

## الوقت ومصادر القوة والاتصالات

ورد ذكر العوامل المهلكة التي وقفت حجرَ عثرة أمام أداء المدير التنفيذي أثناء مناقشة حقائق الحياة المؤسساتية في الفصل الرابع عشر حيث ساق درّكر على وجه التحديد بعض العقبات مثل سوء تخصيص الوقت والتركيز على نقاط الضعف، وسوء تطبيق تقنيات الاتصال. ولسوف أُصِف في هذا الفصل كيف أن درّكر ألغى دور هذه الوجوه السلبية وتحوّل بها إلى فرص من أجل تحمين فعالية المدير التنفيذي بشكل منظمّ إذ أدخل إلى أدب الإدارة العديد من الرؤى الثاقبة الرائدة حول استخدام الوقت والتركيز على مصادر القوة ودور الاتصال في المؤسسة القائمة على المعارف.

### إدارة الوقت

لم يرد ذكر لموضوع إدارة الوقت قبل درّكر الذي أدخله في صلب كتب المعونة الذاتية التي كان أشهرها كتاب تقويم ريتشارد المكين Poor Richard's Almanac لمؤلفه بنيامين فرانكلن Benjamin Franklin، ولقد دُهِش درّكر بالاهتمام الشعبي والعلمي والإداري بهذا الموضوع بعد نشر كتاب المدير التنفيذي الفعال (1967) The Effective Executive .

## الصفات

نميل إلى التقليل من قيمة خروج الوقت عن رقابتنا لأننا نعيش في ديمومة، وهذه هي النظرة الثاقبة التي تعلمها دزكر من القديس أوغستين Augustine الذي قال: «لا يمكن إدراك الوقت وقياسه أثناء مروره»<sup>1</sup>. هناك مفهوم آخر استنبطه دزكر من كتاب أوغستين اعترافات Confessions هو أنه لا توجد حقائق في المستقبل، إذ ليس هناك سوى التوقعات، وقد ورد في مقطع أثار شجونه: «الأشياء المستقبلية غير كائنة حتى الآن وإذا لم تكن حتى الآن فهي غير موجودة، ولا يمكن رؤيتها، ومع ذلك يمكن التكهن بها من خلال أشياء الوقت الحالي التي لا يمكن لأحد أن يراها أيضاً»<sup>2</sup>.

لقد وَصَفَ دزكر الوقت بأنه المورد الذي لانظير له والذي لا تستطيع الشركة أن تشتريه أو تخلقه أو تخترعه، فلكل شخص حصة معينة منه سريعة الزوال ولا يمكن استردادها وَعَكْس اتجاهها وَتَخزينها: «مؤونة الوقت لاتمتاز بالمرونة أبداً فلا يرتفع ثمنها مهما ازداد عليها الطلب، وليس لها من ثمن أو منحنى منفعة هامشية، والوقت متلاشياً إلى العدم ولا يمكن وضعه في المستودعات. وقت البارحة قد ولى وانقضى إلى غير رجعة ولن يعود، ولذلك فالوقت يمثل يوماً بعد يوم مؤونة قصيرة الأمد»<sup>3</sup>.

اعتبر دزكر أن الوقت أكثر موارد المدير التنفيذي أهمية على الإطلاق وأنه لاغنى عنه من أجل أدائه، إذ لا يتحقق أي شيء دون القيام على إدارة الوقت، ورأى هذا الفرض بمثابة شرط لازم للفعالية البارعة، ومع ذلك فقد أثار دهشته أن يرى حفنة قليلة من المدراء التنفيذيين فقط يدركون أهميته في

1. القديس أوغستين، أسقف هيبو، اعترافات القديس أوغستين (نيويورك: موديرن لايبيري، 1941)، ص 256.
2. أوغستين، أسقف هيبو، اعترافات، ص 258.
3. ب. ف. دزكر، المدير التنفيذي الفعال، (نيويورك: هاربركولينز، 1967) ص 26.

سبيل تحقيق نتائج. هناك في حالة البائع مثلاً علاقة دائمة بين الوقت المتوفر لديه للمُهاينة وَعَدَد المُهاينات التي يُتَمُّها في واقع الحال.

حَدَّر دَرَكْر من أن التعامل بالوقت بفعالية أكبر ليس مسألة انتظار أن ندرك حقيقةً ما من خلال تحققها المفاجئ، فلا بُدَّ للمدراء التنفيذيين أن يدركوا ذلك بأنهم يعيشون يومهم، وأن عليهم أن يتعايشوا مع جميع صنوف العوائق قبل أن يكون بمقدورهم تنظيم وقتهم بفعالية أكبر:

يميل وقت المدير التنفيذي لأن يكون ملكاً لكل شخص آخر غيره... ذلك أن كل واحد يمكن أن يتحرك ضمن ما يسمح له به وقته، وهذا ما يفعله كل واحد، غير أنه لا يكاد يوجد مدير تنفيذي واحد يستطيع ذلك، وليس في مقدوره أن يطلُّ برأسه كالطبيب خارج عيادته ليقول للممرضة «لا أريد أن أرى أحداً في غضون نصف الساعة القادمة»، وهنا يرن هاتف المدير التنفيذي وينبغي عليه أن يتجاذب أطراف الحديث مع أفضل زبون لدى الشركة أو مع موظف كبير في مجلس المدينة أو مع رئيسه، وبذلك يكون نصف الساعة القادمة قد انقضت»<sup>4</sup>.

كذلك تطرَّق دَرَكْر إلى أحد فصول مسيرته الاستشارية لكي يصوِّر كيف أن أحد المدراء التنفيذيين وضع حداً لتأثير التدخلات وسيطر على الوقت النفوذ:

لقد علّمني عميل سابق حيلة للحصول على مقدار وفير من الوقت النفوذ، إذ أخبر أمينة سره أنه لا يريد أن يزعجه أحد خلال ساعتين حتى يتسنى له وقت لا مُنقطع يمضيه معي، إلا إذا حصل طارئ على جانب من الأهمية، فطلبتُ إليه أن يُعرِّف لها «الأهمية» فأخبرها أنها اتصال من أحد ثلاثة أشخاص: رئيس الولايات المتحدة أو زوجة العميل أو المدير العام

التنفيذي للشركة، وبعد أن أغلق الباب قال: نادراً ما يتصل بي رئيس الولايات المتحدة، وزوجتي أعقل من أن تتصل بي، وعلى ذلك فإننا سنمضي ساعتين كاملتين معاً إلا إذا اتصل المدير العام التنفيذي للشركة<sup>5</sup>.

## التكتيكات

بُعِيدَ نشر كتاب درّكر المدير التنفيذي الفعال Effective Executive تفجّر على مسرح الإدارة بركان حقيقي من الكتب والمقالات التي تركزت على الخطوط العريضة للتعامل بالوقت. وقد أفرزَ ظهور هذا التخصص الفرعي الجيني بدوره طاقماً من الإخصائيين بإدارة الوقت الذين اعترف عدد من السلطات المرجعية بفضل رؤى درّكر عليهم في هذا الموضوع، وهو الذي علّق بأن إدارة الوقت تمثل أكثر مجموعات العلم قابليّةً للتحقق في ميدان الفعالية الإدارية شريطة أن يتحلى المدراء التنفيذيون بالإرادة والالتزام بتطبيق نتائج البحث الذي يجري في الوقت الراهن على هذا الموضوع.

هناك - كما ذُكر في الفصل الخامس عشر - فرقٌ متميّز رئيس بين المدراء التنفيذيين متوسطي الأداء وبين الموهوبين هو أن المتوسطين يمضون وقتهم بصورة عشوائية في حين يعرف الموهوبون كيف يمضونه بشكل منتج. كذلك وجد درّكر أن الأداء المتحسّن الذي يكشف عنه المدراء التنفيذيون الممتازون ليس هبة طبيعية ولكنه مسألة انتباه منظم لاستخدام الوقت بحكمة. وعلى ذُكر هذه النقطة فإن درّكر علّق ذات يوم بأنك إذا أردت للأشياء أن تتم فما عليك إلا أن تعهد بها إلى رجل مشغول، وفي هذا تناقض ولكن الحقيقة هي أن الناس الذين يتوفر لهم الوقت الأقل هم في العادة الأكثر إنتاجية.

وبالتالي فإن درّكر اقترح أن ننظر في الطرق التي تناول من خلالها أكثر الناس كفاءة مسألة إدارة الوقت وذلك من أجل فهم أساسيات هذه الإدارة،



وَنَبَش في سراديب خبرته الاستشارية فطلع علينا بأن الندرة من المبشرين بالإدارة أدركوا من ناحية أن نصيحة سقراط المثدِّبة «اعرف نفسك» طافحة بالتعقيدات الميتافيزيقية، ومن الناحية الأخرى رأوا أن معرفة الإنسان لوقته هو مبدأ دنيوي أكثر لكي يكون مفهوماً وخاضعاً للرقابة من قبل الناس العاديين، كما عبَّر دَرَكْر عن ذلك: «إن تحليل وقت الإنسان ... هو الطريقة التي يتم سلوكها بسهولة وهي أيضاً منظَّمة لتحليل عمل الإنسان والتفكير بما هو في الحقيقة مهم في هذا الوقت. وُضِفَ الحكمة القديمة [اعرف نفسك] تنطوي غالباً على صعوبة متحكَّمة بالنسبة للناس الزائلين، ولكن لكل واحد إمكانية لأن يتبع النصيحة: [اعرف وقتك]»<sup>6</sup>.

تكشف كتابات دَرَكْر ومحاضراته مجموعة من الممارسات والخطوط العامة لإدارة مورد الوقت الغالي من أجل الوصول إلى نتائج محسَّنة، وفيما يلي بعض من أبرز ما اعتبره دَرَكْر ملاحظات فطرية:

- يحفظ المدراء التنفيذيون الفعالون سجلاً دورياً لبيان كيفية تمضية وقتهم.
- القاعدة الأساسية للفعالية هي كتابة ما تتوقع حدوثه بالنسبة لمهمة أو نشاط حاسمين، ومن ثم تقييم الأداء من خلال التغذية العكسية.
- عليك بترتيب مرونة الوقت في برنامج خططك.
- تذكر بأن كل شيء يستغرق وقتاً أكثر مما هو متوقع.
- تجب أن يكون العمل الوَرَقِي غطاءً وركيزة لعدم الأمان الشخصي.
- يتطلب الإكمال الناجح للمهمات الصعبة تخصيص الأداء بكتل كبيرة من الوقت.

- يحتاج المدراء التنفيذيون لإزالة عوامل هدر الوقت من أنشطتهم اليومية.
- عليك أن تستغني عن اجتماع الموظفين صباح يوم الإثنين فهو مخالفة للقانون النفسي في أن المرء يمكن أن يتمهل ولكن المعتاد هو أنه لا يستطيع أن يُسرع.
- حدّد المهام التي تستغرق أكثر من ساعة في الأسبوع وانظر إن كانت تنجز بنصف هذا الوقت.
- لا تستخدم أكثر أوقاتك اليومية إنتاجية و طاقة من أجل إنجاز أشياء روتينية وإجرائية.
- إبدأ الاجتماعات بوقتها المقرر و عليك أن تحافظ على المواعيد، مما يعطيك شعوراً برقابة أفضل على الوضع.
- لا يمكن إنجاز الأشياء الهامة من خلال الاستخدام المتقطع لتفجرات الوقت المفاجئة، فهي تحتاج إلى كتل كبيرة من الوقت اللامتقطع، و عليك أن تدرس استخدام فترات زمنية قصيرة لأغراض المراجعة.
- الثقة بالذاكرة أمر خطير، عليك أن تدوّن الأشياء التي تتوقع حدوثها بشأن الابتكار المتعلق بالإنتاج.
- عليك بتطبيق مبدأ تشخيصي من أجل حل المشاكل. عندما تعجز عن إيجاد حل مُجدٍ فعليك أن تتوقف و توفر الوقت من خلال إعادة تعريف المشاكل القائمة فيما حولك.
- تجنب السفر غير الضروري وذلك من خلال استخدام وسائل الإعلام المتاحة (الفاكس، البريد الإلكتروني، الهاتفات الجامعة بين الأطراف، الهواتف الخليوية، وغيرها).
- حاول حصر الشؤون الروتينية (فتح البريد، والتصوير الضوئي للصحف والمجلات، ومعالجة المراسلات، والرسائل الهاتفية الروتينية) وذلك

- في قسم خاص من الوقت اليومي.
- عليك بوضع إجراء من أجل الحصول على كتل من الوقت للعمل على مشاريع تقوم على الفرص، مما يزيد احتمالية النتائج لديك.
  - عليك بالوصول إلى المكتب قبل نصف ساعة من أجل التخطيط لجدول الأعمال اليومي والقيام ببعض الأشياء دون المقاطعات المكتبية العادية.
  - من أجل السيطرة الأفضل على الوقت باعتباره من الأصول المالية عليك بحساب القيمة الساعية لوقتك بالنسبة لراتبك.
  - عليك بطرح السؤال التالي دائماً: ماذا يجب عليّ أن أتعلم اليوم من أجل المحافظة على التعلم في الغد؟
  - اعلم أن الإنسان لا يستطيع أن يسافر ويأمل بأن يعمل بفعالية، فهذا اعتبار ذو أهمية خاصة في عصر النفايات الذي أصبح السفر فيه بديلاً عن التفكير.
  - من أجل العثور على هادرات الوقت عليك بالسؤال الخاص بكل الأنشطة، ماذا يحصل لو أنني بدأت من الصفر؟ فهل كنت أفعلها؟

## الاجتماعات

الاجتماعات والمماثلة هما تحديان أمام إدارة الوقت المحنّة التي تتطلب برأي دَرَكْرَ عناية خاصة. التلاحم المتدني بين عقد الاجتماع وإنجاز الأمور هو من مساوئ الاجتماعات. أوصى دَرَكْرَ بأن يتجنب المدراء التنفيذيون الدعوة إلى اجتماعات زائدة لأمْتَجَة من خلال الطرق التالية: إدراك الوقت الذي تفقد فيه اجتماعات الشركة غايتها الأصلية وتصبح محفوفة بالبيروقراطية، وفهم أن عدد الاجتماعات يتزايد كما تتزايد الأرانب الأمريكية وذلك في سبيل إرضاء الأنا عند المدير التنفيذي، والاستنتاج بأن الاجتماعات تقف حجر عثرة أمام الإنتاج عندما تمتص أكثر من 25٪ من

وقت المدير التنفيذي، وتقرير الوقت الذي تتحول فيه الاجتماعات إلى أحد أشكال الشهادة في نظر الذين كُتب عليهم أن يحضروها.

مازال درَكر يؤكد على أهمية المثل القديم بأنه لا يوجد مَنْ يتحكم بالعالم، وكان هذا اعترافاً صريحاً بضوابط الوقت التي قد يتمكن المدراء التنفيذيون خلالها من العمل على إنجاز الأمور، وحذر من توقع الكثير الوافر من الاجتماعات مُعقباً بأنه: «لا يوجد شيء أقل إنتاجية من محاولة حشو الوقت بمزيد من الجهود المنتجة بأكثر مما يستوعب»<sup>7</sup>، وكذلك فإن من مضادات الإنتاج محاولات الموظفين مغادرة الاجتماع في حالة من الانسجام والشعور الطيب ولكن دون إحساس باتجاه العمل المطلوب منهم أو برنامجه. كشف دونالد كيو Donald Keogh رئيس شركة كوكا - كولا السابق النقاب عن كيفية إفهامه هذه النقطة من قبل درَكر: «كان يقول لي بعد كل جلسة: لا تقل لي أن اجتماعك إليّ كان رائعاً، بل أخبرني عما ستفعله يوم الإثنين بشكل مختلف»<sup>8</sup>. الاجتماعات التي لاتوجّه بالشكل الصحيح أو الاجتماعات الزائدة هي إشارة على سوء الإدارة في المؤسسة لأن العمل لم يتم والنتائج لم تنجز فيها: «يجب من حيث المبدأ ألا يُسمح أبداً بجعل الاجتماعات عبئاً رئيساً على وقت المدير التنفيذي، فالاجتماعات العديدة تنمّ دائماً عن بنية متدنية للوظائف وعن مكونات للإدارة غير صحيحة، كما أنها تدل على أن العمل الذي يتعيّن إتمامه ضمن نطاق وظيفة واحدة أو جزء واحد ينتشر على وظائف أو أجزاء متعددة، وأن هذا يبيّن أن المسؤولية مُبعثرة وأن المعلومات لا توجه إلى الأشخاص الذين يحتاجون إليها»<sup>9</sup>.

لم تكن دعوة درَكر لتقليل عدد وحجم الاجتماعات تثير الدهشة وذلك

7. ب. ف. درَكر، ممارسة الإدارة (نيويورك: هاربركوليتز، 1954) ص 44.

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

9. درَكر، المدير التنفيذي الفعال، ص 45.

في ظل تبشيره بالتخلي المنظم: «يمكن افتقاد القليل من هذه اللجان، وإذا كان عدد أعضائها ثلاثة بدلاً من سبعة كان عملها أفضل»<sup>10</sup>. ومع ذلك وعلى الرغم من الانتقاد اللاذع الذي وجَّهه للاجتماعات واللجان إلا أنه بيَّن أن لها شأنًا هاماً عند استعمالها مَطِيَّةً للاتصال والفعالية المحسَّنين. بيدَّ أنها لا تكون فعالة حتى في هذه الحالة إلا حينما يتم توضيح غايتها، إذ كان أمراً لازماً أن يتم على سبيل المثال تحديد سبب الدعوة إلى الاجتماع منذ البداية: هل هو لطلب الرأي بمشاريع جديدة؟ أم لإعلان توجيه دون طرحه للمناقشة؟ أم للحصول على تغذية عكسية بشأن قرارات سابقة؟ أم للبحث في طرق جديدة من أجل تلبية احتياجات الزبائن التي لم يتم تلبيتها؟ أم لاستلام شكاوى المستخدمين واقتراحاتهم من أجل رفع الروح المعنوية في الشركة؟ أم إقرار بأداء المرؤوسين الفردي وتقديم التهئة لهم عليه من خلال عرضه أمام الجميع؟ أم لاقتراح قرار وإعدِّ وطلب البدائل؟ يمكن أن يكون جدول أعمال الاجتماع متنوعاً حسب الغاية من هذا الاجتماع.

أفرد درَّكر أمرين لدراستهما بشكل موسَّع: الاجتماع بين شخصين وممارسة التقييد في الدعوة لعقد الاجتماعات، واعتبر أن الاجتماع بين اثنين هو أصعب أنواع الاجتماعات من حيث التوصل إلى الهدف وتحقيق النتائج، ونصح بإجراء حديث قصير في الأمور الاجتماعية من أجل التخفيف من حدَّته والعمل على إنجاحه، وبيَّن أن اجتماع شخص إلى شخص يتطلب المزيد من التحضيرات الشاقة في مجال الأهداف والعمل على تفاصيل المضامين أكثر من الاجتماعات الموسَّعة.

ألحَّ درَّكر على وضع قيود كبيرة على الدعوة للاجتماعات بسبب الاحتمالات الكبيرة في أن تؤدي إلى نتائج موهنة وآثار سلبية، وأنه ينبغي على

10. ب. ف. درَّكر، «التحدي أمام الإنتاجية الجديدة» هارفرد بيزنيس ريفيو (تشرين الثاني - كانون الأول 1991)، ص 74.

المدراء أن يقفوا في طريق عقد هذه الاجتماعات إذا شعروا بهذه الاحتمالات، وأن يلغوا اجتماعاً مقررأ إذا وجدوا أنفسهم مضطرين لعقد اجتماع جديد في خِصَمّ الروتين الوظيفي، (ويجب ألا تؤخذ الخطوط العامة التي اقترحتها درّكر كقواعد مقنونة بل كأساس للتفكير العقلاني، فالهدف هو الوصول إلى ما هو محتمل وليس السعي وراء المثالي). وأخيراً فقد أصر على البدء بالاجتماعات في الوقت المقرر لها والسير بها ضمن حدود اللياقة وأن يتم حضورها فقط من قبل الأشخاص الذين لديهم ما يساهمون به في أعمالها وأن يتم إنهاؤها في الوقت المعلن، وكل ذلك من أجل تسهيل مُجرياتِها.

## المماطلة

مما يثير الجدل على رأي درّكر كُوننا نعيش في أجمل الأيام أم في أحلكها، ولكنه متأكد من أنها الوقت الوحيد الذي بين أيدينا. المماطلة في نظر درّكر هي أكبر لصوص الوقت وأشد معوقات تحقيق النتائج وضوحاً.

كان درّكر يقول في كل مناقشاته للوقت إن من حواسم الأمور أن يتم التصدي للمماطلة التي هي نزعة بشرية طبيعية لتسويق ما يجب إنجازه اليوم إلى الغد، وإحلال الحديث عن المقاصد محلّ السير قدماً نحو النتائج، والتأخير في مباشرة العمل إلى أن تحل الظروف المواتية المثالية. لقد ساهمت جميع هذه العوامل في الفرص الضائعة وفي تعاظم العواطف، وأدت إلى المخاوف النفسية، وأحلتّ المزيد من الضغوط. لاحظ درّكر في مساواته بين المماطلة وبين فن الابتعاد قليلاً عن الأمس أن المماطلة لا تنتج إلا التعب الجسدي والقلق النفسي اللذان يزيدان من صعوبة العمل مع كل تأجيل له.

أدرك درّكر أن لافائدة من مجرد إلقاء المواعظ حول الطرق التي تمنع فيها المماطلة العمل. لقد أثارت وصفته لتفادي مثل هذه الشراك مجموعة جناسية ثلاثية الخطوات: التحديد والتفويض بالصلاحيات وموعد الإنجاز.

يحتاج المدير التنفيذي لتحديد المشكلة أو المهمة، وتفويض صلاحية المحاسبة إلى شخص معيّن مسؤول عن إنجاز شيء معيّن، وتعيين موعد ثابت للإنجاز؛ فالتحديد يؤمن شعوراً بالهدف، والتفويض بالصلاحيات يحدد مَنْ سيقوم بالعمل الحقيقي، وتحديد موعد الإنجاز يُحلّ العمل محلّ القصور الذاتي<sup>11</sup>.

كان أعظم ترياق فريد كرّسه درّكر لتلافي مخاطر المماطلة هو «أن تبدأ»، وبعد ذلك يتلاشى الأمر مهما كان كبيراً بفضل العمل بشيء من الإصرار والثبات. وفضلاً عن ذلك فإن مباشرة المهمة بدرجة من الإنجاز أمر حتمي، وهذا الإنجاز يخفف من عنصر الخوف والرهبة. كان درّكر مقتنعاً بأن علامة العامل البارع الأكيدة هي القدرة على «بدء الخطوة الأولى»، ومع ذلك فقد ساوره القلق من أن الاهتمام (كالتخصّص الآلي) بمبادئ إدارة الوقت يمكن أن يقضي على الجانب الإنساني من فعالية المدير التنفيذي، وربما يؤدي إلى التضحية بالمسؤوليات الأسروية وإهمال الأصدقاء وخُسران الهويات وفقدان القناعة بخدمة الآخرين من خلال النشاط الطوعي، وهذا ما اعتبره درّكر ثمناً باهظاً جداً لممارسة مسيرة مهنية ناجحة.

زد على ذلك أن الفضيلة تتحول إلى رذيلة إذا أدت إلى خلق إنسان يعمل بالإكراه. استتج درّكر أن هناك بضعة أمور مُليحة أخرى في الفعالية أكثر من إدارة الوقت ولكنها في حدودها القصوى تنتهك العقيدة الأخلاقية بحاجة كل شخص إلى حياة خاصة.

### مبدأ استثمار مصادر القوى

كان من ثوابت عمل درّكر الروتيني الاستشاري وتوابعه الدائمة أن يسأل عملاءه: «ما هو الشيء الذي تتفرّد به مؤسّستكم؟» فيكون جواب الإدارة

11. حديث مع المؤلف. درّكر، المدير التنفيذي الفعال، ص 37 - 38.

العليا الذي يمكن التكهن به من الناحية النموذجية: «لدينا أفراد جيدون جداً في مؤسستنا». إذا كانت كل شركة يقابلها تمتلك أشخاصاً أقوياء فقط، فأين الضعفاء وغير الأكفاء؟<sup>12</sup> ولذلك يطرح سؤاله الثاني دون قصد الإهانة أو الاستهانة: «جيدين في أي مجال؟»<sup>13</sup> يؤكد درّكر على أن استخدام كلمة جيد دون مرجعية لا تعني شيئاً، وهو يعلم أن عبارة «لدينا أشخاص جيدون» بلاغية بحتة، ويعلم أيضاً أن من الممكن تحديد هوية الأشخاص المتميزين لدى شركة ما ومن ثمّ تفحص عاداتهم الخاصة بالعمل ومساهماتهم فيه. الوهم الذاتي الذي يقع فيه الكثير من المدراء التنفيذيين يثير لدى درّكر الدهشة من عدم تجاوزهم حدود البلاغة في بحثهم عن الأداء و «أنهم يرون مصادر القوة ومصادر الضعف في نواح لاوجود لها فيها»<sup>14</sup>. يرتكب المدراء التنفيذيون بصورة مشابهة خطأ الفشل في التعلّم من نجاحاتهم<sup>15</sup>. طريقة درّكر في البحث عن أكثر الأشخاص كفاءة في المؤسسة هي صيغة مشرقة للبحث في السوق الداخلية، فهو لا يطلب إلى الأفراد أكثر من مجرد تسمية زملائهم المبرزين وأن يوضحوا الإنجازات التي جعلت هؤلاء الزملاء مختلفين عن الممارسين العاديين بعبارات واضحة.

افتراض درّكر أنّ لا فضل لشركة على أخرى في مجال التوظيف من سوق الاستخدام العامة، إذ أن كل شركة تقوم - حالما يصل عدد المتخدمين فيها إلى ستة - بالاختيار من نفس المصدر كأية شركة أخرى وفي هذا تتنافس معها، ولذلك فإن امكانية الشركة في أن تجد أشخاصاً أفضل هي وهم خالص لعدم وجود مثل هذا الشيء. راح درّكر يتأمل في

12. حديث مع المؤلف.

13. درّكر، المدير التنفيذي الفعال، ص 73.

14. ر. بو، «مشوار وحديث مع بيتر درّكر» أكروس دُ بورد، (شباط 1983)، ص 39.

15. ب. ف. درّكر، «المعلومات التي يحتاجها المدراء التنفيذيون في الحقيقة» هارفرد بيزنيس ريفيو (كانون الثاني - شباط 1995)، ص 59.



أسباب تخصيص هذا القدر القليل من الانتباه إلى نقاط أكثر علاقة بكون المرء جيداً في أي مجال معتبراً أن عبارة أشخاص طبيين شعار فارغ يتجافى مع الحقيقة. كان أحد الأسباب التي اقترحها هو أن المختصين بشؤون الأفراد يمتلكهم ولع متناقض عند تشخيص الموارد البشرية للشركة بتفضيل اعتلال الصحة على سلامتها في تقييمهم، وبرؤية نقاط الضعف أكثر من مصادر القوة، وبيّن في دعوته لتغيير هذه الطريقة السلبية أن «مهمة المدير التنفيذي لا تكمن في تغيير البشر بل في مضاعفة القدرة على الأداء الجماعي من خلال استخدام كل مصدر قوة وصحة وإلهام يتوفر لدى الأفراد؛ كما يخبرنا المثل الذي ضربه الإنجيل عن أصحاب المواهب»<sup>16</sup>.

كان نموذج المحاسبة كما ذكرنا سابقاً عاملاً آخر في فشل تقييم قوة الموارد البشرية بسبب عجزه عن قياس الأداء. لعل المحاسبون يعرفون تكلفة عمال المعارف ولكنهم لا يعرفون قدرهم، وفضلاً عن ذلك ففي طريقة المحاسبة التقليدية يُنظر إلى الملكية الفكرية على أنها إحدى النفقات وليست أحد الأصول. بيّن درّكر الحاجة إلى إدخال الرأسمال الفكري ضمن نموذج محاسبة الأنشطة، وقدم الحجج بشأن فهم الموارد البشرية لعمال المعارف بشكل أفضل. لم تكن المحاسبة وظيفية أهملت مصادر القوى البشرية فحسب بل إن إدارة الأفراد خلطت بين التحليل والفعل وساوت بين مكافحة الحرائق والنتائج»<sup>17</sup>.

كان درّكر صارماً بلا خجل في موقفه المتبد حول افتراض أن القدرة على الأداء عند البشر تعتمد على مصادر القوة وليس على مصادر الضعف. لا بد بالطبع من الإقرار بمصادر الضعف والقضاء عليها، ولكنها عاجزة عن خلق نتائج. إتبع درّكر في مسيرته الاستشارية مبدأ تجنب المناقشات حول

16. درّكر، ممارسة الإدارة، ص 277 - 282.

17. درّكر، ممارسة الإدارة، ص 277 - 282.

الأمر التي لا يستطيع عملاؤه القيام بها، والتأكيد بدلاً من ذلك على مايقدرّون على فعله والأشياء التي يؤدي فعلها إلى إثارة الاهتمامات لديهم.

يجب أن يتم دفع المال إلى المستخدمين بأخذ مصادر قوتهم وليس ضعفهم بعين الاعتبار لأن الهدف الأول من استخدام الأفراد هو تحقيق نتائج<sup>18</sup>. ولكن العكس هو الصحيح في واقع الحال. تميل المؤسسة إلى التركيز على العيوب البشرية، وتوجيه النقد إلى النواحي السلبية لدى الأفراد والتركيز عليها، والنظر إلى الأشخاص على أنهم مصادر تهديد وليسوا فرصاً، وإلى أخذ المؤهلات الوثائقية بعين التقدير بدلاً من الكفاءة. يعرف دزكر أن المرء لا يستطيع البناء على الضعف، وأن عليه - من أجل تحقيق النتائج - أن يستخدم جميع مصادر القوة المتاحة، قوة الزملاء وقوة الرئيس وقوته الذاتية، وهذه المصادر هي الفرص الحقيقية. إن هدف المؤسسة الفريد هو جعل القوة منتجة، وليس بإمكانها بالطبع أن تتغلب على مصادر الضعف التي تتوفر بكثرة لدى كل واحد منا، ولكنها تستطيع أن تقلل من شأنها، وواجبها هو استخدام مصادر القوة لدى كل واحد بمثابة حجر في صرح الأداء المشترك<sup>19</sup>.

أدرك دزكر في الوقت ذاته الخطر الكامن في التحليل الذي يتم فقط عبر مشور مصادر القوة الإيجابي، وإن زاد هذا التحليل من تقدير القدرات البشرية فقد تقوى شوكة وهم الكمال البشري. عبّر دزكر بقلب مسرحي عن الحاجة إلى اجتناب التوقعات البشرية الزائدة حين أعاد إلى الأذهان مقطعاً من قصة الإخوة كارامازوف Brothers Karamazov لفيودور دوستويفسكي Fyodor Dostoyevsky يتهم فيه كبير المحققين يسوعاً بزيادة تقدير قيمة القدرة البشرية مقابل القوة الروحية وبوضع معايير عالية جداً بحيث لا يمكن الوفاء بها إلا من قبل مجموعة صغيرة من النخبة.

18. ب. ف. دزكر، الإدارة في الأوقات المضطربة (نيويورك: هاربركولينز، 1980)، ص 65.

19. دزكر، المدير التنفيذي الفعال، ص 71.

أدرك دزكر - دون إيجاد حل وسط للموقف الأساسي في أن مصادر القوة تؤدي إلى نتائج - أن استثمار مصادر القوة يتطلب بالضرورة أخذ العلاقات التكافلية بين المواهب وبين الهشاشة البشريتين في الحسبان<sup>20</sup>، وكان راجباً - في معرض اعترافه بانتشار مظاهر النقص البشرية - بالتسامح عن العادات السيئة باستثناء واحدٍ هو ضعف الشخصية.

لم تكن الملامح الجمالية مثل العمر والجنس البشري والجمال والمؤهلات الوثائقية والسّمات الشخصية ذات شأن في مجال تنفيذ مبدأ استثمار مصادر القوى البشرية، فالخط الأسفل في مبدأ الترقية بالكفاءة أو الإنتاج هو الاعتبار الأول كما قال دزكر، غير أنه أكد على الترابط بين مصادر القوة والضعف الكبيرين لدى الناشط المتميّز. كان من الضروري القبول بحقيقة أن «الناس الأقوياء يمتلكون دائماً نقاط ضعف قوية»<sup>21</sup>. وبالاختصار فليس من المحتمل وجود مصادر قوة رئيسة في شخص لا توجد فيه عيوب رئيسة، والتكهن بأنه متوسط الأداء أمر معتاد. كتب دزكر في عدم ثقته بالشخص الذي لا يخطئ أبداً: «كلما كان الإنسان جيداً زادت أخطاؤه؛ وذلك بسبب الأشياء الجديدة التي سيجربها»<sup>22</sup>.

### الوسط الذي تعيش فيه الشركة

استخدم دزكر في تحليله من أجل الوصول إلى نتائج من خلال استثمار مصادر القوة طريقة مزدوجة: استطلاع أرضية الشركة والتحصن الفردي، ووصف، كما ذكرنا سابقاً، غرضاً مؤسسياً واضحاً والقدرة على نقل قدرات ذاتية مؤسسية باعتبارها أساساً لاجتماع تدقيق النتائج.

20. ب. ف. دزكر، الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها (نيويورك: هاربركولينز، 1973) ص 233.

21. م. جونسون، «دزكر يتحدث عن فكره» مانيجمنت ريفيو (تشرين الأول 1959)، ص 14.

22. دزكر، الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها، ص 57.

لا يكفي وجود مهمة واضحة ومهنيين قادرين فقط، إذ ينبغي على المؤسسة - قبل أن تتمكن من إدارة مصادر القوى المذكورة - أن توفرّ جواً يمكن فيه للأشخاص الجيدين أن يكبروا ويزدهروا ويساهموا. قدّم درّكر مجموعة من النصائح للتخلص من العوامل التي تساهم في إشعال الخلافات ضمن المؤسسة - ورَدَ قسم منها في الفصل الخامس عشر - ومنها: لا تكلف الأشخاص الأقوياء بتنفيذ عمل إضافي دون أن تفكر بذلك، ولا تخلق وظائف شاقة بحيث تحرم الأفراد من حياتهم الخاصة، ولا تربط عاملاً ضعيفاً بعامل قوي على أمل التوصل إلى نتائج إيجابية، ولا تصمم الوظيفة انطلاقاً من الفرد بدلاً من المهمة المنوطة بها، ولا تبذّر اهتماماً بالمنهج إذا لم تحقق النتائج، ولا تظن أن زواج شخصين عاجزين سيؤدي إلى ذرية ذات صحة جيدة، ولا تحاول أن تملأ شاغراً وظيفية تتطلب من القائم عليها ممارسة أمزجة كثيرة التباين، ولا تكلف أكثر الأشخاص قدرة بمشاكل الأمس بدلاً من فرص الغد. جميع هذه الممارسات الخاطئة هي وُصُفات أكيدة لخلق مناخ في الشركة غير فعال ويؤدي إلى إضعاف مصادر القوة عند الفرد. ومرة أخرى فإن درّكر يرى في عبارة: «الأشخاص هم أعظم الأصول عندنا» بلاغة فارغة طالما ظلّ المستخدمون يعاملون «بمثابة مشاكل وإجراءات وتكاليف»<sup>23</sup>.

يرى درّكر أن نظام التقويم لدى الشركة هو أهم أدوات الرقابة التي بين أيديها، وذلك لأنه يعكس صورة القيم الحقيقية لحضارة الشركة من خلال إبلاغ الأشخاص بالصورة التي تراهم عليها الإدارة وتكافئهم بموجبها. ولسوء الحظ فإن معظم طرق تقويم المتخدمين لا تفعل الكثير في رفع قيمة الفرد الذاتية وتحسين الفعالية لأنها تركز على السلوك بدلاً من النتائج، وعلى ما

23. ب. ف. درّكر، الإدارة في زمن التغيير الكبير (نيويورك: دار كتب ترومان تالي، دوتون،

يحبه المرء وما يكرهه على حساب المساهمة، وتؤكد على عدم الكفاءة مقابل إهمال الكفاءة، وعلى الرذيلة نظير الفضيلة.

علّق درّكر بأن معظم أشكال التقويم تعكس منتجات «علماء النفس الشواذ»، وهي في الحقيقة تجبر الرئيس على أن ينظر إلى معايب المرؤوس كما لو كان طريدة ثمينة في البحث عن صفات الاختلال الوظيفي<sup>24</sup>. من الوهم أن نظن بإمكانية وجود نظام تقويمي كامل وذلك بسبب عامل الحكم البشري على الأمور، ومع ذلك فإن الأمل يراودنا بنظام عادل معقول. غير أن أي تقويم يعطي الأولوية لمعايير التشخيص على معايير الصحة ليس ظالماً فحسب بل إن مصيره أن يكون مضاداً للإنتاج. يرى درّكر أن وجود مكيال واحد لتقويم ما هو خطأ وعدم وجود مكيال لما هو صحيح هو من الخروقات الخطيرة للسياسات المهيمنة على المبادئ.

عارض درّكر بحماسة سياسات التقويم التي تعتمد على تصميم صور لشخصية، وصياغة نماذج رياضية معقدة للفعالية، والإجابة على استنطاق فيه الكثير من الأسئلة الزائدة عن الحاجة، والتكهن «بأولياء العهد» القادمين، وتطبيق معايير هندسية وكمية ضيقة، وإجراء منح لخصوصيات الأمزجة الشخصية. رفض درّكر منهجيات التقويم هذه المليئة بالشكوك، وبيّن أن السؤال الرئيس هو: هل الشخص «إلى حدّ ما» منفذ كفاء؟ وأعلن أيضاً أنه «لايوجد سحر للتوظيف والترقية بشكل جيد - فقط عمل جاد وفكر منظم»<sup>25</sup>.

عرض درّكر اقتراحاً متواضعاً عن تقويمه الشخصي قائلاً إنه بعيد جداً عن الكمال والخلو من الخطأ ولكنه يتميز بكونه إيجابي وبسيط ويتطلب من

24. درّكر، المدير التنفيذي الفعال، ص 84.

25. ب. ف. درّكر، «فعل الأشياء: كيف تتخذ القرارات المتعلقة بالأشخاص»، هارفرد بيزنيس ريفيو (تموز - آب 1985)، ص 21.

القائم بالتقويم أن يفكر من خلال أربعة أسئلة: ماهي الأشياء الجيدة التي فعلها الشخص بشكل جيد في الماضي؟ وماهي الأشياء التي يحتمل أن يفعلها بشكل جيد في المستقبل؟ وماهو الدعم الذي يحتاجه لجهة التدريب على التقنيات والأدوات الضرورية حتى يؤدي عمله بشكل جيد في المستقبل؟ ولو كان لي ابن أو ابنة فهل كنت أريد لهما أن يعملوا في كنف هذا الشخص؟<sup>26</sup>.

سرى تعليق لاذع ساخر في سبعينيات القرن العشرين على نظام التقويم التقليدي هو أنه مبدأ بيتر Peter Principle، الذي يسلّم بأن يُرَقَى كل فرد إلى مستواه من عدم الكفاءة. لم يفشل درّكر في تأييده فحسب بل ضاعت عليه روح السخرية فيه أيضاً لأن مصدر الضعف في نظر هذا التعليق يعتبر أكثر أهمية من مصدر القوة. وجّه درّكر الانتقاد إلى مبدأ بيتر بكونه لأخلاقي وغبّي، فهو غبّي لأنه افترض أن الناس الذين يؤدون العمل في ثلاثة مهام أو أربع سوف يتوقفون فجأة عن الأداء، وهو لأخلاقي لأن الذي أخطأ هو المشرف<sup>27</sup>. أما الدواء الشافي الذي أوصى به درّكر حينما تتم ترقية شخص بما لا تستحقه قدراته فهو أن يعترف المدير التنفيذي بصراحة ونزاهة أن الترقية كانت خطأ وأن يعزم ألا يعود لمثل هذا الخطأ في المستقبل، ولقد كان الجنرال جورج مارشال George Marshall هو الشخص الذي استشهد به درّكر كنموذج مثالي لتحمل مسؤولية الترقّيات وتنزيل الدرجات<sup>28</sup>.

حث درّكر الإدارة على القبول بحقيقة أن الحاجة إلى الأشخاص المتميزين دائمة، فقواعد الاحتمالات تفرض برأيه أن يكون عشرة بالمائة من

26. درّكر، المدير التنفيذي الفعال، ص 86.

27. درّكر، «فعل الأشياء» ص 22، عالم المدير التنفيذي المتغير (نيويورك: دار كتب ترومان تالي، دار كتب تايمز، 1982) ص 12.

28. درّكر، المدير التنفيذي الفعال، ص 89 - 91.

العاملين في كل مؤسسة متميزين وأن يُظهر ثمانون بالمائة درجات مختلفة من القدرات وأما العشرة بالمائة الباقين أو نحو ذلك فيجب عليهم أن يدفعوا للشركة مالا لقاء منحهم امتياز الوظيفة. مهمة الإدارة العليا هي تحديد الأفراد المتميزين وإعطاء كل فرد فرصة لعرض مواهبه أيضاً.

ينبغي على الإدارة إضافة إلى ذلك أن تقلع عن عمليات الترقية العشوائية. أكد درّكر، بناء على نظرة استلهمها من نظرية بيرنولي Bernoulli، أن القاعدة هي عدم البحث عن مرشح آخر إذا لم يفلح في وظيفة ما شخصان أو ثلاثة ممن كانت آمال المدير الكبيرة معلقة عليهم أصلاً بالنجاح، بل الاستنتاج الأفضل هو أن هذه الوظيفة ليست ذات شأن، ذلك أنها لم تصمّم لبشر بل لحرورية ماء أو لحيوان خرافي له جسم فرس وذيل أسد وقرن وحيد في وسط جبهته<sup>29</sup>.

إن أشكال تقييم أول نموذج مُصنّع، وإظهار قوة المدير التنفيذي الكلية في عمليات الانتقاء، والشروح السطحية من أمثال مبدأ بيتر لم تفضل في قياس الأداء بالشكل المناسب فحسب بل أهملت بصورة نهائية عامل مرور الأفراد بمراحل مختلفة من التطور وأن لديهم استجابات بديلة لمختلف الظروف أيضاً، إذ ثارت شكوك درّكر من إصاق صفتي النشاط والعدم بالأشخاص الذين لم تعطّ لهم على سبيل المثال فرصة حقيقية أبداً ليقدّموا أداءً. فهؤلاء الخاسرون - كما يوصمون - كانوا يفتحون بصورة مفاجئة في الأزمات ويكشفوا عن مواهب خبيثة عندما يُلقون في أوضاع يمكن أن تصبح مصادر قوتهم فيها فعالة.

إحدى نظرات درّكر الثاقبة والأكثر وضوحاً من أجل استثمار مصادر القوة تتعلق بنسبة الأداء بين المدرء التنفيذيين المتميزين والمتوسطين، حيث يعتقد أن هناك نسبة ثابتة - فجوة الأداء - بين أصحاب الأداء المتميز والعادي

29. درّكر، المدير التنفيذي الفعال، ص 79.

وأنه إذا تم رفع أداء النخبة فإن ذلك يرفع من أداء الآخرين. وبالاختصار فإن الحصول على نتائج من خلال التركيز على النخبة أسهل لأن تحريك الجماهير أمر صعب.

النتيجة الملازمة لذلك هي عدم احتمال أن يتعلم أصحاب الأداء المتميزون أشياء كثيرة من المدراء التنفيذيين العاديين، غير أن دزكر بيّن أن بإمكان المدراء التنفيذيين متوسطي الأداء أن يسيروا على نهج المتميزين فيخلقوا من أنفسهم نماذج مثلهم، وهذا يعني بالضرورة تعلم مايفعله هؤلاء المتميزون مما يفشل الباقون بشكل نهائي في فعله: «إياك ومحاولة التعلم من أخطاء الآخرين، بل تعلم مايفعله الآخرون بشكل صحيح»<sup>30</sup>.

كان دزكر مؤيداً صامداً لتكافؤ الفرص، واعترف في الوقت ذاته بأن قوانين الاحتمالات لم تفرض تكافؤ النتائج. المحصلة هي ارتفاع أurstقراطية أصحاب المواهب مما يعني بالتالي أن المقدره ذات المستوى العالي غير خاضعة للمساواة، ولهذا ينبغي أن ندأب على دراسة أصحاب الأداء الناجحين وألا نهملهم.

كان دزكر على الدوام ينقل إلى عملائه في تعامله معهم رسالة مضمونها أن الفجوة بين النخبة والعاديين يمكن أن تردم بسهولة من خلال بذل القليل من الجهد، إذ كان من الأكثر أماناً كما ذكرنا سابقاً أن يتم التخلص من الأعمال الورقية والاجتماعات اللاهادهة والأسفار غير الضرورية بحيث يمكن زيادة عدد الزيارات التي يقوم بها كل مندوب مبيعات، وذلك بدل التركيز على تعليم البيع والتدريب ضمن تخصص لا توجد فيه إلا بضع مبادئ سليمة، وبذلك يتزايد أداء كل من مندوبي المبيعات المبدعين والعاديين في النتائج الكلية.

30. ب. ف. دزكر، مغامرات متفروح (نيويورك: هاربركولينز، 1978؛ طبعة ثانية، نيويورك: هاربركولينز، 1991) ص 75 (تعود أرقام المقتطفات إلى الطبعة الأصلية).



استشهد درّكر بصورٍ من مختلف التخصصات والأنشطة مثل جراحة القلب وِزراعة الأعضاء وَالرياضة وَاستخدام مفهوم التسويق وَمحاسبة الأنشطة وَالعقلية التجارية المغامرة وذلك من أجل تقوية قناعته بأن النخبة ترفع من أداء الأشخاص العاديين، إذ أن انطلاق القدوة الرائدة في هذه النواحي من خلال رواد المعارف الأصليين يجعل الممارسين العاديين يحتمون من أدائهم بسرعة أيضاً عن طريق محاكاة الابتكار.

### التحسّن الفردي

الشركة هي بوتقة مصادر القوة التي تؤتي أكلها طالما أفححت الشركة المجال أمام الأفراد للتعبير عن مهاراتهم ومواهبهم ونقلها إلى حيّز التنفيذ. الشركة - كما بيّن درّكر ذلك مراراً وتكراراً - وسيلة وليست غاية، كما أنها ليست هي الغاية بحدّ ذاتها. كانت المؤسسات التي تمتعت بإدارة حسنة تدين عبر التاريخ بوجودها الطويل لهاتين القاعدتين الأساسيتين: الأولى السماح للأفراد بحياة خاصة ذاتية، والثانية تفادي إغراء محاولة تغيير شخصية المنتسبين إلى المؤسسة. وقليلون أولئك الذين استفادوا من هذه الاستقلالية الذاتية من خلال رؤية المؤسسة أداة لإنجازاتهم.

ومما سبب المزيد من الدهشة لدرّكر أن الناس نادراً ما ينتبهون إلى مصادر قوتهم. حينما يُسأل المدراء التنفيذيون: «هل تعرف الناحية التي أنت جيد فيها؟» و «هل تعرف حدودك الخاصة؟» يجيبون بأسلوب مراوغ متردد. بيّن درّكر على سبيل المثال أن الناس فريقان فيما أن «ينظروا إليك بنظرة مشدوّهة فارغة أو يجيبوا ضمن إطار معرفة بالموضوع، وكلا الحالتين خطأ»<sup>31</sup>. أكد درّكر في مجال تحديد مصدر القوة الذي ينجم عن الخبرة

31. ت. ج. هاريس، «المدير التنفيذي لفترة مابعد الرأسمالي: مقابلة مع بيتر ف. درّكر» هارفرد

الوظيفية أن من الوهم القول إن ثلاثين سنة من القيام بنفس العمل تساهم في مصادر قوة الفرد وتطوره الشخصي.

اعتقد درَكر بشدة أن سر تحديد مصادر القوة هو نظام لتأكيد النواحي التي يكون الفرد جيداً فيها. يستثمر المرء في تحقيق النجاح مهارات وأنشطة «التطوير الذاتي الذي يعني تحسين المرء لنفسه في المجال الذي هو جيد فيه أصلاً، ويعني أيضاً التغلب على المحدودية غير الضرورية والعادات السيئة ونقص المهارات والحاجة إلى المعرفة وعدم القلق بشأن النواحي التي لا يكون المرء جيداً فيها»<sup>32</sup>.

إن فشل المدراء التنفيذيين في إدراك أهمية مصادر القوة والضعف هو وصفة أكيدة لعدم الفعالية، وبالتالي فهي تعني أن يتجاوزوا عناصر مثل مساواة الأداء بمصادر القوة، ودور القدرات الذاتية الخاصة في تحقيق النتائج، وحقبة أن لدى الأشخاص الأقوياء نقاط ضعف رئيسة أيضاً. إنهم سيصدقوا الوهم بأن الفرد يستطيع أن يكون كفاءاً بكل شيء، ولن يعرفوا أن القلق بشأن الأشياء التي لا يستطيع المرء فرض رقابته عليها هي مضيعة للوقت، وسوف يستسلموا للاعتقاد المتعالي باستحالة التكهن بأداء المستخدمين.

علّق درَكر باختصار على ثلاثة عوامل أخرى تؤثر على إدارة مصادر القوة عند الفرد، وهي: (1) منح السلطة، و(2) المواهب المتعددة، و(3) التناغم الجسدي.

منح السلطة. وجد درَكر أن التعبير الدارج منح السلطة بغض إلى النفس، وهو يفضل عبارة المسؤولية. لقد وضع - وفي ذهنه هذا الأمر - عدة أسئلة يمكن أن تحول الرؤى الثابتة إلى مصادر قوة مثل: هل تتمتع في

32. ب. ف. درَكر، «الإبقاء على شركات الولايات المتحدة منتجة» جورنال أوف بيزنيس استراتيجي (شتاء عام 1987)، ص 15.

الحقيقة بالوظيفة؟ هل ترى أنها تشكل تحدياً من أجل النماء والمساهمة؟ هل لديك المزاج لتتلاءم مع الضغوط؟ هل يمكنك أن تؤدي وظيفتك حين تكون الأمور فظةً ومُشوَّشة؟ هل تستوعب المعلومات بدرجة أكبر من خلال القراءة أم الإصغاء؟ هل أنت على علم بإمكانيتك لتطبيق مواهب معيَّنة؟ من خلال هذه الأسئلة تنبثق مصادر القوة بسهولة لدى هؤلاء الناس الذين يمتلكون مهارات ومواهب طبيعية، وكذلك مصادر الضعف الذي لم يساورهم الشك حياله أبداً<sup>33</sup>.

المواهب المتعددة. بما أن بعض الأشخاص يستحصلون على بعض المهارات دونما عناء، فإنهم يعملون تحت وهم إمكانية الحصول على مهارات أخرى بنفس القدر من السهولة. ونتيجة لهذه الثقة غير الموجودة يتورط الممثل الهزلي على سبيل المثال بلعب دور هاملت Hamlet وعازف الكمان بالضرب على الطبل. كان درَكر - في معارضته للهدف الذي ينطوي على بطولة زائفة بخلق عباقرة عالميين - أكثر تحفظاً تجاه الواجب البراغماتي في تشجيع الناس العاديين على القيام بأشياء غير عادية. ينبغي على المدراء أن يقبلوا بمسؤولية «جعل الأفراد قادرين على الأداء المشترك، وجعل مصادر قوتهم فعالة ومصادر ضعفهم عديمة الشأن، وذلك مع إدراك هؤلاء المدراء أنه لا يوجد شخصان يمتلكان نفس أشكال القوة»<sup>34</sup>. وبهذه الطريقة فإن كل فرد في المؤسسة يساهم، ولكن مساهمة كل فرد تختلف عن الآخر.

التناغم الجسدي. تم فهم الناحية الفيزيولوجية لاستثمار مصادر القوة من قِبَل أقلية قليلة من المدراء التنفيذيين، فهم على علم بأن لدى كل فرد جهاز استقلاب مختلف عن الآخرين ولذلك تختلف الاحتياجات التي تلزمه لإنجاز

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

34. ب. ف. درَكر، الحقائق الجديدة: في الحكومة والسياسة/ في الاقتصاد وشركة الأعمال/ في المجتمع ونظرة العالم (نيويورك: هاربركوليتز، 1989) ص 229.

المهام. بعض الناس على سبيل المثال يعملون بمرود أكبر في أجواء منعزلة ، في حين يحتاج آخرون بشكل دائم إلى تواصل وزملاء. الفترة اليومية هي عامل آخر في التناغم الجسدي، إذ يعمل البعض بشكل أفضل عند المساء في حين يفضل آخرون فترة الصباح. ومرة أخرى بيّن دزكر أن من مسؤولية الفرد أن يحدد ساعته البيولوجية لمعرفة مدى ملاءمة الوظيفة لتكوينه الجسدي وللتأكد من الفترة اليومية الأفضل لفاعليته.

اقترح دزكر عدداً من التوجيهات المحددة لإدارة مصادر القوة وللتخلص من مصادر الضعف:

- اكتب لائحة بمساهماتك الرئيسة في غضون المتين أو الثلاثة الماضية.
- ادرس الأشياء المعينة التي تعتبرك الشركة مسؤولاً عنها.
- ابحث عن طرق لتحديد مصادر الضعف لديك وجعلها عديمة الشأن.
- حدد الأشياء التي لا تستطيع القيام بها وكذلك الأشياء التي تستطيع القيام بها.
- ابحث عن مهام متميزة يمكنك من إحداث اختلاف.
- تطلع دوماً للمحافظة على مستويات أداء عالية.
- تفحص الأشياء الأفضل لديك قبل استطلاع الأشياء الأفضل لدى الآخرين.
- عليك بالطلب إلى ربك أن يمنحك القوة لتغيير ما يمكنك تغييره والإبقاء على فمك مغلقاً بشأن الأشياء التي لا تستطيع تغييرها.
- تجنب التباهي الزائف بإقناعك بأنك حاكم كبير على الطبيعة البشرية، واعترف بأن من المستحيل التكهن بكيفية أداء الناس.
- لا تخف من الزملاء الأقوياء أو المرؤوسين الطموحين.
- لا تكره الموهوبين وعليك بأن تحيط نفسك بهم.

- عليك بالسماح لأصحاب الأداء بعرض وتعليم مصادر قوتهم.
- عليك بإخراج الأشخاص الجيدين من دائرة البارحة.
- تأكد من مجال أدائك بشكل أفضل: في مجال العمل بالأفكار أم بالأشخاص.
- اقتصد بالمدح، ولا بد أن يكون هادفاً، وليس كما هي حال تلاميذ الصف الأول عندما يتلقون نجمة ذهبية. فالإنسان يمدح بشكل لا يُنسى.
- انظر إلى الأخلاق على أنها المظهر الخارجي لنظرة منظمّة إلى مشاعر الآخرين.
- عليك بإدراك أن الكياسة ليست بديلاً عن الشعور بمشاعر الآخرين الحقيقية ولكنها تحمي العلاقات الإنسانية من الجمود.
- عليك بإبداء المجاملة فهي أرخص أشكال الوقود ويجب أن تستخدم بسخاء.
- عليك بتحديد ما إذا كانت مواهبك ومهاراتك تتوافق مع مزاجك.
- تذكّر بأنه كلما عظُمت مصادر قوى الإنسان قويت مصادر ضعفه المصاحبة.
- من أجل القوة الروحية فكّر بأسئلة الوجود الكبيرة: من أنا؟ إلى أين أتجه؟ علام تدور الحياة؟

## الاتصالات

الاتصالات هي الموضوع الذي تطرق إليه درّك كثيراً خلال كتاباته، حيث تركّز تحليله لمدى تأثيرها على فعالية المدراء التنفيذيين على خمسة أمور: (1) التشخيص، و(2) تكنولوجيا المعلومات، و(3) ندرة الوضوح، و(4) نقص النظرة، و(5) الإدراك الحسي.

## التشخيص

كان قسم كبير من ذخيرة درّكر الاستشارية هي سؤاله المدراء عما يعتبرونه مشاكل كبيرة في مؤسساتهم، فكانت الاتصالات تتربع بلا منازع على رأس قائمة كل شركة تقريباً. وعلى الرغم من هذا الاعتراف بأهمية الاتصالات الذي يقر به الجميع فإن الذي أثار دهشة درّكر هو قلة الانتباه المنظّم الذي حظي به فهم مشكلة الاتصالات والبحث في تشخيصها. يعتقد المدير التنفيذي النموذجي كما يبدو أن الاتصالات تتألف من عدة أشياء تزيد قليلاً عن مجموعة مهارات يمكن الحصول عليها من خلال دورات دراسية سريعة في القراءة السريعة والكتابة التصحيحية وفن الخطابة.

لم يخس درّكر من قيمة أهمية المهارات ومضمون عملية الاتصالات، ولكنه أكد أن حصر الاهتمام بشكل ضيق في توفير الاتصالات قد يؤدي إلى ضبابية في فهم تلك العملية، فبيّن أن المضمون (الشيء الذي يقال)، والتقنية (كيف قيل هذا الشيء)، والتوقيت (متى قيل هذا الشيء) يمكن أن تعزّز أو تعيق الاتصالات الفعالة. ومع ذلك وحتى لو تم تنظيم المضمون والتقنية والتوقيت على أتم الوجوه فإن نتيجتها الضوضاء وعدم الحركة مالم يؤخذ في الحسبان الجانب الطالب لهذه الاتصالات (الشخص الذي توجه إليه الرسالة). في الإجابة على اللغز القديم حول الشجرة الساقطة في الغابة أكد درّكر على أن الصوت لا يظهر إلا إذا وُجد من يسمعه في الواقع ويُدرّكه<sup>35</sup>.

هناك سمة رئيسة في فكر درّكر بشأن الاتصالات هي أن الغايات لها الأولوية على الوسائل في هذا الشأن، ونتيجة لذلك فإن التأكيد على توفير الاتصالات هو أساس ضعيف للفعالية. تبقى المعلومات خاملة حتى يتم تطبيقها بشكل موضوعي وانتقائي بطريقة منظّمة، ولذلك فإن مفتاح

35. ب. ف. درّكر، التكنولوجيا والإدارة والمجتمع، (نيويورك: هاربركولينز، 1958، طبعة ثانية، نيويورك: هاربركولينز، 1977)، ص 5 (أخذت أرقام الصفحات من الطبعة الأصلية).

الاتصالات الفعالة هو المتلقي وليس المرسل. قال درّكر «مضت قرون ونحن نحاول إرسال الاتصالات [باتجاه الأسفل] ولكن هذا لن يفلح بصرف النظر عن الجديّة والذكاء المستخدمين في هذا السبيل، فثيل أولاً لأن التركيز هنا يتم على الشيء الذي نريد نحن أن نقوله، وهذا يفترض بعبارة أخرى أن الناطق يُجري الاتصالات، غير أننا نعرف أن كل مايفعله هو النطق. الاتصال هو الفعل الذي يصدر عن المتلقي»<sup>36</sup>.

تفاقت المشكلة المضافة المتمثلة بسوء الاتصالات في الماضي لأن الاتصالات وجهاً لوجه تدنّت وحلت محلها الاتصالات المجرّدة. يرى درّكر أن الزيادة المضطّردة في المعلومات قد حدثت دون زيادة مكافئة في الاتصالات الفعالة في وقت «تزداد فيه الحاجة إلى أداء الوظيفة والاتصالات الفعالة كلما ازدادت المعلومات، وبتعبير آخر فإن احتمال وجود فجوة في الاتصالات يتزايد كلما تزايدت المعلومات»<sup>37</sup>.

أرجع درّكر هذا التدهور في الاتصالات إلى تأكيد الاتجاه الأسفل من قبل الذين يطلقونها وليس الذين يتلمونها. يحتاج المدراء التنفيذيون إلى أن يتعلموا الاتصال باتجاه الأعلى والاتجاه الجانبي إضافة إلى الاتجاه الأسفل، وأن يزدادوا معرفة بأن «الاتصالات ... تصنع طلبات على الدوام، إذ تتطلب دائماً أن يصبح المتلقي شخصاً ما وأن يفعل شيئاً ما وأن يصدق شيئاً ما»<sup>38</sup>.

أكد درّكر أن الجذور التاريخية لمنهجية الاتجاه الأسفل في الاتصالات تعود إلى مفهوم الأمر المترسخ، وأشار في معرض إقراره بقوة منهجية الأمر وحيد الاتجاه إلى أنها أكثر المنهجيات انتظاماً وفعالية، ولكنها خالية تماماً

36. درّكر، الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها، ص 490.

37. ب. ف. درّكر، الرؤيا البيئية: تأملات في الحالة الأمريكية (نيو برنزويك، نيو جيرزي: ترانسأكشن، 1993) ص 332.

38. درّكر، التكنولوجيا والإدارة والمجتمع، ص 11.

من الفهم بسبب قوتها، أي أنها قد تعتبر كدافع يقوم على التمرين والتكرار في سبيل استنباط جواب مفترض، في حين يمكن للاتصالات أن تؤسس فهماً مشتركاً بين المرسل والمتلقي.

تبدو تقنية الجزرة والعصا في مجال تعزيز الأوامر هي الأكثر استغلالاً بنظر دزكر الذي ابتعد عن كون الجزرة أم العصا هي الأداة الأكثر كفاءة في تحقيق النتائج، معبراً عن سعادته بالسماح لعلماء النفس بمناقشة هذا الموضوع المثير للجدل، غير أنه لاحظ مع ذلك أن العصا على المدى القصير تعطي مزيداً من النتائج الفورية، ولذلك فإذا توفّر هذا المدى القصير كان استخدام الجزرة أمراً غير مناسب. استشهد دزكر من أجل تصوير هذا المبدأ بمثال الطفل الصغير الذي وضع يده عرضاً على المدفأة حيث لا تجدي محاولة تقديم دعم إيجابي بسبب عدم توفر الوقت لشرح نظرية الحرارة، والحل البديل هو صفة على ظهر الطفل. حين تدعو الحاجة إلى نتائج مستدامة فإن المدراء يحتاجون إلى دعم الجزرة الإيجابي.

في تحليل منهجية اتصالات الأمر وحيد الاتجاه بحث دزكر في خلفية التدريب العسكري مستخدماً الروتين الصارم لتمرين الجيش على سبيل التصوير، حيث تابع عنصرين في بنيته: الأول أن الاستجابة للأمر راسخة في ذهن المتلقي، والثاني أنها يجب أن تكون فورية لا لبس فيها لأن الأمر يتطلب فعلاً فورياً، فعندما يعطي الرقيب الأمر بإطلاق النار مثلاً لن يجد الوقت الكافي لكي يعلم نظرية حركة القذيفة بعد إطلاقها، والشئ الذي يتوقعه هو ضغطة تلقائية على الزناد. أقر دزكر أن للأمر وحيد الاتجاه شأن في المؤسسات عند الطوارئ، فالقاعدة عندما تشب النيران أو تدلهم الخطوب هي أنك بحاجة إلى الأمر وليس إلى الفهم لمنع وقوع الضرر.

في استقصاء تشعبات الاتصال عن طريق الأمر، وجد دزكر أن الطريقة محدودة جداً بعدد الأوامر الشفهية التي جرى تعلّمها، فعلى امتداد التاريخ



العسكري مثلاً تطور العدد من خمس وعشرين في الفيالق الرومانية إلى حوالي المائة في الجيش الهنغاري - النمساوي متعدد اللغات، وقد تدبر الجنود المرتزقة النيباليون الذين يخدمون الامبراطورية البريطانية أمرهم بحوالي مائة وخمسة وعشرين إشارة أو أمر (باللغة الانكليزية وليس بلغتهم الأصلية).

الصعوبة الأساسية في طريقة الاتصالات بالأمر بالنسبة للشركة هي عدم مرونتها، إذ أن هذه الصلابة تبدو واضحة على وجه الخصوص في تقنيات اتصالات الاتجاه الأسفل في نظام خط التجميع الصناعي حيث المدراء المعروفون بالدماغ يصدرون الأوامر إلى العمال المعروفين بالأيادي. أوامر القمة المؤلفة من صيغ ذات صبغة تنفيذية أو المكوّنة من سلسلة لا تنطوي على شيء سوى «النّواهي» يجب أن تكون محدودة بحيث يمكن أن تؤدي إلى الاستجابات السلوكية المناسبة. أما من حيث استخدامها كأداة للاتصالات فإن دَرَكَر استتج أن مُصدِر الأمر لم يكن يُسَمَع لأنه كان يتصدى لأشياء لم يكن في مقدور الأشخاص أن يسمعوها أو يحسنوا فهمها. صيغة الأمر كأداة لا تجدي على الخصوص في شركة الأعمال القائمة على المعرفة حيث المهنيون المتلقون أكثر استجابة للفهم لأن معظم الرسائل موجهة نحو الأعلى والجانب.

## تكنولوجيا المعلومات

فسّر دَرَكَر التكنولوجيا كما ذكرنا سابقاً بأنها الوسيط الذي يؤدي إلى تغيير طبيعة العمل، ويزيد الإنتاج، ويؤثر على التوجّهات الاجتماعية، ويبدّل البنى المؤسساتية، ولذلك لم يكن مدهشاً في الحقيقة أن يفشل دَرَكَر في الخوض بالتأثيرات التي تحدثها - الحواسب وآلات الفاكس والبريد الإلكتروني والهواتف الذكية، وهذا غيظ من فيض الأجهزة الحديثة - على عملية الاتصالات، غير أنه كان أقلّ تحمساً بشأن مساهمات هذه الأدوات

التكنولوجية الجديدة بعد أن قام بتدقيق العلاقة بين كمية ونوعية مُدخّلاتها. نظر درّكر إلى تفجّر المعلومات من زاويتين: (1) ندرة الوضوح والنتائج، و(2) افتقارها إلى المنظور لأن هذا التفجر كان يؤدي برأيه إلى زيادة مضطربة في البيانات وتراجع في الاتصالات.

### ندرة الوضوح والنتائج

بيّن درّكر أن الحفاوة بإنجازاتٍ تكنولوجيةٍ المعلومات أمر مهم شريطة ألا يكون ذلك على حساب الإخفاق في فهم الاختلاف بين المعلومات والاتصالات، فتكاثرت تكنولوجيات المعلومات الجديدة على سبيل المثال ومكنت الاتصالات التي أنتجتها يستحق ثمناً، إذ لا بد عند نقل المعلومات من ضياع شيء من المواجهات العارضة وغير الرسمية التي تتم أثناء الاتصالات. افترض درّكر - في شرحه للفوضى التي تخلفها طريقة تعميم الاتصالات بفعل البيانات - وجود نسبة عكسية بين المعلومات والبيانات: «ومع ذلك فقد برهنت الاتصالات على أنها وهمية مثل الحيوان الخرافي الذي له جسم فرس وذيل أسد وقرن وحيد في وسط جبهته، إذ ارتفع مستوى الضجيج بسرعة كبيرة بحيث لا يكاد أحد يستطيع الاستماع إلى الثرثرة التي تقال عن الاتصالات. تتناقص الأشياء التي تتم الاتصالات بشأنها، وتتوسع بوتيرة ثابتة فجوة الاتصالات ضمن المؤسسات وبين المجموعات المجتمعية إلى حدّ يهدد بأن تتحول إلى هاوية من سوء التفاهم يتعذر سُدّها»<sup>39</sup>. هناك ثمن آخر ينشأ عن الزيادة في العبء البياناتي هو إهمال الانتباه إلى النتائج.

بيّن درّكر أن تفجّر المعلومات يتطلب دراسة جدية وتَفحصاً جديداً لأساسيات نظرية الاتصالات، ذلك أن وفرة المعلومات تحدّث تغييراً في مشكلة الاتصالات وتجعلها أكثر إلحاحاً وأصعب انقياداً<sup>40</sup>.

39. درّكر، الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها، ص 481.

40. درّكر، الرؤيا البيئية، ص 332.

هناك سبب رئيس للفجوة بين إمكانية تكنولوجيا المعلومات الجديدة وأدائها هو أن الشركات تنظر إلى التكنولوجيا من خلال مرآة تعطي منظراً خلفياً، فقد كتب دزكر معلقاً: «سوف تستخدم التكنولوجيا الجديدة من قبل معظم مستخدمي الحواسيب حتى الآن من أجل زيادة سرعة القيام بما كانوا يقومون به من قبل على الدوام؛ ألا وهو [سحق] الأرقام التقليدية»<sup>41</sup>. عندما كتب هذه الكلمات عام 1989 أشار إلى عدم وجود أي شيء غير عادي في هذا التباطؤ التكنولوجي يميّز المخترعات الجديدة سوى أن الأرقام في المستقبل لا بد وأن تسحق بشكل مختلف حتى تواجه التحديات الجديدة في محاسبة الأنشطة ومراقبة المخزون السلعي وأبحاث السوق والإنتاجية التصنيعية.

### لافتقار إلى المنظور

رأى دزكر أن لا خير في منظور المدراء عن العلاقة بين نظرية الاتصالات وبين أدوات المعلومات؛ فغالبية العظمى من ناحية يكثفون أولاً عن أميتهم البياناتية من خلال زيادة كبيرة في ردود أفعالهم على الوسائل والتقنيات الجديدة التي تطرحها ثورة المعلومات، وهم كالأطفال في محل سكاكر لا يستطيعون مقاومة مغريات حشو أفواههم بها والسير خلف رغباتهم دون مبالاة.

وهناك جيل جديد من علماء الإدارة كانوا من الناحية المقابلة مفتعنين ثانياً من خلال نماذجهم الرياضية بأن التخصص الرياضي الجامد قد اكتشف. بين دزكر أنهم قدسوا استنتاجاتهم حول المعرفة الكلية لوضع القيم الكمية، وأبهرتهم سرعة وقدرة ذاكرة الحاسوب لدرجة تجاهلوا معها وثوقية المعلومات التي يتم استخراجها. وأشار إلى الانشقاق بين غزارة البيانات

الطاغية وَضعف نوعية المعلومات، ويبيّن بأن: «الحاسوب في الوقت الراهن هو أكبر العقبات المحتملة أمام معلومات الإدارة لأن كل شخص يستخدمه لإنتاج أطنان من الورقيات. واليوم يُبيّن لنا علم النفس أن إحدى الطرق الأكيدة لطمس الإدراك بشكل تام هي إغراق الحواس بميل كبير من الدوافع، ولهذا فإن المدير الذي يكون على مكتبه كُرّاسات هائلة من مُخرّجات الحاسوب هو جاهل لا رجاء فيه»<sup>42</sup>.

اتخذ دزكر موقفاً تحليلياً أكثر عمقاً أثناء خوضه في غاية ومنظور الحاسوب الذي هو الأداة الرئيسة لتفجّر المعلومات، حيث نظر إليه من الناحية التكنولوجية بمثابة امتداد دماغي يلعب دور محطة توليد الطاقة اللازمة للعمليات الفكرية، تماماً كما تقدم محطة توليد الكهرباء الطاقة اللازمة للأعمال الميكانيكية. إن الحاسوب مغفّل سحري لا يقدر على القيام إلا بالمهام التي برمجها البشر عليها، وهو برأي دزكر تهديد وفرصة، ولكنه شيء يجب أيضاً ممارسة الإدارة عليه: «الحاسوب لا يتخذ قرارات بل ينفذ أوامر فقط، وهو مغفّل مطلق وفي هذا مصدر قوّته، وكلما ازداد غباءً ازداد من يستثمره ذكاءً، فهو الأداة الأكثر صمماً منذ الأزل»<sup>43</sup>.

## الإدراك

لم يقترح دزكر حلاً لعدم كفاية نظرية الاتصالات فيما يتعلق بفعالية المدير التنفيذي، ولكنه بيّن أن فهم الإدراك بشكل أوضح سوف يشغل حيزاً مركزياً في أية فرضية مستقبلية، وضمن مفهومه للإدراك نظر إليه على أنه قالب يتألف من ثلاثة أجزاء تبادلية التفاعل في الخبرة والتوقعات والانهماك في العملية.

42. دزكر، التكنولوجيا والإدارة والمجتمع، ص 174 - 175.

43. دزكر، التكنولوجيا والإدارة والمجتمع، ص 174.

أكد درّكر في معرض تصديّه لعامل الخبرة على أهمية أن يكون الأمر على دراية بالمتلقي باعتباره أساس عملية الاتصالات. وعلاوة على ذلك فإن الخبرة الإدراكية تتخذ أهمية في الاتصالات أكثر من المعلومات، وقد بيّن درّكر في التمييز بين المعلومات والإدراك أن «المعلومات هي في الحقيقة إدراكية، ولكن المعنى ليس إدراكياً بل هو إدراك»<sup>44</sup>. يجب تجاوز منطق المعلومات ومقدار البيانات الموضوعية من خلال نوعية إدراك ذاتية لأن الاتصالات الفعالة تتمفصل على القدرة في الوصول إلى الآخرين بطريقة يمكن فهمها. يحظى الطلب بالأولوية على الإعطاء بسبب محدودية أدوات وتقنيات الاتصالات، وإلا فإن الضجيج وعدم الحركة سوف يفسدان جميع مناحي عملية الاتصالات. وبالاختصار فإن من مستلزمات الرسالة الناجحة أن يتم نقلها ضمن إطار لغة المتلقي وقدراته الإدراكية وخلفية خبرته العامة<sup>45</sup>.

تترافق مكونات التوقعات مع الخبرة بشكل لا ينفصم عراه، وهذا يعالج كيفية تحقيق تلاؤم الرسالة مع إدراكية المتلقي. قرّن درّكر بين كل من خبرة المتلقي وتوقعاته من عملية الاتصالات عندما أعلن أن: «الاتصالات هي التوقعات. القاعدة هي أننا نحن ندرك الأمور التي نتوقع أن ندركها، ونرى إلى حدّ كبير مانتوقع أن نراه، ونسمع إلى حدّ كبير مانتوقع أن نسمعه. ليس المهم أننا نكره ماهو غير متوقع؛ رغم أن معظم العمل على الاتصالات في شركة الأعمال وفي الحكومة يرى أن ذلك صحيح، بل المهم في الواقع هو أن اللامتوقع لا يتم تلقّيه في العادة أبداً، فهو لا يرى أو يُسمع بل يتم تجاهله، أو يُساء فهمه؛ أي تساء رؤيته أو يساء سمعه إلى ماهو متوقع»<sup>46</sup>.

أكد درّكر أخيراً على أن الاتصالات السليمة تتطلب انهماكاً في العملية،

44. درّكر، الحقائق الجديدة، ص 262.

45. درّكر، الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها، ص 487.

46. درّكر، الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها، ص 485.

ذلك أن الاتصالات مع عدم التزام المتلقي بالعمل والنتيجة ستؤول إلى مجرد بلاغة فارغة. اتصالات المعرفة تخلق بالضرورة مسؤولية لدى المدير التنفيذي لكي يجد هدفاً لهذه الاتصالات وأن يحولها إلى أداء.

سَلَّم دزكر - مع إقراره بالرؤى التي استقاها من شخصية فايدروس Phaedrus التي ابتدعها أفلاطون - بأن الإدراك هو الذي يجعل من الاتصالات أمراً ممكناً لدى المتلقي، واقترح في تأكيده مرة أخرى على أهمية التفاعل المتبادل بين المفهوم والإدراك أن الفرضية الديكارتيّة: «أنا أفكر فأنا موجود» ستحظى بمزيد من الأهمية فيما لو اكتملت بفرضية أخرى: «أنا أرى فأنا موجود»<sup>47</sup>. كذلك بيّن أن «الإدراك والمفهوم لا ينفصلان لدى المتعلم صغيراً كان أم كبيراً، فنحن لانتطيع أن ندرك ما لم نفهم أيضاً، ولكننا لانتطيع أن نكوّن المفاهيم أيضاً ما لم نكن ندرك، إذ يستحيل إيصال مفهوم ما لم يكن المتلقي قد فهمه، أي أن يكون ضمن مفاهيمه»<sup>48</sup>.

عرض دزكر عدداً من المبادئ والرؤى حول الإدراك كما تنطبق على عملية الاتصالات:

- الإدراك محدود بما يستطيع المتلقي أن يتلقاه.
- يحتاج المرء إلى الرؤية الفكرية للشخص الذي يحاول أن يؤثر عليه.
- الأرقام تأخذ بالألباب أكثر من قوة المنطق.
- إذا عرّف شخص طرفاً بأنه حقيقي كان حقيقياً في نتائجه.
- الحصيعة التي يخرج بها المرء من العملية هي أنه لا يستطيع أن يوصل كلمة.
- كلما تزايدت المعلومات عظمت الحاجة إلى إدراك حقيقة المفهوم من خلال مواصلة إعادة تعريف الرسائل غير الكاملة.

47. دزكر، الحقائق الجديدة، ص 264.

48. دزكر، التكنولوجيا والإدارة والمجتمع، ص 7.

- البحث عن اليقين خطأً، وعليك الانطلاق مما يجب إيصاله حتى يتحقق الإدراك.
- الاتصالات والمعلومات متباينة وهما متعاكستان في الواقع إلى حد كبير، ومع ذلك فهما متطفتان إحداهما على الأخرى، فالاتصالات إدراك والمعلومات منطوق.
- أخطر الأوهام جميعاً هو الظن بأن للمتلقي دوراً واحداً وحقيقة واحدة.
- يجب ألا يكون التركيز على ماهو مهم بنظرك بل على ماهو مهم بنظر المتلقي.
- لا تحاول اكتشاف السبب الذي يجعل شخصاً ما على خطأ، بل عليك أن تحاول اكتشاف ما يحاول قوله، ومن يدري، فلعلّه على صواب؟
- الإدراك كثير الأبعاد ولكن الناس مازالوا يرون بدأً واحداً في كل مرة.
- الإدراك محدود بعوامل نفسية، فالعين والأذن لهما قدرات متباينة.
- لا يمكنك أن تحشو مقداراً كبيراً في قناة صوتية، فالخطاب الجيد يؤدي بالإنسان إلى استيعاب فكرة جيدة واحدة.
- عليك أن تقبل بحقيقة أن الناس الآخرين يرون الأمور بشكل مختلف.
- الإصغاء مهم، ولكنه أحادي البعد، ويعتمد نجاحه على فهم المدير لنظام القيم عند من يلومه.
- السماع منحة طبيعية، ولكن يجب على الإنسان أن يتعلم كيف يستمع من خلال إدراك ما يسمع.
- ينبغي على الناس أن يتلقوا الاتصالات فهذا شأنهم وليس للمرسل رقابة عليه.
- الفرد وليست الطبيعة هو الذي يقوم بتجميع الحقائق والوقائع والأرقام.
- المعلومات تستلزم الاتصالات.

- ليست الاتصالات هي الهدف المعترف به للتدريب على الحساسية بل هو الإدراك. التركيز على «أنا» وليس على «أنت».
- الافتراض بأن الأمر الواضح لك هو واضح للآخرين جميعاً خطأ.
- الإدراك خبرة، وهذا يعني أن المرء يدرك دائماً جزءاً من كل، ولا يستطيع أن يدرك خصائص الأمور الإفرادية، فهي تصبح دائماً جزءاً من الصورة الكلية.
- يمكن التغلب على صعوبة الاتصالات في غالب الأحيان ليس من خلال تغيير الأشياء التي نقولها بل تغيير الطريقة التي نقول بها هذه الأشياء.
- يرى المدير التنفيذي المؤسسة من الداخل بوضوح، لكن رؤيته لها من الخارج ضعيفة.
- المدراء التنفيذيون الفعالون يقيمون قنوات اتصال في جميع نواحي المؤسسة.
- ينبغي أن تكون رسائل الإدارة العليا التي تتناول شؤون العلاقات العامة مركبة من أجزاء في غالب الأحيان ولكنها يجب ألا تكون معقدة.
- عقدة اتصالات المؤسسة الخائفة تكون عادة في الرأس.
- كلما قلت الحاجة إلى البيانات تحسنت المعلومات.

## الخلاصة

كان اهتمام دزكر بالاتصالات جديلاً أكثر منه فلسفياً، إذ خاب أمله من حالة الفوضى التي تعم الاتصالات، حيث ساد شيء من الاتفاق بشأنها بين الخبراء في اللسانيات وعلم النفس والأثروبولوجيا وعلم الاجتماع والفلسفة، ولكن من المؤكد أنهم لم يصلوا إلى إجماع، وبالتالي فقد كان كل شخص قيماً على اتصالاته. لذلك كان همّ دزكر هو كيفية تأثير الاتصالات على



الممارس، وكان تأكيده على أهمية الاتصالات في مجال فعالية المدير التنفيذي، حيث بيّن إمكانية نشوء فهم أكبر ورؤى براغماتية لمساعدة المدراء التنفيذيين وذلك من خلال التركيز على عدم جدوى طريقة الاتجاه الأسفل وعلى الدور الرئيس للمتلقي وتأثير التغيير التكنولوجي ودور الإدراك. وتأمل في نهاية المطاف أن يكون قد طرح الأسئلة الصحيحة.

## الخاتمة

اعتبر درّكر أن إدارة الوقت واستثمار مصادر القوة ووضوح الاتصالات هي ثلاثة من أهم المهارات التي لا غنى عنها في الإدارة الفعالة، وقد جاء تحليله لهذه العناصر بعدة اقتراحات من أجل تحقيق النتائج، وأن اقتراحي الممارسة والالتزام حاسمين للإحاطة بروح الإدارة المهنية ومعايرها لأن همّة الرئيس كان تحسين أداء الممارس، فالأول يؤكد على تطوير العادات الجيدة والتخلص من العادات السيئة، والثاني يؤكد على التركيز على الفعل والنتائج.

استخدم درّكر أمثلة من أجل بث الروح في هذين المبدئين، ففي تصديه للممارسة أورد قصة الموسيقي البارِع الذي سئل ذات يوم عن السبب الذي يدعوه للتدريب خمس ساعات أو ست يوماً، فأجاب أنه لو توقف يوماً واحداً لأدرك الفرق في نوعية موسيقاه، ولو توقف أسبوعاً لأدرك منتدوه تقهقره، ولو توقف عن العزف شهراً لأدرك العامة نوعية أدائه المتدنية. وفي تصدي درّكر للالتزام حكى عن البنائين الثلاثة الذين سئلوا عن السبب الذي يدعوهم إلى العمل، فأجاب الأول أنه يعمل ليكب قوته، والثاني ليحسّن من تقنيات حِرْفته والثالث ليبنى كاتدرائية! المغزى من هذه الأمثال الدنيوية هو أن الوصفات الفردية للفعالية سوف تفقد معناها وتتحول إلى ألعيب إذا لم تكن هناك ممارسة والتزام. وظيفة الإدارة ليست منصباً لا عمل لصاحبه، ولو تحولت يوماً إلى مهنة مقبولة لكانت الممارسة والالتزام رواسي مسؤوليتها.