

## الاستثمار في التغيير

أكد درَكر في إفراده الأشخاص ورأس المال باعتبارهما الأصلين الثابتين الجوهريين الوحيدين في الشركة على أن واجب الإدارة الرئيس الذي تتقاضى في الواقع أجراً لقاءه هو جعل هذين الموردين الأساسيين منتجين في خلق نتائج اقتصادية، ووضع هذا التمايز الكبير بين إدارة الأشخاص وبين إدارة رأس المال: التركيز في حال الأشخاص على التأهيل الذي يشجعهم على العمل بذكاء أكبر، أما في حال رأس المال الأبيكم الأخرس الذي لا يسعى إلى العمل الإضافي فالواجب أن يُستثمر من خلال مزيد من عمله الجاد<sup>1</sup>. ستم مناقشة الأشخاص في القسم الثالث «حول الفعالية التنفيذية»، أما في هذا الفصل فالتركيز سيكون على إدارة الأصول الرأسمالية، وهو ما يشكل البعد الثاني أيضاً لطريقة العقلية التجارية المغامرة في تحيين فعالية شركة الأعمال القائمة، وكذلك العنصر الثالث للطريقة وهو التخلي المنظم.

### إدارة الأصول الرأسمالية

اعترف درَكر بفضل كارل ماركس Karl Marx باعتباره أول عالم اقتصادي

1. ب. ف. درَكر، عالم المدير التنفيذي المتغير (نيويورك: دار كتب ترومان تالي، دار كتب تايمز، 1982) ص 65.

أدرك الأثر الضار على الاقتصاد عندما يتوقف رأس المال عن كونه منتجاً، فقد تكهن بموت النظام الرأسمالي المحتم لأنه افترض قصور هذا النظام عن تجديد موارده. اعترف دزكر بأصالة نظرة ماركس حول إنتاجية رأس المال ولكنه عاب عليه تشخيصه الذي قصر في الإنتاجية المُحسنة.

ورغم أن دزكر رفض تفسير ماركس، غير أنه رأى فيه إطاراً مفيداً مرجعياً لتحليل قدرة الشركة على توليد الثروة. يتعيّن على الإدارة - حتى تتجنب مرض فقر الدم الاقتصادي وجمود الشركة - أن تدرك أنه لا يمكن لشركة أن تعيش إذا تدنّت إنتاجية رأس المال<sup>2</sup>. لاحظ دزكر أن النظام البورجوازي تحدى الإنهيار المتوقع لأن ماركس عجز عن التنبؤ ببعض الحوادث مثل الإنجازات الابتكارية وكذلك إنجازات العقلية التجارية المغامرة. والاحتراقات التكنولوجية، والدراسات التي قام بها فريدريك تايلر Fredrick Taylor حول إنتاجية العمال، وظهور تخصص الإدارة المحترفة، ورفض الوعي الثوري من قِبَل الطبقة العاملة لصالح العضوية في اتحاد العمال.

طرح دزكر المبدأ بأن القدرة على إدارة إنتاجية المال هي واجب العقلية التجارية المغامرة الأول من أجل شركة أعمال هذه الأيام، ولاحظ أن مدراء الشركة الماليين الأكفيا استطاعوا تحقيق تحسّن في إنتاجية رأس المال من خلال تطبيق عدد من التقنيات المجربة، وذكر شركة جنرال إيليكتریک General Electric في ثمانينيات القرن العشرين كأحد الأمثلة عن شركة تمتعت بأضعاف أضعاف إنتاجية رأس المال التي حققتها منافستها (وهي شركة وستنغهاوس Westinghouse التي نافست جنرال إيليكتریک (General Electric)، وألمح بطرف خفي إلى أن هذه الفجوة كبيرة جداً بحيث لا تكون خطأ

2. ب. ف. دزكر، الإدارة في الأوقات المضطربة، (نيويورك: هاربركولينز، 1980) ص 18 -

إحصائياً، وقال إن الشركات ذات الأداء المتوسط تعمل في الحقيقة بجد أكثر في استثمار أصولها المادية والمالية ولكنها تعمل في الأمور غير الصحيحة<sup>3</sup>. غير أن الأمر الذي أدهش دَرَكْر بشأن هذه الفجوة في الأداء بين الشركات المتميزة والشركات الهامشية هو توفر نفس المعرفة النظرية عن إدارة العائدات لدى الجميع ولكن القلة القليلة من المدراء التنفيذيين أدركوا أنها فرصة للتحسين.

### خطوط عريضة لتكوين الثروة

توصل دَرَكْر - من خلال النظر في الشركات المتميزة بفرض إمكانية أن يتعلم منها - إلى أن الأمر الذي يشغلها جميعها هو التركيز على النتائج في تحسين الأصول المالية، وكانت هذه الشركات المتميزة على الدوام تخصص الأداء النوعي باهتمامها دون أن تنخدع بالألعاب الكمية والأنشطة غير المُحكّمة، فليس المهم رخص الجهد وكفاءته على سبيل المثال فهو هذر أكثر منه تكلفة إذا لم تتحقق نتائج من خلاله. اقترح دَرَكْر أربعة خطوط عريضة، أو وصفات لتكوين الثروة: (1) تحديد الاستثمار، و(2) تقويم تكلفة رأس المال، و(3) تحليل المجموعات مقابل المكونات، و(4) الاشتغال بتحليل الصفقات.

تحديد الاستثمار. نصح دَرَكْر باستراتيجية مالية أكثر شمولية تبدأ بتفهم واضح لنموذج استثمار الشركة لأنه اعترض على استخدام نقطة قياسية منفردة مثل العائد على حقوق الملكية أو نسبة المبيعات المئوية لبيان إنتاجية رأس المال<sup>4</sup>.

بيّن دَرَكْر أن على الشركة - كبديل عن الدهشة بسبب رقم قياس

3. دَرَكْر، الإدارة في الأوقات المضطربة، (نيويورك: هاربركولينز، 1980) ص 19.

4. دَرَكْر، الإدارة في الأوقات المضطربة، (نيويورك: هاربركولينز، 1980) ص 20 - 21.

سحري - أن تتصدى لسؤالين جوهريين: كيف يتم تحديد الإستثمار؟ وأين المال وماذا يفعل؟ وسَلَّم بأن كلفة اليد العاملة في جو تنافسي ستكون متماثلة تقريباً في الصناعة الواحدة، مما يفسح المجال لشيء قليل من المصلحة المالية. ولذلك فقد تم تحديد نموذج الإستثمار من خلال نوع الصناعة التي تتعاطاها الشركة. وللبيان فإن الجزء المهيمن في مجال تخصيص الاستثمار في التصنيع هي الآلات بحد ذاتها، وهي مساحة المحل والرفوف في تجارة التجزئة، وهي المكاتب والمعدات ذات التقنية العالية في المصارف وسمسرة البيوت، والذمم المدينة في شركات الأعمال ذات الأصول الرأسمالية البسيطة. ورغم أن هذه كانت المكونات الأساسية الصناعية والتجارية فإن دزكر بيّن أن من الضروري أن تدخل إنتاجية كامل استثمارات الشركة ضمن هذه المكونات بصرف النظر عن الأصل الذي جاء منه رأس المال المستثمر، وقال متقدماً مرة أخرى أية مقاييس ضيقة: «رقم المكاسب التقليدية لكل سهم لا يقيس أداء الشركة فحسب ولكنه نادراً ما يقيس المكاسب الحقيقية لكل سهم. العبارة مستخدمة على سبيل الخطأ إذ أن معناها في الحقيقة يمثل المكاسب الخاضعة للضريبة»<sup>5</sup>.

اشتملت صورة الاستثمارات الإجمالية وفق التقييم الذي وضعه دزكر لها على عوامل إنتاجية الأشخاص، والموارد المادية، وجهود الابتكار وذلك إضافة إلى الأموال. وبالاختصار فقد تَمَثَّل المكيال المناسب في عوائد جميع الأصول الرأسمالية المستخدمة. والأهم من ذلك أنه لاحظ أن رأس المال بحد ذاته عقيم ومسؤولية في كثير من الأحيان وليس بديلاً عن التفكير أبداً! فالمال مثلاً لا يؤدي إلى النتائج، بل المعوّل عليه هو العمل الدؤوب للأشخاص الملتزمين الذين لا يسدون الرمق أيضاً<sup>6</sup>.

5. دزكر، عالم المدير التنفيذي المتغير، ص 76.

6. دزكر، الإدارة في الأوقات المضطربة، ص 69 - 70.

تحديد تكلفة رأس المال. «التكلفة الدنيا للبقاء ضمن العمل... هي كلفة رأس المال»<sup>7</sup> على رأي درّكر الذي بيّن في توضيحه لهذا المبدأ أن أية نسبة من الربح لا تشكل ثروة أبداً إذا لم تساوِ كلفة رأس المال، فهي خسارة للشركة وللإقتصاد القومي<sup>8</sup>. قسّم درّكر كلفة رأس المال في تحليله من أجل تمويل نموّ الشركة المستقبلي إلى ثلاثة أقسام متداخلة: (1) كلفة فائدة رأس المال، و(2) كلفة أنشطة العمل الجارية و(3) احتياجات رأس المال المستقبلية.

أكد درّكر على وجوب أن تركز الإدارة - من أجل ضمان بقاء الشركة وحسن نموّها - على عائد جميع الأصول الموظّفة وأن تأخذ في حساباتها التكاليف المستقبلية، وكذلك على أن السؤال المناسب الذي يجب على أية شركة أعمال أن تطرحه هو «ما هو الحد الأدنى من الربحية المطلوب لتغطية الأخطار المستقبلية لهذه الشركة؟» وليس [ما هو حد الربح الأعلى الذي يمكن أن يُدرّه هذا العمل؟]<sup>9</sup>. إن الحاجة إلى دراسة علاقة المستقبل بكلفة رأس المال تضطر درّكر إلى تأكيد اعتراضه على خط وول ستريت Wall Street التوجيهي لأرباح كل سهم: «سوق الأسهم يقوم بشكل متزايد بتقويم الشركات وفق السيولة التي تمتلكها بدلاً من أرباحها»<sup>10</sup>. والخلاصة أن درّكر لم ينظر إلى السيولة بحدّ ذاتها كأحد أهداف الشركة بل كمثيل لها.

استخدم درّكر معادلة أساسية موجودة في أي كتاب مدرسي اقتصادي عادي من أجل تحديد معنى تكلفة رأس المال هي: الأرباح = هامش الربح × إجمالي المبيعات، فإذا كان هامش ربح الشركة كمثال بسيط يساوي 6%

7. درّكر، الإدارة في الأوقات المضطربة، ص 29.

8. درّكر، الإدارة في الأوقات المضطربة، ص 30.

9. ب. ف. درّكر، الرؤيا البيئية: تأملات في الحالة الأمريكية (نيو برنزويك، نيوجيرزي: ترانسأكشن، 1993) ص 103.

10. درّكر، الإدارة في الأوقات المضطربة، ص 13.

وكان المال يدور مرة في كل عام كان الربح الناتج يساوي 6٪، وبصورة مثالية إذا كان هامش الربح (الدخل مقسوماً على المبيعات) وإجمالي المبيعات (المبيعات مقسومة على ربح التشغيل الصافي) يتزايدان في وقت واحد، كانت الشركة في وضع مالي تُحمد عليه. إلا أن العمل على تحسين هامش الربح يمثل في ظروف المنافسة الشديدة صعوبات تنافسية كبيرة. ولا يصح هذا الأمر في العمل على جملة دوران رأس المال (زيادة التراكم في كل رحلة يقوم بها الدولار) وذلك بالنسبة للمال والذمم المديمة وخط الإنتاج. أشار دزكر إلى إمكانية زيادة جملة المبيعات بنسبة 20٪ عند استخدام التقنيات المجربّة لإدارة الإيرادات وبذلك تزداد صورة الربح من 6 إلى 7،2 ٪ في مثاله النظري<sup>11</sup>.

تحليل المجموعات مقابل المكونات. إن التفعيل النظري لمعادلة: الأرباح = هامش الربح × إجمالي المبيعات هو أمر لم يتصدّ لتنفيذ تقنيات الحصول على إنتاجية زائدة من رأس المال ومن أصول الشركة الأخرى. وكان من أسباب ذلك عدم كفاية النموذج الحسابي لاستخراج المعلومات ذات الصلة بشكل مناسب. انتقد دزكر نموذج محاسبة التكاليف التقليدي على وجه الخصوص لأنه ركز على تكاليف الماضي بدلاً من فرص العقلية التجارية المغامرة، وفضّل النفقات العامة على مصروف المنفعة، ونظر إلى العمل بعين «بيع الهالك» بدلاً من اعتباره نظاماً يوفر معلومات عن وضع أفضل، واعتبر تنفيذ الموازنة منهجاً لخطط الإنفاق أو رصد الأموال، ولم يكثر بالتنتائج المتوقعة من الأموال.

رأى دزكر أمراً مثيراً للإرباك في تركيز نموذج محاسبة التكاليف المحصور بعوامل الإنتاج المرئية (الأرض والعمالة ورأس المال) وإهماله لمورد الشركة الطاعني وغير المرئي؛ ألا وهو المعرفة أو رأس المال

الفكري، كما أنه دُهِش لأن أكثر العاملين تدريباً وتعليماً كانوا مكلفين بمهام تؤدي إلى أدنى النتائج وكانوا يصنفون في خانة التكاليف بدلاً من خانة الأصول الثابتة. ذكر دَرَكْر وضعاً كان فيه المحاسبون يزودون الإدارة ببيانات تفصيلية عن مجموعات تكاليف العمل القائم على المعرفة، ويعجزون عن تقييم عناصر المعارف الإفرادية وقياس نتائج محددة، وَقَدَّر نتيجة لذلك أن حوالي 75٪ من مورد الشركة المُكَلِّف لم يتم تحديده ولا إخضاعه للرقابة.

أدت الخبرة التي حصل عليها دَرَكْر من خلال عمله محلاً مالياً في لندن قبل الحرب العالمية الأولى إلى أن يدرك الدلالات الدقيقة لأرقام المحاسبين والإحصائيات بشكل عام، وأن هذه الأرقام تفقد مدلولاتها عندما تُبنى افتراضات خاطئة، ولذلك ألقى اللوم على الإعتماد على دقة الأرقام الإحصائية مردداً الفكرة الشائعة بأن المحاسبين يضعون كل أمر لا يعرفونه تحت بند المتفرقات: «لم يفضّل أحد أبداً في الحصول على الحقائق التي يبحث عنها، ويعرف العاملون الجيدون في الإحصاء هذا الأمر، ولا يثقون بالأرقام ويشكون بها سواء عرفوا الشخص الذي استخرجها أم جهلوه، ويملأهم الشك في كلتا الحالتين»<sup>12</sup>. ولنذكر أحد الأمثلة، فمنذ عام 1964 جادل دَرَكْر في كتاب الإدارة في سبيل النتائج Managing for Results في أن الطريقة التقليدية في وضع أرقام التكاليف لكل وحدة من الإنتاج كان مصيرها إعطاء نتائج كمية خاطئة، ونصح باستبدالها مقترحاً أن «التكلفة يجب أن تحدد بما يدفعه الزبون لقاء الحصول على بضاعة أو خدمة معينة واستخلاص منفعة كاملة منها»<sup>13</sup>. وهذا في أقل حدوده ينطوي على ميزة بيان شمولية التكاليف لعوامل توزيع خارجية وعناصر إنتاجية داخلية.

كذلك فإن دَرَكْر قارب حدود الإرتياب عندما وصل الأمر إلى معالجة

12. ب. ف. دَرَكْر، نظرة أولية للإدارة (نيويورك: هاربركولينز، 1977)، ص 397.

13. ب. ف. دَرَكْر، الإدارة من أجل النتائج: الواجبات الاقتصادية واتخاذ القرارات الخطيرة (نيويورك: هاربركولينز، 1964)، ص 70.

محاسبة التكاليف للإحصائيات الخاصة بالمجموعات، وأحسّ أن معظم الانطباعات المشوّهة والنتائج المضلّلة في المحاسبة النموذجية والتقارير الإحصائية الشاملة نتجت عن أرقام لم تفسّر بشكل صحيح وجاءت على شكل وحدة كاملة أو مجموعة من الجزئيات. إن تضمين المجموعة مع منتجات لا حصر لها في تقرير على سبيل المثال يكشف القليل من مساهمتها في النتائج المستخلصة من كل وحدة على جِدة ولا يعطي شرحاً مستفيضاً لها، ويمكن أن يقال الكلام ذاته بشأن المراجعة العامة للقطاعات - العاملة وغير العاملة - في فرع مصرفي أو سوق مركزية أو سلسلة محلات كل شيء. تبنى درّكر طريقة فلسفية في محاولة لإيجاد معنى للعلاقة بين الكل والأجزاء، فاستشهد بمبدأ أفلاطون بأن الكون مفتاح لفهم المعرفة. واستخدم مجموعة كنقطة بداية للتحليل الإحصائي الذي قام به في مجال معالجته لأنشطة شركة الأعمال، ولكنه وجدها محدودة عندما أراد الغوص إلى ما تحت سطح نموذج الإستثمار المالي، واستخدم مصطلحات معينة ضمن المجموعات والمكوّنات حتى يصف العلاقة فيما بين الكل والأجزاء. كتب درّكر في شرح الأول الذي يحدد كيفية النظر في الأشياء: «[المجموعات] - بالإذن من علماء النفس لاستخدام مصطلحهم - هي [أشكال] تعتمد واقعيّتها من عين من يراها، ولا تعتمد على التعريف بل على الإدراك»<sup>14</sup>. وإذا استند التحليل إلى أرقام مجموعات أصبح النموذج غامضاً وفقد أهميته، ولن يفسر أي شيء إذا حاول أن يفسر كل شيء. سلّم درّكر بأن على المرء أن يبدأ التحليل برقم مجموعة وأضاف: «لا يمكن للمرء أن يتدبر أمر مجموعة، ولذلك يجب عليه أن يتدبر دائماً أمر المكوّنات الرئيسة بشكل منفصل ولذلك أن يقسّمها قبل كل شيء»<sup>15</sup>.

توجّه درّكر بحسب القيمة المحدودة لمفهوم الكون عند أفلاطون إلى

14. درّكر، الإدارة من أجل الأهداف، ص 105.

15. درّكر، عالم المدير التنفيذي المتغير، ص 64.



طريقة المعرفة عند أرسطو والقائمة على الفهم من خلال الجزئيات. وهذا التركيز على المكونات يجعل الممارس قادراً على استبيان تكاليف ومساهمات أجزاء الكل من أجل الوصول إلى صورة أصدق لنموذج الاستثمار المالي في الشركة. وفي مقابل المجموعة المجردة أراد درُكر أن ينقل رسالة هي أن المكونات عبارة عن حقائق جامدة يمكن تنظيمها من أجل النتائج أو عند الحاجة إلى هذه النتائج، ومن أجل ذلك طرح تقنية تحليل الصفقات.

العمل على تحليل الصفقات. نظر درُكر إلى نموذج الصفقات في شركة أعمال باعتبارها الدليل النهائي لتحسن إنتاجية أحد الأصول في شركة الأعمال القائمة. وهذا التحليل للصفقات يكشف النقاب بشكل نموذجي عن صورة الشركة الموجزة التي تساهم مجموعة قليلة من منتجاتها في كتلة الإيرادات ويكون القسم الكبير من منتجاتها مسؤولاً عن القسم الأعظم من التكاليف. «القسم الأعظم من الشركات الكبيرة ينتهي من الناحية النموذجية بآلاف من المواد التي تتجهها والتي لا يباع منها بشكل جيد في الواقع سوى عشرين مادة، غير أن هذه المواد العشرين أو ما يقل عن هذا العدد تساهم في الإيرادات التي تتحمل تكاليف المواد الـ 9,999 التي لا يباع بشكل جيد»<sup>16</sup>.

إن فهم صيغة تحليل الصفقات بشكل حاسم يفترض أن يكون لشركة الأعمال تيارين ماليين رئيسيين، هما تيار تكاليف وتيار إيرادات. عبّر درُكر عن العلاقة بينهما بالمعادلة التالية: «يتناسب الإيراد طردياً مع حجم المبيعات بشكل تقريبي، وتتناسب التكلفة طردياً مع عدد العمليات تقريباً منقوصاً منها التكاليف المادية الثابتة وثمان المواد الخام»<sup>17</sup>، وقد استخدم هذا المثال

16. ب. ف. درُكر، « الإدارة من أجل فعالية شركة الأعمال»، هارفرد بيزنيس ريفيو (أيار - حزيران 1963)، ص 56.

17. درُكر، الإدارة بالنتائج، ص 32 - 34.

للتوضيح: «الكلفة واحدة لمواد قيمتها مليون دولار سواء تم تحقيق هذه القيمة بطلبية واحدة - أو بمنتج واحد - أو بموجب مليون طلبية أو بخمسين عملية إنتاجية مختلفة»<sup>18</sup>. وبتعبير يناسب عامة الناس فإن هذا المثال يفترض أن العلاقة المتبادلة بين سبيلي العمل هي أن تكلفة الحصول على طلبية كبيرة بقيمة مليون دولار وتكلفة الحصول على طلبيات صغيرة مجموع قيمها مليون دولار متساويتان تقريباً (مطروحاً منهما التكاليف الثابتة مثل المصنع والإعلان والوظائف والمعدات المكتنية). ولا يرى درّكر أن التسامح ممكن تجاه جهالة العديد من المدراء لكيفية مساهمة بعض مجموعات شركة الأعمال ومنتجاتها الرئيسية في نتائج الإيرادات الإجمالية وعدم معرفتهم بأعباء التكاليف التي تفرضها هذه الأجزاء من الشركة التي تساهم قليلاً في النتائج أو لاتساهم أبداً. كان مضمون النتائج التي توصل إليها هو أن على الشركة أن تتركّز المزيد من الموارد للقطاعات التي تنتج إيرادات أكبر.

إن التدقيق في تدفق الإيرادات من الزبون كفرد في سوق مركزية للبيع بالتجزئة يقدّم صورة أخرى لتحليل الصفقات، إذ أن كلفة المحل واحدة تقريباً في دعم الخدمات التي تقدّم لزبوين أحدهما يشتري بمائة دولار أسبوعياً والآخر بعشرة دولارات، غير أن المساهمة السنوية لزبون المائة دولار في الإيرادات السنوية تزيد بمبلغ خمسة آلاف دولار مقارنة بمساهمة زبون الخممئة دولار، كما أن إيراد المحل السنوي من كل أسرة تصرف مائتين إلى ثلاثمئة دولار في الأسبوع - وهي مجموعة صغيرة من الزبائن المختارين - يبلغ عشرة آلاف إلى خمسة عشر ألف دولار.

لم يكن درّكر يرمي بالطبع إلى أن يتجاهل التجار زبائنهم الذين يصرفون النذر اليسير، فالهدف الاستراتيجي هو رفع مستوى الصرف لديهم من خلال تقديم الخدمة الجيدة لهم، بل كان يبيّن أن عقلية البيع الآلي لدى

18. درّكر، «الإدارة من أجل فعالية شركة الأعمال» ص 56.

مدراء الأسواق المركزية تطمس حقيقة الفصل بين تيار التكاليف وتيار الإيرادات، وأنه يتحيل عليهم إبداء الإهتمام الخاص بهؤلاء الزبائن أصحاب المشتريات الكبيرة والمساهمون الرئيسيون بالإيرادات لأنهم لا يكادون يعرفونهم شخصياً، فالنظرة إلى جميع الزبائن واحدة في محيط لا يظهر فيه المدراء، وهذا لا يؤدي بهم إلى أن يتعاموا عن رؤية فرص إضفاء مزيد من القيمة على هؤلاء الزبائن الرئيسيين فحسب، بل إلى خطر احتمال فقدانهم أيضاً بسبب عدم الاحترام الذي يبديه أحد العمال أو فشله في تقديم خدمة قد يكلف المحل آلافاً من دولارات الإيرادات السنوية. لم يجد درّكر تفسيراً لعدم قيام مدراء الشركة الماليين بتعليم معادلة الصفقات لموظفيهم حتى يصبحوا من خلال هذه المعرفة قادرين على تحمّل مسؤولية تحسين أداء رأس المال في شركات الأعمال القائمة: «لقد حان الوقت تماماً لكي يتعلم ويقبّل مدراء شركات الأعمال الأمريكيين في غالبيتهم أن الإدارات تتقاضى رواتبها من أجل إدارة الإنتاجية وعلى الخصوص إنتاجية رأس المال الذي تعتمد عليها في التحليل الأخير جميع أنواع الإنتاجيات الأخرى، وأن رأس المال يمكن أن يُدار، وأن إنتاجية رأس المال يجب أن تُدار»<sup>19</sup>.

إن جدول التكاليف - الإيرادات في تحليل الصفقات يُظهر صلة بقانون باريتو Pareto للتوزيع الاجتماعي حول الاحتمال الإحصائي في أن «مكوّنات حيوية قليلة» تساهم بالنتائج بشكل جوهري يفوق مساهمة المكونات «الكثيرة التافهة» التي تشكل حجم التكاليف: «تسعين بالمائة من النتائج تتحقق بفعل عشرة بالمائة من الأحداث، والتسعين بالمائة الباقية من هذه الأحداث التي لا تحقق أية نتائج تؤدي إلى تسعين بالمائة من التكاليف»<sup>20</sup>.

لأبداً أن يكون درّكر قد نظر إلى مبدأ باريتو Pareto في الإحتمالية

19. درّكر، عالم المدير التنفيذي المتغير، ص 68.

20. درّكر، الإدارة من أجل النتائج، ص 9.

كمصدر قوة إحصائية تكمل تحليل الصفقات من أجل تحسين تخصيص الموارد، كذلك فقد اعتبره تذكيرة للمحاسبين بأنهم واهمون إذا ظنوا أن عملية التدقيق المحاسبي تؤدي إلى رقابة كاملة تامة على التكاليف، وعند إدراك هذا الأمر فإن تطبيق تحليل الصفقات كأداة للإدارة أمر مجد<sup>21</sup>.

رأى دزكر أن تحليل الصفقات إضافة إلى ذلك، طريقة لتحسين تخصيص الموارد في قطاعات من إجمالي مبيعات شركات الأعمال مثل الذمم المدينة والرقابة على المخزون السلعي واستخدام فراغ الرفوف في كل وحدة زمانية وأداء قوى البيع، وهذا غيض من فيض.

لم يعتبر دزكر الذمم المدينة أو الائتمان الممنوح لزبائن الشركة حصراً كأدوات مالية تؤكد خسارة تدفق مالي مُتدنيّ بأكثر منها كقياس رئيس، وأكد أن الشركة النمطية - والشركة الصناعية مثال عليها - لا تعمل في المجال المصرفي، وأن هذه الذمم المدينة يجب أن تنظّم من أجل المحافظة على قيمتها. أثار دزكر موضوع الهدف من سياسة الدين وتوصل إلى أن على شركة الأعمال ألا تموّل الزبائن الذين يزودونها بأقل الإيرادات. والخلاصة أنه ينبغي النظر إلى هذه الذمم المدينة كأداة تسويقية لتحسين المبيعات للزبائن الرئيسيين ولاجتذاب زبائن جدد وللتحريض على طرح منتجات مبتكرة.

أما بخصوص الرقابة على المخزون السلعي فإن دزكر رأى في عدد من الحالات نظاماً مستودعياً تجاوز حد المعقول في عمليات مناولة المواد التي يتطلبها، ونظر في إعادة تحديد مناطق المستودعات أو التخلي عن المخازن الموجودة الحالية كإجراء بسيط لجعل عمل رأس المال أكثر جدية ولدعم حجم أكبر من المبيعات.

21. ب. ف. دزكر، «التحدي أمام الإنتاجية الجديدة»، هارفرد بيزنيس ريفيو (تشرين الثاني -

اعتبر درَكر أن حركة البضائع على الرفوف بدلالة الوحدة الزمنية قد تكون أكثر أدوات قياس بيع التجزئة الناجح التي يمكن الركون إليها، وبالرغم من تقنية تحليل الصفقات فإن بالإمكان القيام بمتابعة دقيقة لمعرفة مدى مساهمة كل منتج في إيرادات النتائج الاقتصادية، وينبغي على الإدارات أن تتخذ القرارات اللازمة بشأن المنتجات التي تؤدي إلى مساهمة هامشية، فإما أن تستمر في إنتاجها أو تتخلى عنها، وإن كان درَكر يعتبر الخيار الأول للإنعاش بمثابة ممارسة لعدم الجدوى التي تتحدى قوانين الاحتمالية.

ساورت درَكر شكوكاً كبيرة كما ذكرنا سابقاً حول كفاءة التدريب على المبيعات، ورأى أن هدر الوقت والمال في خلق الثقة بالمنتج على الأقل في أذهان أو نفوس عناصر المبيعات أمر لا يكافئ النتائج، وافترض أيضاً أن هناك اختلافات جوهرية كبيرة في القدرات الفردية على البيع لدى تلكم العناصر بحيث لا يمكن لمقدار من التدريب أن يتغلب على هذه الاختلافات أو يحد منها بشكل جوهري. وقد وجد من خلال تطبيق تحليل الصفقات ومعادلة باريتو Pareto أن نسبة 10٪ من قوى البيع يحققون 90٪ من النتائج، وكشفت ملاحظاته أن الوقت هو العامل الأكثر أهمية لدى هذه القوى، ومع ذلك فإن دراساته أقرته أن معظم وقت عنصر المبيعات مخصص لأنشطة غير بيعية، وعليه فالنتيجة المنطقية لذلك هي أن زيادة عدد الزيارات البيعية قد تؤدي إلى تحسن متلازم بالنسبة للعناصر ذوي الأداء المتوسط أو النجمي، وألح في النهاية على تخليص عناصر المبيعات من جميع الأنشطة الروتينية التي لا توصل إلى البيع (كالتدريب والعمل الورقي والسفر غير الهادف والاجتماعات) بحيث يتمكن هؤلاء العناصر الممتهنين للبيع من تأدية واجباتهم التي يتقاضون أجوراً عليها بشكل أكثر فعالية في المقام الأول.

كذلك نظر درَكر في تطبيق تقنيات تحليل الصفقات من أجل زيادة النتائج في نواح كثيرة من أنشطة شركة الأعمال مثل تقليص العيوب في العملية التصنيعية، وتحسين معالجة الاتصالات الهاتفية لتجنب إضاعة

الوقت، والتقليل من تغيّب العاملين وتعاطيهم الكحول، وتفعيل أنظمة تقديم المقترحات، وتقييم مشاريع الأبحاث والتطوير. ولم يرَ درّكر بالطبع أدوات لتحليل الاحتمالية والمالية مثل القوانين الفيزيائية ذات الواقعية المطلقة، وهذه التقنيات سوف تمكّن الإدارة من فهم نموذج النتائج مقابل اللاتائج والذي ينجم عن إدارتها لأصول شركة الأعمال القائمة.

### تحدي محاسبة النشاط

كان درّكر مناصراً على المدى الطويل لمحاسبة النشاط باعتبارها منهجاً حيوياً لتحسين نقاط الضعف في محاسبة التكاليف المعيارية، وأقر بفضله إثنان من علماء التخصص البارزين هما روبرت كابلان Robert Kaplan وهـ. توماس جونسون H. Thomas Johnson على مساهمته الرائدة في تحليل الصفقات، وذلك عام 1983 قبل كتاب الإدارة في سبيل النتائج Management for Results بما ينوف عن ثلاثين سنة، وامتدحاه بوصفه أحد أركان حقول النشاط الذي استطاع أن يبيّن أخطار نظام محاسبة التكاليف التقليدي بسبب فشله بتحقيق الدقة في تكاليف المنتجات الفردية لشركة ما، وكتباً بأن درّكر كان «مُلهماً أَمَعِيّاً مستطليعاً للغيّب بشكل غير عادي»<sup>22</sup>.

امتدح درّكر طويلاً جهود العلماء الذين قدموا أدوات وتقنيات جديدة من أجل ترسيخ أسس محاسبة الأنشطة، وبيّن أن هذه المساهمات غير كافية لتلبية جميع متطلبات تحسين قياس الأصول؛ وهي حالة تجعل «المحاسبة التي لا يُعتمد عليها» مازالت سائدة، وشعر أن محاسبة النشاط فشلت في تلبية المتطلبات الديناميكية للتنظيم لسببين رئيسيين.

أولهما أنها استمرت كأداة للمعلومات في إخفاء البيانات الحاسمة التي

22. هـ. ت. جونسون و ر. كابلان، الخسارة الهامة: ظهور واندثار محاسبة الإدارة (بوسطن: مطبعة كلية هارفرد بيزنس، 1983)، ص 241 - 242.

تحتاجها إدارة الشركة لصنع قرارات ابتكارية. شبه دَرَكْر نظام التكاليف الحالي بالمزولة الشمية التي تبين الوقت عند سطوع الشمس فقط، فهو ينقل ما هو مرئي ولكنه يفشل في إظهار التكاليف الخفية الحاسمة والفرص غير المرئية.

التفت دَرَكْر إلى الاستعارة الطبية لإظهار الفرق بين صنفين من المعلومات، أولهما وفرة البيانات التي تراكمت من الفحوصات الدورية، وثانيهما ندرة المعلومات المتخلصة من الأعراض المُدرَكة. ففي المقام الأول مثلاً نجد الفحوص الأساسية (من قياس لضغط الدم ووزن ونبض ودرجة حرارة وصور شعاعية وغيرها) والتي لاغنى عنها للكشف عن الاضطرابات الجسدية، إلا أنه لا توجد تقنيات اختبار لإجراء تشخيص لمرض باركينسون Parkinson أو أمراض القلب. شبه دَرَكْر القراءات الجسدية الدورية بـ«قاعدة بيانات» مشيراً بشكل ضمني إلى أنها مماثلة لبيانات محاسبة التكاليف التي تجري حسب النموذج، وأدخل ضمن هذا الصنف تقنيات المحاسبة الكمية مثل تقارير التدفق النقدي وحسابات الأرباح والخسائر وبيانات الموازنة وتخصص التكاليف مضيفاً بأن ذلك كله أصبح سهل المنال من خلال برمجيات الحاسوب الصغير المحمول. إن كل هذه المعلومات لاغنى عنها، ولكن الأمر الذي أزعج دَرَكْر هو المعلومات الخاصة بالعقلية التجارية المغامرة التي لم تكن الإدارة تحصل عليها وخصوصاً ما يتعلق منها بالأمر غير الملموسة مثل مواطن ضعف الشركة وفرص الابتكار وتحديد الاتجاهات الحاسمة خارج الشركة.

وثاني سبب فشَل محاسبة النشاط في تلبية متطلبات ديناميكية العقلية التجارية المغامرة هو أن نموذج هذه المحاسبة كان في تركيبه قاصراً بسبب جهوده المُفرطة في الرقابة على ارتكاب المحظورات من قِبَل الموظفين والاحتيايل والخديعة. لم يكن دَرَكْر مرتاحاً لهذا الأمر لأنه وُلِدَ ونَشِرَ جِوًّا من عدم الثقة والريبة في كل نواحي حضارة الشركة. سلّم دَرَكْر بالحاجة إلى دور «الشرطي» هذا، ولكن هذا الدور أعاق تدفق المعلومات شديدة

الحساسية في إدارة التغيير عندما أعطيت له أولوية حصرية<sup>23</sup>.

ومع ذلك فإن دزكر لم يدع أية سلطة فكرية في طرح حل للمشاكل طويلة الأمد في محاسبة النشاط، وشعر بأهمية فهم المعضلات والتعقيدات التي تواجهها هذه المحاسبة حيث يلخص المسرد التالي بعضاً من مقترحاته المحددة بشأنها والتي أدرك أنها قد تقدم معنى جديداً لهذا التخصص في المحاسبة، معترفاً أن تقييم الأمور التنظيمية تتطلب دقة رقمية. ونظراً لأن دزكر كان يحاول التهرب من الدقة الزائفة إلا أن الحاجة إلى الدقة لم تحبب له الكثير من الإنزعاج، فقد أرضاه أن تكون عبارة «أكثر أو أقل» صالحة في إحصائيات بعض أنواع القياس.

اقترح دزكر المهام والخطوط العريضة المحددة التالية في سبيل فهم أفضل لحقائق التحدي المحاسبي، وذلك مع تأكيده على أن التحليل المتزايد كان تجميلاً ومبرزاً لدور الإستراتيجي الإداري أكثر من الإحصائي المهني في المحاسبة:

- اقبل بالتحول الاقتصادي الذي يحدث ابتداء بصنع ونقل الأشياء إلى صياغة أفكار ومفاهيم على أنه الشرط الأساس للعمل.
- قدر الأصول اللازمة للوصول إلى موقع قيادي في صناعتك.
- الحظ في عملية وضع موازنتك طريقة لتحديد المجموعات التي كان أداؤها أفضل مما هو متوقع في شركة الأعمال.
- حضر موازنتين منفصلتين: إحداهما تفصيلية تتألف من النفقات والثانية مختصرة تركز على الفرص.
- قيم التكاليف الكمية والنوعية المترتبة على «عدم القيام بالفعل» (أكثر

23. ب. ف. دزكر: «تحدي دزكر لحسابات إدارة التكاليف»، مجلة إدارة المحاسبة (حزيران



أنواع الهدر (كلفة) لكل عمليات الشركة.

- ركّز على النتائج القائمة على فهم العلاقة بين تيار إيرادات العمل وتيار تكاليفه.
- احسب تكاليف عمال المعارف والخدمات ومدى مساهمتهم في الأداء.
- قس تكاليف كل النظام بناء على مدفوعات الزبون.
- حدّد نواحي الاستثمار الرئيسة وقس نتائج قطاعات محددة من الشركة.
- قيّم المعلومات المناسبة عن الإتجاهات التي تؤثر على بقاء الشركة والتكاليف المتعلقة بتحويلها إلى فرص.

لعل أكبر عقبة أمام ربط التحليل الرقمي القوي بتوصيف الأشكال المُدرّكة لاستراتيجية الشركة هي حاجة الشركة إلى هدف يتضمن فلسفة متماسكة، علاوة على استحالة مثل هذه المنهجية المنظمة دون حصول تلاحم، أو على الأقل توافق، فيما بين اختصاصين منفصلين هما المحاسبة المالية وعلم الحاسوب الذي يطبق تقنيات استخراج البيانات بطريقة هادفة في تنفيذ صنع القرار. تكهّن درّكر بأنه سيتوجب على دوائر المحاسبة في الشركات أن تعدل في المستقبل من مواقفها التقليدية في الرقابة الصارمة وتقبّل بدلاً عنها سياسات تؤدي إلى تدفق المعلومات ذات الصلة بشكل أكثر حرية، أما بخصوص دوائر علم الحاسوب فإن من المحتمل أن تبقى في المستقبل مراكز تكلفة أكثر من أن تصبح مراكز للنتائج.<sup>24</sup>

استنتج درّكر منطقياً أن المنهاج الأكاديمي هو أنسب الأماكن للبدء بتلاحم الاختصاصين، ولم يكن متفائلاً أبداً في تحقق هذا الابتكار البيوي والفكري في المستقبل الفوري، ومع ذلك فقد رأى بصيص أمل في نظام

24. ب. ف. درّكر: «ظهور المؤسسة الجديدة»، هارفرد بيزنيس ريفيو (كانون الثاني - شباط

حقيقي لمحاسبة النشاط، إذ لا بد أن يتحقق التقدم ولو بخطوة الحلزون لأن الأسئلة الصحيحة قد طرحت. «لعل حصولنا على القياسات التي نحتاجها في كل النواحي يستغرق سنوات وربما عقود، ولكننا نعرف اليوم أننا بحاجة على الأقل إلى قياسات جديدة ونعرف أنها يجب أن تتحقق، فنحن ننتقل ببطء وتؤدة من العدّ إلى القياس»<sup>25</sup>.

### التخلي المنظم

إذا كانت الإدارة الفعالة للموارد الرأسمالية هي الاختبار الأول لتحسين إنتاجية الشركة فإن التخلي المنظم هو أول قوانين دزكر لتنفيذها والإتجاه المركزي في نسيج تخصيص الموارد الرأسمالية في شركات الأعمال القائمة. اعتبر دزكر أن إحدى أعظم فوائد اقتصاد العقلية التجارية المغامرة هي قدرته على التخلص من أخطائه في آلية السوق: «الإخفاقات... نادراً ما تكون مشكلة حقيقية لأنها تميل إلى تصفية نفسها بنفسها»<sup>26</sup>.

يرى دزكر أن السوق معيار لا يخطئ في التخلي، فالمنتج الذي لا يشتره الزبون يُهمل. ورغم صحة النظرية الإقتصادية فإن السوق أقل من أن يكون ذا قدرة كلية عند تطبيقه على العمليات العادية لشركة الأعمال. وبسبب القصور الذاتي المؤسساني فإن معظم المؤسسات مثقلة بعهود الأمس وتنوء تحت الكثير من الأنشطة الزائدة عن حاجتها وتتخط في منتجات زائدة عنها وهي مشبعة بموردين تقادم بهم الزمان وتحمل على كاهلها مخزونات ضخمة جاهزة للبيع وتسيّرهما مستويات بيروقراطية لاحاجة لها. والخلاصة أن الشركة في الوضع الراهن تعاني من فرط في الأنشطة التي لا تساهم بشيء تجاه الزبون أو العمل.

25. ب. ف. دزكر: الإدارة في زمن التغير الكبير (نيويورك: ترومان تالي بوكس، دوتون، 1995)، ص 118 - 119.

26. ب. ف. دزكر، «الإدارة من أجل فعالية شركة الأعمال»، ص 59.

لاحظ درّكر أن الشركة لاتشبع من الأنشطة طالما ظلت تقدم لها نتائج. تحتاج هذه الأصول الإيجابية إلى رعاية مستمرة، أما الموارد التي لاتخصّص على الشكل الصحيح والتي يحتمل ألا تكون قادرة على التجدد فإن الحاجة تدعو إلى سياسة للتخلي عنها. إن الفشل في تطوير استراتيجية لإدارة التغيير بشكل فعال تعني أن الوقائع الخارجية ستحيط بالمدراء التنفيذيين من كل حذب وصوب وسيشدهم ضغط الجمود الداخلي. طبّق درّكر استعارة بيولوجية من أجل إلقاء الضوء على الحاجة إلى عملية منمّمة للتخلص من هذا الفشل: «إذا توقفت عن تغذية البقرة توقفت عن إعطائك حليباً، وعندما يتقدم بها العمر تأكل أربعين رطلاً من التبن ولا تعطي من الحليب شيئاً»<sup>27</sup>. يرى درّكر أن التخلي المنظم كان مبدأً جازماً يشتمل على حتميات اقتصادية وأخلاقية في إدارة التغيير، وأكد على هذا المبدأ بقوله: «لا يوجد سوى سبيل واحد لجعل الابتكار جذاباً للمدراء: «سياسة منمّمة للتخلي عن كل شيء أصابه الاهتراء وأصبح عتيقاً وغير منتج وكذلك عن الأخطاء والإخفاق والجهود التي لاتوجه على الشكل الصحيح»<sup>28</sup>.

اعتبر درّكر أن من الفشل بعث الروح في المنتجات الهامشية، ومن الخطأ الدفاع عن منتجات الأمس غير المنتجة، فالتخلي كما يراه أمر رئيسي لا غنى عنه في إدارة التغيير، ولذلك أصر على أن الاستثمار الجديد لايشكل نقطة بداية نشاط العقلية التجارية المغامرة بل هو القضاء على الأنشطة اللامنتجة في شركة الأعمال القائمة. إن نقطة البداية في استراتيجية النمو ليست في تقرير كيفية النمو وزمانه بل فيما يجب التخلي عنه. «الخطوة الأولى في التخطيط هي السؤال عن أي نشاط أو منتج أو عملية أو سوق:

27. حديث مع المؤلف.

28. ب. ف. درّكر: التجديد والعقلية التجارية المغامرة: ممارسة ومبادئ (نيويورك:

هاربركولينز، 1985)، ص151.

لو لم نكن ملتزمين اليوم بهذا فهل كنا سنلتزم به؟»<sup>29</sup>.

إن تنفيذ استراتيجية استثمار في المنتجات الجديدة فقط تُحمَل على أنها تعني أن شركة الأعمال القائمة اليوم تُدار بكفاءة. يخالف درَكر هذا ويصر على أن جميع الدلائل تشير إلى تفاقم سوء تخصيص الموارد، وبما أن جميع الأنشطة تميل إلى البقاء بعد زوال المنفعة منها فإنه يتساءل عن كل شيء ينقذ اليوم: «في مجتمع المعرفة ينبغي على الإدارة أن تحضّر للتخلي عن كل شيء تعرفه»<sup>30</sup>.

لم يترك درَكر مبدأ التخلي المنظم يقف عند المنتجات والخدمات، إذ بيّن أن مبدأ الزوال الحتمي ينطبق على مهمة الشركة، وألمح أيضاً إلى أن أكثر المؤسسات بروزاً هي فقط القادرة على إعادة اكتشاف أنفسها من خلال تحديد شخصياتها: «إنها تقبل بنظرية الزوال كسبب للإنحلال والتفسخ وبأنها في الحقيقة مرض يهدد الحياة، وتعلم وتقبل بأن المبدأ المنسوب إلى الجراح والمجرب طويلاً هو أقدم مبادئ صنع القرارات الفعالة، فهو يتطلب عملاً حاسماً»<sup>31</sup>.

## معارضة حصينة

التخلي المنظم عن الأنشطة غير المنتجة ينطوي على منطوق لا يُغلب ويبدو للجميع متناقضاً مع الوصفة المتعلقة بتنفيذه. غير أن درَكر لاحظ أن حقائق عمل المدير التنفيذي وهشاشة الإدارة تجعل من اقتراحه بالتخلي أمراً أقل تبسيطاً وأكثر اتزاناً (انظر الممرد التالي)، ذلك أن التوقف عن فعل

29. ب. ف. درَكر: الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها (نيويورك: هاربركولينز، 1973)، ص 126 (بالإضافة إلى التأكيد).

30. ب. ف. درَكر: «مجتمع المؤسسات الجديدة»، هارفرد بزنس ريفيو (أيلول - تشرين الأول: 1992) ص 95.

31. درَكر: الإدارة في زمن التغير الكبير، ص 38.

الأشياء غير المنتجة أمر صعب جداً.

ذكر درّكر ضمن العوامل المعادية للتخلي عن منتج:

- محبة إنقاذ المنتجات التي تتعرض للمشاكل.
- النزعة إلى التنفيذ الفعال لشيء يجب ألا يتم فعله أبداً.
- تقديم الدعم لأشياء لا تستحق أصلاً أن يفعلها أحد.
- الفشل في إدراك عدم وجود شيء أكثر سوءاً من فعل العمل غير الصحيح بصورة جيدة.
- الميل إلى الاعتقاد بأن كل شيء سوف ينجح (لا يريد أحد أن يعترف بالفشل).
- ميل الإخصائيين المنتفعين إلى النظر إلى شركة الأعمال من زاوية واحدة وإلى حماية الأنشطة المتصلة بوظائفهم.

جميع هذه الطروحات المقاومة هي في رأي درّكر تسويغ إنساني لتأجيل ما ليس منه بُد أو أعذار لعدم فعل أي شيء، وحينما يتبنى المدراء سياسة تخلّ منظمٍ رسمية هدفها الأداء فإن معظم مقاومة التغيير السابقة لها تتلاشى أمامها ويتساءل الناس عندئذ عن سبب دعم الأمر الواقع بتلك الشدة. «التخلي عن أي شيء صعب ولكن إلى حد قصير نوعاً ما. بعد ستة أشهر من التخلي عن مثل هذه الجهود نرى الجميع يتساءلون: لماذا امتد بنا الوقت طوال هذه المدة؟»<sup>32</sup>.

## الاستجابات

طرح درّكر أن من التوهم في ظل الصعوبات المذكورة آنفاً أمام إدارة

التغيير بصورة فعالة أن نتصوّر وجود عصا سحرية للتخلص من الأشياء اللامنتجة. ورغم أن مفهوم التحلي المنظم هو فكرة بسيطة إلا أن تنفيذه أمر آخر. رأى دزكر مستبعداً أي فعل منعكس عن مجموعة من المعادلات أن مثل هذا التنفيذ هو استجابة واعية لعمل دؤوب. استبعد استخدام بدع ذكية وتحايل ذكي في إطار المسؤولية في هذه النظرة. والخلاصة أن التركيز على إنتاجية محسنة يجب ألا يكون في فعل العمل بشكل رائع إلى حد لا يوصف بل في القيام بالعمل اليومي بشكل فعال.

استخدم دزكر طريقتين منهجيتين رئيسيتين لبيان أعراض تلك الأشياء التي لم تعد منتجة والتخلص منها، هما تحليل الصفقات ونظرية بيرنولي Bernolli. عالج تحليل الصفقات العلاقة بين تيار تكلفة الشركة وتيار تكلفة إيراداتها كما ذكر سابقاً. كان الغرض الرئيسي لتقنية التشخيص هذه هو تحديد المنتجات ذات النجاح الهامشي والفسل الكلي، وادعى دزكر أن هذه المنتجات هي المرشحة للزوال الفوري بصرف النظر عن الوقت والجهد والمال المستثمر فيها، ويكون من حسن الحظ إذا قضى عليها عند نقطة تعادل النفقات والإيرادات.

اعتقد دزكر أن التركيز على النتائج يمكن الشركة من تفادي طروحات الإخصائيين المنتفعين بضرورة الإبقاء على المنتجات والخدمات غير المنتجة، فهم على سبيل المثال يقدمون مسوغات عقلانية لهذا الإبقاء على الرغم من الدليل الساطع والاستنتاجات الطبيعية لضرورة التخلص الفوري منها كما يستدل على ذلك من خلال تحليل الصفقات. أثناء التطبيق العملي يدعى الموظفون المالىون أن هذه المنتجات تستنفذ النفقات الصناعية غير المباشرة، في حين ينادي موظفو المبيعات بالحاجة إلى منتجات متكاملة ويجادل المهندسون بأن الجودة لم تحترم، وفي نهاية المطاف يشعر كل من له علاقة بوجود هذه المنتجات أن الأنا الإدارية في كيانه قد أهينت، ويدخلون في مطاحنة مشتركة للدفاع عن الماضي على أمل تأجيل هذا

التخلي حتى تُجرى دراسة لأمُجِدِيَّة أخرى وذلك بدلاً من إدراكهم جميعاً للحاجة إلى طَلقة الرحمة الإقتصادية.

أكد دَرَكْر على أن إجراء دراسة أخرى لإنعاش المنتج الهامشي هو نوع من العبث، وقَدَّم دعماً لنضاله في هذا السبيل نظرية بيرنوللي Bernoulli التي تمثل أحد مبادئ الإحتمالات الإحصائية، والتي تقول إن فرص نجاح أية مجموعة من الجهود تقل مع كل جهد جديد بنسبة خمسين بالمائة، ولذلك فإن من الحكمة في التطبيق العملي أن تبذل محاولة جادة أو اثنتين فإن لم تكن النتائج مشجعة أهمل المشروع. اعترف دَرَكْر أن هناك استثناءات نادرة لهذه النظرية منها الاحتمال الرياضي لانهايار مصرف كازينو لاس فيغاس Las Vegas، إلا أنه بيّن أن من غير المحتمل كثيراً في مجال الأعمال أن ينتقل منتجٌ بعد ستة أشهر من طرحه ليكون الأكثر مبيعاً أو أن يحتل الصدارة منتجٌ في سوق مركزية بعد ركود استمر ستة أشهر.

كانت نظرية بيرنوللي تعادل في نظر دَرَكْر عقيدة البارع في تشخيص الأعراض الطبية، فإذا لم تتحقق الأشياء حسب التشخيص مثلاً فإنه لا يعيد الكرة في جهوده ولا يناقش في النتائج. «يفكر المثخّص البارع فيما توقع حدوثه ويعود من حيث بدأ ليعيد الكرة، ولا ينتظر حتى يُؤكّد تشخيصه الأصلي، بل يبدأ من فوره بتشخيصه الثاني ولا يناقش في النتائج»<sup>33</sup>.

الورطة الرئيسة لأدوات التشخيص من أمثال نظرية بيرنوللي هي مبدأ العقلية التجارية المغامرة العام القائل إن من حماقة المدراء أن يحاربوا الإحتمالات الخاصة بالأشياء التي لا تظهر أو لا يحتمل نجاحها كما هو متوقع. المدراء - في معرض تأكيدهم على الفائدة المتوخّاة من جرّ الإحتمالية إلى صفوفهم - لديهم تأكيد بأن التخلي يأتي في المقام الأول وإلا فلا يمكن إنجاز أي شيء، وهذا أيضاً يمكنهم من صرف النظر عن الحلول الوسط التي

تقدّم عندما يطرح الإخصائيون المتفوعون فكرة كُون المشروع جدير بـ«محاولة ثانية».

كان درّكر حريصاً في تطبيق مبدأ التخلي المنظم على الناس، فالسياسة الظالمة لتقليص عدد العمال قد تكون جيدة في الصفوف الدنيا، لكنه ظن أن مصلحة المجتمع في التأكيد على «النظام الربعي» المالي أمر مشكوك فيه، ذلك أنه يخالف معايير الضمير ويتنكر لمسؤولية التعاقد الأخلاقية مع العمال ويخلق حضارة للشركة قائمة على الخوف والرهبة، وأن قيام الإدارة العليا بتخفيض عدد العمال بشكل غير عقلائي في الوقت الذي تكافئ عناصرها بعلاوات في الرواتب والمكافآت وحصص من الأسهم هو عمل قذر من جانبها، وأعاد إلى أذهان المدراء التنفيذيين أن «تخفيض عدد العمال أثبت في العديد من الحالات إن لم يكن في معظمها أنه شيء حذر منه الجراحون طوال قرون هو [بتر الأعضاء قبل التشخيص]، فالنتيجة دائماً ضحية»<sup>34</sup>.

غير أن درّكر لم يصرف النظر نهائياً عن استخدام نظرية بيرنوللي كمبدأ للتخلي عن إملاء شاغر معين، فقد رأى أن هذا مبرّر مثلاً في حال إخفاق عدد من الأفراد الأكفاء في منصب معين، والاستمرار في تعيين المزيد من الأشخاص القادرين كان دعوة إلى مزيد من الفشل في المستقبل، ونصح بأن أنجع وسيلة هي إعادة تصميم المنصب بحيث يقود إلى حسن الأداء.

اقترح درّكر عدداً من الأسئلة والتوصيات لتطبيق التخلي المنظم إلى جانب الأدوات التشخيصية لتحليل الصفقات ونظرية بيرنوللي (انظر المسرد المرافق)، وكثيراً ما عرض في هذه التوصيات أمثلة حية عن التخلي المنظم، ودكر المدراء التنفيذيين أيضاً بأن الأقوال المأثورة قد تنير الأمور ولكنها لا تنفضي إلى تنفيذها، وأن وراء الإدارة التنفيذية الناجحة يوجد كذب عاطفي في الصراع مع قرار التخلي الأساس، فجميع هذه القرارات تنطوي على أمر

34. درّكر: الإدارة في زمن التغيير الكبير، ص 291.



مهيمن عظيم مشترك هو الألم والخطر، وكلها تدعو إلى الإلتزام والشجاعة، ولكن وظيفة المدير التنفيذي ليست في نهاية المطاف منصباً لا عمل لصاحبه، أو عملاً لا يتكافأ مع الراتب الكبير لمن يشغله، فهذه هي واجبات يتقاضى المدراء أجوراً للقيام بها<sup>35</sup>.

إليكم فيما يلي جدولاً من قسمين لاستبدال الترهل المالي بالحيوية المادية في حضارة الشركة، يتألف القسم الأول من أسئلة ويقدم الثاني أجوبة عليها.

- ما هي الأشياء التي تبين عدم نجاحها؟
- هل كنت لأتسلم المشروع اليوم لو لم أتورط به من قبل؟
- ما هو الخطر الذي أتحملة لو لم أفعل أي شيء أبداً؟
- هل أنا ضحية وهم هو أن جميع الأشياء التي فشلنا دوماً سوف تنجح في النهاية؟
- هل أدركت أن الدعم الداخلي والأنشطة الخدمية مُحكَرات واقعية؟
- هل أعرف أن فعل الأشياء التي لا يفهمها المرء بشكل متناقض يساهم في استمراريتها؟
- هل أقلق على ما سيحدث في الغد بدلاً من اهتمامي بما أفسد الأمر؟
- هل أمضيت وقتاً هاماً في توافه الأمور التي ماكان ينبغي أن تنجز أبداً؟
- عليك بإزالة المنتجات الضارة من حديقة المنتجات، فذلك مهم مثل إزالة الأعشاب الضارة من المزرعة.
- لاتدافع عن الأشياء التي ليست جديرة بالتنفيذ.
- قبل الإلتزام بأمر جديد عليك بدراسة ترك أمر قديم.

- عليك بالاعتراف أنك عندما تُوَجَّل الأشياء فإنك في الحقيقة تتخلى عنها.
- عليك بالتخلي عن أكبر عدد ممكن من الأصول التي لا تدعم الأداء والبعيدة عن مصادر قوى الشركة الأساس وقدراتها التنافسية الخاصة.
- تجنَّب الميل إلى تكليف الناس الجيدين بالأشياء القديمة وكذلك تخصيص الموارد الجيدة لها.
- إن يتوجب عليك تقديم الدعم لمنتج هامشي فتأكد من عدم دعمه بموارد إضافية.
- عليك أن تتساءل في كل ثلاث سنوات عن حياة الشركة عن مدى مساهمة كل منتج وخدمة بالنتائج.
- في حان انخفاض الطلب بشكل شديد تذكَّر أن أسوأ ما يمكن أن تفعله الإدارة هو التحديث، فقد يكون أفضل عمل في بعض الأحيان هو ألا تفعل شيئاً.
- عليك أن تدرك أن كل شيء ينبغي إنجازه لا يتحقق أن يُنجز بشكل جيد.
- عليك بتحديد المنتجات والخدمات التي تخرج منها عند نقطة تعادل النفقات والإيرادات، حتى وإن كنت تؤديها بصورة بطولية.
- احذر من سياسات إصلاح سوء الوظيفي دون معرفة سبب إخفاقها. وأفضل ما تفعله إزاء مثل هذه البرامج هو إلغاؤها.
- عليك بإلغاء المشاريع التي تبين الأبحاث أنها تعطي تحسينات قليلة، وأنها أدَّت بعد سنوات من الجهد إلى مناقشات ممتعة فقط.

## تركيز وليس تنوع

كتب دَرَكْر: «التنوع يقضي على قدرة الأداء في المؤسسة»<sup>36</sup>، ولم يؤيد مطلقاً حركة الشركات القابضة التي قامت في ستينيات القرن العشرين والتي أكدت من خلال اعتناقها لفلسفة التنوع غير العقلاني على صحة إمكانية إدارة جميع أنواع شركات الأعمال من قبل مدير تنفيذي عليم بالإدارة، ورأى شيئاً من الغطرسة في إمكانية كل مدير أن يحقق أداء من الدرجة الأولى في مختلف الأعمال، لأن كل عمل يتطلب معرفة متفردة ومزاجاً إدارياً مختلفاً، إضافة إلى أن افتراض وجود «شركات أعمال سهلة» كان ضرباً من الاعتداد بالنفس الذي لا مبرر له.

كانت الروح الخلاقة عاملاً آخر عالي المقام في فكر دَرَكْر الذي اعترف أنه لم يرَ أبداً شركة أعمال أو مديراً تنفيذياً لا يملك أفكاراً تزيد عما يمكن تطبيقه. بوسع الشخص ذي الخيال العادي أن يمتلك أفكاراً وفيرة، غير أن معظم هؤلاء الأشخاص لا يعلقون هذه الأفكار في الهواء إلا بُزْهة، مثل المشعوذين. وقد أصر دَرَكْر على وجوب أن يحقق المدراء التنفيذيون نتائج من خلال التركيز بدلاً من ممارستهم شعوذة الأفكار العديدة في وقت واحد، وأن يقرروا ماهي الأشياء التي يتوجب القيام بها أولاً وما هي الأشياء التي ينبغي عدم القيام بها نهائياً.

رأى دَرَكْر أن من عبثية شركة الأعمال أن تكون كل شيء لكل أحد من الناس، وأن تحدي التركيز تمثل في التركيز ليس على الأوليات (الأفكار الجديدة) ولكن على الأخرويات (الأفكار التي يجب أن تُهْمَل)، وطبّق في الترويج للتركيز بدهية عسكرية هي أن محاولة الدفاع عن كل شيء لا تؤدي إلى الدفاع عن أي شيء، وللمزيد من التأكيد على مبدأ التركيز استشهد

36. دَرَكْر: «مجتمع المؤسسات الجديد»، ص 100.

بمفهوم فلسفي من القرون الوسطى يسمى قاعدة أوكام Occam التي تقول إن الافتراضات الكثيرة لاتفيد في التوصل إلى النتيجة أكثر مما تفيد الافتراضات القليلة. وأخيراً استنبط قانون البُخل الذي يقول إنه إذا وُجد تفسير واحد للظاهرة فلا حاجة لطلب تفسير آخر.

إضافةً إلى هذا التفكير بالأسس المنطقية النظرية درس دزكر التركيز وفق معنى العمل البراغماتيكي ورأى أنه مناقض للتخلي. والخلاصة أن الموارد تتوافر لفرص الغد أمام شركة الأعمال القائمة بقدر الأمور التي تتخلص منها إدارتها بشكل روتيني، ولذلك فإن التركيز يفسح المجال أمام المدراء التنفيذيين لوضع مصادر قوى الشركة (وهي الأشياء التي تستطيع الشركة أن تفعلها بصورة جيدة) في بؤرة اهتماماتها بدلاً من النظر في أنشطة لاطائل تحتها.

وبالتالي فإن التركيز يُزامن بين العمل الإيجابي وبين قوة مهمة الشركة، ويجلب الإنباه نحو ثلثة المنتجات الرئيسة والأنشطة الجوهرية الداعمة لسلسلة أنشطة الشركة الوظيفية والتخصصية، ويجبر الشركة على رصد مواردها لذلك العدد القليل من المنتجات والأنشطة التي تعطي نتائج هادفة. وهذا التوجه نحو اثنتين أو ثلاثة من قدرات الشركة التنافسية الخاصة الواضحة هو الذي يميّز الشركات الممتازة عن نظيراتها من الشركات ذات الأداء المتوسط، فالشركة العادية ذات الأرباح الهامشية تتمتع بقدرات متوسطة ولكنها غير متميزة.

السمة الخادسة التي تميّز الشركة الرائدة يعترف بها المنافسون في العادة، ولكنهم لايفلحون لأسباب عديدة في تقليد ما تميّزت الشركة المبرّزة بسهولة فعله. وبما أن التميّز في كل شيء غير ممكن لأي من شركات الأعمال فإن دزكر بيّن أن الشركة الرائدة في صناعة ما لايمكنها أن تحتل مركزاً احتكاريّاً أبداً، ولذلك فمن الطبيعي أن توجد شركتين رائدتين أو ثلاثة

في هذه الصناعة وأن تكون كل منها متميزة بالتركيز على مجالات مختلفة عن الأخرى، إذ أن القيام على خدمة مختلف أوجه السوق مستحيل على أحد. كما أنه أشار إلى وجود شواهد على التركيز في بيان مهمة الشركة شريطة أن يكون ذلك التركيز بالطبع على مصادر القوة وليس على النوايا الطيبة. (أوردنا في الفصل السابع أمثلة على النواحي التي تميزت بها بعض الشركات، أي استجاباتها لتحديات تحدي العمل).

تردد دَرَكَر كقاعدة عامة في مناقشة أسس الفشل المنطقية، مؤكداً على أننا لانتعلم إلا من الأشياء التي نؤديها بنجاح، غير أنه وضع استثناء في البحث عن الفشل في شركات الأعمال من أجل إيجاد تركيز هادف. وجد أن السمة العامة المهيمنة على التركيز الفاشل ذات وجهين؛ أولهما غطرسة إدارة الشركة في اعتقادها بإمكانية تمييزها المتساوي في الربط بين مختلف استراتيجيات العمل، وثانيهما أنها لم تدرك الحاجة إلى إيجاد طريقة للتخلص من كل ما هو غير منتج. طرح بشأن السبب الأول عدم جدوى الاعتقاد بأن الشركات يمكنها القيام بأكثر مما تسمح بها مواردها، وأما بشأن السبب الثاني فقدّم بعض الأمثلة: خط الإنتاج الذي تجمّد كالمستحاثات بسبب التردد في التخلص من المنتجات الأولى التي تسببت بنجاح الشركة، وسلسلة الأسواق المركزية التي رفضت التخلي عن محلّها الأصلي على الرغم من أنه لم يعط نتائج طوال سنوات، ومخبر الأبحاث الذي تمسك بمشاريع تائهة بسبب كيانات الأنا لدى المدراء التنفيذيين.

وفي المقابل فقد ضرب لنا تاريخ شركة جنرال إيلكتريك General Electric الحديث مثلاً في البحث عن التركيز من أجل إعادة إحياء «التفكير المتفرد» إذ تلقى ريجينالد جونز Reginald Jones المدير العام التنفيذي للشركة في أوائل ثمانينيات القرن العشرين ثناء كبيراً من صحف الأعمال باعتباره أكثر مدراء الطبقة العليا في الولايات المتحدة فعالية وأعلاهم قدراً إذ قام بالتركيز على إدارة الأصول الرأسمالية وإنتاجية الموارد. وفي تسعينيات القرن العشرين

رفع سلفه جاك ويلش Jack Welch سقف التميز في الشركة عندما اتخذ قراره بالربط بين مفاهيم التخلي المنظم وبين التركيز، وقال فيما بعد: «استلهمت من بيتر دزكر فكرتي المركزية الأولى عن شركة جنرال إيليكتريك في العام 1981، وكان قرارى إما أن نكون الرقم واحد أو الرقم إثنين في كل من أعمالنا، أو نتخلى عنها نهائياً»<sup>37</sup>. في ظل حقيقة أن للشركة عشرات من مراكز الربح فإن حركة المبيعات بأسعار مخفضة لمنتجات لم تكن لها حصة مهيمنة في السوق والتركيز فقط على المنتجات ذات الأداء الجيد كانت الاستراتيجية الجريئة، وقد ظهر فيما بعد أن هذا القرار كان متميزاً وأنه أحد القرارات الذي أعاد للشركة شبابها وكوّن شكل مستقبلها بصورة ناجحة.

وبالاختصار فإن دزكر وجد أن العامل المركزي في الفشل هو التضحية بالتركيز على مصادر القوة لقاء التنوع غير المنضبط لأغراض الشركة، ودزكر المدراء بأن المؤسسة هي أداة، وأنها مثل كل الأدوات الأخرى (كالكين متعددة الاستعمالات) قادرة على القيام بكفاءة العديد من الأشياء، فكتب: «ينبغي أن تكون المؤسسة ذات فكر متفرد وإلا فإن المنتسبين إليها سيتعرضون للارتباك، وسيتبعون تخصصهم بدلاً من تطبيقه على المهمة العامة، وسوف يحددون [النتائج] وفق هذا التخصص ويفرضون قيمته على المؤسسة. ولن يتمكن شيء من المحافظة على تماسك المؤسسة وتمكينها من الإنتاج إلا مهمة عامة يتم التركيز عليها»<sup>38</sup>.

## الخاتمة

حصل إجماع واضح بين معظم رجال الأعمال مباشرة بعد الحرب العالمية الثانية بأن الحالة السوية تعني تفضيل الإستمرارية أو على الأقل

37. ر. لينزر و س. س. جونسون، «رؤية الأشياء على حقيقتها»، فوربس (10 آذار 1997)، ص 124.

38. دزكر: «مجتمع المؤسسات الجديد»، ص 100.

التسامح مع التغيير المعتدل. أما درّكر فسلك طريق الإستثناء من هذا الإعتقاد مبيناً أن مافضّله المدراء لم يكن متصلاً بالموضوع، إذ لم يكن من خيار أمامهم إلا النجاح في مجاراة التغيير المتسارع. نقطة الانطلاق لتلبية تحدي التغيير كانت في إدارة أساسيات شركة الأعمال القائمة من أجل النتائج. وبالاختصار فإن معرفة الأمور الجوهرية لهذه الإدارة مثل مفهوم التسويق، وإنتاجية الأصول الرأسمالية، والتخلي المنظم، ومبدأ التركيز الطبيعي كانت أسس العقلية التجارية المغامرة ومفتاح التخطيط للمستقبل.

لم يتوقع درّكر أداء ناجحاً في شركة الأعمال القائمة يوازي إيجاد مرحلة عمل جديدة تماماً. إن الأهمية الرئيسة للإدارة بالنتائج في الوقت الراهن تمثل الحافز الذي أطلق الثقة وحرّض الطاقة من أجل التغيير المستقبلي في حضارة الشركة. نظّر درّكر إلى طريقة العقلية التجارية المغامرة كعملية لا تنفصم عراها تقوم فيها العلاقة المتبادلة بإيجاد شكل جديد من شركة الأعمال التي تتميز بالتفرد في «التوافق والتناغم والفكر» وذلك من خلال العلاقة المتبادلة بين اليوم والغد. وفي خضم اضطراب التغيير المستمر الذي يتقاطع فيه الماضي والحاضر والمستقبل ينبغي على إدارة الشركة أن تستجيب لنموذج من الانتقال.