

استراتيجيات من أجل شركة الأعمال الانتقالية

أقام درّكر عرضه العقلاني لأسس النظرة إلى منشأة الأعمال باعتبارها كياناً عضوياً مؤلفاً من مراحل (تقليدية وانتقالية ومتحوّلة) لامثيل لها على أساس عملية ديناميكية وصف فكرته عنها بما يلي:

إنها عملية لاتعرف بداية ولا نهاية، وربما كانت لها مراحل ولكنها لاتنقسم إلى أجزاء مبيّنة، لاتفصم عراها ابتداءً من المستهلك النهائي رجوعاً إلى أول مورّد للمواد الأولية كما يقال، ومع ذلك فإنها في الوقت نفسه تتطابق مع المبدأ الثاني عن النموذج أو الترتيب أو الشكل الذي يكمن وراء تغير الظواهر الإقتصادية المتواصل والذي يبدو في ظاهره عشوائياً ولا يمكن التكهّن به. وإذا اعتُبرت شركة الأعمال بمثابة عملية مستمرة بدلاً من كونها سلسلة متقطعة من وقائع تقف ثم تنطلق، فالعالم الإقتصادي الذي تعمل فيه الشركة إذن وكذلك جميع الوقائع الرئيسية في مجموعه يجب أن يكون لها توافق وتناغم وفكر¹.

1. ب. ف. درّكر، سنوات أمريكا العشرون القادّامات (نيويورك: هاربركولينز، 1955) ص 23 -

رأى دزكر في التوتر التنظيمي لإدارة التغيير أن التحسينات الحالية هي جوهر شركة الأعمال التقليدية وأن المشاريع التي تتعامل مع الالتزامات والفرص الجديدة هي روح شركة الأعمال الإنتقالية، ووضع حداً بين المدراء وأصحاب العقلية التجارية المغامرة، بدلاً من التصوير السلبي لهذه المواجهة البنيوية بين الاستقرار وعدمه. المدراء هم مصطنعون يراكمون رأس المال المخاطر على الغد من خلال إدارتهم بالنتائج، أما أصحاب العقلية التجارية المغامرة فهم متحمسون يركزون على الفرص الجديدة وينفذوها. بيّن دزكر أن الفشل في الابتكار هو السبب الرئيسي لانحطاط المؤسسة الحالية، ولكن عدم القدرة على الإدارة هي السبب الرئيس لاندثار المؤسسات المبتكرة.

الطفرة البنيوية

أصر دزكر على أن الطفرة البعيدة عن حالة ثابتة لشركة الأعمال الحالية نحو شكل جديد. هي ضرورة لأن المؤسسة المصطنعة لا تتمتع - خلافاً للإنسان - بميول لتوالد من جديد من أجل استعادة ذاتها. وبالتالي فإن شركة الأعمال الإنتقالية لا تجد أمامها إلا أن تعمل بخلاف افتراضات شركة الأعمال الحالية، وذلك من خلال إيجاد مهام جديدة مثل التساؤل بقوة عن النجاحات السابقة، واستنباط استراتيجيات لأداء الأعمال بشكل أفضل وبصورة مختلفة، ومراجعة حضارة الشركة على ضوء الحقائق الجديدة.

السير ضد ميول شركة الأعمال التقليدية يجعلها خاضعة للتحويل إلى شركة أعمال انتقالية. أكد دزكر على ضرورة إعادة تقييم غاية الشركة. وبالاختصار فإن طرح منتجات جديدة بشكل ناجح والاستثمار في موارد تولّد ثروة للشركة نتيجة لتحديد حقائق جديدة تجبر الإدارة أيضاً على تحويل تركيزها الاستراتيجي من طرح سؤال: ماهي شركة الأعمال؟ وهو محور اهتمام شركة الأعمال التقليدية - إلى السؤال: ماهو مآل الشركة في المستقبل؟ وهو محور اهتمام شركة الأعمال الإنتقالية. إليكم هذا المثال: إن

الأداء الاقتصادي المتميز في شركة ثري إم 3M والذي قام على ابتكارات تكيفية مثل الشريط اللاصق والكمادات اللاصقة تطلّب نظرة جديدة إلى مهمة الشركة. كذلك فإن هذه النجاحات والنجاحات الأخرى التي حققتها الشركة تطلبت إعادة تحديد لتكنولوجيا اللصق (قطب الرحي في تميز معرفة الشركة) وإعادة تقييم نظام التوزيع في الشركة.

استشهد درّكر أيضاً في وصفه للابتكار كتغيير في قدرة الموارد القائمة على توليد الثروة بأمثلة شهيرة عن النفط والبنسولين، وهما المنتجان اللذان كانا من الناحية الإفتراضية عديمي الفائدة إلى أن جاء بعض أصحاب العقلية التجارية المغامرة فمنحوهما القيمة الإقتصادية. ظل النفط قروناً عديدة يُستخدَم بصورة هامشية، وكان البنسولين يعتبر طوال عقود عديدة منتجاً بغيضاً يتدخل بالأبحاث الكيمياحيوية. لقد نشأت حقائق تجارية جديدة لهذين المنتجين بسبب التحولات الدراماتيكية في تحول الموارد في كلا الحالتين فأدت إلى نشوء أشكال جديدة من الثروات والبُنَى الإقتصادية.

حذّر درّكر المدراء التنفيذيين دوماً من أن الشركة المبتكرة لا يمكنها أن تتجنب التطور إلى شخصية منفصمة لأن العمل الإداري والعمل بالعقلية التجارية المغامرة مختلفين من الناحية النوعية. تقل قيمة عملية اتخاذ القرارات النظامية والمتكهنّة الخاصة بشركات الأعمال التقليدية بصورة حتمية عندما يدرك المدراء أهمية الابتكار المتزايدة، وتصبح هذه العملية غير منضبطة ولا يمكن التكهن بها لأن الشركات التقليدية متميزة بالخيال والإثارة والحظ السعيد.

الحاجة إلى الانفتاح

كان درّكر جازماً في اعتبار الابتكار، أو إدارة التغيير، أمراً لازماً للشركة الكبيرة، غير مقيد بشروط، إلا أن فهم القوى التعويضية التي تعيق تنفيذ الابتكار أمر حاسم كما حذّر درّكر، فالغايات المتصارعة بين شركات

الأعمال القائمة والتقليدية لن تنتهي من خلال إلقاء المواعظ حول الحاجة إلى تعديل الاختلافات في المفاهيم، وإن من العبث إصدار مرسوم من الباب الإداري العالي بإجبار الناس على ممارسة الإدارة اليوم وغداً بشكل متوافق.

أصر درَكر على أن عدم كفاية البلاغة منفصلة عن الحقيقة لسببين أساسيين، أولهما أن المدافعين عن الحالة الثابتة يعلمون علم اليقين أن الابتكار يبدو سهلاً من الناحية النظرية ولكنه عند ممارسته صعب لأنه يتطلب عملاً منظماً، فمنصب المدير التنفيذي لا يكون في جو تعاضم فيه الذكريات وتُمتدح مآثر الماضي وتبرز الملامح المزعجة من أخطار وتشيكات.

وثانيهما وجود ميل طبيعي لتخصيص الموارد للمشاكل والأزمات، وهو موقف يغري على دعم البارحة وتجاهل الغد وإلى إعطاء المكافآت على أساس مستويات الماضي التي يمكن قياسها بسهولة، وذلك لأن مواقف الحيرة والقلق في حضارة الشركة كانت في أصلها أقوى من العناصر المرؤجة للتغيير. كل هذه الأمور المؤسسية التي تقيد الابتكار في الشركة غالباً ما تؤدي إلى إضعاف المبتكرين أمام التقليديين. رأى درَكر - أثناء مناقشته بأن الخوف هو أكثر العوامل الجوهرية في زيادة العداء تجاه الابتكار - أن من غير المجدي للإدارة أن تقف عند صعوبات التغيير سواء كانت حقيقة أم سطحية. وهذا كان مُدخلًا خطأً، أما المدخل الصحيح فهو تبني الإدارة موقفاً ابتكارياً حتى تجعل الشركة مفتحة أمام استراتيجيات عمل جديدة².

اعتبر درَكر أن الشروح الواردة في الكتب الدراسية التقليدية حول معارضة التغيير بمثابة شرح خارجي للأسباب معتبراً أنها حُجُب دخانية وأعدار لرؤية الابتكار بعين معادية، وبيّن أن المبدأ الجوهرية للمواقف المضادة للتجديد كانت مقاومة التغيير وأن هذه المقاومة تقوم على أساس

2. ب. ف. درَكر: الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها (نيويورك: هاربركولينز،

جهالة المجهول والخوف منه. وفي هذا السياق أُلحَّ على الشركة أن تعتنق شعار اللاتيني (الجمشع تجاه الأشياء الجديدة)³. ويرى درَكر أن من واجبات الإدارة العليا الأساس أن تبث روح التغيير في حضارة الشركة حتى يزول الخوف من هذا التغيير، والذي ما أن يكون موضع ترحيب باعتباره فرصة بدلاً من كونه تهديداً إلا ويصبح التكيف باتجاه الابتكار أكثر سهولة. «من أجل أن تتمكن المشاريع من الاستفادة من التغيير عليها أن ترحب به وأن تعتبره عادياً وليس استثناءً يسبب الخوف ويجب اجتنابه إذا ما أصبح حقيقة واقعة»⁴.

عندما تصبح الحقيقة الوحيدة شكاً وطريقة عملٍ لصاحب العقلية التجارية المغامرة، فإن التَّوَّح والشكوى حول صعوبات التغيير ترتقيان إلى ممارسة لامتني لها ولا طائل تحتها. وينبغي على المدراء أن يقبلوا حقيقةً هي أن كل جديد «فوضوي وغير مرتَّب» لأن وظيفة الابتكار مليئة بالتشويش وخيبة الأمل، ولذلك فإن خيارهم الوحيد يكمن إما في تشجيع هذا الجديد أو في إحباطه⁵.

عندما يتم الالتزام بالابتكار فإن من الواجب - كما يقول درَكر - عدم تشجيع أي حديث عن مقاومته وأن تقوم الإدارة كلها بالترويج له باعتباره تعويذة لحضارة الشركة، ذلك أن تشجيع التغيير بصورة حماسية وتأييده وتمجيده تؤثر بصورة حاسمة في توسيع العقلية التجارية المغامرة في الشركة. يعتقد درَكر أن روح التغيير يجب أن تُختصر إلى عادة وَدَيْدِن لأنه يعتبر العقلية التجارية المغامرة تخصصاً جنينياً يمكن أن يتم تعليمه وتحينه من

3. ب. ف. درَكر: التجديد و العقلية التجارية المغامرة: ممارسة ومبادئ (نيويورك: هاربركولينز، 1985)، ص 151.

4. ب. ف. درَكر و ي. ناكاشي، (أثر) درَكر على آسيا: محاورة بين بتر درَكر وإيسو ناكاشي (نيوتون - ماساشوسيتس: بترويرث - هاينمان، 1997)، ص 130.

5. ب. ف. درَكر: التجديد والعقلية التجارية المغامرة، ص 149.

خلال الجهد المنظّم: «إن التنظيم المجدّد يتطلب جواً للتعلّم في كل نواحي شركة الأعمال، فهو يخلق تعلّماً مستمرّاً ويُبقي عليه»⁶، ويُصر على أن واجب المدراء في مجال العقلية التجارية المغامرة أن يدفعوا بجميع العاملين في الشركة إلى النمو: «التدريب والتأهيل يجب أن يُغرسا في... [الشركة] على جميع المستويات، ذلك أن التدريب والتأهيل ينبغي ألا يتوقفا»⁷.

ومن الجدير بالذكر أن درّكر رأى استثناءين لحاجة الشركة للتدريب؛ هما شركة الأعمال الصغيرة وأية مؤسسة تتمتع بمجموعة فكرية منيعة على التغيير، فالشركة الصغيرة - إلا في أندر حالاتها - شديدة الاهتمام بالبقاء على قيد الحياة على أساس يومي بحيث تحتاج إلى الموارد البشرية والزمن والطاقة كي تصبح شركة أعمال انتقالية وتُفكر بطريقة منظمة بالإجابة على سؤال: ماهو مآل الشركة في المستقبل؟، فالأمر الأفضل لمشروع ناضج سوف يشغل طفلاً صغيراً كما يقول درّكر: «الغالبية العظمى من شركات الأعمال الصغيرة عاجزة عن الابتكار ربما لأنها لا تملك الموارد، والاحتمال الأقوى ألا يتوفر لديها الوقت وألا يكون لديها أي طموح. إنني لا أتحدث عن محل بيع (السيجار) عند ركن الشارع. انظروا إلى شركة الأعمال الصغيرة النموذجية، عدد العاملين فيها أقل مما تتطلبه كل المعايير، وليس لديها موارد وتدفقاً نقدياً، وربما لا يظهر رئيس العمل في المحل رغم أنه ليس بعيداً عنه، فهو يخوض في الأساس غمار المعركة اليومية، وليس لديه على العموم أي تخصص ولا أرضية»⁸.

اعتبر درّكر أن إقحام الابتكار في جو يتعرض فيه للسخرية والرفض

6. ب. ف. درّكر: الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها، ص 799.

7. ب. ف. درّكر، «الإدارة وعمل العالم»، هارفرد بيزنيس ريفيو (أيلول - تشرين الأول 1988)، ص 76.

8. ريتشمان، ت.: «مجموعة الأسرار الخفية للعقلية التجارية المغامرة»، (مقابلة مع بيتر درّكر)، (Inc 1988)، ص 36.

وعدم الاحترام مضيعة للوقت والجهد. «حينما يُفهم الابتكار من قبل الشركة باعتباره لا يماشى الفطرة كمن يسبح ضد التيار، ولا يعتبر عملاً بطولياً فلن يكون هناك ثمة تجديد»⁹. وقال درَكر مؤكداً على أن الابتكار شكل من أشكال التضحية: «إذا عملت في مؤسسة لا تريد الابتكار، ناهيك عن أنها تعاقب كل من يثير موضوع الابتكار، فلا تبتكر، فربما لن تكون مكافآتك في السماء ولكنها قطعاً ليست على الأرض»¹⁰.

نموذج الابتكار

أثناء تقديم درَكر لوظيفة الابتكار باعتباره مفهوم التغيير المنظم الهادف، تصدى لمسألة إمكانية وجود تخصص لا توجد فيه حقائق ولا أبحاث معترف بها قائمة على الملاحظة والاختبار، ووضع مهام الابتكار الأساس كما يلي: «الابتكار هو الأداة الخاصة بين يدي أصحاب العقلية التجارية المغامرة، والوسيلة التي يستطيعون من خلالها أن يستثمروا التغيير كفرصة نحو عمل أو خدمة مختلفتين. قد يُطرح الابتكار باعتباره تخصصاً يمكن أن يُعلم ويُمارس. يحتاج أصحاب العقلية التجارية المغامرة للبحث الهادف عن مصادر الابتكار والتغيير وملاحمهما التي تشير إلى فرص الابتكار الناجح، وإلى أن يعرفوا مبادئ هذا الابتكار الناجح ويطبقوها»¹¹.

عندما قمتُ بتفسير تحليل الابتكار الذي وضعه درَكر فصلته إلى صنفين؛ الابتكار المتكيف للشركات الإنتقالية والابتكار الخارق للشركات المتحولة. القاسم المشترك بين استراتيجيات شركات الأعمال هذه هو التركيز على الفرص لتلبية احتياجات الزبون غير المشبعة ولكنها تختلف فيما بينها

9. ب. ف. درَكر: التجديد والعقلية التجارية المغامرة، ص 151.

10. أ. روتيليانو، «مقابلة مع بيتر درَكر: إدارة الجديد» مانيجمنت ريفيو (كانون الثاني 1986)، ص 39.

11. ب. ف. درَكر: التجديد والعقلية التجارية المغامرة، ص 19.

بدرجة الخطر الكامن في كل منها والوقت المطلوب قبل أن تظهر نتائجها. ينظر الابتكار المتكيف في خليط المنتجات والخدمات الحالية لتحديد الطرق التي لا ترضي الشركة فيها الزبائن، وهو يقوم على افتراض أن عليها أن تصبح مختلفة لكي تحسن فتحافظ على بقائها. إن اتخاذ منظور تكيفي من أجل إرضاء حاجات الزبائن غير المشبعة هو في النهاية منهجية الإجابة على سؤال: ماهو مآل الشركة في المستقبل؟ ورغم أن الابتكار المتكيف يرفض الرأي بأن مهمة الشركة هي دائمة منيعة إلا أن مرات الابتكار الناجحة هي التي تتراكم بنظر درّكر في معظم الحالات، وهي بالنتيجة تكمل غاية شركة الأعمال ولكنها لا تغيرها في العادة بشكل جوهري.

غير أن درّكر حذّر من أن الممارسة في التخطيط المجدّد لا تسير دائماً على هذه النظرية. الإقتراح الخارق قد يؤدي إلى تحسّن بسيط، وربما أدت مغامرة اعتبرت بمثابة تكيف تراكمي إلى تأثير دراماتيكي وحاسم على الشركة، فلم يكن على سبيل المثال أمراً فنياً معقداً من الناحية التكنولوجية أو العلمية أن تبعد شاحنة «عن عجلاتها وتضعها في الباخرة»، ولكن مفهوم التعبئة في الحاويات أحدث ثورة في صناعة النقل البحري¹².

الابتكار الخارق الذي يميّز شركة الأعمال المتحولة هو الإجابة بشكل رئيس على سؤال: ما الذي يجب أن تكون عليه الشركة؟. المعنى الضمني هو أن الشركة العجوز ستحول إلى منشأة أعمال من نموذج جديد لها مجموعة مختلفة من القدرات التنافسية المعرفية الخاصة وطرفاً جديدة لتقديم قيمة للزبون وأشكالاً جديدة من المنافسة وبنية وحضارة مجدّتين للشركة، وذلك كله إذا كان الابتكار المزعوم خارقاً بالفعل.

يرى درّكر أن للابتكارين المتكيف والخارق سمة مشتركة هي أن على

12. ب. ف. درّكر، الإدارة من أجل المستقبل: تسعينيات القرن العشرين وما بعدها (دار كتب

نيويورك ترومان تالي، دوتون، 1992)، ص 340 - 341.

المدراء أن ينظروا إلى عملية الابتكار بمثابة ممارسة يمكن تحديد هويتها من خلال المبادئ الفاعلة والخطوط العريضة الفاعلة التي يمكن تعلمها من خلال الجهد المنظم. كان دَرَكْرُ صلباً في إصراره على أن عملية العقلية التجارية المغامرة في إدارة التغيير بطريقة منظمة لا تعتمد على العمال العباقر أو صانعي المعجزات، وبيّن في الوقت ذاته بصورة مناقضة أن هذه العملية مختلفة عن التخصصات الأخرى لأن العملية الابتكارية تعتمد بالكلية على مُغيّرات الخيال والإثارة والحظ. سوف أناقش الابتكار الخارق إلى جانب ملامح أخرى للشركة المتحولة في الفصل الحادي عشر لأنني أرى أن له تأثيراً على شركة الأعمال يختلف بصورة جوهرية عن الابتكار المتكيف.

الابتكار المتكيف

أدرج دَرَكْرُ عدداً من المبادئ الجوهرية التي استقاها من عمليات ناجحة للعقلية التجارية المغامرة وذلك من أجل وضع أساس مناسب لممارسة الابتكار المتكيف في الشركة الإنتقالية.

البساطة

البساطة ضرورية من أجل تصميم ابتكار يحوز الرضى، والشركة التي تَعَقَّدَ إطارها بفعل العديد من المرات التي تكررت فيها كلمات «إذا، و، وَ لكن» تحتاج إلى مقدار غير مضمون من الحظ وحلّ العديد من المقدمات المنطقية بغية الوصول إلى إنجاز محتمل، حيث لاحظ دَرَكْرُ: «الأفكار الناصعة هي أكثر مصادر فرص الابتكار خطراً وأقلها نجاحاً ونسبة عدم تحقيق الهدف فيها كبيرة، إذ لايزيد عدد براءات الاختراع التي تسترد تكاليف تطويرها ورسومها عن واحد بالمائة، وربما وصل عدد البراءات التي تدر مالياً يزيد عما صُرف عليها إلى واحدة في الخممئة»¹³. هناك طريقة واحدة أمام

13. ب. ف. دَرَكْرُ: التجديد والعقلية التجارية المغامرة، ص 130.

الإدارة لتجنب التعقيد هي التريز على نواحي التميّز في الشركة، فالشركات التي لا تتمتع بالعقلية التجارية المغامرة لا تملك القدرة على تنفيذ هذا المبدأ، غير «أنها ترى مصادر القوة حيث لا توجد قوة ومصادر الضعف حيث لا يوجد ضعف»¹⁴.

الاستقلال الذاتي

تتطلب إدارة التغيير الفعالة درجة عالية من اللامركزية في الشركة، ولسوف يُقضى على المشاريع المغامرة بسبب الحاجة إلى حيّز الاستقلال وقوة الإلتزام إلا إذا أُدخل الإستقلال الذاتي في تصميم الشرة المبتكرة.

الإلتزام الزائد

منشآت العمل الكبيرة مولعة بإغراق المشاريع المغامرة الجديدة بالموارد المالية والبشرية، ويرى دزكر أن الاستثمارات المالية والبشرية الكبيرة في مرحلة الابتكار الأولية غير ضرورية، ويبيّن أن كل شيء جديد يبدأ صغيراً وأن المال لا يُغني عن التفكير المناسب، وأن من الخطأ الاعتقاد «بأن المال يمكن استخدامه بديلاً عن الناس الجيدين... فإن ذلك هو أسرع الطرق لقتل الربط بين الناس الفقراء والموازنة السخية، وهو ضمانة للفشل وأكبر غلطة لجميع المؤسسات الكبرى بدءاً من وزارة الدفاع الأمريكية وما دونها»¹⁵.

القيادة

المكوّن الرئيسي لعملية الابتكار هو أن يكون الهدف منها الوصول إلى موضع القيادة على رأس استعراض المنافسين. يجب أن تكون النتائج قد

14. ر. بو، «مشوار وحديث مع بيتر دزكر» عبر الحدود (شباط 1983)، ص 39.

15. روتيليانو، «مقابلة مع بيتر دزكر»، ص 40.

أطلت من نافذة الفرصة بحيث تعكس هذه النتائج موقعاً حقيقياً في السوق أو تكون واعدة بتأثير جوهري على الاقتصاد من خلال تكوين قيم جديدة والفوز برضى مختلف الزبائن. ومن الضروري في سبيل تلبية هذه الطلبات أن يطرح السؤال: ماهو الأداء المطلوب من الابتكار حتى يتم الوصول إلى موقع القيادة؟

خيارات ملء الشواغر

يرى درّكر أن «الشركات الذكية تعرف أن المال لا يُنتج ابتكاراً ولكن الناس ينتجون»¹⁶. تتطلب عملية الابتكار أن يلتزم الناس الذين لهم علاقة به في اعتباره مُدخلًا إجبارياً إلى نمو شركة الأعمال وليس تهديداً بزعزعة بقائها، وبما أن عدد الأفراد الموهوبين أصحاب هذا الإلتزام قليل فإن قاعدة ملء الشواغر في الشركات الجديدة هي ألا يتقدم أصحاب القدرات المتوسطة بطلبات للتوظيف، ذلك أن تنفيذ الابتكار يتطلب أفضل القوى البشرية المتوفرة، وسيكون ذلك مستحيلاً إذا التزم الناس بشكل مطلق بالمحافظة على الأُمس حياً. أضاف درّكر جملة معترضة هي أنه من الضروري على الصعيدين الإقتصادي والأخلاقي إيجاد نظام عادل للمكافآت والتعويضات لقاء الأداء الابتكاري الناجح.

مصادر قوة المعارف الرئيسية

يربط التركيز الابتكاري مصادر قوة الشركة التي لا مثيل لها (وهي تلك الأشياء التي تفعلها الشركة ويجدها منافسوها صعبة) بالدوافع الخارجية التي تحث على إيجاد فرص. وهذا الربط في التناغم بين مصادر قوة المعارف

16. ب. ف. درّكر، حدود الإدارة: حيث تتم اليوم صياغة قرارات الغد (نيويورك: دار كتب ترومان تالي بوكس، دوتون، 1986، طبعة ثانية، نيويورك: مكتبة بيرينال 1987)، ص 263 (أخذت أرقام الصفحات من الطبعة الأصلية).

الداخلية وبين القوى الخارجية لم يكن مجرد ردّ فعل تلقائي لاتفكيري بل هو خطة عمل مدروسة تجعل النتائج تتحقق على يدي الشركة من خلال طرح التميّز في الأسواق. والخلاصة أن هذه الخطة هي أساس بيان مهمة الشركة، ولن يكون ثمة ابتكار منظم دون أن تفهم الإدارة هذه الرؤية.

الإلتفاف حول الإدارة

يرى دزكر أن مفهوم الإلتفاف حول الإدارة - والذي هو في الأصل أداة لتحسين العلاقات الإنسانية والاتصالات مع المستخدمين الصناعيين - تقل أهميته اليوم بصورة متزايدة في مجتمع المعارف، ولكنه مع ذلك يرى أن هذا الإلتفاف أداة تشخيصية مفيدة للمحافظة على التناغم مع الإتجاهات الخارجية وكسب الثقة في البحث عن الفرص والاعتراف بأن الابتكار ليس شيئاً يحدث ضمن المؤسسة بل هو مستوطن في الجو الخارجي الذي هو مصدر النتائج.

المؤسسة التي تعزل نفسها عن العالم الخارجي تستقطب الانتباه، ذلك أن بحثها فيما حولها لانتقاء الفرص هو إعلان للهجوم في الحرب التنافسية. يقول دزكر وهو يسوق الحجج على أن الاستراتيجية الدفاعية في أحسن حالاتها تحدّ من الخسائر: «إن أخذ زمام المبادرة في الهجوم» هو الاستراتيجية الوحيدة المناسبة في اقتصاد عالمي متنافس¹⁷.

أدوات تكنولوجية

اعتبر دزكر أن وظيفة الابتكار ممارسة أكثر منها علماً، ووجد أهمية قليلة لتقنيات صنع القرار التنبهية - ولم يجد لها مصداقية - في مجمل عملية العقلية التجارية المغامرة. وهناك سبب آخر لتشكيكه هو عجز التقنيات الحاسوبية عن الفصل بين الأمور غير اليقينية في العمليات اليومية وبين

17. ب. ف. دزكر، «العالم المتنافس» هارفرد بيزنس ريفيو (آذار - نيسان 1961) ص 131.

التخلص من الأزمات التي لا يمكن تفاديها في نماذج التخطيط، حيث ساوى بين النماذج ذات التقنية العالية في برمجة الابتكار وبين التخمين معتقداً على سبيل المثال بعدم إمكانية التكهّن بالمشاريع التي تمتد على ثلاث سنوات إلى خمسة، ذلك أن ضبابية المشروع الابتكاري تتزايد بازدياد مدته: «في توقعات شركة الأعمال وتطلعاتها تنطبق في العادة القاعدة الإحصائية القديمة القائلة إن كل شيء يزيد عمره عن عشرين سنة يعادل اللانهاية، وبما أن هذه التوقعات تزيد عن فترة عشرين سنة فإن قيمتها الراهنة تعادل الصفر ويجب أن تخصص بأقل الجهود والموارد الحالية»¹⁸.

شكك دزكر في وضع النماذج الرياضية باستثناء قدرتها على تقديم سيناريوهات بديلة عن القرارات الاستراتيجية، ورأى - مؤكداً على فداحة ثمن القياس الدقيق - أن من الفطنة كؤن المرء على حق بصورة تقريبية بدلاً من كونه مخطئاً تماماً، ولذلك فهو على قناعة كاملة بالاعتماد على القياس التقريبي لأنه لم ير حتى تاريخه دليلاً على قرار استراتيجي رئيسي تشبهي ناجح تماماً. لا يمكن للحاسوب أن يعالج جميع المتغيرات المطلوب دراستها، ولكنه يستطيع معالجة البيانات التي يمكن وضع قيم لها. لا يمكن تحليل أكثر المعلومات أهمية بل يمكن إدراكها فقط.

أكد دزكر من جديد على علاقة التكنولوجيا بأحد مفاهيمه الأصلية وهو أولوية الإنقياد للسوق على الإنقياد للمنتج - وذلك في معرض دراسته لأهمية دور الهدف الكامل وعلاقته بالتكنولوجيا - فقال: «المؤسسات المجددة تعرف معنى «الابتكار»، وتعرف أنه ليس علماً أو تكنولوجيا ولكنه قيمة، وتعرف أنه ليس شيئاً يحدث ضمن المؤسسة ولكنه تغييرٌ خارجها. قياس الابتكار هو مدى التأثير على البيئة، لذلك فإن الابتكار في منشأة الأعمال يجب أن يُركّز

18. دزكر: الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها، ص 127؛ الرؤيا البيئية: تأملات في

الحالة الأمريكية (نيو بزنويك، نيوجيرزي: ترانسأكشن، 1993) ص 542.

دائماً على السوق، ومن المحتمل أن يُنتج الابتكار الذي يركّز على المنتج «معجزات تكنولوجية» ولكنه يخيب آمال المكافآت»¹⁹.

الإدراك الحسي

ينطوي الابتكار على سمات المفهوم والإدراك الحسي معاً، ومن البدهي أن تترافق المعلومات بالمفاهيم، ولكن «الإدراك الحسي اليوم أكثر أهمية من التحليل، وأنت بحاجة إلى أن تكون قادراً على إدراك النماذج حتى ترى الأشياء من حولك بدلاً عن تلك التي تتوقع أن تراها، وإلى المستمع الذي لا يقدر بثمن ويقول: [سمعت كل واحد منا يحاول أن يقتل المنتج الجديد لحماية منتج قديم]»²⁰ وذلك لأن التخطيط للابتكار يتعامل مع توقعات وليس مع وقائع مرئية.

إن غياب الإبداع في خضم التوتر بين المؤلف وغير المؤلف يجبر الممارس على رؤية الأشياء ذات المضمون الهندسي أو التي يمكن قياسها دون سواها. لاحظ دزكر أن «الناس يرون ما يُعرض عليهم، أما الذي لا يقدّم فيميلون إلى عَضُّ الطرف عنه، وأن معظم الذي يقدّم للمدراء هو [مشاكل] وعلى الأخص في النواحي التي يقل فيها الأداء عن التوقعات، مما يعني أن المدراء يميلون إلى عدم رؤية الفرص لأنها لا تُعرض مع المشاكل»²¹.

عرّف دزكر الإدراك الحسي ذات يوم بأنه رؤية كل شيء شاهده الآخرون ولكنهم تجاهلوه والتفكير بما لم يفكر به الآخرون، ورأى أنه يتجاوز التخمين الهادف، وسمّاه مزاجاً أكثر منه تجميعاً جوهرياً للحقائق،

19. دزكر: الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها، ص 788.

20. ت. ج. هاريس، «المدير التنفيذي لفترة ما بعد الرأسمالي: مقابلة مع بيتو ف. دزكر» هارفرد بيزنيس ريفيو، (أيار - حزيران 1993) ص 118.

21. دزكر: التجديد والعقلية التجارية المغامرة، ص 155.

وبيّن أن الشكل الإدراكي يتحدى التحديد الكمي ولكنه ليس جامداً وغير محسوس، وينطوي على حقيقة قائمة هي إمكانية اختباره واستثماره كفرصة ابتكارية.

في التشبيه بالكأس التي تُرى نصف فارغة أو نصف مليئة، نجد النظرة الأولى تعكس صورة التشاؤم، وهو موقف لا يُقبل من صاحب عقلية تجارية مغامرة، أما الثانية فتعكس صورة التفاؤل وتمنح الممارس القدرة على أن يتحرى عن اتجاه لا يراه الآخرون، وهذا ما صوره درّكر في قصة بائعي الأحذية اللذين زارا أحد بلدان العالم الثالث، إذ عاد أحدهما يقول بعدم وجود طلب هناك لأن الناس لا يتعلون أحذية، أما الآخر فأدرك وجود فرصة رئيسة لسبب محدد هو أن الناس لا يتعلونها.

الهوس

يرى درّكر أن كل ابتكار ناجح يكشف النقاب عن قصة فريدة يكتبها في العادة مهوس استغرقه التحدي. هؤلاء الأشخاص المهووسون المتحمسون الجريئون يهاجمون المعتقدات التقليدية ولا يحترمون البيروقراطيين ولكنهم يشعرون بشيء من احترام السياسات الإدارية، ويمتلكون خصائل العاطفة والدأب ولا يهابون حقيقة أن الأشياء الجديدة نادراً ما يكون لها معنى وأن النقاد الذين يزدرونها يقضون عليها بسرعة.

وهم يتخذون موقف الإصرار على فعل الشيء الذي يقول الجميع بعدم إمكانية فعله. ربما يكون البيروقراطيون المدافعون عن الأمر الواقع على حق والمهوسون بالابتكار على الباطل في تسع من عشر حالات، ومع ذلك فإن وظيفة الابتكار تصبح في حالة الاحتضار إذا أخفقت المؤسسة في إدراك وضع يفهمه الخارجون عن الجماعة.

الحجم

ظلت النظرة التقليدية - في أن حضارة الشركة في شركة الأعمال الكبيرة لا ترحب بطبيعتها بوظيفة الابتكار - موجودة رداً من الزمن، وكذلك الدليل على كون الابتكار - المتناسب عكساً مع حجم شركة الأعمال - قائم على أمثلة عن قادة في الصناعة فاتهم قطار الفرص الرئيسة مثل صناعة إقامة نُزل الإقامة ومصانع الفولاذ الصغيرة والكاتو المجمعّد وآلات النسخ والحواسب الشخصية والأسواق المركزية وأدوات التسلية التلفزيونية وما إلى ذلك.

اعترف درّكر أن العديد من المصاعب التي مرّ ذكرها أمام الابتكار تجلّت أكثر في الشركة الكبيرة حيث وجدت الإدارة نفسها غير مرتاحة مع المشاريع الصغيرة بعد أن جمّدها النجاح الكبير الذي حققته المشاريع الأولى التي حوّلت شركة الأعمال إلى شركة عملاقة. كان الموقف هو: «الجديد يبدو دائماً صغيراً وضعيفاً جداً وغير واعد أبداً إلى جانب حجم وأداء القديم الناضج»²²، ولكنه في نفس الوقت لم يقبل أبداً بفرضية أن الحجم الكبير يُشكّل عائقاً أمام الابتكار. هناك شركات كبيرة نظرت إلى الابتكار على أنه خلاصة حضارة الشركة وأنه بالإمكان تنظيمه كأحد أشكال العمل الفريدة، واستشهد درّكر بالعديد من الأمثلة عن أداء ابتكاري متألق في شركات من أمثال إنتل Intel و وول - مارت Wal-Mart و ربرميد Rubbermaid و ثري إم 3M و ديزني Disney و جنرال إيلكتريك General Electric.

الحجم في رأي درّكر لا يمنح التميز. «ليست الشركة أفضل بالضرورة لأنها أكبر، فالفيل لا يفضل على النحلة لأنه أكبر»²³، والشركة الكبيرة في نفس الوقت تحتاج على وجه الخصوص للابتكار كمنبع من أجل الانتقال.

22. درّكر: التجديد والعقلية التجارية المغامرة، ص 149.

23. ب. ف. درّكر، عالم المدير التنفيذي المتغير (نيويورك: ترومان تالي بوكس، تايمز بوكس، 1982) ص 87.

«يجب على الشركة الكبيرة أن تتعلّم التجديد، وإلا فلن تبقى على قيد الحياة، وهذا يعني بالنسبة لبعض الشركات إعادة اختراع نفسها»²⁴.

أدرج درّكر - بالترافق مع المبادئ المستفادة من الخبرة بحثاً عن الأداء الابتكاري المتطور - التحذيرات التالية أو النواهي القائمة على أخطاء تقود بصورة حتمية إلى مشاريع مغامرة فاشلة :

■ لا تحاول أن تكون ذكياً، وعندما يحاول أصحاب العقلية التجارية المغامرة أن يكونوا لامعين فالمرجح أنهم سيكونوا لامعين ولكن على خطأ.

■ لا تبتكر في سبيل «انفجار كبير» استعراضي فيما حولك فقط من أجل المستقبل البعيد. لا بد من وجود حاجة في الظروف الحاضرة يمكن إدراكها ومن الانفتاح للحل الذي تطرحه.

■ لا تطرح استراتيجية يستحيل تنفيذها بسبب عدم كفاية الموارد المالية والبشرية.

■ لا تُنوّع دون تفكير، فمن العجرفة الاعتقاد بقدرة مؤسسة ما على تفهّم كل شيء وتدبير أي شيء.

■ لا تقترح مشاريع تجارية مغامرة جديدة ضمن الشركات التي تنظر إلى الابتكار كجهد بطولي لا يُقدّر عليه.

■ لا تفترض أن الابتكار محصور بالمنتجات، ذلك أن «الابتكار الاجتماعي» يتمتع بنفس أهمية - وغالباً أهم - من الابتكار العلمي أو المتعلق بشركة الأعمال.

■ لا تؤيد القناعة بأن تحقيق الابتكار ممكن من خلال اللجان.

24. ج. جيندورن، «وَمَنُضَات عبقريّة» (Inc 18(7)، أيار 1996، ص 38 (عدد خاص: حالة شركة الأعمال الصغيرة).

■ لا تتعهد بمشروع مغامر جديد دون دراسة مناسبة للتفاعل المتبادل بين الخطر والفرصة.

الخطر والفرصة

وضع دَرَكْر مفاهيم الخطر والفرصة في صُلب عملية صنع قرار الابتكار، وقارن بين اتخاذ القرار بالابتكار وبين التشخيص الطبي أثناء النظر إلى الخطر والفرصة باعتبارهما نِدّاً لغير المألوف أكثر منهما للمألوف، فالطبيب مثلاً يواجه دائماً بفحص أشياء غير أكيدة لكي يستنبط منها فرضيات ثم يقوم بتدقيقها على واقعية النتائج، والممارس في شركات الأعمال يتبع بصورة مماثلة نموذجاً تشخيصياً عندما يقوم بتحليل تفاعل الخطر والفرصة المتبادلة في أي مشروع مغامر جديد من خلال بيان أهميته للشركة وتقويم أبعاد التكاليف والربح فيه وفوز البدائل المختلفة وتحديد متطلبات المعلومات واستطلاع منهجية وتكتيكات التنفيذ. ولسوف أتبعُ هذا الخط في التحديد منطلقاً مما سيقوله دَرَكْر عن الخطر لأنه اعتبره نقطة البداية للتفكير بمشروع جديد ورأى الفرصة ينبوعاً للعمل اللاحق.

التركيز على الخطر

الخطر بلا جدال - في رأي دَرَكْر - حركة في علم اقتصاد نظام منشأة الأعمال. العقلية التجارية المغامرة التي لاخطر فيها هي التقاء النقيضين لسبين؛ أو لاهما أن الخطر لا مفر منه فهو كامن في كل فعل نقوم به، وثانيهما أن هناك قانون اقتصادي هو أن درجة الخطر ترتفع مع الأداء الناجح.

قدّم دَرَكْر هذه الرؤى الثاقبة خلال الجهد الذي بذله في خلاصة أعماله من أجل توضيح مفهوم الخطر وإزالة الغموض:

■ إن محاولة التخلص من الأخطار أو حتى التقليل منها يمكن فقط أن

تجعلها غير منطقية أبداً وغير محتملة، ويمكن ألا تؤدي سوى إلى أكبر الأخطار؛ ألا وهو الوصول إلى الوضع الصعب في عدم فعل أي شيء.

- لا جدوى من التخلص من الخطر في شركة الأعمال، فالخطر قائم في صلب التزام الموارد الحاضرة تجاه توقعات المستقبل.
- الخطر قصير الأمد لا يؤدي إلى نتائج طويلة الأمد.
- الخطر من غرض الشركة في كثير من الأحيان أدنى من خطر الفرصة القصوى.
- لا يوجد عمل بلا خطر، فالخطر موجود حتى دون عمل.
- العقلية التجارية المغامرة خطيرة لأن معظم الناس يرونها حصراً مسألة حس باطني وبديهة وحظ.
- هناك اعتقاد سائد بين الجميع هو أن التخطيط بديل عن الخطر، وهذه مغالطة لأن التخطيط هو خلق أخطار وتحمل أخطار.
- يتزايد الخطر بتزايد الفرص.
- أكبر الأخطار جميعاً هو فعل المرء بما لا يفهمه؛ فالخسارة قد تكون فادحة.
- من الأخطاء الشائعة في تعهد مشاريع مغامرة جديدة هي الدراسة اللامنتهية لكيفية التقليل من الخطر بدلاً من معالجته بشكل مباشر.
- العقلية التجارية المغامرة خطيرة، وذلك ببساطة لأن عدداً قليلاً من أصحاب هذه العقلية يعلمون ما يفعلون.
- ألمع الأفكار هي أكبر مصادر الخطر وأقل مصادر النجاح، إذ أن واحداً بالمائة من هذه الأفكار تعيد تكاليف تطويرها ورسوم براءة اختراعها.

لم ينظر درّكر إلى تحليل الخطر بمثابة محاولة للرقابة على التزامات اليوم بل كجهد لترجمتها إلى تأملات بنتائج الغد، وأدرك أيضاً أن تقدير الخطر هو عملية كاملة الشمولية تغطي افتراض مشاريع جديدة، واستمرار أنشطة قديمة أو تركها، والأساس المنطقي لتحديد مشاريع المغامرة الجديدة التي يمكن أو لا يمكن تمويلها. تقدير الخطر لا يخضع لتحديد كمي دقيق لأن شركات الأعمال يمكن أن تقيس التكاليف الداخلية لا الخارجية، ولعلّ قرار التأمين في شركة الأعمال هو الناحية الوحيدة التي تكون فيها الإحتمالية الإحصائية صالحة. وكما ذكرنا سابقاً فإن درّكر أكد أن أكثر المعلومات أهمية في القرار الخاص بالعقلية التجارية المغامرة لا قياس لها.

اقترح درّكر التصنيف كأنسب مفهوم للتحليل من أجل فهم الخطر لأن قياس تلك المعلومات بدقة لا يُجدي. أدرك درّكر ثلاثة أصناف من الخطر هي الخطر الذي يمكن تحمّله والذي لا يمكن تحمّله والخطر الإلزامي.

الأول خطر يمكن لشركة أعمال أن تتحمّله، فإذا نجحت في الابتكار لم تنجز نتائج رئيسة، وإذا فشلت لم يؤد إلى أضرار كبيرة لها. والثاني خطر لا تستطيع شركة الأعمال أن تتحمّله، وهو عادة يشمل على ابتكار تحتاج الشركة إلى معرفة تنفيذه ويقضي في غالب الأحيان على منافسة الشركة. والثالث خطر ليس بوسع الشركة إلا أن تخوض فيه، إذ أن الفشل في مباشرة هذا الابتكار يعني احتمال عدم وجود عمل لعدة سنوات بدءاً من هذا التاريخ²⁵.

ارتبط كل من أصناف الخطر في العادة بصنف مماثل من الفرص، فقد ترافقت الفرصة المتراكمة مع الخطر الذي يمكن تحمّله، وعلى سبيل المثال إذا بادرت شركة بروكتر أند غامبل Procter & Gamble إلى خطر يمكن تحمّله

25. ب. ف. درّكر، الإدارة بالنتائج: الواجبات الاقتصادية واتخاذ القرارات الخطيرة (نيويورك:

هو طرح منتج جديد في شبكة التوزيع فيها، فإذا نجح كانت النتائج المحققة هامشية ولا تتغير من صفة الشركة، وإذا فشل أمكن تلافي الخطر الحاصل لمخزون موارد الشركة المالية.

أفرز الخطر الذي لا يمكن تحمله فرصة مكتملة، وفي هذه الحالة يظهر مشروع الشركة المغامرة الجديد وكأنه مشابه لمصادر القوة في الشركة القائمة ولكنه يتطلب في حقيقته قدرات معرفية ذاتية خاصة ضمن الشركة. استشهد درّكر على وجه التحديد بفشل شركات الأدوية في تحقيق النجاح في مجال العطور، وأطلق على هذا الابتكار اسم الخطر الذي لا يمكن تحمله لأن معرفة الشركة وحضارتها المطلوبتان لتسويق الصنوف الدوائية كانتا مختلفتين بصورة راديكالية عن تلكما المطلوبتان لتسويق العطور. الفرصة المكتملة تشخيص مضمّل كان دعوة مفتوحة للآخرين كي يستفيدوا من رؤية المبتكر لتلبية حاجات المستهلك التي لم تشبع.

وأخيراً لا بد أن تكون الفرصة ابتكاراً نوعياً في حال الخطر الذي لا يمكن للشركة إلا أن تخوض فيه، فإذا فشلت في المخاطرة بالمشاركة في هذا النوع من الفرص ونجح منافس آخر بذلك في السوق فإن الزوال سيطوي على الغالب الشركة التي تجاهلت الخطر²⁶. كان من بين الشواهد التي اقترحها درّكر لربط خطر راديكالي بفرصة ضرورية انتقال شركة إيه تي أند تي AT&T من التكنولوجيا التمثيلية إلى الرقمية، وتحوّل شركة بي دبليو غريس P.W. GRACE من شركة شحن إلى شركة كيميائية، وقرار شركة جنرال إيليكتريك GENERAL ELECTRIC بالدخول في مجال الطاقة الذرية، ومغامرة شركة آي بي إم IBM في الحواسيب الشخصية، وتوسيع شركة سيرز روبك SEARS ROEBUCK عملياتها من البيع بالتجزئة إلى الخدمات المالية، وقرار شركة جونسون أند جونسون JOHNSON & JOHNSON بإضافة منتجات طبية

عالية التقنية إلى خط إنتاجها الذي كان حتى ذلك الحين مؤلفاً من مواد استهلاكية بسيطة.

التركيز على الفرصة

الخطر في رأي درَكر هو قيد، ولكن الفرصة هي الشحم الذي يزيّت عمل العقلية التجارية المغامرة. «المبتكرون الناجحون هم محافظون ولا بدّ من أن يكونوا كذلك، وهم ليسوا [مرَكّزين على الخطر] بل [مركزون على الفرص]»²⁷.

كذلك بيّن درَكر أن أكبر عقبتين أمام التركيز على الفرص هما الإهتمام الزائد بالمشاكل وعنصر الخوف المُربِعب. المشاكل تطمس على الإنتباه لأن التغيير الضروري يؤخّر أو حتى يُهمَل طالما بقي التأكيد على العودة المريحة إلى الأمور الروتينية النظامية والإهتمام أزمة يومية. أصر درَكر على أن سياسة الرقابة على الضرر الناتج عن الانتباه الكبير إلى المشاكل مغايرة للإنتاج لبيّن؛ أولهما أن المشاكل تتهلك من الوقت تماماً مثلما تتهلك الفرص، وثانيهما أن حلول المشاكل تستعيد فقط الحالة الطبيعية ولا تتمخّض عن أية نتائج حقيقية.

ذكرنا فيما سبق كيف أن التخلص من الخوف يمكن أن يتحقق بالحديث والنقاش غير المنقطعين، كذلك أشار درَكر علينا تشجيع هذا الأمر يحتاج إلى النتيجة الطبيعية للأداء الإقتصادي الإيجابي. كان جمع المعلومات بالشكل المعتاد عن السوق يمثل منهجاً مستحيلاً لأنه لا توجد طريقة للقيام ببحث تقليدي عن منتج غير موجود، «فكل واحد يعرف - أو يجب عليه أن يعرف - أن المرء لا يمكنه تسويق منتج جديد بحقيقته»²⁸.

27. درَكر: التجديد والعقلية التجارية المغامرة، ص 140.

28. ب. ف. درَكر، «إثنا عشرة قصة عن إدارة الأبحاث» هارفرد يونيفرسيتي ريفيو (كانون الثاني - شباط 1963)، ص 107.

في نهاية المطاف رأى دَرَكْر أن التركيز على الفرص هو أمر مطلق يخص العقلية التجارية المغامرة؛ فقد نَظَم من أجل الأمور غير الأكيدة وأزال الخوف من المجهول. قدَّم دَرَكْر هذه الأفكار لإلقاء الضوء على هذه الفرضية:

- التغيير فرصة.
- يتم الحصول على النتائج من خلال تحويل المشاكل إلى فرص.
- التركيز الملتزم على تحليل الفرص سيزود الشركة بأفكار يفوق عددها عدد الأشخاص الأكفاء المتوفرون لديها ليقوموا على تنفيذها.
- عليك بتغذية الفرص وتجويع المشاكل.
- الفرصة لا تطرُق إلا باب مستحقها.
- ليست الفرصة مسألة وحي رباني ولكنها تكتَب من خلال الإدراك المنظَّم.
- إن تركيز الموارد على الفرص هو أفضل طريقة لمراقبة النفقات.
- يقول مثل قديم إن الفرصة تكمن حيث تجدها، ولا يقول إنها تعثر عليك. هذا حظ، والحظ لا يبني عملاً أبداً.

يجب على كل إدارة أن تحدد الاتجاهات الرئيسية والقوى المؤثرة على بقاء مؤسستها وذلك من أجل القيام بمرح للفرص الحقيقية. تطرق دَرَكْر - كما ألمحنا إلى ذلك باختصار عند مناقشة رؤيته للمستقبل - إلى تحديات تعقيدات الغد والأشياء غير الأكيدة فيه من ثلاث زوايا، هي (1) التوقع، و(2) الابتكار و(3) الإسقاط.

التوقع. ساوى دَرَكْر تفحص الإتجاهات الخارجية بالنظر في التوقعات. التوقع كان طريقة لتنفيذ المغامرة التجارية مرات متتالية وكان التكهن بها يقوم على ما يتوقع الممارس حدوده بخصوص فرصة ما. رأى دَرَكْر أن خطر التوقع كبير جداً بحيث يُظَن أن مهارة العرّاف الحقيقية تجلب الربح، ذلك

أن توقع نجاح مشروع مغامرة كان يقوم بشكل كبير على الحس الباطني والبدئية.

لم يستبعد درّكر بصورة كاملة إمكانية اختيار الفرص من خلال التفكير غير العقلاني على الرغم من صفاته العاطفية والغريزية، وقارن على سبيل المثال بين احتمالية نجاح التفكير المتوقّع الذي لا يتميز بمنطق عقلائي وبين احتمالية أن تفقس بيضة من ألفٍ عن ضفدع. ورغم هذا الاحتمال فإنه شهد خلال السنوات عدداً كبيراً من قصص النجاح التي تحققت على يد العقلية المغامرة التجارية وخصوصاً في شركات الأعمال الصغيرة.

الابتكار. عرّف درّكر الابتكار بأنه تغيير هادف لما تم التخطيط له، فهو بالنتيجة استجابة يفرض الممارس نفسه فيها على بيئة باختراع شيء جديد تماماً من خلال عملية غير مباشرة لتنظيم الجهالة دون الاستفادة من أي بحث في السوق. وفي هذه العملية يرى صاحب العقلية المغامرة التجارية صورة خارجية للفرصة ثم يعود إلى داخلها لقيّم الجهود والموارد اللازمة للتنفيذ. كانت العملية تتكرر ويتم اختبارها بطريقة منمّطة إلى أن يتحقق الابتكار. وعندما تكون الفرصة ابتكارية بصورة نوعية فإن الحصلة تُنتج صناعة جديدة تماماً كما هي حال أشعة الليزر والترانزيستور وآلة النسخ والمضادات الحيوية والحاسوب والجينات الحيوية وبرمجيات الحاسوب. وسوف يرد المزيد من التفاصيل عن التعامل مع الابتكار كتغيير هادف في الفصل الحادي عشر.

الإسقاط. وضع درّكر عنواناً للإسقاط هو الماضي القريب؛ أي المستقبل الذي تحقق. ورغم أن الوقائع الرئيسة قد حدثت دونما رجعة فإن أحداً لم يغتنم من الناحية التجارية هذه الظروف التي مازالت في طور النشوء. ميّز درّكر أداة الإسقاط الشخصية عن التنبؤ الإحصائي التقليدي عبر ملاحظته أن التنبؤ يطرح السؤال: ماهو الشيء الذي يحتمل حدوثه؟ أما الإسقاط فيسأل بدلاً من ذلك: ماهو الشيء الذي حدث من قبل وسوف يشكّل

المستقبل؟ اعتُبر تطبيق الإسقاط أو الاستفادة من الماضي القريب أفضل الطرق ثراءً من الناحية العملية لتعيين الفرص²⁹. وسوف تتعزز هذه القناعة من خلال مناقشة تكتيكات العقلية المغامرة التجارية في الفصل الحادي عشر.

الدُّسَم في الخارج

السمة التي تميّز بها درُكّر عن زملائه في اختصاص الإدارة هي موهبته في الربط بين التحليل الداخلي والأهمية الخارجية. غير أن هذه البراعة الفائقة الإدراكية لم تحسّن من سمعته من الناحية الجدلية دائماً، إذ اعتقد عدد من الأكاديميين وخصوصاً في العلوم الاجتماعية أنه خان المؤسسة بسبب اهتماماته الدنيوية بشؤون تجارية حقيرة. لقد ناسب درُكّر بشكل جيد هذا الدور في التفسير الخارجي، فكان منذ ثلاثينيات القرن العشرين مراقباً اجتماعياً عالي المقام بين الأكاديميين وفي الصحافة، وبعد الحرب العالمية الثانية اتبع نمطاً بتناوب كتبه بين تفحص مبادئ الإدارة الداخلية واستكشاف القوى الاجتماعية التي تؤثر على الشركة، وأدرك في الواقع دوره كجسر بين النظرية الفكرية والممارس البراغماتي.

وبصورة مشابهة اعتبرت مجموعة ساخرة من مجتمع إدارة الأعمال كتاباته الثقافية ابتعاداً لاحتاجة له عن الاهتمام الوحيد للإدارة في تحمين مصلحة أصحاب الأسهم. لم يبالِ درُكّر بآراء أي من المؤسسات المزعومة لأنه اعتبر نفسه متفرداً، وكان اهتمامه الرئيس هو التأكيد على أن الظروف الخارجية هي المصادر الحقيقية للابتكار، وهذا الإهتمام يكمن في إذكاء العلاقة التبادلية بين القطاعين الداخلي والخارجي ويفوق في أهميته أي وُلع شخصي آخر. والخلاصة أن من المستحيل فهم عملية العقلية المغامرة التجارية من خلال أفق الوظائف الداخلية المحدود في شركة الأعمال.

وعوّداً على بدء، اعتبر درّكر - في كتابه له عام 1995 - العقود الأربعة السابقة بمثابة فترة لعبت فيها القوى الاجتماعية والثقافية دوراً سلبياً في صنع القرارات المتصلة بالإدارة. تركّز التسويق على تحسين المنتجات الحالية بدلاً من البحث عن منتجات وخدمات ثورية. نظام المعلومات في الشركة عكس اهتماماً شبه كامل بالأحداث الداخلية. وهذا التأكيد على الإستمرارية بدلاً من التغيير انعكس في أولويات العاملين على تكنولوجيا المعلومات. «اتجهت معلومات الحاسوب إلى التركيز الكبير جداً على المعلومات الداخلية وليس على المصادر الخارجية والزيائن الذين يُعوّل عليهم»³⁰ وذلك بسبب تردد هؤلاء التكنولوجيون في بذل جهد لوضع كميات للوقائع الخارجية بأية طريقة ذات معنى. كان الموقف المحلي للإدارة التي أحسّت بالمزيد من الراحة بالاستقرار بدلاً من عدم التوازن هو أن الظرف المحيط يجب أن يتكيف معهم بدلاً من العكس.

لاحظ درّكر أثناء مناقشته لمحاسبة النشاط (انظر الفصل التاسع) عيباً رئيساً في نظام المحاسبة، هو عدم قدرته على تقديم بيانات تتصل بالاتجاهات الخارجية. كان تحيزها ذو الإتجاه الواحد يعادل «الطيران بجناح واحد». دُهِش درّكر من كيل المديح لأقسام الحاسوب الصلبة الخاصة بالمعلومات بسبب براعتها الفنية الفائقة، أما استخدامها وتطبيقها على قوى السوق وغيره فكان نصيبهما القليل جداً من الانتباه. أعطى المدراء التنفيذيون الأولوية إلى أن «تقديم التقارير أسمى من العمل» لأن التأكيد كان على سرعة العمليات الحاسوبية وعلى ذاكرة أكبر وعلى مصارف البيانات المتقدمة فنياً، والنتيجة أن المدراء عرفوا كيف يحصلون على البيانات ولكن مازال على الكثيرين منهم أن يتعلموا كيفية استخدامها.

كان الأمر يتطلب برأي درّكر إحساساً من الإدارة بالحاجة الملحة إلى

30. ب. ف. درّكر، الإدارة في زمن التغيير الكبير (نيويورك: ترومان تالي بوكس، دوتون، 1995)، ص 12.

القوى الخارجية بدلاً من رضاها الذاتي عن نفسها، وعلى الرغم من الشعور بأن جيل المدراء الحالي يمر بوحدة من أكثر التحولات اضطراباً في التاريخ، إلا أن الظاهرة البادية للعيان تنطوي على فوضى الصدمة بدلاً من إمكانية ترتيب المعلومات بشكل منظم وتحويل المشاكل إلى فرص. أكد درّكر - مع ادعائه بأن العالم قد انقلب رأساً على عقب في العقد الأخير من القرن العشرين - أن الافتراض القديم بإمكانية تلبية الطلب عن طريق تقنيات التسويق التقليدية لم يعد يكفي حركة الأعمال الديناميكية. واجب العقلية المغامرة التجارية في عالم اليوم الصاخب المتصدع هو خلق الطلب. صوّر درّكر المدير التنفيذي العصري يقف على منطقتين زمنيّتين، توفر له الأولى منظوراً خداعاً فيه الراحة والألفة وتلفه فيها العادات والقيم القديمة، وفي الثانية عالم فيه «حقائق اليوم تصبح دائماً سخافات الغد»³¹ ويصبح كل شخص مهاجراً عديم الخبرة بالزمان.

إن تقسيم الشركة إلى أجزاء متقلة من حيث المعلومات، والتعقيد المعور لمسيرة التغيير، وإهمال الإدارة في التركيز على الفرص جعلت درّكر يقترح على المدراء التنفيذيين أن ينظروا إلى المعلومات من منطلق بيئي شمولي غير مجزأ. التحليل الشمولي للمعلومات سوف يُجبر المدراء التنفيذيين على أن يدركوا وجود استراتيجيتين للإدارة: إما التطور وإما الزوال. تأمل درّكر أن يدرك المدراء التنفيذيون أن التغيير هو الأساس الذي تقوم عليه الفرص لأن الطريقة البيئية تصوّر منشأة الأعمال وهي تتفاعل مع العالم الخارجي وتوحد صفوفها من خلال التعامل معه، كما تأمل أن يتمكن هؤلاء المدراء من التصدي للفرص بمهارة أكبر من خلال هذه الطريقة الشمولية لفهم المعلومات بمزيد من المهارة.

31. ب. ف. درّكر، «مجتمع الشركات الجديد» هارفرد يونيفرسيتي ريفيو (أيلول - تشرين الأول

بيّن درّكر أنه يمكن مشاهدة عدة نماذج عمل غير مسبوقة مثل ظهور الزبائن السابقين كمنافسين، وتحالف الأعداء السابقين، وظهور مجموعة من الممثلين المتنافسين المختلفين كثيراً على المسرح العالمي بشكل مفاجئ، وظهور مجموعة جديدة من الزبائن في السوق التجارية العالمية، وتشكيل نماذج من التحالفات والمشاركات لم يسبق لها مثيل في شركات العمل .

كان المدراء بالطبع على دراية تامة بمثل هذه التغيرات لأنهم كانوا يتخذون قرارات روتينية براغماتية ضمن إطار هذه الممارسات الجديدة في الأعمال، إلا أنهم رأوها بمثابة أعراض لا يعرفون - بشكل كامل - القوى الكامنة التي تطرحها كحقائق في ميدان الأعمال. زد على ذلك أن غلطة الإدارة الكبرى في فشلها بممارسة العقلية المغامرة التجارية ربما كانت في ميل المدراء التنفيذيين إلى النظر إلى وجه الأعمال المتغير من زاوية المشاكل مضحين بالفرص مقابل الإغراء المتمثل بحلّ المشاكل، كما أكد درّكر مراراً.

لم يصدق درّكر أبداً أن أي شخص من خارج الميدان - وأدنى بكثير من «مدير مدرسة عجوز» مثله - مسؤول عن اختيار الفرص وتنفيذها، فالإدارة تقاضى أجراً لقاء هذه الواجبات. واكتفى بالقول أن مستشاراً يمكن أن يساعد في مسائل تنظيمية مناسبة شريطة أن ألا يركز المدراء التنفيذيون على ما يريدون فعله بل على ما ينبغي عليهم القيام به في سبيل الأداء ضمن اقتصاد منشأة أعمال منافس.

أكد درّكر على أن لكل شركة كيان فريد متفرد ولذلك يتعين على الإدارة أن تقرر مدى تأثير الإتجاهات الرئيسة على بقائها والأشياء التي ينبغي عليها القيام بها بصورة مختلفة كرد فعل على هذه الإتجاهات. إن حقيقة تفرد كل شركة بكيانها تعني أن عليها أن تنظر إلى الابتكار من منطلق قابلية الفرصة للرفض أو للإدارة أو لعدم القبول. اقترح درّكر أن يقوم رجال الأعمال بتقويم مدى تأثير الظروف الخارجية بشكل عام على الشركة من

حيث الفرص والتهديدات على وجه الخصوص وتقرّر مقدار الأثر الفعلي على المنتجات والبضائع والخدمات ومن ثم تقوم بوضع برنامج عمل.

حقائق جديدة

احتقر درّكر الادعاء بإمكانية التنبؤ بالمستقبل، واعتبر في الواقع أن السؤال: ماهو الوضع الذي سيكون عليه الغد؟ سؤال خاطئ. غير أن الناس يمكن أن يستفيدوا من الإتجاهات في حال طرّح السؤال البديل: ماذا علينا أن نفعل اليوم حتى نصنع الغد؟³².

استطلع درّكر بفكر ثاقب مضمون القوى غير السوقية في أحدث كتابيه مجتمع مابعد الرأسمالية (1993) Post-Capitalist Society و الإدارة في زمن التغيير الكبير (1995) Managing in a Time of Great Change، حيث شرح فيهما كيف أن القوى غير السوقية شكّلت القوى المحركة الإجتماعية والاقتصادية، ورسم بريشة عريضة لوحة إجتماعية تجمع عشرات المشاكل والمواضيع التي أبرزها من أربعة مناظير رئيسة: (1) تكنولوجيا المعلومات، و(2) انحطاط الشركات الجبارة، و(3) التحديات الإجتماعية، و(4) القوى العالمية، وكان حريصاً على بيان أن اختيار هذه الأصناف الأربعة كان أقل أهمية من إدراك اللاإستمرارية وتغييرات الإتجاهات ضمنها.

تكنولوجيا المعلومات

يرى درّكر أن عملية الإنتقال جارية، وفيه تتباعد الصورة الصناعية القديمة للصنعة أكثر فأكثر عن كونها مناسبة، هذه الصورة التي كانت تتميز بعملية ملموسة لـ «صنع وتحريك» الأشياء. حقيقة مجتمع مابعد الرأسمالية هي أن المفاهيم والأفكار غير الملموسة كانت القوة التي كانت تحرك عملية

32. ب. ف. درّكر، عصر اللاإستمرار: خطوط عريضة إلى مجتمعنا المتغير (نيويورك:

التصنيع³³. أصبحت المعلومات لأول مرة في التاريخ وفيرة بعد أن كانت نادرة، وعلنية بعد أن كانت خفية، ورخصة بعد أن كانت غالية، وقامت حركة الوظائف على الاختيار بدلاً من الولادة، وزادت أهمية شبكة علاقات المعرفة عن أهمية أمر التسلل الوظيفي ورقابته، وكان تأكيد صلاحية المعلومات تسمو على مجرد البحث عن «المزيد والمزيد» من المعلومات.

زد على ذلك أن الحاجة كانت قليلة إلى الإختصاصات المحددة في مجتمعات الماضي الفقيرة بالمعلومات، وكان التركيز على المعرفة باعتبارها استجابة من أجل تقديم النتائج أقل أيضاً. وصف دزكر الحقيقة الجديدة بأنها حقيقة كان يتعين في ظلها أن تكون للمعرفة - كما نسميها اليوم - تطبيقات واستخدامات وإلا اعتبرت عديمة الفائدة، ووضع لهذه الظاهرة عنوان «التحول من المعرفة إلى المعارف»³⁴. كانت هذه العبارة تعني ضمناً القناعة باستحالة الإعلان - في ظل الاعتماد على التطبيق - عن سيادة أي نموذج من المعرفة بعينه على الآخر: «ليس هناك معرفة تسمو على معرفة، والحكم يتم على كل معرفة بمدى مساهمتها بالوظيفة العامة وليس بسمو مكانتها أو تدينها المتأصل فيها»³⁵، فلو أن شخصاً على سبيل المثال يعاني من ألم في ظفر إحدى أصابع قدمه لما تمكن جراح الدماغ من مساعدته بشيء.

انحطاط الشركات الجبارة

أوضح دزكر أن النجاح المبكر جداً يمكن أن يكون مفسدة للشخص ومدمراً له³⁶، وشعر أن هذا كان يخص بصورة خاصة مدراء العديد من

33. دزكر، الإدارة من أجل المستقبل، ص 93، مجتمع مابعد الرأسمالية (نيويورك:

هاربركولينز، 1993) ص 19، 93.

34. دزكر، مجتمع مابعد الرأسمالي، ص 46

35. دزكر، «مجتمع الشركات الجديد» ص 101.

36. ريتشمان، «مجموعة الأسرار الخفية للعقلية التجارية المغامرة» ص 36.

الشركات العملاقة في سنوات مابعد الحرب العالمية الثانية الذين اكتشفوا أن أداءهم الاقتصادي الناجح عدل السلوك الذي أوجده أو جعل هذا السلوك قديماً. ولاحظ أيضاً أن كل تميّز في معرفة ذاتية يصبح عاجلاً أم آجلاً غير مناسب بسبب المجتمع الراديكالي والتحول الإقتصادية في البيئة، كما ألمح في نفس الوقت إلى إمكانية أن تُستجلب من مصادر أخرى في المستقبل جميع الأنشطة التي لم تكن من قدرات الشركة التنافسية الذاتية، ونتيجة لذلك فإن الحكمة القائلة إن الفضل العظيم للحجم الكبير يكمن في قدرة هذا الحجم على العيش الطويل لم تعد صالحة. لقد دُبل هذا الاعتقاد بديمومة المؤسسة بفعل رياح التغيير العاتية. «الشركات التي تم إنشاؤها ذات يوم لتدوم كالأهرامات هي اليوم أشبه بالخيام»³⁷.

الأداء المتميز لم يعد دلالة على الحجم الهائل، بل إن الشركات الكبرى غالباً ما تشبه الدينامصورات العاجزة عن التلاؤم مع طلبات المنافسة الحديثة. قلّت الحاجة إلى الانتقادات الهرمية الوظيفية لنظام إعطاء الأوامر وممارسة الرقابة الذي كانت مستوياته العديدة تنتج ضجة أكثر من النتائج لأن المعرفة كانت في طريقها إلى أن تصبح مسؤولة أكثر. استتج دركّر بالطبع أن المجال سيكون مفتوحاً على الدوام لعدد قليل من الشركات الجبارة ولكن الشركات المرنة ذات الحجم الأصغر والمتوسط أفقدت الشركات الكبرى هيبتها بتفوقها عليها في أداء النمو الإقتصادي وإيجاد الوظائف.

التحديات الإجتماعية

استخدم دركّر إختصاص البيئة الإجتماعية في مسحه للتحديات الإجتماعية التي تواجهها جميع المؤسسات، وذلك من أجل فك رموز النموذج الثقافي المعاصر الذي يغطي أموراً كالتعليم والإصلاح الإجتماعي

37. هاريس، «المدير التنفيذي لفترة ما بعد الرأسمالي»، ص 116.

وَالْأَخْلَاقَ وَالْمَسْئُولِيَّةَ الْإِجْتِمَاعِيَّةَ وَالتَّرْقِيَّةَ الْمُرْتَبِطَةَ بِالْأَدَاءِ أَوْ الْإِنْتِاجَ وَالرِّعَايَةَ الصَّحِيَّةَ وَالتَّكْنُولُوجِيَا وَعَلَاقَاتِ الْعَمَلِ. وَسَوْفَ أَحْصَرَ الْمَحَ الَّذِي أَقُومُ بِهِ بِثَلَاثٍ مِنْ التَّحْدِيَّاتِ الْإِجْتِمَاعِيَّةِ الَّتِي تَتَفَاعَلُ مَعَ بَعْضِهَا الْبَعْضُ وَالتِّي تَطَالِبُ الْمَوْسَسَاتِ الْمَسْئُولَةَ بِأَعْلَى صَوْتِهَا بِالتَّجْدِيدِ الْإِجْتِمَاعِيِّ، وَذَلِكَ لِأَنَّ تَفْصِيلَهَا الْمُسْتَفِيضَ يَتَطَلَّبُ مَجْلَدًا مَفْصَلًا، وَهِيَ «تَمْدِينُ الْمَدِينَةِ»، وَالبُّونُ الْمُتَزَايِدُ بَيْنَ الْأَغْنِيَاءِ وَالْفُقَرَاءِ وَنِسْبَةُ الْإِعَالَةِ الَّتِي يَتَزَايِدُ فِيهَا عَدَدُ الْمُتَحَقِّقِينَ لِلْمَعُونَةِ وَيَنْخَفِضُ عَدَدُ الْمُتَجِنِّ الَّذِينَ يَدْفَعُونَ لَهُمْ.

أولاً: نَظَرُ دَرَكْرَ مِنْ مَنظُورِ تَارِيخِي فِي تَشْخِيصِ الْمَشْكَلَةِ الْمُسْتَعْصِيَّةِ الَّتِي هِيَ تَمْدِينُ الْمَدِينَةِ الْعَصْرِيَّةِ مِنْ أَجْلِ الْوَصُولِ إِلَى نَوْعِيَّةِ مُرْضِيَّةٍ مِنْ الْحَيَاةِ الْحَضْرِيَّةِ، وَرَأَى أَنَّ الْمَدِينَةَ الْفَاعِلَةَ وَالْقَابِلَةَ لِلْعَيْشِ كَانَتْ عَلَى الدَّوَامِ حَلْمًا أَكْثَرَ مِنْهَا حَقِيقَةً، وَلَا حَظَّ أَنَّ مَدِينًا مَشْهُورَةً مِثْلَ لَنْدُنِ وَبَارِيْسِ وَفُلُورَنْسَا وَفِيْنَا لَمْ تَكُنْ تَشْكَلُ أَمْكَنَةً مَنَاسِبَةً لِلْحَيَاةِ إِلَّا لَدَى الْقَلِيلِ مِنْ مَوَاطِنِهَا، وَاعْتَقَدَ أَنَّ الْمَدِينَةَ الْعَصْرِيَّةَ سَوْفَ تَسْتَمِرُّ فِي التَّفْسِيخِ إِلَّا إِذَا بُذِلَتْ جُهُودًا مَرَكِّزَةً مِنْ قَبْلِ الْقَطَاعَاتِ الْحُكُومِيَّةِ وَالتَّعْلِيمِيَّةِ وَشَرَكَاتِ الْأَعْمَالِ وَالمَوْسَسَاتِ الَّتِي لَا تَسْعَى وَرَاءَ الرِّبْحِ مِنْ أَجْلِ سَلُوكِ سَبِيلِ جَدِيدٍ نَحْوِ الْإِبْتِكَارِ الْإِجْتِمَاعِيِّ مِنْ خِلَالِ تَحْوِيلِ مَشَاكِلِ الْجَرِيمَةِ وَالمَخْدِرَاتِ وَالتَّلُوثِ وَالدَّعَارَةِ وَالنَّقْلِ إِلَى فُرْصٍ لَجْعَلِ الْمَدِينَةَ أَكْثَرَ قَابِلَةً لِلسُّكْنَى.

ثانيًا: خَشِي دَرَكْرَ مِنْ أَنَّ العُرْبَةَ الْمُتَعَمِّقَةَ وَالفَصْلَ الْمُتَوَاسِعَ بَيْنَ الْمَوْسَرِينَ وَالمَعْسَرِينَ تَوْدِيَانِ إِلَى خَلْقِ مَجْتَمَعٍ تَصْبِحُ فِيهِ الْإِتِّصَالَاتُ بَيْنَ الْمَجْمُوعَتَيْنِ عَرَضِيَّةً أَكْثَرَ مِنْهَا جَوْهَرِيَّةً. كَانَ الْأَمْرُ الْمَزْعَجَ عَلَى الْخُصُوصِ هُوَ أَنَّ فُقْدَانَ الرُّوحِ الْمَجْتَمَعِيَّةِ وَانْحِلَالَ مَسْئُولِيَّةِ الْمَوَاطِنَةِ الْمَشْهُودَانِ قَدْ أَنْكَرَا عَلَى الطَّبَقَةِ الْمَحْرُومَةِ الْأَدْنَى جَوْهَرِيَّ الْمَشَارَكَةِ السِّيَاسِيَّةِ وَالأَمْنِ الْإِقْتِسَادِيَّ. شَكَّكَ دَرَكْرَ فِي اسْتِمْرَارِ قَابِلِيَّةِ الْحَيَاةِ لِمَجْتَمَعٍ غَالِبِيَّةُ أَفْرَادِهِ تَقْرِيْبًا مَحْرُومَةٌ مِنَ الضَّمَانِ الصَّحِيِّ وَالتَّأْمِينِ التَّقَاعَدِيِّ.

هناك تهديد أخلاقي آخر للحلم الأمريكي وتناقض بالنسبة لمجتمع اليُسْر والمعرفة هو الفصل الذي يمارسه المجتمع بين المتعلمين وغير المتعلمين. لقد خشي دَرَكْر من وجود خمس وعشرين مليون أميَ فعال ومن معاناة الذين لا يحملون شهادات جامعية من فقدان قاتل لاحترامهم لأنفسهم ومن نظرة المجتمع إليهم على أنهم خاسرون.

ثالثاً: تألم دَرَكْر من أن وجود ثلاثة عمال ونصف العامل في الأمة مقابل كل شخص غير منتج يتلقى الإعانة سوف يزيد من احتكاك الأجيال بين قطاعات السكان الشابة وبين الأكبر سناً. ومما يزيد من عِظَم المشكلة في هذه النسبة هو عامل التقاعد المبكّر وارتفاع عدد السكان بسبب زيادة العمر المتوقعة. قد يفهم دَرَكْر رغبة العمال اليدويين غير المهرة في الإحالة على التقاعد، ولكنه بيّن أن مردّد تلك الرغبة إلى إخفاق الإدارة في جعل العمل هادفاً وجذاباً عندما يؤثر عمال المعارف الخروج من القوة العاملة وخصوصاً عندما تكون صحتهم مازالت جيدة. توقع دَرَكْر أن تبلغ نسبة المنتجين إلى غير المنتجين إثنين إلى واحد في الجيل القادم إذا لم يتم تمديد عمر التقاعد إلى سن السبعين، وهو يعتقد أن انقطاع الروابط في العقد الاجتماعي بين الأجيال سوف يؤدي إلى إفلاس المجتمع من الناحيتين الأخلاقية والإقتصادية إذا لم يتم عمل أي شيء حيال هذا التحدي في المحافظة على نسبة إعالة أفضل. بيّن دَرَكْر في تصديده لهذا الوجه من حقوق الطبقة المتوسطة أن المتقدمين في السن يجب أن يستمروا في العمل لأن الجيل الأصغر سناً سوف يرفض تقديم ماينوف عن نصف راتبه لأصحاب المعارف من ذوي الصحة الجيدة. إلا أن دَرَكْر لم يقلل من أهمية هذه التحديات المحلية ولكنه لم ييأس أيضاً، وأقام أمله على سِمَتين في المجتمع الأمريكي؛ أولاهما أن روح العقلية التجارية المغامرة ترى جميع المشاكل بمثابة فرص، وثانيهما أن روح التطوع في القطاع الثالث هي طريقة مستمرة لإعادة الشباب إلى المجتمع والمواطنة.

القوى العالمية

أعلن دزكر أن القوى الخارجية التي تقدم فرصاً لم يسبق لها مثيل في المجتمع الجديد كانت على الساحة العالمية. لايسمح المجال للتعلق المستفيض بسبب مدى وتنوع العولمة، ولكن الكثير من الاتجاهات بادية للعيان وتحدث تأثيراً عميقاً في إعادة تشكيل البيئة (انظر السرد التالي).

لاحظ دزكر أن هذه القوى الخارجية تغير البيئة التي تعمل فيها شركة الأعمال بصورة سريعة:

- إن نفس القوى التي قضت على الماركسية باعتبارها أيديولوجية وعلى الشيوعية كنظام اجتماعي تعمل بسرعة متزايدة على جعل الرأسمالية نظاماً اجتماعياً في غير موضعه.
- حركة الأفكار والمعلومات تهدد صلاحية الحدود الوطنية.
- الأسواق ذات الصبغة الواحدة والواضحة التي تعمل ضمن حدود رأسمالية تقليدية وطنية مغلقة يتم استبدالها بأسواق عولمية معقدة ومتنوعة.
- قنوات التوزيع وحاجات الزبائن تتغير في أنحاء العالم بصورة أسرع من الابتكارات التكنولوجية.
- لا يوجد دليل على أن التجارة الحكومية والسياسات الصناعية القائمة على الهندسة الاقتصادية سوف تؤدي إلى النتائج المأمولة منها على صعيد الإقتصاد العالمي.
- التكتلات الإقليمية الكبيرة مثل أوروبا وأمريكا الشمالية والشاطئ الغربي للمحيط الهادي في طريقها إلى أن تصبح الوحدات البنوية الرئيسية في الإقتصاد العالمي.
- الإنتاجية هي «ثروة الأمم» الجديدة.
- سوف تتزايد أكثر فأكثر هيمنة المبادلات الغيابية على الإتصالات

العالمية بدلاً من المبادلات وجهاً لوجه.

- لم تعد المجتمعات الغربية مراكز ثقل اقتصادية وسياسية وثقافية.
- ليس من وِطَن للمال والمعلومات، فهما يتجاوزان الوحدات الجغرافية.
- زال بشكل جوهري ونوعي مفهوم السيادة الوطنية بحسب بروز الشركات الإنتقالية وَالإقليمية الدولية وَالوكالات التي تتخطى الحدود الوطنية .
- الإدارة وَالاستثمار وَالتعليم الكفؤ هي المفاتيح الرئيسة للتطور الإقتصادي.
- إن العدد المتزايد للدول الوطنية الجديدة هو ردّ فعل على ظهور القبلة العرقية في جميع أنحاء الكرة الأرضية، وهذا الاتجاه يعكس أيضاً الإفرازات الجغرافية المصطنعة في عالم ليس له حدود مقبولة.
- التحالفات عبر الحدود الرسمية منها وغير الرسمية هي أقوى القوى المتضاربة في الاقتصاد العالمي.
- سوف يتزايد الفصل بين المال والمواد الأولية والاستخدام من الاقتصاد المحلي.
- الاستثمارات الخارجية تخلق وظائف في الداخل.
- التمييز بين الإقتصاد المحلي والدولي لم يعد حقيقة، غير أن العناصر السياسية والثقافية والنفسية تتعلق بالفكرة بشكل راسخ.
- التدفقات المالية لحت عوامل استقرار اقتصادية، بخلاف تدفقات المعلومات التي لها تأثير اقتصادي سليم.
- يتعيّن على شركة الأعمال التي تريد أن تعمل بشكل جيد أن تكون منافسة على الصعيد الدولي، ولا بدّ أن تتمتع بتفكير عالمي حتى ولو لم تكن تتعاطى عمليات خارجية.
- لقد تفلّت المال من عقاله وانطلق بين الأمم، ولم يعد من الممكن

فرض رقابة عليه من قبل الدول القومية حتى عندما تعمل هذه الدول مع بعضها البعض.

- لا يعرف التلوث حدوداً أكثر مما تعرفها المعلومات والأموال.
- سيشكل العمال التقليديون الذين يصنعون الأشياء وينقلونها سدس أو ثمن القوى العاملة في الجيل القادم في كل من الدول المتطورة.

بعد النواحي الشمولية للمدخل البيئي تشكّل الإطار الذي وضعه درّكر لمجتمع مابعد الرأسمالية من مجموع هذه القوى غير السوقية الأربع. إن هذه الحقائق تشكل كما ذكرنا سابقاً أساس فرص العقلية التجارية المغامرة. سوف تشكل ثورة المعلومات على سبيل المثال أساس صناعات الأنظمة الجديدة الخاصة بعلم نشوء الأحياء والتكنولوجيا الحيوية ومعالجة المعلومات والرعاية الطبية والأسواق المالية والابتكارات الإجتماعية والتعليمية وعولمة الزبائن.

المنهج والتكتيكات

عبّر درّكر مراراً عن الرأي بأن الابتكار يتطلب موقفاً فنياً ولكنه رفض الرأي بأنه يعتمد على عبقرية مبدعة أو شخصية ذات نموذج معين. وخلافاً للاعتقاد الشائع في خيال الاختراع، فإن «ومضة العبقرية» التي تحوّل الفكرة اللامعة إلى ابتكار ناجح هي وهم. من المحتمل في الحياة العملية أن تبقى الفكرة الخلاقة فكرة جوفاء، ولذلك فإن درّكر صرف النظر عن الفكرة بأن نجاح العقلية التجارية المغامرة مجرد مسألة تطبيق عقلية اتخاذ القرار غير المتروّي كرجال البقر الذين لا يتقبلون آراء الآخرين ويطلقون مسدساتهم على كل من لا تعجبهم أفكارهم. العقلية التجارية المغامرة - خلافاً لما تقوله الصحافة الشعبية - هي أكثر من استجابة روبوتية تُسحب من كيس اليانصيب خلال لحظة دون تفكير.

اعترف درّكر أن العقلية التجارية المغامرة مخادعة في ظاهرها: «فهني السهل الممتنع، وما يتوجب عليك أن تفعله وكيفية فعله بيمين بشكل لا

يصدق. أما: هل أنت راغب بفعله؟ فهذا أمر آخر، وَعَلَيْكَ أَنْ تَطْرَحَ السُّؤال³⁸. الأمر الذي جعل عمل العقلية التجارية المغامرة صعب هو أنه اشتمل على أحد أشكال العمل المنظم القائم على القناعة الشخصية والالتزام بالتنفيذ، فهو كأبي عمل آخر ينطوي على بعض الخيال الفني العادي، ولكنه لا يعتمد على الإلهام السماوي في تطوير العادات اليومية وتطبيق المهارات التي يمكن تعلمها.

لم تكن معرفة الأساسيات في حال الابتكار كما في الممارسة ضمانة لاختيار الفرص الصحيحة وتنفيذها ولكنها بالطبع تزيد من احتمال النجاح. أكد دَرَكْرَ على أن فائدة التنظيم الكبرى هي زيادة العادات الجيدة من أجل تحمين ممارسة الابتكار، فأنت لا تصل إلى الأداء الأحسن لأن أمامك الكثير الذي يمكن أن تفعله. غير أن المعرفة الأفضل تقلل من الريبة وتزيد من الثقة كما هي حال المهارات الأخرى.

تناول دَرَكْرَ موضوعان في التعامل على وجه التحديد بالمنهجية باعتبارها تحضيراً للابتكار، هما إجتماعات الفرص والموازنة المزدوجة.

إجتماعات الفرص

يرى دَرَكْرَ أن اجتماع شركة الأعمال الذي يجري وفق أول نموذج يهتم بالناية بالمشاكل وتنميتها، أما النجاح فلا يأتي أحد عادةً على ذكره. عندما يقرأ المدراء التنفيذيون التقارير الشهرية مثلاً يصاب معظمهم بالرعب حينما يتجاوزون تنبؤات موازنتهم، ولكن عدداً قليلاً منهم يرفض التركيز على أن يتجاوز هذه الموازانات، ويتسمرون عند مشاكل إهمال الفرص إذا لم يحصلوا على هذه المعلومات³⁹.

38. دَرَكْرَ، حدود الإدارة، ص 4.

39. دَرَكْرَ، التجديد والعقلية التجارية المغامرة، ص 156.

الاهتمام بالمشاكل أمر واجب، ولكن عندما يعطى كامل الإنتباه للأزمات فإن الإدارة تقدم لنفسها التهنئة على أنها فعلت أمراً جيداً فقط عندما لا تسوء الأمور، والأهم هو أن الصراع مع المشاكل على حساب الفرص سرعان ما يؤدي إلى استنفاد الموارد. من المؤكد أن تكون شركة الأعمال قد تجاوزت عصرها الذهبي عندما تكون المشاكل هي الأشياء الوحيدة التي تتم مناقشتها في نهاية المطاف من قبل الإدارة في اجتماعاتها النظامية. وبالمقابل فإن إدراج اجتماعات من أجل الفرص في صلب عمل شركة الأعمال الروتيني هو علامة أكيدة على بيان الثقة بالمستقبل.

اقترح درّكر المواضيع التالية تحت عنوان اجتماعات الفرص: (1) بيّن وخبر، و(2) علاقة المرؤوس بالرئيس، و(3) المراجعة والرقابة، و(4) المطلب الاجتماعي. لم يعتبر هذه القائمة كاملة بحال من الأحوال ولم يعط لنوع من الاجتماعات أهمية أكبر من الأنواع الأخرى، فهي جميعاً لها هدف مشترك هو تشجيع التغيير والعمل على توفير المقادير الكافية من الوقت والجهد والموارد للجلسات الخاصة بالفرص.

بيّن وخبر. استخرج درّكر صفحة من منهاج المدرسة الابتدائية من أجل هذا النوع من الاجتماعات حيث تشتمل الجلسة على حضور ثلاثة أفراد أو أربع من أصحاب الأداء المتميز ليعرض كل منهم كيفية قيامه بتحديد الفرصة ومن ثم ترجمتها إلى أداء ناجح. الفائدة الكبرى لمثل هذه التقنية الناجحة هي التركيز على أن الإنجاز أسمى من الفشل، فالدرس الوحيد المستفاد من الفشل هو أنه يرشد إلى ما لا يجب أن يفعل وأنه عبء على إنجاز الابتكار.

علاقة المرؤوس بالرئيس. بيّن درّكر أن الناس الأكثر قرباً من الزبائن يتمتعون في غالب الأحيان بأكبر قدر من المعرفة بالفرص والنظر فيها، وأكد على أن بعض أكثر الأفكار المجددة تولدت على مسافة لا بأس بها من مراكز القوى في جناح المدير التنفيذي، ومن هؤلاء الناس عناصر المبيعات، وفنيي

الإصلاحات، وموظفي المكاتب، وآخرين على تماس مباشر مع الزبائن، وهم في أكثر الأحيان مشغولون بالتفكير بطرق جديدة لفعل الأشياء، ولكن أفكارهم في العادة تخرج من تيار الاتصالات المتجه نحو الأعلى.

إحدى طرق السير بهذه الفرص هي استخدام علاقة الناصح الأمين بين صغار الموظفين وكبارهم، وهذه العلاقة ليست مطيئة ممتازة للاتصالات المتجهة نحو الأعلى فحسب بل إنها تفسح المجال للموظف الصغير كي يعبر عن آراء تخص الأمور التي تهتد الشركة والفرص المتاحة لها وتوضح أفكاره عن الابتكار بعبارات لا غموض فيها. وحتى لا تتحول هذه الاجتماعات إلى جلسات إجرائية تافهة، فرض دَرَكَر جدول أعمال عليه بند واحد هو أن الأفكار الجديدة يجب أن تقدم خطأً وأن يتم الإتفاق بين الجميع على أن يبدأ العمل بصورة فورية على الأقل في واحدة من الفرص التي يُتفق عليها.

المراجعة والرقابة. من أجل الإستمرار في الرقابة على التكاليف وتقييم الجهود مقابل النتائج شعر دَرَكَر أن قيام الشركة بمراجعات دورية لمراقبة المشاريع التجارية الابتكارية هو أمر حتمي. تتوضح التغذية البنوية العكسية المنتظمة لمراقبة تقويم الحصلة في معظم الأحيان بسبب غيابها. إن القيام بهذه المراجعات مرة كل سنتين أو ثلاث يساعد على تحديد النتائج بشكل دقيق وتعيين المشاريع المرشحة لتركها والمشاريع التي تتطلب موارد إضافية. تتمكن الإدارة من خلال هذه الممارسة من تعيين الفرص التي ساهمت في النتائج ووضع أهداف مالية للنتائج القادمتين، وكذلك من التدقيق في جهود المنافسة الابتكارية على أدق وجه مُستطاع أيضاً.

المطلب الإجتماعي. حثَّ دَرَكَر إدارات الشركات على النظر في انتقادات الزبائن والمجموعات البيئية باعتبارها فرصاً وليست تهديدات، ورحب بالاجتماعات بين مشاركين من هذه المجموعات المعادية وبين عناصر من الشركة لاستكشاف طرق تمكّن الشركة من المساهمة في تحسين نوعية

الحياة. إن تحويل المشاكل الاجتماعية إلى فرص هو أسلم مدخل إلى المسؤولية الاجتماعية⁴⁰.

الموازنات المزدوجة

إن وفرة المعلومات أو حتى التعبير الأقل أناقة بقاها هي عبارات تعكس حسب رؤية دزكر «عصر وضع مقادير» بين ممارسي الأعمال. محبة الأرقام واضحة بأكثر صورها في تقويم النتائج قصيرة الأمد. كان هذا الأداء الاقتصادي يُجدول كل يوم من خلال قياس قيمة السهم في نظر صاحبه والتي كانت برأي دزكر صورة شعاعية لقسم واحد فقط من هيكل الشركة العظمي، وقد رفض أن يكون تضخيم ثروة حامل الأسهم هو هدف الشركة الوحيد ورأى أنه لا يخدم مصالح حاملي أسهم الشركة طويلة الأمد، وأن أفضل خدمة لمصالح منشأة الأعمال يكمن في توازن حكيم في الربحية عند تلبية كل من الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل.

كانت الحاجة تدعو إلى محاسبة العقلية التجارية المغامرة للسيطرة على التكاليف الخارجية عن الرقابة وذلك من أجل القيام بتركيز أكثر أهمية على قدرات الشركة قصيرة الأمد وطويلة الأمد في تكوين الثروة. بين دزكر أن كامل سلسلة تكاليف أنشطة الشركة - والتي تشمل على التكاليف النهائية التي يدفعها المستهلك لقاء منتج أو خدمة - يجب أن تكون جزءاً من عملية المعلومات المالية. ولذلك فإن دزكر وصف علاج الموازنات المزدوجة من أجل التحول من الدراسات الرقمية للنفقات إلى فعالية التكاليف والانتقال من الحساب النموذجي إلى القياس الهادف للموارد. ورغم أن جمع البيانات التقليدية يصور التأثير السطحي على صحة الشركة الاقتصادية فإن هذا الجمع فسيل في إلقاء الضوء على التهديدات طويلة الأمد التي توجه لبقاء الشركة

مثل خسارة الموقف التنافسي والفضل في الكشف عن الفرص. وبالتالي فإن الإدارة بحاجة إلى موازنة لبيان النفقات الحالية، وإلى موازنة تزودها أيضاً بمعلومات عن النتائج الموعودة والمستقبلية. وضع درّكر لموازنة النتائج الموعودة عنواناً هو الموازنة التشغيلية ولموازنة النتائج المستقبلية عنوان موازنة الفرص⁴¹.

وضع درّكر أحجار الأساس لمحاسبة تنظيمية من أجل تفسير السمات المختلفة للموازنتين، فالموازنة التشغيلية ضخمة وتشتمل على كل شيء كان يتم فعله، أما موازنة الفرص التي كانت هزيلة وفضفاضة فتشتمل على أشياء كانت تؤدى بصورة مختلفة وعلى الأشياء الجديدة التي يتم العمل عليها. تتبع الموازنة التشغيلية منهج القواعد الأساسية للمحاسبة المقبولة والمبادئ المالية، أما موازنة الفرص فلا تنطلق من مصروفات محسوبة بدقة بل تنتهي بتقريب مُجدٍ اقتصادياً. تطبّق الموازنة التشغيلية مفهوم الكفاف أي أنها تقدّر الحد الأدنى من المصروفات المطلوبة للإستمرار مع عدم انهيار الشركة. موازنة الفرص هي المكان المناسب لتحديد الإطار الزمني للمشاريع الابتكارية ولبيان النفقات المشمولة في تحليل الخطر والفرص. وبما أنها تعتمد على أكبر نسبة من العائد فإنها تقرّب إلى الكمال بدلاً من كونها على حد الكفاف.

افتراض درّكر أن موازنة الفرص تتمتع بالاستقلال الذاتي لأنه رأى خطأ مزج العمل التشغيلي بعمل العقلية التجارية المغامرة، وهذا المفهوم لاستقلالية الموازنة يعني عدم إمكانية قياس المنتجات الجديدة بواسطة التحليل التقليدي: العائد على الاستثمار، ذلك أن المنتج الجديد يجب أن يكون في السوق قبل سنتين أو ثلاث سنوات من مساهمته بشكل مهم في الإيرادات والتمكّن من تأكيد استمرار بقائه من الناحية المالية ومساهمته

41. ب. ف. درّكر، الإدارة في الأوقات المضطربة، (نيويورك: هاربركولينز، 1980) ص 41 -

المالية. قارَن درَكر المنتج الجديد باختلاف الاحتياجات بين الرضيع والرجل، وذلك في معرض شرحه لعدم جدوى تحميل مصاريف المنتجات الجديدة تحت مظلة الموازنة التشغيلية. إن اعتبار صبي شركة الأعمال قادراً على حمل شركة أعمال قائمة يشبه محاولة افتراض تمتُّع الطفل بالاكْتفاء الذاتي، فالشيء الذي يثبت أنه الأفضل لشركة قائمة يقتل الصبي، «ولكن المشروع الجديد صبي وسيبقى كذلك في المستقبل المنظور، والصُّبى مرتعهم بيت الحضانة»⁴².

يُن درَكر أن المصروفات يجب أن تبنى على أساس التنبؤات التقديرية والاحتمالات ذات الصلة لأن المصروفات في موازنة الفرص لا تخضع لتحديد الكمي الدقيق. وكان هذا مهم لتجنب الشلل بسبب التحاليل السفسطائية كتيجة لمحاولة توثيق كل شيء حتى المرتبة العاشرة. كذلك شعر درَكر أن على الإدارة أن تولي نفس الإهتمام والوقت لكل من الموازنتين مُصراً على أن الموازنة التشغيلية وموازنة الفرص لهما نفس الدرجة من الأهمية رغم أن إحداهما ضخمة والأخرى ضئيلة بالمقارنة فيما بينهما.

وعلى الرغم من معرفة درَكر بأن كلاً من الموازنتين تفرضان مواضيع مختلفة فقد كتب:

الأسئلة التي تطرحها الإدارة حول هاتين الموازنتين مختلفة، إذ يمكن للمرء أن يتساءل بشأن الموازنة التشغيلية: «هل هذا الجهد والمصروف ضروريان في الحقيقة؟ وإذا كان الجواب «لا»، فكيف يتسنى لنا التخلص منهما؟» أما إذا كان الجواب «نعم»، فيكون السؤال: «ما هو الحد الأدنى المطلوب لمنع سوء الإستخدام الخطير؟» أما بخصوص موازنة الفرص فإن السؤال الأول هو: «هل هذه هي الفرصة الصحيحة لنا؟» وإذا كان الجواب «نعم» فيمكن

للمرء أن يطرح السؤال: «ما هو الحد الأكمل من الجهد والموارد التي يمكن أن تمتصه هذه الفرصة وتضعه في حيز الاستخدام؟ ومن هو الشخص المناسب للعمل على هذه الفرصة؟» ينبغي أن يتم تمويل موازنة التشغيل دائماً بالحد الأدنى اللازم للسير بها، ويجب أن تكون على «حد الكفاف» بدلاً من «التقريب إلى الكمال» حتى تستخدم شروط نظرية القرار⁴³.