

مفهوم الشركة

اتفقت المراجعات التقريضية على أن لكتاب مستقبل الرجل الصناعي The Future of Industrial Man أثراً في رفع وإحباط دَرَكَر في وقت معاً، ذلك أن دَرَكَر من الناحية الأولى أثار الغضب والإعجاب من خلال معالجته للفرضيتين التوأمين اللتين وضعهما - وهما الأهمية المؤسساتية التي لانظير لها للشركة الكبيرة والدور القيادي للإدارة المحترفة الذي لم يسبق له مثيل - مضيفاً بذلك إلى منزلته الرفيعة كَمُعلّق اجتماعي، ومن الناحية الأخرى أنه أدرك أن الرؤى التي طرحها كانت تجريدية فكرية خالية من أي تأكيد قائم على الملاحظة والاختبار. والأهم من ذلك كله أنه - في ظل تصديه المحدود لظروف تشغيل شركة الأعمال الكبيرة - كان مدركاً بأنه لم يكن أبداً في موقف يَمَكِّنه من الخوض في سبر أغوار العلاقة الشائكة بين النظرية والممارسة بطريقة نظامية، فقد كان حسب ظنّه أشبه بمن «يدرس علم التشريح دون هيكل عظمي»¹.

الخلفية

تميّز كتاب دزكر مفهوم الشركة Concept of the Corporation على جميع كتبه باحتوائه على سحر التاريخ، حيث فهم (أو أسوء فهم) البحث الوارد فيه على أنه دراسة اجتماعية تحت الرعاية وتختبر فرضياته عن حاكمية الشركة، إذ كان الوحيد من بين كتبه الذي قبل رعاية شركة خاصة له أو أي نوع من المُنح بشأنه على الإطلاق، فكانت الدراسة مليئة من البداية إلى النهاية بكثير من المفاجآت والظروف غير المتوقعة.

قرر دزكر عام 1943 أن يقوم بحملة عن طريق الرسائل حتى يضمن الدخول إلى خفايا عدد من شقق مدراء الشركات التنفيذيين، وذلك في مسعى منه لتجاوز الأمور الفكرية التي سلّم بها والتغلب على جهله بعملية الإدارة، فأرسل عشرات الرسائل إلى عدد من المدراء التنفيذيين في كبريات المصانع طالباً الإذن بإجراء دراسة على البنية التنظيمية فيها وعلى حاكمية الشركة وإجراءات التشغيل وسياسات الإدارة. تراوحت الإجابات بين رفض مؤدب واتهام بأنه كان على غالب الظن مخرباً من خلال اقتراحه لمثل هذا الغزو الفاضح لامتيازات الشركة وسريّة المدير التنفيذي.

كان كتاب مفهوم الشركة Concept of the Corporation حصيلة أول دراسة تحليلية لمنشأة أعمال كبيرة، وكان نتاج المصادفة، فقد كان دزكر مستعداً للتخلي عن مشروعه الباحث بسبب اضمحلال الأمل في إيجاد راع عندما حدث أمر ملؤه الحظ ولم يكن متوقفاً وغير مجرى حياته بصورة جوهرية تمثّل باتصال هاتفني من بول غاريت Paul Garrett نائب رئيس شركة جنرال موتورز General Motors للعلاقات العامة تضمن دعوته للقيام باستقصاء علمي مفصّل عن حاكمية الشركة وعملياتها الإدارية.

كانت شركة جنرال موتورز من الكبر والقوة - ولعلّها كانت تتمتع بفريق إدارة عليا محترم ويُنظر إليه بالتقدير على مستوى شركات الأعمال الأمريكية -

بحيث خاف دزكر كثيراً من إدخالها ضمن المسودة الأصلية لقائمة الشركات التي أعدها. أضف إلى ذلك أن مدراء المستوى الأعلى فيها بما فيهم رئيس مجلس إدارتها المشهور ألفريد سلون Alfred Sloan لم يكونوا متحمسين أبداً لهذه الدراسة المقترحة، وهذا أمر لم يكن دزكر يعرفه في ذلك الحين، إلا أنهم اقتنعوا بعد تردد وذلك من خلال دونالدسون براون Donaldson Brown، نائب الرئيس المالي، الذي تأثر كثيراً بكتابات دزكر السابقة وكان مقتنعاً بفائدة دراسة عملية تحليلية يقوم بها شخص من خارج الشركة.

كان بين يدي دزكر برنامج الخصاص الذي لم يكن مدراء المستوى الأعلى في شركة جنرال موتورز على دراية به، فالشركة تكن على وجه الخصوص محطّ اهتمامه وكذلك صناعة السيارات، ولكن هدفه الخفي كان استخدامها مطيئة لفهم الصراع بين الكفاءة الصناعية والتناغم الاجتماعي. كان همه الأساسي على سبيل المثال متعلقاً بكرامة ومكانة الفرد العامل ودور الشركة في إشباع هذه المواطنة الصناعية والجماعة الاجتماعية².

تأمل دزكر في أن يتحسن فهمه لحقيقة الشركة عبر دراسة عميقة لنموذج يمثل الشركات وذلك من خلال أسئلة محددة مثل: كيف يؤدي اقتصاد منشأة حرة وظيفته، وما هي نقاط قوته وضعفه؟ وما هي العناصر الحاسمة في مهمة الشركة، وما هي الأنشطة غير الهامة؟ وما هي الأشياء التي تستطيع إدارة الشركة القيام بها من أجل المساهمة في تحمين المجتمع، وما هي الأشياء التي يجب عليها أن تتفادها؟.

غني عن القول أن دزكر قبل الدعوة متحمساً مبتهجاً لأنها لم تقدم له فرصة القيام بدراسة غير مسبوقة عن الإدارة في شركة كبيرة فحسب، بل جاءت من الشركة الأكبر والأكثر نجاحاً في العالم أيضاً، وهو الذي يرى من

2. ب. ف. دزكر، مفهوم الشركة (نيويورك: جون ديه، 1946؛ طبعة ثانية، نيويورك: ميتور، 1972) ص 15 - 29 (أرقام الصفحات مأخوذة من الطبعة المعادة).

ناحيته أن خبرة شركة جنرال موتورز فرصة عمره لكي يتعلّم منها لأنها تربط البحث بالممارسة .

مدة الدراسة حسب شروط العقد سنتان يُدفع لدرّكر خلالها راتبه الأكاديمي. وجد درّكر في مراحل المشروع الأولى أن العديد من المدراء التنفيذيين الذين قابلهم لم يكونوا صريحين، واكتشف أن الناس يظنون أن الكشف عن دراسة داخلية خاصة قد تؤثر على مسيراتهم المهنية في المستقبل، فطلب - من أجل التغلب على هذا الأمر - أن يتم تغيير الشروط الأصلية التي تنص على إجراء دراسة خاصة من قبّله بحيث تسمح له بنشر كتاب تجاري يؤلفه، وتكرّمت الشركة بالموافقة على الاقتراح باستثناء واحد أصرت فيه على ألا تُذكر أية مشاريع عسكرية كانت تنفيذها لصالح المجهود الحربي، وتم نشر الدراسة تحت عنوان مفهوم الشركة Concept of the Corporation وذلك عام 1946³.

وضع درّكر نفسه في كتاب مفهوم الشركة Concept of the Corporation بين زُدّهات مسرح شركة جنرال موتورز ونظر إلى الوقائع التي تجري فيها بعين المتفرج الذي لم يكن ينظر بلا مبالاة وبصورة سلبية بل بعينٍ ترقب مشاهد المسرحية المتغيرة باهتمام وتبصّر ولسانٍ يعلق بانتقاد على أداء جماعة الممثلين. وفي إحدى المناسبات بذل غاية جهده في هذا السبيل بقوله «إن المتفرجين ليس لهم تاريخ خاص بهم، وهم على خشبة المسرح ولكنهم لا يشاركون بالعمل المسرحي، وليس هناك من جمهور. مصائر المسرحية وكل الممثلين تعتمد على المشاهدين، أما ردُّ فعل المتفرج فليس له تأثير إلا على نفسه. لكن المتفرجين الواقفين بين الرُدّهات - مثل رجال المطافئ في المسرح - يرون أشياء لا يراها الممثلون ولا المشاهدون، علاوة على أنهم

3. ب. ف. درّكر، مغامرات متفرج (نيويورك: هاربركولينز، 1978؛ طبعة ثانية، نيويورك: هاربركولينز، 1991)، ص 256 - 22 (أرقام الصفحات مأخوذة من الطبعة الأصلية).

يرون المَشاهد على خلاف ما يراها هؤلاء، فالمتفرجون يعكسون صورة ما يشاهدون، والخيال ينعكس عبر موشور لا يشبه المرآة بل يكسر الخيال»⁴.

لم يبدأ دَرَكْر كتابه باستطلاع تاريخ شركة جنرال موتورز أو وصف عملياتها، بل لخص ميزات المؤسسات وصفاتها المشتركة بشكل عام، وحلّل تلك الملامح المؤسسية في الصورة التي رسمها بريشة عريضة باعتبار هذه الملامح مبررات لوجود الشركة من حيث أهدافها ومساهماتها في المجتمع، والتفاعل الديناميكي بين كيان الشركة والمجتمع، والتناغم بين متطلبات الشركة واحتياجات الدولة وقيم المجتمع، وبدائل التصميمات البنوية، والورطات الناجمة عن الملاءمة بين ربط ترقية العمال بالكفاءة والإنتاج وتساوي الفرص بينهم، والمشاكل المحيطة بتعاقب الإدارة العليا على الهيئات المعيّنة إلى الأبد، والموارد البشرية باعتبارها أكثر أصول الشركات أهمية، وحكم الرجل الواحد والاعتماد على العباقرة كمنهج غير مقبول للبقاء، والحاجة إلى التدريب المستمر وتطوير الإنضواء تحت لواء الشركة. وقد بيّن دَرَكْر اهتمامه الزائد بعملية الإدارة أكثر من اهتمامه بأنشطة الشركة اليومية بحد ذاتها، وذلك من خلال عدم تركيزه على أشخاص المدراء التنفيذيين وعدم شرح أعمالهم اليومية.

إستشهد دَرَكْر في معالجته لهذه المواضيع ببديهيات النظرية السياسية وشواهد من هيئات متنوعة جداً منها الكنيسة والجيش والجامعة والوظائف المدنية والمراتب الدينية، وعرض أخيراً أن هذه المبادئ - التي نوقشت في هذه الهيئات التي لاعلاقة لها بالأعمال - لها صلة مباشرة بشركات الأعمال.

إلتفت دَرَكْر بعدئذ لتصوير بعض الملامح المتفردة في مشاريع الأعمال الحديثة، والدور الحاسم الذي يلعبه هدف الشركة، والصراع بين المطالب طويلة الأمد والاستراتيجيات قصيرة الأمد ودور الأسواق ومسائل الاحتكار

4. ب. ف. دَرَكْر، مغامرات متفرج، ص 1.

وحجم الشركة ووظائف البقاء الرئيسة (استكشاف سطحي للتسويق والربحية والعلاقات الإنسانية والمسؤولية الاجتماعية)، والتوتر بين خبرات الإحصائي ومواقف غير الإحصائي ونموذج عن صنع القرار في الإدارة العليا وطبيعة العمل ومستويات الإنتاجية والدافع إلى الربح والتنافس بين البيروقراطيين الذين يؤيدون الأمر الواقع والخارجين عن الجماعة الذين يريدون فعل الأشياء بطريقة مختلفة، وهذا غيض من فيض مختلف العوامل التي تواجهها الإدارة الحديثة.

مصادر قوى الشركة

أفرد درُكر منجزات شركة جنرال موتورز الهامّة في مجالات أرباح الشركة والمهارات الهندسية والمنهجيات المالية باعتبارها عوامل مكّنت شركة جنرال موتورز من أن تصبح أكبر صانع في العالم وأكثرهم حظوة في نظره، وأجمع الكلّ بالطبع على أن هذه المنجزات هي القُدّرات المقبولة المعترف بها والمقررة في عدد لا يُحصى من صُحف إدارة الأعمال. غير أن درُكر تعمّق في سبب أغوار النجاح الذي حققته الشركة ويبيّن أنها تتمتع بأمرين لم يتميز غيرها بهما - اللامركزية الفيدرالية وفريق متميّز في الإدارة العليا - وذلك إلى جانب القدرات التقليدية التي توجد في كثير من شركات الأعمال المنافسة الناجحة.

اللامركزية الفيدرالية

تبنت شركة جنرال موتورز من وجهة النظر البنوية مبدأ اللامركزية الفيدرالية الذي يفترض أن الإدارة العليا تضع للشركة منهاجها وأهدافها، وتكون شركات فرعية محلية لها إدارتها المستقلة مسؤولة عن المساهمة في حصيلّة الأعمال الإجمالية. هذا الربط بين القيادة المركزية والرقابة وبين السلطة المحلية وصنع القرارات المساهمة يتمتع بميزات عديدة أولها أن اللامركزية الفيدرالية تجعل الشركة قادرة على تجاوز حدود الحجم من خلال

الإبقاء على أقسام عاملة تتمتع باستقلال ذاتي دون أن تضحي بمزايا الحجم الكبير، وتبقى جميع القوى التي لا تمنح من الناحية النظرية للإدارة المركزية العليا على وجه التحديد على عاتق الوحدات العاملة الكبيرة، وذلك كما في الدستور الأمريكي. وثانيها أن اللامركزية الفيدرالية تخلق شكلاً فاعلاً من أشكال حكومة الشركة تخفف من حدة القوة المجردة من خلال جعل الإدارة عبداً لهدف الشركة بدلاً من أن تكون سيدة لها. وثالثها أن اللامركزية الفيدرالية كانت مُجديّة بشكل خاص لشركة جنرال موتورز لأن قاعدتها التكنولوجية كانت بسيطة ومركّزة إلى حدّ ما. ألمح درّكر إلى أن معرفة الشركة المركّزة بالمحركات كانت القوة الجاذبة التي صنعت أنشطة الشركة وتعاونت على إنجازها، إذ يمكنها أن تركز بشدّة على بيع معرفتها بالمحركات مرات ومرات في منتجات مثل السيارات والشاحنات والحافلات وعربات النقل الخفيفة المغلقة والقطارات إلى جانب عدد لا يُحصى من مكوناتها التي تشكل عصب صناعة العديد المتنوع من المحركات، وذلك بدلاً من أن تنوع على سبيل المثال هذه الأنشطة.

فريق الإدارة العليا المتميز

عندما أصبح ألفريد سلون Alfred Sloan المدير التنفيذي لشركة جنرال موتورز بُعيد الحرب العالمية الأولى كانت الشركة في حالة من الفوضى، إذ كانت إدارتها العليا مؤلفة من مجموعة متنافرة من رؤساء الأقسام الخارجيين عن الجماعة والذين كان معظمهم سائقي سيارات سباق. شكّل سلون مجلساً مركزيّاً من خمسة أعضاء رئيسيين لكل منهم شخصية خاصة وله تميّز في مجال تخصصه، إلا أن الجالس على رأس الطاولة وصاحب القول الفصل في جميع الأمور الحاسمة بعيداً عن جوّ الزمالة والقوة الشخصية لكل من الأعضاء كان سلون بلا منازع.

يعود الفضل إلى سلون في وضع استراتيجية تسويق السيارات المناسبة

صاحب كل دخل، وذلك إضافة إلى وضع خطة اللامركزية في الشركة. وبما أن هذه السياسة أشبعت حرية التنقل والحركة المتنامية لأفراد الطبقة الوسطى حسب الحلم الأمريكي فإنها حلت محل استراتيجية شركة فورد Ford للإنتاج الهائل والتي تسمح للزبون بالحصول على أي لون طالما ظل أسوداً، وانتقلت بسرعة بشركة جنرال موتورز إلى الموقع الأول في صدارة أكبر صناعة لدى الأمة⁵.

كان دزكر عارفاً بالنواحي البرّاقة الأخرى من أداء جنرال موتورز كشركة أعمال بقيادة سلون وفريق إدارته العليا، والتي كان أبرزها الطريقة المتقدمة جداً لمحاسبة التكاليف والتحسينات التكنولوجية والمساهمات بالمجهود الحربي. لكن أمرين اثنين - إلى جانب كمال شخصية سلون ذات الطبيعة الخاصة - تركا أثراً كبيراً في دزكر وهما عنصران من عملية صنع القرار لدى سلون، أحدهما هو موهبته في انتقاء الناس. عندما سأله دزكر ذات مرة عن السبب الذي يدعوه لتمضية ذلك الوقت الطويل في القرارات الخاصة بالعاملين أجابه بأن حساب نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المرشح بتؤدة أمرٌ محتمٌ لأن من الصعوبة بمكان العودة عن القرار غير الصائب والذي يمكن أن يُحدث في الشركة ضرراً لا يُعرف مداه. وكان سلون لا يعير أثناء عملية المفاضلة اهتماماً كبيراً للمزايا الشخصية والمؤهلات العلمية التي يعتبرها مستحضرات تجميلية، ولكنه بدلاً من ذلك يركّز على كون الشخص متمتعاً بمهارات مناسبة وقدرات معارفية والتزام مسؤول تجاه الوظيفة المطلوبة.

كانت موهبة سلون الأخرى غير العادية عند صنع القرارات تكمن في طلب البدائل عن أي اقتراح مطروح للمناقشة، وقد أفاد دزكر أن سلون يعتقد

5. ر. ل. لاسي، فورد: الرجال والآلة (بوسطن: ليتل، براون، 1986)، ص 283 - 299؛ ب. ف. دزكر، الإدارة من أجل المستقبل: تمعّينات القرن العشرين وما بعدها (نيويورك: دار كتب ترومان تالي، دوتون، 1992)، ص 310.

أن إجماعاً غيباً يتم التوصل إليه دون دراسة الخيارات لا يشكل قراراً واقعياً، وأنه كان يؤجل اتخاذ القرار إذا لم تُطرح اختلافات خطيرة إلى أن يتم اقتراح البدائل وتقويمها في اجتماع لاحق، وكان يرى أن أحداً لن يفهم ماهية القرار ومضمونه في حال عدم سلوك هذا السبيل، وأن البدائل هي المقدمات التي لا بد منها لأي حكم ينطوي على الخطر.

لكن الإنطباع الكبير الخاص الذي حملته درّك عن سلون هو أنه كان يمارس الإدارة دون الاستفادة من أية نظرية موضوعية ودون أن يدرك - إلا قليلاً - أنه كان يُرسي دعائم التخصص بالإدارة. (أشار درّك في وقت لاحق إلى نقطة مماثلة تتعلق بمستشار الإدارة: «ليس من سابق للمستشار ولا نظير، فهو لايشكّل جزءاً من ممارسة الإدارة فحسب، بل المركز الذي يعلو فوق الجميع في تطوير نظرية وتخصص ومهنة الإدارة»⁶).

النظرة الانتقادية

على الرغم من رعاية شركة جنرال موتورز لمشروع درّك فإن لبعه دور المعتذر عنها ربما بلغ حدّ خيانة معايير العالم والصحفي التي يتحلّى بها، وكذلك ليس من سمات مزاجه وشخصيته أن يقوم بدراسة نقدية قائمة على المناظرة العدوانية وعلى الشخصيات. لذلك كان نقده يكمن بطريقة هادئة غير متحيزة، وتُنقل بين تقويم مثالب شركة أعمال كبرى بشكل عام وبين معاييب شركة جنرال موتورز على وجه الخصوص. وقد أكد من خلال مُجمَل هذه النظرة النقدية على نظام حر وصحيح لمنشأة اعتمد على كيفية تغلب الإدارة على نقاط الضعف التالية: (1) الصراع بين الإستمرارية والتغيير، و(2) عيوب اللامركزية الفيدرالية، و(3) مشاكل المواطنة الصناعية، و(4) مسألة المسؤولية الاجتماعية.

6. ب. ف. درّك، «لماذا مستشارو الإدارة؟» في طبعات م. زيميت و ر. ج. غرينوود، علم الإدارة الناشئ (نيويورك: أماكوم، 1979)، ص 475.

الصراع بين الإستمرارية والتغيير

عاب دزكر على إدارة شركة جنرال موتورز فشلها في فهم التفاعل الفكري بين مطالب الماضي واحتياجات المستقبل. إذ كانت الإدارة العليا تعمل في ظل افتراض احتكاري هو أن نجاح الشركة هذا سوف يستمر إلى الأبد وذلك بعد أن فتنها نجاح الشركة الاقتصادي البارِع. أكد دزكر أن «شركة جنرال موتورز هي تنظيم بشري فاعل ومتحرك وليست مُسوّدة أولية عن ذلك»⁷، وحذّر من أن الفشل في مسaire التغيير بشكل أكثر انتظاماً يعني أن الشركة تسيّر في طريق تصادم فيه مع حقائق الغد قائلاً إن «التغيير هو الأمر الذي كانت شركة جنرال موتورز بحاجة إليه وليس الإستمرارية المخاصة»⁸.

لم تكن شركة جنرال موتورز أيضاً تعرف أن لنجاحها الكبير أثراً هائلاً في تكوين مجموعة جديدة من الظروف التي لا يمكن تجاهلها. ألح دزكر على أن تتبنى الإدارة سياسة حقيقية رُسمت بشكل يتوافق مع البيئة الجديدة بدلاً من أن نتوقع من البيئة أن تتوافق بصورة تلقائية مع منشأة العمل، وذلك في معرض إصراره على أن الخطأ الاستراتيجي هو في توقعنا أن تكون شركة أعمال الغد استنماخاً لشركة أعمال اليوم.

اللامركزية الفيدرالية

سلم دزكر بأن اللامركزية الفيدرالية كانت تشكل بنية قيّمة ولكنه رآها بعيدة عن أن تكون أداة كليّة النفوذ كما كانت قناعة مدراء شركة جنرال موتورز التنفيذيين بها، وكانت له تحفظات كبيرة بشأنها في ثلاثة اعتبارات، أولاً أنها كانت بديلاً ضئيل القيمة عن مهمة الشركة وشخصيتها، وثانيها

7. دزكر، مفهوم الشركة، ص 71.

8. دزكر، مفهوم الشركة، ص 240.

أنها بحَب وضعها في الشركة لم تؤد إلى تطوير في الإدارة، وثالثها أنها أخفقت في إقامة نهج كافٍ للموازنة بين السلطة التشغيلية والمسؤولية في كل أرجاء النظام.

دَعَمَت شركة جنرال موتورز الفرضية القائلة إن البنية تحدّد الاستراتيجية من ناحية، واعتقد دَرَكْر من الناحية الأخرى أن «المؤسسة هي وسيلة إلى غاية وليست غاية في حدّ ذاتها»⁹، وأقر بالدور الهام الذي لعبه تصميم الفيدرالية البنوي في الأداء، ولكن الشكل دون وظيفته مُجَدِب وعقيم ولا يحل محل أهمية بيان قوي يتضمن المهمة والهدف، علاوة على أن «اللامركزية لا تمتطع بسبب طبيعتها الخاصة وعلاقتها بالشركة أن تقدم شيئاً لا يمكن تنظيمه مثل التخيل والفهم»¹⁰.

استشهد دَرَكْر بالعلاقة بين القسم الصناعي الواسع والموزعين المحليين الصغار كمثال على إخفاق شركة جنرال موتورز في التمييز بين البنية والاستراتيجية. كانت نظرة المدراء التنفيذيين في ظل مقدمة اللامركزية المنطقية أن لكلا جزئي الأرباح نفس الهدف، ولكن دَرَكْر جادل بأنهما قسمان مختلفان من شركة الأعمال، فالقسم الصانع الأم مثلاً لا يرى في إطار شراء السيارات الجديدة إلا الزيون، أما فروع التوزيع التابعة فترى بسبب عقليتها المحدودة في الأعمال أن الأداء الاقتصادي يدور في فلك شراء السيارات المستعملة. وهاتان الحقيقتان المختلفتان في الربحية تعنيان أن لكلا القطاعين استراتيجيات متنافسة في العمل بدل التناغم البلاغي الذي تبشر به صيغة اللامركزية.

إن أوجه التعارض في هذا الإجراء الاقتصادي أدّت في رأي دَرَكْر إلى أنّ ثمن السيارة الجديدة تحدّده السيارة المستعملة، وارتكز في جداله على

9. ب. ف. دَرَكْر، نظرة أولية للإدارة (نيويورك: هاربركولينز، 1977) ص 268.

10. دَرَكْر، مفهوم الشركة، ص 79.

حقيقة هي أن السيارة الجديدة تباع مرات عديدة، مما يُطيل من دورة حياة المنتج ويوفّر سبُل الوصول إلى وسائل المواصلات الرخيصة لشريحة سكانية أقل غنى، ولهذا فإن السيارات الجديدة قد تعيّن أرباح شركة جنرال موتورز قصيرة الأمد، ولكن السيارات المستعملة مهمّة أيضاً لأهداف الشركة في البقاء أمداً طويلاً. (أكد دزكر أيضاً على أن العملية الاقتصادية التي تقوم بتدوير السيارات المستعملة بصورة مستمرة لمشتريين أقل غنى هي واحدة من أعظم وسائل التسويق التي ابتدعت منذ الأزل لأنها شجعت على تداول الملكية بشكل كبير دون أي تدخل من جانب الحكومة).

ونظراً لأن حضارة الشركة التي تتمتع بها شركة جنرال موتورز اعتبرت أن البنية ذات مغزى أكبر من الاستراتيجية فإن دزكر خلص إلى أن اللامركزية الفيدرالية قلّلت من دور تعريف شركة الأعمال، وحثّ الشركة على الاعتراف بأن لديها زبونين واضحين هما مُقتني السيارة الجديدة وقناة التوزيع عن طريق صغار الموزعين الذين يتمتعون بعقلية شركة الأعمال الصغيرة. يجب على شركة جنرال موتورز أن تلائم بين متطلبات هذين القطاعين من خلال توضيح شخصيتها إذا ما أرادت أن تزيد من فعالية اللامركزية.

هناك سِمَة مزعجة أخرى من سمات اللامركزية هي إهمال عملية التطوير الإداري من قِبَل شركة جنرال موتورز التي وضعت كفاية المُنتج فوق فعالية المُتخدمين بسبب تفضيلها الإحصائيين على غير الإحصائيين. إن التأكيد على هذه الأولويات يحتاج إلى عمل عكسي، وقد كتب دزكر أن «قابلية المؤسسة على خلق قادة هو أهم من قابليتها على إنتاج فعّال ورخيص»¹¹. إن صرّامة نظام الترفيع على سبيل المثال في شركة جنرال موتورز منعت العمال من فرصة التقدم إلى المراتب الإدارية، بينما أيد دزكر نظام ربط الترفيع بالكفاءة أو الإنتاج قائلاً إنه «لازم للشركة أن تمكّن

القادرين من الترفيع بصرف النظر عن التعليم الرسمي الذي حصلوه قبل الإلتحاق بالعمل الصناعي»¹²، وبالمناسبة فقد ذكّر دركّر مثلاً وثيق الصلة بضياح الأدمغة في الوقت الراهن هو وولتر رويثر Walter Reuther رئيس العمال في شركة يوناييتد أوتوموبيل United Automobile، والذي قال عنه في وقت لاحق إنه ربما كان أكثر رؤساء العمال كفاءة في شركة جنرال موتورز ولكنه حُرِم من منصب في الإدارة بسبب خلفيته التعليمية وفي اتحاد العمال¹³.

كان من المفروض أن تراقب اللامركزية حجم الشركة، ولكن دركّر انزعج من نمو قسم شيفروليه Chevrolet، فلو كان مستقلاً لكان من كبريات الشركات في البلاد، وبالتالي فقد وجد تناقضاً في ألا يكون رئيس هذا القسم الفعال جزءاً من هيئة إدارة شركة جنرال موتورز العليا، ولعل مما أثار المزيد من القلق لدى دركّر أن تكون سياسة التشغيل في هذا القسم وكذلك في أقسام رئيسية أخرى أقل مرونة في التطبيق عند صنع القرار المستقل ذاتياً مما ورد في نصوص الشركة. اضطرّ دركّر بسبب الفجوة بين نظرية اللامركزية وتطبيقها العملي إلى التأكيد بأن مسألة خلافة الإدارة العليا واستبدال الفريق الذي شكّله سلون Sloan لم يكن يحظى بالاهتمام.

استنتج دركّر أن اللامركزية في شركة جنرال موتورز تتمتع بنواح كثيرة من مصادر القوة ولكن الشركة كانت مُتَيِّمة جداً بالقوة بحيث أخفقت في الاعتراف بنقاط الضعف التي أفرزتها اللامركزية، مثل التسليم بدهية المهمة الاستراتيجية، والفشل في توفير تطوير كافٍ في الإدارة، والسّماح بحالات عدم التوازن الحجمي بين الأقسام العاملة مما هدّد استقرار النظام.

12. دركّر، مفهوم الشركة، ص 127.

13. د. هالبيرشنام، التذكّر، (نيويورك: مورو، 1986)، ص 334.

حس المواطنة الصناعية

لم يكن من قبيل المصادفة أن تتمتع صناعة السيارات بأكثر العلاقات العمالية سوءاً في صناعات الولايات المتحدة، فقد سلّم درّكر - فيما يتعلق بمكانة العامل ووظيفته - بأن الصناعة حققت نتائج جوهرية في دفع العمال على طريق الطبقة الوسطى، غير أن ذلك لم يكن مصحوباً بغرس شعور لديهم بالإنتماء إلى الشركة وخلق روح الولاء والإخلاص لها وتأمين قدر كاف من أمان الوظيفة والاعتراف بالكرامة الإنسانية ودمج الجهد الفردي بالإنجاز العام، علاوة على أن المواطنة الصناعية حظيت بقدر ضئيل من الانتباه طالما لم تنظر الشركة إلى العمال باعتبارهم موارد بشرية بل سلعاً اقتصادية وأنهم من الناحية الاجتماعية مرتزقة بروليتاريون¹⁴.

تبين درّكر لدى المدراء التنفيذيين في شركة جنرال موتورز شعوراً بالترفع والاعتداد بالنفس تجاه العمال الذين كانوا في نظر المدراء أشخاصاً نشازاً يؤدون العمل دون تفكير. كان هذا الحطّ من القدر ظاهراً في كل أرجاء الشركة؛ ولاحظ درّكر أن «خبير العلاقات العمالية في الشركة الكبرى الذي كان يقول إنه ينبغي ألا يُسمح بالعمل على خط الإنتاج لأحد يزيد معدل ذكائه عن المعقل هو العينة الممثلة»¹⁵ لهؤلاء المدراء.

بين درّكر في ذكر الصفات الرئيسة لخط الإنتاج أنه ضجّر يُحدث في الجسم خدرًا وعمل متكرر لا طائل تحته وغياب الاعتزاز بإنتاج المنتج والاستجابة لوقع الآلة (عوضاً عن العمل مع آلة تم تعديلها مع الوقع الإنساني)، وأعلن أن إدارة شركة جنرال موتورز رأت هذه الأمور بمثابة مشاكل مستعصية على الحل أكثر منها فرصاً لمنح العمال قدرًا من المواطنة الصناعية، ولذلك فإن عدم وجود بدائل عن خط الإنتاج أمر منطقي يتبع

14. درّكر، مفهوم الشركة، ص 135 - 136.

15. درّكر، مفهوم الشركة، ص 132.

ذلك من الناحية المنطقية حسب مُجريات حكمة العصر التقليدية. وعندما ترافق هذا الإفتراض مع الضغوط ذات الأمد القصير باتجاه الأداء الاقتصادي بدا أن بناء أساسٍ عصر جديد من العلاقات العمالية أمرٌ طوبائي.

عاد دَرَكِر إلى مفهوم مجتمع المصنع الذي عرضه في كتابه السابق مستقبل الرجل الصناعي The Future of Industrial Man، وذلك في مناقشته لكيفية تسهيل عملية تخليص العامل من وهمه، وكسب ولاء المتخذي، وترسيخ تقدير ذاتي أكبر ومزيد من الثقة للطبقة الوسطى من اليد العاملة الصاعدة. لقد أدرك أن خط التجميع لا يكاد يشكّل مطيئة مناسبة لتحين نوعية حياة العامل نحو الأفضل، ولكن الذي أزعجه على وجه الخصوص هو إخفاق الإدارة في إدراك فداحة المشكلة وأن من مصلحة الشركة الذاتية طويلة الأمد أن تبحث عن حل لها. لاحظ دَرَكِر في دعوته إلى المصلحة الذاتية المستنيرة «أن حل مشاكل الفرص المتساوية والمواطنة في المجتمع الصناعي من أكبر مصالح الشركة الكبيرة ذاتها»¹⁶.

ذكر دَرَكِر أن الاعتماد على الطغيان الإداري المتير ووسائل التحايل النفسية وأبوة اتحاد العمال للوصول إلى حلول هي أمور معاكسة للإنتاج ولا تؤدي إلا إلى تعزيز اقتراح وجوب معاملة الرجال كالأطفال. أوصى دَرَكِر بما يلي ضمن خطوات لوضع سياسة المواطنة الصناعية: تدريب متحّن، ومزيد من قابلية التحرك لرؤساء العمال وأصحاب مناصب الإدارة الوسطى، ومشاركة المتخذي بشكل أوسع في شؤون الشركة غير الاقتصادية: (سلامة الوظيفة والمقاصف وبرمجة الإجازات والخدمات الصحية)، وأكد على أن اللائحة الدقيقة للأنشطة المشاركة كانت أقل أهمية من الحاجة إلى إدراك أن العامل ليس مجرد كلفة ولكنه من أصول الشركة.

أدرك دَرَكِر أن الترويج للمواطنة الصناعية هو إحدى واجبات الشركة

الذي تتحمل بشأنه دوراً حاكماً وليس دور الحكومة، وهي تحتاج إلى القوة للقيام بهذا الواجب الذي ينبغي عدم إفساح المجال أمامه ليصبح غاية بحد ذاته ويعامل الفرد كوسيلة.

المسؤولية الاجتماعية

تناول دزكر موضوع مسؤولية الشركة الاجتماعية في شركة جنرال موتورز على مستويين هما مسألة مصدر شرعية الشركة والموقف الإداري المحدود تجاه الوقائع الخارجية.

بررت شركة جنرال موتورز بشكل كبير شرعية قوتها الهائلة من خلال مساهمتها بأدائها الاقتصادي المتميز في المجتمع، وأكد دزكر أن هذه النظرة أحادية الجانب فشلت في توفير مصداقية وموافقة كافيتين للشركة الحديثة التي هي مؤسسة المجتمع الرئيسة ذات الاستقلال الذاتي، وهو يرى أن على الشركة الحديثة أن تبرر قوتها على أساس ثلاثي الجوانب: اقتصادي واجتماعي وسياسي، وسلّم بأن مسؤولية الشركة الطاغية هي اقتصادية تكمن في تسليم البضائع والخدمات وخلق الوظائف، لكن ذلك لم يكن يشكّل مسؤولية الشركة الوحيدة.

يجب أن تحاسب الشركة أيضاً عن أفعالها في المجالين السياسي والاجتماعي، فهي في المقام الأول مؤثرة كلاعِب في الساحة السياسية وتمتّع بسيطرة على أمان وظيفة العامل، وفي المقام الثاني مسؤولية عن مكانة العامل الذي يتمتع بها بحكم استخدامه لدى الشركة وكذلك عن أية تأثيرات سلبية يمكن أن يفرضها العمل على الجو المحيط. وحيث أنه لا يمكن أن توجد بين ظهرانينا مؤسسة اقتصادية سليمة تؤدي عملها في مجتمع يكمن فيه المرض، فإن دزكر أكد على أن تكون لدى الشركة بصورة إجبارية التزامات تتعدى محيط الربحية الاقتصادي، وكتب بتركيز قوي على هذه النقطة: «هذا [الهدف الاقتصادي] لا يعني أن تكون الشركة متحررة من الالتزامات

الاجتماعية، بل على العكس من ذلك يجب عليها أن تكون منظمة جداً بحيث تؤدي بصورة تلقائية جميع واجباتها الاجتماعية تماماً كما تبحث عن أفضل مصالحها الخاصة»¹⁷.

قامت الحكمة التقليدية للشركات الأمريكية حينذاك على اقتصاديات عدم التدخل بعمل الآخرين وعلى الداروينية الاجتماعية. ولو أن الشركة لاحقت على رأي علم الاقتصاد الكلاسيكي مصالحها الاقتصادية الذاتية لعملت تلقائياً للمصلحة العامة ولأراحت بذلك نفسها من مسؤولية اجتماعية منهجية تحاسب عليها. تبين فكرة البقاء للأنطب¹⁸ أن فشل أية شركة أعمال أو الإخفاق البشري فيها يشكّل على الصعيد الأخلاقي نتيجة مُستَحَقَّة تماماً. كذلك فإن المدراء التنفيذيين في شركة جنرال موتورز على وجه التحديد عرضوا بصورة مُفجّمة ومنطقية أنهم يفتقرون إلى السلطة والمعرفة اللازمتين لمواجهة الأمور السياسية والاجتماعية التي تُركت بين أيدي مؤسسات المجتمع الأخرى التي تناسبها بشكل أكبر وذلك حتى لا تتهم الشركة بالإقطاعية الصناعية واغتصاب الوظائف السياسية والاجتماعية. خلص درّكر إلى أن هذه الطروحات تتمتع بدرجة كبيرة من القوة المنطقية ولكنها مع ذلك لم تفلح في الوفاء بالحقائق الواقعية التي تواجهها الشركة والتي تتعدى المهمة الاقتصادية وتبين أن المصلحة الذاتية وحدها لم تكن استجابة كافية.

دائرة العلاقات العامة مسؤولة في الحالة العادية عن علاقات شركة جنرال موتورز الخارجية، ولكن درّكر بيّن أن نظرتها إلى واجبها كانت محدودة. ينبغي أن تكون النظرة إلى العالم الخارجي فيما وراء الشركة وظيفية مشتركة من أجل بقاء هذه الشركة، ولكن تأمين مشاركة دوائر العلاقات العامة كانت ملحقمة بالتسويق، وقد علّق درّكر بأن «العلاقات العامة ذات

17. درّكر، مفهوم الشركة، ص 27.

18. ر. هوفشتادتر، التقليد الأمريكي السياسي (نيويورك: نوف، 1941) ص 166.

الطابع العام تعني الشعبيّة، وهي بالضرورة توسيع دائرة الإعلان من المنتج وصولاً إلى المنتج¹⁹، إلا أن الشعبية تبدو في فكر درّكر أقلّ وظائف دائرة العلاقات العامة أهميّة، ذلك أن دورها الرئيس يجب أن يكون تحديد الاتجاهات الجديدة التي تؤثر على بقاء الشركة في المستقبل.

غير أن ذلك لم يكن أمر شركة جنرال موتورز التي عملت بفعالية كبيرة وتوصلت إلى نتائج متميزة جداً من خلال تطبيق تقنيات العمل بحيث أدى نجاحها إلى أن يعنى بصر إدارة الشركة عن الحقائق الهامة لقوى شركات الأعمال الخارجية. ونتيجة لذلك فقد اعتبر درّكر «أن الشركة ناجحة كشركة أعمال ولكنها فاشلة كمؤسسة اجتماعية»²⁰، وكتب أن المدير التنفيذي «يؤثر على المجتمع من خلال كل حركة من حركاته ويتأثر بها، ومع ذلك فهو يعيش بصورة حتمية في وسط اصطناعي ويكون منعزلاً في غالب الأحيان وكأنه في دَير»²¹، وذلك في معرض شكواه من أن المدير التنفيذي الأمريكي النمطي يعيش في منأى عن المصالح والأنشطة الخارجية، وقال أيضاً أثناء حديثه عن النظرة أحادية الجانب التي تنظر بها العقلية الإدارية وعن عدم اكتراث الشركة بنوعية الحياة: «ومن هنا فإن حياة المدير التنفيذي لا تولّد محدودية في الخيال المقارن [بالفكر العمكري] فحسب ولكنها تضع عليها أغلالاً أيضاً»²².

صوّر درّكر انتباه شركة جنرال موتورز إلى العوامل الخارجية على أنه طقوسي وتجميلي ينظر على وجه العموم إلى طلبات الزبائن وعلاقات الموزعين وشؤون الجماعة والعلاقات العامة على أنها تدخّل غير مأذون به

19. درّكر، مفهوم الشركة، ص 86.

20. درّكر، مفهوم الشركة، ص 250 - 251.

21. درّكر، مفهوم الشركة، ص 81.

22. درّكر، مفهوم الشركة، ص 81.

في اهتمامات العمل المتعلقة بالإنتاجية والربحية، وتساءل عن مدى استمرارية هذا التركيز على المغنم الاقتصادية ذات المدى القصير في بقاءه عقبه أمام سياسات البقاء المؤسساتية طويلة الأمد، واقترح كذلك أن تتبنى الإدارة سياسة وَصَفَهَا في وقت لاحق بـ«مسؤولية المؤتمن على المرهونات»²³: «السؤال هو كيف يمكن للشركة أن توفر لإدارتها تصوراً وإدراكاً لوجهة النظر السائدة خارج حدودها، والتصورات العامة (لدى المستهلكين والعمال وأصحاب الأصوات الانتخابية والحكومة) وحدود كل منها»²⁴، وذلك في إلحاحه على التغيير من موقف سلبي إلى موقف إيجابي حيال مسؤولية الشركة.

سلون ودركر

كان مجتمع الأعمال على امتداد مسيرة دركّر المهنية أكثر حماساً من المجتمع الأكاديمي في ثنائه على كتبه، إذ حظيَ عبر مراجعات المجتمعين بما يقارب الإستحسان الجماعي لقاء المزج البارِع بين المبادئ النظرية والممارسات الإدارية الذي ساد كتابه مفهوم الشركة Concept of the Corporation. ومع ذلك فقد وُجِدَ عالمٌ سياسي واحد مدح الكتاب ولكنه ظل يعتبر شركة الأعمال غير جديرة بالبحث العلمي في المستقبل، وعلّق بتهكّم وازدراء بقوله: «يحدونا الأمل في أن يسارع المؤلف إلى تطبيق مواهبه التي لا بأس بها على موضوع أكثر احتراماً»²⁵، غير أن دركّر لحسن الحظ رفض القبول بهذه النصيحة المهنية ذات المعنى الجيد.

لعلّ التأييد الوحيد الأقوى القادم من مجتمع الأعمال جاء من كبير المديرين التنفيذيين في شركة فورد موتور Ford Motor Company إيرنست

23. ب. ف. دركّر، مجتمع ما بعد الرأسمالي (نيويورك: هاربركولينز، 1993)، ص 79.

24. دركّر، مفهوم الشركة، ص 83.

25. دركّر، مفهوم الشركة، ص 4.

بريتش Ernest Breech الذي أصرَّ - في خِصَم إعادة هيكلة الشركة بعد سوء الإدارة الشنيع الذي مارسه الحَرِف هنري فورد الأول Henry Ford I على أن يقوم كل مدير تنفيذي بقراءة كتاب مفهوم الشركة Concept of the Corporation²⁶، والذي أصبحت قراءته إجبارية لحفيد المؤسس والرئيس الشاب غير الخبير؛ هنري فورد الثاني Henry Ford II؛ الذي اعتبره أساسياً في تطوير الإدارة لديه²⁷.

غير أن الإطراء لم يكن شديداً في أحد أركان عالم الأعمال؛ ألا وهو الشقق التنفيذية في شركة جنرال موتورز، حيث كان غضب كبار المدراء التنفيذيين كبيراً جداً بحيث لم يحظَ كتاب مفهوم الشركة Concept of the Corporation بذكرٍ في أرجاء الشركة عدة سنوات، بل واستقبل بشكل عدائي من قبل الشركة التي رعته من الناحية المالية على الرغم من حقيقة أنه اعتُبر على نطاق واسع كتاباً مؤيداً لشركة الأعمال، وانتقد بشكل مجلجل ضمن الشركة لأنه صوّر نقاط الضعف التي تعتبر بنظر الشركة نقاط قوة. وبما أن الشركة قد اعتبرته ظالماً في انتقاده ومعادياً لشركة الأعمال في نبرته فقد كانت سياستها الرسمية تعتبره حدثاً تافهاً وتجاهلت حملة الدعاية لنشره ومنعت شراءه كهدية للموردين وبرزت الشركة من الآراء الواردة فيه وقامت برعاية كل مناقشة داخلية أو خارجية لمزاياه.

هناك شك بسيط في أن كبير المديرين التنفيذيين ألفريد سلون Alfred Sloan كان وراء نبذ الكتاب. إذا كانت شركة جنرال موتورز قد اعتُبرت على نطاق واسع رمزاً مثالياً كاملاً للقوة الصناعية فإن سلون يقدرُ عالياً في طول البلاد وعرضها كأيقونة ثورة الإدارة المحترفة، إذ أن موقفه الذي لا يُقلد

26. ج. أ. بايرن، الفالكون في أعمالهم التجارية الذين بزوا غيرهم بذكائهم ودهائهم: الآباء المؤسسون للأعمال الأمريكية والإرث الذي خلفوه لنا، (نيويورك: كتب باتمان، 1993) ص 125، 169 - 170.

27. درُكر، مغامرات متفرج، ص 267.

تجاه الدراسة التي قام بها درّكر كان فلسفياً وليس شخصياً.

انبثق اختلاف سلون الفكري مع درّكر من زاوية الرؤية المختلفة في تفسير موضوع حاكمية الشركة، إذ يرى سلون أن روح وظيفة الإدارة تكمن في دور الممارس المحترف الذي يؤكد على الشخصية والقيادة والإقناع الأخلاقي والاستقامة. أما درّكر فيعترف بهذه الوجوه المحترفة في القيادة الإدارية ولكن نقطة الاختلاف مع سلون كانت في مسائل التأكيد والتطبيق.

كان سلون في رأي درّكر مهتماً بصورة رئيسية بالعمليات الداخلية ويعتبر أن الظروف الخارجية عوامل خارجة عن نطاق اهتماماته الإدارية²⁸. كتب درّكر في وصفه لكيفية قدرة سلون على وضع فاصل بين الأداء الداخلي ضمن الشركة وتأثيرات الأعمال الخارجية: «ليس [المحترف] كما يراه (سلون) إنساناً دون اهتمامات وقناعات وحيات شخصية، بل هو إنسان فصل بين اهتماماته وقناعات وحياته المهنية وبين الواجب، فكل ما كان مهماً بنظر سلون على الصعيد الشخصي كان بسبب تلك الحقيقة بذاتها محل شك من الناحية المهنية»²⁹.

أكد سلون أنه لا يمكن أن يجد مصدر سلطة يكفل له تحمل المسؤولية في مجالات مثل التعليم والصحة والسياسة، وحتى لو امتلكت الشركة بعض الكفاءة في أحد مجالات المسؤولية الاجتماعية وكان ذلك يصب في مصلحتها فإن مفهوم هذه المسؤولية لم يكن مقبولاً لديه من الناحية المهنية، وقد ساوى بينها وبين المهارة في اللعب التي لا طائل تحتها معتبراً أن الانغماس في هذه الجهود الغريبة هو أحد أشكال الأنا الإدارية: «الجرّاح... لا يستأصل الزائدة لأنه خبير بعمليات استئصالها أو لأنه يحب

28. ب. ف. درّكر، «أفضل كتاب عن الإدارة على الإطلاق»، مجلة فورشن (23 نيسان 1990)، ص 145 - 150.

29. درّكر، مغامرات متفرج، ص 291.

هذه العملية، ولكن لأن الأعراض عند المريض تستدعي ذلك»³⁰.

رأى دزكر في تبنيه تفسيراً أكثر شمولية لمسؤولية الشركة أن سلون شخصياً بصفته مديراً تنفيذياً محترفاً لم يكن مهتماً بإقحام الشركة بأنشطة خارجية هو أمر غير ذي شأن، ذلك أن التعقيدات المتزايدة والتغييرات المتسارعة في البيئة المحيطة جعلت التصدي للتأثيرات السلبية الخاصة بالشركة من ضرورات بقائها، لكن مقدار ونوع المشاركة والالتزام بهذه الأنشطة كانا موضع نقاش، إلا أن أخذ العوامل الخارجية بروح رياضية كما يراها المشاهد أصبح غير مجدٍ من الناحية المهنية. أكد دزكر على أن سلون يرى أن دور المدير المحترف الرئيس يشبه دور التكنوقراطي الذي يكون الأداء الاقتصادي همّة الرئيس. جادل دزكر بأن مسؤولية الشركة الاجتماعية الطاغية هي الوفاء بالواجب الاقتصادي والذي لم يكن واجبها الوحيد. هناك مساءلة لا فرار منها عن جودة الحياة، أحبت الإدارة ذلك أم كرهته.

من الطبيعي أن يكون موقف سلون البناء تجاه مسؤولية الشركة هو الذي رفع شركة جنرال موتورز إلى أعالي النجاح، غير أن الإخفاق في اتخاذ موقف دزكر الأوسع يفسّر السبب الذي أودى بالشركة إلى فقدان التقدير الشعبي في مجال الوفاء بآمال المجتمع. حافظ دزكر وسلون في السنوات التي تلت نشر كتاب مفهوم الشركة Concept of the Corporation على علاقات شخصية فاترة ولكنها ودّية، ثم طفى اختلافهما على السطح مرة أخرى عام 1964 عندما نشر سلون مذكراته عن الشركة بعنوان سنواتي مع شركة جنرال موتورز My Years with General Motors.

عرض سلون مسوّدة هذا الكتاب على دزكر قبل نشره طالباً مقترحاته، فكان انتقاد دزكر الرئيس موجهاً إلى دور المدير المحترف الضيق غير الشخصي بنظر سلون، وذكر أيضاً أن سلون لم يعترف بالفضل عن بعض

الإبداعات الجوهرية مثل إحداث ثورة في دور التعير في سوق السيارات المستعملة (أي أن سعر السيارة في سوق البيع بالمفرق هو الذي يحدد سعر السيارة الجديدة)، وإيجاد معادلة شراء شركات الأعمال الناضجة وتحويلها إلى شركات متفرّعة ذات درجة عالمية، وإحداث مركز شركة جنرال موتورز للتدريب، وإنجاز مختبر الأبحاث. رفض سلون هذه المقترحات بأدب، وبما أن هذا الكتاب كان مضاداً لكتاب دزّكر مفهوم الشركة Concept of the Corporation فلعل دزّكر وجد بعض العزاء والرضى في أن يصبح كتابه بصورة فورية أكثر الكتب مبيعاً، وهذا أمر لم يسبق له مثيل لكتاب عن شركات الأعمال في تاريخ النشر.

أثناء تقييم دزّكر لكتاب سلون، تصوّر سلون وهو يؤدي بكل دقة وإتقان دور المدير المحترف المثالي الكامل الذي استبدل اللص القديم بسيد أرباب الصناعة. لم يقدم سلون نفسه كبطل أثناء وصفه كيف خدم الزبون بصورة مثالية منكرة للذات، ولكن البطل هو شركة جنرال موتورز، وهذا يعادل عرض مسرحية هاملت Hamlet على المسرح دون شخصية الأمير هاملت. شعر دزّكر أن الكتاب كان يجب أن يصدر تحت عنوان شركة جنرال موتورز عندما كنت فيها General Motors When I Was There لأنه قدّم مديراً بلا دم زاد كثيراً على عقلنة العملية الإدارية.

شعر دزّكر أن سلون - الذي اعتبره واحداً من «المنظّمين العظماء» لشركات الأعمال الحديثة الأمريكية - كان كل شيء سوى كبير المديرين التنفيذيين صاحب الشأن الجليل والأعصاب الباردة كما صوّر نفسه في كتابه، وأنه ظلم نفسه وزملاءه - عندما أخفق في سرد منجزاته واهتماماته وفق الترتيب الزمني، ولم يصوّر الشخصيات المتباعدة ومصادر القوى البشرية في إدارة شركة جنرال موتورز العليا. كذلك فإن سلون حينما رفع الشركة إلى مرحلة المركزية أهمل عاطفته الشخصية تجاه أصدقائه ومستخدميه واهتماماته الخيرية وشعوره بالثقة وقدرته على التحفيز والإلهام والأنشطة السياسية

والاهتمام بسلامة العامل والسيارة، ولم يلتفت إلى كل هذه الأمور لأنه اعتبرها اهتمامات شخصية ولا تمت بصلة إلى دورة المهني.

استشهد درَكر بمجموعتي أفكار رئيسيتين عن حاكمية الشركة في التقاليد السياسية الغربية من أجل بيان اختلافاته الفلسفية مع سلون. يعود أصل أُولاهما إلى أفلاطون Plato وأرسطو Aristotle وتركز على الخطوط الرئيسية في حفظ التسلسل ومشكلة الخلافة والاحتراس ضد الخيانة. أما أفضل تصوير للثانية فهو كتاب تعليم أمير مسيحي Education of a Christian Prince من تأليف إيراسموس Erasmus الذي اهتم بالصفات والشخصية المطلوبة من الحاكم بصفته الخادم الأول للدولة. اعتبر درَكر كلا المدرستين الفكريتين ضروريتين في عملية الإدارة، وهما الصياغة المنتظمة للمبادئ الناظمة والدور الشخصي للحاكم. كان سلون مؤيداً للثانية، كما علّق درَكر: «أما بالنسبة لسلون فإن اختصاص الإدارة يأتي ثانياً بعد مهنة المدير، ولكنه ثانياً بعيداً جداً»³¹.

وعلى الرغم من وجهات نظر درَكر وسلون المختلفة حول المسؤولية الاجتماعية وحاكمية الشركة فقد استمرّا من الناحية الشكلية بصداقتهما والاحترام المتبادل بينهما، وطلب سلون رأي درَكر من أجل تأسيس كلية سلون لإدارة الأعمال في معهد ماساشوسيتس التكنولوجي، وخدم درَكر في عدد من لجان سلون لدراسة الإدارة وفي اهتماماته الخيرية الأخرى.

تمت في السنوات الأخيرة دراسة شركة جنرال موتورز General Motors في كليات إدارة الأعمال كمثال على سوء الإدارة الكلاسيكية، وبالطبع فإن درَكر كان قد تنبأ بالعديد من المشاكل التي واجهتها الشركة، وتساءل في وقت لاحق عما إذا اقتضى الأمر في الماضي أن يرفع من صوته في انتقاد الشركة، وشعر أنه كان عليه - بالإضافة إلى النقاط الواردة في مقالته

31. درَكر، «أفضل كتاب عن الإدارة»، ص 148.

الانتقادية - أن يذكر إخفاق شركة جنرال موتورز في إنشاء قسم شيفروليه Chevrolet بمثابة كيان مستقل خارج نطاقها، وفي محاولتها تجميد سوق الأسهم في صناعة السيارات. أرجع درّكر انتقاده الأقل شدة بكتابه مفهوم الشركة Concept of the Corporation إلى قلة خبرته والرعب المحتمل أمام جبابرة الشركة الكبار والصدّاقة التي أنشأها ضمن الشركة. وعلى كل حال فقد كان الفضل في استمرار إرث نجاح سلون عدة عقود يعود إلى رؤيته الثاقبة الأصلية، وأصبح وجود قرار استراتيجي واحد بعد وفاته أمراً صعباً. ولم تكن غلطة سلون أن تدنى مستوى إدارة الشركة وزادت أعباؤها الإدارية.

الخاتمة: تأثير كتاب مفهوم الشركة

يملك درّكر جميع الأسباب كي يكون ممتناً على الاستقبال الشعبي المؤيد لكتاب مفهوم الشركة Concept of the Corporation، فقد حَسَن شهرته وأدامها أكثر من أي كتاب آخر على مر السنين، وكان ما يزال يباع منه عشرين ألف نسخة سنوياً بعد مرور أربعين سنة على نشره، ولعل الأكثر أهمية أن له تأثيراً مركزياً على تكوين مسيرته المهنية.

لم تعد شركة جنرال موتورز بعد دراستها من قبل درّكر حالة عملية للإهمال الفكري الذي كانت عاقبته حميدة، فقد رفع كتاب مفهوم الشركة Concept of the Corporation مقامها إلى موضوع محترم للبحث، وكانت دراسة درّكر الرائدة هي المنبسط الذي أدى في خمسينيات القرن العشرين إلى طبع أعداد غير مسبوقه من الكتب التي تناولت شركات أعمال كبرى. وعلاوة على ذلك فلم يؤكد درّكر على فرضيته بأن الشركة الكبرى كانت المؤسسة المهيمنة على المجتمع الصناعي فحسب بل حطم الأساس الفكري في التأكيد على أن الإدارة كعضو عالمي للحاكمية كانت مملكتاً إلى دراسة منهجية كشكل متميز من أشكال العمل.

نتيجة لدراسة شركة جنرال موتورز من قبل درّكر وإضافة إلى هاتين

النظريتين الثابقتين فقد صاغ نصاً لم يُتَكمَل حتى اليوم لنظرية إدارية عن شركة الأعمال تقوم على صفات ممارسة الإدارة³². يمكن أن نستنتج من كتاب مفهوم الشركة Concept of the Corporation عدداً من المبادئ التي ستصهر في نسيج النظام الفلسفي اللاحق الذي صاغه درّكر الذي قد لا يكون متأكداً في هذه المرحلة المبكرة من معايير الإدارة الجيدة، ولكنه كان في توصيفه لسمات الشركة الكبيرة متأكداً من الأمور التي تشكل إدارة هزيلة. العالم السياسي البريطاني س. ن. باركينسون C. N. Parkinson مؤلف كتاب قانون باركينسون Parkinson's Law لاحظ بذلك خارق أن السنوات القادمة ستكون فترة تساؤل بالنسبة لدرّكر حول صياغته لنظرية الإدارة، معلّقاً أن درّكر «لن يدّعي معرفة ماهية جميع هذه المبادئ ولكنه يتحسّن طريقه إليها بقناعة خارجية أنها موجودة منذ البداية»³³.

عدد من مبادئ الإدارة التي يمكن أن تُستنتج من كتاب مفهوم الشركة Concept of the Corporation وكتب درّكر الأولى الأخرى:

- قناة التوزيع هي زبون على حد سواء مع المستهلك الأخير.
- الشركة نظام اجتماعي وسياسي بقدر ما هي مؤسسة اقتصادية.
- الضخامة لا تُوفّر التميّز، والأداء وحده هو الذي يوفّره.
- إحدى ميزات حجم الشركة هي أنه في غالب الأحيان يحافظ على بقائه بعد الهزّات الكبرى.
- النجاح يخلق الشعور بالغبطة والطمأنينة والاعتداد بالنفس، وقد أصبحت شركات الأعمال الكبيرة تظن أنها متميزة في جميع وظائف

32. درّكر، «أفضل كتاب عن الإدارة»، ص 145 - 150.

33. سي. إن باركينسون، فورورد، في ج. ج. تارانت: درّكر: الرجل الذي اخترع مجتمع الشركة (بوسطن: دار كتب كاهنرز، 1976) ص xi.

الشركة، ولكن نقاط ضعف تنظيمية كبيرة تأتي ملازمة ومسايرة للقوى الباهرة فيها.

■ كل طبقة تراكمية في الشركة تزيد من مستوى الضجيج ولكنها تنقص التواصل الفعال.

■ الهياكل التنظيمية معايير هزيلة للمساهمة لأنها عاجزة عن تعيين الواجبات.

■ يحترم الناس من يقوم بالعمل ويمارسه ويتعامل - خلافاً للأكاديمي - مع الحقيقة وعدم الشك.

■ الشركة وسيلة وليست غاية.

■ الاستراتيجية تأتي بعد البنية

■ ليس الكمال خصلة تمنح للإنسان، وهو ليس من صفات الشركة.

■ مبدأ الأبوّة والطغيان المستتير يسيران معاكسين لبديهية الخبرة المؤسساتية في وجوب أن يكون للإنسان حياة خاصة به وحده.

■ الشركات تقوّلُ البيئة، والبيئة تقوّلُها أيضاً.

■ الشركات كالأشخاص لا يمكن أن تبلغ درجة التميّز في كل شيء.

■ منشآت الأعمال الحديثة مصمّمة كي تنتج التغيير، خلافاً لشركات الماضي التي حاولت أن تمنعه.

■ يجب على الشركات أن تخصص الموارد من أجل أعمال اليوم وأعمال الغد في ذات الوقت.

■ الممارس هو بشير التخصص النظري، ولا يدري.

■ الشعبية أقل وظائف دائرة العلاقات العامة أهمية، والأهم منها هي القيام بدور جهاز استشعار للاتجاهات الجديدة التي تؤثر على بقاء الشركة.

- الرّبحية نتيجة لأداء شركة الأعمال وليست سبباً له.
- الدافع إلى الربح خرافة. ولو تمّ تشغيل شركة الأعمال من قِبَل النخبة فإن «الربحية يجب أن تكون أول قانون للفعل».
- الخلافة مشكلة حاسمة لأية مؤسسة أنشئت لكي تستمر.
- إن سياسة العلاقة الإنسانية التي لا تعمل على تحيين روابط العمل جوفاء.
- العمال هم الأصول والموارد وليسوا تكاليف ونفقات.
- المساهمة الاقتصادية هي المسؤولية الرئيسة لشركة الأعمال، وليست الوحيدة.
- لا يوجد تصميم صحيح واحد للشركة.
- الأداء هو الذي يحدد القيادة وليست الموهبة القيادية.
- الإدارة العليا هي العقل المدبّر في شركة الأعمال.
- المؤسسات اللاشرعية عاجزة عن إنتاج حكام حكماء وطيّبين.
- السلطة دون مسؤولية هي غير شرعية، وكذلك المسؤولية دون سلطة، وكلاهما خيانة.

كثير من مبادئ الإدارة التي استتجت من كتاب مفهوم الشركة Concept of the Corporation تم قبولها ضمن مآثورات الإدارة، إذ يتقبلها الشباب من طلاب إدارة الأعمال كبديهيات أو يعتقدون أنهم قد اكتشفوها، ولكن معظم هذه المبادئ طُرحت لأول مرة قبل ما ينوف عن خمسين سنة.

كانت الخبرة التي حصّلها درّكر من شركة جنرال موتورز دافعاً لمسيرته الاستشارية المستقبلية التي امتدت إلى آلاف عديدة من العملاء، وكان للكتاب الذي نتج عنها تأثيراً رئيسياً في تركيزه التعليمي، فلم يعد يخوض في تعليم الفلسفة والتاريخ وعلوم الأخلاق والاجتماع والاقتصاد كمواضيع

أكاديمية منفصلة بل أصبح الآن قادراً على أن يعلمها جميعاً من خلال أخذ المواد ذات الصلة بؤها ودمجها في تركيبية من المعرفة بالإدارة. وكما ذكرنا سابقاً، فإن الدراسة التي قام بها درّكّر لشركة جنرال موتورز على سبيل الخبرة الثقافية كانت له بمثابة جامعة مفتوحة، فحسّنت معرفته الذاتية وعمّقت إدراكه وحرّرتة من فراغ التجريد الفكري الأكاديمي ورفعت مقامه أمام المدراء التنفيذيين الذين يعملون في خِصَم حقائق القوة والنتائج القاسية.

ونتيجة لكتاب مفهوم الشركة Concept of the Corporation أصبح بمقدور درّكّر في نهاية المطاف أن يغزل خيارات مسيرة مهنية حول المادة الفكرية المشتركة المهيمنة على منشأة الأعمال وعمل المدير. وهذا لا يعني أن تنظيم شركة الأعمال أعجبه أكثر من غيره من التنظيمات ولكنه اعتبر أن دراستها وسيلة إلى غاية أكبر في فهم الجماعة والمجتمع. وعندما ألزم نفسه بسبر أغوار التصميم التنظيمي في الشركات وفي البحث في طبيعة عملها الخاص بالإدارة كان يهدف الى الدمج بين تخصصات التعليم والاستشارة والصحافة وتقديمها في محاضرات على نمط متعدد المهن وأغراض فكرية مركّزة. ولم يكن مزاجه كما ألمحنا سابقاً لا يتناسب مع ممارسة مسيرة مهنية واحدة ولكنه وجد الرضى في أنه يمتلك الآن «نداءً باطنياً» هو دراسة نظرية الإدارة وممارستها.