين نفسيًا بعملية مصارعة الإدارة للحصول على مزايا هامشية ، والإدارة تسعى إلى مزيد من الأرباح .

الإشراف اللصيق

في منازعة قانونية في العشرينيات من القرن العشرين ، استدعى رئيس وريدية للشهادة ؛ إذا ما كان أحد العاملين قد قام بعمله كما يجب . سجل (Goodrich, 1973) الاستجابات كما يلي :

رئيس الوريدية : أنا لم أراه أبدًا يعمل .

القاضي : أليس من مهمتك الوظيفية أن تزور موقع العمل مرتين يوميًا طبقًا لقانون المناجم ؟

رئيس الوريدية : نعم .

القاضي : ألم تفعل ذلك ؟

رئيس الوريدية : نعم .

القاضي : إذن لماذا لم تره يعمل مطلقًا ؟

رئيس الوريدية : إنهم دائمًا يتوقفون عن العمل عندما يكون رئيس الوريدية قادمًا ، ثم يجلسون وينتظرون إلى أن يغادر المكان . إنهم لا يسمحون لأحد أن يراقبهم .

إن الثمن الذى تدفعه الإدارة لممارسة الرقابة يتعمثل فى الحاجة إلى يقظة العاملين المستمرة إلى المبادرات الابتكارية . يعنى نظام ثقة الإدارة المنخفضة : البيروقراطية ، الالتزام بالقواعد ، الانطواء والتشبث بأهداف الماضى . تفرز أنظمة انخفاض الثقة تمرداً شاملاً على التعاون مع الإدارة ، إن هذا التمرد يرتبط بسلسلة واسعة من الابتكارات فى مجال سوء السلوك مادامت الإدارة تمسكت بثقتها المنخفضة .

ومع ذلك ، قد عيّن الشكل (٤-١) إمكانات النظام الإدارى الأخرى ، بدلاً من نظام الثقة المنخفضة والتنظيم اللانحى المرتفع . نحن نفترض أن نظام الثقة المنخفضة والتنظيم اللانحى المنخفض أنه هو المناخ الذى يزدهر فيه نمط التنظيم الذاتى الذى وصفناه فى الفصل الثالث على أنه الاستقلال غير المسئول . على العكس ، فى سياق الثقة المرتفعة والتنظيم اللانحى المنخفض سوف يوجد الاستقلال المسئول .

أخيراً هناك التنظيم اللانحى المرتفع ومعه أيضاً ثقة مرتفعة فى العاملين . ليس من الواضح إذا ما كان هذا النمط عملياً بالنسبة لكثير من المنظمات . لقد زعم أن هناك عدداً متزايداً من أماكن العمل حيث توجد مستويات مهمة من الاستقلال الوظيفى أعطيت للعاملين . إن الأمثلة التى ذكرت كانت غالباً من الموظفين ذوى المهارة العالية ، ولكنهم يعملون داخل إطار من القواعد المعيارية ومواصفات للقيم والسلوك . إن "الاستقلال الموجه" - كما نعتقد - هو المصطلح المناسب لمثل هذه النظم ، وسوف ندرسه فى الفصل الأخير . يكفى هنا أن نقول أن كلا من مدى وكفاءة السياسة الإدارية التى تستهدف الاستقلال الموجه يمكن أن يكون مبالغاً فيها .

إن الديناميات (قوى التفاعل) الواسعة داخل النظم تعكس حالتين من الضغوط الرئيسية . أولاً ، هناك جدل ابتكارى يدور حول التنظيم اللانحى وسوء السلوك ، اللذين تبحث من خلالهما الجماعات المتنافسة أن تؤكد مصالحها وهويتها ، ثانياً ، يوجد تحليل للتكلفة والعائد صريح أو ضمنى تجرّبه الإدارة لكى تقيم إمكانية ومتطلبات الفعل . عندما تصل الرواسب العملية لتأثيرات السلوك المتراكمة إلى النقطة التى يصعب عندها التكيف أو التحمل لمثل هذه الممارسات من سوء السلوك ، غالباً يمكن اتخاذ بعض الإجراءات . لا يفصح ذلك عن نوع التنظيم اللانحى الجديد الذى يمكن تبنيه . على سبيل المثال ، فى سياق مثل هذه المراجعات ، أحياناً يتم ملاحظة

أن محاولات وضع لوائح تنظم السلوك من خلال آليات جديدة للتقييم والتسجيل يمكن أن تزيد كثيراً من التكاليف ، وربما هذا منهج لسياسة مختلفة يجب دراستها . في مثل هذه الأحوال قد يفهم معنى التوسع في الاستقلال أو التنظيم غير الرسمي لجماعات من العاملين .

من المفيد عند هذه النقطة التحول من الدراسة العريضة لديناميات النظم الإدارية إلى دراسة أنواع العلاقات الاجتماعية في أماكن العمل ودينامياتها التي كان لها معظم السيادة تاريخياً .

• ديناميات (تفاعل قوى) نظم الرقابة المباشرة

على مدى المائة سنة السابقة أو أكثر ، تمثلت قضية الإدارة المركزية في مدى ما يبذله العاملون من جهود وكثافة تلك الجهود ، كما يطلق عليها أحياناً (Bal damus, 1961) . أثناء معظم سنوات القرن التاسع عشر قد كان الموضوع الرئيسي الذي شغل كل من أصحاب الأعمال والعمال كم من الوقت قضى في العمل (Thompson, 1968) . حتى الآن - على الرغم مما تمثله من دهشة وغرابة - تقريباً يفترض أن قضاء وقت أطول في العمل يعني إنتاجاً أكبر . ومع ذلك ، منذ نهاية القرن التاسع عشر تحول الموقف إلى جدية الجهود التي تبذل في مواقع العمل . قبل عام ١٩٠٠ ، أوجدت الإدارة الوسيلة للرقابة على جهود العاملين في صورة نظم الحوافز المالية عندما تتجاوز الإنتاجية معدلات محددة . ومع ذلك ، يبدو أن هذه لم تكن فعالة بدرجة كافية لمساعدة المديرين على جعل أفرادهم يعملون بكل ما في وسعهم .

عند تأمل هذا الفشل ، يمكن تفسيره على أنه مقاومة فعالة ضد الإدارة . لا يترتب على الحوافز المالية جهود إضافية ، لأن العاملين قد قرروا كيف ينظمون أنفسهم دون الرجوع إلى الإدارة . إن العاملين أصبح لديهم سيطرة عالية على دخولهم حتى مع وجود الحوافز . سرعان ما قد وصل المديرين إلى الاعتقاد بأنه سوف يكون عليهم أن يتولوا بأنفسهم تصميم وتخصيص المهام الوظيفية ، إذا كان عليهم أن يحققوا سيطرة على كثافة العمل بالطبع ، كان أحد رواد هذا الخط من التفكير F.W. Taylor ، الذي اكتشف ما أطلق عليه التظاهر بالعمل Soldiering . لقد نوقش التظاهر بالعمل وأهميته في الفصل الثاني .

لقد وضع "تايلور" نظاماً محكماً يشتمل على إجراءات عملية يستطيع المديرون تطبيقه . أطلق على هذا النظام "الإدارة العلمية" . كان الهدف الرقابة الصارمة على الجهود التي يبذلها العاملون في العمل . بدأ تايلور وخلفاؤه من بعده الممارسات الحديثة لدراسة العمل . كان تايلور من الأوائل الذين بينوا تفصيلاً استراتيجياً الرقابة المباشرة : قبل هذا كان التأكيد على السماح بالاستقلال التقليدي في تخصيص العمل . عملياً ، من هذا الوقت فصاعداً (١٩٠٠) ، اعتنقت جماعات جديدة ثم المديرين المهنيين وجهة النظر بأنهم يجب أن يقرروا محتوى الوظائف ، ويحددوا من الذين يجب أن يعينوا ، وماذا يجب عليهم أن يعملوا حتى أدنى التفاصيل ، والمبالغ التي يجب أن تدفع للعاملين مقابل أدائهم المطلوب منهم . هناك ظهرت ممارسة تصميم الوظيفة والوعي باختيار العاملين طبقاً لمدى ملاءمتهم لوظائف معينة . بعض المديرين رأى الحاجة إلى وضع الدور الإداري بنفس الطريقة التي اقترحها تايلور : بمعنى أن العمل يجب أن يبسط ، وأن يكون بناؤه لكي يقوم العاملون غير المهرة بأداء مهام وظيفية أكثر . كان يمكن مكافأة مثل أولئك العمال طبقاً لما يؤدونه من أعمال ، والمحافظة على التكاليف في أدنى مستوياتها .

واختصاراً ، تم تبني استراتيجية الرقابة المباشرة ، باعتبارها الاستراتيجية الأساسية . ومع ذلك ، لا بد هنا من عرض بعض النقاط الشارحة . أولاً ، استطراداً لمجادلتنا ، فإن التظاهر بالعمل كما لاحظته "تايلور" وآخرون لأول مرة ، لم يكن كما يبدو أن "تايلور" كان يعتقد بأنه مجرد نتيجة طبيعية ونظامية للكسل والخمول . يجب أن يرى التظاهر بالعمل كرد فعل لنوع من الإدارة ظهر مبكراً وكان أقل تطوراً . قبل "منهج تايلور" والإدارة العلمية كان المطلوب ساعات عمل كثيرة دون وجود إشراف فعال أو لصيق . كان الاحتفاظ بمستوى منخفض من الجهود طريقة واضحة للتعامل مع إلزام العاملين بالعمل ساعات طويلة مقابل أجور متدنية ، ثانياً ، التغييرات في العمل طبقاً للمحتوى والأجور في ضوء تصورات الإدارة العلمية ، كانت من الصعب فرضها على العاملين - وخاصة المهرة والخاضعين لنظم معينة . كان استخدام "منهج تايلور" محدوداً في "بريطانيا" بسبب التنظيم المستمر الرسمي وغير الرسمي للعاملين . فقط عندما ضرب الكساد بعنف ، وكانت الاتحادات العمالية

ضعيفة ، كانت هناك محاولات متواصلة لتقديم نظم الإدارة العلمية (Litter, 1982) . لقد قاد هذا المديرين إلى استخدام عمال آخرين للتفتيش على الأعمال التي تتم . على الأقل كان مطلوباً إشرافاً لصيقاً وتفصيلاً دقيقة بدقيقة ، وأيضاً ساعة بساعة . أثناء الفترة المبكرة من الرقابة المباشرة واستخدام تصميم الوظيفة ومعدلات العمل بالقطعة ، بذلت محاولات لممارسة الرقابة على مظهر واحد من سلوك العمل - يتمثل في كمية العمل المنجز في الساعة ، عن طريق تقديم نظام الدفع مقابل العمل بالقطعة - لم يحقق ببساطة النتائج المتوقعة .

الحالة السوية للرقابة المباشرة

إن المدير الذي لا يعمل دون توقف على تخفيض قيمة فاتورة عمل وحدته التنظيمية بالنسبة لكل وحدة مخرجات لا يساوي قيمة ما يحصل عليه من مرتبات ومكافآت . معنى أن تطلق على هذا الإدارة العلمية ، أنك تعطى لقباً رناناً لشيء قديم ومفهوم جيداً .. إنه مبدأ عادي في أعمال الإدارة ، إنه يجب تبني الطرق والمناهج الحديثة بمجرد أن تقدم ذاتها . إنها بالطبع علمية ، ولكن أن تصفها بالعلمية يساوي تماماً أن تصف مضخة عادية بأنها آلة فلسفية . (Brown, 1977)

لسنوات عديدة قد درست الوظائف عن قرب ، ويتم اختيار العاملين بعناية شديدة ، وتعطى التعليمات التفصيلية لأداء الأعمال ، وتم تخطيط الأدوات والأجهزة ، واستخدم مشرفون على أداء الوظائف ، مفتشون بصفة خاصة . الجديد الذي يكمن في الإدارة العلمية ليس في الحقيقة بأن هذه المبادئ قد وضعت لكي تحقق النجاح ، ولكن بأنها الآن حققت الوعي والإدراك بأهميتها . (Renold, 1914)

ربما تكون قد أدت إلى زيادة الجهود ، ولكنها عملت على إعادة توجيه السلوك . لو أن تقديم الحوافز يعني أن زيادة المبالغ المدفوعة تؤدي إلى تخفيض الوقت المبذول في العمل ، يكون لدى الأفراد إمكانية أن يتغيبوا بأنفسهم عن العمل عندما يصل إجمالي دخولهم إلى ما يعتقدون أنه كاف . وبمجرد أن ينشأ هذا النوع من الترابط يصبح الاختيار أمام المديرين أكثر تعقيداً . قد يستمرون في محاولاتهم لإنتاج مخرجات أداء أكثر كما كان الحال من قبل ، وأن ينشئوا أساليب رقابية

جديدة على الغياب . البديل الآخر ، إنهم يستطيعون المثابرة مع محاولاتهم لتحسين الأداء على حساب الغياب العرضي ، أو العودة إلى تخفيف الرقابة على أداء العمل والانتظام في الحضور .

بهذه العمليات يمكن أن تصبح نظم الرقابة روتينية (منتظمة وثابتة) ، وتصبح الأنماط التقليدية لسوء السلوك متكررة ومتوطنة . يفترض (Edwards and Scullion, 1982) أن الدراسة التفصيلية لمصانع محددة يكشف عن أن هناك مقابلة واضحة بين ترتيبات الرقابة على العمل وأشكال سوء السلوك التي يمكن ملاحظتها في مواقع العمل . على الرغم من أن في هذه الدراسة أيضاً كان يوجد بعض الاختلافات الجوهرية في سياق التنظيم الفعال للعمال من أجل مقاومة الرقابة الإدارية ، فإن الانطباع الكاسح يتمثل في أن النظم الإدارية وثيقة الصلة بأنماط سوء السلوك المتميزة . إنهم يقولون بأنه في حالة وجود آليات محددة من الرقابة الإدارية ، فسوف يكون هناك أيضاً أنماط محددة من سوء السلوك . إذا كان الغياب

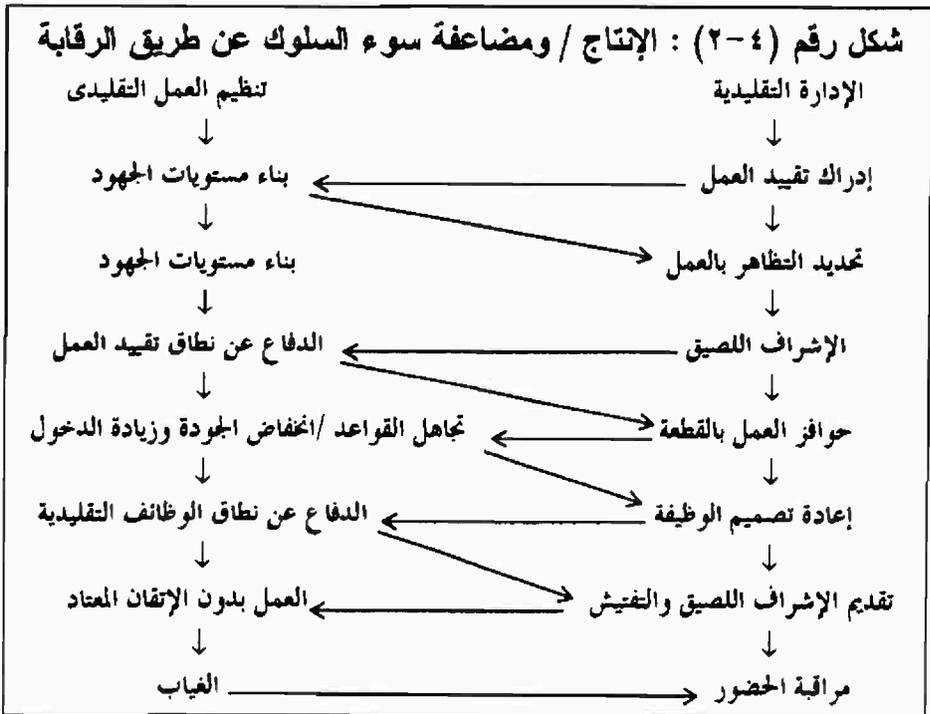
السيطرة على نظام العمل بالقطعة

بالنسبة للكثير من العاملين كان نظام العمل بالقطعة يعتبر نظاماً غير مقبول يرتبط بتكثيف جهود العمل وزيادة الاستغلال . كان هذا بالتأكيد هو الوضع السائد في الصناعات الهندسية ، حيث يبدو أن العمل بالقطعة قد حقق خطوات واسعة [في عقود ١٩٦٠ ، ١٩٧٠] كان يوجد تغيير جذري في الاتجاه - قد أصبح نظام العمل بالقطعة مقبولاً لدى الكثير من العاملين وغير مقبول لدى الكثير من المديرين - انقلب السحر على الساحر ، كما يقولون ، لقد كانت فترة الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين ، حيث بدأ العاملون أخيراً السيطرة على نظام العمل بالقطعة . في سنوات ازدهار اقتصاد ما بعد الحرب ، مع ازدهار سوق العمل وسوق المنتجات ، كان الكثير من المديرين على استعداد للدفع بسخاء للمخرجات الإضافية ... وقد ركز ممثلوا الاتحادات العمالية في العنابر والورش قدراتهم في فرض إيقاف سرعة العمل خلال مساومة العمل بالقطعة . لقد تحولت الظروف التي كان يخفض فيها أصحاب الأعمال معدلات الأداء ، إلى الظروف التي مكنت العاملين من رفع معدلات الأجور على نظام العمل بالقطعة . (Brown, 1977)

على سبيل المثال ، من الأمراض التنظيمية المتوطنة في أحد المصانع ، فإن النظام الإداري قد تم تنظيمه تحت هذه العبارة "إما العمل طبقاً للقواعد أو الإضراب" .

عندما تشرع الإدارة في سياسة محاولة السيطرة على السلوك ، فإنها تشرع أيضاً في اتخاذ سلسلة من الإجراءات في اتجاه نمو أنشطتها أثناء محاولتها إقامة السيطرة . بدون تصور ما هو أكثر من ذلك ، فإن العاملين سوف يسايرون أساليب الرقابة الإدارية الجديدة إلى حد ما ، ولكنهم يحاولون أيضاً سلوكهم للاحتفاظ ، بقدر ما يستطيعون بمستويات جهودهم المعتادة . إن الزيادات في نطاق الإدارة ، وانخفاض مستوى الثقة بين المديرين والعمال ملامح واضحة ومتكررة في هذه العمليات .

فيما يلي تقرير عن نوع التتابع الذي نعتقده وما يرتبط به من أساليب الإدارة :



هناك مسارات عديدة للتطور إذا أخذنا في اعتبارنا اختلافات نطاق الوقت في الشكل السابق (٤-٢) . في البداية إن الأفراد ينظمون أعمالهم ، بما في ذلك

المستويات التقليدية لبذل الجهود . تقرر الإدارة أن التظاهر بالعمل مستمر ، وتبدأ فى قياس كمية العمل التى تنجز بالفعل . تظهر القياسات أنه ربما يكون هناك تقييد للعمل ، وهنا يقدم الإشراف اللصيق . يستمر العاملون فى الإنتاج طبقاً لمستوياتهم المعتادة ، ولكن لا يزال أنهم لا يعملون بجد واجتهاد أو لفترات زمنية طويلة لأنهم قد ابتكروا بعض إجراءات توفير الجهود . ومن ثم ، تقرر الإدارة بأن التظاهر بالعمل أصبح كثيفاً ، ولا بد من عمل شيء ما للسيطرة عليه . الرقابة المباشرة على مخرجات عمل الفرد استجابة شائعة ، أحياناً تربط بنظام حوافز العمل بالقطعة أكثر تنقيحاً . يستجيب العاملون بالدفاع عن نظام جهودهم وأجورهم المعتادة . إنهم يفعلون هذا باستخدام وسائل وحيل متعددة ، وأن نطاق السلوكيات ليس قاصراً على تقييد العمل ؛ إنه قد يشتمل على عدم الانقياد لقواعد الوقت ، أو الاختلاس والأعمال التخريبية أيضاً .

ادعاء العمل أحد الاختيارات الواضحة ، التى قد تستثير الشك لدى المشرفين . وضع حصص غير رسمية للمخرجات وسيلة أخرى ، حيث يتآمر العاملون لإنتاج عدد محدد فقط من المنتجات النهائية . هذا التصرف فعال لأنه يفسد موضوع سجلات الفرد وحوافزه . فى مثل هذه الظروف قد تقرر الإدارة أن ادعاء العمل ووضع حصة للمخرجات يوفر دليلاً محددًا للتظاهر بالعمل ، ويشكل الرأى بأن الوظائف من الضروري أن يعاد تصميمها بصورة شاملة مستقبلاً ، وأن تكون معدلات العمل بالقطعة بعناية فائقة . يستجيب العاملون بمزيد من الابتكارات للمحافظة على مستويات جهودهم المعتادة فى المقام الأول - مثل تجاهل القواعد الموضوععة فى مجال الإنتاج . أيضاً ، يضاف إلى ذلك ، إنهم قد يبتكرون أشكالاً من سوء السلوك جديدة - ربما التغيب عن العمل على أساس عرضى ومتكرر (الغياب) - أو يتعمدون تعطيل الآلات عندما يواجهون معدلات للعمل بالقطعة لا تحقق لهم دخلاً جيداً (المنفعة من التخريب) ، وهكذا . وبالاختصار ، نجد أن استراتيجية الرقابة المباشرة . توفر حالة ملائمة من الشك والهجوم المضاد التى تصبح خصائص متأصلة . فى بعض الظروف الاقتصادية ، يمكن أن يؤدي هذا إلى تغيرات جذرية فى منفعة الإجراءات الباهظة التكاليف والمرتبطة بالرقابة المباشرة .

فى مثل هذا التسابع نستطيع أن نحدد تأثيرين اللذين يعملان على تكثيف الاندفاع فى اتجاه الرقابة . الأول يتعلق بتأثير الإجراء . نعى بهذا أن الإدارة تحدد احتمال وجود ممارسات محطمة فعلية - كما فى المثال السابق فيما تعتبره تظاهراً بالعمل . من ثم ، توضع الظاهرة تحت الاهتمام المنظم ، ويقدم العديد من الإجراءات . عادة ، لا يدل هذا فقط على وجود السلوك ، ولكنه يعطى أسباباً محددة للقلق . على الرغم من أنه قد لا يكون هناك أى تغيير قد حدث فى سلوك العاملين التقليدي ، فإن الإجراء فى حد ذاته يدعم حكماً أولياً بأن هناك حاجة لعمل شيء ما . إذا كان الإجراء الذى تتخذه الإدارة غير فعال ، كما هو الحال فى البدايات ، فسوف يظهر هذا فى إجراءات متتالية . ولكن فى التأثير الثانى ، إن تزايد اهتمام الإدارة سوف يؤدى إلى ابتكارات سلوكية - قد يتجه النشاط إلى أنواع جديدة من سلوك تقييد العمل . قد يكون ذلك مجرد إعادة مسار الأمور ، كما قد توضع أنماط السلوك القديمة تحت الفحص ، أو تصبح موضوعاً للرقابة . إن آجلاً أو عاجلاً سوف تسلط الأضواء على مثل هذه التغييرات بواسطة الإشراف اللصيق الذى تتخذ إجراءاته الآن ، بما يعطى برهاناً أكثر قوة على ميول تقييد العمل التى لا تستحق الثقة ، والتى تمارسها القوى العاملة . يمكن أن نطلق على هذا التأثير الثانى التأثير الابتكارى . فى هذه السلسلة من الأحداث ، ليس من الضرورى أن تزعم أن جهود العمل أخذت اتجاهها تنازلياً قياساً إلى مستوياتها التقليدية ، على الرغم من أنه غالباً يعتقد بوضوح حدوث ذلك . إن ما هو واضح فقط كنتيجة لنشاط الإدارة ، أن هناك أدلة كثيرة على ممارسة سوء السلوك . سوف تكون البرهان الأساسى للاستمرار فى نفس الاتجاه .

• الاستنتاج : البدائل الإنسانية

بمراجعة تاريخ نظم الإدارة نجد أنه من الواضح وجود التمرد والمقاومة المستمرة فى كل مكان . استهدفت الرقابة المباشرة داخل إطار التنظيم اللانحى المرتفع والثقة المنخفضة زيادة حجم العمل المنتج أساساً ، وقد تحقق هذا بدرجة ملحوظة ، ولكن على الرغم من الملاحقة المتواصلة لتلك الأهداف من خلال تصميم الوظيفة ، حوافز العمل بالقطعة ، الإشراف المباشر وغير ذلك ، قد وجدت الإدارة أن

هذه الممارسات قد وفرت المناخ لسلسلة من استراتيجيات التدبير العملى ، التى ساعدت على النيل من فعاليتها . يبتكر العاملون أشكالاً سلوكية جديدة التى تستغل أى ضعف فى الرقابة الإدارية ، حتى مع الحرص والحذر المستمرين .

تضطر الإدارة ، آخذة مثل هذا التدهور فى اعتبارها ، أن تستجيب بالبحث عن وسائل تنظيمية جديدة . وهنا يمكن القول بالدخول فى بناء دائرة خبيثة للرقابة ، بحيث أن الرغبة فى إنشاء المزيد من الرقابة على العاملين ، تؤدى إلى ردود فعلهم التى تفسر ببساطة ، بأنها تتطلب المزيد من الرقابة . لقد وصفنا النظم التقليدية على أنها تلك التى تسعى إلى التأكيد على المزج بين التوجيه وتبنى أشكال جماعية من سوء سلوك العاملين . تتضمن الرقابة وتبنى سوء السلوك اتجاهها سلبياً إلى الظاهرة ذاتها ، أثناء استخدام الجزاءات ، المكافآت والقواعد لوضع عوامل القبول . البدائل التاريخية لنظم الإدارة العلمية التقليدية تشتق من تقاليد منهج العلاقات الإنسانية . تحاول مثل هذه البدائل التوقع والتعامل مع ما يعتقد أن يكون الأسباب السلوكية لسوء السلوك فى رغبات ودوافع العاملين .

فى مجلد (Giacalone and Greenberg 1997) فى موضوع "السلوك المضاد للمجتمع فى المنظمات" يوجد الكثير من التوصيات حول كيفية إحداث التغيير فى المناخ التنظيمى ، لكى يتم تعديل المخرجات من أجل تخفيض حالات السلوك المنحرف ، فى أحد الفصول إشارة إلى دراسة قام بها صاحب عمل وجد أن هناك ١٠ قيم تنظيمية كانت ترتبط بتخفيض السلوك المضاد للإنتاجية فى أماكن العمل :

١ - العدالة Fairness . ٢ - الاهتمام والتعاطف Caring and empathy .

٣ - تعزيز حق التصرف Empowerment .

٤ - فرص إثراء المسار الوظيفى Career-enriching .

٥ - أجور ومزايا عادلة . ٦ - التعاون بين الأفراد .

٧ - مسايرة الوظيفة للفرد . ٨ - الأمانة والأخلاق .

٩ - ظروف عمل آمنة . ١٠ - الأمن الوظيفى .

إن الترياق الشافى من أمراض الاستقلال غير المسئول ، الثقة الكبيرة التى تتمثل

فى سلوك الإدارة تجاه العاملين فى مناهجها وبرامجها ، يمكن رؤية مثل هذه الإجراءات والبرامج كتطبيقات معاصرة لبرنامج النصح والإرشاد" الذى نفذ فى إعمال Elton Mayo منذ أكثر من سبعين عاماً فى مصنع Howthorne .

إن الجدل الأكاديمى السائد حالياً بأن الأنظمة المعاصرة تتحول ، ولو ببطء وبدون انتظام إلى أشكال من التنظيم اللانحى يستهدف القضاء على سوء السلوك وليس توجيهه . على مدى فترة زمنية أقل من عقد قد تحولت علاقة التوظيف - كما يزعم - خلال سلسلة من الاستراتيجيات والآليات (اجتماعية وتكنولوجية) ، إلى نوع جديد من الروابط ، بحيث لم يعد يرى أى شكل من سوء السلوك إلا نادراً . تؤكد النظرية المعاصرة على أن استثارة التزام العاملين كانت دائماً منخفضة نسبياً على جدول أعمال الإدارة . الآن أصبحت هذه هى الفكرة المركزية فى إدارة الموارد البشرية ونظريات ثقافة المنظمة . إنها تتحدث عن المنظمات على أساس أن القيم هى التى تقودها وليس الرقابة .

ولكن هذا يجعلنا نقفز بعيداً عن تقريرنا حول طبيعة ونمو سوء السلوك ، حتى عندما كانت نظم الإدارة ذات نمط تقليدى نسبياً ، كان هناك دائماً وغالباً ، جزئياً مناطق مختبئة من سوء السلوك . غالباً ، كانت هذه مهتمة بالإدارة والتنظيم الذاتى وتحقيق الهوية . فى الفصلين القادمين نريد أن نكتشف موضوعات تتعلق بسلوكيات المزاح والاهتمام الزائد على الحد بالنواحى الجنسية فى أماكن العمل وذلك لتعميق ما قد تعرضنا له هامشياً حول هذين الموضوعين ولتوفير الربط بين ما سبق وبين موضوعات الثقافة والهوية فى النظريات التنظيمية الحالية .