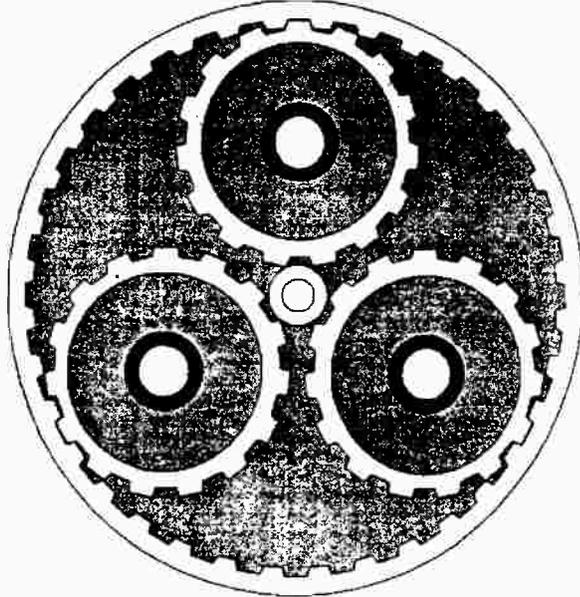


# الفصل الخامس

مجرد فكاهاة ؟ من ثقافة فرعية

إلى ثقافة مضادة في العلاقات التنظيمية





## الفصل الخامس

### مجرد فكاهة ؟ من ثقافة فرعية إلى ثقافة مضادة فى العلاقات التنظيمية

#### Only Joking? From Subculture to Counter – Culture in Organizational Relations

قد كان تحليلنا حتى الآن مهتمًا بإعطاء تقرير جيد عن سوء السلوك ، كما قد عبر عن نفسه فى الماضى ، ودور الإدارة التاريخى فى صياغته وإعادة توجيهه . ومع ذلك ، يوجد جزء ثان لما يجب أن نقوله حول سوء السلوك ، وذلك يعنى الحاضر والمستقبل . فى هذا الفصل والفصل الذى يليه ، نعيد توجيه اهتمامنا للفحص الأكثر دقة للموقف المعاصر ، لدراسة ماذا يحدث لسوء السلوك التنظيمى فى هذه الأيام . بدأنا بافتراض أنه على الرغم من وجود استمرارية ذات دلالة ، بلا شك ، مع الماضى فى مواقع العمل ، والذخيرة المتوافرة قديمًا من الغياب وحتى التخريب والى ما تزال قائمة ، فإن هناك أسبابًا حول لماذا مثل هذه الأشياء أقل تناولًا وتوضيحًا مما هو متوقع . تمر المنظمات بفترة تغير جذرى ، وهذا تعبر عنه ابتكارات كبيرة فى شكل ومحتوى سوء السلوك التنظيمى .

الفكاهة والمزاح من الأمور الطبيعية فى المنظمات . فى الفصل التالى ، نتناول سوء السلوك المتمثل فى الاهتمامات الجنسية الزائدة على الحد فى أماكن العمل . نحن نزعم أن الفصلين يعرضان استمرارية تاريخية واضحة . لقد تم بالفعل الإشارة إلى وجود وأهمية أشكال المزاح العملى ، وفى الفصل التالى سوف يتبين أن علماء الاجتماع قد وضّحوا أن سوء السلوك نتيجة الاهتمامات الجنسية قد كان تقليديًا شائعًا فى المنظمات . بالتأكيد ، قد تم الاعتراف بعلاقات الفكاهة والمرح فى

أماكن العمل كأنواع بارزة من السلوك - على الأقل - فى عقد الخمسينيات من القرن العشرين (Bradney, 1957) . لقد حصر (Collinson, 1988) ١٥ عملاً يصف سلوك الفكاهة والمرح فى أماكن متعددة وعلى نطاق واسع ، وتقريباً ، معظم دراسات "الأنثروبولوجيا" التى تناولت المنظمات وعلاقات العمل . بالتأكيد لم تكن الفكاهة والمرح فى أماكن العمل نزعة ظهرت بين عشية وضحاها . ولكن على الرغم من أن كلا من المرح وسوء السلوك الجنسى ليس جديداً ، إلا أن كلا منهما قد أصبح له دلالة جديدة .

يدعى بعض المعلمين ، وخاصة خبراء الإدارة أن حالات الغياب والاختلاسات قد تراجعت فى السنوات الأخيرة بنفس الطريقة التى تراجعت بها الإضرابات . حقيقة بأن ارتفاع نسبة البطالة المنتشرة فى كثير من المجتمعات الآن من المحتمل أنها أدت إلى تهقر أشكال من سوء السلوك . ومع ذلك ، إذا كانت أشكال سوء السلوك التقليدية قد اتجهت أرقامها واقعياً إلى الانخفاض ، إلى الحد الذى تصبح معه لا تمثل قلقاً إدارياً ، فهذا موضع شك . هناك سجلات غير كاملة وغير صحيحة حتى بالنسبة لأنواع السلوك القابلة للقياس . على سبيل المثال ، يمكن قياس حالات الغياب بدقة ، ولكن لأن الأرقام المسجلة تختلف كثيراً طبقاً للافتراضات والتقاليد المتبعة فى تجميعها ، وحتى بالنسبة لكل شركة إلى حدة ، البيانات المتاحة عن فترات زمنية طويلة غير وفيرة ، ومن ثم فإنه لا يمكن الجزم بأن هناك بالفعل تراجعاً فى سوء السلوك التنظيمى .

على الرغم من أن الدليل على تراجع أشكال سوء السلوك التقليدية مشكوك فيه فإننا نعتقد جديداً بأن المنظمات قد دخلت فترة من التغيير الجذرى فى الربع الأخير من القرن العشرين . لقد غيرت كلتا المجموعتين العاملين ومديريهم من توقعاتهم عن العمل إلى حد ما ، ومن ثم فإن السلوك التنظيمى (وسوء السلوك) يتغير أيضاً عند ملاحظته .

### • الكفاح من أجل تملك الهوية

#### A struggle for appropriation of identity

يعتبر مكان العمل ميداناً للنضال والكفاح من أجل الحصول على الهوية . لقد أصبح معروفاً لسنوات عديدة أن خبرة العمل تساهم فى صياغة الهوية

(Coffman, 1969, Turner, 1971) . ولذلك أصبح مفهوماً أنه من المحتمل أن التغييرات الاجتماعية والتنظيمية لها تأثيرات على أفكار الهوية (Collinson, 1992, Dugay, 1996) . بينما من الصعب قياس مثل هذه التأثيرات ، ويمكن المبالغة فيها ، هناك أدلة على وجود تغيير في الأنماط الجديدة في المقاومة المتعلقة بالنوع الذى نحن الآن بصدد دراسته . إن السلوك الفكاهى المتزايد وابتكار أشكال جديدة من السلوك أدلة على التجريح المتبادل بين المديرين والعاملين . كان النضال فى مواقع العمل حتى وقت قريب يتركز حول موضوعات المواد ، كمية العمل الذى يؤدي ، وإعادة تخصيص الوقت والمواد عن طريق العاملين كقضايا أساسية للنزاع . فى هذه الأيام ، النضال أكثر تركيزاً على موضوع الهوية .

يوجد الكثير عن الموقف الحالى والاهتمام المتزايد بالمزاح الذى يمكن تفسيره عن طريق المصطلحات التقليدية . نحن نعيش أوقاتاً جذابة إلى الحد الذى تهتم به الإدارة .

إن الظروف التى تعمل فى إطارها الإدارة ، حتى العشرين سنة الأخيرة ، تختلف ما بين أوقات النمو الاقتصادى (حينما تكون المبيعات مرتفعة والعمل نسبياً قوياً) وبين الكساد (حينما تكون أسواق المنتج ضعيفة والعمل فى موقف دفاعى) . ومع ذلك ، نجد أن المنافسة الكبيرة فى الاقتصاد المحلى قد غيرت القواعد الإجرائية . فى هذه الأيام . بسبب التجارة المتزايدة فى السلع عبر العالم ، والحد من القيود التجارية فإن الأرباح من الأعمال معرضة للكثير من الضغوط . تواجه الشركات منافسة شرسة فى الأسواق المحلية ، حتى مع اضطراب دوائر الأعمال . تعنى الحاجة إلى المبيعات أن جودة السلع والخدمات قد أصبحت أكثر أهمية . إذا لم يكن الإنتاج وحده كافياً لتأمين المبيعات ، فإن الإدارة بسبب المنافسة تضطر إلى إعادة التفكير فى اتجاهها نحو الجودة . إن سلوك العاملين محورى هنا . ومن ثم ، فإن أصحاب الأعمال ، بدورهم ، يضطرون إلى إعادة التفكير فى أولوياتهم تجاه العاملين . هذا هو مصدر الكثير من الاهتمام فى الإدارة ذات التركيز على العاملين والتي تعطى الوعود البراقة فى هذه الأيام .

تمر الإدارة بموقف متناقض ، حيث أن لدى المديرين الآن سلطات متنامية على تهديد العمالة الزائدة فى ضوء مستويات البطالة العالية . فى نفس الوقت ، فإن

المديرين مطالبون بإنتاج سلع ذات جودة عالية أو خدمات ذات جودة عالية ، التي تتضمن الحصول من العاملين على مستويات عالية من الوعي والالتزام . لهذه الأسباب ، وضعت الإدارة ثقلها في الحصول على الاندماج والالتزام . حتى مع تفسى حالات البطالة ، يجرى الآن إعادة ترتيب الأوضاع بين الشركات ومتطلباتها بالنسبة لاهتمام العاملين والمودة الشخصية معهم . يعاد صياغة أو رسم الحدود بين ما هو خاص (الشركة ، الأسواق) وما هو عام (البيت ، العائلة والمجتمع) .

ومع ذلك ، نجد أن مجال الاتفاق على ما يحدث في الواقع يمكن وصفه بأنه ظاهري أكثر منه حقيقي ، في أحد الجوانب ، لدى أصحاب الأعمال دافع تجارى لمحاولة التملك والسيطرة على وجدان أفراد شركاتهم (Hachschild, 1983) . في الجانب الآخر ، لدى العاملين اهتمام بالحصول على اعتراف وتقدير اجتماعي في العمل ، كما يرجون دائماً ، المشكلة هنا كما تبدو ، إن الإدارة تريد التلاعب بالهوية بينما يريد العاملون التعبير عن هويتهم واكتشافها .

توجد نقطة مهمة - لا بد من ذكرها هنا - تتعلق بعدم ارتباط أصحاب الأعمال بخصوص اتجاهات العاملين . لقد عاملت الإدارة لمدة أربعة عقود زمنية الابتكارات والقدرة على التفكير المستقل للعاملين كشيء مهمل - شيء ما يجب تجاهله ، إذا لم يعامل بعدم الاحترام العلني . إن مضامين "منهج تايلور" وأشكال سياسة الإدارة المماثلة والتي قد سادت التفكير لعدة عقود أنه لا يجب أخذ عقلية العاملين في الاعتبار ، وأنها حتى الآن لا تستحق أن تؤخذ بجدية . يفترض أن دوافع واتجاهات القوى العاملة في أحسن حالاتها لا تتناسب مع الأداء التنظيمي الجيد . لفترة زمنية ليست قصيرة قد كان هناك اعتقاد بأن العاملين يمكن إدارتهم بطريقة مناسبة دون أخذ رأيهم ، وأنهم يحفزون للعمل بمكافآت مالية هامشية . هذا النوع من المعاملة كان نوعاً من المساهمة في تحقيق تكاتف بين مجموعة من القيم ضيقة وعنيفة وبين أشياء أخرى ترسخت بعمق في صورة شك يصعب إزالته حول دوافع وأهداف الإدارة . على الرغم من هذا ، قد أصبح الآن من الموضحة تجاهل هذا التاريخ . أصحاب الأعمال يحاولون الآن إقناع أنفسهم ، بأنه سوف تكون فكرة جيدة إذا هم غيروا مسار الأوضاع ، وأن يزيلوا الشكوك التي لدى العاملين (Peters and Waterman, 1982) .

تقريباً بين عشية وضحاها ، كما فى المصطلحات التاريخية ، يفترض الآن أن أفكار العاملين سوف توضع فى خدمة الشركة . هذا التغيير الكامل والمفاجئ فى الاتجاه بأن العاملين سوف يقبلونه بحماس يدعو للدهشة والاستغراب . يجب ألا يكون محيراً أن العاملين بصفة عامة لا يأخذون هذه الادعاءات بجدية .

بإيجاز ، مناقشتنا الجدلية كالاتى . لقد أصبحت تعليقات السخرية والسهجات على المبادرات التى تعتبر مرضاً متوطناً فى بريطانيا فى السياق الحالى ، أشكالا واضحة من سوء السلوك . لدى الإدارة الآن اهتمام بمحاولة احتواء عواطف أفرادها ، وأن تربط بين سمعتها وتحقيق ذلك . عند انقياد العاملين لمثل هذه السياسة فإن الإدارة غالباً إما أنها تعطى وعوداً أو تضمن سياساتها معاملة خاصة للعاملين التى لا تستطيع تحقيقها أو سوف يكون من المحتمل عدم تحقيقها . ولكنها مع ذلك تتبنى اتجاهاً صريحاً نحو العاملين . بينما التصريحات والبيانات الإدارية المنمقة تشير إلى أن الإدارة تهتم كثيراً بأراء العاملين ، وأنها يجب أن تصفى إليها وتعمل بها ، فإن كل الأطراف تعرف أيضاً أن القليل جداً يمكن أو سوف يعمل على تغيير الموقف الأساسى للعاملين . فى مثل هذه الظروف ، من المحتمل أن تستمر الإدارة فى تلقي تعليقات فى غير صالحها حول مبادراتها وابتكاراتها - التى هى الآن تضع قيوداً على سماعها ، وغالباً غير قادرة على إجابتها . ومن ثم فإن معظم ما ينتشر من فكاهات ومزاح (نكت) فى مواقع العمل ، ترسم ملامح تعليقات الشك حول مصداقية الادعاءات الإدارية وتصرفات ودوافع المديرين . ليس من المبالغة القول أن ذلك يكون تياراً مستمراً لكشف الزيف فى ادعاءات الإدارة بأسلوب ساخر . كما عبرنا عن هذا فى عنوان الفصل ، فإن الثقافة الفرعية للعاملين تصبح الآن نوعاً من النقد الموجه ومضادة للثقافة فى شكل سخرية صريحة .

#### • تحليل الفكاهة فى موقع العمل *Analysing workplace humour*

المزاح (النكت) مألوف فى مواقع العمل ، ولكن قليلون هم الذين يرونه مدمراً بشدة ، أو على الأقل يمكن أن يكون كذلك . قد أظهرت دراسات عديدة أن المزاح شائع كما هو الحال بالنسبة للحديث العادى وبدونه لا يمكن أن يستمر العمل . المنظمات حافلة بالمزاح والفكاهة . لقد أظهر الحديث الفكاهى أنه تقريباً يسير

جنباً إلى جنب مع الحديث الجاد الذي يجرى فى مجالات العمل والتجارة . ومن ثم، يمكن التأكيد بشئ من القناعة ، إنك إذا لم تر نوعاً من الهزل واللهو فى منظمتك ، فإنك لا ترى العلاقات ، كما هى حقيقة فى نظر أغلبية أعضاء المنظمة . مثل هذا السلوك لا يرتبط بالأفراد العاديين . المجموعات المختلفة داخل نفس المنظمة عادة لا تشارك نفس المعنى فى مزاحهم : أفكار المزاح الإدارى لا ترتبط مع ذلك الذى يجرى بين العاملين فى الورش والعنابر .

من بين الملاحظات الكثيرة المهمة التى جاءت فى كتاب (Michael Mulkay, 1988) القيم والثرى فى مادته حول المزاح توجد أفكار تساعد على شرح المزاح والفكاهة الدائمة فى أماكن العمل . النقطة الأساسية هى أن تتحقق أن حديث المزاح نمط بديل عن الحديث السائد أو الجاد ، الذى له خاصية مختلفة والذى تحكمه قواعد ضمنية مختلفة . بالنسبة لما يراه Mulkay أن أسلوب الحديث الفكاهى شكل بديل متاح دائماً للتعبير ، حيث أفق الخيال فيه واسع يستعين به المشاركون لتوجيه وإعادة توجيه المحادثات . بالتأكيد يوجد هناك بعض الدراسات التفصيلية الجذابة حول المزاح ، التى تعرض أن أساليب الحديث الفكاهية والجادة ترتبط عملياً ارتباطاً وثيقاً ، وأن الأفراد يتحركون بينهما بسهولة ووعى كبيرين (Drew, 1987) . ومن ثم يقدم الحديث الفكاهى آليات وطرقاً فعالة ومباشرة تساعد الحديث الجاد . بالنسبة لما يراه Mulkay أيضاً ، القدرة على المزاح تحتاج إلى مهارة عالية وغالباً إنجاز اجتماعى مفيد . ومن ثم ، فإن له تطبيقات واضحة فى أماكن العمل . ومع ذلك رأيه أن المزاح والفكاهة يعتبران أسلوب حديث تابع ومسهل ولذلك ، لا يعتبر تحدياً لى شئ .

عندما ينظر إلى المزاح بهذه الطريقة ، فيبدو أنه ليس هناك هدف تسعى إليه فى استخدام المزاح الفكاهى فى العمل . بعض أشكاله قد تفسد الكثير من الوقت . ولكن لا يوجد الكثير لتدعيم أى اقتراح أنه يمكن أن يصبح شكلاً ذا معنى من أشكال سوء السلوك . فى الواقع يوجد الكثيرون من نقاد الإدارة الذين لديهم آراء إيجابية أكثر كثيراً مما لدى Mulkay عن دور المزاح ، بالنسبة لهؤلاء الكتاب ، يمكن للفكاهة فى أماكن العمل أن يكون لها إسهامات إيجابية جداً . إنه يمكن الزعم بأن للمزاح

التأثيرات القيمة التالية : إنه يخفض التوترات بين الجماعات ، يدعم العلاقات القوية ، ويسمح للمشاركين بالتكيف مع ضغوط العمل . لهذه الأسباب وغيرها ، عادة نفترض بأنه يمكن اعتبار المزاح والفكاهة أدوات إدارية مفيدة (Duncan and Feisal, 1989, Barsoux, 1993) . على الرغم من أنه - كما سوف نرى - توجد أخطار معينة لأعضاء الإدارة في السلطة عند استخدام الفكاهة ، فإنه من الواضح أن الظاهرة لها خصائص إيجابية ، حيث يمكنها ، بشكل مدرك ، المساعدة على التكامل الاجتماعي للمنظمة وازدهار قيمها التعاونية . إذا كان هذا صحيحاً ، فإن المزاح والفكاهة يكونان غير مرشحين محتملين لاعتبارهما من أشكال سوء السلوك .

يضع Mulkey أيضاً تمييزاً مفيداً بين الفكاهة الخالصة والفكاهة التطبيقية . هنا خط فاصل ما بين المزاح الذي يبدو أن دافعه لا شيء غير إشاعة جو من المرح والبهجة ، وبين ذلك الذي له أغراض وأهداف محددة يسعى إليها بطرق معينة . تضع الفكاهة العملية نقاطاً معينة عن الموقف ، الجماعات ، وفئات الأفراد ، ولها تأثيرات محددة في أذهان أصحابها . الفرق واسع بين أن تكون الفكاهة والمزاح حول فكرة وبين أن يكون شخص ما هدفاً لتلك الفكاهة أو المزاح . عادة الفكاهة التطبيقية تمثل تعليقاً جاداً متنكراً في شكل مزاح ، ولكن مثلها مثل الفكاهة الخالصة تخرج عن نطاق قواعد الحديث الاجتماعي . إن المزاح الأصيل والذي يتسم بالذكاء نادر نسبياً ، ولهذه الأسباب فإننا نقدر بحق أصحاب الكوميديا الراقية . في الواقع ، يشتمل معظم المزاح على إعادة سرد مواقف وأحداث قديمة . يضاف إلى ذلك ظهور مواقف خاصة تحرك تعليقات فكاهية ومزاحية خاصة ، حيث يعاد تدوير المزاح المعتاد ، ويعاد ذكر الرسائل والإشارات السابقة ، وتبتكر أفكار جديدة .

بالتأكيد يتجه المزاح في مواقف العمل إلى أن تكون له خصائص تطبيقية . إنه غالباً مبتكر أو خام وله مستهدف بطرق واضحة جداً . إنه أيضاً يصيغ أفكاراً أساسية خاصة ولكن يتم زخرفة هذه الأفكار وتطويرها . تهدف الفكاهات التطبيقية إلى تدعيم أو تأكيد أحد الأطراف على حساب الطرف الآخر . عند هذه النقطة سوف يكون مفيداً التركيز على الأمثلة الفكاهية في مواقع العمل ، والتي بالإضافة إلى المزاح (النكت) ، لم تحظ في أي وقت بما تستحقه كمؤشر على التذمر

من السلطة . تقليدياً ، قد شكلت الفكاهة فى أماكن العمل مجموعة متميزة من القيم التى اعتنقها العاملون إلى حد أننا نعتقد أنه توجد غالباً ثقافة تنظيمية فرعية متميزة . ولأن المزاح مكون مركبى فى هذا ، فإن معظم أشكال المزاح عبارة عن أفعال تدمر فعالة . تطبيقاً لهذه الفكرة العامة اقترح Collinson بأن سلوك العاملين فى العنابر والورش كان واحداً من الطرق المتميزة التى يحددون بها هويتهم ، حتى تبدو مختلفة عن الآخرين وخاصة أصحاب الياقات البيضاء من طبقة المكتبيين أو الإدارة .

كان المزاح يرى تحديداً ، على أنه نشاط جوهرى فى خلق "مساحة للحريّة" يصف عمال Collinson أنفسهم بأنهم واقعياً ، مجتمع من أصحاب الفكاهة (الكوميديان) الذين تتميز نظرتهم العامة عن تلك المتعلقة بالشركة ككل . نحن نرى أن هناك ثلاثة أنواع من المزاح لها صفة العموم فى أماكن العمل ، والتى سوف نتناولها الآن بشيء من التفصيل : التهريج ، المضايقة ، والسخرية . من الصعب التمييز بينها بصورة قاطعة ومحددة ، ولكن كل منها عبارة عن أمثلة للمزاح فى أماكن العمل ، والتى تحتوى على إبراز هويات متميزة ، وتعبر عن التدمر من السلطة . ومع ذلك ، بينما التهريج والمضايقة يعتبران ضد الثقافة الفرعية للإدارة ، التى من خلالها يتم التركيز على الاختلاف والتدمر كأفكار أساسية مسبقة ، فإن السخرية تمثل تطوراً يحمل عنصراً ذهنياً للنقد أكثر جدية واستمرارية . تختلف السخرية عن الأشكال التقليدية للمزاح فى أماكن العمل ، التى تعتبر ذاتها أكثر انتقاداً وتحطيماً مما يعتقد . تنبع السخرية من نقد للثقافة الفرعية داخل المنظمة ، وليس تدمراً تقليدياً كثقافة فرعية .

المصطلحات المستخدمة "ثقافة فرعية" و "مضاد للثقافة" هى مصطلحات مميزة ، نحن نعمل فى إطار ثقافة ذات فكرة متجانسة ، والتى فيها تكون الثقافات أنماطاً معقدة للمعنى بحيث تسمح بالتدمر وأيضاً التطابق (Smircich, 1983; Wright, 1994) . حتى المعتقدات الخاصة بالطبقات ، المنظمات ، والجماعات ترى على أنها متباينة عن الثقافة الرئيسية وتسمح بدرجات متفاوتة من المحتوى النقدى وإمكانية التعديل . يتم تمييز الثقافات الفرعية استناداً إلى توضيح تفصيلى للقيم المختلفة داخل نظام القيم الرئيسى ، حيث أن العمل المضاد للثقافات عبارة عن حركات اجتماعية من خلالها توجد معتقدات متحمسة للقيم البديلة .

## • أسباب التهريج Bring on the clowns

التهريج حيث يجعل الأفراد من أنفسهم أغبياء ؛ بهدف إدخال السرور على الآخرين من بين أهم أشكال الفكاهة .. التهريج من الأمور الشائعة جداً فى أماكن العمل . للتهريج جاذبية عامة ، لأننا نرى فيه ليس فقط السلوك الغبى ، ولكن نقص الاهتمام بتداعيات سلسلة الغباء . على الرغم من أن التهريج شائع جداً فى مواقع العمل ، إلا أنه أحد أشكال الفكاهة الأقل قبولاً من وجهة نظر الإدارة . إن التهريج يبدد الوقت والموارد ، يكسر إيقاع العمل ، ويشتت تركيز الأفراد . بهذه الأساليب يعتبر التهريج مثلاً سيئاً . النقطة الرئيسية هى أن التهريج يشتمل على رفض صريح للسلوك المنضبط أو حتى التعليمات . قد يتسبب التهريج فى أماكن العمل فى أن يفقد بعض الأفراد فرص الترقية والتقدم فى العمل .

تحكم الإدارة أحياناً على بعض أشكال الفكاهة الأخرى بأنها أكثر قبولاً من التهريج ، حتى لو كان الأخير أكثر مناصرة للإدارة وأكثر تطبيقاً . على سبيل المثال ، أحد أشكال المزاح ، التى تناولتها أدبيات إدارية كثيرة ، والتى يبدو أنها تمر مر الكرام دون تعليق أو جزاءات من الإدارة يشار إليها غالباً : "المضايقة" . لقد لاحظ نقاد كثيرون أمثلة للمضايقة فى أماكن العمل ، وكانت هناك محاولات عديدة لمعالجتها بالوصف والتحليل (Bradney, 1957, Sykes, 1966, Emerson, 1969, Fox, 1990) . لقد كانت أفكار الأنثروبولوجى A.R. Radcliffe-Brown ، الذى نشر دراسة مؤثرة عن علاقات المرح البدائية فى عام ١٩٤٠ . يقول بأنه ينظر إلى علاقة المزاح على أنها "علاقة بين شخصين من خلالها نجد أن أحد الأشخاص يسمح له بحكم العادة ، أو فى بعض الظروف أن يكون مطلوباً لمضايقة أو الاستهزاء بشخص آخر ، الذى يكون مطلوباً منه بدوره ألا يبدى أى اعتراض" . ثم بعد ذلك يميز بين العلاقات المتجانسة (حيث أن كلا الشخصين يضايق كل منهما الآخر بنفس الدرجة ) ، والعلاقات غير المتجانسة (حيث أحد الأطراف يزيد على الطرف الآخر فى مضايقته) ، يزعم Radcliffe أن المضايقة ، بطريقة أو بأخرى ، تكون مطلوبة عن طريق نظام العلاقات ، حيث يجد بعض الأفراد البدائيين أنفسهم داخل ذلك النظام ، وتساهم علاقات المزاح فى تكامل وتماسك مجتمع أماكن العمل ..

طبقاً لوجهة النظر هذه ، سوف تظهر علاقات المزاح كيف إنها تنتج وتساهم في تماسك وتكامل المجتمع ، وتعمل على تخفيف حالات التوتر بين أعضائه .

• من فضلك لا تضايق أحداً

إن التحليل الذي أجراه (Bradney, 1957) استناداً إلى تحليل Radcliffe ، سلّطت الأضواء على بعض الاختلافات الأساسية في العلاقات التي وجدت في المجتمعات البدائية وأماكن العمل الحديثة . على سبيل المثال ، إن المضايقة في الصناعة تكون أحياناً عدوانية بصورة كبيرة . إنها غالباً تتحول إلى السلوك الذي يمكن وصفه بأنه عمل لا أخلاقي في مستهدفاته . في الواقع ليس من السهل أن تصنف هذه المضايقة بأى من المعايير التي اقترحها Radcliffe. إنه طبقاً للدراسات الأنثروبولوجية في الأعمال الحديثة ، هناك مشكلة تتعلق بقياس الانسجام في علاقات المضايقة في العمل ، ومدى تحمل المشاركين لها . (Boland and Haffman, 1983, Ackroyd and Crowdy, 1990) . هذه هي نفس الملامح التي استخدمها Radcliffe لتحديد مثل هذه العلاقات . في العنابر والورش وفي كثير من مواقع العمل ، المضايقة ليست مقيدة بالعلاقة بين شخصين محددتين . هناك عادة عدم تجانس ، بمعنى أن بعض الأفراد يتضايقون بصورة متكررة أكثر من غيرهم ، ولكن الملمح الأكثر تميزاً لمثل هذا السلوك أنه دائم . المضايقة ليست قاصرة على أطراف محددة .

أى فرد وكل فرد من المحتمل أن يكون هدفاً للمضايقة من وقت إلى آخر . الأكثر من ذلك ، توجد هناك بصورة متكررة مشكلات ضخمة تنجم عن المضايقة ، بعيداً عن كونها أن لها مهمة وظيفية واضحة . يترتب عادة على المضايقة استياء شديد وربما شبه مقاطعة . كثير من الأفراد تحديداً لا يتقبلون المضايقة بشكل مريح ، والبعض سوف لا يتحملونها قطعياً . يلاحظ (Collinson, 1992) أن المضايقة تقابل غالباً بحساسية شديدة . إنه يطلق على ذلك الرد بسرعة وجدة . يبدو أن هناك قواعد قليلة تحكم حدود المضايقة أو تحملها . أحد هذه القواعد أن يعترف الأفراد أن هناك فرقاً بين ممارسة الطرائف العادية في أماكن العمل والإهانات الشخصية الجادة .

يتجاهل العامل المضايقة الخبيثة تفادياً لأي أخطار مدبرة . هذا لأن خاصية

هذا النوع من المخاطرة لا يوجد عند المقارنة مع السلوك البدائي - حيث تساعد المضايقة على تضامن وتماسك العلاقات القائمة . على العكس ، من المناسب أن تفكر في هذا السلوك كمحاولة لتغيير الهيكل التنظيمي غير الرسمي لجماعات التنظيم الذاتي . تقيس المضايقة مدى تقبل الفرد لأن يكون تابعاً : إذا قبل منها الكثير جداً ، فإنه يتراجع في سلم العلاقات الرئاسية إلى أدنى ، إذا كان الرد بسرعة وبحدة . وفعالاً فإنه يصلح لأن يكون تابعاً شجاعاً . فى الواقع ، إنه السلوك الذى يرتبط بالعمليات الخاصة بالتنظيم الذاتى التى نوقشت فى الفصل الثالث . إن السؤال الذى يثور حول هذا النوع من مناقشة المضايقة كالاتى : إذا كانت المضايقة مؤشراً على التفاوض والنزاع داخل الجماعة ، فإنها بالتأكيد لا يمكن أن تعتبر شكلاً مناسباً للتضامن والمقاومة الجماعية ؟ لكى يصبح هذا الكلام له دلالة معينة ، يجب أن نرجع إلى نتائج الفصل الثالث . حتى مع أنها قد لا تكون موجهة ضد الإدارة ، وإنها أيضاً بعيدة عن أن تكون عامل تضامن فى الفهم التقليدى للمصطلح ، فإن هذا السلوك أبعد من أن يكون قابلاً لأن يدار أو أن يكون مدعماً للإدارة .

يعانى الأفراد فى العمل من المضايقة التى وصفناها سابقاً . أحياناً يفعلون ذلك بحدة ، ولكنهم نتيجة لذلك ليسوا على استعداد لكى يروا ما يحدث لهم من الاضطهاد غير المبرر . على العكس ، فإن فرصة المشاركة فى المرح والطرائف العادية ينظر إليها على إنها حرية قيمة وحقيقية . تؤخذ القدرة على المشاركة الفعالة ، فى مثل هذه الأنشطة كجزء من صورة العامل عن ذاته . فى دراسة Collinson ، على سبيل المثال يسجل أن العاملين كان يضايقون زملاءهم بدون ندم . فى بعض المواقف كان الأفراد يدفعون عن عمد إلى الانهيار العاطفى بسبب المضايقة ، بينما ينكر من يقومون بممارسة سلوك المضايقة بشدة أنه موضوع يحتاج إلى الندم والأسف . يكتب Collinson :

فى حالة Deaf Dave ، أدى المزاح إلى انهياره العاطفى الكامل . حدث تمزق فى قدم Dave ، وتحمل الألم كرجل وياشر عمله اليومى فى إدارته ، ولكن عجزه جعله صيداً سهلاً ... وفى أحد الأيام تجاوز أفراد الإدارة الحدود المعقولة .. انهيار Dave ... بعد الواقعة ، مع أنه ظل يطالب "إنه عمل جيد أستطيع أن أقوم به" وتلقى رداً ليس فيه إنسانية أو تعاطف "كش ملك انتهى الدور!!" .

ومع ذلك قد أعطى هؤلاء العمال أيضاً تقييماً إيجابياً عن مزايا عضوية جماعة العمل ، ويفسرون المشاركة في المضايقة في ضوء الحرية الشخصية . إنهم يرون استعدادهم للمشاركة في المضايقة العدائية على "أنها صيد ثمين" يصنعون من خلاله صورتهم الذهنية . لأن المضايقة تعتبر مزاحاً تطبيقياً فإنها تشتمل على شخص كهدف للمضايقة وجمهور يسمع ويرى : من يقيم بممارسة المضايقة يشد انتباه الجمهور لمدى الأهمية من وجهة نظر الجمهور في إضعاف موقف المتعرض للمضايقة . يخاطب المازح عواطف الجمهور الذي يعطى قيمة كبيرة لقدراته الفردية .

### المشرفون والأرداف

عندما خلق الجسم لأول مرة أرادت كل الأعضاء أن تكون مشرفة  
أصر المخ : "لأننى أراقب كل شيء ، وأقوم بكل التفكير ، يجب أن أكون المشرف" .  
قالت الأقدام : "لأننا نحمل الإنسان إلى المكان الذى يريد أن يذهب إليه يجب أن نكون المشرفين" .

قالت الأيدي : "لأننا نفعل كل العمل ونكسب كل الأموال ، لنجعل باقى الأجزاء تعمل ، يجب أن نكون المشرفين" .

قدمت العيون حجتها : "لأننا نراقب كل شيء من أجلكم ، يجب أن نكون المشرفين ، واستمرت المطالبات : القلب ، الأذن ، وأخيراً ... العَجَز (الأرداف) كم ضحكت الأجزاء الأخرى عندما تصورت أن "العجز" يمكن أن يكون المشرف !!

ومن ثم أصبح العجز مجنوناً ورفض أن يعمل . أصيب المخ بالحمى : هجمت الأمراض على العيون وحدث لها حَوَل . ارتعشت القدمان ومرضت المعدة .

ناشد الجميع المخ لكى يرق ويلين ويدع العَجَز (الأرداف) ليكون المشرف . ولقد أصبح كذلك ، حيث كل الأعضاء باشرت وظائفها وتولى العجز الإشراف .

لا ينبغي أن تكون المخ لكى تصبح المشرف - فقط العَجَز .

نحن نأخذ المضايقة على إنها بنية ودليل على وجود ثقافة فرعية متدمرة داخل الكثير من المنظمات . يؤكد هذا على وجود اختلافات بين قيم المجموعة وتلك

الخاصة بالإدارة وأيضاً المنظمة ككل . هؤلاء المديرون وخبراء الإدارة الذين يعتقدون بأن الثقافات التنظيمية يمكن تحديدها ومعالجتها بسهولة ، عليهم أن يقرأوا هذا التقرير بدقة . يوجد القليل الذى يدعم الفكرة بأن الجماعات المزودة بمثل هذه القيم سوف تكون على استعداد لاعتناق مجموعة القيم السائدة التى تسيطر عليها الإدارة . إن النقطة المتعلقة بفكرة الهوية تتمثل فى أنها تحدد ذاتها فى مواجهة القيم السائدة التى تدعمها الإدارة العليا . وفى الواقع هناك ما يدعو لهذا التفكير . بينما تكون محاولة احتواء عواطف العاملين لم تصل بعد إلى حد الانسجام والتغلغل ، يكون دفاع الجبهة المعارضة قد أقام السدود والحواجز الحصينة . وكما سوف نرى هناك بعض الدلائل والبيانات على تعميق وتوسيع الاتجاه الانتقادي الذى يصوب أسهمه إلى المديرين ، والذى يتناسب مع الاستهزاء ، وحتى السخرية والانفصال عن اهتمامات المديرين .

#### • السخرية Satire

سوف يكون من الخطأ الاستنتاج بأن المضايقة العدوانية التى نوقشت سابقاً تشير إلى أن سلوك جماعات العمل مجرد تصرف فردي . المظهر الآخر المتناقض بوضوح عن المزاح ، حيث أنه على الرغم من ملامحه المميزة لعناصر الفردية ، بمعنى أنه دائماً عبارة عن أحد الأفراد يلتقط زميل له ويحاول التقليل من شأنه ، فإن ذلك يجسد أيضاً تدمير المجموعة . إن إحساس الفرد بذاته التى يدافع عنها ويدعمها عن طريق المضايقة يتكامل مع اتجاه الشك نحو الإدارة أو درجة الاتفاق الكبيرة بين العاملين حول ملائمة أسلوب الشك . إن المضايقة التى درسناها تنتقل تدريجياً وتتداخل مع نوع آخر من المزاح الذى يشتمل على محتوى ثقافى وذهنى أكثر خطورة وأكثر توجيهاً . يوصف هذا النوع بأنه السخرية ، لأنه يحتوى على مذهب منظم للشك . إن السخرية تعتمد على التقليد والتهكم وقد تصل إلى درجة الإهانة ، والتي تستخدم لتكشف عن غباء ، نفاق ، أو عدم انتماء الفرد المستهدف . للمضايقة بعض هذه الصفات بمعنى أن يختاروا بعض السمات لزملائهم فى العمل ويهجونها ويسخرون منها .

يمكن أن يكون الهجاء والسخرية جاهزين بالطبع لتوجيه سهامهما إلى الإدارة

والإشراف ، وهذا ما يعتبره أعضاء الجماعة مباراة عادلة : عندما تنتقد الإدارة بسخرية ، فإنه باستخدام هذا النوع من السلوك ، كما هو الحال فى حالة المضايقة الفردية ، يمكن تحقيق درجة من التضامن بين العاملين .

يتم تصميم وتطبيق السخرية لتوصيل رسائل خطيرة من أصحابها إلى الأفراد المستهدفين . يلاحظ غالباً التداخل والترابط القوى بين الحديث الفكاهى والحديث الجاد ، كما يظهر فى معظم دراسات هذه المجالات (Mulkey, 1988, Drew, 1987) . حتى فى حالات الكوميديا كمهنة ، يكون غالباً غير واضح ، متى تستخدم الطريقة الجادة أو متى تكون محاكاتها التهكمية فى دور الأداء ، لأن السخرية تبرز التضاد بين العالم الجاد كما نعرفه فى بنائه ، والعالم كما يريده الفكاهى أن يكون . إن قيمة الطريقة الفكاهية أنه يمكن تشكيل افتراضاتها بصورة يصعب أن تستخدم فى الحديث الجاد ، حيث يصعب القول بأنها مزاح فى حالة عدم قبول هذه الافتراضات . يلاحظ غالباً أن افتراضات المزاح تقابل باستجابات جادة ، وليس بمزاح آخر . لقد حلل (Emerson, 1969) التداخل بين الممرضات والمرضى فى المستشفيات فى ضوء الطريقة التى يستخدم بها المزاح الذى يخفى طلبات مترددة ، تتعلق بالمعلومات أو إعادة التأكيد والتى تقابل عادة بالمعلومات الخطيرة المطلوبة .

### اللوتس زهرة سريعة الزوال

استدعى إلى المصنع الشمالى مجموعة من الخبراء لتقديم (أو إعادة تقديم) منهج Kaizen اليابانى لتطبيق "فلسفة التحسين المستمر" تطلبت إعادة التوقيت ، وإعادة التعليمات الخاصة بإجراءات التشغيل الحالية ، وترتيبات وممارسات التشغيل ، إشرافاً لصيقاً من فريق منهج Kaizen . نتج عن هذا التطبيق زيادة ملحوظة فى المخرجات خلال الأسبوعين عندما كان الخبراء متواجدين فى الموقع . عندما غادر الخبراء موقع العمل إلى موقع آخر تراجعت المخرجات سريعاً إلى سابق مستوياتها المتدنية . تم عقد جلسة تغذية مرتدة حيث أرجع أحد الخبراء السبب فى تدهور الإنتاج إلى أنه "مشكلة انضباط" والتى يجب أن تعالجها الشركة" إذا أرادت أن ينجح منهج Kaizen . كان أحد العاملين حاضراً هذه الجلسة ، طلب من

الخبير أن يتذكر كيفية تطبيق هذا المنهج ، حيث أنه عندما تحدث عن فلسفة Kaizen ، كان قد أكد على أن نجاح المبادرة يعتمد على ثقافة خالية من إلقاء اللوم المتبادل بين الإدارة والعاملين وأن يكون التدعيم بينهما متبادلاً "بِحُثاً عن التحسين المستمر" . تم تذكير الخبير بأنه كان قد وصف Kaizen كمفهوم يشبه إلى حد كبير الزهرة التي تحتاج إلى من يرعاها بالماء والغذاء ، كما أنها تحتاج إلى الصبر من أجل أن تنمو ، وأمام دهشة الحاضرين من العاملين والمديرين سئل الخبير "إذا لم يكن نمو الزهور في حديقتي على ما يرام عندما أقوم بريها ، هل أستمر في عملية الري أو أضربها بوعاء الري الذي في يدي؟" (Worthington et al.,1997)

أكثر أشكال السخرية وقاحة تلك التي تعبر بشكل متواصل ومستمر عن الشك في كل الافتراضات والاقتراحات الإدارية . إن ذلك يعبر عن نقص التوحد مع مشكلات المديرين ومواصلة هذا الاتجاه الذي يشير إليه (Collinson,1994) بأنه المقاومة من خلال الابتعاد "Resistance through distance" مصطلح الابتعاد هنا رمزي أكثر منه مادياً ، ويتم تصويره جيداً من خلال أنماط من المزاح اكتشفها (Frank Worthington et al,1997) في أحد المصانع الذي أخضعه للدراسة على مدى عدة سنوات . إن نفاق المديرين الذين سوف يربحون بدون شك ، بصفة شخصية من التغييرات المقترحة في تنظيم العمل ، ولكن في نفس الوقت يفشلون في الاعتراف بأن زيادة الإنتاجية سوف تتواصل فقط عن طريق التقدم في تكثيف جهود العاملين ، هؤلاء المديرين يمكن أن يصبحوا بسهولة مادة للتعليقات المملوءة بالشك والريبة . يلاحظ Worthington الاستعداد والقدرة على ارتداد أسهم بلاغة الإدارة على المديرين أنفسهم بطرق فكاهية . التغذية المرتدة إلى خبراء Kaizen عن مبادرتهم البلاغية في المستطيل السابق ، مثال بارز في هذا المصنع ، وأيضاً الاقتراحات التي قدمت إلى المشرف بأن ينتهز فرصة استراحة الشاي لفحص صفحات الرياضة ، ويعرض بعض المقترحات عن سباق الجري الذي سوف يقام غداً .

وجهة النظر التي ترى أن السخرية شكل سائد من أشكال المزاح المضادة للإدارة تقف في مواجهة بعض الاعتراضات المهمة . أحد هذه الاعتراضات أن التقرير لا يتناسب مع أنماط المزاح التي تم ملاحظتها . على سبيل المثال ، أنه وجد من عدة

دراسات - حيث خضع النشاط المزاحى لعملية حصر عددي - أن أغلبية حالات المزاح (النكات) صدرت عن أفراد ذوى مراكز وظيفية عالية ، وكانت موجهة إلى أهداف ذات مراكز وظيفية متدنية . إذا كان ذلك كذلك ، تكون هناك مشكلة فى اعتبار المزاح شكلاً فعالاً للتعبير عن التذمر . إذا كانت هذه الملاحظة صحيحة - ولا بد أن يقال شئ ما عنها ، فإنه يمكن الزعم بأن هذا المنهج يخلط بين تكرار المزاح وبين أهميته وفعالته المدركة . إن الأفراد من أعضاء الإدارة العليا يجدون بالتأكيد المزاح سهلاً - هناك كل الإمكانيات التى تجعل الآخرين يهللون ويصفقون لهم ، والاحتمالات ضعيفة جداً لأن يرد أحد المستمعين بعنف وبحدة . فى بعض الظروف أيضاً يكون مغرباً بالنسبة لهم أن يستخدموا المزاح كوسيلة لتحسين مواقفهم . ولكن المزاح عملية معقدة ، ويمكن أن تنال من هيبة السلطة سريعاً (Malone,1980) .

### المزاح الذى انقلب غما على صاحبه

لعل أكثر حالات المزاح تكلفة على مر الأيام كانت على لسان Gerald Ratner فى عام ١٩٩١ . كان فى ذلك الوقت المدير العام التنفيذى لأكبر سلسلة تجارة تجزئة فى دنيا الجواهرجية . أثناء حفل غداء فاخر نظمه معهد المديرين فى أبريل ١٩٩١ ، كان مزاح Ratner ؛ بأن الكثير من الجواهر التى بيعت فى محلاته تكلف أقل - وسيكون من المحتمل أن تستمر - من تكلفة "ساندوتش" عالية الجودة . التقط الصحفيون الذين حضروا حديث Ratner المازح ونشروه فى الصحف الدورية الواسعة الانتشار ، والتى يشتريها عدد كبير من عملاء محلات Ratner . كانت النتيجة هبوط حاد فى تجارة الجواهر . ارتبط الهبوط الخطير فى المبيعات مع الكساد الذى أصاب تجارة التجزئة . هبطت أسعار الأسهم العادية فى الشركة فجأة من ٤ دولارات للسهم إلى ربع دولار . بعد أقل من عام قبل Ratner قدره المحتوم واستقال من مجلس الإدارة . ومن ثم يمكن الزعم ، إنه بالإضافة إلى الخسارة الكبير التى لحقت بأمواله كمساهم ، فإن Ratner خسر شخصياً ٦٠٠,٠٠٠ دولار سنوياً مقابل وظيفته [إذا لم نذكر استخدام سيارات وطائرات الشركة والمزايا العينية الأخرى] . وفى النهاية تم بيع السلسلة وأعطيت اسماً جديداً قبل أن تعود إلى حالة الربحية مرة أخرى .

لأن المزاح سلاح ذو حدين ويمكن أن يكون مدمراً بصورة كاملة ، فإن المديرين غالباً يتفادون غريزياً الإغراء بأن يحاولوا تنمية مكانتهم عن طريق المزاح ، دورياً يكتشف خبراء الإدارة الفكاهاة وينصحون المديرين باستخدامها . ولكن توجد أدبيات كثيرة تقترح التحذير .  
Daily Mail, 12 February, 1988

### • المزاح كقوة مدمرة Jokes as Subversion

يعتقد بعض الكتاب أن الفكاهاة غير فعالة بطبيعتها كوسيلة اتصال . نجد أن (Mulkey,1988) متوافق تماماً في تبنيه هذا الرأي حينما كتب في الفصل الأخير "الصوت الأخرس للفكاهاة" . بالإضافة إلى الاقتراح بأن المزاح طريقة غير جادة في الحديث ، فإن الاتصال الفكاهاى سوف لا يقام له وزن عند مقارنته بالحديث الجاد . لقد عرض Mulkey أيضاً بعض المقترحات الأساسية التى تفسر عدم فعالية المزاح . لقد زعم ، بمصطلحات التطور ؛ أنه يحتمل أن تكون جذور الفكاهاة فى إيماءاتها المهدئة . كما فى الإيماءات المهدئة بين الحيوانات . تعمل الفكاهاة على تحديد وتخفيف الصراع ، وأن تترك العلاقات على ما كانت عليه بالضبط . من المدهش أن نجد جدلاً بيولوجياً (متعلق بالكاننات الحية) من هذا النوع يدعم عمل علماء الاجتماع . فكرة Mulkey معرضة للنقد ، بمعنى أنها تقرر بصورة غير كافية بأن تأثير الفكاهاة قد يختلف طبقاً لسياقها الاجتماعى بدرجة كبيرة . لم يعط تحليله اعتباراً كافياً إلى الطريقة التى يتفاعل بها المزاح . قد تختلف أعمال الاتصال ومحاولات الاتصال فى تأثيراتها بحسب المواقف المختلفة .

المزاح بصفة عامة يكذب التوقعات ويطرح أنماط قضايا بديلة عن كل ما يتوقعه كل فرد ، ومن ثم يكون محطماً عند إقامته أنماطاً لفوية واجتماعية . فى الواقع ، يعرض المزاح نفسه للاستخدامات النقدية . قد عرض بعض المحللين للمزاح خاصية الرمزية المدمرة ، حيث لاحظ محللو الفكاهاة ، على سبيل المثال ، أن المواقف التى تبعث على البهجة والمرح تعتمد على التناقض ، والتغاير والعكس غير المتوقع .

تقول (Mary Douglas, 1975) أن :

« المزاح مسرحية تعتمد على الشكل . تصنع من العناصر المنفصلة علاقة ، بطريقة تجعل المرء يتوقع نمطاً معيناً ، ولكنه يفاجئ بظهور نمط آخر كان مختبئاً في الأول . إن أى مزاح معترف به يصنف في ذلك النمط المزاحى الذى يحتاج إلى عنصرين ، تلاصق الرقابة مقابل ما هو مراقب ، هذا التلاصق يعنى أن الثانى ينتصر . بدون شك ، إن التدمير الناجح لأحد الأشكال عن طريق الشكل الآخر يعنى انتهاء المزاح ، لأن ذلك يغير موازين القوى » .

لقد ذهب Douglas أبعد كثيراً إلى حد افتراض أن المزاح عادة ينجح لأنه فى التعبير عن ، أو إلى حد ما تقليد التناقضات فى البناء الاجتماعى الذى يظهر فيه . على الرغم من أن الفكاهة والمزاح لا يحتاجان إلى فعل هذا ، فإنه لا يمكن إنكار أن مثل هذه التناقضات تعتبر مصدراً قوياً لما نجده باعثاً على البهجة والمرح فى المواقف الفكاهية . تفترض أمثلة المزاح التى تعرضنا لها أن - بالإضافة إلى أشياء أخرى - المزاح يحدد نواحي القوة ويستغل نواحي الضعف . إن حالات الضعف فى التنظيم الاجتماعى أهداف واضحة ومصدر غنى للفكاهة .

المزاح فئة خاصة للتعليق التأملى والاستطردى على العلاقات الاجتماعية والذى يمكن استخدامه بصورة منتظمة لتسليط الأضواء على التناقضات والتعبير عن التذمر . تستخدم الفكاهة بصفة مستمرة لاكتشاف سلاسل متصلة من الأخطاء الاجتماعية والفردية . ومن ثم تتركز أهميتها للباحثين فى مجال المنظمات ، فى النواحي المنهجية وأيضاً النظرية . يجب أن نسأل : ماذا عن العلاقات فى منظمة معينة التى تكون مادة للمزاح ؟ ما أشكال العلاقة والتداخل التى يعمل المزاح على تسهيلها ، حجبتها أو ردعها ؟ بصفة عامة ، نجد أن الفكاهة قادرة تماماً على كشف البناءات الاجتماعية غير الرسمية والتعبير عنها وتخطيها . إن جوهر الفكاهة أنها تستطيع أن تعبر وتفحص وتكتشف مظاهر العلاقات .. ومن ثم فهى مرشد كامن ثمين للتنظيم كمنشأ عملى . لقد تحول استخدام الفكاهة فى المنظمات ليصبح عملية تشخيصية فى غاية الأهمية . الأكثر من ذلك ، حيث أن المنظمات حافلة بالتناقضات فإن المزاح يستطيع أن يرددها ويسلط الأضواء عليها . لهذا السبب يكون للفكاهة

طاقة كامنة للتدمير والمقاومة : يجب أن تكون هذه الإمكانيّة في حد ذاتها كافية لأن تؤدي إلى الاهتمام بالفكاهة والمزاح بصفتهما جسر اتصال مغموراً وغير مدرك إلى التغييرات الجذرية . بدون شك ، يمكن أن تكون الفكاهة مدمرة ، وفي السياق القائم يمكن أن تكون أداة قوية .

#### • إعادة إنشاء "Dilbert"

إن كلمات وأفعال الإدارة أو الفجوة بينهما كانت دائماً مادة دسمة لفكاهة العاملين وفي مناسبات معينة موضع سخرية من أصحاب الياقات البيضاء . في السياق القائم ، نجد أن المديرين قد باسروا كل الأنواع غير المجربة والابتكارات غير المحتملة في محاولاتهم لتحقيق الربحية ، إنه مورد واضح وفعال . الكثير من هذه المبادرات ضد مصالح العاملين بصورة جلية ، ولكنها تقدم تحت الدعاوى البراقة للمشاركة والفوائد المتبادلة . ولذلك ، يوفر انتشار البدع "والموضات" الإدارية المتلاحقة مصدراً خصباً ويبدو أنه دائم التوسع للأفكار والمزاح الساخر . أحد المؤشرات عن شعبية السخرية يتمثل في الشخصية التي أبرزها Scott Adams تحت اسم Dilbert ، الذي يصور الملامح التهكمية للاسم . يعمل Dilbert كمهندس في منظمة كبيرة تعاني يومياً من صدور سياسات إدارية جديدة . بصورة ملفتة ، عبر Adams في كتابه : "مبدأ ديلبرت" (The Dilbert Principle) عام ١٩٩٦ عن النقد الموجه إلى تلك المجموعة من المسلسلات الهزلية التي تتناول تناقضات الإدارة في سياساتها وتعليماتها . والتي تحدث بصفة تكاد تكون يومية .

تقدم الأشكال "الكاريكاتيرية" والنصوص المصاحبة لها هجوماً على بدع الإدارة والأفكار والممارسات الأخرى والتي منها : بيانات الغرض ، الجودة ، الفرق ، تخفيض الحجم ، إعادة الهندسة . تطبق هنا المعارضة التقليدية ، بالتأكيد على حدود الفكاهة في أماكن العمل ، رغم أن تحليل المواقف والكاريكاتير ، والحكايات الفكاهية ، يمكن أن يوصلنا إلى إرشادات حول كيف يؤدي سوء السلوك إلى تأثير جيد . إن أفضل ما تحققه الشخصيات الكاريكاتيرية أن يستمرروا في منظماتهم ، والكثير منهم لم ينجحوا في ذلك ، إنهم يطردون باستمرار من أعمالهم بأساليب غير عادلة ولأسباب مضحكة . إنهم لا يقاومون ، على الأقل بأي وسيلة فعالة .

فى الواقع . لىس لدينا أى أدوات تمكننا من فهم ظهور وانتشار بدع وموضة الإدارة . إن أفضل ما يستطيع Scott Adames أن يفعله فى كتابة (The Dilbert Principle) السابق ذكره أن يقترح أنه ما دام أن العالم يصبح الآن أكثر تعقيداً ، فإن سكانه يصبحون أكثر حمقاً . يدفع كل فرد الآن إلى التورط فى ذلك الخرس التنظيمى : العاملون وأيضاً المديرون عرضة لهذه الحمافة . ولكن التركيز على وضع حدود على أى تفسير لا يصيب النقطة التى أرادها Adams من شعبية Dilbert . إن Adams لم يعطنا الكثير من الموارد ، ولكنه أعطانا الطريقة التى نستخدم بها Dilbert كمورد تفسيرى . من المؤلف أنك تجد أشكال "الكاريكاتير" معلقة فى المصانع ، المحلات ، والمكاتب . فى وسط Scotland حيث تظهر شرائح الكاريكاتير منذ سنوات فى النسخة المسائية من مجلة Glasgow ، يرسل العاملون والمديرون على السواء ، إلى أصدقائهم وزملائهم أمثلة من أحدث التعليقات حول ممارساتهم لبعض برامج التغيير التنظيمى . إنهم حينما يفعلون ذلك ، يقارنون مع ما يحدث فى إنتاج الكتب . يحصل Adams على أكثر من ٢٠٠ رسالة فى البريد الإلكترونى فى اليوم تفصل الأفعال التى لسوء الحظ تصدق جميعها ، والتى تصدر عن أعضاء الإدارة العليا فى المنظمات المختلفة ، وعادة يتم إخراجها فى شرائح كاريكاتيرية . وإذا أخذت هذه الشرائح بصورة متكاملة فإنها لا تعطى توضيحاً إذا ما كان هذا الفن يقلد الحياة الواقعية ، أو أن الحياة التنظيمية تصبح بسرعة مسرحاً سخيفاً منافياً للعقل فى واقعها الخاص .

#### • حدود فعالية السخرية Limits of satirical effectiveness

بالنسبة للبعض ، الذين يكتبون عن السلوك الذى يوجد فى أماكن العمل المعاصرة ، لا يعنى هذا أن الاتجاه الساخر لا يجد الكثير للتعبير عنه ، ولكن لأنه قد تم القضاء على هذا ، وكل صوت ناقد بفاعلية بواسطة الإجراءات الإدارية . يوجد هنا موقفان مختلفان . أحد هذين الموقفين يزعم أن العاملين جنباء أمام سلطة الإدارة ، ولذلك على الرغم من أنهم يحبون أن يعبروا عن سخطهم ، لا يبدو أن هناك شيئاً من ذلك فى الأفق . وجهة نظر الموقف الآخر ، ترى أن سيطرة الإدارة شبه كاملة ، وأنها قد سدت كل المنافذ ، حتى نزعة النقد قد ولت إلى غير رجعة . لىس هناك فرصة

أخرى غير الانقياد إلى متطلبات الوظيفة ، وقليل من الفرص الضئيلة جداً لمقابلة الزملاء والتعبير فيما بينهم عن السخط والتذمر . حقيقة ، الانحراف عما هو متوقع سوف يكون صعباً ، بسبب قيود الوقت (متطلبات الواجبات الوظيفية محددة بدقة ، ولا يوجد وقت لعمل أكثر من إنجاز مهام العمل). والفرصة (مقابلات قليلة وجهاً لوجه مع المشرفين وآخرين) . إن المانع الشرعى الرئيسى أن العاملين قد قبلوا الفكرة بأن أغراض ، وسياسات ، وأهداف منظماتهم صحيحة ، وأن مكانهم ليس فى إثارة الشك وطرح الاستفسارات ولكن الانقياد والرضوخ . يوجد كثيرون أخذوا بهذه الفكرة (Ray,1986 ; Kinghts and Willmott,1989 ; Webser and Robbins, 1993) .

عند تهيئة المناخ للتخلص من التذمر تم تجاهل موقف المكاتب والمصانع العادية . لإجراء جدال حول هذا الموضوع ، فإنه من المألوف الاعتماد على خبرات العاملين الذين وجدوا فى شركات دراسة الحالة غير النمطية . إن أعمال (Alvesson,1987, 1991) الذى درس العمل فى مؤسسة لاستشارات الحاسب الآلى ، وكذلك (Kunda,1995) الذى درس مؤسسة ضخمة أمريكية لتكنولوجيا المعلومات ، تعتبر أعمالاً مؤثرة . لم تظهر دراسات الحالة هذه أن الاندفاعات النقدية غير موجودة ، ولكن شيئاً ما أكثر حذقاً وفطنة . على الأقل هناك نقطتان يلجأ إليهما الكتاب عادة مع هذه الآراء حول تكميم الأفواه عن التذمر فى تلك المنظمات : إن الاندفاعات النقدية قيدت بشكل اختياري من العاملين ، والأكثر خطورة أن المديرين المذهبيين (الأكثر ثقافة) يقبلون النقد ويستوعبونه . ومع ذلك أصبحت السخرية نقداً فعالاً ، لكونها مدعومة وغير متهاونة . تنجح السخرية فقط ما دام المرتكبون ليسوا على استعداد لقبول التسوية مع أهدافهم من الأفراد المزعومين . إن المهندسين والمهنيين الآخرين من أصحاب الياقات البيضاء فى منظمة Kund'sTech والمنشآت الشبيهة الأخرى تراجعوا عن حملتهم لإحداث التغيير ، لاستعدادهم لقبول عرض الإدارة بالانضمام إليها : لقد أدركوا أن التقدم فى المسار الوظيفى من شروطه قبول رؤية الإدارة . ليس هناك ما هو سرى أو جديد فى هذا : قبول الوظيفة داخل الهياكل التنظيمية يعنى عادة ، فى البيانات العامة الرسمية ، على أية حال : الامتثال لتعليمات الحزب ، والتعبير الواضح عن قبول وجهة نظر

الشركة الرسمية . الشيء المختلف هنا هو تحديد الوظيفة الإدارية على أنها ثقافة (كما يرى Kunda) ، بما يعنى فرض هذه المعتقدات وإشاعتها فى مناخ المنظمة ، وهى فى نفس الوقت غير صحيحة وقد تكون مضللة .

الخط الثانى فى الحوار ، أن التعقيد فى أسوار الثقافة يجعل التذمر الجاد غير ممكن . مثل تطوير الآليات الثقافية التى تنشرها الشركة ، والتى تتضمن الفكرة بأن التأمل الذاتى فى الأداء والتعليق النقدى حول السياسات مسموح به وهذا فى حد ذاته يحتوى أى نزوع إلى السخرية ويحولها إلى الحياء ، كتب Kunda :

"يقيم الأعضاء كل منهم الآخر على أساس قدرتهم على التعبير عن قبول فكرة ورفضها وأن يعرف متى يتوقف . عند بناء وتعريف تلك المناسبات كمازح حيث يعلن عن بدائل الفطرة السليمة للأيدولوجية الرسمية .... هنا يمسك بزمام التذمر الفعلى . الأكثر من ذلك ، نوع خاص من التجمع البشرى يزدهر بين جماعة العمل ... هذه المشاركة فى الوعى بالذات ، والتعليقات من أعضاء موهوبين عن أدوارهم وأدائهم .... ومن ثم ، داخل الحدود الواسعة المخططة بتلك الوقائع حيث الانحراف غير مسموح به بتاتاً فإن التناقض أو الهروب من الولاء والالتزام إلى متطلبات معيارية غالباً صعب إن لم يكن مستحيلأ . يفوض المشاركون حتى أذقانهم فى مصيدة عبارية متناقضة ، بحيث أن كل ما يفعله الفرد ، يفكر فيه أو يشعر به يمكن أن يكون ، وهو غالباً كذلك تأكيداً لمزاعم الأيدولوجية على أرض الواقع .

(Kunda,1995)

ولكن إذا فحصنا هذه اللغة المعقدة عن قرب ، ليست هذه حجة إلى حد أن عدم الاتفاق والمزاح مقبولان إلى الدرجة التى تجعل للنقد قوة محدودة . يوجد اعتراف بأن الأشكال المتطرفة من التذمر محظورة وتعرض صاحبها أو أصحابها للعقاب . ليس هناك زعم بعدم وجود مكان يقف فيه أى ناقد ، ولكن التعبير عن النقد محدود - غالباً تطوعياً - ولكن دوافع النقاد متأرجحة . إنه من الممتع والذى

له دلالة - كما فى حالة Dilbert ، أن الفطرة السليمة غير متاحة كما فى البديل الواضح للأفكار والسياسات الإدارية . ومن ثم ، أحد المكونات للسخرية الفعالة متوفر وواضح - التضاد ما بين السياسة الإدارية والمعايير والأفكار الأخرى حول الممارسات الجيدة والمعقولة . ولكن ليس هناك ما يخفى الحقيقة بأن هناك متطلباً جوهرياً آخر للسخرية هو الغياب . إنه المقاومة العنيدة للناقد . إن المهندسين فى "Tech" والمنشآت المماثلة ، الذين كان لهم التزام أيديولوجى للنقد ، أصيب هذا الالتزام بالسكتة القلبية عندما قبلوا المرتبات والوعود بالترقية التى تعتبر مكافآت وتطلعات أساسية للطبقة المتوسطة .

بالنسبة للأغلبية من المجتمع العمالى ، فى مقابل المهندسين والاستشاريين ذوى المرتبات العالية والمؤمنين وظيفياً ، أو المهندسين الذين يعملون فى "Tech" والمنشآت المماثلة ، يحتمل أن تكون السخرية أكثر جاذبية . إن الأثر المدمر للسخرية يكون أكثر جاذبية لمن يقعون فى أدنى فئات الأجور ، وعود الترقية بعيدة المنال أو غير موجودة . إن الاختبار المستمر للدعاءات والوعود التى لا يمكن الوفاء بها تؤدى فعلياً إلى توسيع الهوة بين أصحاب الأعمال والعاملين ، وليس إزالتها . فى الفصل الأخير من هذا الكتاب سوف ننتقد مباشرة أولئك الذين زعموا بأن سياسة المديرين الحالية التى يحاولون من خلالها احتواء العاملين عن طريق السيطرة على عواطفهم ومعتقداتهم هى سياسة ناجحة . إننا نعتقد أنها لا تنجح بالطريقة التى يتوقعونها . وواقعياً ، بسبب الثقافة المضادة فى المنظمات ، فإن احتمالات نجاح تلك السياسة يكون محدوداً . تشير الاعتبارات العملية للسلوك الساخر فى مقابل الخلفية التاريخية والاجتماعية لسوء السلوك ، لماذا ذلك كذلك . تعنى حيوية السخرية على حساب المديرين اعترافاً مستمراً باختلاف المصالح والأهداف بين أصحاب الأعمال والعاملين . إنها أيضاً مؤشر للبعد الاجتماعى فيما بينهم .