

اللامعيارية المنظمة: تجلي التمرد على آليات الضبط المنظمي

Organizational non-normativity: The manifestation of rebellion against the mechanisms of organizational control

فاطمة الزهراء حروز

جامعة المسيلة (الجزائر), fatma_zohra.harouz@univ-msila.dz

تاريخ النشر: 2025/03/31

تاريخ القبول: 2024/12/23

تاريخ الاستلام: 2024/06/21

ملخص:

إن حالة اللامعيارية التي أصبحت تسود معظم المجتمعات والتي أظهرت إنعكاسها على سلوكيات الأفراد على مستوى التنظيمات، التي ينتمون إليها، بإعتبار أن الأفراد في هذا العصر، أصبحوا يزاوون كل تفاعلاتهم ونشاطاتهم ضمن تنظيمات رسمية وغير رسمية وحالة اللامعيارية الاجتماعية التي يعيشونها ضمن الإطار العام للمجتمع، ينقلونها معهم إلى هاته التنظيمات التي ينتسبون إليها، منها تنظيمات العمل. فاللامعيارية المنظمة هي إنعكاس لللامعيارية المجتمعية، أين تغيب على مستوى تنظيمات العمل كل القيم والمعايير، التي تبلورها الثقافة التنظيمية السائدة وعدم فعالية آليات الضبط المنظمي، المتمثلة في القوانين، اللوائح، التعليمات، الثقافة التنظيمية مع ضعف أجهزة الرقابة التي تسهر على تفعيلها. هاته الآليات، تعد المرجعية الأساسية من أجل توجيه السلوكات التنظيمية الصادرة عن كل فئات التنظيم، في إطار الثنائيات (الصواب، الخطأ)، (الإيجاب، السلب). وينتج عن حالة اللامعيارية سوء السلوك التنظيمي ولا يتم ضبط حالة الإنومي إلا بالالتجاء إلى الضبط المنظمي، حيث تهدف هذه الورقة البحثية إلى طرح مظهرات اللامعيارية المنظمة على مستوى تنظيمات العمل وما هي محددات المعيارية التنظيمية. كلمات مفتاحية: اللامعيارية المنظمة، الضبط التنظيمي، سوء السلوك المنظمي.

ABSTRACT:

The state of non-normativity that has become prevalent in most societies, which has shown its reflection on the behavior of individuals, at the level of the organizations, to which they belong considering that individuals in this era, have become engaged in all their interactions and activities within formal and informal organizations. The state of social non-normative, that they live within the general framework of society, they transfer with them to these organizations to which they belong, including labor organizations. Organizational non-normativity is a reflection of societal non-normativity, where all the values and standards crystallized, by the prevailing organizational culture, are absent at the level of work organizations and the ineffectiveness of organizational control mechanisms represented in laws, regulations, instructions, organizational culture and the weakness of the control bodies, that ensure their activation. These mechanisms are the basic reference in order to guide the organizational behaviors, issued by all categories of organization, within the framework of dualities (right, wrong), (positive, negative).

The state of non-normativity results, in organizational misbehavior and the state of innomy is not controlled except by resorting to organizational control, as this research paper aims, to present the manifestations of organizational non-normativity, at the level of work organizations and what are the determinants of organizational normativity.

Keywords: control, organizational misconduct, Organizational non-normativity.

- المؤلف المرسل: فاطمة الزهراء حروز

doi: 10.34118/ssj.v19i1.4177

<http://journals.lagh-univ.dz/index.php/ssj/article/view/4177>

ISSN: 1112 - 6752

رقم الإيداع القانوني: 66 - 2006

EISSN: 2602 - 6090

1- مقدمة:

إن كل المجتمعات تحكمها وسائل ضبط إجتماعية تتمثل في: المعايير القيم، العادات والتقاليد، العرف والدين بالنسبة للمجتمعات التي تحتكم إلى ديانة أو شريعة معينة، تستخدمها كمرجعية أساسية ووسيلة ضبط مهمة، لكن إفتقاد مجموع هاته المرجعيات لدورها في المجتمعات بتغييرها وأحيان بتمرد الأفراد عليها وعدم الإحتكام إليها وتوطئتها كمرجعية أساسية يؤدي بهم إلى حالة اللامعيارية أو الأنوميا المتجسدة في حالة الأناركي الرافضة لأي سلطة دينية، إجتماعية، تنظيمية...، وتصبح سلوكات الأفراد تضبطها الرغبة وإشباع الحاجة، وهاته الممارسات على مستوى المجتمع تنعكس على التنظيمات التي ينتهي إليها هؤلاء الأفراد ومنها تنظيمات العمل، أين يتمرد الفرد بدوره على وسائل الضبط المنظمي فتتمظهر سلوكات تتحدى المعيارية ووسائل الضبط المنظمي، لتسود حالة اللامعيارية المنظمية، التي تبلور حقيقة حالة الفوضى والتهديد الحقيقي لإستمرارية تنظيم العمل.

فسيادة اللامعيارية في تنظيم العمل، يعكس واقعا مؤلما وسليبا، أين يتجلى التفكك والإنفصال بين الأهداف التي يجب تحقيقها وطرق تحقيقها ويجعل مختلف الفئات داخل تنظيم العمل تشعر بالإغتراب، الإنهيار الأخلاقي، اللاتوافق، عدم الرضا، عدم الإنتماء واللاتماثل، مما يزيد من عزلتها وإنحرافها، وبدورها تنعكس على مستوى أدائهم الذي يتجلى في إنخفاض مستوى الأداء وإنعدام روح الإبتكار والابداع ويوسع الهوة بين مختلف فئات التنظيم وتنظيم العمل في حد ذاته ويكونون ضمن دوامة وأزمة اللامعيارية وهذا التقديم يمكن طرح التساؤلين التاليين:

- ماهي مظهرات اللامعيارية التنظيمية؟

- كيف يتم تفعيل آليات الضبط المنظمي؟

2- اللامعيارية التنظيمية: غياب مرجعية الضبط

1-2- الدلالة المفاهيمية والتأصيل السوسيوتنظيمي

تعد القيم والمعايير الميزان المرجعي الذي تقاس بهم به سلوكات الأشخاص وحتى وإن لم يقبلوها عن قناعة فهم ملتزمون بها ولوسطحيا اوعلى سبيل الإكراه، فعدم الإحتكام إليها كمرجعية لتأطير سلوكاتهم، يؤديهم إلى الإستبعاد عن الجماعة التي ينتمون إليها سواء كانت جماعة إجتماعية أو تنظيمية و"يعد إيميل دوركايم أول من وضع هذا المصطلح سنة 1893 في كتابه تقسيم العمل، فقد رأى أن الأنومي حالة طارئة تعبر عن فقدان المعايير الاجتماعية وبواجه الأفراد اللامعيارية عندما لا تكون هناك قيود أخلاقية كافية، أي عندما لا يكون لديهم مفهوم واضح عما هو صحيح ومقبول كسلوك وما هو غير ذلك" (علي، 2018، ص.371). فحالة الانومي إنتقلت من إطارها الاجتماعي إلى الإطار التنظيمي وهي تمثل حالة إلغاء لكل آليات الضبط المنظمي والقيم والمعايير التي تعكسها آليات الضبط المنظمي والثقافة التنظيمية السائدة على مستوى تنظيم العمل، بالتالي إنعدمت المرجعية الأساسية التي تلجأ إليها جميع فئات التنظيم لضبط سلوكاتهم التنظيمية وتصبح الأخلاقيات المهنية دربا من دروب المثالية والفضيلة الافلاطونية المستحيلة التحقق.

وبهذا يفتح المجال أمام السلوك التنظيمي من أجل الوقوف وتشخيص هذا السلوك السلبي الذي تسلكه فئات التنظيم، حيث يؤدي بهم إلى خلق الفوضى وعدم الإحتكام إلى العقلنة والرشد والرقابة الذاتية والذيدوره يؤثر بكل سلب على الأداء الوظيفي والتنظيمي ومن ثمة التهديد لإستمرارية تنظيم العم، كونه تنظيم قائم له نشاط يمارسه وهدفه الأول والأسمي تحقيق الإستمرارية والتطور والإزدهار.

فقد "بدأ مصطلح اللامعيارية التنظيمية في تسعينيات القرن الماضي على يد ميسنر وروزنفالد Misner&Rosenfeld، "حين أطلقا تسمية الأنومية المؤسساتية، ومفهوم اللامعيارية التنظيمية، ينطلق من مفهوم اللامعيارية ذاتها، فالمؤسسة كيان إجتماعي،

يشكل العاملون فيها مجموعات إجتماعية، تتفاعل فيما بينها، وتظهر اللامعيارية في المؤسسة نتيجة التناقض في البيئة الداخلية والخارجية، وتصورات الموظفين غير الواضحة، فيما يخص أهداف المؤسسة بسبب غياب الحوار مع الإدارة العليا" (علي، 2018، ص.372). فللامعيارية التنظيمية تظهر نتيجة إنعدام الحوار بين الإدارة ومختلف الفئات المكونة للتنظيم، بحيث أن الحوار يعمل على طرح الأفكار والخطط مع مراعات التغيرات البيئية الحاصلة ضمن بيئة النشاط وتمرير الإدارة ما تريده من تصورات وما هو مطلوب من كل طرف من أجل توحيد الرؤية، الخطط والأهداف لكن بغياب الحوار يصبح كل فرد داخل التنظيم يعمل على تلبية رغباته وإحتياجاته ورؤيته للعمل وللوظيفة دون أي مرجعية ضابطة.

كما أن اللامعيارية التنظيمية تعبر عن "إنخفاض السيطرة الاجتماعية ضد السلوك المنحرف، الذي يأتي نتيجة لتجاهل الأفراد للقواعد والمعايير والقيم التنظيمية" (علي، 2018، ص.372). فهي عدم قدرة الفئات السلطوية داخل التنظيم على السيطرة على باقي الفئات السوسيو مهنية التي بدورها لا تتفاعل أو تتبنى الثقافة التنظيمية وما تحتويه من قيم ومعايير ولا تلتزم بآليات الضبط التنظيمي التي تضبط سلوكياتهم، بل يتمردون عليها، خاصة إذا كان العقل الجمعي للتنظيم الغير رسمي هو المسيطر وهو المتمرد على آليات الضبط التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة بالتالي فمن الاستحالة السيطرة عليهم أو إلزامهم بأي شيء سواء على صعيد العمل أو على صعيد السلوكيات، فهم يتبنون أساليب ميكيا فيلية بحتة يحققون من خلالها ما يطمحون إليه سواء بالتمرد فقط أو بالحق الضرر بالتنظيم، بالتالي يحدث إنهيار للضبط التنظيمي وللقيم والمعايير التنظيمية بشكل عام والتي تدخل في إطار الثقافة التنظيمية بشكل خاص ولم تعد فاعلة وبالتالي تنظيم العمل فشل في ترسيخ الحد الأدنى من الضبط التنظيمي . إن إنهيار الثقافة التنظيمية لا يبقى حكرا عليها، بل يمتد هذا الأثر إلى المناخ التنظيمي ككل، حيث يعرف مانسفيلد Mansfield اللامعيارية التنظيمية بأنها " حالة إنهيار قواعد المناخ التنظيمي أو عدم وضوحها في سياق ثقافة المنظمة الشاملة أو الثقافة الفرعية " (جنان، دون سنة، ص.58).

ويدعم حالة التمرد من اجل التعبير عن حالة اللامعيارية تعريف هامبدن تيرنر Hampden Turner بأنها "عدم إيمان الموظف بأنه قادر على صناعة واختيار واختبار القواعد": (ليث والسيد، 2014، ص.10). فالموظف غير مؤمن بالقواعد وما هو معياري سواء كان ضمن القوانين التنظيمية أو الثقافة التنظيمية.

ويرى ميرتون Merton أن اللامعيارية المنظمة هي " الفجوة بين التطلعات "الطموحات" المرغوب بها ثقافيا ووسائل تحقيق تلك التطلعات، تتولد الأنوميا نتيجة الثقافة أو الوضع الاجتماعي والاقتصادي. بينما يؤكد مسنر وروزنفيلد Messner & Rosenfeld تتولد الأنوميا نتيجة إستناد المؤسسات إلى ظواهر الأنوميا، هيمنة الأغراض الاقتصادية على المؤسسات غير الاقتصادية كالعائلة والتعليم" (جنان -دون سنة، ص.57).

ويذكر سويتزر Switzer أن اللامعيارية المنظمة هي نتيجة "إنعكاسات التفاعل السلبي للعوامل الأربعة (الاقتصاد، العائلة، التعليم والحكومة) على المنظمات مخلفة معدلات عالية من الأنوميا النفسية لموظفيها نتيجة إفتقارها إلى وجود قواعد تنظيمية ثابتة ومستقرة، مما يؤدي ذلك إلى إرتفاع معدلات دوران العاملين وإنخفاض روحهم المعنوية التي ينتج عنها السلوك المنحرف، وهي بذلك تكون عرضة للإهيار التنظيمي" (جنان-دون سنة، ص.58). فهناك العديد من العوامل حسب سويتزر مجتمعة تسهم في تشكل اللامعيارية التنظيمية، هاته العوامل بضغطاتها وتأثيراتها تشكل لدى الفرد ثقافة معينة بما تحتويه من قيم ومعايير ومبادئ... لكن للأسف تكون في إطار سلبي بحت، بعيد كل البعد عن المطلوب والرغوب إجتماعيا وتنظيميا فمن واقع حالة اللامعيارية، التي تعيشها المجتمعات الحالية، أصبح ينظر للفرد المختلس في الوقت والمال أنه ذكي "قافز" يستطيع تلبية إحتياجاته ومما تقتضيه الحياة الاقتصادية اليوم والمستوى المعيشي الذي يرغب فيه الأفراد وإن كانت بطرق غير شرعية وملتوية وهو في

الأصل ليس حقه وينظر إلى الموظف الملتزم بأخلاقيات العمل والرقابة الذاتية، هو شخص غير مواكب لمتطلبات العصر ويحتاج إلى مراجعة مبادئه وقيمه.

ويضيف ميدلتون Middleton "أن مستوى الأنومية التنظيمية يتأثر بالكثير من العوامل الإقتصادية والإجتماعية والتحصيل العلمي ونوع الجنس والدخل والتسلسل الهرمي للوظيفة، التي يشغلها الموظف" (ليث والسيد، 2014، ص.09).

2-2- مستويات اللامعيارية المنظمية: تجلي مستويات الممارسة.

إن الظواهر السلبية في المجتمع والتي لا تتوافق مع القيم والمعايير الاجتماعية التي تعتبر وسائل ضبط إجتماعية هي حالة تجلي للأنوميا الإجتماعية التي تنعكس على أي تنظيم إجتماعي على أساس أن الأفراد يولدون في تنظيمات ويعيشون فيها ويؤدون كل نشاطاتهم فيها وتنتهي حياتهم ضمنها، فحالة الأنوميا تنتقل بإنضمام هؤلاء الأفراد إلى مختلف التنظيمات، فهم سيخضعون أثناء تفاعلاتهم إلى علاقة التأثير والتأثر، داخل التنظيم وخارجه في إطار عملية التفاعل الاجتماعي والتنظيمي التي تفرضها الأدوار الاجتماعية والوظيفية التي يشغلها الفرد طيلة حياته، وتنظيم العمل من ضمن التنظيمات التي تأخذ من الفرد حيزا زمانيا كبيرا من حياته، التي تتضمن تفاعلات عديدة ومختلفة يعيش خلالها الفرد العديد من الظروف التي تؤثر بالفعل على سلوكياته سواء بالسلب أو الإيجاب، لأنها تمثل ردود أفعال للظروف السائدة ومن ضمن هاته السلوكات حالة اللامعيارية المنظمية والتي تكون على مستويين:

1-2-2- مستوى تنظيمات العمل:

إن الاهتمام باللامعيارية على مستوى تنظيمات العمل، بدأ في نهاية القرن العشرين، كما سبق الذكر مع الباحثين مسنر وروزنفيلد Messner & Rosenfeld "فقد أطلقا تسمية الأنومية المؤسساتية Institutional Anomie Theory على نظريتهما التي إرتكزت على ما قدمه الباحث ميرتون Merton من أفكار" (ليث والسيد، 2014، ص.8). فتوصلا إلى أن تنظيمات العمل تنقسم إلى قسمين: قسم يهدف إلى تحقيق الربح المادي فحسب وآخر يهدف إلى تحقيق المسؤولية الاجتماعية وتحقيق علاقة متبادلة مع المجتمع "وأن ارتفاع معدلات الجريمة مثل الغش والإحتيال، في المجتمع يكون نتيجة الإفراط في التركيز من المؤسسات، على تحقيق مكاسب مادية مقابل إنخفاض القيم الغير مادية، إلى المؤسسات الغير مادية" (ليث والسيد، 2014، ص.8). بمعنى أن بعض السياسات التنظيمية، هي السبب الرئيس في ظهور اللامعيارية المنظمية، خاصة إذا ركز التنظيم على تحقيق الأهداف والتي بالأساس هي أهداف مادية وتحقيق إستمراريتها وأهمل الجوانب الإنسانية والمعنوية في إطار العلاقات التنظيمية والتفاعلية داخل تنظيم العمل وخارجه.

2-2-2- مستوى مختلف الفئات التنظيمية:

إن الاهتمام المتصاعد بالسلوك التنظيمي الذي يسلكه الافراد داخل تنظيم العمل ومحاولة تشخيصه من أجل فهمه وتفسيره وتحليله ومن ثمة إمكانية التنبؤ به، أدى إلى تحديد السلوكات السلبية والعمل على الحد منها وتحديد الإيجابية منها وتعزيزها، لأن العديد من الدراسات في مجال حقل سوسيولوجيا التنظيمات أثبت تأثير هاته السلوكات على الأداء الوظيفي في إطار دائرته الخاصة والتنظيمي في دائرته العامة.

و"يتصف الأفراد المصابين بالأنومية النفسية بأنهم أكثر أنانية وجشعا بإتجاه إشباع حاجاتهم، فهم غير مستقرين من الناحية الاجتماعية، فقد أجمع الباحثون على أن الأنومية هي حالة غير مرغوب بها، لأنها تعرقل المبادئ التوجيهية وتساهم في عدم تحقيق رفاهية للموظفين، فضلا على أنها تؤدي إلى تجريدهم من المشاعر الإنسانية والعجز والتسليم للأمر الواقع وهناك تأثير

متبادل للأنومية على مستوى المنظمة والفرد من موظفين وزبائن، إذ أن الضرر على المستوى الجزئي، ممكن أن ينتقل على المستوى الكلي والعكس صحيح" (ليث والسيد، 2014، ص.09).



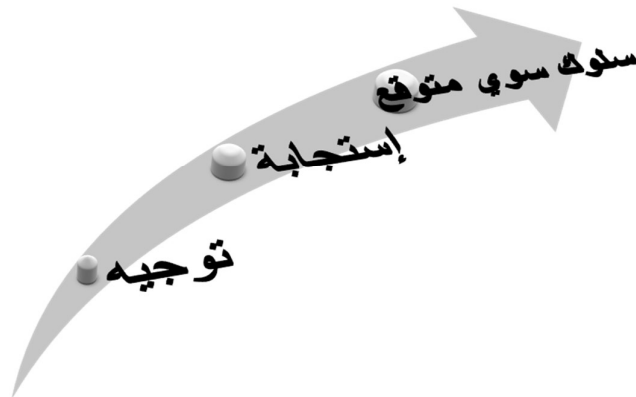
شكل 1. مستويات اللامعيارية المنظمة (إعداد الباحثة)

3- سوء السلوك المنظمي: حتمية اللامعيارية.

لماذا لا يفعل العاملون ما يجب فعله؟

"اضبط تصرفاتك".

هاتين المقولتين تدلان على عدم التقيد بأسس وقواعد الضبط التي يتبناها تنظيم العمل، كقواعد وأسس تنظيمية من أجل ضبط وانتظام وإلتزام، مختلف فئات التنظيم بمختلف القواعد والقيم والمعايير، التي تعمل على توجيه السلوكات التنظيمية وتوقع ماهية الإستجابة، فإذا تطابق التوجيه مع الإستجابة يكون السلوك التنظيمي سلوكا متوقعا وسويا وفي حالة عدم تطابق التوجيه مع الإستجابة سيكون هناك سوء السلوك التنظيمي والغير متوقع وهو السائد في حالة اللامعيارية التنظيمية والذي يعتبر باثولوجيا حقيقية، يمكن أن تؤدي إلى تدمير التنظيم، إذا أصبحت ظاهرة معدية، تتفشى لدى أكبر عدد من فئات التنظيم.



شكل 2. سلوك تنظيمي سوي متوقع (إعداد الباحثة).



شكل 3. سوء السلوك التنظيمي الغير متوقع (إعداد الباحثة)

بالمقابل، تعمل الفئات التي لديها صلاحيات سلطوية على فرض منطق، أن الإستجابة هي من يجب أن تتغير وليس التوجيه، باعتبار أن التوجيه يصدر من هاته الفئة والتي في الغالب مقتنعة، أنها على صواب دائم لا يشوبه أي خطأ ولا يجب التشكيك فيه وأن باقي الفئات في تنظيم العمل، هي على الدوام فئة يجب أن تستجيب لما هو: أمر، ضبط، تعليمة سواء كانت تتوافق مع قدراتها النفسية، الفكرية، الفيزيولوجية أم لا !! .

ويتمظهر سوء السلوك التنظيمي في عدة سلوكيات منها: الغياب، السرقة، الإختلاس، عدم الإحترام، عدم الإلتزام بمواقيت العمل، عدم تنفيذ التعليمات الداخلية، عدم الخضوع لمعايير الضبط، الشغب، التخريب، التقاعس العمدي المضايقة، التهكم، التمرد على الثقافة التنظيمية... فالفئات التي لديها صلاحيات سلطوية والمسؤولة عن تفعيل آليات الضبط التنظيمي، هي من تحدد إن كان السلوك مقبولا أو غير مقبول وتمارس بذلك وظيفة الرقابة، الذي يعتبر أساسا من أساسات الوظائف الإدارية وهي تمثل الميزان الفعلي للإنضباط والإلتزام، هدفها ترسيخ وإقامة كيانات تنظيمية مطيعة وخاضعة فلا مجال للتمرد والمقاومة. "إن الطريقة التي يوجه على أساسها السلوك ويراقب لا توجد في مكان آخر، يطلب من الأفراد أن يفعلوا أشياء معينة في عملهم، غالبا نجد أن إشتراطات أومواصفات الوظيفة، تفرض بعض الإجراءات والمسؤوليات بصورة إلزامية عادة يتم الإشراف على العمل، ويوجد أيضا مظلة واقية من آليات الضبط والربط (لائحة الجزاءات)، ابتداء من الإنذار والتهديد بالخصم من المرتب إلى إنهاء الخدمة، إذا كان إنقياد العاملين غير كاف" (ستيفن، 2002، ص.44).

"فعلى المستوى العالمي، أظهرت نتائج عدد من الدراسات والأبحاث التطبيقية، التي حاولت التعرف على الأنومية في مكان العمل ك: Mansfield 2004, Lafter 2005, Tsahuridu 2006, Zoghbi & Santiago 2009, Johson 2001، أن هذا المتغير يعد أحد أهم العوامل المؤدية إلى سلوكيات العمل غير المرغوب بها، الذي يؤثر سلبا على عملية تحقيق المنظمة لأهدافها، لذا فإن الحاجة لازالت ملحّة، لإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في هذا المجال" (ليث والسيد، 2014، ص.02).

4- محددات سيادة المعيارية التنظيمية.

إن وجود المعيارية التنظيمية على مستوى تنظيم العمل، مرهون بعدة محددات، إذا تم إستفاؤها مجتمعة مع بعض، حيث منها ما هو متعلق بالتنظيم ومنها ما هو متعلق بالأفراد داخل التنظيم وهي كالتالي:

1-4- تفعيل آليات الضبط المنظمي:

الضبط المنظمي، هو كل ما يقنن ويصوغ العديد من الممارسات التي يجب الإلتزام بها والتي تحدد ما ينبغي القيام به وما لا ينبغي القيام به، في إطار ظروف محددة الجوانب وقد ركزت النظريات الكلاسيكية والحديثة على الضبط التنظيمي رغم اختلاف التوجهات والأفكار بين مختلف رواد الفكر التنظيمي، فالمدرسة الكلاسيكية تركز على ضرورة الإلتزام بحرفية القواعد والتعليمات ويتوقع من الفرد الإلتزام بذلك أيضا إلتزاما حرفيا، تنزع منه شخصيته التنظيمية وحتى النفسية، فتضيق على مقترحاته وتمنع عنه الإبداع والتشاركية، أما المدرسة السلوكية، فتري بضرورة أنسنة التعامل حتى في الضبط الرسمي وقواعده وترى أنه يجب مراعاة ظروف الأفراد التي تؤثر على سلوكياتهم وفيما يخص التوجهات الحديثة، فتركز على تمكين الافراد من السلطة ومشاركتهم الفعلية في اتخاذ القرار بشكل جماعي بالتالي سيكونون هم جزء مهم ومشاركون فعليون في الضبط التنظيمي.

وفي كل الأحوال، فإن وجود التطابق بين ما هو موجود على صعيد التنظير وعلى صعيد التنفيذ، هو الناظم الأساس لفعالية عملية الضبط، فبعض السياسات التنظيمية، تستخدم آليات الضبط كفزاعة فقط توضع من أجل التلويح للفئة التي لها مكانة وظيفية ضعيفة، بالتطبيق والتنفيذ إن لم يكن هناك إلتزام بالقوانين والتعليمات التي تضبط سلوك الأفراد وعدم التطبيق على الفئة، التي لها مكانة تنظيمية قوية والمكانة الوظيفية لا يقصد بها المكانة والتموقع الهيراركي للفرد داخل التنظيم والمسعى الوظيفي وإنما المكانة الفعلية، التي يلعبها الفرد داخل التنظيم.

إن التوازن في استخدام الوسائل الرسمية دون المبالغة فيها ليصل إلى غاية التسلط والتضييق أو غاية التسبب واللامبالاة، إنما أساس هذا الضبط وضمان نجاحه هو تحقيق العدالة التنظيمية في إطار ثلاثية أبعادها: عدالة الإجراءات بمعنى تطبيق اللوائح والقوانين والتعليمات على الجميع دون إستثناء وبغض النظر عن مكانته الوظيفية، عدالة التفاعلات: يعامل كل فرد داخل التنظيم، بكل إحترام وتقدير لكيونته البشرية، دون تمييز على أساس ديني إثني وظيفي... عدالة التوزيع: توزع المستحقات المالية من راتب وحوافز مادية ومعنوية، بشكل عادل وفق ما تقتضيه الإجراءات التنظيمية، التي يتبناها التنظيم لذلك ويتحقق هاته العدالة سيستجيب الأفراد لكل أنواع الضبط، لأنهم متأكدون أن العدالة متحققة للجميع، فيقر أفراد التنظيم بشرعية هذا الضبط ويدعون له.

2-4- الثقافة التنظيمية القوية:

يحكم على قوة وضعف الثقافة التنظيمية من خلال مدى تأثيرها على سلوكيات الأفراد داخل تنظيم العمل وذلك بتبينهم لهاته الثقافة من كل ما تحتويه من قيم، معايير، أقوال، قصص، أساطير ... وجعلها معيارا ومحددا لسلوكياتهم التنظيمية، والثقافة التنظيمية لديها أهمية بالغة، على مستوى تنظيمات العمل وتظهر هاته الأهمية من خلال أنها تعمل على:

- بناء إحساس بالتاريخ: History: فالثقافة ذات الجذور العريقة، تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء والعمل والإشخاص البارزين في المنظمة.
- إيجاد شعور بالتوحد: Oneness: فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى الأدوار وتقوي الإتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.
- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء: Membership: وتعزز هذه العضوية، من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتقرر جوانب الإختيار الصحيح لعاملين وتدريبهم وتطويرهم.
- زيادة التبادل بين الأعضاء: Exchange: وهذا يتأتى من خلال، المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعة والأفراد.

ومن الملاحظ أن الأحرف الأولى تشكل كلمة HOME على إعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تعطي إحساسا وشعورا بالترابط" (خالد ووائل، 2009، ص ص.78-79).

والقيم التنظيمية تعتبر نسق مهم ضمن بنية الثقافة التنظيمية، حيث يعرفها العميان بأنها "عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ماهو مرغوب أوغير مرغوب" (محمود، 2005، ص.312) ويرى خالد2008" أن الإلتزام بالقيم التنظيمية يحول عمل المنظمات إلى أنظمة وقواعد وتعليمات رسمية مكتوبة ومدونة وتنتقل هذه القيم داخل المؤسسات وتنعكس على ممارسات الأفراد في طريقة حل المشكلات واتخاذ القرارات مع الآخرين وعلى ممارساتهم في التنظيم والرقابة" (خالد، 2008، ص.26).

ومن ضمن القيم التي تسهم في نجاح التنظيم وهي على سبيل الذكر لا الحصر: تقديس العمل، إحترام والإلتزام بالوقت، الإحترام المتبادل بين جميع أطراف التنظيم، روح الفريق والعمل الجماعي، التعاون، المبادرة، التشاركية، الإنتماء، أخلاقيات العمل، الأمانة، العدالة...كما يمكن لتنظيم العمل أن يزرع القيم التنظيمية من خلال:

- جذب إنتباه الموظف نحوالقيمة حتى يشعر بها كهدف ليتكون لديه الوعي.
- تقبل القيمة من الموظف لتصبح قوة مسيطرة بإستمرار على السلوك.
- تفضيل القيمة لتكون ملزمة للموظف أثناء أدائه.
- الإلتزام لكي يصل الموظف إلى أعلى درجات الإقناع ويكون على درجة عالية من الإخلاص والإستمرار العاطفي.
- التنظيم للقيمة في نسق متكامل أونظام قيمي ينظم العلاقات بين الفرد والمنظمة.
- التمييز من خلال تكامل الأفكار والمعتقدات والإتجاهات والقيم في فلسفة كلية للحياة" (محمد، 2006، ص ص 45-46).
- كما حدد هارمون 1996Harmon عدة خطوات ليتمكن التنظيم من يطبق القيم من خلالها:
- الإلتزام بالقيم على مستوى القمة من خلال هذه الخطوة يبدأ الإلتزام بالإيمان بأهمية القيم ويربط بوضوح بينها وبين صحة المنظمة ونجاحها على المدى البعيد.
- نشر القيم وإعلامها للآخرين: في هذه الخطوة حتى القادة الملتزمون قد يفقدون العبر عند نشر القيم.
- تعليم طرق تطبيق القيم: حيث ان جميع المنظمات تكشف عن قيمها أثناء عملية التوظيف والتعيين أما بالنسبة لبعض المنظمات المطبقة للقيم فتنفذ هاته العملية بشكل تام.
- وضع مقاييس للقيم: أي التركيز على الإنتاج وتحقيق الأهداف المطلوبة من العمل (أي القياس الكمي).
- التنسيق بين التنظيم وبين القيم: على كل منظمة مراجعة تعريف قيمها دوريا بناء على تغير حاجات الموظفين والعاملين فيها.
- تقدير ومكافأة الأداء القيمي: حيث تكتسب هذه الخطوة قوتها من مصادر مختلفة فالتعريف والمقاييس والأنظمة توسع مدارك الناس بالنسبة للأداء" (على واحمد، 2018، ص ص.161-162).

3-4- إلتزام الأفراد بالمعيارية الوظيفية والذاتية:

إن تنظيم العمل تحكمه معايير تنظيمية ووظيفية، حيث تعبر الأولى عن المعايير التي تحكم التنظيم من أجل الانضباط ودحض سوء السلوك التنظيمي السيء، أما الثانية فهي تخص المعايير الخاصة بالوظيفة أوما يعبر عنها بالأخلاقيات المهنية والتي يعرفها جهاد بأنها "مجموعة القيم والأعراف والتقاليد التي يتفق ويتعارف عليها أفراد مهنة ما، حول ما هو حق وعدم في نظرهم وما

يعتبرونه أساسا لتعاملهم وتنظيم أمورهم وسلوكهم في إطار المهنة ويعبر المجتمع عن إستيائه وإستنكاره لأي خروج عن هذه الأخلاق بأشكال مختلفة، تتراوح بين عدم الرضا وبين المقاطعة والعقوبات المادية" (أسامة، 2014، ص.14). فضمن هذا الوضع الأفراد ملزمون بالتخلي بأخلاقيات المهنة، حتى لو كانوا يعملون في إطار مناخ منظمي لامعباري، فأداء مهامهم حسب متطلبات وظيفتهم متعلق بهم وبشخصيتهم وليس له علاقة بالمناخ العام وإنما له علاقة بالالتزام الشخصي والوظيفي وما تمليه المعايير والأخلاق وتتلور الصفات الأخلاقية للمهنة حسب هلاي في "

- الطهارة والقدسية: عن طريق حسن السيرة والسلوك وجودة الأداء.
 - الإستقامة: وما تقتضيه من المشورة والوفاء والصدق.
 - التعاون: وما يستلزمه من تعميق معاني الأخوة والإحترام والصبر.
 - الأمانة: وما تشمله من عدم إفشاء السر والإستغلال والكذب.
 - المحبة: وما تشمله من معاني التواد والإحساس والإيثار. (أسامة، 2014، ص.14).
- والإلتزام بهاته الصفات الأخلاقية، يجعل الأفراد على مستوى التنظيم يؤدون أعمالهم وفق الإجراءات المطلوبة والمحددة وبجودة مقبولة، خصوصا إذا استحضروا الرقابة الذاتية والتي يكون فيها الفرد هو المراقب على نفسه، بمعنى أن تكون رقابة داخلية وتستحضر الرقابة الإلهية ويستحضر فيها الضمير وما يمليه عليه الواجب والإستحقاق الوظيفي، الذي يشغله والعائد المادي الذي يتقاضاه جراء أدائه لعمله، فأبعاد الرقابة الذاتية تتمثل في:
- الإلتزام المعياري: الذي يعبر عن الإلتزام بقواعد ولوائح العمل، الإلتزام بمواعيد العمل، الإلتزام بأداء العمل، الإلتزام بأخلاقيات المهنة...
 - الإيجابية في العمل: والتي تتمثل في إبداء الرأي، حل المشكلات، التطوير، الابتكار، الرغبة الشديدة في التعاون، التفاني والإنغماس.
 - تحمل المسؤولية والقيام بالعمل: البعيدين عن المحسوبية والوساطة.
 - المحافظة على كرامة الوظيفة: بإعطائها ما تستوفيه من قيمة.

5- الخاتمة:

إن الحد من اللامعيارية التنظيمية، يقوم أساسا على السياسة التنظيمية الممارسة من قبل تنظيم العمل وكيفية تطبيق هاته السياسات من قبل الأفراد الذين لديهم صلاحيات ذلك والذين يجب عليهم إدراك أنه أثناء القيام بعملية التوجيه لتطبيق السياسات التنظيمية، أنهم يتعاملون مع أفراد لهم كينونتهم البشرية وخصائصهم النفسية وليس من السهل توقع ردود أفعالهم وأن آليات الضبط المنظمي، يجب أن تكون وسائل مرنة، تراعى فيه ثقافة المجتمع بالدرجة الأولى وأن لا تكون مصدر ضغط ووسيلة للممارسات السلطوية التسلطية وأن آليات الضبط هاته، مطبقة بشكل عادل على جميع أفراد التنظيم دون إستثناء، فإنه حتما سيتكون لدى باقي أفراد التنظيم، إدراك ودرجة من الوعي حول المناخ التنظيمي السائد وبشكل آلي يصبحون ملتزمين ومحتكمين لآليات الضبط التنظيمي.

- قائمة المراجع:

- أسامة محمد خليل الزيناتي. (2014). دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية مجمع الشفاء الطبي. رسالة ماجستير. تخصص قيادة وإدارة. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالمشاركة مع جامعة الأقصى.
- جنان أحمد شهاب. (دون سنة). التكامل السلوكي المدرك لفريق الإدارة العليا كمنهج مستقبلي لتقليل الانومية التنظيمية، دراسة تحليلية لآراء العاملين في المصارف الأهلية بمدينة الديوانية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 05، العدد 20، 49-72.
- خالد الزعبي. (2008). أثر الإلتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك. مجلة جامعة الملك عبد العزيز للإقتصاد والإدارة. مجلد 22. الجزء 1. 37-59.
- خالد محمديني حمدان ووائل محمد إدريس. (2009). الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي. الأردن. دار اليازوري.
- ستيفنس أكرويد. (2002). سوء السلوك التنظيمي، حقل معرفي جديد، ترجمة الخزامي عبد الحكيم أحمد. مصر. دار الفجر، مصر.
- علي خالد. (2018). أثر اللامعيارية التنظيمية على السلوك المنحرف في مكان العمل، دراسة إستطلاعية على عينة من موظفي الإدارة العمومية، حوليات جامعة الجزائر 1. الجزء 02. العدد 32. 368-387.
- علي عودة الطراونة واحمد محمد بطاح. (2018). المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي للمعلمين، دراسات علوم التربية. المجلد 45. 160-180.
- ليث علي يوسف الحكيم والسيد وائل حاتم ناصر. (2014). الانومية التنظيمية وسلوك العمل العكسي، دراسة تطبيقية في شركات السياحة والسفر العراقية، مجلة الفري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 07، العدد 30.
- محمد حمادات. (2006). قيم العمل والإلتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس. عمان. دار حامد للنشر والتوزيع.
- محمود العميان. (2005). الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان. دار وائل للنشر والتوزيع.

Arabic-Romanized references:

- Ali 'Awda al-Tarawna wa Ahmad Muhammad Battah. (2018). Al-manzuma al-qiyamiyya al-idariyya lada mudiri al-madaris al-hukumiyya fi muhafaza al-karak wa-'alaqatuha bi-al-iltizam al-tanzimi lil-mu'allimin, dirasat 'ulum al-tarbiya. Al-mujallad 45. 160-180.
- Ali Khalid. (2018). Athar al-la-mi'yariyya al-tanzimiyya 'ala al-suluk al-munharif fi makan al-'amal, dirasa istitla'iyya 'ala 'ayyina min muwazzafi al-idara al-'umumiyya, hawliyyat jami'at al-jaza'ir 1. Al-juz' 02. Al-'adad 32. 368-387.
- Jinan Ahmad Shihab. (duna sana). Al-takamul al-suluki al-mudrak li-fariq al-idara al-'ulya ka-manhaj mustaqbali li-taqlil al-anomiya al-tanzimiyya, dirasa tahliliyya li-ara' al-'amilin fi al-masarif al-ahliyya bi-madinat al-diwaniiyya, majallat al-idara wa al-iqtisad, al-mujallad 05, al-'adad 20. 49-72.
- Khalid al-Zu'bi. (2008). Athar al-iltizam bi-al-qiyam al-thaqafiyya wa-al-tanzimiyya 'ala mustawa al-ada' al-wazifi lada al-'amilin fi al-qita' al-'amm bi-muhafizat al-karak. Majallat jami'at al-malik 'abd al-'aziz lil-iqtisad wa-al-idara. Mujallad 22. Al-juz' 1. 03-59.
- Khalid Muhammad Bani Hamdan wa Wa'il Muhammad Idris. (2009). Al-istratijiyya wa-al-takhtit al-istratiji. Al-urdun. Dar al-Yazuri.
- Layth 'Ali Yusuf al-Hakim wa al-sayyid Wa'il Hatim Nasir. (2014). Al-anomiya al-tanzimiyya wa suluk al-'amal al-'aksi, dirasa tatbiqiyya fi sharikat al-siyaha wa al-safar al-'iraqiyya, majallat al-fari lil-'ulum al-iqtisadiyya wa al-idariyya, al-mujallad 07, al-'adad 30.
- Mahmoud al-'Amian. (2005). Al-mawsou'a al-'ilmiyya lil-suluk al-tanzimi fi munazzamat al-a'mal. 'Amman. Dar Wa'il lil-nashr wa al-tawzi'.
- Muhammad Hamadat. (2006). Qiyam al-'amal wa al-iltizam al-wazifi lada al-mudirin wa al-mu'allimin fi al-madaris. 'Amman. Dar Hamid lil-nashr wa al-tawzi'.
- Stevens Acroyd. (2002). Su' al-suluk al-tanzimi, haql ma'rifi jadid, tarjamat al-khuzami 'abd al-hakim Ahmad. Misr. Dar al-fajr, Misr.
- Usama Muhammad Khalil al-Zainati. (2014). Dawr akhlaqiyat al-mihna fi ta'ziz al-mas'uliyya al-ijtima'iyya fi al-mustashfayat al-hukumiyya al-filistiniyya mujamma' al-shifa' al-tibbi. Risalat majistir. Takhassus qiyada wa idara. Akadimiyyat al-idara wa al-siyasa lil-dirasat al-'ulya bi-al-musharaka ma'a jami'at al-aqsa.