

عملية صنع القرار

يرى درّكر أن عملية صنع القرار هي القلب والروح من ممارسة الإدارة، ويعتبر المهارة بصنع قرارات فعالة عاملاً وسيطاً في جميع القرارات المؤسسية في الواقع، غير أنه أشار على وجه الخصوص إلى أثر القرارات الناجحة على شخصية المؤسسة وعلى حضارة الشركة وأكد على دور هذا الأثر في تحسين مهارات المدير التنفيذي الأخرى.

ينتشر موضوع صنع القرار بصورة غير مباشرة في جميع كتابات درّكر، ولسوف أتعرض في هذا الفصل - دون أن أدعي الشمولية في تغطية جميع أفكاره ونظراته في هذا الموضوع - إلى خلاصة فكره في ناحيتين رئيسيتين: (1) الاعتقاد الخاطئ بشأن صنع القرار و(2) طبيعة عملية صنع القرار، وألخص أيضاً الخطوط العريضة والرؤى الثابتة حول صنع القرار والتي تبدو في كتاباته، غير أنني - وقبل أن أغوص في نواح معينة - سأورد موجزاً عن أفكاره العامة عن بدايات صنع القرار.

أفكار عامة

لاحظ درّكر أن عملية صنع القرار ظلت نشاطاً بشرياً منذ فجر التاريخ، ويين أن الإنسان، بسبب حجم دماغه البشري الكبير، هو الحيوان الوحيد

المُجهَّز للقيام بهذه المهمة الخلافة. وفي نفس الوقت وعلى الرغم من آلاف القرارات الكبيرة والصغيرة التي اتخذها عدد لا يحصى من الأشخاص فإننا لانعرف إلا القليل الأقل عن هذه العملية، إذ كان القرار حتى عصور متأخرة يعتبر من قِبَل ممارسي الأعمال العاديين شيئاً من الاختيار البدهي الذاتي إلى حدٍّ ما، ولم يكن هذا الموضوع يحظى بكثير من التفكير المنظم باستثناء المبادئ المتحجرة التي حوّاها المنطق الشكلي بتحليلاته للمغالطات واستكشافه للقياس المنطقي. المنطق بنظر دزكر هو تمرين أكاديمي في الملعب الفكري على استطلاع أهمية طبيعة القياس المنطقي دون التطرّق إلى الخطر الحقيقي وإلى النتائج. شرح دزكر غياب الاهتمام بصنع القرار الذي تحكمه الأنظمة على امتداد تاريخ شركة الأعمال وذلك من خلال ملاحظته أنه لم يكن لدى رجل الأعمال في الماضي مايدعوه إلى أن يولي مثل هذه الدراسة اهتماماً كبيراً في جَوِّ المساواة النسبية وظروف البساطة الاجتماعية معتبراً أن منشأة العمل امتداداً لذاته، لأن مُدخّلات التغيير الدراماتيكية والتي تسبب الاضطراب كانت طفيفة، والشيء الوحيد الذي كان عليه أن يفعله بعد انطلاقة شركته الناجحة هو ردود فعل تلقائية تجاه التغييرات الطفيفة التي تطرأ على النظام الاقتصادي، ولم يكن التجديد أو قرار إحداث تغيير هادف يشكل جزءاً من قاموسه الفكري. أضف إلى ذلك أن حجم شركة الماضي الصغير نسبياً والمعرفة الأساسية غير المعقدة فيها جعلاً من القرارات الخاصة بشركات الأعمال سمة الفخامة الأكيدة في دائرة الزمن التي كانت تتميز نسبياً بطول مدّتها.

شهدت بدايات القرن العشرين ظهور الإنتاج والتسويق الهائلين ونشوء الشركة الكبيرة التي تميّزت بفصل الملكية عن الرقابة، حيث أدّت هذه الوقائع أيضاً إلى خلق ظاهرة الإدارة القائمة على العلم والمعرفة والتي وصفها دزكر بأنها أعظم الابتكارات الثورية في القرن العشرين، إلا أن عملية صنع القرار باعتبارها نشاطاً فكرياً مستقلاً حظيت باهتمام ضئيل بالرغم من أن

هذه الإدارة القائمة على العلم والمعرفة تعني ضمناً أن الخبرة وحدها لم تعد تكفي لتحقيق فعالية المدير، ورغم الحاجة إلى الفهم المعقد المتطور للفتوحات المعرفية في الوظائف التخصصية. وفي الوقت ذاته تَبَحَّر علماء الإحصاء في وضع أسس عقلانية لعملية صنع القرار عبر تأكيدهم على النماذج والمعادلات، وكذلك زاد علماء النفس في تبسيط هذه العملية من خلال تركيزهم على المبادئ وَلَعِب الأدوار وَالْإبداع وَشجرة القرارات وَمحاكاة الألعاب.

إلا أن ظهور الحاسوب على مسرح الأعمال بُعِد الحرب العالمية الثانية هو الذي أوصل إلى الاستكشاف المنظم لصنع القرار. أبرز دَرَكَ أهمية هذا الاختراع الجديد من خلال بيانه أن جميع الأدوات التكنولوجية السابقة تميّزت بسمات عضلية أو ميكانيكية أو حِسِّية وَأَنَّ الأداة سبقت النظرية حسب التاريخ التكنولوجي، ولكن الحاسوب لم يكن له سابق في العمل كامتداد للعقل البشري، وأُلْمَح إلى احتمال أن نحتاج إلى المزيد من معرفة تشعبات صنع القرار جنباً إلى جنب مع تزايد معرفتنا بالحاسوب.

كما ذكرنا في الفصل الثاني عشر، رَضَعَ دَرَكَ فرضيته - في أن اختراع أجزاء الحاسوب الصلبة سَبَقَ التفسير العلمي - بكثير من الصور التاريخية التي اشتملت على العَتَلَة وَالنظارات وَالْمحرك البخاري والتي كانت جميعها مُستخدمة لسنوات عديدة قبل أن تكسوها منطقية علمية مُرضية، وعليه فليس من المدهش أن يكون الحاسوب - وهو الأداة التي كانت امتداداً مجازياً للفكر بنظره - سبيلاً إلى آفاق جديدة نحو أسرار صنع القرار.

كذلك فَصَّل دَرَكَ كيف أن تخصص علم الإدارة الجديد أوجد عدداً من التقنيات الرياضية مثل طريقة تقييم ومراجعة البرنامج PERT والبرمجة الخطية وتحليل التراجع ونظرية الترادف والبحث العملياتي من أجل تحمين صنع القرار، ولاحظ - إضافة إلى هذه الأدوات الملموسة للمعرفة التطبيقية -

الأبحاث الحديثة في طبيعة صنع القرار المادية التي شملت المؤلفات التي دفعت إليها من أمثال أعمال العلماء إيريك أشبي Eric Ashby وهيربيرت سايمون Herbert Simon وويست تشيرشمان West Churchman وكينيث بولدينغ Kenneth Boulding .

كانت التقنيات الجديدة وبحوث العلماء مثيرة للإعجاب، ولكن دُرَكر عبّر عن تحفظات جدية حول مدى أهميتها للمدير التنفيذي الذي كان يصنع قراراً أصيلاً، وكان له انتقادان رئيسان لتأليف البحث الجديدة.

الأول تحذيره من أن علماء الإدارة كانوا على الرغم من وعودهم وتوقعاتهم مايزالون يركزون على تحسين الأمور المعروفة بدلاً من التركيز على الفتوحات الابتكارية من أجل تحسين الإنتاجية وتكوين الثروة. والثاني بيانه أن الناس يتناسون في كثير من الأحيان أن الوظيفة هي التي تحدد استخدام الأداة وليس العكس، وحذّر أيضاً من أن الوكع الزائد بالأدوات والتقنيات قد يؤدي إلى ضرب غشاوة على التباين بين الأمر الكمي (كيفية أداء الفعل) والأمر النوعي (ما يجب فعله)، وهذا - كما لاحظنا سابقاً في مناقشة استراتيجية العقلية التجارية المغامرة - يصح بشكل خاص بشأن الحاسوب حيث يركّز على المشاكل الداخلية بدلاً من الفرص الخارجية.

أكد دُرَكر أن الأدوات والتقنيات تكمل الحكم على الخطر والريبة وليست بديلة عنهما، وخشي من أن الجهد المتفرّد على الأدوات بمعزل عن مفاهيم التفاعل المتبادل الهادفة بين العمل وأداء العمل قد يؤدي إلى إيجاد جيش من الفنيين والإخصائيين الذين يتحدثون إلى أنفسهم ويختلقون لغة خاصة بفنهم لا يفهمها سواهم ويركزون على الصلاحية العلمية بدل الأهمية التطبيقية. قال دُرَكر إن دراسة الحاسوب وفهم عملية صنع القرار هما على جانب كبير من الأهمية بحيث يجب ألا تترك حصراً بين يدي خبراء علم الإدارة، متأسيّاً في ذلك بقول جورج كليمنصو George Clemenceau السياسي

الفرنسي الذي أعلن أن الحرب على جانب كبير من الأهمية بحيث لا يجب أن تترك كلها تحت رقابة الجنرالات.

الإدراك الخاطئ

المشكلة كما رآها درَكر هي إعمال ماهو معروف سابقاً في مجال تقنيات التشغيل والمفاهيم النظرية وتأطير هذه المعرفة بشكل منظم لكي تستخدمها الإدارة. إلا أن من الضروري - قبل الدمج بين النظرية والممارسة في نموذج واضح من الفهم - أن يتم بيان الأخطاء في بعض الأوهام المنتشرة في كل مكان والتي تحيط بكلمة القرار، أي أن من الضروري قبل محاولة سبر أغوار ماهية القرار أن يتم فهم ما ليس بقرار. جمّع درَكر لتحقيق هذه الغاية عدداً من الأساطير الشائعة التي تتعلق بـ (1) القرار المنعزل، و(2) القرار الروتيني والإجرائي، و(3) حل المشاكل، و(4) الأفكار والنوايا، و(5) السلطة الموقعية، و(6) التكهن.

خرافة القرار المنعزل

القرار المنعزل كما يراه درَكر هو أمر لامعنى له مثل ذرة غبار في الصحراء، وعلى الرغم من أنه يحظى بالكثير من الترحيب إلا أن فكرة إمكانية أن يكون «ومضة من استلهام أو قرار فيه سبق اكتشافي» في معزل عن شيء من الدوافع الماضية هو تجريد يُفهم على سبيل الخطأ. القرارات الأصلية لا تخضع لكثير من مثل هذه التجزئة المهندمة، «فكل قرار هو بالضرورة جزء من بُنية قرارية»¹. إذا أمعنا النظر في القرارات الشخصية الرئيسة في حياتنا على سبيل المثال وجدنا أنها لاتعيش في الفراغ، ولذلك

1. ب. ف. درَكر، التكنولوجيا والإدارة والمجتمع، (نيويورك: هاربركولينز، 1958، طبعة ثانية، نيويورك: هاربركولينز، 1977)، ص 139 (أخذت أرقام الصفحات من الطبعة الأصلية).

فإن دَرَكْر وصف صنع القرار - على الرغم من أنه يتألف من مراحل - كعملية لا تتميز ببداية واضحة أو نهاية. الشيء الذي يبدو في مظهره قراراً منفرداً يتبين عند التدقيق فيه أنه مُتَوَّام مع خيوط الفهم الشخصي للحقيقة وَالْقِيم العائلية وَالْعَرَف الاجتماعي، وهذا غيُض من فيض المُدْخَلَات المبرمجة التي تحدد الخيارات التي يمارسها الأفراد. هذه الخلفيات والخبرات المتباينة تساعد على تفسير مختلف استجابات المدراء على اختلاف أوطانهم في تقرير المشاكل المشابهة، وبالاختصار فإنه «لا يوجد في واقع الحال قرارات منعزلة تخص أحد الأشخاص أو إحدى المنتجات، وكل قرار يتصدى لتحمل المخاطر يُحدث أثراً في جميع ماسواه، وليس هناك قرار منعزل من حيث زمانه، وكل قرار يمثل نقلة في لعبة الشطرنج فيما عدا الغموض الذي يلف قواعد المنشآت التجارية، إذ لا توجد [رُقْعَة] ولا تتميز أحجار الشطرنج بهذه الدقة ولا هي قليل عديدها أيضاً، وكل نقلة تفتح بعضاً من فرص المستقبل وتغلق أخرى، ولذلك فإنها تسبب التزاماً إيجابياً أو سلبياً»².

خرافة القرار الروتيني والإجرائي

سَلَّم دَرَكْر بأن الاستجابة الروتينية أو الإجرائية ليست من الناحية النوعية أحد أعمال صنع القرار، بل هي في أحسن حالاتها قرار مبرمج لأنها تقوم على أساس سياسة سابقة. لعلنا نجد قراراً حقيقياً اتخذ عندما تم وضع سياسة الشركة الأولى، ولكن الاستجابة تطوّرت إلى مُعَكَّس شرطي بعد أن أصبح الاختيار الأصلي سياسة، أي أنها أصبحت عادة أكثر منها ابتكاراً بعد أن تبرمج الخيار في الدماغ. القرار في إحدى صوره آلية تخزين أو تشغيل موجودة في الجهاز العصبي. استشهد دَرَكْر في إحدى محاضراته باختيار هوبسون Hobson باعتباره أفضل صور القرار الإجرائي المشهورة، وهو

2. ب. ف. دَرَكْر، «النخبط طویل الأمد: تحدي علم الإدارة» مانيجمينت سَينس (نيسان

صاحب اصطبل انكليزي لا يسمح باختيار الأحصنة في حظيرته إلا على قاعدة الحصان الذي يدخل أولاً يخرج أولاً وبذلك لا يترك لزبائنه خياراً. سياسة إجبار الزبائن على اختيار الحصان الذي ظلّ مُرتاحاً أطول فترة ممكنة أو لم يتمتع بفترة راحة أبداً كانت قراراً أصيلاً، ولكن قرارات الاختيار اللاحقة أصبحت روتينية.

هناك تشبيه آخر في شركة الأعمال في مجال تنفيذ عملياتها، حيث فرضت السياسات عمليات مثل الجرد وعلاقات العمل وسفرات العاملين، فتحوّلت هذه السياسات بعد أن ترسخت إلى جزء من القواعد والأنظمة في حضارة الشركة. أصبح نموذج صنع القرار الأساس عند المدراء التنفيذيين تكرارياً وروتينياً، باستثناء عدد قليل من القرارات التي تتطلبها استقلاليتهم الذاتية المحدودة. أؤكد دَرَكَر في مناقشته لملامح هذا النموذج اللاحقة أن القرار يخلو من الأخطار التي يتسبب بها الحكم، فالمدیر الذي لا يعرف القواعد لا يصنع قراراً أصيلاً.

خرافة حل المشاكل

ربط دَرَكَر البحث عن اليقينية الموجودة في الفلسفة الغربية بالبحث عما هو أكيد في صنع القرار، فوجد أن الغرب وحده أكد على تقسيم هذه الفلسفة إلى علم الكلام المنطقي (في العصور الوسطى) والطريقة العلمية (في القرن السابع عشر) والنسبية (في صحوّة القرن الثامن عشر) والواقعية المنطقية (في العصور الحالية)، وانعكس هذا الإرث الفكري التقليدي الغربي في أعمال علماء الإدارة في سعيهم وراء منهجية حل المشاكل، فبحثوا عن اليقينية وطوّروا منهجاً عقلانياً قوياً خالياً من العواطف والنزعة الذاتية. ناقش دَرَكَر التأكيد الفلسفي على اليقينية متسائلاً عن دواعي كون الأمور المعروفة أكبر شأنًا في عملية صنع القرار من الأمور غير المعروفة. عندما يبدأ المدراء التنفيذيون بافتراض وجود جواب صحيح على مسألة اثنين زائد اثنين يساوي

أربعة فإنهم حتماً يفتقدون كُنه القرار والأمر الذي يدور حوله. ومن البساطة الطفولية أن يسوّى بين القرار - الذي يشكل التزاماً بشأن الموارد الموجودة - وبين تمرين رياضي³.

يرى درّكر أن طريقة علماء النظريات في حل المشاكل تعني ضمناً إمكانية إزالة الخطر والسعي لإيجاد خديعة نبوءة ذاتية التحقق، ولنترك الجواب يحل محل السؤال. أقر درّكر أن افتراض وجود أجوبة صحيحة أو غير صحيحة في المسألة الرياضية أمر مقبول، أما في ميدان صنع القرارات الخاصة بشركات الأعمال فلا توجد ضمانات، والمشاكل غالباً لا تحل بشكل نهائي في المحافل الاجتماعية في واقع الحال إذ يتجاوزها الممارسون، ولذلك فإن درّكر افترض أن صنع القرار لا يماثل إيجاد الجواب الصحيح. لا يكون القرار أصيلاً في الحقيقة طالما بقي جواب صحيح.

بيّن درّكر أن التركيز في أدب علم الإدارة على إيجاد الجواب الصحيح لا يخدم الممارسين لأنه لا يساعدهم على فهم معنى القرار، فالبحث عن الجواب الصحيح يأتي في آخر أولويات صنع القرار. أضف إلى ذلك أنه لا يوجد أخطر أو أقل فائدة من الجواب الصحيح على سؤال خاطئ. كتب درّكر ملخصاً موقفه أن القرار «ليس في أحسن أحواله اختياراً بين [غالباً صحيح] و [ربما خطأ]، ولكنه على الغالب اختيار بين مساري عمل لا يمكن إثبات صحة أي منهما على حساب الآخر»⁴.

خرافة الأفكار والنوايا

ساوى درّكر بين قرار ينقصه الفعل وبين سمكة محرومة من الماء، فالقرارات تتحول إلى نوايا عند إفراغها من الفعل، وتبقى - بصرف النظر عن

3. درّكر، التكنولوجيا والإدارة والمجتمع، ص 134.

4. درّكر، المدير التنفيذي الفعال، (نيويورك: هاربركوليتز، 1967)، ص 143.

مدى نبّل وذكاء المفهوم - صورة تجريدية إذا خلت من التطبيق والنتائج. ولذلك فإن الأفكار دون عمل ومسؤولية ليست جديرة بأن تعظم بعنوان القرارات لأن «القرار هو مجرد نية زائفة ما لم يؤدي إلى فعل، وعليه فإن كل قرار يشتمل على مرحلة مؤثرة»⁵.

ليست القرارات تمارين رياضية فكرية لتقوية الجسم بل هي التزامات بالعمل من قبل الناس الذين يتمتعون بمسؤولية تنفيذها. كثيراً ما استخدم درّكّر النشرات الجامعية أمثلةً على التفاهات الزائفة التي تتنكر على شكل حقائق لاجدال فيها، ويعدّ الكثير منها بإعطاء الحكمة وثقيف كامل الإنسان بالإضافة إلى خيالات بلاغية أخرى، ولكن تَلُكّم الأفكار الثاقبة النبيلة تخلو تماماً من التغذية العكسية المُجدية أو المقاييس الهادفة. انتشرت - بشكل مماثل بين الناس والمؤسسات - الأفكار والنوايا الزائفة المنفصلة عن المسؤولية مثل بيانات مهمة الشركة دون موارد للتنفيذ، واليقين لدى المرؤوسين من أن بمقدورهم حل مشاكل رئيس عملهم، واعتقاد الخبراء بأن لديهم الخبرة على حل المشاكل من خلال وظائف أخرى (أي القيام على تربية أبناء الجيران)، وتوصيات اللجان التي تحل محل الأفعال، ومقالات الصحفيين والأكاديميين التي ترمي إلى حل مشاكل اقتصاد البلد، والسياسات الاجتماعية والخارجية، والخطط الذكية من كل مؤيد رياضي في سبيل إدارة دورة نوادي لعبة البيسبول الرئيسة المحلية.

توجيهات الإدارة العليا إلى المرؤوسين هي ظاهرة أخرى للنوايا أكثر من القرارات، حيث ترسل بإيمان أعمى بأنها ستؤدي إلى فعل، ولكن الحيوان البشري ليس وحده القادر على التخريب - وهذه مهارة لا توجد في الأنواع الأخرى من الحيوانات - بل هناك مِيل في المؤسسات لتمويه المعلومات وتأخير الفعل من خلال مختلف الأفعال الكثيرة. أعاد درّكّر إلى

5. درّكّر، التكنولوجيا والإدارة والمجتمع، ص 139.

الأذهان اعتراف الرئيس هاري ترومان Harry Truman بهذه القدرة على القصور المؤسساتي الذاتي في تعليق على ماسيانيه خلفه دوايت آيزنهاور Dwight Eisenhower : «مكين آيك ! Ike عندما كان جنرالاً كان يعطي أمراً ويتم تنفيذه، أما اليوم فإنه سيجلس إلى مكتبه الكبير ويعطي أمراً ولن يحدث شيء»⁶ ■

خلُص درَكر إلى أن خلق الأفكار لا يكاد يشكل مشكلة مؤسسية، إذ تكمن الصعوبة حسب خبرته في التردد بتنفيذ الأفكار. كثيراً ما أصبح التغيب عن المسرح بديلاً عن الإنجاز. اعتبر درَكر أن النوايا الحسنة - التي يراها مظهراً خداعاً للإخلاص وممارسة العلاقات العامة الداخلية الزائفة - بمثابة فضلات لا فائدة منها ومواد لرصف الطرق المرصوفة سابقاً.

خرافة السلطة الموقعية

اعتبر علماء نفس المجتمع أن الفردية قيمة أمريكية كبيرة لدرجة افترضت بصورة مماثلة أن القرارات في حياة الشركة تنطلق عن شخص واحد هو المدير التنفيذي العام. في نموذج التخطيط المعتاد في شركة كبيرة أو جهة حكومية على سبيل المثال يقرر المدير الأعلى اختيار مشكلة أو فرصة ثم يكلف مجموعة صغيرة من صغار الموظفين بدراستها. وبعد عام أو عامين من الدراسة تتقدم المجموعة بتقريرها إلى المدراء الأعلى الذين يتبنونه ويصادقون عليه، ويتم بالشكل النموذجي جدولة توصيات التقرير في لائحة الأعمال المستقبلية دونما تحديد للتاريخ، وحينما يحل الوقت المناسب تصبح الأساس للتنفيذ⁷.

هذه الإجراءات تطرح سؤالاً فلسفياً في فكر درَكر: هل كان القرار

6. درَكر، المدير التنفيذي الفعال، ص 141.

7. درَكر، «التخطيط طويل الأمد»، ص 239 - 241.

الذي اتخذ من قبل الإدارة العليا أو مجموعة صغار الموظفين التي أعدت التقرير والتوصيات واقعياً؟ لا يوجد جواب واضح بسيط على هذا السؤال، إلا أنه في الحقيقة يكشف النقاب عن أنه يستحيل على الإدارة العليا وحدها في عالم التغيير المتسارع والتعقيد المتزايد أن تجمع المعلومات والخلفيات التي تعود إلى المشاكل العديدة التي تواجهها. وبما أن صغار الموظفين هم الذين يضعون معايير ومضامين هذه القرارات ذات الأمد الطويل فإن النقاش القوي يمكن أن يدور في أنهم هم الذين يصنعون القرارات وليست السلطات في الإدارة العليا. سلّم درّكر بالطبع بأن الإدارة العليا تمتلك إمكانية اختيار المشكلة المبدئي وقوة النقض عليها⁸.

بيّن درّكر - أثناء عرضه لنشوء القرارات فقط في النواحي العليا من المؤسسة - أن صنع القرار يتموضع في غالب الأحيان لدى الأشخاص الذين يمتلكون المعلومات أو المعرفة المناسبة، واستشهد في محاضراته بأمثلة عن موظفين صغار كتبوا المَسودّات الأولى لقضاة المحكمة العليا، وموظفين من الكونغرس قاموا بالبحث وكتابة القوانين التشريعية، وأمناء سر تنفيذيين تحكّموا بوضع جدول أعمال الاجتماعات الخاصة بالسياسات، وموظفين مكّتبين لعبوا دور حَفَظَة المعلومات في مؤسسات هرمية.

خرافة التكهّن

التكهّن على وجه العموم والتكهّن الإحصائي على وجه الخصوص يمثلان على لائحة درّكر آخر الاعتقادات الخاطئة في صنع القرار، إذ وصف التكهّنات الإحصائية بأنها استقراء اتجاهات الماضي والحاضر عبر المستقبل، معلقاً بأن «التكهّن يسعى لإيجاد أكثر مسارات الأحداث احتمالاً، أو إيجاد سلسلة من الاحتمالات في أحسن أحواله»⁹. إن مثل هذه الإسقاطات تكشف

8. درّكر، التكنولوجيا والإدارة والمجتمع، ص 134.

9. درّكر، «النخبط طويل الأمد»، ص 239.

عن الماضي أكثر مما تكشف عن المستقبل لأنها قائمة على الماضي. ولذلك فإنها دلائل على الأخطار والأفعال لا يُركن إليها إلا لفترات زمنية قصيرة. إذا اعتبرنا أن التكهّنات الإحصائية حسابات فكرية فهي صور تجريدية غير مؤذية وبسيطة الأثر، إلا أنها أصبحت خطيرة عندما اعتبرها المدرء التنفيذيون حقائق مستقبلية وعاملوها كقرارات من خلال بناء أفعالهم عليها. لم يكن مدهشاً في ظل هذه الافتراضات أن يقول درّكر: «يجب علينا أن نطلق بفرض أن التكهّن نشاط إنساني غير محترّم ولا قيمة له بعد أقصر الفترات»¹⁰.

شعر درّكر أن خلق المستقبل من واجبات الإدارة، ولكنه رأى أن قمة الخطرسة هي التنبؤ بالمستقبل، واعتبر أن فكر استشراف المستقبل الجديد محشوّ بالشك مؤكداً أنه يكشف عن مفاهيم المتنبي الشخصية أكثر من الوقائع المستقبلية. أضف إلى ذلك أن المتنبيين بالمستقبل يرفضون الاستمرارية في تنبؤاتهم، ولا يأخذون في حسابهم عامل احتمال الحدث الذي لا مثيل له والذي قد يغيّر نمط سلسلة من الحوادث، وهذا يقضي على مقدمة التنبؤ المنطقية، إضافة إلى أن هذا التكهّن الإحصائي - حينما يحل وقت استخدامه من قبل المدير - يصبح جزءاً من الماضي ويفقد أهميته في ميدان الممارسة.

وعلى نفس القدر من الأهمية نجد عدم جدوى التكهّن الإحصائي في طرح السؤال الاستراتيجي المناسب الذي لا يسأل عما ستفعله المؤسسة في غدها بل عما يجب عليها «أن تفعل في يومها حتى تكون مستعدة لأي أمر غير مؤكد في غدها»¹¹. خذ على سبيل المثال أن علماء السكان تنبؤوا قبل

10. ب. ف. درّكر، الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها (نيويورك: هاربركولينز، 1973) ص 124.

11. درّكر، الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها، ص 125.

الحرب العالمية الثانية بنمو سكاني يعادل الصفر، وأن اللاإستمرارية في وتيرة المواليد بعد الحرب قد جعلت هذه الحسابات عديمة الفائدة، ولكن مُنْظَرِي التسويق في الشركة الذين بنوا أفعالهم على التنبؤ بنسبة الصفر دفعوا ثمناً باهظاً لقاء إيمانهم بالتنبؤ الإحصائي.

إن حقيقة الحدث الذي لا مثيل له هي التي أفقدت درَكرَ ثقته في تقدير كمية للتنبؤات، حيث لا يمكن الركون إليها على وجه الخصوص كما يبدو في الأمور الاجتماعية والاقتصادية التي لم يكن بالإمكان تحديد كمية للحوادث ذات الشأن الحقيقي فيها، واعتبر أن «الإحصائي الجيد يعرف هذا ولا يثق بجميع الأرقام ويشك بها سواء عرف الشخص الذي استخرجها أم لم يعرفه»¹².

وأخيراً وبما أن التكهّن ينطوي على معرفة صانع القرار بالحقيقة المستقبلية فإنه يرى تكهّنه بمثابة قرار مستقبلي حقيقي. غير أن درَكرَ جادل في أن صانع القرار لا يستطيع التعامل مع قرارات مستقبلية، بل مع مستقبلية قرارات الزمن الحاضر فقط: «القرارات لا توجد إلا في الوقت الحاضر... والسؤال ليس ماذا سيحدث في المستقبل، بل ماهي المستقبلية التي نمتلكها حتى نأخذ الأمور في عوامل تفكيرنا وفعلنا المستقبلي، وماهي الفترة الزمنية التي بين أيدينا لذلك، وكيف نحولها إلى قرار يتزامن في وقته مع الحاضر؟»¹³.

نتيجة لتحليل التكهّن الذي قام به درَكرَ، فضّل الإدراك الشخصي على التحليل الإحصائي في صنع القرارات الاستراتيجية، وكان تركيزه على اختيار تلكم الوقائع التي سبق أن وقعت وتلكم التي يمكن تحويلها إلى فرص للمغامرة التجارية.

12. درَكرَ، الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها، ص 471.

13. درَكرَ، «التخطيط طويل الأمد»، ص 239 - 240.

الخلاصة

تأمل درّكر من خلال محاولته فهم الأمور التي لا تميّز القرار أن يشكّل مُصطَنعاً أوضح لعملية صنع القرار، وقد توصل إلى تعريفها بأنها عملية تنطوي على الحكم على مقدار الخطر المواجه وتطلب التخطيط للعمل وتنفيذه، وتشتمل على عنصر أخلاقي، وتوفر مقاييسات للتغذية العكسية، وتحدد قابلية الانعكاس أو علمه في الخيار الحقيقي. يشتمل هذا التعريف على الكثير جداً من الأشياء التبادلية غير الملموسة ربما جعلت من درّكر أول الذين يسلّمون بطريقة ما أنه من حيث الظاهر بسيط وأنه مثل معظم التعاريف يتصدى لمفاهيم معقدة يحجبها بقدر ما ينيهاها.

شعر درّكر في الوقت ذاته أن هذا التعريف يتميز بعدم احتوائه على الكثير من المفاهيم الخاطئة التي توجد في كتب تعليم علم الإدارة. فهو في جوهره يخلو من لغة الإدارة التي لا يفهمها إلا خاصة علمائها ومن النظريات المعقدة والنماذج التعقيدية والاحتمالات غير المفهومة، وكل هذه لاعلاقة بها بمعرفة الممارسة التطبيقية. أضف إلى ذلك أنه يركز على معرفة الرياضيات العامة وليس على الرياضيات العالية.

أما فيما يتعلق بالحاسوب في عملية صنع القرار فإن درّكر قد خلط المشاعر، إذ كان في البداية أقل حماسة بشأن الحاسوب الذي سمّاه «المغفل السحري» وألّمح إلى أنه قادر فقط على جمع وطرح متسارعين. وبالتالي فقد سلّم بأنه تميّز عند إضافة وحدة المعالجة إليه بإمكانية تحركه إلى ما وراء مهام شركة الأعمال في مجال العمليات الاحتمالية؛ إلى تطبيقات داخلية أكثر تعقيداً وخصوصاً في الحسابات والتسويق والأبحاث والتصنيع، ويرى درّكر أن قوته العظمى تكمن في طرح سيناريوهات بديلة للعمليات.

على الرغم من هذه الأمثلة وغيرها عن تطبيق المعرفة في سبيل نتائج محسنة فإن درّكر شعر بأن المتحمسين للأدوات والتقنيات قد تماردوا في

الوعد بالأداء في مجال صنع القرار، إلا أنه كان متشائماً على وجه الخصوص بشأن جدوى الذكاء الاصطناعي الذي يلمح إلى أن الحاسوب قد يصبح السيد بدل أن يكون العبد. وفي نفس الوقت وإلى أن يشهد تنفيذ قرار تشابهي بشكل ناجح فإن درّكر أحس بأنه مازال هناك الكثير مما لا بد من تعلمه عن طبيعة عملية صنع القرار، واقترح بناء على الافتراض بأن الفكرة تسبق الحساب أن يجري استقصاء في صنع القرار في مجالات مثل التشعبات الثقافية والمُدخّلات من تخصصات أخرى ومبادئ الاحتمالية وعوامل التصنيف والخطوط العريضة التجريبية.

طبيعة عملية صنع القرار

من أجل ألا نفلل من شأن فكر درّكر فإن طبيعة عملية صنع القرار تحتاج إلى مجلّد كامل، وقد اخترت أن أحلل نواح ثلاثة يبدو أنها تعكس على أفضل الوجوه فلسفته في مواضيع: (1) المغايرة بين الطرق اليابانية والأمريكية، و(2) الدرس المأخوذ من مهنة الطب، و(3) تصنيف القرار حسب الإجراء والاستراتيجية.

المغايرة بين الطرق اليابانية والأمريكية

اختار درّكر النواحي التالية في بحثه عن وجوه التباين بين عملية صنع القرار من قبل المدراء في اليابان والولايات المتحدة: (1) السؤال الصحيح تجاه الجواب الصحيح، و(2) المتقبل تجاه المستقبلية، و(3) عملية إسناد الوظائف.

السؤال الصحيح تجاه الجواب الصحيح. بدأ درّكر تحليله بالقول إنه ليس هناك في العالم أحد أجود في صنع القرارات من اليابانيين، وأحد أسباب قدرتهم الخاصة على ذلك هي «أن العملية اليابانية تركز على فهم

المشكلة»¹⁴، أما في الغرب فإن التركيز يكون على التوصل إلى جواب. النتيجة النهائية المرجوة في اليابان هي الفعل والسلوك من جانب الأشخاص، وهذا يضمن في غالب الأحيان دراسة جميع البدائل، وكذلك يربط الاهتمام الإداري بالضروريات ولا يسمح بالالتزام حتى تكون الإدارة قد حازمت أمرها حول موضوع القرار بمجمله.

أدرك دزكر من خلال سنوات خبرته الشخصية والاستشارية ضعف توقع الحصول على نتائج عندما تأتي الحلول قبل الأسئلة وعرف أن أخطر الأخطاء تكون نتيجة لمثل هذه الأجوبة الفجة. أخطر الأمور في صنع القرار هو طرح السؤال الخطأ. لعل الطريقة اليابانية من خلال تركيزها على المشكلة «تخرج بالجواب الخطأ على المشكلة (كما كان حال قرار شن الحرب على الولايات المتحدة عام 1941)، ولكن اليابانيون نادراً ما يخرجون بالجواب الصحيح على المشكلة الخطأ»¹⁵.

أكد دزكر أن التركيز الياباني على المشكلة بدل الحل هو انعكاس لنظام القيمة الياباني الذي لا يشجع الناس على التحيز في أمر فرضي، وبين أن الملاحظة الوفيرة التي تأخذ بألباب اليابانيين هي البديل عن المناقشة الفورية وعلامة على أنهم يدرسون المشكلة بشكل دؤوب. كان اليابانيون أيضاً يدركون بصورة ذكية أن من غير المنطق تجميع المعلومات بعضها إلى بعض من خلال المناقشات التي لا تنتهي (وهذه من سمات الثقافة الأمريكية). كان دزكر يؤيد الرأي في أن اليابانيين ليسوا أشخاصاً فكريين، فالدخول إلى اليابان لا يتم عبر الفلسفة أو الرياضيات أو التراكيب بل عبر الفنون والخط الحسن، واليابانيون فطنون تماماً¹⁶.

14. دزكر، الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها، ص 469.

15. دزكر، الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها، ص 464.

16. ب. ف. دزكر، «نظرة على اليابان من خلال الفن الياباني» في نحو الاقتصاد القادم،

المستقبل تجاه المستقبلية. يرى درّكر أن اليابانيين والأمريكيين ينظرون إلى فترة القرارات الزمنية بشكل متباين، ففي عملية التخطيط يميل المدراء الأمريكيون إلى الاعتقاد بأن للمستقبل حقيقة فورية واقعية. وكما ذكرنا سابقاً فإن درّكر يصبر على أن هذا وهم لأن القرارات لا تكون إلا في الحاضر، وكل ماعده أمل زائف، وبتعبير آخر فإن اليابانيين يركزون انتباههم على الإقرار بمبدأ أن المستقبلية تخرج من فعالية صنع قرارات اليوم، أما الأمريكيون فهم أكثر تركيزاً على التكهن بالمستقبل. ونتيجة لذلك فإن اليابانيين يتخذون مملكاً أكثر واقعية تجاه عامل الفترة الزمنية ويعملون على افتراض أن التخطيط طويل الأمد «لايتعامل مع القرارات المستقبلية بل مع مستقبلية قرارات الحاضر»¹⁷.

التأكيد على الاتجاه السفلي العلوي مقابل الاتجاه العلوي السفلي وعلى المجموعة مقابل الفرد. الممارسة اليابانية في الإدارة من الأسفل إلى الأعلى عبر نظام اليابانيين المراحل الذي تبدأ بموجبه عملية صنع القرار من المجموعة في المستوى الأدنى وبعد أن يتم التوصل إلى إجماع فيما بينها يوضع خاتم خاص بالموافقة عند كل مستوى من عملية صنع القرار. هذه المنهجية من الأسفل إلى الأعلى تساعد - إضافة إلى تكوين تعاريف واضحة للمشكلة - على تأمين قرار أكثر فعالية لأن البدائل قد دُرست، وعندما يحين وقت التنفيذ يكون كل فرد قد فهم ماهية القرار كله، وبالتالي - كما يرى درّكر - فإن «اليابانيين... لا يهدرون أي وقت في بيع القرار إذ أن كل فرد قد اشتراه قبلاً»¹⁸.

ومقالات أخرى، (نيويورك: هاربركولينز، 1981)، ص 181 - 202؛ ي. هول، «حديث مع ب.ف. درّكر» سايكولوجي توديه (كانون الأول 1982)، ص 64.

17. درّكر، «التخطيط طويل الأمد»، ص 239 - 240.

18. ب.ف. درّكر، «ماذا نستطيع أن نتعلم من الإدارة اليابانية» هارفرد بيزنيس ريفيو (آذار - نيسان 1971)، ص 112.

وفي الولايات المتحدة، ومع تأكيدها المعلن على الفردية، يتم صنع القرار في القمة على شكل توكيل إداري. تتميز القرارات بوصولها بسرعة أكبر ولكن ثمن ذلك هو حاجة المستخدمين إلى فهم فحوى الاختيار والفشل في تكوين أساس للتنفيذ المستقبلي. في الولايات المتحدة أيضاً هناك نزعة أقل للبحث عن بدائل، مما يجعل صانع القرار في غالب الأحيان أسير نموذج حضارة المؤسسة. يرى دزكر أن «القرار دون بديل هو رمية لمقامر يائس بغض النظر عن مدى العناية بفكرتها»¹⁹.

في الولايات المتحدة تشارك الإدارة العليا بشكل مباشر في إدارة المؤسسة من أجل المحافظة على الرقابة على عملية صنع القرار. وفي اليابان ليس من حاجة لمثل هذه الإدارة الصارمة والرقابة العملية لأن مسؤولية العمليات الروتينية تقع على عاتق المستويات الأدنى. عندما يصل اليابانيون إلى النقطة التي يسميها المدراء الأمريكيون قراراً يكونون في «مرحلة العمل»²⁰. إضافة إلى أن «قلة من المدراء العامين التنفيذيين لكبريات الشركات [اليابانية] يمتلكون الوقت الكافي لإدارة شركاتهم، لأنهم يمضون كل وقتهم في [العلاقات]»²¹، بما في ذلك الوقت الذي يُصرف في عمل الشركة الداخلي، وهم يركزون على استدامة العلاقات المناسبة مع الدوائر البيروقراطية الحكومية الرئيسة والسياسيين والأعضاء البارزين الآخرين في مؤسسات الأعمال.

الإدارة في الولايات المتحدة بفلسفتها المؤسسية التي تعتمد على إصدار الأمر ومراقبة تنفيذه تنظر إلى الخلافات في الجناح التنفيذي بمثابة تهديد لسلطانها، وإلى أن غياب أي تحدٍّ لاستراتيجيتها يعني أن المدراء لم

19. دزكر، المدير التنفيذي الفعال، ص 150.

20. دزكر، «ماذا نستطيع أن نتعلم من الإدارة اليابانية» ص 112.

21. ب.ف. دزكر، «خلف النجاح الياباني» هارفرد بيزنس ريفيو (كانون الثاني - شباط 1981)، ص 87.

يُدفَعوا إلى استخدام تصوراتهم لفرص أخرى. حصيلة هذه المنهجية الكاذبة هي نزعة إلى قرارات الشعور الطيب. نظر دَرَكْر بِسوداوية إلى الموافقة الجماعية عندما يُكتَشَف أنها تمت بمعزل عن التفكير الجدّي. الفشل في إدخال عامل التحالف في معادلة صنع القرار يجعل القرار الإجماعي هو الأخطر، ولذلك أكد دَرَكْر أن «القاعدة الأولى في صنع القرار هو ألا يصنع المرء قراراً مالم يكن هناك خلاف»²². وأعاد إلى الأذهان كيف أن ألفريد سلون Alfred Sloan من شركة جنرال موتورز General Motors طَبَّق مبدأه عبْر تأجيل أي قرار مقترح ربما تم التوصل إليه من خلال تصويت لم تُخصَّ فيه الأصوات وكان خلواً من البدائل»²³.

الأمر الهامة مقابل الأمور التافهة. لاحظ دَرَكْر أيضاً كيف أن العلاقات المجموعاتية ساعدت اليابانيين على الوصول إلى قرارات إجماعية، ولا سيّما في الأمور الهامة: «نظام اليابانيين يجبرهم على صنع قرارات كبيرة. إنه مزعج جداً بحيث لا يطبّق على الأمور الصغيرة، ولا يَحتمل تضییع الجهد الكبير للناس الكبار على أمور غير مهمة بشكل حقيقي ولا تفضي إلى تغييرات حقيقية في السياسة والسلوك. القرارات الصغيرة حتى ولو كانت الحاجة تدعو بوضوح إليها لا تصنع في اليابان أبداً لهذا السبب»²⁴.

وصف دَرَكْر في الوقت ذاته كيف أن النظام المزدحم في صنع القرار المعمول به في الولايات المتحدة مجبّر على التركيز على الأمور التي لا طائل تحتها، ففي المؤسسات الغربية «القاعدة هي أن يصنع المدراء عدداً كبيراً من القرارات الصغيرة. ولا يوجد سبب للإزعاج الكبير في المؤسسة أكثر من الكثير من القرارات الصغيرة. ليس هناك كبير فرق سواء كانت القرارات تتعلق

22. دَرَكْر، الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها، ص 472.

23. دَرَكْر، المدير التنفيذي الفعال، ص 148.

24. دَرَكْر، الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها، ص 469.

بنقل مبرّد الماء من زاوية إلى أخرى في الغرفة أو بتحديد مرحلة من عمل شخص عجوز، فكلها تستغرق نفس الوقت وتولّد نفس الحرارة تقريباً»²⁵. أشار درّكر إلى أن تركيزاً مماثلاً كان سمة بارزة في النظام القانوني الروماني الذي لم يكن فيه القضاة يحفلون بتوافه الأمور، وذلك أثناء بيانه أن تركيز الممارسة اليابانية على الأمور الهامة لم يكن أمراً جديداً، وحثّ المدراء الأمريكيين على تعلم هذا المبدأ القديم مرة أخرى.

عملية إسناد الوظائف. كانت القرارات الخاصة بإسناد الوظائف برأي درّكر أكثر تعرضاً ومعرفة لدى عناصر الشركة، ولم يكن التكهن بتأثيرها على المدى الطويل أمراً ممكناً في معظم الأحيان. أورد درّكر فكرة سريعة عن تقديره لتفرد اختيار العناصر في تعليقه بأن «القرارات الخاصة بالأشخاص مضيعة للوقت لسبب بسيط هو أن الله تعالى لم يخلق الناس بمثابة [موارد] للمؤسسة، فلم يأتوا حسب القياس والشكل المناسبين للمهام الواجب عملها فيها، ومن غير الممكن أيضاً أن تتم قولبتهم وإعادة تشكيلهم من أجل هذه المهام. الأشخاص هم دوماً [مناسبون تقريباً] في أحسن الأحوال. يتطلب إنجاز العمل بهؤلاء الناس (مع عدم توفر موارد أخرى) الكثير من الوقت والفكر والمحاكمة العقلية»²⁶.

اعتبر درّكر في المقارنة التي عقدها بين اليابانيين والأمريكيين أن اليابانيين أسمى لأنهم أقرب إلى اتباع معايير الفعالية في إسناد الوظائف، إذ يتم التقويم ببطء وأناة، ويتناول البحث عدداً من المرشحين المؤهلين الذين يتم تقويم مصادر قوتهم مقارنة بالمهمة. يتطلب المنهج تغذية عكسية من الأفراد الذين سبق لهم العمل بقرب المرشحين، وتُجرى محاولة لمعرفة ما إذا كان مزاج المرشح مناسباً للمنصب، ومن المحتم أن يفهم الشخص

25. درّكر، الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها، ص 469.

26. درّكر، المدير التنفيذي الفعال، ص 33.

موضوع البحث طبيعة الوظيفة وأهدافها²⁷. لم يجد درّكر هذه المعايير في إسناد الوظائف بالولايات المتحدة، وبدلاً من ذلك - مع استثناءات نادرة - تعمل الآن الإدارة على جعل عملية الانتقاء نبوءة ذاتية التحقق، وهذا يصح بصورة خاصة عندما يمارس المدير العام التنفيذي حقوقه الموقوفة عليه في اختيار خلفه. إن السماح لشخص بصنع مثل هذا القرار الحاسم يمثل برأي درّكر خطأ خطيراً في التقدير.

ومع ذلك فقد كتب درّكر - في تقييم التحول الممكن وتطبيق مبادئ صنع القرار اليابانية على الولايات المتحدة - أن «من الجنون بالنسبة للمدراء في الغرب أن يقلدوا هذه السياسات، فذلك في الحقيقة مستحيل، فكل مبدأ عميق الجذور في التقاليد والثقافة اليابانيتين»²⁸، ورأى في نفس الوقت احتمال التعلّم من النجاح الياباني ومضاهاة تلك الممارسات التي تناسب ثقافة الولايات المتحدة.

الدرس المأخوذ من مهنة الطب

يتميز تخصص الطب بفتنة خاصة عند درّكر، فقد أجرى عدداً من الأحاديث حول تاريخ وطبيعة الطب مع معارفه وأصدقائه العديدين المنخرطين في هذا التخصص، إضافة إلى أنه حاضراً في عدد من المجموعات الطبية وقدم مشورته لعدد من المشافي فتحوّل إلى مَشَاء بين ممارسات الطب والإدارة، غير أن هناك شيئاً من الشك في أنه استقى من الميدان الطبي بعضاً من رؤاه الثاقبة حول صنع القرار. لاحظ درّكر أن اهتمام الطب بحالات من عدم اليقين يقدم مشكاة من النور لتطبيق مسلكه متعدد التخصصات إلى المعرفة، وأن ميدان الطب هو المجال التعليمي للإرث

27. درّكر، «ماذا نستطيع أن نتعلّم من الإدارة اليابانية» ص 119 - 121.

28. درّكر، «ماذا نستطيع أن نتعلّم من الإدارة اليابانية» ص 110.

المهني المديد من الربط التبادلي بين النظرية والممارسة، ذلك أن من الحكمة بالنسبة للإدارة في ظل تخصص امتد على ثلاثة آلاف سنة من الأخطاء ألا تُكرّر هذه الأخطاء. رأى دزكر أن التمرين جدير بتوفير مزيد من الفهم وتقوية العزيمة، وذلك مع إدراكه أن شرح صنع القرار الطبي ينطوي على تكرار العديد من التخصصات.

اختار دزكر خمسة أصناف محددة من تخصص الطب معتبراً إياها ذات شأن لفهم الفروق الطفيفة في صنع القرار، وهي: (1) إجراء التشخيص المناسب، و(2) استخدام التغذية العكسية، و(3) إدراك الفعل التبادلي بين الأعراض ومعناها، و(4) الإقرار بوجود علاقة بين المعرفة وبين الجهل، و(5) تقويم الأبعاد الأخلاقية.

إجراء التشخيص المناسب. هناك حكمة قديمة تقول إن نصف حل المشكلة يكمن في تحديدها ووضع صيغة واضحة لها. بيّن دزكر كما ذكرنا سابقاً أن تحديد المشكلة هو الجزء الأهم من صنع القرار، ولهذا وضع تشخيص الأعراض - الذي يمثل تقويم عدم اليقين - في مقدمة الأنشطة الطبية التي تحمل رسالة إلى المدراء.

تطلّب البحث عن أعراض مجدية طرح العديد من الفرضيات الخاصة بشكوى المريض. ينبغي على الطبيب أن يتجنب مجرد النظر في الأعراض الظاهرية والاندفاع نحو إعطاء الحكم، وأن يتبعد عدداً من الحالات المرضية البديلة من خلال استخدام عملية التشخيص لأن هناك عدداً من الحلول الجاهزة المتاحة للمشاكل الطبية، فالمرض الذي يقع عليه اختيار المعالجة يستبعد الإجابات الممكنة الأخرى.

بيّن دزكر أن الطبيب أو ممارس الأعمال يبدأ بالرأي وليس بالحقيقة وذلك من خلال إجراء الفحص المناسب لما يُحتمل أن يكون سبباً للمشكلة، وأن التشخيص يسبق الأخذ بعين الاعتبار لأن الحقيقة لا تشكل

في المراحل الأولى من التقويم عاملاً حاسماً: «يتحیل التوصل منذ البداية إلى الحقائق، إذ لا وجود لها إذا لم يكن بين يدي المرء معايير للأهمية، والوقائع بحد ذاتها ليست حقائق»²⁹. كذلك حذر دركر من التخمين وطرح الكثير من الافتراضات أثناء التحري عن الأعراض المعقولة ووجود الكثير من الـ «واو والـ إذا والـ لكن في عملية التحري. عندما يقرر الطبيب تشخيصاً فلا ينبغي الجدل بشأنه، والطريقة السليمة الوحيدة هي اختبار مصداقيته من خلال التساؤل أولاً: «ماذا علينا أن نعرف حتى نختبر مدى صلاحية هذه الفرضية؟»³⁰.

هناك مبدأ آخر في التشخيص الطبي يمكن تطبيقه على صنع القرار الخاص بشركة الأعمال هو عامل تفسخ الجسم البشري. أُلْمَح دركر إلى أن قوة العمل في تميز شركة ما مَقْضِيٌّ عليها بالتفسخ وأن المدير التنفيذي الكفء يعمل بشكل حاسم عندما تتردى الأحوال إلى غير رجعة. وفي هذا الخصوص فإن عملية التشخيص علّمت دركر درساً هو عدم وجود قرارات تخلو من الخطر، وقد عبّر عن ذلك من خلال الاستعارة الطبية: «ليس هناك سبب أصيل يجعل طعم الأدوية فظيماً، ولكن طعم الأدوية الفعالة فظيع»³¹.

استخدام التغذية العكسية. كانت التغذية العكسية هي المبدأ الذي دار في خلد دركر عندما بيّن أن الحلّ الذي لا يُختَبَر يمثل وصفاً للفشل الأكيد، إذ أن أفضل القرارات المزعومة لها نتائج غير مقصودة. كانت قاعدته الأساسيتان هما توضيح التوقعات من الحلول وكتابتها بشكل لا غموض فيه ووضع نظام معترف به لتقويم نتائج الحل³²، وحذر بشكل خاص من أن

29. دركر، الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها، ص 471.

30. دركر، الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها، ص 472.

31. دركر، المدير التنفيذي الفعال، ص 157.

32. دركر، الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها، ص 480.

على الممارس أثناء عملية التحقق من القرار ألا يجادل في النتائج، وأصر على أن الطبيب لا ينبغي له أن يستمر في نفس التشخيص إذا لم تتوافق نتائج المعالجة أو التجربة مع التوقعات. ينبغي على المشخص البارح ألا يستمر في الإجراءات أو المعالجة الأصلية التي لم تؤد إلى نتائج وأن يشرع في تحليل جديد، فالخطأ الأسوأ الذي يرتكبه الطبيب عندما لا تظهر النتائج المتوقعة هو مضاعفة الجهد المبذول بناء على الفرضية الأولية. قد يقوم صانع قرار طبي فعال بتشخيص كبير، وربما اعترف إذا لم تظهر النتائج بأنه لم يفهم الحالة ويحيلها إلى شخص آخر. هذه في الحقيقة صورة طبية لنظرية بيرنولي Bernoulli التي تمت مناقشتها فيما مضى: إذا لم تنجح في البداية فلا جدوى من مقارنة قوانين الاحتمالية من خلال الاستمرار بنفس الجهد دونما تفكير. اعترف دزكر أن هذا هو درس قاس لكل الناس، وهو نفسه واحد منهم، حتى تعلموا، وهو درس واقعي لأنه يؤكد أن البشر يخطئون ويصيبون³³.

إدراك الفعل التبادلي بين الأعراض ومعناها. ربما كان المريض كما اقترح دزكر على معرفة بالأعراض ولكن الطبيب يعرف معنى هذه الأعراض، وقد كان هذا الاقتراح انعكاساً لرؤياه في نظرية التواصل في أن متلقي الرسالة هو الذي يحددها وليس مرسلها، ولعل لهذا المبدأ أيضاً صلة فكرية بمفهوم التسويق هي أن هناك بعض التشابه بين أعراض المريض وحاجات الزبون، إذ ينبغي عليهما أن يستمعا وألا يتذمر الأطباء من أن المريض لم يدرس في كلية طبية والممارسون من أن الزبون لم يتحل بالمنطق الفكري. الدرس المهم في هذا الخصوص لكل صانع قرار فعال هو أن يتجنب لعنة الطمأنينة والاعتداد بالنفس وأن يفهم أن الناس عقلانيون في مفاهيماتهم وأن يتذكر أن راتبه لم يدفع له لقاء الذكاء والأفكار الألمعية بل لقاء النتائج.

الإقرار بوجود علاقة بين المعرفة وبين الجهل

أكد دَرَكْرَ باستمرار طوال مسيرته المهنية على أن الجهل موجود فيما حولنا أكثر من المعرفة، وهذا يستلزم بالنسبة للطب أن يكون الشخص البارع هو الشخص الذي يؤمن بالمعرفة الطبية أقل من الجهل الطبي³⁴. سلّم دَرَكْرَ في تخمينه للعلاقة بين المعرفة والجهل في المهن الطبية وفي الأعمال بأنهما تخصصان معقدان يحطّان من قدر الإنسان لجهة محاولة الفهم الواضح. زد على ذلك أن أحد آثار الابتكارات اللامقطعة والتكنولوجيات الجديدة هو التأكيد على مدى قلة المعرفة لدى الممارس في واقع الحال.

كانت هذه هي طريقة دَرَكْرَ الطريفة ليقول - في حالة الطب - إن الناس يتدبرون أمورهم دون الطبيب وغصباً عنه، إلا أن المدير في مؤسسة اصطناعية مثل الشركة لا يستطيع أن يعتمد على عنصره البشري في النزعة إلى التكرار المنتظم، إذ تميل الشركة إلى التفتخ أكثر منها إلى التكرار. علاوة على أن ذلك ليس له أهمية تشغيلية في عملية صنع القرار حتى إلى الدرجة التي يتواجد فيها نظام اجتماعي مفتوح متواتر مثل العملية. لم تكن فكرة دَرَكْرَ الرئيسة هي إجراء مقارنات تثير الاستياء بين ممارسي الطب والأعمال، بل أن يؤكد مرة أخرى لكل صانعي القرارات في المجالين أن التقدم المدهش في الجهل يصاحب دائماً فتوحات هائلة في المعرفة، وأراد على نفس الدرجة من الأهمية أن ينبّه الممارسين إلى حقيقة أن الجهل يفرض تحدياً كبيراً على الذين يضعون نماذج القرارات التشابهية وتعزز الحاجة إلى المحاكمة العقلية في عملية صنع القرار.

تقويم الأبعاد الأخلاقية. ألح دَرَكْرَ في الحديث عن العامل الأخلاقي

34. ب. ف. دَرَكْرَ: معالم على طريق الغد (نيويورك: هاربركولينز، 1959)، ص 28، مجتمع

ما بعد الرأسمالية (نيويورك: هاربركولينز، 1993)، ص 193.

على أن «على المرء أن يبدأ بما هو صحيح بدلاً مما هو مقبول»³⁵، وأورد الحجج المنطقية على أن معظم القرارات تتطلب حلولاً وسطاً تقرر ما إذا كان هذا الحل الوسط صحيحاً أم خطأ، ولكن درجة المبادلات بينهما تعتمد على مادة المشكلة. كان المثل القائل أن شيئاً أحسن من لأشيء تعبيراً عن أحد أنواع الحلول الوسط. وبصورة معاكسة هناك وصية سليمان الحكيم التي قامت على حقيقة أن نصف الطفل لا يشكل طفلاً أبداً، ذلك أن نصف رغيف من الخبز مازال يشكل نوعاً من التغذية أما الطفل المنقسم إلى نصفين فلا يزيد عن كونه جثة هامدة. في هذا التمييز بين الأمور المادية والاقتصادية من ناحية وبين الأمور الإنسانية والروحانية من ناحية ثانية بيّن درّكر أن من الممكن الوصول إلى حل وسط بالنسبة للأولى ولكن ذلك مستحيل بالنسبة للثانية.

هناك علاوة على ذلك مبدأ أخلاقي على درجة عالية من الأهمية بحيث ينطبق على جميع المهنيين هو يمين أبقراط («عليك أولاً ألا تؤذي أحداً»، وبتعبير آخر، «عندما لا تعرف ماذا تفعل عليك أن تنتبه إلى الدواء الذي تصفه»).

هناك تحفظات لدى درّكر كما ذكرنا سابقاً على تقسيم علم الأخلاق إلى مجموعات منفصلة من المواضيع، غير أن مؤلفاته تحتوي على الكثير من المبادئ والتوجيهات الأخلاقية لصنع القرار (انظر اللائحة الواردة في الفصل الثالث عشر).

تصنيف القرار حسب الإجراء والاستراتيجية

قسّم درّكر موضوع صنع القرار إلى صنفين رئيسين: (1) التمييز بين القرار العام والقرار الإجرائي، و(2) نوعية وتوقيت القرار.

35. درّكر، المدير التنفيذي الفعال، ص 134.

القرار العام مقابل القرار الإجرائي. عَرَّف دَرَكْر القرار العام بأنه استجابة مبرمجة لسياسة موضوعة ضمن المؤسسة، أما القرار الاستراتيجي فهو مختلف من الناحية النوعية لأنه ينطوي على استجابة لحادثة منفردة غير مثمولة بسياسة موضوعة. الطريقة الاستراتيجية لا تناسب التصدي للقرارات الروتينية وكذلك لا يصح تطبيق الطريقة الروتينية على صنع القرار الاستراتيجي.

الاستثناء الوحيد لهذا الإطار ذي البعدين هو المصيبة أو «الحالة الطارئة غير المتواترة» كما أطلق عليه دَرَكْر. ينبغي على الناس أثناء الأزمات كالحريق أو الفيضان أو أي نوع من الكوارث الكبيرة أن يتركوا أعمالهم فوراً لكي ينتبهوا إلى الخطر الداهم. لا توجد طريقة لتبني قاعدة من أجل منع وقوع المصائب لأنها نادراً ما تحدث أكثر من مرة على نفس الشاكلة³⁶.

يمكن على النقيض التكهن بالأزمات المتكررة، وبما أنها منفردة فإن دَرَكْر يراها فرصة سانحة لطرح قرار عام في المؤسسة بمثابة طريقة لمنع التكرار في المستقبل. «يجب التكهن دائماً بالأزمة المتكررة، وعليه فإن من الممكن منع حدوثها أو تخفيفها إلى أمر روتيني يمكن التصدي له من قبل صغار الموظفين»³⁷.

لم يكن القرار العام من الناحية النوعية خطراً ولا جوهرياً بل قائماً على القدرة على معرفة القاعدة وتطبيقها. يتمتع المدراء التنفيذيون باستقلال ذاتي محدود وإبداع مقيّد في تنفيذ القرارات العامة لأنه ينبغي توفيقها مع سياسة أو إجراء موضوعيين. ولبيان ذلك نقول إن لكل شركة أعمال سياساتها الخاصة بالجرد والتسعير وعلاقات العمل والتوظيف والترقية. القرارات العامة التكرارية

36. دَرَكْر، المدير التنفيذي الفعال، ص 124 - 125.

37. دَرَكْر، المدير التنفيذي الفعال، ص 41.

التي تكون نتيجة لهذه السياسات لاتفسح مجالاً كبيراً للأصالة، وهذا دعى دزكر إلى الظن بأن المدير التنفيذي النموذجي يصنع القليل جداً من القرارات الحقيقية التي تتصدى للأخطار.

وبالاختصار فإن «السؤال الأول الذي يطرحه صانع القرار الفعال هو: [هل هذا قرار عام أم استثنائي؟] [هل هذا أمر يمهد لحوادث عديدة عظيمة؟ أم أن الحادثة عبارة عن واقعة فريدة تتطلب المعالجة بهذه الصفة؟] يجب أن تكون الإستجابة للقرار العام دائماً من خلال قاعدة أو مبدأ، أما القرار الاستثنائي فلا يمكن التصدي له ألا من ذاته وعلى هيئته»³⁸.

ينطوي القرار الاستراتيجي على استجابة أصيلة لوضع غير مسبوق أو اتجاه جديد غير محدد لم توضع له قاعدة أو سياسة عامة. إن مجموعة المستهلكين المحتجين بزعماء رالف نادر Ralph Nader، وحركة البيئة، وفضيحة عقار التاليدو الذي تسبب بآثار جانبية، واقتصاد العولمة، والعامل المعرفي، وقضية التلاعب بدواء التيلينول Tylenol هي غيض من فيض الوقائع غير المسبوقة التي أفرزت ظروفًا جديدة أمام ممارس الأعمال. لقد أوجدت الآثار الجديدة التي خلفتها هذه الوقائع واللاإستمرارية في الاتجاهات مجموعات جديدة من الظروف التي أجبرت الإدارات على إطلاق الالتزامات تجاه مُجريات العمل الاستراتيجي الجديدة بسبب عدم وجود سياسات عامة أو قياسية.

إن عدم التفريق بين الحاجة إلى القرارين العام والاستراتيجي يمكن أن تفضي إلى ظروف مأساوية، فالفرد الذي يستجيب على سبيل المثال بطريقة استراتيجية لكل أمر روتيني أو إجرائي يمكن أن يعاني من توتر قد يؤدي إلى انهيار عصبي، وعلى النقيض فإن الاستجابة العامة لظرف لم يسبق له مثيل

قد تؤدي إلى اضطراب شديد وانتفاضة ضمن المؤسسة.

أحد أمثلة سوء التقدير هذا حدثت في شركة جنرال موتورز General Motors عندما كان رد فعل إدارتها تجاه رالف نادر Ralph Nader وكأنه زبون ساخط فطبقت تقنية علاقاتها العامة في إرسال صيغة رسالة إلى زبون مُستاء، ثم تحرّت عن حياة نادر الشخصية. كان هذا أمراً غير مقبول أبداً وطريقة غير مناسبة مع الرجل الذي أسّس الحقيقة الجديدة لحركة الزبون في جميع نواحي الاقتصاد. وبالاختصار فإن الاستجابة الروتينية على شكل رسالة اعتذار قد تخفّف من غضب زبون ساخط عادي، ولكن إصرار نادر غير المسبوق على تحقيق قناعة لدى الشركة أدى إلى حاجتها إلى وضع استراتيجية جديدة للعلاقات مع الزبائن.

هناك مثال آخر مشهور عن تطبيق الطريقة الروتينية على حالة استدعت استجابة استراتيجية وذلك عندما استخدمت قاطرة الديزل في صناعة المكك الحديدية في عشرينيات القرن العشرين. قبل المدراء في مفاوضات مع اتحاد العمال بتعيين إطفائيين في القاطرة لأنهم اعتبروها مجردّ تحيين تكنولوجي متواضع لن يستخدم إلا ضمن حركة نقل سكان الضواحي إلى مراكز أعمالهم وإعادتهم إليها، لكنهم صعدوا بزيادة ركاب السيارات التي تعمل على الديزل سنوات طويلة بسبب فشلهم في رؤية الديزل ابتكاراً رئيسياً تطلّب سياسة عمل جديدة.

نوعية وتوقيت القرار. حدّد درّكر جودة القرار وعيّن له درجة من الأهمية باعتباره مشابهاً للتدخل الجراحي في أحد الأجهزة لدى الإنسان سواء كان هذا التدخل من أجل صدمة شديدة أو مجردّ رضة، فالقرار كثير الأهمية يعالج الأمور الهامة أما الأمور البسيطة فلها القرارات قليلة الأهمية. من المحتمل أن يصنع المدير التنفيذي الكسول أو غير الفعال عدداً كبيراً من القرارات قليلة الأهمية لأن «رد الفعل الإنساني المعتاد هو اجتناب القرارات

ذات الأهمية»³⁹. أرجع دزكر هذا الضعف في صنع قرارات عديدة غير هامة إلى زيادة المهام والمشاكل والأزمات التي يواجهها المدراء التنفيذيون كل يوم وكذلك ضغوطات الوظيفة المتزايدة.

في سبيل تفادي السماح لضغوط الوظيفة بالهيمنة على صنع القرارات المناسبة فإن الاختيار «يجب أن يتم بين المهام التي تستحق الأولوية والمهام التي تتمتع بأهمية أقل»⁴⁰. غير أن دزكر حذر من أن مجرد وضع لائحة بالأولويات هو أمر ينطوي على سهولة خداعة، فالأمر الصعب هو تحديد الأولويات التي يجب التركيز عليها، وعملية التخلص هذه من الأمور التي يجب أن تحذف من روتين المدير التنفيذي هي بالنتيجة طريقة لتحديد الأمور ذات الأهمية القليلة. غير أن الحقيقة هي أن «تحديد قلة الأهمية ... أمر غير محبّب، وكل ما هو قليل الأهمية بنظر شخص ما يعتبر على غاية من الأهمية بنظر غيره، والأسهل هو تنظيم لائحة بالأولويات وبعد ذلك المضي في فعل بعض من كل الأشياء الأخرى أيضاً. وهذا يجلب السعادة للجميع، لكن النكسة الوحيدة بالطبع هي أنه لن يتم فعل أي شيء مهما كان نوعه»⁴¹.

استنتج دزكر أن السر في اختيار الأهمية يعتمد على القدرة على التركيز على بضع مهام رئيسة وعلى الشجاعة في الالتزام بهذا الاختيار. ويمكن أن يتأكد المدير التنفيذي بصورة معقولة من أنه يركز على القرارات الكبيرة ويتجنب الصغيرة وذلك من خلال اتباعه لهذه الطريقة.

يرى دزكر أنه لا توجد صيغ لتوقيت القرارات، فوقت القرار يحين عند الدعوة لإصدار حكم، ولعل أهم اختيار للتوقيت هو حسم الاختيار في أن يتم اتخاذ عمل تجاه المشكلة أو لا يتم. وبالتالي فإن التراخي هو البديل

39. ب. ف. دزكر، عصر الاستمرارية: دلائل نحو مجتمعنا المتغير (نيويورك: هاربركولينز، 1968) ص 195.

40. دزكر، المدير التنفيذي الفعال، ص 109.

41. دزكر، المدير التنفيذي الفعال، ص 111.

الأكثر جدوى إذا لم تسر المشكلة إلى الأسوأ، أما إذا كان الوضع يتهاوى بتسارع وبشكل لا يمكن عكس اتجاهه فإن العمل الحاسم أمر لا بد منه. كتب درّكر في مجال انتقاء الخيارات بشأن مشكلة التوقيت: «غالبية القرارات العظمى تقع بين هاتين النهايتين: لن تهتم المشكلة بنفسها، ولكن من غير المحتمل أن تتحول إلى أمر مهلك أيضاً»⁴².

وبما أن الحال سار على هذا المنوال في غالب الأحيان، فإن درّكر تطلع إلى مثال الخبرة الطبية من أجل اختبار تقويمه. قد يختلف الجراحون فيما بينهم على التشخيص والمضمون ولكنهم يتفقون على أمر واحد هو أن الجراح البارع لا يقوم بعملية غير ضرورية، أي أنه لا يتم أي تدخل جراحي إن لم يكن الأمر على درجة عالية من تصحيح أمر الجسم. ومن الضروري في نفس الوقت أن يتم الإقرار بقاعدة طبية طال انطباقها على صنع القرار الفعال هي أن المرض المتفاقم لا يشفى بالتسويق ولا بد من عمل حاسم. تم التعبير عن تقويم درّكر لمعضلة التفمخ بشكل مهذب: «على المرء أن يصنع قراراً حينما يكون من المحتمل حدوث تدهور في حالة ما إذا لم يتم القيام بعمل ما. وهذا ينطبق أيضاً على الفرص. على المرء أن يبادر إلى العمل وأن يقوم بتغيير راديكالي إذا كانت الفرصة مهمة وكان من المحتمل زوالها ما لم يتم اتخاذ عمل ما»⁴³.

فيما يلي شذرات من أبرز الخطوط العريضة لصنع القرار الفعال:

- تحديد موضوع القرار هو أهم جزء من عملية صنع القرار.
- التشخيص مجرد تخمين، وينبغي أن يتم التحقق من التخمينات من خلال حوادث واقعية.
- يمكنك الاعتماد في الجهاز البشري على التكرار، أما في الجهاز

42. درّكر، الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها، ص 476.

43. درّكر، المدير التنفيذي الفعال، ص 155.

الاجتماعي فلا يمكنك افتراض حالة التوازن الفيزيولوجي، ذلك أنه يتميز بالشك الحقيقي.

- لا تنطلق من الحقائق فالقرار ينمو من المخالفة وصراع البدائل.
- القرار دون بدائل هو ضربة مقامر، ولا يهم مدى العناية بالطريقة التي تخرج بها من تفكيره.
- إذا قررت معاودة العمل فهل ستعيده بنفس الطريقة؟
- إذا لم يؤد القرار إلى نتيجة في الوقت الراهن فعليك ألا تصرّ على نفس الأسلوب.
- تذكر أنه لا توجد طريقة لإخفاء أثر قرارات الآخرين لأنها ظاهرة للعيان غير خافية.
- عليك بصنع القرار وفق أعلى إمكانيات تحقيق النتائج وأقل احتمالات التنفيذ.
- عليك بصنع بضع قرارات نوعية وعلى درجة عالية من الأهمية، وببطء.
- القرارات المريحة والتي لا يمكن تعريضها للشك هي سمات الحاجة إلى العمل الوظيفي.
- عليك بطرح تساؤل عما يحدث لو لم نفعل شيئاً.
- عليك أن تجتنب جمع المزيد من المعلومات وتشكيل لجان إضافية باعتبارهما تغطية دخانية للعمل.
- عليك أن تتساءل عن الجهود والموارد المالية والأشخاص المطلوبين لنجاح تنفيذ القرار.
- كل شيء تؤجله إنما تتخلى عنه في الحقيقة.
- عليك بعدم الاستمرار عند عدم تحقق نتائج.

- قرار الأولوية أقصى أنواع القرارات.
- عليك بالانتباه إلى وصفك عندما لا تعرف ما تفعل.
- الشجاعة وليس التحليل هي التي تفرض قاعدة هامة لمعرفة الفرص.
- القرارات الخاصة بالقيمة هامة ولا تُتخذ في العادة بسهولة.
- ألعاب الإدارة تعلّم السلوك الخاطئ والاستجابة التلقائية اللاتفكيرية والمليئة بالألاعيب.
- صانعو القرارات الفعالة لا يبذلون أنصاف الجهود، فإما أن يفعلوا أو لا يفعلوا.
- عند صنع قرارات الترقية تذكّر المثل القديم بأن كل مرؤوس بحاجة إلى رئيس كفء.
- محاولة التقليل من الخطر أو تفاديه غير مجدية، ولهذا فإن التصدي للخطر الصحيح هو المهم.
- ينبغي أن يكون القرار مناسباً لإمكانيات الذين سيقومون على تنفيذه.
- من المحتمل أن تكون القرارات السريعة الخاصة بالأفراد خاطئة.
- من غير الممكن أن تصبح فعالاً إلى أن تقرر ما تريد أن تفعله.
- قرار ترقية ناجح واحد أفضل من ألف مذكرة.
- لعل القادة لا يصنعون قرارات أو يخلقون أفكاراً. المداومات هي التي تستمر، وهذه ليست صنع قرارات.
- إذا سمعت بمسألة - أو رأيت أنها - يمكن حلها عن طريق الرياضيات القوية فأسقطها من حسابك.
- لم أر بعد قراراً يتعلق بقنوات التوزيع إلا وكان عتيقاً وبرؤية تعود إلى خمس سنوات خالية.
- لقد فات الأوان على كل ما كان يناسبك أن تفعله قبل سنة.

- ليس الشخص البارِع مَنْ يؤمن بالمعرفة الطبية بل بالجهل الطبي.
- الثقة بالذاكرة كارثة، وعليك أن تكتب ما تتوقع أن يحدث نتيجة لقرارك.
- القرار التشابهي مثال راق عن اللاواقعية. لم ألاحظ بعد قراراً تشابهياً واحداً أدى إلى نتائج عند التطبيق.

الخاتمة

بيّن درّكر أن الممارسة هي عامل الأداء المهيمن الوحيد، ورأى أنها الطريق البراغماتي الوحيدة للأداء الكفء مؤكداً على أن المرء يتعلم من الأفعال التي أداها بشكل صحيح وليس من أفعاله الخطأ، وأن هذا قد استبان من خلال التركيز على التعلّم أكثر من التعليم، وعلى الانضباط الذاتي أكثر من سمات الشخصية، وعلى الجوهر أكثر من الأسلوب، وعلى التحين أكثر من الدواء الناجع، وعلى الاعتماد على الإنسان العادي أكثر من العبقرى. وبالاختصار فإن درّكر رأى الإدارة تخصصاً يركز على التطبيق أكثر من المعرفة وعلى الممارسة كعامل وسيط يزيد من الترابط المتداخل بين الإمكانية والأداء وأداة بمثابة عامل وسيط لتحقيق التغيير.

تأمل درّكر عبر صرف النظر عن الكمال المثالي بأن يتمكن المدير التنفيذي من خلال دراسته للفعالية من تحويل التطلعات إلى استعداد يقظ للأداء وذلك عن طريق العمل المنظم. وعلى الرغم من أن ممارسة مبادئ درّكر لن توصل إلى الكمال إلا أنها تساهم في نوعية التحسين التي تمكن الناس العاديين من فعل أشياء غير عادية. زد على ذلك أن ثمن الكمال باهظ جداً، ومن المعقول أكثر أن تكون لنا أهدافاً قابلة للتحقق ومعايير للقياس أكثر منطقية.

اعتبر درّكر العادة والمسؤولية والالتزام رأس المتطلبات المسبقة لتطوير الممارسة الفعالة، وفي الواقع فإن الممارسة قد بلغت ذروة سنامها عندما

استحالت إلى عادة، فهذه هي المرحلة التي يصبح فيها أحد الأنشطة طبعياً وتزول حاجة الإنسان للتفكير بكيفية أدائه. العادات الجيدة باختصار تسهل الأداء والعادات السيئة معوقات تتطلب تفاديها أو التخلي عنها.

قسم دركر تفسيره للممارسة إلى صنفين؛ التساوي فيما بينها والمهارات التي تتطلبها، ودعى إلى تنفيذ مفاهيم الفعالية التي تمت مناقشتها في الصفحات السابقة ومنها الفعالية من خلال المساهمة والتركيز وإدارة الوقت واستثمار مصادر القوة والاتصالات وعملية صنع القرار وذلك تحت بند القسم النوعي. ركزت لائحة المهارات الفردية الدنيا على طلب أخلاق حسنة منك ومن الآخرين وأن تتجنب التفاخر على زملائك واستخدام المدح الكثير، والإقرار بأن كل فرد يؤدي شيئاً من الإنجاز، ونسيان وجهات نظر الآخرين السطحية بك وتجاهل التظاهر بأسلوب غير طبيعي.

العلاقة العضوية بين السلطة والمسؤولية مهمة أيضاً و«من عدم المسؤولية وشهوة القوة تحمّل المسؤولية في نواح تخلو من السلطة، فالمسؤولية تسير على الدوام جنباً إلى جنب مع السلطة»⁴⁴. ولقد أضافت هذه النصيحة أهمية بسبب تقليص عدد الوظائف وإعادة بناء جو الشركة. لم يعد صاحب المهنة اليوم قادر على الاعتماد على مسيرة مهنية مقررّة من قبل أو على مزايا التعليم الإداري السابقة. كذلك لا يمكن لأحد أن يفترض وجود سلّم للترقية الآلية، فقد زالت درجات الماضي. ينبغي على المدراء التنفيذيين بالاختصار أن يتحملوا مسؤولية شخصية في تطوير مهاراتهم ومفاهيمهم الخاصة التي تدور حول الممارسة والتي تمثل محور العملية الإدارية الرئيس.

إحدى هذه المسؤوليات هي انتقاء المهام الجديرة بالممارسة، إذ لا معنى للمهام التي لا يمكن أن تحقق نتائج. إن حمل مسؤولية فيها تحدّ وخالية من النتائج هي من عمل (أو خطأ) المرؤوس وليس المدير التنفيذي.

44. ب. ف. دركر، نظرة أولية للإدارة (نيويورك: هاربركولينز، 1977) ص 292.

إن القيام بعمل غير مناسب يتعلّق بفُحّ الرغبة في أن تكون على حق بشأن أمر ما. لكن دزكر وجد أن التوصل في ظروف الريبة إلى الجواب الصحيح ليس مهماً، والأفضل أن تكون مخطئاً تقريباً في الجواب على السؤال الصحيح من أن يكون جوابك على سؤال خطأ صحيحاً تماماً⁴⁵.

يرى دزكر أن المهنيين اليوم ليسوا رؤساء عمل ولا مستخدمين وهم بالتأكيد ليسوا مرمّوسين لأنهم يصدرّون أوامر بدلاً من تلقيها، وقد لخص دورهم بقوله إن «منشأة العمل اليوم لم تعد مؤسسة فيها حفنة من [رؤساء العمل] في القمة يقومون بصنع القرارات في حين يقوم [العمال] بتنفيذ الأوامر. إنها من حيث المبدأ مؤسسة مهنيين يتمتعون بمعرفة تخصصية عالية ويمارسون إصدار أحكام ذاتية مسؤولية، وكل واحد منهم سواء كان مديراً أو فرداً خبيراً مساهماً يصنع قرارات تخص العقلية التجارية المغامرة، وهي قرارات تؤثر على الصفات الاقتصادية وعلى أخطار المنشأة بمجملها»⁴⁶.

الالتزام هو آخر عناصر نسيج الممارسة عند دزكر. بفرض أن الناس يكبرون حسب المطلوب منهم فإن على المدراء التنفيذيين أن يقرّوا بأن الوظيفة ليست راتباً يتقاضاه المرء دون مسؤولية، بل هي السعي وراء مستويات أداء أعلى، ومن المستحيل برمجة الإمكانيات لتتحول بصورة سحرية وتلقائية إلى نتائج، وينبغي على المرء بدلاً من ذلك أن يحوز على سِمة الإبداع الشخصي المعنوية التي لاغنى عنها، أي أن «... الجهود لن تستديم دون الالتزام الشخصي بقيم الأفكار والإيمان بها»⁴⁷. كذلك فإن الالتزام ينطوي على أن تكون في ساحة العمل، مما يعني أن على المدير

45. دزكر، نظرة أولية للإدارة، ص 338 - 339.

46. دزكر، «التخطيط طويل الأمد»، ص 242.

47. ب. ف. دزكر، الإدارة بالنتائج: المهام الاقتصادية وقرارات تحمّل المخاطر (نيويورك: هاربر كولينز، 1964)، ص 191.

التنفيذي أن يتوقع نصيبه من الفشل وخيبة الأمل في الوقت الذي ينجز فيه النجاح. وأخيراً فإن الفعالية لـعلاقة بها بالانقطاعات الجيدة أو المدارس المتميزة أو الدرجات الجامعية المتقدمة، وليست هي متوافقة مع أشياء أخرى أو طبيعية، بل تتطلب التزاماً بالتجديد المستمر الذي يتحقق من خلال العمل على السؤال: ماذا ينبغي علينا أن نتعلم في يومنا حتى نحافظ على التعلم من أجل غدنا؟

الخاتمة

كان درّكر عندما يكلف طلابه بمراجعة كتبٍ يوجههم إلى نقطتين: الأولى تقويمك لمحتويات الكتاب والثانية التعبير عن آرائك في الدروس التي تعلمتها من المؤلف. وبما أن محتوى أعمال درّكر في الإدارة قد تم توصيفها في الصفحات السابقة فإنني سوف أركّز على أفكاره ومواضيعه الرئيسة التي أثرت بي وشحذت نظرتي الإدارية.

إن وضع لائحة بالمواضيع ذات الصلة من أجل التقويم الحالي ليس مشكلة، فالعشرات من المواضيع تزدحم في العقل، وبدلاً من تقديم لائحة كلائحة غسيل الملابس فقد اخترت لائحة بالمؤلفات التي تتخلل وتتغلغل وتخرق كامل جسم أعماله، وهي تتألف من ستة مواضيع متبادلة متداخلة توفر برأيي لُحمة فكرية تغلف فكره الإداري، هي: (1) مدخل النظم، و(2) الإستمرارية والتغيير، و(3) تحدي الإنتاجية، و(4) دور الممارس، و(5) البعد الأخلاقي، و(6) مؤسسة الجهالة، كما علّقت أيضاً على قدرة درّكر على مزج التحليل بالإدراك والتي تحمل مجموعة الدروس الخاصة بها على الرغم من أنها ليست موضوعاً يتعلق بالإدارة بنفس معنى الأمور الأخرى.

مدخل النظم

قبل أن يخوض درّكر عباب دراسة الإدارة كانت عدة إنجازات ناجحة قد تحققت على يد أفراد في شركات أعمال لم يتدربوا بشكل منظم في تخصص الإدارة. أضف إلى ذلك أن هناك عدد من المدراء التنفيذيين الأكفاء الذين لم يقرؤوا كتبه أبداً وذلك حتى مع زيادة رفعة منزلته وتنامي سمعته كمرجع موثوق في الإدارة، إذ تعلم الكثير من الأشخاص الذين كانوا يمارسون الإدارة بنجاح دونما نظرية مكتوبة وكان يحترّمهم ويُعجّب بهم، ويُقارنهم في نفس الوقت مع شخصية السيد في مسرحية مولير Moliere الذي لم يكن يعرف أنه ينطق نثراً. كان إبداع درّكر الواعد هو الذي سيحدد معالم ممارسات ونتائج الأفراد المُبرّزين ويُقنّنون منجزاتهم وأنشطتهم التخصصية ضمن أنماط تكاملية منظمة.

لم تؤيد نظرية درّكر في الإدارة الحديثة طرح وظيفة واحدة لشركة الأعمال الجديدة، بل تشكل ابتكاره من ربط العناصر الرئيسة (كالربحية والتسويق والعلاقات الإنسانية والمسؤولية العامة) لبقاء شركة الأعمال في كل متكامل. وفي هذا الشكل فإن بقاء الشركة يتطلب مساهمة كل وظيفة بالحد الأدنى من الأداء. ولذلك فإن أحداً لم يعد ينظر إلى إدارة الشركة كحزمة من الإخصائين بإدارة الأعمال بل كتخصص متداخل متبادل قادر على أن ينظم في سبيل العمل المنظم.

اشتملت هذه الصيغة المحددة لعمل الإدارة العليا على مهام مثل تزويد الشركة ببيان هادف عن مهمتها وتنظيم نتائج رأس المال والأفراد، وتعيين مهام محددة لا يمكن أن يُعهد بها إلى أشخاص آخرين، والإقرار بأن الأدوات والتقنيات هي وسائل ولن تكون بأي حال من الأحوال غايات أبداً.

وعندما أفرد درّكر إيجاد الزبون وإرضاءه باعتبارهما التخصص المركزي لنشاط الشركة، أصر على عدم وجود شركة (حتى ولا شركة احتكارية)

تسيطر بصورة كاملة على الزبون. أجبره المنطق على تقديم عرض لإحدى نظراته الرئيسة الثاقبة في التشغيل هي أهمية محيط الشركة الخارجي. هناك ضمن شركة الأعمال جهود ومشاكل وتكاليف، ولذلك فإن اغتنام الفرص الابتكارية في المملكة الخارجية المتحركة والاستفادة منها أجبر المدراء على النظر إلى هذه المملكة بمثابة المصدر الوحيد للإيرادات والنتائج. ابتعد درَكر أيضاً عن نظرة التخصص التقليدية من خلال تقديمه مبدأ النظم الملازم والقاتل إن الشخص يمكن أن يكون متخصصاً ولكن المشاكل لا يمكن أن تكون كذلك أبداً. عندما يتم تعيين شيء ما يصبح متعدد الأبعاد بصورة تلقائية.

الإستمرارية والتغيير

كان التفاعل المتبادل بين الإستمرارية والتغيير أول مواضيع مقالات درَكر الرئيسة التي تناولت كما أسلفنا في الفصل الثاني واحداً من مؤلفات أحد الفلاسفة الألمان في القرن التاسع عشر فريدريك شتال Fredrick Stahl الذي طبع عام 1933 أيام الرايخ الثالث. لقد طرَح من الناحية السياسية موضوع التجديد المحافظ الذي اشتمل على استقرار ديناميكي بين حلول وسط لمطالب الماضي الشرعية وبين احتياجات المستقبل. عزى درَكر القسم الأكبر من عدم القدرة على تطبيق مفهوم التجديد المحافظ إلى ظهور الإستبداد في أوروبا وجمود الرأسمالية في العالم الحر خلال الثلاثينيات. توصَّل درَكر في خِصْم التفكير والكتابة في الثلاثينيات والأربعينيات إلى نتيجة هي إمكانية اجتناب أخطاء وشراك مذهب الحتمية الأيديولوجية من خلال تفحص الكيفية التي برَّرت بها المؤسسات الاجتماعية ذات الاستقلال الذاتي قوتها من خلال مساهماتها في المجتمع الأكبر.

بناء على الافتراض بأن المعرفة أصبحت عتيقة بسرعة سلَّم مفهوم درَكر بأن على شركة الأعمال أن تُدار في وقت واحد ضمن ثلاثة اتجاهات هي

التقليدية والانتقالية والمتحوّلة، حيث يركز الاتجاه التقليدي على الإدارة الأفضل لما هو معروف من قبل، ويركز الاتجاه الانتقالي على التكيف وفق الفرص الجديدة في المحيط، أما الاتجاه المتحول فيسعى وراء اتجاه جديد تماماً لشركة الأعمال من خلال تجديد هادف. طرح درّكر في استجابته لهذه التحديات ثلاثة أسئلة مثيرة: ما هي شركة الأعمال؟ وما الذي ستكون عليه شركة الأعمال؟ وما الذي ينبغي أن تكون عليه شركة الأعمال؟

اشتراط تحليل درّكر للتوتر بين الإستمرارية وبين التغيير أن الإدارة لو مارست عملية الإدارة فقط من أجل اليوم فلن يكون بالضرورة غداً، وإذا مارستها من أجل بعض المستقبل البعيد الحافل بالأمجاد وتجاهلت الماضي فلن يكون ثمة غداً أيضاً، ولكنه في نهاية المطاف قام بكسوة الهيكل العظمي بالعضلات من خلال إضافته لعدد من المبادئ والخطوط العريضة مثل التركيز على التميّزات المعرفيّة وممارسة التخلي المنظمّ وتعيين الاتجاهات الخارجية الهامة للتكيف وفرص الفتوحات الخارقة. وبالتالي فقد أصبحت العلاقة بين الإستمرارية والتغيير أساساً لنظريات درّكر حول تخطيط الشركة الاستراتيجي وتركيزه على عملية العقلية التجارية المغامرة.

تحدي الإنتاجية

بما أن درّكر وُلِدَ في العقد الأول من القرن العشرين فقد شهد ثلاثة نماذج تاريخية رئيسة للإنتاجية. قبل الحرب العالمية الأولى كانت المجتمعات في مجملها زراعية تعكس صورة لتكنولوجية هيمنت عليها قوة العضلات، وبعد الحرب شهد التحول الاجتماعي والاقتصادي إلى نظام صناعي متقدم تميز بملامح التكنولوجيا الآلية الفنية المعقدة القائمة على «تحريك الأشخاص وصنع الأشياء». وبُعِيدَ الحرب العالمية الثانية وبعد رؤيته بأن التكنولوجيا هي محرك التغيير وأن المعلومات هي وقوده كان أول من وضع تعريفاً للانتقال إلى مجتمع المعرفة. وفي هذا المجتمع الجديد أصبحت العوامل التقليدية

المادية من أرض وعمالة ورأسمال تلعب من الناحية الاقتصادية دوراً ثانوياً يأتي بعد رأسمال المعلومات الفكري غير المنظور، حيث أصبحت المعلومات حينئذٍ مورد شركة الأعمال الرئيس. كما لاحظ أن القوة المحركة للإنتاجية في هذا الاقتصاد المعارفي هي تحول دراماتيكي يبتعد عن حركة السلع والعمال اليدويين نحو حركة «البيانات والمفاهيم».

غير أن قناعة درّكر هي أن النظام الاقتصادي لم ينجز من خلال الأدوات والتقنيات التكنولوجية الجديدة بعد عقود من الجهود سوى مكاسب هامشية، وأكد أن السبب الرئيس لعدم الوصول إلى الإمكانية الإنتاجية الكاملة عن طريق التكنولوجيا الجديدة هو تركيز الإدارة على ما كان معروفاً فيما سبق بدلاً من التركيز على التحديات الجديدة المختلفة. كذلك انتقد درّكر فشل الإخصائيين في المؤسسة بمطالبة بعضهم البعض بالمعلومات ذات الصلة التي يحتاجونها من أجل تحسين الأداء وبالمعايير التي تناسب الإنتاجية بقدر أكبر. ونتيجة لذلك وقع خطأ متأصل في كيفية ربط المعلومات بوظائف الإنتاجية، وقد أورد درّكر السياسة الاستراتيجية الحديثة لإعادة بناء الشركات القائمة على تقليص عدد الوظائف مثلاً على أحد أعراض المرض الذي نزل بالإنتاجية. مما لاشك فيه أن الحاجة كانت تدعو إلى شيء من حالات تقليص عدد الوظائف من أجل مواجهة حقائق المنافسة العالمية، إلا أن درّكر أوضح أن الكثير من الإدارات ارتكبت الخطيئة التي لا تغتفر في بتر الأعضاء قبل القيام بتشخيص الأعراض.

يعود الفضل إلى درّكر في الرؤى الرائدة الخاصة بمحاسبة الأنشطة، وخصوصاً في الكشف عن قصور مبادئ المحاسبة التقليدية في قياس تكاليف الوقت الضائع وقيمة الشركة الفعلية بعد أن دخلت المعرفة كعامل في الاعتبار، إذ أكد أن التحدي الحقيقي أمام الإنتاجية المعرفية لن يُدرك إلا بعد أن يُدرك المدراء أن أكبر النفقات في شركة الأعمال ليست الموارد المادية الملموسة بل موارد المعلومات غير الملموسة.

دور الممارس

ينتشر تأكيد مشترك في جميع كتابات دزكر الإدارية هو أن البحث والكتابة في الإدارة يجب أن يساهما في النتائج التي يحققها الممارس، حيث تعلم دزكر منذ بدايات مسيرته الاستشارية أن فشل المفهوم الفكري في تحقيق معيار الوصول إلى إنتاجية إيجابية يجعل من هذا المفهوم مجرد معلومات فجة لا فائدة منها، وقد رصّع تحاليله برؤى براغماتية وأمثلة قصصية عن الإنجازات الناجحة التي تحققت على يد مدراء تنفيذيين بارزين، وذلك في مسعى منه لتعزيز الفائدة في هذا المبدأ. هذا التركيز الليزري على مستخدم المعلومات لا يعني بالطبع أن دزكر حمل مسؤولية التنفيذ عن طريقة الإنجاز، فذلك يقع ضمن المهام التي يقبض المدراء التنفيذيون رواتبهم على أدائها، لكنه رأى أن دوره كوسيط يطرح الأسئلة ذات الصلة ويحرّض المدراء لكي يركّزوا على العمل ويقدم مقترحات تتضمن طرق التفكير.

لم يؤدّ تركيز دزكر على المعرفة في العمل إلى زيادة شعبيته في أوساط الأكاديميين، فهو يعتقد أن المواضيع التي يمكن إتقانها عن طريق الخبرة يجب ألا تطرح في المدارس، وهذا يفسر السبب الذي جعله يولي الفضل الأكبر للخبرة وليس للوثائق المؤهلة، فقد تساءل بجديّة عن القيمة الحقيقية لشهادة الدكتوراه والشهادات الجامعية المتقدمة الأخرى في التحضير لمسيرة العمل في مجالات غير العلوم المادية أو الفيزيائية، لكنه اعترف بالتميز الذي تتمتع به شهادات بعض البرامج ذات المواضيع المعقدة المستعصية (في المحاسبة والعقارات وعلوم الحاسوب والضرائب والمالية والإحصاء)، لكن ذلك مشروط بمواصلة حاملها تحصيله بعد الحصول عليها.

وجّه دزكر انتقاداته الشديدة إلى البرامج الفلسفية والتشغيلية التي تطرحها مدارس التعليم العالي لإدارة الأعمال، حيث تبنى من الناحية الفلسفية فرضية أن مهمة المدرسة المهنية الأولى هي خدمة زبائنهم، وهم في هذه الحالة ممارسو الأعمال. غير أنه لم يجد الكثير من الدلائل على أن مستثمر المعرفة

النهائي قد حَظي بمكان في لُبِّ النشاط التعليمي الحالي، ووجد كذلك سوء تطابق بين النظرية والممارسة في الطريقة التي تحضّر فيها مدارسُ إدارة الأعمال طلابها للتميّز وتعلّم الطالب بكامله. إن هذه الأهداف لا تعكس غير النوايا الحسنة، فالمدارس لم تنشئ التغذية العكسية ذات الصلة ولم تساهم في حكمة الأفراد ولا في خبرتهم لمواجهة حقائق شركة الأعمال. علاوة على أنه لاحظ عند قراءته نشرات المدارس أن برامج إدارة الأعمال مكوّنة من مجموعات من وسائل وتقنيات تعليمية لأساطين الأكاديميين .

أما على الصعيد التنفيذي فقد انتقد درّك النظام بسبب المنهاج التعليمي الذي يضيق فيه نطاق التخصص ويؤكد على أهمية الوسائل أكثر من الغايات ويروجّ لسياسة نشر المؤلف أو إتلافه، وهذه السياسة تجعل الاتصال بالجهة المستفيدة بعيدة المنال أو عارضة، ويؤكد على تكديس الوثائق المؤهّلة الجامعية بدلاً من الوفاء بمتطلبات المعايير، ويطالب بصنع قرارات مشابهاة للعالم الحقيقي، ويغرس في الأذهان الوهم بأن الحالات العملية والنماذج الرياضية هي حلول ناجعة للمشاكل المستعصية التي طال عمرها، ويميل إلى الرفع من قيمة التحليل الاستقصائي وإلى التخلي عن الإدراك الإبداعي، ولم يفهم أن الطلاب لا يتلقفون التعليم (وخصوصاً مادة العلوم الإنسانية)، ويُبدي نزعة للتأكيد على التقنيات التقليدية ويقاوم التجديد، ويظهر نموذجاً للتوحيد البيوي، حيث تقوم مؤسسات اعتماد الوثائق التي ترعى طريقة واحدة لإنجاز الأمور بتعزيز جميع هذه السمات.

اعترف درّك بالطبع بخروج حفنة من الاستثناءات البارزة عن انتقاداته، فهناك عدد من المدارس المبرّزة والخريجين الناجحين والأبحاث المتميّزة، وسواء كان تحقيق هذه الإنجازات بسبب من القيادة التعليمية أو رغم أنفها إلا أنه اعتبرها أمراً متنازعاً فيه. غير أنه ذكّر ميزة للنظام الياباني هي افتراضه أن الطالب لا يتعلم في المدرسة شيئاً وأن مسألة تدريب الأفراد على وظائفهم تقع على عاتق الإدارة.

لم يتطلع درّكر إلى نفسه على أنه صورة مغايرة مشاكسة أو نموذجاً للمذهب المثالي أو مصلحاً راديكالياً وذلك في مخالفته للحكمة التقليدية حول تعليم قادة العمل المستقبلين. لقد قام قسم كبير من انتقاده اللاذع في الحقيقة على بحث غير رسمي في السوق استحصل عليه خلال سنوات خبرته في الاستشارات مع مئات الشركات وآلاف المدراء التنفيذيين، وصور نفسه في معرض بيانه لعيوب الأكاديميين على أنه مراقب اجتماعي يقف خارج النطاق ويتمتع باستقلالية لامبالية ويحاول طرح الأسئلة الصحيحة بخصوص التحينات الممكنة.

أكد درّكر أن المدارس المتخصصة بإدارة الأعمال تتطلب إحداث تغييرات كبيرة في طريقتين من طرائقها بسبب النواقص في الطريقة المنهجية والمنهاج، الأولى أنها بحاجة إلى أن تدرك إمكانية تعليم مفاهيم فقط في الوقت الحاضر وليس تطبيقات حقيقية، والثانية أن عليها نذر نفسها للالتزام بمساعدة طلابها على «أن يتعلموا كيف يتعلمون».

كان مجمل شكاوى درّكر حول تعليم إدارة الأعمال العالي هو عدم مواءمته أبداً للطلاب غير الناضجين الذين لا يمتلكون خبرة عملية، وقد طرح عدة اقتراحات من أجل مدّ جسر نحو الخبرة: تأجيل الدخول إلى الكلية خمس سنوات حتى يتسنى للطلاب الحصول على خبرة وظيفية، وتشجيع الدراسات المسائية الجزئية المترافقة بعمل ذي دوام كامل، والعمل على قيام الطلاب بتدريب هادف لدى الشركات، وزيادة عدد الأعضاء الملحقين بالهيئة التدريسية من ذوي الخبرة في التشغيل. كان درّكر بالتالي يعيد ترسيخ فرضية أرسطو بوجوب تعليم بعض المواضيع في مرحلة النضوج، والإدارة واحدة من هذه المواضيع.

البعد الأخلاقي

نظر درّكر في بُعد الإدارة الأخلاقي من زاوية شرعية المؤسسة

ومسؤولية الفرد، وقد اعترض بشكل خاص على شيوع رأسمالية المضاربين في وول ستريت Wall Street وسماتها العدائية في تسلّم الشركات بمسبب بيع أسهمها وتولي الإدارة «الجشع». لقد شجع هذه الأعمال الافتراض بأن صاحب الأسهم هو الهدف الوحيد لمنشأة الأعمال، ولكن درّكر اعتبر أن هذا الهدف الأحدي عقبة في ادعاء الشركة بالشرعية الاجتماعية الحقيقية، أي بالقبول والموافقة اللازمين للبقاء، ورأى أن من الخطر الكبير على الشركة أن تخضع حصراً للقيمة الاقتصادية لأرباح السهم وتجاهل الالتزامات تجاه العاملين وحاجتها إلى التجديد ومسؤوليتها تجاه المجتمع. يرى درّكر أن السماح لسوق الأسهم أن يصبح صاحب القول الفصل في مصير الشركة هو رؤية غير سوية وقصيرة المدى ولا يمكن التغاضي عنها ومصيرها إلى الفشل المحتم على المدى الطويل.

لكن أكثر الأمور التي أثارت غيظ درّكر بشأن رأسمالية الشركة الضارية هو موضوع الرواتب والغنائم الفاحشة التي يمنحها مدراء الإدارة العليا لأنفسهم دون أي اعتبار لمعايير الأداء الأخلاقي، واتهم الممارسين لمثل هذا الجشع بأنهم يمارسونه لغرض الجشع فقط وأنهم ينتهكون نوااميس العمل المهني، وحكّم على هذه الممارسات بأنها لاأخلاقية فاضحة وأنها تعيد إلى الأذهان عقلية سادات اللصوصية.

يرى درّكر أن رأسمالية المستثمر الجديد تساهم في فقدان الشركة ولاء وإخلاص المستخدمين الذين يرون أنفسهم مجرد متاع منقول وليسوا من الأصول لأن الإدارة غير مَعنية بسعادتهم أو أمانهم، وأن الخيار الوحيد المتاح لهم هو المعى وراء مصلحتهم الخاصة. لقد انزعج درّكر طوال سنوات من أن الولاء المُفْرط للشركة حرّم المستخدمين من حياتهم الخاصة بهم وخلق حالة كان فيها كسب العيش أكثر أهمية من الحياة. يتوقع درّكر أن تنشب في خِضم الظروف المعاصرة في الشركات حروب يكون فيها الجميع خصوماً للجميع وتزايد فيها صعوبة التوفيق بين كسب العيش وعيش الحياة.

ذَكَرَ دَرَكَّر المدراء التنفيذيين بأنهم سيواجهون بعد انقضاء مهزلة الصفقة قصيرة الأمد مهمة سوداء صعبة في إدارة النتائج طويلة الأمد، معتبراً أن جنون ونوبات المدراء الكبار بمثابة لعبة مالية لسحق الأرقام. لم يُرَد أن يتمكن بحصيلة العلاقات الحالية لكنه كان متأكداً من أن النظام سيدفع ثمناً باهظاً لقاء السياسات قصيرة النظر عديمة التفكير. سياسة دأب الشركة على تحقيق ربح على حساب رفاهية المتخّذمين جعلت دَرَكَّر متشائماً بشكل متزايد حيال رأسمالية «تحقيق الصفقة»، وأصر على أن الأمر الأخلاقي الذي لا بد منه هو معاملة المتخّذمين باحترام من أجل ممارسة الإدارة الحقيقية وتبرير قوة الشركة، وعلى أن المؤسسة التي تتمتع باقتصاد سليم ضمن مجتمع مريض مناقضة للأمور السوية.

أوضح دَرَكَّر أن ضياع مكانة شركة الأعمال باعتبارها القوة الاجتماعية المهيمنة هي إحدى النتائج المروية لفشل الشركة والحكومة معاً في الاستجابة لمسائل رئيسة أخلاقية وخلق المواطنة الحقيقية، إذ يتعين اليوم على الشركة أن تتقاسم القوة الاجتماعية مع مؤسسات أخرى ولا سيما المؤسسات الطوعية غير الساعية وراء الربح والتي أسماها دَرَكَّر القطاع الثالث، وهذه المؤسسات لم تصبح أرباب عمل لأكبر قطاع من القوى العاملة في البلاد فحسب بل البوتقة التي يضع فيها الأفراد مصلحة المجتمع فوق مصالحهم الخاصة.

مؤسسة الجهالة

بيّن دَرَكَّر أن كتاب تنظيم الجهالة Organizing Ignorance كان أحد الكتب التي شارف على بدايته ولكنه لن يصل إلى نهايته أبداً، وهذه تذكّرة بأن الإدارة تمثل أحد خيوط نسيجه الفكري على الرغم من أنها تشكل العصب المادي في كل أعماله. علاوة على ذلك فإن المرء عندما يعتبر أن مفهوم دَرَكَّر القائل إن البيئة خارج شركة الأعمال هي مصدر نتائج وفرص

الأعمال فلا بد من أن تكون إحدى الخواتيم هي عدم وجود سبيل غير فصل الإدارة عن التخصصات الأكاديمية.

قدّم درّكر العديد من التفسيرات لعبارة تنظيم الجهالة Organizing Ignorance المتناقضة ذاتياً، وأكد أن كل تقدم للمعرفة - في ظل سرعة التغيير وتعقيد الأحداث المتزايد والذين لم يسبق لهما مثيل - لا بد وأن يكون مقترناً بزيادة في الجهل، وبَيّن كذلك أن الأدوات التكنولوجية الجديدة لتحسين مهام المحاسبة والإدارة قد تزيد من كمية المعلومات ولكنها في ذات الوقت قد تشوّه نوعيتها. وبما أن المحاسبة وعلم الإدارة يركّزان على تكديس البيانات الداخلية فإن هذين التخصصين لا يساهمان - أو ربما بالقليل - في المعلومات التي يحتاجها المدراء كثيراً في الواقع من أجل تحديد أعراض التهديدات الخارجية واتجاهات الفرص. وبالتالي فإن الجهل سيبقى المعرفة في تحليل المشاكل لأن هناك الكثير المتزايد منها. ولذلك فإن الطريقة المتحنة للمعرفة - بصرف النظر عن مدى الذكاء في مضمونها - يجب أن تتوافق مع التواضع. الحقيقة والريبة في المعلومات دليان مقنعان في فكر درّكر على أن الإدارة لا يمكنها الوصول إلى وضع العلوم المادية. مبادئ الاحتمالية ممكنة ولكن تطوير القوانين العلمية القائمة على التجارب تحت المراقبة والتكرار لا تدخل في الحسبان عندما تتعلق عملية صنع القرار بأمور الأعمال المستقبلية التي لا تتوفر اليوم بشأنها حقائق، بل توقعات.

إن دراسة فكر درّكر الإداري لن يقود إلى أمور براغماتية أو تكهنية بل إلى منظور من أجل فهم عوائق كلّ من المعرفة والجهل. إن تعيين المستقبل الذي تحقق دون أن يشعر أحد بعدُ بتأثيراته هو بنظر درّكر المبدأ الدليل لمواجهة الاضطراب في الوقائع الخارجية التي لا يمكن التحكم بها. لقد أوردت من قبل كثيراً من صور درّكر عن شركات اغتنمت الاتجاهات الاجتماعية الخارجية، ولكن من المثير للانتباه أن يتم تحديد المزيد من

الأمر التي يُعتقد أنها ستؤثر على البيئة المستقبلية بشكل لا يمكن التنصل منه. من أوليات القوى الاجتماعية والاقتصادية التي تتطلب انتباهاً أكثر دقة هي الانتفاضات التي تفقد أسواق العملات العالمية استقرارها، والنماذج الديناميكية المتعلقة بشؤون السكان في العالم، والتهديدات العرقية والإرهابية للسيادة الوطنية وللشركات متعددة الجنسيات، والإنجازات المفاجئة من قبل العالم الأقل تطوراً في مجال تحويل التكنولوجيا، والتدريب، والتسويق، والتحدي المتمثل في إدخال الحضارة إلى المدينة العصرية عن طريق التوفيق بين متطلبات الحرية وبين التزامات المجتمع.

خليط التحليل والإدراك

دزكر فذٌ فريدٌ. كثيرون من المراقبين الاجتماعيين موهوبون في التحليل أو في الإدراك، ولكن دزكر استثنائي فيهما معاً. هذه المهارات في الحقيقة واضحة. يتطلب التحليل موهبة للتقصي المنظم ولتنظيم مضمون المواضيع، والإدراك يعتمد على القدرة على تطوير رؤى وأفكار ثاقبة من الخبرة الشخصية والمباشرة. إذا ابتعد نواس الملاحظة في حركته النوسية إلى مدى أكبر نحو زيادة في تحليل الحقائق ذات الصلة بالمعلومات واجه الملاحظ خطر العمى بفعل الكثير من البيانات فلا يرى بالنتيجة شيئاً، وإذا ناس أبعد مما هو مطلوب في الاتجاه الآخر وانتقص من احترام العالم تعرّض الملاحظ لخطر تطوير مفاهيم تخلو من المادة وتتفسخ إلى العدم. التحليل والإدراك كلاهما مهمان ولكن ليس في حدودهما القصوى. أما دزكر فقد بلغ حدّ التوازن.

عرض دزكر في دراسة كل أمر على جِدَى قدرة العالم التاريخي التحليلية التي تسبر الأغوار في تقصي بيانات الماضي وفرزها. كان يزيد من مهاراته الإدراكية بفضل حبه للاستطلاع واهتماماته المتعددة كصحفي. إن ترجمة هذه القدرات التحليلية والإدراكية إلى حقيقة تتطلب أيضاً مهارة على

أعلى مستوى في حرفة الكتابة. حصيلة الهائلة من الكتب والمقالات والتقارير الاستشارية والروايات هي البيئة على مهارته في الاتصالات وجودة الأعمال. علّق ذات يوم بأن الكتابة كانت موهبته الحقيقية الوحيدة، وقد يخالفه الناس فيما كتب ولكنه نادراً ما يحبب لهم الارتباك.

طرح درّكر الكثير الوافر من المفاهيم والأفكار الإدارية من خلال مزجه قدرة تحليلية من أجل فصل حبة القمح عن قشرتها بمفهوم إبداعي، وإذا لم يكن قد رسّخ معظم أساسيات مبادئ الإدارة الحديثة فقد أرسى طلائعها بالتأكيد. من الصعب رؤية مفهوم رئيس واحد لم يساهم درّكر فيه. خذ مثلاً رؤى مثل وجود سيادة المستهلك وحضارة الشركة، وتنظيم حاكمية الشركة، والمعضلة التي تُلَفُّ دور الإتحادات العمالية، ومفهوم المسؤولية الاجتماعية، ونظرية صنع القرار، وممارسة الإدارة بالأهداف، ومحاسبة الأنشطة، وإدارة الوقت، وتحليل نقاط الضعف، وأهمية حركة المستهلكين، والأهمية المتزايدة للشركات متعددة الجنسيات، والسوق المركزية العالمية، والقطاع غير الباحث عن الربح، وهذا غيض من فيض.

مما لا شك فيه أن مواهب درّكر الفطرية تشرح الكثير من وضوح فكره، ولكن هذه المواهب ليست كل شيء، ولا بد من أخذ مسيرته كناقذ للفن الياباني بعين الاعتبار. ربما لا يعرف كثير من مدرّاء المتاحف أن درّكر مرجع معتمد بارز في إدارة الأعمال، ولعل عدداً أقل من مدرّاء الشركات التنفيذيين يعرفون أنه معرّف ومقوّم للرسوم اليابانية. وبما أن النظرية السياسية والتاريخ الاجتماعي اليابانيين يتميزان على وجه التأكيد باعتمادهما على الفهم أكثر منه على التحليل، فإن ذلك يعني ضمناً أن مواهب درّكر قد تحمّنت بشكل كبير بفضل دراسته للمجتمع الياباني، فومّض خياله الإبداعي بروى ثاقبة حول سمات للفن والأعمال اليابانيين لأمثال لها، وبذلك كسب لقب «أبو الإدارة اليابانية».

كانت مناقشة دزكر لموضوع العلاقة بين الكائنات الحية وبيئتها والذي يركز على نظامنا البيئي في مواجهة نظامنا الطبيعي هي الوضع الذي كان فيه أقرب ما يكون إلى طرح تفسير بنيوي فكري لكل من المدخل متعدد التخصصات إلى تطوير أفكار لكي يستخدمها وللدور المتبادل بين المعرفة والجهل والذي يجب على المدراء أن ينشغلوا به.

بيّن دزكر في معرض رفضه التصميم الأكاديمي النمطي للعلوم الاجتماعية أن درجة استقلالية التخصص بعلوم الاقتصاد والاجتماع والفلسفة والنظرية السياسية والفصل فيما بينها يقلان يوماً بعد يوم، وقدم في كتابه الرؤية البيئية وعلاقتها بالكائنات الموجودة فيها The Ecological Vision خلاصة بليغة عن الأسباب العقلانية الفكرية لدمج مواضيع مختلفة:

عندما يسألني أحدهم ما هي مهنتي أقول إنني أكتب، وهذا صحيح من الناحية الفنية، فمذ أن بلغت العشرين من عمري كانت الكتابة أساساً لكل شيء فعلته فيما سواها، كالتعليم وتقديم المشورة. ولكن عندما يسألني الناس: «عمّ تكتب؟» أراوغ لأتملص من الجواب. لقد كتبت كثيراً عن الاقتصاد ولكنني لست بالتأكيد عالم اقتصاد، وكتبت كثيراً عن التاريخ ولكنني لست بالتأكيد عالم تاريخ، وكتبت الكثير عن الحكومة والسياسة، ورغم أنني بدأت كعالم بالسياسة ولكنني خرجت منذ أمد بعيد من هذا المجال، كما أنني لست عالم اجتماع وفق تعريفه الحالي. غير أنني أعرف بصورة جيدة جداً - ولسنوات طويلة - ما أحاول أن أفعله. إنني أعتبر نفسي عالم بيئة اجتماعي وعالم بما فيها من أحياء، وأنا أهتم ببيئة الإنسان التي صنعها الإنسان¹.

لقد أدرك دزكر أن المشوار طويل أمام ممارسة خلطة بين معارف مختلفة وتكوين أشكال ذات صلة بمواضيع البحث قبل أن تتطور هذه الخلطة

1. ب. ف. دزكر، الرؤية البيئية: تأملات في الحالة الأمريكية (نيو برنزويك، نيوجيرزي: ترانسأكشن، 1993) ص 441.

إلى نظرية مقبولة، إلا أن كاتباً واحداً على الأقل هو تيودور ليفيت Theodore Levit من جامعة هارفرد Harvard University خَلَعَ على دَرَكَر مدحاً عظيماً بسبب جهوده في هذا الخلط ولأنه أوجد هذه الصورة كبيرة الشمولية، وقارن حصيلة دَرَكَر في الإدارة بأعمال بعض عمالقة الفكر في الحضارة الغربية، ووجد أن «التفجّر الموسوعي الذي أحدثه دَرَكَر في مهام الإدارة ومسؤولياتها وممارساتها يقدم معنى ويلقي ضوءاً على موضوعها ويتجاوز الموضوع ذاته، وهو في ذلك مثل نيوتن Newton وسميث Smith وماركس Marx وفرويد Freud وداروين Darwin وآخرين»².

2. ت. ليفيت، «نظرة [الإدارة]»، بيزنيس ويك (9 شباط 1974)، ص 51.

أعمال بيتر دركر المطبوعة

الكتب

فريدريك يوليوس شتال، قصة وتطور الإنسان المحافظ، توينجن، مور، 1933
نهاية الرجل الاقتصادي. نيويورك: جون ديه، 1939، طبعة معادة، نيويورك:
هاربركولينز، 1969.

مستقبل الرجل الصناعي. نيويورك: جون ديه، 1942.
مفهوم الشركة. نيويورك: جون ديه، 1946؛ طبعة ثانية، نيويورك: مينتور، 1972.
المجتمع الجديد: تشريح النظام الصناعي. نيويورك: هاربركولينز، 1950.
ممارسة الإدارة. نيويورك: هاربركولينز، 1954.

سنوات أمريكا العشرين التاليات. نيويورك: هاربركولينز، 1955.
التكنولوجيا والإدارة والمجتمع: مقالات بقلم بيتر دركر، نيويورك: هاربركولينز،
1958، طبعة ثانية، نيويورك: هاربركولينز، 1977.

معالم الغد. نيويورك: هاربركولينز، 1959.
الإدارة بالنتائج: المهام الاقتصادية وقرارات تحمّل المخاطر، نيويورك: هاربركولينز
1964.

المدير التنفيذي الفعال، نيويورك: هاربركولينز، 1967.

عصر اللاإستمرارية: دلائل نحو مجتمعنا المتغير، نيويورك: هاربركولينز، 1968.
إعداد اليوم قادة شركات أعمال الغد. إينغلوود كليفس، نيوجيرسي: برينيس هول، 1969.

الرجال والأفكار والسياسة. نيويورك: هاربركولينز، 1967.

الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها، نيويورك: هاربركولينز، 1973.
الثورة غير المرئية: كيف دخلت اشتراكية صندوق التقاعد إلى أمريكا. نيويورك: هاربركولينز، 1976.

نظرة تعريفية للإدارة. نيويورك: هاربركولينز، 1977.

حالات إدارية. نيويورك: هاربركوليج بريس، 1977.

الناس والأداء: أفضل ماكتبه بيتر دُكر في الإدارة. نيويورك: هاربركولينز، 1977.
مغامرات متفرج، نيويورك: هاربركولينز، 1978؛ طبعة ثانية، نيويورك: هاربركولينز، 1991.

الإدارة في الأوقات المضطربة، نيويورك: هاربركولينز، 1980.

نحو الاقتصاد التالي، ومقالات أخرى، نيويورك: هاربركولينز، 1981.

عالم المدير التنفيذي المتغير، نيويورك: دار كتب ترومان تالي، دار كتب تايمز، 1982.

آخر العوالم المحتملة جميعاً: رواية. نيويورك: هاربركولينز، 1982.

مفهوم الشركة. الطبعة الثانية. نيويورك: نيو أميركان لايريري، 1983.

التجديد والعقلية التجارية المغامرة: ممارسة ومبادئ نيويورك: هاربركولينز، 1985.

حدود الإدارة: حيث تتم اليوم صياغة قرارات الغد، نيويورك: دار كتب ترومان تالي بوكس، دوتون، 1986، طبعة ثانية، نيويورك: مكتبة بيرينال، 1987.

الحقائق الجديدة: في الحكومات والسياسة / في الاقتصاد والأعمال / في

- المجتمع والعالم الجديد. نيويورك: هاربر كولينز، 1989.
- إدارة المؤسسات التي لاتسعى وراء الربح: مبادئ وممارسات، نيويورك: هاربر كولينز، 1990.
- درّكر في هارفرد بيزنيس ريفيو: بوسطن: مطبعة هارفرد بيزنيس سكول، 1991.
- الإدارة من أجل المستقبل: تسعينيات القرن العشرين وما بعدها، نيويورك: دار كتب ترومان تالي، دوتون، 1992.
- الرؤية البيئية: تأملات في الحالة الأمريكية، نيو برونسويك، نيوجيرسي: ترانسأكشن، 1993.
- مجتمع مابعد الرأسمالية، نيويورك: هاربر كولينز، 1993.
- الإدارة في زمن التغيير الكبير، نيويورك: دار كتب ترومان تالي، دوتون، 1995.
- مع: ي. ناكاووشي. دركر حول آسيا. محاورة بين بيتر درّكر وإساو ناكاووشي: نيوتون. ماساشوسيتس: بيتويرث - هاينمان، 1977.
- تحديات الإدارة في القرن الحادي والعشرين: نيويورك: هاربر كولينز، 1999.
- المقالات الرئيسة
- «إلام أصبح الجيش البروسي»، فيرجينيا كوورترلي ريفيو، كانون الثاني 1941.
- «معنى ومهمة الوظيفة الاقتصادية اليوم»، ريفيو أوف بوليتيكس، نيسان 1943.
- «كينيس و وايت و عملة مابعد الحرب»، هاربرز، تموز 1943.
- «أخرج ياملك القطن»، هاربرز، تموز 1943.
- «كينيس: العلوم الاقتصادية بمثابة نظام سحري»، فيرجينيا كوورترلي ريفيو، تشرين الأول 1946.
- لماذا إلى سلام صناعي»، هاربرز، كانون الثاني 1946.
- «من يستحق علاوة ومتى؟»، هاربرز، آذار 1946.
- «هنري فورد: النجاح والفشل»، هاربرز، تموز 1947.

«المفتاح إلى السياسة الأمريكية: تعددية شالهن»، ريفيو أوف بوليتكس، تشرين الأول 1948.

«وظيفة الأرباح»، فورشن، آذار 1949.

«كبير غارد متجاهل الموضة» سيواني ريفيو، تشرين الأول 1949.

«هل نحن في سبيلنا إلى الكثير من المواليد؟» ساتدرديه إيفنينغ بوست، 6 أيار 1950.

«العناية بشركة الأعمال الصغيرة ورعايتها». هاربرز، آب 1950.

«سراب الراتب التقاعدي». هاربرز، شباط 1950.

«القوة العاملة في المجتمع الصناعي». حوليات الأكاديمية الأمريكية للعلوم السياسية والاجتماعية، آذار 1951.

«حدود هذا القرن». هاربرز، آذار 1952.

«كيف تكون مستخدماً؟» فورشن، أيار 1952.

«خرافة التوحيد الأمريكية». هاربرز، أيار 1952.

«الإنتاجية موقف». نيشن زُ بيزنيس، نيسان 1952.

«العبقرية الأمريكية سياسية». بروبيكتيف يو إس إيه، ربيع عام 1953.

«مجتمع المستخدم». أميركان جورنال أوف سوسولوجي، كانون الثاني 1953.

«الأديب يكتشف شركة أعمال كبيرة». يال ريفيو، حزيران 1953.

«شباب اليوم: أكثر مسؤولية مما كنتم عليه». نيشن زُ بيزنيس، حزيران 1953.

«التلاحم بين الناس والتخطيط». هارفرد بيزنيس ريفيو، تشرين الثاني - كانون الأول 1955.

«أمريكا تصبح أمة لاتملك». هاربرز، نيسان 1956.

«أهداف شركة الأعمال ومتطلبات البقاء». جورنال أوف بيزنيس، نيسان 1958.

«إدارة التسويق والاقتصاد». جورنال أوف ماركتينغ، كانون الثاني 1958.

- «الدين المنظَّم والعقيدة الأمريكية». ريفيو أوف بوليتيكس، تموز 1958.
- «التخطيط طويل الأمد: تحدُّ لعِلْم الإدارة». مانيجمنت سَينَس، نيسان 1959
- «إمكانيات علم الإدارة الخفية». هارفرد بيزنيس ريفيو كانون الثاني - شباط 1959.
- «العمل والأدوات». تكنولوجي أند كلتشر، شتاء عام 1959.
- «فن أن تكون رئيساً فعالاً». هاربرز، آب 1960.
- «السياسة من أجل الجيل الجديد». هاربرز، حزيران - تموز 1960.
- «شباب اليايان الحيارى». هاربرز، حزيران 1961.
- «الثورة التكنولوجية: ملاحظات على العلاقة بين التكنولوجيا والعلم والثقافة. تكنولوجي أند كلتشر، خريف العام 1961.
- «هذا العالم المتنافس». هارفرد بيزنيس ريفيو، آذار - نيسان 1961.
- «شركة الأعمال الكبيرة والغرض القومي». هارفرد بيزنيس ريفيو، آذار - نيسان 1962.
- «قازة الاقتصاد العاتمة». فورشن، نيسان 1962.
- «اليابان تحاول تحقيق معجزة ثانية». هاربرز، آذار 1963.
- «الإدارة بفعالية شركة الأعمال». هارفرد بيزنيس ريفيو، أيار - حزيران 1963.
- «إثني عشر حكاية حول أبحاث في الإدارة». هارفرد بيزنيس ريفيو، كانون الثاني - شباط 1963.
- «رعاية وتغذية منتج مُربح». فورشن، آذار 1964.
- «لو كنت رئيس شركة». هاربرز، نيسان 1964.
- «الاتجاه الأمريكي: تنبؤ». هاربرز، شباط 1965.
- «الأئمة ليست هي الوغد». نيويورك تايمز ماغازين، 10 كانون الثاني 1965.
- «هل أحطَم السنة الجديدة؟» هاربرز، حزيران 1965.

«هل تخلى شركة الأعمال عن الشباب؟» هارفرد بيزنيس ريفيو، تشرين الثاني - كانون الأول 1965.

«الثورة التكنولوجية الأولى ودروسها». تكنولوجي أند كلتشر، ربيع العام 1965.
«كيف تدير وقتك؟» هاربرز، كانون الأول 1966.

«ملاحظات على علم السياسة الجديد». دَ بَليك إنترست، صيف العام 1966.
«هذا الجيل الرومانتيكي». هاربرز، أيار 1966.

«فريدريك و. تايلر: رائد الإدارة المهني». أدفانسد مانيجمينت جورنال، تشرين الأول 1967.

«حول الأساس الاقتصادي للسياسة الأمريكية». دَ بَليك إنترست، شتاء العام 1968.

«العامل والعمل في المدينة الكبرى». دادالوس، خريف العام 1968.

«هل يمكن تصديق التكنولوجيا؟» تكنولوجي أند كلتشر، تشرين الأول 1969.

«دور الإدارة الجديد». هارفرد بيزنيس ريفيو، تشرين الثاني - كانون الأول 1969.

«المالك ومدير المستقبل». مانيجمينت توديه، أيار 1969.

«عار التسويق». ماركتينغ كوميونيكشن، آب 1969.

«مرض الحكومة». نيشن زُ بيزنيس، آذار 1969.

«السبعينيات المدهشة». هاربرز، تموز زَيلول 1971.

«ما نستطيع أن نتعلمه من الإدارة اليابانية». هارفرد بيزنيس ريفيو، آذار - نيسان 1971.

«كيفية حماية البيئة على أفضل الوجوه». ريدر زُ دايجست، آذار 1972.

«كيفية جعل الرئاسة قابلة للإدارة». فورشن، تشرين الثاني 1974.

«الشركات المتعددة القوميات والبلدان المتطورة: خرافات وحقائق». فورين أفيرز، تشرين الأول 1974.

- «طبقات جديدة لمؤسسة اليوم». هارفرد بيزنيس ريفيو، كانون الثاني - شباط 1974.
- «الإدارة بالعامل المعارفي». وول ستريت جورنال، 7 تشرين الثاني 1975.
- «سنة خرافات اقتصادية مستمرة». وول ستريت جورنال، 6 أيلول 1975.
- «اليابان: مشكلة النجاح». فورين أفيرز، نيسان 1978.
- «الوحش والحمل»، مقتطفات من مغامرات متفرج، أتلانتيك، كانون الأول 1978.
- «العلم والصناعة: تحديات وتواكل مضاد»، تكييف في العنوان، سَينس، 25 أيار 1979.
- «لماذا مستشارو الإدارة؟» في كتاب م. زيميت و ر. ج. غرينوود: علم الإدارة الناشئ». نيويورك: أماكوم، 1979.
- «اليابان تستعد لأوقات أكثر شدة». فورشن، 3 تشرين الثاني 1980.
- «وراء نجاح اليابان». هارفرد بيزنيس ريفيو، كانون الثاني - شباط 1981.
- «التعليم: الأزمة هي ذاتها في كل مكان». كريستيانيتي توديه، 12 حزيران 1981.
- «الأناقة الأخلاقية». فوربس، 14 أيلول 1981.
- «كيفية إدارة رئيس العمال». وول ستريت جورنال، 1 آب 1981.
- «القيادة: فعل أكثر منها اندفاع». وول ستريت جورنال، 6 كانون الثاني 1981.
- «لماذا تفلح بعض حالات الاندماج ولا تفلح كثير منها». فوربس، 18 كانون الثاني 1982.
- «شومبيتر و كينيس». فوربس 23 أيار 1983.
- «مبادئ توماس واتسون في الإدارة الحديثة». إيسكوير، كانون الأول 1983.
- «الابتكار في شركة الأعمال: اقتصادنا الخاص بالعقلية التجارية المغامرة». كَرنِت، أيار 1984.
- «فعل الأشياء: كيفية صنع القرارات الخاصة بالأفراد». هارفرد بيزنيس ريفيو، تموز

- آب 1985.

- «لماذا تؤتي الأتمتة ثمرتها». وول ستريت جورنال، 30 أيلول 1985.
- «اقتصاد العالم المتغير». فورين أفيرز، ربيع العام 1986.
- «اختيارات اليابان». فورين أفيرز، صيف العام 1987.
- «الإبقاء على إنتاجية الشركات الأمريكية». جورنال أوف بيزنيس استراتيجي، شتاء العام 1987.
- «الإدارة: مشاكل النجاح». أكاديمية الإدارة التنفيذية، شباط 1987.
- «سر قائد شركة الأعمال». وول ستريت جورنال، 29 أيلول 1987.
- «شركة أعمال المستقبل». كرنيت، تموز 1988.
- «بزوغ المؤسسة الجديدة». هارفرد بيزنيس ريفيو، كانون الثاني - شباط 1988.
- «الإدارة والعمل العالمي». هارفرد بيزنيس ريفيو، أيلول - تشرين الأول 1988.
- «خذ بيدي إلى قائدك». إينك، شباط 1988.
- «تعليم عمل الإدارة». نيو مانيجمينت، خريف العام 1988.
- «مدراء الغد القلقون». إيندستري ويك، 18 نيسان 1988.
- «كيف يجب أن تتغير المدارس». سايكولوجي توديه، أيار 1989.
- «جلسات العصر الجديد هي نفس غسيل الدماغ القديم». وول ستريت جورنال، 9 شباط 1989.
- «العالم الجديد كما يراه درّكر»، بالاشتراك مع نايلز هزارد. بيزنيس مونثلي، أيار 1989.
- «بيتر درّكر يسأل». إيندستري ويك، 20 آذار 1989.
- «تمعينات القرن العشرين عند درّكر». إيكونوميست، 21 تشرين الأول 1989.
- «بدأ مجتمع مابعد مجتمع شركة الأعمال المعرفية». إيندستري ويك، 17 نيسان 1989.

- «عليك بيع غرفة البريد». وول ستريت جورنال، 25 تموز 1989.
- «مايمكن أن تتعلمه شركة الأعمال من المؤسسات التي لاتمعى للربح». هارفرد بيزنيس ريفيو، تموز - آب 1989.
- «بعد الحماية: زمان الأخطار». نيويورك تايمز ماغازين، 10 حزيران 1990.
- «أفضل كتاب على الإطلاق عن الإدارة». فورشن، 23 نيسان 1990.
- «ظهور نظرية الصناعة». هارفرد بيزنيس ريفيو، أيار - حزيران 1990.
- «حدود الحكومة». ديزاين فور آرتس إن إيديوكيشن، آذار - نيسان 1990.
- «خلق مدراء من بيروقراطيي الشيوعية». وول ستريت جورنال، 15 آب 1990.
- «القطاع الثالث: مضادات الثقافة غير السوقية الأمريكية». نيو بيربيكتيف كورترلي، ربيع العام 1990.
- «طريقة أفضل لتسديد نفقات الكلية». وول ستريت جورنال، 9 أير 1990.
- «الثلاثة الكبار لم يدرکوا الدرس الياباني». وول ستريت جورنال، 18 حزيران 1991.
- «شركة أعمال البيروقراطية». سوسيتي، أيلول - تشرين الأول 1991.
- «لا تغير حضارة الشركة: وعليك أن تستخدمها». وول ستريت جورنال، 28 آذار 1991.
- «كيف يمكنك أن تصبح منافساً على الرغم من كونك كبيراً». وول ستريت جورنال، 7 شباط 1991.
- «من المفيد لنا أن نقوّي أرباحنا». وول ستريت جورنال، 19 كانون الأول 1991.
- «اليابان: استراتيجيات جديدة لحقائق جديدة». وول ستريت جورنال، 2 تشرين الأول 1991.
- «تحدي الإنتاجية الجديد». هارفرد بيزنيس ريفيو، تشرين الثاني - كانون الأول 1991.

«صديقنا المتردد»، مراجعة كتاب اليابان الذي يستطيع أن يقول، نيويورك تايمز بوك ريفيو، 13 كانون الثاني 1991.

«تذكّر ثورة صندوق التقاعد». هارفرد بيزنيس ريفيو، آذار - نيسان 1991.

«أسرار تفجر الصادرات الأمريكية». وول ستريت جورنال، 1 آب 1991.

«المدرسة المسؤولة». دايريكشن، كانون الأول 1992.

«عليك بأن تكون ملماً بالبيانات: وعليك أن تعرف مايجب أن تعرف». وول ستريت جورنال، 1 كانون الأول 1992.

«فيما وراء العامل ذي الياقة الزرقاء». موديرن أوفيس تكنولوجي، كانون الأول 1992

«الفلاح في أزمة التحدي». (بالاشتراك مع ريتشارد ستيكل). ويلسون لايبيري بليت، كانون الأول 1992.

«تحول قوة الاقتصاد». وول ستريت جورنال، 24 أيلول 1992.

«التركيز على اقتصاد العالم الجديد». موديرن أوفيس تكنولوجي، تشرين الثاني 1992.

«لقد حل المستقبل بين طهرانينا». موديرن أوفيس تكنولوجي، تشرين الأول 1992.

«كيفية تأثير تغييرات تسعينيات القرن العشرين على شركة الأعمال». سان فرانسيسكو كرونكل، 23 آذار 1992.

«مجتمع المؤسسات الجديد». هارفرد بيزنيس ريفيو، أيلول - تشرين الأول 1992.

«التخطيط في مواجهة الريبة». وول ستريت جورنال، 22 تموز 1992.

«عالم مابعد الرأسمالي». بليك إنترست، خريف العام 1992.

«الإنتاجية هي التحدي خلال تسعينيات القرن العشرين». سان فرانسيسكو كرونكل، 30 آذار 1992.

«تأملات عالم بيئة اجتماعية». سوسيتي، أيار - حزيران 1992.

- «هناك أكثر من نوع واحد من الفِرَق». وول ستريت جورنال، 11 شباط 1992.
- «حيث هي الأسواق الجديدة». وول ستريت جورنال، 9 نيسان 1992.
- «منطقة نمو الصين: قطاع الخدمات». وول ستريت جورنال، 3 آذار 1993.
- «نهاية الشركة في اليابان». فورين أفيرز، ربيع العام 1993.
- «الخطايا القاتلة الخمسة لشركة الأعمال». وول ستريت جورنال، 21 تشرين الأول 1993.
- «مستقبل شركة الأعمال اليابانية المهزوز». هاربرز، تموز 1993.
- «عليك بأن تخطط الآن للمستقبل». موديرن أوفيس تكنولوجي، آذار 1993.
- «عالم مابعد الرأسمالي». كُرنت، شباط 1993.
- «إنتاجية المهنيين». أكروس دَ بورد، تشرين الثاني - كانون الأول 1993.
- «إعادة تركيب الإدارة الوسطى». موديرن أوفيس تكنولوجي، كانون الثاني 1993.
- «ثورة البيع بالتجزئة». وول ستريت جورنال، 15 تموز 1993.
- «البيع بالتجزئة في مجتمع مابعد الرأسمالي». ستورز ماغازين، آب 1993.
- «بروز مجتمع المعرفة». ويلسون كوورترلي، ربيع العام 1993.
- «السعي وراء المساءلة المالية». موديرن أوفيس تكنولوجي، شباط 1993.
- «ستة قواعد للرؤساء». وول ستريت جورنال، 22 أيلول 1993.
- «مدير الغد». سَكيس، تشرين الأول 1993.
- «الكتاب الأول للدوران». وول ستريت جورنال، 2 شباط 1993.
- «نحتاج إلى أن نقيس لا أن نعد». وول ستريت جورنال، 13 نيسان 1993.
- «عصر التحول الاجتماعي». أتلانتيك مونثلي، تشرين الثاني 1994.
- «التجربة الأنثوية المستمرة». وول ستريت جورنال، 17 تشرين الأول 1994.
- «خمسة أسئلة». إيكزيكيوتيف إيكيلانس، تشرين الثاني 1994.

«كيفية إنقاذ شركة الأعمال العائلية». وول ستريت جورنال، 19 آب 1994.

«الإلمام بالمعلومات». فوربس، 29 آب 1994.

«القوة الخارقة الجديدة». وول ستريت جورنال، 20 كانون الأول 1994.

«الصحيح في السياسة والأكاديميين الأمريكيين». سوسيتي، تشرين الثاني - كانون الأول 1994.

«نظرية شركة الأعمال». هارفرد بيزنيس ريفيو، أيلول - تشرين الأول 1994.

«دروس في التجارة من الاقتصاد العالمي». فورين أفيرز، كانون الثاني - شباط 1994.

«الدولار الضعيف يقوّي ليابان». وول ستريت جورنال، 22 تشرين الثاني 1994.

«في أعماق الإعصار - البحر الهائج: تيارات اجتماعية في العمل». هيوستن كروميكل، 1 كانون الثاني 1995.

«من الستالينية إلى التعددية الثقافية: التصحيح السياسي والأكاديميين الأمريكيين». كرينت، شباط 1995.

«المعلومات التي يحتاجها المدراء التنفيذيون بالفعل». هارفرد بيزنيس ريفيو، كانون الثاني - شباط 1995.

المقدمة، في كتاب ب. غراهام: ماري بيتر فوليت: نبّية الإدارة، بوسطن، مطبعة هارفرد بيزنيس سكول، 1995.

«مجتمع الشبكة». وول ستريت جورنال، 29 آذار 1995.

«تحدي دزكر من أجل حسابات الإدارة» مانيجينغ أكاونتينغ ماغازين، حزيران 1995.

«أخذنا علماً» تريتينغ، حزيران 1995.

«الانتباه»، وورلد بيزنيس، ربيع العام 1995.

«إختراع حكومة في الواقع». أتلانتيك مونثلي، شباط 1995.

- «العمل في إعادة التفكير». إيكزيكيوتيف إيكسكلانس، شباط 1995.
- «قبل خمس سنوات في مجلس إدارة الشركة». ذ كوربوريت بوردا، أيار - حزيران 1996.
- المقدمة، في كتاب ف. هيميلباين و م. غولدسميث و ر. بيكهارد: قائد المستقبل: رؤى جديدة و استراتيجيات و ممارسات العصر القادم. سان فرانسيسكو، جوسي باس، 1996.
- «القادة هم الفاعلون». إيكزيكيوتيف إيكسكلانس، نيسان 1996.
- «الإدارة ليست براعة فنية». أكروس ذ بوردا، كانون الثاني 1996.
- «لم يُقتل العدد الكافي من الجنرالات». فوربس، 8 نيسان 1996.
- «النماذج الجديدة للإدارة». فوربس، 5 تشرين الأول 1996.

ثبت المصادر

أوغستين القديس، أسقف هيبو، اعترافات القديس أوغستين، نيويورك: موديرن لايبيري، 1941.

بارزون ج.، «رؤية للرجال الأحرار»، الجمهورية الجديدة، 26 تشرين الأول 1942.
بومول، و.، و بليندر أ.، الاقتصاديات الكبرى: المبادئ والسياسات، أورلاندو: هاركورت بريس، 1997.

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

بيرنهام ج.، الثورة الإدارية، نيويورك: جون ديه، 1941.

بايرن ج. أ.، «هل البحث عن البرج العاجي مشوّش وغير ذي شأن وفيه من الادعاء ما فيه؟» بيزنيس ويك، 29 تشرين الأول 1990.

بايژن ج. أ.، «علماء الإدار الكبار الجدد، بيزنيس ويك، 31 آب 1992.

بايرن ج. أ.، الفالاحون في أعمالهم التجارية الذين بزّوا غيرهم بذكائهم ودهائهم: الآباء المؤسسون للأعمال الأمريكية والإرث الذي خلّفوه لنا، نيويورك: كتب باتمان، 1993 .

«المهنة تتغير حسب الأعمار من العشرين إلى السبعين» مجلة علم النفس اليوم، تشرين الثاني كانون الأول 1992.

كوربن أ.، «أثر دزكر في التسويق»، في كتاب ت. هـ. بونابرت و ج. ي. فلاهيري (طبعات) بيتر دزكر: مساهمات في منشأة الأعمال، نيويورك: مطبعة جامعة نيويورك، 1970.

دال ر. أ.، و س. ي. ليندبلوم، العلوم السياسية والعلوم الاقتصادية والرفاهية: التخطيط والنظم السياسية الاقتصادية الداخلة في العمليات الاجتماعية الأساسية، نيويورك: هاربركولينز، 1953.

ديه ج. س.، الاستراتيجية المنبئة من السوق، نيويورك: فري بريس، 1990.
دونكن ر.، «مقابلة مع بيتر دزكر»، صحيفة فاينانشال تايمز، 14 تموز 1996.
دزكر ب. ف.، نهاية الرجل الاقتصادي، نيويورك: جون ديه، 1939، طبعة معادة، نيويورك: هاربركولينز، 1969.

دزكر. ب. ف.، مستقبل الرجل الصناعي، نيويورك: جون ديه، 1942.
دزكر. ب. ف.، مفهوم الشركة، نيويورك: جون ديه، 1946؛ طبعة ثانية، نيويورك: ميتنور، 1972.

دزكر. ب. ف.، «كبير غارد متجاهل الموضة» سيواني ريفيو، تشرين الأول 1949.
دزكر. ب. ف.، المجتمع الجديد: تشريح النظام الصناعي، نيويورك: هاربركولينز، 1950.

دزكر. ب. ف.، ممارسة الإدارة، نيويورك: هاربركولينز، 1954.
دزكر. ب. ف.، سنوات أمريكا العشرون القادما، نيويورك: هاربركولينز، 1955.
دزكر. ب. ف.، «أهداف شركة الأعمال وحاجات البقاء» صحيفة جامعة شيكاغو لإدارة الأعمال، نيسان 1958.

دزكر. ب. ف.، التكنولوجيا والإدارة والمجتمع: مقالات بقلم بيتر دزكر، نيويورك: هاربركولينز، 1958، طبعة ثانية، نيويورك: هاربركولينز، 1977.
دزكر. ب. ف.، معالم على طريق الغد، نيويورك: هاربركولينز، 1959.

درّكر. ب.ف.، «التخطيط طويل الأمد: تحدي علم الإدارة»، مانيجمنت ساينس، نيسان 1959.

درّكر. ب.ف.، «العمل مع الأدوات»، التكنولوجيا والثقافة، شتاء عام 1959.

درّكر. ب.ف.، «العالم المتنافس»، هارفرد بيزنس ريفيو، آذار - نيسان 1961.

درّكر. ب.ف.، «الإدارة من أجل فعالية شركة الأعمال»، هارفرد بيزنس ريفيو، أيار - حزيران 1963.

درّكر. ب.ف.، «إثني عشر حكاية عن أبحاث الإدارة»، هارفرد بيزنس ريفيو، كانون الثاني - شباط 1963.

درّكر. ب.ف.، الإدارة بالنتائج: قرارات المهام الاقتصادية وتحمل المخاطر، نيويورك: هاربر كولينز، 1964.

درّكر. ب.ف.، «الثورة التكنولوجية الأولى ودروسها»، التكنولوجيا والثقافة، ربيع عام 1966.

درّكر. ب.ف.، المدير التنفيذي الفعال، نيويورك: هاربر كولينز، 1967.

درّكر. ب.ف.، «إتجاهات تكنولوجية في القرن العشرين»، في (طبقات م.كرانزبيرغ و س. بورسيل جونير: التكنولوجيا في الحضارة الغربية، المجلد 2، نيويورك: مطبعة جامعة أوكسفورد، 1967.

درّكر. ب.ف.، عصر اللإستمرارية: دلائل نحو مجتمعنا المتغير، نيويورك: هاربر كولينز، 1968.

درّكر. ب.ف.، «عيب التسويق»، التواصل التسويقي، آب 1969.

درّكر. ب.ف.، رجال وأفكار وسياسات، نيويورك: هاربر كولينز، 1971.

درّكر. ب.ف.، الناس والأفكار والسياسة، نيويورك: هاربر كولينز، 1971.

درّكر. ب.ف.، «ماذا نستطيع أن نتعلّم من الإدارة اليابانية»، هارفرد بيزنس ريفيو، آذار - نيسان 1971.

درّكر. ب.ف.، الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها، نيويورك: هاربر كولينز، 1973.

درّكر. ب.ف.، «طبقات جديدة لمؤسسة اليوم». هارفرد بيزنيس ريفيو، كانون الثاني - شباط 1974.

درّكر. ب.ف.، نظرة أولية للإدارة، نيويورك: هاربركولينز، 1977.

درّكر. ب.ف.، مغامرات متفرج، نيويورك: هاربركولينز، 1978؛ طبعة ثانية، نيويورك: هاربركولينز، 1991.

درّكر. ب.ف.، «لماذا مستشارو الإدارة؟» في طبقات م. ويميت و ر. ج. غرينوود، علم الإدارة الناشئ، نيويورك: أماكوم، 1979.

درّكر. ب.ف.، الإدارة في الأوقات المضطربة، نيويورك: هاربركولينز، 1980.

درّكر. ب.ف.، «خلف النجاح الياباني»، هارفرد بيزنيس ريفيو، كانون الثاني - شباط 1981.

درّكر. ب.ف.، «إعادة اكتشاف الإدارة العلمية القادم». في نحو الاقتصاد القادم، ومقالات أخرى، نيويورك: هاربركولينز، 1981.

درّكر. ب.ف.، «كيف تدير الرئيس»، صحيفة وول ستريت، 1 آب 1981.

درّكر. ب.ف.، «الإدارة: فعل أكثر منها اندفاع» صحيفة وول ستريت، 6 مانون الثاني 1981.

درّكر. ب.ف.، نحو الاقتصاد التالي، ومقالات أخرى، نيويورك: هاربركولينز، 1981.

درّكر. ب.ف.، «نظرة على اليابان من خلال الفن الياباني»، في نحو الاقتصاد القادم، ومقالات أخرى، نيويورك: هاربركولينز، 1981.

درّكر. ب.ف.، عالم المدير التنفيذي المتغير، نيويورك: دار كتب ترومان تالي، دار كتب تايمز، 1982.

درّكر. ب.ف.، «لماذا تفلح بعض الاندماجات ولا يفلح الكثير منها»، فوربس، 18 كانون الثاني 1982.

درّكر. ب.ف.، «فعل الأشياء: كيف تتخذ القرارات المتعلقة بالأشخاص»، هارفرد

بیزنيس ريفيو، تموز - آب 1985.

درّكر. ب.ف.، التجديد والعقلية التجارية المغامرة: ممارسة ومبادئ، نيويورك: هاربركولينز، 1985.

درّكر. ب.ف.، «لماذا تؤتي الأثمة ثمارها»، صحيفة وول ستريت، 30 أيلول 1985.

درّكر. ب.ف.، حدود الإدارة: حيث تتم اليوم صياغة قرارات الغد، نيويورك: دار كتب ترومان تالي بوكس، دوتون، 1986، طبعة ثانية، نيويورك: مكتبة بيرينيال 1987.

درّكر. ب.ف.، «الإبقاء على شركات الولايات المتحدة منتجة»، جورنال أوف بيزنيس استراتيجي، شتاء عام 1987.

درّكر. ب.ف.، «الإدارة: مشاكل النجاح»، أكاديمية المدراء التنفيذيين، شباط 1987.

درّكر. ب.ف.، «سر قائد شركة الأعمال»، صحيفة وول ستريت، 29 أيلول 1987.
درّكر. ب.ف.، «ظهور المؤسسة الجديدة»، هارفرد بيزنيس ريفيو، كانون الثاني - شباط 1988 .

درّكر. ب.ف.، «الإدارة والعمل العالمي»، هارفرد بيزنيس ريفيو، أيلول - تشرين الأول 1988.

درّكر. ب.ف.، «تعليم عمل الإدارة»، نيو مانيجمينت، خريف 1988.

درّكر. ب.ف.، «مدراء الغد الفلقين»، إنديستري ويك، 18 نيسان 1988.

درّكر. ب.ف.، «حلقات العصر الجديد هي ذات غسيل الدماغ القديم»، صحيفة وول ستريت، 9 شباط 1989.

درّكر. ب.ف.، الحقائق الجديدة: في الحكومات والسياسة / في الاقتصاد والأعمال / في المجتمع والعالم الجديد، نيويورك: هاربر كولينز، 1989.

درّكر. ب.ف.، «ماذا تستطيع شركة الأعمال أن تتعلم من المؤسسات التي لا

- تسعى وراء الربح»، هارفرد بيزنس ريفيو، تموز - آب 1989.
- دزكر. ب.ف.، «أفضل كتاب عن الإدارة على الإطلاق»، مجلة فورشن، 23 نيسان 1990.
- دزكر. ب.ف.، «خلق مدراء من بيروقراطي الشيوعية»، صحيفة وول ستريت، 15 آب 1990.
- دزكر. ب.ف.، إدارة المؤسسات التي لاتسعى وراء الربح: مبادئ وممارسات، نيويورك: هاربركولينز، 1990.
- دزكر. ب.ف.، «تحدي الإنتاجية الجديدة»، هارفرد بيزنس ريفيو، تشرين الثاني - كانون الأول 1991 .
- دزكر. ب.ف.، «كن على معرفة بالبيانات، واعرف مايجب أن يُعرَف»، صحيفة وول ستريت، 1 كانون الأول 1992.
- دزكر. ب.ف.، الإدارة من أجل المستقبل: تعينيات القرن العشرين وما بعدها، دار كتب نيويورك ترومان تالي، دوتون، 1992.
- دزكر. ب.ف.، «مجتمع المؤسسات الجديد»، هارفرد بيزنس ريفيو، أيلول - تشرين الأول 1992.
- دزكر. ب.ف.، الرؤيا البيئية: تأملات في الحالة الأمريكية، نيو بزنزويك، نيوجيرزي: ترانسأكشن، 1993.
- دزكر. ب.ف.، الخطايا الخمس القضائية على شركة الأعمال»، صحيفة وول ستريت، 21 تشرين الأول 1993.
- دزكر. ب.ف.، مجتمع مابعد الرأسمالي، نيويورك: هاربركولينز، 1993.
- دزكر. ب.ف.، «إنتاجية المهنيين». أكروس دَ بورد، تشرين الثاني - كانون الأول 1993.
- دزكر. ب.ف.، «ثورة البيع بالتجزئة»، صحيفة وول ستريت، 15 تموز 1993.
- دزكر. ب.ف.، نظرية شركة الأعمال»، هارفرد بيزنس ريفيو، أيلول - تشرين الأول 1994.

درّكر. ب.ف.، تحدي ب. ف. درّكر من أجل حسابات الإدارة» مانيجينغ أكاونتينغ
ماغازين، حزيران 1995

درّكر. ب.ف.، «المعلومات التي يحتاجها المدراء التنفيذيون بالفعل». هارفرد
بزنيس ريفيو، كانون الثاني - شباط 1995.

درّكر. ب.ف.، المقدمة في كتاب ب. غراهام، ماري باركر فوليت: نبية الإدارة،
بوسطن: مطبعة كلية هارفرد لإدارة الأعمال، 1995.

درّكر. ب.ف.، الإدارة في زمن التغيير الكبير، نيويورك: ترومان تالي بوكس،
دوتون، 1995.

درّكر. ب.ف.، مقدمة، في ي. هيلين و م. غولدميث و ر. بينهارد (طبقات)،
قائد المستقبل: رؤى جديدة و استراتيجيات و ممارسات العصر الجديد، سان
فرانسيكو: جوسي - باس، 1996.

درّكر. ب.ف.، «نماذج جديدة للإدارة». فوربس، 5 تشرين الأول 1998 .

درّكر. ب.ف.، و ي. ناكاشي، (أثر) درّكر على آسيا: محاوره بين بيتر درّكر
و آيسو ناكاشي، نيوتون - ماساشوسيتس: بترويرث - هايمان، 1997

فلورج.، «كون المرء فعالاً: حديث مع بيتر ب. ف. درّكر»، هيلث كير فورم
جورنال، أيار - حزيران 1991.

جيندورن ج.، «ومضات عبقرية» (Inc 18(7)، أيار 1996، ص 31، عدد خاص:
حالة شركة الأعمال الصغيرة).

هالبرشتام د.، تصفية الحساب، نيويورك: مورو، 1986.

هول ي.، «حديث مع بيتر ف. درّكر»، سايكولوجي توديه، كانون الأول 1982.

هول م. ه.، «علم نفس إدارة الإدارة»، سايكولوجي توديه، آذار 1968.

هاميل ج. و س. ك. براهالاد، المنافسة على المستقبل، بوسطن: مطبعة كلية
هارفرد لإدارة الأعمال، 1994 .

هاريس ت. ج.، «المدير التنفيذي لفترة مابعد الرأسمالية: مقابلة مع بيتر ف.

دزكر»، هارفرد بيزنيس ريفيو، أيار - حزيران 1993.

هوفشتادتر ر.، التقليد الأمريكي السياسي، نيويورك: نوف، 1948.

جونسون ه. ت. و. ر. كابلان، الخسارة الهامة: ظهور واندثار محاسبة الإدارة، بوسطن: مطبعة كلية هارفرد بيزنس، 1983 .

جونسون م.، «ب. ف. دزكر يتحدث عن فكره»، مانيجمنت ريفيو، تشرين الأول 1995.

كامي م. ج.، نقاط محفزة، نيويورك: ماك غرو - هيل، 1988 .

كانترو أ. م.، «لماذا نقرأ لبير دزكر؟» هارفرد بيزنيس ريفيو، كانون الثاني - شباط 1980.

كاوفمان و.، الكلاسيكيون الفلاسفة، المجلد 2: من بيكون إلى كانت، إنغلوود كليفس. نيو جيرزي: برينتن هول، 1962.

لاسي ر. ل.، فورد: الرجال والآلة، بوسطن: ليتل، براون، 1986.

لينزر ر. و. س. س. جونسون، «رؤية الأشياء على حقيقتها»، فوربس، 10 آذار 1997 .

ليفيت ت.، «إرث بيتر دزكر الحي» في مطبوعة ت. ه. بونابارت و. ج. ي. فلاهيرتي: بيتر دزكر: مساهمات في منشآت الأعمال، نيويورك: مطبعة جامعة نيويورك، 1970.

ليفيت ت.، «نظرة على «الإدارة» بيزنيس ويك، 9 شباط 1974.

مايكلثويت ج. و. أ. وولدريدج، الأطباء السحرة: إدراك مقاصد أساطين الإدارة، نيويورك: دار كتب تايمز 1996.

موريه ت.، «بيتر دزكر يهاجم: شركاتنا العليا الثقيلة»، دز، نيسان 1971.

أورتيجا ي. غاسيت ج.، ثورة الجماهير، نيويورك: نورتون، 1932.

باركينسون س. ن. فورورد، في ج. ج. تارانت: دزكر: الرجل الذي اخترع مجتمع الشركة، بوسطن: دار كتب كاهنرز، 1976.

- بورر، «مشوار وحديث مع بيتر دركر» أكروس د بورر، شباط 1983.
- بولاك م. ل.، «يجب أن تكون الأعمال مُضجِرة»، فيلاديلفيا إنكويِر ماغازين، 30 آب 1987.
- ريثمان ت.، «مجموعة أسرار العقلية التجارية المغامرة» (مقابلة مع بيتر ب. ف. دركر)، تشرين الأول 1985.
- روتيليانو أ.، «مقابلة مع بيتر دركر: إدارة الجديد»، مانيجمنت ريفيو، كانون الثاني 1986 .
- شوارتز ب. و. ك. كيللي، «مقابلة مشاكسة مع بيتر شوارتز و كيفن كيللي» بريقاً، آب 1996.
- ميهان ج. ج.، التاريخ الألماني 1770 - 1866، نيويورك: مطبعة جامعة أوكسفورد، 1989.
- سكرتسكي س.، «بيتر دركر الدائم» واشنطن بوست، 7 أيار 1989.
- سميث أ.، «شكلُ الأشياء القادمة»، نيويورك تايمز بوك ريفيو، 11 نيسان 1993.
- تارانت ج. ج.: دركر: الرجل الذي اخترع مجتمع الشركة، بوسطن: دار كتب كاهنرز، 1976.
- ترويل ب. و. ل. غوروين، المرباح المزورة، بوسطن: هيوتون ميفلين، 1992.
- وولدريدج أ.، «بيتر دركر في لوس أنجلوس مقابل سان فرانسيسكو، تقليص عدد العاملين و newt صاحب العقلية التجارية المغامرة»، لوس أنجلوس تايمز، 2 شباط 1997.