

الفصل السادس

قيادة العاملين وتوجيه المؤسسات في المستقبل

تمهيد

إذا افترضنا أن الخمول في حركة الاستعداد للتبدل وتقبله يتناقص مع الوقت في أغلب الدول الصناعية الغربية، وإذا افترضنا أن العناصر القيادية والسياسة سيتقبلون مبدأ تبدل القيم، ويرافقون هذه العملية بقناعة ونشاط، كان لا بد من النظر إلى المستقبل نظرة إيجابية.

سوف يتناقض بلا ريب عدد العاملين في القطاعات الإنتاجية، وسوف تحل التقنيات المتطورة تدريجياً محل اليد العاملة. ولكن غالبية المؤسسات سوف تستمر مستقبلاً تحت شروط مشابهة لما هي عليه الحال اليوم إذا استطاعت التكيف والتلاؤم. وقد خرجت من السوق مؤسسات كثيرة أثناء التحول من الصناعة الثقيلة إلى الصناعة الخفيفة، لأنها لم تستطع مواكبة التكيف مع القيم الجديدة، ولم تفهم معنى لها فارتاحت إلى مجدها الغابر.

سيختلف الوضع التنافسي مستقبلاً تماماً عما هو عليه اليوم، وذلك بسبب التطور الأوروبي الجاري، ولا بد ستستمر الأسواق الوطنية والإقليمية إلا أنها ستخسر من قيمتها وأهميتها الكثير، وستراجع المواقف المعنوية القومية إلى حد كبير، لأن التطور الحالي يسير باتجاه ثلاث مناطق سياسية واقتصادية كبيرة، ألا وهي أوروبا وأمريكا وآسيا، وهي مناطق تتميز بمفاهيم وعقليات مختلفة. ومن الطبيعي أن يؤدي هذا التطور إلى تأثيرات واضحة على السلوك القيادي، وعلى أنظمة القيادة.

لقد بلغت الاتصالات ذروة جديدة من التطور، ولا تزال وسائلها تزداد تطوراً بسرعة فائقة. ونرى اليوم مفاهيم مثل ISDN و EDI والبريد الإلكتروني قد أصبحت مألوفة في الحياة اليومية. وستكون الاتصالات ووسائلها المتنامية حافزاً قوياً نحو العالمية.

أما الوجه البيئي للمؤسسات فسيكتسب أهمية متزايدة ويتطور إلى أن يصبح «بنداً في الميزان» ولن يكون ممكناً في المستقبل ألا يظهر موضوع البيئة في كل تقرير عمل أو ميزانية ختامية لأية مؤسسة كانت، وسيكون لمجال البيئة في المؤسسات الكبرى مجال اختصاصي قائم بذاته، ويتمتع بقيمة كبرى سواء ضمن المؤسسة أو في علاقاتها الخارجية. ولا بد للعناصر القيادية أن تدرك البيئة وتعني ارتباطاتها، وتتصرف لا بل وتحيا بما يتلاءم مع هذا الفهم، كما ستكون العناصر القيادية دائماً، وبشكل متزايد تحت ملاحظة ورقابة الرأي العام والزبائن ووسائل الإعلام والعاملين وأية مجموعات أخرى مهمة.

سوف تستمر نوعية القوى العاملة وكفاءتها بالارتفاع، وسوف يصبح العمل الجماعي في المشاريع جزءاً من الحياة اليومية. سوف تختفي النظم الهرمية القديمة، ويصبح العمل الجماعي مميزاً للعمل اليومي، وبحاجة متناقصة للرقابة. سوف تمتزج المؤسسة بالشركة لأن علاقاتهما المتبادلة سوف تزداد ارتباطاً. وقد بدأت بعض المؤسسات منذ الآن تساهم في رفع المستوى الاجتماعي، وتساعد في إنشاء البنى التحتية الضرورية. والمثال الأحدث لذلك هو تنمية المقاطعات الألمانية الحديثة، أو ما كان يسمى ألمانيا الديمقراطية. ولم يكن القطاع الحكومي وحيداً في بناء البنى التحتية الجديدة، بل

ساهمت كذلك بنصيب كبير مؤسسات صغيرة ومتوسطة شأنها شأن الكبيرة أيضاً.

أنا متأكد من أن الوضع الاقتصادي والاجتماعي في الدول الصناعية الغربية سوف يتحسن أكثر من أي وقت مضى، ولن يكون هناك تحولاً إلى مجتمع للخدمات، وإنما سيستمر الإنتاج وعلى مستوى أعلى.

التحديات الإيكولوجية، وبعض الأضرار التي تؤثر على البيئة المحيطة، والحاجة إلى توفير الطاقة، وحل مشاكل السير، ووسائل الإعلام الجديدة، والاستهلاك كتعبير عن مستوى الحياة ورائز لمستواها، وكذلك العولمة وإيجاد فرص عمل جديدة، وتنظيم الوقت، والتبدلات الديموغرافية، وبعض أشكال حياة جديدة. كل هذه تحديات سيواجهها الناس، وهم مضطرون للتغلب عليها وتجاوزها.

لذا فليس من السهل أن تكون عنصراً قيادياً في عالم شديد التغير كهذا العالم. وعلى أولئك الذين يقبلون التحدي أن يكونوا قادرين على المثابرة بصبر وعناد لتحقيق أهدافهم، وعلى إدراك التغيرات المستمرة لكل ما يتعاملون معه من المعطيات، واتخاذ السلوك المناسب بعد ذلك. إن الوعي البيئي وقيادة القوة البشرية العاملة سيكونان في المستقبل القريب عنصران لا يفتقران. فالإنسان وبيئته سيصبحان كلاً واحداً من خلال ما يجري من تبدل في القيم وتحول في المفاهيم.

ونتيجة لذلك ستصبح حياة الفرد أكثر صعوبة، إذ لا يبقى الفرد قادراً على إثبات وعيه البيئي من خلال انتقاداته للسياسة والصناعة فقط، ويصبح كل شخص مضطراً لتحمل مسؤوليته

وملزماً بتغيير عاداته وأساليه الحياتية، حتى يمكن في نهاية الأمر تطوير مجتمع واع بيئياً. ومن الطبيعي أن يأتي هذا التحول الهائل بتغييرات جبارة وخاصة في ما يتعلق بالأجيال القديمة التي لا يزال استهلاك الموارد عندها موازياً للرفاهية والنجاح.

أما العادات التي تحافظ عليها الأجيال الأقدم مع كونها لم تعد موائمة للزمن الحديث، فإنها تصبح خط نقد لاذع من الأجيال الفتية. وقد لا يستطيع أحد العناصر القيادية مثلاً أن يتقبل هذا النقد الجديد برحابة صدر، فتصدر عنه ردة فعل غاضبة قد تؤدي إلى صدام بين الأجيال. أما أولئك الذي يستطيعون تفهم تبدل القيم حق فهمه، فإنهم قادرون بشكل فعال على المساهمة في إيجاد طرق تؤدي إلى توازن متكافئ بين الحياة في رفاهية وبين مراعاة المتطلبات البيئية.

إن قيادة المؤسسات والعاملين ستصبح أشد صعوبة في المستقبل، ولكنها بالتأكيد ستصبح في نفس الوقت أكثر متطلبات وأكثر إثارة للاهتمام. يجب أن تنجح في تدريب عناصر قيادية مؤهلة وتكوين قوى قيادية كفؤة حتى تضمن التغلب على صعوبات المستقبل. وهذا بالذات ما تحمله المستويات القيادية في يومنا هذا من مسؤوليات سياسة اجتماعية كبرى.

ندعو هذه المرحلة الزمنية عصر العولمة، وهذا العصر هو زمن المعرفة والتعلم والمعلومات. وفي هذا العصر تفقد الدول المترفة، إلى جانب الكيانات الاقتصادية العملاقة هرمية البنية، الكثير من فرصها بالمقارنة مع الأفراد، ومع طواقم العمل الجماعي، وكذلك الجمعيات الحرة الصغيرة، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

حضارة المؤسسات وقيمتها

إن مجتمع الرفاه والفراغ والديموقراطية المتنامية في عالم العمل لدينا يلزم المؤسسات بأن تتعامل مع مفاهيم القيم ودوافع العمال ومتطلباتهم بشكل أعمق وأكثر فعالية. فالألقاب والمناصب والمال والخدمات الاجتماعية لم تعد قادرة، على ضمان وجود دوافع بشكل مستمر. فالنشاطات وعمليات المنافسة التي تتيح للعامل بشكل خاص مجال عمل أكثر حرية وانفتاحاً، ستصبح عاملاً حاسماً وراء دوافع العمل.

إن اختلاف قيم جديدة، أو اشتقاقها لا يمكن أن يتم إلا عبر ما نسميه حضارة المؤسسة.

«إننا نفهم تحت تعبير - حضارة المؤسسة - مجموع المعايير ومفاهيم القيم والمواقف الفكرية التي تميز سلوك العاملين في كل مراحل العمل، وبالتالي تعطي مظهر المؤسسة طابعه الخاص»⁽¹⁰⁵⁾.

ليست الأنظمة وإنما القوى العاملة البشرية هي التي تميز حضارة المؤسسة. إنها تنمو وتتطور عبر السنين ولا يمكن تغييرها بسهولة.

كلما كانت حضارة المؤسسة أكثر وضوحاً والعاملون يتماهون معها من أعماقهم، كانت الحاجة إلى التوجيهات التنظيمية والرقابة والتعلميات أقل، وكان التفريق بين أسلوب القيادة وحضارة المؤسسة أصعب.

إن حضارة المؤسسة مبدئياً مرحلة انتقالية على طريق تزاوج

الاقتصاد والمجتمع، أو على طريق اندماج البيئة والأعمال التجارية والاقتصادية ومبدأ الإنسانية.

إن استخدام مفهوم «الحضارة» بالارتباط مع مؤسسة اقتصادية أمر غير مألوف، على الأقل في ألمانيا. وبناء على التمييز بين الحضارة والمدنية فقد اعتدنا ألاّ نستخدم مفهوم الحضارة إلاّ للفلسفة والدين والفنون الجميلة. وبمقارنة ذلك مع أجواء حضارية أخرى، كما هي الحال مثلاً في البلدان الناطقة باللغات الأنكلوسكسونية واللاتينية، نجد أن هذا المفهوم يشمل مساحة أوسع، فالحضارة والمدنية عملياً لدى هذه الشعوب. وفي الحقيقة فإن هناك ما يدعونا إلى التساؤل: لم لا تكون تلك الإنجازات الضخمة للمهندسين وعلماء الطبيعة وحتى المؤسسات إنجازات حضارية كما هي الحال في أعمال الموسيقيين والشعراء والمفكرين الكبار؟!.

حاول إدغار شاين Edgar Schein أن يُعرّف مفهوم الحضارة، وأعتقد أن تعريفه صحيح وسديد في هذا المجال:

«الحضارة هي مجموعة الحلول التي تكتشفها مجموعة ما خلال عملية التطور، أو تطورها وتنميتها خلال عملية تعلم، وذلك لكل مشاكل التلاؤم مع التأثيرات الخارجية ولكل معضلات التكامل الداخلي. هذه الحلول التي أثبتت جدارتها مع مرور الزمن وأصبحت بحكم الطبيعي المقبول، والتي يمكن أن تنتقل إلى أعضاء التنظيم الجدد كأسلوب صحيح في الإدراك والتفكير والإحساس والسلوك»⁽¹⁰⁶⁾.

وهكذا فمن الطبيعي أن يكون لقوة التماسك والتضامن بين

عناصر القوة البشرية العاملة في مؤسسة ما، دور حاسم في تطوير حضارة المؤسسة وتنميتها. وكلما اشد وثاق الروابط كانت حضارة المؤسسة أكثر تطوراً، ومفاهيم القيم في المؤسسة أكثر عمقاً وثباتاً في نفوس العاملين. لقد جمع ليفيرينغ وموسكوفيتش وكاتس Levering, Moskowitz, Katz أهم معايير حضارة المؤسسة وبالتالي أهم عناصر مناخ العمل الجيد في قائمة من اثنتي عشرة نقطة نعطي مضمونها في ما يلي:

- 1 - يجب أن يشعر العاملون أنهم أعضاء فريق عمل واحد، أو ربما أعضاء عائلة واحدة في بعض الأحيان.
- 2 - يجب أن يُشجّع الاتصال المباشر، كما يجب أن يعرف العاملون بشكل مستمر آخر التطورات في العمل، ويجب أن يُشجّعوا على تقديم اقتراحاتهم أو شكاواهم واعتراضاتهم.
- 3 - يجب، قدر الإمكان، ملء ما يشغل من مراكز المستويات القيادية من صفوف العاملين، ولا يجوز ملؤها من خارج المؤسسة إلا إذا كان ذلك غير ممكن أو غير متوفر.
- 4 - يجب أن يتم التوكيد دائماً على نوعية الأداء، لأن ذلك يمكن العاملين من أن يكونوا فخورين بإنتاج مؤسستهم وأدائها.
- 5 - يجب أن ينال العاملون حصتهم من نجاح المؤسسة، وأفضل ما يكون ذلك بالاشتراك المباشر في المؤسسة، أو بالحصول على أسهم فيها أو بكلا الأمرين.
- 6 - يجب أن تنخفض الفروق الناجمة عن مواقع العمل بين العناصر القيادية والمستويات الأخفض إلى حدها الأدنى. إذ يجب التخلي عن الحقوق الخاصة البادية للعيان، كالمقهي

الخاص، أو أمكنة خاصة لوقوف السيارات أمام المدخل الرئيسي على سبيل المثال.

7 - يجب أن يُعطى الاهتمام اللازم لمحيط العمل، وأن تدخل الوسائل اللازمة لصيانة أمكنة العمل وتحسينها في كل موازنة.

8 - يجب تشجيع العاملين على الاهتمام بشؤون السياسة الاجتماعية. كما يجب أن تشجع المؤسسة التنظيمات السياسية أو الخيرية التي ينتمي إليها العاملون وينشطون من خلالها.

9 - إذا وُضعت خططٌ للتقشف كان من الضروري أن يعرف العامل أن ذلك يسري على الجميع ولا يقف دون المستوى القيادي، أو أنه لا يشمل إلا مجال تكاليف الموظفين فقط.

10 - يجب أن يكون تسريح العامل آخر مخرج من المأزق. إن العاملين في المؤسسة يتابعون سياسة إدارة الموظفين بشكل دقيق. ويجب دراسة كل الإمكانيات من التغيير إلى النقل، أو إمكانية تغيير هيكلية مكان العمل، قبل اتخاذ القرار بتسريح أي عامل.

11 - لا يجوز أن يقف الاهتمام بصحة العاملين عند اتخاذ الإجراءات الرسمية بناء على توجيهات الجهات المهنية المشرفة، بل يجب أن يتجاوز الاهتمام ذلك الحد إلى تنشيط الرياضة مثلاً أو تنظيم فحوصات طبية دورية للعاملين.

12 - إن تدريب العاملين وتوسيع كفاءاتهم ومهاراتهم عن طريق دورات تدريب خارجية أو داخلية، يزيد من ارتباط العاملين بمؤسستهم.

والآن، ما التأثيرات الإيجابية لحضارة المؤسسة هذه؟

التأثير الإيجابي الأول هو قدرة كل العاملين على أن يتماهوا مع المؤسسة ويشعروا بالاندماج معها، إذ هناك الكثير من الأنظمة ومفاهيم القيم وأسلوب التفكير التي يشعر بها العاملون كشيء طبيعي أو بديهي. وتبعاً لذلك فإنه يصبح من السهل جداً تكامل العاملين الجدد واندماجهم في الجو العام لمؤسسة ذات حضارة مميزة، لأن كل العاملين ينقلون الحضارة القائمة إلى زملائهم الجدد في شكل متماثل. وفي مؤسسات كهذه يعرف كل العاملين، وفي كل المستويات، وفي كل الأوضاع والحالات تقريباً، ما يتوجب عليهم القيام به. وهكذا يشكل هذا التمازج مع المؤسسة، بالارتباط مع المعايير ومفاهيم القيم القائمة، القاعدة الحاسمة لمحفزات ودوافع دائمة، وهكذا تؤدي هذه الحضارة في النهاية إلى استعداد كل العاملين لأداء خاص مميز. ونحتاج ولا شك، من أجل تكوين حضارة مؤسسية جيدة وتطويرها أو ربما تعديلها، إلى قوى قيادية تتقن فن «الإدارة ذات المعالم الحضارية الواضحة». أما ما تتميز به هذه «الإدارة الحضارية» فنراه مفصلاً في الشكل 21 التالي:

الإدارة الحضارية
منح الشعور بالالتزام
مواجهة العاملين بالتوقعات
إعطاء رؤية واضحة
ترديد دائم لكل ما هو مهم
التفكير بإيجابية
شروحات للأوضاع وإيضاح للعلاقات
إعطاء العبر
تشجيع الاتصالات
إعطاء الوقت الكافي للعاملين
القيام بتصرفات رمزية
ملاحظة كل شيء، حتى صغائر الأمور

الشكل 21: الإدارة الحضارية⁽¹⁰⁷⁾

حتى نعرف أية حضارة مؤسسية قائمة في مؤسسة ما، ومضامين هذه الحضارة، وحتى نعرف أية إدارة حضارية قائمة على أمر هذه المؤسسة، لا بد من إجراء ما ندعوه **تحليلاً للحضارة**.

تحليل الحضارة المؤسسية:

إن من العسير التعرف إلى أبعاد الحضارة المؤسسية الواحدة ناهيك عن القدرة على تحديدها. ونذكر في هذا السياق، بتعريف إدغار شاين لمفهوم «الحضارة»، الذي أوردناه في بدايات هذا الفصل.

لقد طور شاين نموذجاً لتحليل حضارة المؤسسات، وهو ينطلق في ذلك من افتراض وجود ثلاثة مستويات حضارية مختلفة:

- على السطح وفي المستوى الأول تقع كل الظواهر المرئية ولو كانت غير واضحة دائماً، وينضوي تحت هذه الأشكال الظاهرة كل ما له علاقة بال عمران والتكنولوجيا، وكذلك كل نماذج السلوك المرئي والمسموع.

- وفي مستوى أخفض، إلا أنه لا يزال محسوساً من العاملين، نجد المواقف المبدئية الأساسية «شبه غير مرئية» ونجد كذلك في هذه المرحلة كل الأفكار والافتراضات الأساسية لكل ما هو واقعي.

- وأخيراً وفي المستوى الأعمق، والذي نسميه أيضاً المرحلة غير الواعية أو مرحلة ما قبل الوعي، نجد المواقف الفكرية المختلفة متجذرة هناك.

نحس بالكثير من المواقف المبدئية الراهنة وكأنها أمر طبيعي مسلّم به، ولذلك فهي تدخل مجال عدم الاهتمام. وهذه «البديهيّات» بالذات هي التي يجب أن نفتش عنها ونكشفها، ولذلك يجب أن يقوم بهذا التحليل فريق مكوّن من أعضاء من خارج المؤسسة ومن داخلها.

إذا أحببنا أن نضع تشخيصاً واضحاً لحضارة المؤسسة وجب العمل بشكل منهجي. وهكذا فقد استخدمت مؤسسة IBM آليات الاتصال التالية من أجل إجراء تشخيص كهذا:

- استطلاع آراء العاملين.

- مبدأ «الباب المفتوح».

- محادثات تشاورية وتشجيعية.

- برامج حوارية .
- مناقشات في الأقسام المختلفة .
- تدريب العناصر القيادية .
- هيئات تساهم في اتخاذ القرار .
- اقتراحات للتحسين .
- مناقشات «الطاولة المستديرة» .
- برامج مقابلات .
- رسائل من العناصر القيادية .
- تقرير مؤسسة الـ IBM⁽¹⁰⁸⁾ .

يمكن التعرف على الحضارة القائمة في مؤسسة ما بإجراء مناقشات مع العمال ومحادثات للتقييم، وذلك بشكل دوري. وكلما كانت هذه المناقشات أكثر صراحة وموضوعية كانت أكثر فائدة وأفضل نتائج. إذ تتحدث العناصر القيادية في المستويات العليا مع العاملين ومع مرؤوسيه من عناصر القيادة في المستوى الأدنى Interviews-Slip-Level. كذلك فإن تحليلاً للوضع الراهن يجب أن يتضمن جولات من النقاش مع بعض المجموعات، كالمدرّبين مثلاً، أو مع أولئك الذين هم بحاجة إلى تأهيل أعلى في بعض المجالات، أو مع العاملين في طواقم عمل جماعية في المشاريع. ثم هناك تجميع ما يدور بين عاملي المؤسسة من «حكايا» حول بعض الأحداث ونتائجها، وتقييم ذلك ثم تشكيل لجان عمل تكون مهمتها إبراز «نقاط ضعف المؤسسة ونقاط قوتها» يشكل خطوتين

آخرين هامتين في هذه الدراسة التحليلية. ويجري ذلك من خلال مقابلات منهجية ومخططة يقوم بها مستشارون من الخارج، ومن خلال استطلاعات للرأي بين العاملين، وربما كانت هذه الأخيرة أهم وسائل هذا التحليل. ويجب أن تشمل الاستطلاعات جميع العاملين في المؤسسة على مختلف مستوياتهم الإدارية والفنية، وكذلك على مستوى المجموعات ذات المهام الواحدة. واستطلاعات الرأي هذه تعطينا «الصورة الشعاعية» الضرورية للمؤسسة، وهي وسيلة لا غنى عنها من أجل وضع التشخيص، وبالتالي لوضع برامج العلاج⁽¹⁰⁹⁾.

لا مجال مطلقاً لإنكار حاجة كل مؤسسة إلى حضارة تتسم بها. إلا أننا نحتاج إلى حضارة مؤسسية تكون فيها كل مفاهيم القيم والمواقف الفكرية متلائمة مع العصر، وقريبة إلى أفهام كل العاملين في المؤسسة قريباً يمكنهم من تمثلها والتوحد معها.

«نحتاج إلى حضارة مؤسسية يستطيع معها العاملون اعتبار الاحترام الذي يتلقونه فرصة ينتهزونها ليدركوا ويعوا مجال تكوينهم الشخصي بشكل ذاتي مسؤول. حينذاك أستطيع أن أصنع من أمر ما موضوعاً شخصياً، وحينذاك فقط أحس أنني منسجم تماماً مع الموضوع، وحينذاك فقط أندفع إلى تأدية مهامى بكل الرغبة والحماس»⁽¹¹⁰⁾.

إن هدف الحضارة المؤسسية بشكل خاص هو إعطاء «معنى» للعاملين في المؤسسة. وقد ذكر غرد غركن في كتابه «المدير الحديث» خمس وظائف معنوية نوردتها في ما يلي⁽¹¹¹⁾:

1 - تشكل الحضارة الجيدة للمؤسسة هويتها الحضارية، وتغذي شعور الجماعة لدى العاملين.

2 - تعطي الحضارة الجيدة للمؤسسة لكل العاملين فيها شعور

الارتباط المعنوي الصادق المطلوب بالسلوك المؤسسي (دوافع نحو الداخل وشرعية نحو الخارج).

3 - تكون الحضارة الجيدة للمؤسسة طاقة للإدراك والوعي التواصل، وبالتالي تنشئ قاعدة لإيجاد الصيغ التفاهمية في الأوقات العسيرة وفي الأزمات الاجتماعية.

4 - تخفف الحضارة الجيدة للمؤسسة عن كل العاملين وفي كل المستويات، أعباء المعضلات الجذرية للتوجه المسلكي، وهذا يعني أنها تعطيهم شعوراً بالأمان النفسي، وتقلل في نفس الوقت من الإنفاق الإداري في ما يتعلق بالتنظيمات الرسمية والتوجيهات.

5 - تعطي الحضارة الجيدة للمؤسسة قاعدة مميزة للتأهيل الدائم ولقدرة متزايدة على التنمية، وهذا يعني أنها تحشد الطاقات من أجل الحصول على ردود فعل إبداعية وتقدمية دائمة.

وعودة إلى «الإدارة الحضارية» نقول إنه يجب أن تكون القيادة والتنظيم مختلفين عن الوقت الحاضر نظراً للأوقات المضطربة المتوقعة. وكلما كانت حضارة المؤسسة أفضل وأرفع مستوى تم تحول القيم بشكل أسرع وأفضل. وعلى القوى القيادية أن تكون دائماً قادرة على أن تعي ذاتها بشكل صحيح وتقيم نفسها بشكل صحيح أيضاً وتعمل على التلاؤم مع كل جديد. يجب أن تقود القوى القيادية العاملين على طريق التحفيز الذاتي، وهذا يتطلب أساساً متيناً لبنية المؤسسة، وهذا الأساس هو حضارتها الجيدة.

لقد عرّف لورنس م. ميللر Lawrence M. Miller تحت عنوان «رؤى حول حضارة مؤسسية جديدة»، ثمانى مزايا أساسية⁽¹¹²⁾:

1 - مبدأ تحديد الأهداف: تعريف الأهداف على شكل منتجات أو

خدمات أو ما شابه، بطريقة يفهمها كل العاملين وتكون حافزة ومحرضة لهم في عملهم.

2 - مبدأ الامتياز: تنمية حضارة «عدم الرضا أي عدم القناعة بما هو موجود بهدف الإبداع».

3 - مبدأ التوافق: الانتقال من التنسيق والتنظيم إلى التوافق عبر دفع العاملين إلى المشاركة الإبداعية في التفكير.

4 - مبدأ الوحدة: الإشراك الكامل لكل القوة البشرية العاملة في مجرى المؤسسة ومسار عملها وفي عملية اتخاذ القرار (الشفافية قدر الإمكان!).

5 - مبدأ الإنتاج: ضمان مكافآت الإنتاج المادية وغير المادية.

6 - مبدأ التجريبية: تحسين نوعية التفكير في المؤسسة وخاصة باستخدام الطرق الإحصائية (معرفة الواقع الفعلي عوضاً عن الأحلام والتمني).

7 - مبدأ الحميمية: إشباع الاحتياجات الإنسانية قدر المستطاع. وعلى المؤسسة أن تتحمل مسؤولية متزايدة لتدريب كل أعضائها وتأهيلهم ورعايتهم الاجتماعية والصحية.

8 - مبدأ التكامل: أفضل وأهم ميزة نوعية للقوى القيادية الجديدة هي الاستقامة والاستعداد لتحمل المسؤولية.

تشكل القاعدة الحضارية لأية مؤسسة من مزيج من الآراء والمواقف الفكرية والمعايير والمقاييس والقيم. وينتج عن هذا المزيج أحياناً تأثيرات سلبية لأن كل تغيير بنيوي كبير وكل استراتيجية جديدة، عبارة عن تدخل جديد في الحضارة القائمة للمؤسسة، لا يمكن تحقيقه على الواقع العملي إلا بجهد كبير

وبتحضير متقن. فإذا لم يصبح مثلاً «التلاؤم الدائم مع الشروط المتغيرة للسوق» جزءاً من حضارة المؤسسة، كان لا بد من اعتبار كل تغيير أو تصحيح وكأنه «تدخل خارجي». وكلما عاش العاملون حضارة مؤسستهم بشكل أكثر دقة وعمقاً، وجب التخطيط لأي تغيير مقبل بأكثر ما يمكن من الحساسية والدقة. لذلك فإنه من الضروري أن يكون هناك وضوح تام لدى المستوى القيادي عن الوضع الراهن الفعلي لمعايير السلوك حتى يمكن تحقيق تغيير في السلوك.

وفي الحقيقة فإن هذه «الطريق الوعرة» ليست عيباً أو نقیصة، لأنها تُلزم من هم في مستوى القيادة بالعمل التحليلي وإشراك كل العاملين تقريباً في عملية اتخاذ القرار، وهذا ما يجب أن يكون هدفاً بحد ذاته بوجه عام!.

كما تجب مراعاة عمليات المواءمة والتغيير التي تمر بها المؤسسة في سياق تطوير حضارتها، بشكل سليم وإلا كان الخمول والتشاغل النتيجة الطبيعية لهذه العمليات.

لذا فعلى القوى القيادية أكثر من أي وقت مضى، أن «تعطي معنى» لأهدافها، وأن تعمل دائماً على تحديث قيم المؤسسة، وتبذل ما في وسعها بشكل مستمر لتجعل حضارة مؤسستها مواكبة للنمو والتطور العامين دون أن تتخلى عن مواقفها ومبادئها الأساسية.

إن حضارة المؤسسة ليست بمنزلة «الوصايا العشر» للمؤسسة والتي لا يجوز أن تتغير أو تتزعزع. إن حضارة المؤسسة تعبير عن الذات يتجلى في كل مستويات الشركة، ويعيشه عاملوها بقناعة ونشاط، وتميز بطابعها سلوك المؤسسة من الداخل والخارج.

الرباط بين المجتمع والمؤسسة

تضافر الجماعة هو الذي يهيء للمستقبل .

يعود سبب عدم وجود الجرأة الكافية هذه الأيام للانطلاق إلى المستقبل بتصميم وانفتاح، قطعاً إلى تشجيع الانعزالية وتنميتها بشكل كبير . كذلك فالخجل من الظهور أمام أناس كثيرين في المؤسسة وخشية القيام بمهام نموذجية في المجتمع، وعدم وجود الإدارة اللازمة لوضع الجيل الحديث في مواجهة التحديات، وكذلك المفهوم السطحي لحرية الفكر والتسامح، كل ذلك كان سبباً لتوجه أخلاقي معنوي غير صحيح، على الأقل لدى قسم من الجيل الحديث . ليس من الضروري أن تُقيم الانعزالية على أنها موقف سلبي، ولكن إذا قضى الأطفال، وخاصة في المرحلة العمرية بين ثماني وخمس عشرة سنة، أغلب أوقات فراغهم أمام جهاز الكومبيوتر أو جهاز التلفزة، واكتفوا بذلك عن الأصدقاء، كان هذا ولا شك مساعداً على اعتكافهم وانعزالهم عن الناس . وتبقى أوقات المدرسة هي التي تؤمن محيطاً اجتماعياً يجب أن يتلاءم معه الطفل، ويتعلم كيف يتنازل ويساعد ويحقق بغيته ويغامر ويلتزم: إلا أن هذا الوقت ليس كافياً لتنمية مفهوم الجماعة لدى الطفل . وكثيرون هم الآباء الذين يميلون في الوقت الحاضر لتخفيف هذا العبء عن أطفالهم . يفكرون عنهم بكل شيء، ينظمون لهم كل شيء ويحملون عنهم كل اعباء . لذا فلا غرابة بعد ذلك أن الكثيرين من جيل الشباب يفقدون كل رغبة بمواجهة

التحديات الحياتية. ومع الأسف فإن القليلين من الآباء فقط هم الذين يشجعون أولادهم على أن ينشطوا في مجموعات اجتماعية. ولا ريب أن هذا الموقف الأساسي الذي يعيشه أو يكتسبه أولئك الشباب في محيطهم الاجتماعي يستمر معهم في حياتهم العملية لاحقاً.

هل ستدفع هذه القوى القيادية العاملين إلى أن ينشطوا سياسياً أو في المجال الاجتماعي؟ لا أعتقد ذلك. بل على العكس: لا يجوز تفضيل «حزب» معين، بل البقاء على الحياد هو شعار هذه القوى القيادية. كذلك فإن تنمية الشعور الإنساني والإحساس الغيري «تسقط على طريق هذا الأسلوب التربوي».

قد يعجبك هذا النقد، ولكن ماذا ستكون عليه الحال إذا رغب المرء بسلوك طريق آخر؟

كم هي المؤسسات التي تشجع أحد عناصرها القيادية على تولي منصب في البلدية مثلاً مع الأخذ بعين الاعتبار أن ذلك سيكون على حساب جزء من وقته في العمل؟.

كم مؤسسة تبدي استعدادها لتشجيع المساهمة في الأعمال الخيرية إذا كان ذلك سيؤثر سلباً على أداء المؤسسة؟. لا بد أن يتعلم مالكو المؤسسات ومديروها الكبار كيف يوفرون أوقات عمل لمثل هذه النشاطات؟

فكر أيضاً بأمثلة أبسط وأقل شأنًا كالعضوية في جماعات الإطفاء التطوعية في المدن الصغيرة، وإذا دعي العامل مرتين أو ثلاثاً في الأسبوع إلى هذه الخدمة وترك عمله في المؤسسة، كان

الوضع بالنسبة له حرجاً. إذ إنه حتى إذا كان مالك المؤسسة أو إدارتها العليا تشجع عملاً تطوعياً كهذا، فإن العامل لا يسلم من هجوم زملائه في العمل لأنهم يعتبرون هذا الغياب وقت راحة بالنسبة له ويحسون بالغبن. أضف إلى ذلك أن من لم يمارس أعمال هذه المناصب الشرفية لا يستطيع أن يقدر الجهد الضخم والوقت اللذين تحتاجهما هذه النشاطات.

وإذا كنا من العسير لدينا اليوم في ألمانيا أن نلقن القيم، فإن هذا يعود بشكل رئيسي إلى أن البنى الاجتماعية، وفي مقدمتها العائلة، قد خسرت من مهامها ومسؤولياتها. كذلك فإن الاتحادات والجمعيات وحتى الكنائس خسرت الكثير من قدرتها على الحفاظ على الروابط والصلات. لذا فإن هذا الانحلال في الروابط الاجتماعية والمؤسسية يناسب تطورنا الاجتماعي حيث تتزايد أهمية القيم التي تتعلق بالاستمتاع بالحياة وبأوقات الفراغ. لكن هذه القيم خادعة وتقود إلى فراغ داخلي وإلى ضياع نفسي.

لذا فمن الضروري تشجيع الشركات والمؤسسات لأن تسعى إلى الحصول على تأثير مضاد لذلك بتكوين قيم جديدة أخرى. وهذا يرتب على القوى القيادية مهام سياسية اجتماعية كبيرة جداً.

يجب القضاء على «عجزنا» في ما يتعلق بالتضامن والإحساس الجماعي في مجتمعنا. وقد يقول بعضهم إن الناس لا يملكون الاستعداد لذلك، وهذا بتقديري خطأ واضح. صحيح أن الكثيرين يسلكون أسهل طريق وأكثرها راحة في تصرفاتهم، لأنهم يقومون بحساب الربح والخسارة أو بحساب الإنفاق والمردود. ولكن ذلك يعود إلى عدم تشجيعهم على ذلك، ولا يوجهون لتنمية

إحساسهم بالتضامن وبالجماعة.

يجب أن نجيب عن السؤال: كيف يستعيد المرء الإحساس الجماعي والمدارك الجماعية؟ إن ربط المؤسسة بالمجتمع يجب أن يكون جزءاً من أهداف الشركة، كما يجب أن يكون السلوك التضامني الذي يأتي بالفائدة إلى كل أعضاء الجماعة، مبدأ أساسياً من مبادئ حضارة المؤسسة. إن هذه المفاهيم والتصورات ممكنة التحقيق، لأنه مثلما نرى في هذه الأيام عبارات مميزة مثل «يجب أن تكون الإنجازات ذات جدوى»، يمكن أن يدخل القول «تضافر الجماعة هو الذي يهيئ للمستقبل» في الاستخدام اللغوي، ويتماهاى بشكل متزايد مع مشاعر العاملين. كما يجب أن تنجح الجماعة دائماً وأبداً في إعادة إحياء التضامن، وأشار هنا مجدداً إلى المسؤولية السياسية الاجتماعية للعناصر القيادية في المؤسسة.

المجتمع التعددي:

قبل نحو مئة وخمسين سنة لم تكن الدولة أو المؤسسات تهتم بأية مهام اجتماعية، لأن العائلة كانت تتولى مبدئياً حل هذه الشؤون. أما اليوم فقد أصبحت المهام والوظائف الاجتماعية موضع اهتمام متزايد لمعاهد ومؤسسات نظامية.

«تتركز التعددية الجديدة في المجتمع على المهمة والأداء. إنها تعددية منظمات ذات هدف واحد، وتتفرغ لأداء مهمة اجتماعية واحدة؛ ألا وهي تنمية الرفاه المادي وتطوير التعليم والشؤون الصحية وما إلى ذلك من مهام جماعية أخرى سواء في مجال التربية أو الثقافة»⁽¹¹³⁾.

إن هذه التعددية الجديدة بعيدة عن السياسة تماماً، كما وإنها تضع العملية السياسية برمتها والقيادة السياسية أمام تحديات كبيرة.

وقلما توجد الآن حكومة قادرة على إثارة نقاش منظم ومخطط له بشكل جيد، للوصول إلى قرارات حاسمة حول المواضيع الاجتماعية المركزية الهامة. ولنذكر في هذا السياق النقاش حول الطريق الصحيح للقيام بإصلاح ضريبي أو تعديل في الرواتب التقاعدية، أو للحفاظ على الاستقرار، أو لإصلاح في مجال التأمين الصحي. لم تعد مشاركة بعض الجهات المتممة كافية لتحقيق ذلك، بل لا بد من مشاركة على قاعدة عريضة، إذ أن هذه المواضيع تمس الاقتصاد والمؤسسات بشكل مباشر. يرتبط الاقتصاد بقرارات كثيرة، ويتأثر نموه إلى حد بعيد بالاعتبارات والأوضاع السياسية.

يجب أن تدرك العناصر القيادية أن الاقتصاد لم يعد «محمية طبيعية» لها قوانينها الخاصة، بل يزداد ارتباطاً بدناميكية القيم والمفاهيم في المجتمع. لذلك على العناصر القيادية نفسها أن تنخرط في المجتمع وتنصاع لديناميكيته، حتى تتمكن من إدراك خطى التطوير القادمة أو توقعها في الوقت المناسب.

لقد مضى الوقت الذي كانت تستطيع فيه المؤسسات أن تقاوم التطوير بكل ما لديها من إمكانيات حتى تضمن نجاحها ضد الاتجاه العام السائد. ونرى في هذا السياق، أن وضع سوق مواد التنظيف ومساحيق الغسيل (المنظفات) مثال جيد لعدم إدراك أهمية التطور والتنمية أو الارتباط بهذه العملية. حينما ظهرت أولى مواد التنظيف التي تعتمد الخل أو الليمون أساساً لها منذ حوالي خمس

عشرة سنة لم تصدر أية ردود فعل عن المؤسسات الكبرى. أما حينما عرضت مؤسسة متوسطة منتجاتها في السوق تحت اسم «فروش» (ضفدعة) كمنتج صديق للبيئة، وازدادت حصتها السوقية ازدياداً كبيراً، هرعت المؤسسات الكبرى لتخصص اهتماماً أكبر بموضوع حماية البيئة، وكان ذلك في البداية بفتور ودون قناعة داخلية. ولكن الحساسية المتزايدة، للمجتمع إزاء هذا الموضوع أعطت الضوء الأخضر أمام التغيير الكبير والجذري. واليوم تتنافس المؤسسات الكبرى المنتجة لمواد التنظيف ومساحيق الغسيل فيما بينها، ولم يعد شعارها «أبيض، أكثر بياضاً، الأكثر بياضاً...». وإنما أصبح الشعار الأهم والأكثر تداولاً هو القول: «صديق للبيئة ويحافظ عليها».

أما المؤسسات والشركات التي تحاول أن تضع نفسها خارج هذا السياق فإنها ستخسر كل فرصها المستقبلية وسترى نفسها عاجلاً أم آجلاً خارج السوق.

لقد مضى الزمن الذي كان يستطيع فيه المرء أن يسعى بأنانية لتحقيق أهدافه الذاتية دون أن يهتم بمحيطه. وقد عبر غركن عن ذلك بشكل أكثر عنفاً حين قال:

«إن من يظن نفسه الرابع هو الذي سيصبح الخاسر لاحقاً. إنه يضر بالبيئة، ويضر بمناخ الاستهلاك وكذلك بالثقة الممنوحة له. إنه يلحق الضرر بالقاعدة الاقتصادية المشتركة وبالمناخ السياسي أيضاً الخ... الخ... وهكذا نرى الشركات كلها تعاني من إشكالية مزدوجة: على الإدارة الحديثة أن تكون إدارة متوجهة نحو المجتمع، ولكن المجتمع لم يعد أداة معيارية ثابتة يعتمد المرء

عليها ويتلاءم معه . أصبح المجتمع عاملاً مؤثراً متغيراً، على المرء أن «يتدبر أمره» معه ويتعاون معه حتى لا يشكل خطراً عليه . يجب أن نتغلب على النماذج التنافسية للداروينية الاقتصادية، لأن الاستراتيجيات النفعية الأحادية الجانب ستصبح عرضة للعدوى المضادة بشكل متزايد نتيجة التشابك العالمي والألماني الاتحادي للمقاصد والأهداف»⁽¹¹⁴⁾ .

الربط بين المجتمع والإنسان

وهكذا نرى أن المجتمع والإنسان مترابطان تجمع بينهما علاقة متبادلة، لأن هناك تطابقاً دائماً بين ما هو إنساني وبين ما هو اجتماعي.

إلا أن هناك، مبدئياً، تناقضاً كبيراً بين الطبيعة والإنسانية وبين المتطلبات الاجتماعية يصعب تجاوزه. لذلك أوجد المجتمع لنفسه مرجعيات تدجن قسماً كبيراً من الطبيعة الإنسانية، وتتيح بذلك المجال واسعاً لتلاؤم هذه الطبيعة الإنسانية مع المجتمع.

والمجتمع في حقيقة الأمر هو محيط اصطناعي أوجده الإنسان وربط نفسه به. وهكذا كان على الأفراد أن يتلاءموا مع هذا المحيط، أي أن ينسجموا مع القواعد والأنظمة والسلوك والمفاهيم والقيم السائدة، إذا لم يشاؤوا أن يروا أنفسهم في عزلة عن محيطهم. إن هذا المجتمع الذي أوجده الناس بأنفسهم لأنفسهم، يحدد ضمن شروط صارمة في أي شكل وفي أي وقت، وبأية وسائل يتم سلوكهم، ويحدد كذلك الأهداف المنشودة من هذا السلوك إضافة إلى أمور أخرى كثيرة.

أقابل دائماً في محيطي المهني والخاص أناساً يخرقون عن عمداً قواعد السلوك العامة، وغالباً لا يكون ذلك عن قناعة مبدئية وإنما انطلاقاً من اعتقادهم بأن سلوكاً كهذا يلفت نظر محيطهم إليهم. «نحن أناس متميزون»: هكذا يبررون تصرفاتهم هذه. إن

أشخاصاً كهؤلاء لا يلاحظون أنهم بسلوكهم هذا يبتعدون عن محيطهم لا بل يعتقدون أن الآخرين هم أصحاب السلوك الخاطئ.

يتحدد وضع المرء في المجتمع - في أغلب الحالات على الأقل - بمنصبه وبالمهام التي يؤديها. وغالباً ما يكون الوضع المهني غير العادي باعثاً للحصول على مكانة خاصة في المجتمع. إذ أن تقييم الإنسان في مجتمعه يتأثر إلى حد كبير بالمظاهر، وبذلك يكون للمنصب والمهنة دور كبير في هذا التقييم.

وبذلك يحظى موقع العمل بأهمية خاصة من وجهة نظر السياسة الاجتماعية. ومن يُرد أن يكون قائداً جيداً للقوة العاملة البشرية عليه أن يدرك هذه العلاقات والارتباطات أيما إدراك. إن وضع الإنسان في المجتمع مقترن بشكل وثيق مع مفهوم «الارتباط بين الإنسان والمجتمع» وهو نتيجة لسمعة المرء واعتباره واحترامه، أعني الصفات التي يتمتع بها في المجتمع. كذلك لحجم أملاك المرء ومدى استقلاليتها المالية أهمية كبرى في ذلك. ولا يستطيع أغلب الناس الوصول إلى هذين الأمرين إلا إذا كانوا في موقع عمل مرموق ذي دخل مناسب.

إلا أن المرء يستطيع أيضاً التمتع باحترام واعتبار جديدين في محيطه، حتى ولو كان لا يملك تلك الثروات المادية، ولكن طريقه إلى ذلك أصعب بكثير على أية حال. وهنا تتحمل العناصر القيادية مسؤولية خاصة، لأنها تستطيع بواسطة إجراءات كثيرة مرافقة، أن تساهم إلى حد كبير بدفع العاملين في المؤسسة لأن يكونوا فخورين بعملهم في أي مستوى كانوا. وهذا الفخر والاعتزاز

يعطي المرء شعوراً بالأمان والثقة بالنفس يحتاجه ليتمكن من إثبات وجوده في مجتمعه، وهذا غنى من نوع خاص ومميز.

واعتماداً على شعور العامل بالثقة بنفسه يمكن تحميله مسؤولية الالتزام بحسن الأداء وزيادة الإنتاج. وبهذا الشكل من القيادة يمكن الإيضاح للعامل أن عليه أن يضع معرفته وكفاءته وطاقاته الإنتاجية تحت تصرف الصالح العام وبلوغ الأهداف المنشودة.

يترسخ وضع القوى القيادية بشكل متزايد كبنية للعلاقات بين الإنسان والمجتمع.

إن المحيط الاجتماعي مقدار متحول، فالارتباط بين المؤسسات وبالتالي بين الاقتصاد والمجتمع يتجلى بأن الاقتصاد يطبع المجتمع والحضارة كذلك بطابعه، وتترك الحضارة أثراً أيضاً على المجتمع وعلى سلوك المؤسسات وتصرفاتها.

أما القوى القيادية التي تعزل نفسها عن هذه التطورات فإنها تعرض نفسها لخطر أن المؤسسة ستصبح تدريجياً خاضعة بدرجة متزايدة للعوامل الخارجية. وتزداد أهمية المؤسسات في المجتمع، ولن تستطيع أية مؤسسة أن تتخلى عن المساهمة في تكوين المجتمع والتأثير عليه. ويجب أن يؤخذ هذا العامل بعين الاعتبار عند تكوين حضارة المؤسسة، ويفسح المجال لتسرب التأثيرات الخارجية إلى سياسة المؤسسة، ولكن بشكل واع وضمن حدود مصلحة المؤسسة.

المسؤولية السياسية للمؤسسة

يقع على عاتق المؤسسات مقدار كبير من المسؤوليات السياسية يتوجب على القوى القيادية القيام بها، فالحياد لم يعد كافياً، وبات على المرء أن يتدخل ويساهم في التدبير والبناء.

وحول هذا الموضوع يكتب دُرّكر Drucker ما يلي:

«... ولكننا لا نستطيع أن ننتظر حتى يشرح لنا الفلاسفة نظرياً ما يحدث، بل على الساسة والمحاكم ورجال الأعمال والقوى القيادية في التنظيم الجديد أن تتصرف. وتضعنا التعددية الجديدة أمام تحديات كبيرة في المجالات الخمسة التالية:

1 - المسؤولية الاجتماعية للمعاهد والمؤسسات التعددية.

2 - مسؤوليتكم تجاه الجماعة.

3 - مسؤوليتكم السياسية.

4 - حقوق الفرد وواجباته ومسؤولياته.

5 - مهام الدولة ودورها في المجتمع التعددي»⁽¹¹⁵⁾.

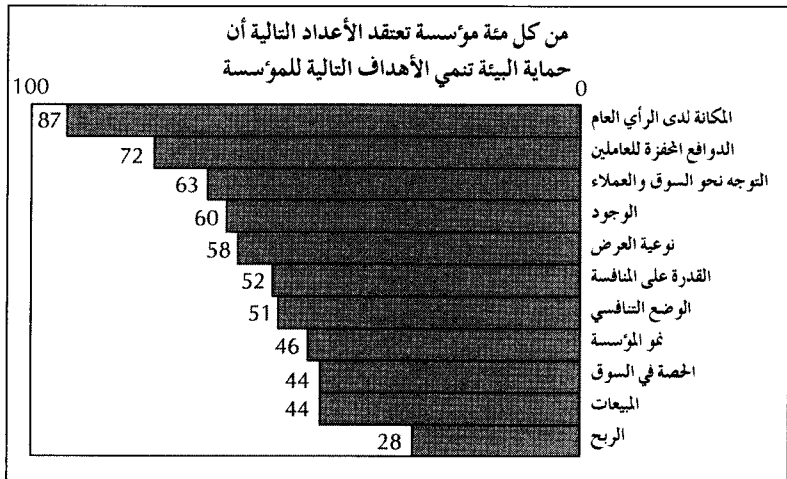
سؤال يطرح نفسه في المجتمعات التعددية، ألا وهو: «من الذي يهتم بالصالح العام؟». الجواب التقليدي معروف وذلك منذ مئات السنين. ولكن هذا الجواب فيه الكثير من خداع النفس، لأنه ليس من الصحيح أن المصلحة العامة نتاج الفوضى ونتاج تلاقي

المصالح المتضاربة، فهذا يؤدي إلى الركود والعطالة على أفضل حال. إننا نحتاج إلى مؤسسات ومعاهد يكون الاهتمام بالمصلحة العامة في قلب تصوراتها المستقبلية، وفي صميم سلوكها ومفاهيمها وقيمها، وبالتالي تتحمل مسؤولياتها السياسية.

والمثال الجيد لذلك هو سلوك المؤسسات اليابانية بعد نهاية الحرب العالمية الثانية، فقد أقامت المؤسسات الكبرى في اليابان بناها الهيكلية بحيث كانت مسؤولياتها السياسية جزءاً متكاملأً من عمليات تطويرها. أول سؤال طرحته المؤسسات في اليابان آنذاك كان: ما هو المفيد لليابان؟ بعد ذلك تم وضع الأهداف، وتمت الهيكلية على أساس تعريف واضح للأهداف الذاتية، ولكن دون تحويل النظر عن المصلحة العامة. ومن الأكيد أن هذا الأسلوب من الإجراءات كان مفتاح النجاح الاقتصادي.

«الاقتصاد الوطني نظام حي يتكون من الإنسان والمنظمات الاجتماعية، وهو في تأثير متبادل دائم، وكذلك مع الأنظمة البيئية المحيطة التي تتعلق حياتنا بها»⁽¹¹⁶⁾.

لا يجوز بحال من الأحوال إهمال الترابط الموجود بين البيئة والاقتصاد أثناء دراستنا لموضوع «الترابط بين المجتمع والمؤسسة»، فالالاقتصاد الوطني مندمج النسيج البيئي بشكل لا يستطيع معه منه فكاكأ.



الشكل 22: حماية البيئة وأهداف المؤسسة⁽¹¹⁷⁾

إن شؤون البيئة في عالم اليوم جزء ثابت من مكونات سياسة المجتمع والمؤسسات، ونلاحظ أن القيمة المُبالغ فيها للتكنولوجيا الثقيلة أخذت تتناقص ببطء ولكن بشكل مستمر. وهكذا لم يعد النمو الشامل الاقتصادي والتقني والمؤسساتي دليلاً على الاقتصاد المُعافى، لأن الكوارث البيئية وارتفاع نسبة الجرائم الاقتصادية والانحلال الاجتماعي في مجالات كثيرة، كلها عوامل لم يعد إهمالها ممكناً. ولكن الصورة الجديدة للنظام الاقتصادي تمكنا من إدخال بعض النظام في تفكيرنا وإدخال المنظور البيئي بشكل متزايد في كل العمليات.

إن صنع السياسة (وليس من منظور السياسة الحزبية بالطبع) يعني للقوى القيادية أن تمارس تنسيقاً حضارياً شاملاً، ويجب على هذه القوى أن تكون قادرة على ربط ديناميكية القيم العامة مع

تطوير المؤسسات والمصانع مع بعضها على خير وجه .
ولم تعد إدارة المؤسسات واردة البتة دون أن أخذ الارتباطات
القائمة بين المجتمع والاقتصاد بعين الاعتبار .
كما أن قيادة القوى العاملة البشرية محكومة بالفشل إذا لم
تراعِ روابط الإنسان بمجتمعه في فلسفة القيادة .

قيادة المؤسسة والعاملين نحو المستقبل

إنسان المستقبل .

لكل تصوراتهِ الخاصة عن المستقبل . وأنا، بالرغم من كل المشاكل القائمة الآن، والتي لن تُحل بين عشية وضحاها، متفائل بالتأكيد. إنك حين تفكر في ما يسميه الناس المستقبل، تُكون ولا شك، تصوراتك ورؤاك الخاصة.

وهكذا فإن على العنصر القيادي أن يتفكر ويفكر، ويستبق الأمور بتصوراته حتى يهيء نفسه مسبقاً للمتطلبات الجديدة. وليس من الحاسم في هذا السياق أن تتحقق التصورات بكاملها أو في مرتكزات أساسية منها. فكل من يشغل نفسه بذلك بجهد وسعي سيكون قادراً، لا ريب، على تصحيح توقعاته في الوقت المناسب.

ولنؤرخ الآن افتراضاً لسنة 2005: فنرى أن العلاقات بين المؤسسات والمجتمع قد تطورت وتعمقت. كذلك أصبحت المؤسسات أكثر التزاماً وراحت تساهم في التقدم الاجتماعي من خلال مساعدتها في إقامة البنى التحتية وتنظيمها. أما العاملون فقد أصبحوا يتمتعون بميزات خاصة كإقامة الأطفال مثلاً ومساعدات في مجال الرعاية الصحية، واستثمارات كبيرة في مجال التعليم والتأهيل. وستكون هناك بعض الأعمال الاختصاصية المعينة التي

لا تجري في المؤسسات، وإنما يقوم بها بعض عاملي هذه المؤسسات الذين يديرون في بيوتهم مواقع عمل مرتبطة بتوجيه كومبيوتر عن بعد. لقد أصبح تقاسم المهام حدثاً يومياً.

لقد تغيرت طبيعة القوى القيادية وتراجعت دلائل الوضع الاجتماعي في أهميتها، وأصبحت حماية البيئة والوجه البيئي للمؤسسة أهم من أي وقت مضى. إن القوى القيادية الجيدة تعيش الشعور البيئي قبل حصوله.

يجب الانتباه إلى إدراك ذلك في الوقت المناسب، فملكية قارب بخاري لم تعد رمزاً لوضع اجتماعي معين، بل يجب أن يكون القارب مزوداً بمحرك كهربائي حتى يبقى موضعاً للحديث. كذلك ظهرت ردود فعل معينة في مجال صناعة السيارات، فقد أصبحت محركات الثلاثة ليترات (300) أمراً عادياً، وابتدأت السيارات السياحية الخاصة الأولى تسير بمحركات هيدروجينية أو كهربائية. وباختصار فما كان في سنة 1999 حدثاً استثنائياً، أصبح الآن شيئاً عادياً، وأن تذهب إلى عملك مستخدماً الدراجة العادية أمر طبيعي، ولكن هذا كله يبدو «أنيقاً».

تبدو مواقع العمل الآن مختلفة ليس لزيادة في المكنة أو الأتمتة فقط حيث أصبح الكثير من الأعمال ينفذ بواسطة الإنسان الآلي، وإنما أيضاً لأن العمل يتم من خلال طواقم متكاملة في المشاريع ذات الأهداف المحددة بكل دقة. وقد أصبحت «الإدارة السريعة» Speed Management وصفة نجاح منتشرة في عالم الأعمال. كما توزع الصلاحيات بشكل متزايد بين العاملين. أما الجهات الرقابية فلم تعد موجودة إلا في أشكال مبسطة، لأن

طواقم عمل المشاريع نفسها قد أصبحت مسؤولة عن تنفيذ الأعمال الموكلة إليها في الوقت المخطط له، وبأجود ما يمكن من نوعية العمل.

لقد أصبح الناس ذوي طابع دولي أكثر من ذي قبل، ويمكن أن نقول في نفس السياق: إن الألمان أصبحوا أكثر أوروبية، وقد ساهم بذلك إلى حد بعيد أن التأهيل يتطلب في هذه الأيام إقامة في الخارج قلما يُستغنى عنها. أما تعدد اللغات فلم يعد ميزة خاصة، وإنما أصبح أمراً طبيعياً لا غنى عنه. ونهني رؤانا لسنة 2005 عند هذا الحد.

كثير من الآباء لم يدركوا بعد أهمية هذا التطور ويعرقلون طريق المستقبل لأولادهم. كم هو مخيف لا بل مريب إذا عرفنا كم هو قليل عدد الشباب الذين يجيدون الإنكليزية في سنة 2000، فالحرفيون والعمال الاختصاصيون كذلك لم يعودوا قادرين على تطوير أنفسهم والاستمرار في عملهم دون إمكانيات لغوية.

يمكن للناس أن ينظموا حياتهم العملية بأنفسهم إذا هم اتبعوا التأهيل الصحيح. يجب أن يقرروا العمل مع رب عمل ينظر إليهم كمجال للاستثمار، يقدم لهم إمكانيات الاستمرار في التأهيل والتدريب، ويحملهم مسؤولية عملهم في جو عمل مشجع ومشوق وإنتاجي. أما الجانب الآخر لذلك فيظهر في أن أولئك الناس الذين لا يتاح لهم التأهيل الكافي، لا يتبقى لهم إلا القليل النادر من مجالات اختيار موقع العمل، ولا يبقى لهم إلا العمل الرتيب والممل والذي غالباً ما يكون ضاراً بالصحة.

إن الناس الذين يودون تأسيس عائلة ليسوا مرغمين على ترك

أعمالهم، بل إن التطورات التكنولوجية تمكنهم من القيام بأعمالهم في دُورهم دون أي إشكال، وبهذا يصبح البيت مركز الحياة الطبيعي رويداً رويداً.

سوف يكون من الممكن مستقبلاً إجراء المشتريات كلها تقريباً وأنت في دارك عبر أحدث أجهزة الاتصالات، وهذا ما أصبح اليوم واقعاً فيما يتعلق بالأعمال المصرفية، وسيمتد قريباً إلى مجالات أخرى كثيرة. أما المكننة وتطوير التكنولوجيا فأمر لم يعد إيقافه ممكناً، ويمكن أن تؤدي إلى حياة ترف ورخاء ولكنها دون رونق أو بهاء.

وهكذا يجد الناس أنفسهم مندفعين إلى استثمار الوقت المكتسب نتيجة هذا التطور، في المجتمع، كما يجدون أنفسهم راغبين باستغلال أوقاتهم بشكل أكثر في الاتحادات والجمعيات المختلفة. وربما كانت تلك هي الفرصة الأخيرة للكنائس لتستعيد بعضاً من ألقها، إذا استطاعت أن تتعامل وتتفاعل مع القيم المعنوية والأخلاقية، ومع الاهتمامات الحضارية للإنسان بشكل أعمق وأكثر انفتاحاً من ذي قبل. ستصبح الكنيسة، إن قامت بذلك، أقل تديناً ولكنها ستتمكن بالتأكيد من القيام بدور أعمق أثراً وأوسع نفوذاً في المجتمع.

إن مركز ثقل المجتمع يتحرك باستمرار نحو تلك المجموعات من الناس الذين يؤدون أعمالاً عقلية، ولديهم تصورات ومفاهيم وتوقعات جديدة. أما العاملون في مجال المهن الإنتاجية فإنهم سيصبحون «النصف الآخر»، وبالتالي سيشكلون «مشكلة اجتماعية»، إذا لم يكن هناك سعي جاد لمنع الوصول إلى

هذه الحال . فهؤلاء العاملون المهنيون لا يبقون التيار الأساسي في المجتمع بل يشكلون «حضارة معاكسة»⁽¹¹⁸⁾ .

وهكذا فإن مهام القوى القيادية ستتركز بشكل خاص على قيادة القوة البشرية للعمل بالشكل الصحيح في كامل المؤسسة وعدم الاكتفاء بالتركيز على قيادة المؤسسة، بمستواها العقلي فقط .

القيادة نحو المستقبل

نتج عن تحول القيم الذي تم في مجتمعاتنا أن مفاهيم العاملين وتصوراتهم قد تغيرت إلى حد كبير . لذا فإن على العناصر القيادية في المستقبل أن تعالج بعمق هذا التحول في القيم، وتلائم سلوكها القيادي مع هذه المتطلبات الجديدة .

ولا بد أن نشير إلى أن عملية التلاؤم هذه يجب أن تتم بسرعة وخاصة في أوقات الاضطراب، ومن الطبيعي ألا تستطيع جميع القوى القيادية مواكبة هذا التغير .

ليست بعض القوى القيادية هي الوحيدة التي ستفشل في هذه العملية، وإنما سيكون هناك مؤسسات بالكامل ستضطر إلى الخروج من السوق . وليس من الضروري أن يقيّم ذلك سلباً لأن هذا من طبيعة هذه العملية . ويؤدي توقف بعض المؤسسات عن العمل بشكل تلقائي إلى إطلاق سبيل بعض القوى الكامنة في المؤسسات الأخرى وهذا ما يؤدي إلى تسارع في عملية التلاؤم .

وقد كتب هازل هندرسون Hazel Henderson حول ذلك :

«كما أن سقوط أوراق الشجر في العام الفائت يزيد من

خصب الدبال (التربة الخصبة) ويساعد على النمو في الربيع التالي، كذلك لا بد من سقوط بعض المؤسسات على الطريق حتى يمكن استخدام مركباتها من رأس المال والأموال وكذلك المواهب البشرية من أجل خلق تنظيمات جديدة»⁽¹¹⁹⁾.

وفي ما يلي نعدد الصفات التي يجب على كل عنصر قيادي أن يتحلى بها في المستقبل حتى يضمن النجاح في عمله:

- يجب أن يتعلم بسرعة وفاعلية أكثر مما هي عليه الحال حتى الآن أن يكون قادراً على تصحيح طريقه، وعلى إيجاد طرق جديدة.

- يجب أن يكون أقدر على الكلام والتفاهم مع العاملين في المؤسسة، وأن يخصص قسماً كبيراً من وقته لاستخدام أسلوب «الإدارة بالتجوال» Management by Walking Around.

- يجب أن يكون قادراً على ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين فيها.

- يجب أن يكون قد أدرك أن الاقتصاد وعلم البيئة يقتزمان ويتضافران سوية ليشكلا وحدة متجانسة.

- يجب أن يكون قادراً على إدراك نقاط ضعفه الشخصية، ومستعداً للاعتراف بعدم كفاءته.

- يجب أن يكون قادراً على التغلب على الحالات المتناقضة، ومستعداً لاتخاذ قرارات آنية لإيجاد الحلول لها.

- يجب أن يكون قادراً على إدراك ما يأتيه من معلومات من

خارج مؤسسته وعلى تفهمها وتمثلها، وأن يستطيع أن يحول المعارف التي يحصل عليها إلى معطيات يستخدمها في عمله بأسرع ما يمكن.

- يجب أن يكون قادراً على التفكير والتخطيط الشاملين، ويستطيع اتخاذ قرارات فردية كثيرة لينسقتها بعد ذلك مع قيادة المؤسسة ذات التوجه القيادي المشارك للعاملين.

إن مهمة القوى القيادية المستقبلية تتجلى في تحرير القوى العاملة البشرية من التوجيه المباشر، والقيام بذلك بشكل غير مباشر عبر مجموعة من القواعد والتوجيهات التي يمكن، على سبيل المثال، أن تكون محدّدة أو معرّفة من خلال حضارة المؤسسة.

ويمكن أن نقول عن الشكل الجديد للقيادة: إنها عامل مساعد على عمليات التنظيم الذاتية. وإطلاق عمليات التنظيم الذاتية هذه من عقالها هي مهمة العناصر القيادية. ويجب مراعاة الاحتياجات الإنسانية والرغبات والدوافع وإشباعها قدر الإمكان حين البدء بهذه العمليات. وكلما ازداد نجاح العنصر القيادي بذلك كانت القيادة أكثر إنسانية.

وهكذا نجد أن الإنسانية لم تعد تتعارض مع الفعالية، بل إن الواقع عكس ذلك لأن الناس هم دائماً مكونات النظم الإنسانية. وبذلك نرى أن المطلوب هنا كفاءات إدارية عالية.

لقد قدم طاقم البحث العامل مع عالم النفس دورنر Dörner دراسة يصف فيها عوامل الشخصية المؤهلة لكفاءات إدارية عالية:

1 - إن المديرين الذين يعرفون هيكلية النظام بشكل أفضل، يستطيعون إدارة هذا النظام بشكل أفضل، ويستطيعون تقديم استراتيجيات أفضل.

تم في هذه الدراسة توضيح مدى أهمية المعلومات وتكوين البنى الهيكلية كعاملين رئيسين في المؤسسة. وهكذا فإنه يتوجب القيام بجمع المعلومات وتكوين البنى الهيكلية كعوامل تجديد هامة، وإعطاؤها الأولوية وتنفيذها بشكل دائم ومنهجي.

2 - المديرين الناجحون يمتلكون مقداراً كبيراً من التسامح تجاه أنفسهم وكذلك حلماً وتساهلاً عاماً تجاه الآخرين في النزاعات والخصومات.

فهم مثلاً قادرون على الاعتراف أمام أنفسهم بأنهم يجهلون بعض الأمور في بعض المجالات. ويكتسبون تفوقهم أيضاً من حقيقة أنهم لا يترددون بالكشف عن عدم كفاءتهم الذاتية.

3 - إن الاهتمام الشخصي ضروري بشكل خاص: لأن ما لا يتعلق بالمدير بشكل شخصي يُهمل عادة.

تتعلق النتيجة بالاختصاص إلى حد كبير، فالاختصاصي الصرف ليس قادراً على إيجاد حلول للمعضلات. لذلك على المدير المستقبلي أن يكون ذا دوافع وتوجهات شاملة وعامة وعالمية إلى حد كبير.

4 - من المهم أيضاً توفر القدرة على الاحتمال الشخصي للحالات المتناقضة.

إن المدير المثالي في أوقات الاضطرابات هو ذلك الذي

يستطيع أن يُظهر مزیجاً من القدرة على الصبر والاستمرار والقدرة على التلاؤم والانسجام. فهو من ناحية ذو طابع مميز، ومن ناحية أخرى مرن ويسعى إلى التكامل، ويتقبل التأثيرات الخارجية.

5 - يحاول المديرون الناجحون اتخاذ مجموعات من القرارات، أي يتخذون قرارات إفرادية كثيرة ذات اتجاه شمولي.

لا يكتفون باتخاذ قرارات متعددة، وإنما تكون قراراتهم موجهة وفق مبدأ شمولي. ويعبر البروفسور دورنر عن ذلك بالكلمات التالية:

«تسعى مجموعة المديرين الناجحين نحو مقاصد أو أهداف متعددة، وتعطي قرارات عدة لكل مقصد. وهذا يعني سلوكاً ذا جبهة أعرض وعمق أكبر»⁽¹²⁰⁾.

6 - يسأل المديرون الناجحون كثيراً عن العلاقات والارتباطات السببية.

من الواضح أنه لا يمكن إدارة الأنظمة المعقدة بنجاح إلا إذا كانت هيكليتها الخلفية معروفة. ويمكن أن تكون الصفوة الممتازة من المديرين المستقبليين بالدرجة الأولى نخبة ذات إدراك ووعي، ونخبة تحسن معالجة المعلومات، ونخبة تلم بمعرفة الهياكل الكبرى.

7 - إن المديرين ذوي الكفاءات المميزة والرأي السديد قادرون على توجيه نشاطاتهم المعرفية.

هم قادرون على مراقبة عملياتهم العقلية والفكرية بشكل واع، فهم لا يفكرون بشكل تلقائي أو كمن «هو موجه من

الخارج» وإنما يستطيعون توجيه تفكيرهم بشكل ذاتي وشعوري واع:

8 - يميل المديرون الناجحون إلى التروي والتفكير الذاتي.

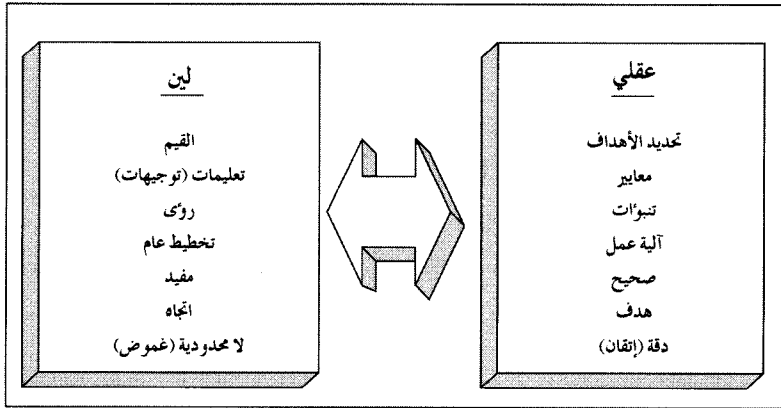
أي أن المدير الناجح يستطيع أن يخرج من نفسه إلى مستوى عقلي أعلى يعمل ذهنه منه، وينعم التفكير في أفكاره الذاتية. وهذا يبدو ضرورياً بشكل خاص في أوقات الأزمات، أو في حالات الإخفاق والفشل⁽¹²¹⁾.

كان النموذج الأمثل للقوى القيادية الجيدة حتى الآن القسوة والمواظبة والإصرار. وقد كان أسلوب القيادة هذا طريقاً صحيحاً لتحقيق الأهداف بسرعة وديناميكية، إلا أنه إذا استمر في الظروف المستقبلية فسيكون طريقاً أكيداً إلى الفشل. ونرى أن القوى القيادية الجديدة تتخلى تدريجياً عن هذا النموذج.

فالأسلوب القيادي الجديد ليس صارماً وإنما لين الجانب رقيقاً، على ألا يفهم مفهوم اللين أو الرقة على أنه أسلوب قيادي يمتنع عن التدخل عند اقتضاء الأمر.

يجب أن تكون الإدارة المستقبلية قادرة على تكوين الرؤى أكثر من أي وقت مضى. وإذا استطاعت القوى القيادية أن تخلق في العمل جواً فكرياً (عقلياً) معيناً كان العاملون في المؤسسة أكثر قدرة على فهم الرؤى المقدمة لهم وعلى استيعابها وتمثلها. وقد سمى هورست Hurst هذا الشكل القيادي «الإدارة الثنائية» وهي مزيج من الاستراتيجية (الجزء العقلي المنطقي) ومن أداء رسالة معينة (الجزء اللين)⁽¹²²⁾.

ويتضح ذلك بتغيير الألفاظ كما في الشكل التالي:



الشكل 23: الإدارة الشائئة⁽¹²³⁾

وفي ما يتعلق بالعناصر القيادية فإن عليهم أن يتعلموا المساهمة بنشاط وفاعلية في تكوين المستقبل لأن التنبؤات أو التوقعات فقط غير كافية. كما أن الاتجاهات السائدة في المؤسسات حتى الآن نحو الإصرار والاستمرار ستصبح جزءاً من الماضي. وكلما كان المستقبل أقل استقراراً كان أنموذج أصحاب العمل من الجيل الجديد مرغوباً به ومطلوباً أكثر.

ما هو أنموذج صاحب العمل الجديد؟.

لم يعد مقبولاً من العناصر القيادية في الجيل الجديد أن تفكر باتجاه واحد، بل عليها أن تفكر تفكيراً ثنائياً ذا وجهين، وأن تطور آفاقاً مستقبلية بإشكالٍ مختلفة، وأن تصل إلى أهدافها بطرق مختلفة، يمكن أن تستخدم حسب الحاجة وبشكل خاص. وإذا أردت أن تدفع بالمؤسسة إلى الأمام فلست بحاجة إلى إداري وتنفيذي، وإنما إلى مدبر مبدع. إذ لا يمكنك أن تخطط للمستقبل

بطرق الأمل (وهذا ما قاله كالتسافيري)، ولا أن تذلل الصعوبات براحة واسترخاء. لقد بدأت نهاية المسؤولين التنفيذيين في التسعينيات ولكنها الآن تقترب من نهايتها بخطى سريعة.

التوجه نحو المستقبل

نتيجة الارتباط بين المجتمع والمؤسسة ترتب على العناصر القيادية واجب رفيع، ألا وهو المشاركة في تخطيط المستقبل بنشاط وفاعلية. ولا بد من دليل مرشد تتمسك به عندما تواجه هذا المستقبل وتكون لك الجرأة الكافية لذلك. وهذا الدليل المرشد لا يكون إلا خارج جو العمل، والتوجه العقلي هو المقصود بذلك. كما يمكن اكتساب هذا التوجه عن طريق التزامات مبدئية أخلاقية أو دينية فقط. وقد أدى ضياع الإيمان بالدين وفقدان اليقين إلى تحول جذري في القيم. وهذا التغيير الذي ترك آثاراً خطيرة في العقود الماضية ازداد أيضاً تحت تأثير الأوهام والخيالات المنتشرة والوعود السياسية البراقة. إن الوجود البشري محدود زمنياً ونوعياً وقد خفف البعد الإيماني دائماً من تأثير هذه الفكرة وأعطى الإنسان عزاء وأملاً لم يكن ليحيا لولاها.

«الأمل والثقة أمران ضروريان أساسيان للوجود البشري، يستمدان أسباب استمرارهما من عنصرين اثنين: من الطمأنينة الإيمانية الدينية ومن السكينة والأمان والرعاية في الجماعة سواء كانت جماعة العائلة، أو جماعة القرية أو جماعة الاتحاد أو حتى جماعة الأمة»⁽¹²⁴⁾.

إن الجماعة هي التي تضمن المستقبل؛ الارتباط بين المجتمع

والمؤسسة، بين الإنسان والمجتمع، بين الإنسان والمؤسسة، بين العناصر القيادية والعاملين، هو ما يعطينا قاعدة الارتكاز الثابتة التي نعتمد عليها في تذليلنا لصعوبات المستقبل.

هناك مشكلات عالمية هائلة، ونجد أنفسنا باستمرار أمام السؤال حول قدرتنا على حل المشكلات وتجاوز الصعاب. لقد كتبت عن التحول في السلوك القيادي الذي لا بد أن يتم، ولكن هل سيتم هذا التحول على مستوى القيادة المؤسسية في الوقت المناسب؟ هل سيتخلى الجيل القيادي الحالي للجيل الجديد عن مساحة العمل؟. أعتقد أن الجيل الفتّي سيقبل هذه التحديات، وأود أن أختتم هذا الفصل باقتباس من كتاب «الصغير جميل» Small is Beautiful لمؤلفه إ.ف. شوماخر E.F.Schuhmacher:

«هل نستطيع أن نعتمد على أن تحول عدد كافٍ من الناس يمكن أن يتم بالسرعة اللازمة لإنقاذ العالم؟ سؤال يُطرح كثيراً، ولكنه خادع مهما كان الجواب. إن الجواب أ - نعم - سيقود إلى الغرور، والجواب ب - لا - يؤدي إلى اليأس والقنوط. إنه من المستحب أن نخلف هذه البلبلة وراءنا وندفع نحو العمل»⁽¹²⁵⁾.

نظرة ختامية

آمل أن يكون هذا الكتاب قد أوضح أن الإنسان يجب أن يكون في الصميم من سلوكنا رغم التكنولوجيا الحديثة والأنظمة المطورة، وعلى القوى القيادية أن تتعامل مع الإنسان الفرد بمفاهيمه وقيمه وأهدافه واهتماماته المختلفة أكثر من أي وقت مضى. ولا بد، لذلك، من الحصول على المعرفة الإنسانية اللازمة والتي لا تُكتسب إلا بجهد جهيد. ولا يستطيع اكتساب هذه المعرفة الإنسانية إلا من كان مهتماً بالناس، يحملهم محمل الجد، ويعطيهم الشعور بقيمتهم وأهميتهم، ويعرف احتياجاتهم، ويحترم مشاعرهم.

يجب أن يكون الموقف المبدئي للعنصر القيادي بالنسبة للعاملين صحيحاً، يجب أن يحب الناس ويتخذ تجاههم سلوكاً إيجابياً، لأن هذا السلوك هو الوحيد الذي يسمح بتطوير علاقة حوارية صحيحة بين العنصر القيادي والعامل. كما تتطلب قيادة القوى العاملة البشرية أن يكون سلوك القوى القيادية على هدي من المبادئ الأخلاقية والمعنوية.

كذلك فقد حاولت أن أوضح أن محاربة ظاهرة «الإنكفاء الداخلي»، وهي الظاهرة المنتشرة كثيراً لدى العاملين، لا تتم إلا بقيادة رشيدة حصينة. إن القيادة تُلزم بالسلوك، وعلى العنصر القيادي أن يكون قادراً على إيقاظ المشاعر، وعلى الاستجابة للمتطلبات التي تتزايد مع الزمن مستقبلاً.

تتزايد أهمية الصفات القيادية كالكفاءة الاختصاصية والقدرة على التنسيق والتميز، كما يجب أن تكون القوى القيادية قادرة على إثبات تمتعها بهذه الصفات أمام العاملين.

لقد تمت دراسة أنظمة قيادية وأساليب قيادية متعددة، وقد بدا واضحاً أن أسلوب القيادة المستقبلي هو أسلوب «القيادة بالتوافق». يجب أن يكون هناك تكاملاً لا استقطاباً، ويجب إيجاد نوع من الاتفاق والتفاهم بين الناس والأنظمة في المؤسسة، وهذا ما سيكون مستقبلاً مهمة القوى القيادية.

يتطلب تحول القيم الذي جرى، والذي يجري، وسيجري، طرقاً ومناهج جديدة، وسلوكاً مختلفاً للعناصر القيادية. لقد تم في هذا الكتاب أيضاً توضيح مدى تعقيد المعضلات، كما تم شرح الاتجاهات الكبرى الحاسمة في هذا المجال. وتبقى نصائحنا الأخرى في هذا الكتاب لعمل قيادي كفء وجدير، متسقة مع الاتجاهات الكبرى التي ميزها (نيسبيت). لقد تمت الإشارة أيضاً إلى العلاقة المميزة بين تحول القيم وبين التفكير الكلي الشامل. وعواقب هذه العلاقة بالنسبة للقوى القيادية يمكن اختصارها بما يلي: التساؤل النقدي حول البنى الهيكلية التنظيمية، واختبار مضامين أهداف المؤسسة وتوجيهها بما يتلاءم مع التوجهات المستقبلية. كما يجب أن يتجه السلوك القيادي نحو الاتجاه القيادي التطويري المنهجي.

ستصبح القيادة أكثر تطلباً وأكثر تعقيداً، ولكنها ستكون أيضاً أكثر تشويقاً. وعلى الإدارة أن تطور معلوماتها بأسرع مما اعتادت عليه في السابق، كما يجب تصحيح التصورات حول الأهداف

باستمرار، ويجب النجاح بربط البيئة والاقتصاد معاً. ستزداد الأوقات التي ستقضيها العناصر القيادية بالتواصل مع العاملين، وستكتسب «الإدارة بالتجوال» Management by Walking Around أهمية تزداد مع الوقت. ويتضح من ذلك أننا سنكون بحاجة متزايدة إلى عناصر قيادية مؤهلة حتى نستطيع تذليل هذه التحديات الإضافية الجديدة.

لقد استفضنا بالإيضاح بأن أهمية حضارة المؤسسة تتجلى كقاعدة تنشأ عليها المؤسسة، وتبني عليها القوى القيادية فلسفة أسلوبها القيادي. ويجب أن تفهم حضارة المؤسسة أنها «مصدر الوعي والإدراك والروح المعنوية العالية».

وقد صور الفصل الأخير من الكتاب بشكل خاص التعاون بين المجتمع والمؤسسة وبين المجتمع والإنسان كتغيير هام.

ومن هنا استنتجنا أن المؤسسة وعناصرها القيادية سوف تتولى في المستقبل مسؤوليات اجتماعية سياسية.

أما محاولة وضع تنبؤات للتطوير المستقبلي فلا تقوم إلا كرؤية خاصة قدمها المؤلف. إذ لا مستقبل دون رؤى، حيث يصبح عندئذ كل شيء أكثر تشابكاً واضطراباً وتجزئة، ولا يبقى مجال لتطور مستقبلي سليم.

وحتى تستطيع القوى القيادية حل المهام المرتبطة بذلك، يجب عليها أن تتطلع نحو المستقبل، وأن تبدأ منذ اليوم بالتلاؤم مع المتطلبات الجديدة.

لقد بلغ الجيل الفتي في غالبية الدول الصناعية الغربية مستوى

رفيعاً من المعرفة والتأهيل لم تصله الأجيال السابقة في أزمانها، ونأمل من هذا الجيل الحديث أن يجيد استخدام أدواته المعرفية لتذليل عوائق المستقبل ومواجهة تحدياته.

عندما تصل، قارئ العزيز، إلى هذا الموضوع من الكتاب، أرجو منك أن تعد ميزاناً. ضع سلوكك القيادي على محك الاختبار وحلل سلوكك الفعلي. صحح قيادتك عملياً على أرض الواقع، إذا كان واضحاً أن هناك تغييرات لا بد منها. لا تقل إن الوقت فات على التغيير، ولكن لا تنس أنه ليس أمامك الكثير من الوقت!.

لقد قال رئيس جمهورية ألمانيا الاتحادية السابق هويس Heuss في كلمة أمام ثلة من الضباط الجدد في الجيش الاتحادي: «والآن قودوا بشكل سليم». وأنا بدوري أتبنى هذه الكلمات.

الهوامش

- (1) Wever: «Unternehmenskultur in der Praxis», Seite 43.
- (2) Peters/Watermann: «Auf der Suche nach Spitzenleistungen», Seite 81.
- (3) Ebd., Seite 81 f.
- (4) Gerken: «Der neue Manager», Seite 161.
- (5) Ebd., Seite 207.
- (6) Becker: «Escape from Evil», Quelle: Peters/Watermann: a.a. O., Seite 19.
- (7) Sprenger: «Mythos Motivation», Seite 221.
- (8) Ebd., Seite 221.
- (9) Hamann: «Das Grundgesetz», 1956, Seite 73.
- (10) Maunz/Dürig: «Grundgesetz», Seite 1.1.1.
- (11) a.a. O., Seite 131.
- (12) Frankl, Quelle: Sprenger: a.a. O., Seite 198.
- (13) Peters/Austin: «Leistung aus Leidenschaft», Seite 3.
- (14) Sprenger: a.a. O., Seite 229.
- (15) Peters/Watermann:a.a. O., Seite 321.
- (16) Ebd., Seite 277.
- (17) Ebd., Seite 277.
- (18) Kotter: «Überzeugen und Durchsetzen», Seite 30.
- (19) Kaufmann/Kerber/Zulehner: «Ethos und Religion bei Führungskräften», Seite 184.
- (20) Ebd., Seite 310.
- (21) Schmidtchen: «Was den Deutschen heilig ist»; Seite 46.
- (22) Kaufmann/Kerber/Zulehner: a.a. O., Seite 186.
- (23) Ebd., Seite 297.
- (24) Utilitarismus: Lehre, dab der Zweck menschlichen Handelns der Nutzen des einzelnen und der Gemeinschaft sei oder sein sollte.
- (25) Kerber: «Sittliche Normen», Seite 144 ff.
- (26) Kaufmann/Kerber/Zulehner: a.a. O., Seite 188.
- (27) Sprenger: a.a. O., Seite 228.
- (28) Ebd., Seite 228.
- (29) Ebd., Seite 228.

- (30) Peters/Watermann: a.a. O., Seite 37.
- (31) Bonner Institut für Wirtschaft und Gesellschaft, Quelle: Sprenger: a.a. O., Seite 23.
- (32) Raidt: «Innere Emigration», Seite 44.
- (33) Bennis/Nanus: «Führungskräfte», Seite 11.
- (34) Ebd., Seite 12.
- (35) McGregor: «The Human Side of Enterprise, Seite VI-VII.
- (36) Ebd.
- (37) Wunderer: «Führung und Zusammenarbeit», Seite 24 ff.
- (38) Ebd.
- (39) Ebd.
- (40) Ebd.
- (41) Bennis/Nanus: a.a. O., Seite 13 f.
- (42) Steinle: «Führung», Seite 113 ff.
- (43) Ebd.
- (44) Kuhn: «Unternehmensführung», Seite 32.
- (45) a.a. O., Seite 54.
- (46) Peters/Austin: a.a. O., Seite 418 ff.
- (47) Quinn: «Formulating, Strategy One Step at a Time», Seite 57 ff.
- (48) Peters/Watermann: a.a. O., Seite 102.
- (49) a.a. Seite 51.
- (50) Ebd., Seite 50 ff.
- (51) Ebd., Seite 112.
- (52) Wall Street Journal: «Botschaft der United Technologies Corporation», Quelle: Bennis/Nanus: a.a. O., Seite 30.
- (53) Kaufmann/Kerber/Zulehner: a.a. O., Seite 66.
- (54) Ebd., Seite 68.
- (55) Kath: «Menschenkenntnis im Beruf», Seite 80.
- (56) Ebd., Seite 88 ff.
- (57) Lüscher, Quelle: Kath: a.a. O., Seite 90.
- (58) Ebd., Seite 98.
- (59) Ebd., Seite 107.
- (60) Straub, Quelle: Sprenger: a.a. O., Seite 85.
- (61) Ebd., Seite 162.
- (62) Ebd., Seite 34.
- (63) Townsend: «Hoch lebe die Organisation», Seite 155.
- (64) Sprenger: a.a. O., Seite 159.
- (65) Führungsmodell: «Teamkonzept», Divi-Gruppe 1989; Kath: a.a. O., Seite 122.
- (66) Skinner: «Jenseits von Freiheit und Würde», Seite 92.

- (67) Sprenger: a.a. O., Seite 40.
- (68) Ebd., Seite 42.
- (69) Ebd., Seite 209.
- (70) Ebd., Seite 210.
- (71) Herrmann: «Menschenführung», Seite 78, und in Anlehnung an das Modell von Ruhleder von der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft e. V. (AFW), Bad Harzburg.
- (72) Peters/Austin: a.a. O., Seite 413 ff.
- (73) In: «Welt am Sonntag» vom 8. Mai 1994.
- (74) Scheibler: «Entscheidungsformen und Führungsstile», Seite 765.
- (75) Peters/Watermann: a.a. O., Seite 325.
- (76) Sprenger: a.a. O., Seite 20.
- (77) Ebd., Seite 97.
- (78) Ebd., Seite 108.
- (79) Hallhuber, Quelle: Sprenger: a.a. O., Seite 109.
- (80) Ebd., Seite 109.
- (81) Balling: «Manipulation, Motipulation, Motivation», Seite 109 ff.
- (82) Naisbitt: «Megatrends», Quelle: Bennis/Nanus: a.a. O., Seite 22 f.
- (83) Bennis/Nanus: a.a. O., Seite 22 ff.
- (84) Gerken: a.a. O., Seite 385 ff.
- (85) Quelle: Sprenger: a.a. O., Seite 25.
- (86) Quelle: Gerken: a.a. O., Seite 411.
- (87) Ebd., Seite 270.
- (88) Ebd., Seite 273.
- (89) Capra: «Wendezeit», O.S.
- (90) Gerken: a.a. O., Seite 40.
- (91) Ebd., Seite 40.
- (92) Ebd., Seite 41.
- (93) Schäuble: «Und der Zukunft zugewandt», Seite 27.
- (94) Capra: a.a. O., Seite X.
- (95) Gerken: a.a. O., Seite 43.
- (96) Ulrich: «Plädoyer für ganzheitliches Denken», O.S.
- (97) Rifkin: «Entropie», Seite 16.
- (98) Quelle: Sprenger: a.a. O., Seite 43.
- (99) Bennis/Nanus: a.a. O., Seite 26.
- (100) Drucker: «Neue Realitäten», Seite 258.
- (101) Wever: a.a. O., Seite 26.
- (102) Ebd., Seite 28.
- (103) Ebd., Seite 30.
- (104) Küng, Quelle: Anzeige der Deutschen Bank AG. in der «Frankfur-

- ter Allgemeinen Zeitung», O.S.
- (105) Pümpin/Kobi: «Unternehmenskultur. Basis strategischer Profilierung erfolgreicher Unternehmen», O.S.
- (106) Schein: «Organizational Culture and Leadership», Seite 9.
- (107) Wever: a.a. O., Seite 162.
- (108) Ebd., Seite 126.
- (109) Ebd., Seite 127.
- (110) Sprenger: a.a. O., Seite 219.
- (111) Gerken: a.a. O., Seite 326.
- (112) Miller, Quelle: Gerken: a.a. O., Seite 375 f.
- (113) Drucker: a.a. O., Seite 98.
- (114) Gerken: a.a. O., Seite 85.
- (115) Drucker: a.a. O., Seite 109.
- (116) Capra: a.a. O., Seite 439.
- (117) Richter: «Neue Eu-Umweltprüfung könnte bald Pflichte Werden», Seite 41.
- (118) Drucker: a.a. O., Seite 210.
- (119) Henderson: «Creating Alternative Futures», Seite 226.
- (120) Dörner, Quelle: Gerken: a.a. O., Seite 220.
- (121) Ebd., Seite 216 ff.
- (122) Hurst, Quelle: Gerken: a.a. O., Seite 351.
- (123) Ebd., Seite 351.
- (124) Schäuble: a.a. O., Seite 50.
- (125) Schumacher: «Small is Beautiful-Die Rückkehr zum menschlichen Maß», Seite 112.

قائمة الأشكال

- شكل 1: الترتيب التدريجي للاحتياجات 27
- الشكل 2: كيف أعرف الخير من الشر؟ 42
- الشكل 3: صحة التصرف وجودته 44
- شكل 4: تقويم للعناصر القيادية من الدرجة الأولى 50
- الشكل 5: المراحل الأربع لعملية القيادة 79
- الشكل 6: التغيرات الجذرية في مهام القوى القيادية. 93
- (بالاستناد إلى كوتر) 93
- الشكل 7: الفرق بين الأسطورة والواقع 96
- الشكل 8: أبعاد المسؤولية 100
- الشكل 9: ترتيب أبعاد المسؤولية 101
- الشكل 11: عناصر عملية الرقابة 170
- الشكل 12: الرقابة أداة قيادية 171
- الشكل 13: مخطط الرقابة الموضوعية للنتائج 178
- الشكل 14: مبدأ التفويض (التكليف) 180
- الشكل 15: المراحل الاثنتا عشرة للنقاش النقدي البناء 191
- الشكل 17: الاتجاهات العامة الكبيرة. عن ج نيسبيت 222
- الشكل 18: مقارنة بين مدير اليوم ومدير المستقبل 235
- الشكل 19: مقارنة بين القيم التقليدية والحديثة 249

الشكل 20: الولاء المتبادل	251
الشكل 21: الإدارة الحضارية	264
الشكل 22: حماية البيئة وأهداف المؤسسة	283

المراجع

- Balling, R.: Manipulation, Motipulation, Motivation, in: Transaktionsanalyse. 2-3, 1989.
- Bennis, Warren/Nanus, Burt: Führungskräfte. Die vier Schlüsselstrategien erfolgreichen Führens, Frankfurt a. M./New York 1992.
- Capra, Fritjof: Wendezeit. Bausteine für ein neues Weltbild, München 1983.
- Drucker, Petter F.: Neue Realitäten. Wertewandel in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, Düsseldorf/New York 1989.
- Gerken, Gerd: Der neue Manager, Freiburg 1986.
- Hamann, A.: Das Grundgesetz, Berlin 1956.
- Henderson, Hazel: Creating Alternative Futures, New York 1978.
- Kath, Joachim: Menschenkenntnis im Beruf, München 1994.
- Kaufman, F./Kerber, W./Zulehner, P.: Ethos und Religion bei Führungskräften, Studie im Auftrag des Arbeitskreises für Führungskräfte in der Wirtschaft, München 1986.
- Kerber, W.: Sittliche Normen, Düsseldorf 1982.
- Kotter, John P.: Überzeugen und Durchsetzen. Macht und Einfluss in Organisationen, Frankfurt a. M./New York 1985.
- Kuhn, A.: Unternehmensführung, München 1982.
- Maunz-Düring: Grundgesetz, Kommentar zu Artikel 1 des Grundgesetzes der Bundesrepublik Deutschland, Berlin 1966.
- McGregor, D.: The Human Side of Enterprise, New York 1960.
- Mutius, Bernhard von/Reither, Franz: Die Top -500- Studie: Schlank durch die Rezession - Fit durch die Turbulenz, in: Welt am Sonntag vom 8. Mai 1994.
- Peters, Tom/Austin, Nancy: Leistung aus Leidenschaft. Hoffmann u. Campe Verlag Hamburg, 1986.
- Peters, T./Watermann, R.: Auf der Suche nach Spitzenleistungen, 15. Aufl., Landsberg am Lech 1993.
- Pümpin, C./Kobi, J.: Unternehmenskultur. Basis strategischer Profilierung erfolgreicher Unternehmen, in: Die Orientierung Nr. 85 (Schweizerische Volksbank Bern), 1985.
- Quinn, J.B.: Formulating Strategy One Step at a Time, in: Journal of Busi-

- ness Strategy, Winter 1981.
- Richter, S.: Neue EU-Umweltprüfung könnte bald Pflicht werden, in: Welt am Sonntag vom 5. Juni 1994.
- Rifkin, J.: Entropie. Ein neues Weltbild, Hamburg 1982.
- Schäuble, Wolfgang: Und der Zukunft zugewandt, Berlin 1994.
- Scheibler, A.: Entscheidungsformen und Führungsstile, in: ZfB 45. Jahrgang, 1975.
- Schein, Edgar: Organizational Culture and Leadership. San Francisco 1985.
- Schmidtchen, G.: Was den Deutschen heilig ist. Religiöse und politische Strömungen in der Bundesrepublik Deutschland, München 1979.
- Schumacher, E.F.: Small is Beautiful. Die Rückkehr zum menschlichen Maß, Reinbek 1977.
- Skinner, B.F.: Jenseits von Freiheit und Würde, Reinbek 1973.
- Sprenger, Reinhard K.: Mythos Motivation, 6 Aufl., Frankfurt a. M./New York 1993.
- Steinle, C.: Führung, Stuttgart 1978.
- Townsend, Robert: Hoch lebe die Organisation, München 1970.
- Ulrich, H.: Plädoyer für ganzheitliches Denken. in: Aulavorträge der Hochschule St. Gallen vom 21. Februar 1985.
- Wever, Ulrich A.: Unternehmenskultur in der Praxis, Frankfurt a. M./New York 1989.
- Wunderer, R.: Führung und Zusammenarbeit. Beiträge zu einer Führungslehre. Stuttgart 1993.

الفهرس

الآراء المكتسبة 69	الاتصال مع العاملين 132	الاحترام والتقدير 32
آسيا 255	الاتصالات 224	الاحتكاك المتواصل 112
أفاق جديدة للقيم 227	الإتقان 91	الاحتمال 84
ألن (إيتان) 145	أثر الاهتمام حولك بأي ثمن 91	الاحتياجات والأحاسيس الإنسانية 26
الآب 250	الاجتماعات 135	أحزاب الخضر 228
الابتكار 158	الاجتهاد لم تعد تمثل أية قيمة 226	الإحساس المشترك (الجماعي) 147، 274
الإبداع 75، 172، 203، 238، 249	الإجراءات المناسبة 20	الإحسان 40
أبطال الحرب 245	إجهااد العاملين بتفصيلات لا طائل تحتها 188	الأحصنة القديمة 249
أبعاد المسؤولية 100	الأحاديث الأخرى مع العاملين 189	الأحمر أكثر الألوان إثارة 114
أبيض أكثر بياضاً 276	الأحاديث المتبادلة 133	الأحمر والأخضر 117
الأبيض فهو لون النقاء والطهارة 116	الأحاسيس الإنسانية 26، 32	اختبار الشخصية 114
الاتجاه التعاوني في القيادة 208	الأحاسيس والمشاعر أمر هام 109	الاختصاصيون 243، 245
الاتجاه الصحيح 150	الإحباط 57، 208	أخشى أن أفقد السيطرة والنظرة الشمولية 174
الاتجاهات الأكاديمية 78	الاحتجاج 228	الأخضر يفضل أناس يحبون الطبيعة 115
الاتجاهات العامة الكبيرة 221، 222	الاحترام 28، 118، 120، 187	الأخطاء مسموحة 208
اتخاذ القرار 62، 158، 205	احترام الآخرين 47	الإخفاق (التام) 36، 294
اتخاذ القرارات تفتقد المصداقية 245	احترام الإنسان الفرد 71، 160	الإخلاص 49، 91
اتخاذ القرارات المناسبة... 79	احترام الرأي الآخر 187	إخلاص العمل 250
الاتصال الدائم بالعمال 110	احترام المقاييس الاجتماعية والفردية 46	الأخلاق 40
الاتصال المباشر 261	احترام الناس الآخرين 35	أخلاق القوى الإدارية 38، 40
الاتصال المستمر بالعاملين 135		ما 47

الاستقامة 91، 269	الإدارة الشخصية 68	الأخلاق ليست نقيضاً
الاستقطاب 147	الارتباط بين الإنسان	لحسابات المنفعة 47
الاستقلالية 156، 211، 231	والمجتمع 279	أخلاق المهنة 45، 99
الاستقلالية الذاتية (الفردية)	الارتباط المتبادل 82	الأخلاق والاقتصاد وجهان
242، 231	ارتباطات الولاء المتغيرة 250	لعملة واحدة 137
الاستماع إلى كل العالمين 209	ارتفاع نسبة البطالة 56	الأخلاق والدين لدى القوى
الاستهلاك 257	ارتفاع نسبة الجرائم	القيادية 40
الأسطورة 96	الاقتصادية 283	الأداء 248، 249
أسطورة التحفيز 134	أرجو أن تنظر إلى هذا	الأداء برغبة وحماس 85
الأسلوب الديمقراطي 206	الموضوع من وجهة النظر	الأداء الجماعي 102
الأسلوب السلطوي 206	التالية... 192	الأداء الخاطئ 194
أسلوب القيادة 141، 206	الازدواجية 108	الإدارة 155
الأسلوب القيادي السلطوي	الأزرق لون بارد 115	إدارة أخلاقية بالمعنى الكامل
الأبوي القديم 60	الأزرق والأحمر مع	47
الأسواق الوطنية والإقليمية	بعضهما... 116	الإدارة بالتجول 196، 290، 300
255	الأزمات 92	الإدارة التطويرية المنهجية
الأسود يمثل اللاشيء 116	الازياء الحديثة 114	245
الإصرار 294	أساطير الدور القيادي 95	الإدارة الثنائية 294، 295
الأصفر لون شعاع الشمس	أساليب التحايل غير	الإدارة الحضارية 263، 268
115	المباشرة 212	الإدارة ذات المعالم
الأصفر والأزرق 117	استبدال عامل بآخر 157	الحضارية الواضحة 263
الاضطرابات المحتملة 201	استخدام العقل والإدراك 155	الإدارة السريعة 286
الاطر القيادية 77	الاستخفاف المبدئي بكرامة	إدارة شؤون العاملين في
أطراف الحديث متساوون في	الإنسان 22	المؤسسات 111
الحقوق 187	الاستراتيجيات الجديدة 30	إدارة القوى البشرية
إطلاق المواهب 230	استراتيجيات طويلة المدى	(العامة) 15، 22
إظهار الاحترام والتقدير 35	201	الإدارة المستقبلية 294
الاعتراف بوجود آخرين 84	استطلاع آراء العاملين 265	الإدراك الإنساني والقدرة
الاعتزاز 279	الاستعانة بالعنصر البشري	على... 130
إعداد جيد ودقيق ومتقن 189	248	الإدراك والفهم 147
الإعجاب عن الثناء والتقدير	الاستعداد الذاتي للأداء 63	الأدب 118
دائماً 61	الاستعداد لتحمل المسؤولية	الادعاء الفارغ 36
إعطاء التوجيهات والتكليف	269	إذا أدركنا أن صورة العالم
بالمهمات 155، 160	الاستعداد للمغامرة 203	تتغير 242

إعلان هدف المحادثة 186	الام 250	انخراط العاملين بشكل
أعمال القيادة 88	الأمان 126، 280	أوثق... 30
الأعمال المصرفية 288	الأمان النفسي 268	الاندماج (الاندماجات) 111،
أعمال المؤسسات في	الامتياز 269	247، 237
التطبيق العملي 16	الأمراض الوراثية 152	اندماج البيئة 260
الأغبياء 47	أمريكا 255	الإنذار (الإنذارات) الداخلي
أغلب الناس لا يظهرون على	الأمريكيون 120	5، 57
حقيقتهم 107	الأمل روح الجماعة 252	الإنسان أكثر فردية
أغض عينك وانطلق 55	الأمل والثقة أمران	واستقلالاً 138
إفساح المجال بحرية العمل	ضروريان... 296	الإنسان الذي يؤدي عمله
176	أن أقوم بنفسي بكل شيء	بسرور... 31
إفساح المجالات للحرية... 174	ولاً فلا يتم العمل 182	الإنسان بُني على خطأ 18
أفضل أسلوب للتأكد من أن	إن انتقال مفاهيم القيم... 231	الإنسان تناقض متحرك
الحديث حقق أهدافه 188	إن حضارة المؤسسة ليست	ومصدر للنزاعات 18
الأفكار الخلاقة 94	بمنزلة الوصايا العشر 270	الإنسان الركيزة الأهم في
اقتحموا هذه التلة 138	إن الشيء الوحيد الهام في	حضارة المؤسسات 13
اقتراحات للتحسين 266	الفن هو... 78	الإنسان / العامل 34، 60
الاقتصاد 151	إن من يسعى إلى التفوق 73	الإنسان الفرد 17
الاقتصاد الوطني مندمج 282	إن هذا ضلال بئ 216	الإنسان في صميم اهتمامنا
الاقتصاد الوطني نظام حي... 282	أن يصغي المرء إلى ضميره	15
الاقتصادات الوطنية 237	الذاتي 43	الإنسان ليس قادراً على
الأكثر بياضاً 276	أنا أقوم خلال عملي بما	تقييم سلوكه وتصرفه 19
أكرم أباك وأمك لكي... 47	يطلب مني... 55	إنسان المستقبل 285
ألا تتفق معي أن...؟ 192	الأنانية 276	الإنسان يجب أن يكون في
الالتزام بالقوانين الكنسية 42	الإنتاج 269	الصميم من سلوكنا... 298
الالتزام المعنوي بالعمل 99	الإنتاج بحماس 195	الإنسانية 40
الالتزام المعنوي المهني 99	إنتاج محلي 52	الإنصات 247
إلغز (يوست) 90	الانتقال باتجاه نظام	الاضطراب 84، 124
إلقاء أحاديث انفرادية 189	اجتماعي وبيئي متوازن	الانطلاقة الذاتية (الشخصية)
الألمان 287	231	249، 248، 227
ألمانيا 39، 56، 89، 145، 260،	أنتم أيها الداخلون، سوف	أنظمة الاتصالات الحديثة 11
273	تنسون الضحك 31	الأنظمة الاجتماعية كالعائلة
ألمانيا الديمقراطية 256	الانجذاب 114	والجماعة 239
	الانحلال الاجتماعي 283	أنظمة التحفيز 212

البيئة (الاجتماعية) 139، 257، 283	أولئك الذين يقبعون في الأعلى 59	أنظمة القيادة 141
التأثير على الغير 28	أي أس دي أن (ISDN) 256	الانعزال 127
تأثير هالو 113	إي دي أي 256	الانفتاح على الإبداع 230
التأثيرات المميزة للأشخاص 75	أيزنهاور (دوايت د.) 212	إنقاذ العالم 297
تأنيب الضمير 44	إيصال الفهم والدراية 88	إنك الآن تأخذ المسؤولية الكاملة... 180
التأهيل 285، 287	باب رئيسنا مفتوح لنا دائماً! 134	إنك تجري ولا ريب وراء الشخص الذي يهتم بك 130
تاوونزد (روبرت) 144، 222	الباب المفتوح 265	إنك تعرف أن... 192
تبادل الأفكار 32	بالينغ (رولف) 216	إنك لا تتجح باكتساب معرفة الناس 132
تبادل المنتج 237	البحث عن الأداء الأقصى 53	الانكفاء الداخلي (في الشركة) 298، 59
التبدلات الديموغرافية 257	البحث عن الأداء الأمثل 18	الانكفاء الذاتي 59
تحمل القوى القيادية المسؤولية الشاملة 184	البيدهيات 265	إننا لا ندري ماذا يدور في دكاننا 59
تُخذ القرارات بالاشتراك بين العاملين 147	البذل 91	إننا نتعلم معرفة الناس 110
تتضمن كرامة الإنسان... 24	براك 78	إننا نجلس جميعاً في نفس القارب 215
تتكون الجماعة أو طاقم العمل من... 150	برامج حوارية 266	إننا نعتز بتحول القيم 248
تتكون كرامة الإنسان من التالي... 24	بروكسل 138	إني أؤكد... 193
تتمثل الظنون القاسية بأنك أنت... 193	البريد الإلكتروني 235، 265	الاهتمام بشؤون السياسة الاجتماعية 262
التثبيط إلى الاستسلام 57	البشر كلهم أنانيون 18	الاهتمام اللازم 207
التجديد 158	بناءً 189	أهداف شاملة 234
تجديد للتوازن الاجتماعي البيئي 230	البنفسجي لون المحاولة الأخيرة 116	الأهداف المستقبلية 243
التجريبية 269	البنى التحتية الجديدة 256	أهداف ممكنة التحقيق 86
التجريح 89	البنى لن ثابت 116	الإهمال 99
التجعدات العمودية 121	البنى الموروثة 227	أود أن أكون ملماً بكل شيء 174
تجنب الانكفاء الذاتي للعامل 60	بنيس (وارن) 67، 68، 77، 223	أوروبا 56، 255
تحاوري 207	البنية الداخلية للمؤسسة 203	الأوروبيون 120
التحايل 213	بوالين 88	أوستن (نانسي) 85، 195
	بون 54	
	بيترز (توماس ج.) 18، 27، 31، 36، 53، 85، 89، 195	
	البيروقراطيون 67	
	بيكر (إرنست) 20	
	بيليفلد (مدينة) 168	

التضخيم	التراجع في السلم الوظيفي	تحتاج المنظمات إلى رؤية
86	76	للكل
التضييق	76	245
تضييق الخناق على	التربة الخصبة	تحديد الأجور والمكافآت
173	290	185
العاملين... 175	تربية (الإنسان) 45، 274	تحديد الأهداف
التطور الاجتماعي السياسي	ترتيب أبعاد المسؤولية	268
229	101	التحديات التكنولوجية
التطور الأوروبي الجاري	الترتيب الهرمي للحاجات، 26،	257
255	27	التحديات الجديدة
تطوير روح الجماعة في	الترغيب	228
العمل 150، 205	97	التحديات الحياتية
تطوير المؤسسة	الترفع	272
158	76	التحديثات التقنية
التعامل غير رسمي	التركيز على أوقات الفراغ	30
208	226	تذير
التعاون 32، 204	التهريب	117
التعاون الإيجابي	76	تحسين الجودة
57	التسريح	80
التعاون بين المجتمع	31	التحفيز 151، 212
والمؤسسة	التسويق	217
300	158	التحفيز الأسطوري
التعاون يوسع من أفق الفرد	تسولينز 40، 41، 45، 100	49
152	تسي (لاو) 73	تحفيز داخلي ذاتي
التعايش الاجتماعي	277	61
168	التشابك العالمي... 277	التحفيز الدائم
التعب	206	217
159	تشاركي	تحقيق الذات 26، 209، 230، 231
التعب الجسدي والعقلي (في)	التشجيع على المشاركة في	تحليل الحضارة المؤسسية
العمل 70، 171	التفكير و(في) العمل 155،	264
281	157	تحمل التبعة
التعددية الجديدة	تشرشل 67، 77	99
281	التصرف الأخلاقي	تحمل التعب
التعددية الجديدة بعيدة عن	49	160
السياسة تماماً	التصرف بمصادقية	تحول الإنسان عن طريق
275	67	القيادة
التعددية الجديدة في المجتمع	التصرف والحركات وتعابير	248
274	الوجه	تحول القيم ليس انقلاباً إلى
التعرف على الأخطاء	107	حضارة... 230
191	التصميم على القيادة	تحول القيم والمفاهيم
تعريف مفهوم القيادة	104	223
65	تصنيف الإنسان في أنماط	التحية لطيفة
التعسف	(نمذجة) 129	120
176	تصنيف الناس في أنماط	التخطيط (الاستراتيجي)
تعطي بعض التكاليفات	مختلفة 125	للمعمل مهم جداً) 29، 155
الإفرادية... 183	تضافر الجماعة هو الذي	تدخل خارجي
تعلم كيف تجعل الناس	يهيء للمستقبل 271، 274	270
مرتبطين بك 91		التدخل في عمل العاملين
تعلم كيف تكره الناس على		67
ما تريد 91		التدخلات الخارجية
		58
		الترابط بين المجتمع
		والمؤسسة 282

التعلم والتطور	85	التقييم أو التقدير	133	التهديب	118
التعليم	285	التقييم السطحي	109	التهكم	48
التغذية المرتدة	152	التقييم الصحيح	108	توازن داخلي ذاتي	214
التغيرات تبدل	230	تقييم للعناصر القيادية من		التوازن الشخصي للسلوك	
التغيرات الجذرية	245	الدرجة الأولى	50		214
التغيرات الجذرية في مهام		التقييم الموضوعي	135، 139	التوازن الفردي السليم	214
القوى القيادية	93	تقييم الناس	112	توازن المرء	124
تغيير الرموز	88	التكافؤ	242	التواصل	36، 102، 133، 152،
التفاعل المتبادل	187	تكاليف صامته كبيرة	58		247، 204
التفاهم	132	التكامل	269	التواصل السليم	190
التفكير التنافسي	231	التكبر	53، 133	التواصل في العمل الجماعي	
تفكير العمل في قسم	151	تكلم مع السيد فلان...	190	سمة بارزة حتمية	152
التفكير الكلي (الشامل)	232،	التكليف	179	التواصل مع العاملين	250
	241، 240، 238	تكوين الإرادة	79، 80	التواضع	118
التفكير المنهجي	238، 239	التلاؤم الدائم مع الشروط		التوافق	247، 269
التفوق	73	المتغيرة للسوق	270	التوافق يعني حرفياً	
التفوق الثقافي	123	التملق الكاذب	36	الإحساس المشترك	147
التفويض الانتداب	155	التناقض السريع في تأثير		التوافق يعني خلق التفاهم	
التفويض بأجزاء من الكل	180	الكنيسة	249		148
التفويض (التكليف)	179	التناقض الكبير بين		توافقي تعاوني	210
التقدير	28، 32	الأسطورة والواقع	95	التوجه نحو المستقبل	296
تقدير العمال	134	التنظيم الذاتي	155، 235	توجيه الاهتمام	131
تقدير الأداء	208	تنظيم العمل الجماعي	245	التوجيه حسب الحاجة	249
تقدير للناس العاملين في		تنظيم الوقت	257	التوجيه الداخلي	146
المؤسسة	131	تنعكس الجراة المفقودة...	238	التوجيه السليم للقوى العاملة	
تقديم عرض لغوي نخبوي		تنفيذ الإرادة	79، 81	البشرية	157
	122	تنفيذ الأعمال طبقاً للتعليمات		التوجيه في السلوك	
تقرير المصير (القرار الذاتي)	249		57	والتصرف	212
تقرير مؤسسة الـ IBM أي		تنمية الشعور الإنساني	272	التوسط	167
بي أم	266	تنمية المقاطعات الألمانية		توظيف عمال جدد	38
تقسيم عملية القيادة...	81	الحديثة	256	الثروة اللغوية	122
تقييم الإنسان بشكل صحيح		تنمية وعي العاملين	61	الثقافة	274
	137	تهتم بالمشاكل وأفرادها...		الثقة أمر جيد والرقابة أمر	
التقييم	136، 202، 203		203	أجود	164

الثقة بالمؤسسة والثقة بأن المرء قد... 53	الجيش الاتحادي 301	الحضارة 260
الثقة بالنفس 157، 202، 280	جيفرسون (توماس) 145	الحضارة الجيدة للمؤسسة 268
الثقة لكل العاملين 209	الجيل الجديد 295	حضارة معاكسة 389
الثقة المتبادلة 207، 251	جيل الشباب 271	حضارة (المؤسسة)
الثناء 86	الحاجة إلى توفير الطاقة 257	المؤسسات 59، 264، 300
الثوابت الأخلاقية 227	الحاجة إلى معنى لحياة الإنسان 27	حضارة المؤسسات وقيمتها 259
جارية في دم الإنسان 83	الحب 34، 117	الحضارة المؤسسية 267
جامعة هامبورغ 153	حب الغير 40	الحضور 107
الجانب الإنساني في المؤسسة 70	الحب يعني الميل إلى الشيء والتعاطف معه 34	الحفاظ على الروابط والصلات 273
جدية حازمة 210	الحجة والحجة المضادة 187	حقائق راسخة 243
جذور المفهوم الأخلاقي 45	الحديث بين طرفين وجهاً لوجه 187	حقوق الطرف الآخر 187
جريدة فرانكفورت الغمانية 29	الحديث حول التقييم 185	حقوق الفرد وواجباته ومسؤولياته 281
جريدة (فيلت أم سونتاج) 153	الحديث الشخصي (مع العاملين) 185، 236	حل المشاكل (من جذورها) 86، 55
جزءاً متكاملًا مع نظام العمل المنهجي 233	الحديث النقدي (البناء) 190، 193	حماية البيئة 229، 286
جس النبض على كل المحاور 216	الحذاء الوسخ 112	حماية البيئة وأهداف المؤسسة 283
جسور الاتصال 132	الحرب العالمية الثانية 282	الحميمية 269
جسور الصراحة 49	الحرفيون 287	الحوار 133
جماعات الإطفاء التطوعية 272	الحركات (الاحتجاجية) 119، 228، 229	الحياة الاقتصادية 229
جماعة الأمة 296	الحركات التي تعكس المشاعر والأمزجة 119	الحياة الجماعية 107
الجماعة هي التي تضمن المستقبل 296	الحروب البيروقراطية الصغيرة 92	الخجول 126، 128
جمعية برتلسمان الخيرية 54	الحرية 211، 231	خجول ومتواضع 109
جمهورية ألمانيا الاتحادية 39	حرية اتخاذ القرار 75	الخدمة المقدسة 52
جهاز 34 أي بي أم IBM 34 172	حرية اختيار الطرق 172	الخدمة والطاعة 143
الجهد الإضافي 55	حرية أداء العاملين 173	خصائص (القيادة) 83، 202
جو عمل توافقي 144	الحرية في العمل 173	الخضر 228
جو العمل السليم 246	حسن الفهم 123	الخطأ الصغير 18
جو العمل المبني على الشك والريبة 168		خطأ كبير في التفكير 233
		خلف الكواليس 72
		خلق جو عمل مليء بالسرور 35

رؤى حول حضارة مؤسسية	الذهب 237	خلل في الرأس 123
جديدة 268	الراحة النفسية 63	الخوف 214
الرؤية الأساسية للقوى	رادار التوجهات 19	الخوف من المغامرة 238
القيادية... 34	رأس المال البشري 16	الخيال 172، 238
الرؤية الحوارية 134	الرأس المطاطي 118	الخيال يؤدي إلى موت الأمل 252
الرؤية الشاملة 84	الرأي العام 256	خيبة الأمل 57
الريبة تجاه الآخرين 160	رايتز (فرانتس) 200	الخير والشر... 45
ريفكين (ي.) 241	الرباط بين المجتمع	الدأب 35
الرئيس 163	والمؤسسة 271	داروين 69
الرئيس المباشر 130	الربط بين المجتمع والإنسان 278	دراسة القمة الخمسمئة 200
رئيسة هذا الطاقم 150	الرجال الآليون 224	دركر 281
رئيسي يعرف ما أقوم به	رجل (رجال) الدين 67، 250	دستور جمهورية ألمانيا الاتحادية 23، 24
بشكل دقيق 166	الرزانة 211	دعم سياسي 88
الزائن 256	الرعاية الصحية 285	دكتاتوري 206
الزواج 250	الرغبة بالعمل والإنتاج 214	الدواء لكل داء 104
زيادة التحفيز 80	الرغبة بتبني موقف أساسي إيجابي 37	الدوافع الذاتية 212
زيادة الراتب 76	الرغبة بتحقيق الذات 143	الدوافع هي القدرة على أن تجعل... 213
زيادة في الطاقات الإنتاجية 148	الرقابات العشوائية 163	الدوافع هي كإعطاء المنشطات... 213
الساحر لا ينظر حتى إلى نفسه نظرة جد 49	رقابات متعددة 182	الدوافع والتحفيز 212
سبيري (روجر) 227	الرقابة 155، 164، 167	دور الإنسان في تطويع أعمال المؤسسات 16
ستصبح القيادة أكثر تطلباً وأكثر تعقيداً 299	الرقابة أداة قيادية (هامة) 171، 170	دورنر (البروفسور) 291، 293
السخرية 48، 120	الرقابة أمر زميم مستنكر 165	الدول الصناعية الغربية 255، 300، 257
سداد الرأي 113	الرقابة الفاعلة والموضوعية 177	الديمقراطية 231، 242
السطحيات 113	الرقابة ليست أمراً شكلياً 166	الديمومة 109
السعادة 72	الركود 282	الدين 260
السعي الدائم لفهم الآخر 61	رموز الرياضة 249	الديناميكية الذاتية 150
السعي لتحرير الإمكانيات	الرواتب التقاعدية 275	الذكاء الفطن 123
الكامنة 167	روح العمل الجماعي 150، 151	
السفينة 236	روح العمل المؤسسي 245	
سكينر 164	روزفلت 67	

الشعور بالفشل 184	49، 134، 147، 168، 175، 212،	السلطة 89، 103، 90، 210، 223،
الشعور بالنجاح 28	213	249
الشعور بالندم 44	شبه غير مرئية 265	السلطة المركزية 248
الشعور الواعي 119	شتراوس (يوتو) 130	سلطة موقع السلطة
الشفافية 175	الشخصية الفردية (الذاتية)	الرسمية... 75
شكل جديد للقيادة من خلال	17، 86	سلطة موقع العمل 75
تبدل القيم 219	الشخصية القيادية 195	السلطة الهرمية 248، 249
شموليات (كليات) 239	الشخصية القيادية	السلوك 117
شميدخن (ج.) 43	ومواصفات العنصر	السلوك الأخلاقي 40
الشهرة 126	القيادي 195	سلوك الإنسان 137
الشوق 117	شديد المراس والجلد والبأس	السلوك الخاطئ 35
شوماخر (إ. ف.) 297	196	السلوك اللاأخلاقي 44
الصبر 35، 176	الشراكة التعاونية 207	سلوك المؤسسات اليابانية
صحة التصرف وجودته 44	الشراكة الموضوعية 207	بعد... 282
صحيفة وول ستريت	الشرفاء 47	سلون (الفرد ب.) 68
جورنال 97	شركاء في المؤسسة 158	السمات المميزة بين
صدام بين الأجيال 258	شركاء موالون ومعارضون	الشخصيات القيادية
الصدق 91	143	وبين... 199
صديق للبيئة ويحافظ عليها	الشركات المتوسطة	سوء تقدير إمكانيات العامل
276	والصغيرة 55	وحده 184
الصراحة 49	الشركة الاستشارية	سوء الفهم والتصحيح 187
الصراع الداخلي 46	المحدودة ديتير شتراميتس	سواء هذا أو ذلك 224
الصراعات الخفية 50	وشركاء 153	سوف نتعثر في عالم المثل
الصراعات السلطوية الهدامة	شركة أي بي أم (IBM) 53	والنماذج الجديد... 241
92	شركة باكارد - هولت	السياسة البيئية 229
صعب المراس 131	53 Packard - Hewlett	السياسيون 67
الصعود على سلم النجاح 91	شركة مرسيدس 53	سيراً متراحياً على رؤوس
الصغير جميل 297	شروط العمل العامة 30	الأشهاد 145
الصفات الغالبة والسائدة	شريك في الملك 61	السيطرة على الأعصاب 127
لدى العامل... 136	الشعب 250	السيطرة والقيادة 143
صفات القيادة (القيادية) 83، 85	الشعور الاحتياطي بالأمان 235	شابن (إدغار) 260، 264
صلات اجتماعية في مكان	الشعور بالأمان 26	الشباب لا يحبون الموسيقى
عملهم 32	الشعور بالانجذاب 114	الكلاسيكية 20
الصلاحية 181	الشعور بالتعب 214	شبرينغر (راينهارد ك.) 22،

العلاقات بين العاملين	257	عالم شديد التغير	42	الصلب	42
العلاقات الجيدة	90	العامل الجيد يفضل الاعتذار	255	الصناعة الثقيلة	255
علاقة رقابة متبادلة	168	عن خطأ...	175	الصناعة الخفيفة	255
علم القيادة	165	عامل سنة (2000)	138	صنع السياسة	283
على الإنسان أن يتغير ويغير		العاملون هم أغلى رأس مال		صوت وصدى	135
من نهجه	238	لدينا	36	الصور الآتية	136
على المرء أن يكون واقعياً...		العائلة	250	الصورة الشعاعية	267
	167	عائلة واحدة	261	صورة العالم تتغير	242
علينا أن نعرف الإنسان أولاً		العدالة الاجتماعية	231	صيانة الإرادة	79
	19	عدم الارتباط	149	ضبط النفس	127، 211
العمال الاختصاصيون	287	عدم إصدار الأحكام المسبقة		الضحكة الصادقة	122
العمال البسيطون	211		20	الضغط	210
العمال المهاجرون		عدم الثقة	168	الضغط الذي يُمارس من	
(المنكفئون) داخلياً	57	عدم الرضا	269	الأعلى	143
العمل بالمنطق	227	عدم لفت النظر	103	ضمان (صيانة) الإرادة	81
العمل الجماعي	150، 152، 153،	عدم المغامرة	103	الضمير	43
	201، 204، 248، 256	عدم وجود البدائل	56	ضياح الإيمان بالدين	296
العمل الجماعي يدرّب العامل		عدم وجود الوقت الكافي لبناء		الضيق	159
على التعاون	160	. تواصل شخصي مع...	36	الطاعة	248، 249
العمل الجماعي يزيد من		العصر الحديث	223	طاقم العمل	150
الاستعداد للعمل	151	عصر العولمة	258	طبائع البشر نتاج بيئتهم...	18
العمل الجماعي يفشل غالباً		عصر الكمبيوتر	235	طرح المشكلة / إعلان هدف	
بسبب سلوك الرؤساء	153	العطاء	91	المحاثة	186
العمل الذاتي	234	العطالة	282	الطريق الوعرة	270
العمل في مجموعات	249	العقبات البيروقراطية	72	طريقة تفكير الاختصاصيين	
العمل القيادي الضعيف	92	عقد الأجيال	47		244
العمل القيادي هو...	97	العقلانية في الإدارة البناءة		طريقة الكلام وأسلوب	
العمل المشترك	179، 201، 231		233	التعبير	108
العمل مع الجماعة	111	العقلانية في الإدارة المنهجية		الطبيب	129
العمل المؤسسي في الواقع		- التطورية	233	الطبيب القلب	127
	251	العقوبات	164	الظهور	126
عملية اتخاذ القرار	79	العكس صحيح	35	عادل دائماً	196
عملية إدارة لا عملية قيادة		علاج مضاد	215	عالم التفاهة والنسيان	21
	144	العلاقات الإنسانية	71		

عملية القيادة 79	الفرق بين الأسطورة والواقع	القدرة على الاحتمال
عناصر عملية الرقابة 170	96	الشخصي 292
العناية بالآخرين 40	الفرق الواضح في السلطة	القدرة على البقاء والاستمرار
العنصر (العناصر)	188	234
القيادي(ة) 37، 87، 108،	فريق عمل واحد 261	القدرة على تحفيز الأداء 83
193، 186	الفشل 159، 294	القدرة على التسوية (الحلول
العنصر القيادي الذي لا	الفعالية 249	الوسط) 249
يملك مواصفات قيادية	فقدان احترام الذات... 32	القدرة على التقييم الصحيح
مميزة 195	فقدان الثقة 168	للأهداف... 84
العنصر القيادي الجيد 85	فقدان اليقين 296	القدرة على التمييز 83، 84
عواقب تحوّل القيم والتفكير	الفكر التملكي 244	القدرة على التنسيق
الكلي... 242	فكر ذي علاقات عالمية 244	(والتمييز) 83، 299
عواقب المستوى القيادي 244	فكر عالمياً وتصرف إقليمياً	القدرة على الصبر 84
العوامل العسيرة 202	237	القدرة على العمل الجماعي
العوامل المساعدة في القيادة	الفلسفة 260	204
ووسائل القيادة 252	الفلسفة تعني السؤال	القدرة على النقد الإيجابي
العولمة 258	المنهجي 69	138
عيسى عليه السلام 77	فلسفة القيادة 284	قدم نفسك كصديق،
العينان المفتوحتان 121	فلسفة قيادية جديدة 235	وتصرف كجاسوس 91
غاندي 67، 77	فليحيا التنظيم 144، 222	القرار الأخلاقي 45
غركن (غرد) 19، 223، 229،	الفم يقول لنا الكثير 121	القرار الذاتي 248
234، 233	فن القيادة الحديثة 230	القرارات التي تُتخذ بالتوافق
الغرور 160، 297	الفنون الجميلة 260	مع العاملين 148
غريغور (ماك) 69، 70، 71،	فون فايترسيكر (كارل	القرارات الحيوية 237
167	فريدريك) 226، 227	القرارات المحمية بالسلطة
غرين (روبرت) 90	فتران رمادية 104	149
غرين (نتناتيل) 145	قابل للتوجيه أو القيادة 236	قرع أجراس الإنذار 55
الغضب 214	قابلية التغيير 175	القسوة 294
الغطرسة 53، 133	القادة 97	القصاص 164، 167
الفترة التي نعيش فيها فترة	القاعدة الأساسية لإرادة	القصاص تبقى في الذاكرة
قلق متزايد 226	سليمة... 25	لسنوات مديدة 50
فرانكلين (بنجامين) 145	قائمة الإساءات 23	قل أكثر مما هو لازم
الفردية 242	القبضة المطبقة تدل على	بالضرورة 91
	الهجومية 119	قلق متزايد 226

القناع 107	القيادة الجيدة 217	كاتس 261
القواعد والأنظمة 126	القيادة الحديثة 160	كاريزماتي 206
القول والإكمال 187	القيادة الحوارية 211	كالتسافيري 242، 296
القوى الإدارية 32	القيادة الديمقراطية 210	كان ذلك ممكناً في الماضي 235
القوى البشرية العاملة 37	القيادة شيء عملي وواقعي 97	كانت 69
القوى القيادية 40، 49، 53، 54، 56، 63، 68، 88، 123، 144، 156، 157، 161، 167، 179، 187، 242	القيادة الصارمة 167	كاوفمان 40، 41، 45، 100
القوى القيادية الجيدة 294	القيادة الصحيحة للعناصر البشرية... 217	الكتاب المقدس 42
القوى القيادية دائماً تحت الأضواء 50	القيادة الصحيحة للقوى العاملة البشرية 190	كرامة (الإنسان) الإنسانية 22، 23، 25، 34، 252
القوى القيادية في المؤسسة 175	قيادة العاملين وتوجيه المؤسسات في المستقبل 253	كربير 40، 41، 45، 100
القوى القيادية المستقبلية 246	قيادة القوى البشرية 145	الكسب 227
القوى القيادية الممتازة... 159	القيادة كلمة على كل شفة 67	الكفاءة الاجتماعية 84
القوى القيادية الناجحة 163	القيادة المتمتعة بالكفاءة للطاقات البشرية... 218	الكفاءة الموضوعية 83
القيادة 144	قيادة المؤسسة والعاملين نحو المستقبل 285	الكفاءات 84، 90
القيادة الأخلاقية 48	قيادة الناس 107	الكفاءات الضرورية لموقع قيادي 96
القيادة (الإدارة) بالإجماع 207	القيادة نحو المستقبل 289	كل إنسان مخلوق قائم بذاته 17
القيادة (الإدارة؟) بالتوافق 147	القيادة والسيطرة لفطان بمعنى واحد 143	كل إنسان هو إنسان بفضل عقله 24
القيادة الأقل جودة 217	القيادة الهاربة 104	كل إنسان يختلف عن الآخرين... 127
القيادة أمر غير ممكن إلاً بالحوار... 134	قياديو المؤسسات الناجحون 246	كل شيء يزداد تشابكاً 223
قيادة الإنسان الفرد 235	القيم الأخلاقية 40	كل شيء يزداد كلبية وتعقيداً 224
القيادة بالتوافق 154، 179، 211، 299	القيم التقليدية 249	كل شيء يصبح أكثر اضطراباً 224
القيادة بالحنان الطويل 176	القيم الجديدة 242	كل شيء يصبح أكثر خطراً 224
القيادة التعاونية 211	القيم الحديثة 249، 250	كل شيء يصبح مجزأ 224
القيادة تعني للمقود دائماً... 210	القيم القديمة 248	كل العاملين متساوون 209
القيادة تُلزم الإنسان بالتصرف 68	كابرا (فريتيون) 231، 239	الكل يعتمد على الآخر 160
	كات 113	الكلام والمعقد 123
		الكلام والإنصات 187

الكلام والجواب 187	لا تفِ بآية التزامات 91	اللقاءات الخاصة 216
كلمة مسموعة 108	لا تنس أنه ليس أمامك الكثير	لقمة جافة عسيرة الهضم 131
كما أن سقوط أوراق الشجر	من الوقت 301	لكل تصوراتهِ الخاصة عن
في... 289	لا المال ولا السلطة ولا... 72	المستقبل 285
الكنيسة (الكنائس) 273، 288	لا يتعلم الإنسان العادي 71	لكل العاملين الحق في تحقيق
الكوارث البيئية 283	لا يتهرب من الحقيقة 198	الذات 209
كوتر (جون) 84، 92، 94	لا يجوز المس بكرامة	لكن هذا الزميل مع الأسف...
كوكبنا يعج بسكانه اليوم 237	الإنسان 24	133
كول (هلموت) 89	لا يسوس الناس إلا من	للإنسان هدف يحاول
كيسنجر 77	يحبهم 34	الوصول إليه 27
كيف أصوغ أمر التكليف	لا يعرف الأسماء 197	لم ينشأ كل الناس... 158
بالمهمة؟ 162	لا يفكر إلا بمصالحه	لماذا أخضع للرقابة؟ 166
كيف أعرف الخير من الشر؟	الشخصية 199	لماذا انخفضت درجة
41، 42	لا يقبل آراء أخرى 197	التحريض؟ 216
كيف تقيّم الإنسان وما هي...	لا يمكن أن تنظر إلى	لواء تحول القيم 229
107	الموضوع من وجهة النظر	لوثر (مارتين) 77
كيف يعرف المرء ما هو	هذه... 192	لوشر (ماكس) 114
الخير وما هو الشر 42	لا يوجد استعداد بغير تحفظ	لولا الموظفون كان كل شيء
كينغ (مارتين لوثر) 77	للتطوير والتجديد 202	أفضل 36
لا أحد سديد الرأي دائماً... 109	اللاشعور 18	لون اللباس 114
لا أحد يتطابق مع الآخر 17	اللاقيادي 78	لي رأي مختلف تماماً... 192
لا بد لتحقيق هدف القيادة... 143	اللامبالاة 61، 99، 120	ليس الموت هو الباعث
لا بد أن تتابع الناس إذا	اللامركزية 249	الحقيقي للخوف... 20
أردت قيادتهم 73	لاند (إدوين) 68	ليست القيادة هدفاً ذاتياً 144
لا بد من الرقابة 164	اللباس (والمظهر الخارجي)	ليسوا فئراناً رمادية 104
لا بد من الولاء للعمل 251	108، 114	ليفيرينغ 261
لا تبقى السماء صافية على	اللطف 118	ليمان (نيكلاس) 168
الدوام 165	اللطف الحقيقي 103	لينين 77
لا تحد عن الطريق القويم 91	اللطف المصطنع 103	ما الذي دفعك إلى اتخاذ هذا
لا تحكم على إنسان قبل أن	لغة الجسد 113، 118	القرار؟ 188
تدخل في إهابه... 136	اللغة من أهم الخصائص... 122	ما المدة المحددة للتنفيذ؟ 162
لا تعلن نواياك 91	اللغة المنطوقة 113، 122	ما المراحل الحرجة للمهمة؟ 162
لا تعني القيادة بالتوافق أو...	اللغة نظام كامل من التعبيرات	ما هي المخاطر المتوقعة... 95
154	والدلائل 122	ما يفرق بين المنظمات

المرونة 175	مدربون محترفون 215	الفعالة وغير الفعالة 78
مساحيق الغسيل 275	المدرک لواجباته 127، 129	مالكو المؤسسات 272
مساعدة جميع العاملين 209	مدمن على الشهرة 197	المبدأ اللاأونتولوجي (اللاوجودي) 45
المساواة 230، 231	المدنية 260	مبدأ التفويض والتكليف 180
المستخدمون العاديون 211	مدير بيروقراطي 200	المتحذلق 125، 128
المستخفون المتشائمون 39	المدير الحالي 235	المتشائمون 39
المستقبل 285	المدير الحديث 223، 267	المتطلبات الجديدة 157
مستقبل صناعة بناء السفن	مدير دون مواصفات قيادية 195	المتعالم 114
في ألمانيا 39	المدير العصري 19، 233، 235	متعطر 196
مستمع جديد 196	المدير المثالي 292	متكلم جيد 196
المسؤولية 99، 181	المدير (المديرون)	المواضع 85، 114، 196
المسؤولية بحد ذاتها لا يمكن	المستقبلين (المستقبلي	متوجهون نحو النجاح... 202
التفويض بها كاملة 179	233، 293	المتوسطون 167
المسؤولية الجزئية 181	المدير المستقبلي 233	مجال الحرية 176
المسؤولية السياسية	مديرو سنة (2000) 138	مجال الرؤية 121
للمؤسسة 281	المديرون 245	المجتمع 221، 278
المسؤولية الشاملة 181	المديرون ذوو الكفاءات	المجتمع التعددي 274
مسؤولية القيادة (تعني	المميزة 293	المجتمع الحديث 228
التصميم على القيادة) 99،	المديرون المستقبليون 293	المجتمع في حقيقة الأمر هو
104	المديرون الناجحون 246، 292،	محيط اصطناعي... 278
المسؤولية القيادية 102	293	مجتمع الخدمات 257
المشاركة 249	مذهب الغائية 45	المحادثة الناقدة 190
المشاعر الإنسانية 86	مذهب المنفعة 45	محب للشهرة والجاه 128
المشاعر الانفعالية 61	المراحل الاثنتا عشرة للنقاش	محب للشهرة والظهور 109، 126
المشاكل الشخصية 157	النقدي البناء 191	محمية بالتوافق 147
مشاكل اليوم هي مشاكل	المراحل الأربع لعملية القيادة	محمية بالسلطة 147
العالم كله 237	79	محمية طبيعية 275
المشكلات ازدادت تعقيداً 221	المراقبة طويلة الأمد 136	المحيط الاجتماعي مقدار
مشكلة اجتماعية 288	مراقبة عليا 177	متحول 280
مصادر سلطة 89	مراقبة المهام الفردية 163	مخطط الرقابة الموضوعية
المصالح الذاتية 46	المرتكزات الهجومية	للنتائج 178
المصادقة 49	التنافسية 224	المخططات النفسية 199
مصادقة العناصر القيادية	مرفوع الرأس 118	المدارك الجماعية 274
208	المركزية 249	

المصلحة العامة 282	الممارسة الخاضعة للنقد 190	المهمة 180
مصلحة المؤسسة هم الأول 199	ممارسة السلطة 89	مهمة فردية 160
المظهر (الذي يجب أن يبدو عليه) 112، 113	ممارسة النقد البناء 156، 189	مهمة القوى القيادية 152
المعاقب 164	ممكنة التنفيذ 161	المهمة والصلاحية والمسؤولية 179
المعاملة بالسوية 231	من الذي يهتم بالصلاح العام؟ 281	مواد التنظيف 275
معاملة العاملين في المؤسسة كأناس راشدين 71	من التنافس إلى التعاون 239	الموارد البشرية 204
معرفة الإنسان وتقييمه 105	من السيطرة إلى الشراكة 239	المواظبة 294
معرفة كل شيء 127	من وجهة نظري أرى أن... 192	المواهب الخاصة 136
معرفة متطلبات الناس واحتياجاتهم 32	من يبتعد عن السلطة... 90	موت الأمل 252
معرفة الناس (في الحياة المهنية) 110، 111، 113، 120	من يستطيع أن يدير الأنظمة... 239	موتيسوس (برنهارد فون) 200، 201
معطيات أساسية 243	من يطلب حسن الأداء... 28	موجه من الخارج 293
المعلم 250	من يلغ التزامه بالعمل... 57	المؤسسات الصغرى الواضحة المنظورة 238
معلومات الخمسين بالمئة 156	المناخ 53	المؤسسات الكبرى في اليابان 282
المعنويات والأخلاق المهنية 102	مناخ جميل 201	مؤسسة آفيس . (Avis) 222
معهد الاقتصاد والمجتمع في بون 54	مناخ العمل الجيد 60	مؤسسة أي بي أم (IBM) 172، 265
معهد فهارفارد التجاري 31	مناخ عمل صحيح 60	مؤسسة كورت زالمون وشركاه 29
المفاهيم الأخلاقية 231	مناقشات الطاولة المستديرة 266	المؤسسة نظام يقف خلف الإنسان 72
المفاهيم الجديدة 225	المناورات الاستكشافية 216	موسكوفيتش 261
مفاهيم كالتابع والمؤوس 34	المنظمات الناجحة 68	موسى عليه السلام 77
مقابلة شخصية 112	منظمة التكنولوجيا المتحدة 97	الموضة 117
مقارنة بين القيم التقليدية والحديثة 249	المنظومات الحية 239	الموضوعي الواثق بنفسه 109، 125، 128
مقارنة بين مدير اليوم ومدير المستقبل 235	منظومات القيم القيادية 231	الموظفون العاملون 211
المقدس لدى الألمان 43	المنعزلون 135	موقف إيجابي تجاه العامل 186
المقيم 136	المنفعة السطحية 45	موقف العمال من المؤسسة 52
المكافآت 70، 86	منهجية تطويرية 233	
مكيافيلي 77	المهاجرون داخلياً 58	
	المهارات الشخصية 90	
	مهمة بالاستقرار ومنفتحة ومتباعدة... 204	

هل أنا مفوض بإعطاء هذا التكليف؟ 162	نظرية السجية 74	الموقف من المهنة / العمل والاستعداد للاداء 30
هل عندك ما تقوله حول ذلك؟ 192	نظرية ع 70	موهبة الاختراع 172
هل هم جبناء لأنهم... 60	النظرية الوضعية 74، 75، 76	ميللر (لورنس م.) 268
هل هناك عوائق محتملة 95	نعرف اليوم الكثير عن القيادة 77	الناس آلات رد فعل لإثارة أو غضب 35
هل يحترمني الأصدقاء والزلاء 17	النقاش مع العمال 185	الناس بأجمعهم غير أكفاء 18
هل يفترض الاستغناء عن لقاءات الحث والتحريض؟ 217	النقاشات 135	الناس غالباً يغيرون آراءهم... 111
هنا تبدأ أجوبة الحياة ولا عودة عن ذلك 31	النقد الإيجابي 138	نانوس (برت) 68، 223
هنا تتخذ القرارات من فوق... 60	النقد البناء لأعمال المؤسسة 185	النتيجة 158
هناك شيء ما في بلدنا لا يسير بشكل صحيح 144	النقد الذاتي أمر صعب 200	النجاح في العمل 248، 249
هندرسون (هازل) 289	نقل الخبرة الفنية 151	النجاح المستمر 47
هندسة الجينية والكومبيوترات 224	نقل المعلومات (إلى العاملين) 155، 156	النجاحات الخارجية 202
الهنود الحمر 34، 136	نقل الهجرة الداخلية 54	النجوم 249
هورست 294	النماذج التنافسية للداروينية الاقتصادية 277	نحن أناس متميزون 278
هويس 301	نمجة الناس 125	نحن عائلة واحدة 134
هيغل 69	النموذج الجديد للعاملين 231	نحن نعمل في هياكل مؤسسية... 243
الهيكليات المتحجرة 152	نويمان (إليزابيث نويل) 226	نحن جديرين بكرامتنا الإنسانية 24
واشنطن (جورج) 145	نيسبيت (جون) 222	النزاعات 92، 94
واضح تماماً أن... 192	هالموبر (ماكس) 214	النصف الآخر 288
واطسون (توم) 68	هانكوك (جون) 145	النظام 124، 248، 249
الواقع 96	الهدر بالطاقة 92	نظام عمل قائم على الشبهات والشكوك 168
واقعيون ودقيقون وواثقون بأنفسهم... 202	الهدوء 118	نظام قيم تراه حياً أمامك 53
والآن قودوا بشكل سليم 301	هذا الإشعار الداخلي بإنهاء العمل 54	نظام متناغم 236
وجع في الرأس 215	هذا لا يجوز... 192	النظر 121
الوجه هو مرآة الروح 120	هذا متجري 134	نظرة ختامية 298
	هذه خبرة أساسية للكثير من العاملين... 252	نظريات القيادة الأساسية 74
	هكذا تصبح درجة التقلبات في العمل مقياساً للمناخ... 56	نظرية الأدوار 74، 76
		نظرية التفاعل 74، 76
		نظرية س 70

يرغب الناس أن يلمسوا قيادة فعلية... 97	يأخذ العاملون كل وقتي 36 يبدأ البحث عن التوافق فجأة 149	وجهة نظرهم الخاصة 103 وجود مستوى غير متساوٍ في المعلومات 188
يزداد الانسجام مع البيئة وبالتالي مع الأخلاق 224	يتسرخ وضع القوى القيادية... 280	الوحدة 269 وخزة ضمير 44
يستحق كل العاملين الاحترام والتقدير 209	يتصرف بانفتاح وباستقامة 198 يتصرف المرء ضمن مجموعة... 111	وديدة رفيقة 223 وسائط القيادة ووسائلها المساعدة 155
يستمع إلى صوت ضميره 43 يشترى أناساً جديداً من خارج المؤسسة 199	يتقبل النقد العلني 197 يتكون العمل الجماعي نتيجة التعاون 185	وسائل الإعلام (الجديدة) 256، 257 وسائل القيادة أنظمة القيادة أسلوب القيادة 141
يشعر كل إنسان بشعور التوازن الفردي السليم 214	يتم التفويض بالمسؤولية كاملة 183	الوصايا العشر 46، 270 الوصايا العشر هي المقياس 42
يعتبر الخطأ جريمة تستحق العقوبة 199	يجب إزالة كل العقوبات البيروقراطية 72	الوصية الرابعة من الوصايا العشر 47
يعرف تماماً ماذا يريد 85 يعطي التكليف بالمهام دون أن... 183	يجب أن تظهر وتتطور رموز مثالية... 250	الوضع الاقتصادي والاجتماعي... 257
يفترض أن يبدأ هكذا... 192 يقوم فن القيادة الحديثة... 211	يجب أن تقبل أن... 192 يجب أن نكون كلنا عصابة واحدة 215	وضع الأهداف 79، 80 الوعي البيئي 257 الوفاء 40
يلجأ إلى الخداع والمناورة 198	يجب أن يحترم الناس في المؤسسة 63	الوقت الصحيح لإجراء ذلك 169
يمتلك كل مخلوق الرغبة... 20 يمكن الاتصال به دوماً 196	يجب على القوى القيادية أن... 88 يجب ممارسة العدالة تجاه كل العاملين 209	وقوف في الطوابير 23 الولاء 250، 251
يميل المديرون الناجحون إلى التروي والتفكير الذاتي 294	يحتاج الناس إلى معنى لحياتهم... 18	الولاء المتبادل 251 الولاء والإخلاص المتبادلين 251
يواجهنا مستقبل غامض مجهول... 244	يحترم كل العاملين 198 يخلقون من الكسالى أناساً ناجحين 37	الولايات المتحدة الأمريكية 145 ووترمان 18، 27، 36، 53، 89
يؤسفني أن أضطر إلى القول لك... 193	يرتجل ويتهرب ويكذب 198 يرغب باتخاذ القرارات 196	ويسترس (جورج) 126 ويغر (أولريخ أ.) 16، 251
يوضع العامل في الواجهة 184	يرغب الناس أن يُقادوا لا أن يُداروا... 97	اليابان 147، 282