

# الفصل السابع

نهاية سوء السلوك التنظيمي



obeikandi.com

## الفصل السادس

### نهاية سوء السلوك التنظيمي

### The End of Organizational Misbehaviour

بدأنا هذا الكتاب بهدف جذب كل من الخيوط غير المترابطة غالباً من الدراسات المختلفة والتقاليد الخاصة بالتعامل مع تمرد الموظف ، المقاومة والتنظيم الذاتى . فى خلال رحلتنا أظهرنا أنه فى القرن العشرين ، وبصفة خاصة فى العقود التى أعقبت الحرب العالمية الثانية ، قد ناقش العلماء الاجتماعيون تنوعاً غزيراً من مثل تلك الأشكال السلوكية ، تراوحت ما بين التحليلات الخاصة بتقييد العمل ، الغياب وإهدار الوقت إلى أعمال التخريب ، التدمير والاختلاس والسرقة ، لم يدرك واضعو النظريات جيداً المدى الكامل من التباينات التى يمكن أن تظهر بها أشكال سوء السلوك ، وغالباً أيضاً ما أساءوا فهم طبيعتها والقوى التى تساعد على ظهور مثل تلك السلوكيات - وباحتواء ذلك عقلياً ، حاولنا تمديد جدول الأعمال ، بصفة خاصة من خلال التركيز على الصراعات التى تحيط بالهوية والتى تنبثق فى هذه الآونة ، متضمنة تلك الخاصة بهوى النفس الجنسى ، المزاج . تمثل اهتمامنا الأساسى الآخر فى تحديد تصرفات العامل من خلال إطار تفسيري مختلف - من هنا كان المصطلح "سوء السلوك" والتأكيد على الأبعاد التنظيمية له بصورة محددة .

لكن فى ضوء إخراج هذا الكتاب ، فقد أصبح من الملاحظ أن أبحاثنا واستقصاءاتنا كانت مختلفة مع الاتجاهات السائدة فى الدراسة الأكاديمية لأماكن العمل حيث كان هناك تجاهل مفاجئ حول الاهتمام بسوء السلوك والتدمير . لهذا فإن هذا الفصل

يتعرف على ويناقش تناقضاً واضحاً : إنه بالرغم من أن هناك تاريخاً حافلاً لسوء السلوك في المنظمات ، فإنه يوجد الآن حجم كبير من الآراء موضع الثقة والتي ترى بأن العامل قد تم (ترويضه) وإخضاعه بصورة فعالة ، وأن المعركة التي خاضتها الإدارة لتأمين درجة من انقياد العاملين قد تم حلها بصورة حاسمة في صالح سلطات الإدارة . بالرغم من أن الكتاب يختلفون حول الأسباب التي يعطونها ، فإن المعلقين ، انطلاقاً من مواقف نظرية مختلفة تماماً ووجهات نظر سياسية يشاركون كثيرين من نفس الافتراضات ووجهات النظر حول طبيعة وتأثيرات الوسائل الاجتماعية والتقنية الجديدة للوائح المنظمة والإشراف . لكن التقارير الخاصة بالتطورات الجديدة في الإدارة ، والتي أحدثت بصورة مفترضة تغيرات جوهرية في تصريف شئون وأعمال العاملين ، ما زالت غير دقيقة ويتم فهمها بصورة خاطئة . العديد من القراء سوف يقرأون أو يصبحون مدركين لمقالتنا الخاصة "بعدم الاجتماع" : كل شيء هادئ في مقدمة محل العمل ، تعليق على الاتجاهات الحديثة في علم الاجتماع الصناعي البريطاني (Thompson and Ackroyd,1995) ، حيث علقنا وقمنا بنقد التنحية الواقعية للعمل كقوة للمقاومة في جزء معقول من النظرية والبحث . ولم نقم بتقديم أي اعتذار لاعتمادنا الأساسي على ذلك النقد في هذا الفصل الختامي ؛ ذلك لأنه كان دائماً جزءاً من مشروع الكتاب : ما تم عمله على أية حال هو توسيع نطاق الكتاب والقضايا المطروحة للمناقشة والاستجابة للقضايا المثارة في المناقشة المترتبة عليها ، لكي نتأمل في إمكانية إعادة صياغة مفهوم المقاومة .

إنه من الممكن بصورة تامة مناقشة أن تهميش موضوع المقاومة والتذمر هو محصلة ، وليس تغيرات في النظرية ، ولكن تحولات في الظروف الأوسع للعمل . لهذا فإننا سوف نبدأ من تلك النقطة .

#### • السياق المؤسسي والبنائي

لقد أصبح من المألوف في الثمانينيات من القرن العشرين التصريح بأن تقدم العمل إلى الأمام قد تعثر . بينما نجد أن معظم التقارير لم يتم بناؤها بصورة موسعة مثلما

حدث مع مقالة Hobsbawn 1981 الشهيرة ، فإن التضمين الواضح لمعظم المناقشة هو أن العمل كأحد الموضوعات الصناعية والسياسية قد تم تعطيله أو على الأقل قد تم الإضرار به بصورة حادة . معظم التفسيرات المتعلقة بهذا الانهيار المفترض كان يُبحث عنه في عوامل خارجة عن نطاق التنظيم . مثل هذه المناقشات لا يتم تدعيمها بواسطة تقدير دقيق للتنظيم غير الرسمي للعاملين ، مثل ذلك الذي تم تطويره في هذا الكتاب .

إن إعادة بناء سوق العمل والذي يمكن أن يرجع بصورة مباشرة أو غير مباشرة للمنافسة الكبيرة في أسواق المنتج المحلي ، كان وسيلة في تغيير المدركات الخاصة بمكان العمل (Fogarty and Brooks,1986 ; Lovering,1990) . هذه التغيرات ربما تبدو أكثر تأثيراً وأهمية مقابل خلفية النمو في أشكال التوظيف الهامشية و "غير المعيارية" ، وهذا بخلاف البيئة العدائية المتزايدة للاتحادات العمالية ، والتي سوف تتم مناقشتها بصورة مباشرة فيما بعد . في الحقيقة ، تجمع العديد من العوامل لإضعاف الجوانب الرسمية لتنظيم العمل والتصورات الخاصة بأهميته المستمرة المحتملة . هذه التغيرات ارتبطت بصورة تقديرية بالعمليات طويلة الأجل للتغير البنائي في طبيعة وموقع رأس المال ، انخفاض حجم إنتاج المصانع ، نمو مصانع جديدة ، انتقال الشركات بعيداً عن المناطق الحضرية القديمة (Achroyed and Whitaker 1990) ، وكذلك التحول من التصنيع إلى الخدمات ومن التوظيف في الأعمال اليدوية إلى التوظيف في أصحاب الياقات البيضاء . وكما قال أحد المعلقين مبكراً في المناقشات : "هناك ظروف معينة خارجية عن مكان العمل تغيرت بصورة جذرية وبشكل أثر على النشاط المستقبلي في مكان العمل" (Lane,1982) وباعتبارها معاً مع التغيرات داخل المنظمات ، وذلك لجعل علاقة العمل علاقة فردية والتي سوف تتم مناقشتها لاحقاً ، وهو ما يؤدي إلى تكسير وتجزئة الروح الجماعية (Bacon and Storey,1990) أو نهاية العلاقات الصناعية المؤسسية" (Pucell,1993) . يفترض البعض بأن الاتحادات (في مثل هذه الظروف) سوف تكون أفضل شيء يُنصح به لكى تكون على أهبة الاستعداد وتقبل جدول الأعمال الجديد الخاص بالفردية . يناقش كل من (Bassett and Cave 1993) قائلين بأن

الاتحادات يمكن أن تعكس الفردية فى قلب علاقة العمل من خلال تحسين وتوسيع نطاق الخدمات المقدمة لأعضائها .

عوائق أخرى خارجية تواجه وظائف الاتحاد التقليدية الخاصة بمصالح العاملين ككل ، والعمل التضامنى قد تم توفيرها من خلال التغييرات الحادثة فى الأسلوب التشريعى اللانحى . هذا ويمكن تحديد ثلاثة أبعاد مؤثرة للسياسة فى بريطانيا والتي جاءت فى فترة الحكومات المحافظة المتتابعة : استراتيجية عدم تنظيم أسواق العمل وتشجيع الأجر المنخفض ، اقتصاد المهارة المنخفضة كوسيلة لجذب الاستثمار إلى الداخل ؛ حقن الرشد التسويقى فى مجال الخدمات العامة من خلال تقديم العطاءات التنافسية ، وأخيراً الهجوم التشريعى المدعم على تنظيم اتحاد حقوق العمل والمساومة الجماعية . ويهدف البعد الأخير على وجه الخصوص إلى إنكار وصول العاملين إلى المصادر التقليدية للقوة المُجمعة (Smith and Morton, 1993) ، لكن الثلاثة أبعاد جميعها تحبط بصورة احتمالية وسائل تنظيم أسواق العمل الداخلية والخارجية والتي تعتمد عليها مثل هذه القوى . وبالرغم من أن هذه التعليقات والأبعاد السياسية مرجعها بريطانيا ، فإنه يمكن التعرف على الترابط ما بين إعادة البناء الاقتصادى ، عدم تنظيم سوق العمل وانهيار مصائر الاتحادات العمالية فى عدد من المجتمعات الصناعية المتقدمة ، والتي بدورها تضع أمامنا مناقشات مشابهة أو متوازية . وقد نهبت الحكومة البريطانية بصورة أبعد وأسرع فى اتجاه فتح الأسواق المحلية للمنافسة الخارجية أكثر من غيرها من الحكومات فى أماكن أخرى ، مشيرة بذلك الحاجة إلى إحداث تغيير فى الشركات أكثر كثافة أو حدة . هذا كل ما فى الأمر .

وقد كان بعض الأكاديميين ، فى بريطانيا خاصة ، تراوهم الشكوك بصورة يمكن فهمها حيال هذا الجدل المثقل بالتحولات الواقعية والتغييرات البنائية . وفى معظم عقد الثمانينيات فى القرن الماضى ، كان العديد من واضعى نظريات العلاقات الصناعية عازفين عن قبول مثل هذه التغييرات المؤثرة التى حدثت فى الآليات الرئيسية الخاصة بالتمثيل والمساومة ، أو تلك الخاصة بالعمل والأيدولوجية الإدارية (MacInnes,1987 ; Kelly,1990) . وقد أوضح منظرون آخرون فى مجال

أماكن العمل بصورة فعالة أن الأشكال المستحدثة من التوظيف والمرونة تظهر استمرارية مقبولة مع الماضي أو أنها مرتبطة بقطاعات محددة (Pollert,1991) . تشهد المراحل الأخيرة من المجادلة الأشكال المختارة من المرونة فى بريطانيا ليس فقط على أنها استمراريات ملموسة مع الماضي ، لكن أيضاً كمواءة أساسية للإطار المؤسسى الخاص (Ackroyd and Procter,1988) .

غرضنا هنا ليس لإعطاء دليل وتعليق إضافى على هذه المجالات من المجادلة لكن لتوضيح التغير المعاصر فى أماكن العمل ، سوف يكون من الحماسة أن ننكر تأثير التغيرات البنائية فى أسواق العمل ورأس المال : تطور ونمو المناخ العدائى السياسى والقانونى ، حتى ولو لم يكن مُصمماً أو مُنفذاً بصورة مستقيمة . فى الحقيقة كثير من التفاؤل السابق المتعلق بمرونة النماذج القديمة من السلوك والاتجاهات قد تعطلت وتكسرت نتيجة نشر تقرير العلاقات الصناعية بموقع العمل البريطانى عام ١٩٩٠ ، المسوحات الثالثة (WIRS) \* (Millward et al., 1992) وقراءته التشاؤمية للانهييار الأساسى فى المساومة الجماعية على المستوى القومى ، الاعتراف بالاتحاد العمالى ، الإجراءات الصناعية ، ومصير العضوية .

وأياً ما كانت صحة الادعاءات ، والادعاء المضاد ، فإن المناقشة تعكس أيضاً القصور فى التركيز على العديد من الأبحاث الموجودة وأطر العمل الخاصة بالمناقشة . هناك تنوع من المشكلات المتداخلة . أولاً ، فى أغلب الأحوال تم اعتبار انهيار الاتحادات على أنه مساو أو مماثل مع اختفاء المقاومة والتمرد فى موقع العمل . ثانياً ، أعتبر انهيار الأشكال التقليدية من العمل الصناعى الذى يعتمد فى جوهره على الرجال والعمل الدائم مدى الحياة ، على أنه معادل أو مكافئ لتهميش العمل بصفة عامة . ثالثاً ، التحدى للأشكال المسيطرة والسائدة بصورة تاريخية من التجمع العمالى ، اعتبر أيضاً نهاية لفلسفة التجمع ذاتها .

يجب توقع هذا فى حالة العلاقات الصناعية ، حيث أخذ الاتجاه العام للكتابة طريقه إلى الانشغال الشديد بالنظام الضبطى وتدعيمه بواسطة الأشكال الإجرائية

\* Workplace Industrial Relations Survey اختصاراً (WIRS).

والمؤسساتية والممارسات . بالنسبة لمسوحات WIRS ولكل بياناتها القيمة فقد ساوت بين العلاقات الصناعية وبين علاقات اتحاد العمال مع الإدارة (Sisson,1993) . هذا ليس متلازماً مع العلاقات الصناعية كلائحة انضباط . وكما ذكرنا كل من (Brown,Wright,1994) حديثاً فقد تم إغفال أو إهمال أفضل التقاليد للعلاقات الصناعية من أولئك المتعلقين بعلم الاجتماع الصناعي ، حيث أنهم يركزون على مساومة المجهود غير الرسمي ، وعلاقات العمل المتنازع عليها مع الإدارة . لكن في الفترة التي كانت فيها الدراسات الخاصة بأماكن العمل من الأنواع المختلفة معتمدة على بيانات كبيرة الحجم ومواد مسحية كمية متاحة بصورة متزايدة ، بدلاً من دراسات ميدانية طويلة أو عميقة ، فإن ذلك النوع من التوجه يعتبر صعباً . (Wright,Brown,1994) يشير أيضاً أن "في سياق سوق العمل المتغيرة بصورة جوهرية خلال فترة الثمانينيات في القرن السابق ، فإن عدد الباحثين الآخذ في التناقص ، اندمج في دراسات أماكن العمل على طريقة الرواد الأوائل حيث التركيز على سلوك الإدارة بصفته المحرك الأساسي في مساومة أماكن العمل" . لكنه يساورنا الشك حول أية وجهة نظر ترى أن للتغيرات الخارجية تأثيرات تنظيمية بالضرورة أو أوتوماتيكية ، مستقلة عن الاستجابات الاستراتيجية الخاصة بالفاعلين الاقتصاديين أو السياسيين . تاريخياً قد كان العديد من المعلقين ينزعون إلى الإعلان عن موت العمل الجمعي أو التضامني دون التعليل بصورة كاملة من خلال الظروف الاقتصادية والسياسية والثقافية أو عمليات التعلم ، التكيف أو إعادة التنظيم للعمل . إن ما يصدق على العلاقات الصناعية يلائم أيضاً التطورات الأخرى في مواقع العمل . إلى هذه المنطقة الأوسع سوف نتحرك الآن .

• ممارسات إدارة جديدة واختفاء سوء السلوك

رؤية الإدارة : الأشياء فقط يمكن أن تتحسن

كان يجب على الكتابة الإدارية أن تؤدي عملاً متوازناً في العقدين الأخيرين . فمن ناحية كان يجب أن تقر بأن العاملين عليهم أن يعملوا في مناخ أكثر صرامة من الناحية الاقتصادية والقانونية ، مع ارتفاع درجة الإحساس بعدم الأمن الوظيفي .

على أية حال فإن الغاية من المسار الوظيفي قد انقلبت رأساً على عقب عن طريق الفرص المتاحة لتطوير مهارات الأعمال الخاصة ومدى أوسع من الكفاءات . بذلك يمكن أن نصبح جميعاً حسب تعبير (Charles Handy,1995) "أصحاب أموال وأعمال" . لو أن هناك علامات تناقض في البيئة التنظيمية ، داخل مواقع العمل ، فإن النوايا والتأثيرات المعتدلة تنسب بصورة كبيرة للعمل الإداري . الممارسات الإدارية المعاصرة توضع بطرق متنوعة في إطار معين للاستهلاك العام ، مع وجود آليات مادية وبرمجيات تتعلق بإدارة الموارد البشرية HRM وإدارة الجودة الشاملة TQM . لكن يظل لب النقاش كما هو بصورة موسعة : ذلك أن الإدارة تعمل على تعبئة الموارد البشرية ، الالتزام ومهارات البرمجة بطريقة غير مسبوقه للوفاء بمتطلبات جديدة للمرونة والجودة ، والتحول من الأمر والسيطرة إلى تعزيز الأهلية ، وحق التصرف ، الثقة ، الاندماج والزمالة لتسهيل حدوث تغير تنظيمي حقيقي .

العديد من هذه المناقشات يتم ربطها إلى نظريات "هدم النموذج" والتي تقترح أنواعاً جديدة من التنظيم لمجال جديد بعد تاريخ أى شيء . ومع ذلك وعلى مستوى أكثر عمومية ، فإن الحسابات الإدارية قد فضلت منذ فترة طويلة أطر عمل تقويمية تحدد تسلسلاً تاريخياً للأحداث ، والتي تشير إلى أن تكييف العاملين في تقدم نحو الثقة والاندماج في التعاون والمشاركة بينهم وبين أصحاب العمل . بالنسبة لأولئك الكتاب فإن الفكرة بأننا انتقلنا بصورة حاسمة بعيداً عن الرقابة المباشرة والتوجيه المرتبط بفلسفة Taylor وأيضا Ford يجب أن يتم فهمها في ضوء التطور المتسلسل في خصائص النظم الإدارية ، اختفاء الصراع العلني ، وأشكال سوء السلوك يجب البحث عنها من خلال اختفاء سياسات المواجهة داخل المؤسسة أو الشركة .

أحد مثل هذه المناقشات (George Thomason,1991) عميد الكتاب البريطاني في حقل إدارة الأفراد ، يقترح سلسلة تبدأ مما يطلق عليه إدارة ما قبل الأفراد (PPM) ، دون سياسة تخصصية بصورة فعالة تجاه العمل إلا لائحة ضبط حازمة ، مع سياسات أقل خشونة وأكثر تعاونية . لذلك فإنه منذ نهاية القرن التاسع عشر تقريباً لدينا ظهور إدارة الأفراد التقليدية (TPM) حيث يكون هناك تركيز كبير على

عقود العمل ، قواعد السلوك فى العمل وإجراءات إدارة علاقات العاملين ، كل ذلك مع تنظيم لائحى مصحح لسلوك العمل من خلال إشراف لصيق ومباشر . مثل هذه النظم يتم ربطها بصورة محددة إلى فلسفة Taylor ، وطرق التفكير المتعلقة بها . على أية حال ، مثل هذه النظم تفسح الطريق بصورة واضحة لأشكال جديدة من التنظيم اللائحى ، أولاً ، هناك ما أطلق عليه (Thomason) تنمية الموارد البشرية (HRD) ثم تبعها إدارة الموارد البشرية (HRM) . وقد ميز كل منهما بصورة واضحة تغيرات فى اتجاه الإدارة حيث توجد محاولة أكبر للانتصار على تحالف العاملين فى هذه الفكرة . تحركت السياسة بعيداً عن ممارسة الرقابة فى اتجاه تعزيز الكفاءات والمسئوليات ، فى اتجاه ابتكار الكفاءة والفوز بالقلوب والعقول (Thomason,1991) . فى هذا التقرير نجد أن اختفاء سوء السلوك والتذمر هو نتيجة لتغيرات فعالة فى التأكيد على سياسة الإدارة .

فى تحليل مشابهه (Stuart Henry,1987) والذى ربما يكون أكثر تشويقاً لأنه مهتم بصورة محددة بدور الإدارة بالنسبة للتذمر والانحراف . يحدد Henry أربعة أنواع مما يطلق عليه "العدالة الخاصة" ويعنى بذلك العدالة كما يتم تطبيقها بواسطة الشركات . يدعو Henry إلى الانتباه إلى الطريقة التى يتم بها توظيف نظم الإدارة بطريقة نظامية . فى الحقيقة نجد أنه من الملاحظ أن الإدارة يمكن رؤيتها ، فى صورة مماثلة للمحاكم والشرطة ، كعنصر فى نظام تحكم اجتماعى . ويرى Henry فيما يشبه كثيراً ما رآه Thomason ، من أن التسلسل التطورى والذى فيه يفسح نظام السلطة العقابية فى بداية الرأسمالية الطريق فى أواخر القرن التاسع عشر إلى ما يطلق عليه "النظام التمثيلى التصحيحى" . يستخدم Henry هذه التسمية ليلخص خصائص النظام الذى يهتم بالإشراف المباشر ، لكن بينما توجد به قواعد مقيدة للسلوك ، إلا أنه ينظر إليها على أنها أقل عقابية من القواعد التى وضعتها النظم السابقة . فى حالة النظام "التمثيلى - التصحيحى" يتم وضع القواعد لتكون شاملة ولكى تعطى إجراءات تفصيلية لحالات خرق القواعد ، خاصة وأن هناك مجالاً لنوع ما من الدفاع متاح للمتهم فى ضوء القواعد المنصوص عليها ، لذلك فإن العدالة الخاصة فى هذه المرحلة تعكس بصورة جزئية نظام العدالة المتعلقة بالإجرام ،

بالنسبة لـ Henry هناك مرحلتان أخيرتان فى تطور الأنظمة الإدارية كأنظمة للعدالة الخاصة ، كل منهما تتميز بالمدى المتزايد إلى الحد الذى عنده تتم استشارة العاملين حول التنظيم اللائحى لتصرفاتهم ، وإلى الحد الذى إليه يتضمن التنظيم اللائحى الاتفاق الجمعى . لذلك ، يتصور Henry أن "النظام التمثيلى - التصحيحى" يمهّد الطريق لما يطلق عليه النظام التكيفى التشاركى . وطبقاً للنظام الأخير ، تظل قواعد تنظيم السلوك كما هى ، لكنها تعكس الاعتراف بتعدد المصالح فى المنظمات . وكما يرى Henry فإن الغرض من القواعد هو التأكد أن العدالة يمكن تحقيقها عندما تتنافس المجموعات ذات المصالح المتصارعة وتحاول كل منها الحفاظ على مواقفها التفاوضية . الإدارة بصفتها الرقابية على التذمر وسوء السلوك ، استناداً إلى هذا الجدل تصبح بصورة متزايدة موضوعاً لمحصلة التفاوض بين الأطراف المعنية ، ولذلك فإن ما يعد كسلوك غير مقبول يصبح أكثر وأكثر موضوعاً لتعريف متفق عليه طبقاً لهذا النظام . يتم إكمال القواعد الرسمية المكتوبة من خلال الاعتراف بكل ما قد أصبح مألوفاً ، وما قد أصبح أكثر وأكثر خاضعاً للمناقشة وإعادة التفاوض عما كانت عليه حالته فى الماضى . ومع ذلك فإن عملية تشريع القواعد والتفقه فيها تنمو بشكل شامل ، وتبعاً لما يقوله Henry ، فإن القواعد سوف تغطى جميع الفئات الخاصة بالعاملين مع استثناء أصحاب الشركات وكبار أعضاء الإدارة العليا .

أخيراً ، فإن النظام "التكيفى - التشاركى" يفسح الطريق لما يُسمى بصورة عامة "النظام التجميى - الاحتفالى" ، حيث تصبح فيه القواعد غير رسمية على الإطلاق وغير مكتوبة وتمارس الرقابة تحت مسمى التجمعية بدلاً من بعض أجزائها التساوية . والأكثر من ذلك ، يتم اتخاذ القواعد بافتراض موافقة الأعضاء جميعهم ، والذين يشاركون بصورة تطوعية فى التعرف عليها ووضع الأسس الخاصة بها .

ويتحول النظام فى النهاية من الداخل للخارج : من كونه خارجياً بصورة كاملة إلى أن يصبح داخلياً بصورة كاملة من خلال سلسلة من التطورات فى اتجاه الرقابة الذاتية .

يدون Henry أنواع الانحراف والتي من المفترض أن تفرق بين أنواع نظم الضبط اللانحى . لكن عندما يتم فحصها نجد أن Henry وضع فى القائمة عدم الطاعة مع التعليمات والقواعد ، السرقة والتحطيم على أنها مركزية بالنسبة لأول ثلاثة منها . باختصار ، توجد لديه صعوبة فى التفريق بصورة واضحة بين النظم فى ضوء ارتباطها بسوء السلوك ، وهى نقطة ربما تؤدى بالمرء إلى التفكير بأن هذه النظم ليست مختلفة بصورة كبيرة كما يتمنى Henry . ولكن ما هو أكثر أهمية ، أن الدليل الفعلى فى مثل هذه الكتابات للانتقال الجوهري من الطرق القديمة للإدارة خلال السلطة والرقابة التأديبية يمكن أن يتم المبالغة فيها بصورة كبيرة . تعطى الوعود الشفهية غالباً تعبيراً عن الحاجة إلى تطوير طرق جديدة لاحتواء العمل ، الحاجة إلى تطوير علاقات عالية الثقة ، الحاجة إلى تنمية التنظيم الذاتى بين العاملين وهكذا ، لكن فى مجال الممارسة فإن المحاولات لعمل ذلك نادرة جداً ، وحيث تكون موجودة فإنها تتفق مع النماذج التى وضعها كل من Henry و Thomason . يتجنب هؤلاء الكُتاب بصورة مدروسة مجرد الاعتراف بالقدرة على التنظيم الذاتى والتى يملكها العاملون بصورة مدلل عليها ، والتى قمنا بتحليلها بصورة موسعة فى هذا الكتاب بدءاً من الفصل الثالث .

الحاجة إلى نظم إدارية جديدة ومدى ملائمة الطريقة التى قد يستخدمونها تعتبر واضحة نظرياً ، لكن من الصعب جداً أن نجد أمثلة لتحقيقها فى مجال الممارسة الفعلية . هذه المشكلة الخاصة بالفجوة بين القصد والمحصلة ليست خاصة بواضعى النظريات الإدارية على أية حال .

التصورات الجوهريّة : تدخل التصورات الجوهريّة ملاحظة تحذيرية فى عملية تقييم التأثيرات المحتملة لتحقيق علاقات ثقة عالية المستوى أو ملامح جديدة فى "التنظيم الجديد" ومع ذلك ، على الرغم من أنه ينظر إلى آليات احتواء اتجاهات العاملين وسلوكياتهم على أنها مختلفة إلى حد ما ، وتأثيرها العام متشابه إلى حد كبير . ولكن لسوء الحظ فإن الشك الرئيسى غالباً ما يتم ربطه بطبيعة ممارسات الإدارة الجديدة المثيرة للجدل بدلاً من فعاليتها . هناك بالطبع استثناءات بين علماء الاجتماع الصناعيين وواضعى نظريات التنظيم مثل دراسات (Martinez-

الاتحاد العاملين لمناهج إدارة الموارد البشرية ، فريق العمل ، والمبادرات الجديدة الأخرى .

الفكرة الأساسية الشاملة فى معظم الدراسات هى أن التخلص من سوء السلوك دليل على نجاح المشروع الكلى للتنظيم اللانحى والذى يعتبر فى موضع التطبيق فى الشركات والمجتمع . يمكننا أن نفرق بين نوعين من الآليات - الثقافية والاجتماعية الفنية - والتي من خلال تلك الآليات يمكن القول أن الأغراض الرقابية تكون محققة بصورة فعالة . ويجب رؤية تلك الآليات على أنها مختلفة بصورة تحليلية فقط وأنها بالنسبة للعديد من الكُتّاب ، عملية توحيد بين القدرة للرقابة الاجتماعية الفنية والعلمية التى أدت إلى تجميع كلى فعال .

قبل أن نتفحص هاتين المجموعتين من المحاوره ، نحتاج إلى إدراك أن السبب المركزى فى وجود اتجاه رئيسى لتهميش سوء السلوك يتمثل فى التحول فى النظرية إلى ما بعد التصورات البنائية . وصف ممارسات الإدارة الجديدة يعتمد بصورة كبيرة على المفاهيم الحديثة فى علم الاجتماع ، غالباً دون الكثير من المحاولة لإعادة إنتاج الإطار النظرى الأعمق . إن الرؤية الشاملة والأوسع هى المفضلة فى مثل هذه الحوارات القوية والمتعددة - مبدأ تصميم Bentham يقوم على فكرة مبنى دائرى مع وجود برج مراقبة مركزى ، والذى كما فى السجن وفى نموذج البناءات السكنية الجديدة ، توجد فتحة لمراقبة ما الذى يجرى فيما وراء الفتحة ، بمعنى آخر فإن الشخص أو الشيء الملاحظ يمكن أن تتم رؤيته ولكن الملاحظين يرون كل شيء ولا أحد يراهم . مثل تلك الممارسات تعتبر فعالة ، ذلك لأن الأفراد بدأوا يخضعون بأنفسهم حتى يكونوا - تبعاً لكلمات Foucault - قائلين للتعم ومفيدة .

بالرغم من أن ذلك لا يتجلى بصورة صريحة دائماً فى الكتابة المعاصرة ، فإن تقرير (Foucault,1977) الخاص بظهور شكل جديد من القوة الانضباطية التأديبية تعمل ضمناً كإطار للمفاهيم . من هذا المنظور اعتمدت السلطة السيادة غير الحديثة على روابط للالتزام بالصفة الشخصية . على النقيض ، أساليب السلطة التأديبية تم تطويرها وتنقيحها فى المؤسسات الدينية ، السجن ،

المستشفيات ، الإصلاحيات والملاجئ على المستوى المحلى ، بدلاً من الإشراف عليها على مستوى الدولة . مثل هذه الأساليب على المستويات الصغيرة جداً كانت مهمة بتقييم ، تسجيل وملاحظة الأفراد بطريقة مُجهدة وتفصيلية ، ثم انتقلت إلى المصانع والمؤسسات الأخرى . على أية حال ، ظل السجن هو المثال الأكثر تعبيراً والعالم المصغر للأساليب التأديبية : القوة طاقة مكبوتة ومتفجرة بطبيعتها بصورة أساسية .

ومثلما يعتمد الخيال فى تصوير السلطة التأديبية ، فإن عمل Foucault أيضاً يعطى فكرة محورية من خلال تأكيده على أولوية المحادثة . يأخذ هذا قوته من الآليات الثقافية لإخماد التذمر واحتواء العاملين . الوسائل الاجتماعية الرئيسية لتطوير الرقابة هى أساليب جديدة لاحتواء العاملين . هنا يوجد قدر جيد من الموافقة حول الوظيفة الشاملة للسياسات الجديدة فى إدارة الموارد البشرية والتأكيد على تطوير ثقافات قوية . ومع ذلك فى البيان الجذرى لهذه التطورات ، فإن السياسات تجاه العمل يتم ربطها مع سياسات أكثر اتساعاً للمعالجة الثقافية ، التى تعتبر السياسات والمواقف الجديدة تجاه معاملة العاملين مجرد جزء صغير من الثقافة التنظيمية . وبالرغم من أنها مُبعدة بصورة مبدئية من الموضوعات الإدارية حول ثقافة الشركة لعدم ملاءمة مفاهيمها المصاغة والمغالاة فى تقدير التأثيرات المحتملة على العاملين (Smircich,1983) ، فإنه سرعان ما بدأ العلم الاجتماعى النقدى التحول إلى إعادة تأهيل المفهوم على أن الثقافة أداة قوية للإدماج الأيدلوجى . أحد أول الدراسات التى أخذت نظرة إيجابية للثقافة التنظيمية ، كانت بواسطة Carol Ray,1986 التى تفترض الانتقال من "الرقابة البيروقراطية" داخل الشركات ، والقائمة على المغالاة فى تقسيم العمل والتنظيم اللانحى المفلق للسلوك طبقاً للقواعد ، إلى "الرقابة الإنسانية" حيث يُعطى الانتباه إلى الاهتمام الفعلى للمهام والإشراف التدعيمى . أخيراً ، تعبر الرقابة الحدود الأخيرة إلى "الرقابة على الثقافة" والذى فيه تكون معالجة رموز الثقافة هى أساس الانضباط الأخلاقى .

إن القوة الدافعة لهذه المجادلة تتمثل فى أن الممارسات الجديدة مثل HRM والـ TQM هى الأساليب التى بواسطتها تبحث الإدارة عن كيفية إشراك الموظفين

الاستشاريين لتطوير ومعالجة الوصول إلى ثقافة شاملة . بالرغم من الشكوك الجذرية المبكرة ، فإن وجهة النظر التي تقول أن الرقابة من خلال الثقافة ليست ملائمة ، ولكنها أيضاً تُمارس بصورة فعلية ، وقد أصبحت تمثل قوة دفع ملحوظة (Townley,1993 ; Marsden,1993 ; Willmott,1993) . لذلك يقترح Willmott,1993 بأن في داخل المنظمات ، نجد أن برامج الثقافة على مستوى الشركة ، ومناهج الـ HRM والـ TQM تسعى إلى تحفيز أو تقوية خصائص وسمات المنظمة ، والتي تتطلب الولاء من جانب العاملين عن طريق الاستبعاد ، الإسكات والعقاب لكل أولئك الذين يعارضون . القوة التأديبية تقيّد الأفراد عندما تحد من معرفتهم الذاتية ، اعتقادهم في سلطتهم الخاصة كعميل أو كعامل : « الموضوع الجديد الذي يعيد صيغة العلاقات السائدة من الهيمنة والاستغلال » (Willmott,1993) . الوسيلة الأكثر احتمالاً لذلك هي ثقافة الشركة وبرامجها التي تمت مناقشتها سابقاً : إن عدم الأمان الفردي ، ثقافة الشركة ، والنظام التنظيمي تعتبر جميعها أساسية بصورة تبادلية (Grey,1994) . يؤيد Willmott نقد (Deetz,1992) الأسبق حول النزعة الاحتوائية للشركات الحديثة ، حيث يفترض أن « العضو المنضبط في الشركة يريد بنفسه ولنفسه ما تريده الشركة » .

عدد متزايد من دراسات الحالة قد تمت كتابتها والتي يوضح فحواها بالتفصيل فعالية مثل هذه النظم للقيمة الاحتوائية . ومن بين أكثرها تأثيراً نجد دراسة (Kunda,1995) عن شركة أمريكية لتكنولوجيا المعلومات (Tech) . إن حرية التعبير بالشركة سمحت بانتقادات ساخرة ، وتعليقات تهكمية لسياسات الشركة . وتبعاً لـ Kunda ، فقد دعم هذا اتجاهاً ساخراً شاملاً ، والذي كان فيه العاملون غير مسلحين بموقف نقدي يستطيعون من خلاله تقييم أنفسهم . وكنتيجة لذلك فقد العاملون القاعدة أو الأساس الذين يقيمون على أساسه بصورة أخلاقية أو يرفضون أية أدوار طلبت منهم الشركة أن يتبنوها .

إنه من الممتع ملاحظة أن شركات التكنولوجيا العالية في الولايات المتحدة ، خاصة شركات الكمبيوتر ، تقدم أرضاً خصبة للتقارير المتشائمة للمعالجة الثقافية ، يأخذ Hayes نظرية نقدية "خلف حواجز وادي "سيليكون Silicon" ليجد

عاملين مهنيين ذوي مرتبات عالية مع مديريهم قد تم تضليلهم عن طريق إغرائهم بالجمع بين فرص التقدم والترقى في العمل وبين عمليات العمل التي أعيد تزييفها بمشكلات تقنية خداعة . لهذا التضليل مهمتان ، أولاً يعوض الإحساس بالوحدة في المجتمع المنعزل ، ويخلق جاذبية ناحية العمل تصل إلى حد النرجسية وعدم الميل إلى أشياء أخرى . أفكار نرجسية أخرى انبثقت في تقرير (Casey,1995) عن الحياة في شركة Hephaestus : هذه المرة بعلانية أكثر ، على الرغم من التفسيرات السطحية لآراء (Foucault,1977) . تم توجيه هذه الثقافة الخاصة إلى مخرجات اختصاصي التصميم من خلال تحويل عملية الاحتواء لتشمل كل مجالات حياة العاملين . على الرغم من أن الكتاب يقول أن احتواء المنظمة للفرد ذاته يحدث بدرجات متفاوتة من المقاومة والنضال ، فإن هذه المصطلحات قد أفرغت من مضمونها باستخدام أطر الفردية عند عملية التحليل النفسي ، التي يسمح للعاملين من خلالها بثلاث استراتيجيات نفسية : الدفاع عن النمط الذاتى ، التآمر ، والاستسلام . إن التهكم الجاف هو الشيء الوحيد الذى يطفو على السطح أحياناً لى يقلق المهابة ، الولاء التام ، والتوحد مع العمل . الكثيرون من العاملين المهنيين فى دراسة (Casey) مصابون بنرجسية كامنة ، على ما يبدو . ومع ذلك لا يقتصر هذا التحليل بالكامل على الشركات عالية التكنولوجيا . يعطينا (Smith and Wilkinson,1995) تقريراً عن إلهامات Foucault الأخرى . لا يوجد مع الصراحة الكاملة ، الوضوح ، الاندماج والاعتقاد المشترك مكان للصراع المدمر . ليس هناك اختلافات جوهرية بين المستويات والأقسام الوظيفية المختلفة . لا مؤامرات ، ولا تشويش ، لا نزاعات . . . الشركة تعد وتفى بما تعد ، لا تعزى هذه المحصلة فقط إلى Marx and Weber بصفتها - كما يرى البعض - سلة مهملات التاريخ ، ولكن حتى إلى الأعمال الروتينية ونتائج دراسات المنظمات ، غير المؤذية على المستوى الأدنى للصراع (داخل المنظمات وليس بين الطبقات الاجتماعية) .

ومن ثم تكون ثقافة المنظمة ليست هى التركيز الوحيد . فى أعمال Foucault تجدها داخل أحد فروع علم الجريمة ، الطب ، والطب النفسى ، وأصبحت نقاطاً جوهرية لتنمية السلطة الجديدة - مناقشات وأحاديث المعرفة التى تعاقب

الانحراف عن المستويات العيارية . ثم تبني وتحديث هذه الطريقة من التفكير بحماس شديد . لا تحتاج الرقابة الحارسة بالضرورة إلى عين إلكترونية ، ولكن يمكنها أن تعمل خلال المناقشات تحت سيطرة الإدارة (Sakolsky,1992) . تركز أعمال (Townley,1993) وأيضاً (Marsden,1993) على تحديد التكنولوجيات الاجتماعية من الاختصاصيين المعاصرين في مجال السلوك الإنساني والتنظيمي مثل مناقشات المعرفة - القوة . هذه المنظمات الحديثة المعنية بالبرامج الإلكترونية الخاصة بإدارة الموارد البشرية ، المحاسبة ، والاستشارات تهتم "بملاحظة" ، وفحص وتطبيع الأداء والسلوك (Marsden) ، تطبيقاً لتقليد أوجدته العلاقات الإنسانية وجهودها لكي يعتاد العاملون على ظروف العمل المتغيرة في الشركات الكبيرة . انبثقت فكرة أساسية مألوفة من (Townley) حيث يرى "ظاهرياً ، يمكن ملاحظة أن أساليب إدارة الموارد البشرية غير العنيفة وغير الضارة شكلت رؤية واسعة من خلال تصنيفات وقياسات واجبات وسلوكيات الفرد . يختلف العمل من العملية الإدارية بسبب الميل إلى الاعتقاد بأن الإدارة وأجهزتها تحتكر المعرفة ، كشكل من أشكال الانغلاق الذي يهمل الهويات الأخرى ومن يمثلونها (Deetz,1992) . إن قضبان القفص الحديدي حاجز قوى ، أساليب الرقابة دقيقة جداً ، ومن ثم فإن جهل العاملين وعدم إدراكهم لا يجعلهم قادرين على ملاحظة المعرفة التنظيمية المتزايدة بصورة مذهلة (Dandeker,1990) .

أيضاً ، نجد أن ازدياد عمل الفريق على مستوى الورش والعنابر وسيلة من وسائل الاحتواء وضبط النفس التي من خلالها يتعمق لدى العاملين الأشكال المختلفة لوضعهم تحت مجهر الرقابة . في الدراسة التي أجراها (Barker,1993) ، والتي تناولت فرق الإدارة الذاتية ، يقول بأن عين الرقابة غير المرئية ذات النطاق الواسع أصبحت الحارس الذي يوجد في كل مكان وفي كل وقت كقاعدة ومعيار رقابي . تصبح الإدارة الذاتية انضباطاً ذاتياً ، ولكن ، مع الانضباط القاسي في هذه الدراسات ، غير أن الإدارة تستخدم ضغط الزملاء داخل فرق العمل لتحديد ومعاينة الانحرافات عن القاعدة . ومن ثم فإن ما يمكن تحقيقه تقنياً عن طريق الأجهزة الرقابية الإلكترونية يمكن أيضاً تحقيقه اجتماعياً من داخل الفريق في

عملية يمكن تشغيلها مباشرة مع أعضائه بصفتهم الشخصية ؛ (Sewell and Wilkinson,1992) يربط (McKinley and Taylor,1996) تقريراً مثيراً من شركة Phoneco ، في اسكتلندا . بالأفكار الأساسية حول برنامج ثقافة الشركة الطموح مع الاهتمام المحكم باستقطاب ، اختيار ، وتدريب القوى العاملة المرشحة للتعيين ، والذين سبق إعدادهم اجتماعياً من خلال المعتقدات والفلسفة الفردية ، والتي تعنى أيضاً استخدام فرق العمل كشكل من أشكال الرقابة المتبادل ، والإشراف الذاتى ، وضغوط ومراجعة الزملاء . هنا يوجد بعض من لغة Foucault حول تعبئة المناقشة ، احتواء المشاعر والموضوعات القابلة للحساب والحصص ، ولكن بدون - كما سوف نرى - الاستنتاجات التشاؤمية عن احتمالات المقاومة .

أخيراً ، فى موضع الثقافة ، فإن بناء الهوية فكرة جوهرية تدور حولها بحوث ما بعد البناءات الهيكلية المعاصرة ؛ (Grey,1994 ; Kerfoot and Kinghts,1993) Casey,1995) . يتمثل جزء من المحاولات فى تنظير الرؤية الشخصية ، ومع ذلك ، فإنه يعتبر ذا تأثير أوسع من (Foucault) الذى يرى أن الهوية موقف مقاومة مسموح به . لأنه على الرغم من هذه النزعات عن الانضباط الذاتى ، يوجد توتر دائم بين السعى إلى تأمين الهوية ، وقدره وطبيعة الشركة لتحقيق ذلك . ومن ثم ، فإن الهوية الذاتية يمكن تحقيقها فقط كنضال مستمر ضد معاناة التوتر ، والتجزئة ، والخلافات (Knights and Vurdubakis,1994) . يضاف إلى ذلك أن الهوية والعمليات التى تشكلها ليست ثابتة أو ذات بعد واحد . يساعد هذا على التركيز على قدرة العمل الإنسانى ، إذا أخذنا فى الاعتبار ، فى عالم تتنافس فيه البحوث والأطروحات العلمية وتتعدد الهويات ، فإن الأفراد يستطيعون توطين أنفسهم وتحديد موقعهم بدلاً من انتظار الآخرين لعمل ذلك نيابة عنهم (Brewis and Kerfoot,1994) .

على العكس من ذلك ، فإنه مع التركيز على الأوجه الثقافية للإدارة الجديدة ، فقد سعى بعض الكتاب إلى إعطاء أولوية للبعد الاجتماعى - التقنى فى نظم الإدارة ، على الرغم من أنه لا يحظى باهتمام كبير فى أدب الإدارة بصفة عامة . فى هذا الخط الجدلى ، سلطت الأضواء على تكنولوجيا المعلومات ، وإلى حد ما عناصر تكنولوجية

مختلفة وخاصة مناهج إدارية مثل : فى الوقت المناسب (JIT) ، الرقابة الشاملة على الجودة (TQC) . على سبيل المثال يفترض (Sewell and Wilkinson,1992) أن نظم JIT/TQC يخلقان طلباً على نظم الإشراف ، تعمل على تحسين تلك النظم السابقة فى إدارة المصانع ، وذلك بإنشاء أنواع جديدة من الضبط الاجتماعى ، ومن ثم تسهم فى إثراء الرقابة المركزية . يتولد عن كل من JIT ، TQC بيانات يمكن أن تكون متاحة للإدارة . على أحد الأطراف ، يوجد مع TQC توسع فى - نظرياً على الأقل - استقلال جماعات العمل الذين يراقبون نشاطهم بأنفسهم وأيضاً الأفراد والجماعات المجاورة لهم . مع هذا يتوافر نظام تقارير فعال يغذى المعلومات عن الأداء إلى نظام المعلومات . إن TQC كنظام ترتيب جديد للإنتاج ، فإنها تؤمن وتراقب جودة الإنتاج . على العكس من ذلك نجد أن منهج JIT يضبط ويراقب تدفقات المواد . ينبثق عن هذا تدفقات جديدة للبيانات ، والتي تعتبر على درجة كبيرة من الشفافية والوضوح . هذان المصدران من البيانات يحتمل أن ينتجا المعلومات الضرورية للرقابة على المستويات الأعلى ، وذلك فى غياب البيروقراطية المتطورة والعدد الكافى من فئة الإشراف .

بالنسبة لبعض المعلقين فإن تطوير التدفق المتميز من البيانات يعتبر الأساس فى فهم ديناميات الابتكارات الإدارية الرئيسية فى العالم المعاصر (Zuboff,1989) . ومع ذلك ، يوجد بعض اختلافات حقيقية فى الرأى حول الفعالية المتوقعة من المعلومات المتاحة . إن التعرف على المعلومات الصادرة عن التكنولوجيا الجديدة والتي تنقلها بوفرة ، ليست بالضرورة معلومات سليمة يمكن أن يعتمد عليها فى إتخاذ قرارات تنظيمية سليمة ، بل إنها من بين الأسباب الحقيقية التى جعلت Zuboff يراوغ حول التأثيرات الحقيقية للتكنولوجيا الجديدة فى مجال القدرات الإدارية للإشراف على المنظمات . البعض لا يتعبهم ضميرهم كثيراً . على سبيل المثال (Webser and Robins, 1993) ربطا بين أنواع تطوير المصنع الذى تصوره Sewell and Wilkinson ، حيث يفترض أن تكون المعلومات متاحة بصورة مباشرة للمديرين ومع نزعات انضباط ، ومع الكثير من عمليات إعادة التنظيم الهيكلية الشاملة فى الشركات . ومن وجهة نظرهما ، أن وضع حد للفصل بين

عمليات الإنتاج المعقدة ومحاولة دمجها ، وأيضاً إعادة التنظيم الكثيفة والجزرية للمنظمة الصناعية على مستوى شامل ، لا تعوق مع ذلك ، الملاحظة الانضباطية الفعالة والرقابة على المصانع والمكاتب . إنهما يفترضان أن التكنولوجيا الإلكترونية تسمح للمديرين بأن يعيدوا تنظيم الإنتاج على أساس فرق وجماعات العمل ، ومن ثم يزيدون من الرقابة ، بينما ظاهرياً يفوضون السلطة . فى الواقع ، يجب أن ينظر إلى هذا كجزء من استراتيجية (Ford,1993) الجديدة الشاملة التى تزيد من التعاون على مدى أوسع من الأنشطة : الإنتاج ، التصميم ، التسويق والتوزيع . إن النظام الاقتصادى اللاهث وراء الفكر يتميز بأشكال جديدة من التنظيم توظف من أجل تجميع رأس المال على المستوى الكونى Global ، ومن أجل الانضباط فى أماكن العمل على مستويات فعالية متساوية .

طفلاً على السطح مرة أخرى تأثير Foucault ، مع الافتراض على طول خطوط الرقابة الشاملة غير المرئية هى الآن إلكترونية أو معلوماتية مركزة على التدعيم الاجتماعى والتقنى الذى يساند مناهج JIT and TQM . (Wilkinson,1983 ; Sewell and Wilkinson,1992 ; Delbridge et al.1992 ; Webster and Robines,1993) . معظم التركيز على الاستخدام المتزايد والناجح للضبط والإشراف على أنشطة العاملين ، على الرغم من أن الأخير يقدم بديلاً تاريخياً عن ثورة المعلومات تنحدر من فكرة Benthan ابتداءً ومروراً بفلسفة Taylor كوسيلة لتعبئة المعرفة فى الإدارة فقط ، إلى الشركة المرنة المعاصرة التى تستخدم طاقات تكنولوجيا المعلومات (IT) لتجعل المعلومات مركزية بعد تجميعها على مدى وحدات منتشرة جغرافياً .

إن المطالب العملية تتشابه تماماً سواء كانت الأساليب ثقافية أو اجتماعية تقنية : إن المقاومة والتنظيم الذاتى غير الرسمى قد تراجعا كثيراً أمام نجاح الممارسات الإدارية . على سبيل المثال يقول (Delbridge et al.,1992) : إن العامل المقاوم للرقابة (بالمعنى الذى وصفه Ray وكثيرون آخرون) قد قضى عليه تماماً . بينما مفهوم (Barker,1993) عن أساليب الرقابة المنسجمة ، بأن العاملين قد أعدوا أنفسهم للدخول فى آلية رشيدة لا يمكنهم التملص منها . تؤكد Casey بأن الظروف لمثل

هذا البديل (الثقافى) الإنتاجى تكون أقل تقبلاً لمبادرات العاملين بصورة مستمرة . وذلك عندما ألفت بشباكها على أبعاد أوسع وأعمق . تتقلص إمكانية الإجراء والتصرف لأن المراكز البؤرية لتضامن وحماية العاملين شبه المستقلة سابقاً تم إخضاعها عند جعل ثقافة المنظمة ثقافة شاملة . لقد أدرك العاملون فى داخلهم أن عين الرقابة غير مرئية وفى كل وقت ، وفى كل مكان .

#### • حالات النقد Criticisms

هناك مشكلات متعددة عملية ، نظرية ، ومنهجية تتعلق بهذه الحجج والأدلة . المشكلات العملية كثيرة . بالنسبة لأعداد كبيرة من العاملين فإن المنظمات التى يتعاملون معها يومياً ، مازالت كيانات متسلطة تحركها القواعد والعقاب . معظم المنظمات تبني أشكالاً مستمرة ، ولها جذور تاريخية من الإدارة القائمة على نظم ضعف الثقة بدرجة ما أو بأخرى . حتى أصحاب الياقات البيضاء والمنظمات الخدمية غالباً تدار بأنظمة إدارة توجيهية وقليلة الثقة . الدليل على أن الالتزام بمتطلبات نظم نمط HRM عادة غائبة أو مختفية وبصورة شائعة . إن ذلك يمتد من مسوحات على نطاق واسع قام بها أكاديميون وخبراء إدارة (Edwards et al.,1996) (Ingersall,1994) ، أو دراسات حالة تفصيلية قام بها (Scott,1994) تناولت مصانع الشيكولاتة الخاضعة للاتحادات العمالية وغير الخاضعة ، والمسوحات الشاملة من الأدب الثانوى (Milkman,1998) . يوضح Scott كيف ارتدت الإدارة البريطانية إلى الطرق المتسلطة التقليدية عندما واجهت الضغوط ، المشكلات ، وعدم الانقياد . الحقيقة التى أثبتتها دراسة Milkman بأن عدداً قليلاً جداً من الشركات الأمريكية يتبعون طريق الثقة والمهارة العالية إلى القدرة التنافسية يشير إلى أن المرض ليس قاصراً فقط على بريطانيا .

الدليل على إقامة ثقافات تنظيمية جديدة دليل وإه كبيت العنكبوت على الأقل . عندما تتبنى المنظمة التغيير الثقافى ، يظهر ما يثبت أن الأساليب الضعيفة هى التى تستخدم . إن الرسالة التى تصل إلى المستويات الدنيا فى الهيكل الوظيفى تصل باهتة وهزيلة ، وأن هناك القليل الذى يدعم الفكرة بأن الاتصالات الخاصة

بالرسائل المعقدة والرموز الثقافية سوف يتحقق بمثل هذه الأساليب . بينما لا يتوافر لدينا الكثير من التقارير أين بالضبط انتهى ذلك المجرى الهزيل . ليس لدينا أيضاً الكثير من الأدلة على أن العاملين ليسوا بالضرورة مناصرين للرسالة . مرة أخرى يمتد هذا من تحليل بيانات مسح اتجاهات العاملين . وأحياناً من الشركات ذاتها (Coopey,1995 ; Hope and Hendry,1995 ; Marks et al.,1997) ، إلى دراسات الحالة عن برامج التغيير ( Scott,1994 ; Jones,1997 ; Hendry,1995 ; Marks at al.,1997) . حتى تلك الدراسات التي وجدت أن العاملين إيجابيون حول أهداف برامج التغيير الثقافي مثل (Rosenthal et al.,1997) الذين قاموا بإجراء فحص على مبادرات خدمة العميل في محل استهلاكى كبير (سوبر ماركت) كانوا حريصين على ملاحظة التباينات والحدود : مع ذلك توفر دعماً محدوداً للحجج حول صفات الهيمنة فى محادثات الإدارة وتأثيراتها المتجانسة . هناك دراسات فى نظام فرق العمل وصلت إلى حجج على عكس بعض ما أورده Foucault . فبينما لاحظت هذه الدراسات القليل من محاولات الإدارة المتعددة لتدعيم التكامل المعيارى ، وجدوا أيضاً القليل من الأدلة على نجاحها (Sharpe,1996 ; Marks et al., 1997) . حتى مع وجود الملامح الكلاسيكية (القديمة) الخاصة بالرقابة الذاتية ، فإن النجاح غير مضمون ، كما تثبت دراسة (Mckinley and Taylor,1996) التى تناولت مقاومة الفريق لمراجعة الزملاء . وطبقاً لهؤلاء الكتاب ، وعلى الرغم من البيئة التنظيمية خالية من نفوذ الاتحاد العمالى ، والمدى غير العادى الذى وصلت إليه الشركة فى إقصاء أى مصادر تأثير ثقافية بديلة تتصادم مع أن يضع فريق العمل لوائحه الانضباطية بنفسه ، كان هناك دليل قوى على المقاومة وضد التخطيط . على سبيل المثال ، اتفق العاملون ضمناً مع زملائهم الذين يراجعون أعمالهم على أن يشتركوا فى إضرابات صامتة والبطء فى الإنتاج على مدى ثلاثة أسابيع .

كما أشرنا سابقاً ، مثل هذه الأدلة لاحتواء المشاعر القائمة فى الشركات الصغيرة وعادة المتخصصة جداً ، وبصفة خاصة قطاع تكنولوجيا المعلومات . دعنا نكون فى غاية الكرم ونوافق بأن بعض من يديرون الشركات كما فى

(Smith and Wilkinson, 1995) التي نوقشت سابقاً لها ظروف رتبته هندسياً بحيث أصبح الصراع في أدنى مستوياته أو لم يظهر على السطح . ولكن بصفة عامة عندما يكون لدى المنظمات طبقات متوسطة ومهنيين من العاملين غير متجانسين في اهتماماتهم وتخصصاتهم فإن فعالية إدخال ثقافة جديدة غير مؤكدة (Grenier,1988) .

أيضاً هناك شك في فعالية الطرق الاجتماعية - التقنية . طبقاً للإشراف القائم على تكامل معلومات الأفراد المنبثقة من مناهج TQC وسياسات HRM الجديدة . حتى سلوك المنظمة التقليدي وأدبيات HRM تخلق شكاً حول إذا ما كان يمكن تحقيق تكامل مناسب في المعلومات . في الواقع ، نجد أن التغييرات التنظيمية الحادثة حالياً تجرد الأفراد المنوط بهم عملية الانضباط من مسؤوليتهم . بالطبع يتم تدعيم تكنولوجيا المعلومات الجديدة على أساس أن لها خصائص تكاملية مستقلة تماماً عن نمط الأفراد القدامى ، ولكن يجب أن نكون حريصين ولا نخلط ما بين القدرات التكنولوجية لمثل هذه الآليات مع المدى المطلوب لاستخدامها . إن الشركات مثل تلك التي تشغل مراكز للهاتف (التليفون) تستخدم بالقطع طرقاً للإشراف متقدمة تقنياً ، ولكنها لا توقف تدمير ومقاومة العاملين تجاه انضباط وفرض سلوكيات منصوص عليها حرفياً كما يوضح (Taylor,1998) عن دراسته عن رجال البيع في صناعة السفر والانتقالات .

إذا أخذنا في الاعتبار هذا الدليل من زوايا ومناهج متعددة ، فسوف نصل إلى نتيجة حتمية بأن بعض المنظرين يرون ما يريدون أن يروه . مبدئياً ، إن الكثيرين من أولئك الذين يدعمون تقارير عن تغييرات ثقافية واجتماعية - تقنية ، لا ينبغي أن تكون لديهم مشكلة تتعلق بالمقاومة ؛ لأنه طبقاً لإطار Foucault فإن السلطة والمقاومة لا ينفصلان . عندما يقول Foucault ، إن المقاومة على نفس المكانة مع السلطة ، من أين تجيء ، إذن ؟ عند طرح هذا السؤال نجد أن (Knights and Vurdubakis,1994) يقولان بأن الخطأ والخطيئة في مذهب الثنائية Dualism حيث ترى المقاومة على أنها متفرعة إلى وخارجة من السلطة (كما في الرقابة والمقاومة) السلطة بدلاً من ذلك ، منتجة ، ومولدة للمقاومة وعلى كل المستويات التنظيمية . لأن السلطة لا

يمكن أن تكون شاملة ، فإن المقاومة قد تتكسر إلى شظايا في نقاط مختلفة في السلسلة الإدارية ، وبينما المقاومة تعيد بعث السلطة ، فإنها تدعم عملية لا نهائية من تحولات في التحالفات والتوترات . يبدو أن السلطة تحتاج إلى شيء ما آخر لكي تكون منتجة ، يجب أن تعمل السلطة على أساس موضوعات التمرد ، وإلا كما يقول Foucault سوف لا يكون لها وجود .

ولكن هنا مشكلة ، على الأقل في ضوء عدم وجود تقارير فعلية عن المقاومة يمكن الاعتماد عليها في تلك الدراسات . إن فكرة الرقابة المخفية في كل مكان وزمان حيث تصبح السلطة آلية ، فإن ذلك يمثل خطورة في حجب المسافة التي تمكن من رؤية المقاومة . حدد (McKinley and Taylor,1994) بدقة النتائج المترتبة على مثل هذه الافتراضات : "مهما كانت استعارات Foucault مفرية ، فإنها على الرغم من ذلك ، إذا نقلت إلى منظور "عملية العمل" ، فإنها يمكن أن تتبالغ في تقدير مدى وعمق الرقابة الإدارية بصورة خطيرة ... الصورة الذهنية في هذه التقارير هي شكل من أشكال التبعية الذاتية بشكل كامل ولكل الأفراد إلى حد إنها تخدم أي تدمر مهما كان غير مؤذ" .

الأكثر أهمية . هناك مشكلة ، إنه بسبب السلطة في كل مكان وفي كل وقت ، فإن الانطباع الذي يتشكل أنها قوة يصعب الفكك منها . المقاومة جزء من الصورة الرسمية ، ولكنها لا تحظى باهتمام المنظرين والحظ يلعب ضدها ، لأن السلطة فقط هي الإيجابية والمنتجة ، بينما المقاومة مجرد رد فعل لإنتاجها (Dews,1986) . يضاف إلى ذلك أن المقاومة لا تهدد السلطة لأن هذا يعني أن الانضباط يمكن أن يصبح أكثر صرامة ويعرف جيداً إلى أين يوجه جهوده التالية (Burrell,1988) ، (Colegg,1989) متشائمان أيضاً بصورة معاكسة عند ملاحظة الالتفاف التنظيمي للمقاومة بسبب الوحدات التنظيمية التي في المستويات الأدنى حيث أنها تفتقر إلى المواد التنظيمية التي تساعد على إحباط مناورات الشبكات والتحالفات . كما يلاحظ (Collinson,1994) بأن هذا التحليل يعتمد على Foucault . عندما يفترض أن هيكل المعرفة والمعلومات في يد السلطة . الوحدات التنظيمية الأدنى ما لديها من الاثنين لا يسمن ولا يغنى من جوع ، أو أن معرفتها بمحصلة الإجراءات المحتملة

يسهل توقعها وبالتالي يمكن كبتها ومنعها . هناك مشكلة أبعد عمقاً فى إهمال المقاومة تتمثل فى أنها تعكس تحليل Foucault حيث أن الوحدة التنظيمية الإنسانية ، رغبة منها فى تفادى التفسيرات على مستوى الموضوع فقدت ذاتها بصورة منفردة خلال المناقشة (Newton,1994) ، إذا أخذنا كل هذه العوامل فى الاعتبار ، فإنه مما يدعو إلى الدهشة ، إلى حد ما ، أن المقاومة المفتتة ، الضعيفة ، المضادة للإنتاجية تختفى ببساطة من الأفق .

خبراء الهياكل التنظيمية فى مرحلة ما بعد الحرب ، ضاعفوا من الصعوبة على أنفسهم وعلى كل فرد آخر . عندما أشاروا صرخة مذهب "الثنائية"\* فإنهم يدخلون فى جدل معارض . إن الثنائية هى العصى التى يضربون بها خصومهم ، ونحن نفترض أنها أداة فظة والتى لا تضيف شيئاً إلى قدرة الباحثين لتحديد وشرح الفاعلين والأفعال فى أماكن العمل . بالطبع ، فى الواقع العملى ، نجد أن السلطة أو الرقابة والمقاومة يتداخلان - وليس بصورة ميكانيكية - لإنتاج كل منهما الآخر . ولكن الفصل بينهما ، كما فى نظرية "عملية العمل" قد كانت آلية مساعدة ذاتية ضرورية تمكنا من رؤية الأفعال المتبادلة . بدون هذا الفصل ، تقريباً تنهار إحداهما على الأخرى ، ونجد نحن أنفسنا مع نتائج مريكة وغامضة كما لوحظت فى عمل Foucault ومن تبعه من بعده . لقد حاولنا فى هذا الكتاب وضع إطار لكى يحدد سلوكاً جديلاً مبتكراً فى أماكن العمل ، حيث فاعلون معينون لم يزودوا بالسبب (الرقابة) أو التأثير (المقاومة) . ولكن مما لا شك فيه أن هذا العمل سوف يحكم عليه بأنه مذهب استناداً إلى مذهب الثنائية .

إن الإطار الذى قدمه Foucault لم يكن فقط معرضاً للاختراق والتصددع ، ولكنه لم يكن أيضاً كما يدعى أفضل بديل لدراسة العلاقات الاجتماعية فى أماكن العمل بالمرّة . عند معالجة مكان العمل على أساس أنه امتداد للممارسات الانضباطية

---

\* الثنائية Dualism : نظرية ميتافيزيقية فى الحقيقة . بوصفها تتكون من جوهرين مستقلين العقل والجسم (المادة) - موقف فلسفى داعيته الأساسى أفلاطون . هناك أيضاً ثنائية نفسية (شخصية أو ضمير مزدوج) تعيشان معاً جنباً إلى جنب والسيطرة دورياً للواحدة أو الأخرى [ كمال دسوقي : ذخيرة علم النفس ] - المترجم .

فى المصنع ، المستشفى ، والمنظمات الأخرى كترجمات شاحبة وهزيلة للأعراف القائمة (Burrell,1988) فإن الخصائص المحددة لعلاقات العمل فى المجتمع الرأسمالى تفقد . يوضح (Sakolsky,1992) أن عملية العمل لا تحل فى ضوء علاقتها بطريقة الإنتاج وإنما كموقعها فى السلطة الانضباطية . قد تستهدف فكرته الماركسية التقليدية ، ولكن الأبعاد سوف تساعد على التطبيق المتساوى لمساحة واسعة من علم الاجتماع الصناعى الذى يرى شيئاً متميزاً فى العلاقات الاجتماعية عند مساومة الجهود / الأجر .

تعالج الرقابة على أساس أنها الوجه الآخر للانضباط ، وأنها وظيفياً توجه إلى خلق كيانات مطيعة بدلاً من تدعيم الاستقلال (Clegg,1989) . إن الرشد النضالى بين رأس المال والعمل قد تقلص إلى الكفاح على مستوى الموقع ، ولم يعد ينظر إلى العمل كهيئة متميزة ومهمة . على الرغم من أن دراسات الحالة تصحيح مفيد للمعالجة الإدارية للتطورات مثل HRM ، وبعض الدراسات قد خلطت وسايرت أعمال Foucault ومفاهيم عملية العمل مع بعض النجاح (McKinley and Taylor 1998) ، فإن السلطة والإشراف الانضباطى أقل فعالية كبدايل لمفاهيم الرقابة والمقاومة . عندما تطبق المصطلحات فإنه ينتج عن ذلك أساس ضيق لإدراك المفاهيم . على سبيل المثال ، عندما يتم تحديد إعادة تنظيم العمل وعمل الفريق يتم التوصيف من خلال فكرة الإشراف (Sewell and Wilkinson,1992) ، فإن أنواع وأبعاد رقابية عديدة ومعقدة تفسح الطريقة أمام القياسات ، جمع المعلومات ، الإشراف ، وإضافة الإلكترونيات . حتى إذا كان على المرء أن يضع افتراضات مشكوك فى صحتها بأن الإشراف الإلكتروني أو الميكانيكى يعتبر فعالاً فى كبت أو احتواء التذمر والممارسات غير الرسمية ، فإن المشكلة تتمثل فى أن كل شيء يخضع للتصنيفات المبنية على فكرة Foucault عن الانضباط كمنط للسلطة المزودة بالآلات ، والأساليب ، والإجراءات والمستهدفات . فى مقابل هذا يرى (Richard Edwards,1979) أن إطار عملية العمل المؤثرة ، وجهاز الانضباط عبارة عن واحد من ثلاثة أجزاء تشكل نظام الرقابة .

هناك حدود عملية تتعلق بالمفاهيم أولاً ، أنه ليس كفاحاً لأن العمل داخل علاقة

العمل ، ولكن لأن موضوعات الحداثة تحارب على رقعة واسعة ، تشمل كل الكون مشتقة من الوجود الإنساني الذى يتعذر تحديد مكانه أو نهايته (Will mott,1996) . لقد عبر (O'Doherty,1994) عن طبيعة وجود عملية إدارة الهويات المهددة ، ينشأ عدم الأمن المرتبط بالوجود البشرى عندما يفشل الأفراد فى تدعيم هويتهم الذاتية بصورة مستمرة ، عندما يصبحون مشغولين مسبقاً بالأخطار والمغامرات ، وعندما يناضلون من أجل تحقيق الثقة فى علاقاتهم مع الآخرين وفى كرامتهم الذاتية . هذا التفسير للحياة ، ومحاولات عمال البنك المتكررة ، تتناقض كلية مع توصيفات دراسة الحالة عن تكثيف العمل ، الزيادات ، عجز الموظفين احتكار الوظيفة ، والاستجابات الأخرى ، التى تبدو ملموسة بشكل ملائم وغير استطرادى . فى هذه الدراسات ، لا ينضب العاملون انطلاقاً من السوق ، أو يجازون عقابياً طبقاً لما يراه رأس المال بل لما يروونه هم شخصياً (Smith and Thompson,1992) . يؤكد المنهج الذى استخدم ، على النقطة بأن عملية العمل عبارة عن جزء من الصورة أو ستارة خلفية لما يحدث من صراعات شاملة أو أنها تعبر عن الإصرار على الهوية وليس الإصرار على العمل . على أحسن الوجوه ، إن مكان العمل مصدر للأمثلة الشارحة للعمليات ، حيث الأفراد معرضون للقلق المتزايد وتحت غواية الأمان الذى تعرضه سلطة الشركة القوية (Willmott,1994) . ثانياً : بالنسبة لكثير من المنظرين ، وخاصة أولئك المهتمين بالثقافة والهوية ، فإنه صراع من أجل الأفراد وليس التجمعات . التركيز المستمر على تشكيل وإعادة تشكيل الذات (Jermier et al.,1994) التى هى بالضرورة تجمعية . بالإشارة إلى "النزعة الاجتماعية الجديدة" التى تتوافر فى ثقافة فريق العائلة ، استخدام اللغة الجديدة المشتركة ، واعتناق فلسفة الشركة الجديدة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة والعالمية فإن Casey أخذت الحجة على الاستنتاج المنطقى فى التأكيد على أنه عندما تتفوق الثقافة الشاملة للعمل على أشكال التضامن الأقدم داخل الطبقة ، العمل ، والمهنة تصبح المنظمات فقط هى الجهة التى توفر الشكل الوحيد للتضامن .

أخيراً ، إنه أيضاً فى النهاية نضال غير ذى جدوى . حتى عندما يكون العاملون ليسوا بالكامل مستعدين ، تحت الغواية أو منضبطين ذاتياً ، فإنهم سجناء مشروعات

هويتهم الذاتية . لأنه ليس فقط السعى من أجل توفير تأمين خاص للهويات يتم التقليل باستمرار من شأنه ، ولكن السعى من أجل الأمان فى حد ذاته مصيدة الهزيمة الذاتية . يفترض (Knights,1990) أنه لكى يكون للتضامن الجمعى أى شىء أكثر من فرصة بعيدة للفعالية ، فإن ذلك سوف يتطلب أن المستهدف من المقاومة يصبح الشغل الشاغل ، والمعنى الثابت والمستقر فى الأذهان . ينبثق أيضاً الانشغال بالتوافه من طبيعة العملية . من الصعب أن ترى أى شىء آخر على جدول الأعمال خلافاً لكيفية بناء مشاعر الفرد ، بدلاً من العمل الجمعى . حتى لو حدث هذا فهناك عيب خطير ؛ المعارضة بصفة عامة محطمة لذاتها . لأن الأفراد المنوط بهم تأدية الأدوار المحددة يصبحون مدمنين للقواعد وتتبع حقوق السيادة من خلال كيانات مثل الاتحاد العمالى مما يخفى العمليات الانضباطية التى تولد الصراع فى المقام الأول (Deetz,1992) . ليس هناك نية فى أية مناقشة سابقة أو لاحقة لإنكار أن الموضوعات المتعلقة بالميول للذاتية Subjectivity فى الأحكام والتقديرات ، كلها غير مشروعة ، وأنها الموضوع المحورى لأى فرد مهتم بكيفية إنشاء وتكاثر العلاقات الشخصية فى أماكن العمل الحالية . وفى الواقع أى شخص يقرأ هذا الكتاب ، سوف يدرك تركيزه المتكرر على أهمية الهوية كنقطة محورية للأعمال الإدارية والعمالية على السواء لدى معظم الكتاب والمعلقين الذين وردت أسماؤهم . تأتى اعتراضاتنا على نمط التحليل وخاصة أفكار محدثات علاقات العمل والطبيعة الشخصية للعلاقات الاجتماعية وتآكل مسافة المقاومة وسوء السلوك .

مما يدعو للسخرية أننا قد أكملنا دورة كاملة ووصلنا إلى نقطة البداية حيث صرخة ما بعد Braverman ماذا حدث لمقاومة العمال ؟ هل تتساقط علينا اللعنات إذا كررنا نفس دورة الأفكار وإعادة الاكتشاف ؟ كما قد عرضنا فى هذا الفصل ، فإن نظرية وبحوث Foucault ليست الآلية الوحيدة لاستبعاد العمل من العملية ، وليس هذا عملاً متجانساً . تظهر بعض الكتابات حول هوى النفس للجنس التى تعرضنا لها فى الفصل السادس تعقيداً أكثر فى مدى استجابات العامل عما كان متخيلاً من قبل ، ولقد حققت بعض دراسات الحالة نجاحاً فى تعريف المقاومة ، استناداً إلى عناصر من إطار عمل Foucault . على سبيل المثال (Collinson,1994)

أثبتت أن بعض أشكال المعرفة المحددة القائمة على المعلومات المقيّدة من الإدارة تمثل مورداً أساسياً تحققت من خلال الممارسات المعارضة ، وأن مثل ذلك الفعل تم ربطه إلى اهتمام عمال الورش والعنابر ، للمحافظة على هويتهم والإبقاء على البعد بينهم وبين الإدارة .

ولكن تعيين موضع المقاومة وسوء السلوك يعتبر ضد توجهات هيكل المفاهيم لكثير من الأعمال الحديثة ، وأيضاً إلى حد ما ضد نظرية المعرفة المرتبطة بالموضوع . إن ما يمثل وضعاً صعباً (مشكلاً) بالنسبة للعديد من التقارير الحالية حول ثقافة المنظمة ، عمل الفريق أو إدارة الجودة الشاملة ليست بالمناقشة المتعلقة بما يريده أولئك الذين يصممون النظم ، ولكن الاعتقاد الشاذ بأنهم لا يجدون تقريباً أية صعوبة في الوصول إلى ما يريدون . وكما يلاحظ (Anthony,1989) ، ما يطلق عليه ثقافة فرعية ... داخل بعض المنظمات تعتبر أكثر قوة ، وأكثر بقاءً وثباتاً من اعتناق المعتقدات الثقافية الإدارية المؤقتة التي كانت سوف تتغلب عليها . ومع ذلك ، يلاحظ أن التحول في اتجاه أولوية المناقشة والموضوع يشجع انتقال العاملين من النظرة الأكاديمية الفاحصة والتمييز بين نية ومحصلة استراتيجيات وممارسات الإدارة . في هذا المجال تكرر المناقشة الحالية غالباً الأخطاء في فهم تطورات الإدارة المبكرة ، انضباط العاملين ، والنظم العلمية . سواء كان ذلك نتيجة تطبيقات "فلسفة تايلور Taylorism" ، البيروقراطية ، العلاقات الإنسانية أو التكنولوجيا الجديدة ، فهناك ادعاءات عن الرشد والفعالية من المدافعين عن الإدارة ، وغالباً يعتقدونها الأكاديميون . نحن نعرف الآن أن العاملين تعلموا الآن كيف يثنون القضيبان في هذه الأقفاس الجديدة الخاصة . لماذا يجب أن يكون المحصول الحالي عن الممارسات الجديدة للإدارة مختلفاً أو متميزاً ؟

نبدأ الآن - بصورة فعلية معرفة الإجابة على ذلك السؤال - لا ينبغي أن تكون كذلك . على عكس الادعاءات بأن وظائف الإدارة الرقابية قد ترسخت في مشاعر الأعضاء أنفسهم (Sewell and Wilkinson,1992) ، واحدة من أوضح الأشياء التي خرجت من عمل دراسة حالة جيدة هي التعرف على كيفية إدراك ووعي العاملين بخصائص برامج الثقافة والتغيير ، سواء كانوا يساندون الأهداف أم لا . إن المنظرين

قد يشوشون الأفكار ويتجاهلون النية والمحصلة ، ولكن العاملين خبراء طبيعيون  
مجربون ومختبرون في كشف الفجوة الحقيقية . إن ملخص (Wilkinson et al., 1997)  
صريح ونمطى بصورة معتدلة . إن العاملين الذين أجرينا معهم المقابلة كانوا بعيدين  
تماماً عن أى أوهم حول أهداف الإدارة العليا التى وراء تقديم منهج TQM ... لم  
يشعر أى عامل أن تلك المبادرات لديها ما تقدمه لتحسين حياتهم العملية ، قد لا  
يؤدى الوعى أو حدة العداوة إلى المقاومة ، إذا أخذنا فى الاعتبار ظروف السوق  
الخاصة أو توازن موارد السلطة ، ولكنها من المحتمل أن تشجع العاملين على  
تحقيق قيم وتنظيم ذاتى غير رسمى . إن التنظيم القوى فى مكان العمل والأشكال  
التقليدية لسوء السلوك مثل تقييد العمل يمكن أن تستمر ، وبالتأكيد تستمر  
إحباط مبادرات الإدارة وإعادة بناء الخطط فى كل من الأوضاع التقليدية وأيضاً  
أوضاع HRM and JIT (Scott,1994 ; Delbridge,1995) .

أحد الملامح البارزة فى المناقشات الحالية يتناول حجم الادعاءات على أساس  
أنها قليلة جداً . يلاحظ (Rosenthal et al.,1997) أن "التقارير المختلفة فى معالجة  
المعنى طويلة بالنسبة لمحتوى المعتقدات أو الرسائل المتقلبة بدون خطة وحول  
نظريات الهوية . ومع ذلك تعتبر قصيرة بالنسبة لإقامة الدليل على أن المعتقدات  
(الأيدولوجيات) الإدارية أو المناقشات تعمل بحق بالطرق التى تدعو لها" ، يلاحظ  
أن الفجوة ما بين الادعاءات القوية والأدلة الضعيفة قد وصفت فى مكان آخر عن  
طريق (Thompson and Findley,1998) . إنهما يظهران أن أقوى الادعاءات المتعلقة  
"السيطرة على الروح" كانت مجرد قراءة نقلت من أهداف الإدارة العليا المعلنة  
ومناقشات الشركة ، أو أن اهتمامات العاملين المتعلقة بالمحافظة على الهوية أساسها  
عدد قليل من الاقتباسات المختارة بعناية فائقة .

نحن لم نقل بأن المقاومة وسوء السلوك دائماً متواجدين بنفس القوة أو الشكل .  
ولكنها هناك ، إذا كان لدى الباحثين فى مجال أماكن العمل الوقت والاستعداد للبحث  
عنها . لاحظت Sisson عند فحص WIRS3 أن أشكال الصراع غير المنظم  
محسوسة تماماً حتى فى الشركات التى ليس للاتحادات العمالية دور فيها . تستمر  
الفرصة الكبيرة للتعرف على ما يحدث على أرض الواقع متمثلة فى الدراسة الطولية

زمنياً لملاحظة وتسجيل الأحداث والتي قام بها (Mckinley and Taylor,1994) . ولكن حتى العمل المسحى الأقل كثافة في النعوت الوصفية يمكن أن يكون حساساً إلى مشكلات نظرية المعرفة في تقييم الذاتية Subjectivity ، والسعى إلى تطوير آليات منهجية قادرة على طرح مزيد من الأسئلة الأكثر تعقيداً حول العلاقات بين السلوك والاتجاه (Rosenthal et al.,1997) . عادة ليس متاحاً أن يتوافر لك الوصول ، الوقت أو الموارد . أحياناً يكون كل ما تستطيع عمله مجرد مقابلة المديرين ، جولة في المصنع ، دردشة مع ممثل للاتحاد العمالي . ولكن لا الومضات التحذيرية من نظريات محددة ، ولا الحدود التي تقيد طرق بحث معينة يجب أن تستخدم لغلغ الأبواب أمام التنقيب ومواجهة المصاعب . إننا كعلماء اجتماع دورنا أن نحمل العمل على ظهورنا ، ونصوغ النظريات والبحوث بالطرق التي تجعل من المستطاع رؤية المقاومة وسوء السلوك ، وأن نعترف بأن ممارسات العاملين المبتكرة والتنظيم غير الرسمي سوف يستمر في هدم النظم الإدارية .

#### • إعادة صياغة مفاهيم المقاومة Reconceptualizing resistance

هذا التحليل الذي يستند إلى (Thompson and Ackroyd,1995) ، قد لمس بالفعل وترأ حساساً بين كثير من الباحثين الذين قد رحبوا بثنى العصي المنهجية والنظرية بعيداً عن كل الرؤية وكل المعرفة المتعلقة بالإدارة ، وعادوا إلى طريق الوعي الذاتي ، والنشاط الذاتي للعمل . فيما يتعلق ببعض المعالين وخاصة (Martinez-Lucio and Stewart,1997) ، لقد اتخذنا معهما بعض خطوات أكثر عمقاً . لأن المناظرة تثير بعض القضايا العامة المهمة ، فإن ذلك يستحق المناقشة بالتفصيل .

يرحب (Martinez-Lucio and Stewart) بنقدنا ترحيباً واسعاً ، ولكنهما يتشككان في وجود التجمعية Collectivism ، وواقعياً الحاجة إليها ، بل إنهما يفترضان أن الصراع يعالج كشيء تافه بالنسبة لاستقلال الفرد ، وأننا نستخدم العاملين كقناة تصنيفية وليس من منظور العمل . على سبيل المثال ، يقولان أننا نشترك في افتراض أن التقليدية تنهار وأنها سوف تختفى .

الكثير من هذا يقوم على سوء فهم للمحتوى والفرص . في الواقع توجد بيننا

أرض مشتركة ، على سبيل المثال ، فى جدول الأعمال البحثى قد حدا فى نهاية مقالتهما بحيث نجد أن Martinez-Lucio and Stewart يقرآن كثيراً فى أشياء أصبحت موضع نقد دون أن يقدموا بديلاً . نحن لا نشك فى وجود التجمعية ، الحاجة أو الظروف التى تسهل نموها . وجهة نظرنا كانت مختلفة قليلاً : لقد استبعد كثير من المعلقين المقاومة الجمعية ، لأن أنماطاً من العمل وأشكالاً من تنظيم الاتحاد العمالى كانت قد أصبحت أضعف . نحن نأمل فى أن التأكيد الذى جاء فى الفصل الثالث حول مرونة التنظيم الذاتى يوفر الفرصة لتصحيح بعض سوء الفهم . ولكن عندما نؤكد على نوع مختلف من العمل والتنظيم الجمعى ، فإننا لا نرفض الأنواع الأخرى . وكما قد أوضحنا ، فإن الظروف الجوهرية لمجرد أشكال المقاومة وسوء السلوك التقليدية نسبياً لا تزال قائمة . إن رياح المنافسة الشرسية فى نظام الإنتاج الذى تزحف عليه الكونية العالمية ، تجبر رأس المال على التركيز على الطرق الأكثر تأثيراً على التخلص من أحجام العمل ، وأن تخفيض حجم العمل أصبح من الملامح المعروفة فى القطاع العام . بينما يعزو كثير من المنظرين المعاصرين الهدوء النسبى للتنظيم والأفعال من العمل الرسمى (الاتحادات) إلى السلطة والقابلية للمعرفة والإبداع التى تتمتع بها الإدارة ، فإننا نرى توازناً للقوى أقل ابتداءً للسلطة ينبثق من مجال سياسى واقتصادى غالباً صعب وله ميول عدائية .

هناك توترات حقيقية فى أماكن العمل الجديدة ، بصرف النظر عن الوضع الذى قد يظهر على السطح فى أماكن العمل الجديدة ، على سبيل المثال ، التنظيم اللانحى الجمعى لعملية العمل من خلال المبادرات ، مثل عمل الفريق والاتجاه الموازى للفردية فى علاقة العمل . كما يثبت Martinez-Lucio and Stewart فإن إمكانيات سياسات الإنتاج الجديدة وجدول الأعمال السابق لأحداث العمل على البزوغ كبيرة ، فى عملهما الحديث (1997) حول فريق العمل والاتحادات العمالية فى "جنرال موتورز" . لا تستطيع السياسات أن تعيد إنتاج أو تكرار أنماط العلاقات بين التنظيم الرسمى وغير الرسمى . على سبيل المثال ، فى الفترات المتميزة تاريخياً أثناء ظهور حركة ممثلى الاتحاد العمالى على مستوى العنابر والورش والذين يطلق عليهم Stewards لأول مرة فى بريطانيا قبل وبعد الحرب العالمية الأولى ، وتصاعد قوة Stewards

فى الحركة الأخيرة مع لجنة Donovan كان هناك خطأ - ولو أنه غير متصل - يربط بين الاثنين . قد اخترق الترابط بين إعادة الهيكلة التنظيمية وإجراءات الإدارة التنظيم الذاتى غير الرسمى ، وعدل من الأشكال القديمة للاستقلال على مستوى العنابر والورش . إن أنماط تقييد العمل القديمة أو الأشياء الأخرى التى يطلق عليها أصحاب الأعمال "الممارسات الأسبائية" قد لا تكون مناسبة أو ذات جدوى فى الظروف الجديدة . ولكن ، كما أوضحنا سابقاً فإن أشكال التنظيم الذاتى المعدلة تبقى صخرة صلبة تنطلق منها أفعال العاملين والموارد ، وترتكز عليها سلوكيات التضامن الأكثر رسمية ، وإن كانت بصورة غير مباشرة .

عودة مرة أخرى إلى النقد الذى جاء من (Martinez-Lucio and Stewart,1997) نحن أيضاً نجادل حول ادعاء أن الصراع يعالج على أنه شىء هامشى لاستقلال الفرد ، والافتراض المرتبط بذلك ، بأننا نستخدم "العاملين" كقناة تصنيفية وليس تعبيراً عن العمل . قد يقبل المعلقون أو لا يقبلون تصنيفاتنا المختلفة للاستقلال التى كانت نقطة الارتكاز فى الفصل الثالث ، ولكنها جميعاً لها خاصية "التجمعية" . بالنسبة للخاصية الأخرى التى جاءت فى النقد ، فإنهما ليسا وحدهما اللذين وضعا أهمية كبيرة فى استخدام مصطلح العاملين ، بدلاً من العمل (Jacques,1996) . فى هذا الكتاب استخدمت مصطلحات "العاملين" و "العمل" بصورة متبادلة . إن ما يبدو أن الكاتبين قد تجاهلاه هو أن اعتراضنا بدقة ، يتمثل فى أنه عندما طبقت نظرية Foucault على أماكن العمل ، قد تعاملت معها على أنها مجال آخر من مجالات صراع الفرد من أجل الهوية وما بعد الحداثة . سواء كنا نتحدث عن العاملين أو عن العمل فإننا نستهدف نفس النقطة - بمعنى أن هناك ظروفاً وصراعات محددة تواجه عملية العمل وعلاقات العاملين .

ومن ثم ، فإن الموقف بالنسبة لنا "الانتظار من أجل الهجوم دفاعاً عن النفس" أو أنه تجاهل قدرة الاتحادات على إحياء تنظيمها الذاتى واستراتيجيتها . نأمل أن هذا الكتاب سوف يصحح الكثير من سوء الفهم . ولكننا لا نريد أن نقدم دفاعاً فى إطار محدود . هناك اختلافات فعلية أو متوقعة سوف تنبثق من بعض أو معظم أفكارنا الأساسية . الأكثر أهمية ، سوف نتحدى الفكرة بأن التجمعية التقليدية هى المعيار الوحيد أو

حتى الرئيسي الذي يجب أن يقيس الباحثون في أماكن العمل تصرفات العاملين في مقابلها . على سبيل المثال ، عندما افترض (Martinez-Lucio and Stewart) بأن سوء السلوك التنظيمي لا يؤدي إلى المقاومة ، فإن هذا يوازي ضعف (Edwards and Scullion,1982) بأننا توحدنا مع الموضوع مبكراً . لا يجب معالجة سوء السلوك ، كما جاء في أشكال عديدة من اتحادات العاملين أو الصراع الطبقي الذي يجب أو سوف ينمو يوماً ما . إنه فقط شيء مختلف . إنه هو كما هو ولا أكثر . نحن نفحصه ونختبره ، لأنه هنا ، ولأن الباحثين يجب أن يكونوا واقعيين ، فوق كل ذلك .

إن فكرة سوء السلوك التنظيمي ، من الطبيعي أن تكون مثيرة للغضب وأيضاً للجدل . إننا بدأنا استخدام هذا المصطلح لأنه يتناول الافتراضات السائدة للسلوك التنظيمي OB بمنتهى السهولة . بعض الأفراد لديهم حساسية من هذا المصطلح لأنه قد يعطى سلاحاً للإدارة ، وأن يتضمن أشياء سيئة وغير شرعية . في تناولنا لمادة هذا الكتاب واجهنا هذا عندما عرضنا بأن تسمية سوء السلوك ترتبط فقط بالمنظور والتعريف ، وأن تقمص ومواصلة سوء السلوك يجب أن تفهم في ضوء استمرارية عدم التوازن الهيكلية للسلطة . ومن ثم ، فإنه من الممتع ، في مثل هذه الأوقات - ما بعد الحداثة المفترضة - قد يكون بعض القراء ، على ما يظهر ، ليسوا على مستوى من الدقة والتدقيق إلى درجة كافية لملاحظة الاستخدام الساخر الكثيف في انتشار المصطلحات الرئيسية مثل سوء السلوك التنظيمي ، والاستقلال غير المسنول .

لقد قيل أيضاً أن سوء السلوك يشغل رقعة واسعة كقائمة تصنيفية . مرة أخرى نحن نعرف المشكلة ، ولقد حاولنا تفادي استخدام سوء السلوك كمصطلح عام يحل محل المقاومة ، التمرد أو أي شيء آخر . على نفس الدرجة من الأهمية ، إننا لا ندعي بأن هذا يرقى إلى عمل النظرية الاجتماعية ، أو أنه في موقف المعارضة للمعتقدات الماركسية حول رأس المال والعمل أو تقارير Weber عن صراعات السوق بين السلطة والتجمعات ذات المكانة . يمكن القول بأننا نقبل إطار العمل الذي انبثق عن تحليل "عملية العمل" ، والتي تعترف بوجود عداء هيكلية بين رأس المال والعمل ، ولكنه يأخذ بعين الاعتبار أي ارتباط بين صراعات أماكن العمل والتغيرات الاجتماعية الواسعة كنوع من التمييز التحليلي والصدفة السياسية .

لقد كان غرضنا المحورى أن نأخذ هذا النوع من المناقشة ونتوسع معه تدريجياً درجة إلى أدنى . وبعبارة أخرى ، عندما يكون هناك جيل ثان من كتاب عملية العمل قد طور مفهوم مقاومة العمل الذى كان يجب أن يعالج كظاهرة فى ذاته ، بدلاً من أن يكون مشتقاً كمفهوم وممارسة من الصراع ، فإننا نطلب من القراء أن يقبلوا بأن هناك عالماً من السلوك فى أماكن العمل التى يجب أن تفهم فقط كشكل وكخطوة تجاه ما قد أصبح يحدد بمصطلح المقاومة . ومن ثم ، بدلاً من محاولات استبدال التقارير الحالية ، فإننا لا نزال نقوم بمحاولة سد الفجوة ، إضافة أبعاد ومعجم مفردات لغوية لحمل الأفراد على التفكير بشكل مختلف حول السلوك فى أماكن العمل . نحن نعترف بكل صراحة بأن الكتاب لم يحل أو حتى يحاول أن يعالج كل المصطلحات التعريفية والحدودية المتعلقة بالسلوك فى أماكن العمل . الأكثر من ذلك ، إننا قد قبلنا التداخل بين الأفعال والفئات التصنيفية . هذا هو السبب فى أننا توسعنا فى الأفكار الأساسية للفصل الأخير وذلك من أجل نقد محاولات استبعاد أو تهميش كل أشكال التذمر والسلوك المعارض .

لقد شعرنا أيضاً بالدفء المعنوى من حقيقة أننا لسنا بمفردنا . هناك علامات ترحيب من إعادة صياغة واسعة لمفاهيم المقاومة ، وخاصة من (Edwards et al.,1996) لأنهم لاحظوا أن السلوك المعارض غالباً مختبئ ويصعب كشفه ، فإنهم سعوا إلى تحديد المعالم واعتمدوا على أشكال متنوعة من الحياة غير الظاهرة فى المنظمات . يضاف إلى ذلك أنهم رفضوا التشاؤم السائد حالياً . الأكثر عمومية ، أن هناك بناءً متنامياً من الأدلة .. يفترض أن الصراع على مستوى أماكن العمل لا يتحرك كثيراً عندما يعاد تنظيمه ، أو يتم التعبير عنه بطرق جديدة . نحن نوافق . على عكس الاندفاع الحالى إلى الحكم حول الأشكال الجديدة للإدارة وتأثيراتها ، وحقيقة هذه أحكام سابقة لأوانها . هناك باستمرار جدل حول الابتكار بين الفاعلين والأفعال فى أماكن العمل . نحن نأمل أن تقريرنا حول سوء السلوك التنظيمى سوف يصبح جزءاً من صورة أوسع وأكثر اختلافاً عن الفعل فى مكان العمل ، وأيضاً فى نفس الوقت ، مشجعاً للباحثين على اللجوء إلى الحذر الشديد فيما يتعلق بطبيعة وتأثيرات الممارسات الإدارية الجديدة .