

# الفصل الأول

لماذا سوء السلوك التنظيمي؟



obeikandi.com

## الفصل الأول

### لماذا سوء السلوك التنظيمي ؟

### Why Organizational Misbehaviour?

استهدف هذا الكتاب منذ البداية تنقيح المادة الأساسية لأحد فروع الدراسة ، الذى تطلق عليه مسميات مختلفة : السلوك التنظيمي ؛ الدراسات التنظيمية أو التحليل التنظيمي . إنه كتب انطلاقاً من الاقتناع بأن سوء السلوك التنظيمي يسود كثيراً داخل المنظمات المختلفة . ويختلف فى محتواه بدرجة كبيرة عما هو معترف به ؛ بالتأكيد أكثر مما تقدمه الفصول التى تتحدث عن الصراع فى الكتب المقررة دراسياً ، أو إسهامات الاختصاصيين حول الإضرابات . نحن نقدم دراسات وتفسيرات تفصيلية عن الكثير من أشكال وأنواع سوء السلوك التنظيمي القائم حالياً ، استناداً إلى نتائج ورؤى مصادر متعددة على نطاق واسع : الاختصاصيين ، الصحفيين ، والممارسين . قد يُقرأ الكتاب على أساس أنه استعراض جذاب ومثير حول حقائق الحياة فى المنظمات ، ولكن هناك فى نفس الوقت غرضاً أكثر خطورة . يدعو هذا إلى افتراض أن مادة موضوع السلوك التنظيمي قد أُسيئ فهمها وأهملت بصفة عامة . توفر محاولة فهم وتبرير مدى وخصائص سوء السلوك فى المنظمات تحدياً ذهنياً كبيراً للدارسين والممارسين ، وحقيقة لكل من يهتم بالمنظمات وما يحدث داخلها .

لسوء الحظ ، يوجد افتراض فى لوائح انضباط السلوك التنظيمي بأن أفراد المنظمات إلى حد كبير ملتزمون وإيجابيون بصورة شبه ثابتة . وكما يقول (Luthan,1972) : "فى الواقع ، كل الأدلة المتاحة ، تشير إلى أن السلوك الفعلى للعاملين منظم وهادف ، ويبدو مدعماً لغرض المنظمة . ومن ثم فإن السلوك

التنظيمى العادى هو ذلك السلوك القابل لوصفه فى صورة برنامج ، والذى يتطابق مع القواعد والقيم الإدارية . تشبه وجهة النظر هذه ، بطريقة غريبة ، أفكار عامة عن السلوك . عندما يقال لشخص ما : "اضبط تصرفاتك" ، تحمل هذه العبارة فى طياتها ، كما لو أن السلوك هو ما يطلب منا فعله" . ولكن ، هذا رأى المريح ، غير واقعى ، للأسف الشديد ، وينبغى التشكك فيه وتنقيحه . وفى الواقع ، فإن أحد الأسباب التى تجعل أولئك الذين يقومون بتدريس السلوك التنظيمى يواجهون الكثير من شك وتردد المديرين الممارسين والآخرين الذين لديهم خبرة طويلة بالمنظمات ، يتعلق بافتراضاتهم المريحة حول طباع وسجية أفراد المنظمات و آخرين غيرهم ، وفى الواقع فإن أفراد المنظمات يستخدمون كل الحيل والألعاب الممكنة داخل المنظمات إلى حد ما ، لا تنتج المنظمات سلوكًا تنظيميًا فقط ، ولكنها تنتج أيضاً سوء سلوك تنظيمى . إنه متكرر ، وينتج طبيعياً فى محيط عمل المنظمات . تلك هى حقيقة حياة المنظمات .

تعتبر دراسات المنظمة فى بريطانيا وبعض الدول الأوروبية الأخرى ، من الحقول الدراسية المتشعبة والتى انفصلت عن الفروع الدراسية الأخرى منذ عقد من الزمن أو ما يقرب من ذلك . من هذا المنطلق اختلف الممارسون كثيراً حول مدى الاعتراف بوجود "سوء سلوك تنظيمى" . اتجه البعض منهم علناً إلى أنواع من السلوك الأكثر تنظيماً من الناحية الرسمية حيث أنهم مهتمون فقط بتركيز الضوء على الأنشطة التى تتسم بدرجة عالية من الصراع . سوف نعود إلى مثل هذه المستويات من التفكير فيما بعد . إن دراسات المنظمة التقليدية التى يجسدها موضوع السلوك التنظيمى OB وخاصة فى أمريكا ، قد تجاهل ، على عكس ذلك ، سوء السلوك التنظيمى كلية ، مفترضة ضمناً ، أن كل السلوك له أساساً نزعات إيجابية عندما يدار إدارة سليمة . إن الأشكال التى يمكن أن يكون عليها السلوك التنظيمى عادة ، لم تخضع لتحليل أو دراسات ذات دلالة فى عمقها أو حجمها ، رغم ما قد يبدو فى ذلك من تناقض واضح رغم أنه من الممكن تصور أن التوقعات الإدارية ، فى بعض الوقائع المحددة سوف تكون قاصرة عن تحديد السلوك ، ولكن من النادر الاعتراف بأن ذلك يسبب ضرراً بالغا للأداء . أيضاً لا يوجد هناك أى مضامين مباشرة أو غير مباشرة ، بأن الإدارة قد تتستر على سوء السلوك أو حتى تبشره بنفسها .

تكشف دراسة المؤلفات الأصلية في هذا الحقل المعرفى عن نمط من الإصرار على تجاهل سوء السلوك والإقلال من شأنه . قد يتم تجاهل الصراع ، من خلال تبرير المؤلف مثل "إن أعضاء الجماعة يتعاونون في معظم سلوكياتهم ، حيث أن هذا هو أحد أسباب وجودهم أساساً في جماعة عمل" . يدعى هذا الكتاب أنه عن "الأفراد في المنظمات وكيف يتصرفون" ، ومع ذلك توجد سبع صفحات فقط تتحدث عن الصراع من بين ٧٠٠ صفحة ، أورد عدد آخر من الكتاب فصلاً واحداً رمزياً حول موضوع الصراع . فيما عدا ذلك ، تأتي المحتويات في الكثير من الكتب خالية تماماً من رؤوس موضوعات مثل "الصراع Conflict" أو "المقاومة Resistance" .

عند معالجة مثل هذه الموضوعات ، يدلنا موقعها داخل متن الكتاب عن الكثير حول نظرة المؤلف لها . غالباً تظهر قضايا الصراع والمقاومة تحت عنوان التغيير Change كوسائل لتفسير سبب عدم حدوث التغيير . ينظر إلى هذا الإجراء على أنه استجابة دفاعية أو غير رشيدة - سيكولوجية الخوف بدلاً من تعارض المصالح الاجتماعية . في نفس الوقت يفترض أن التغيير شيء معتدل ، ومقبول وأن وكلاء التغيير Change agents هم الذين يزودون الأفراد بالمعلومات الصحيحة .

يوجد أيضاً فصول أو مؤلفات متخصصة عن إدارة الصراع Managing Conflict . يتم هنا القفز سريعاً على الصراع نفسه وأسبابه ، إلى الدخول في حلول للصراع . مثل هذه المساهمات تتسم بالتفاؤل المفرط . طبقاً للرسالة التي تحملها تلك المساهمات أن الصراع ليس شراً كاملاً في ذاته ، وفي الواقع ، يمكن أن يكون إيجابياً للمنظمة إذا تم كبح جماحه وتهميشه وإدارته بصورة ملائمة . يجب أن يحل منهج المكسب - المكسب Win-Win لكل الأطراف بدلاً من المكسب - الخسارة لطرف ما على حساب الطرف الآخر ، كما لو أن المديرين يستطيعون ممارسة حيل والأعياب سحرية للتغلب على الموارد المادية والرمزية التي تغذى الصراع . عندما تناقش أسباب الصراع يتجه التركيز إلى العوامل الخارجية بالنسبة للمنظمة مثل التوترات المرتبطة بإدخال التكنولوجيا أو القيم والحقوق الجديدة التي تفتقر إلى عدم تعود وتكيف الفرد (أو الأفراد) بأنماطها داخل المنظمة ذاتها .

إن سوء السلوك التنظيمي - لكل الأسباب التي ذكرت سابقاً - يتم تهميشه أو

معالجته من منظور نفسى ، كجزء من حزمة مجردة من الحاجات والدوافع ، بصرف النظر عن موقعه فى متن المؤلفات أو الدراسات . يقول أحد الكتاب بأن الصراع هو "مجموعة من الإحباطات" تظهر عندما يكون وضع الأهداف خاطئاً . مرة أخرى لا يلزم أن تكون هذه الإحباطات ضارة . يقدم كاتب آخر لك النصيحة "كيف تجعل الصراع يعمل من أجلك؟" ذاكراً أن هناك مستوى مثالياً من حالات القلق والإثارة والصراع من أجل أن يؤدي الإنسان بكفاءة وفعالية . إن أولئك الذين يصرون على إثارة الشغب ، يمكن تفسير تصرفاتهم انطلاقاً من أمراض شخصية . يشير ثالث إلى أن هناك أقلية ضئيلة لديها رغبة مرضية مزمنة فى مقاومة أصحاب السلطة ، بينما يجادل البعض الآخر بأن حلول الصراع تعتمد على الأشخاص الأسوياء . ومع ذلك ، ليس كل أفراد المنظمات من فئة الأسوياء ، ولسوء الحظ يوجد داخل المنظمات من هم فى حكم الإرهابيين وخاطفى الطائرات .

يجب الاعتراف بأن هناك بعض الاستثناءات للقاعدة المذكورة سابقاً . يجب على المؤلفات والفصول التى تعالج السلطة والسياسات التنظيمية أن تتقبل وجود الصراع داخل المنظمات . التركيز السائد هنا يتمثل فى الصراع والتعاون بين الجماعات التنظيمية استناداً إلى المنافسة على الموارد النادرة ، كما يرى عدد كبير من الباحثين . هذا الإسهام موضوعى وواقعى بدرجة كافية ، رغم تركيزه على ممارسة السلطة المرئية بدلاً من جذور بنائها . والأكثر أهمية لأغراض هذا الكتاب إن التركيز على مدى ضيق من الأنشطة يعبر عن إدراك محدود ، وخاصة تلك المتعلقة بالوحدات التنظيمية الفرعية مثل الإدارات . أنها على درجة عالية من التخصص الدقيق ، مع تأثير غير قوى على التحليل التنظيمى التقليدى ككل .

أحياناً تلتقى مصادفة بشيء ما يدل على تدهور فى الحياة التنظيمية ، عندما يتساءل باحث ما "لماذا لا يفعل العاملون المفروض عليهم أن يفعلوه ، وماذا يجب عمله فى مواجهة ذلك؟" قد تجد الرد فى الطريقة المتواضعة داخل كتب مساعدة الذات الإدارية حيث تقرا فى بعضها "كما تعرف ، فإن معظم الأفراد فى العمل يفعلون معظم ما هو مفترض منهم أن يفعلوه فى معظم الوقت . إنهم متعاونون ، مجتهدون ، ويعتمد عليهم ... ولكن هناك فئة قليلة هم الذين لا يفعلون أى شيء بصورة صحيحة" ، يعطى الكتاب ١٦ سبباً لعدم التزام العاملين بالأداء المفترض ،

ومنها "أنهم لا يعرفون كيف يؤدون العمل" ، "هناك عقبات خارج سيطرتهم" و "المشكلات الشخصية" . لا توجد أية إشارة هنا إلى المصالح المتصارعة أو القيم المتناقضة .

منذ أن بدأنا الكتابة فى هذا المؤلف - بدأ السلوك التنظيمى يظهر بعض التلميحات باحتمال أن تكون هناك مشكلة قادمة ، فقد لاحظ بعض الباحثين بأن أساتذة علم الإدارة قد اقتنعوا بتحويل نتيجة اختباراتهم عن نطاق الموضوعات التى يجب أن يشتمل عليها حقل المعرفة فى مجال السلوك التنظيمى مستقبلاً ، إلى الجهات الأمنية . ولسوء الحظ يعالج منهجهم الخاص "سوء السلوك التنظيمى" على أنه "ضد المجتمع Antisocial" تظهر هذه الكلمة بالفعل فى عنوان المجلد . من الصعب تصور مصطلح أبعد ما يكون عن التعبير عن حقيقة مواقع العمل بمثل هذا المصطلح ، بينما يشتمل الكثير من فصول المجلد أن التخريب Sabotage ، والسرقة Theft ، وحالات أخرى من سوء السلوك التنظيمى على أنها موضوعات اجتماعية عميقة ، وكما يعترف المؤلفون أنفسهم بأن هذه السلوكيات تلقى تديماً متكرراً من قيم الجماعات غير الرسمية . إن المعنى الذى يقصدونه بمصطلح "ضد المجتمع" لا يتطابق مع الأهداف الموضوعية أو علاقات السلطة . يعرف أحد الفصول انحراف العامل أو موقع العمل على أنه "سلوك تطوعى ينتهك قواعد تنظيمية مهمة ، وفى هذا العمل تهديد لرفاهية المنظمة أو أعضائها أو كليهما" . مرة أخرى تقذف اللغة المعنى بعيداً عن الهدف . نحن بالتأكيد مازلنا على أرض موضوع "الانحراف" تتناول الفصول هذه الموضوعات ، مع بعض الاستثناءات ، كما لو كانت قصوراً فى الأداء أو سلوكاً غير طبيعى . ومع ذلك يشير أحد الفصول إلى أحد البحوث الذى يوضح أن حوالى ٨٠٪ من عينة العاملين قد اعترفوا بأنهم قد شاركوا فى بعض التصرفات التى أطلقوا عليها (بدافع اللياقة) سلوكاً ضد الإنتاجية ، ابتداءً من تعاطى المخدرات المحظورة فى أماكن العمل إلى الأداء بشكل متباطئ أو غير متقن . يشير هذا المثال إلى مشكلة أبعد : إن قائمة السلوك ضد المجتمع عبارة عن هواجس ذهنية - شاملة إحراق المبانى عمداً ، الابتزاز ، التضليل ، القضايا ، الكذب والتخريب . بعض هذه السلوكيات غريبة إلى حد ما من خلال مجرد تعريفها . قد يطفو بعض الشك على ذهن القارئ عندما يضاف القتل ضمن

مناقشة العنف في أماكن العمل . ولحسن الحظ ، كما يؤكد بعض الكتاب على أنه "على الرغم من أن هناك الكثيرين ساخطون في أماكن العمل ، فإن هؤلاء الأشخاص لا يصلون إلى حد القتل" .

سوف نعود إلى فرع الدراسة فيما بعد . السؤال الآن هو كيف ولماذا يوجد سوء السلوك داخل المنظمات . نستطيع أن نحدد نقطة أساسية منذ البداية . تتمثل هذه النقطة في أنه عندما يكون هناك تطابق دقيق بين التوجيه والاستجابة في أوجه السلوك التنظيمي ، سوف لا يوجد هناك ، في هذه الحالة ، مشكلات مدركة تتعلق بالسلوك . في حالة التوجيه - ما هو متوقع من الأفراد - يتطابق بدقة مع الاستجابة - ما سوف يكون الأفراد على استعداد لفعله - هنا لا يوجد تحقق من سوء السلوك التنظيمي . وحيث أنه غالباً ، لا يوجد تطابق دقيق ، فإنه ينظر إلى السلوك التنظيمي بصفته وباءً في المنظمات . والأكثر من ذلك ، كما سوف نرى ، فإنه من الشائع أن يكون هناك ؛ ليس فقط تحمل الأشكال المختلفة لسوء السلوك ، ولكن درجات الاعتماد عليها : يستهدف هذا الفصل شرح لماذا وكيف أهمل سوء السلوك التنظيمي وأيضاً توفير إطار للمفاهيم يساعد على فهم طبيعته وعملياته . دعنا نبدأ الآن بالمهمة الأولى .

#### • شرح إهمال سوء السلوك Explaining the neglect of misbehavior

يوجد العديد من الأسباب حول لماذا نجد أن الكثير مما نقترح مناقشته هنا لا يحظى بالاعتراف به إلا نادراً . يلزمنا أن نبدأ من نقطة أساسية تتناول إدراك السلوك . الإدراك بأن الأفراد يتصرفون بصورة نمطية يتضمن الكثير من التبسيط إذا لم نأخذ في الاعتبار تعقيد السلوك في ذاته ، أو تعقيد العمليات التي تتضمن التعرف على السلوك . من الناحية الفسيولوجية (وظائف الأعضاء) يتمثل الإدراك في أنماط من الضوء والألوان تسقط على شبكية العين . يستقبل المخ ملايين الانطباعات في الدقيقة الواحدة ويقوم بتشغيلها يومياً . من هذه الانطباعات ينشئ الملاحظون أحداث السلوك المعقدة ويحددونها . يتم اختيار بعضها وتبسيطها وتخزينها في الذاكرة والرجوع إليها عند الحاجة . في هذه المجموعة من العمليات تعالج الملاحظات روتينياً بتحويلها إلى أحداث قابلة للتعامل معها حفظاً وتقريراً .

يعنى هذا ملاحظة كل النقط المهمة التى تشكل السلوك وتؤخذ فى الاعتبار . ومن ثم فإن ما يمثل السلوك التنظيمى - كما لو كان حقيقة واقعية مباشرة وصريحة - يدخل ضمن الملاحظات التى تنظم وتصنف .

تدخل النواحي المذهبية (الأيدولوجيات) فى عملية البناء الاجتماعى . على سبيل المثال ، يعمل كثير من الأكاديميين والمديرين طبقاً للفلسفة التحررية والتى يعبر عنها فى صورة يمكن صياغتها كالتالى : عامل الأفراد معاملة صحيحة ، إذا أردت أن يكون سلوكهم صحيحاً . يقودهم هذا إلى التقليل من شأن الكثير الذى يرونه فى طريقة سوء السلوك التنظيمى فى المنظمات ، هذه الفلسفة بالإضافة إلى أنها زائفة وغير مناسبة ، فإنه بصفة دائمة ، يكون من المستحيل أن تعمل على أساسها سواء رغب المديرين فى ذلك أو لم يرغبوا .

إنها أيضاً لها علاقة بالسلطة . تحدد افتراضات أولئك الذين يوجهون السلوك فى المنظمات ، نمطياً ، إذا ما كانت هناك وقائع لسوء السلوك التنظيمى أم لا . عندما لا يوجد تطابق بين التوجيه والاستجابات ، هنا يتحدد سوء السلوك التنظيمى ، ويأتى الافتراض بأن ما يحتاج إلى تغيير هو الاستجابة وليس التوجيه . ومع ذلك ، ينبغى ألا نتوقع بأن مشكلة سوء السلوك المدركة سوف تحل عن طريق إزالتها كاملة . إن مشكلة سوء السلوك التنظيمى ، واقعياً ، تعتبر فى جزء كبير منها مظهراً مزمناً من مظاهر ممارسة الرقابة والتوجيه . إن تعريف مشكلات سوء السلوك التنظيمى ، قد يكون فعلياً ، مجرد محاولات لممارسة الرقابة السابق الإشارة إليها . يضاف إلى ذلك أن سوء السلوك التنظيمى قد يتم الاعتراف به جزئياً ، فى بعض الأوقات ، ويتم تجاهله وتخطيه فى الأوقات الأخرى .

على سبيل المثال ، على الرغم من أن سلوكاً تنظيمياً مثل السرقة أو الاختلاس - دارت حوله مناقشات وحجج كثيرة - ويعرف رسمياً بأنه خطأ أو غير مسموح به ، إلا أنه فى حالات كثيرة يتم تشجيعه بصورة إيجابية . إن الإدارة لا تستطيع ولا ترتفع إلى مستوى الحقيقة بأنها تعرف أن هناك سرقة واختلاسات تجرى داخل المنظمة ، أو أنها ليست ضد تلك الممارسة بصورة قاطعة .

ما نحن بصددده هنا ليس مجرد القدرة على تغيير المعايير التشغيلية للأداء

الجيد من وقت إلى آخر - بتحريك أبعاد شبكة الهدف - ولكن لتقييم نفس السلوك .  
يعكس هذا في طرائف فكاية تجرى الآن في المنظمات كالاتى : "لدى رئيسى رؤية  
بينما أفتقر أنا إلى التفاصيل - عدم احترام رئيسى للبيروقراطية يأتى بسبب فشلى  
فى اتباع الإجراءات - اهتمام رئيسى بالتغيير والابتكار ، يرجع إلى ما أعانيه من عدم  
المثابرة والإصرار" .

#### • عملية البحث The Research Process

البناء الاجتماعى متأصل أيضاً فى بحوث المنظمة . معظم البحوث فى الكيانات  
التنظيمية ليست مهتمة بملاحظة كل السلوك الذى يحتمل أن يكون قائماً فى  
المنظمات. يرجع هذا إلى وجود ميل إلى التركيز فقط على فئات معينة من الأشياء -  
تلك الأشياء التى يعتقد من حيث المبدأ أنها تتناسب مع أغراض البحث . ومن ثم ،  
حتى إذا كان يوجد داخل إحدى المنظمات من يقوم أساساً بتحليل السلوك ، فإن  
السلوك بصفة عامة لا يتم فحصه كاملاً . إن ما يحدث فى مثل هذه الحالات ، أن  
وقائع سلوكية معينة تخضع للتقييم من خلال الإدراك المركز لملاحظات الباحث .  
أحياناً يكون هذا الإدراك بعيداً جداً عن أى ملاحظات مباشرة للسلوك . وفى هذا ،  
لا تختلف كثيراً ملاحظات الباحث عن ملاحظات الفرد العادى . تتضمن الملاحظات  
فى كلتا الحالتين إدراكات انتقائية بدرجة عالية طبقاً لمعايير مسبقة للاختيار . فى  
حالة الملاحظ العادى تستخدم الفطنة كمعيار لما يحدث فى مواقع العمل . وفى  
حالة الباحث تستخدم التعريفات الإجرائية لتحديد ما يجب ملاحظته .

لتوضيح هذه النقطة دعنا نأخذ مثلاً . يعتبر الغياب شكلاً شائعاً لسوء السلوك  
التنظيمى حظى بدراسات كثيرة من الباحثين . ولكن لم تتضمن الدراسات الممتدة  
لحالات الغياب الكثير من الملاحظات المباشرة عن السلوك ، الغياب عن العمل ، طبقاً  
لتعريفه ، سلوك تصعب ملاحظته . ولهذا السبب ، جزئياً ، فإن دراسات الغياب لم  
تتضمن ، مطلقاً تقريباً الملاحظة المباشرة كأسلوب بحثى . فى الواقع ، معظم  
النشاط السائد فى معظم أبحاث حالات الغياب يتضمن الاطلاع على الوثائق  
والمستندات ، وحصراً حالات الغياب من داخلها . يشتمل معظم عملهم على تقرير  
كيف يمكنهم تصنيف حالات السلوك قبل أن يلاحظوها . عندما يحدث هذا ، فإنه

من السهل الحكم على نجاح البحث من خلال مدى كفاءة الدقة التي سجلت بها حالات الغياب في الوثائق والمستندات .

توجد بالطبع ، استراتيجيات بحثية تعتمد أساساً على الملاحظة المباشرة للمواقف الاجتماعية على طبيعتها . نتذكر هنا بصفة خاصة الملاحظة المشاركة participant Observation حيث يلتحق الباحث بصفته عضواً في المنظمة ، ويلاحظ ما يجرى داخل المنظمة على مدى فترة زمنية طويلة نسبياً . بينما قد ساعدت هذه الطرق على إثراء بعض النتائج المثيرة التي توصل إليها هذا الكتاب ، إلا أننا لا نعتقد أن مثل هذه الطرق في حد ذاتها لا تلتفي مشكلة الملاحظة الانتقائية . يوجد هناك آلية لغزلة الأحداث في مواقع العمل تصدر أوامرها إلى الإدراك ، حتى عند استخدام الملاحظة المباشرة للسلوك في البحوث .

إحدى المشكلات الأساسية التي يتعين علينا مكافحتها تتعلق بالإدراك الانتقائي لأنواع الباحثين المختلفة . يميل الباحثون إلى الاهتمام بأوجه الموضوع المتباينة . لكتابة هذا التقرير قمنا بجمع ملاحظات منتشرة عن السلوك وسوء السلوك من مصادر متعددة . ولكن التقارير المقدمة قد أنشئت استناداً إلى فروع معرفة مختلفة ذات افتراضات واهتمامات متعددة . إحدى الطرق التي يمكن من خلالها تصوير تحيز تقارير السلوك تتمثل في التغطية المحدودة للظاهرة عن طريق فروع معرفة أكاديمية مختلفة . يفضل علماء النفس الاجتماعي دراسة حالات الغياب ومعدل دوران العمل ، يهتم مؤرخو العمل بالشغب ، التمرد والتخريب ، بينما علماء الجريمة تشغلهم حالات السرقة ، وبمستويات أقل التخريب المتعمد للممتلكات العامة ، والتدمير . أعطى خبراء العلاقات الصناعية اهتماماً أساسياً بالتنظيم الرسمي للعلاقات الصناعية ، وخاصة في نشاط الإضراب . يركز علماء الاجتماع الصناعي على ممارسات وضع حدود للعمل والسلوك المرتبط به . لقد أجرى علماء الاجتماع وعلم الإنسان (الأنثروبولوجيا) بعض المحاولات لوضع إطارات فكرية لتغطية كل نطاق سوء السلوك ، ولكن حتى هذه كانت جزئية وغير ملائمة من ناحية أخرى .

هناك أشكال كثيرة من السلوك وسوء السلوك التي لم تكن مخزونة مهنيًا في أي

فرع من فروع المعرفة ، على الرغم من أنها قد تكون شائعة تماماً ، وقد دخلت الأدب الأكاديمي بطريقة جزئية وغير مناسبة ، لم يعطها الكتاب اهتماماً كافياً ، ولم ينظر إليها كمعالم مهمة في الحياة التنظيمية . لا يزال يعلق في أذهاننا هنا الفكاهات والمزاح العملي ، الوقاحة والتحرش الجنسي . لا توجد أية جماعة أكاديمية لديها اهتمام كلى تفكر في نطاق سوء السلوك ككل أو مضامين هذا التنوع . وبالتأكيد ، لا يوجد من كانت له محاولة لربط نطاق سوء السلوك مع المادة الموضوعية لفرع السلوك التنظيمي . إن مهمتنا في جمع حالات سوء السلوك المبعثرة تعبر عن تحد ذهني ضخم بالنسبة للباحث . يتعلق هذا بالطريقة التي تمتزج بها أشكال سوء السلوك المختلفة معاً ، وبالطريقة المناسبة للتفكير في هذا المزيج كشيء واحد .

لقد تجاهل علماء الإدارة وعلماء الاجتماع قدرًا كبيراً من سوء السلوك التنظيمي على الرغم من أنهم يعرفون بأن سوء السلوك التنظيمي موجود في حياتنا ، فقد استبعد على أساس أنه إلى حد ما هامشي أو غير جوهري ؛ بدون أية محاولة لتحديد وتحليل إسهاماته إلى المنظمات . يفسر هذا الإدراك عمق الدراسة المعيارية للسلوك التنظيمي التي تركز على زاوية المقننات والقيم لاكتشاف النماذج الصحيحة للسلوك . يوجد أيضاً تأمر مع أفراد آخرين في المنظمات حول سوء السلوك في هذا المجال . لا يخرج العاملون في المنظمات عن طريقهم المرسوم لإظهار السلوك غير المسموح به من الناحية الرسمية . ومن ثم ، هناك اتفاق جوهري ، أنه ما لم يتداخل مثل هذا السلوك مع أغراض المنظمة كما يعبر عنها أولئك الذين يمثلونها ، أو ينتهك عنوة وبوضوح مصالح الأطراف المعنية داخل المنظمة ، فإنه من المحتمل أن يمر سوء السلوك مر الكرام دون أن يلحظه أحد . ولكن يجب أن يكون هذا دور خبير فرع حقل الدراسات التنظيمية بأن يلقي الضوء على كيفية تأثير مثل هذا السلوك على عمل المنظمات .

#### • تطور التحليل التنظيمي The evolution of organizational analysis

تستوحى الدراسات التنظيمية السائدة من العديد من الأعراف والكتابات التقليدية . من أكثر المؤثرات التاريخية البارزة التي تنتقل من جيل إلى جيل : مدرسة تايلور Taylorism ومدرسة العلاقات الإنسانية Human relations .

هاتان المدرستان تعبران عن القصور المتوارث في التعامل مع سوء السلوك .  
يتمثل تراث "تاييلور" في نظامه عن الإدارة العلمية Scientific management .  
يشق "تاييلور" الأساس المنطقي لنظامه من شكل من أشكال سوء السلوك الذي  
وصفه "تاييلور" نفسه بأنه "التظاهر بالعمل" . هؤلاء العمال لا يضعون فقط  
قيوداً على المخرجات ، ولكنهم يحدون من كمية المعرفة التي يسعى المديرون إلى  
الوصول إليها ، ومن ثم يحدون من قدرة رأس المال على تنظيم الإنتاج كما يراه  
المنظّمون . كان الحل بالنسبة "لتاييلور" الاستحواذ على المعرفة والمهارات من  
العاملين ، وجمعها في صورة "علم" أو بلغة أكثر دقة في صورة مجموعة من  
المبادئ الإدارية لتنظيم العمل .

حدثت ردود فعل عنيفة على مبادئ "تاييلور" في الإدارة العلمية ، وكان من  
المفترض أن تعطى تاييلور تعمقاً في سوء السلوك . لقد حدث ذلك في إحدى زوايا  
الموضوع . لقد رأى العمال أن "التظاهر بالعمل" يعتبر رد فعل منطقياً . ولكنه لم  
يكن وسيلة منطقية جيدة لرفع الأجور أو لتحقيق الأمن الوظيفي كردود فعل  
طبيعية لأشكال الإدارة التي لم تكن كفئة أو مخططة . وبمجرد أن أصبحت الإدارة  
علمية ، أصبحت مثل هذه الحالات من سوء السلوك مبهمة . ولأن الإدارة لم تعد  
سيفاً مسلطاً على رقاب العاملين ، ولكنها بدلاً من ذلك اعتمدت على التدريب على  
أحسن الممارسات في الأداء ، وعلى التعاون المستمر والعلاقة الحميمة بين الإدارة  
والعاملين استناداً إلى تقسيم ملائم للعمل (مجموعة تكون مهمتها التفكير وأخرى  
مهمتها التنفيذ) ، وعلى اقتسام المكافآت التي تنشأ نتيجة تحسين الكفاءة .  
حينما وقف تاييلور أمام مجلس النواب الأمريكي ليدلى بشهادته دفاعاً عن مبادئه  
في الإدارة العلمية قال إنه قد وجد أن العمال بصورة شاملة ، قد حافظوا على  
كلمتهم وأنهم موضع ثقة كاملة ، "وأنهم كانوا الأكثر رضا وقناعة من بين العمال  
الذين قد رأهم من قبل" . ولسوء الحظ ، واستناداً إلى المنطق في حجج وبراهين  
تاييلور كانت هناك تناقضات في كثير من فقراته ، كما يمكن أن أن توضحها  
اللوحة التالية :

كان يعرف كل فرد منهم أنه بعد أن كان قد تسلم ثلاثة أو أربعة قمصان صفراء كملابس عمل ، كان سوف يرسل إليهم مدرساً من مكتب العمل . لم يكن هذا المدرس أيها السادة أستاذاً جامعياً . ولكنه كان مدرساً في كيفية استخدام "الجاروف" إنه كان يفهم في "علم التجريف" ، كان هو نفسه عامل تجريف جيداً ، ويعرف كيف يعلم الآخرين لكي يكونوا عمال تجريف ممتازين ... إن العامل بدلاً من أن يكره المدرب الذي جاء إليه ... نظر إليه كواحد من أحسن الأصدقاء الذين قد رأيهم هناك . الآن كان هذا المدرب سوف يجد وقتاً ، وقتاً آخر ، لأن عامل التجريف قد نسي ببساطة كيف يجرف : بمعنى أنه قد عاد أدراجه إلى الطرق القديمة وغير الصحيحة ، والتي حرمته من الحصول على زيادة ٦٠٪ من أجره ... وسوف يبقى معه المدرب ثلاثة ، أربعة أو خمسة أيام ، إذا كانت هناك ضرورة، إلى أن يعرف عامل التجريف مرة أخرى الطريقة الصحيحة للتجريف . (Taylor, 1947)

تكشف لغة النسيان الكثير عن الوسيلة التي جعلت أوهام "تايلور" عن طبيعة العلم تحد من قدرته على فهم علاقات العمل أكثر ما تكشف عن الظاهرة نفسها . تكرر نفس الصراخ من أحد مديري التدريب في مصنع كبير بمدينة Merseside إلى أحد المؤلفين . لقد اشتكى بنفمة مهتزة بأن العاملين الذي أثبتوا تفوقاً في تحصيلهم واستيعابهم للمبادئ الإدارية أثناء فترة التدريب ، لم يستطيعوا تطبيقها عند عودتهم إلى عنابر وورش العمل . لم ينس العاملون كيف يتصرفون . بدلاً من ذلك ، فإن التظاهر بالعمل جعل الاهتمام بعملية الاستيلاء على الوقت والمنتج داخل مساومة الجهود . في حالة تنفيذ العاملين "التفاضى أو النسيان" فقد أصدر تايلور تهديداً واضحاً :

« تذكروا جيداً ، أننا لا نريد من جانبكم أى أعمال عبثية من أى نوع . إنكم سوف تؤدون بالضبط كل ما هو مفترض أن تؤدوه دون أدنى تظاهر بالأداء من جانبكم . إذا بدأت في خداع ذلك الفتى المكلف بمراقبة أدائكم ، فإنه سوف يرفع تقريره إلى الإدارة في خلال ١٥ دقيقة من ارتكابكم المخالفة ، وطبقاً لما يسجله عن حالات التباطؤ والتظاهر في الأداء فإن أصحاب هذه الحالات سوف يخرجون من ورش وعنابر العمل ولن يعودوا إليها مرة ثانية » .

أولئك الذين اشتكوا من فقدان الوظيفة ، على سبيل المثال ، أصبحوا يمثلون  
بؤر للتذمر والسخط الدائم مما ينهي التعاون الحميم والمستمر .

لقد رفضت نظرية المنظمة السائدة مبادئ تايلور فى الإدارة ، على أساس أنه  
لقد عفى عليها الزمن وأنها تتسم بالقسوة . ماذا عن البديل التاريخى المتعلق  
بالعلاقات الإنسانية ؟ هناك رواد مشهورون لهذه المدرسة فى العلاقات الإنسانية -  
[Mayo, (1933); Whitehead, (1938); Roethlisberger and Dickson, (1964)]  
حيث ركزت أبحاثهم ونظرياتهم على التوازن استناداً إلى التداخل والاعتماد المتبادل  
بين أجزاء النظام الاجتماعى . إن تقارير تجارب مصنع الهوثورن Hawthorne  
المشهورة ، تغطى مساحة واسعة فى أدبيات الإدارة مع التركيز على التعاون  
الاقتصادى والاجتماعى المرغوب أو الذى لا يمكن تفاديه ، رغم أن التقدم المادى  
داخلى وخارجى المصنع لم يضمن تحقيق حالات التضامن والتآزر .

لاحظ الباحثون فى مصنع "الهاوثورن" أثناء تجاربهم فى حجرات اختبار  
التجميع ، وفى جلسات المقابلة والنصح والإرشاد المكثفة أدلة ملفتة عن سوء  
السلوك . تشبه اتجاهاتهم البحثية هنا أعمال تايلور . لقد توقع تايلور التعاون  
على أساس علمى وحصل على تصرفات هزلية مستمرة . نجح تايلور جزئياً فى  
تجاهل عواقب ذلك من أجل نظريته فى الإدارة عن طريق ادعائه التعرض للنسيان .  
لم يكن ذلك هو الطريق الذى سلكه الباحثون فى مجال العلاقات الإنسانية ، على  
الرغم من أنهم أيضاً قد نَحَوْا جانباً أو تجاهلوا عواقب سوء السلوك ، عندما  
سوف نرى إذا فحوصنا معظم التقارير التفصيلية لتجارب مصنع Hawthorne  
(Roethlisberger and Dickson, 1964) . على الرغم من أن "الإناث خضعن  
للتجارب" قد استمتعن فى المراحل الأولى للدراسة حيث أنهن أصبحن فى مركز  
اهتمام وتحت إشراف الباحثين بدلاً من رؤسائهن الفعليين ، إلا أن الباحثين اشتكوا  
من "زيادة التمرد" وتحديد الإنتاج المستمر . لم يتم مطلقاً تفسير هذا السلوك  
السيئ فى ضوء التوجهات النظرية السابقة . وأيضاً إجراء استبعاد العاملين الذين  
كانوا "غير متعاونين" من المجموعة . لم يوضح القائمون بالدراسة أية أسباب  
منطقية لتفسيره .

ومع ذلك ، فإن ما قد حصلنا عليه هو ميل إلى إسناد مثل هذا السلوك السيئ إلى أسباب نفسية أو بيولوجية (تشريحية) . فى التقرير الذى أورده كل من Roethlisberger and Dickson عن دراسة الهوثورن عام ١٩٦٤ ، حجم الوقت الذى بذل يثير الدهشة فى تفصيل مدى التوتر والضييق الذى أظهره عمال التشغيل المتمردون ؛ ضعف صحتهم واضطراب تفكيرهم ، على الرغم من الاعتراف بأنهم لم يزودوا بما يحصنهم ضد الاضطرابات العصبية والعقلية التى تترتب على إحداث التغيير فى مواقف العمل الحالية . ولكن يمكن النظر إلى اتجاهات وتصرفات الفرد من المنظور النفسى والمرضى بطرق مختلفة . يكرر الباحثون بصفة مستمرة نبذ فكرة الرعب من السلطة ، وأن العاملين الذين أبدوا خوفاً مستمراً حول دخولهم ووظائفهم قد طردوا من الاشتراك فى التجارب البحثية ، مع تعليقات مثل "لسنا فى حاجة إلى القول بأن مثل هذه المخاوف ليس لها ما يبررها ، وأن البنات كان ينقصهن التفكير السليم عندما استولى عليهن القلق . كان الموقف أكثر سوءاً فى مرحلة المقابلة . ربما عبرت الشكاوى عن اضطرابات مكتوبة أو ربما لاشعورية فى موقف العامل (العاملة) ، والتى يمكن أن يكشف عنها بمزيد من التحقق والفحص . كان لحالات السخط زهول مرضى واضطرابات عصبية وعقلية ، بينما لم تعالج بعض الشكاوى كحقائق فى ذاتها ، وإنما كأعراض أو مؤشرات لمواقف شخصية أو اجتماعية التى تحتاج إلى اكتشاف .

كانت غرفة التحكم المشهورة هى الاختبار الرئيسى لمعرفة إذا ما كان الباحثون استطاعوا أن يفهموا سوء السلوك . هنا ، بدلاً من أن يجدوا جماعات عمل متعاونة ومتوافقة ، قد وجدوا سوء سلوك منتظماً آخذاً شكل قواعد العمل الجماعى ، التى فرضت على كل أعضاء الجماعة - وبعبارة أخرى ، "التظاهر بالعمل" .

على الرغم من وجود ميول غير ملائمة للمبالغة فى إسناد أسباب التأثير إلى الأفراد بصفتهم أكباش فداء أو مثيرى شغب ، كانت ردود فعل العلاقات الإنسانية التقليدية مختلفة عن تلك الخاصة بمنهج تايلور . بينما أراد تايلور أن يهاجم العمل الجماعى ، ومن ثم أقام علاقات العمل على أساس فردى ، فإن مدرسة العلاقات الإنسانية اعترفت بأسس سلوك الجماعة الاجتماعى وغير الرسمى ، ولكنها حاولت خلق إطار يعمل مستقبلاً على توافق ذلك السلوك مع أهداف الإدارة . إن الخاصية

المشتركة التي تجمع بين كلا المنهجين تتمثل في عجزهما عن الوصول إلى مصطلحات محددة تتعلق بسوء السلوك الذي واجههما . وعلى الرغم من أن التركيز اختلف بين الباحثين في تجربة مصنع الهوثورن ، فإنهم كانوا يركزون بصورة متكررة على العوامل النفسية . من الممكن رؤية هذا بوضوح في صياغتهم الشهيرة للإدارة على أنها تسيير طبقاً لمنطق الكفاءة ، وأن قوة العمل تحركها مبادئ وعادات وتقالييد بعيدة كل البعد عن المنطق ، وأقرب ما تكون إلى العواطف الوجدانية عميقة الجذور Roethlisberger and Dickson . من أمثلة هذه العواطف " حق العمل " و " الحد الأدنى للأجور " .

تمارس رقابة الإشراف التي وضعتها الإدارة لتنظيم العاملين والسيطرة عليهم سلطات محدودة جداً فيما عدا توزيع الأعمال عليهم . من الواضح أن المجموعة تحمي نفسها من الخارج عن طريق العضو ( أ ) . إنه يمتص صدام الخلافات التي قد تنال من معنويات الجماعة . ينظم العضو ( ب ) سلوك الجماعة ذاته . إنه يعلمهم واجباتهم الوظيفية ، ويتأكد من أن سلوكهم لا يؤثر سلباً على أمن الجماعة . على سبيل المثال ، إنه يتيقن بأنهم يظهرون بأنهم منهمكون في العمل حتى بعد أن يكونوا قد أنجزوا مهامهم الوظيفية ، وأنهم لم يخبروا أحداً بأن وظائفهم سهلة أو إنهم ينتهون من أداء الواجبات المكلفين بها مبكراً . دخل أحد الباحثين الذي يقوم بإجراء المقابلات إحدى الإدارات دون أن يلاحظه أحد . كان هناك صخب من المناقشات ، وكان يبدو أن أعضاء الإدارة يعملون بسرعة وإتقان كبيرين . وفجأة ، كان هناك صوت همهمة تشبه الصفير المكبوت . تلاشت المناقشة ، وأصبح واضحاً أن إيقاع الأداء بدأ في الانخفاض . اكتشف الباحث المقابل بعد ذلك من أحد معارفه عضو الإدارة أن الجميع اعتقدوا خطأ بأنه يقوم بوضع معدلات للأداء . إن عضو الجماعة الذي كان مكلفاً بالقيام بدور الاستطلاع قام بفتح أحد صمامات الهواء التي تحدث صوتاً يحمل إشارة متفق عليها مسبقاً بين أعضاء الجماعة لتخفيض معدل السرعة في الأداء .

Roethlisberger and Dickson, 1964

هنا تحدث المقاومة ليست كرد فعل للاستغلال والهيمنة ، ولكن عندما تكون التغيرات التقنية وغيرها سريعة جداً أو يشرع في تطبيقها دون اهتمام بأثارها

الاجتماعية . وتوفر حالات سوء السلوك الاجتماعي التي ذكرت سابقاً مثلاً جيداً عن الكتابات الحديثة التي نظرت إلى سوء السلوك من المنظور النفسى لانحراف الفرد .

هذا مجرد مؤشر صغير عن الطريقة التي استمرت على أساسها العلاقات الإنسانية في فترة ما بعد الحرب . لقد أعيد اكتشاف ذلك حديثاً مع التركيز على جماعات العمل والحاجة إلى الانتماء في أدبيات الإدارة اليابانية وثقافة المنظمة . نعود إلى هذا المجال في الفصل الأخير ، ولكن السلوك التنظيمي Organizational Behavior (OB) قد تطور في اتجاهات أخرى في فترة التدخل Intervening Period ، وعلى الأخص مع أعمال العلاقات الإنسانية الحديثة عن الدوافع أمثال : Maslow (1943) ، McGregor (1960) ، Herzberg (1959) ، بالإضافة إلى الأعمال المتعلقة بنظريات التوقع ؛ مثل Vroom (1960) . الاختلافات لا تعني كثيراً هنا . وبحق تعتبر قصة السلوك التنظيمي المفضلة وأدبيات هذا الموضوع ذات علاقة خطية مستقيمة بحيث تضيف النظريات الحديثة طبقات من التعقيدات فيما يتعلق "ب نماذج الإنسان"؛ التحرك من الإنسان الاقتصادي إلى الاجتماعي ثم إلى اعتبار العاملين تجمعاً من حاجات نفسية مختلفة .

ولكن كان ذلك بالضبط هو المشكلة . حيث لم تبدأ وجهات النظر المرجعية هذه من واقع ملاحظة السلوك ، ولكن من نقاط استهلاكية سابقة الإدراك - إما أنها مجردة وأضيفت إليها مفاهيم شديدة العمومية عن الحاجات الإنسانية (Maslow, 1943) أو أفكار عميقة الجذور في الدوافع البيولوجية ، قامت عليها النظريات السلوكية (Skinner 1953, Homans 1990) . ولكن النقاط الاستهلاكية النهائية لمثل هذه المفاهيم غير ملائمة . إن الدوافع غير المؤكدة النتائج التي بنيت داخل OB ، مهما كانت أصولها الفكرية تفترض أن العامل قابل للانقياد ووضعه في القالب الذي تريده الإدارة . وفي الواقع ، يتمثل المستهدف من هذه الأفكار العامة الوصول إلى طرق تفكير حول العامل المنقاد ، والظروف أو المواقف التي تصنعه . يوضح هذا اهتمام الممارسين من فئة الإدارة في فهم الدوافع لكي تتم السيطرة على الأداء وتزداد الإنتاجية .

يوجد أيضاً مجالات OB متخصصة أخرى بالطبع . ولكن لها نفس التوجهات .

ينقسم الكتاب التعليمي الحديث إلى عدد من الموضوعات المتقطعة - دوافع العمل ، القيادة ، تصميم الوظيفة ، الاتصالات ، اتخاذ القرارات .. وهكذا . إن السلوك يدرس ، ينظم ، ويصنف طبقاً لمعايير ترتبط بوضوح بأولئك الذين يوجهون المنظمات . يقدم هذا الحقل المعرفي كعدد من المشكلات المتقطعة ، ولكن من الواضح أنها قابلة للإدارة . تعزى قابليتها للإدارة إلى محدوديتها الشديدة وإلى فهمها الذي يتفق مع كل مَنْ يشغل منصباً يوفر حزمة دقيقة لهذا النوع من المعرفة . من الواضح أيضاً أنه توجد فكرة عامة ضمنية في هذا النوع من المدركات العقلية . بأن دراسة السلوك التنظيمي على وشك أن تحقق وتثرى سيطرة الإدارة . يمكن تبرير كل ما هو متعلق بدراسة السلوك التنظيمي فقط في حالة إذا استطاع شخص ما أن يجد الأسلوب لتلبية الأهداف الإدارية من خلال تطبيق ما يدعو إليه السلوك التنظيمي . الافتراض هنا أن التطبيق الحذر للعلوم السلوكية يمكن أن يدفع بشدة الأداء التنظيمي إلى مستويات مرتفعة ويضبطها عند هذه المستويات . يحسن التحليل التنظيمي من قدرات ومهارات الأداء حتى في حالة ظهور بعض المشكلات والتصرفات التي لا تتفق مع رؤية المنظمة .

هذا النوع من وجهات النظر المرجعية يمكن توضيحه من خلال أعمال Analoui (1992) وأيضاً (1993) Analouui and Kadabadse ، وهما اللذان قد قاما بمحاولات منظمة وجادة في السنوات الأخيرة لفحص ما قد أطلقا عليه "التحدى" أو "الممارسات غير التقليدية" من داخل إطار OB . لقد كانا في غاية الدقة عندما أشارا إلى الخصائص الطبيعية ، العقلانية والهادفة لمثل هذه الممارسات مثل : الاختلاس ، مخالفة اللوائح ، عدم التعاون ، سلوك متفوق في قالب واحد Stereotyping ، نبذ السلوك ومن قام به ، على حساب إقصاء معنى السلوك بصفته تعبيراً عن الفاعل ذاته .

ولكن هذين الباحثين وقعا في مصيدة وهم السلوك التنظيمي بأن ما يمكن فهمه يمكن إدارته . إذا أمكن فهم "الممارسات غير التقليدية" بصورة طبيعية ، أمكن التعامل معها تقليدياً من خلال الاتصالات الفعالة ، التخطيط والرقابة الصحيحة وتوفير الوسائل التي تسهل للعاملين التعبير عن آرائهم . وبصرف النظر عن الهفوات أو الزلات القابلة للحصر في هذا الشرك ، يجب أن يوفر المديرين في الصناعة

الأساس اللازم لخلق الثقافة الملائمة لموقع العمل التي تدعم وتكافئ أقل أشكال السلوك التي تؤدي إلى الاضطرابات والأضرار كتعبير طبيعي ومنطقي عن عدم الرضا . إن الوصول إلى الاستنتاج بأن كلا من الدوافع والرقابة لهما نفس الأهمية في التعامل مع سوء السلوك يمثل إضافة طفيفة للمنهج الحديث . يكشف ضعف التشخيص أنه على الرغم من توجهاتهما إلى المديرين فإن الباحثين لم يفهما طبيعة "الممارسات غير التقليدية" . تكمن المشكلة الأساسية في أن فهم الباحثين للعقلانية والصواب يغالى في الفردية . كما أن قيمة التوجه بالعاملين قادتهما إلى اختيار استجابة سوء السلوك التي تغذى تصادم المصالح والاهتمامات . عندما تتغير العلاقات الهيكلية وأنماط القيادة ، يستطيع المديرين تعديل مثل هذه الاختيارات ، وتقليل أو التخلص من عدم الرضا . يشار إلى أفكار المصالح المتعارضة بصورة منطقية استناداً إلى المصادر الهيكلية غير العادلة في توزيع السلطة والموارد على أنها تطرف غير مقبول .

من الصعب قبول الفكرة بأن هذه المناهج تفهم السلوك التنظيمي على وجهه الصحيح أو أنها يمكنها تحقيق رقابة فعالة على سوء السلوك . يضاف إلى ذلك أن التحليل التنظيمي لم يقتصر على الإطار السلوكي . قد ركز الاتجاه الآخر لما بعد الحرب على التمييز بين أنواع الهياكل والتصميمات التنظيمية المختلفة . في دفاعه عن النظرية التنظيمية السائدة عرف (1985) Donaldson موضوع التحليل بأنه العلاقات بين الحجم ، الظروف الطارئة ، والأداء . قد ظهر حجم أعمال ضخم يهتم بدراسة الأنماط البيروقراطية ؛ العلاقات بين الحجم ، الأسواق والتكنولوجيات (ومتغيرات أخرى) ، والهيكل التنظيمي والتوافق بين الأبعاد الاجتماعية والتقنية في المنظمات .

يمكن أن يقال ، بمعنى آخر ، بأن هذه الدراسات ببساطة تهمل موضوعات الصراع وسوء السلوك ، فيما عدا المناورات السياسية المكتتية بشكل نسبي . ولكن مثل هذه المناهج تميل إلى وضع افتراضات صارمة عن الربط بين البيئة ، الهيكل التنظيمي ، والسلوك ، وبأن الأفراد منقادون سلبياً لكل ما يطلب منهم . كان هذا بحق أساساً للنقد الناجح الذي قام به Silverman (1970) وآخرون من أصحاب

نظريات الفعالية . بالإضافة إلى أن هناك تدعيماً ضمنياً أو صريحاً بواسطة منهج النظم الوظيفي الذي يقبل الاتفاق الجماعي على الهدف والاعتماد المتبادل بين أجزاء المنظمة . يلاحظ (Brown 1992) انطلاقاً من بحوثه الاجتماعية التقنية التي تعتمد على منهج النظم المفتوحة ، بأنه يوجد قصور في الاعتراف بالصراعات المتوارثة بين العاملين وأصحاب الأعمال لسبب أو لآخر . كانت حقيقة السلوك وسوء السلوك غامضة أيضاً . حتى أولئك النقاد الذين حاولوا إدخال الفعل البشري مرة أخرى في الصورة ، أرادوا التركيز على التفاوض حول الترتيب ، ولو كان الترتيب مع تعدد الأهداف وعمليات غير رسمية وغير دقيقة .

قد أدى عدم ملاءمة مثل هذه المناهج ، منذ أواخر السبعينيات إلى بذل محاولات متعاقبة لإعادة تكوين مفاهيم دراسة العمل في المنظمات من خلال إطارات المفاهيم "الرايكانية" لكل من فيبر Weber ، وماركس Marx . لم يكن التركيز على تنوع الصراع والمقاومة في المنظمات له أبدأً الأولوية جزئياً ، لأن التوجه المركزي قد كان من أجل إعادة تكوين مفاهيم الموضوع بصفة عامة ، بحثاً عن تجاوز السطح إلى عمق المنظمات لدراسة هيكلها وعملياتها الأساسية التي وجدت لكي تصنع التنظيم .. على الرغم من ذلك ، إذا أخذنا في الاعتبار أن نقطة الاستهلال المركزية لمثل هذا التحليل عبارة عن نقد لاتجاه النظريات السائدة التي تهمل الرقابة ، السلطة ، والصراع ، فإن هذه النصوص في وضع متميز كثيراً لفهم سوء السلوك . إن موقع العمل ، كما يرى (Richard Edwards 1979) ، هو حقل مباراة ، أساساً لأن أصحاب الأعمال والمديرين تحت ضغوط منطق تعظيم الربح يسمون إلى تخفيض تكاليف الإنتاج والسيطرة على أنشطة العمل . عندما يفعلون ذلك فإنهم يدخلون في صراع لا يمكن تجنبه مع العاملين الذين يسعون أيضاً إلى حماية أنفسهم وزيادة نصيبهم من ناتج أعمالهم الإنتاجية . الفكرة بأن هناك نمطاً بين السيطرة والمقاومة كتفاعل دينامي Dynamic أساسي ، ترتبط بنظرية عملية العمل Labour process theory . لخص (Reed 1992) البرنامج البحثي المرتبط بهذا الموضوع كالآتي : « إنه الطرق المحددة التي عن طريقها تعمل فلسفة السيطرة الجدلية داخل مواقع العمل لإحداث التغييرات في أنماط السلوك التي تنبثق عن الصراع بين جماعات الإدارة المسيطرة وجماعات المرءوسين التابعة ، بالإضافة إلى

التأثير الواسع لهذه الأنماط المتغيرة على استراتيجيات سيطرة أصحاب الأعمال والمديرين » .

سوف نفحص بعمق خصائص وحدود السيطرة الجدلية فى القسم التالى . ولكن مهما كانت حالات النقد التى وجهت إلى هذا الموضوع ، يبقى الوضع قائماً بأن عملية العمل والتحليلات الجذرية الأخرى قد أوجدت صورة أكثر واقعية للحياة التنظيمية وما يرافقها من صراعات المصالح . وجهة نظرنا أن المشروع لم يصل إلى العمق الذى يجب أن يصل إليه . نحن نرغب فى أن يتسع نطاقه ويتحدد غرضه بطرق مختلفة إلى حد ما . يمكن توضيح هذا بطريقة أفضل وذلك بحصر المناقشة داخل إطار عمل أوسع ، والتى تختبر بصورة أكثر تنظيماً الطرق الأساسية للتحليل التى تصنف سوء السلوك فى موقع العمل .

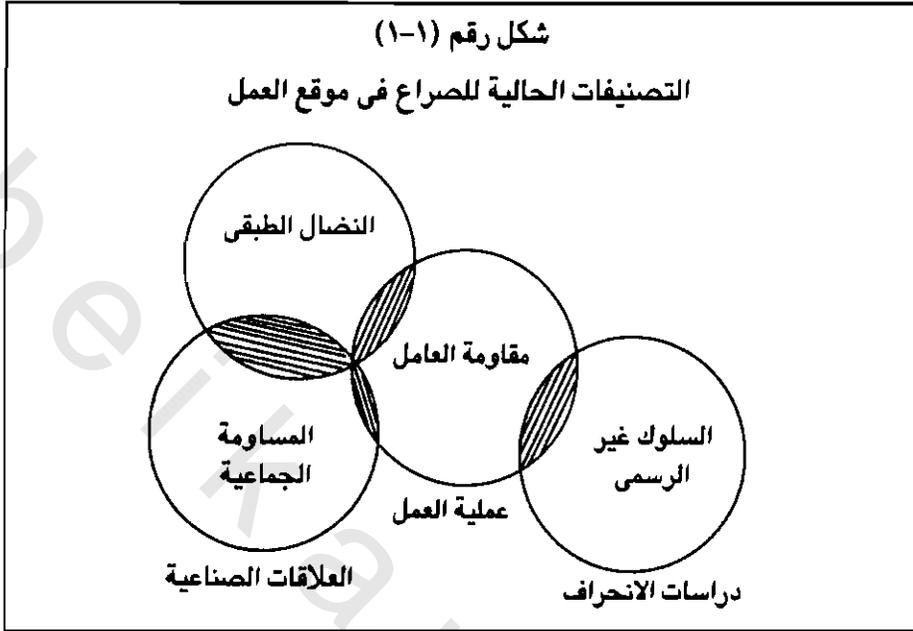
### • فهم وتصنيف سوء السلوك

#### Understanding and Classifying Misbehaviour

لقد استخدمنا سوء السلوك ، حتى الآن كمرادف مع مصطلحات أخرى مثل الصراع والمقاومة . لم يكن توضيح المفهوم ضرورياً لتقديم حججنا الرئيسية حول تجاهل وسوء فهم "فئة من الأفعال" ومع ذلك نريد أن نقدم حالة من سوء السلوك كمجموعة متميزة من الممارسات ، ويهدف هذا القسم إلى وضع فكرة أساسية للتقسيم تناسب هذه المهمة . نحن نستطيع أن نرى بالفعل أنهار السلوك التنظيمى السائدة تحمل حزمة من افتراضات موحدة حول تناسق موقع العمل ، وحتى إذا طفا الصراع على السطح فإنه يعالج كمرض ، غير منطقى ، هامشى ، أو مؤقت . إذا علمنا أن هذا النوع من المناهج يعبر عن الشرود والضياع وليس التوضيح والتفسير ، فإننا نستطيع أن ننتقل إلى أطر عمل حقيقية باستخدام رسم توضيحي لتصوير الاختلافات والتداخلات كما فى الشكل رقم (١-١) التالى .

إن بُعد الصراع الذى يمكن أن يفهمه علم الاجتماع جيداً ، قد كان ذلك السلوك الذى يمكن وصفه على أنه عدم التطابق المنظم Organized non-compliance . كان هناك فحص نظامى لذلك السلوك الذى ينظم عن عمد غالباً عن طريق الاتحادات العمالية للدفاع عن مصالح العاملين من أعضائها ولمقاومة تعديات أو تجاوزات الإدارة .

تأتى مثل هذه الأنشطة التى تتعلق بسياسات الضبط والربط غالباً تحت عنوان العلاقات الصناعية كما يظهر فى الشكل رقم (١-١) فى الدائرة أقصى اليسار .



بدأ موضوع التحليل كنظام للعلاقات الصناعية : تقرير رسمى نسبياً عن الأطراف الفاعلة فى المنظمة (رأس المال - العمل - الدولة) ، قواعد مباراة العمل المعيارية والإجرائية ، والظروف القانونية ، السياسية والاقتصادية التى تشكل مناخ الأداء . مع وضع كل هذا فى الاعتبار أصبح معظم التركيز على نظم المساومة ، آليات جعل الصراع يخضع للقواعد المؤسسية داخل وخارج موقع العمل ، نطاق العمل الصناعى ، الإضرابات العمالية ، أشكال تنظيمات الاتحادات المهنية وأيدولوجياتها (Clegg, 1979) . مثل هذا التحليل بالتأكيد ضرورى ، ولكن محدوديته واضحة فى أنه يتجه إلى أخذ منظور مؤسسى ضيق ويركز على نطاق أفعال ومنظمات معينة . حتى عندما كان للمملكة المتحدة سمعة بأنها مستهدفة للإضرابات والاشتباكات العمالية العنيفة فى فترة الستينيات والسبعينيات لم تشترك الغالبية العظمى من العاملين فى مثل هذه الأفعال ، أو أى نزاع رسمى آخر ، ومع ذلك كان من الغباء فى ذلك الوقت الاعتقاد بأن أماكن العمل البريطانية جنة الله على الأرض من حيث الانسجام والتعاون . لهذا السبب قد ظهرت "موجة ثانية" من

العلاقات الصناعية ركزت أكثر على "ديناميات" القوى العاملة الداخلية فى مواقع العمل ، وبصفة خاصة صراعات المصلحة والتوقعات التى ظهرت نتيجة المساومة حول الجهود - الفجوة بين وعود الجهود وعود المكافأة على الجهود . مثل هذه الدراسات حاولت أيضاً تطوير النظم والقواعد التى تحكم العمليات مثل الحد من المخرجات أو الغياب ، ولكن تلك المتعلقة بصفة عامة تقريباً بالشكل غير الرسمى والمفترض أنه غير منظم .

بدلت محاولات أخرى للوصول إلى طرق مختلفة هروباً من الحدود الضيقة للعلاقات الصناعية التقليدية على يد علماء الاجتماع الذين اتخذوا من الرأسمالية موضوعاً لتحليل النضال الطبقي باعتباره شكلاً من أشكال الصراع (Mann, 1973; Clark and Clements (1977)). تعبر الدائرة الأعلى فى الشكل (١-١) عن هذه المنطقة من الاهتمام . يريد مثل هؤلاء الكتاب توسيع إطار عمل التحليل لكى يسألوا تحت أى ظروف يمكن أن يعكس الصراع فى موقع العمل أو يؤدي إلى المزيد من النضال بين أشخاص رأس المال والعمل بصفتهم ممثلين للمجتمع وليس فقط الصناعة . تقليدياً ، كان هذا مادة جدلية كبيرة بين الماركسيين الذى يرون أن الطبقة العاملة فى الصناعة هم الفئة المحتملة المرشحة لحفر قبر الرأسمالية وبين فئات متشككة أخرى من غير الماركسيين . يضع كلا الطرفين عبئاً ثقيلاً ومستحيلاً على مقاومة طبقة العمال بالحكم على قدرتها على تغيير المجتمع .

من الواضح أن كتاب عملية العمل Labour Process متأثرين بالماركسية ، ولكنهم ، بصفة عامة فد استبعدوا أى محاولة لإعادة قراءة أية نظرية فى الصراع الطبقي والتحول الاجتماعى الواسع من واقع العلاقات بين العاملين وأصحاب الأعمال فى أماكن العمل . بهذا المعنى يصبح موضوع التحليل أنماطاً خاصة من الرأسمالية والمؤسسات الرأسمالية وعلاقاتها . بدلاً من الرأسمالية كنظام عام . وأكثر تحديداً نستطيع أن نقول أن مثل هذا البحث يهدف إلى إظهار أنماط من السيطرة والمقاومة ، ويظهر فى الدائرة الوسطى فى الشكل السابق (١-١) . فى هذا المجال من العمل ركز Braverman (1974) على خصائص السيطرة بدلاً من مبادرات العامل ، بينما كثيرون من الباحثين البارزين الآخرين (Friedman, 1977; Edwards 1979)

حاولا إقامة جدل حول السيطرة الإدارية ومقاومة العامل كدينامية مركزية يمكن أن تشرح السبب الذي يجعل عملية العامل الرأسمالي تأخذ أشكالاً خاصة في فترات أو ظروف معينة . بدلاً من ذلك ، نجد أنهم أتقنوا تطوير سياسة إنتاجية يعتبر كفاح ونضال العامل من خلالها جزءاً من عملية إنتاج سلسلة من النظم الصناعية السائدة .

يؤخذ على مثل هذه الأطر أنها تبالغ في محاولاتها الطموحة في خلق نماذج ذات تطلعات غير واقعية والتي تشرح العواقب أو الخصائص الرئيسية في فترات الإنتاج الرأسمالي . قدم (Edwards and Scullion 1982) محاولة أكثر حذراً وأكثر تعقيداً لإخراج سجل كامل عن الصراعات في أماكن العمل من منظور عملية العامل ، تؤدي إلى فحص مدى أوسع للصراع من خلال دراسة سببه حالات داخل الشركات البريطانية . عندما نتحدث عن تقييد المخرجات ، التخريب أو المقاومة ، فإن ذلك يعني الافتراض المسبق بأن العاملين لديهم القدرة على ممارسة بعض السيطرة على حياتهم العملية . تمارس هذه السيطرة في المسافة ما بين الوعود بالجهود من جانب العاملين والوعود بمكافأة الجهود من جانب أصحاب الأعمال . أو كما يعبر عنها من منظور نظرية عملية العامل ، بين شراء قوة العمل وتحويلها إلى إنتاج مريح . لقد أقام الباحثان المذكوران الحجة بأن مفهوم مساومة الجهود غير كاف لأنه لا يشرح جذور الصراع في الأعمال الأوسع في الاقتصاد السياسي الرأسمالي . ولكن على الرغم من التعرف على التأثيرات الاجتماعية الأوسع على السلوك في مواقع العمل ، فإنها يميزان وجهة نظرهما عن أولئك الذين يرون أشكال الصراع مثل التخريب ، الغياب ودوران العمل بصفاتها منتجاً مباشراً للعلاقات الطبقية . تم تطوير تركيز أكثر تحديداً بحيث يفسر أنماط الصراع في ضوء كثافة وأساليب السيطرة الإدارية في كل مصنع . لا تزال الدراسة تحاول أن تستدل على خصائص واتجاه المقاومة من مفهوم السيطرة فقط بالرغم من اتساع نطاق التأثير وثناء البيانات المتاحة . أيضاً ليس صحيحاً تحديد كل الدوافع والممارسات الملاحظة من العامل باستخدام مفهوم المقاومة للسيطرة ، أو الحكم على فعاليتها أساساً من خلال درجة الرسمية والجماعية في أفعال العاملين (انظر الفصل الثاني لمزيد من التفاصيل) .

ومع ذلك ، من الواضح أنه يوجد عالم من سوء السلوك بخلاف المقاومة للسلطة . تشير الدائرة الأخير في الشكل (١-١) (أقصى اليمين) إلى أن مجموعة من الكتاب

لهم هذا الإدراك والتي وصفت على أساس أنها دراسات الانحراف . بدأ علماء الاجتماع "الراديكاليون" يتحدثون باستمرار فكرة أن هناك أنواعاً معينة من الأنشطة تعتبر "شاذة" . بالرغم من أن التركيز أساساً كان غالباً من زاوية علم الإجرام ، فإن الكثير من الدراسات الأكثر شهرة ركزت على أماكن العمل . لخلق صورة واقعية عن تخلف حياة المنظمات ، كان يجب أن يركز موضوع التحليل على السلوك غير الرسمي "نحن لا نستطيع أن نفهم كيف يعمل مجتمعنا مالم ندرس الجانب غير الرسمي لمؤسساتنا الاجتماعية (Mars,1982) . كان يعتقد أن مثل هذه الدراسات سوف تظهر أن السلوكيات المنبوذة اجتماعياً كانت جزءاً من الحياة الطبيعية للمنظمات . ولكن بينما يتحدث (Edwards, 1986) عن السلوكيات المنبوذة بكثرة في ضوء الحدود الكلاسيكية لمساومة الجهود وتقييد المخرجات ، فإن دراسات الانحراف تكون أكثر احتمالاً في تركيزها على سرقة السلع أو ضياع الوقت على الرغم من أن بعض الدراسات أعطت اهتماماً إلى موضوعات مثل التخريب (Taylor and Walton, 1971) . إنها كشفت فقط عن حالات القوة وحالات الضعف في المنهج ، أما النتائج فيمكن تهميشها بسهولة على أساس أنها دخيلة أو ثقافة فرعية (Ditton, 1977) .

ومن ثم ، على الرغم من الحصول على حالات من البصيرة في كل حقل من حقول المعرفة أو كل إطار من أطر التحليل لم تتضح بعد معالم سوء السلوك بدقة في كل منها . لا يتكون سوء السلوك من عدم الانقياد أو الممارسات المضادة للإنتاجية التي نأخذ أشكالاً متعددة على نطاق أوسع (ولها دوافع مختلفة) ، وأكثر من أن تشتمل عليها النماذج المتاحة . يمكن أن تتضمن الإجراءات الرسمية سوء سلوك ، ويمكن أن يكون السلوك غير الرسمي متطابقاً . وانطلاقاً من الفئة التحليلية ، فإن مقاومة لعامل تفترض وجود استدلال عقلي جدلي Dialectic ، مع السيطرة الإدارية التي تعتبر من مخرجات العداوة بين رأس المال والعمل داخل عملية العمل/رأس المال . لك رافع . ولكن من الواضح أن السيطرة الإدارية وأشكال أخرى من السلطة توجد خارج تلك العلاقات ومن ثم لا تتطابق معها . يوجد مثال في الفصل السادس سوف يتناول سوء السلوك الجنسي . حيث يخالف العاملون نظام مكان العمل أو الوقت المناسب سعياً وراء الغراميات . حتى في داخل أماكن العمل الرأسمالية ، ليس

كل الأنشطة يمكن أن ترتبط مباشرة بأنماط السلطة والمقاومة . الغياب حالة من الحالات التي فى قلب الموضوع . أثناء سعى الإدارة لتنظيم ظاهرة الغياب فإنها تحدد أشكالها وما يترتب عليها من تبعات وعواقب ، فإنه يبقى صحيحاً أن العاملين يتغيبون عن العمل لأسباب متعددة ؛ - على سبيل المثال ، إذا ربطنا النقطتين الأخيرتين معاً - لكى يتابع أحدهم شئونه الخاصة مساء كل يوم أربعا . أيضاً ، قد يكون التخريب جزءاً من النضال ضد السلطة ، ولكن وبنفس المستوى قد يلجأ إليه العامل دفعاً للملل وكنوع من الفكاهة .

ليس هدفنا إقحام سوء السلوك فى النظرية التنظيمية أو أى حقل دراسى آخر ، ولكن توفير تقرير كاف عن الممارسات المتعددة ، تقرير يستثمر البصيرة وبعد النظر من إطارات العمل التقليدية دون أن تصبح هذه الإطارات قيوداً عليه . مرة أخرى إننا نحاول أن نرسم خريطة لحقل الممارسات موضوع الدراسة قبل أن ندخل فى مرحلة التعمق فى تفسيرها .

إننا نؤكد بصفة عامة ، أنه توجد أربعة اتجاهات يمكن لسوء السلوك التنظيمى أن يتخذها . تنبثق هذه الاتجاهات الأربعة التى نقترحها واقعياً من أربعة مجالات للتصادم ، تأخذ الأرقام من ١ - ٤ فى الشكل التالى (١-٢) . نحن نتصور إمكانية أن :

١ - عدم الاتفاق بالنسبة لتخصيص العمل .

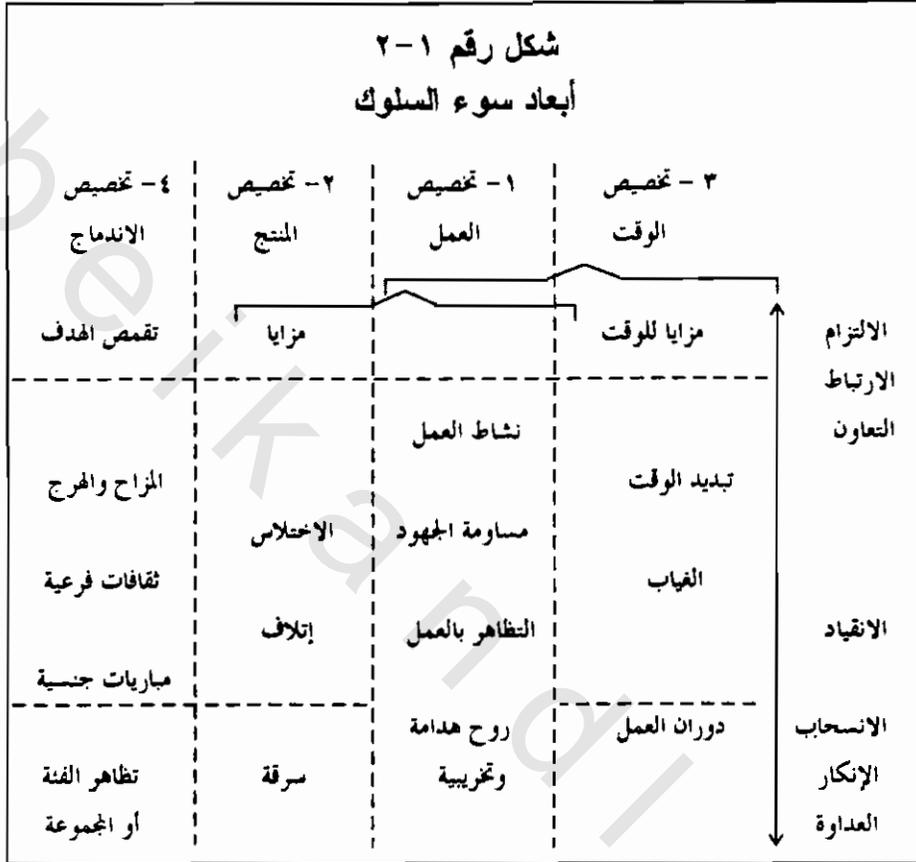
٢ - بالنسبة لتخصيص المواد المستخدمة فى العمل .

٣ - بالنسبة للوقت المبذول فى العمل .

٤ - تخصيص تقمص الفرد لأهداف وقيم العمل .

نحن نعتبر أن كل عنصر من هذه المجالات له نفس أهمية العناصر الأخرى بصرف النظر عن موقعها على خريطة الأبعاد . حقيقة ، سوء السلوك بالنسبة لتخصيص العمل يعتبر حيويًا فى ضوء أنه يرتبط مباشرة بموضوع المادة الذى يأتى فى صميم عملية العامل / صاحب رأس المال . ولكن سوء السلوك الذى يحيط بتخصيص الوقت والمادة قد يرى على أنه سلوك متخصص يشبه الشكل الأساسى : يتضمن العمل نمطياً تشكيل المادة من خلال التشغيل الذى يستغرق وقتاً ، ومن ثم نجد أن سوء السلوك الذى يحيط بهذه الأمور عبارة عن انحرافات تخصيص العمل .

ومع ذلك فإن مسألة تخصيص التقمص ، هي أيضاً ، من إحدى الزوايا ، جوهرية :  
إنه من الصعب تصور أى شكل من أشكال سوء السلوك أو هي جميعها دون أن يكون  
لدى العاملين تقمص محدد فى شيء ما .



بالإضافة إلى الأبعاد التي قد تعبر بها سوء السلوك عن ذاته ، فإننا نتصور أيضاً  
تبايناً فى الدرجة أو الكثافة . كما يظهر فى البعد الرأسى فى الشكل (٢-١) ، فإن  
كثافة عدم الاتفاق يمكن أن تتدرج من الالتزام والارتباط بالمهمة مروراً بزيادة  
درجات عدم الانقياد إلى العداوة المباشرة والانسحاب من أداء المهمة . بهذه الطريقة  
نكون قد حددنا معالم أربعة مجالات من النضال فى الشكل السابق حيث يجرى  
الصدام حول تخصيص جهود العمل ، المواد ، الوقت ، والتقمص . تشترك الإدارة  
والعاملون - الأطراف الفاعلة أساساً فى موقع العمل - فى كفاح مستمر حول  
تخصيص وإعادة تخصيص المواد والموارد الرمزية المتعلقة بموضوع التصادم .

على الرغم من النقاط التي عرضت حول المساواة النظرية لمجالات التصادم والكفاح ، فإن المجال الأكثر انتشاراً في القرن العشرين ، وبالتأكيد قد خضع للملاحظة المتكررة والدراسة المدققة قد كان "تقييد العمل Work Limitation" . ومنذ تركيز Taylor على "التظاهر بالعمل" وحتى الدراسات الحديثة حول مساومة الجهود ، فإن هذا الجانب من السلوك قد خضع تكراراً لعملية التحليل . في الخريطة التي أوردناها أظهرنا هذا على أنه سوء سلوك في مجال نشاط العمل ، والذي يظهر التخريب في أقصى أحد أطرافه .

في معظم الأعمال ، يمتزج الوقت والمواد لإنتاج سلع أو توفير خدمات . إن "تقييد العمل" من زوايا كثيرة بالنسبة للعاملين عبارة عن ملجأ أو ملاذ لأنهم يحتفظون بدرجات من السيطرة على أنشطتهم في العمل ، على الرغم من أن عملهم يتحدد بإحكام أو تنظم أنشطتهم دون أن تترك لهم مساحة من الحرية . الأكثر من ذلك ، أنه من النادر أن يكافأ نطاق وفعالية تقييد العمل . توجد باستمرار مناورات نشيطة للمبادلة بين الأجر / العمل - التعديلات الثانوية لمساومة الجهود - تتضمن أشياء مثل العمل ببطء لتحقيق مرونة في معدلات الأجور أو أن تسجل في وظيفة ما بينما تعمل في وظيفة أخرى (Edwards, 1988) .

ولكن مثل هذه الممارسات تتداخل مع مجالين آخرين من الأنشطة . كما سبق أن اقترحنا ، يمزج العمل نمطياً ، بين الوقت والموارد ، وكل منهما يمكن أن يصبح موضوعاً منفصلاً للنزاع حول الإصلاح أو إعادة التخصيص . أولاً ، توجد محاولات عديدة لتخصيص الوقت . الحدث الواضح هنا هو التغييب عن العمل ، ولكن توجد أيضاً انحرافات كثيرة في ضياع الوقت مثل الاختفاء (الهروب) ، إلى الذهاب إلى دورة المياه ، إلى التسكع حول المكاتب أو كما عبر عنها (Ditton 1972) "الغياب في العمل" .

ثانياً : يوجد التخصيص لحصة المنتجات في العمل . الاختلاس هو الظاهرة الأكثر أهمية هنا ، ولكن تاريخياً ، قد كانت هذه معروفة ولكن بدلاً من كلمة الاختلاس "البغيضة" استخدمت كلمات خفيفة ومعاصرة مثل "انكماش المخزون" أو "مصروفات طائرة غير مخططة" .

قد درس هذه الظاهرة علماء الجريمة ، كما سوف نرى ، ولقد لاحظوا الارتباط القوي بين هذا النوع من النشاط مع ممارسة الاختلاس فى حالات تخصيص الأموال وليس السلع ، وما يطلق عليه الاقتصاد الرمادى ، حيث يصبح اختلاس السلع جزءاً من شبكات للعلاقات المتبادلة خارج مواقع العمل .

من الأمور الحيوية فى تقريرنا أننا حددنا بعداً رابعاً - الأنشطة التى تبرز معالم تخصيص التقمص . ليس كل ما يحدث فى أماكن العمل يمكن ربطه مباشرة بالصراع حول الموارد المادية . الموارد الرمزية Symploic resources هى أيضاً مجال للفعل غير الرسمى وسوء السلوك ، وأن التركيز الأساسى لهذا النشاط يتمثل فى تنوع حالات التقمص التى تنفذ أو توضع داخل أماكن العمل . وبمجرد اكتشاف التقمص يصبح من الواضح أن التنظيم الذاتى ضرورياً لكل الأنشطة التى تناولناها حتى الآن . يعتمد السلوك الذى يخصص العمل ، الوقت ، والمنتج على التنظيم الذاتى لجماعات العمل . يظهر هذا بوضوح فى بعض أنواع العمل . من بين أبرز هذه المعالم خلق مناسبات حيث يكون العاملون الجدد موضوعاً لبعض أشكال الشعائر لاختبارهم أو للتقليل من شأنهم ، بهدف إلحاقهم بالتنظيمات غير الرسمية أو الثقافة الفرعية . كثير من هذه الشعائر له اتصال وثيق بتأكيد هوية النوع . إن تأكيد الذكورة والأنوثة يمكن أن يحدث فى أشكال متعددة داخل وبين الرجال والسيدات فى العنابر أو فى المكاتب . ومع ذلك ، من المهم عدم معالجة مثل هذه الممارسات على أساس أنها شديدة الخصوصية أو التميز . كل سوء السلوك مرتبط بعمليات تشكيل التقمص وإدارة الذات .

أصبح موضوع التقمص (تقبل أهداف وظروف العمل كما لو كانت تخص العامل شخصياً) أبعد كثيراً من أن تكون قليلة الأهمية فى أماكن العمل . فى أحد الجوانب ، أصبح العاملون الآن أكثر وعياً بقدراتهم على المحافظة على هويتهم فى أماكن العمل . فى نفس الوقت ، يهتم أصحاب الأعمال بهذا المجال أيضاً . يلاحظ هذا بوضوح فى الاقتراحات الإدارية الصادرة عن الباحثين أو النقاد بأنه يجب الاستحواذ على عواطف وجماعات التنظيم الاجتماعى غير الرسمى من العاملين وتحويلها إلى مزايا لمنظماتهم الرسمية . ولكن هذه الدوافع متشابهة تحت أى ظرف . إن وجهة نظر

صاحب العمل والمدير بأن العامل سوف يكون على استعداد للتقصص والتوحد مع الشركة ليست أكثر من مجرد أمنية براءة .

غالبًا تتداخل الأبعاد التي قد عرضت سابقًا ، ومن الصعب أحيانًا أن تعمل أمثلة السلوك على التمييز بين هذه المصطلحات . يمكن التفكير بحق ، فى أن تقييد العمل يتضمن محاولات لإفساد كل من الوقت والمنتج فى ضربة واحدة . المناورة النشيطة التى تجرى فى دائرة العلاقة الاقتصادية بين أصحاب الأعمال والعاملين إنها مجرد شكل معقد من أشكال المساومة وليست اختلاسًا أو تبيدًا للوقت ومع ذلك ، سوف نؤكد أن ما يوحد هذه الممارسات ليس فقط تشابه بعض المفاهيم . ولكنها الممارسات الاجتماعية التى أهملت غالبًا أو أنها لم تلاحظ . التنظيم الذاتى غير الرسمى يعتبر ضرورة ملازمة لكل هذه الأنشطة . إنها أيضًا حالة النضال من أجل العمل ، الوقت ، والموارد التى قد انسحبت بالضرورة على الموارد الرمزية ، ولكن مع اختلاف فى الطرق والدرجات .

تشير خريطتنا إلى اختلاف طبيعة وشدة ممارسات العامل بالنسبة لكل مجال على حدة . أولئك الذين تعدهم سلطتهم الوظيفية أو توجههم المعيارى بطريقة مناسبة ، قد تكون لهم علاقات التزام أو تعهد إلى المنظمة ذات المزايا العينية النقدية المتميزة . فى أقصى الجانب الآخر ، أولئك الأفراد الهامشيون أو المهمشون ، غالبًا من خصائصهم الانسحاب ، الأفعال التخريبية أو لهم نظام قيم معارض . تتمثل النقطة النهائية فى أنه لا يوجد بين هذه الأفعال فى ذاتها ما له معنى ثابت يجعلنا نعتبرها سوء سلوك أو أنها أساسًا سوء سلوك . فى أحد مطاحن الدقيق ، كانت إحدى المهام الأساسية أن يأخذ العمال أجولة الدقيق بعد عملية الإنتاج ويلقون بها تحت مظلة تمهيدًا لجمعها وتخزينها للتوزيع . زرع العاملون فى جوانب المظلة أوتادًا صغيرة وقد جعلوها مدببة من أعلى ، عندما كانوا يشعرون بالملل ، فإنه بدافع التسلية يلقون بالأجولة فى اتجاه الأوتاد المدببة ، ومن ثم تتمزق أجولة الدقيق . على الرغم من أن هذه الممارسة كانت تحت أعين الجميع وتحمل على أحسن تقدير نية التدمير ، ولكن لا العاملين ولا المشرفين نظروا إليها على أنها تخريب .

## • المنتجات التنظيمية لسوء السلوك

### The Organizational production of misbehaviour

ليس غرضنا أن نعيد فحص أو نخلق تفسيرات عرضية واقعية للصراع والمقاومة فى أماكن العمل ، ولكن وضع خريطة أو أنموذج يتطابق مع سوء السلوك الذى اتجه الكثير من المديرين وعلماء الاجتماع إلى تجاهله . إن فكرة سوء السلوك تتناول حسب الافتراض ، الممارسات التى تحدث فى المنظمات وليس فى أى مكان آخر . على سبيل المثال يسلك الأفراد سلوكاً مختلفاً فى أنساق اجتماعية بديلة سواء داخل المنظمات أو بين أفراد أسرهم ، إنهم يرون أنفسهم ويتصرفون كجزء من العلاقات التى تشبه خيوط العنكبوت المتداخلة ، وهذه هى المنظمة .

يجب على العاملين ، من ناحية أن يعملوا داخل القيود التى تفرضها قواعد معينة وضعها أولئك الذين يملكون ويراقبون الموارد . إن الطريقة التى يوجه على أساسها السلوك ويراقب لا توجد فى مكان آخر . يطلب من الأفراد أن يفعلوا أشياء معينة فى عملهم : غالباً ، نجد أن اشتراطات أو مواصفات الوظيفة تفرض بعض الإجراءات والمسئوليات بصورة إلزامية . عادة ، يتم الإشراف على العمل ، ويوجد أيضاً مظلة واقية من آليات الضبط والربط (لائحة الجزاءات) ، ابتداءً من الإنذار والتهديد بالخصم من المرتب إلى إنهاء الخدمة إذا كان انقياد العاملين غير كاف . هذه الناحية التوجيهية واضحة تماماً لدى المستويات الوظيفية الدنيا وبعض الأعمال اليدوية ، ولكنها موجودة هناك عند كل المستويات بدرجة أو بأخرى . حتى إذا لم يكن هناك واجبات وظيفية معينة مسندة إلى الوظيفة ، فإن الأفراد مجبرون على القبول والعمل داخل أطر سلوكية محددة مسبقاً .

ومع ذلك لا يجب أن يفهم السلوك التنظيمى ، ببساطة على أنه ناتج الرقابة والتوجيه المفروضين على العاملين فى المنظمات ؛ لأنهم فى نفس الوقت يتأقلمون ، يفسرون ، ويتحدون هذه القواعد ، جزئياً ، لأنهم يوجهون سلوكهم فى اتجاه فكرة عامة عن القواعد غير الرسمية ، وجزئياً أيضاً لأنها ناتج عن علاقة - ولو كانت غير متساوية ، ومن ثم ، يمكن النظر إلى السلوك التنظيمى كخليط من هذه الاتجاهات الانفعالية - التوجيه والاستجابة . هذان الوضعان لا يسيران بالضبط مع الأدوار التنظيمية : يمكن أن يقدم العاملون مبادراتهم التى يتبعها المديرون . الأكثر

من ذلك أن نواحي التوجه والاستجابة يمكن الفصل بينها فقط لأغراض التحليل .  
فى الواقع نجد أنهما متبادلان دائماً إلى حد كبير ، ولكن محاولات تحديد سبب  
وتأثير واضحين عادة غير مجدية . هناك دائماً تفاعل بين المنظمة بصفتها نظاماً  
للتوجيه والعاملين كتنظيم ذاتى .

على الرغم من أنه يمكننا وضع تقارير عميقة تعالج مثل هذه التداخلات فى مكان  
محدد ووقت معين ، إلا أننا ندرك بالطبع التغلغل الراسخ لسوء السلوك تاريخياً  
 واجتماعياً . إنه يتشكل بدوافع اجتماعية فى المقام الأول . يلتحق الأفراد بالمنظمات  
ومعهم توقعاتهم عن العمل أو الجنس الآخر ، الفئات والكيانات الأخرى التى تدفعهم  
إلى السلوك أو سوء السلوك بطرق معينة . على سبيل المثال ، أولئك الذين يتحرشون  
جنسياً بزملائهم العاملين (العاملات) قد تأثروا ببناء اجتماعى واسع حول الرجولة  
والأنوثة . ولكن لا تزال هناك حاجة إلى توفير النسق الذى يخلق الفرص أو يكون  
شكل ومحتوى الممارسة . وبالمثل ، صراع مساومة الجهود يعتبر جزئياً ، ناتج  
هيكل العداوة الواسع بين رأس المال والعمل فى نطاق بيئة إنتاجية معينة . تنشئ  
مثل هذه الأطر معايير للمصالح الخاصة تحدد ما يتخذ من إجراءات وما يؤدى من  
أفعال . ولكن لا يزال على الجماعات والأفراد أن يطوروا استراتيجيات وأساليب  
داخل أماكن عمل وشركات معينة لها تاريخها وثقافتها ومواردها الذاتية . لا تزال  
أيضاً رؤيتنا العامة تقف على أرض صلبة : على الرغم من أن هذه قد تكون مبتكرة ،  
فإن سوء السلوك يتكاثر داخل المنظمات . بالإضافة إلى أنه سوف يتأثر بنفوذ  
التقاليد والخبرات السابقة ، وعلى الأخص الطرق التى لجأت إليها المنظمات  
لتشكيل وتوجيه السلوك ، والخبرة المتراكمة عن التصرفات المعقولة فى أماكن  
العمل التى أصبحت عرفاً بمرضى الزمن .

لا نريد أن نعطى الانطباع ، مع كل هذا الحديث عن الغياب والإهمال ، بأن هذه  
منطقة مجهولة . إنها فى الواقع محددة بخرائط متعددة . إنها جزء من قضيتنا التى  
كانت هدفاً لعلم الاجتماع عندما تصدى باستقصاءاته وبحوثه عن أماكن العمل وقدم  
الكثير من الدراسات حول الظواهر التى نوقشت فى هذا الفصل . نتناول فى الفصل  
الثانى الأدبيات التى أنتجت عن العامل المتمرّد The recalcitrant worker نستخدم  
جمع هذه الأدبيات معاً ونكتشف ما بها من حالات القوة والمحدودية .