

القيادة ووظيفة المدير التنفيذي

تابع دزكر الجذور الإدراكية للإدارة في الحضارة الغربية وصولاً إلى الأيام الإنجيلية. اعتبرت القيادة بتعريفها التقليدي على العموم عملية يحرص فيها الشخص الأعلى مجموعة على السعي وراء أهداف موضوعة من قبله. قارن دزكر التعاريف الجديدة بمواعظ الخلاص دون الحاجة إلى أعمال أخرى، وذلك في تبيانه أن موضوع القيادة قد خضع لدراسات من قبل أصحاب أفضل العقول في تاريخ النظرية السياسية الذين قدموا جميع أنواع التباينات معتمدين على طلبات المتابعين، فقدموا القائد الملهم وقائد العلاقة والقائد البطل والقائد المشارك والقائد الفاضل، ناهيك عن القائد المثالي الذي كان خليطاً من قيصر وشارلمان ونابليون وتشرشل. وكم دُهِش دزكر من أن الشركات كانت في الفترة الأخيرة تدفع الأجور الباهظة من أجل تكوين «قائد الدقيقة الواحدة» وتسعى إلى فتح مغاليق أسرار القيادة من خلال اثني عشر درساً سهلاً.

كذلك لاحظ دزكر أن نمواً في صنعة التدريب على القيادة قد ظهر في غضون العقدين الماضيين حيث قدم للناس فرصة إتقان تقنيات القيادة والتي كانت في معظمها موجودة طوال قرون. إذا كان التحفيز هو الدواء الناجع والكلمة الطنانة عند إدارات ستينيات وسبعينيات القرن العشرين، فإن القيادة

هي النجم الهادي لإدارات ثمانينيات وتسعينيات القرن العشرين. لقد اشتملت منتجات هذا النمو في الصناعة على مؤتمرات وحلقات بحث وأشرطة تسجيل سمعية وبصرية وعدد هائل من الكتب والمقالات عن سِرّ الصناعة.

لم يقلل دَرَكْر بالطبع أبداً من أهمية القيادة معتبراً إياها عنصراً حاسماً في عملية الإدارة، وأشار إلى أن المؤسسات إذا خلت من إداراتها سوف تتفسخ إلى نواح فوضوية غامضة أو بيروقراطيات معدومة التفكير: «المدير هو العنصر الذي يمنح حركية الحياة في كل شركة أعمال، إذ بدون قيادته تظل [موارد الإنتاج] مواردًا دونما إنتاج»¹. تركّز انتقاد دَرَكْر لأدب القيادة الشعبية الحديثة على الافتراضات الغثّة والمداخل المبطّنة للأموال التي تعود إلى مشكلة تاريخية معقدة.

سوف أتناول في هذا الفصل في المقام الأول تحليل دَرَكْر للقيادة ثم أنتقل إلى وظيفة المدير التنفيذي الحقيقية.

تحليل القيادة

تناول تحليل دَرَكْر للقيادة صنفين أساسيين، كان أولهما محور الكثير من الاهتمام في الأدب الشعبي وركّز على مفهوم الرجل الذي لا يُستغنى عنه وموضوع الخلافة في الإدارة، وثانيهما هو مفهوم التبعية والمكونات الحاسمة للاستقامة والثقة، ويرى دَرَكْر أن أيّاً منهما لم يحظ بالاهتمام الذي يستحقه.

الرجل الذي لا يستغنى عنه

اكتشف دَرَكْر عيباً جوهرياً في فرضية نظرية القيادة الحديثة حول كَوْن

1. ر. لينزر و س. س. جونسون، «رؤية الأشياء على حقيقتها»، فوريس (10 آذار 1997)،

القائد هو الرجل الذي لا يستغنى عنه. تم نشر نفس هذا المفهوم تحت عنوان القائد الملهم، حيث صوّر النموذج الأساسي له شخصاً يتحلى بمعين من طاقة لا تنضب، وجسم مهيب، وذكاء عالٍ، وشخصية ساحرة، ومهارات فنية غير عادية. وصف درّكر هذه الخواص على أنها هبات تجسدت في الأشخاص الزائلين ولكنها وصفت نموذج مثالي لملك صاغه فيلسوف. كانت الأنظمة جزءاً في جوهر جميع المؤسسات ولكن القائد الملهم يتجاوز كل القواعد في أنه هو من يصنع القواعد، وتحل الديكتاتورية محل المادة، وهكذا فإن درّكر رأى في الإلهام والسحر الجماهيري صورة قيادة مضلّلة جسدها هتلر وستالين وماو: «يصح الإلهام والسحر الجماهيري في الحقيقة تعطيلاً للقادة إذ يجعلهم غير مرّنين ومقتنعين بعصمتهم عن الزلزل ومستعصين على التغيير»².

رأى درّكر أن الإلهام دليل غير مستقر ولا يمكن الركون إليه لتوجيه المؤسسات، وبين، رافضاً المفهوم غير الحقيقي لمفهوم الملك الذي صاغه فيلسوف، أنه «لا يمكن لمؤسسة أن تعتمد على العبقرى الذي يكون نادراً على الدوام ولا يمكن الركون إلى توفره»³.

أثار مفهوم القيادة الملهم جدلاً حول ما إذا كان القادة العظماء مولودين أم مصنوعين. أبطال المدخل إلى الرجل الذي لا يستغنى عنه اعترفوا بالافتراض الأول فقط، إذ يرون أن الله في النهاية قد كرّم القائد الملهم بأن وُلد متميزاً برابطة خاصة من المورثات والصبغيات، وأن الحل البديل الوحيد هو القبول بالمزايا الإلهية لأن من المستحيل إصدار نسختين من هذا النموذج العبقرى (حيث أن القالب ألقي بعيداً). يرى درّكر أن المدخل إلى القائد

2. ب. ف. درّكر، «الإدارة: فعل أكثر منها اندفاع» صحيفة وول ستريت (6 كانون الثاني 1981)، ص 14.

3. ب. ف. درّكر: الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها (نيويورك: هاربركولينز، 1973)، ص 455.

الملمّم يجري معاكساً لقوانين الاحتمالات، إذ أنه استتج من خلال خبرته أن القادة العظام لم يكونوا مولودين ولا مصنوعين بل كانوا عصاميين، ومن أجل تجسيد هذه النقطة بيّن درّكر أن «أيزنهاور Eisenhower وجورج مارشال George Marshall وهاري ترومان Harry Truman كانوا بتفردهم قادة فعّالين، ومع ذلك فلم يكن أي منهم يحمل صفة الإلهام أكثر مما تحملها سمكة ميتة»⁴.

غير أن درّكر قدّم نظرة مثيرة للاهتمام حول تغيّر نمط السلطة والقيادة في شركة الأعمال بتغيّر الظروف. كان الناس في المذهب الصناعي القديم يعتمدون في أمانهم بوظائفهم على القاعدة الأبوية التي كانت قائمة على الربط بين المنزل والمولد والملكية والإلهام والقوة. لعل الرأسماليون مازالوا يملكون أدوات الإنتاج ولكن عمال المعارف يملكون اليوم وسائل الإنتاج لأن المعرفة هي مصدر السلطة في المذهب الصناعي الجديد، ومن الضروري أن يكون هناك بالطبع شكل من أشكال الشراكة لأن كلا الجانبين بحاجة إلى بعضهما البعض، ولم يعد بالإمكان التسليم بولاء المستخدم إذ ينبغي على الإدارة أن تكسبه⁵.

ولذلك فمن سوء تفسير الحقيقة في مجتمع المعرفة أن نفترض دوران وظيفة الإدارة العليا، وهي العقل المدبّر في الشركة، في فلك شخص واحد. وبدلاً من ذلك - وفي عالم اليوم الذي سادت فيه الصناديق المشتركة والتقاعدية وانقسمت فيه ذرة الملكية بشكّل لارجوع عنه - فإن المدير التنفيذي العام الحديث الذي يدير ويُدَار أصبح مجرد مستخدم آخر زالت قوة لقبه الذي هو امتياز لأنه هو نفسه مثل المستخدمين الآخرين يمكن بيعه وشراؤه، ولم يعد له اسم اجتماعي حينما يترك وظيفته، وهذا على غير ما

4. درّكر، «الإدارة: فعل أكثر منها اندفاع».

5. ب. ف. درّكر، مجتمع مابعد الرأسمالية (نيويورك: هاربركولينز، 1993) ص 62 - 67.

كان عليه أساطين الثروة والقوة القدماء الذين كانوا أكثر بقاءً⁶. المطلوب اليوم أنواع مختلفة من فرق الإدارة، وليس أشخاصاً منفردين، من أجل تلبية متطلبات عمل المعرفة. وبالاختصار فإن الحاجة تدعو إلى كل شخص، ولكن ليس هناك من أحد تدعو إليه الحاجة كثيراً جداً لأن تسعين بالمائة من أنشطة الشركة لا تدور في فلك الإدارة العليا.

يرى دزكر أن الناس يؤمنون بالصيغة الحديثة للقصة الخرافية التي يعيش فيها كل شخص في سعادة أبدية بعد أن يفترض اختفاء جميع المشاكل حالما يظهر القائد الملهم على مسرح الأحداث ومعه عصاه السحرية. وفي الحقيقة فإن وضع آمال عريضة على قدرة مخلص مرسل من قبل العناية الإلهية له تأثيرات سلبية مضادة للإنتاج وتؤدي إلى تصلب وتفسخ في المؤسسة، وقد علق دزكر: «الحقيقة هي... السيد دوماً، ولن تخضع نفسها لوعود وبرامج وبيدولوجيات القائد الملهم»⁷.

الخلافة

العيب المطلق للقيادة الملهمة الذي ذكره دزكر هو موقفها تجاه الخلافة، حيث نظر في التفاعل المتبادل بين المؤسسة وبيئتها الخارجية على أنه دفع متواصل بين الماضي والحاضر. لقد كانت هذه العلاقة بين الاستمرارية وبين التغيير أحد المواضيع الرئيسة في مؤلفاته، وكانت الخلافة هي الجسر الواصل بين هاتين الفترتين الزمنيةتين. ينبغي على المؤسسة أن يكون في مقدورها البقاء على قيد الحياة بعد ولاية شخص ما لأن عليها أن تكون قادرة على استدامة ذاتها⁸.

6. ب. ف. دزكر، «سر قائد شركة الأعمال» صحيفة وول ستريت (29 أيلول 1987).
7. ب. ف. دزكر، الحقائق الجديدة: في الحكومة والسياسة/ في الاقتصاد وشركة الأعمال/ في المجتمع ونظرة العالم (نيويورك: هاربركولينز، 1989) ص 109.
8. ب. ف. دزكر، ممارسة الإدارة (نيويورك: هاربركولينز، 1954)، ص 169 - 170،

بعد أن لاحظ دزكر أن أحداً من فلاسفة مدرسة المنطق الواقعي الفكرية لن يعرف الخلافة بأنها مشكلة لأنها بحاجة إلى تجسيد مرئي، تحمّل عناء بيان أن الخلافة قد تظهر كتجريد ميتافيزيقي على المدى القصير ولكن أثرها على المدى الطويل لا بد أن يكون ملموساً. وعلى الرغم من أن مسألة الخلافة لم تخضع للقياس الفوري فإن نتائج قابلة للقياس قد تظهر سلباً أو إيجاباً بعد عدة سنوات⁹. سخر دزكر ذات مرة من المدراء التنفيذيين الذين لا غنى عنهم ولا يريدون أن يتقبلوا فعلاً: «الطريقة الوحيدة للتخلص من الإدارة العليا غير الكفئة هي نوبة قلبية». ثم أضاف: «ولكن هذه النوبة تصيب الشخص غير المطلوب، فهي أمر لا يعتمد عليه»¹⁰.

وحتى حينما تتم إجراءات الخلافة وفق قواعد موضوعية مفترضة وإجراءات مُجرّبة فإن دزكر لاحظ بسخرية وجود أمور تلفّها الشكوك، وأن اللمة المرشدة الإلهية ضرورية دائماً لأن الاختيار لا يخضع للحساب الدقيق. استحضر دزكر إلى الأذهان النكتة اللاذعة التي أطلقها الفكاهي ويل روجرز Will Rogers وهي أن كل شخص يأمل في كل مرة يجري فيها انتخاب رئيس بألا تكون العناية قد نيت البلاد، واقترح أن تطلق نفس الاستغاثة من أجل أن تقل الوظائف في الإدارة العليا.

من المحتمل أن يعنى بصر القائد الملهم عن مشكلة الخلافة وهو يتبجح مغترّاً بصورته الذاتية وأنه يرى أن المؤسسة امتداد لظله المتطاوّل، وفي حال اضطاراه إلى انتقاء خليفة فإن من المحتمل أن يعمد، كما بيّن دزكر، إلى انتقاء شخص متدلل ليكون الرجل الثاني، وهذا في العادة يعني

التكنولوجيا والإدارة والمجتمع (نيويورك: هاربركولينز، 1958)، طبعة ثانية، نيويورك: هاربركولينز، 1977)، ص 156 (أخذت أرقام الصفحات من الطبعة الأصلية).

9. ب. ف. دزكر: المجتمع الجديد: تشريح النظام الصناعي (نيويورك: هاربركولينز، 1950)، ص 210 - 211.

10. أ. بينيت، «علامة الإدارة» صحيفة وول ستريت (28 تموز 1987).

تعيين أحد أفراد الحاشية الذي لم يتحمل مطلقاً مسؤولية مباشرة عن قرار جوهرى، ولذلك فهو شخص مؤهل بشكل سيء لمواجهة مع ظروف خارجية متغيرة. لكن الشيء الخاص الذي آلم دَرَكْر بشأن عملية انتقاء الخليفة هو أنها متروكة في كثير من شركات الأعمال لحكم شخص واحد، وهذه ممارسة ترفض الحاجة إلى بدائل. رأى دَرَكْر أن غاية الجنون وخلاصة الأنوية في الواقع لدى مدير عام تنفيذي تكمنان في قيامه باختيار خليفة له، ومصير القرار حتماً إلى الخطأ دونما اعتبار للمرشحين الآخرين. لا يمكن للإدارة العليا أن تخلق قيادة، ويمكنها في أحسن حالاتها أن تخلق الظروف التي تُعدّ لهذه القيادة»¹¹.

التابعة

احتجب عامل التابعة الحاسم بفعل الافتتان العام بهذه النماذج الأولى من القيادة؛ كالقائد الملهم والرجل الذي لا يستغنى عنه والرجل العظيم، وبأن البطل كان في التاريخ بمثابة المرتكز الوحيد للفهم التاريخي. ستكون القيادة برأى دَرَكْر عبءاً في الحقيقة ومفهوماً فكرياً عقيماً إذا لم يأخذ المرء في حسبانها أهمية التابعة. ولن تكون ثمة قيادة دون إجماع رأي المكوثين لها. وضع دَرَكْر التفاعل المتبادل بين الإثنين على هذه الطريقة: «لكي يقود المرء التابع، أن يتبع، لأنه يمكننا التأمل في أساس التابعة فقط من وجهة نظر التابع، والتي تصبح جوهر القيادة عند ظهورها إلى العلن»¹².

لاحظ دَرَكْر تفاوتاً مذهلاً بين حجم الكتابات عن تقنيات وسمات القيادة وبين ما يشبه الصمت المطبق تجاه صفات التابعة. هناك استثناء رئيس أكد على القيادة في مقابل التابعة ظهر في كتاب تعليم سايروس العظيم The

11. دَرَكْر، ممارسة الإدارة، ص 159.

12. دَرَكْر، «الإدارة: فعل أكثر منها اندفاع».

Education of Cyrus the Great الذي كتبه المؤرخ اليوناني القديم زينوفون Xenophone والذي اعتبره دَرَكْر الكتاب الوحيد الأفضل عن القيادة بوجه عام والتابعة بوجه خاص¹³. ومع ذلك فإن هذا الكتاب لم يلق الاهتمام الذي لقيه كتاب مؤرخ يوناني عظيم آخر هو ثوسيديديس Thucydides مؤلف كتاب الحروب البيلوبونيسية The Peloponnesian Wars الذي وصف فيه سمات القيادة الشخصية الوهاجة لدى القائد الأثيني بيريكليس Pericles من سحر وَاِتْران وَحكمة وَجاذبية وَقوة وَبصيرة فكان القائد الملهَم المثالي.

وبالمقابل فإن زينوفون صَوَّر القائد الفارسي سايروس Cyrus على أنه مهتم بشكل رئيس بالأمور الدنيوية وغير الدراماتيكية لأداء المؤسسة، وقد ورد في لائحة زينوفون بالتزامات القيادة تفصيلات عن تقنيات ومواضيع غير مثيرة مثل أساسيات العِلْم العسكري وَمهارات التفاوض وَإدارة الاجتماعات وَمعايير التقويم وَالخطوط العامة للترقية وَأهمية الواجب والمسؤولية والمثل ودور التخصص وَالعلاقات مع الحلفاء وَأساسيات الاتصالات. يبقى سايروس الذي وصفه زينوفون نموذجاً لِسَدِّ الفجوة بين الوعظ والعمل، وبين المعتقدات المعلنَة والسلوك وبين الأفعال والأقوال.

أما بيريكليس الذي وصفه ثوسيديديس بمثابة مثال الكمال عن الإلهام فلم يلتفت كثيراً إلى الأداء الحسي ولم يُظهر اهتماماً بفهم التابعة، إذ لم يكن بحاجة كبيرة إلى أن يركّز كثيراً على هذه الأمور لأنه كان يُعْتَبَر شخصاً لا غنى عنه. كان سايروس الموصوف من قِبَل زينوفون على العكس من بيريكليس، إذ رأى القيادة شكلاً من النشاط المنظم المنضبط الذي يتطلب التفكير من خلال الأهداف وتسيق مراميه مع أهداف ومرامي من حوله. أدرك دَرَكْر أن القادة كانوا أكثر من مجرد لاعبين مشهورين بالدمى يَرَقْصونها على نغماتهم، ووجد أن تحليل زينوفون للقيادة أكثر عمقاً من تحليل ثوسيديديس،

وكان الدرس الكبير الذي تعلمه من زينوفون هو أن الأداء مفتاح القيادة وليست الشخصية.

أعاد دزكر تأكيده على أن حاجات المشاركين وأهداف المؤسسة لم تعد في مؤسسة المعرفة معتمدة حصراً على رجل واحد، وتتطلب أن تكون الأنوية موجّهة غير مناسب للعمل في المؤسسات الحديثة القائمة على المعرفة، وأشار إلى خبرته الاستشارية من أجل توثيق أهمية العلاقات السليمة مع زملاء، فالقادة الفعالون الذين عرفهم لم يفكروا نهائياً بـ «أنا»؛ بل درّبوا أنفسهم على أن يفكروا كجزء من فريق¹⁴.

عبر دزكر عن إعجابه بالمؤسسات التي صمدت فترات طويلة، فالمؤسسات التي توصلت إلى طول البقاء لم تفعل ذلك بمحض الصدفة إذ أوفت بأهداف مؤسسيها من خلال التعامل مع الضغوط والموازنة فيما بينها في مجال الاستمرارية والتغيير، وكانت الكنيسة الكاثوليكية الرومانية واحدة من هذه المؤسسات، حيث لم يُرجع دزكر صمودها البنوي إلى خلق أشخاص عظماء بل إلى السماح لأشخاص عاديين بفعل أشياء متميزة. قال دزكر - أثناء تقديم واجب الاحترام إلى رجال الكهنوت على مختلف مراتبهم وطبقاتهم - إن الكنيسة أصابت كبد التبعية و: «إنه لقول قديم أن معظم المآثر التي تثير الدهشة في أكثر المؤسسات نجاحاً - وهي الكنيسة الكاثوليكية - هو أنها تستحوذ على أفضل قادة من أسوأ مادة أولية»¹⁵.

أدرك دزكر بالطبع أن للقادة مشارب مختلفة وأنهم بحاجة إلى المهارات الأساسية والأدوات والتقنيات الضرورية للفعالية، وهي التي تصبح بلا معنى دون الولاء الحاسم والتوافق فيما بين مقومات الأصول الأخرى: «التعريف الوحيد للقائد هو شخص له تابعين. بعض الناس مفكرين وبعضهم عظماء،

14. دزكر، مجتمع ما بعد الرأسمالية، ص 106 - 109.

15. حديث مع المؤلف.

ودور كلّ هام وتدعو إليه الحاجة الماسة، إلا أنه لا يمكن وجود قادة دون تابعين»¹⁶.

الاستقامة والثقة

من المثكوك بصحته القول أن متشاراً في الإدارة قد طاول الفترة التي قضاها درّكر في هذا الميدان، إذ قابل على مدى أكثر من خمسة عقود عدداً لا يحصى من قادة شركات الأعمال والكنيسة والصحة والجيش والأكاديميين ومؤسسات اجتماعية أخرى لا تعدّ، وفي غضون ذلك فشل في اكتشاف ملامح موحدة لسمات القيادة، فقد واجه في الحقيقة طيفاً عريضاً من صفات المدراء التنفيذيين وأطرافاً نقيضة من التقاطعات البشرية مثل الخيلاء والتواضع، والذكاء والغباء، والاندفاع والتهمل، والتآلف مع الناس والبُعد عنهم، والتفاخر ونكران الذات¹⁷. قارن درّكر البحث عن مجموعة من صفات القيادة التي تم الإجماع عليها بالبحث الذي لأمل فيه عن الحيوان الخرافي أحادي القرنص، ويبيّن أن «لا وجود لـ [شخصية القيادة]، وأسلوب القيادة»، و«سمات القيادة»¹⁸.

غير أن درّكر كان جازماً في إصراره على الاستقامة كصفة مطلقة للقيادة، وربما لا تخضع هذه الصفة لتعريف بسيط ولكن عدم وجودها يجب أن يقف حائلاً أمام أهلية شخص لمنصب في الإدارة. كتب درّكر في توضيحه لهذه النقطة: «الثقة هي الاعتقاد الجازم أن القائد يعني ما يقول، وهي إيمان بشيء ذي (موضحة) قديمة اسمه [الاستقامة]... القيادة الفعالة

16. ب. ف. درّكر، مقدمة، في ي. هيسيلبين وم. غولدسميث ور. بينهارد (طبعات)، قائد المستقبل: رؤى جديدة وأستراتيجيات وممارسات العصر الجديد (سان فرانسيسكو: جوسي - باس، 1996)، ص xii.

17. درّكر، مقدمة، ص xii.

18. درّكر، مقدمة، ص xi.

- وهذه مرة ثانية حكمة قديمة - لاتقوم على كون الإنسان ذكياً بل بشكل أساس على كونه ثابتاً على المبدأ¹⁹، وبدون هذه الاستقامة تتفسخ القيادة إلى مهزلة. اقترح درّكر ثلاثة مجالات تكون الاستقامة فيها أمراً حاسماً: (1) الأزمات، و(2) الشرعية، و(3) الأخلاق، ذلك لأن القيادة تعتمد على الثقة.

الأزمات. يرى درّكر أن الأزمات هي حدث متوقع وعام لدى جميع المؤسسات، ومن المحتم في أوقات الخطر أن يتواجد شخص يحظى بثقة الجميع لكي يتخذ قراراً، وقارنه درّكر بقائد السفينة الذي ينبغي عليه أن يتحمل المسؤولية في حالة الطوارئ، ذلك أن وقت الخطر الداهم غير مناسب لعقد اجتماع لجنة، والقرار في مثل هذا الوقت حتى ولو كان ضعيفاً أفضل من عدم اتخاذ قرار²⁰.

أما الاستقامة، وهي القدرة على الإلهام بالثقة ونقلها، فهي الهاجس المشترك لجميع القواد الفعالين، وغياب هذا الإحساس بالثقة هو عَرَض أكيد على سوء القيادة. يمكن خداع الناس من خلال التلاعب والتحايل في أشياء كثيرة ولكن ليس في أشياء تتطلب الثقة. زد على ذلك أن درّكر أكد على أن الثقة، خلافاً لتطوير المهارات المطلوبة الأخرى، لا يمكن تعليمها أو تعلّمها، وإذا لم يُدخل الإنسان الثقة معه في العمل فلن يكون بمقدوره أن يكسبها أو يدعيها²¹.

الشرعية. الثقة في القائد لا تشكل المَلاط للتابعة فحسب بل الأساس للشرعية المؤسساتية. الثقة التي تنعكس في موافقة التابعين هي أساس السلطة، ولا توجد طريقة أخرى فعالة لتبرير القوة على الناس الآخرين، وعليهم أن يقبلوا بالسلطة كأساس لتنفيذ واجبات القيادة. الثقة هي التي

19. درّكر، «الإدارة: فعل أكثر منها اندفاع»، ص 14.

20. حديث مع المؤلف.

21. درّكر، ممارسة الإدارة، ص 157 - 158.

يخضع بسببها الناخبون للأوامر بمحض اختيارهم بدلاً من ممارسة الفن القديم للتخريب. وهذه الحقيقة تضطر القائد إلى أن يعتمد على الإقناع بدلاً من التقنيات الديكتاتورية للقوة، وبدلاً من الاعتماد على القوة بشكل حصري يدرك القائد الحكيم أن من المستحيل السيطرة على الأحداث. وفي الحقيقة فإن فشل القائد في رؤية حدود القوة هي العلامة الأكيدة على سوء القيادة. لاحظ دزكر أن القادة الفعالين عرفوا أنهم لا يتحكمون بالكون، والقيادة المضللون فقط - الستالينيون والتهلريون - هم الذين يعانون من هذا الوهم.

الأخلاق. أكد دزكر أن الناس يتبعون بحماس بالغ عندما يقتنعون بصحة أخلاقية ما يفعلون. وهذا بالطبع يحدث أحياناً في شركة الأعمال عندما يعتقد الموظفون أو عناصر البيع أن المنتج الذي تنتجه شركتهم هو من النوعية الأعلى. رأى دزكر أحد أكبر مصادر القوة في المؤسسة التي لا تسعى للربح هو اعتقاد المتطوعين أنهم يفعلون شيئاً جيداً في أخلاقيته، واستشهد بأمثلة عن الأستاذ الذي يعتقد أنه عاملٌ تغيير يُنتج التعليم في الأطفال، والمواطن النشط الذي يرى في بناء الحي والمجتمع عملاً نبيلاً، والموظف الذي يرى أنه يرفع من الحياة الروحية عند الآخرين. هذه الصور تؤكد أن المعايير الأخلاقية ضرورية إذا كان للقائد أن يبعث الإحساس بالرسالة الهادفة بدلاً من ظهوره ليفجّر النوايا الحسنة ببلاغةٍ محبطة²². التركيز، كما أكد دزكر، يجب أن يكون على تحويل النوايا الطيبة إلى أفعال، وأن الإغراء على فعل الخير خطير عندما لا تكفي قدرة الإدارة وينذر منظور النتائج بالمشاكل، واسترجع - من أجل تعزيز هذه المسؤولية - القول القديم « إن النوايا الطيبة لا تحرك الجبال ولكن الجرافة البلدوزر تحركها»²³.

22. ب. ف. دزكر، «ماذا تستطيع شركة الأعمال أن تتعلم من المؤسسات التي لاتسعى وراء الربح» هارفرد بيزنس ريفيو (تموز - آب 1989) ص 88 - 93.

23. ب. ف. دزكر، إدارة المؤسسات التي لاتسعى وراء الربح: مبادئ وممارسات، (نيويورك: هاربركولينز، 1990)، ص 59.

كان درَكر يعرف تماماً أن الفشل في تلبية النوايا الحسنة يُذهب السحر ويزيل الوهم عن المستخدمين، لكن الأكثر خطراً هو نفاق المدير التنفيذي، فالمدراء يبشرون على سبيل المثال بأن الأشخاص هم أعظم الأصول الثابتة لدى الشركة، ثم يخالفون في حقيقتهم العقد الاجتماعي بين الشركة وبين المستخدم. أعاد درَكر إلى الأذهان الهجمة الأخيرة المتهورة الخاصة بتقليص عدد الوظائف في الشركة، وهو يخشى من أن تؤدي إلى زعزعة استقرار نظامها، وألمح إلى أن الإدارة تضع العربية أمام الحصان في توقيت معظم عمليات التقليص. وحيث أن للقرارات الخاصة بالتقليص تأثيرات رئيسة على الروح المعنوية في الشركة فلا بد من سياسة في بداية الخطة الاستراتيجية بدلاً من التفكير بالأزمة الاقتصادية فيما بعد. علق درَكر: «هناك قول قديم بين الجراحين هو أن الجراح الأسوأ هو الذي يتر العضو قبل التشخيص، وذلك هو تقليص الوظائف في معظم حالاته»²⁴.

سلم درَكر بأن هناك حاجة لتقليص الوظائف لأن سنوات زيادة عدد العاملين وزيادة الأعباء الإدارية من قبل الإدارة قد خلقت الأزمة. ولكن التعامل مع الأزمة كان جشعاً وأنانياً مع تخلي الإدارة عن عدد من قيم الشركة وإحساسها الخاص بالاستقامة لقاء المنفعة الاقتصادية. كانت الإدارة العليا - دونما دليل على الأداء الحقيقي - تزيد غناها بالرواتب العالية والمكافآت الضخمة والأسهم المجانية الفاحشة والعلاوات، وتقوم في ذات الوقت بتسريح المستخدمين بهجران مبین، والنتيجة هي زيادة حتمية في عدم ولائهم وفي العداوة في المجتمع. كتب درَكر معلقاً على هذا النوع من السادية التي يمارسها المدراء التنفيذيون والتي تشكل مثلاً كاملاً على سوء الإدارة: «يتمتع كثير من مدراء الطبقة العليا بالقسوة ولكن الفائدة المادية التي يحصلون عليها لقاء تسريح العمال لاتغتفر من الناحيتين الأخلاقية

24. ر. دونكن، «مقابلة مع بيتر درَكر» صحيفة فاينانشال تايمز (14 تموز 1996)، ص 12.

والاجتماعية، ونحن سندفع ثمناً مقيتاً»²⁵.

رأى دزكر بريق أمل حينما لاحظ أن عدداً من الإدارات، في شركات تدار بشكل جيد، رفضت اتباع استراتيجية الجشع الاقتصادي قصيرة الأمد وواجهت التحدي من خلال اتباع شراكة مع مستخدميهما، وذلك في تعديل توافقي مع حقائق ثورات التقاعد والمعلومات. «لقد حددت (الإدارات) الواجب وركزت عليه وحددت الأداء وجعلت من المستخدم شريكاً في تحسين الإنتاجية وأول مصادر الأفكار اللازمة لها، وأنشأت تعليماً مستمراً لكل موظف ضمن وظيفته وفريقه وتابعت تعليم ذلك له»²⁶.

كان أمل دزكر أن تساهم مدارس إدارة الأعمال في عملية الشراكة وتعمل على تحسين العلاقة بين الأفراد والشركة من خلال التأكيد على دراسة القيادة. ومن الأهمية بمكان أن يدخل ضمن هذه الدراسة الاعتراف بأن للإنسانية دور في مساعدة الناس على التركيز على القيم والالتزامات²⁷. رأى دزكر أن «أول واجبات القائد هو أن يكون بوقاً يصدح بصوت واضح»²⁸ لأن القيم والمعتقدات الضرورية تتطلب مهارات اتصالات على بيّنة. ورغم أن مهارات الاتصالات والعلاقات الإنسانية هامة فإنها بنظر دزكر متممة لاستقامة الشخصية، وكتب في متابعة لاعتباره أن الاستقامة هي حجر الأساس الذي لا غنى عنه في القيادة.

الدليل الأخير على إخلاص الإدارة وجدّيته هي عدم التهاون في صفة الاستقامة، فهذه فوق كل اعتبار ويجب أن تظهر رموزها في قرارات الإدارة

25. ب. شوارتز و ك. كيللي، «مقابلة مشاكسة مع بيتر شوارتز و كيفن كيللي»، برقياً (آب 1996)، ص 119.

26. ب. ف. دزكر، «التحدي أمام الإنتاجية الجديدة» هارفرد بيزنس ريفيو (تشرين الثاني - كانون الأول 1991)، ص 97.

27. ب. ف. دزكر، «تعليم عمل الإدارة» نيو مانيجمنت (خريف 1988)، ص 4.

28. دزكر، «الإدارة: فعل أكثر منها اندفاع».

الخاصة «بالأشخاص» لأنها الصفة التي من خلالها تمارَس القيادة وهي التي تضرب المثل وهي التي تقلد. هذه الصفة ليست شيئاً يمكن للإنسان أن يستحوذ عليه، فإن لم يأت بها معه إلى الوظيفة فلن يستحصل عليها أبداً. إنها شيء لا يمكن خداع الناس فيه، الناس الذين يعمل معهم الإنسان وخصوصاً رؤوسه يعرفون في بضع أسابيع إذا كان يتحلّى بالاستقامة أم لا، وقد يغفرون له الكثير من عدم الكفاءة والجهل وعدم الأمان والأخلاق السيئة ولكنهم لن يغفروا له نقص الاستقامة²⁹.

وظيفة المدير التنفيذي

الاتهام الشديد الذي وجهه دَرَكْر للعلماء السلوكيين على فشلهم في تحسين الفعالية قد يؤدي بالمرء إلى نتيجة هي أنه لا يستطيع أن يرى في أعمالهم إلا السلبات، غير أن هذا الانطباع مضلل. ومع ذلك فإن شكوى دَرَكْر الرئيسة ضد أصحاب النظريات الأكاديميين هي افتراضهم أن المدير التنفيذي مسيرٌ بالنظريات بدلاً من كونه مُركِّز على الواجبات، مما يعني ضمناً أن وظيفة المدير التنفيذي سهلة أكثر منها صعبة.

بيّن دَرَكْر أن الفعالية ضرورة حاسمة لوظيفة المدير التنفيذي لأن تركيزها الأول يجب أن تكون النتائج النهائية وليس البيانات المُدخلة والتقنيات. إحدى الفوائد التي تتوفر للمدراء التنفيذيين في التركيز على النتائج هي سنوات خبرتهم، فهم على معرفة مباشرة بالمشاكل والفرص المتصلة بالأداء الإنتاجي³⁰.

أكد دَرَكْر على أهمية فهم الوظيفة الحقيقية مدعياً أن من الخطأ التقليل من قيمة أهمية عامل الخبرة في الوظيفة. «يجب أن يكون التركيز على

29. دَرَكْر: الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها، ص 462.

30. ب. ف. دَرَكْر: المدير التنفيذي الفعال (نيويورك: هاربركولنز، 1967)، ص 21 - 23.

الوظيفة، فهي التي ستجعل الإنجازات ممكنة. ليست الوظيفة كل شيء ولكنها تأتي في المقام الأول. إذا كانت نواح أخرى من العمل غير مرضية فقد تفسد حتى أكثر الوظائف إنجازاً، تماماً كما يُفسد المرقّ الطعام حتى ولو كان من أطيب اللحم، ولكن إذا لم تكن الوظيفة بحدّ ذاتها منجزة، فليس هناك من شيء يُقدّم الإنجازات»³¹.

كان دزكر مندهشاً لأن المدراء التنفيذيين، وخصوصاً الشباب، فشلوا في إدراك أهمية اختيار الوظيفة وفي تحليل الوظائف الكامنة، ولاحظ أن الكثيرين يختارون وظيفة لأسباب سطحية مثل الراتب الأعلى قليلاً، أو الاستبدال المريح أو الوعد بترقية وعلاوات أخرى جذابة، زد على ذلك أنه أخبرهم بأن: «احتمالية أن تكون أولى اختياراتك مناسبة لك هي حوالي الواحد بالمليون، وإذا قررت أن أول اختيار هو الصحيح فالاحتمالات أنك مجرد كسلان ساذج»³².

حتّى دزكر الشباب على دراسة النقاط القوية والمحدودة لمعرفة كونهم مناسبين لحضارة شركة ما، وبين العوامل الجديرة بالدراسة في تحليل الوظيفة: مدى ملاءمة الإنسان للتعامل مع الضغوط وسهولة الالتزام بالمواعيد النهائية وتفضيل العمل وحيداً أم في مجموعات، وموهبة التحليل أو الفهم، وقبول التغيير.

كان تأكيد دزكر الرئيس هو أن يقوم الإنسان بتقويم قدراته أو نقصها لديه ليس بغرض الحصول على القدر الأكبر من الفهم والطمأنينة والثقة ولكن لإدراك المسؤولية في القيام بإدارة نفسه. «تؤكد نصوص الإدارة على إدارة الآخرين، والقليل منها تتحدث عن إدارة الذات. ولكن إدارة الآخرين

31. دزكر: الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها، ص 266.

32. م. ه. هول، «علم نفس إدارة الإدارة» سايكولوجي توديه (أذار 1968)، ص 22.

[مشروطة]. فهل تؤدي ثمارها بالفعل؟ غير أن الإنسان يستطيع أن يدير ذاته أو على الأقل أن يحاول ذلك»³³.

أشار درُكر بشأن عمال المعارف إلى أن «الأمر عندما يصل إلى ذات الوظيفة فالمشكلة ليست في تشريحها إلى أجزاء أو حركات بل في تجميع كلِّ متلاحم»³⁴.

أربعة مكونات

قام درُكر - بناء على الافتراض بأن جوهر الفعالية يدور حول الوظيفة - بتحليل الفعالية من خلال منظور لأربعة مكونات واضحة: (1) الغرض، و(2) الأداء، و(3) التحفيز و(4) الممارسة.

الغرض. تم تناول أهمية الغرض في الحديث عن أساسيات الإدارة، ولكنه يستحق عناية خاصة لناحية فعالية المدير التنفيذي. يرى درُكر أنه ليس المفروض بالمدراء التنفيذيين أن يسلكوا طريق الفعالية بصورة تلقائية. الأغراض الضبابية من الإدارة العليا تعيق قدرة المتخديمين في حقيقة الأمر على إنجاز الأشياء الصحيحة وتساهم في عجز المؤسسة العام. إن فشل شركة آي بي إم IBM ونجاح شركة مايكروسوفت Microsoft في تفسير مستقبل الحاسوب يمثلان صوراً لترجمة الغرض المتضادة في مجال صناعة معالجة البيانات. عرّفت شركة آي بي إم غرض الحاسوب الكبير الأساس (مينفرم) على أنه مزود للذاكرة، أي مخزن للبيانات، مما أدى بها إلى الاستنتاج بأن الصناعة مسيرة بأقسام الحاسوب الصلبة، أما شركة مايكروسوفت فقد ترجمت غرض الحاسوب بشكل مختلف، حيث رأت أن الحاسوب نفسه سلعة دون دماغ وأن غرض الحاسوب هو تشغيل البرمجيات، وعليه فإن السوق مسير بالبرمجيات.

33. ب. ف. درُكر، عالم المدير التنفيذي المتغير (نيويورك: دار كتب ترومان تالي، دار كتب تايمز، 1982) ص 3.

34. درُكر، ممارسة الإدارة، ص 259.

أضاف دزكر أن الناس داخل الصناعة وخارجها كثيراً ما يرون قرارات الإدارة العليا الاستراتيجية بمثابة قواعد إيمان أكثر منها نواقل لغرض استراتيجي هادف، فقد توقع على سبيل المثال عدد قليل من الخبراء نجاحات تنافسية لشركة الخطوط الجوية البريطانية BOAC مقابل شركة بان أمريكان PAN AM، وشركة سوني Sony مقابل آر سي إيه RCA وشركة هوندا Honda مقابل شركة جنرال موتورز GM وشركة نوردستورم Nordstorm مقابل شركة ماسيز Macy's وشركة كوماتسو Komatsu مقابل شركة كاتربيلر Caterpillar وجنرال إيليكتريك GE مقابل ويستنغهاوس Westinghouse. كان الخطأ الحاسبي وسوء فهم الغرض وراء إضعاف الفرصة أمام المدراء التنفيذيين في الشركات الخاسرة في توجيه مواهبهم ومهاراتهم نحو الفعالية.

كان دزكر صلباً في أن الإدارة بحاجة إلى نموذج فكري هادف لغرض الشركة حتى يمكنها حمل رؤية الغد وبث القوة في مهام اليوم³⁵. كان وراء المدراء التنفيذيين الناجحين معنى واضحاً لرسالة الشركة ولم يكن ذلك خلف متوسطي الأداء، كذلك لم يكن النجاح قائماً على موهبة عالية أو ذكاء عال بل على تطبيق الموهبة والذكاء على الأشياء الصحيحة، أما المدراء التنفيذيون في الشركات غير الناجحة فطبقوا موهبتهم وذكاءهم على الأشياء الخطأ وطرحوا الأسئلة الخطأ³⁶.

لو كان المدراء في الواقع مضطرين لفعل الأشياء التي لاتوافق مع رسالة الشركة لكان خيراً لهم إلا يفعلوها بفعالية. يمكن لأية مؤسسة أن توفر مقداراً لا بأس به من الجهد الضائع غير المنتج لو كان بين يديها جواباً استراتيجياً مناسباً للسؤال: ماهي شركة الأعمال؟ إلا أن العكس غير صحيح:

35. ب. ف. دزكر، «نظرية شركة الأعمال» هارفرد بيزنيس ريفيو (أيلول - تشرين الأول 1994) ص 98.

36. دزكر، «نظرية شركة الأعمال» ص 101.

فالعامل الجيد في تنفيذ الغرض السيء كان دائماً أكثر خطراً من العمل السيء في تنفيذ أهداف الوظيفة.

الأداء. عرّف درّكر أداء المدير التنفيذي بأنه القدرة الظاهرة على تحقيق نتائج كمية ونوعية خلال فترة زمنية في مختلف المهام. يجب أن يكون تركيز المساهمة على قياس نتائج وظيفته في المهمة المكلف بها وليس قياس الصفات الشخصية الفردية لأن الاختبار الحقيقي لجدارة المدير هي الإنتاجية³⁷. مهمة إنجاز الأعمال بالطريقة المثلى هي برأي درّكر حياة مليئة بالنشاط وهي التي اعتبرها درّكر شخصياً مساوية لعمر التآلق الفكري إن لم تكن أسمى منه. لم يستخدم - إلا قليلاً - المثالية الكاذبة التي يعتقد أنها زادت في المعتاد بتناسب مباشر مع بُعد الإنسان عن المشكلة، كما أن الحديث عن الوظيفة الجيدة برأيه أيضاً كان يمثل نوعاً من اللامسؤولية الفاضحة التي ساواها مع العمل على تربية أبناء الجيران. زد على ذلك أنه لم يكن بمقدوره أن يرى علاقة متداخلة إيجابية بين القدرة الكامنة والأداء. أظهر كثير من الناس معارفهم دون أية نتائج ملموسة في تبرير الراتب الذي يقبضونه.

التحفيز. قارن درّكر موقف الكثير من علماء التحفيز النظري في الفصل السابق مع «مُلحد يدعو الله أن يجعل من كتابه أكثر الكتب رواجاً»³⁸. يوجد في أقصى الجهة المقابلة الإنكار الكامل للتحفيز ممثلاً بشخص ليس لديه فخر مهني بالإنجاز بعد إكمال العمل ويحمد الله على أنه قد انقضى يوم آخر على درب التقاعد.

يرى درّكر أن الوظيفة ليست بحثاً عن الكمال البشري ولا مركزاً للتححرر من الوهم، إنما هي بوتقة للإنجازات، كما أنها ليست لعنة إنجيلية ولا بركة رَعَوِيَّة، وقال مجيباً على سؤال عمّن يحفز المحفّز إن الإنسان يحفّز نفسه من

37. ب. ف. درّكر، نظرة أولية في الإدارة (نيويورك: هاربركولينز، 1977)، ص 243 - 247.

38. حديث مع المؤلف.

خلال ما يملكه من مشاعر إيجابية نحو الوظيفة وشعور بالفخر بمنتجات الشركة وخدماتها. لم ينظر درّكر إلى الوظيفة كبحت عن هوية شخصية بل كمدخل إلى التطوير الذاتي.

التحسين الذاتي على الوظيفة يعني ترجمة مفاهيم الاستمرار والتغيير إلى حقيقة. ضخم درّكر المهمات المزدوجة لتحسين مهارات المدير التنفيذي وزيادة استعداده لقبول التحديات الجديدة. يجب أن يسير التطوير الذاتي الفعال على مسارين متوازيين، الأول هو التحسين؛ أي القيام بالعمل بصورة أفضل ضمن ماهو معروف لديك من قبل، والثاني هو التغيير؛ أي القيام بالعمل بشكل مختلف، وكلاهما أمران ضروريان³⁹. يعتقد درّكر أن دراسة حالات فشل المدير التنفيذي لا تفيد في تفحص مصادر التحفيز، ذلك أن مفتاح التحفيز الرئيس هو تفحص نماذج التميز ومحاولة فهم مافعله هذا المدير كموضوع للأداء وعجز عن فعله المدراء الآخرون. حالات الفشل تساعد على تحديد الأشياء التي لا ينبغي فعلها ولكن النجاح يقدم الحافز على التحفيز والنتائج.

الممارسة. اعتبر درّكر الوظيفة كعملية تعلّم، وبين أن مفتاح الفعالية هي الممارسة، وأن ممارسة الوظيفة، كأى نوع آخر من الممارسة، لم يحصل بصورة تلقائية بل يمكن تحصيله من خلال التعلّم المستمر، مما يعني أن تحدياً كبيراً في إدارة الوظيفة يتمثل في تمكين الناس العاديين من فعل أشياء غير عادية، وهذه القدرة تحصل عبر ترسيخ العادات الحميدة في الأذهان وليس الاعتماد على ومضات الذكاء عند الإنسان. ومع قناعة درّكر بأن الممارسة هي التزام له علاقة بسيطة بوراثة مُنح طبيعية، إلا أنه لاحظ أن «الفعالية إذا كانت نعمة تولد مع الناس فإن ولادتهم ومعهم نعمة الموسيقى أو الرسم تجعلنا في وضع سيء لأننا نعرف أن القليلين يولدون ومعهم نعماً

39. درّكر، المدير التنفيذي الفعال، ص 169.

كبيرة في أي من هذه النواحي. وعليه فإن هَمَّنا سيقصر على محاولة العثور على أناس تبدو عليهم أمارات الفعالية الكبيرة في سن مبكرة وتدريبهم على تطوير مواهبهم بأفضل ما نستطيع من الطرق. إلا أن الأمل لا يكاد يُذكر في إيجاد عدد كافٍ من الناس للقيام بمهام المدراء التنفيذيين في المجتمع الحديث بهذه الطريقة»⁴⁰.

كذلك ارتأى دَرَكْر أن ممارسة الوظيفة ستعرض لسوء التوجيه إذا لم يساهم العاملون المعارفون في تصميمها: «لايبدأ [المدراء التنفيذيون] بفرضية أن الوظائف يخلقها الله أو الطبيعة، بل يعرفون أن أناساً مخلصين قد صمموها»⁴¹. بما أن جميع الوظائف الخاصة بالمعرفة أيضاً هي بالتعريف مُشَرَّبَةٌ بالقوة، فإن المسؤولية يجب أن تصاحب هذه القوة. اعتبر دَرَكْر أن من غير المقبول أن يستثني عمال المعرفة أنفسهم من المسؤولية لأي سبب كان: «التأكيد بأن [أحداً آخر لن يدعني أفعال شيئاً ما] يجب أن ينظر إليه بمثابة قصور ذاتي. ولكن هناك في العادة أموراً مهمة هادفة مطابقة لمقتضى الحال يجب أن تنجز حتى حينما تضع الظروف عقبات ويعيش كل شخص ويعمل ضمن حدود صارمة»⁴².

اعترف دَرَكْر ذات مرة أن جميع كتبه التي تدور حول علاقات إنسانية وليدة ملاحظاته ومواجهاته مع ممارسين موهوبين مهرة، وسلّم بأن للإدارة عناصر مهنية وعلمية ولكنها في جوهرها ممارسة تركز على التطبيقات أكثر منها على المفاهيم، فالشخص الخارج عن نطاقها على سبيل المثال يرى الأداء المهني الخبير في أي ميدان (الموسيقى، الرياضة، الجراحة) وقد يستتج أنها تمرين سهل، ومع ذلك فهي في حقيقتها إنجاز ممتاز قائم على

40. دَرَكْر، المدير التنفيذي الفعال، ص 20 - 21.

41. دَرَكْر، المدير التنفيذي الفعال، ص 78.

42. دَرَكْر، المدير التنفيذي الفعال، ص 96.

المثابرة. «الفعالية بتعبير آخر هي عادة؛ أي مُجمَع من الممارسات»⁴³، ولكنها في جوهرها قابلة للتعلُّم من خلال رؤى خلاقة مصطنعة تتميز بالخبرة في الوظيفة. لقد كان من الشائع جداً أن كثيراً من الأذكياء لا يتعلمون هذا الدرس لأنهم لم يدركوا «أن الرؤيا الملهمّة ليست بحد ذاتها إنجازاً»⁴⁴. بيّن دزكر أن الأداء لن يتطور بمجرد إن يترك لأدواته وحدها: «الأشياء الوحيدة التي تنشأ ذاتياً في المؤسسة هي الفوضى والوهم الباطل والأداء السيء»⁴⁵.

الحقائق

كان دزكر على قناعة تامة بأن الوظيفة هي محل تحسين الفعالية، ولكنه أدرك أيضاً أن لها ظروفاً سريعة الانتشار تؤثر على الإنتاجية، ورأى أن فهم جو العمل في مكان العمل قد يكون مفيداً للمدراء التنفيذيين قبل أن يطبقوا مهاراتهم. الوظيفة ليست عقلاً أفرغاً يُمكن المدير التنفيذي من البدء من الصفر. ينبغي على المدير التنفيذي أن يدرك قبل اتخاذ القرارات مطالب الماضي وتركته، ومختلف مدركات الأفراد الزملاء، والإرث الذي تحمله حضارة الشركة، ونظام تقويم الترقية والمكافآت التقليدي، ومصادر قوى وضعف الشركة الأساس، وهذا غيض من فيض الكثير من عوائق الأداء.

ونتيجة لذلك فإن في المؤسسات والأشخاص شيئاً مشتركاً واحداً هو الفجوة بين الإمكانية والأداء. لقد رأى دزكر في أكثر الإدارات نجاحاً تداخلاً بين الأداء وبين الموارد أعظم منه في الشركات متوسطة الأداء ولكن الهوة كانت قائمة على الدوام. أجاب دزكر عن السؤال: لماذا يكون المدراء التنفيذيون الممتازون في مثل هذه الندرية والمتوسطون في الأداء هم القاعدة؟

43. دزكر، المدير التنفيذي الفعال، ص 23.

44. دزكر، المدير التنفيذي الفعال، ص 1.

45. ج. ج. تارانت، دزكر: الرجل الذي اخترع مجتمع الشركة (دار كتب كاهنر، 1976)، ص

بأن معظم المدراء التنفيذيين سمحوا للمؤسسة بقوِّعة مهاراتهم وحنق مواهبهم، وهذا هو السبب الرئيس لكون المدراء التنفيذيين الهامشيين هم الأغلبية والمدراء المتميزون هم الاستثناء.

يرى درّكر أن المؤسسة ذات الحضارة الضعيفة والتي لا تتمتع بالثقة تخلق الروتين البيروقراطي الذي يعيق الناس عن فعل ما تدربوا عليه، وأضاف أن سوء تخصيص الموارد هو القاعدة وليس الاستثناء في حياة المؤسسة طارحاً الرؤية بأن عدم الجدارة هي المّلعة الشائعة⁴⁶. لم يقصد درّكر ضمناً في إطلاقه لهذا التأكيد الفظّ حول أداء المدراء الضعيف أن المدراء التنفيذيين أغبياء، ولكن الأنشطة المؤسسية المعتادة برمّجتهم على عدم الفعالية. حينما يُترك نموذج عمليات المدير التنفيذي النموذجي لأجهزته الخاصة نجده مكسراً لعدم تحقيق نتائج. كذلك لاحظ درّكر أن التباين في الأداء بين المدراء التنفيذيين اللامعين والمتوسطين لا يتعلق كثيراً بالمواهب الفكرية، بل قد يُعزى إلى رفض سابق لمتابعة التفاصيل الإدارية. حينما يُترك المدير التنفيذي المجال لمجريات الحوادث لفرض ما هو مهم فإن أنشطته تتبدّد في عمليات لا جدوى فيها⁴⁷.

اختار درّكر صنفين رئيسيين لكي يركز عليهما في بحثه المكثف عن مصادر الضعف التي تؤثر على أداء المدير التنفيذي: أعراض النسيج التنظيمي والأنشطة الفردي.

أعراض النسيج التنظيمي. هناك - بالتوازي مع العيوب المستورة لعمليات المدير التنفيذي اليومية - وفرة من أعراض النسيج التنظيمي التي ترفع من وتيرة البحث عن الفعالية المحسّنة. يُبدد المدراء التنفيذيون المتوسطون جهودهم من خلال انغماسهم الشديد بالظروف الداخلية لعدم

46. درّكر، المدير التنفيذي الفعال، ص 18.

47. درّكر، المدير التنفيذي الفعال، ص 12.

الأداء، وذلك على الرغم من كونهم يتمتعون في الواقع بنفس القدر من ذكاء المدراء الفعالين، ونتيجة لذلك يبذلون المزيد والمزيد من الجهد في عملهم ولكن دون الاستفادة من الخطأ، وبدلاً من التركيز على الزبون والتفكير بالمغامرة التجارية نجدهم يفتعلون المشاكل ويتوقعون المديح الجزيل على التخلّص منها⁴⁸.

لم توضع وسائل الرقابة المالية في المؤسسات وحتى القائمة على المعارف منها، كما ذكرنا في الفصل السادس، من أجل الكشف عن بعض العيوب ومنها سوء استخدام تخصيص الموارد، وسوء توزيع المملوكات الفكرية والتكاليف الناجمة عن اللاعمل، فهذه المجموعة من الظروف أجبرت درّكر على الاستنتاج الصريح بأن الغباء المنظم أمر يصعب التغلب عليه. لا يمكن للمدراء أن يتنبؤوا إلا بالأشياء غير الهامة في وسط تسيطر عليه اللاتائج.

جمع درّكر لائحة بأعراض النسيج التنظيمي غير المحسوسة ولكنها الحقيقية تماماً، وكلها معاكسة للإنتاج:

- التأكيد على الماضي أكثر من المستقبل وعلى الأمر الملحّ أكثر من المهم
- التأكيد على الإجراءات أكثر من السياسات، وهذا يخلط التغذية المدخلة بالتغذية العكسية
- الميل إلى السعي وراء الإجماع أكثر من النتائج، وإلى تفضيل النوايا الطيبة عن الأهداف ذات المعنى
- التأكيد الذي لا مبرر له على وسائل رقابة معينة مما يؤدي بالمقابل إلى فقدان الرقابة العامة.

- القلق على التكاليف فقط، مما يؤدي إلى القضاء على الفرص
- الميل نحو فعل الأشياء بصورة جيدة، مما يؤدي إلى طمس الحاجة إلى الأشياء الصحيحة
- النزعة إلى العمل الجاد على حساب العمل الأكثر نماءً
- الميل إلى اعتبار الترقيات أكثر أهمية من الإنجازات
- مقاومة التغيير الذي يعطل عمل الابتكار في العقيدة التجارية المغامرة
- تفضيل النشاط الإداري على البيروقراطي، مما يغذي عدم التحفيز على حساب التحفيز
- الاهتمام بالفروق الفردية وأدوار القوة، مما يضفي ضبابية على التركيز على الإنتاج
- الإغراء بتحديد كمية الأشياء لاتحدّد الأشياء التي لاتقاس
- وجود نظام تقويم يكافئ النشاط الروتيني أكثر من الأداء الهادف
- الفشل في الإدراك بأن توترات الاضطراب الخلاقة ليست مثل المنازعة التي لا يمكن معالجتها

الأنشطة الفردية. كان تعبير المصيدة العاملة هو الذي أطلقه درّكر لتصوير الحقائق الفردية التي يتمتع بها المدراء التنفيذيون لكي يناضلوا من أجل التوصل إلى الفعالية المحسّنة. ولهذه المصيدة أربعة مكونات: (1) العامل الفعال، و(2) عامل الوقت، و(3) البعد اللامتفرّد، و(4) نظام المعلومات والاتصالات⁴⁹.

العامل الفعال. علّق درّكر بأن صفة عمل المدير التنفيذي الرئيسة هي النشاط الدؤوب الذي يتضمن العمل المستمر، فالحاجة إلى إعداد التقارير والوفاء بتواريخ الإنجاز التي تم الإلتزام بها ولقاء الزبائن والاجتماع إلى

49. درّكر، المدير التنفيذي الفعال، ص 9 - 18.

الزملاء ومفاوضة المستخدمين والاستماع إلى شكاوى الزبائن وتنفيذ الأنظمة الحكومية تعني أن كل مدير تنفيذي يهمل هذه الوظائف الروتينية لن يبقى في المهنة طويل وقت، ولاحظ منذ اطلاعه على شركات الأعمال أول مرة قبل الحرب العالمية الثانية، أن أوراق النسخ (الكاربون) تحُد من عدد نسخ الوثائق المكتوبة على الآلة الكاتبة إلى أربعة أو خمسة، لكن ظهور آلات التصوير الضوئية أغرق المدراء التنفيذيين بالتقارير التي تكفي للذهاب بالبصر حتى لدى القراء السريعين، وقد أدت أمواج المد الورقي إلى مضاعفة عامل المعالجة الذي يشكل دعوة للمضياع، ولقد تفاقمت المشكلة من قبل المدراء التنفيذيين الذين أغرقوا زملاءهم بالمزيد من أنهار المذكرات.

عامل الوقت. اعتبر دزكر أن الوقت هو أعلى الموارد عند المدير التنفيذي، لكنه يذهب وينقضي بلا رجعة لأنه لا يتمتع بالمرونة. كذلك فإن الوقت في المسيرة الطبيعية لشركة الأعمال هو مُلك للشركة وليس للمدير التنفيذي على وجه التفرد. لا بُد وأن الإدارة عامل مستهلك للوقت لأن المفهوم هو أن المدراء التنفيذيين يمارسون الإدارة وتمارس الإدارة عليهم في الوقت ذاته⁵⁰.

إن الفرصة في الإدارة للمجانسة بين المواهب في الأعمال تعني أن أداء الإدارة في مجمله أكبر من مجموع أداء كل من أجزائها. لكن ثمن هذا الأداء المشترك مدفوع، فالنموذج العامل ينطوي على اتصالات ومعاملة مستمرة مع الناس الآخرين، مما يعني مواجهات مع أمزجة مختلفة وخلفيات معرفية مختلفة ونظم لقيم مختلفة، وجميعها تعيق الفعالية الفردية. والخلاصة أن دزكر سلم بمبدأ أن الأشخاص هم أعظم أصول الشركة الثابتة ولكنه رأى كذلك ضرورة تحديد سعر لقاء وجود هؤلاء الأشخاص. وهذا يصح على وجه التحديد بشأن الوقت المستهلك في مهمة تحقيق علاقات إنسانية متناغمة مع تحدي الحصول على نتائج.

50. دزكر، المدير التنفيذي الفعال، ص 10.

البعد اللامتفرّد. لاحظ درّكر أن العديد من أنواع العمل المهني تؤدّي بانفصال مفترض، مستشهداً بالطبيب في عيادته والمعلّم في صفه والمحامي في تحضير مرافعته والفنان في محله والروائي خلف آتته الكاتبة. المساءلة والمسؤولية في هذه الأجواء المنعزلة تحدّد بشكل رئيس من قبل صاحب المهنة ذاته. في عالم الشركة المتكل على العوالم الأخرى يتحيل على المدير التنفيذي أن يعمل تحت افتراض التفرّد وإمكانيته فعل الشيء اللازم له بمفرده. بيّن درّكر مدى صعوبة تحديد المساهم الأكبر: المحاسب أم عالم الأبحاث أم مهندس الإنتاج أم خبير التسويق، ذلك أن لكل من المهنيين مساهمته بشيء متميز عن الآخرين، ولكن لا يمكن لتخصص مهني واحد أن يحتل مكان الهيمنة.

وبعبارة أخرى فإن الرؤية الضيقة للعمل التخصصي لاتعبر أهمية لمن هم على تماس مباشر أو غير مباشر مع الزبائن. واجبات عمل الإدارة التي لاتحصى ومتطلباته الكثيرة تتباعد بشكل واضح دور الفيلسوف المتأمل، وحسب طبيعة الأشياء فإن القيام بالعمل في معظم الأحيان بدل القعود عن العمل يسمو فوق التأمل، أضف إلى ذلك أن هناك أزمات حتمية تتوالى كالضباب. وعلى الرغم من استحالة التنبؤ بحالات الطوارئ التي يمكن أن تواجهه خلال ساعات يوم نموذجي فليس من شك في أن حلولها تتطلب عملاً تعاونياً من قبل مشاركين عديدين. واهمّ من يقول إن معظم المدراء في برجهم العاجي يفكرون ويخططون حسب الأنظمة لأجل طويل.

نظام المعلومات والاتصالات. يرى درّكر أن فعالية أي مدير تنفيذي يمكن أن تعمّر بسبول من سفاسف الأمور وطوفانات من البيانات، وأن حجم فيضانات التقارير والأنظمة والسياسات والإجراءات العارمة يتعاظم مع حجم الشركة، وبيّن أيضاً أن المعلومات أصبحت مضطربة والمعلومات ارتدادية وذلك نتيجة للتكنولوجيا الجديدة. وبسبب هذا الجو الخائق من البيانات المتضاربة فإن ظلها قصير التغيير والجهل يطغى على المعرفة. وهكذا فإن

دزكر رأى - كما ذكرنا في الفصل الحادي عشر - أن إحدى المهام الضرورية هي «ما يمكن أن يطلق عليها عبارة [تنظيم الجهالة] وأن الجهالة تنتشر دائماً أكثر من المعرفة»⁵¹.

إدارة الوظيفة

شدّد دزكر في خطاب ألقاه عام 1963 أمام مجموعة من المدراء التنفيذيين الباحثين في أن الوظيفة تشكّل التركيز الرئيسي على تحسّن فعالية المدير التنفيذي، معتبراً أن تعليقاته تمثل جوهر الفطرة السليمة، وكم كانت دهشته عظيمة حين اعتبر هؤلاء المدراء التنفيذيون هذه التعليقات غير ابتكارية، وهي في الحقيقة اكتشافات جديدة فقط لأنها لم تكن معترف بها على نطاق واسع من قبل المدراء، ومن هنا نشأت فكرة كتابه «المدير التنفيذي الفعال The Effective Executive»⁵².

يسلمّ الناس اليوم بالكثير من رؤى دزكر حول فعالية المدير التنفيذي دونما برهان، لكن دزكر كان أول من طرح هذا الموضوع بطريقة منظّمة في أدب الإدارة قبل حوالي جيلين تقريباً، وأدرك أن مبادئ الفطرة السليمة تُطرح من خلال التبشير أكثر منها بالممارسة، ولكنه لم يجد دليلاً قوياً حتى على أن التبشير تناول هذه المبادئ. كان التحدي يكمن في تضييق الهوة بين المفاهيم والنتائج، وقد توسع دزكر خلال الجيل الذي تلى في كثير من الخطوط العريضة التي وضعها للفعالية.

فيما يلي بعض الخطوط العريضة الهامة التي طرحها دزكر من أجل مواجهة حقائق المجتمع القائم على المعلومات:

■ لم يعد بإمكان المدراء الاعتماد على سلطة إصدار الأوامر ومراقبة

51. دزكر، مجتمع مابعد الرأسمالي، ص 193.

52. دزكر، مجتمع مابعد الرأسمالي، ص vii.

تنفيذها، فهم يواجهون وضعاً لم يسبق له مثيل لا يُراقبون فيه ولا يراقبون.

- مع تزايد الاستمرار من خارج الشركة يتعيّن على المدراء أن يزيدوا من عملهم مع أشخاص ليسوا مستخدمين بل من خارج الشركة.
- تخلق الشركات الصغيرة معظم فرص العمل في البلاد، وتتمتع هذه الفرص بالأمان الذي تتمتع به الوظائف في الشركات الكبرى.
- تتطلب كل فرصة مهنية تعلّماً مستمراً.
- يجب أن تحذف كلمة تقرير من قاموس الإدارة، فالمعلومات تحل محل السلطة.
- الخطط عبارة عن نوايا حسنة مالم تتحول إلى عمل شاق.
- يجب استبدال عبارة التفويض بالسلطة بعبارة المسؤولية.
- الناس هم الذين يطوّرون شركة الأعمال أو الاقتصاد، وليست الأموال.
- توجد المعرفة في العمل وليس في بطون الكتب.
- يتعيّن على الفرد أن يعتمد على نفسه لتطوير مسيرته المهنية، فقد ولّى سُلّم المسيرة المهنية القديمة الذي وضعته الشركة، وإدارة المسيرة المهنية هي اليوم أشبه بالكرمة المتسلقة، وما عليك إلا أن تُحضر منجلك.
- يجب على المدراء أن يكونوا عارفين بنظام التأهيل الوثائقي، ومن السهل الوقوع في هذه المصيدة لأن الشهادات الجامعية يمكن أن تكون حبراً على ورق لكن الأداء يتطلب الحكم.
- لم يعد المدراء يديرون القوى العاملة بل يديرون أفراداً ليس لهم مثل ولا يقاسون بمعدلات وسطية.
- القوة تأتي من خلال نقل المعلومات وليس إخفائها.

■ تتواجد التكنولوجيا بكثرة، لكن أحداً لم يخترع بعدُ «آلة تقتصد العمل» أو آلة «مفكرة».

الخاتمة

الخلاصة أن درَكر اعتبر وظيفة المدير التنفيذي بمثابة شحذٍ لرؤية الشركة وتوليد للأداء المتحسّن وتحريض على التحفيز وَمِنْصَّة للممارسة، إلا أنه حذّر من أن الوظيفة ليست شيئاً مطلقاً وذلك على الرغم من إصراره على أهميتها، فالوظيفة لا ينبغي مطلقاً أن تصبح موضع إدمان بحيث لا يكون معها للإنسان حياته الخاصة.

تجنب درَكر عن سابق تصميم في معالجته لفعالية المدير التنفيذي الطرق التي سلكها العلماء السلوكيون ونظريات القيادة الشكلية، وركّز على الوظيفة باعتبارها مركز التنفيذ. كانت سُبُل التحسين تمر عبر الممارسة والالتزام وتقوم على مكونات أساسية مثل المساهمة التي تشتمل على نتائج محددة على الصعيد الفردي كالتخلّي والتركيز اللذين ينطويان على التخلص من الأنشطة التي لا طائل تحتها والتركيز على بضع أولويات رئيسة، وإدارة الوقت التي تتعلق بالاستخدام المنظم لأهم الموارد بين يدي المدير، والتأكيد على مصادر القوة عند الفرد مما يعني أن النتائج لا تصدر عن الضعف، والاتصالات المناسبة وهي ضرورية للأداء، واتخاذ القرارات وهو ضروري لفهم المخاطر وتحليل الفرص.

تناول الفصول التالية تحليل درَكر لعوامل فعالية المدراء التنفيذيين وكيف أنه طرح اقتراحات لتحسّن المدير التنفيذي على خلفية الحقائق التنظيمية.