

## إدارة التغيير

الاهتمام بإدارة التغيير وفق النظم هو الموضوع الرئيسي الثالث في كتاب ممارسة الإدارة The Practice of Management الذي عبر فيه درّكر عن أن منشأة الأعمال متفردة لأنها «صُممت لإنتاج التغيير»، أما المؤسسات الاجتماعية الماضية فقد بُنيت للمحافظة على الإستمرارية، حيث قال فيما بعد: «كان التغيير يعتبر في القسم الأعظم من التاريخ مصيبة على ثبات أهداف الجهود البشرية المنظّمة. لقد كان الغرض الوحيد لجميع مؤسسات الناس الاجتماعية خلال آلاف السنين هو منع اندفاع التغيير، أو التخفيف من سرعته على الأقل»<sup>1</sup>.

كان من أبرز اهتمامات درّكر في أوائل كتبه، كما عرّضت، الموضوع السياسي للتحديث المؤسساتي القائم على التوفيق بين ادعاءات الماضي التي كانت فيها القوى الاجتماعية تفرض متقبلاً مختلفاً للمؤسسات. ولقد طبق درّكر المبدأ ذاته على الشركة الحديثة مع اعترافه بعدم كفاية القدرات المطلوبة أصلاً لتحقيق النجاح في المستقبل. ولذلك فإن أية إدارة تريد البقاء كانت مضطرة للعمل بنفس الوقت ضمن حالتها الراهنة اليوم والحالة التي

1. ب. ف. درّكر، معالم الغد (نيويورك: هاربركوليتز، 1959)، ص 21.

ستصبح عليها في الغد. وإذا ما أُريد لعملية التغيير وفق هذه النظم أن تنجح في تعديل التوجّهات الخارجية فإن عليها أن تخلق مجموعة جديدة من الالتزامات والقدرات والصيغ التنظيمية.

ليس أمام الشركة من خيار إلا أن تركز على المستقبل وذلك بسبب اختبار السوق الذي يفترض مسبقاً أن الزبون يريد إشباع حاجته. وعلى الرغم من الحاجة الملحة إلى التغيير فإن هناك تناقضاً ظاهرياً كما بيّن دزكر في نظام منشأة الأعمال، فمن الناحية الأولى كان رجال الأعمال هم الثوريون الاجتماعيون الصامتون في مجال التغيير الاجتماعي الذين يقومون بتغيير البيئة من خلال خلق الجديد من المنتجات والخدمات والوظائف، ومن ناحية أخرى لم يكن شيئاً أشد فشلاً من النجاح، والذين كانوا في يوم من الأيام ثوريين في مجال الأعمال أصبحوا غالباً رجعيين كما لو أن إنجازاتهم السابقة صُفدت في الحديد إلى الأبد.

كان من السهل بيان مسابرة التغيير بصورة توافق النظم، إلا أن من الصعب كثيراً إيجاد برنامج للتنفيذ. كان دزكر على معرفة دقيقة بالصعوبات التي تقف أمام الشركة في مواجهتها للمستقبل الذي يمثل مجالاً خالياً من الحقائق مليئاً بالتوقعات. اضطر المدراء في ركوبهم بحر التغيير إلى الإبحار بسفن شركاتهم عبر أمواج من المجهول الذي لم ترسمه خريطة، وإلى أن يتوقعوا أثناء رحلتهم مصاعب مثل رياح المنافسة الهوجاء، وأخطار التكهن بمتطلبات الزبون، ووصول العواصف الاقتصادية والاجتماعية غير المتوقعة، والاضطرار إلى المناورة في ضباب الإبداع التكنولوجي، والتحدي القائم في تدريب الطاقم على حالات طوارئ الطقس.

فهم دزكر في كتاب ممارسة الإدارة The Practice of Management عملية المخ التجاري قبل وقت طويل من دخول تعبير صاحب العقلية التجارية المغامرة إلى الكتب المدرسية والمناهج المرافقة في السنوات

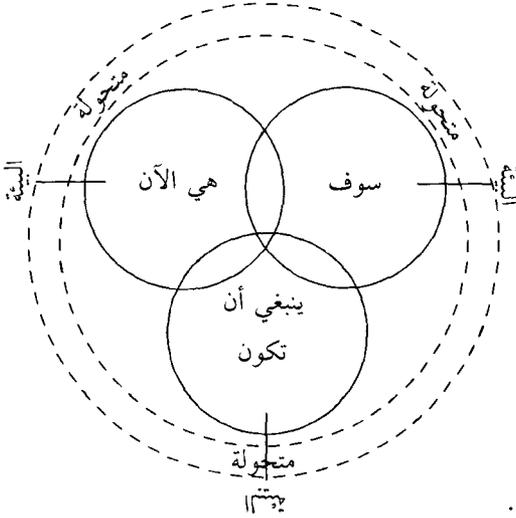
الأخيرة، غير أنه مع ذلك لم يقدم وصفة لمنهجية قوية لإدارة التغيير وفق النظم، ولكن يمكن وضع إطار لنموذج هذا الموضوع من خلال استيضاح الرؤى الثابتة التي كانت عند درّكر وطرح الأسئلة الصحيحة.

### نموذج التغيير

لم تحظ صياغة النماذج بكثير من اهتمام درّكر، ومع ذلك فإن هناك إغراء لا يقاوم لدى هذا الكاتب لتفسير أفكار درّكر حول إدارة التغيير واصطناعها ضمن نموذج. إنني أشرك في تحفظات درّكر على النماذج، فهي في العادة جامدة وحدودها مقيّدة، ولكن النموذج هنا في مجال صياغة وتفسير وفهم أفكاره حول إدارة التغيير يتميز بأنه خارطة طريق فكرية.

يمكن من خلال كتاب ممارسة الإدارة The Practice of Management استنتاج المعالم المحددة لنموذج لإدارة التغيير بطريقة منظمة. يرى درّكر أن منشأة الأعمال تتواجد في أوقات ثلاثة معاً هي الماضي والحاضر والمستقبل. وحتى تتبين هذه البنية الثلاثية وضعت لهذه الأبعاد في شركة الأعمال على التوالي تسميات: التقليدي والانتقالي والمتحول (انظر الشكل 1/7 لترى وصفاً تخطيطياً للنموذج. الهيكل البنوي مقترح بالطبع من قبلي، لكن روحه ورؤيته تعودان إلى درّكر).

رأى درّكر، بالإضافة إلى إطار منشأة الأعمال البنوي ثلاثي الأبعاد، ملامح رئيسية أخرى تمت إضافتها من قبلي على النموذج الموصوف هنا، أولها هي حقيقة التوتر الدائم بين الأبعاد والناجم عن النزاع حول أولويات الموازنة، وهو نضال مهلك للجميع يدور بين الراغبين بالدفاع عن الوضع القائم ضمن شركة الأعمال التقليدية والساعين وراء فعل أشياء جديدة من خلال تتبع الفرص ضمن إطار شركات الأعمال الانتقالية والمتحولة.



نموذج التغيير الشكل 1/7

1. العمليات.
2. الوقت
3. حضارة الشركة.
4. الاستراتيجية.

وثانيها أن درّكر أكد مرة أخرى - بناء على افتراض أن البيئة كانت في حالة من التغيير المتواصل بسبب المنافسة والتكنولوجيا والتسويق الناجح - أن مصادر فرص النجاح المستقبلي هي حدود شركة الأعمال الخارجية فقط، فلا يوجد داخل أية شركة سوى التكاليف والجهود والمشاكل. والنتيجة المُلازمة لهذا الافتراض هي أن الشركة خلال عملية التغيير كانت بشكل متوافق تقوم بتكوين البيئة وتكوّن من قبل البيئة.

والسّمة الثالثة هي أن درّكر لاحظ صنع قرارات فليقة، وأكد عدم وجود ما يسمى قراراً مستقبلياً في شركات الأعمال الممتدة على الماضي والحاضر والمستقبل والعاملة تحت نفس المظلة، بل يوجد فقط مستقبل للقرار الحالي، وأوضح أن نقطة الانطلاق في التخطيط للغد هي اليوم لأن إدارة هذه الأقسام الثلاثة جميعها يجب أن تتم في وقت واحد.

يمكن تحديد الفروق التمايزية بين هذه الأقسام الثلاثة على أفضل الوجوه من خلال الاتجاه الذي يُفترض أن يحققه كل منها، فالتركيز في إدارة

شركة الأعمال التقليدية مثلاً كان على تحسين العمليات الحالية، والتأكيد في شركة الأعمال الانتقالية كان على التكيف وفق فرص البيئة، وأن اندفاع شركة الأعمال المتحولة كان نحو الإبداع أو التغيير الذي يتم تخطيطه لهدف، وهو أن تقوم اليوم بزرع بذور شركة أعمال مستقبلية جديدة ومختلفة بكليتها.

### مثال عن سوق مركزية

سوف أناقش ديناميكية التغيير التركيبي لصناعة السوق المركزية حتى أعطي صورة للشمولية العمومية لأفكار درّكر التي تشكل النموذج، وذلك قبل أن أصف الملامح الأساسية لنموذج التغيير في إدارة شركة معينة.

إن شركة الأعمال التقليدية لصناعة السوق المركزية التي خلفت محلات البقالة الصغيرة الزاخرة بالعاملين الذين يناولون مواد البقالة للزبائن، تقوم بشكل أساسي على مفهوم البيع الآلي. الجديد في الأسواق المركزية هو قيام الزبون بانتقاء حاجياته بشكل مباشر ثم احتساب قيمتها بواسطة مجس قلمي عند نقطة الدفع والخروج. إن طراز البيع الآلي السائد اليوم في الأسواق المركزية استمر في إشغال معظم المساحة المخزنية ولكن مساهمته في عائدات الشركة أخذت بالتدني يوماً بعد يوم، ولو أن الشركة التقليدية قاومت التغيير وركّزت فقط على العمل التقليدي في عرض البضاعة المنزلية التي تطلب باستمرارٍ لكان عليها أن تواجه القوى الضائعة الذي يتبدى بميل الشركة إلى التوقف عن العمل إلا إذا تمت مواجهة هذا الميل بمعطيات جديدة.

كان الهدف من المعطيات الإبداعية الجديدة التي أوجدت المرحلة الانتقالية لشركة أعمال السوق المركزية هو إضافة محلات متخصصة ببيع مواد مثل المواد الغذائية المحضرة واللحوم المقطّعة والمعبأة، وأقسام الأزهار والخبز والمواد الصيدلانية، إرضاء للزبون الذي لم تشبع رغبته بعد. تتميز المنتجات السلعية التي تباع في هذه الأسواق نسبياً بدخول أكبر من منتجات البقالة التقليدية. خلقت مرحلة الشركة الانتقالية الجديدة أيضاً تغييرات نوعية

في اليد العاملة في السوق المركزية، فبدأت تستخدم، إضافة الى عمالها الذين يستخدمون عضلاتهم لحشو الرفوف بالسلع، عمالاً يتمتعون بمهارة فنية أكبر ويقدمون لزبائن هذه المحلات عناية وخدمات شخصية.

المرحلة التحولية لصناعة البيع بالتجزئة في الأسواق المركزية هي التحول إلى عمل جديد مختلف لم يكتب عنه بعد. نتيجة لتكنولوجيا معلومات الوقت الحقيقي ظهر عدد من السيناريوهات المحتملة التي قد تؤدي إلى ثورة في مبيع المُفَرَّق في هذه الأسواق المركزية. هناك في السوق مركزية على سبيل التجربة فروع مصرفية وِماسحات ضوئية محمولة وبطاقات مدينة ومجمعات بيع ومبيعات فيديو، وغيرها كثير. الأمر العام المهيمن على هذه الابتكارات وغيرها هو أن الأدوات الجديدة لثورة المعلومات تزيل الحاجة إلى التعامل بالسلع ضمن المحلات إلى حد كبير وتستنبط طرقاً جديدة لتحسين المخزون وتزيل اليوم المستودعات الوفيرة بالسلع وتتصدى للضعف الناجم عن الازدحام المطبق عند نقاط المحاسبة والخروج .

والخلاصة أن الأسواق المركزية هذه الأيام مازالت زاخرة بعناصر للعمل العضلي في الأقسام التي تمارس الأعمال التقليدية. تضع شركات الأعمال الإنتقالية المزيد من التركيز على المنتجات والخدمات التخصصية، وشركات الأعمال المتحولة تزدهر من خلال مجموعة من الابتكارات القائمة على المعلوماتية. الأمر الأكيد الوحيد هو أنه مع زوال العمل العضلي وتزايد المهارة المتحدقة في الخدمات فإن الأسواق المركزية هذه الأيام تتحول بشكل نوعي إلى مؤسسات جديدة مختلفة لبيع المُفَرَّق.

## تطور الشركة

صورة السوق المركزية تحتضن نموذج التغيير البنوي للصناعة، غير أن دزكر كان أكثر اهتماماً بالفهم العملي وإدارة التغيير في الشركات الفردية واستنبط الطريقة التي يجب أن تدار بها شركات الأعمال التقليدية والانتقالية

والمتحولة على وجه التحديد بتفصيل كبير، وذكر أربع ملامح يجب الالتفات إليها في وقت واحد في هذه الأنواع الثلاثة من شركات الأعمال ولكن كلاً منها يجب أن تُدار بشكل مختلف. وهذه الملامح الأربعة هي: العمليات وعامل الزمن وحضارة الشركة واستراتيجية العمل.

العمليات. إن إدارة شركة الأعمال التقليدية الحالية تتطلب برأي دَرَك من المدراء التنفيذيين أكثر من التصلب الجامد والإجراءات السلبية والدفاع عن الأمر الواقع. وقد افترض في نفس الوقت أن جميع شركات الأعمال كانت تتخبط في تقصير كبير في الفعالية ناتج عن القرارات الماضية والتغيير الذي يشكل حجر عثرة. ومن أجل تحرير موارد فرص الغد وخلق جو من التغيير المشجع فإن التركيز التشغيلي ينطوي على نقل الموارد من نتائج أقل إنتاجية إلى نتائج أكثر إيجابية. يمكن للمدراء أن يحوّلوا معرفتهم الحالية إلى تحديد للموارد بشكل أحسن والتخلي عن الأنشطة اللامنتجة والتركيز على قوى الشركة وتمييزها وذلك من خلال تطبيق مهارات وتقنيات ومبادئ معروفة تم التوصل إليها من قِبَل شركات ناجحة لجعل رأس المال يعمل بمزيد من الجدية وجعل الناس يعملون بذكاء أكثر.

أكد دَرَك على أن إدارة اليوم قد لا تكون موجودة ولكنها كانت عملاً منظماً هاماً ولولاه لما وُجد الانفتاح تجاه التغيير. زد على ذلك أن الإدارة لو لم تنظّم نفسها لمواجهة مهمة تحسين عمليات اليوم لما تحصّلت للشركة الرؤية والطاقة لفعل الأشياء الصحيحة للغد. وهذا يتطلب من الناحية التكتيكية اعترافاً صريحاً من قِبَل الإدارة بأن أداء شركة الأعمال الحالية لم يكن كفاءاً وأنها لن تحسّن نفسها إذا تُركت لأجهزتها الخاصة. ولذلك فالواجب الفوري هو التخلص من الأنشطة اللامنتجة قبل التفكير في غد أفضل.

إن قانون تشغيل شركة الأعمال الانتقالية هو التكيف مع فرص جديدة، وهذا في جوهره ينطوي على تلبية حاجات الزبائن الجدد التي لم يتم

إشباعها. وبما أن المدراء في شركات العمل الانتقالية باسروا بالتعامل مع المستقبل فقد وجدت فيها مبادئ وتقنيات أقل مما في الشركات التقليدية (المزيد من هذه المبادئ في الفصل الثامن).

كان دزكر حذراً بشكل خاص في تفصيل السمات التشغيلية لشركة الأعمال المتحولة. إذا كانت المعلومات الخاصة بشركات الأعمال الانتقالية ضحلة وسطحية فإن معلومات تشغيل شركة الأعمال المتحولة هي في نهاية المطاف غير موجودة. بيّن دزكر أنه ما من سبيل إلى البحث في السوق عن منتج أو خدمة جديدين بشكل حقيقي. المنهجية المطلوبة من أجل الوصول إلى تغيير هادف مخطّط له وقائم على الإبداع في منتج أو خدمة جديدين ومختلفين تماماً ليست تنظيم المعرفة بل تنظيم الجهالة. يجب على رجل الأعمال بالضرورة أن يحتنط مستقبلاً قابلاً للتخيل ثم ينطلق من ذلك التخيل عائداً إلى الحاضر.

ونظراً لأن أساس الإبداع التشغيلي هو أكثر من مجرد التحين كما هي الحال في شركة الأعمال الانتقالية، فإن النجاح في شركة الأعمال المتحولة اعتمد على إدراك أهمية عدم الاستمرارية أو الانقطاع في المذاهب الخطية السائدة في البيئة المحيطة. تطلّب النجاح في شركة الأعمال المتحولة أن يلتزم الفرد المبدع برؤيته بشكل يملك عليه عقله وفؤاده، وذلك إضافة إلى تفهم الحدث المتفرد الذي كان متبدياً للجميع دون أن يكثرث به أحد. والخلاصة أن على هذا الفرد أن يمضي في تنفيذ الشيء الذي يُجمع كل الناس على استحالة تنفيذه، وعندما يتحقق نجاح هذا التنفيذ فإنه يؤدي في العادة إلى إيجاد صناعة جديدة كما كان الأمر عليه في صناعة اللدائن والمضادات الحيوية والحواسب وما يتعلق بأشعة الليزر والترانزيستورات وعلم النشوء الأحيائي وارتياذ الفضاء ومعالجات الحواسب الدقيقة ومعدات المشافي ذات التقنية العالية، وكثير كثير غيرها.

عامل الزمن. عرّف درّكر عنصر الزمن في إدارة التغيير بإرجاعه إلى اللحظة التي تم فيها تسجيل نتائج إقتصادية ملموسة. تمت جدولة الإيرادات الاقتصادية لشركة الأعمال الانتقالية في الزمن الحاضر اللاحق مباشرة لأنها كانت تمثل في الواقع فوائد عملية صنع القرار الماضي الذي اتخذته الشركة، وأما المكاسب المتحققة من خط الإنتاج الحالي فهي تحصّن رأس المال ضد أخطار المستقبل. أكّد درّكر أن الخطر كامن في كل شيء تفعله شركة الأعمال، ولكن الخطر الأكبر في ألا تفعل الشركة أي شيء. وبالتالي فالواجب على شركة الأعمال الانتقالية أن تبادر إلى الاهتمام بالمشاريع الجديدة القائمة على فرص في البيئة المحيطة المتغيرة. تعتمد الفترة الزمنية لهذه المشاريع الجديدة لشركة الأعمال الانتقالية على تاريخ متوّع في المستقبل تساهم فيه هذه المشاريع بشكل فعلي في الأداء الاقتصادي، وإلى أن يأتي ذلك اليوم فإن هذه المشاريع لا تقدم سوى التكاليف. موازنة الشركة الكبيرة من الناحية النموذجية تعكس عشرات المنتجات والخدمات الجديدة في إطار أعمالها، ولكن لكل منها فترة زمنية ترتبط بالتكاليف والنتائج المستقبلية المتوقعة.

وفي ظل المنطق العقلي القائل إن الاختراقات الإبداعية الحقيقية تتطلب فترات متطاولة مليئة بالخطر فإن الفترة الزمنية لشركة الأعمال المتحولة قد تكون طويلة بالنسبة للتكاليف دون نتائج أكيدة. ومع ذلك ورغم الحقيقة بأن القرار الخاص باختراق جديد لا يمكن تحديده بمقادير إلا أنه يجب أن يُتخذ اليوم وليس غداً وإلا فإن المنافسة الطاغية سوف تحيط بشركة الأعمال في المستقبل.

يمكن أخذ الأمثلة الحقيقية على عامل الزمن من مختلف شركات الأعمال، غير أنني أرى أن شركة إيه تي أند تي AT&T تقدم لنا صورا مناسبة لفترة التكاليف قبل تحقيق الأداء الفعال، إذ كان مصدر المكاسب طوال عقود من الزمن من عملها التقليدي هو مفهوم خدمة الهاتف العادي الذي

ابتدعه تيودور فيل Theodore Vail في أواخر القرن التاسع عشر، وقد أنتجت الشركة في هذا الإطار عشرات من مختلف المنتجات والخدمات، ولكن اثنتين منها عكستا مدى الأنشطة التسويقية الجديدة. أولهما أنها أنزلت خدمة النكتة الناطقة لإملاء الزمن الضائع في شبكة الهاتف، وهذه الصرعة التسويقية العادية تطلبت قدراً بسيطاً من الموارد المالية ولكنها حققت نتائج إقتصادية خلال بضعة أشهر. وثانيهما أنها طرحت مقسماً هاتفياً عالي التقنية كجزء من خطها الإنتاجي، وتوقعت أن تتحمل في هذا المجال نفقات لمدة خمس سنوات قبل أن تتحصل على أي دخل. الخدمة والمنتج هما مثلان على التكيف الناجح في سبيل الأداء المتحسّن لمتجين مختلفين كثيراً في الفترة الزمنية ضمن المرحلة الانتقالية لشركة الأعمال، ولكن شخصية الشركة لم تتغير بفعل أي منهما.

إن الإتجاه التحولي واضح في شركة إيه تي أند تي AT&T وشركة بيبى بيلز Baby Bells والعديد من شركات الإتصالات، ولكن الشكل النهائي لهذه المنشآت مازال مسألة تخمين. أدى اندماج وسائل الإعلام إلى تحول في منهجيات نقل وتسجيل الصوت والصورة والطباعة إلى شكل تكنولوجي موحد، وبفضل اختراع الترانزيستور ومعالج الحواسيب الدقيق تحولت صناعة الاتصالات من قاعدة تقوم على معرفة ميكانيكية وإلكترونية مستقرة نسبياً إلى معرفة معقدة وعلمية مؤلفة من تخصصات نظرية فنية معقدة عديدة يعرف كل من ينافس فيها أنه إذا لم يحقق اليوم استثمارات ابتكارية حقيقية فليس له في غده شيء منها، ولقد أنتج التحول التكنولوجي كوكبة من الأجهزة المذهلة للاتصالات المنزلية و «مكتب المستقبل» مثل أجهزة الهواتف الخليوية والفاكس وأنظمة البريد الإلكتروني والهواتف الذكية، ومع ذلك فما هذه إلا بشائر للتحول الذي مازال في مرحلته الجنينية وما من أحد يستطيع أن يتنبأ على وجه التأكيد بشكل وزمان حصيلة هذا التحول.

حضارة الشركة. العنصر الرئيس الثالث المكوّن للتحول هو حضارة

الشركة التي عرّفها دزّكر بأنها مجموعة القيم والمعتقدات التي تمارسها الشركة، وأوضح أن على شركة الأعمال أثناء قيامها بتغييرات في قاعدة زبائنها وأساس معرفتها أن تستخدم أشخاصاً خارجيين عنها لإنجاز الأشياء المختلفة التي يتعين عليها أن تفعلها. عندما تكيّفت صناعة الأسواق المركزية مع الظروف المتغيرة كما لاحظنا سابقاً، فإن كل سلسلة منها انتقلت من العمل العضلي إلى الخدمي وبعد ذلك إلى طفرة معارفية، وتطلّبت كل من هذه المراحل أنواعاً مختلفة من المستخدمين الذين يتمتعون بمهارات وقيم والتزامات مختلفة.

يرى دزّكر أن نموذج المكافأة والترقية كان يشكل في غالب الأحيان أكبر الدلائل التي تكشف عن قيم الشركة، فمن يعرف المزيد من الأشياء التي تؤيدها الشركة ينال الترقية. كان الطريق إلى الإدارة العليا في شركة آي بي إم IBM يمر عبر المبيعات، وكانت الطريق تمر عبر الهندسة الكيميائية والهندسة الكهربائية في شركتي دو بون Du Pont وإيه تي أند تي AT&T على التوالي. وهناك وظائف أخرى مخصصة بالامتيازات (مثل القانونية أو المالية أو التسويق) وتعتبر لسبب أو لآخر جواز المرور إلى الترقّي في شركات أخرى. وبالطبع فإن ذلك كان يتغير بتغيّر الظروف، فقد تغير إرث الهندسة الكيميائية كطريق للترقّي في شركة دو بون عندما واجهت الشركة مشاكل تتعلق بعدم الثقة وقررت استخدام محام لشغل منصب المدير التنفيذي، ثم عادت مؤخراً إلى إعطاء وضع متجدد للهندسة الكيميائية.

نموذج الأجر في حضارة الشركة هو أيضاً انعكاس للتوترات فيما بين القطاعات التقليدية والانتقالية والمتحولة، وكذلك بين المدراء الذين يريدون تحمين الأمور في شركات الأعمال الحالية وبين المدراء الذين يتميزون بالمزيد من العقلية التجارية المغامرة ويريدون تحقيق غد جديد. توجد المعضلة الثقافية في تحديد كيفية التعويض على أصحاب النتائج التي تمتفيد من قرارات الماضي مقارنة بالذين يعملون تحت ستار من عدم التأكد ويكون

قياس نتائجهم ممكنًا في المستقبل، ويبرز الخطر على حضارة الشركة عندما تؤيد الإدارة العليا أحد الطرفين. ففي شركة آر سي إيه RCA مثلاً ووجه كبير المدراء التنفيذيين معظم التركيز على منتجات الغد وأهمل أساسيات إدارة الحاضر، ثم حلَّ محلُّه شخص متحمس للاتجاه الآخر ركّز فقط على الحاضر وأهمل الغد، فطُرد هو الآخر من قبل مجلس الإدارة. خلّص درّكر إلى أن حضارة الشركة السليمة تتطلب توازناً عقلياً في الراتب بين المدراء الذين يكرسون وقتهم لتنفيذ قرارات الماضي وبين الذين يعملون على الإبداع. ليس هناك من حل سهل لمسألة الأجر ولعل الأمل الأفضل يكمن في سياسة تقوم على العدل.

استراتيجية شركة الأعمال. تتطلب إدارة التغيير حسب النظم شكلاً من التخطيط الاستراتيجي يخلط الأداء الحالي الكفاء مع الإعداد لفرص الغد. ليس التفكير الاستراتيجي برأي درّكر مجموعة مُمكنة من القواعد بل هو عملية للتفكير من خلال غاية الشركة وأهدافها. وفي هذه العملية يطرح كل من أجزاء النموذج سؤالاً استراتيجياً مختلفاً وجواباً بخصوص اتجاه الشركة وشخصيتها، ففي المرحلة التقليدية يكون السؤال: ماهي شركة الأعمال؟ وفي المرحلة الانتقالية: ماهو مآل الشركة في المستقبل؟ وفي المرحلة المتحولة: ماهي الحال التي يجب أن تكون عليها؟.

التقليدية. جادل درّكر بأن السبب الأساس وراء فشل شركة الأعمال يكمن في العجز عن الإجابة بدقة معقولة على السؤال: ماهي شركة الأعمال؟ ووصف أيضاً كيف أن شركات الأعمال الناجحة تخصص للسؤال درجة عالية من الأولوية في عملية صنع القرار فيها. غير أن غالبية المدراء يعتبرون السؤال غير جدير بالانتباه لاعتقادهم بأن الجواب غير دقيق وواضح. كتب درّكر في لوم القائلين بعدم أهمية السؤال:

لا شيء يبدو أكثر سهولة أو وضوحاً من الإجابة على ماهية شركة الأعمال. مصنع الفولاذ يصنع الفولاذ، وسكة الحديد تسير القطارات

التي تنقل الشحنات والركاب، وشركة التأمين تؤمن ضد أخطار الحريق. يبدو السؤال في الحقيقة بسيطاً جداً بحيث يندر أن يُطرح، ويبدو الجواب واضحاً جداً بحيث يندر أن يُعطى.

وفي الحقيقة فإن سؤال «ماهي شركتنا؟» هو صعب في غالب الأحيان ولا يمكن الإجابة عليه إلا بعد تفكير ودراسة عميقين. والجواب عليه عادة يتميز بكل شيء سوى الوضوح<sup>2</sup>.

كانت غاية الشركة برأي درّكر كما ذكرنا سابقاً مرادفة لشخصية منشأة الأعمال، فقد استبعد في تشخيصه لمهمة الشركة الطريقة التي يعلن فيها المدراء أن شركتهم تعمل في مجال تجارة التجزئة أو المواصلات أو الحواسب وغيرها لأنها غير مُرضية، فالتعريف العام لا يكشف إلا عن قمة جبل شركة الأعمال الجليدي. المنتجات هي المطايا ولكنها لا تحدد قيم الزبائن ولا تعبّر عن المعتقدات التي تؤيدها الإدارة. والخلاصة فإن الأشياء التي تظن الشركة أنها تقوم بإنتاجها ليس لها إلا أهمية داخلية سطحية، والزبون المتواجد في نهاية نهر العمل هو منبع رؤية الشركة وليس القائم بالإنتاج. أكد درّكر في تفصيله لهذا الفرض أن تركيز شخصية شركة الأعمال يجب أن يربط قوى المعرفة الداخلية بالحوافز الخارجية: «ماهي شركتنا يقررها المستهلك وليس المنتج، وهي لاتعرّف من خلال اسم الشركة ولا نظامها الأساس أو نظامها التأسيسي بل الحاجة التي يلبها الزبون عندما يشتري منتجاً أو خدمة. ولذلك لايمكن الإجابة على السؤال من خلال النظر إلى شركة الأعمال من خارجها بل من وجهة نظر الزبون والسوق»<sup>3</sup>.

التركيز في الإجابة على سؤال: ماهي شركة الأعمال؟ يجب أن يكون على التمييز بين كفاءات شركة الأعمال ونواحي تميّزها، أي الفرق بين فعل

2. ب. ف. درّكر، ممارسة الإدارة (نيويورك: هاربركولينز، 1954) ص 49.

3. درّكر، ممارسة الإدارة، ص 50.

الأشياء بصورة جيدة وفعلها بامتياز. هناك شركات قادرة في كل صناعة تقدم التميّز مقابل الغالبية العظمى من الشركات التي لاتقدم غير الكفاية العادية. طرح درّكر أن كل شركة أعمال مربحة هي ذات كفاية أيضاً، وإذا كانت ذات كفاية فقط فهي متوسطة الدرجة وهامشية أيضاً. ومثل هذه الشركة الهامشية لن تتمكن من التأقلم مع القوى المنافسة وأوساط شركات الأعمال. علاوة على ذلك فإن الشركات ذات الدرجة المتوسطة في تركيزها على السير من قوى المعرفة تحاول عبثاً تأسيس نواح من التميز لاحصر لها في وظائف متعددة من خلال محاولاتها لفعل كل شيء يطلبه كل أحد. وبالمقابل فإن جميع شركات الأعمال المتميزة تدرك أن عليها أن تعمل بكفاية في المجالات الحيوية الكفيلة ببقائها (مثل التسويق والمالية والإبتكار والموارد البشرية والعلاقات العامة)، ولكنها تدرك أيضاً أن عليها أن تتجاوز الكفاية في أساسيات العمل من خلال إنجاز أداء متميز في ناحية أو ناحيتين تساهمان بصورة نوعية في إرضاء الزبائن.

الإنجازات المتميزة للشركة والتي تؤكد على فعل أشياء متفردة تقوم عادة على تركيز الأنشطة المتصلة برغبات وقيم الزبائن، فقد طرحت شركة آي بي إم IBM على سبيل المثال الحواسيب ولكنها درّبت عناصر المبيعات لديها على معرفة احتياجات الزبائن المتعلقة بالمعلومات بشكل أفضل من الزبائن أنفسهم. حوّلت شركة أنهويزر - بوش Anheuser-Busch المتعة والسياحة إلى شركات أعمال ملحقة بها كي تؤمن بيع البيرة التي تنتجها. أنتجت شركة ماكدونالدز McDonald's هامبرغر عادية ولكنها طرحت طريقة ذات نظم هندسية باستخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين الإنتاجية وخدمة الزبائن من قَبَل عمالها غير المهرة والذين لا يتمتعون بالخبرة. طوّرت شركتي كمارت Kmart و وول - مارت Wal-Mart وسائل معلومات الوقت الحقيقي من خلال طرح مبتكرات في اللحم والتخزين. أكّدت شركة نوردستورم Nordstorm بصورة غير عادية على خدمة المبيعات بشكل يتعدى النداء أثناء

الدوام من قبل زبائنها. أوجدت شركة سيرز روبك Sears Roebuck قدرة لامثيل لها على العمل كوكيل لمشتريات عائلات الطبقة الوسطى. الموهبة المتفردة لشركة ميه - تاغ May-tag تجلّت بهواجسها الخاصة بمراقبة الجودة. ركّزت شركة إيه تي أند تي AT&T أنشطتها على خدمة الهاتف العادي. تمحور خط إنتاج شركة بيك Bic وصنع القرار لديها حول مفهوم الاستخدام لمرة واحدة، فالمنتج دائم الاستخدام لن يصبح جزءاً من رؤية عملها. تمّ تعليب عطور ومتحضرات تجميل شركة إيستيه لودر Estée Lauder بشكل أنيق بحيث تباع الآمال والأحلام. قوة شركة جونسون أند جونسون Johnson & Johnson الفريدة كانت في تسويق المنتجات الإستهلاكية العلاجية للأمهات والممرضات. تميّزت شركة سيرفيس ماستر Service Master بتدريب عمالها الأقل خبرة وتعليمهم وحولتهم إلى عمال ذوي أداء كفاء. أبدت شركة جنرال موتورز General Motors قابلية خاصة للاستحواذ على الشركات الناضجة ومن ثم تحويلها إلى شركات ذات نجومية في الأداء. أوجدت شركة جنرال إيليكتريك General Electric تميزاً تكنولوجياً جوهرياً في كثير من مراكز الريح فيها. كانت شركة بروكتر أند غامبل Procter & Gamble قادرة على أن تباع معرفتها التسويقية مرات ومرات من خلال شبكة التوزيع التي كانت تسوق العشرات من مختلف المنتجات. كانت شركة جنرال فودس General Foods تقوم بتجميع زمر المنتجات المتشابهة تحت علامات تجارية مختلفة. كان هدف شركة ماركس أند سبنسر Marks & Spenser تزويد الطبقة الوسطى بالملابس من أجل رفع السوية الاجتماعية للنساء البريطانيات الفقيرات. تمكنت شركة نابيسكو Nabisco من التحكم بالفراغ المتوفر على الرفوف من خلال استخدام عمال المبيعات فيها لتستيف البضاعة على الرفوف في أسواقها المركزية. استطاعت شركة ثري إم M3 أن تبرمج مبتكراتها التكنولوجية من خلال تصوّر نسبة مئوية كبيرة من المنتجات الجديدة مرة كل خمس سنوات. ركّزت شركة سوني Sony على إنتاج مُصغّرات لتكنولوجيتها

الإلكترونية. كانت شركة رَبرميد Rubbermaid تطرح منتجاتها الجديدة بغزارة كبيرة كل سنة وبذلك تمنع تقليدها من قبل منافسيها. طوّرت شركة إنتيل Intel تحينات جوهرية على كل جيل جديد من رقاقات الحاسب. كانت شركة فيدرال إيكسبريس Federal Express رائدة في إدارة الإمداد والنظم.

كذلك بيّن درَكر أن الشك يكتنف المحافظة على التميّز في وقت عفى فيه الزمن بصورة حتمية على كل تميّز. ولذلك فليس من الممكن أبداً أن يُعطى جواب نهائي على السؤال: ماهي شركة الأعمال؟ ويجب أن يكون السؤال بدلاً من ذلك عُرضة لتدقيقٍ دوري على ضوء الظروف الخارجية المتبدلة وقيم الزبون المتغيرة. أحجار القبور في مقبرة شركات الأعمال شواهد على صلاحية الافتراض بأن على الإدارة أن تعيد تعريف الشركة انطلاقاً من قوة فريدة أخرى وذلك عند زوال تميز الشركة وإلا فلن يكون من المحتمل الاستمرار في أداء الطراز الأول.

الانتقالية. تُطلّب استراتيجية شركة الأعمال الانتقالية إذا أرادت الإدارة أن تتجنب الضياع بسبب الشعور بغبطة النجاح الذي تحقق في المرحلة التقليدية. خشي درَكر أن يكون للنجاح أثراً تبيطياً يغذيه الوهم بأبدية الشركة، وَحَثَّ الإدارة على أن تتلمّس موطن قدمها الحالي وتحدّد الأخطار التنافسية وتستشف الأفق من أجل اتجاهات اقتصادية واجتماعية جديدة هائلة وذلك للقضاء على هذا الوهم. يرى درَكر أن الأهم في فلسفة إدارة التغيير هو فرضية إمكانية بقاء شركة الأعمال في مرحلتها التقليدية وأن تتصدى للجمود أو تتمكن من تقوية نفسها مرة أخرى ومتابعة نجاحها، ويتوجب عليها إذا اختارت النمو أن تجيب على السؤال: ماهي الحال التي ستكون عليها شركة الأعمال؟. وهذا يعني بالنسبة لشركة الأعمال الإنتقالية التزاماً بالابتكار المتكّيف حتى تعيد لمصادر قوى الشركة شدتها وتكتشف فرصاً بديلة عن الفرص القديمة.

والخلاصة أن واجب الإدارة لم يكن مجرد الاستجابة للطلب بل العمل على إيجاده. يتوجب على المدراء في سبيل تنفيذ هدف الابتكار المستمر هذا أن يُشبعوا حاجات الزبائن الحاليين ويتأكدوا من تركيبة الذين هم ليسوا من زبائنهم ويقيموا مايمكن استعارته من المنافسين الناجحين ويتخلوا عن المنتجات التي تقادمت ويستنبطوا طرقاً محاسبية جديدة للتسعير والتوزيع ويحولوا المشاكل الاجتماعية إلى فرص ويشجعوا ثقافة العقلية التجارية المغامرة لدى الشركة، وأن ينظروا - عند زيادة النجاح عن الفشل في تنفيذ هذه السياسات - فيما إذا كانت التحينات مكتملة لشركة الأعمال التقليدية أم أن التغيير جوهرى جداً بحيث يشكل تعريفاً جديداً لغاية شركة الأعمال. ولو أن شركة بروكتر أند غامبل Procter & Gamble مثلاً أضافت منتجاً منزلياً آخر إلى منتجاتها الكثيرة المطروحة للتوزيع لواجهت تغييراً تراكمياً لا يؤدي إلى تغيير جوهرى في رسالتها، إلا أنها لو دخلت ميدان المنتجات الصيدلانية لتوجب عليها أن تعيد تعريف شخصيتها حتى تُعدّل كي تتجيب لزبائن جدد ولقاعدة جديدة من المعرفة.

المتحولة. اعترف دزكر بصراحة بعدم وجود منهجية حسب النظم للإجابة على السؤال: ماهي الحال التي يجب أن تكون عليها شركة الأعمال؟ وبما أنه لايملك بين يديه مفهوماً واضحاً وشاملاً لتنظيم الجهالة فقد طالب المدراء بأن يتصوروا مستقبلاً مثالياً لشركة أعمال مختلفة بشكل راديكالي، واقترح عليهم أيضاً - في إطار إدراكهم للشركة المتحولة المستقبلية - أن يتنبطوا القوى الاجتماعية والتكنولوجية الذين يخشونها والتهديدات الخارجية ونقاط الضعف الداخلية في شركة الأعمال، والظروف أو المنتجات التي ستمكن الزبون من الاستغناء عن المنتج أو الخدمة المقترحة.

يرى دزكر أن السبب الرئيسي الذي يتطلب من المدراء الاهتمام باستراتيجية العقلية التجارية المغامرة لتوجيه الشركة عبر مرحلة التحول هو أن الشركة الناجحة سوف تتقدم عاجلاً أم آجلاً حتى وإن كانت من أكثر

الشركات نجاحاً وذلك إما نتيجة للمنافسة أو للتكنولوجيا الجديدة. إن من حكمة المدراء الزائدة أن يدركوا هذه الحقيقة وأن يُنجزوا هذا التقادم بأنفسهم. لو أن الفرصة سنحت مثلاً لأية شركة أن تتحدى القانون الحديدي للزوال لكانت شركة إيه تي أند تي AT&T التي كانت أكثر الشركات الإحتكارية نجاحاً في تاريخ العمل الأمريكي طوال قرن وَنَيْفٍ، ولكن الواجب عليها كان أن تغيّر شخصيتها الثابتة المستقرة بمسبب إبداعاتها التكنولوجية للترانزيستور الذي أدى إلى تقويض احتكارها للمعرفة وإلى نشوء العديد من المنافسين الجدد الذين استخدموا الترانزيستور لاستنباط منتجات وخدمات اتصالات لصالح الزبائن. وحينما حدثت هذه الوقائع توجّب على شركة إيه تي أند تي AT&T أن تخضع لتحول في كيانها كشركة أعمال إلى شكل نهائي مازال بحاجة إلى توصيف.

## الخاتمة

إن القبول الشعبي الذي أحاط بكتاب ممارسة الإدارة The Practice of Management ولا سيّما من قبل أوساط العمل، شكّل أرضية جوهريّة لتأييد الاعتراف بدزكر في وقت لاحق بمثابة أب للإدارة الحديثة، فقد كان أول جواب تحليلي على سؤال: ماهي الإدارة؟ وعرض الإدارة على أنها وظيفة حاسمة لإحراز التقدم الاقتصادي والتناغم الاجتماعي، ووصف المدراء بأنهم العوامل الوسيطة التي لاغنى عنها في التغيير المؤدي إلى تنفيذ هذه الأغراض.

وحيث أن كتاب ممارسة الإدارة The Practice of Management كان الرائد في استعراض الإدارة الشامل باعتبارها تخصصاً منظماً وأحد أشكال العمل المنفصلة، فقد سدّ فراغاً فكرياً وصاغ أفضل الممارسات الحالية في مبادئ ذات نظم ودمج الوظائف المتخصصة في شركة الأعمال في كلّ عضو متلاحم وأرسى دعائم تنفيذ مهام الإدارة وطرح الخطوط العريضة لتحسين مهارات المدراء التنفيذيين.

يعتبر دزكر أن رؤيته التي طرحها والمهارات والتقنيات والمفاهيم والأفكار الأساسية التي عددها في منتصف خمسينات القرن العشرين خطرت على باله كخلاصة للفطرة السليمة وليست كمعلم فكري، وأنه وضع القواعد والنظم لموضوع الإدارة ورثبه مع نشر كتابي مفهوم الشركة Concept of Corporation عام 1946 وممارسة الإدارة The Practice of Management عام 1954، وذلك كما قال في وقت لاحق: «جلست واستخرجت تخصصاً منه»<sup>4</sup>. كانت غايته الفورية أن يقيم ويبحث فيما هو معروف في الواقع عن هذا الموضوع. إنه لم يخترع أية وظيفة جديدة للإدارة بل إن أصلته تكمن في دمج التخصصات الأساس ضمن منظور كلي الشمول. كانت النظرة إلى شركة الأعمال - حتى وقت يقارب نهاية الحرب العالمية الثانية - هي أنها عنقود من الوظائف الميكانيكية، وهذا موقف لم يكن الاحتفاظ به ممكناً بحلول عام 1958 التي صرح فيها دزكر: «حينما نتحدث اليوم عن [شركة أعمال] فإننا نعرف أن [الوظائف] غير موجودة وكفى. هناك فقط ربح العمل وخطر العمل ومنتج العمل واستثمار العمل وزبون العمل، وليس لأي من هذه الأمور صلة بالوظائف، ومع ذلك فإذا نظرنا إلى شركة الأعمال اتضح لنا أن العمل يجب أن يتم من قبل أناس إخصائيين لأنه لا يوجد أحد يستطيع أن يعرف القدر الكافي لكي يعرف كل ما ينبغي معرفته مما هو متوفر حتى يعرف إحدى وظائف تلك الأيام الرئيسية، فهي تتنامى بشكل سريع جداً»<sup>5</sup>.

ومن غير المدهش أن يلقي كتاب ممارسة الإدارة The Practice of Management ذلك الصدى الدولي، فمرد ذلك إلى أن دزكر يرى الإدارة واحدة من صور العمل المتميزة التي تنطبق على المجتمع الصناعي بأكمله،

4. ريتشمان، ت. «المهارات العقلية التجارية المغامرة» (مقابلة مع بيتر دزكر)، تشرين الأول 1985 - ص 49.

5. ب. ف. دزكر، «أهداف شركة الأعمال وحاجات البقاء»، صحيفة جامعة شيكاغو لإدارة الأعمال (نيسان 1958)، ص 3.

كما أن وصف بعض النقاد في أوروبا لهذا الكتاب بأنه بيان بوجهات النظر المضادة للثقافة لم يقلل من قبوله لدى أوساط العمل، وكان تأثير درَكرَ على العمل في اليابان لا يُقدَّر بثمن.

هناك سمة أخرى غير تقليدية لكتاب ممارسة الإدارة The Practice of Management هي أن درَكرَ لم يؤيد نهائياً أية عقيدة بأن شركة الأعمال موضوع تجاري بحت، فَمِن غير المفهوم أن يكون شخص مهتماً فقط بالعمل ويبقى متخصصاً باهتماماته وحدها. وبما أن شركة الأعمال تعتمد في تحقيق نتائجها على الموارد البشرية فلا بد أن يكون الممارس مطلع على الرؤى المستقاة من الآداب. كان درَكرَ مُصِراً منذ كتاب ممارسة الإدارة The Practice of Management على أن التفكير بدروس التاريخ والأدب هو الأساس الذي يُبَيِّنُ الفعل، وقد مارس في كتاباته ما وَعَظَ به من خلال تفضيله الجانب النوعي للإدارة على جانبها الكمي، واستقصائه الإطار الفكري لعملية صنع القرار أكثر من إطارها الفني، وفهمه لأوجه النضال غير المنطقية للقوة والشخصية داخل الشركة، ودراسته لعامل التعلّم الدائم باعتباره المفتاح الرئيس للتطور الشخصي، ودراسته لأهمية القوى الخارجية الاجتماعية والسكانية على ديمومة الشركة، وإبدائه الإهتمام بالقيم الأخلاقية، وإطلاعه على الثقافات الأجنبية.

هناك نواحٍ ثلاثة تستحق الإهتمام في متابعة ما بدأه درَكرَ في كتابي مفهوم الشركة Concept of Corporation عام 1946 وممارسة الإدارة The Practice of Management هي (1) تفجّر الإدارة و(2) الإدارة كتخصص و(3) تحديث كتابات درَكرَ.

## تفجّر الإدارة

اعتبر درَكرَ أن نظرية الإدارة «عملاً لم يُتكمَل» وبحاجة إلى إصلاح وتجديد للشباب مستمرين. بعد وقت قصير من نشر كتاب ممارسة الإدارة

The Practice of Management ساهم عدد من العلماء في الانتشار الكبير لأدب الإدارة تلبيةً للطلب والاهتمام المتزايدين في أوساط المدراء التنفيذيين، وكان من أبرز المفاهيم والتقنيات الجديدة: نظرية س Theory X ونظرية ص Theory Y، وشبكات الإدارة، وتقنية مراجعة تقييم البرامج (بيرت) BERT، وشجرة صنع القرار، ونظرية الاحتمالات، والوصف الذهني، والتأمل فيما وراء الخبرة، ومواجهة المجموعات، وكان موقف دزكر تجاهها هو أنها تشكل إضافةً صالحةً لجسم النظرية طالما بقيت فعالة.

التزم دزكر بشدة في كتاباته التي تلت كتاب ممارسة الإدارة The Practice of Management بالأسس الجوهرية لعمل الإدارة في سبيل جمع الناس من مختلف المعارف والمهارات على أداء مشترك. غير أن إحدى رؤاه اللاحقة كانت اعتبار الإدارة بمثابة المركز في جميع المنشآت (العسكرية والعلمية والدينية والمشافي ومؤسسات العمل) وأنها لا تتوقف عند مؤسسات الأعمال فقط، وبذلك قلب الأمور رأساً على عقب في جامعتي هارفرد Harvard وستانفورد Stanford لأنهما أرادتا منه أن يركز على شركة الأعمال فقط<sup>6</sup>.

كان دزكر عبر السنين المساهم الرئيس في انتشار الإدارة، حيث ظهر قسم هام من أبحاثه في الصحف المتخصصة التي عرضت مدى ترابط نواحي العمل الوظيفية بكامل العمل، وكانت من علامات إنتاجيته هذا الإنجاز القياسي أن تم نشر 31 مقالة في مجلة هارفرد بيزنيس ريفيو Harvard Business Review.

في البحوث التي أجراها دزكر على الوظائف الداخلية في شركة الأعمال لم يتخلل عن العوامل الخارجية التي تمس بقاءها بصورة وثيقة،

6. ج. مايكلثويت وآ. وولدريدج، الأطباء السحرة: إدراك مقاصد أساطين الإدارة (نيويورك:

وأكد على أن الشركة التي تتجاهل غايتها المؤسساتية في تبرير مساهمتها في المجتمع وتنهمك بكليتها في العوامل الداخلية والإجراءات البيروقراطية إنما تضع نفسها بشكل أكيد على طريق الهاوية. لقد تناول دزكر الأمور الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في نصف مؤلفاته تقريباً وذلك في لفت الإنتباه إلى التغيير الاجتماعي الناجم عن التفاعل بين الشركة وبين محيطها، وكان التعليم وعلم الأخلاق والعلوم الاقتصادية والتعددية والتكنولوجيا والإدارة الدولية المقارنة والعمل والعلوم السكانية وثورة الشباب والإيديولوجيات السياسية من الأمور التي عالجها.

## الإدارة كتخصص

أكد توم بيترز Tom Peters على أن «التخصص الحقيقي بالإدارة» لم يكن موجوداً<sup>7</sup> قبل دزكر، وعلق هارولد كونتز Harold Koontz أستاذ الإدارة بجامعة كاليفورنيا California في لوس أنجلوس Los Angeles بقوله: «إنه بالتأكيد أعظم فلاسفة الإدارة على مر الزمان»<sup>8</sup>. هذا الإجلال وما شابهه يدل على أن دزكر قد شكّل إجماعاً نظرياً حاز على القبول العام للتخصص بالإدارة، غير أن دزكر أنكر مثل هذا الإنجاز وأصرّ على أن النموذج الذي خرج به كان «تحليلاً» ولم يكن «التحليل»، وبيّن أن من السابق لأوانه رفع التخصص بالإدارة إلى مصاف النظرية القابلة للاختبار لأن جوهر المعرفة كان ناقصاً إلى حدّ كبير، وأن المنهجية لم تكن على درجة كبيرة من الوثوقية وأن المصاعب التي تواجهه في دمج ظروف التغيير بالإطار الفكري تثبط الهمم.

رفض دزكر عند النظر في عنوان كتابه كلمة فنّ لأن العنوان «يجب أن

7. مايكلثويت و وولدريدج، الأطباء السحرة، ص 64.

8. ج. ج. تارانت، دزكر: الرجل الذي اخترع مجتمع الشركة (بوسطن: منشورات دار كتب كاهنز، 1976)، ص 11.

يكون عملياً ومرتكزاً على الخبرة الحقيقية في عملية الإدارة<sup>9</sup>. وأكد أن الفن إذا شاع في يوم من الأيام توقف عن أن يكون فناً، واعترف في الوقت ذاته أن كلاً من النظرية والفن لعبا دوراً جوهرياً في نموذج الإدارة ولكنهما دورين شائعين جداً، فالفنّ خاص وموضوعي والنظرية مجموعة من القواعد والتوصيفات اللاشخصية، والفن يشتمل على الخبرة ولكن النظرية تؤيد المفاهيم. الفن غامض بصورة أساسية والنظرية تهدف إلى الدقة. الفن غريزي والنظرية منطقية. الفن ينجب مبدعين والنظرية تولّد فنيين. الفن هبة غير قابلة للتعليم والنظرية تحمل كتلة من المعرفة. وبالاختصار فإن العالم النظري يتّبع كتاب الحكمة التقليدية والفنان يكتب كتابه الخاص من خلال مأثرة من الإتقان الشخصي والأصالة الشخصية. وهكذا فإن النظرية والفن تبارزي إدارة منفصلين، ولا يتضافران إلا عندما يقوم أحد الممارسين بتوحيدهما في أداء هادف.

قدّم درّكر لقرائه في أحد كتبه النصيحة التالية في تحديد الفرق بين النظرية والممارسة: «النصّ المتعلق بالإدارة هو [مفهوم] مجرد، وقد يتمكن الطالب من الحصول على معلومات من خلال [النظرية] ولكنها لن تمكنه من أن يصبح ممارساً ناجحاً. ومن الناحية الأخرى فالطالب الذي ليس له خبرة - أو ذو الخبرة القليلة - كمدير، أو لعله دون خبرة أو خبرته قليلة كمستخدّم في مؤسسات ذات إدارة، لن يتمكن من أن يتعلم من الكتاب الذي يكون [ممارسة] صِرْفَةً»<sup>10</sup>.

اختار درّكر للكتاب عنوان ممارسة الإدارة The Practice of Management لأن كلمة ممارسة كانت التعبير الأكثر واقعية من أية نظرية في الإدارة أو فن، فهي تركّز على التطبيق أكثر من المعرفة وعلى الفعل أكثر من السلوك وعلى

9. ب. ف. درّكر، نظرة أولية للإدارة، (نيويورك: هاربركولينز، 1977)، ص 6.

10. درّكر، نظرة أولية، ص 5.

النتائج أكثر من العِلْم. وكما ذكرنا سابقاً فقد نظر دزكر إلى الممارس كالباحث عن الطريق وإلى العالم كواضع الرموز. وما تمكن الناس العاديون من فعل أشياء خارقة إلا من خلال هذا التلاحم بين الترميز النظري المتحسّن والالتزام الشخصي المهني.

وبما أن العمل في الإدارة كان في الأصل من فعل فاعل يكون فيه الممارس مسؤولاً عن النتائج فإن على المعلمين أن يتجنبوا خطر الإسفاف المتحجر وأن يتحملوا المساءلة عن إيصال المعرفة بوضوح ومفهومية إلى الذين يتوجب عليهم أن يطبقونها. أصبح الأساس المنطقي في تفكير دزكر أكثر صلابة عندما قارن ممارسة الإدارة بممارسة الطّب: «لا يمكن لأي كتاب مهما كان شأنه أن يجعل من الحمار رجلاً حكيماً أو من العبقرى غير كفاء. غير أن أساس التخصص يمنح الطبيب الكفاء اليوم قدرة على العمل بشكل جيد يفوق ما كان عليه أمهر الأطباء قبل قرن من الزمان ويجعل الطبيب البارع قادراً على القيام بما لا يكاد يستطيع طبيب الأمس العبقرى أن يحلم به. لا يمكن لأي تخصص أن يطيل ذراع الإنسان، ولكنه يقرب الأشياء البعيدة من خلال رفع هذا الإنسان على أكتاف من سبقوه»<sup>11</sup>.

## محاولات لتحديث كتابات دزكر

ناقش جون بايرون John Byrne في مقال نشر عام 1992 بمجلة بيزنس ويك Business Week الحالة الراهنة لنظرية الإدارة، وأدرج خمس مدارس رئيسة يعتبرها المدراء التنفيذيون نماذج للإدارة في القرن الحادي والعشرين وهي: التفويض والمؤسسة التعليمية وإعادة الهندسة والبنية التنظيمية والقدرات التنافسية الخاصة. وقد نبتت هذه المنهجيات الخمسة من بذور

11. ب. ف. دزكر، الإدارة من أجل النتائج: الواجبات الاقتصادية وقرارت تحمّل الأخطار

(نيويورك: هاربر كولينز، 1964) ص xi.

زُرعت وَنمت في تربة كتابات دَرَكِر الأولى، ولنقف قليلاً لنرى كيف يمكن إرجاع كل من هذه العبارات الرنانة إلى دَرَكِر؛ فالتفويض (الإدارة بالأهداف) والشركة التعليمية (عمال المعارف) وإعادة الهندسة (تعريف مراحل شركة الأعمال التقليدية والانتقالية والمتحولة) والبنية التنظيمية (فكرة التصميم البنوي تلي الغاية الاستراتيجية) والقدرات التنافسية الخاصة (التمييز في المعرفة المركزية).

ليس هناك من أحد يستطيع أن يتَّهم مؤيِّدي هذه المداغل الجديدة بإعادة صياغة أفكار دَرَكِر واجترارها، وهو الذي كان سيُشكر لهم تنقية هذه المفاهيم الأقدم بأساليب رفيعة لإشباع حاجات الإدارة المعاصرة وسُيُبارك جهودهم في تحمل مسؤولية القيام باختبارات أداء لنظرياتهم من خلال جهودهم الاستشارية لدى شركات رائدة بدلاً من ترك أفكارهم ترقد في الصحف الأكاديمية. غير أن بايْرُن يطرح نقطة تجلب الانتباه: «كبار العلماء الجدد لا يكررون كتابات دَرَكِر وهو المفكر الأكبر الذي يُدكر في الإدارة في زماننا، بل يقومون في الغالب بتحديث ماكتبه عن طريق إضافة أفكار وأدوات جديدة لما كان قد أطلق عليه تسمية [ممارسة الإدارة]»<sup>12</sup>، وذلك في مناقشته للعلاقة المتبادلة بين كتابات دَرَكِر الأولى وبين كتابات الرواد الطليعيين من مفكري الإدارة وبين طول عمره الفكري.

يؤيد العالم البريطاني تشارلز هاندي Charles Handy تأكيد بايْرُن وذلك في قوله «إن كل شيء يمكن إرجاعه في نهاية المطاف إلى دَرَكِر»<sup>13</sup>. يخلص مايكلثويت و وولدريدج في بحثهما بتاريخ الفكر الإداري - كما ذكرنا في الفصل الأول - إلى أن «نظرية الإدارة أنتجت على الأغلب حتى اليوم مفكراً [عظيماً] واحداً هو بيتر دَرَكِر»<sup>14</sup>. وقد أكد أحد هذين المؤلفين موقفه في

12. ج. أ.ز. بايْرُن، «علماء الإدار الكبار الجدد»، بيزنيس ويك (31 آب 1992) ص 46.

13. مايكلثويت و وولدريدج، الأطباء السحرة، ص 71.

14. مايكلثويت و وولدريدج، الأطباء السحرة، ص 321.

مقابلة لاحقة: «دزكر هو المفكر في الإدارة الذي يخضع له جميع مفكري الإدارة الآخرين، فهو فوق كل شيء أحد المفكرين القلائل من جميع التخصصات الذين يستطيعون الادعاء بأنهم غيروا العالم»<sup>15</sup>.

يرى الفيلسوف البريطاني البارز ألفريد نورث وايتهيد Alfred North Whitehead أن كل الفلسفة الغربية هوامش لأفلاطون، ولعل هذا الأمر ينطبق بصورة جدلية في رأي تيودور ليفيت Theodore Levitt على دزكر في التخصص بالإدارة، إذ يكيل له المديح في مراجعته لكتاب الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها Management: Tasks, Responsibilities, Practices، الذي هو نسخة محدثة عن كتاب دزكر ممارسة الإدارة The Practice of Management، على خياله المتفرد وشمول فهمه ومساهماته الملهمّة في إيجاد موضوع الإدارة، وكتب مقارناً أعمال دزكر بأعمال المفكرين الواعدين في التراث الفكري الغربي: «كان تحليل دزكر الموسوعي لواجبات الإدارة ومسؤولياتها وممارساتها - مثل أساليب نيوتن Newton وسميث Smith وماركس Marx وفرويد Freud وداروين Darwin والآخرين - يقدم المعاني ويلقي الضوء على موضوعها بشكل يتجاوز الموضوع ذاته»<sup>16</sup>.

15. أ. وولدريدج، «بيتر دزكر في لوس أنجلوس مقابل سان فرانسيسكو، تقليص عدد الوظائف و newt صاحب العقلية التجارية المغامرة، لوس أنجلوس تايمز، (2 شباط 1997).

16. ت. ليفيت، «نظرة على الإدارة» بيزنيس ويك (9 شباط 1974)، ص 50 - 51.