

ترسيخ الأساسيات

عندما اتخذ درّكر قراره باختيار عمليات الشركة الحديثة كنقطة محورية ليركز عليها اهتمامه العلمي المستقبلي، ومضى في تنفيذه دونما رجعة، كان يفكر بصياغة نمط نظري لمنشأة الأعمال وممارساتها الإدارية. إن نشر كتاب ممارسة الإدارة The Practice of Management بعد ذلك بخمسة عشر عاماً، سنة 1954، كان ذروة تأملاته التي استمرت عقداً ونصف العقد من السنين حول أهمية شركة الأعمال الكبيرة وحول الهيئة التي ستنبثق عنها لتقوم على إدارتها، وأصبح كتاب البشري لأنه احتوى على أول محاولة لصياغة مبادئ الإدارة وتوصيف للمهارات الأساسية اللازمة لها، فكانت السنوات التي سبقت طباعة كتاب ممارسة الإدارة The Practice of Management حافلة بالبحث في التفاصيل.

الخلفية

قرر درّكر في مسعاه للتمكن من موضوعه أن يستطلع ما هو معروف في الوقت الراهن من أمر الإدارة، فاختار لمعرفة أوضاع وظروف الساحة أن يرتاد مجالات النموذج الأوّل للمدير ومجال الأعمال الدولي والمناهج الجامعية وأدب الأعمال والمنظّمين العظام والرواد المفكرين ليبحث فيها.

أبحاثهم وهم في ذات الوقت لا يلتفتون إلى سمات المنتج من حيث العلاقة المتلاصقة بين الأهمية والتطبيق، وعلماء النفس في إدارة العاملين يجرون اختبارات استفسارية ويقترحون نظريات لم تجرّب من أجل تحمين حافزيّة العاملين ويشكّون في الوقت ذاته بإنسانية وصحة مواضيعهم، وفتيو العلاقات العامة ينظرون إلى واجبهم على أنه توزيع منشورات دعائية لا طائل تحتها على الصحف ويتعامون في الوقت ذاته عن القوى الاقتصادية والاجتماعية التي تحدد مستقبل المنشأة، وعلماء الاقتصاد يفضلون مبادئ مجردة على تطبيقات راسخة ويتبنون المقدمات المنطقية لنظرية المساواة الساكنة ويتجاهلون في الوقت نفسه الديناميكية العقلية التجارية في استخدام عدم التوازن في شركة الأعمال في مواجهة تحديات الغد، ومحامو الشركة الميالون كثيراً إلى التركيز على ما لا يجب أن يفعل، ينفرون من المخاطرة كثيراً بحيث يملّون دون شعور ملاحقة الفرص الحاسمة، والعاملون في الإحصاءات مفتونون جداً بجمالية نماذجهم ودقة معادلاتهم وصلاحيّة مقايساتهم بحيث يعتبرون أن السؤال عن النتائج انتهاك لامتيازاتهم المهنية.

اعترف دزّكر في مجال تقليبه من فخر وغطرسة التكنوقراطيين أن هناك العديد من الأمثلة الاستثنائية عن كفاءات في الإدارة خصوصاً في القلة من الشركات الممتازة، ولكنه مع ذلك أكد بقوة بأن فرضيته المبالغ بها عن الأمية في الإدارة لا تكون مبالغة بالفعل عندما يتم تطبيقها بشكل عام على المدراء التنفيذيين في شركات الأعمال.

أكد دزّكر أيضاً أن قصر النظر في الشركة أيضاً لا يكاد يكون مثيراً للدهشة عندما يؤخذ تدريب المدراء التنفيذيين وخبراتهم بعين الاعتبار، وأن غياب التركيز الفكري عند غير الإخصائيين يعود بصورة رئيسية إلى تعليم إدارة الأعمال، الذي كان يؤكّد على التدريب الوظيفي، وإلى نظام الترقية والمكافأة الذي كان يُركّز على الأداء التخصصي. كان الصراع بين الإدارات سمة طبيعية في حياة الشركة، ولكن مثل هذه التوترات أصبحت تهدد بقاء

الشركة عندما أدت بالعاملين إلى إهمال الرؤية المشتركة للشركة. ظهرت وصفة داخل الشركة للدفاع عن الأمر الواقع متسايرة مع استمرار الأمية في الإدارة ونظراتها الداخلية إلى شخصية الشركة في هيمنتها على ثقافة الحياة فيها. وبالاختصار فإن الزاوية التي كان ينظر منها التكنوقراطيون حالت دون الانتباه إلى الإبداعات أو التغيير الهادف الذي تم التخطيط له والذي لم يكن ممكناً إلا من خلال معالجة عضوية أو بواسطة أنظمة تخلق رؤية أوسع لأهداف الشركة.

مجال الأعمال الدولي

وجد درّكر في استكشافه مجال العمل الدولي أن في كل قطر عوائق ثقافية تمنع تحقيق منشآت أعمال حرة ذات استقلالية ومنهجية في الإدارة تركز على الأنظمة، ففي بريطانيا على سبيل المثال كان الهاوي «الذي يخبط خبط عشواء» موضع تقدير، أما المدير المقتدر المحنك بأمر الدنيا فكان يُنظر إليه باحتقار مثير للشفقة. وفي ألمانيا كان التكهن بنموذج الإدارة في شركة كبيرة يُبنى على أساس امتياز وراثي، وفي كثير من الحالات كان مدير الشركة العضو في مجلس الإدارة (إذ لم تكن كلمة مدير تعبيراً معتمداً) يؤدي في الواقع وظيفة الإدارة العليا ولكنه يُعتبر أجيراً، وكان كل واحد يعرف أن السلطة الحقيقية تستمد من الحق الذي يعطى للولد البكر وامتلاك الجينات والصبغيات المناسبة. وفي فرنسا كان الخاتم الذي يوشح به جواز المرور عبر بوابات نخبة الإدارة يعتمد على التخرج حصراً من الكليات العظمية، وهذا الإستحقاق الخاص بالأخيار الخبراء الفنيين ينطوي في ذاته على هدفه الأكثر أهمية وهو مقاومة التغيير وتخفيف العقلية التجارية من أجل استدامة القوة الاقتصادية الأوليغاركية «للمائتي عائلة» المحترمة. وفي إيطاليا كانت قوة الإدارة تساوي السلطة الأبوية والشبكة الداخلية للاتصالات السياسية. وفي اليابان حُصرت الرقابة على الإدارة في تكثّل تسيطر عليه أسرة زيباتسو

zaibatsu وترعاه الحكومة ويتألف من ست شركات قابضة تجارية وصناعية تتحكم بالإنتاج والأسعار والتسويق.

وفي الأقطار الماركسية تركّزت الإدارة بوظيفة واحدة رئيسة هي تنفيذ الأهداف الإنتاجية التي تفرضها الحكومة. كان مفهوم النظر إلى الإدارة كنشاط فريد ينطوي على اصطناع تركيبة لعدة وظائف معارفية ضرباً من التجريد الذي لا يخطر على بال، إذ يمكن بعد تأميم الإنتاج أن يمارس وظيفة الإدارة طبّاخ أو خياط على رأي الطاغية البلشفي فلاديمير لينين Vladimir Linin. اعتبر درّكر أن التخطيط المركزي السوفييتي كان طريقة لتجنب القرارات الحقيقية في الإدارة لأن مخططي السياسة يمكن أن يلقوا باللائمة على عواتق عدد كبير من الفنيين الإداريين عند فشل النتائج الاقتصادية¹.

خلص درّكر إلى أن مفهوم الإدارة المعمول به خارج الولايات المتحدة كان له تعاريف ملتوية ومضامين تتقصص من القدر، وكان مصدراً مجدياً من الناحية الفكرية وعقياً لا يوفّر أرضاً خصبة للإدارة العضوية. وحتى لو رأينا عدداً من قصص النجاح المتميز في مجال الأعمال، فليس هناك من أحد على ما يبدو يهتم بتسجيل هذه الإنجازات من وجهة نظر الإدارة وبالمساعدة على تطوير هيئة معارفية منظمة.

المناهج الجامعية

رَسَّخت مراجعات كتاب مفهوم الشركة Concept of the Corporation في ذهن درّكر أن الإدارة لا تحظى بموقع التخصص الأكاديمي المحترم، إذ اعتبرها علماء السياسة في كليات الآداب فرعاً من العلوم الاقتصادية، وألحقها علماء الاقتصاد بالنظرية السياسية، وأخرجها علماء الاجتماع إلى

1. ب. ف. درّكر «خلق مدراء من بيروقراطيي الشيوعية»، صحيفة وول ستريت (15 آب 1990).

العَدَم، وربما حَظِيَتْ باحترام فكري في مناهج إدارة الأعمال، ولكن الأمر ليس كذلك.

أما بخصوص دراسة وتطور الإدارة فإن الجامعة تعرض ممارسات الشركة وتقدم ثلّة من المواضيع التخصصية منها إدارة المبيعات والإدارة المالية وإدارة الإنتاج. تعترف النشرات الجامعية النموذجية في النهاية بالإدارة كفكرة لائحة يتم إلصاقها بكل وظائف إدارة الأعمال. وبما أن الإدارة لا تتمتع بجوهر معارفي راسخ فقد كان من ضروب الوهم أن نأمل في تناذر شذرات من المعرفة الإدارية عن بحث وتعليم مُساير لها. ومما لاشك فيه أن بعض أعضاء الهيئات التدريسية كانوا على علم بالحاجة إلى ما يسد الفجوة بين تخصصات إدارة الأعمال من خلال طرح تركيز موحد، ولكن تلك الحاجة لم تتجسد في برنامج تنفيذي.

تستخدم النشرات الجامعية عنوان «كلية إدارة الأعمال school of business administration» في وصف الفلسفة التعليمية للمعهد في مجال الأعمال، ولكن درّكر بيّن أن المضمون الفكري لهذه اللافتة خرافة، لأن هذه الكليات في ممارساتها العملية لاتتعدى بعضاً من برامج تقنيات الأعمال، وأن نقل النظرات والأفكار الإدارية من قِبَل هذه الكليات لم يكن أكثر نُدرة ومصادفة مما كان هذا التعليم في مجال الأعمال. كذلك لاحظ درّكر أن العاملين في شركة الأعمال ربما كانوا إخصائيين ولكن المسائل التي اُختصوا بها غير موجودة، وليس أمامهم إلا أن يتفاعلوا بطريقة أو بأخرى مع إخصائيين من نواح شتى في عملية اتخاذ القرار بصرف النظر عن رفضهم العلني للانخراط في دوائر ذات وظائف أخرى. لكن الأمر لم يكن كذلك في المجال الأكاديمي، فربما كانت الأقسام الجامعية مُصطنعات يحمي ترابها الأساتذة مع كثير من البارونات الإقطاعيين المناضلين. كانت مناهج التعليم التخصصي المتعدد نادرة حينذاك. وفي الحقيقة فإن درّكر اعترف بعد ذلك بخمسة عقود أنه لم يلاحظ سوى قليل من التغيير في مواقف الكليات على

مر السنين؛ فما زالت التخصصات والتقنيات تشكل قطب الرحي في مناهج إدارة الأعمال، وانتقد أيضاً المؤسسة التعاليمية على نقص محاسبتها في مجال النتائج وعدم اكتراثها في المزج بين النظرية والممارسة وعجز الإخصائيين المهنيين عن جعل معرفتهم متناسبة مع المهنيين الآخرين².

أدب الأعمال

استكشف درّكر أيضاً أدب الأعمال الهائل وركّز بشكل خاص على مجالات قصص النجاح الفردي وتواريخ الشركات. كانت قصص النجاح تصف أوائل مآثر ذكاء الآباء التجاري الذين أسسوا العديد من أعرق منشآت الأعمال الوطنية وكانوا أقل فلاحاً في تعليم الكشف عن المؤشرات العامة لعملية الإدارة بعد أن تم ترسيخ المنشأة. وعلاوة على ذلك فإن كل واحد من هؤلاء الرواد الأمثال كان يعتبر شركته انعكاساً لعبقريته الشخصية أو امتداداً لشخصيته التي لا مثيل لها ولذلك فمن غير المحتمل ألا تؤدي الافتراضات إلى مبادئ هادفة في الإدارة. هنري فورد Henry Ford هو مثال كلاسيكي على كبير القوم الذي رأى في شركته خياله المتطاوّل، وكان مسؤولاً عن واحدة من أعظم رؤى العقلية التجارية في تاريخ الولايات المتحدة؛ ألا وهي فكرة إنتاج سيارة يمكن للعامل العادي أن يوفر لنفسه فرصة اقتنائها. وبما أن فورد أخفق في استدامة هذه الرؤيا وتجاهل الحاجة إلى أساسيات الإدارة فإن مسيرته المهنية لم تصبح سجلاً لسوء الإدارة الهائل فحسب بل أصبحت دراسة تشريحية لعدم الإدارة أيضاً.

استكشف درّكر من خلال بحثه في تواريخ الأعمال الرسمية حينذاك أنها في معظمها دراسات رعّتها الشركات لكي تبرّر وتمجّد معالم النجاح الذي حققته هذه الشركات، وكانت هذه التواريخ التي استُخرِجت من

2. ب. ف. درّكر، مجتمع مابعد الرأسمالي (نيويورك: هاربركولينز، 1993) ص 181 - 219 .

تصانيف الشركات التي ران عليها الغبار مؤلفة بصورة رئيسية من عرض زمني كئيب للوقائع مع وصف مُضجِر للقرارات الروتينية ومجموعة من النواذر من موروثات الشركة، ولكنها لم تتطرق إلى خفايا عمل المدير التنفيذي، ناهيك عن أنها لم تقدّم أي تقييم معياري لأداء الإدارة وللنظرية ذات الصلة بذلك .

المنظّمون العظام

عند اقتراب القرن العشرين من مغربه تحوّلت إدارة الشركة الكبرى الحقيقية من المؤسسين الأصليين إلى مدراء مهنيين مأجورين، وذلك بفضل ثورة الإدارة التي أزكاها الفصل بين المُلْكِيّة والرقابة. الأساس العقلي وراء هذا التحول القوي كان من الناحية النظرية امتلاك المهنيين لسلطة المعرفة. غير أن دزكر كما دُكر سابقاً رأى في إنجازات سلون Sloan وقوَاد الشركات العِظام الآخرين في النصف الأول من القرن العشرين نماذج من الأداء الفني الناجح أكثر منها في الإدارة وذلك بناء على مجموعة من المبادئ النظامية.

كانت السّمة المشتركة لجميع هؤلاء المدراء المتميزين المهنيين هي امتلاكهم لرؤية ثابتة موجّهة تمكنوا من ترجمتها إلى إبداعات معيئة في المنهجية المالية والتصميم البنوي واستراتيجية السوق وتدريب العاملين، وكان الكثير منها يصبح أركاناً في بناء نظرية دزكر. ويبدو شيئاً من التناقض في أن هؤلاء المنظّمين العِظام - الذين كانوا رواداً في الإدارة من أجل النتائج - لم يخطر على بالهم أنه يمكن نقل ممارساتهم إلى الآخرين عن طريق التعلّم، أو أنهم كانوا يرسون أساس تخصص مقنّون. أرجع دزكر هذه الظاهرة إلى مبدأ في النظرية السياسية هو أن الممارسة المؤسسية تسبق وضع قوانين النظرية المتعلقة بهذه الممارسة.

استخلص دزكر درساً محدداً من دراسته لعمالقة الشركات الذين يتعلم المرء من تفوّقهم من أمثال تيودور فيل Theodore Vail من شركة إيه تي أند تي AT&T و وولتر تيغ Walter Teague من شركة ستاندرد أويل Standard Oil

وجيرالد سووب Gerald Swope من شركة جنرال إيليكتريك General Electric ويوليوس روزوولد Julius Rosewald وروبيرت وود Robert Wood من شركة سيرز روبك Sears Roebuck وسايمون ماركس Simon Marks من شركة ماركس أند سينسر Marks and Spencer وجورج زيمنس George Siemens من دويتشييه بانك Deutsche Bank وتوماس واتسون Thomas Watson من آي بي إم IBM، وأكد أن المرء لا يتعلم إلا المشي والعمل اليومي من الشركات ذات الأداء المتوسط، وهذا لا يكاد يوازي الجهد المبذول لأنه يؤدي إلى نتائج هامشية، وأنه لا يتعلم من الشركات الفاشلة إلا الأشياء التي يجب عليه ألا يفعلها.

الرواد المفكرون

هناك مصدر آخر كان له تأثير تنظيمي على فكر دركّر هو البحث الذي قامت به كوكبة من الأفراد في تقييم النواحي ذات الأثر الحاسم في بقاء شركة الأعمال، وقد ثبت هذا الإرث العلمي في ذهنه أهمية تلك النواحي التخصصية باعتبارها البنى التحتية لأداء الشركات، فاستنبت بعدئذ واجبات الإدارة المطلوبة من قبل هذه الأقسام الفرعية الضرورية ذات الاستقلال الذاتي وأدخلها في صلب أداة الإدارة بالأهداف الشهيرة، وأقر أيضاً بفضل هذا الرعيل الأول من رواد الفكر الذين كانوا يعالجون مواضيع الأعمال قبل الحرب العالمية الأولى وعبر عن امتنانه لمساهماتهم في فهمه له.

أفرد دركّر من بين ألمع الأفراد بسبب كشوفاتهم الهامة في نواح تخصصية من الأنشطة المتصلة بشركات الأعمال: فريدريك تايلر Fredrick Taylor أبو الإدارة العلمية الذي كان مجدداً في فهم ظاهرة العمل المرفوضة والوظيفة الفعلية ذاتها ومنهجية قياس إنتاجية العامل بشكل موضوعي، وإيلتون مايو Elton Mayo عالم الاجتماع الأسترالي الذي برز في دراساته غير المسبوقة لمصنع هوثورن Hawthorn التابع لشركة ويستيرن إيليكتريك

Western Electric والتي أيدتها الوثائق أن مفهوم الرجل الاقتصادي كان وهماً وبيّنت أهمية مجموعات العمل غير الرسمية وميّزت الاختلافات بين العمل وبين أداء العمل من أجل السلوك الإنساني (وهذا تمييز تمت مناقشته بصورة أكبر في الفصل الثاني عشر)، وهنري فايول Henry Fayol المدير التنفيذي الفرنسي الذي اعترف بدور الإدارة العليا وأهمية الوظائف التنظيمية الرئيسة للإدارة مثل التوجيه والتنسيق والرقابة، وجوزيف شُمبتر Joseph Schumpeter عالم الاقتصاد النمساوي الذي قدّم مفهوم التدمير الخلاق الذي أكّد على مطلب المستهلك واللاتوازن الاقتصادي وبشائر مفهوم التسويق ووظيفة البحث والتطوير، ويوجين شماليّباخ Eugen Schmalenbach الذي طوّر الأداة المالية لمحاسبة التكاليف ومكّن ممارسي الإدارة من تسجيل الأصول الثابتة محاسبياً بفعالية أكبر، وولتر رايناو Walter Rathenau الصناعي الألماني، وإيشي شيبوزاوا Eiichi Shibusawa الياباني صاحب العقلية التجارية المغامرة. كان هؤلاء جميعاً متفردين في النظر إلى الربح على أنه نتيجة وليس سبباً لنشاط شركة الأعمال وكذلك في تحليلهم للمسؤولية الاجتماعية.

اعترف درّكر في وقت لاحق بأنه مدين من الناحية الفكرية لهؤلاء المهنيين في تجهيز مائدته بالمكونات الرئيسة اللازمة لإعداد نظريته، وكان فريدريك تايلر Fredrick Taylor يتمتع لديه بأهمية خاصة، إذ يعتقد أن أفكاره الفلسفية هزمت الماركسية لأنها جعلت القوى العاملة الأمريكية تشعر بالوظيفة والإنتاج بدلاً من شعورها بالثورة. كذلك فإن درّكر فضح بعضاً من الأوهام التي نشأت حول مؤلفات فريدريك وفكره:

الجميع «يعرفون» الحقائق التالية عن فريدريك وينسلو تايلر Fredrick Winslow Taylor: كان هدفه «الفعالية»، وهي تعني تخفيض النفقات وزيادة الأرباح، وكان يعتقد أن العمال يستجيبون للحوافز الاقتصادية قبل كل شيء. اخترع «التسريع» وخط التجميع. رأى العامل الفرد وليس مجموعة العمل. اعتبر العمال آلات وأن يتم استعمالهم كآلات.

أراد أن يضع كل القوة والرقابة في يد الإدارة، وظل يشعر بالاحتقار تجاه العامل. وكان أبو «نظرية التنظيم الكلاسيكي» ذات التسلسل الهرمي ومفاهيم مدى الرقابة ووظائفها، وهكذا دواليك... كل واحدة من هذه «الحقائق المعروفة جيداً» هي وهم خالص³.

تأثر درَكر كثيراً إلى جانب هذه الاختراقات العظيمة المحددة بحقيقة أن هؤلاء الأفراد لم يكونوا مجرد مفكرين بل فاعلين، فكل منهم كان في وقت من الأوقات مسؤولاً عن أداء منشأة ما، وكان على وجه الخصوص مذهولاً أيضاً بالشخصية العالمية التي يتمتع بها هؤلاء الرواد الأوائل الذين بحثوا عن خيوط الإدارة، وهذا ما ثبت في ذهنه أهمية الشركة باعتبارها المؤسسة الرئيسة في مجتمعات البلدان المتطورة في كل أنحاء العالم.

لاحظ درَكر في الوقت ذاته أن كل واحد من هؤلاء الأفراد - على الرغم من تميزهم وكونهم معاصرين لبعضهم البعض - ركز في بحثه على نطاق تخصصه بالذات، وأنهم لم ينتبهوا إلى تبادل الأفكار فيما بينهم على ما يبدو. كذلك فإن العمل الأكاديمي استمر في فترة مابعد الحرب العالمية الأولى باتجاه زيادة التخصص متابعاً النهج الأصلي للرواد الذين مرَّ ذكرهم. ونتيجة لذلك حصل إرث زاخر بالمعلومات عن نواحي الأعمال، ولكن فكرة الشمولية والتفاعل المتبادل لم تجلب كثير انتباه. أدرك درَكر - عندما فهم الشركة في أواخر ثلاثينيات القرن العشرين ومطلع أربعينياته بمثابة المؤسسة الأكثر أهمية في المجتمع - أن أساس ودعائم بيت الإدارة النظري قد تجمعت، وقبل التحدي في إعداد مسودة إنشائية كاملة.

ذكر درَكر استثناءً أمريكياً واحداً في مجال الطريقة الوظيفية التي سادت قبل الحرب العالمية الثانية، وتجسد ذلك بشخص ماري باركر فوليت Mary

3. ب. ف. درَكر، «إعادة اكتشاف الإدارة العلمية القادم» في نحو الاقتصاد التالي، ومقالات أخرى (نيويورك: هاربركوليتز، 1981) ص 96.

Parker Follett الذي سماها «نبية» التخصص في نظرية الإدارة، واعترف أنها لا تكاد تُذكر في هذه الأيام على الرغم من رؤياها الثابتة ومساهماتها، فهي النجم الأكثر بريقاً في سماء الإدارة، وإذا غيرنا التشبيه قلنا إنها ضربت كل وتر أعطى نغمات سيمفونية الإدارة الحالية، إلا أن ذكرها - على الأقل في الولايات المتحدة - اندثر بعد عشر سنوات ولم يعد لها وجود حتى في الحديث عن الإدارة⁴.

ومع ذلك وعلى الرغم من الإلهام الذي استحوز على درّكر حول إدارة الشركة وشاطره إياه عدد قليل من معاصريه وكان يُنظر إليه في أوروبا على أنه مظهر مخالف للثقافة، فإن درّكر تمكن في وقت لاحق من التعليق «بأن ظهور الإدارة قد يشكل الحدث المركزي في زماننا والأهم بكثير من جميع الأحداث التي تتصدّر الأخبار، ومن النادر على الإطلاق أن تكون قد ظهرت مؤسسة أساسية جديدة أو مجموعة قيادية جديدة أو وظيفة ثقافية جديدة بنفس السرعة التي ظهرت فيها الإدارة منذ أفول شمس القرن، والنادر في التاريخ البشري أن تثبت بمثل هذه السرعة استحالة الاستغناء عن مؤسسة جديدة، والأندر أيضاً أن تواجه مثل هذه المؤسسة الجديدة معارضة أقل أو أن تؤدي إلى إزعاج أقل أو تسبب جدلاً أقل»⁵.

اعترف درّكر - انطلاقاً من حكمة فيكتور هيغو Victor Hugo بأن من الصعب إيقاف فكرة حلّ أوانها - أنه لو لم يضع صيغة لنمط في الإدارة تتداخل فيه التخصصات لكان من المُحتم أن يفعل ذلك أحد ما في المستقبل القريب. انبثق دوره الريادي من إدراكه بسرعة أكثر من غيره لأهمية إدارة الشركة كمجموعة للقيادة، كما قال: «كان وقت حديثي عن مؤسسات

4. ف. درّكر، المقدمة في ب. غراهام، ماري باركر فوليت: نبية الإدارة، (بوسطن: مطبعة كلية هارفرد لإدارة الأعمال، 1955) ص 1 - 13 .

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

الأعمال هو المناسب، تماماً قبل أن يصبح الناس متلقين له بخمس ثوانٍ فقط. وهذا هو تعريف الرائد الناجح الذي يكون على بعد خطوة واحدة لا غير»⁶.

التلقي

تُنسب شهرة درَكر بأنه أبو الإدارة الحديثة بشكل كبير إلى التهليل الشعبي الفوري والاعتراف الدائم بكتاب ممارسة الإدارة The Practice of Management الذي تقبَّله مجتمع الأعمال في الوطن وخارجه على حد سواء بقبول فوري حسن لأنه أشبع حاجة آنيّة، وقَدّم دليلاً حافلاً بالأفكار إلى جيل جديد من المهنيين في الأعمال الذين يخوضون عباب أمواج يجهلون مسالكها نحو الازدهار غير المسبوق لفترة ما بعد الحرب العالمية الثانية. وحسب شهادة الكثير من المستشارين في ذلك الوقت فإن كتاب ممارسة الإدارة The Practice of Management كان دونما استثناء الكتاب الأوحيد الذي شوهد في كل مكتب من مكاتب الشركات الأمريكية، وأصبح الكتاب الجامعي الرئيس عن إدارة الأعمال في برامج التدريب الداخلية التي كانت في أول أطوارها على الإدارة.

ربما أصبح درَكر الكلمة التي سرت في أروقة الشركة، ولم يكن ليتكرر هذا في القاعات الأكاديمية إذ كان معظم أهل العلم غير مرتاحين للكتاب لأنه أخفق في الالتزام بالمنهجية التقليدية الفكرية التي تترافق بحواشٍ سفلية عن مصادره وخطوط بيانية مؤثرة وصيغ مرعبة. رفض درَكر هذه النظرة الأكاديمية الضيقة مؤكداً أن تقديم المعرفة للممارس بطريقة مألوفة يقع على عاتق الكلية المهنية.

إن عدم إمكانية تصنيف درَكر من خلال الكتاب ضمن أحد تخصصات

الأقسام الأكاديمية الزميلة كان السبب الآخر لعدم تقبله بتأييد حماسي من قِبَل المجتمع الأكاديمي، وقد ردَّ على الإنتقاد بعدم الإلتزام بتخصص واحد بقوله: «لأعرف على وجه التحديد شيئاً فنياً، وإنتاجي هو تفكير منظم»⁷، وكان في الحقيقة يؤكد دائماً على أن كتاباته تأملات عامة في أساسها وأن الكثير من المدراء التنفيذيين كانوا يبشرون بمبدئه المنجم مع النظام العام أكثر مما يمارسونه.

كان درَكر مع ذلك يتمتع بعدد كبير من المعجبين في كليات إدارة الأعمال في المدن، حيث طلابها وأساتذتها أكثر انسجاماً مع الممارسات البراغماتية. ولم يكن من قبيل الصدفة أنه اختار كلمة ممارسة عنواناً للكتاب بدل كلمات فكرية مثل عملية أو نمط أو مبادئ الإدارة. لقد لعبت المفاهيم والمهام والمبادئ والأنماط والنظرية دوراً هاماً في كتابات درَكر ولكنها كانت عارضة أمام هدفه البراغماتي في جعل «عامة الناس يصلون إلى أداء غير عادي»⁸. أضاف درَكر أن المبدأ المهني الذي لايساهم في أداء الممارس هو تمرين لايفيد الرياضة الفكرية.

المحتوى

لم يعرض درَكر في كتابه ممارسة الإدارة The Practice of Management مجموعة من الدراسات المجردة إدراكاً منه بأن العرض العلمي لن يحصد غير ضجر القراء، بل قدّم للمدراء التنفيذيين من خلال الكتاب معالجة - للعلاقة المتداخلة بين المبادئ والممارسة - غنية واضحة سلسة ليس فيها غموض ولا إسفاف، مليئة بالمادة اللازمة للعلاج وفق الأصول، تصوّر المفاهيم من خلال تطبيقات حيّة وأمثلة عن قصص النجاح الفردي، مرصّعة بحالات

7. م. ل. بولاك، «يجب أن تكون الأعمال مُضجّرة»، فيلاديلفيا إنكويرر ماغازين (30 آب 1987)، ص 9.

8. ب. ف. درَكر، المدير التنفيذي الفعال، (نيويورك: هاربركولينز، 1967) ص 80.

عملية تتصل بالموضوع عن شركات ومؤيدة بوصف لشخصيات قادة شركات أعمال وللتقنيات والطرائق التي استخدموها.

كانت محتويات كتاب ممارسة الإدارة The Practice of Management تؤكد من جديد على كثير من المواضيع التي سبق أن تعرّض لها درّكر في كتاباته السابقة لهذا الكتاب، ولكنه أعطى المزيد من التركيز على التعلّم المنظّم، ومن بين المواضيع التي تطرق إليها: أولوية السوق على التخطيط القدام من المركز، والاعتراف بالإدارة كصيغة واضحة للعمل، ومكوّنات عملية صنع القرار، وشرعية الشركة ومسؤوليتها، وأهمية القيادة، وحاكمة الشركة، ونماذج التصميم المؤسّساتي، والتدريب والتأهيل، ومهارات التواصل، والالتزام المهني، وعلاقات العمل، والسياسات الخاصة بالعاملين، ودور مجتمع المصنع في إزالة العداوة بين الإدارة والعمال، وتدريب العاملين.

تجنب درّكر في تصديّه لهذه المواضيع توصيف القواعد والنظم المعيارية، وكانت إحدى ميزات كتاب ممارسة الإدارة The Practice of Management معالجة المادة بالتحليل وبصورة براغماتية على خلفية ثلاث مقدمات رئيسية هي الاعتراف بالإدارة كمبدأ فكري، والحاجة إلى المدراء التنفيذيين من أجل تطوير «موقف مسبق كلي» وأهمية هدف الشركة.

افترض درّكر في جميع نواحي تحليله أن على المدراء أن يطبقوا مراحل كيفية التفكير الخاصة بالوظيفة والتي تقوم على مجموعة متناسقة من المعرفة بالإدارة، وذلك في سبيل خلق معنى لكيفية إنجاز أنشطة الأعمال المتخصصة. لم يزعم درّكر أنه اخترع التخصص بالإدارة، فهو موجود بأشكال مختلفة منذ فجر الحضارة، ومن الإنصاف أن نخلص إلى أنه كان أول من اكتشف كيفية خضوع أدوات وتقنيات ومبادئ عمل المدير التنفيذي للتطبيق والتحمين حسب قواعد النظام.

المطلب الجوهرى لتخصص الإدارة من المدراء التنفيذيين المحترفين كما يراه درّكر هو موقف فكري تنفيذي مسبق. تتطلب هذه العقلية الإدارية رؤية شاملة للغايات أكثر من التأكيد على سِمات الوسائل - وهذا هو مفهوم القوى الاجتماعية والاقتصادية المؤثرة على الشركات - وكذلك استخدام العلوم الإنسانية لتحسين العلاقات الإنسانية. أما من الناحية الفلسفية فكان درّكر لا يحفل بالمنطق الديكارتي السائد في أن المجموع يساوي الأجزاء التي تكوّنهُ بل يتناول الموضوع من خلال النظرة في أن الكلّ أكبر من مجموع مكوناته. لم يخترع درّكر في نهاية المطاف شيئاً جديداً على وجه التحديد في مجال وظائف إدارة الأعمال، ولكن مساهمته بكتاب ممارسة الإدارة The Practice of Management كانت المزج بين الوظائف القائمة في نموذج من التكامل الديناميكي.

اعتقد درّكر بشكل عام أن التعاريف تؤدي في غالب الأحيان إلى الغموض أكثر منها إلى التنوير، ولكنه اضطر بعد أن هاجم تعاريف الشركة القانونية والاقتصادية والاجتماعية والتعاريف الأخرى الضيقة والوظيفية إلى أن يقترح تعريفاً ينضح بواقعية أكبر. لقد استتجتُ التعريف التالي من كتاباته: شركة الأعمال هي مؤسسة إنسانية قائمة بغرض الاستدامة هدفها خلق زبائن والحصول على رضاهم، وتطلب ربحاً كافياً لمواجهة أخطار المستقبل، وتحدد فرصاً جديدة وتغتنمها من أجل التصدي للزوال المحتوم، وتتعترف بأن عامل مسؤولية الشركة الاجتماعية هو تحسين نوعية الحياة.

يحدد كتاب ممارسة الإدارة The Practice of Management برنامج عمل الإدارة على امتداد العقدین القادمين، وتطرح البنود الثلاثة التالية المثيرة للجدل والنزاع على وجه الخصوص: (1) وظيفة الربح، و(2) الإدارة بالأهداف، و(3) إدارة التغيير المنظّمة (ورغم أن كتاب ممارسة الإدارة The Practice of Management هو النقطة التي يتركز عليها التحليل في هذا الفصل والفصل الذي يليه، إلا أنني أستشهد أيضاً بمقتطفات من أعمال جاءت بعده

لتأييد هذه المواضيع الدروكارية). سي طرح البندان الأولان على المناقشة في ما تبقى من هذا الفصل، أما إدارة التغيير فهي موضوع الفصل السابع.

يكنّ درّكر احتراماً كبيراً للأكفاء في مجال الأداء ضمن تخصصاتهم، ولكنه في الوقت ذاته يجادل في أن الشخص الذي لم يتقن إلا مهارات وتقنيات وظيفة واحدة هو فني وليس مدير. وبما أن معرفة وظيفة تخصصية لا يمكن أن توفر للمرء رؤية ثاقبة فإن درّكر استبعدها من منظور الإدارة كوسيلة للفهم، وفي رأيه أن الفني الذي يحمل شيئاً من أول نموذج للفني ميال للتركيز على الوسائل أكثر من الغايات، ويهمل واجبات شركة الأعمال المتفاعلة، ويتجاهل احتياجات الزبائن غير المنفّذة، ويعبّر عن اللامبالاة بالوقائع والمذاهب الخارجية.

أكد درّكر عبر استعارة صورة عازفي الفرقة السيمفونية على أن الأدوات الموسيقية المنفصلة لا تصدح بالموسيقى بل تصدر أصواتاً نشازاً، وكتب في تمييز المدير الذي يخلق الأداء المتضافر من خلال الانطلاق بالإدارة من الفرد المساهم: «واجب خلق كل حقيقي يتطلب أيضاً أن يأخذ المدير بعين الاعتبار في كل من تصرفاته أداء المنشأة ونتائجها معاً كوحدة كاملة وكذلك مختلف الأنشطة المطلوبة لتحقيق أداء متزامن. ولعل المقارنة مع الفرقة الموسيقية تفلح بأكمل وجه في هذا المقام. على قائد الفرقة الموسيقية دائماً أن يسمع كل الفرقة و - ربما - المزمار في وقت معاً»⁹.

وظيفة الربح

تدل استطلاعات الرأي التي أجريت داخل وخارج شركات الأعمال على أن غالبية المشاركين فيها يرون أن الغاية الرئيسية من وجود الشركة هي الربح، لكن درّكر اتخذ موقف المتشني معتبراً أن هذا التفسير وهم وخذاع أكثر منه

9. درّكر، الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها، ص 399.

حقيقة، ورأى أن وجود مثل هذا الفهم المبسط للمنشأة لدى المواطن العادي أمر مقبول، أما أن يمتلك المدير التنفيذي هذا المقدار الضئيل من المعلومات الفنية المتقدمة عن الأساس المنطقي لوجود الشركة فأمر لا يُغتفر، كما أنه انزعج من أن التثبث بالفكرة التقليدية عن الربحية مهيمن بهذا الشكل على مجتمع شركات الأعمال، فالغباء المنظم مازال برأيه غباء¹⁰.

وجد دزكر في تحليله لتفسيرات الربح التقليدية أنها تشوه معناها الضروري أكثر مما تنيره، وكتب متسائلاً عن صلاحية السطر الأخير الجامد كمعيار قياسي مفيد: «ما هو معيار الأداء في شركة الأعمال؟ السطر الأخير هو الجواب النموذجي، ولكن كيف للمرء أن يقيس بشكل حقيقي هذا السطر الأخير؟ يتحدث كل واحد عن الربح، فيراه البعض كأس المدير التنفيذي المقدسة، ويراه آخرون كلمة نابية. فما هو الربح في الحقيقة؟ وكيف للشركة ولمدائها التنفيذيين وللعاملين فيها أن يعرفوا أن ربحها المصرح به جيد أم غير كاف؟»¹¹.

هاجم دزكر أثناء تدقيقه في ما اعتبره تشخيصاً خاطئاً لوظيفة ربح الشركة أربعة مفاهيم خاطئة: النظرية الاقتصادية الكلاسيكية، ومكافأة من يتحمل المخاطر، والباعث على الربح، وتكبير الربح. وجد دزكر عيباً أساسياً في النظرية الاقتصادية الكلاسيكية لأن افتراضها للتوازن منعها من تقديم تعريف مقنع للدور الذي يلعبه الربح. عندما يُفترض عدم وجود توازن ديناميكي مفتوح في بيئة شركة الأعمال فإن طرح علماء الاقتصاد - أن الربح ليس إلا العائد المتبقي بعد تنزيل التكاليف - يصبح لامعنى له. يعتقد دزكر أن التأكيد على أن الربح هو استثمار مقبلي في خلق وظائف الغد مُجدد أكثر.

10. ب. ف. دزكر، الإدارة في الأوقات المضطربة (نيويورك: هاربركولينز، 1980)، ص 30 -

38، عالم المدير التنفيذي المتغير (نيويورك: دار كتب ترومان تالي، دار كتب تايمز،

(1982) ص 50 - 54.

11. دزكر، عالم المدير التنفيذي المتغير، ص 49.

اعتراض درّكر - مرتكزاً على أسس أخلاقية واقتصادية - على الافتراض بأن الربح هو مكافأة لمن يتحمل المخاطر، وأكد أن مثل هذا الشرح يزيد من الجشع والرشوة باعتبارهما قوياً دافعة للنظام الرأسمالي، واعتبر أن تحويل الرذيلة الخاصة إلى فضيلة عامة هو قمة المغالطة. يرى درّكر أن عداء الناس لمفهوم الربح يمكن أن يعود بشكل كبير إلى هذا التفسير المتحكّم للمكافأة في مقابل الخطر. أضف إلى ذلك أن رجال الأعمال يؤذون أنفسهم بتأييد هذا الموقف. وبدلاً من الاستغلال فإن مُدخرات الربح والمدخرات الشخصية كانتا الملامح التي لا غنى عنها لتكوين الثروة وفق نظام المنشأة.

ظن درّكر أنه بكتابه الأول، نهاية الرجل الاقتصادي The End of Economic Man (1939) قد أجهز على مفهوم الرجل الاقتصادي، لكن الصواب جانبه إذ بقي شبحه ماثلاً للعيان وظلت الدهشة تعترى درّكر بسبب عدد الناس الذين استمروا على هذا الوهم بالرغم من الحاجة إلى دليل قائم على الملاحظة والاختبار على أن السعي وراء الربح الجشع سمة إنسانية متأصلة. أضف درّكر أن هذه الحقيقة لا تتعلق بالطبيعة البشرية أيضاً وذلك مع تسليمه بضرورة الربحية كشرط لبقاء شركة الأعمال، فالربح لا بد أن يبقى حقيقة حتى وإن قام على إدارة الشركة قديسون. ولو أن مديراً فرداً أبدى مسلماً شخصياً مفرطاً في السعي وراء الربح الفاحش فهو شأن شخصي لا علاقة له بحتمية أن تحقق الشركة ربحاً. خلص درّكر إلى أن الربح لا علاقة له بتحسين سلوك الشركة أكثر مما لتفسيق الهواء علاقة بأهداف الحياة الإنسانية، فكلاهما ضروريان لاستدامة الحياة ولكنهما زائدين عن الغرض.

طرح درّكر أن تكبير الربح كوسيلة لقياس هدف الشركة وأمورها المالية لم يفهم بشكل جيد لأنه هدّد أساس أصولها الثابتة. غالباً ما أخطأ أهل وول ستريت Wall Street وغيرهم في تشخيص الأرقام المالية البراقة المغربية وظنوها دليلاً لا يلين على أداء الشركة الاقتصادي وتمييزها، وما كان التميّز فيما يسمى أسفل سطور الأداء المالي على سبيل المثال دليلاً دائماً على

وصول شركة الأعمال إلى أفضل النتائج الإجمالية. لاحظ دزكر أن اقتصاد اليوم ليس بحاجة إلى مستشار في الإدارة كي يعين عدداً من شركات الأعمال ذات النتائج الاقتصادية المبهرة، ولكن من غير المحتمل كثيراً أن تكون هذه الشركات موجودة بعد عدة سنوات وذلك بسبب إهمالها لعدد من وظائف حفظ البقاء الأخرى.

ربما أمكن مقارنة السطر المالي السفلي على سبيل الاستعارة - كما بين دزكر - بالمزولة الشمسية التي تعين وقت النهار فقط في ضوء الشمس ولا تعطي أية معلومات في النهار الغائم أو في الليل. كذلك فإن تكبير الربح على سبيل المثال لا يقيس العوامل التي لا يمكن تحديد قيمها مثل الإخفاق في تحديد فرص جديدة واستغلالها، وتطوير الأصول البشرية، والتعرف على المؤثرات الخارجية التي تهدد الشركة. ولعل هذا التعليق يعكس آراء دزكر التي طال تكرارها حول حدود القياس الكمي:

لا أعتقد أن أحداً يستطيع إدارة عمل من خلال التقارير، فأنا رجل أرقام ومحدد كميات وواحد ممن تتحدث إليه الأرقام، وأنا أعرف أيضاً أن التقارير هي أشياء مجردة وليس بمقدورها أن تقدم لنا إلا ما عزمنا على السؤال عنه، فهي مجردات عالية المستوى. هذا شيء جيد إذا توفر لنا الفهم والمعنى والإدراك. ينبغي على المرء أن يمضي وقتاً طويلاً عند النتائج خارج حدود التقارير. لا يوجد بين يدي المرء ضمن الشركة سوى التكاليف، وينظر المرء في الأسواق وفي المجتمع وفي المعرفة - وكلها تتواجد خارج نطاق العمل - حتى يعرف مجريات الأمور، وهذا ما لا يمكن أن توفره لك التقارير¹².

12. ب. ف. دزكر، التكنولوجيا والإدارة والمجتمع: مقالات بقلم بيتر دزكر (نيويورك: هاربركولينز، 1958، طبعة ثانية، نيويورك: هاربركولينز، 1977)، ص 95 (أخذت أرقام الصفحات من الطبعة الأصلية).

وجّه دَرَكَر انتقاداً شديداً إلى التفسيرات التقليدية لربح الشركة لأنها أحادية الجانب إلى حدّ كبير وفيها الكثير من التجريد والتبسيط وتركز كثيراً على الشأن الداخلي، والأهم من ذلك أنها تفتقر إلى المنظور الإداري مما اضطر دَرَكَر إلى أن يطرح تفسيره. لقد تضمن تحليله من وجهة نظر إدارية عناصرَ مثل المكونات الصناعية وخيارات القياس وعوامل الخطر والتكاليف المستقبلية.

إن من البدهي ألا ترغب أية شركة أعمال في أن يكون مصيرها إلى الفشل، تماماً كالمجرم الذي لا يخطط إلى أن يكون السجن نهايته المحتومة. ولكن الأمر الصحيح في الفرد قد لا يكون صحيحاً في المجموع. يرى دَرَكَر أن فشل العمل أو «فوات الربح» يوازي في أهميته «تحقيق الربح» في اقتصاد المنشأة. إذا لم يحدث فشل مؤقت لبعض شركات الأعمال فإن رأس المال يُوجّه للدفاع عن منتجات الأمس بدلاً من توجيهه نحو تشجيع فرص الغد. إن صنّاع العربات التي تجرها الخيول لهم طريقتهم الخاصة فهم يعارضون التغيير التكنولوجي في شكل العربة ويفضلون الثبات والنمطية في شكل الحصان والعربة. غير أن حقيقة المنافسة الديناميكية سوف تحطّم أي حلم باقتصاد يتميز بتوازن مستقر.

عرّض دَرَكَر أن مفهوم فوات الربح مقابل تحقيق الربح كان مشابهاً لممارسات صناعة النفط القائمة على الظن بأن حفر آبار جافة حسب متطلبات النظام يشبه اكتشاف آبار منتجة، غير أن عدد الآبار المنتجة لا بد أن يزيد عن غير المنتجة حتى يتحقق ازدهار الصناعة. وبصورة مشابهة فإن فوات الربح من وجهة نظر اقتصادية إجمالية ضروري مثل تحقيق الربح لنظام المنشأة شريطة ألا يزيد عدد منشآت الفوات عن عدد تلك التي تحقق أداء مربحاً. إضافة إلى أن اختبار السوق هو الوسيلة التي تمكّن من التخلي بشكل اقتصادي عن شركات الأعمال الفاشلة، فإذا انعدمت هذه الوسيلة تفسّخ النظام إلى قصور ذاتي وركود. وبالاختصار فإن قسماً لا بأس به من حالات

فشل شركات الأعمال هو عَرَض صحي في اقتصاد المنشأة الديناميكي وسمة لا توجد أبداً في الاقتصاد الاستبدادي.

كان قياس تكاليف شركة الأعمال في مجال تقييم الأداء المالي أيضاً واحداً من مصادر القوة العظيمة في الأنظمة الرأسمالية مقابل المستبدة. أفرد دزكر الربحية كآلية للتغذية العكسية من أجل تحديد النتائج المالية، واستشهد لحساب الأداء بمقاييس عديدة قابلة للتطبيق (العودة على الأصول والعودة على المبيعات والسيولة النقدية وحصة المساهمين من رأس المال)، وحذّر في الوقت نفسه من أن في هذه المقاييس المالية ضعفاً وقوة، فلم يكن أي منها على سبيل المثال قادراً على تقديم معلومات كاملة من أجل تقييم النتائج. وفي ظل الربية في تحديد كميات العوامل الكمية الحاسمة - مثل إنتاج منتجات ضرورية، ورضى الزبائن، وعاطفة الإدارة - بشكل دقيق فإن دزكر لم يؤيد قبول مقايسة واحدة للأداء الاقتصادي، بل اقترح أن يكون من واجب أي موظف مالي كفاء أن يتفحص جميع بدائل القياس المالي ومن ثم يختار واحداً منها يكون الأنسب للعمل المطلوب قياسه.

وبصرف النظر عن المؤشر المالي الذي يتم انتقاؤه فإن دزكر أكد على عدم جدوى المساواة بين أية مقايسة للأداء المالي وبين الهدف، وأورد الحجج على عدم وجود نتائج ضمن شركة الأعمال، فالتكاليف وحدها هي الموجودة؛ والعوامل الخارجية من زبائن وإبداع هي مفتاح الأداء الحاسم، غير أن أيًا منها لا يخضع لرقابة الشركة.

عرض دزكر نقطتين توجيهيتين وذلك من خلال رؤية التحليل المالي من وجهة نظر إدارية، الأولى أنه طُبّق مبدأ ترشيد الربح لكي يتفادى قاعدة تكبير الربح، وهذا يعني تأكيد أفضل نسب التوافق بين الأخطار من ناحية والفرص من ناحية أخرى. والثانية أن بإمكان المدراء كما أوصى أن ينظروا إلى الربح بمثابة تكلفة في المستقبل، أي تكاليف لتغطية أزمات التشغيل

العفوية وقرارات الإبداع المستقبلية غير المؤكدة، وذلك عوضاً عن النظر إلى الربح بمثابة مكافأة لقاء الخطر.

كشف مبدأ اعتبار الربح بمثابة تكاليف مستقبلية عن ضعف جوهري في النموذج المحاسبي. يرى دَرَكْر أن محاسبة التكاليف التقليدية هي نمط للتصفية إظهارها الزمني هو الماضي ولذلك فلا تستطيع أن تقيس إلا تكاليف العمل الماضية بدرجة ما من الدقة، وهذا النمط مكيف غير مقنع في مجال تحديد عامل الزمن والمعلومات المطلوبة لاختبار التكاليف المستقبلية التي تعكس تقديراتها الدور الرئيسي الذي تلعبه الأرباح في شركة الأعمال.

هناك رؤية دَرَكْرية مبشرة هامة أخرى في كتاب ممارسة الإدارة The Practice of Management هي أن الربح لم يكن سبباً بل نتيجة، فلو كان أداء إدارة الشركة مُرضياً على سبيل المثال في مجالات العمل غير المالية التي تحافظ على بقاء الشركة (كالتسويق والعلاقات الإنسانية والإبداع ومسؤولية الشركة) بسبب مساهماتها الدؤوبة، فإن الربح يصبح بالضرورة مسألة للقياس المناسب. ولذلك فإن الربح هو المنتهى وليس البداية. كذلك فإن دَرَكْر اعتبر أن التعويل على قيمة واحدة كالاقتصاد يشكل خطراً على جميع القيم الاجتماعية الأخرى.

النتيجة الطبيعية لاقتراح دَرَكْر بمساواة الربح مع السبب من وجهة نظر الإدارة هي أنه يعاكس إحدى معتقداته التنظيمية الرئيسة؛ وهي ارتباط الغاية التي تسعى إليها المؤسسة بمدى مساهمة هذه المؤسسة في المجتمع. أكد دَرَكْر على أن خبرة الإدارة ومعرفتها ومهاراتها وتقنياتها - بصرف النظر عن مستوى كفاءتها - لاتجدي نفعاً إذا لم يتم تحديد غاية الشركة بشكل صحيح. ومن هنا فقد كرر أن مصدر غاية الشركة يجب أن يكون وظيفة خارجية وليست داخلية مثل الأمور المالية، وأن التكاليف والجهود والمشاكل والمواجهات والأزمات هي التي توجد ضمن الشركة، أما النتائج فلا. استنتج

درّكر في سياق بحثه عن مصدر غاية الشركة أنها خلق الزبائن وتحقيق رضاهم، وهذا ما صار يعرف في الكتب الدراسية بعبارة مفهوم التسويق.

التسويق وحده بالمعنى الواسع هو الذي يخلق النتائج، وكل ما عداه في شركة الأعمال هو تكاليف. ليس لأي منتج قيمة كما أكد درّكر إلا بوجود زبون له، والزبائن لا يهتمون بالجهود الداخلية التي تبذلها الشركات لتقديم منتج أو خدمة، بل همُّهم الوحيد هو: هل يقدم لهم المنتج أو الخدمة منفعة؟ الجودة في رأي درّكر لا تحدّد بغلاء إنتاج المنتج أو رخصه. ولقد ساوى بين الصعوبات في تحديد بنود تكاليف الشركة وبين عدم كفاءة الإدارة. يتم تقييم عامل تسعير المنتج أو الخدمة من خلال معالجة مالية داخلية وليس من منظور تسويقي خارجي، فالقيمة لا تشكل سوى شيئاً واحداً؛ هو المبلغ الذي يرغب الزبون بدفعه ثمناً لهذا المنتج.

استنتج درّكر - عند تلخيصه للربح من وجهة نظر الإدارة - أنه أمر بالغ الأهمية لبقاء الشركة من أجل تحقيق النتائج، وأنه طريقة لقياس الأداء ومصدر حاسم للإيرادات من أجل تغطية التكاليف والأخطار المستقبلية، لكنه نتيجة غاية الشركة وليس سبباً لها.

الإدارة بالأهداف

تمحور اهتمام درّكر لفترة زادت عن عقد حول فشل الإخصائيين الأكاديميين في تطوير رؤية هادفة للمنشأة وخلق أداة ذات مفاهيم لدمج تخصصاتهم الوظيفية في الشركة برؤيتها، فكان العلاج الذي اقترحه في كتاب ممارسة الإدارة The Practice of Management لهذا التحدي الذي تواجهه الشركة يكمن في مفهوم الإدارة بالأهداف management by objectives المبتكر، إذ نبتت الفكرة أثناء ربطه بين خبرته الاستشارية وبين دراسته لنظرية النظم.

توصل درّكر بسبب خبرته الاستشارية إلى مدرء من ذوي المراتب

العَلِيَّة من أمثال ألفريد سلون Alfred Sloan من شركة جنرال موتورز General Motors ورالف كوردينر Ralph Cordiner من شركة جنرال إيليكتريك General Electric اللذين تميّزا بقدرة نادرة على تحقيق الربط بين الوحدات الفردية في الشركة بطريقة دوّوية أثناء صياغتهما مهمة الشركة. لاحظ درّكر أنّهما اعتبرا هذه الموهبة في خلق وحدة واحدة من شرائح متنوعة أمراً يزيد قليلاً عن التقنية البراغماتية، إلا أنه رأى في هذا المفهوم لخلق وحدة من التشرذم مبدأ إدارياً صالحاً يناسب كل المؤسسات. لقد طبّق درّكر نفسه الدرس الذي ذكّر سابقاً والذي تعلمه من النظرية السياسية وهو أن الممارسة تسبق النظرية، أي أن القائم بالفعل هو الذي يُطلق المفهوم ولكن العالم هو الذي يصيغ الفعل إلى مبدأ نظري.

اعتُبرت نظرية النظم، وهي المصدر الثاني للمبدأ الناظم للإدارة بالأهداف، مدخلاً شمولياً مناسباً (كما ذكّر سابقاً) من أجل اجتناب ففصصة المعلومات إلى تخصصات منفصلة في المعرفة.

مؤسسة الأعمال الكبيرة التي واجهت الضغوط لمجاراة التغيير وللتعديل إلى كيان يتزايد تعقيداً كانت في حالة من الفوضى وقلة الحيلة في التعامل مع الزيادة الكبيرة في معلوماتها، وكانت النتيجة النموذجية لهذا الوضع هي سوء تشخيص المهمة وجمود مطبق في العلاقات بين النواحي المتداخلة مع ميل كل دائرة إلى أن تقوم على أمر نفسها. وكما ذكّر أيضاً فيما سبق حصل ميل لأن تقوم المعرفة في ناحية إثر ناحية بإنشاء مجموعات جديدة من التخصصات التي عملت فيما بعد كوحدات مستقلة ضمن المنشأة. أورد درّكر الدائرة القانونية في الشركة كمثال على الشرذمة، فقد كانت تتألف من أقسام قانونية فرعية متعددة تهتم بأمور كالعقود والمسؤولية المدنية ومقاومة التروستات والقوانين وعلاقات العمل والتعويض والضمانات والإفلاسات والعقارات وحقوق الملكية الفكرية، وغير ذلك كثير.

كانت كل دائرة تنظر إلى نفسها كمركز مستقل للخبرة وهي تعمل في ظل السلطة التي توفّرت لها بسبب المعرفة. ويرى درّكر أن مفهوم النظم القائم على فرضية أن جميع النواحي التي تعمل معاً يجب أن تُدرّس معاً بطريقة معينة لم يكن القاعدة بل الاستثناء في عالم الشركات الأمريكية، وأضاف أن الأدوات والتقنيات كانت وفيرة ولكن القليل من الجهود بُذلت في تحسين انصهار المعلومات وتقاطعها.

وهكذا طرح درّكر أداة تشخيصية هي الإدارة بالأهداف والتي كانت أول خطوة في تحديد الوظائف الكفيلة ببقاء شركة الأعمال في ظل طريقة إدارية منظمة، لأنه اتضح له أن المدراء لم يُوجَّهوا تلقائياً نحو غايات مشتركة. كتب درّكر فيما بعد متحدثاً عن نظريته المبتكرة في الحاجة إلى تحويل القوى النابذة عن المركز إلى قوى جابذة: «عندما دخلت إلى الإدارة رأيت أن الكثير منها جاء من الهندسة، ومن المحاسبة، والقليل منها من علم النفس، وأكثر من ذلك بقليل من علاقات العمل، وكل من هذه الأجزاء يعتبر منفصلاً وله تأثيره الخاص. لا يمكنك أن تصنع أثاثاً خشبياً إذا كان لديك منشاراً فقط أو مطرقة أو لم تكن قد سمعت بالكماشة، ولكنك عندما تضع كل هذه الأدوات في محفظة اخترعتها بنفسك تصبح نجاراً»¹³.

أهداف البقاء

لم تكن الأهداف المحددة الكفيلة ببقاء أي من شركات الأعمال فرضاً تلقائياً، فقد حدّد درّكر أهدافاً تتطلب أداءً في حده الأدنى لضمان بقاء الشركة، واختار في كتابه ممارسة الإدارة The Practice of Management ثماني مجالات حساسة كانت فيها الأهداف إلزامية، وهي وضع السوق والإنتاجية

13. ب. ف. درّكر، حدود المعرفة: حيث يتم اليوم تكوين أقسام الغد (نيويورك: ترومان تالي بوكس، ذتون، 1986، طبعة ثانية، نيويورك: مكتبة بيرينال، 1987) ص 9 (أخذت أرقام الصفحات من الطبعة الأصلية).

والموارد المادية والمالية والإبداع والربحية ومساهمة العمال وأداء الإدارة والمسؤولية العامة. وبعد أربع سنوات نشرت مقالة في صحيفة شيكاغو لإدارة الأعمال Chicago Journal of Business ضغط فيها هذه الثمانية إلى خمسة عوامل للبقاء على قيد الحياة، هي التسويق والموارد البشرية والإبداع والربحية والمسؤولية الاجتماعية وذلك دون أن يغيّر من إطارها الفكري الأساسي وكانت في رأيه مرة أخرى سمات جوهرية لشركات الأعمال، كبيرها وصغيرها¹⁴.

فصل درّكّر تحليل الأساس المنطقي الذي أجراه للإدارة بالأهداف إلى جزئين رئيسيين: مؤسستاتي وفردي، وتناول تحت عنوان القواعد المؤسستاتية موضوعين رئيسيين هما (1) استئصال الوهم القائم على وجود هدف وحيد يهيمن على شركة الأعمال و(2) التأكيد على أهمية الحد الأدنى من أداء جميع الوظائف الحيوية، وركّز في الجانب الفردي من الإدارة بالأهداف على أهمية قيام المدراء التنفيذيين بتحسين علاقاتهم مع الزملاء في الوظائف الأخرى وتطوير عقائهم في الإدارة.

وهم المنظور الأحادي. رفض درّكّر الرأي القائل بإمكانية تصنيف الأهداف الكفيلة بالبقاء ضمن سلّم هرمي حسب الأهمية مؤكداً على عدم وجود شيء أشد خطراً من التركيز الزائد على أحد أهداف شركة الأعمال، وإن اعتبار الربحية أو أي هدف فريد آخر مهيمناً سوف يخلق خلخلة في كيان الشركة ويقلل من أهمية الأهداف الحاسمة الأخرى ويؤدي بصورة حتمية إلى زوال المنشأة.

وعندما تصدى درّكّر لعملية صنع القرار ضمن المنشأة بيّن عدم وجود ما يسمى قراراً وظيفياً منفصلاً، إذ ليس هناك بالنتيجة مجال للحديث عن

14. ب. ف. درّكّر، : «أهداف العمل ومتطلبات البقاء» صحيفة إدارة الأعمال لجامعة شيكاغو (نيسان 1958) ص 9.

قرارات مالية أو تسويقية أو متعلقة بالعاملين أو بالعلاقات العامة. ونظراً للإستقلالية والعلاقات المتبادلة بين جميع الأقسام الفرعية في تركيبة الشركة الواحدة فلا يوجد إلا قرار واحد وحيد هو قرار الإدارة¹⁵.

وخلاصة القول أن الأقسام المنفصلة تنعدم من الناحية النظرية عندما يتم النظر إلى المنشأة كنظام وليس كأحد المكونات المنفردة، فإذا وُضع الزبون هدفاً أمام شركة الأعمال أصبحت فكرة الإدارات الخاصة به مفهوماً أجوفاً. وعندما تقبل الشركة بالزبون هدفاً لها فإن هناك أرباح الشركة ومخاطر العمل والاستثمارات في العمل وزبائن الشركة لا غير، ولم يعد بالتالي من شأن للربحية أو لأية وظيفة أخرى في تحديد واقعية الشركة.

وعلى ذكر الموازنة بين الأهداف الكفيلة ببقاء شركة الأعمال، فإن نظرية النظم تفترض أن فشل أي قسم حينئذ سيقود إلى انهيار كامل منشأة الأعمال، ولهذا يؤكد درّكر على وجوب أن يصل كل قسم إلى الحد الأدنى من مستوى الأداء الكفيل بالمحافظة على توازن صحيح، كما ويُنبذ بأن أداء أحد الأقسام الحيوية بامتياز زائد بحيث يؤدي إلى قلب الميزان مع الأقسام الأخرى ضمن النظام يمثل خطراً مأساوياً يهدد استقرار النظام برّمته. علّق درّكر مستخدماً التشبيه بالجسم البشري على سبيل المثال بأن زرع قلب شخص في العشرين من عمره في جسم شخص بلغ الستين يمكن أن يؤدي إلى رد فعل عكسي لأن الحالة البيولوجية الأضعف لدى الشخص المسن تعجز في غالب الأحيان عن التكيف مع الأداء المتميز للعضو الأقوى الذي تمت زراعته.

كذلك سيحدث نوع من عدم التوازن في الشركة حينما يزيد أداء أحد الأقسام كثيراً عن الكفاءة المعتادة، فقد بذلت شركة ستوديباكر Studebaker للسيارات مثلاً جهداً كبيراً وموارد كبيرة من أجل التوفيق بين علاقات العمل

15. درّكر، الإدارة في الأوقات المضطربة، ص 68 - 71.

لدرجة أغفلتها عن الأهداف الأخرى الكفيلة ببقائها فانتهت بها إلى الإفلاس. وهناك أمثلة عن شركات أخرى أفرطت في متابعة السطر الأخير من الربحية. أبدعت صناعة الأدوات الكهربائية في تسويق المنتجات الجديدة لدرجة أجبرتها حينذاك على تعديل التوسع في الأسواق وتطبيق استراتيجية «توفير واط». كوّنت مختبرات بيل Bell التي تشكل ذراع البحث في شركة إيه. تي. أند تي. AT&T جهوداً للابتكار دون الالتفات إلى النتائج الاقتصادية، واختراع الترانزيستور مثلاً كلاسيكياً على ذلك، فأدى بها الأمر إلى أن تكون التكنولوجيا أكثر من السوق. قام مجلس إدارة شركة كونترول داتا Control Data بعزل ويليام نورث William North أثناء بذله جهوداً لحل المشاكل الاجتماعية لأنه أعطى النوايا الحسنة للمسؤولية الاجتماعية أولوية على حساب أداء العمل الكلي. فشلت التكتلات التي قامت في ستينيات القرن العشرين - تحت ذريعة تمكنها من إدارة أنواع مختلفة من شركات الأعمال بكفاءة واحدة - في الوصول إلى الحد الأدنى من الأداء في كثير من وحدات العمل الفردي التابعة لها فكشفت بذلك عن هشاشة عدم التوازن لكامل النظام. إن هذه الأمثلة هي في رأي دَرَكْرَ غيوض من فيض يؤكد الفرضية بأن أداء شركة الأعمال يتعرض للخطر عندما تؤيد الإدارة أحد أهداف الشركة الذي يغلب عليها.

أهمية الحد الأدنى من الأداء. حققت الإدارة بالأهداف معناها الحقيقي عندما أفسح المهنيون المجال أمام مهاراتهم وكفاءاتهم لاختراق كامل عملية صنع القرار والانتشار فيها والتغلغل في كل أرجائها. استمر دَرَكْرَ في التمييز بين القدرات الفنية وعمل الإدارة الواسع: «وهذا يعني فوق كل شيء أن المدراء يمارسون الإدارة ولا يمارسون العلوم الاقتصادية ولا قياس الكميات ولا علم السلوك، فهذه هي عدة المدير الذي لم يعد يمارس الاقتصاد أكثر مما يمارس الطيب تحليل الدم، ولا علم السلوك أكثر مما يستخدم عالم الأحياء المجهر، ولا قياس الكميات أكثر مما يمارس المحامي الأمور التي

لاسابقة لها. إن المدير يمارس الإدارة»¹⁶.

بيّن دزكر أن تحديد مهمة الشركة العامة وتوزيعها يقع على عاتق كبير المدراء التنفيذيين، أما مدراء العمل فهم مسؤولون عن التنفيذ والنتائج، وبالنتيجة فإن كل دائرة تضع بناء على معطيات المهمة العامة أهدافها الخاصة بالتنفيذ بعد موافقة الإدارة العليا، ولكن تطوير هذه الأهداف جزء من مسؤولية المدير، بل هي في الحقيقة مسؤوليته الأولى.

كذلك قدم دزكر اقتراحاً عملياً وضعه تحت عنوان رسالة الإدارة، فكانت طريقة للتخلص من أمية المدير وتحسين ادماجه المهني وبيان نتائج قرارات الشركة السابقة والأهداف الخاصة بالإدارات وتحسين علاقات التواصل فيما بين كبار المدراء التنفيذيين وزملائهم المرؤوسين.

[هذا التحديد للأهداف] مهم جداً بحيث يتمكن عدد من أكثر المدراء الذين أعرفهم فعالية من التقدم خطوة إلى الأمام. عليهم أن يطلبوا إلى كل من مرؤوسيهم كتابة «رسالة المدير» مرتين في كل عام ويوجهها إلى رئيسه، ويحدد فيها أولاً أهداف وظيفته ورئيسه ووظيفته كما يراها، ثم يحدد مستويات الأداء التي يعتقد أنها تنطبق عليه. وبعد ذلك يُدرج الأشياء التي يجب عليه القيام بها لبلوغ هذه الأهداف والأشياء الموجودة ضمن وحدته والتي يراها تشكل عقبات رئيسة، ثم الأشياء التي يفعلها رئيسه وتفعلها الشركة ويرى أنها تساعد والأشياء التي تعيقه. وأخيراً يُلخص ما يقترح أن يفعله خلال العام التالي من أجل الوصول إلى أهدافه. فإذا قبل رئيسه هذا البيان أصبحت «رسالة المدير» الشريعة التي يعمل المدير بموجبها»¹⁷.

16. دزكر، الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها، ص 17.

17. ب. ف. دزكر، ممارسة الإدارة (نيويورك: هاربركولينز، 1954) ص 129.

المزايا والرزايا. أدرك درُكر، في تنفيذ أداة الإدارة بالأهداف، الفجوة القائمة بين المثالية والحقيقة. لم يكن التعهد بالمفهوم من الناحية النظرية مماثلاً لتغيير سلوك المدراء التنفيذيين نحو أداء المؤسسة المشترك، وتبيّن، دون أن يقلل من أهمية مشكلة القيام بتغيير جوهري، أن الانتقال من الإطار الميكانيكي للتفكير الفني إلى عملية عضوية للتفاعل البشري يشبه القتال المفعم بالمقاومة، تماماً مثل حركة الكرات الزجاجية الصغيرة ضمن كيس وأنت تلمسها دون أن تلتصق يداك بها. يجب على الإدارة بالأهداف لكي تؤتي أكلها أن تكبح من جماح نضال الشركة دون أن تقف في طريق طموحاتها، وأن تميّز بين المعلومات الغثة والثمينة في عملية التواصل، وتجنب خطر التسويغ القاسي وتجميد التحليل على حساب الإبداع والعفوية، وأن تدرك الفرق بين التوترات المقبولة وبين المنازعات الهدامة في العلاقات القائمة بين الدوائر، وأن تحدد المدراء الذين يتحدثون عن التعاون بلسانهم ولكنهم يتابعون مسيرتهم الفردية في تنفيذ أهدافهم الشخصية. هذه الطلبات جميعها وكثيرٌ غيرها تؤكد التحدي القائم أمام تحويل مبدأ نظري إلى حقيقة في العمل المؤسساتي بصرف النظر عن الصدى الخارجي لهذا المبدأ. وبالنتيجة فإن درُكر لاحظ الإمكانية الواضحة بأن الإدارة بالأهداف يمكن أن تتحول إلى عبء بيروقراطي أكثر منها أداة عملية لتحسين الأداء.

التقويم. لم يحظ أي من مفاهيم أو رؤى درُكر التي لا تحصى باهتمام خاص أكثر مما حظي به مفهوم الإدارة بالأهداف، فهو لم يشق طريقه إلى كل كتاب مدرسي فحسب، بل كتبت مئات من الكتب عن هذا الموضوع أيضاً. بُعِدَ نشر كتاب ممارسة الإدارة The Practice of Management عام 1954 أصبح أدب الإدارة متخماً بالكتب والمقالات حول أهمية تأسيس أهداف لجميع الوظائف الكفيلة ببقاء منشأة الأعمال، فُكِّتِ عشرات الكتب عن أهداف التسويق، وأهداف العاملين، وأهداف السياسة العامة، وأهداف البحوث، والأهداف المالية. ومع تحول الإدارة بالأهداف إلى عبارة رنانة عند

الناشرين أصبحت الإدارة بالأهداف حرفة صغيرة تقليدية أيضاً حيث ظهرت كتب ومقالات تدعو للأهداف في كل حقيقة من حقائق حياة شركة الأعمال؛ من إعلان وأسماء تجارية ومخزونات وشراء وتوزيع وتخطيط مهني وتدريب وعلاقات المساهمين، وغير ذلك كثير.

اعتقد دزكر أن المفهوم مهما كان يتمتع بمزايا للدمج بين مختلف الوظائف الرئيسة الكفيلة بالبقاء فإن التركيز الكلي يضمحل عندما تمسح الأداة إلى شكل آخر من أشكال الديكارتية. ولذلك فقد دُهِش لأن الإدارة بالأهداف تقاصرت كثيراً عن أن تصبح أداة كاملة القوة، وأن تكون قاصرة على جعل المدراء التنفيذيين يفكرون بعناية في النواحي الحاسمة التي تتطلب أهدافاً ومن ثم يتأكدون من فهمهم لجوهر هذه الأهداف.

وأخيراً يمكن أن نتخلص نتيجة رئيسة أخرى من الإدارة بالأهداف التي ابتدعها دزكر، هي أن كل ممارسة تمخض عن نظرية وإن كان الممارس يجهلها. لم يكن قبل الإبداع الذي حققه دزكر ثمة مبدأ تنظيمي لمعالجة وظائف الإدارة، وربما كانت الأداة ناقصة بإجماع الآراء ولكنها كانت تمثل تحسناً عما سبقها. أصبح متعذراً في المستقبل أن تعتبر الإدارة تقنية وظيفية، ولم يعد ممكناً أن يُحصر صنع القرار في ناحية معينة من الشركة، وأن تعتبر قدرة الإدارة العليا كاملة غير منقوصة، وأن يتم تجاهل الدور الحيوي الذي يلعبه مدراء الطبقة الوسطى. وحينما تعرّض أفراد جيل المدراء التنفيذيين لفحات الإدارة بالأهداف وجدوا أنفسهم مدراء محترفين لا تكنوقراطيون إداريون .