

الفصل الحادي عشر

برج الأكاديمية المائل

خطايا الإدارة السبعة ليست من فراغ، تلعب ثقافات الشركات دورًا كبيرًا في تهيئة البيئات التي يمكن أن تزدهر فيها تلك الخطايا، ولكن للثقافات أيضًا أصولها وأحد تلك الأصول هي التعليم والتدريب الذي يتلقاه الناس ويرسم شروط مسبقه على وجهات نظرهم في العالم.

يلعب نظام التعليم والتدريب دورًا رئيسيًا في التغلب على مشكلة عدم الكفاءة الإدارية، ولكن للأسف، أصبح هذا النظام نفسه أيضًا جزءًا من المشكلة. في هذا الفصل، أريد أن أحاول توضيح السبب، بالنسبة لبعض الأشخاص من خارج الحقل الأكاديمي يبدو أن النظام غير مفهوم وغير مناسب للغرض، و(على ما أظن) يجب فعل بعض الأشياء لإصلاح تعليم الأعمال والتدريب.

لكن الخطأ لا يكمن بالكامل داخل النظام، الشركات، وبخاصة في الغرب، كانوا راضين عن موقفهم تجاه التعليم؛ يبدو أنهم يعتقدون أنه يجب أن يكون سلعة مجانية، تُسلم إليهم حسب الحاجة، تحتاج الأعمال إلى إعادة التفكير في مواقفها تجاه التعليم والتدريب وأن تكون على استعداد للاستثمار أكثر بكثير في التعليم على وجه الخصوص، وليس فقط بالأموال، ولكن أيضًا بالوقت والفكر والجهد التعاوني. قلما ومن النادر جدًا أن تتداخل عوالم الأعمال وتعليم إدارة الأعمال، وإذا كنا بصدد معالجة مشكلة عدم الكفاءة الإدارية وفشل الإدارة، فهذا الأمر بحاجة إلى التغيير.

أولاً، دعونا نذكر أنفسنا بالفارق بين التدريب والتعليم، التدريب يعلمنا كيفية القيام بالأشياء، أو بإعادة صياغة خفيفة لقاموس أو كسفورد الإنجليزي، يقودنا إلى المعيار المرغوب أو المستوى المطلوب من الكفاءة، فنحن نتعلم كيفية أداء مهام معينة على المستوى الأمثل، وإن الكثير من التدريب خطي، وهذا يوضح لنا كيفية القيام بالمهام أو حل المشكلات من خلال سلسلة من مجموعة إجراءات، وعلى العموم ربما يبدو هذا ضرورياً، لكنه يعني أن التدريب له حدوده، يمكننا تدريب شخص ما لتشغيل جهاز، وقيادة الحافلة، وملء جدول بيانات، وتحليل مجموعة حسابات، لكن لا يمكننا تدريبهم على وضع الإستراتيجية، أو التحلي بالرؤية، أو التفكير على نطاق أوسع ومدروس بشأن العالم، أو فهم القيم أو الثقافة أو الغاية (نعم، أنا أعلم أن بعض الشركات لديها تدريب قيم، لكن تعليم الناس أن يقرؤوا القيم عن ظهر قلب هو أمر لا طائل منه، إن كانوا لا يفهمونه، فهكذا قد تُعلم أيضاً القيم الخاصة بصمم الأختام.)

أما التعليم، من ناحية أخرى، يتعلق بالفهم. الغرض من التعليم ليس لمساعدتنا على تعلم القيام بالأشياء، بل هو التعلم للتفكير في الأشياء، التعليم يوسع العقل ويفتح المجال لطرق تفكير جديدة ويجعلنا نرى العالم بطرق جديدة.

هذا بالطبع يتعارض مع الرأي العام الراسخ، وكل عام أسمع شكاوى من طلاب ماجستير إدارة الأعمال أن البرامج التي يستخدمونها غير كافية من الناحية العملية وأنهم لا يتعلمون المهارات بما فيه الكفاية، كل عام أقدم نفس الرد؛ الغاية من ماجستير إدارة الأعمال ليس تعليمك المهارات، فإذا كنت ترغب في المهارات، فاحضر بعض ورش العمل أو اشترك في «موك- MOOC» (المساق الهائل المفتوح عبر الإنترنت)، أو بحق السماء، اقرأ كتاب؛ أو اذكر اسم مهارة، وستجد ما لا يقل عن نصف دزينة من الكتيبات تنتظر لتعليمك، وليس الغاية من ماجستير إدارة الأعمال مساعدتك في أن تصبح أكثر مهارة، بل أن تحدث ثورة في نظرتك للعالم، وتمدد عقلك، وتتحدى تفكيرك وإرسالك مرة أخرى إلى ما يسمى بالعالم الحقيقي وأنت أكثر قدرة على فهم قوى وديناميات الاقتصادات، والأسواق، والمؤسسات، تعلم المهارات في ماجستير في إدارة الأعمال؟! ربما كذلك تحاول تحضير الخبز المحمص في الخلاط.

بالإضافة إلى إدارة عملي الخاص، قمت بتدريس الطلاب ماجستير إدارة الأعمال على مدى عشرين سنة، وارتبطت بكليات إدارة الأعمال بطريقة ما لفترة أطول من ذلك، أنا معجب كبير وأحترم بشدة كليات إدارة الأعمال، أعتقد أن لديها القدرة على تفعيل قوة خير عظيمة في العالم، ولهذا أنا شغوف بماجستير إدارة الأعمال، بعيداً عن جملة عفا عليه الزمن وأنه غير ذي صلة بالأعمال الحديثة، مثل بعض الانتقادات الموجهة له، إلا أنني أعتقد أنه، بتكييفه وتحديثه لتلبية احتياجات القرن الحادي والعشرين، يمكن لماجستير إدارة الأعمال أن يصبح أكثر قيمة من أي وقت مضى، ومع ذلك، ما إذا كان ماجستير إدارة الأعمال يفي بتلك الإرادة المحتملة أم لا يعتمد على: (1) ما إذا كان بإمكان كليات إدارة الأعمال إدارة عملية التكيف هذه (2) وما إذا كان يمكن للأعمال تغيير وجهات النظر الخاصة بهم حول التعليم ورؤية تعليم إدارة الأعمال كما هو على حقيقته.

كيف توارت مدارس الأعمال بعيداً عن الضوء

لفهم المشكلة، دعونا نعود إلى كيف نشأت كليات إدارة الأعمال، مؤسسات التدريب كانت موجودة منذ وقت طويل، مثل «مدرسة المعداد (سكولا دوباكو) - scuole d'abaco» الإيطالية في العصور الوسطى أو المدارس الهندية المكافئة لها «مدارس العداد»، أو كليات (مسك الدفاتر) التي نشأت في أمريكا في القرن التاسع عشر وعلمت أعلام رجال الأعمال على قدر من التنوع مثل «هنري هاينز - Henry Heinz» و«فريدريك وينسلو تايلور - Frederick Winslow Taylor» المؤسسة الأولى التي قد نعترف بها كمدرسة تجارية بالمعنى الحديث كانت «هيليبيري - Hayleybury»، وهي كلية التدريب التي أنشأتها شركة شرق الهند في عام 1805، حيث إلى جانب تعلم المهارات المفيدة، مثل اللغات والمحاسبة، تعلم المديرون المدربون الفلسفة الهندية والتاريخ وحاولوا أن يفهموا بشكل أفضل قليلاً البلد التي كانوا على وشك إدارتها.

المدرسة العليا للتجارة - The École Supérieur de Commerce، كانت غير متصلة بأي شركة ومفتوحة لجميع الطلاب المؤهلين، وقد فتحت أبوابها في باريس عام 1819، ثم كان حدث فجوة طويلة وصولاً إلى «مدرسة وارتنون - Wharton School» في ولاية بنسلفانيا و«مدرسة الدراسات التجارية العليا - (HEC) Haut Études Commerciales» في باريس، وتأسس كلاهما عام 1881 وكلاهما لا يزال قوياً اليوم، ثم جاءت «كلية تجارة لايبزيغ - Leipzig Commercial College» في ألمانيا وكليات إدارة الأعمال في جامعات كاليفورنيا وشيكاغو في عام 1898 وأخيراً المؤسسة التي استمرت لسنوات سفينة القيادة لحركة كلية إدارة الأعمال، كلية هارفارد لإدارة الأعمال في عام 1908.

فلسفة «إدوين جاي - Edwin Gay»، العميد المؤسس لهارفارد، تُعتبر ذات صلة وبخاصة هنا، شمل غاي عنصراً من المهارات في منهجه ودعا الخبراء، بما في ذلك تايلور، لإلقاء محاضرة عنها، لكنه يعتقد أن الغرض الأساسي من كلية إدارة الأعمال هو إنتاج خريجين لائقين وعلى استعداد لتشغيل الشركات، فالعناصر الأكثر أهمية لم تكن المهارات بل السمات الشخصية مثل: الشجاعة وأهلية الحكم والتعاطف (التعاطف بالمعنى الدارويني؛ أي القدرة على العمل مع الآخرين وفهمهم؛ اليوم قد نسميه أيضاً المشاركة الوجدانية) ظهرت في مقدمة قائمته الخاصة بالسمات المطلوبة، أما كلية هارفارد لإدارة الأعمال المنسوبة لـ«غاي» شددت على أهمية البحث العملي، على سبيل المثال «بول تشيرينغتون - Paul Cherington» و«ميلفين كوبلاند - Melvin Copeland» اللذين أسسا أول قسم تسويق هناك، نقبا في مبادئ الاقتصاد للمساعدة في شرح طريقة عمل الأسواق.¹ أما في شيكاغو، «والتر سكوت - Walter Scott» وزملاؤه وظفوا علم النفس ليساعدهم على فهم سلوك المستهلك.²

الكلمتان الأساسيتان في الجملتين الأخيرتين هما: الفهم، والشرح، لم يقدم «تشيرنغتون» ولا «سكوت» مجموعة أدوات، بل قدموا المعرفة، المعرفة العملية للطريقة التي يعمل بها العالم. الأساليب التي استخدمها جمع المعرفة لم تكن علمية دائماً، ولا نتائجها كانت علمية وخاصة

في الطبيعة، كما تبين أن أكبر دراسة بحثية خلال هذه الفترة، تجارب «هاوثورن - Hawthorne» في أواخر العشرينيات والثلاثينيات التي أجراها الموظفون في كلية هارفارد للأعمال، مليئة بالأخطاء المنهجية، ومع ذلك تبقى الحقيقة: لا أحد قد علمنا الدراسة أكثر أو جعلنا نفكر بشكل أكثر عمقاً في العمل غير دراسات هو ثورن.³ من دفيئة تلك التجربة والتمحيص لم تظهر مجموعة واسعة من النهج السلوكية للعمل والمنظمة لا تزال قائمة حتى يومنا هذا فحسب، ولكن أيضاً بدايات حركة الجودة من «والتر شوارت - Walter Shewhart»، و«و. إدواردز ديمينج - W. Edwards Deming» و«جوزيف جوران - Joseph Juran» مؤسسو إدارة الجودة، عملوا جميعاً بنفس الطاقة في أبحاث هو ثورن.⁴

ومع ذلك، فإن هذه التقدّمات والتطورات لم تبهر العالم الغامض والمغرور للتعليم العالي، الجامعات البريطانية رفضت بصراحة أن تفعل أي شيء مع كليات إدارة الأعمال؛ فكرة أنه كان ينبغي على الجامعات أن تمد أيديها إلى تربة التجارة أمر لا يمكن تصوره، كما تعاملت الجامعات الأمريكية تعاملت مع كليات إدارة الأعمال لكنها تعاملت معهم كأنهم أبناء البطة السوداء، الموقف النموذجي هو الموقف الذي واجهه أحد خريجي كلية حقوق هارفارد الذي أخبر عميده أنه يخطط للذهاب إلى كلية إدارة الأعمال للحصول على ماجستير إدارة الأعمال، فقال عميد الكلية نائراً «أنت على وشك التخرج من أعظم مؤسسة تعليمية في العالم، والآن أنت ذاهب إلى هذا المكان؟»⁵

في أعقاب الحرب العالمية الثانية، كان هناك جهد قوي «لإصلاح» كليات إدارة الأعمال، بداية في أمريكا وانتشر تدريجياً إلى أوروبا وحول العالم، وإن تقرير مؤسسة فورد لعام 1959 حدد المسار، فمدارس إدارة الأعمال كانت مطلوبة، كشرط للبقاء في النادي الجامعي، لتصبح أكثر تركيزاً على البحوث؛ والبحوث الأكاديمية التجريبية، وليس هذا النوع من العمل الميداني لحل المشكلات الذي كانوا متخصصين فيه من قبل.

الكلمتان الرئيسيتان الآن هما «التزمت» و«تعدد التخصصات»، وإن الأخيرة تعني أن البحث في كلية إدارة الأعمال كان عليه أن يتخلى عن الاعتماد السابق على تخصصات مثل اقتصاديات الأعمال وعلم النفس مع جلب التأثيرات من الرياضيات وعلوم الكمبيوتر والفيزياء وعلم الاجتماع.

ما هو الخطأ في ذلك، أسمعك تسأل؟ على المدى القصير، لا شيء؛ فما من شك أن نوعية بحوث الأعمال تحسنت مع التغذية بتأثير وجهات النظر المتعددة. ولكن على المدى الطويل، يوجد اثنان من العواقب غير المتوقعة: أولاً، هذه الأيديولوجية الجديدة للأعمال أقنعت المدارس الأكاديمية في مجال الأعمال أن ما يفعلونه هو علم، كما بدأ مصطلح «علم الإدارة» بالتردد، وبحلول الستينيات كان من الشائع أن الإدارة علم وأنه يمكن دراستها بالطريقة العلمية مثل التخصصات الأخرى، ومن المفارقات أن هذا يعني أن الاختصاصات المتعددة قد انحرفت، لأن الإدارة كانت علماً بحد ذاتها؛ أي يمكن الاعتماد عليها في تحصيل قدر من المعرفة المتراكمة دون الحاجة إلى الرجوع إلى غيرها من مجالات الدراسة.⁶

وأما العاقبة غير المقصودة الثانية، بالنسبة لكليات إدارة الأعمال، هي أن بدأ أعضاء هيئة التدريس الخاصة بها الآن في أن تتوثق معرفتهم بالجامعة أكثر من معرفتهم بعناصرهم الأصلية، والشركات، والمديرين، فعالية أكاديمي الأعمال اليوم يرون أنفسهم أكاديميين، أولاً وقبل كل شيء، وقلّة قليلة من أكاديمي الأعمال لديهم الكثير من الخبرة في العمل، وبالتالي بعض أعمالهم تنم عن نقص في فهم ثقافات الحياة الحقيقية وسياسة العمل، وقلّة قليلة على استعداد للانخراط في العمل الاستشاري مع الشركات، والتي قد تعطيهم هذا الفهم، فالاستشارات تمثل الهاء عن العمل الحقيقي؛ ألا وهو البحث، كما أن قلّة قليلة على استعداد لنشر عملهم في المجلات أو الصحف التي قد يرغب المديرين المحترفون في قراءتها؛ إنهم يركزون على الصحف الأكاديمية التي يقيمها أقرانهم، والتي، كما يقترح أحد الزملاء، يقرأها فعلاً ثلاثة أشخاص وكتب فحسب، لا يهم، ما يهم هو نشرها، وبصفتي محرر لمجلات أعمال مهنية، أجد

أنه من الشائع بشكل متزايد أن يرفض أكاديميو الأعمال نشر أفكارهم أو تبادلها مع رجال الأعمال بصورة مطلقة، لأن الجمهور الوحيد لهم هم الأكاديميون الآخرون.

هذا القصور الفكري،⁷ جنبًا إلى جنب مع الفشل في التعامل مع الشركات على المستوى العملي، هو أحد الأسباب وراء أن عالم الأعمال أصبح أكثر تشككًا بشأن كليات إدارة الأعمال والتعليم التجاري في السنوات الأخيرة، وإن الشركات الصغيرة مشكوك فيها بشكل خاص، وحتى أنا سمعت الكليشيه القديم اليأس بأن «أفضل تعليم ينبع من جامعة الحياة» قد عاد ليجلدنا مرة أخرى، فليست الشركات وحدها من فقدت الغاية من التعليم؛ بل كليات الأعمال أيضًا.

توارت كليات إدارة الأعمال، في الواقع، عن الضوء، إنهم يعيشون في كهف أفلاطون، ويدرسون الظلال على الحائط ويكتبون أوراقًا عنها، ثم يمررون هذه الأوراق لبعضهم البعض لقراءتها، أنا أظن بصدق أننا قد وصلنا إلى نقطة حيث بعض الأكاديميين، وبعض كليات إدارة الأعمال، يرتعدون خوفًا من واقع ضوء النهار، إنهم بحاجة إلى أن يجدوا في مكان ما الشجاعة لمغادرة الكهف والعودة إلى العالم الحقيقي.

وبتبديل الاستعارات، أعتقد أن «العودة إلى المستقبل» هو الطريق المفتوح إلى الأمام، تحتاج كليات إدارة الأعمال، مثل شركات الأعمال نفسها، إلى العودة والبحث في أسباب تأسيسها في المقام الأول، كما يجب على كليات إدارة الأعمال أن تعيد اكتشاف إحساسها بالغاية، إذا كانت تهدف لمساعدة الشركات في الحفاظ على أعمالها.

كسر الفكر الإداري

وهناك تأثير آخر لعلمنة الإدارة التي كانت تحدث منذ عام 1959، ألا وهو التمزق التدريجي للفكر الإداري في مختلف التخصصات الفرعية، هذا جيد على مستوى واحد وهو أنها تسمح للناس التركيز على جانب واحد من الأعمال ودراسته إلى أقصى، ولكن تبدأ المشاكل

عندما يحين الوقت لإعادة دمج كل هذه الكسور الحقول الفرعية وجعلها كياناً كلياً متماسكاً، هنا تكافح كليات إدارة الأعمال، فكل كلية إدارة أعمال شاركت فيها أو رصدتها قد كافحت مع مشكلة الإدارة الشمولية، لأن الإدارة العامة، التي كانت ذات يوم الدعامة الأساسية لمناهج كلية إدارة الأعمال، نادراً ما تُدرس اليوم.

ومع ذلك، إن النجاح في العمل يعتمد على وجود مجموعة قوية من المديرين الذين يمكنهم الإدارة، والتفكير عبر التخصصات ورؤية الأعمال ككل متماسك. ولكن من أين هؤلاء المديرين؟

ليس من التدريب، أو المجالات الإرشادية والاستشارية، والتي تبنت تفتت الإدارة وزيادتها بحسب حجمها، ولقد تعمقوا أيضاً بكثافة في أفكار التفكير الخطي، والنهج التدريجي لتغيير الإدارة والأدوار المحددة بإحكام، وأشارت في الفصل السابق إلى الفصل بين القيادة والإدارة، هذا له أصول في الأوساط الأكاديمية، ولا سيما في أعمال «جون كوتر - John Kotter» والراحل «وارن بينيس - Warren Bennis»، وكلاهما مقروء وله احترامه⁸، لقد أحدث الضرر جيل من الاستشاريين القيايين الذين تبنا أفكار كوتر وبينيس دون انتقاد بصورة شكلية، واقناعهم لجيلين من الشباب والشابات أنهم ينبغي، كما قال طالبي، التفكير في أنفسهم كقادة أو مديرين ولكن ليس كلاهما.

حرمت السماء على أي شخص أن يقوم بدورين في نفس الوقت! ولكن هذا هو بالضبط ما تتطلبه الإدارة، مراراً وتكراراً، يوماً من بعد يوم. كتاب «طبيعة العمل الإداري - The Nature of Managerial Work» لـ «هنري ميتزبرغ - Henry Mintzberg»، واحد من خمسة كتب أعتقد أنه يجب أن تكون قراءتها مطلوبة لكل مدير، يوضح كيف يتعين على المديرين تبديل الأدوار بسرعة أو اعتماد أكثر من دور واحد كمسألة روتينية، لكن أكثر المديرين والمستشارين قادرين أو مستعدين للعب دور واحد فقط، أو مجموعة واحدة ضيقة من الأدوار، إنهم يعتمدون على

المقاييس والأدوات (وللحق، لأن هذا هو ما يتوقعه عملاؤهم في كثير من الأحيان) وبالتالي تعزيز الاعتقاد أن الإدارة هي علم، وبحسب ما قال تايلور منذ قرن وأكثر من ذلك، تقسيم الإدارة إلى الأجزاء المكونة لها التي هم خبراء فيها.

والنتيجة، في كثير من الأحيان، هي الالتباس والخطأ والتشويش والتأخير، فالاستشاريون المتخصصون يظهرون ويختفون بصورة عشوائية على ما يبدو، وإن نصيحتهم سديدة وصالحة تمامًا من وجهة نظرهم، ولكنها متناقضة ومربكة، حتى أنه في بعض الأحيان يتركون الشركات أسوأ حالاً مما كانت عليه عندما وصلو للساحة أول مرة.

* الكتب الأربعة الأخرى هي كتاب «التجربة الإبداعية - Creative Experience» لـ «ماري باركر فوليت - Mary Parker Follett» و«محاضرة الطيور عن الطيران - Lecturing - Birds on Flying» لـ «بابلو تريانا - Pablo Triana»، و«الأمير - The Prince» لمكيافيلي، و«فضاء آينشتاين وسما فـان جوخ» لـ «ليشان - LeShan» و«مارغيناو - Margenau». عملان منها فقط عن الأعمال، والآخران عن الإدارة.

بعض زملائي وأصدقائي مدربون وموجهون ومستشارون (وليس لديّ ابنة، حتى لا تطرحوا عليّ هذا السؤال). لديّ نفسي، وفي زمني، أطلقت يدي في التدريب والاستشارات، أنا أعرف القيمة التي يمكنها إحضارها؛ كما أعرف التأثير التحويلي للتدريب والاستشارات الجيدة، خلال فترة زمنية قصيرة جداً، لكن الاستشاريين، والمدربين، والموجهين عليهم أن يحدروا أيضاً أشد الحذر من الخطايا السبعة للإدارة، لا سيما التفكير قصير الأجل والخطي، ويجب عليهم أيضاً أن يتحلوا بالغاية: تحسين الإدارة ككل.

أفضل الخبراء الاستشاريين والمدربين الذين أعرفهم ليسوا في المجال من أجل المال، إنهم مبشرون، متعصبون، متشددون يؤمنون، مثلي، بأن الإدارة يمكن أن تمثل قوة للخير في العالم وهذا هو الواجب على أولئك الذين يمكنهم المساعدة في تحسين الإدارة والمساعدة في جعلها أفضل،

بحيث يمكن للإدارة بدورها أن تجعل العالم مكاناً أفضل، إنهم يريدون تحديد مصادر عدم الكفاءة واستئصالها، حان الوقت لرأس الحربة من المثاليين أن يبدؤوا سحب ما تبقى من المهن معهم، المدربون والمستشارون، مثل كليات إدارة الأعمال، يجب أن يبدؤوا في استخدام نفوذهم ومعرفتها باعتبارها قوى من أجل الخير.

هل الخبراء يكشفون عن الحقيقة بالضرورة؟

وبالطبع، لعبت الشركات دورها في هذا الانفصال بشكل أفضل مما هو معروض وما هو مطلوب، كبدائية، حان الوقت فعلياً لأن تتوقف الأعمال عن النظر إلى نظام التعليم بأنه لا شيء أكثر من مجرد جهاز لتقديم مديرين لامعين ولطيفين وعمال يمكنهم أن يستقروا في آن واحد إلى الوظائف المسندة إليهم، وإن جميع المهارات تتطلب شحذ تماماً وفي محلها، وكما قلت سابقاً، التعليم لا يعمل على هذا النحو، بل هو أكثر من ذلك.

حتى لو تمكنا من تطوير نظام من شأنه إنتاج مديرين مدموغين ومصممين براءة، فيوجد مائة سبب حول لماذا لا ينبغي علينا ذلك؟ وتقع على رأس القائمة حقيقة أن كل شركة فريدة من نوعها، وكل موقف تجد نفسها فيه فريد، كما أن الشركات تحتاج المديرين الذين يمكنهم التكيف مع المواقف، والذين يمكنهم التفكير خارج إطار المعايير العادية والذين يمكنهم الاعتماد على الخبرة وشبكات العمل لحل المشكلات بطريقة إبداعية بدلاً من أسلوب التحقق من النقاط الواجب توافرها؛ أي أن إنتاج المديرين على هذا النحو هو مسألة بناء حسب الطلب، وليس إنتاجاً شاملاً.

ماري باركر فوليت تبدأ كتابها الرائع «التجربة الإبداعية» من خلال طرح سؤال محير: هل الخبراء يكشفون الحقيقة بالضرورة؟⁹ وفي كثير من الأحيان هذه هي الطريقة التي يعاملونهم بها؛ كما أن المحنكين يستغنون عن الحكمة من عالية، وجهة النظر القائلة بأنه يتعين عليك

الموافقة على كل ما يقوله المستشار لأنك عينته مقابل أجر باهظ الثمن هو إصرار وخطأ على حد سواء.

وما يساويه في الخطأ هو الرأي بأن جميع المحاضرين في كلية إدارة الأعمال يعرفون ما يتحدثون عنه؟ أنا محاضر في كلية إدارة الأعمال، وهو المطلوب إثباته.

فكرة «فوليت» هي أن الناس أنفسهم غالبًا ما يعرفون ما هو صحيح بشكل أفضل من أي خبير خارجي، لكنهم في بعض الأحيان بحاجة إلى مساعدة لتحديد الحقيقة التي يمتلكونها بالفعل ويستوعبونها حق الاستيعاب، ولكن الحقيقة موجودة دائمًا، لقد أعجبت دائمًا بالمحاضرين والمستشارين الذين يعتقدون أن غايتهم الرئيسية هي مساعدة الناس على فتح مغاليتك ما يعرفونه بالفعل، بدلاً من فرض معرفة جديدة عليهم، بل وربما لا صلة لهم بها، ويمكن للشركات أن تفعل الشيء نفسه، أي البحث في جميع أنحاء الأعمال عن المعرفة الواضحة والضمنية بحسب ما ينصحانا نوناكا وتاكوتشي، أي اكتشاف ما نعرفه بالفعل، ما يعرفه مجتمعنا، وخلق ثقافة تبادل المعرفة التي ناقشناها في الفصل الخامس.

يتيح لنا اكتشاف ما نعرفه أيضًا تحديد ثغرات المعرفة الموجودة لدينا، وما لا نعرفه. بمجرد معرفة الفجوات وتحديد موقعها وفهم طبيعتها، حينها فقط يحين وقت التوجه إلى العالم الخارجي للحصول على المساعدة. معرفة ما لا نعرفه ينبغي أن يمكننا أيضًا من اختيار النوع المناسب من المزود، فإذا كنا بحاجة إلى مجموعة مهارات محددة، فحسنًا: يمكننا البحث عن استشاريي تدريب متخصصين يقدمون تلك المهارات في سياق أعمال أكبر، أما إن كنا من ناحية أخرى، بحاجة إلى أشخاص لديهم معرفة أكثر شمولية؛ أي أناس يمكنهم تطوير الاستراتيجية والرؤية، ونعم، الغاية، فإذا هنا تتدخل كليات إدارة الأعمال، التعليم العالي الذي يقدمونه يمنح الشركات وصولاً إلى شبكات المعرفة، وليس إلى المهارات، تذكروا ذلك، ولكن المعرفة ستمكنها من توسيع آفاقها.

هذا ليس صعباً، فقط اكتشف ما تحتاجه ثم انتقل إلى المكان الصحيح للحصول عليه، توقف عن التوقع بأن كليات إدارة الأعمال ستسلمك مديرين مستنسخين، توقف عن توقع أن برامج ماجستير إدارة الأعمال ستحول المديرين الشبان عديمي الخبرة إلى أناس يستطيعون المشي على الماء، ولهذا عليك أن تبدأ الانخراط مع نظام التعليم وأن تجعله يجدي نفعاً من أجلك، عوضاً عن الشكوى لأنه لا يفعل بالضبط ما تريد.

الانزعاج المتأصل

في مقابلة مع مجلة «بزنس استراتيجي ريفيو - Business Strategy Review»، نُشرت في أكتوبر 2014، أوضح «غاري هامل - Gary Hamel»، أستاذ الأعمال المخضرم، وجهة نظره حول مستقبل بحوث الأعمال؛ وبالنسبة إلى طريقتي في التفكير، يبدو الأمر كثيراً مثل أبحاث الأعمال في ثوبها الأصيل، دعا هامل لمزيد من المشاركة النشطة في الأعمال التجارية، مشيراً إلى كلية هارفارد للأعمال وتجارب هوثورن، كما دعا أيضاً إلى مزيد من النهج التجريبي للبحث بمزيد من الاستدلال، ومزيد من التجربة والخطأ، ودعا الباحثين أيضاً إلى أن يكونوا مستعدين لتحمل المخاطر وأن يهتموا بما كانوا يبحثون عنه.

قال هامل «عليك أن تكون منزعجاً بصورة أصيلة.» عليك أن تكون كذلك معارض و عليك أن تتحدى ما هو هناك، الأكاديمية الكلاسيكية للتدريب تحولك إلى نوع من محترفي مستقبلي القواعد الفكرية، فتقرأ ما قاله الناس من قبل، ثم تبني على تلك النظريات، بدلاً من أن تكون محطماً للقواعد الفكرية.¹⁰

أوافق، لكنني سأوسع وجهة النظر هذه إلى ما وراء مجرد البحث وأطبقه على الغاية الكلية من تأسيس كليات إدارة الأعمال، والتدريب، والإرشاد، والاستشارات كذلك، وأود أن أقول للمحاضرين والمدرسين وغيرهم من العاملين في هذا المجال الكامل من المساع، «عليكم أن تنزعجوا بصورة أصيلة! اعثروا على شيء خاطئ حقاً في الإدارة الحديثة، ثم ارموا بثقلكم

لإصلاحه، وعليكم أيضاً العمل مع الشركات لتحديد المشكلة، والعثور على حل ومن ثم تمرير ذلك لأكبر عدد ممكن من الناس، ولا تنفصلوا، ولا تصنفوا أنفسكم، ولا تظنوا أن عدد الأوراق التي تشرونها أو عدد العملاء لديكم مرادف للنجاح، لأنه ليس كذلك.

سأضيف أيضاً أنه بالنسبة لأكاديمي الأعمال، إن الاقتراب من الأعمال ليس محموداً، إنه أمر لا بُد منه، منذ عام 2008 خاصة، جوقة أصوات تسأل ما هو الغرض من كليات إدارة الأعمال وما إن كان تعليم الأعمال يبرر حقاً الاستثمار الآخذ في النمو، لقد حان الوقت الذي تقف في كليات الأعمال منتصباً وتجب على هذه الأسئلة، بشكل إيجابي، ويذكرنا «جون ديفيس» أنه عندما يرهق المجتمع من مؤسسة، فإنه يلفظها بعيداً، وإذا لم تستطع مدارس الأعمال تبرير وجودها، فستختفي عاجلاً أم آجلاً.

وصحيح أن البرج الأكاديمي مائل، ولكن لا يزال أمامنا وقت للحول دون سقوطه.

على الوجه الآخر من العملة، أنت تجني من الشراكة ما تغرسه فيها، لا ينبغي أن تتوقع الشركات أن تعرضها كليات إدارة الأعمال والمؤسسات التدريبية لتشويش المعرفة السلبي، فإنهم بحاجة إلى المشاركة، وليس فقط عن طريق التبرعات والدعم النقدي ولكن عن طريق المساهمة في الموارد الفكرية أيضاً، افتح أبوابك للطلاب ودعهم يدخلون ويرون كيف تدار الشركات على أرض الواقع، وأرسل مديريك إلى كليات إدارة الأعمال، ليس باعتبارهم طلاب ولكن باعتبارهم محاضرين ومقدمين لدراسات حالة حية. تعال وعلم المعلمين، وبقينا أنه أثناء هذه العملية، ستتعلم الشركات والمديرون أيضاً، منذ عشرين عاماً، لم أقف أمام فصل من طلاب مستوى الدراسات العليا على الإطلاق، إلا وتعلمت منهم شيئاً واحداً على الأقل.

معالجة مشكلة عدم الكفاءة الإدارية والفسل تتطلب بشكل مطلق من الشركات والمعلمين العمل معاً، فالمعلمون يوفرون المواد الخام التي ستصبح مديري وقادة المستقبل، أما الشركات تعرف أكثر من أي شخص ما يحتاجون إليه، ومتى وأين، ولهذا كله إن الشراكة

بين الاثنين، الآن، يمكن أن يخلق جيل جديد من المديرين مفعم بالشغف والغاية والانزعاج الأصيل اللازمين لإنجاز الأهداف.

دعونا نحاول على الأقل، وحتى لو فشلنا، هل من الممكن فعلاً أن تصير الأمور أسوأ؟!!

- ¹ H.K. Heaton, *A Scholar in Action: Edwin F. Gay*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1952; Melvin Copeland, *And Mark the Era: The Story of Harvard Business School*, Boston: Little, Brown, 1958.
- ² Walter Dill Scott, *The Psychology of Advertising*, Chicago: Dodd, Mead & Co., 1913.
- ³ Mayo, *The Human Problems*; Fritz Roethlisberger and W.J. Dickson, *Management and the Worker*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939.
- ⁴ The connection between workplace behaviour and the quality movement at Hawthorne has never been fully explored. It should be.
- ⁵ Anthony J. Mayo, Nitin Nohria and Laura G. Singleton, *Paths to Power: How Insiders and Outsiders Shaped American Business Leadership*, Boston: Harvard Business School Press, 2006, p. 132.
- ⁶ Mie Augier and James G. March, *The Roots, Rituals and Rhetoric of Change*, Stanford: Stanford University Press, 2011, explore this process of drift in much more detail; my account is necessarily highly simplistic.
- ⁷ I first used this phrase several years ago in *A History of Management Thought*. If anything, I think it has become still more valid with the passage of time.
- ⁸ Warren G. Bennis and Bert Nanus, *Leaders: Five Strategies for Taking Charge*, New York: Harper & Row, 1985; John P. Kotter, *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*, New York: The Free Press, 1990.
- ⁹ Mary Parker Follett, *Creative Experience*, New York: Longmans, Green, 1924.
- ¹⁰ <http://bsr.london.edu/lbs-article/851/index.html>