

## ماذا تستطيع أن تتعلم من الإدارة المفتوحة؟



جون كيس

إن كل شركة على ما يبدو تقدم الحد الأدنى فيما يتعلق بمفهوم التمكين هذه الأيام. يُتوقع من الموظفين أن يديروا عملهم وأن يلتحقوا بفرق حل المشكلات وحتى أن يضعوا جداول وقتهم الخاص وأن يسجلوا ساعات عملهم. إن العديد من الشركات وجدوا أن التفويض يؤدي إلى أداء أفضل. وكما يقول المثل: من يعرف كيف يتم إنجاز العمل أكثر من الشخص الذي يقوم بإنجازه؟

ومع ذلك فإن المشكلة المحتملة المتعلقة بمعظم برامج التمكين هي أن الناس قد يركزون تفكيرهم على وظيفتهم أو مهمة فريقهم فقط وليس على أداء شركتهم أو وحدة عملهم. وأفضل ما يؤدي إليه هذا الأمر، هو تركيز قصير البصر على المهمات الفردية. («لقد أرسلنا البضائع إلى وحدة الشحن ولكنها لم تصل إلى باب التفرغ بعد») إن الموظفين المتمكنين يجب أن يتعلموا أن يتحملوا مسؤولية كل عمليات المؤسسة التجارية وليس ما يتعلق بأجزاء العملية التي حدث أنهم يعملون بها فقط.

إن السبيل إلى التمكين المسؤول هو نظام يُدعى الإدارة المنفتحة. ووفقاً لهذا النظام فإن الشركات «تفتح الكتب» للموظفين عبر المؤسسة كلها وفي سلسلة خطوات منظمة تقوم بتثقيفهم حتى يتسنى لهم أن يروا نفس الصورة الكبيرة التي يراها أكثر المديرين التنفيذيين الكبار. وبفضل هذه المشاركة يُجهز الموظفون بطريقة أفضل وذلك كي يصقلوا سلوك عملهم وفقاً لمتطلبات اليوم. وجدت الشركات منذ عام 1980 أن نظام الإدارة المنفتحة يساعد الناس على حل المشكلات والمحافظة على المسار والإبداع بسرعة أكبر ثم إنهم يوردون الدخل على الشركة. إن شركة سبرينغفيلد لإعادة التصنيع وهي رائدة في اتباع نظام الإدارة المنفتحة والمنافسة في إعادة صناعة المحركات قد كبرت بما يعادل 15% وذلك على نحو ثابت سنوياً عبر العقد الماضي. وإن شركة (بي إس إس مبيعات وخدمات الأطباء) والتي توزع تزويدات طبية بقيمة 600 مليون دولار على مكاتب الأطباء قد كبرت لتصبح أكبر شركة من نوعها. وإن دار النشر آر آر دونيلي وأبناؤه والتي تتبع هذا النظام تعتبر من بين أهم الوحدات العاملة في هذه الشركة.

وفي الحقيقة إن الإدارة المنفتحة تعتمد على ثلاث أفكار بسيطة:

## الناس يعملون بطريقة أفضل عندما يعرفون ما يجري من أمور

إن الشركات التي تتبع نظام الكتاب المفتوح تمكن الموظفين من تعلم أهداف العمل الأساسية وحساباتها. ويتعلمون أيضاً كيف أن عملهم يؤثر في نتائج وحدتهم وكيف أن الوحدة تؤثر في أداء الشركة.

ليس من المتوقع من عمال المستودعات أو موظفي خدمات الزبائن أن يصبحوا مديرين تنفيذيين ولكن من المتوقع منهم - أن يتعلموا كيفية فهم الميزانية والتنبؤات وبيانات الربح والخسارة والكثير من التقارير الأخرى والتي تستطيع الشركات عبرها أن تقيس إنجازاتها.

**إن الناس الذين يعرفون أهداف شركتهم وحساباتها يتحملون مسؤولية عملهم.**

كان مديرو الشركات في الأيام الخالية هم الأشخاص الوحيدون الذين يقلقون عندما تكون شحنات المصنع أقل مما خطط لها أو إذا كان معدل مبيعات أحد المحلات لكل زبون انخفضت إلى أقل من عشرة بالمئة. في الشركات التي تتبع سياسة الكتاب المفتوح، الكل يرى تلك الأرقام - وكل الناس يتحملون المسؤولية لجعلها أفضل. لذا فإن الناس يميلون كثيراً للتفكير حول كيفية جعل الأمور تعمل بطريقة أفضل وبسرعة أكبر وبكلفة أقل.

**إن كل الناس يحتاجون لأخذ نصيب من نجاح شركتهم**

إن الموظفين في معظم الشركات يجنون مبلغ المال ذاته مهما بلغ تحصيل الشركة المادي. فهم أيد مأجورة. إن شركات الكتاب المفتوح تطلب من موظفيها أن يفكروا ويتصرفوا وكأنهم يملكون المكان وهي تبني التعويضات بناء على ذلك. وعلى نحو نمطي فهي تدفع مكافآت ضخمة كلما حقق العمل التجاري أهدافه المالية. وبالإضافة إلى ذلك

فإن العديد من الشركات تقدم برنامجاً سخياً لاقتناء أسهم الملكية.

إن هذه المبادئ هي جزء من النظام الإداري ولذا فهي تعزز بعضها بعضاً. وفي شركة بي إس إس، شركة توزيع للتزويدات الطبية، فإن موظفي كل فرع ينظرون إلى ما يتم من ربح أو خسارة -أرقام واقعية بالمقارنة مع تلك المخطط لها- في الاجتماعات الشهرية. ولمساعدتهم على فهم تلك الأرقام فإن بي إس إس ترعى مسابقات أسئلة وأجوبة صُممت خصيصاً لها، اقتُبست من برامج تلفزيونية مثل برنامج «فاملي فيود وجبيردي» والتي تبعث جواً من المرح الصاخب. أي رقم يشذ عن الخطة الموضوعية يثير جولة من المناقشات وعصفاً ذهنياً حول ما يستطيع الموظفون أن يقوموا به ليجعلوا تلك الأرقام ترجع إلى المسار الصحيح. إن موظفي بي إس إس يمتلكون دوافع قوية لمراقبة تلك الأرقام عن كثب: بما فيهم المساهمون. ويتلقى هؤلاء الموظفون مكافآت مادية قيمتها المحتملة آلاف الدولارات وذلك لكل واحد منهم، إذا حقق الفرع الهدف أو تجاوز الخطة الموضوعية بينما يحقق أهدافاً مالية معينة أخرى.

### فتح الكتب في المؤسسات «المنغلقة»

يبدو هذا الأمر جيداً. ولكن ماذا عن الفجوة بين النظرية والممارسة العملية؟ إن المديرين التنفيذيين وأصحاب الأعمال الصغيرة من الممكن أن يشاطروا الأمور المالية وأن يعدوا خطط عمل متعلقة بالمكافآت وأن يقوموا بفعل كل شيء آخر متعلق بتأسيس شركة تتسم بسياسة الكتاب

المفتوح. ولكن إذا كنت مسؤولاً تدير قسماً أو وحدة عمل في شركة كبيرة، قد لا تكون لك السلطة كي تقرر من يمكنه أن يرى الأرقام الأساسية. وقد لا تراهم أنت بنفسك! ولا تستطيع أن تحدث نظام تعويض جديد أو أن تطلب من الموظفين أن يتولوا المسؤوليات غير المدونة في بنود نقابة العمال. إن تغيرات كهذه تحتاج إلى وقت طويل ومصادر، وذلك دون التطرق إلى دعم كبير من أصحاب النفوذ أياً كانوا.

ولكن هذا لا يعني أن الأفكار التي ينطوي عليها نظام الإدارة المنفتحة لا تجدي نفعاً لك ولؤمستك. وتستطيع بالفعل أن تطبق بعض المبادئ الأساسية للإدارة المنفتحة، حتى في أكثر الشركات تحفظاً. وقد تجد أن تطبيقها سيعزز من أداء الناس على نحو ملحوظ، حتى عندما تُقارن بنتائج قد تحصل عليها المؤسسات حين يسيرون إلى آخر الشوط.

كيف تستطيع أن تطبق هذه المبادئ في المؤسسات غير المنفتحة نسبياً؟ إن السر يكمن هنا في استخلاص الأفكار الأساسية وجعل الناس ينطلقون في أساليب لن تهدد أحداً - وبعد ذلك وبكل لطف يتعرفون إلى الحدود الآمنة لهذا الانفتاح.

### تزويد المعلومات في محيط العمل

إن معظم الشركات في هذه الأيام تزود موظفيها بمواعين من البيانات الورقية. إن الموظفين المسؤولين عن خدمة الزبائن يعرفون كم هو معدل بقاء المتصل منتظراً على الهاتف. إن العاملين على الآلات يرون الرسوم البيانية التي تظهر فروق الحجم ومعدل الشوائب. وإذا ما

دخلت إلى أي مصنع أو مكتب فإنك ستجد السجلات وأوراق الحسابات المتنوعة تملأ المكان بما فيها الالكترونية. وعلى سبيل المثال فإن موظفي صالة عرض أدوات سوني يستطيعون أن يتحققوا من الأرقام الإنتاجية وتباين الموجودات والأعداد الأخرى عبر الشبكة الداخلية.

وإن عرض الأرقام بهذه الطريقة يكون أحياناً وبكل بساطة خطوة نحو أداء أعلى. إن الناس يقيسون أنفسهم وفق المعايير (أو وفق أداء أمس) ويريدون أن يكون أداءهم أفضل. ومع ذلك، ما تلبث هذه اللعبة المعينة أن تصبح لعبة قديمة. وإذا لم تكن تعرف ماذا تعني الأرقام ومدى أهميتها، فمن الصعب أن تبقى متحمساً لتحسينها.

إن الشركات ذات الإدارة المنفتحة لا تضع الأرقام على الألواح لمجرد عرضها فقط، بل لتظهر أهمية الأرقام عن طريق ربطها بالصورة الكبيرة. دعنا نقول أن الهدف المالي لوحدة ما هو تعزيز الإيرادات بنسبة 10 بالمائة في غضون عام واحد. وتتطلب خطة العمل مضاعفة الشحن بنسبة 8 بالمائة والمحافظة على الحد الإجمالي وخفض النفقات الإدارية والمبيعات العامة. وبذلك فإن خطة العمل هذه تزود كل قسم ومنطقة عمل، بمجموعة أرقام مهمة ومتنوعة - أرقام تعني الكثير إذا كان للوحدة أن تحقق هدفها. وفجأة يأخذ مستوى الشحنات نمطاً آخر وكذلك على ما يبدو الأرقام القليلة الشأن كتلك المتعلقة بكلفة البريد والهاتف. ويقوم جميع الناس بمراقبة هذه الأرقام لأنهم يعملون يداً بيد نحو هدف مشترك.

إن المؤسسات تستطيع أن تقوم بشيء من هذا القبيل حتى دون سياسة الكتاب المفتوح. على سبيل المثال، ما هو الهدف الرئيسي الفاعل لقسمك؟ هل هو إنتاج أو بيع كمية معينة؟ هل هو خدمة عدد محدد من الزبائن بينما تبقى الإنفاق في الميزانية؟ إن هذه أهداف ذات أهمية بالغة وليس من الصعب أن يتفهم الناس لم هي مهمة؟ إن تقدم سجلات أوراق الحسابات نحو الأهداف الكبيرة سوف يولد اهتماماً أكبر بأوراق الحسابات التي تسجل التقدم نحو الأهداف الصغيرة فقط. وإلى حد أبعد، فإن الهدف الكبير يزودنا بمحيط العمل الذي يعطي للأهداف الصغيرة معنى.

### عقد اجتماعات نقاش خاصة باستمرار

كيف تشجع طريقة التفكير هذه؟ لقد مهدت لمفهوم العمل هذا، ألا وهو عقد اجتماعات نقاش خاصة، شركة سبرينغ فيلد لإعادة التصنيع والشركات التي تتبع سياسة الانفتاح. إن هذا المصطلح المأخوذ من منطلق التفكير الرياضي لعقد الاجتماعات وهو مسمى آخر لنظام الإدارة المفتوحة ألا وهو: لعبة العمل العظيمة. ووفقاً لهذا النظام تعقد سلسلة من الاجتماعات حيث تعمل كل دائرة في المؤسسة بخطة سنوية للميزانية. وتجتمع الدوائر أسبوعياً أو كل أسبوعين لمراجعة أدائهم المتعلق بالأهداف المخطط لها. ويأخذ كل ممثل عن تلك الدوائر هذه الحسابات إلى اجتماع كبير للمصنع أو الشركة حيث تجمع. وبعد ذلك توزع تلك الحسابات المدمجة إلى الدوائر ومناطق العمل حتى يتسنى للناس أن يروا كيفية عمل الوحدة كلها.

إن حسابات سبرينغ فيلد ما هي إلا أرقام مالية. ولكن على الموظفين الاطلاع عليها حتى يصلوا إلى مفاتيح الحلول والمناطق التي ستساعدهم على تحقيق أهداف الشركة التي ستتحقق حتى ولو لم تكن الكتب المالية مفتوحة أمامهم. كم من الزبائن قد تمت خدمتهم؟ كم هو مقدار النفقات بالنسبة للميزانية؟ ما هي نسبة التباين بين الشحن والخطة؟ وإذا كان رؤساؤك قلقين حول المشاركة بالحسابات فإنك تستطيع أن تستبدل النسب بقيمة الدولارات الفعلية. ولكن يجب عليك شمل حسابات من الشركة برمتها أو من وحدة العمل وليس من دائرة واحدة فقط.

إن المعطيات المستمرة لديها تأثيران يستحقان الإعجاب والتقدير. أحدهما أنها تذكر الناس أسبوعاً بعد آخر أنهم جزء لا يتجزأ من الوحدة الكاملة - إن ما يهم بالفعل هو أداء هذه الوحدة الكاملة وليس فريقهم الخاص فقط.

والأهم من ذلك كله، أنها تجبر الناس على إدارة حساباتهم. ويدرك العاملون في الوحدات التي تشذ عن الخطة أنهم يخذلون بقية المؤسسة ولذلك يبدوون بتوقع المشكلات قبل أن تقع. ويصبحون متمكنين - ليس لإدارة مناطق عملهم فقط، بل ليقوموا بما تحتاجه الشركة منهم.

## منح الناس نصيباً من النجاح

إن نظام «الكتاب المفتوح» للمكافآت المالية هو برنامج محفز قوي. إنه يزود الناس الذين يحسنون من أدائهم بمكافآت سخية وتسمح لهم

أن يتابعوا تقدمهم باتجاه المكافأة طوال السنة. وقد لا تستطيع أن تعد مثل نظام المكافأة هذا في الحال. ومع ذلك فإن المديرين يستخدمون وسائل وطرقاً متعددة ليربطوا أداء الوحدة بالتعويض:

- إن الشركات الكبيرة تمتلك خطة عمل لجعل الموظفين مساهمين: خطة خيار شراء الأسهم أو خطة شراء الأسهم مترافقة مع خطة تعرف في الإنجليزية بـ 401 (ك): برنامج تقاعد يساهم فيه الموظف وتمنحه الشركة في الوقت نفسه قيمة المبلغ الذي يذخره. إن قيمة أسهم أي شركة يعتمد على أداء كل وحدة. إن الموظفين يعرفون هذا. وسوف يشجعهم هذا الأمر على أن يصبحوا مساهمين وسيذكرون دائماً أن مصلحتهم تكمن في صحة الشركة على المدى الطويل.

- إن بعض الشركات تتمتع ببرنامج المشاركة في الربح. إن هذه البرامج قد لا تتعلق بأداء وحدتك أو دائرتك ولكن الناس يدركون أن الأداء الجيد يساهم في النهاية في الدفع من برامج المشاركة بالربح. والناس يعلمون أيضاً أن الوحدات ذات الأداء الأفضل سوف تجني مكافآت أكثر من الوحدات ذات الأداء الضعيف على المدى الطويل.

- إن الاعتراز هو نوع من أنواع التعويض، وإن الناس عادة ينظرون إليه بجدية مثله مثل المال. كيف تقارن مسارعملك مع مسار الآخرين في الشركة؟ مع الأعمال التجارية الأخرى؟ إن الشركات المنفتحة تتحدى الناس كي يصبحوا الأفضل وأن يظهر أداءهم المتصاعد بالمقارنة مع منافسيهم في السجلات داخياً وخارجياً.

• إن المكافآت الصغيرة قد تكون بنفس أهمية المكافآت الكبيرة. هل قام مكتبك بتحقيق الهدف المتعلق بخدمة الزبائن؟ هل كانت شحنات الشركة الشهرية أعلى بنسبة 10 بالمائة مما خطط لها؟ وفي بعض الشركات يقدم المديرون البيئزا مجاناً للموظفين إذا ما تجاوزت الخطة أهدافها. والبعض الآخر يجري «يانصيب» لربح تذاكر عرض ما. وبعض الشركات تمنح هدايا فورية قيمتها 25 دولاراً للشخص الواحد.

### أذهب إلى ما هو أبعد من الحدود المثبتة

عندما عرّضت فكرة الإدارة المنفتحة لأول مرة فإن الكثير من الشركات عارضتها، وكان السبب معظم الأوقات هو الحماية الذاتية. وكانت أكثر الأجوبة شيوعاً: «لا نستطيع أن نأذن بنشر البيانات المالية لأننا نتاجر علانية». وفي الحقيقة ومن ناحية ثانية فإن معظم الشركات عامّة، بما فيها شركة سبرينغفيلد. إن الشركات تستطيع أن تشارك غيرها بحسابات أداء الدوائر والوحدات وفي الوقت نفسه تحظر الوصول إلى البيانات المالية المدمجة. إن بعض المؤسسات تنفر من التفكير بأن نقابة العمال قد تستغل هذا الأمر فتضغط عليهم بالمطالبة بمزيد من المال. وهذا قلق جوهري، ولكن مبادئ الإدارة المنفتحة تسترسل في الاقتراب من النقابة لدراسة فكرة التعاون على تصميم برامج دفع تعويضات الأداء.

وإن أكثر الأمور إثارة للقلق -«منافسينا سيعرفون حساباتنا»- تظهر لنا أن الإدارة المنفتحة هي عمل فيه كثير من التوازن. وهناك دائماً

بيانات أساسية يجب على الشركات حمايتها. ولكن شركات الإدارة المنفتحة تجد أنها تستطيع أن تشارك الموظفين بالمزيد من المعلومات التي كانوا يعتقدون في السابق أنها مأمونة. ومرة أخرى، فإنها مكرسة لفكرة أن الموظفين لا يستطيعون العمل بفاعلية في الظلام. إن المؤسسات التي طبقت سياسة الإدارة المنفتحة تجد أن مثل هذه الاعتراضات تتبخر في الهواء عندما تظهر النتائج. وبالفعل فإن الإدارة المنفتحة تنتشر عادة في الشركات كما ينتشر هتاف الناس في مباراة رياضية. وتبدأ أولاً بدائرة واحدة أو وحدة ومن ثم يتبعها الآخرون.

ولتجرب أساليب وتقنيات السياسة المنفتحة في شركتك، ابدأ ببعض الأفكار المطروحة هنا وبعد ذلك باشر في المشاركة بالمزيد من المعلومات. وكلما فتحت شركتك كتبها فأنت على الأرجح سترى أداء أفضل. وليس هناك شيء أفضل من الأداء المتحسن ليهدئ من مخاوف الناس من المجهول.

## قراءات إضافية

*The Great Game of Business* by Jack Stack with Bo Burlingham (1994, Doubleday)

“Open-Book Management: Bulletin” (monthly newsletter edited by John Case)

*Open-Book Management: The Coming Business Revolution* by John Case (1995, HarperBusiness)

“Opening the Books” by John Case (*Harvard Business Review*, March–April 1997)

*The Power of Open-Book Management* by John P. Schuster, Jill Carpenter, with M. Patricia Kane (1996, John Wiley & Sons)