تقديم

كانت البيروقراطية تتسم بالكفاءة والفعالية للمهام والواجبات التكرارية، التى كانت تميز الثورة الصناعية فى مراحلها الأولى . لم تعد البيروقراطية تنجح الآن، لأن قواعدها وإجراءاتها على طرفى نقيض مع تلك التى سادت العقود الثلاثة الأخيرة من هذا القرن ، والتى سوف تسود فى القرن القادم . نحن الآن أمام ما يمكن أن نطلق عليه المنظمة الذكية ، كهدف يفترض أن تتطلع إليه كل منظماتنا العربية .

المنظمة الذكية ليست المنظمة الضخمة ، فقد اندثرت الديناصورات لأنها كانت ضخمة ولم تكن ذكية . إن المنظمة الذكية هى التى تستطيع أن تتخطى الحواجز التى تقف فى طريقها ، وتتكيف مع المتغيرات المتلاحقة والمتسارعة ، وترضى جميع أطرافها : العاملين ، والعملاء ، والموردين ، والبيئة ، بل والمجتمع بأسره ، الذى أصبح هو سوق المنتجات ، وسوق الأموال ، وسوق الموردين ، وسوق الخدمات على امتداد القارات ، وبالتالى تشابكت وتنوعت المشكلات والفرص أمام المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها ، والمنظمة الذكية هى التى تتبنى المنهج والنموذج الذكى لمواجهة تلك التحديات .

نقرأ الكثير من الكتب ، ونذهب إلى المؤتمرات متى وحيثما كانت ، ونحضر المحاضرات ، ونشارك فى الدورات التدريبية . تتناول جميعها موضوعات مهمة وساخنة . نخرج من كل ذلك بكم هائل من المعلومات حول الأخطاء الكثيرة التى ترتكب يوميًا فى منظماتنا ، والنذر اليسير جداً عن كيفية التصدى لتلك الأخطاء . ومن ثم فإن الكلمة التى تتردد فى كل فصول هذا الكتاب هى: التطبيق ، التطبيق ، التطبيق .

لقد أخبرنا دكتور «ديمنج Deming» أنه من الضرورى أن تؤسس الأفعال على النظرية ، ومع أن الأفعال الناتجة عن هذه النظرية قد لا

تكون كاملة مائة فى المائة ، ولكنه يمكن تحسينها بمضى الوقت ، النظرية التى يقوم عليها هذا الكتاب هى الجمع بين منهج السبب والتأثير Cause and Effect [CE] ، كما ينسب إلى (إشيكاوا Ish-ikawa) اليابانى ، ومنهج تحليل القوى الميدانية Force Field Analysis [FFA] ، كما ينسب إلى (لوين Lewin) الأمريكى ، ليصبح لدينا نموذج تحليل السبب والتأثير / القوى الميدانية Cause and Effect/Force Field Analysis [CE/FFA] عندما نفعل ذلك نخرج بأداة تطبيقية فى غاية القوة والفعالية . عندما توضع هذه الأداة فى أيدى فرق أعمال الجودة Quality Action Teams [QATs] ، وفرق حلول الجودة Quality Resolution Teams [QRTs] ، وفرق مراجعة الجودة [أعضاء مستويات أعلى] ، عندما نفعل ذلك نخرج بتحسين الجودة والإنتاجية ونمهد الطريق أمام المنظمة الذكية .

يقوم نموذج تحليل السبب والتأثير / القوى الميدانية على اعتقاد راسخ بأن المعرفة الجمعية لدى الجماعة أو الفريق الصغير ، تتفوق كثيراً على أية معرفة يمتلكها فرد واحد ، مهما كانت قيمة هذا الفرد ، بما فيهم أنت كرئيس أو مرءوس . ولذلك فى المنظمة الذكية تتكاتف عقول وأذهان العاملين فى فرق وجماعات الجودة ويتعاونون فى حل المشكلات أو جلب الفرص .

ولأن هذا الكتاب تطبيقى - كما سبق القول - سوف ترى أيها القارئ الكريم ، كيف يوظف هذا النموذج قدرات وذكاء وحسن تقدير أفراد المنظمة بحيث تتحول إلى مجموعة من المشروعات الداخلية الصغيرة على هيئة فرق وجماعات عمل تعتبر مستقلة نسبيا من جهة ، ومن جهة أخرى يضمها كيان واحد ، هو الهيكل البنائى للمنظمة الذى تتعاون وتتكامل من خلاله كل الوحدات والجماعات التنظيمية مع ما يجرى من أحداث ، فى إطار شامل للمنظمة تنساب طاقات كل أفرادها فى قناة

واحدة ، وإلى مصب واحد : تطوير وتحسين الجودة .

ولأن هذا الكتاب تطبيقى ، فهو يقدم لك مادته ، وكأنه كتاب فى أصول «الطهى» : المواد والأدوات المستخدمة ، ومقاديرها ، والخطوات التى تسير عليها الفرق والجماعات وتسلسلها ، والوقت الذى تستغرقه كل خطوة ، ثم تقرير النتائج ، وكيف تقدمه إلى الإدارة ، ويساعدك أيضا على التذكر وعدم نسيان أى معلومة أو بند مهم من أجل تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية . إنه يوفر المنهج والطريقة والإجراء . إنه نموذج جاهز للتطبيق والتشغيل ، سواء فى المصانع والمتاجر ، أو فى منظمات الخدمات ، وحتى فى المؤسسات الحكومية والعسكرية .

نسمع عن مناهج إدارية حديثة مثل : إعادة الهندسة ، المشاركة ، الأداء بدون أخطاء ، إدارة المصفوفة ، والصدق مع النفس ، ولأن النموذج تطبيقى والمنظمة ذكية ، فإنه يشيع فى الكتاب ثلاثة مصطلحات: ١- القوة المعوقة ، والتى تعنى المشكلات ، ٢- القوة الدافعة ، والتى تعنى الحلول . ٣- النتيجة ، وهى المخرجات التى تترتب على إحداث التأثيرات المرغوبة فى الأوضاع القائمة . يعمل النموذج على تأصيل القوى المعوقة والقوى الدافعة وإسنادها إلى المناهج والمبادئ الإدارية الحديثة ، حيث أن نموذج تحليل السبب والتأثير / القوى الميدانية قابل لاستيعاب معظم الأفكار والنظريات الحديثة فى مجال الإدارة والتنظيم .

إن نموذج تحليل السبب والتأثير / تحليل القوى الميدانية ، يحول المنظمة الذكية إلى منظمة تعليمية ، ليست فقط لأفرادها ، ولكن لعملائها وموردها ولبيئتها ومجتمعها . تتحول وحداتها إلى ورش عمل ومعامل تعليمية ممتلئة بالمعلومات .

يتكون الكتاب من ثلاثة أبواب وثمانية فصول ، بالإضافة إلى الفصل التمهيدى الذى يتحدث عن بناء المنظمة الذكية ، والذى نعتبر نموذج

تحليل السبب والتأثير / القوى الميدانية حجر الأساس فى بنائها .

يتناول الباب الأول : أبعاد نموذج تحليل السبب والتأثير / القوى الميدانية.

من حيث أسس بناء النموذج :	الفصل الأول
مراحل العملية :	الفصل الثانى
أمثلة للأشكال البيانية :	الفصل الثالث

يتحدث الباب الثانى عن : أفراد نموذج تحليل السبب والتأثير / القوى الميدانية.

من حيث المسهل أو الميسر :	الفصل الرابع .
تنمية مهارة العرض والتقديم :	الفصل الخامس .
ذاكرة أفراد المنظمة الذكية :	الفصل السادس .

يتحدث الباب الثالث عن : تطبيقات نموذج تحليل السبب والتأثير/ القوى الميدانية .

من حيث دراسة حالة :	الفصل السابع .
تقرير اللجان :	الفصل الثامن .

أيها القارئ الكريم نتمنى بعد قراءة هذا الكتاب واستيعابه أن تكون أحد الذين يتبنون تطبيق النموذج فى منظماتنا العربية ، التى نتطلع أن تصبح من بين المنظمات الذكية ، التى تقاوم ولا تندثر .

الاستشارى