الفصل الثاني عشر

الإدارة في مجتمع المعرفة

قبْل واحد وثلاثين سنة صاغ درَكَر عبارات مجتمع المعرفة وَ العامل المعارفي طارحاً هذه الرؤى في كتابه عصر اللااستمرار[1] The Age of Discontinuity الذي كتبه عام 1968، حيث كانت اهتماماته المركزية في هذه الأثناء تتمحور حول ظاهرة المعرفة في المجتمع المعاصر، ولا سيّما في بيان التفاعل المتبادل بين المعرفة وبين المجتمع حيث سبر أغوار مواضيع ـ مثل دور التكنولوجيا وَالتأثيرات الاجتماعية وَصِفات المعرفة ـ كانت جميعها قوى رئيسية في تكوين البيئة العلمية الجديدة في الولايات المتحدة؛ أول مجتمعات العالم القائمة على المعرفة الواسعة.

الجذور التكنولوجية

اعتبر درَكَر أن تركة التكنولوجيا التي تعود جذورها إلى فجر التاريخ في بداياته الأولى هي أساس مجتمع المعرفة اليوم، فالتكنولوجيا تمثل جهود الإنسان المتواصلة من خلال وسائل اصطناعية لكي يتجاوز نقاط الضعف الطبيعية لديه ويحقق المزيد من الرقابة على بيئته. كشف الإنسان عن طريق

1. ب. ف. درَكَر، عصر اللاإستمرار: خطوط عريضة إلى مجتمعنا المتغير (نيويورك: هاربركولينز، 1968) ص 263 ـ 267.

obeikandl.com

قدرته على اصطناع الأدوات عن تميزه على الحيوانات بواسطة تحقيقه انتصارات تكنولوجية لاحصر لها لتحسين وضعه المادي. وعلى نفس الدرجة من الأهمية كانت التكنولوجيا العامل الوسيط الأهم في العمل وفي توقعات العامل، سواء كان العمل عضلياً أو ميكانكياً أو فكرياً، إذ علّق درَكَر بقوله: «لاتدور التكنولوجيا حول الأشياء من أدوات وعمليات ومنتجات، بل حول العمل كنشاط إنساني يدفع به المرء على وجه التحديد إلى وراء حدود القانون البيولوجي الحديدي الذي يجبر جميع الحيوانات الأخرى على تكريس كل وقتها وجهدها كي تُبقي على حياتها انتظاراً للغد إن لم يكن للساعة التالية ... لعلنا نعرِّف التكنولوجيا بأنها العمل الإنساني على الأشياء المادية أو بأنها مجموعة من الأشياء المادية التي تتصف بخدمة الأغراض البشرية، والعمل البشري في كلتا الحالتين هو مجال دراسة التكنولوجيا وموضوعها»[2].

زِد على ذلك أن الإنسان يمتلك القدرة على أن يراكم ترسانة من التقنيات الوظيفية ويقيم مخزوناً من المعلومات التي تنفعه والتي يمكن أن تتحول إلى معرفة مجتمعية بسبب القدرة البشرية على التواصل، وأن يورّثها للأجيال القادمة. لقد بيَّن درَكَر أن من الضلال تفسير المخترعات التكنولوجية المنفصلة على أنها قادمة جَمعاً ضمن قالب منفصل مُحصَّن بحيث تساهم كل مُدخَلة تكنولوجية جديدة في التغيّرات العضوية في الشكل البيئي. لم تعمل البيئة في فراغ، ولكنها تحرِّض على تفاعل متبادل بين الإنسان وبين بيئته. كل التكنولوجيا تؤدي إلى تغيير، وأي اختراع تكنولوجي رئيس ينتج تغييراً ثورياً في المجتمع؛ السكك الحديدية مثلاً قامت بالوصل فيما بين مدن قارّة شاسعة وبلداتها، والسيارة أوجدت أمريكا مُتحركة. الآلة الكاتبة، وهي أول تكنولوجيا واسعة الاستخدام من قبل النساء خارج البيت، منحت المرأة دخلاً

2. ب. ف. درَكَر، «العمل مع الأدوات»، التكنولوجيا والثقافة (شتاء عام 1959)، ص 30.

مستقلاً وربما فعلت الكثير في سبيل تحرير المرأة ومنحها حق الاقتراع، حيث ربطت سوزان ب. أنتوني Susan B. Anthony والمشتركات في حملة الحصول على ذلك الحق بين الأمرين. لعل منطقة حزام الجنوب الغربي المشمس لم تحظَ بالنمو الاقتصادي لولا مكيّف الهواء. إن الوسط الإلكتروني في التلفاز بشقيه الصوتي والصوَري قلّل من الطلب على رياضات كرة البيزبول وجعل كرة القدم والرياضات الأخرى أكثر جاذبية للمشاهد، أما المذياع فكان أداة لا غنى عنها في بروز هتلر، وما كان له أن يُنتخَب حارساً للكلاب الضالّة لو استخدم الوسط التلفازي، ولكان ذلك عرَّضه لمرض العُصاب. ومن الصعب في الوقت ذاته أن نتصور انتخاب واشنطن Washington وَلينكولن Lincoln وَجيفرسن Jefferson بسبب غياب الجاذبية الشخصية والحاجة إلى الأسلوب الدراماتيكي، وهما يحظيان بقيمة كبيرة لدى مشاهدي التلفاز الذي مهَّد الطريق إلى السلطة أمام أنواع مختلفة من غير الأكفاء الذين سحروا الجماهير.

التكنولوجيا برأي درَكَر هي محرك التغيير، والمعرفة (المعلومات الفاعلة) هي وقوده. ولذلك فإن سرعة التغيير كله تنعكس في التعقيد الفني للأدوات المتوفرة ونوعية المعرفة المعروضة في نقطة معينة من التاريخ، وقد حدد درَكَر في تاريخ التكنولوجيا الطويل على سبيل المثال ثلاث نقاط انعطاف كوَّنت العملية التاريخية بشكل غير قابل للتغيير، والتواريخ التقريبية لهذه الفتوحات البارزة التي غيرت البيئة بصورة راديكالية ودون رجعة هي الأعوام 6000 ق م، وَ 1750 م، وَ 1950 م، وكانت تنشأ بعد كل من هذه التواريخ نظماً اجتماعية جديدة وتظهر مؤسسات جديدة وتنبثق أنماط ابتكارية جديدة.

تميَّزت كل من الثورات التكنولوجية الثلاثة بمصدر فريد للطاقة التي وفرت الزَّخم للنمو وأعطت طبيعة العمل شكلها. أول ثورة تكنولوجية كانت طرح التقنيات الزراعية الجديدة وتطوير الكتابة، وطبعت التحول من المجتمع

البدوي إلى المجتمع الحضري، وشكلت الممر التكنولوجي الأطول والتغيير الأدنى إذ امتدت بين عامي 6000 ق م وَ 1750 م، وتميّزت باستخدام الطاقة البشرية في مختلف الأدوات البدائية نسبياً[3].

تفجرت الثورة التكنولوجية الثانية على المسرح التاريخي حوالي منتصف القرن الثامن عشر مع تفجر الاختراعات الميكانيكية الجديدة، والتي كان أشهرها المحرك البخاري. غير أن درَكَر بيَّن أن هذه الاختراعات الجديدة لا تدين بشيء، أو بالشيء القليل، إلى العلم النظري، إذ كان معظم المخترعين مفكرين هواة لايمتلكون ثقافة علمية رسمية. أصبحت الآلات في القرن التاسع عشر أكثر تعقيداً وأدَّت إلى مجتمع الإنتاج الشامل، وقد تولد عدد من المخترعات الجديدة في أواخر القرن نتيجة للأبحاث المنظمة ولاسيما في ميداني الكيمياء والكهرباء. استشهد درَكَر بإحصائية مدهشة هي أن «اختراعاً جديداً يقود فوراً إلى صناعة جديدة كان يحدث في المتوسط كل أربعة عشر إلى ثمانية عشر شهراً»[4] بين عامي 1856 وَ 1914.

لو أن الأسطوري ريب فان وينكل Rip Van Winkle استيقظ من قرن السبات الذي ابتدأ عام 1850 لواجه صعوبة في إقناع نفسه بأنه مازال يعيش على نفس الكوكب. لقد راجَت النتائج الاقتصادية بفعل محرك التكنولوجيا الذي كان تزايد المعرفة العلمية بشكل مضطرِد وقوداً له، وذلك عندما قادته مجموعة من جيل المدراء أصحاب العقلية التجارية المغامِرين المهنيين الجدد، فحلَّت بيئة جديدة جاءت بعدد لا يُحصى من المنتجات الصناعية الجديدة. يحتاج الحديث عن كامل هذا التغيير التكنولوجي إلى مجلدات، ولكن المنتجات والخدمات التالية تقف شامخة بين أقرانها التي لم تكن

3. ب. ف. درَكَر، «الثورة التكنولوجية الأولى ودروسها»، التكنولوجيا والثقافة (ربيع عام 1966)، ص 143 ـ 151.

4. ب. ف. درَكَر، الإدارة في الأوقات المضطربة، (نيويورك: هاربركولينز، 1980) ص 50.

معروفة قبل قرن من الزمان: المصباح الكهربائي وَقطار الأنفاق الكهربائي وَالمصاعد وَالهواتف وَالبرق وَأجهزة الحاكي وَالتصوير وَالتدفئة المركزية والسباكة وَناطحات السحاب وَالأغذية المعالَجة وَقطِران الفحم (المستخدَم في عدد لايحصى من الأدوية الاصطناعية) وَمئات أشخاص المنزل الآليين الكهربائيين وَالبرادات وَالسيارات وَالمكيّفات وَالجسور المعلقة وَالصور المتحركة وَأجهزة المذياع وَالتلفاز وَالآلات الكاتبة وَمحركات الديزل وَالساعات وَالإنجازات في الطب والصحة العامة وَالمكننة الزراعية وَمصادر الطاقة الجديدة وَالكوابل البحرية وَالطائرات وَالفتوحات في التكنولوجيا العسكرية.

قام الشرح الذي قدمه درَكَر عن حصيلة الابتكار المدهشة خلال هذه الفترة على أساس رؤيته الثاقبة في أن ظهور الأداة يسبق من الناحية التاريخية تحققها النظري، فقد استخدِمت العتلة مثلاً عدة قرون قبل أن يوجِد أرخميدس Archimedes معادلة علمية لشرح العمل الذي تقوم به. والنظّارات كانت موجودة في القرون الوسطى ولكن نظرية البصريات لم تظهر إلا في القرن الثامن عشر حين جاء بها السير إسحق نيوتن Isaac Newton وَغوتفريد فيلهيلم ليبنيز Gottfried Wilhelm Leibniz. استغرق تقديم شرح نظري للحركة البخارية الخاصة بمحرك جيمس واط James Watt البخاري حوالي خمس وسبعين سنة حتى جاء به ويليام تومسون بارون كيلفن الأول William Thomson, 1st Baron Kelvin، ومرت عدة قرون في شرح مقنع للسبب الذي جعلت آلة الأخوين رايت تطير إلى أن تم ذلك من خلال نظرية علم الحركة الهوائي.

بيَّن درَكَر أن التكنولوجيا والعلم لم يكونا مقترنين خلال عصر الحضارة الغربية، فقد كانت لا تربط بينهما سوى أقل وأبعد نقاط الالتقاء بالمصادفة لأن التكنولوجيا (فن الفعل) تركز على المنفعة وأما العلم (فن التفكير) فيركز على التجريد الميتافيزيقي. ولم يحدث الالتقاء بين الجدولين التكنولوجي

والعلمي إلا في النصف الثاني من القرن التاسع عشر فأدى ذلك إلى تفجر المعرفة الجديدة.

لم يدع درَكَر مجالاً للشك في أنه اعتبر التكنولوجيا بمثابة الشريك المهيمن على هذا الالتقاء: «الادعاء بأن التكنولوجيا أقامت نفسها كقوة أسمى من العلم فيه شيء من الإفراط، ولكن التكنولوجيا هي التي أقامت بيت المستقبل وَاستحصلت على رخصة الزواج وَأسرعت بالعلم المتردد إلى العُرس، والتكنولوجيا هي التي أعطت الاتحاد بين الإثنين شخصيته، فهو الذي ربط العلم إلى التكنولوجيا وليس بين العلم والتكنولوجيا»[5].

إن هذا الاندماج مهد الطريق على أي حال أمام الابتكار الألماني لمخبر الأبحاث ومساهمة توماس إديسون بالاختراع المنظَّم. تضافرت سِمات التكنولوجيا والأبحاث ـ في بحثه عن مصدر المصباح الكهربائي على سبيل المثال ـ تحت سقف واحد من خلال ممارسة الخطوات التالية: (1) تعيين حاجة ما: (جهاز اقتصادي مُعتمَد لتحويل الكهرباء إلى حرارة)، وَ(2) تحديد هدف واضح: (وعاء شفاف تقوم فيه مقاومة بتسخين سُلَيْك إلى الدرجة البيضاء)، وَ(3) بيان المراحل الرئيسة وأجزاء العمل الحساسة الواجب تنفيذها (المنبع الكهربائي، وَالسُّلَيْك، وَالوعاء)، وَ(4) الحصول على تغذية عكسية من خلال مراقبة الأداء بشكل مستمر (وجد إديسون مثلاً أنه بحاجة إلى فراغ بدلاً من غاز خامل ليكون بيئة للسليك وهذا بدوره غير البحث عن الوعاء)، وَ(5) تنظيم العمل (إعطاء كل جزء رئيس إلى مجموعة من الإخصائيين المهنيين).

على الرغم من أن تألق إديسون هو الحاضر الذي لاغنى عنه، إلا أنه

---

5. ب. ف. درَكَر: التكنولوجيا وَالإدارة وَالمجتمع (نيويورك: هاربركولينز، 1958)، طبعة ثانية، نيويورك: هاربركولينز،1977)، ص 179 (أخذت أرقام الصفحات من الطبعة الأصلية).

لا يستطيع أن يستأثر بالإنجاز وحده، فهو بحاجة إلى مختلف التخصّصات المهنية. لقد كان لعبقريته دوراً في اختراع المصباح الكهربائي تمثلت برؤيته في إيجاد نظام جديد (وقد أنتج آخرون غيره مثل هذه المصابيح الزجاجية). تأكد نمو الصناعة الكهربائية مع ظهور محطات التوليد ومفهوم إديسون عن الكهرباء باعتبارهما شكلاً جديداً من أشكال الطاقة والحرارة لقاء كلفة منخفضة[6].

كان مُستهلّ الثورة التكنولوجية الثالثة ظهور الحاسوب التجاري الحديث حوالي عام 1950. يعود تفرّد الحاسوب كأداة إلى أنه حقيقة تجاوزت العضلات وعلم الميكانيك الذي تميزت به التكنولوجيات السابقة، ولم يكن بالضرورة مجرَّد أداة وسَّعت قدرات العقل على الحساب فحسب، بل أداة أمكن «إنشاء ذكاء» في داخلها حينما طُرِحَ الترانزيستور (وهو حاسوب مصغَّر على رقاقة). والنتيجة أن درَكَر رأى حدوث تحول نوعي في العمل والتوقعات البشرية: «لم تتغير الطبيعة البشرية كثيراً في التاريخ المكتوب، ولكن مهارات الناس ومعرفتهم وعملهم ووظائفهم وتوقعاتهم وكذلك طول حياتهم وصحتهم قد تغيرت بالفعل، ويمكن أن تتغير بسرعة. إن التغيرات التي جرت في السنوات الثلاثين الأخيرة في القوى العاملة لم يحدث أعظم منها في أي مجال ولا حتى في التكنولوجيا، ولن تحصل تغييرات كذلك أعظم ولا أسرع في سنوات القرن الباقيات منها في القوى العاملة من حيث تركيبها وعادات عملها وحياتها المتعلقة بالعمل»[7].

أحدثت الثورة التكنولوجية الثالثة ـ باعتبارها قدرة فكرية لم يسبق لها

6. ب.ف. درَكَر، «إتجاهات تكنولوجية في القرن العشرين» في (طبعة) م. كرانزبيرغ وَ س. بورسيل جونير: التكنولوجيا في الحضارة الغربية، المجلد 2 (نيويورك: مطبعة جامعة أوكسفورد)، ص 18 ـ 19 .

7. ب. ف. درَكَر، عالم المدير التنفيذي المتغير (نيويورك: ترومان تالي بوكس، تايمز بوكس، 1982) ص 145.

مثيل ـ تفجراً في المعلومات والمعرفة، فقد تواسعت التحولات الثقافية إلى درجة أصبح من الصعب الإحاطة بها بأية صورة من صور الدِّقة. لقد استشهد علماء الاجتماع والاقتصاد بإحصائيات هائلة في توثيق تزايد الصناعات ذات التقنية العالية وَظهور تخصصات أكاديمية جديدة وَوفرة الصحافة العلمية وَتغيير الاستخدام البنيوي وَتحول الصناعات الجغرافية وَارتفاع قيم موازنات الأبحاث والتطوير، وَالثورة التعليمية، وَكل هذا غيض من فيض التغييرات.

التأثيرات الاجتماعية والاقتصادية

على الرغم من أن عمر الثورة التكنولوجية لم يكد يبلغ جيلاً واحداً، إلا أنها أدت إلى تغيير متسارع وجوهري أكثر من جميع التكنولوجيا السابقة مجتمعة. ومن أكثر هذه الطفرات ذِكراً هي التحول من الاطلاع إلى المعرفة وَمن تعلّم الحِرَف إلى الشهادات، وَالتأخر في الانخراط بالقوى العاملة، وَتكاثر المهن، وَالانتقال من المصادر الحسية والمرئية إلى مصادر المعرفة اللامرئية. وإذا نظرنا إلى كل من هذه الطفرات على انفراد رأيناها تشكل انقطاعاً رئيساً مع الماضي، ولو أُخِذت هذه الحقائق الجديدة بجمعها وكما هو التفاعل المتبادل فيما بينها فإنها تمثل ثورة اجتماعية صامتة. وصف دركر هذا التحول غير المسبوق بناء على تطبيق المعرفة على الأداء بأنه قوة رئيسية تكوِّن المجتمع المعاصر. ونظراً لأهمية كل من هذه العناصر النوعية فلا بد من حديث مختصر عن كل منها.

من الاطلاع إلى المعرفة

يرى دركر أن الاطلاع كان المطلب الفكري المسبق للثورة التكنولوجية الثانية التي هيمنت عليها الآلة. كان مجتمع الأعمال يعتبر أن العامل المسلَّح بمهارات القراءة الضرورية لفهم التعليمات الخاصة بالآلة هو أكثر مما هو مطلوب لتسيير منشأة صناعية. وكان غالبية السكان يعتبرون شهادة الدراسة الثانوية استثناء وَزينة لسبب رئيس هو هيمنة عقلية «الرجل العصامي» والتحيز

الملازم لها كعائق قوي مضاد للفكر في مجتمع الولايات المتحدة. وفي الواقع فإن المراقبين الأجانب قبل الحرب العالمية الثانية كانوا مندهشين لأن عدداً كبيراً من الأمريكيين يفتخرون بِكُلّ محدوديّة أن أربعة عشر من رؤساء الولايات المتحدة لم يكونوا أبداً خريجين جامعيين.

أوضح درَكَر أن التركيز في المذهب الصناعي القديم كان على الأشياء والمنتجات، أما في الجديد فَعَلى الأفكار والمعلومات. وهناك فرق واحد بين التكنولوجيتين القديمة والحديثة هو على سبيل المثال الوضع المتغير لحملة إجازة الدكتوراة في عالم الأعمال، فقد علِم درَكَر أن ألفريد برادلي Alfred Bradley كبير نواب الرئيس في شركة جنرال موتورز GM في أربعينيات القرن العشرين لم يصرِّح بإجازته لأن تسجيلها في سجلات الموظفين الذاتية قد يكون سبباً للإحراج، أما اليوم فإن الشركة ستعامل حامل الإجازة الموهوب كرئيس دولة[8].

لم يكن الإنتاج الزائد في الثورة التكنولوجية الثالثة على رأي درَكَر بسبب الآلة بل لأن المعرفة دخلت في تصميم العمل. والنتيجة هي أن «باستطاعتنا لأول مرة في التاريخ البشري أن نستخدم عدداً كبيراً من المتعلمين بصورة إنتاجية»[9]. لقد أصبحت المعرفة النظرية مع الأخذ البدهي بالمهارات الاطلاعية شرطاً لازماً في النظام المجتمعي الاقتصادي. في المجتمع الصناعي السابق ذي الإنتاج الهائل كان يكفي عدد قليل من المهنيين (من محامين وَمحاسبين وَمهندسين) مبعثرين هنا وهناك من أجل تقديم الدعم للموظفين، ولم يكن لحذفهم من المسرح الاقتصادي سوى أثراً هامشياً فقط على نتائج شركة الأعمال، أما اليوم فالمهنيون يعدّون أقلية في القوى

8. ب. ف. درَكَر، مغامرات متفرج (نيويورك: هاربركولينز، 1978)، طبعة ثانية، نيويورك: هاربركولينز، 1991)، ص 259 ـ 260 (أخذت أرقام الصفحات من الطبعة الأصلية).

9. ب. ف. درَكَر، «الإدارة والعمل العالمي» هارفرد بيزنيس ريفيو (أيلول ـ تشرين الأول 1988) ص. 60.

العاملة، ولَسوف ينتهي النظام الاقتصادي إلى سكون ماحِق دون مساهمة العمال المتعلمين ذوي المعارف.

من تعلّم الحِرَف إلى الشهادات

التقليد الحرفي في التعلُّم الذي يؤكد على التمرين والتكرار الذي يتعهَّد المهارات هو إرث تاريخي، وقد تحصَّن واستُكمِل بنظام التدرُّب على المهنة وفق نظام شكَّل وسيلة رئيسة في نقل المعلومات على امتداد سبعة آلاف سنة من تاريخ حضارة الإنسان المكتوب. في بيئة فقيرة بالمعلومات متميِّزة بالتغيّر البطيء والندرة الاقتصادية كانت الأنماط الحرفية التي تشتمل على متدَرِّبين كافية لتلبية متطلبات المجتمع الذي تهيمن عليه التقاليد. إلا أن هذه الأنماط ضعفت أمام هجمات المعرفة في ظل الحقيقة مابعد الصناعية، فمنذ الحرب العالمية الثانية هبطت أتمتة العمليات الميكانيكية بمستوى ملايين العمال السابقين المَهَرة وأنصاف المهرة إلى مرتبة التابعين للآلات.

قبل الحرب العالمية الثانية كانت الدرجة الجامعية تعتبر علامة على الامتياز الأرستقراطي أو على الأقل على النسب النبيل، زِد على ذلك أن استدرار شيء من المنفعة بواسطتها كان يعتبر من الناحية الاجتماعية مهيناً، وكانت تعتبر وثيقة اعتماد ضرورية فقط للندرة التي تدخل في أعمال مهنية محدودة. أما بعد الحرب فإن الموقف تجاه المؤهلات التعليمية بدأ يتغير، وأورد دَرَكَر تعليقاً على وجه الخصوص بأن «قانون حقوق المحاربين القدماء والاستجابة الحماسية التي أبداها المحاربون تجاهه ميَّزت التحول إلى مجتمع المعرفة»[10]. كان هذا القانون أعظم المشاهد المثيرة تجاه هذا التغيير والمشروع الأكثر جرأة في تاريخ التعليم، حيث استفاد أكثر من 2,232,000 محارب من التعليم العالي وكان أكبر وأنجح استثمار فردي تم في تاريخ

10. ب. ف. دَرَكَر، المجتمع مابعد الرأسمالي (نيويورك: هاربركولينز، 1993)، ص 3.

الموارد البشرية. وفي السنوات التالية الْتحق حوالي خمسين بالمائة من الفئة العُمْرية الجامعية بإحدى مؤسسات التعليم العالي ربما نتيجة لتأثير هذا القانون، أما اليوم فإن الدرجة الجامعية أصبحت جوازاً للعبور إلى سوق الوظيفة.

أصبحت نسبة عمال المعارف إلى العمال المهنيين أنصاف المهرة سِمة دائمة في بنية المجتمع مابعد الصناعي. إن موقع العمال الحرفيين اليوم برأي درَكَر يشبه موقع العامل الصناعي البروليتاري المنسَّق في القرن الماضي لأنه يشكل عائقاً أمام منح الرواتب الأعلى والترقية إلى الوظائف التي تنطوي على نوع من التحدي. كان أجر العامل الحرفي في الاقتصاد الماضي الذي هيمنت الصناعة عليه هو المؤشر الاقتصادي الرئيس الذي يحدد مستوى المعيشة، وفي مجتمع المعرفة أصبح للعامل المفكِّر صاحب الراتب مكان الهيمنة على العامل اليدوي والخِدْمي. يقول درَكَر: «لايمكن الوصول اليوم إلى دخل الطبقة الوسطى دون شهادة رسمية تؤكد حيازة معرفة لايمكن الحصول عليها إلا بشكل منظَّم وفي المدرسة»[11]. كان في الولايات المتحدة عام 1940 على سبيل المثال 845,000 عامل منجم وَ111,000 أستاذ جامعي، وبحلول عام 1970 انخفض عدد عمال المناجم إلى 164,000 في حين ارتفع عدد الأساتذة إلى 551,000.

على الرغم من إنجازات الاقتصاد الهامة خلال مرحلة التفجر بطلب الشهادات التعليمية فإن لدى درَكَر بعض الريبة: «من السهل الوقوع في الفَخّ لأن الدرجات الجامعية حبر على ورق، ولكن التجربة هي التي تعطي وزناً لمساهمة المرء»[12]. تساءل درَكَر عن قيمة التوظيف على أساس الشهادات

11. درَكَر، المجتمع مابعد الرأسمالي، ص 42.

12. ت. ج. هاريس، «المدير التنفيذي لفترة مابعد الرأسمالي: مقابلة مع بيتر ف. درَكَر» هارفرد بيزنيس ريفيو، (أيار ـ حزيران 1993) ص 118.

التعليمية كدليل على الكفاءة والمقدرة، وقال بهذه المناسبة ساخراً: «إذا استمر اشتداد الطلب على الشهادات التعليمية الذي ساد في ستينيات القرن العشرين للدخول في سلك العمل فإن الشخص لن يكون قادراً على حمل مِكنسة دون شهادة دكتوراه»[13].

التأخر في الانخراط بالقوى العاملة

أوضح دَرَكَر كيف أن الأثر غير المسبوق للدراسة الطويلة غيَّر بصورة راديكالية من وقت انخراط الشباب بالقوة العاملة، ولاحظ ـ في معرض مقارنته المتطلبات النوعية للعمل اليدوي والعمل المعارفي ـ أن الشخص الواقف خلف الآلة يفهم وظيفتها أكثر من أي شخص آخر. وبالمقابل فإن العامل المعارفي يتقاضى راتبه لقاء مفاهيم تعلمها في المدرسة وتأملُ الشركة في أن تتحول إلى أداء، أو يمكن التعبير عن ذلك بصورة معاكسة: «العامل نصف الماهر يخدم الآلة»، وفي العمل المعارفي: «الآلة تخدم العامل»[14].

أعطى دَرَكَر الانخراط المتأخر بالقوى العاملة ـ الذي يتطلب بالضرورة حيازة المزيد من المعرفة في أحسن حالاته ـ صورة تُقارَن بالفجوة المتواسعة بين العمرين الزمني والثقافي، فعرَّف الأول بأنه العمر الحياتي والثاني بأنه العمر الاجتماعي أو الوقت الذي ينخرط فيه شخص ما بالقوى العاملة ويصبح مستقلاً من الناحية المالية. كانت الفجوة بين الفئتين العمريتين على سبيل المثال مغلقة إلى حدٍّ ما أثناء الثورة التكنولوجية الثانية حينما كان الشباب ينخرطون بالقوى العاملة في أواسط أو أواخر مراهقاتهم، ويبدأون بتربية الأسر فور مباشرتهم العمل لأن معظمهم كانوا مستقلين من الناحية المالية في سن مبكرة. في مجتمع المعرفة اليوم يبدأ الشباب المتعلمون العمل

13. مقابلة مع المؤلف.

14. دَرَكَر، المجتمع مابعد الرأسمالي، ص 85.

في عشرينيات أعمارهم، أما الذين يتطلعون إلى الدرجات المهنية المتقدمة فقد يباشروا في أواسط أو أواخر عشرينياتها قبل أن لم يعد باستطاعتهم الاعتماد على والديهم في تأمين مصروفهم.

أصبحت الدراسة الطويلة التي يصاحبها انخراط متأخر بالقوى العاملة حقيقة اجتماعية لارجوع فيها، وأوضح درَكَر أيضاً أنه بالرغم من غياب فئة كبيرة من الشباب عن سوق العمل فإن الانخراط المتأخر قد تم دون أية خسارة في الانتاجية القومية. اضطر الشباب في أواخر مراهقتهم ومقتبل عشرينيات أعمارهم إلى القيام ببعض المقايضات لقاء اختيارهم في أن يصبحوا فنيين معارف، فبدلاً من الحصول على المال واكتساب خبرة عملية والمساهمة اجتماعياً بالثروة القومية، نراهم يستثمرون وقتهم ومالهم للحصول على مهارات مهنية ومفاهيم ومؤهلات على أمل تحويل قدرتهم على العلم إلى قوة كسب مستقبلية وأن يكون لهم في نفس الوقت وضع مختلف عن آبائهم وأجدادهم[15]. يريد العامل المعارفي الحديث مسيرة مهنية وليس مجرد وظيفة، ويُصر على مسؤولية تتماشى مع سلطة المعرفة، وَيريد فرصة العمل بذكاء أكثر وليس بشكل أكثر جديةً، وَيطلب تحديات معرفية وراتب معرفي.

تكاثر المهن

كان معظم العمل المهني في الماضي القريب شخصياً ومستقلا، ويتم خارج إطار المؤسسات الكبيرة، وبعد الحرب العالمية الثانية تغير السيناريو بشكل دراماتيكي على صورة إنهاء الفصل السابق بين المهنيين المعارفيين، وأصبح من الصعب بصورة متزايدة كسب العيش دون الانضمام إلى مؤسسة، حسب رأي درَكَر.

كذلك فإن ثورات المعرفة والتنظيم قد وسَّعت من خيارات العمل أمام

15. درَكَر، عصر اللااستمرار، ص 326 ـ 327، 281.

المهنيين. استشهد درَكَر على سبيل المثال بالمهنيين المختصين بالرياضيات والذين كان عملهم في الماضي محصوراً بالتدريس، بينما يتمتعون اليوم بخيارات واسعة من العمل في شركات الأعمال وَالعلوم وَالحكومة وَصناعات نظم التقنية العالية[16]، إلا أن درَكَر بيَّن أن وفرة الاختيار قد تكون مشكلة بِحدِّ ذاتها «فهذا الطيف الواسع من الخيارات وَالعديد من الفرص وَالكثير من الاتجاهات تحيّر الشباب وتذهلهم»[17].

لقد أنعشت بذور المعرفة تخصصات جديدة لاتحصى وهي ضرورية لتشغيل عالم الصناعة الحديثة. معظم الوظائف المهنية المدرجة في صحيفة نيويورك تايمز New York Times وَفي وول ستريت جورنال Wall Street Journal تنطوي على مناصب مقصورة التنوع ما كان لأحد من علماء المستقبل أن يتنبأ بها قبل جيل من اليوم. لقد فرَّخت مهن الطب والحقوق والهندسة القديمة أنواعاً جديدة من المعرفة والمهنيين مما يجعل من شبه المستحيل عليها أن تضمهم جميعاً في برامج تقليدية للدرجة الجامعية. لا توجد نهاية منظورة لتوسع المعلومات المضطرد لأن المعرفة تولد ذاتها وبالتالي فهي تلد معرفة بسرعة عجيبة. لقد نمى كل تخصص معرفي بتوسع كبير ومتفجر على صورة تكاثر في التنوع الفكري بشكل كبير جداً بحيث لانستطيع أن نلم به بنظرة واحدة، حتى درَكَر نفسه اعترف كما ذكرنا بصعوبة الوصول إلى رؤية تضم كل شيء وتلم شمل جميع مداخل نظرية النظم والبيئة الاجتماعية في مجال بقاء الأعمال: «عندما يصل الأمر إلى العمل بحدِّ ذاته... فإن المشكلة ليست في تحليله إلى أجزاء أو تحركات بل في جمعه في كلٍّ لايتجزأ»[18].

16. درَكَر، عصر اللااستمرار، ص 273 ـ 274.
17. درَكَر، عصر اللااستمرار، ص 274.
18. ب. ف. درَكَر، ممارسة الإدارة (نيويورك: هاربركولينز، 1954)، ص 295.

الانتقال من الثروات المادية إلى المعلوماتية

تشكل المواد الأولية المادية أساساً لمُدخلات المصادر في المجتمع الصناعي القديم، وكانت إحدى الاعتبارات الاعتباطية الأكثر أهمية لموقع المصنع مثلاً هي قربه من مصادر المواد الأولية واليد العاملة الرخيصة، كما بينت ذلك جميع كتب الجغرافيا وإدارة الأعمال القديمة.

وبالمقابل فإن درَكَر بيَّن كيف أن المعرفة كوَّنت حقيقة المصدر الجديد: «العالم في طريقه إلى أن يصبح محدوداً لجهة اليد العاملة وَالمواد الأولية وَالطاقة وَغير محدود لجهة المعرفة»[19]. لقد حلَّت مصادر المعرفة وَالمعلومات اللامنظورة في المجتمع مابعد الصناعي محل الأصول المادية كعوامل رئيسة للإنتاج، وجعلت على سبيل المثال من قرب مواقع مصانع شركات أعمال المعارف (مصانع الأدمغة) بشكل متزايد للجامعات الرئيسة عاملاً حاسماً في تحديد مسرح عملياتها، وليس من قبيل الصدفة أن تقوم شركات الأعمال الخاصة بالنظم عالية التقنية (الاتصالات وَالأدوية وَالحواسب وَالوراثة الحيوية) بنقل منشآتها لتكون ملاصقة لمراكز جامعات مثل معهد ماساشوسيتس للتكنولوجيا MIT وَجامعات هارفرد Harvard وَبرينستون Princeton وَستانفورد Stanford وَتكساس Texas وهذا غيض من فيض «عواصم المعرفة الإقليمية» الجديدة في البلاد.

كانت كلفة المعرفة عنصراً مهمَلاً في أية شركة أعمال في المجتمع الصناعي التقليدي، أما في في اقتصاد اليوم فالمعرفة أو رأس المال الفكري هو المورد الاقتصادي المركزي وبالتالي فهو كلفة رئيسة. لقد أرجع درَكَر في صلب كتابه الجامعي الاقتصادي تشكيلة الإنتاج إلى موقع ثابت: «لم تختفِ

19. ب. ف. درَكَر، الإدارة من أجل المستقبل: تسعينيات القرن العشرين وما بعدها (نيويورك ترومان تالي بوكس، دوتون، 1992)، ص 334.

عوامل الإنتاج التقليدية ؛ الأرض... وَاليد العاملة وَرأس المال، بل أصبحت ثانوية»[20].

لم يؤيد درَكَر أبداً النظرة الشائعة بأن سبب مشكلة الإنتاج السيء هو عدم كفاءة العمال العاديين ذوي الياقات الزرقاء، إذ كانت التقنيات متوفرة لقياس إنتاجيتهم بدقة، وذلك إضافة إلى حقيقة هي أن مراتبهم كانت في تدَهوُر. سبب الإنتاجية المُتدَنية هو الفشل في الحصول على نتائج محسَّنة من المحاسبين والمحامين والمختصين بالحاسوب والباحثين في الأسواق ومجموع عمال المعارف.

اقترح درَكَر نظرة جديدة من أجل تحقيق مساهمة مهنية أكبر لعمال المعارف يتم من خلالها اعتبار المختصين بالمعرفة أصولاً لا تكاليف، إذ تتزايد الحاجة إلى رأس المال مع تزايد المعرفة في وظيفة ما. ينبغي على الإدارة الأمريكية أن تنظر إلى العامل كأحد الأصول وليس كأحد أعباء التكاليف. «العمل المعارفي خلافاً للعمل اليدوي لايمكن أن يُستبدَل بالاستثمار المالي، بل على العكس فإن الاستثمار المالي يخلق الحاجة إلى مزيد من العمل المعارفي»[21]. هناك فجوة خطيرة بين الاستثمار المالي والأداء لأن المهنيين مثقلون بالورقيات الإدارية وتقلّل معظم الشركات الكبرى من أهمية شؤون الإدارة الخاصة بهم. كان من واجب الإدارة العليا أن تشجع عمال المعارف بصورة متلازمة على المساهمة بنتائج الشركة الإجمالية، ولذلك فليس هناك من خيار أمام المعلّمين والمدراء التنفيذيين إلا أن يعيدوا النظر بفرضيات تطوير المدير التنفيذي ويقرروا ماهو معروف عن المعرفة باعتبارها مورداً لامثيل له وقيمة اقتصادية جديدة.

كان درَكَر بين أوائل المعلقين الاجتماعيين الذين أدركوا أن اختبار

20. درَكَر، المجتمع مابعد الرأسمالي، ص 42.

21. درَكَر، الإدارة في الأوقات المضطربة، ص 26.

إنتاجية المعرفة غير مسبوق وأن القليل كان معروفاً عنه، وأشار إلى أن افتراض المساواة بين المعرفة والسلطة ربما كان أحد الافتراضات الصالحة القليلة المتوفرة: «لا يمكن لأحد في نهاية المطاف أن يُشرف على مستخدَمي المعارف، ولا فائدة ترجى منهم أبداً إلا إذا كانوا يعرفون أكثر من أي أحد آخر في المؤسسة»[22].

قدم درَكَر هذه الملاحظات في معرض التمييز بين الاختلافات الفلسفية والبنيوية الرئيسة بين النمط الميكانيكي القديم للمذهب الصناعي والنموذج الجديد لِما بعد الرأسمالية والقائم على أسس المعرفة:

- المعلومات هي أول أشكال الطاقة المستثناة من قانون التيرموديناميك الثاني لأنها لا تنفسخ إلى حرارة أو احتكاك (أو على الأقل تتعرَّض فقط إلى مقدار بسيط من التفسخ).
- لم تعد مصادر القوة البشرية محصورة بتماسك خط التجميع، ومن الممكن أن تتم إعادة برمجة العملية التصنيعية بوجود المعالج الصغير.
- يقوم النظام الميكانيكي على سرعات أكبر، وَدرجات حرارة أعلى، وضغوط مرتفعة، ويجب أن تزيد مُدخَلات الطاقة بشكل جوهري لتحقيق الإنتاجية مع نمو النظام. ومن الناحية الأخرى فإن نظام معلومات مَرِنٍ للإنتاجية لا يحتاج إلى مزيد من الطاقة أو المواد الأولية. وهو يحل محل البيانات في كل منهما.
- تحتاج النظم الميكانيكية إلى حجم كبير، أما نظام المعلومات فيصغِّر الحجم ويفجِّر المعلومات.
- تعتبر المصاريف في النظام الميكانيكي تكاليف مُضافة اجتماعية، أما في الاقتصاد القائم على المعلومات فإنها تعتبر استثماراً رأسمالياً.

22. درَكَر، المجتمع مابعد الرأسمالي، ص 65.

- يمثل الانتقال من الثورة التكنولوجية الثانية إلى الثالثة تحولاً من اضمحلال الشركة الشديد وعدم الكفاية المنخفض إلى اضمحلال ضئيل والكفاية العالية.
- يشبه النمط الميكانيكي هيكلاً عظمياً، والنظام القائم على المعلومات مماثل لكائن بيولوجي. الأول له نظام اتصالات مغلق مع وفرة في القياسات الكمية، والثاني مفتوح من طرفيه مع التأكيد على القياسات النوعية.

صفات المعرفة

انطلاقاً من الاقتراح بأن المعرفة هي شكل فريد من أشكال رأس المال الفكري، فإن دَرَكَر بيَّن خمسة مفاهيم رئيسة من أجل تحسين فهمه لهذا المورد الجديد: (1) قابلية التخزين وَ(2) قابلية القياس وَ(3) قابلية الحركة وَ(4) عدم الديمومة وَ(5) المسؤولية.

قابلية التخزين

المعلومات والبيانات في رأي دَرَكَر سلعتين قابلتين للتخزين ولكن المعرفة غير خاضعة له. بيَّن دَرَكَر الفرق كما يلي: «المعرفة بالنسبة للمفكر هي الموجودة في بطون الكتب، وطالما ظلت هناك فلن تزيد عن أن تكون [معلومات] فضلاً عن كونها مجرد [بيانات]، ولا تصبح معرفة إلا عندما يتم تطبيقها من خلال فعل شيء ما»[23]. وبالتالي فالمعرفة (وهي عبارة عن معلومات تعمل في سبيل نتائج) ليست سلعة تشترى من بائع تجاري كما هي حال المادة الأولية المحسوسة، وهي لاتوجد إلا بين أذنَي شخص.

23. دَرَكَر، عصر اللااستمرار، ص 269.

قابلية القياس

الأيادي تسمية كانت تطلق على العمال في مجال العمل اليدوي، مما يعني ضمناً أن قياس الإنتاجية ممكن من خلال مجموعة كاملة من الوسائل الإحصائية والتقنيات الهندسية، وهذا يعني من الناحية الضمنية أيضاً أن مضاعفة عدد العمال اليدويين سيؤدي تلقائياً إلى مضاعفة إنتاجية اليد العاملة. غير أن مشكلة قياس اقتصاد المعارف الجديد تشكل تحدياً جديداً، فقد أدرك درَكَر من الناحية الأولى عدم كفاية القيام بإحصاء عددي للأحذية أو لأية مادة أخرى يتم إنتاجها، وَمن ناحية أخرى فإن حساب إنتاجية المعارف يشكل صعوبته الذاتية. «المعرفة، ولا سيما المعرفة المتقدمة، هي دوماً على جانب كبير من التخصص، ولا تنتج من ذاتها أي شيء»[24].

يرى درَكَر أن وسائل القياس الكمية ليست كافية لأن المعرفة غير ملموسة ولذلك فهي نوعية. من المفهوم على سبيل المثال وجود شيء مثل متوسط العمل اليومي للعامل اليدوي، ولكن هذا غير ممكن في العمل القائم على المعرفة، فلربما كان عامل المعارف في أوج إنتاجه عندما يكون في الظاهر لا يعمل شيئاً، ومن السخافة أن نتصور مُرَكّباً مضافاً من أجل تحسين الإنتاجية لدى عامل المعارف. لاحظ درَكَر أن «عاملين اثنين من عمال المعارف متوسطي الأداء لاينتجان ضعفي عامل أداؤه من الدرجة الأولى، وهما لاينتجان حتى بمقدار ماينتج عامل معارف واحد متوسط الأداء. وهما في جميع الاحتمالات لاينتجان شيئاً، بل فقط يقفان في طريق بعضهما البعض»[25].

24. درَكَر، «الإدارة والعمل العالمي» ص 67.
25. درَكَر، عصر اللااستمرار، ص 290.

قابلية الحركة

هناك تعقيد آخر يعمل ضد مصلحة أي قياس محدد للمعارف باعتبارها مورداً لامثيل له هو شخصيتها غير الهرمية الوظيفية. كتب دَرَكَر في تعليقه على سمة التساوي هذه: «لايمكن وضع معرفة في مرتبة تسمو فوق أخرى، فالحكم على كل منها يتم من خلال مساهمتها في الوظيفة المشتركة وليس من خلال سموٍّ أو تدنٍّ ذاتيين»[26]. لم يفترض فريدريك تايلر Fredrick Taylor في تحليله لإنتاجية العامل اليدوي عدم وجود عامل متوسط وَمعدَّل وسطي للعمل اليومي، بل افترض وجود طريقة واحدة صحيحة لأداء الأشياء. رفض دَرَكَر هذه المعايير في مقايسات عمل المعارف، «فعلى الرغم من إمكانية وجود [طريقة فُضلى واحدة]، . . . إلا أنها مثقلة بشرط الفردية ولا يمكن تحديدها من خلال صفات مادية للعمل أو حتى فكرية»[27]. ليس هناك معنى للقياسات التقليدية للتكاليف والأداء في واقعية العالَم مابعد الصناعي. لاتوجد معايير في تقييم أداء عمال المعارف كما يرى دَرَكَر، فقد تم استبدال وسائل القياس بالحكم، وَ «هناك فرق بين الحكم وبين القياس، إذ يمكن لكل من يملك مسطرة أن يقيس طول سوزي، باستثناء القائمين بالأبحاث في العمليات فهم سيستخدِمون مقايسات هندسية بزيادة أو إنقاص عشرين بالمائة. الحكم فعّال فقط عندما يُمارَس من قبل أشخاص لديهم معرفة. والقياس لا يحتاج إلا لِعَصا قياس»[28].

---

26. ب. ف. دَرَكَر: «مجتمع المؤسسات الجديدة» هارفرد بيزنس ريفيو (أيلول ـ تشرين الأول: 1992) ص 101.
27. ب. ف. دَرَكَر، الرؤيا البيئية: تأملات في الحالة الأمريكية (نيو برَنزويك، نيوجيرزي: ترانسأكشن، 1993) ص 148.
28. حديث مع المؤلف.

عدم الديمومة

يمكن للعامل في ظل النظام الصناعي القديم أن يفترض دوام ما تعلَّمه ما دامت الحياة. لم يكن عامل حِرفي يفكر بإعادة تأكيد مؤهلاته وتجديدها لأن الخبرة كانت هي العامل الحاسم. حدثت حالة معاكسة في مجتمع ما بعد الصناعي. المعرفة بطبيعتها تجعل المجتمع برأي درَكَر غير مستقر، ويتزايد زوال فرضيات ومُؤكَّدات الأمس مع تزايد المعارف[29]. زِد على ذلك أن مفاهيم المعارف تتلاشى بسرعة إن لم تطبَّق وتحسَّن وتوضع قيد الاختبار على الدوام. يمكن استرجاع المهارات الحسية وإعادة ترميمها على الرغم من تعرضها للصدأ.

يتطلب التخصص المهني في ظل حقيقة تقادم المعارف بسرعة تجديداً مستمراً وبث دم جديد فيه، كما أن تأكيد المؤهلات يتطلب من المدراء التنفيذيين بصورة حتمية متابعة التحصيل طوال عمرهم، وينبغي على الإدارة أن تطرح كل ما في جعبتها من أجل المحافظة على استمرارها. يؤكد درَكَر على أن المدراء التنفيذيين مجبرون اليوم ليس لأن يتعلموا باستمرار مرات ومرات فحسب بل وأن ينسوا ما تعلموه في عملية تنمية مواهبهم.

ظهر الاعتراف بالحاجة إلى إعادة تجهيز أسس تخصصات المعارف من خلال الأموال الطائلة التي تصرفها الشركات على برامج التعليم والتدريب، حيث تزيد كثير من موازنات التعليم في هذه الشركات عن مثيلاتها في الجامعات الكبرى، ولا ينبغي على المدراء التنفيذيين اليوم أن يواجهوا حقيقة التعلم والنسيان والتعلم من جديد في عملية تنمية المواهب فحسب، بل ألا يظنوا أيضاً أن تخصصهم سيبقى على حاله طوال مسيرتهم المهنية.

29. هاريس، «المدير التنفيذي لفترة مابعد الرأسمالي»، ص 117 ـ 120.

المسؤولية

على الرغم من الرؤى العديدة الثاقبة فإن فريدريك تايلر Fredrick Taylor وَإيلتون مايو Elton Mayo لم يدركا أن من المهم في سبيل تحسين الإنتاجية أن «يتم الطلب إلى القائمين بالعمل» القيام بذلك. اعتبر تايلر أن العمال «ثيران بُكْمٌ»، وهم في نظر مايو «قاصرون» و«يعوزهم الانسجام مع بيئتهم نتيجة لعجزهم عن تحقيق التوافق بين رغباتهم الذاتية وبين أوضاع حياتهم»[30]. افترض الرجلان على صواب أن لعمال المعارف تأثيراً هامشياً على الإنتاجية لأنهم يلعبون دوراً صغيراً في النظام الصناعي في هذا العصر المبكر، وَلو سنحت الفرصة لهما لدراسة عمل المعرفة بعمق لاكتشفا ـ برأي درَكَر ـ أن الإخصائيين لا يساهمون بالمنتجات بشكل مباشر ولكن خبرتهم لا يُستغنى عنها في نتائج شركة الأعمال.

غير أن العمل التخصصي يجب أن يتلاحَم مع واجب المساهمة في قيمة الزبون وإلا فلا معنى له[31]. يؤكد درَكَر بشدة على عدم وجود تفاوت بين التخصصات في مجال تلاحم المعارف، ولذلك لايوجد اختصاص قضائي في عمل المعارف إذ ينبغي أن يُدرس كل تخصص يتفاعل مع الواجب وأن تُحكم اللُّحمة بينها، وهذا هو مبرر الأهمية الزائدة لفِرَق المعارف.

أكد درَكَر أن المعرفة قوة، ولذلك تصبح مثل كل قوة أخرى متغطرسة وفاسدة بسرعة إن لم تتعزز بالسلطة والمسؤولية، واستشهد بإرْث النظرية السياسية الغربية ليُبَيِّن أن المعرفة كانت على الدوام مبدأً للعمل، وأن على المرء بموجبه أن يتحمل مسؤولية لصنع أشياء مفهومة. الاختلاف الكبير هو

30. ب. ف. درَكَر، «تحدي الإنتاجية الجديدة» هارفرد يونيفرسيتي ريفيو (تشرين الثاني ـ كانون الأول 1991)، ص 77.

31. درَكَر، «تحدي الإنتاجية الجديدة» ص 75 ـ 77.

وجود عدد ضئيل جداً من ممتهني المعارف في الماضي، ولكن الثورة الثقافية في اقتصاد اليوم أوجدت سوقاً هائلة من المهن لعمال المعارف.

في ظل وفرة المهنيين الإخصائيين والحاجة الملِحّة لطلب مساءلة المعرفة، أكد درَكَر أن مبادئ الإشراف على العمال التي تزخر بها الكتب الدراسية ليست ذات شأن، فالشخص الوحيد الذي يستطيع إدارة عامل المعارف في نهاية المطاف هو ذات العامل. زِد على ذلك أن درَكَر اتخذ موقفاً هو أن المدير في مؤسسة المعارف قائد خائن وضعيف إلى حدٍّ ما إذا استخدم القوة لإجبار الناس على الطاعة.

وعلى الرغم من أن درَكَر سلَّم بصراحة بالصعوبة الذاتية لحساب مدى مساهمة عمال المعارف، إلا أنه جادل بوجود دلالة كبيرة على تحسّن الفعّالية المهنية، وكان هذا هو الموضوع الرئيس في كتابه المدير التنفيذي الفعال The Effective Executive (1967) الذي كان باكورة أعماله في هذا الموضوع. النتيجة الرئيسة التي توصل إليها حول مساهمة ومسؤولية عمال المعارف هي أن طبيعة الأداء قد تغيرت بشكل جذري، إذ كان العمال في الماضي يعتبرون مجرَّد أيادٍ ينبغي عليها أن تعمل بمزيد من الجد، أما في مجتمع المعرفة فالواجب هو جعل العمال يعملون بذكاء أكبر منه بجدٍّ لأن العقل شيء يحتاج إلى التطور وإلى تطبيق المفاهيم والأفكار. مفتاح نتائج شركة الأعمال هو أن «يتعلم العمال كيف يتعلمون»، وهذا هو أساس جعل المهارات الفكرية منتجة.

أكد درَكَر أيضاً على أن المعرفة لا تنتِج دون مهارة، وأن المعرفة لا تكون منتِجة إلا عندما تستعمل كأساس للمهارة، وهذا في خلاصته يعني أن المعرفة لاتؤتي أُكلها في فراغ بل تتطلب ممارسة مستمرة. ولذلك فإن فعالية عامل المعارف تعتمد على التركيز على المساهمة وَليس على الجهد وعلى المُخرَجات لا المُدخِلات، وعلى الأداء لا التقنية، وعلى المسؤولية لا

الأنشطة وذلك من أجل الوصول إلى النتائج .

العمل وفِعل العمل

كانت المساهمة الواعدة لفريدريك تايلر مؤسس الإدارة العلمية متمثلة بجهده الرائد في مجال فلسفة وطبيعة العمل المنتِج، فقد أزال الوهم بأن العمل الأكثر جديَّة كان مفيداً أكثر من العمل الأكثر ذكاء، دَع عنك بيانه في أن الكثير من تقنيات العمل الماضي كانت غير صالحة، وهذا مع عدم المساس بالأثر التجديدي الكبير الذي أحدثه على طبيعة العمل. كان اهتمامه الأول بالقياسات الموضوعية للعمل الفردي أكثر منها للأداء الجماعي، ورفَضَ في النهاية العناصر اللاكمية مثل إنجازات العمال وَأدائهم وَتوقعاتهم.

تمت تلبية الفراغ في تطلعات العمال الاجتماعية بصورة جزئية من قبل العالم الاجتماعي إلتون مايو Elton Mayo في دراسات هاوثورن Hawthorne الشهيرة التي قام بها بعد الحرب العالمية الأولى والتي تناولت مواقف القوى العاملة الخاصة بالعمل. أزالت رؤاه وهْم الرجل الاقتصادي ورسَّخت أهمية العلاقات الجماعية غير الرسمية في العمل وحاجة العامل للانتباه الفردي. يرى دَرَكَر أن تايلر أدرك بصورة واضحة العامل الموضوعي للعمل في حين رأى مايو أهمية العمل اللاموضوعية.

في معرض إلقاء دَرَكَر المزيد من الضوء على الفرق بين مفهومي العمل وَفِعْلِ العمل الرئيسين، رأى أن العمل في الأساس خارجي كمّي مرئي وقابل للتقسيم، وأن ديناميكية فِعْل العمل تشتمل على الوضع الشخصي وأبعاد القوة والعناصر الإدراكية، وأنها جميعاً موجَّهة إلى وضع الشخص الاجتماعي وَإلى الإنجاز ضمن إطار علاقات المجموعة المجتمعية. أكد دَرَكَر على الحاجة إلى الموازنة بين إنتاجية العامل وبين الشعور بالرضى الذاتي مبيِّناً أن لكل من العمل وفعل العمل أثراً حاسماً في فهم متطلبات المستخدَم.

أيَّد دَرَكَر الحاجة إلى إدخال ناحية «التركيز على النتائج» في العمل

وناحية الأبعاد الإنسانية في فِعل العمل في صيغة ذات مفهومية أكبر وذلك لأن أدبيات التحليل المنطقي للعمل وتفسيره اللاموضوعي الزائد كانت على جانب كبير من التخصصية والتقسيم الأكاديمي. اختار درَكَر أبعاد فِعل العمل الحساسة الخمسة التالية: (1) الأبعاد الفيزيولوجية وَ(2) الأبعاد النفسية وَ(3) الأبعاد الاجتماعية وَ(4) الأبعاد الاقتصادية وَ(5) أبعاد القوة وذلك من أجل تنظيم المعلومات عن فِعل العمل حتى يتسنى استخدامها بمثابة خلفية لفعالية المدير التنفيذي.

الأبعاد الفيزيولوجية

استنبط درَكَر درسين رئيسيين من تجارب لاحصر لها على نواحي فِعل العمل الحسية، أولهما هو زوال النتائج الإيجابية والرضى الذاتي عندما يحس الإنسان بالتعب وذلك بصرف النظر عن العاطفة التي تشملها ممارسة حِرفة أو مهنة. «ليس الإنسان كالآلة، وَلا يعمل كآلة»[32]. وثانيهما أن جميع الأعمال في جوهرها مسبِّبة للضجر إلى حد كبير وذلك بالتلازم مع هذه الرؤيا. «الإنسان غير مناسب بشكل جيد لأي واجب وحده أو أية عملية وحدها... فهو يتعب»[33]. خذ على سبيل المثال أداء أي شخص مهني ماهر. الشيء الذي يظهر أمام المراقب الخارجي هو نتيجة سنوات من الممارسة المستمرة التي كانت في كثير منها متعِبة مضجِرة مملة.

منذ بداية تصدي درَكَر لصناعة السيارات والصناعات الأخرى تعلّم أن هناك ثمناً لابد من دفعه لقاء كفاية الإنتاج الهائل، ذلك أن خط الإنتاج يزيد من التوتر والتَرَدّي الجسدي لدى العامل. مصادر القوة في الآلات تعتمد على التمرين والروتين والتكرار، وكل منها معاكسة للإنتاج من الناحية الحسية

32. ب. ف. درَكَر: الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها (نيويورك: هاربركولينز، 1973)، ص 183.

33. درَكَر: الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها، ص 183.

والفكرية بالنسبة للإنسان. ينتج خط التجميع «أشياء نشازاً» لأنه عاجز عن تكوين قدرات بشرية في الفهم والتصور. والخلاصة أن درَكَر رأى في العامل على خط التجميع راعياً للآلة يجد أن التّفلُّت عن مسيرتها وتواترها أمراً مستحيلاً من الناحية المادية. خطّ التجميع هو بالضرورة نظام عاجز عن الهندسة لأنه لايستطيع التكيف مع معضلةِ إنتاجية الآلة المربوطة بالهندسة الإنسانية البسيطة من حيث الرضى بالنسبة للعامل»[34].

كان درَكَر مقتنعاً بضَعف خط التجميع لأنه كان إلى حد كبير من الناحية الحسية مسبباً للضعف ومن الناحية الفكرية مفسداً للروح المعنوية، ورأى أن الوظائف على خط الإنتاج لا تناسب إلا البلهاء، واختتم بأن استبدال العمل اللاهادف الخالي من التفكير على خط التجميع بتكنولوجية متفوقة وعقلانية ماهو إلا مسألة وقت.

عمل المعارف متنوع في كل مكان يكون فيه العمل اليدوي جامداً، فبنية الوظيفة في الأول تتطلب التنوع وفي الثاني التوحيد، وَهذا مع وجود بَوْن شاسع لتغيير مسيرة العمل وتواتره. وعلى نفس الدرجة من الأهمية نجد أن العمل المعرفي ينبغي أن يتمتع باستقلال ذاتي أكثر بكثير لأنه لايمكن أن يصمَّم لأجل العامل بل يمكن فقط أن يُصمَّم من قبَل العامل[35].

الأبعاد النفسية

رأى درَكَر أن فِعل العمل ضرورة إنسانية وذلك بصرف النظر عن الجدل التاريخي حول كونه نعمة أو نقمة، ونظر إلى إجازة الأسبوعَين الدائمين على أنها قطعة من العيش في جهنم كما هي في نظر جورج بيرنارد شو George Bernard Shaw. يعتقد درَكَر أيضاً أن فِعل العمل امتداد للشخصية

34. درَكَر: ممارسة الإدارة، ص 292 ـ 293

35. درَكَر: الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها، ص 180 ـ 183.

التي يُعرِّف الإنسان بها عن نفسه وتقاس بها قيمته أو إنسانيته: «لم يعد كسب العيش كافياً، فالعمل هو الذي يجب عليه أن يصنع الحياة أيضاً»[36].

كان الدافع هو العتلة وراء الإنتاجية المحسَّنة، وهي عملية يحاول المدراء بها من خلال القناعة بالوظيفة أن يحسِّنوا من تلبية احتياجات الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاج في وقت واحد. غير أن وجود كلمات مثيرة للأفكار مثل عملية وَتحريض وَاحتياجات وَتلبية تدل أن التعريف الجماعي للدافع تعرَّض لتفسيرات ومناقشات مختلفة. كثيراً ما قارن درَكَر المتابعة النفسية لهدف الكشف عن مضامين الدافع بالبحث عن الكأس المقدَّسة، وَوجد أن المنازعات النَّحوِيَّة حول معنى الدافع تشبه في قوتها شدة البحث عن البرهان على وجود الرب من قبل علماء اللاهوت في القرون الوسطى.

لم ينكِر درَكَر أبداً أهمية الدافع باعتباره القوة المحركة لتحقيق النتائج الإنسانية، غير أنه تساءل عن قدرة علماء النفس على تحويل طرائقهم إلى حقائق لتحسين الأداء. (سوف نأتي في الفصل الثالث عشر على دراسة نقدية أكثر تفصيلاً لهذه النظرات لأن علماء النفس الصناعيين اعتبروا النظرية التحريضية طريقة لا غنى عنها في سبيل إنجازات العامل ورضاه).

الأبعاد الاجتماعية

يرى درَكَر أن كل وحدة عاملة في المؤسسة تمثل ثقافة فرعية اجتماعية. يَعتبِر الكثير من الناس أن وظيفتهم هي العلاقة المجتمعية الوحيدة خارج نطاق الأسرة. يمكن أن نجد الصفات التالية ضمن روابط الوحدة العاملة: دُخولٌ إلى الوضع الاجتماعي، وَربطٌ اجتماعي، وَعلاقات بين أشخاص مختلفين، وَمكانٌ للأفراد لكي يُتقِنوا مهاراتهم ويعبروا عنها. وجد درَكَر أن

36. درَكَر: الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها، ص 179.

العامل الاجتماعي حمل معنى مضافاً في المجتمع الصناعي مقارنة بسلفه في المجتمع الزراعي حيث كان الوضع الاجتماعي يقوم على أصول الأفراد لأن مِهن الأفراد في مجتمع الزراعة متماثلة، أما في المجتمع الصناعي فإن هذا الوضع يقوم على عمل الإنسان لكسْب عيشه. السؤال الأول الذي يطرحه الناس حين ينتقل شخص إلى حيّ جديد ليس من هو هذا الشخص بل ما العمل الذي يقوم به حتى يكسب عيشه، هل هو طبيب، أم محام، أم ميكانيكي، أم محاسب؟[37].

ألح درَكَر سنين عديدة على أن تعترف الإدارة بالحاجة إلى المواطَنة الصناعية، وأشار إلى أنه على الرغم من أن الوحدة الطبيعية الوحيدة هي الأسرة، إلا أن مجموعة العمل تشبهها من حيث أنها تتطلب نوعاً من الرابطة الاجتماعية الخالية من الاحتياجات الأساس والمتطلبات العاطفية للالتزامات الأسرية. استشهد درَكَر بخبرة أشخاص متقاعدين في تأكيده على أهمية مجموعة العمل كوسيط اجتماعي في تلبية احتياجات الناس باعتبارهم حيوانات اجتماعية، فهؤلاء المتقاعدون لم يفتقدوا العمل بحد ذاته بل افتقدوا التواصل والحديث والاختلافات الشخصية ضمن المؤسسة، وهذه الذكريات عن الروابط الاجتماعية هي الأهم لدى المتقاعدين.

الأبعاد الاقتصادية

ظهر المكوِّن الاقتصادي في التركيبة العاملة إثر انتقال المجتمع في تاريخه الاقتصادي من اقتصاد المقايضة إلى نظام صناعي له نمط الدفع النقدي[38]. أصبحت الأجور المالية مقابل العمل حقيقة اقتصادية مهمة في أوروبا والولايات المتحدة في القرن التاسع عشر، وهذا الظهور لدفع الأجور

37. درَكَر: الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها، ص 187.

38. درَكَر: الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها، ص 188 ـ 189.

كنشاط اقتصادي شكّل أيضاً معضلة صندوق تمويل الأجور من رأس المال على حد تعبير درَكَر الذي وصفها بأنها الصراع بين احتياجات بقاء الشركة في المستقبل وَمتطلبات المستخدَمين من أجل مستوى لائق من الحياة. كان التأكيد على صندوق الأجور يعني ذهاب نسبة أعلى من الأرباح إلى العمال، ولكن التأكيد على صندوق تمويل رأس المال كان يعني استثمارات مستقبلية أكبر من قبل الشركة. وبالمقايضة بين استخدام الموارد المالية لاحتياجات الوظائف المستقبلية في الشركة وبين الفوائد الاقتصادية الحالية للعمال كانت النظرة إلى صندوق الأجور بمثابة دخل فوري للعمال ولكنه كلفة ضرورية للشركة. زِد على ذلك أن العامل لم يكن مهتماً ـ على حد قول درَكَر ـ بمستقبل الشركة المالي: «الخطر المالي في شركة الأعمال يجب أن يبقى دائماً محل اهتمام ثانوي من قبل العامل مقارنة بوظيفته»[39]، التي لم تكن بالنسبة له في نهاية المطاف مصدر دخل فحسب بل أساساً لوجوده الاقتصادي أيضاً .

ظن درَكَر ذات مرة قبل خمسين سنة في كتابه مفهوم الشركة (1946) Concept of the Corporation أن منح المواطَنة الصناعية ـ التي ستؤمن الشركة من خلالها رواتب ملحوظة ومزايا معاشية أخرى ـ سيكون حلاً كافياً لمعضلة صندوق تمويل الأجور من رأس المال، إلا أن الضغوط بشأن المزايا وزيادات الرواتب التلقائية مثل المستحقات، وَكذلك المنافسة العالمية شكلت في السنوات الأخيرة ضغوطاً هائلة على صندوق رأس المال بحيث لم تعد الشركات في وضع تستطيع معه أن تقدم للمستخدَمين مثل هذه التطمينات. يعتبر درَكَر أن مشكلة تخصيص الأموال بين صناديق رأس المال والأجور يشكل معضلة تنعكس في الصراع الذي يدور اليوم بين تقليص عدد المستخدمين وَقيمة السهم في نظر صاحبه، وسوف تستمر لتصبح واحدةً من

39. درَكَر: الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها، ص 191.

أكبر التحديات أمام الرأسمالية في القرن الحادي والعشرين.

أبعاد القوة

إن فراغات القوة هي تناقضات متطلبات عالم العمل اليوم، ربما باستثناء الفنانين المنفردين الذين يعملون لحساب أنفسهم. حالما يجتمع الناس لأغراض العمل تبرز الحاجة إلى إطار حكومة غير رسمية تظهر من خلال قواعد وأنظمة. ولا يستطيع أحد دون هذا البعد السياسي للقوة أن يتمتع بالسلطة الشرعية ليضع برنامج الواجبات، وَيقوم بتصميم بُنى العمل وَتوزيع المكافآت الاقتصادية وَتحمل مسؤولية التقييم[40].

كان أحد واجبات الإدارة هو أن تعمل على تحقيق تناغم للتوتر بين بحث الشركة عن أرباح قصيرة الأجل وَبين طلبات الولاء من عمّال المعارف. يرى درَكَر هذه المشكلة بمثابة حركة من إدارة الأفراد باعتبارها «مركز تكلفة» وَمشكلة لقيادة الأشخاص[41]. كان درَكَر أول من تصدى لهذا التحدي بكتابه مفهوم الشركة Concept of the Corporation حيث أوضح تشعبات القوة والأبعاد السياسية للإدارة. المنشأة مؤسسة حكومية وَاقتصادية وَاجتماعية بسبب رقابتها على معيشة المستخدَم ومسيرة عمله. زِد على ذلك أن نشوء قوة غير شرعية وفوضى سياسية يأتي عن عدم ولاء المستخدَمين وموافقتهم وقبولهم بقوة الإدارة من أجل تعزيز النظام في محل العمل. علَّق درَكَر بقوله «إن كل من يناقش بأن المؤسسة خالية من التوترات والنزاعات هو حالم»، واستنتج استمرارية الحاجة إلى تبرير القوة من خلال سلطة شرعية. وفي هذه النقطة من بُعد القوة السياسي وجَّه درَكَر انتقاداً لاذعاً إلى الإدارات العليا على غطرستها القذرة وغير المبررة وعلى الأفعال التي تدل بشكل فاضح على عدم

40. درَكَر: الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها، ص 192 ـ 193.

41. درَكَر: الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها، ص 160.

المسؤولية مثل الأسهم المجانية والرواتب[42].

الخاتمة

يرى درَكَر أن أكثر الأمور إزعاجاً من الناحيتين الفكرية والبراغماتية في إدارة مجتمع المعرفة هي تفسيرات العمل وفِعل العمل ذات الجانب الواحد. المناصرة المتعصبة لتخصص نظري متصلب برأيه هي إحدى الصعوبات أمام فهم فعالية المدير التنفيذي، فالماركسيون مثلاً يرون الحقيقة فقط من خلال منظور الحتمية، وعلماء النفس يرون كل شيء من وجهة علم السلوك، وعلماء الاجتماع ينظرون إلى منزلة المستخدَم وعمله بمثابة مفتاح الفهم، وعلماء السياسة يعتبرون القوة التنظيمية تبطِّن منطقية فعالية الشركة. سلَّم درَكَر بأن العمل وفِعل العمل بمنطقيهما وديناميكيتيهما هما نشاطاً بشرياً يشمل الفرد بكامله، وذلك مع رفضه «لمغالطة البُعد المهيمِن» ودعوته إلى معالجةٍ متعددة الوجوه لهذا الأمر. ناقش درَكَر أن «أبعاد فِعل العمل؛ الفيزيولوجية والنفسية والاجتماعية والاقتصادية وَبُعد القوة أيضاً، منفصلة، ويمكن ـ بل ويجب ـ أن يتم تحليل كلاً منها بشكل منفصل ومستقل، وَلكنها توجَد مجتمعة في وضع العامل وعلاقته بالعمل وبالوظيفة وبزملائه وبالإدارة»[43].

سنمر في الفصلين التاليين على وصفٍ لبعض نظرات درَكَر في الأمور التي تحد من العلم السلوكي ونظرية القيادة وكذلك على حقائق عمل الإدارة كما رآها درَكَر والوصفات التي وضعها لتحسين فعالية المدير التنفيذي.

42. درَكَر: «مدراء الغد القلقين»، إندَستري ويك (18 نيسان 1988)، ص 25 ـ 27.

43. درَكَر: الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها، ص 194.