القيـــــــــــــــادة والإدارة

أرباع الجودة

ريتشارد آي ليستر - قاعدة ماكسويل الجوية
جون سي .كونيش - قاعدة الميندورف الجوية

الملخص التنفيذي

لو كان مارك توين عاملا في منظمة حديثة فسيهزأ بأي شخص يتحدث عن نوعية القيادة والإدارة ولكن لا أحد يفعل شيئا حيال ذلك على الرغم من أن هذا الاقتباس الملفق مبالغا فيه نوعا ما ألا أن صحته جزئية ومؤلمة لكن على الأقل فان معظم ما فعله الناس حول النوعية قد كان ينقصه التخطيط والتطبيق الغير متجانس .

أن العديد من المنظمات ومن جميع الأنواع حاولت القفز على عربة النوعية وبنتائج متفاوتة على نطاق واسع وان احد الأسباب التي تجعل بعض برامج النوعية تفشل وهي أن القادة والمدراء من داخل المنظومة لا يفهمون تماما الترابط بين القيادة والإدارة وان المساهمات التي لا غنى عنها على حد سواء يجب أن تبذل من اجل نتيجة حقيقية النوعية وان هذا التفاهم لا يأتي بسهولة ولا يمكن التنبؤ فيها دائما , لكن فهم ازدواجية القيادة والإدارة أمر حاسم من اجل النجاح التنظيمي في القرن الحادي والعشرون , وان فهمنا الفطري سيتضح بزيادة التحديات وتحمل المسؤولية والاستقلال الذاتي والمخاطر وعدم اليقين .

أن أدارة منظمة مع قيادة جيدة ولكن من دون أدارة فعالة كمحاولة العثور على عنوان شارع محدد باستخدام أفضل خريطة متاحة للأمة (خريطة دولة بأكملها) . وبالعكس فان محاولة أدارة منظمة تفتقر إلى القيادة الجيدة حتى لو كان المدراء ممتازون ولديهم أخلاص في العمل هو مماثل لمحاولة الوصول للقمر باستخدام دليل رحلة سياحية من الدرجة الأولى .

في كلا الحالتين فان موضوع عربة النوعية هو هدف يتحرك بسرعة والناس الذين يحاولون أن يصعدوا على متنها غالبا ما يفشلون في اللحاق بها وأحيانا قد يسقطون ويؤذون أنفسهم ويؤذون آخرين أثناء سقوطهم وان النتيجة مفهومة ولكنها في غير محلها فهي خيبة أمل بالنسبة لحركة النوعية بأكملها .

أن الغرض من هذه المقالة هو تقديم نموذج للاستخدام في تصور تشابكات طبيعة القيادة والإدارة والأدوات التي يجب أن يقدمها المجالين إلى عملية نوعية. المخطط الشبكي البسيط والذي نسميه أرباع الجودة(النوعية) سوف يكون بمثابة وسيلة لتحليل هذه الحيوية والتي غالبا ما يتم تجاهلها من حيث المبدأ والكاتب يأمل في أن أرباع الجودة ستساعد القادة والمدراء على فهم طبيعة النوعية التعاونية والتكامل بين الأدوار التي يجب أن يضطلع عليها كل منهما وبفهم صحيح. أن أرباع الجودة تهدف إلى مساعدة القادة والمدراء على جميع المستويات للتنفيذ العملي للمفاهيم الرئيسية التي من شأنها أن تؤدي إلى فوائد ملموسة لجميع الأطراف المعنية .

ازدواجية القيادة والإدارة

أن رفوف مكتبات عديدة قد ملئت بالكامل بالكتب الضخمة التي تتناول مواضيع القيادة والإدارة وعلى الرغم من هذين المفهومين يتم تناولهما على أنهما موضوعين منفصلين يمكن لشخص ما أن يعمل بكل من المبدأين كمدير وقائد .

القيادة والإدارة تناسب فئة الوظيفة أكثر من فئة الصفة المكتسبة بالفطرة وبالتالي يمكن أن ينظر إليهما كقبعتين تعودان لنفس الشخص ويتم وضعهما في مناسبة خاصة أو من اجل العمل وعادة ما يميل هذا الشخص إلى ارتداء احدى هاتين القبعتين معظم الوقت بالاعتماد أولا على المكانة الرسمية لهذا الشخص لكن أيضا إلى حد ما على السمات الشخصية ودرجات الأفضلية ومزيج من القدرات داخل المنظمة .

لهذا الغرض في المقالة سوف نعمل على تلخيص هذين المفهومين إلى جمل أكثر إيجازا مثل نبرة الصوت , ممتص الصدمات , كعكة الحظ , مع الإقرار بالتعقيد الهائل الذي يندرج ضمن هذه الملخصات القصيرة وللتحديد أكثر فإننا سوف نقوم بتقليص مفهوم القيادة إلى " فعل الأشياء الصحيحة " في حين أن مفهوم الإدارة هو " فعل الأشياء بشكل صحيح " وسوف نقوم بمناقشة دور كل

واحدة منها تاركين التحليل المتعمق المختص بكل المواضيع التي في المجلدات الكبيرة والضخمة على رفوف المكتبة المحلية .

القيادة : فعل الأشياء الصحيحة

يمكننا تعريف القيادة بشكل فعال على أنها التأثير على سلوك الآخرين لدفعهم نحو انجاز الهدف المرغوب به , والقيادة هي الفعالية المبنية على أساس مفهوم " القيام بالأشياء الصحيحة " .

أن دور القائد هو الدور الإستراتيجي الأول فالقائد يجب أن يكون متناغما مع الجميع من اجل التربية المنظمة والبيئة المناسبة التي يعمل فيها الجميع والتي توفر أسباب عمل المنظمة وان دور القائد في تشكيل الرؤية والمهمة والتصريحات التي تعبر عنهما هي أمر ضروري في هذا الصدد حيث أن الرؤية والمهمة تعتبر بمثابة منارات تتجه إليها جميع الطاقات والأنشطة لذا حقا الرؤية والمهمة أحيانا تسمى مجتمعة بالاتجاه الاستراتيجي وذلك اعترافا لما لها من تأثير شامل على توجيه جميع الجوانب الأخرى من هذه العملية نحو " الأشياء الصحيحة " أيا كانت هذه الأشياء بالنسبة لأي منظمة في أي نقطة من الوقت ضمن الخطوط العريضة وأيضا سيركز القائد على تنظيم الاتجاه بالمستوى الأكثر تحديدا واضعا منهجا تنظيميا من اجل هدف وغاية مرغوبة واحدة أو أكثر وتوفير بعض النظم المفضلة وأخيرا الأمور الأكثر واقعية .

أن دور الزعيم من الجوانب الإدارية يتمثل بالإشراف على صياغة خطة عمل وان يبدأ التحرك نحو تحقيق الأهداف ونقلها من " الأرض المسطحة " أي من لوحة الرسم والى العالم الثلاثي الإبعاد الحقيقي ذو النشاط الفعلي وان جميع هذه الوظائف الأكثر تفصيلا تنموا بعيدا عن الاتجاه الإستراتيجي العام وتوجه المزيد من الجهود مباشرة نحو " فعل الأشياء الصحيحة". في بيئة اليوم فان القادة يعملون بصورة متزايدة في مجال ملكات غير الملموسة والغامضة والغير مؤكدة بهدف تحديد "الأشياء الصحيحة " للناس لقيادتهم نحوها وكيفية عملها بشكل عام وهو أمر غير قابل للقياس إلى حد كبير , أن القدرة على تصور المستقبل والإلهام والتحفيز من اجل بناء الثقة والتشجيع أو أيا من الجوانب الحيوية والمراوغة الأخرى من القيادة من الصعب للغاية قياسها بشكل مباشر , والدلائل الغير مباشرة لمثل هذه الصفات ستكون واضحة جدا بين الناس في

المنظمة في استضافة مظاهرها ولكن نوعية القيادة الفعالة نفسها تنتمي إلى مستوى أعلى والقيادة تغذي الروح وتعتبر القوة المانحة للحياة المنتظمة .

أن منظمة ما مع قيادة جيدة هي مثل شخص حي يمتلك عقل واحد وروح وبالتالي فالقادة هم " صناع الغاية " لأنهم يعطون المنظمة الإحساس والهدف والاتجاه فبدونه تصبح المنظمة اقرب ما يكون إلى الإنسان الآلي (الروبوت) المفكك إلى أجزاء مختلفة تعمل ولكن كل جزء يتحرك لوحده بدون حياة ولا هدف ولا سبب ولهذا السبب فان القادة الفعالين منفتحين على الإبداع والتغيير وان قادة الغد (المستقبل) يجب أن يعيشوا وفق عقيدة بسيطة , التعلم بثبات أفضل من الموت المنظم (التعلم بشكل ثابت ومنضبط أفضل من أن تموت الصفة التنظيمية) ضمن هذا السياق يعطي القادة للناس شيئا ليؤمنوا به والصفة المميزة لهذا النوع من القادة هي أن القائد يستطيع أن يحفز وان يلهم الناس ليدفعهم لانجاز الهدف المحدد.

هذا التركيز على الدور الحيوي الذي يؤديه القائد لا يعني أن على القائد أن يفعل كل هذا بمفرده وبمعزل عن الآخرين داخل المنظمة وعلى العكس من ذلك فان احدى صفات القائد الحميدة هي أن يمتلك القدرة على العمل مع الناس واستخلاص أفضل الجهود والأفكار والإبداعات منهم ويجب على القائد أن يشمل جميع من في المنظمة على جميع المستويات في عملية التخطيط الإستراتيجي وصياغة الخطط الهادفة وتهذيب وتنفيذ القيم والرؤية والمهمة والغايات والأهداف والمهام التي ينبغي انجازها للمنظمة , وفي مثل هذا النوع من القيادة أيضا في خطط العمل ينتج تعاونا حقيقيا وتضافرا لجهود مجموعة متنوعة من الناس تولد نتائج متفوقة أكثر بكثير من تلك التي يمكن أن تأتي في أية وقت أخر من القائد وحده أو من أي منظمة فرعية أخرى وبعمل هذه الأمور المرتكزة على العمل الجماعي يمكن للقائد أي يقود حملة فعالة " ليفعل الأشياء الصحيحة " .

الإدارة فعل الأشياء بشكل صحيح

يمكننا تعريف الإدارة من الناحية العملية على أنها القدرة على التحكم وتوحيد الموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية , والإدارة هي أيضا مبدأ فعال مبني على "عمل الاشياء بشكل صحيح"حيث أذا كان القائد يتعامل مع مستوى إستراتيجي فعندها تهتم الإدارة بالتكتيك الممكن لذا فالتكتيكات هي

تفاصيل العمل وذرائع المشاريع التي تحتل معظم الوقت لدى معظم الناس في أي منظمة أو هي ما يُعتبر في الغالب العمل الفعلي وتَتضمّن الإدارة أَخْذ هذه النشاطاتِ وتنظِيمها من اجل الوصول للكفاءةِ القصوى والى المعدل الأقصى للإنتاج أو بعبارة أخرى "فعلُ الأشياء بشكل صحيح."

أن المدير يسخر منه أحيانا كتشبيهه ب ((عداد حبوب الفاصوليا)) أي ((الشخص الذي يعد حبوب الفاصوليا للتأكد من كميتها)) وهو شخص يتجول حاملا سجله بيده و حاسبة للمراقبة ويتدخل في عمل الأشخاص الذين ينتجون العمل المفيد , ربما كان هذا تشبيه وتصوير غير عادل لشخصية المدير وخصوصا المدير الجيد وان أي مدير جيد سيعمل ما في وسعه ليضمن له أن الجميع يعملون بشكل جيد, و سَيُصبحُ المدير معقّدا في مستوى التفصيلِ الدقيقِ بما فيه الكفاية للتأكد من أن الأشياء تسير بشكل صحيح بالفعل بدون (التدقيَق الإداري المفصل بشكل ملح جدا) الذي قد يقود العمال إلى الهلاك من صرامته وسوف يكون على المدير أن يجمع المعلومات و ينقلها وهذا ما قد يحصل مما يستلزم أعطاء واستلام معلومات اعتيادية وبشكل متردد من كلا العملاء(الزبائن) الخارجيين و الداخليين و يحتاج المدير إلى فتح خطوط اتصال ثنائية الطرف مع جميع الذين يتعاملون مع هذه المنظمة من الخارج ومع هؤلاء الناس الذين يفعلون كل شيء داخل المنظمة ومن خلال الاستعمال الصحيح لهذه المعلومات المتدفقة بشكل حر يمكن للمدير أن يكون جاهزا لاتخاذ القرارات حول كيفية "فعل الأشياء بشكل صحيح" وبتعبير آخر العمل بشكل أسرع وأكثر وأفضل اقتصاديا .

كافة المعطيات الخام في العالم لن تعطي "أسرع وأرخص وأفضل" نتيجة ما لم يتم تنظيمها بشكل فعال وتحليلها وتحويلها إلى أعمال مفيدة, هنا تأتي القياسات حيث انها ليست أكثر من مقاييس مفيدة حيث أنها تأخذ جانبا واحدا أو أكثر من جوانب العملية وتوفر صورة عامة للمدير لكي يتمكن من دراستها وتشخيص قياسات السرعةً والدقةِ وإرضاء الزبونِ والكمية وتكرار العيوبِ وجوانب أخرى مُخْتَلِفة من العملية المُعطاة.

أن وظيفة المدير هي أن يضمن بان القياسات تهدف إلى أشياء تحت سيطرة وتحكم المنظمة و التي تعتبر أسباب مهمة للعمل التنظيمي ومن ثم استعمال الإحصائيات الناجمة بطريقة ايجابية إنتاجية ومثمرة لإجراء التغيير المفيد لذا فالمدير الجيد لا يستخدم المقاييس لمجرد القيام بذلك كما لو كانت جرعة سحرية لحسن الحظ أو قوة سحرية لحماية المدير من قوى الشر كما يفعل إكليل من الثوم

مع مصاصي الدماء وإنما القياسات عملية تعزيز التفاهم وتحفيز العمل باستمرار على تحسين الطريقة التي نؤدي فيها أعمالنا وتسيير شؤوننا.

المبرر الوحيد المناسب لوجود قياس هو القيمة المضافة في مساعدة العمال من اجل "فعل الأشياء الصحيحة ،" بما يتماشى مع الاتجاه الاستراتيجي الذي تقدمه القيادة كون الشخص قائدا فقط لا يعني انه يستطيع العمل في الفراغ , إذ لا يستطيع أي مدير العمل دون أن يشرك كل من حوله من الناس في العمل و يجب على المدير أن يختار أفكار ومقترحات جديدة للتغيير الإيجابي ومن ثم المساعدة على تنفيذ الأفكار الجيدة إلى الواقع والمدير ينبغي أن يتكفل باشتراك الجميع في صياغة وتنفيذ طرق الحصول على المعلومات واستخدامها وكذلك في اختيار أو تعديل القياسات واستخدامها هذا النوع من الإدارة المشتركة سيؤدي إلى التآزر على نحو أفضل من أي شيء يمكن أن ينتجه أفضل مدير وحده وسيعزز ذلك أيضا إلى التزام أكبر من جميع العاملين بحيث يكون أكثر مما يتصور.

معظم النظم الإدارية الغالية الثمن تفرض أوامرها التنفيذية من أعلى إلى أسفل وفي الحقيقة لا يوجد مدير عبارة عن جزيرة وان أي مدير يرغب في تجربة طريقة "الجزيرة" فان هذا الأسلوب سيتطلب محاولات إنقاذ متكررة مثل ما حدث لطاقم التعساء من "جزيرة غيليغان" الشهيرة.

أرباع الجودة

هذه النظرة العامة الموجزة من وظائف القيادة والإدارة تعمل على تقديم هكذا أرباع وسوف تكون هذه الأرباع مألوفة لدى معظم القراء ومن مجاميع متنوعة لأن الأرباع هي أداة مفيدة في وضع الرؤية والترابط بين العوامل وهي بالتأكيد لا تلتقط حاصل كل التعقيدات القائمة ولكنها فعلا تؤدي وظيفة مفيدة من خلال تسهيل فهم هذه التفاعلات وعلى الأقل كما هو مبين في الشكل/١. أرباع الجودة تصور السبل الأساسية الأربعة التي يمكن أن تتفاعل فيها القيادة والإدارة في أي موقف معين أو أي منظمة ويأخذ مفهوم القيادة ومختصر لمعناها الأساسي ويقسمها إلى قسمين من فئات واسعة جدا ، أي "فعل الأشياء الصحيحة " ، وتوأمه الشرير "، فعل الأشياء الخاطئة". المحور الرأسي يفعل نفس الشيء بالنسبة لمفهوم الإدارة مع المفاهيم الإدارية وبالتالي يقسمها إلى اثنين وهما نقيضا القطبية " فعل الأشياء بشكل صحيح" و "فعل الأشياء بشكل

خاطئ". ومن الواضح أن هناك خط تقسيم مشرق إما القيادة أو الإدارة بشكل واضح في مثل هذه الفئات المنفصلة وفي العالم الحقيقي ليس هناك خط واضح للعيان , حتى في وقت لاحق تقسم القيادة والإدارة إلى هذه الفئات المتعددة وغالبا ما يكون غير واضحا ما إذا كان مسار عمل معين هو "صحيح" للقائد.

وتوجد أيضا أوجه الغموض فيما يتعلق بالتدابير الإدارية الأمثل و "الصواب" أو "الخطأ" في أوقات عديدة تكون نابعة من الحكم الشخصي و تتأثر بشكل كبير بعين الناظر , والفكرة هنا هي أن لا يفترض أن نحكم على الصحة أو الحكمة من وراء أي قرار أو إجراء معين بدلا من ذلك فإن السؤال هو ما إذا كانت تستعمل معظم الوقت وكما تمت مناقشتها سابقا هي كل العملية التي تصدر معرفة بأنّ خطوطِ التخطيطِ تُشوّهُ في أغلب الأحيان تماماً ولكن يمكننا أَنْ نَرْبحَ مع هذا مِنْ تحليل الطرقِ التي فيها الأصناف الأساسية للقيادةِ وأصنافِ الإدارةِ أنهما يَتفاعلانِ في كُلّ مِنْ أرباعِ الدائرة الأربعة , الشكل/٢ يُصوّر بَعْض النتائجِ المعيّنةِ للجَمْع بين أنواع الإدارةَ والقيادةَ وفي كل رقم النَتائِج العامّة التالية ظاهرة حيث ربع الدائرة الأول "فعل الأشياءَ الصحيحة بشكل صحيح؛ "ربع دائرة الثّاني" فعل الأشياءِ الخاطئة بشكل صحيح ؛ "ربع دائرة الثّالث" فعل الأشياءَ الصحيحةَ بشكل خاطئ؛ "وربع دائرة الرّابع" فعل الأشياء الخاطئةَ بشكل خاطئ." ونحن سَنَفْحصُ كُلّ هذه الأشياء تباعاً.

الربع الأول/ فعل الأشياءَ الصحيحةَ بشكل صحيح

هذه هي النتيجة المفرحة عندما تكون كلا القيادة والإدارة عموما على الهدف , هكذا التقاء مبهج للمبادئ الإستراتيجية والتكتيكية ليست مجرد أسطورة من الأشياء تقتصر على الأيام الذهبية في وقت مبكر من كاميلوت اليوتوبيا وغيره وأنه لا يمكن أن يحدث في الواقع وإذا لم تكن موجودة فلن يكون هناك أي فائدة من دراسة القيادة أو الإدارة مع الرغبة بأرباح عملية

القيادة والإدارة أرباع الجودة القيادة
الإستراتيجية: ماذا ستفعل

فعل الأشياء الصحيحة	فعل الأشياء الخاطئة
١. فعل الأشياء الصحيحة بشكل صحيح	٢. فعل الأشياء الخاطئة بشكل صحيح
٣. فعل الأشياء الصحيحة بشكل خاطئ	٤. فعل الأشياء الخاطئة بشكل خاطئ

شكل ١

الإدارة
(التكتيكات كيف تفعل الأمور)

فعل الأشياء الصحيحة	فعل الأشياء الخاطئة
١. فعل الأشياء الصحيحة بشكل صحيح	٢. فعل الأشياء الخاطئة بشكل صحيح
٣. فعل الأشياء الصحيحة بشكل خاطئ	٤. فعل الأشياء الخاطئة بشكل خاطئ

يتبع شكل ١

القيادة والإدارة أرباع الجودة-القيادة الإستراتيجية : ماذا ستفعل

فعل الأشياء الصحيحة	فعل الأشياء الخاطئة
١. فعل الأشياء الصحيحة بشكل صحيح القيادة: • التطوير التعاوني للاتجاه الإستراتيجي • استثمار معمق للرؤية والمهمة • الغايات والأهداف ، وخطط العمل المنحاز • الكل يركز على / استجابة لاحتياجات حقيقية	٢. فعل الأشياء الخاطئة بشكل صحيح القيادة : • التوجه الاستراتيجي غائب / غياب الرؤية المستقبلية • فرض التوجه الاستراتيجي / لا استثمار معمق • الغايات والأهداف وخطط العمل الوطنية غائبة • الغايات والأهداف وخطط العمل الوطنية غير مرتبة
٣. فعل الأشياء الصحيحة بشكل خاطئ القيادة : • التطوير التعاوني للاتجاه الإستراتيجي • استثمار معمق للرؤية والمهمة • الغايات والأهداف ، وخطط العمل المنحاز • الكل يركز على / استجابة لاحتياجات حقيقية	٤. فعل الأشياء الخاطئة بشكل خاطئ القيادة : • التوجه الاستراتيجي غائب / غياب الرؤية المستقبلية • فرض التوجه الاستراتيجي / لا استثمار معمق • الغايات والأهداف وخطط العمل الوطنية غائبة • الغايات والأهداف وخطط العمل الوطنية غير مرتبة

شكل ٢

الإدارة
(التكتيكات: كيف تفعل الأمور)

فعل الأشياء الصحيحة	فعل الأشياء الخاطئة
١. فعل الأشياء الصحيحة بشكل صحيح الإدارة : • التوجه القياسي والعوامل ذات المغزى • التوجه القياسي تستَعملُ للتغييرِ الإيجابي • توثيق معلومات الزبائن الخارجون/ الداخلون • توثيق النَتائِج لقيَاْدَة التغييراتِ الإيجابيةِ	٢. فعل الأشياء الخاطئة بشكل صحيح الإدارة : • التوجه القياسي والعوامل ذات المغزى • التوجه القياسي تستَعملُ للتغييرِ الإيجابي • تدوين معلومات الزبائن الخارجون/ الداخلون • تدوين النَتائِج لقيَاْدَة التغييراتِ الإيجابيةِ
٣. فعل الأشياء الصحية بشكل خاطئ الإدارة : • القياسات غائبة أَو موجهة نحو ألا علاقة • القياسات لَيسَ مستعملَة بوفرة أَو لَيسَت مستعملَة بشكل مطلقً • نظام توثيق المعلومات غائب / يَسْأَلُ أسئلةَ عشوائية • نَتائِج المعلومات تُستَعملُ للإيذاء / لَيسَ مستعملَ مطلقاً	٤. فعل الأشياء الخاطئة بشكل خاطئ الإدارة • القياسات غائبة أَو موجهة نحو ألا علاقة • القياسات لَيسَ مستعملَة بوفرة أَو لَيسَت مستعملَة بشكل مطلقً • نظام توثيق المعلومات غائب / يَسْأَلُ أسئلةَ عشوائية • نَتائِج المعلومات تُستَعملُ للإيذاء / لَيسَ مستعملَ مطلقاً

يتبع شكل ٢

في حالة الربع / ١ فانَ القائد قد قاد الناسَ نحو رؤية ومهمّة هم جميعاً يَشتركونَ فيها في رابط مشترِكٍ وضمن هذا الاتجاه الإستراتيجي الواسع هناك أهداف أكثر تشخيصا وضمن كُلّ هدف هناك على نفس النمطَ بؤرة أكَثر دقّةً على الأهدافِ الملموسةِ .

تلك أشمل الطرقَ لإنْجاز أجزاءِ الهدفِ وهو مستوى عملي في الغالب ويكونِ القائد قد حفز و الهم الناس لتَكريس جُهدهم الأفضلِ إلى تَطوير وتَطبيق واحد أو أكثر من خطط العمل في تعزيز كُلّ هدف وغاية و قادَ الناس أيضاً إلى خلق الأولوية التي تُصنّفُ نظاماً من الأهمَّ و/ أو أكثر أهميةً وفي هذه الحالة تتسلم تخطيط العمل حصة الأسد من الاهتمام أو يتم معالجتها أولا لذا فان الربع الأول هو عرضُ لتوازن كل من القيادة والإدارة والأهم من ذلك فان القائد قد نَجحَ في تَأسيس ثقافةَ تنظيميةَ في الانسجام برؤيةِ إلى حيث يجب أن تتجه المنظمة بدون هذا الاتجاه الإستراتيجي .

لن تكون البقية فعالة في تحقيق وإنْجاز النَتائِج ذات المغزى بالتسليم أن القيادةِ الجيدةِ استدرجت المنظمةَ إلى حدّ " فعل الأشَياء الصحيحة " ثم يقع الدور على الإدارة في وضع جميع هذه النوايا الجيدة إلى العمل فالإدارة الجيدة هي ما سيجعل الاتجاه الإستراتيجي نجاح تكتيكي واقعي .

لفعَل الأشياء بشكل صحيح يجب أن يكون لدى ألإدارة نظام لجمع المعلومات ثنائي الطرفين أي تكون المعلومات المتبادلة المنتظمةِ مِنْ الزبائنِ الخارجيينِ والداخليينِ وضمن شروط القياسات للحكم على الأداء والانفتاح إلى امتلاك منظمة من نوع الربع الأول هو اتفاق القياسات و نظام تبادل المعلومات مع جميع جوانب الاتجاه الاستراتيجي مثل الرؤية، المهمّة، الأهداف، ألغايات . وخطط العمل لا يَجبُ أنْ تَكُونَ ثابتة داخلياً فقط، لكن أيضاً مدعومة من قبل نظام مستمر لجمع المعلومات وآلية تحليل مستمرةِ .

إذا حدث انقطاع في الاتصال فان النظام سَيَتوقّفُ لأن التدفق الثابت مِنْ المعلوماتِ الصحيحةِ هو مزيج الوقودُ الذي يَقود محرّكَ الاتجاه الإستراتيجي في المنظمة من نوع الربع الأول لذا فان القياسات لَيستْ مجرّد تزيين نوافذ لكنهَا في الحقيقة أداة مفيدة عملياً لتَقييم مراحلِ مُخْتَلِفةِ مِنْ العمليةِ فهي تَقِيس الأشياءَ التي تَهْمُّ المنظمةِ حقاً مع إبقاء اختيار التغيير أذا دعت أليه الحاجة وهذا يعني أن القياسات ليست مصنعة و مستعملة لقياس الأمور القابلة للقياس

فقط لكن القياسات أذا استعملت بشكل صحيح فسوف تستعمل لتَقييم ودعم وتقديمُ رؤيةَ للمنظمةِ وجوانب أخرى مثل مهمّتها , أهدافها , غاياتها, خطط عملها وان أي شيء أخر هو مضيعة للوقت بدون فائدة .

أن المعلومات المجموعة هي أساسية أذا كان القياس ذو قيمة حقيقية وان البيانات التي يجمعها أي قياس يجب أنْ تحّلّلَ بشكل نشيط وتناقشُ ويَجبُ أنْ تعْملَ كالوقود لمبادراتِ العملِ وتطويراي مهمة يواجها القياس بنفس الطريقة. لذا فان نظام تبادل المعلومات في منظمة من الربع الأول لَيس ببساطة استمارة جاهزة لإرضاء الزبون ولكنها بشكل ما تكون مرتبطة بمهمة المنظمة وتكون مركزة على هدف أو موضوع واحد أو أكثر من هذه المهمة بالنسبة للزبائنِ الخارجيينِ لذا فالنظامُ هو مفتاح جيد لأسباب خطةِ العمل للمنظمةَ وهو قيد التطبيق.

أما بالنسبة للزبائنِ الداخليين يبحث النظامَ عن الأفكارَ الإيجابية والابتكارات التي سَتُحسّنُ الأداءَ وتُحسّنُ الثقافة التنظيمية, بالطريقةِ التي تَدْعمُ الاتجاه الإستراتيجيَ وإذا كان هناك شيءِ لَيسَ مهماً بما فيه الكفاية لكي يُوضع ضمنَ الهدف, الغاية, و خطة العمل من المحتمل انه لَيْسَ لهُ مكان في نظام تبادل المعلومات والواقع أن منظمة الربع الأول هي أكثر بساطة حتى عند حاصل جمع أفضل أجزاءِ الربع الثّاني و الربع الثّالث ودمجهما سوية للحصول على " أعظم النجاحات".

هناك تفاعل بين القيادةِ الجيدةِ والإدارةِ الفعّالةِ فيغذي, احدهما الآخر ويَحْملُ المنظمةَ بشكل عام إلى مستوى أعلى مِنْ مّا يُمْكِنُ أَنْ تفعل أحداهما لوحدها ومن المتوقع أن يعطي هذا الضرورةَ للاتجاه الإستراتيجي الّذي سَيُهدّفُ نحو حاجة الزبونِ الأصلية الصحيحة في العالم الواقعي وأهمية تَرتيب كُلّ المراحل الإدارية العملية لِكي تُشيرَ نحو الاتجاه الإستراتيجي.

عند التقدّم في القيادة أَو الإدارة سَتَجدُ شريكَ مكمّلَ قادرَ على أهبة الاستعداد لأَخْذ التحسين إلى المستوى القادم لأن كلتا القيادة والإدارة "صحيحة" وهذه الفائدةُ التي تمتاز فيها أيّ منظمة منَ الربع الأول على منظمة من الربع الثّاني أَو الثّالث من مثيلاتها وتشكّلُ القياسات ونظام المعلومات المتبادلة سويةَ النظام العصبي المركزي لآلية معالجة بيانات الربع الأول مدعومة من قبله ومساندةً للعمود الفقري والاتجاه الإستراتيجي وتُصبحُ فكرة وبذلك يصبح عَمَل الأشياءِ أكثر كفاءة وأسرع وأرخص وبشكل أفضل للطبيعة البشرية نفسها

لكن التنسيق الذكيَ والمخطّط بشكل جيد بين القيادة الجيدة والإدارة الفعّالة تنشط الفكرةُ وتَضْمنُ بأنّ كُلّ النشاط باتجاه الهدفِ عن طريق الحُصُول وتَحليل القطعِ ذات العلاقةِ مِنْ المعلوماتِ المتطابقة معها في تعزيز السبب ذاتهِ لوجود المنظمَة ، أيّ مجموعة من الناسِ يُمْكِنُ أَن يعدوا أنفسهم " لفعل الأشياءِ الصحيحة بشكل صحيحِ.".

الربع الثاني / فعل الأشياء الخاطئة بشكل صحيح

بمبدأ " فعل الأشياء الخاطئة بشكل صحيح ، " نَعْني الحالة, حيث أنَّ عملية الإدارة "فعالة "وتسير بسهولة ونعومة بالمخطّطاتِ الكافية والرسوم البيانية والشعارات, و لكن ليس هناك صدق في الاتجاه الإستراتيجي وهذه من بعض النواحي أسوأ أرباع الجودة لأنها تعطي الوهمَ بان كل شيء على ما يرام بينما تخفي المشاكلِ التي تصل إلى الصميم ذاته "الديباجة"" أعادة ترتيب الكراسي على سطح باخرة التايتنك من جديد " هي تشبيه ملائم لهذه الحالةِ.

أي منظمة يُمْكِنُ أَنْ تَجِدَ نفسها بسهولة شديدة في الربع الثّاني والقصور الذاتي البيروقراطي يُمْكِنُ أَنْ يُسبّبَ تحول النظام إلى الطيارَ الآلي والتقاليد والطرقَ التي يتم العمل فيها دائما والناس المرتاحين كلها تغذي طاغوت الطيار الآلي والناس الإداريين فنازلا يفترضون أن الأمور تسير نحو الاتجاه الصحيح لأن الخاتمةَ المعاكسةَ ببساطة غير قابلة للتفكير فيها. . . لذا لا أحد يُفكّرُ في الموضوع جوهرياً .

الخصائص الرئيسية في الربع الثاني قيادةٌ غير مؤثّرةٍ وإدارةٌ حازمةٌ ولكن ليس بالضرورة أن تكون المنظمة من النوع الثاني قد أهملت حركة الجودة وصفعت على الحصان للركض بسرعة بدلاً مِن ذلك قَدْ يَكُون القادة والمدراء حاولوا اضفاء مظهر الجودة الخارجي على منظمتِهم لكن بدون الصدق في مُعَالَجَة التغييرات داخلاً وخارجاً التي تَحتاجُ التحسين لكي تحدث الجودة الحقيقية.

الإدارة التي ربما سميت مرّة ب "خبراء الكفاءةِ" مشغولة بمتابعة عدد من جوانب المشروع أي تعداد الفاصوليا بشكل جديّ جداً ويَدْعون هذا قياس , ربما يكون بعض المدراء يَعْملونُ عملا رائعا ببعضْ أجزاء النظام و أدارته بشكل كفء وقَدْ يكون لديهم قصص نجاح أصيلة ، مِنْ المنظورِ المحدودِ لَقطعة من هذا اللغز

ولكن بغض النظر عن كيفية عمل هذا المكون الفرعي بشكل جيد فان المنظمة بشكل عام تغص بمشكلة عميقة.

عندما تُخفقُ القيادة في عملها فان شللا شاملا يصيب المنظمة على الرغم مِنْ أنّ المنظمة لدَيها شيء يسمى رؤية و بيان مهمّةٍ ونوعية أخرى من الزينة المعروضة بوضوح على الجدران فانه لَيْسَ لها اتجاه إستراتيجيُ حقيقيُ , أي أن هناك خطة مربوطة بشكل رائع و لكنها مثل البريكادون (قصة قرية غامضة في اسكتلندة تظهر يوم واحد كل مئة عام) أي ليس هناك تلك الرؤية الحقيقية التي تُوجّهُ وتُحفّزُ كُلّ شخصَ نحو الحالة المطلوبة المستقبلية المشتركة وعلى الأغلب هناك شيء بشكلٍ مُضَلّل يسمّى رؤيةٍ لكن بدون القوَّةِ لأن الرؤيةَ تَفتقرُ إلى القوة وان أيّ أهداف أو موضوعات حالية أو مبادرات لَمْ يتم توحيدها لمساندة وتنسيّقَ الجهود والمحاولات العشوائية و المفككة للتحسن والتي قد تسحب في اتجاهات مختلفة وربما متضادة كخلية النحل التي تعج بالنشاطِ والكفاءةِ اللذان يوجدانِ في المستوى الإداري في الواقع هي حركة ماكينة التي أمّا تتحرك في مكانها بدون تقدم أو تتحرك ضمن اتجاه عشوائي لا احد ينوي أن يكون ضمن حالة من الربع الثاني ولكن ذلك يَحْدثُ فقط عندما يُخفق القادة في إدْراك ما تعنيه الجودة الفعلية .

قَد يكتب القادة بيان المهمّةَ أَو الرؤيةَ بأنفسهم ثمّ يقدّمُونه كمرسوم إلى الناس معهم كما لو أنّهَ نَزلَ مِنْ جبلِ سيناء أو ظَهرَ بالكامل مِنْ أجمة مُحترقة ويَتوقّعُونهم أنْ يَعْبدوه وفقاً لذلك و قَدْ يُحاولونَ حتى أن يشاركوا الناسَ في عملية صيَاْغَة الأهدافِ والغايات وخططِ العمل لكن هناك شيء ما مفقودُ بطريقةٍ ما , لذا فان هذه الوثائق لا تصل أبداً إلى مرحلة التطبيق أو أن الزعماء يُخفقونَ في الحُصُول على تعاون الناس الذين يستطيعون كَسر وتعطيل المنظمة... العمال الحقيقيون. يَستاءُ الناسُ من الأمر الذي يسمونه نفاق في أسوأ الأحوال أو الوقت الضائع بلا معنى في أحسن الأحوالِ ولذا فان مبادرات اتجاه المنظمةَ الإستراتيجيَ ميتة قبل الولادة وبياناتُ عاليةُ تزيّنُ الجدران والخططَ الطموحةَ تملأ خزاناتَ الملفات لحد الإشباع لكن لا شيءَ يَتغيّرُ من الأمور المهمة حقاً.

أن النتيجة هي وهم مميت وان منظمةً من الربع الثاني لَها الظهورُ السطحيُ البارع لكن تحت هذا الغشاءِ يوجد نظام بلا روحٍ لذا فالإدارة الأكثر فاعلية في العالمِ لَنْ تستطيع أن تَبقي منظمةَ عائمة طَويلاً بقيادة ناقصة

والأسوأ من ذلك بسبب التغطية الخارجيةِ للجودة لذا لا أحد يعلم بالانحطاط التحتيَ إلى أنْ يفوت الأوان وهنا يعود الأمر إلى أرباع الجودة لكي تلعب دور حيوي في تحديد وتعريف الأخطارِ كحالة الربع الثّاني ودْفعُ الزعماء لإنقاذ الموقف قَبْلَ أنْ تُصبحُ المشاكلَ منيعةَ .

الربع الثالث / فعل الأشياء الصحيحة بشكل خاطئ

أن المنظمة من نوع الربع الثالث تكون على الأغلب في المراحلِ المبكّرةِ مِنْ رحلة الجودة الخاصة بها أما لأنها بدأت العملية حديثا أو لأنها عالقة في حالة من التطور المتعثر Arrested Development (سلسلة تلفزيونية مشهورة في سنة ٢٠٠٣) وهنا فان قيادتها بَيّنتْ اتجاه إستراتيجي فعّال لكنه لم يتم دعمه بالإدارةِ الفعّالةِ في مستوى العملَ حيث تلتقي إرشاداتَ الطريقَ بالخريطة و من هذا المنطلق فان المنظمة تفعل الأشياء الصحيحة ولكن بشكل خاطئ حيث يتميز الربع الثالث بقيادة جيدة و لكن نقص في الكفاءة الإدارية ومهاراتها مع / أو التطبيق .

أي جنرال عظيم يُمْكِنُ أَنْ يَفعلُ الكثيرُ لقيَادَة القوَّاتِ إلى النصرِ لكن بدون القادة التابعِين المتناغمين مع الإستراتيجية والذين لديهم القدرة على هندسة وسائل المساندة الفعّالةِ قد يكون النصر النهائي عبارة عن وهم كما في الربع الثاني عندما يكون هناك نقص في القيادة أو الإدارة وستكون النتيجة كلا من خيبة أمل كبيرة ومتوقعة.

في حالة الربع الثالث يركز القائد جهود المنظمة بشكل عام على فعل الشيء الصحيح مع الإشراك الفعلي لجميع الناس الآخرين في المنظمة من جميع المستويات مع اخذ الالتزام منهم ومن القائد نحو التقدم متوحدين معا من اجل حالة مستقبلية مرغوبا بها واتجاه استراتيجي فعال وضع في نصابه. وقد تكون هناك حتى أهداف داعمة و غايات وخطط عمل كلها متحدة مع الرؤيا و المهمة . ولكن من جديد هناك شيء حيوي ناقص ومكون أساسي لتحريك هذا الاتجاه الاستراتيجي نحو العالم التكتيكي الواقعي لتنفيذه, و قد اغفل عنه. ومن جديد قد يكون هناك مظهر خارجي يدل على أن كل شيء على ما يرام فالإدارة لديها معاييرها في مواضعها ولديها نظام تبادل المعلومات مع الزبون وهو متوفر في بيئة اليوم. من النادر أن تكون هناك منظمة على درجة كبيرة من الرجعية لكي لا تمتلك شيء ما من هذه السطور. فالمشكلة التي تَرْمي بَعْض

المنظماتِ إلى الربع الثّالث بدلاً مِنْ الربعِ الأول هي أَنَّ هذه الأدوات تستعمل للأمور الخاطئةِ أو لا تستعمل على الإطلاق في مجال القياسات .

قد يكون لدى الإدارة (عدادي الفاصوليا) يعملون بجد ولكنهم يحسبون حبوب قد تمّ طبخها مجددا لكي يكون لديهم قياسات وربما رغبة المدراء قطع الفاكهة القريبة منهم (أو حبوب الفاصوليا) وقاسوا بسهولة تلك الجوانب والأسباب لنشاطاتهم وقدموا أنفسهم طواعية للتحليلات الكمية بدون الاهتمام فيما أذا كانت تلك القياسات تنتج معلومات صالحة وقابلة للاستعمال, في مرات عديدة, سَيَقِيس المدراء السرعة التي يحدث فيها الشيءِ بدون وضع اعتبار سواء أكان هذا الشيءُ يُقيمه الزبون حقاً أو أي شخص آخر خصوصا أذا كانت السرعة تأتي على حساب الدقة أو الخلو من العيوب.

عندما تكون السرعة هي التركيز الأساسي للقياس فان أي أجراء يتخذ من قبل التحليلات التي جلبتها تلك القياسات سوف يكون حتما باتجاه جعل العملية أسرع ومن جديد قد يؤدي هذا إلى رداءة الجودة بالنسبة للاستجابة إلى حاجة الزبون واعتبارات أخرى اقل قياسا ولكن ذات أهمية اكبر فنعيد بذلك صياغة الديباجة (كن حذرا مع الشئ الذي تقيسه فقد تغيره).

ومشكلة أدارية أخرى هي عدم استخدام القياسات و أدوات أنظمة تبادل المعلومات المتوفرة مسبقا وقد يكون لدى المنظمة قياسات جيدة و طرق لمعرفة مدى رضا الزبون لكن إذا لم يستعمل المدير المعلوماتَ المتولدة من هذه الأدوات أو لا يستعملُها بشكل صحيح فالأدوات عديمة الفائدة في أحسن الأحوال وفي أغلب الأحيان تحصد المعلومات فقط بوفرةٍ عظيمةٍ لكي تُتْرَكَ مرمية في الحقول أو الملفات و الأعداد تَجْمعُ وتَطْحنُ لكن لا شيءَ يحدث لهذه الأرقام المشوهة أبدا عدا عن دفنها بشكل محترم داخل خزانة الأضابير ولا ترى النور بعد ذلك مجددا وهذا ما يحدث عند إدخال قياس إلى المنظمة بإكراه من جهات عليا بدون اتفاق مع المدراء الموجودين في المقدمة فيقومون بجمع المعلومات بشكل مطيع ويقدمونها بتقارير. والى هنا تنتهي العملية بالنسبة لهم وبالنسبة للعمال وبدلا من ذلك قد يقوم مدراء حسنوا النية ولكن مظللين باستعمال الأرقام كسلاح لمعاقبة العمال لما يعتبرونه قصور في الأداء عند ذلك وبشكل متوقع سيحتقر العمال المعاقبون النظام والعملية وسيقل أو ينعدم ولائهم للاتجاه الاستراتيجي الذي قام عليه النظام بغض النظر عن مدى حسن القيادة .

أن نظام فعال لتبادل المعلومات الداخلية سينبه المدراء على مثل هذه المشاكل ويعطيهم الفرصة لإصلاحها ولسوء الحظ فان نفس الظروف أدت إلى الحالة من نوع الربع الثالث بعبارة أخرى قياسات وأنظمة تبادل معلومات سيئة أو غير مستعملة بشكل صحيح أدت إلى منع الإدارة من الحصول على هذه المعلومات الرئيسية .

العمال -الزبائن الداخلون- قد يكونون بشكل محتمل مدركين لعدد من المشاكل الداخلية التي قد تتضمّنُ تدريب ناقص أو توزيع ظالم في وجبات العملِ أو اتجاه غير واضح أو مضاعفة الجُهد أو وضع أولويات سيئة والعديد مِنْ المشاكل الأخرى.

على أية حال بدون نظام فعال يمكن الإدارة من الدخول و استخدام هذا المصدر للمعلومات سيغفلون عنها وسيكون حالهم كحال مالك الأرض الذي لا يعلم بان النفط يملئ مساحات أرضه تحت الأشجار التي يعلق عليها أرجوحته الهزازة المريحة لذا فإذا طبق قادة ومدراء هكذا منظمات للمراجعة الذاتية الصادقة باستعمال أرباع الجودة فقد يجدون المشكلة وقد يكونون معميين عن النظر بسبب خيبة أملهم وتحيرهم بسبب فشلهم في رؤية الكثير عن طريق الجوائز بسبب الجهد الهائل الذي بذلوه في برنامج الجودة لديهم .

ربما يرى البعض إن الجودة تضر ولا تنفع فهي تأخذ الكثير من وقت عمل "المنتج" , في الحقيقة أن تلك الصعوبة كَانتْ في التطبيقِ على المستوى التكتيكي / الإداري - وربما يَكُون غير مفرح لكن تحليلَ أرباع الجَودة ِ على الأقل سَيَعطي الناسَ المسؤولين الفرصة لعمَل شيء لإصلاح المشكلة.

الربع الرابع / فعل الأشياء الخاطئة بشكل خاطئ

في الربع الرابع كل من الإدارة والقيادة غير مؤثرتين وعلى الرغم من انه يمكن استنتاج أن هذه الحالة هي الأسوأ على الإطلاق ألا انه هنا و بعكس منظمتي الربع الثاني و الربع الثالث فأن المشاكل هنا واضحة بشكل خطير جدا مما يجعل أحدا ما ينتبه أليه أو يأتي و يتخذ الإجراءات التصحيحية المضبوطة ومن الناحية الأخرى فكما في حالتي الربع الثاني والربع الثالث فان منظمة الربع الرابع قد يكون لديها المظهر الخادع وليس الحقيقي بان هناك قيادة وإدارة فعالتين ففي هذه

الحالة فان الربع الرابع هو الطبقة السابعة من جحيم دانتي (شاعر إيطالي من القرن الثالث عشر صاحب ملحمة الكوميديا الإلهية).

أن الربع الرابع يوضح النقص الحقيقي في الإدارة و القيادة فعندما تكون المنظمة تفعل الأشياء الخاطئة بشكل خاطئ فسيكون قادتها غارقين في الفشل لأنهم لم يتمكنوا من التقدم بشكل مقنع -أو ملهم - نحو الاتجاه الاستراتيجي الذي يوجه الكل نحو الاتجاه الصحيح .

و أمّا أن لا يكون هناك رؤية، مهمّة، أهداف، غايات، أَو خطط عمل أو أنها تم تطويرها ولكن بدون أشراك جميع من في المنظمة بالعمل و لم يتم أنبات جذور الالتزام نحو العملية والمنظمة الناجّة المنجرفة ترمي كامل المشروع إلى خطر اتجاه الحركة العشوائية أو بدون حركة على الإطلاق وشلل بيروقراطي والحالة ليست بأحسن من ذلك على جانب الإدارة. حيث أما أن يكون نظام جمع و معالجة المعلومات غير موجود أو غير مؤثر والقياسات الموجودة تتجه جميعها نحو أهداف فرعية غير رئيسية أو أن المعطيات لا تستعمل لتحسين العملية الحالية أو أن نظام تبادل المعلومات للزبائنِ الخارجيينِ والداخليينِ لا يَسْأل الأسئلةَ الصحيحةَ أو ربما المدراء لا يَستعملون الأجوبة في عمل أيّ شيء مُنْتِجَ ولذلك فان عدد كبير مِنْ المشاكل تَتعلّقُ بعدم الكفاءة والحماقةِ اللتان تطاردانِ النظامَ مع عدم وجود النية الفعالة للإدارة بمَطاردتهما والبحث عنهما وحلهما وتميل حلول الإدارة هنا إلى أن تكون غير متناسقة و مقطعة وحتى ذات نتيجة عكسية تتمثل بمعاقبة الناس على أمور خارجة عن سيطرتهم.

أن أي منظمة من الربع الرابع لديها كلتا الصفتين الإدارة والقيادة أسوأ بكثير من الربع الثاني والربع الثالث وهذا النوع من الطاقة السلبية سيظهر عند كون الإدارة و القيادة خارجة عن الطريق ومن جديد ليس هناك خليج مشترك بين الإدارة و القيادة فليس هناك ترابط وليس لواحدة منها التأثير على الأخرى أما في حالة الربع الثاني فان الإدارة الجيدة والفعالة قد تساند القيادة الخاطئة و تملئ الفجوات التي صنعها القادة المظللين الدجّالين.

نفس الشيء بالنسبة لمنظمة من الربع الثالث فهي لديها القيادة الفعّالةِ التي قَدْ تنزل إلى مستوى العملَ وتعوّضُ جزئياً عن الإدارةِ السيئة وليس هناك مثل حبلِ النجاة هذا في منظمة عندما تجد نفسها في الربع الرابع فهي ألان ينطبق عليها القول "أعمى يرشد أعمى ليعبر الطريق " .

وهنا السؤال هل سيتمكن القادة والمدراء لمثل هذا النوع من المنظمات من معرفة المشاكل و أصلاحها وفق أرباع الجودة ؟ الجواب هنا يأتي من معرفة هل أن جذور المشكلة جاءت من العجز اليائس أو من الجهل وعدم الفهم .

من السابق ومن المحتمل جدا أن الوجود في أي منظمة لن يدوم لوقت طويل جدا سواء في القطاع العام أو الخاص فان ضغوط المنافسة و التقييم الاستقلالي الحتمي من الجهات العليا سيستأصل الأحمق الحقيقي في النهاية والأمر الأخير المحتمل هو أن المدراء و القادة عندما ينظرون في مرآة أرباع الجودة سيجدون أنفسهم في الربع الرابع .

الخاتمة

مهما كانت الحالة الآنية لأي منظمة فمن المفيد للمدراء و القادة أن ينظروا إلى أنفسهم من خلال عدسات أرباع الجودة وأيضا فلينظروا باعتباره تذكير لما يجب أن تكون عليه الإدارة والقيادة في المنظمة الصحيحة ويجب أن يثبت التركيز على الارتباط بين القيادة و الإدارة ليكسب تقديرا عميقا لعملهما معا بطاقة جيدة لجلب النجاح للمشروع بشكل عام والناس أحيانا بسبب انشغالهم بإعمالهم ومناصبهم قد ينسون أو يتعالون على شبكة العلاقات التي هي جزءا واحدا فقط .

ان القادة والمدراء بسبب المنزلة العالية المعطاة لهم بحكم تدرجهم الوظيفي قد يكونون أكثر عرضة لهذا النوع من قصر النظر وان أرباع الجودة تعلمنا بان ليس هناك مدير ولا قائد مهما كانت منزلته يستطيع أن يؤسس منظمة من النوع الناجح لوحده ويحافظ عليها .

فكل وظيفة تحتاج إلى مساهمات الآخرين لكي تنتج النجاح الأمثل وخلاصة القول فان أرباع الجودة تجعلنا نفهم أن ليس كل تغيير يكون تقدما وليس كل حركة اتجاهها إلى الإمام , فالنموذج الذي قدمناه يقدم المساعدة إلى الذين تقع على عاتقهم مسؤولية الإدارة و القيادة لتحقيق أهدافهم ببساطة وبشكل أفضل .

***لقد نشرت هذه المقالة في مجلة الدراسات القيادية عام ١٩٩٧ , المجلد / ٤ الرقم / ٤**

أسئلة مناقشة وأفكار

اختر مما يأتي للمناقشة والأفكار الإضافية :

- كيف تعرف القيادة وعلاقتها بالإدارة ؟ ما النتائج التي تحصل عليها من الاختلافات ؟ لماذا من المهم أن يتم التفريق ما بين القيادة والإدارة ؟
- صفْ الخصائصَ المُمَيِّزةَ الهامّةَ للشخص في كُلّ مِنْ أرباع الجودة:

  الربع الأول فعل الأشياء الصحيحة بشكل صحيح

  الربع الثاني فعل الأشياء الخاطئة بشكل صحيح

  الربع الثالث فعل الأشياء الصحيحة بشكل خاطئ

  الربع الرابع فعل الأشياء الخاطئة بشكل خاطئ
- في أي ربع تَضعُ نفسك؟ لِماذا؟ هَلْ هذا حيث تريد أن تكون؟ إنْ لمْ يكن هذا أين تفضّلُ أنْ تكونَ؟ لِماذا؟ كيف ستصل إلى هناك بأفضل شكل ؟
- في أي ربع تَضعُ رئيسَكَ؟ لِماذا؟ ماذا تَتعلّمُ مِنْ مثال رئيسِكَ وتجاربه ؟
- ضمن منظمتِكَ حلّل وأعطي بَعْض الأمثلةِ المعيّنةِ لكُلّ مِنْ أرباع الجودة الأربعة المقتبسة في هذه المقالةِ.
- وضح لماذا معظم الناس يقعون في الربع الثاني والربع الثالث والربع الرابع؟ وليس في الربع الأول؟ ما الإجراء المعين الذي يجعل القادة والمدراء يسلكون سلوك الربع الأول ؟

قائمة المراجع مع كتب للقراءة

١. ابرامسون مارك آي "في بحثِ القيادةِ الجديدةِ." المدير التنفيذي الحكومي، سبتمبر/ أيلول ١٩٩٦.

٢. بينيس وارن في بحث عندما تصبح قائدا. إلينويز: صحافة أوستن وإرون، المحدودة،١٩٩٥ .

٣. جامبي, نايتون, جيمز, نوريا "بسرعة للإمام" بوسطن: عمل هارفارد صحافة مدرسية, ١٩٩٦.

٤. كريش , بيل" الخمسة مِنْ أعمدةِ تي كيو إم". نيويورك: بلوم / بنكوين ، ١٩٩٤.

٥. قسم القوة الجويةِ، أنظمة مقر قيادة القوة الجويةِ كتيب القياسات. قاعدة أندروز الجوية ، دي. سي، ١٩٩١.

٦. همر ، مايكل وستانتن، ستيفن. ثورة إعادة هندسية. نيويورك هاربر كولينز، ١٩٩٥.

٧. هيرسي، بول؛ بلانجارد، كينيث إتش ،. وجونسن، ديوي إي في بحث . إدارة سلوك منظمةِ". نهر ابر سادل ، إن جْي: قاعة برينتِس، ١٩٩٦.

٨. جون بي . "التغيير". بوسطن: صحافة كلية الأعمال في هارفاردِ، ١٩٩٦.

٩. كوتر، جون بي . القواعد الجديدة. نيويورك: الصحافة المجّانية، ١٩٩٥.

١٠. ليستر، ريتشارد ووتين، راندي. المقابلة الشخصية مَع جون بي . كوتر،كلية الأعمال في هارفارد، كامبردج، إم أي، ٢٨ يونيو/حزيران ١٩٩٣.

١١. بيتيرس، توم. مطاردة النجاح الباهرِ! نيويورك: فنتج، ١٩٩٤.

١٢. تيي، أندرو. "افتتاحية." سينرجي: مجلّة إدارةِ وزارة الدفاع،سنغافورة، نوفمبر/ تشرين الثّاني ١٩٩٥.

الدكتور ريتشارد .آي. ليستر هو أستاذ وعميد الشؤون الأكاديمية في كلية Ira C. College للتنمية المهنية والجامعة الجوية لتدريب وتعليم القيادات الجوية , قاعدة ماكسويل الجوية / الاباما, تتكون كلية ايكر من أربع مدارس ، وتجري خمس وستون دورة تدريبية ، وتخرج اكثر من ستة آلاف وأربعمائة طالب سنويا , وقد حاضر الدكتور ليستر في كلية الحرب الجوية ، وكلية القيادة والأركان ، كلية الحرب البحرية ، كلية الدراسات العليا البحرية ، وقيادة الجيش و كلية الأركان العامة. وقد كان ضيفا محاضرا في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا ، جامعة كارنيجي ملن ، كلية الصليب المقدس ، وجمعية الإدارة الأمريكية . وقد أدار حلقات دراسية في أوروبا الشرقية والغربية ، واليابان، وكوريا ، وسنغافورة ، وأستراليا وفيتنام وروسيا.

قبل أن يشغل منصبه الحالي تولى الدكتور ليستر عدة مناصب منها مديرا للمناهج الدراسية والتقييم في الجامعة الجوية في معهد التطوير المهني ,المستشار الإداري للقوة الجوية المختصة بجميع إنحاء العالم ؛ رئيس العلوم الاجتماعية والسلوكية في معهد القوات المسلحة للولايات المتحدة (شعبة الرقابة) ؛ وضابط التعليم مع القيادة الجوية الإستراتيجية والقوات الجوية الأمريكية في أوروبا. وقد عمل في أقسام كليات جامعة ماريلاند ، وجامعة ويسكونسن ، وجامعة أوب وارن.

أرسل كعالم دولي من الولايات المتحدة إلى بريطانيا العظمى ، واصل الدكتور ليستر الدراسات العالية في كلية جامعية في جامعة لندن وحصل على شهادة الدكتوراه من جامعة فيكتوريا مانشستر ببريطانيا, وقد نشر العديد من المقالات والمراجعات العلمية حول مجموعة متنوعة من المواضيع التعليمية في مجلات أمريكية ودولية على حد سواء.

شارك في تأليف كتاب عن الشؤون المالية والمشتريات وقد نشرته جامعة فرجينيا للصحافة, وشارك في تأليف عدة كتب مثل عُدة بقاء للزعماء, أسرار قيادة أنصار الأشبال, الأخوان باركه ورست, وهو رئيس التحرير التنفيذي لنصوص القوات الجوية ذات الاستعمال الواسع النطاق و مفاهيم قيادة القوة الجوية / الطبعة الخامسة . ويتركز اهتمامه الحالي في التعليم الاحترافي المستمر والشؤون الأمنية وإدارة السلوك التنظيمي.

الدكتور ليستر هو مستشار إداري معتمد وعضو في الجمعية الأكاديمية المهنية الاحترافية وحاصل على جائزة الاستحقاق للخدمة المدنية , وجائزة الخدمة المدنية المثالية وسام الشكر والتقدير لولاية ألاباما ، وإسمه منشور في كتاب المشاهير المهنيون في أمريكا.

ولد جون جارليس كونيج في شيكاغو, ايلينويز في التاسع والعشرين من كانون الاول (ديسمبر) 1953 . حصل على شهادة بكلوريوس علوم بعلم الأحياء بدرجة شرف عليا مِنْ جامعة إيلينويزِ في شيكاغو في 1975 .وفي عام 1979 حصل على شهادة ماجستير علوم بعلم الحشرات من نفس الجامعةِ وبدرجة شرف عليا ايضاَ. وكان بحثه في رسالة الماجستير عن تأثيرات الفولتية العالية للقوة الكهربائية على النحل. دخل مدرسة تدريب ضباط القوة الجوية في آب 1979 وتخرج في ٢٩ تشرين الثاني 1979. درس كونيج في كلية هارفارد للقانون من 1982-1985 وحصل على شهادة الدكتوراه في المحاماة وحصل على شهادة ماجستير في القانونِ البيئيِ بدرجة شرف عليا مِنْ كلّيةِ قانون جامعةِ جورج واشنطن فيَ 1993. وعندها عمل كونيج كمدير القانون البيئي في المقرات الرئيسية للقيادة الفضائية للقوة الجوية, قاعدة بيترسون الجوية, كولورادو . من آبِ 1993 إلى تموز 1995. كانت مهمته الاخيرة في القوة الجوية كرئيس فرع الألتزام و التخطيط في قسم القانونَ والمقاضاة للمقرات الرئيسية للقوة الجوية في العاصمة واشنطن . وقد تقاعد من القوة الجوية برتبة مقدم في أواخر 1999 وقد اكمل بذلك ٢٠ سنة في الخدمة . اصبح كونيج بروفيسور قانون في 1999 . وبقي في الاكاديمية القانونية من ذلك الحين . عَملَ كأستاذ زميل في كلّيةِ القانون في جامعةِ روجر وليامز في بريستول في رود آيلاند , وقد تولى بعدها منصب دائم في كلية قانون ابالاجين في فرجينيا . وموقع استاذ دائم في كلية قانون شارلوت في جامعة شارلوت ,في كارولاينا الشمالية , حيث يدرس القانون البيئي و قانون الموارد الطبيعية , وعدد من المواضيع الاخرى في علوم القانون

لدى البروفيسور كونيج العديد من المقالات و الرسائل العلمية المنشورة في حقول القيادة والادارة والقانون ظهرت مقالاته القانونية في مجلات رفيعة المستوى مثل مجلة جنوب كاليفورنيا القانونية للمراجعة و مجلة جورج تاون الدولية للقانون البيئي للمراجعة وفي منتدى اوكسفورد حول السياسة العامة مجلة كولومبيا للقانون البيئي .

ولديه ايضا ستة كتب مطبوعة وكتاب آخر من المقرر ان يتم نشره خلال عام ٢٠١٠ حيث نشرت كتبه من قبل مؤسسات بارزة مثل دار جامعة كامبريدج للصحافة والطباعة ودار جريين ووداربريدجر وهي كما في الاتي :

- عدة النجاة للقادة (في ٢٠٠٣).
- النسخة المجردة : كيف تهدد عمليات منع الاستنساخ حقوقنا الشخصية (في ٢٠٠٤).
- اسرار القيادة للمعجبون الاشبال : تعلم الفوز من اخطاء الفرق (الملعونة) (في ٢٠٠٩).
- تابوت العهد المنقوض : حماية بقع العالم الساخنة للتنوع الحيوي(٢٠٠٣) .
- قتل محيطاتنا : التعامل مع الانقراض الواسع للأحياء البحرية (في٢٠٠٦).
- عِلْم الحشرات والقانون (٢٠٠١).

كتب البروفيسور كونيج اغاني من نوع الشعر الغنائي والموسيقي وهي حول البلوغ المعاصر باسلوب برودواي و الاسلوب الريفي. وقد نشرمنها (٢٠ اغنية) لحد الان.

ومن بين اعماله مسرحية موسيقية كاملة (موسيقى , شعر غنائي ,وكتاب) اسمها مارفا! وتدور حول مربية وسط المدينة المشهورة مارفا كولينز. جَذبت مسرحيته الموسيقيةُ دعمَ كوينسي جونز وشخصيات صناعة الموسيقي المشهورةِ الأخرى.

لدى البروفيسور كونيج خبرة شاملة في الاعلام العام الشامل وقد ظَهرَ على إذاعةِ الأخبار المُتَلفَزةِ على إم إس إن بي سي، بي بي إس، وفوكس نيوز .

وقد كان البروفيسور كونيج احد القلة القليلة من الخبراء الذين تمت مقابلتهم في تقرير سي ان ان الخاص حول الانقراض الشامل الحالي والذي تم بثه حول انحاء العالم في اواخر ٢٠٠٤ وقد ظَهرتْ إقتباساته مرات عديدة في صحيفة الولايات المتحدة اليوم بالإضافة إلى صحيفة مرقابِ العِلْمِ المسيحيِ، وصحيفة نجم مدينةِ كانساس، وصُحُف رئيسية أَخرى.

شكّلُ مشروعُ كتابُه الحاليُ القاعدةُ لملاحظاتِه أثناء هذا المؤتمرِ وقد سمى الكتاب الحالي بشكل مؤقت المراهنة على الارض: كيف نستطيع ان نربح المغامرة الكبرى على مدى الزمان وان عمله في هذا الموضوع قادم من خبرته الكبيرة كلاعب بوكر. شارك كونيج في الحدث الرئيسي للسلسلة العالمية للبوكر في لاس فيغاس و نيفادا (في ٢٠٠٧ و ٢٠٠٨) وهو قوة قيادية وراء جمعية التفكير الاستراتيجي العالمية للبوكر المكرسة لأستكشاف الدروس الاوسع وتشعبات البوكر بالنسبة للمجتمع و القانون و السياسة .

كونيج متزوج من مارسيا فيغيل من كولورادو ولديهم ابنتان بالتبني الاولى كرستينيا لوريل كونيج , (ولدت في آذار 1997) , وقد تبنوها في الصين سنة 1998 وجولي كايت مارفا كونيج (ولدت في تموز ٢٠٠١) وقد تبنوها ايضا في الصين في ٢٠٠١ .