

المساهمة والالتزام والتركيز

كان درَكر أول عالم يدرك أن ثورة المعرفة سوف تفرز تحولاً في التصميم التنظيمي وتغييراً راديكالياً في طبيعة مساهمة المدير التنفيذي ومسؤوليته، فبيّن في مسألة البنية التنظيمية على وجه الخصوص تلك التغييرات مثل تحوّل مورد المعلومات من الندرة إلى الوفرة، وحقيقة أن المستويات التنظيمية المتعددة تسير في طريق الضعف والزيادة عن الحاجة، والطريقة التي يؤدي فيها مُعامل المعرفة إلى إضعاف تصميم إعطاء الأوامر ومراقبة تنفيذها. لقد اقترح درَكر أن حمل المسؤولية عن تأثير المعلومات هو أعظم مهمة تواجه الإدارة في قابل السنوات لأنها تمثل تحدياً لم يسبق له مثيل، وذلك بناء على مُستخلّصات العقود الست التي أمضاها في دراسة المؤسسات واتجاهاتها البنيوية النوعية.

يتناول هذا الفصل الالتزام ومعنى المساهمة اللتين يجب أن تشكّلا صُلب الوظيفة إذا ما أريدَ للمدراء التنفيذيين أن يكونوا فعالين، ثم يتجول بنا في مهمة المدير التنفيذي لانتقاء نواحي التركيز أو التخلي.

المساهمة والالتزام

المساهمة والالتزام مهمتان على وجه الخصوص في ثلاث نواحٍ من

فعالية المدير التنفيذي: (1) تحسين الأداء والعناية بالتطوير الذاتي، و(2) تحقيق التغيير من حيز الرقابة إلى حيز العلاقة في ممارسة الإدارة و(3) فهم مفاهيم فريق العمل.

تحسين الأداء والعناية بالتطوير الذاتي

أحسَّ درَكر أن من لزميات المدير التنفيذي أن يصبح على دراية تامة ببحر التغيير بدءاً من صنع الأشياء وفعلها وانتهاءً بتناول المفاهيم والأفكار إذا كانت لها ثمة علاقة بإدارة المسؤولية بالنتائج، ومن المناهج المقترحة لمواجهة هذا التحدي الذي تفرضه المعلومات المتزايدة باضطراب هو الإدارة التقاسمية، حيث يقوم المدراء التنفيذيون بموجب هذا الاقتراح الديمقراطي من أجل استقلالية الأفراد الذاتية بمتابعة جداول أعمالهم ويتجاهلون حقيقة محدودية التوصيفات الوظيفية والمناصب المبنية في الهيكل التنظيمي. غير أن مُقترح درَكر هو وجوب تعديل هذا الهيكل بشكل كبير مع المحافظة عليه، ورأى أيضاً أن المشاركة التقاسمية هي أحد أشكال الإدارة الفوضوية التي تؤدي إلى ^{في}إلحاق الإدارة في المؤسسة.

كذلك فإن درَكر شعر بضرورة استبقاء الهيكل التنظيمي لسببين اثنين، أولهما أن حتمية الحالات الطارئة في كل مؤسسة تعني وجوب اتخاذ قرارات حاسمة في أوقات الخطر، فقد اعتبر درَكر كما ذكرنا أن اتخاذ قرار خاطئ أفضل من عدم اتخاذ أي قرار. ولسوف تسود حالة من فقدان السيطرة إذا لم يكن يتربع على القمة شخص موثوق به. وثانيهما وجود سِمة راسخة في جميع الوظائف هي أن كل شخص سيتعرض للمشاكل عاجلاً أم آجلاً، وفي تلك الحالة يطلب هذا الشخص المعونة ممن هو أعلى منه لكي يتجاوز تلك الصعوبة.

عقدَ درَكر مقارنة تمثيلية تقابلية بين التشريح السكوني للهيكل العظمي، الذي يمثل البنية التقليدية، وبين التصميم البيولوجي للجهاز العصبي الذي

يعكس صورة المؤسسة القائمة على المعلومات، وذلك في سبيل توضيح مفهوم ثورة المعرفة والتحول من النموذج الميكانيكي إلى النموذج العضوي. لاحظ درّكر بصورة خاصة أن الهيكل العظمي يمنع جريان المعلومات، ولكن الجهاز البيولوجي يحسّن من حركة المعلومات ذات النهاية المفتوحة¹. وفي مجال المقارنة التقابلية لسمات الهيكل العظمي الميكانيكية مع العناصر الديناميكية للجهاز العصبي المركزي أوضح درّكر أن السمات الميكانيكية تتميز «باضمحلال كبير وفعالية قليلة» أما السمات الديناميكية «فاضمحلالها قليل وفعاليتها كبيرة». إن الجهاز ذي الاضمحلال القليل هو الأكثر فعالية لأنه يعتمد على المعلومات أكثر من اعتماده على المدخلات الحسية مما يجعله أصغر من الناحية البنيوية وأقل إزعاجاً.

إحدى فوائد المؤسسة القائمة على معلومات تشبه الجهاز العصبي المركزي المفتوح من أحد طرفيه هي أنها أسهل انصياعاً للابتكار، الذي يكون على العكس صعب في المؤسسة التقليدية لأن فيها إدارة وسطى بلغ فيها عدد الموظفين حدّ الزيادة عن الحاجة، مما يعني أن عملية صنع القرار التي تتطلب التلاؤم مع التغيير سوف تمسّخ إلى خطوة الحلزون. وقد أبدع درّكر في كلامه عن عدم مرونة وصلابة المؤسسة التي تم تصميمها كالأهرام، فهي مستعدة للدفاع عن الأمر الواقع و«السبب صريح: إذ تبين أن جميع طبقات الإدارة لا تتخذ قرارات ولا تقوم بالقيادة، وأن وظيفتها الرئيسية - إن لم تكن الوحيدة - هي أن تلعب دور [وحدات نقل] وصورٍ بشرية للإشارات الباهتة اللامركزة التي تعتبر اتصالات لفترة ما قبل المعلومات في شركة تقليدية»².

افترض درّكر أن التحول من تصميمات ذات بُنية هرمية مغلقة إلى

1. ت. موريه، «بيتر درّكر يهاجم: شركائنا العليا الثقيلة» دَنَر (نيسان 1971)، ص 41.

2. ب. ف. درّكر، الرؤيا البيئية: تأملات في الحالة الأمريكية (نيو برنزويك، نيو جيرسي: ترانسأكشن، 1993) ص 347.

مفتوحة النهايات تتميز بجريان حر للمعلومات المطلوبة يتطلب مراجعة شاملة لالتزام المدير التنفيذي ومساهمته ومسؤوليته، وأكد على أن التوصيفات الوظيفية المقيّدة النموذجية والتي تقوم أساساً على النشاط الوظيفي لم تعد توجّهات قابلة للتطبيق في مجال تقويم النتائج. والسبب شيء واحد هو أن الدوائر التقليدية «لن تكون موجودة حيث يتم تنفيذ العمل»³.

أصر دزكر، مع تسليمه بأن المعرفة اليوم تخلق سلطة، على أن المعايير الجديدة لأداء المدير التنفيذي تشتمل على نتائج مثل تحويل المعلومات إلى أفعال تطبيقية وإدراك الحاجة إلى المشاركة ضمن فريق وتحمل مسؤولية شخصية في نماء الأفراد - وهذا هو الأهم. كتب دزكر مبيّناً أن التطوير الذاتي يحمل توجيهاً في طياته: «التطوير الذاتي قد يتطلب مهارات جديدة ومعرفة جديدة وأخلاقاً جديدة، وفوق كل ذلك خبرة جديدة»⁴. من أجل تحقيق نتائج في هذه الجهود الجديدة لفت دزكر نظر المدراء التنفيذيين إلى أنهم لم يعودوا عبيداً للآلة بل للمهمة⁵، زد على ذلك أن فعل ذات الأشياء على امتداد ثلاثين عاماً على نموذج إعطاء الأوامر ومراقبة تنفيذها لا ينتج تطويراً بل خبرة روتينية متقدمة. التطوير ضرورة لأن حاجات المؤسسة والتحديات الماثلة أمام المدراء تختلف في غدها عن يومها، والخيار الوحيد هو بين تطوير المدراء بالشكل المناسب أو عدمه.

تحقيق التغيير من حيّز الرقابة إلى حيّز العلاقة في ممارسة الإدارة

في معرض استبعاد دزكر لتصميم المؤسسة الهرمي ومستوياته العديدة استبعد معه أيضاً سيمتها المركزية، ألا وهي حيّز الرقابة، وهذه السمة القديمة

3. ب. ف. دزكر: «ظهور المؤسسة الجديدة»، هارفرد بيزنيس ريفيو (كانون الثاني - شباط 1988) ص 40.

4. ب. ف. دزكر، نظرة أولية في الإدارة (نيويورك: هاربركولينز، 1977)، ص 348.

5. ب. ف. دزكر: مجتمع مابعد الرأسمالي (نيويورك: هاربركولينز، 1993)، ص 91.

لتصميم المؤسسات العسكرية والكنسية كانت تقوم على مبدأ يرتبط برئيس كل مستوى ست إلى اثني عشر مرؤوس. انتقد دَرَكْر مبدأ مراقبة الحيز على قاعدتين بُنْيَوِيَّتَيْن: «الأولى أن نقل مبدأ مراقبة الحيز لم يتم بالشكل المناسب إلا نادراً، إذ ليس المهم عدد الأشخاص المرتبطين بمدير واحد بل عدد الأشخاص الذين ينبغي عليهم أن يعملوا معاً ويرتبطون به»⁶. والثانية أن المبدأ يفترض أن التركيز الرئيس سفلي الاتجاه، ولكن مراقبة المرؤوسين ليست إلا أحد أبعاد وظيفة المدير التنفيذي.

لقد استبدل دَرَكْر مبدأ حيز المراقبة بمبدأ حيز العلاقة كبديل أكثر صلة بالبنية ولأنه يُعرّف موقع الفرد في المؤسسة بحقيقة أكثر ويشكل عاملاً بسيطاً أكثر أثراً في تحسين الإنتاج والاتصالات. بيّن دَرَكْر أن مبدأ حيز العلاقة يلبي أحد أغراض النظرية التنظيمية الرئيسة، وكتب في سياق الفعالية إن حقيقة وجود المدير التنفيذي في مؤسسة ما «يعني أنه فعال فقط إذا استفاد - وحينما يستفيد - الآخرون من مساهماته، فالمؤسسة وسيلة لمضاعفة مصادر القوة لدى الفرد»⁷.

كذلك ناقش دَرَكْر تعريف الإدارة التقليدي مشتملة على مفهوم حيز الرقابة عندما لاحظ أن مبدأ مسؤولية المدير عن عمل الآخرين لم يعد يحظى بالرضى⁸. هذا التركيز سفلي الاتجاه لدى غالبية المدراء التنفيذيين انعكس برأي دَرَكْر في التركيز على الجهود أكثر من النتائج وفي الاهتمام بما «تدين» به هذه الجهود والنتائج للمدراء، وليس في الالتزام بالمساهمة.

مراجعة الوظيفة. الحاجة المتزايدة للتفاعل المتبادل المشترك وسبل المعلومات يتطلبان برأي دَرَكْر مراجعة للتوصيفات الوظيفية القديمة، فالأمر

6. ب. ف. دَرَكْر، نظرة أولية، ص 333.

7. ب. ف. دَرَكْر، المدير التنفيذي الفعال (نيويورك: هاربركولينز، 1967)، ص 12.

8. حديث مع المؤلف؛ دَرَكْر، المدير التنفيذي الفعال، ص 2 - 6.

لا يقتصر على أن الألقاب الخاصة بالشركة فقدت أهميتها السابقة فحسب بل إن حيازة أداء المهمة على موقع الأولوية لم يدع في مجال البحث عن حلول شأناً لعوامل الأعلى والأدنى، والذكر والأنثى، والشباب والعجوز، وشهادات التأهيل أو عدمها. أكد درَكر على حيِّز العلاقة في العمل القائم على المعرفة من خلال تعريفه للمدير التنفيذي على أنه شخص لا يركِّز على افتراضات حصرية لإدارة الآخرين أو يعتمد على الألقاب كدلالة على السلطة؛ أي أنه شخص يرفض العمل من منطلق كونه هو ذاته مرئوساً⁹.

لم يكن تقويم درَكر لوظيفة المدير التنفيذي قائماً على بلاغة جوفاء، إذ بيَّن أن دور المشرف في المستقبل سيكون فائضاً عن الحاجة بشكل متزايد حينما يدرك الناس أن المعرفة مساوية للسلطة. لم يعد بالإمكان حصر المسؤولية بالرؤساء النمطيين لأن الرقابة على عمل المعرفة غير ممكنة. وبالاختصار فإن المعلومات حينما تصبح العامل الرئيسي في الإنتاج «لن يكون بمقدور أحد أن يوجِّه [عامل المعرفة]، فهو الذي يجب أن يوجِّه نفسه، وكذلك لا يستطيع أحد أن يشرف عليه، فهو الأمين على معايير الخاصة وعلى أهدافه الخاصة»¹⁰. قدم درَكر مؤخراً بعض الأسباب التي دفعت به إلى هذا الاقتراح معلّقاً بأن «عمال المعارف يجب أن يعرفوا عن وظائفهم أكثر مما يعرفه رئيس العمال؛ وإلا فما المفائدة المرجوة منهم؟ عامل المعرفة بالتعريف هو الشخص الذي يعرف عن وظيفته أكثر من أي أحد آخر في المؤسسة»¹¹.

إن جوهر الوظائف يتغير أيضاً حالما يصبح التركيز على المساهمة في

9. حديث مع المؤلف.

10. ب. ف. درَكر: الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها (نيويورك: هاربر كولينز، 1973)، ص 279.

11. ب. ف. درَكر، «أمثلة تحتذى جديدة عن الإدارة» فوربس (5 تشرين الأول 1998)، ص 164.

الجهد الكلي وليس في عمل كل دائرة على حدة. ينبغي دراسة جميع الأشياء التي تتميز بعلاقات تبادلية مع بعضها البعض لأنه لا يوجد نطاق لسلطة عمل المعرفة حيث التخصص مازال حيواً ولكنه وسيلة وليس غاية. أحاط درّكر بجوهر حيّز العلاقة لدى عامل المعرفة حينما أكد على أن المشاكل لن تختفي إلا حينما يكون الناس متخصصون.

بيّن درّكر أن افتراض شيء من القدسية في وظائف المدير التنفيذي لأنها ذات أصول طبيعية هو هزل فاضح، فما هي إلا تراكيب اصطناعية من وضع أشخاص غير معصومين. الوظيفة هي استجابة لحاجة تلبي عملاً ضرورياً للشركة، وليس هناك من سلطات مثل المحاسبين والمحامين والعاملين على أبحاث السوق وبقية الإخصائيين الآخرين في خلق الشركة. زد على ذلك أن الأمر يتطلب أكثر من مجرد التلاؤم الروتيني والسلبي من أجل تمكين الناس من خلق مساهمة نوعية تتعدى الحدود الروتينية للوظيفة لأن المهام والعمل الجماعي يحطمان القيم الوظيفية والموضعية. لقد تشكلت الوظيفة بالاختصار بفعل أشخاص عرضة للفناء، والناس هم الذين يستطيعون أن يعظموا من شأنها.

أكد درّكر على أن التخصص المهني وحده لا يساهم في النتائج الكلية: «العمل الفعال يتم من قبل وضمن فرق من الأشخاص من مختلف المعارف والمهارات»¹². طالب درّكر بأنظمة تكون فيها الشمولية أكبر من مجموع الفرديات وذلك بدلاً من طريقة محدودة وخطية. تتطلب وظائف الإدارات تركيزاً أكبر حالما يتركز غرض شركة الأعمال على الزبون مثلاً.

يرى درّكر أن فهم الوظيفة هي نقطة انطلاق الفعالية كما ذكرنا سابقاً، ولذلك فلا يُستغنى عن أن يدرك المرء السبب الذي من أجله يتقاضى راتباً وكذلك مجال عمله، والخطأ الكبير هو السير على هدى نماذج الماضي من

12. درّكر، المدير التنفيذي الفعال، ص 66.

خلال تعريف الوظيفة على أساس سمات الشخصية لأن «الوظيفة لو فصلت على قياس شخصي وليس حسب المهام لتطلب الأمر إعادة تركيبها في كل مرة يتغير شاغلها»¹³.

هذا بالطبع لا يعني إهمالاً للبعد الوظيفي لهذه الوظيفة أو تلك. التجأ دزكر إلى واحد من أفضل مواضيعه التحليلية - كما كان الحال في غالب الأحيان عند محاولة خلق منظور أكثر معنى - ألا وهو المصالحة بين الاستمرارية والتغيير، فقال في معرض بيانه للحاجة إلى تلاحم القدرات المؤسسية بجهود التصدي لتحديات المؤسسة القائمة على المعلومات: «هناك إضافة إلى تطوير المدير التنفيذي الذاتي أكثر من مجرد تدريبه على الفعالية، إذ ينبغي عليه أن يتحصل على المعارف والمهارات، فيتعلم الكثير الكثير من عادات العمل أثناء تقدمه في مسيرته المهنية وعليه من حين لآخر أن ينسى بعض عادات العمل القديمة التي كان قد تعلمها»¹⁴.

السمة الحاسمة في تلاحم أساسيات التخصص الوظيفي مع الموقف الابتكاري هي الحاجة إلى بناء «مسؤولية صاعدة» في وظيفة كل مرؤوس¹⁵، أي أن المؤسسات لا ترفع الأفراد إلى الأعلى بل هم الذين يصعدون بأنفسهم في سبيل الوصول إلى حس أكبر بالمسؤولية والمساهمة. وعلى الرغم من أن العلاقات الإنسانية السليمة تشكّل أساساً لفعالية المدير التنفيذي فقد حذر دزكر من أن التأكيد يجب أن يوجّه نحو هدف الإنتاجية وألا يتركز فقط على وسائل مساهمة الأفراد، وتعتمد أن يُفرد الإخلاص كصفة معيبة وغير مفيدة معتبراً أنها خداعة وأنها سمة مميزة للديماغوجية، ورأى أن هتلر ربما كان أكثر الناس إخلاصاً في القرن»¹⁶.

13. دزكر، المدير التنفيذي الفعال، ص 332.

14. دزكر، المدير التنفيذي الفعال، ص 169.

15. دزكر، نظرة أولية، ص 263.

16. ب. ف. دزكر، رجال وأفكار وسياسات، (نيويورك: هاربر كولينز، 1971)، ص 97.

ساوى درّكر العلاقات الإنسانية الطيبة بالأداء والمساهمة، وليس بالإخلاص والسّمات السطحية والفائضة عن الحاجة الأخرى: «لا ينبغي أن يتمتع المدراء التنفيذيون في المؤسسة بعلاقات إنسانية طيبة لأن لديهم [موهبة تتعلق بالأشخاص] بل لكي يركّزوا على مساهمتهم في عملهم الخاص وفي علاقاتهم مع الآخرين. والنتيجة هي أن علاقاتهم تكون منتجة، وهذا هو التعريف الوحيد المقبول لـ [العلاقات الإنسانية الطيبة]»¹⁷.

وعلى العكس من ذلك فإن إهمال العلاقات الإنسانية الرقيقة مع الآخرين ضمن المؤسسة يمكن أن يقضي على أداء المؤسسة، غير أن درّكر يبيّن أن من الضروري الإبقاء على اتصالات المدير التنفيذي في حدها الأدنى لأن العلاقات الهادفة الصلبة تتطلب عملاً وانتباهاً، فالمجموعة الكبيرة لانتفيد في مجال المساهمة لأن الاتصالات التافهة والتي لا يُبنى عليها شيء تمنع الاتصالات المثمرة وتؤجج الحزازات والخلافات والمشاكل الأخرى¹⁸.

العمل ضمن نطاق النموذج ثلاثي الأبعاد. فصّل درّكر مفهوم حيّز العلاقة، مفترضاً أنه يعمل بالتداخل مع الأمور الأخرى بشكل ثلاثي الأبعاد، إلى أصناف ثلاثة: صنف الاتجاه السفلي الذي يركّز على مراقبة المرووسين، والصنف الجانبي الذي يركّز على أهمية الاتصالات مع النظراء، وصنف الاتجاه العلوي الذي يركّز على المساهمة في أداء رئيس العمال، كما اعتبر أن هذه الأصناف الثلاثة حيوية أما بشأن النتائج النوعية فإن الصنفين الجانبي والاتجاه العلوي أكثر أهمية من صنف الاتجاه السفلي¹⁹.

عرض درّكر الخطوط العريضة التالية فيما يتعلق بالتنفيذ المحدّد لهذه المجموعات الثلاثة: يحتاج المدراء إلى التركيز على الإنجاز أكثر من

17. درّكر، المدير التنفيذي الفعال، ص 63 - 64.

18. درّكر، نظرة أولية، ص 333 - 335، المدير التنفيذي الفعال، ص 43.

19. درّكر، المدير التنفيذي الفعال، ص 53 - 70.

الترقية، والإدراك بأن الغرض من الأدوات هو الوصول إلى المراقبة أكثر من وضع الحدود، ومعرفة أن التعاون مع الآخرين يجب أن يتقدم على القيادة الرمزية، ورؤية تعاضم المساهمة الفردية بالترايف مع النتائج التي تحققها المؤسسة، وعدم ربط قياس الأداء فقط بالمعايير المهندسة والمساهمة الكمية.

ثمَّ ن درَكر الأداء على أنه خطوة هامة في إعادة بنیان الوظيفة في المؤسسة القائمة على المعلومات وسلَّم بصعوبة قياسه، ولكنه رأى أن الحكم عليه في أدنى درجاته يمكن أن يتم بمعقولية وأن يُحسَّن باستمرار²⁰، وقَدَّم للمدراء هذه المقترحات للانتقال من حيِّز الرقابة إلى حيِّز العلاقة:

- اعلم أن الفعالية تتطلب التزاماً بفهم الوظيفة ولا تعتمد على الذكاء.
- استبدل النشاط الطحي بالنتائج المادية.
- عليك أن تحل كلمة المسؤولية محل كلمة التحويل بالسلطات.
- عليك بتحديد النتائج من خلال مقاييسات هادفة وتغذية عكسية مناسبة.
- عليك أن تجعل تركيز السلطة والمسؤولية على المهام.
- عليك أن تتصدى لمسؤولية تحديد متطلبات المعلومات وألا تنتظر إخصائي معلومات لتحديد لها.
- عليك أن تفهم أن خطر تصميم وظيفة بحيث تكون صغيرة جداً يكمن في أن الوظائف الصغيرة تمنع من التعلُّم والنمو.
- عليك بإدراك الأسلوب باعتباره حاوية للنتائج وليس مساهمة هادفة فيها.
- لا تجعل المؤسسة حياتك الكاملة فتصبح عاجزاً عن التصدي لفشل الآمال الحتمية.

20. ب. ف. درَكر: «الإدارة وعمل العالم»، هارفرد بيزنيس ريفيو (أيلول - تشرين الأول)، ص

■ عليك أن تعمل على فرضية أن ما هو حق يمثل اعتباراً أكثر أهمية ممن هو على حق.

■ عليك أن تدرك أن العلاقات الإنسانية التي لا أساس لها في روح الأداء الجيد هي في الواقع علاقات إنسانية ضحلة.

■ عليك بالتركيز على الفعل أكثر من التركيز على أمر حدث بعد شيء قد تم من قبل وسجّل لما حدث.

علاقات الاتجاه السفلي. يدّعي المدراء دون استثناء بأن الأشخاص هم أعظم موارد شركاتهم، ومع ذلك فهم لا ينظرون من الناحية العملية إليهم كمورد «بل بمثابة مشاكل وإجراءات وتكاليف»²¹. لقد استمرت الكتب الدراسية في تركيز كثير من الاهتمام على طريقة الاتجاه السفلي نحو فعالية المدير التنفيذي لأنها تمثل إلى حد كبير حكمة الأمس التقليدية في الإشراف على المرؤوسين في المؤسسات الهرمية. أكد درّكر أن نتيجة هذا التركيز الزائد على هذه الطريقة أنتجت مدراء تنفيذيين مارسوا زيادة في إدارة الأنشطة وقللوا من إدارة المساهمة، كما بيّن أن التركيز الحصري على الاتجاه السفلي لامتني له في عالم مُمتّهي المعرفة. كان إخصائيون جدد في المعرفة ينضمون إلى الأقدم منهم مع استمرار ثورة المعرفة في تحقيق الزخم، مضيفين بذلك مزيداً من التعقيد على مشكلة إدارة أصل المعرفة بشكل أكثر فعالية. لم يكن درّكر مهادناً في إصراره على الاستقلال الذاتي للمستخدمين المهنيين في ادعائه بأن المستخدمين المعرفيين يجب أن يكونوا مسؤولين عن تصميم وتوجيه الوظيفة. «يمكنكم أن تدربوا هؤلاء العمال، وتُعكفون على مواصفاتهم، وتُدربوهم مرة أخرى، وتُنقلوهم، وتُكافئوهم، ولكنكم لا تستطيعون أن تشرفوا عليهم في وظائفهم»²². لأن منبع السلطة لم يكن في

21. درّكر: الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها، ص 308.

22. ب. ف. درّكر، «إنتاجية المهنيين» أكروس دُ بورد (تشرين الثاني - كانون الأول 1993)، ص 1.

القمة بل في القاعدة في أذهان الإخصائيين. كذلك أُلْمَح درَكر إلى معقولية افتراض احتمال معرفة المرؤوس لمحتوى في التخصص يزيد عن رئيسه بسبب علم المرؤوس المحدث في تخصصه، وحقيقة أن رئيسه الذي ارتقى في سلّم الشركة كان عليه أن ينسى وظيفته المتخصصة. وفي الواقع فقد أصر درَكر على أن من المؤكد أن يعرف هؤلاء المرؤوسون عن موضوع تخصصاتهم أكثر مما يعرفه رئيس العمال، و«لا فائدة منهم بشكل أساسي إذا لم يعرفوا عن تخصصاتهم أكثر من أي أحد آخر في المؤسسة»²³. هذا التأييد لفرضية تساوي المعرفة بالسلطة لم يكن بالطبع يعني إلغاء علاقة الرئيس والمرؤوس، فما زالت الهيكلية التنظيمية تطل بادعائها من أجل التأكيد على تماسك الاستقرار المؤسسي. كانت الحرية الفردية المطلقة أمراً محسوماً لأن شخصاً من أصحاب السلطة يجب أن يكون مسؤولاً عن أداء كل دائرة.

وعلى ذلك ومن أجل سد الفجوة بين احتياجات المؤسسة والفرد في مؤسسة المعرفة فقد اقترح درَكر شراكة بين الرؤساء والمرؤوسين، وعرض على الرؤساء عدداً من الوصفات لكي يسهّلوا وينفذوا اتفاق الاتكالية المتبادلة²⁴: اعترفوا بالحاجة لتوفير الاحترام والتقدير الذاتي للشخص والمهنة، وادرسوا الوظيفة وصمموها بحيث يتم الاتفاق المتبادل على الأهداف وتفهمها، وحددوا التوقعات المطلوبة من المهام، وقدموا عدة الأداء الضرورية، واضربوا المثل الطيب، وأنقلوا رسالة الشركة، وأقيموا معايير الأداء، ومكنوا الشخص من الأداء من خلال أهداف معلنة، وشددوا على أن المهم هو القدرة على العمل وليس الإبداع، وأمنحوا الفرصة لتطوير الإمكانيات الكامنة، وأخلقوا جواً يتطبع فيه الناس الطيبون أن ينمو. لعل البعض يعتبر هذه الخطوط العريضة اختزالاً للتحفيز. رفض درَكر مثل هذه

23. ب. ف. درَكر: «مجتمع المؤسسات الجديدة» هارفرد بزنس ريفيو (أيلول - تشرين الأول: 1992) ص 101.

24. درَكر، «إنتاجية المهنيين»، ص 3.

الفكرة متحجّجاً بأن هذه المبادئ تتطلب عملاً جاداً وأنها لاعلاقة لها بأدوات الاستغلال وتقنيات التحفيز التي تزرع بها بطون الكتب المدرسية.

بيّن درّكر أن دور المهنيين الشباب في علاقة الرئيس بالمرؤوس تفرض أيضاً همّاً كامناً، فهم يمثلون غالبية عمال المعرفة في الشركة ولكن هناك ترابط بسيط بين مُعامل التكلفة الكمية لديهم والعنصر النوعي في النتائج. رأى درّكر في معظم الحالات في هؤلاء المتخدّمين الشباب فنيين على درجة عالية من التوقعات في مجال الترقية الآلية ولكن دون شعور بالالتزام الإداري، وتكشّف له شعور بينهم بالرهبة من منزلات وألقاب الرؤساء التي هي بقايا التصميم المؤسّساتي القائم على إعطاء الأوامر ومراقبة تنفيذها. تصدى درّكر لمشكلة علاقة الرئيس بالمرؤوس والتي تخص هؤلاء المهنيين الأقلّ عمراً من ثلاثة وجوه: (1) الشعور بالعجز، و(2) الحاجة إلى التغلب على المعوقات، و(3) التوقعات اللاعقلانية، واقترح بعض الخطوط العريضة أيضاً.

■ الشعور بالعجز. لاحظ درّكر أن حوار القوى لدى هؤلاء المتخدّمين الشباب يعطيهم شعوراً بالعدوانية تجاه رؤسائهم وباللامبالاة تجاه الشركة. يتزايد هذا العامل المُخبط بين المرؤوسين بفعل اعتقادهم بأنهم لا يفعلون شيئاً للعالم وأن العالم يفعل لهم أشياء. وافق درّكر على أن الشباب على حق حينما يحتجّون على ميل المؤسسة للنظر إليهم كأدوات أو قطع من آلة، ولكنهم - كما أضاف - كانوا على خطأ في توجيه اللوم للمؤسسة على غزلتهم وزوال الوهم عنهم، وينبغي عليهم بدلاً من ذلك أن يروا المؤسسة بمثابة أدواتهم الخاصة للمساهمة والتقدم.

■ الحاجة إلى التغلب على المعوقات. لم يقبل درّكر أبداً بأسطورة رجل المؤسسة التي تقول إن الشركة الكبيرة تخنق المبادرة وتشجع التوافق، وكانت قناعته بأن هذه كانت حال هؤلاء الشباب فقط عندما يسمّحون

لأنفسهم بأن تغشي الإجراءات البيروقراطية أبصارهم.

استخدم درّكر الخدمة المدنية التابعة للحكومة البريطانية في الهند في القرن التاسع عشر كصورة للأداء الشبابي الإداري المتميز ورأى في بنيتها مؤشراً على التصميم البسيط الذي يشكّل نموذجاً نمطياً جذاً للشركة القائمة على المعلومات. كانت هذه السلطة تتألف من حوالي ألف موظف مدني يقومون على الشؤون الإدارية لشبه القارة الهندية بكاملها، ويعتبر هذا العدد جزءاً ضئيلاً من الجموع الهائلة في الحكومة الدواينية الكونفوشوسية التي كانت تدير شؤون الحكومة في الصين في نفس الوقت والتي كشفت عن سجل قياسي للفساد وسوء الأداء²⁵.

كان مدراء الأقاليم التابعين للخدمة المدنية يقومون على إدارة شؤون مناطق جغرافية شاسعة متمتعين باستقلال ذاتي كامل، باستثناء تقارير شهرية يقدمونها للوزير السياسي، ويفرضون أنظمة سياسية ويفصلون في منازعات الملكية، ويتخذون قرارات قانونية، ويجرون مسوحات بحثاً عن الآثار، ويشاركون في مشاريع الري، ويتعاطون العديد من التفاصيل البنوية التحتية والحكومية، وذلك في معزل تام عن الرؤساء والنظراء²⁶. الشيء الأكثر لفتاً للنظر برأي درّكر هو أن هؤلاء الموظفين المدنيين كانوا رجالاً في مقبل أعمارهم يحملون إجازات جامعية حديثة في الآداب وليس لديهم أية معرفة بالمحاسبة أو التخصصات الوظيفية الأخرى، ورأى أن غياب الوثائق المؤهلة الوظيفية ليست ذات شأن، لكن الأهم بالنسبة إليه هو أن نواب الملك حكام الأقاليم الشباب هؤلاء أبلّوا بسبب التزامهم بالتعلّم والتركيز على النماء.

رفض درّكر القبول بالطروحات القائلة إن بعض «ال: كذا» المؤسساتي

25. ب. ف. درّكر، الحقائق الجديدة: في الحكومة والسياسة/ في الاقتصاد وشركة الأعمال/ في المجتمع والعالم (نيويورك: هاربركولينز، 1989) ص 212 - 213.

26. ب. ف. درّكر: «ظهور المؤسسة الجديدة»، ص 48.

(بصرف النظر عن المقصود بهذا الذ: كذا الوهمي) يعيق الأداء معتبراً أنه مثير للشك. الشخص الذي يمتلك هذا الإطار الفكري لاستخدام الأعذار سيكون خنوعاً على الدوام ويتدمر بصّغار من تخريب المؤسسة لجهوده في المساهمة²⁷. يرى درّكر أن الادعاء بالغياب عن مسرح الأحداث هو بديل لا يُسمِن ولا يغني من جوع عن الإنجاز. هناك فرص مهمة وذات شأن لهؤلاء المدراء التنفيذيين الشباب الراغبين بقبول التحديات، على الرغم من وضع الحدود التي لا مفرّ منها على الأداء في أية مؤسسة.

التوقعات اللاعقلانية. أرجع درّكر الوَلَع الشديد بين الشباب للتحدث نظرياً عن لعبة ما بشكل جيد ثم فشلهم مع ذلك في تلبية معايير السلوك المهني العالي إلى عدم الخبرة، وظنّ أن الحالة تشبه الشكوى التي أطلقها أرسطو حول صعوبة تعليم الفلسفة السياسية للشباب، وبما أن الخبرة لا تتوفر لديهم فإنهم يخونها قدرها وفي نفس الوقت يزدون من قيمة النظرية والمنهجية. الشيء الوحيد الخطأ عند المدراء التنفيذيين الشباب هو أن لديهم توقعات غبية، وهي ليست بالطبع إجرامية ولكنها غير واقعية. كانوا يتعلمون أثناء دراستهم أن الإدارة نشاط عقلاني، وبعدئذ اكتشفوا أن رئيس العمال لا يمارس الإدارة التي يبشر بها²⁸.

الكثير من التفاصيل المعيّنة عن الفعالية التي تناولها القسم الثالث من هذا الكتاب تنطبق على المدراء التنفيذيين في كل الأعمار. غير أن درّكر اقترح بضعة خطوط عريضة تنطبق مباشرة على الشباب:

■ عليك قبل بلوغك الثلاثين أن تختبر الشعور بإثارة الإنجاز من خلال القيام بعمل متميّز تراه خارج نطاق قدرتك، وعليك أن تتعلم أيضاً أن

27. درّكر: المدير التنفيذي الفعال، ص 96.

28. ب. ف. درّكر، عالم المدير التنفيذي المتغير (نيويورك: دار كتب ترومان تالي، دار كتب تايمز، 1982) ص 162.

الحياة بعد الفشل أمراً ممكناً. ليس من المحتمل أن تفيق من خيبة الآمال في تالي مسيرتك المهنية دون أن تتعرض لنكسة قبل بلوغك الرابعة والأربعين.

- عليك أن تستفيد من ثمرات الأخلاق الحميدة بدلاً من الامتناع منها واعتبارها نفاقاً، فهي الزيت الذي يمنع المنازعات ويشجع على الثقة.
- عليك أن ترفض البقاء في مؤسسة فاسدة أو التي لم يعد فيها تحديات على طريق النماء.

علاقات الاتجاه العلوي. يمكن أن توصف علاقات الاتجاه العلوي أيضاً بمثابة إدارة لرئيس العمال، فرؤساء العمال لا يتمتعون بتغطية حارة وودية في وسائل الإعلام والفنون في الولايات المتحدة، إذ شُهر بهم الروائيون، ولعنهم رؤساء الاتحادات العمالية، واحتقرهم الصحفيون، وصوّرهم رسامو الصور الكاريكاتورية كأوغاد، وسُخر منهم الهازلون، وشتمهم علماء النفس، ونعتهم المفكرون بالجهلة المتعجرفين، وصوّرهم المؤرخون كالطغاة، وتجاهلتهم النخبة الاجتماعية، حتى أن كلمة رئيس عمال تعطي معنى إضافياً فيه الازدراء حين تستخدم في الولايات المتحدة. الحصيلة هي أن هذه الصور السلبية والشكوك وعدم الثقة ظلّت استقامة رؤساء العمال وفعاليتهم، زد على ذلك أن (ممارسة) الإدارة على رئيس العمال كانت موضوعاً مهملاً في أدب الإدارة. لقد اعتُبر تخطي الحدود الإشرافية تطاولاً لأن التركيز على الاتجاه السفلي كان أمراً مسلماً به. غير أن دزكر أقرّ بالتحدي الذي تمثله إدارة رئيس العمال باعتبارها مفتاحاً لفعالية المدير التنفيذي.

إن فلسفة الجزرة والعصا التي ظلت مهيمنة على شركة الأعمال حتى جاءت ثورة المعرفة ساهمت أيضاً في صورة رؤساء العمال التي تبعث على السخرية. يرى دزكر أن لهذا المبدأ الاستغلالي الرقابي في الإدارة عن طريق الخوف إرث باقٍ، ودعى إلى دراسة تقويمية لرئيس العمال في ضوء حقائق

هذه الثورة والحاجة إلى خلق صورة جديدة له كشخص يتمتع بفرص على طريق فعالية المدير التنفيذي، وذلك دون رغبة من قبل درّكر في البحث عن مزايا صور رؤساء العمال الذين انقضت أيامهم في مجال الأعمال في الولايات المتحدة، على أن يكون جزء من هذه الدراسة الجديدة على صورة اعتراف بأن رئيس العمال، خلافاً للخرافة، ليس وحشاً ولا إيقونة: «يقبل المدير التنفيذي كون رئيس العمال (شيئاً بشرياً يجده المرؤوسون الأذكياء الشباب في معظم الأحيان قاسياً)»²⁹.

اقترح درّكر أن على المرؤوس الطموح أن يأخذ في حسبانته في مجال إدارة رئيس العمال من أجل تحمين أداء الرئيس والمرؤوس معاً: (1) تقديم الدعم لنجاح رئيس العمال، و(2) استخدام رئيس العمال كأحد الموارد، و(3) تنويع رؤساء العمال، و(4) تغذية روح التعاون.

■ تقديم الدعم لنجاح رئيس العمال. بيّن درّكر أن جميع الدلائل تؤيد أن اكتساب المرؤوس مهنة ناجحة أمر غير محتمل إذا لم يكن رئيس العمال ناجحاً أيضاً، ولذلك فالأمر المنطقي أن من مصلحة المرؤوس الكبرى مساهمته في إنجازات رئيس العمال، وبذلك يرى هذا الرئيس حليفاً، وأن من الأمور الحتمية في الحقيقة «أن يدرك المرؤوس أن من واجبه ومن مصلحته الذاتية في آن معاً أن يجعل هذا الرئيس فعالاً ومنجزاً إلى أكبر حد ممكن»³⁰.

■ استخدام رئيس العمال كأحد الموارد. يرى درّكر أن مهمة المدير التنفيذي - حينما يتخذ رئيس العمال كأحد الموارد - أن يقوم بتطوير هذا الأصل من خلال الاستحصال على نتائج مُحسّنة، وينتج عن ذلك أن الواجب يقضي بمعاملة رئيس العمال كأبي مورد آخر؛ أي أن يتم

29. درّكر: المدير التنفيذي الفعال، ص 93.

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

تطويره، ومن أولى مستلزمات تحقيق هذا الهدف إظهار الاحترام المناسب للشخص ولمنصبه، وخلق جو من الثقة والتعاون، والرفع من قيمته بدلاً من التقليل منها، وافترض تمتعه بعدد من المواهب والمنجزات في مهنته؛ وإلا فلا وجود له في منصبه الحالي.

غير أن على المرؤوسين - من أجل التوصل إلى فهم أوضح لكون رئيس العمال مورداً للأداء المشترك - ألا يعبثوا بشخصية هذا الرئيس. كان دزكر صارماً في هذه الناحية معتبراً أن محاولة المرء تغيير رئيسه ليتناسب مع صورة معينة هي من الكبائر المضادة للإنتاج ومن قلة الحياء. وبدلاً من أن يلعب دزكر دور عالم نفس هاوٍ، قال إن من الأفضل الالتزام بفرضية منطقية أكثر براغماتية هي كون رئيس العمال أحد الأصول وفرصة للأداء المحسن، وكتب مدعياً بضرورة القبول بالأصل على ما هو عليه وليس على الشكل الذي يُراد له أن يكون عليه: «إن وظيفة المرؤوس ليست إصلاح رئيس العمال وتعليمه من جديد وجعله متوافقاً مع صورة رئيس العمال التي أوردتها كتب ومدارس إدارة الأعمال»³¹.

■ تنوع رؤساء العمال. أكد دزكر أن الأمر الطبيعي في مسيرة المدير التنفيذي الطموح يجب أن يكون العمل مع مختلف نوعيات رؤساء العمال، ولسوف يتعلم المدير التنفيذي عدم وجود رئيبي عمل متشابهين، إذ لم يجد دزكر طابعاً مهيمناً مشتركاً في الصفات التنفيذية خلال مسيرته الاستشارية التي رأى فيها على سبيل المثال آلافاً من رؤساء العمال الفعالين، فقد كان في أحد الطرفين مدراء تنفيذيين كباراً صارمين قساة أشداء منطوين، وفي الجانب الآخر من طيف الإدارة العليا كان الآخرون ودودون حساسون اجتماعيون منفتحون، وبين

31. ب. ف. دزكر، الإدارة من أجل المستقبل: تسعينيات القرن العشرين وما بعدها (دار كتب نيويورك ترومان تالي، دوتون، 1992)، ص 166.

هذين القطبين المتناقضين عدد لا يحصى من مجموعات وتراتب
الصفات التي لاعلاقة بين الكثير منها وبين الأداء. سمات الشخصية
ليست بمفردها مهمة - في تقدير دَرَكْر - طالما تحققت النتائج، باستثناء
صفة الاستقامة التي يمكن لغيابها أن يقضي على العلاقات والأداء.

استبعد دَرَكْر دون خجل الاعتماد على تغيير الشخصيات والسمات
النفسية المستغلة باعتبارها جميعاً مضادة للإنتاج، وطرح منهاجاً مُجدياً أكثر
لإدارة رئيس العمل يدعو لفهم طريقة عمله، بحيث يبدأ هذا الفهم بقبول
حقيقة كون كل رئيس عمل فذاً، ولذلك من الضروري أن تتم دراسة وعرض
كل رئيس عمل بصورة فردية على ضوء عادات العمل والتخصيص الزمني،
ونقاط القوة والضعف، والحاجات والمطلوبات، والأهداف والأولويات،
ذلك أن معرفة هذه العوامل وغيرها من عوامل التشغيل في تكوين أنشطة
رئيس العمل تمكّن المروّوس من زيادة فعاليته وتركيز طاقاته على النتائج.

اقترح دَرَكْر على سبيل المثال أن على المرء أن يقرر في عملية التواصل
إن كان رئيس العمل أكثر تركيزاً على الناحية الشفهية أو الكمية، أو أنه يرتاح
للأرقام فقط فذلك يعني أنه حتى التقارير الخطية الأكثر بلاغة ستلقى آذاناً
صماء. ومن الضروري في نفس المنحى أن يعرف المرء لأغراض الناحية
العملية إن كان الرئيس قارئاً عادياً أم سريعاً، فإن كان الأول فالتكتيك السليم
أن يتم اختصار الاتصالات الكتابية بصفحة واحدة، أما إن كان قارئاً سريعاً
فإن الطروحات المكتوبة يمكن أن تكون طويلة طالما بقيت محافظة على
الموضوع. النقطة المهمة - مرة أخرى - هي مسؤولية المروّوس في فهم أكبر
قدر ممكن من ممارسات العمل لدى كل رئيس عمل حتى يتم تحويلها إلى
فرص إنتاجية³².

تغذية روح التعاون. لعل النقطة الأكثر أهمية في المعنى وراء الأداء

المتبادل المحسّن هو وجوب تحويل موقف المواجهة والاختلاف مع رئيس العمل إلى موقف التعاون والمرونة، حيث أكد درّكر على أن تحويل الرئيس إلى شريك ليس في حقيقته صعب المنال كما يظن الكثير من الناس (انظر المسرد التالي).

اقترح درّكر عدداً من الرؤى الثاقبة من أجل استكمال فرضيته بشأن تحويل رؤساء العمل إلى شركاء:

- لا تحاول إخفاء المشاكل، فذلك مثل إخفاء الفيل تحت البساط.
- عليك باحترام وقته، وأن تتذكر أن له رئيس عمل أيضاً.
- لا تتذمّر من أنه لا يخصص لك وقتاً كافياً، فلعلّه يعطيك الكثير من الوقت إذا أخذت الضغوط التي عليه بعين الاعتبار.
- اصرف النظر عن الاتصالات التي لا طائل تحتها والتملّق الذليل، وتذكر المثل القديم: «على المرء ألا يقترب من الأمير إلا عندما يدعوه»، ولكن عليك في نفس الوقت ألا تختبئ.
- اسأل رئيس عملك: ماهو الذي إذا فعلته ساعدك؟ وماهو الذي إذا فعلته أعاقك؟
- تأكد من الأشياء التي يجد صعوبة في فعلها.
- حدّد صيغة الاتصال التي تحوز كثيراً على رضاه بخصوص الأفكار والتقارير.
- تجنب المفاجآت، فكلما قلّت كانت الحال أفضل، لأنه لا توجد مفاجآت سارة.
- اطرح مشاكل محدّدة وبيّن أنك تريد أن تصبح طرفاً في الحل.

■ بيّن اهتماماً في تحديد الفرص والعمل عليها وكذلك الأمر بالنسبة للمشاكل.

■ حدّد النواحي التي يحتاج فيها إلى الدعم.

■ أوجد طرقاً يمكن أن تسهل من خلالها أعباءه الروتينية.

■ عليك أن تدرك أنك تهدد روابط الثقة والرجاء حينما تكون في موقف التحدي والمجابهة.

■ عليك باستخدام وسيلة رسالة الإدارة ؛ و اشرح ماتقترح أن تفعله في غضون الأشهر الستة التالية، وما هي الأشياء المحددة التي ستفعلها لبلوغ هذه الأهداف، وكيف تقوم أداءك بعد ستة أشهر من خلال التغذية العكسية والقياس. سلّم هذه الرسالة إلى رئيس عملك ثم اسأله: هل أنا على حق؟ هل هذا الذي تتوقعه مني؟

كثيراً ما لاحظ درّكر أن الشكل الأمثل للنجاح الشخصي هو أن تعمل تحت إمرة رئيس عمل قابل للترقية. يتفق الطلاب والعملاء على هذه المقولة، لكن هناك من الناحية النموذجية هذا الرد: «كيف يمكنك أن تدير رئيس عمل مستعصي على الإدارة؟» الأساس الذي قام عليه جواب درّكر هو تعريفك لعبارة مستعصي على الإدارة، وهل حاولت في الحقيقة؟ ولم يسمح في مجال المسؤولية عن إدارة رئيس العمل إلا باستثناء واحد هو الظرف الذي لا يكون فيه للرئيس شخصية، حيث نصح من الناحية العملية في هذا الظرف أن يسعى المروّوس، وخصوصاً إذا كان شاباً بدرجة كافية، بالانتقال إلى دائرة أخرى أو ترك الشركة نهائياً.

العلاقات الجانبية. إن بُعد العلاقات الجانبية يشتمل على التفاعل المتبادل مع الزملاء من دوائر أخرى والذين هم ليسوا رؤساء ولا مروّوسين. صوّر درّكر هذه العلاقات الجانبية الرسمية وغير الرسمية بمثابة عوامل هامة للاتكال المتبادل في مقابل معلومات عن الأداء المشترك، وحذر في نفس

الوقت من أن «الضعف العام لكثير من المؤسسات هو على العموم الحاجة إلى اهتمام كاف بالعلاقات الفرعية والاهتمام بها»³³.

في التفاصيل التي أوردها دَرَكْر لهذه العلاقات الجانبية أكد على أنها ليست مواجهات روتينية عارضة مسلّم بها ولكنها اتصالات يقابل خلالها المدراء التنفيذيون إخصائيين من خارج مجال عملهم من أجل تحقيق نتائج مشتركة. وجد دَرَكْر أن الناس يميلون إلى جهل لا يصدق بالإخصائيين من خارج نطاقهم، ففي شركات المعرفة على وجه الخصوص «ليس من أحد في هذه الأيام يعرف مايفعله الآخرون حتى ضمن نفس المؤسسة، فكل من تعمل معه يريد أن يعرف أولوياتك، فإن لم تسأل ولم تُجب تخمّن نظراً وك ومرؤوسوك بشكل خاطئ»³⁴. العامل الأهم في التغلب على هذه المشكلة المتعلقة بالتواصل وبالتوفيق بين هذه العلاقات الجانبية هي أن على كل إخصائي مهني أن يجعل معرفته قابلة للفهم من قبل الآخرين في المؤسسة. في خضم فوضى برج بابل في الحياة المؤسسية لم تكن مهمة تفهّم سياق الوظائف ومضامينها أمراً سهلاً، وفي هذا الوضع من الاتكال المتبادل بين مختلف المهنيين حيث لاتسمو معرفة فوق أخرى ويكون كل شخص واثقاً من فهم تخصصه بالذات، فإن كل شخص يظن خطأ أن تخصصه مفهوم على التساوي من قبل زملائه. من أجل تصوير الزيف الذي يمكن أن يكون عليه الافتراض الأخير اقترح دَرَكْر أن يحاول المدراء التنفيذيون شرح وظائفهم لأبنائهم المراهقين، وعندئذ يجب أن يكونوا مستعدين لتلقي نظرة تكذيب فاعرة.

كان دَرَكْر مقتنعاً بأن حل مسألة الاتصالات هذه وتلاحم مهمة

33. دَرَكْر، نظرة أولية، ص 333.

34. ب. ف. دَرَكْر: «المدير التنفيذي مابعد الرأسمالي: مقابلة مع بيتر ف. دَرَكْر»، هارفرد بيزنيس ريفيو (أيار - حزيران 1993) ص 119.

المساهمة يبقى متحياً إذا تُرك لإخصائي المعلومات أو مسؤول المستخدمين أو موظف الاتصالات، وقد ذكره هؤلاء بنزعة الفلاسفة الأكاديميين إلى التحدث عن الأشياء التي لا يفهمونها حقاً وجعل الأمور تبدو وكأن نقص الفهم هو خطأ يتحملة الشخص الذي يتلقى الرسالة. كانت الفكرة التي رمى إليها دزكر هي إعطاء صورة مسرحية لحماقة جميع الخبراء الذين تنقصهم سلطة المعرفة ويحاولون أن يسيطروا المواضيع المعقدة إلى حد كبير، ورأى أن لدى الإخصائيين غطرسة وتضخماً لتخصصاتهم. زد على ذلك أنهم يُبدون استئثاراً بمعرفتهم وإسراراً لها وتردداً في الإجابة على أسئلة نظرائهم بطلب معلومات، فإما أن يلقوا جوابهم بلغة فُتْهم التي لا يفهمها سواهم أو يصرون على أن يتعلم هؤلاء الزملاء تخصصهم. يرى دزكر أن مثل هذا الغرور غير مقبول نهائياً لأن يجمد العلاقات في بداياتها. من أكبر الحماقات في مجتمع المعرفة اليوم وغزارة التخصصات أن يتوقع شخص قيام شخص آخر بتعلم تخصصه في سبيل معلومة خاصة، بل إن من وظيفة الإخصائي أن يقوم على العكس بإفهام معلومات تخصصه للآخرين على خلفية خبرته»³⁵.

الأدوات التكنولوجية في تقدير دزكر قليلة الاستعمال في ترقيق المنازعات المهنية وتبادل المعلومات بين النظراء، كذلك فقد نظر من خلال طرق عديدة إلى استخدام الحاسوب بمثابة «تطبيق لتقنيات متقدمة على إحصائيات فارغة» وصولاً إلى نتيجة هي أن المدير واجه بلا أمل أكداً من مُخرجات الحاسوب التي بقيت دون أن يطلع عليها.

ادرس مثلاً حالة مدير التسويق الذي يطلب تقريراً معلوماتياً من دائرة الحسابات عن التغذية العكسية الخاصة بخطط إنتاج الشركة. إن تضمين لائحة صليئة بكافة البنود يشكل كمّاً هائلاً من المعلومات المستخرجة من الحاسوب والتي لاتصل بالموضوع، وغالب الظن أن هناك القليل مما

يستطيع المدير أن يفعله من أجل تحسين أداء الشركة الإجمالي على المدى القصير لأن حوالي ثمانين بالمائة من المعلومات ستكون في الحلقة الوسيطة.

بيّن درّكر أن مدير التسويق التنفيذي قد طرح الطلب غير الصحيح، وكان الأجدر به - بدلاً من طلبه هذا التقرير الضخم عن كامل خط الإنتاج - أن يكلف المحاسبين على وجه التحديد بيان عشرة بالمائة من المنتجات النجومية وعشرة بالمائة من منتجات الإخفاق التام، وهذه الأرقام الهادفة ستتمكن الإدارة العليا من تخصيص الموارد بفعالية أكبر من خلال دعم المنتجات ذات الأداء العالي وسحب أو ربما إلغاء المنتجات ذات الأداء الهامشي.

اقترح درّكر تكتيكين من أجل تفادي غزارة البيانات الزائدة عن الحاجة: (1) تلخيص نموذج الاتكال ضمن المؤسسة على ظهر بطاقة بريدية، و(2) إبقاء العلاقات في حدها الأدنى، وهاتان الخطتان تتطلبان التفكير في حيّز الاتصالات في المؤسسة والتركيز على هذين السؤالين: من الذي يعتمد عليّ؟ وعلى من أعتدّ في طلب المعلومات ذات الصلة؟³⁶.

من أجل وضع مفهوم حيّز العلاقة موضع التطبيق العملي قال درّكر إن المدراء بحاجة إلى توسيع مهاراتهم على مستويين، أولهما أن على المدير التنفيذي المهني أن يفكر من خلال غرض وظيفته، فالمهندسون الذين يُسألون مثلاً حول طبيعة وظيفتهم يجيبون بصورة نموذجية بحديث عن مراقبة الجودة، لكن درّكر أكد أن هذا الجواب لا يبلغ الحد المطلوب، وليس هناك معنى للالتفات إلى المنتجات عالية التكلفة والجودة مالم تكن تلبي حاجة المستهلك. التركيز على الجودة فقط وليس على متطلبات الزبائن لا يمثل حديثاً عن الجودة بل يبيّن العجز، فـ «الجودة الجيدة رخيصة، والغالية هي الجودة القليلة»³⁷ كما علّق درّكر.

36. ب. ف. درّكر: «ظهور المؤسسة الجديدة»، ص 49.

37. ب. ف. درّكر، «لماذا تؤتي الأئمة ثمارها» صحيفة وول ستريت (30 أيلول 1985).

وثانيهما أن المهني قد لا يكون كفاءً في تخصصات الشركة التي تتجاوز تخصصه، ولكن ينبغي عليه أن يفهم ضروريات التخصصات الأخرى، ولو طلب المهندس إرشاداً من زملائه العاملين في التسويق والمحاسبة فربما تفادى الخطأ في تشخيص طبيعة وظيفته. أرجع دَرَكُ الفشل إلى فهم مشكلة العلاقات التعاونية باعتبارها المشكلة الكبرى في سبيل الأداء المشترك. من الخطأ الاعتقاد بأن الذين تعمل معهم عن قرب يقرأون الأفكار، وكذلك الافتراض بأن أفكارك واضحة لزملائك حتى ولو كانت بادية لك.

يجب على المدراء التنفيذيين، علاوة على ذلك، أن يتجنبوا توجيه السؤال: ماذا يمكنك أن تفعل لي؟ إلى الزملاء من الدوائر الأخرى، فهو سؤال خطأ، والأنسب منه هو هذه المجموعة من الأسئلة: ماهي المعلومات التي أحتاجها حتى أقوم بوظيفتي؟ متى أحتاجها؟ وعلى أية صيغة؟ ومن أين لي أن أحصل عليها؟³⁸ أصر دَرَكُ على أن على المدراء التنفيذيين في معرض نشر الفعالية بين النظراء أن يلائموا بين قوة المعلومات وبين عصمة مستعمليها، ذلك أن الوصول إلى النتائج المطلوبة من قبل الشركة ليس تحدياً يواجهه بالأعيب بل يتطلب انتباهاً دؤوباً وعملاً صبوراً.

لم يقدم دَرَكُ دواء ناجعاً لتحسين التفاعل المتبادل مع النظراء، ولكنه وضع صيغاً لسلسلة من الأسئلة من أجل مساعدة المدراء التنفيذيين على تنسيق حيز العلاقات وتحسين الفعالية المشتركة:

- من الذي يجب أن يستخدم معرفتي حتى يكون فعالاً؟
- ما هي الطريقة التي يعتمد بها علي؛ المعلومات، التغذية العكسية، الإنتاجية، الموافقة؟

38. ب.ف. دَرَكُ، «كن على معرفة بالبيانات، واعرف مايجب أن يُعرف» صحيفة وول ستريت (1 كانون الأول 1992).

- على مَنْ أعتمد في الأشياء المماثلة حتى أكون فعالاً؟
- ماذا أفعل حتى أتمكن من القيام بما أتقاضى راتباً من أجله؟
- ما هو الشيء الذي أفعله ويشكل إعاقة للآخرين؟
- ماذا يفعل الآخرون حتى يساعدوني، وما هي الأشياء التي يفعلونها وتتدخل في عملي؟
- متى وأين يحتاج الناس معلومات مني، وعلى أية صيغة؟
- بعد اتخاذ قرار ما، مَنْ الذي يجب أن يعرف بأنه تم اتخاذه، وَمَنْ هم الأشخاص المطلوبون من أجل نفعيله؟

خلص درّكر إلى أن الأمر المهيمن المشترك على الناس الذين يحققون إنجازات في مؤسسات المعرفة هو القدرة على بناء الثقة من خلال طرح عدد من الأسئلة (المدرجة في المسرد أعلاه)، كما لاحظ من خلال خبرته الاستشارية أن المدراء التنفيذيين عندما يطرحون هذه الأسئلة على نظرائهم فالإجابة الأولى المدهشة هي: «لماذا لم تطرح عليّ هذه الأسئلة الهامة من قبل؟»

رغم أن خلق علاقات نظامية بين النظراء كان في أصله بمثابة أداة إنتاجية لدى الإدارة العليا، إلا أنها مفيدة لجميع العاملين في المعرفة الذين لهم علاقة بتحسين العلاقات. أوصى درّكر أن ينشئ المدير التنفيذي العام سلسلة من اجتماعات العلاقات وذلك من أجل بناء الثقة والمعرفة التطبيقية في أرجاء المؤسسة، واقترح في تحديد الإطار العام لهذه الاجتماعات المفتوحة غير الرسمية أن يتم لقاء بين كل من أعضاء الإدارة العليا وبين الأشخاص المهنيين من ذوي الاطلاع الحسن في المؤسسة على الأقل مرة واحدة في العام وأن يقول لهم: «لست هنا لألقي خطاباً أو أخبركم بأي شيء، بل لأستمع، وأريد أن أسمع منكم عن تطلعاتكم، ولكن فوق كل شيء أين ترون فرصاً لهذه الشركة وأين ترون تهديدات لها، وماهي أفكاركم

لنا بخصوص محاولة القيام بأشياء جديدة وتطوير منتجات جديدة وتصميم طرق جديدة للوصول إلى السوق؟. ماهي الأسئلة التي بين أيديكم عن الشركة وسياساتها واتجاهاتها... ومركزها في الصناعة والتكنولوجيا والسوق؟³⁹.

مفاهيم الفرق

يرى دزكر أن المنشأة تعرّف من خلال مهامها، وأن هذه المهام تعالج في المؤسسة القائمة على المعلومات بصورة متزايدة يوماً عن يوم من قبل مهنيي المعرفة. أصبح تصميم إعطاء الأوامر ومراقبة تنفيذها لاشأن له بشكل متزايد في المؤسسة الناجحة القائمة على المعرفة، وقلّ عدد طبقات الشركة بصورة تدريجية وتمت مراجعة العلاقة التقليدية بين الرئيس والمرؤوس بشكل عنيف. رأى دزكر في مقارنة عقدها بين المؤسسات التقليدية وبين مؤسسات المعرفة أن نموذج الفرقة السيمفونية هو الأفضل لما يُحمى المؤسسة البسيطة: «في بعض السيمفونيات الحديثة يجتمع مئات من العازفين على خشبة المسرح ويعزفون معاً، وحسب نظرية المؤسسة يجب أن يوجد عدد من [نواب قائد المجموعة] وربما حفنة من [نواب قائد المجموعة في أقسام منها]، إلا أنه يوجد قائد واحد، وكل من الموزيقيين إخصائي على درجة عالية يعزف مباشرة لهذا القائد دون وساطة»⁴⁰.

رغم أن دزكر أدرك أن الفريق كان في طريقه ليكون التصميم المهيمن في المستقبل، إلا أنه رأى في أدب الإدارة القليل من الأدلة اللافتة للنظر حول أداء الفرق وطبيعتها، وأوصى باتخاذ موقف محترس تجاه استخدامها مؤكداً على أن الفريق لا يشكل بلسماً لجميع المهام. لم تكن ثمة حاجة على

39. ب. ف. دزكر: التجديد والعقلية التجارية المغامرة: ممارسة ومبادئ (نيويورك: هاربركولينز، 1985) ص 157.

40. دزكر، الحقائق الجديدة، ص 212.

سبيل المثال لخلق فريق لفعل شيء يمكن أن يفعله فرد بنفس الجودة أو ربما أفضل. كتب دزكر محدراً من أن تشغيل قوة عمل ضمن فريق سوف يغير من طبيعة عمل المدير التنفيذي التقليدية: «الفرق بالمقابل وفوق كل شيء تتطلب من كل عضو فيها نظاماً ذاتياً هائلاً جداً، إذ يتعين على كل شخص أن يؤدي عمل الفريق ويتحمل المسؤولية عن عمل كل الفريق وعن أدائه. الشيء الوحيد الذي لا يستطيع عضو الفريق أن يفعله هو الشيء الخاص به»⁴¹. بين دزكر أن من الذكاء القيام بتحليل لمدى معرفتنا بمسلك وصفات الفرق.

قوم دزكر الفرق من وجهتي نظر: (1) البنية و(2) الالتزام.

البنية. بدأ دزكر تحليله لبنية الفرق بتعريفها كأدوات مؤسسية، وكما أنه لا توجد مؤسسة كاملة فليس هناك ثمة فريق كامل. لكل نوع من الفرق استخداماته ومتطلباته ومصادر قوته وحدوده الخاصة، وأحد الأسباب الرئيسية لسوء تطبيق الفرق هو «الاعتقاد الخاطئ» السائد بين المدراء التنفيذيين بأن هناك نوع واحد من الفرق. صوّر دزكر ثلاثة أنواع من الفرق مستخدماً استعارة رياضية: فريق كرة البيسبول وفريق كرة القدم وفريق الزوجي في كرة المضرب»⁴².

العنصر الذي يميز فريق كرة البيسبول هو أن اللاعبين لا يلعبون كفريق بل على الفريق. مثال رئيسي عن هذا الفريق في شركة الأعمال هو فريق تصميم السيارات في شركة ديترويت Detroit التقليدي، فالمصممون نادراً ما يقابلون عناصر التسويق ولا يستشيرونهم أبداً، ومصدر القوة في تصميم فريق كرة البيسبول هي قدرة كل من اللاعبين على التركيز على منطقة خالية لتسديد هدف، وإمكانية كل لاعب من قياس أدائه على مقايضة معينة، والفرصة

41. ب. ف. دزكر، «طبقات جديدة للشركات الحالية» هارفرد بيزنس ريفيو (كانون الثاني - شباط 1974)، ص 53.

42. دزكر، مجتمع مابعد الرأسمالية، ص 86 - 87.

المتاحة للتدريب الفردي، وحرية التسامح بالنجوم ضمن المراتب. ركّز معظم أدب إدارة الأعمال على هذا التصميم لأن تطبيقه كان مُربحاً في الشركات ذات الإنتاج الواحد. وقد لاحظ درّكر إلى جانب مصادر قوة فريق كرة البيسبول نقاط ضعف فيه: «لكن فريق البيسبول لا يتميز بالمرونة، إذ يعمل بصورة جيدة حينما تُؤدّى اللعبة عدة مرات وعندما يكون تلسل الأعمال فيها مفهوماً من قبل كل شخص، وهذا ما جعل هذا النوع من الفرق هو الفريق الصحيح بالنسبة لشركة ديترويت في الماضي»⁴³.

أفضل مثالين عن تشبيه الفريق المؤسساتي بفريق كرة القدم هما الفرقة اليمفونية وفريق غرفة الطوارئ في مستشفى حيث يتسابق أفرادها في جوف الليل إلى المريض المصاب بالصدمة. «في هذا النوع من الفرق أيضاً يحتل كل اللاعبين أماكن ثابتة، ولا ينبغي لعازف بوق من نمط معين أن يعزف المعزوفة التي يتوجب على عازف بوق من نوع آخر أن يؤديها بل يلتزم كل من العازفين ببوقه، وفي فريق الطوارئ في المستشفى لن يجثو الفني المتخصص بالتنفس الاصطناعي على صدر المريض ليقوم بتدليك قلبه، لكن جميع الأفراد يعملون ضمن هذه المعطيات كفريق واحد يقوم كلٌّ من أفرادها بتنسيق عمله لينجم مع بقية أفراد الفريق»⁴⁴.

غير أن العمليات الحقيقية تكون تحت المراقبة الشديدة إذ «لا يوجد مجال للتسامح نهائياً، فكلمة الحكم هي قانون، وينظر الأفراد إلى رئيس الفريق طلباً للأوامر وطمعاً بمكافآته وتقويم أدائهم وترقيتهم»⁴⁵، فإذا انعدم التوجيه القوي كان عزف الموسيقيين مجرد ضجة هائلة ولعب اللاعبين جرياً في الملعب بطريقة فوضوية.

43. ب. ف. درّكر، الإدارة في زمن التغيير الكبير (نيويورك: دار كتب ترومان تالي، دوتون، 1995) ص 99.

44. درّكر، مجتمع مابعد الرأسمالية، ص 87.

45. درّكر، الإدارة في زمن التغيير الكبير، ص 100.

أما فريق كرة المضرب الزوجي فهو الضلع المفهومي الأخير في بنية مثلث درَكر لتصميم الفريق. لا يقوم هذا الفريق في مؤسسة ما حرفياً على شخصين، بل هو صغير يتحدد بخمسة أعضاء إلى سبعة تقريباً، وفي هذا التصميم «يتوجب على الأعضاء أن يتدربوا معاً ويعملوا معاً لبعض الوقت قبل أن يعملوا في الواقع كفريق، ولا بُدَّ من هدف واحد واضح لدى كامل الفريق ولكنه يتميز بشيء من المرونة في مجال عمل الفرد وأدائه. في هذا النوع من الفرق يوجد [أداء] الفريق و[مساهمة] الأعضاء»⁴⁶.

الالتزام. يتطلب مفهوم الالتزام فقط إعادة تعريف لأن صوره مرّت في ما سبق من الصفحات، ويكفي القول إن على المدراء التنفيذيين الذين يعملون مع الفرق أن يتحملوا مسؤولية أكبر ويشحنوا مهاراتهم في العمل مع أشخاص آخرين لهم مشارب مختلفة وأمزجة، ويتعلموا تقنيات العمل مع نماذج من فرق متعددة. يجب أن تعزز الثقة وقيمة الفريق وتقوى بشكل مستمر لأن الفرق لا يمكن أن تُشكّل بين عشية وضحاها⁴⁷.

من المهم أن يعتمد الالتزام على تعيين هدف الفريق ومن ثم تصميم الفريق الأنسب لإنجاز الهدف المعين. أطلق درَكر على انتقاء الفريق المناسب اسم مهمة خطيرة، وحذّر أيضاً من مغبة تأليف تشكيل هجين من أقسام من فرق متباينة.

ينبغي على الفريق أن يصلح المنازعات التي تقوم بين أفرادها على خلفية مشاربهم المتباينة وذلك من أجل تحقيق نتائج، وهذا يضيفي مزيداً من الأهمية على دور قائد الفريق، الذي صور درَكر جوهره في المقطع التالي:

46. ب. ف. درَكر، حدود الإدارة: حيث تتم اليوم صياغة قرارات الغد (نيويورك: دار كتب ترومان تالي بوكس، دوتون، 1986، طبعة ثانية، نيويورك: مكتبة بيرينال 1987)، ص 206 (أخذت أرقام الصفحات من الطبعة الأصلية).

47. درَكر، الإدارة في زمن التغيير الكبير، ص 101.

«لا يمكن إخبار [اللاعبين] في المؤسسة القائمة على المعرفة بكيفية قيامهم بعملهم لأنهم إخصائيون، ولعل هناك بعضاً من قادة الفرق الموسيقية الذين قد يتمكنون من انتزاع نغمة من بوق فرنسي ناهيك عن إرشاد عازف البوق بكيفية عزف النغمة، لكن قائد الفرقة يمكنه أن يركّز مهارة العازف ومعرفته على الأداء الموسيقي المشترك، وهذا التركيز هو الذي يتعيّن على القادة في الشركات القائمة على المعرفة أن يتوصلوا إليه»⁴⁸.

الخلاصة

لا خير في مفاهيم العمل الجاد وأداء العمل بطريقة أكثر ذكاء إذا لم يكن هناك تركيز على الأداء والالتزام. إن الشركة القائمة على المعرفة تدعو إلى التحول البنوي من حيّز الرقابة إلى حيّز العلاقة، ومراجعة وظيفة المدير التنفيذي القائمة على محاسبة أكبر، وإعادة تقويم مفهوم القيادة وطرح الفرق بمثابة مُرتكزات للثقة.

في بيان درّكر لحتمية حلول الفرق محل الطبقات الهرمية في الشركة التقليدية، لم يذكر كونها جيدة أم سيئة أو مرغوب بها أم لا، بل كان يلاحظ بصورة مجردة أن الفرق أصبحت حقائق رئيسية في الحياة المؤسسية، ويحذّر من أن على الإدارة التي تقوم بتكوين فريق لأول مرة أن تدرك الصعوبة الكبيرة لهذه المهمة لأنها تتطلب مواجهة التحدي التعليمي الأشد؛ ألا وهو نسيان العادات والمهارات القديمة التي كانت هذه الإدارة قد تعلمتها. كذلك فقد أكد درّكر على أن المؤسسة القائمة على المعرفة والتي تتقل هذه المعرفة في أرجائها دون عوائق هي أمر غير جائز، وهي تتطلب درجة عالية من الانضباط الذاتي من قبل أفراد الفريق. وأخيراً فإن انتقاء النوع الصحيح للفريق هام جداً لأن النوع الخطأ يقضي على الالتزام والتركيز. إن تصميم الفريق يجب أن يتلاءم مع الاستراتيجية وليس العكس.

التخلي والتركيز

لاحظ درّكر أن سمة عامة في جميع الشركات الكبيرة هي وفرة زائدة في الأنشطة سطحية تساير مهامها الإنتاجية، فالأولى بحاجة إلى تقليص والأخيرة إلى تعهد ودعم لأن شركة الأعمال تحتاج إلى المزيد منها، وأكد أيضاً وجود قانون حديدي في الشركة يتعلق بتلك الأنشطة هو أن الإضافة على تلك الأنشطة هي القاعدة وأن الطرح منها هو الاستثناء. والنتيجة هي احتمال أن تثقل الشركة النموذجية بوعود والتزامات الماضي. ولكن المدراء يجب أن يكونوا راغبين بالتخلص من أعباء اللامُساهمة التي تثقل الشركة وأن يفهموا أن «من المثير للدهشة دوماً عدد الأشياء التي لا يمكن أن نفتقدها من مجموع الأشياء التي نفعلها»⁴⁹.

التخلي

صرح درّكر أن على المدراء أن يستعدوا للتخلي عن كل شيء يعرفونه في مواجهة حقائق التغيير المتسارع بزيادة كبيرة جداً والتعقيد الاجتماعي اللامسبوق»⁵⁰. كان درّكر جازماً بفضاظة حيال التخلص من الأشياء التي كانت تخنق الأداء وتوقفه. ليس أمام المدراء التنفيذيين من خيار إلا أن يتصدوا للاقتراح الذي لا يُدخض وهو أن الحوادث سوف تحيط بهم إذا لم يبادروا إلى التخلي المنظم الهادف. بيّن درّكر من خلال تطبيق استعارة بيولوجية على تحليل التغذية المُدخلة - المُخرجة أن «الكثير منا قد تعلموا بحلول اليوم أن الطريقة الصعبة التي تخلص من الدسم هي أصعب بكثير من اكتنازه في الجسم كوزن زائد. الكلفة الزائدة هي الدسم الزائد»⁵¹. لقد كان غير متساهل أبداً في مبدأ التخلي المنظم بحيث رفعه إلى منزلة الأمر الحتمي الأخلاقي،

49. درّكر، الإدارة من أجل المستقبل، ص 198.

50. درّكر: «مجتمع المؤسسات الجديدة» ص 95.

51. درّكر، الإدارة من أجل المستقبل، ص 201.

ورأى أن تخصيص الموارد الثمينة للماضي لا يشكّل جريمة فقط بل وخطيئة أيضاً، واقترح على المدراء التنفيذيين وجوب «إيقاف صب المزيد من الموارد والجهود» على تلك الأنشطة التي لا يؤدي التخلص منها إلى فائدة فورية⁵².

اقترح درّكر على المدراء التنفيذيين أن يجيبوا على عدد من الأسئلة البديهية والوثيقة الصلة بالموضوع من أجل المساعدة الذاتية على تحقيق إنتاجية محسّنة من خلال التخلي المنتظم:

- هل أنفق وقتاً ثميناً على أمور تافهة ما كان يجب أن تنجز أبداً؟
- هل أنا ضحية وهم هو أن كل شيء يفضل دائماً يجب في نهاية المطاف أن ينجح؟
- ما هي الأشياء التي أفعّلها ولا أفهمها؟
- هل أمضي وقتاً قيماً في تعلّم أشياء يجب ألا أفعّلها نهائياً؟
- هل أزعج نفسي بما سيحصل في الغد بدلاً من أن أصحح ما أفسدته بالأمس؟
- هل أستطيع الانتظار ستة أشهر لملء وظيفة شغرت بسبب الموت أو الاستقالة أو الإحالة على المعاش لكي أرى ما إذا كانت الحاجة إلى المنصب مازالت قائمة؟
- هل من معنى لتلزيّم جميع الخدمات التي لا تقدم للعاملين فيها فرصاً للارتقاء إلى مستويات إدارية أعلى؟
- لماذا لا يتم استبدال عبارة الأداء الوظيفي بعبارة الإغناء الوظيفي في جميع برامج التدريب والتأهيل؟
- ماهي المهام القليلة ذات الأولوية العليا التي يجب اعتبارها مجالاً لعمل المستخدمين؟

52. درّكر، الإدارة: واجباتها، ومسؤولياتها وممارساتها، ص 94.

- ماهي مستويات الإدارة التي لاتدير في واقع الحال شيئاً؟
- هل هناك من سبب لتلبية طلب لأشخاص إضافيين على موازنة دائرة أدت عملاً لايسمن ولا يغني من جوع؟
- هل استطلعت موضوع تعهيد جميع الأعمال التي لاتتعلق بشكل مباشر بنتائج الإيرادات؟
- هل هناك من عُذر لوجود نائب رئيس تنفيذي أو نائب رئيس لمجموعة أو أي موظف يحمل لقباً تنفيذياً حينما لا يوجد تلاحم بين اللقب والأداء؟
- هل كنت أختار الاستمرار في أداء نشاط معين لو كنت بادئاً مسيرتي المهنية من جديد؟
- ماهي الأنشطة التي لم تعد منتجة؟
- ماهو الشيء غير الفعال الذي أقوم به اليوم وسوف أُلْقَ عنه في الغد؟
- ماهو الخطر الذي أتحملة إذا لم أفعل شيئاً حيال نشاط معين؟
- في خطي الروتيني المهني: كيف أُمَيِّز الكفاية عن الفعالية، والأمر العاجل عن المهم، والمشاكل عن الفرص، والإجراءات عن السياسات؟
- هل من معنى في نظري للقيام بدراسة أخرى على مشروع فشل عدة مرات؟
- إذا تعيّن علي القيام بعمل خطأ، فهل هناك من سبب للقيام به بفعالية؟
- ماذا أفعل الآن من أجل التخلص من العمل الورقي في مسيرتي المهنية الروتينية؟
- ماذا يحدث لو لم أتمكن من الوصول إلى ورقة معينة؟

- لماذا تكون سلة المهملات هي الوسيلة الوحيدة التي لاغنى عنها في الإدارة؟
- لماذا يكون من الأفضل لمعالجة الورقة مرة واحدة؟
- ماهي الأنشطة الإجرائية التي تستهلك أكثر من ثلاثين دقيقة وأستطيع التخلص منها بسلام؟
- هل يتعيّن علي أن أعترف بصراحة بأن الأشياء التي أوّجلها إنما في حقيقة الأمر أتخلي عنها؟
- ماذا يحدث لو أن أحداً غيري أولى اهتمامه لنشاط معين؟
- إذا كانت جميع هذه التساؤلات ذات معنى وواضحة جداً فلم لا أفعل أي شيء حيالها؟

التركيز

أكد درّكر أن التخلي والتركيز هما وجهان لعملة واحدة. يمكن للمدراء التنفيذيين من خلال التخلي عن الأنشطة اللامنتجة أن يزدوا من فعاليتهم عبر التركيز على جوانب تعطي نتائج. اكتشف درّكر مؤشراً مشتركاً بين المدراء غير الفعالين هو أنهم يعملون بجدّ أكثر ولكنهم يفتلون في العمل بذكاء أكثر. وبتحديد أكثر فالمدير التنفيذي العادي يقول نعم لجميع الطلبات، ويرفع التوصيات إلى مصاف الحقائق المُفَرِّطة، ويعجز عن وضع أهداف من عندياته. ولكن «عليك أن تتعلم قول [لا] عندما يحتمل أن يكون ذلك أمراً جيداً. إن سرّ الفعالية هو التركيز على الموارد الضئيلة المتوفرة بين يديك حينما تتمكن من تحقيق شيء مختلف»⁵³. لاحظ درّكر أيضاً أن باب المدير صاحب الأداء الوسط يظل في العادة مفتوحاً للزوار العارضين ويستجيب

53. ج. فلّور، «كون المرء فعالاً: حديث مع بيتر درّكر» هيلث كير فورم جورنال (أيار - حزيران 1991)، ص 53.

كالإنسان الآلي لكل ما يصله بالبريد. علّق درَكر مصوراً هذه الممارسات بسخرية أن معالجة البريد القادم يعادل معالجة أهداف الآخرين.

أرجع درَكر الكثير من اللوم على هذه الأنشطة سيئة التوجيه إلى الإدارة العليا بسبب تشجيعها عن دراية أو جهل للسياسات الإدارية التي انتبتت عن مبدأ التركيز. من بين هذه الصفات التي أدت إلى عدم الفعالية خلق وظائف مبتورة يعطى الفرد الكفاء من خلالها المزيد والمزيد من المهام الروتينية البغيضة التي تساوي بين صاحب الأداء الوسط ومتميّز الأداء، وتصميم وظيفة تتطلب أمزجة متنافرة في شخص واحد.

يرى درَكر أن القدرة على التملص من إغراء الانخراط الزائد في الأنشطة أو المشاركة في الكثير منها إشارة لاتقبل الجدل إلى المدير الفعال، ولاحظ «أننا نعتبر صادقين أن الاحتفاظ بكُرات كثيرة في الهواء هو من أعمال السيرك المثيرة، ومع ذلك فإن المتلاعب بهذه الكرات يفعل ذلك مدة عشر دقائق أو نحوها، ولو توجب عليه القيام بها وقتاً أطول لأسقطها جميعها خلال وقت قصير جداً»⁵⁴.

أشار درَكر إلى مبدأ الاحتمالية الذي جاء به فيلفريدو باريتو Vilfredo Pareto (1848-1923) والذي يدل على أن تكريس المدراء نفس الوقت والاهتمام للأمور التي لا طائل تحتها وللأمور الحاسمة هو أمر لايجديهم نفعاً من الناحية الاقتصادية، وبيّن أن المدراء التنفيذيين الفعالين هم الذين في مقدورهم أن يمضوا وقتهم في التركيز على الأمور الحاسمة وليس على الأمور التافهة، واقترح أن تكون الصيغة الجيدة للتركيز على الفرص في محاولة تناول الأمور التي لم يكن أحد آخر يقوم بها، وفي هذه الحالة فإن إنجازاً حتى ولو بلغ الواحد بالمائة في شيء هادف سيقود إلى نتائج.

54. درَكر: المدير التنفيذي الفعال، ص 101 - 102.

أصر دَرَكْر على أن قابلية التركيز ليست مسألة استخدام منعكسات ميكانيكية ولكنها تشتمل على التزام عميق بالفعل وليس برَد الفعل. وحين لا تعود الأمور غير الهامة توقع المدير التنفيذي في شراكها تتوفر له فرصة أكبر لاختيار الأولويات الصحيحة: «التركيز - أي شجاعة المدير التنفيذي لفرض قراره الخاص على الوقت والوقائع في المسائل المهمة في الواقع والتي تأتي في المقدمة - هو الأمل الوحيد لديه في أن يصبح سيد الوقت والوقائع بدلاً من أن ينوء تحت سياطها»⁵⁵.

لم يعتبر دَرَكْر في نظرة معاكسة للحكمة التقليدية أن الإبداع حليف في السعي وراء الأداء المتميز، حيث قال معلقاً: «لايحتمل أن يؤدي الإبداع إلى نتائج إذا قصد به التخمين اللاموَّجَّه وغير الخاضع للتعليمات والتعلُّم والرقابة»⁵⁶. التحفيز الفكري على حل المشاكل والتقنيات الأخرى التي اقترحها علماء النفس في سبيل تحريض الأفكار ربما تؤدي في الواقع إلى الفوضى في عملية التركيز من خلال خلق مجموعة كبيرة من الخيارات وتكثير الأفكار، وهذه الفوضى هي أقل المشاكل التي تواجه في تطوير فعالية المدير التنفيذي. لقد قال دَرَكْر في الحقيقة إنه لم يجد مؤسسات أو مدراء تنفيذيين لايمتلكون أفكاراً يزيد عددها عما يستطيعون استخدامه: «ليس هناك مؤسسة تتخلى قصداً وبشكل منظم عن الأمور اللامنتجة والعتيقة وتبحث عن الفرص، فالأفكار متواجدة بكثرة فيما حولها»⁵⁷.

الإبداع - الذي اعتبره دَرَكْر ساخراً بمثابة هبة للعلاقات العامة الداخلية ضمن المؤسسة - يكون على هيئة «تخمين لاموَّجَّه وغير خاضع للتعليمات والتعلُّم والرقابة» يرتقي في العادة إلى مرتبة العذر للقيام بفعل شيء ما.

55. دَرَكْر: المدير التنفيذي الفعال، ص 112.

56. دَرَكْر، الإدارة: واجباتها، ومسؤولياتها وممارساتها، ص 271.

57. ب. ف. دَرَكْر، عصر اللاإستمرارية: دلائل نحو مجتمعنا المتغير (نيويورك: هاربركولينز،

التحدي الحقيقي هو تنفيذ الفكرة الإبداعية. رأى درَكر أن الإبداع هو أحد أشكال التفاخر الفكري الذي يبرز على هيئة مساهمة وعرض للذكاء الفردي الذي يحل محل المساءلة وتجريد يضحي بالواقعية، وهذه كلها تعكس مسيرة الأنا الإدارية التي تؤدي إلى قصور ذاتي وانعدام الأداء.

نظّم درَكر مبدأ التركيز على مستويين رئيسيين: (1) مهني و(2) تكتيكي.

المستوى المهني. أوصى درَكر أن يحوز كل مدير تنفيذي على جدارة فكرية في واحد من التخصصات الوظيفية على الأقل، وهذه المُدرَكة المهنية أو القابلية على فهم إحدى النواحي بصورة عميقة تحظى بنظر درَكر ببعد أخلاقي في أنها تعطي المدير تقديراً لنواحي القوة ذات العلاقة بإتقان أساس التخصص وتعقيده، وهو يعتقد بضرورة التأكيد على الفرد في مجتمع المعرفة الذي لا تحصى وظائفه لأن يجد لنفسه مرتعاً في مهارة ذاتية خاصة ضمن تخصص معيّن. كذلك رأى في هذه الخبرة مرتكزاً نحو النماء الفكري المستمر، وعتلة من أجل زيادة معرفة الزملاء في المؤسسة وتحقيق نتائج اقتصادية، ومنصة قفز نحو فهم كيفية تلاحم أحد التخصصات في لُحمة كل التخصصات.

المستوى التكتيكي. يرى درَكر مؤشرات مشتركة على فعالية المدراء التنفيذيين يُميّزهم عن المدراء التنفيذيين العاديين هي التركيز التكتيكي والقدرة على اختيار حفنة من المهمات الهادفة زيادة على واجباتهم الروتينية. كما أنه أفرد المتألقين في هذا التركيز والمهوسين فيه، وهؤلاء هم الأفراد الذين كانوا أمثلة لكمال الأداء لأنهم يهدفون نحو الأعلى ويتطلعون للوصول إلى التفوق والامتياز في واحد من الجهود الخلاقة الرئيسية. يرى درَكر أن المثل على الكمال هو تمجيد تخصص التركيز. تعلّم درَكر على امتداد مسيرته المهنية الاستشارية أن معظم المدراء التنفيذيين البارزين في الأداء كانوا الذين خلفوا إرثاً لمُنجز أو مُنجزين حقيقيين، وهذه المساهمات المتفردة الناجحة

أكسبتهم شهرة بالرفعة على منافسيهم الأكفاء على وظائف الإدارة العليا.

لم تكن طريقة المثل الكامل على وقف النفس المُرَكَّز على مشروع فيه التحدي ضماناً للفوز بإكليل النجاح، وفي الحقيقة فإن دَرَكْرَ حَذَر من أن قوانين الاحتمالية تطرح شيئاً مخالفاً، ومع ذلك فإن هؤلاء الناس هم الذين لم يخشوا الخوض في الفرص الموصوفة بشدة الخطر الذي يهابه الشخص النموذجي المتميز باهتمامات متعددة الجوانب. وعندما يحققون النجاح فإن جودة تأثيرهم قد لا تدخل بحساب المساهمة في مصادر قوة الشركة وتكوين مصيرها المؤسساتي.

صَوَّر دَرَكْر في كتابه مغامرات متفرج *Adventures of a Bystander* ذكاء ومزاجيات العديد من أصدقائه ومعارفه الذين واجههم في هذه الناحية خلال مسيرته، حيث وصف بكمينتر فولر *Buckminster Fuller* ومارشال ماك لوهان *Marshall McLuhan* زميليه القديمين في مجلة فورشن *Fortune* وإيقوني الثقافة في جيلهما بأنهما المثل الكامل الذي يحتذى على الكمال:

يمثل كل من بكمينتر فولر ومارشال ماك لوهان في نظري أهمية أن تكون متفرداً بالتفكير، والمتفردون بالتفكير والذين يضربون مثل الكمال هم الوحيدون الذين يحققون الإنجازات، أما الباقون من أمثالي فقد يتميزون بالعبث الزائد ولكنهم يلقون أنفسهم للضياع. أمثال فولر وماك لوهان يقومون على تنفيذ «رسالة» والباقون منا لديهم «مصالح». لقد تعلمت أنه حيثما يتم إنجاز شيء فإن وراءه أحد أمثال الكمال. أمضى بكي *Bucky* أربعين سنة في التيه دون أن يتبعه أحد حتى أبناء بني إسرائيل، ومع ذلك فلم يتنازل عن نذر نفسه لرؤياه، وأمضى ماك لوهان خمس وعشرين سنة يطارد رؤياه حتى أصسكت به، وهو أيضاً لم يتنازل، وعندما جاء دورهما كان لهما التأثير⁵⁸.

58. ب. إف. دَرَكْر، مغامرات متفرج (نيويورك: هاربركولينز، 1978؛ الطبعة المعادة، نيويورك: هاربركولينز، 1991) ص 255 (تعود أرقام المقطعات إلى الطبعة الأصلية).

استلهم دزكر من أجل تنفيذ التركيز، كما ورد في الفصل التاسع، المفهوم الفلسفي في العصور الوسطى والمعروف باسم شفرة أوكام Occam's razor الذي شرحه على أنه يؤيد اجتناب الكثير من الافتراضات، والكثير من إذا ومن هكذا والكثير من الاتكال على تقديرات كمية غير مُجَرَّبَة. كذلك رأى أن شفرة أوكام يجب أن تطبق من أجل الوصول إلى البساطة في انتقاء الأدوات والتقنيات. كذلك بين أن شفرة أوكام يجب أن تطبق حتى يتم الوصول إلى انتقاء الأدوات والتقنيات. اكتشف دزكر على سبيل المثال أن كثيراً من المدراء يتلحون ببندقية صيد الفيل من أجل مطاردة عصفور، وفي النهاية القصوى الأخرى يحمل الكثير منهم المحذفة ضد الدبابة. التحدي الحقيقي هو تقويم الغرض من كل أداة والنتائج النهائية التي تحقق من خلالها. علّق دزكر: «المتخصصون بالمعلومات هم صناع أدوات، إذ يمكنهم أن يخبرونا عن الأداة التي يجب استخدامها من أجل تغليف الكرسي بقماش المفروشات؛ ونحن نحتاج إلى أن نقرر إذا كنا نريد أن نغلف الكرسي بالقماش أصلاً»⁵⁹.

من كتابات دزكر ومحاضراته على امتداد السنين يمكن تجميع رؤى مختلفة تصوّر طرق التفكير بالتركيز، حيث تم إيرادها في اللائحة التالية ضمن إطار أسئلة من أجل تحسين فعالية المدراء التنفيذيين:

- ماذا فعلت في السنوات الثلاث إلى الخمس الماضية وأدى إلى إحداث مساهمة؟
- ما هي الأشياء التي يجب أن تأتي أولاً والأشياء التي لا يجب أن تكون موجودة أصلاً؟
- عندما يكون بين يديك 186 هدفاً فلا يتم فعل شيء. عليك أن تتساءل دوماً: ماهو الشيء الذي يجب على أن أفعله؟

- ماهو الشيء الذي أستطيع وحدي أنا - وأنا فقط - أن أفعله، والذي يؤدي إلى إحداث اختلاف إذا تم فعله بشكل جيد؟
- لماذا يكون من الأفضل أن أكون مُحِقاً بنسبة واحد بالمائة في التصدي لمشكلة صحيحة بدلاً من أن أكون مُحِقاً مائة بالمائة في شيء لاصلة له بالموضوع؛ خصوصاً عندما لا يعمل عليه أحد غيري؟
- هل أقوم بِرَدِّ فعل تجاه أولويات الآخرين من خلال الاستجابة الفورية لكل شيء يأتي به البريد؟
- لماذا لا يكون الهدف السامي هو تحقيق إنجاز نوعي بدلاً من مسابقة الإنجازات التقليدية؟
- ماذا أفعل لو كان لي ألا أعيش أكثر من ستة أشهر؟
- ماذا أحب أن يقول الناس عني في حفل إحالتي على التقاعد؟
- كيف أكتب نَعَوْتِي؟

الخلاصة

مبدأي التركيز والتخلي كتوأمين متعاكسين يحتلان مرتبة عالية في لائحة الأدوات التي لا غنى عنها والتي وضعها دَرَكْر لتشخيص فعالية المدير التنفيذي. إن الفشل في استخدام التخلي والتركيز هو نذير بأن المدير سيحاط بتفاصيل تشغيلية للوظيفة وأنه سينكر فرصة المساهمة بنتائج المؤسسة. من المحتمل أن يُعتَبَر المدراء التنفيذيون الذين يمارسون التركيز المنظم بذكاء حالات عملية يتم اتباعها من قبل الآخرين في المؤسسة. اعتبر دَرَكْر أيضاً القدرة على التركيز بمثابة معيار لتقويم النظرات المستقبلية لدى المرشحين للإدارة. ولكن الأكثر أهمية هو أنه رأى التركيز كجزء على جانب كبير من الأهمية للنماء الفردي والتطوير الذاتي.

الخاتمة

رأى درّكر أن فعالية المدير التنفيذي ترتكز على مبادئ جوهرية من الفطرة وليس على أسرار مكنونة، وأنها تقوم على ثلاث مكونات رئيسية: المساهمة في رسالة المؤسسة، والتركيز على المهام الرئيسية، والالتزام بمستويات الأداء. وكل من هذه الملموسات الثلاثة في تفاعلها مع بعضها البعض بصورة متبادلة تحرك وتحرض وتشحن بالقوة بعضها بعضاً. الصعوبة كما حللها درّكر تكمن في عدم إمكانية تعليم أو تعلّم أيّاً من هذه المكونات ذات الأثر الحاسم.

ومع ذلك فإن المثل الذي ضُرب عن الأداء والنتائج يَمَكِّن من تمييز مبادئ الفعالية التي يمكن تعلّمها إن لم يكن تعليمها. وإذا ما ترجمت هذه الخطوط العريضة لفعالية المدير التنفيذي إلى عمل منظم ازدهرت وتطوّرت أسس التطوير الإداري للمساهمة والالتزام والتركيز. ذلك هو هدف درّكر من مناقشة تِلْكُمْ التكتيكات كتصميم للوظيفة، وبناء التكليف بالمهام، ودراسة المقاييس، وفهم الفرق، والتركيز على العلاقات مع المرؤوسين والرؤساء والنظراء. ليس هناك من ضمان، ولكن من المجدي أن نتوقع التحسن في الوقت ذاته ومن خلال العادات المناسبة. من أجل استكمال مناقشة هذه المبادئ بعد هذه المرحلة فإن الفصلين التاليين سيتابعان موضوع العمل المنظم للمدير التنفيذي بمناقشة مواضيع مثل إدارة الوقت ومصادر قوة المدير التنفيذي والاتصالات واتخاذ القرارات.