

## الفصل الثالث :

### منهج الإدارة على المكشوف

#### مقدمة :

ظهرت أساليب إدارية جديدة كأعكاس للمتغيرات العالمية الحديثة ، والتي يتمثل أهمها في ثورة المعلومات " تلك الثورة التي جلبت معها أساليب ونظم إنتاجية وإدارية حديثة ، تتطلب نوعية جديدة من العمالة . تستطيع التكيف مع هذه الأساليب ، وتفيد التحكم الرقمي ، واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة للمعلومات .

في أطار ذلك ، أصبحت المنظمات التقليدية عاجزة عن التكيف مع تلك النظم الإدارية الجديدة ، وبدأ التفكير يتجه إلى البحث عن مناهج حديثة تتواءم مع هذه المتغيرات ، فكانت من بين هذه المناهج الحديثة " منهج الإدارة على المكشوف " الذي طبقه " جاك ستاك " عام 1992 ، والذي يدعو إلى طريقة جديدة في التفكير تعتمد على المشاركة الفعلية للعاملين ، والتي تقاس انجازاتها ليس بالساعات ، ولكن بالقدرة على التصرف والابتكار ، ومع الأخذ في الاعتبار حساسية البنوك نحو المتغيرات البيئية والمخاطر المنظمة وكذلك ارتفاع نسبة الرافعة المالية في هياكلها التمويلية فإن الإدارة على المكشوف يعتبر منهج مناسب وملاءم لأعمال البنوك .

فهذا المنهج يدعو إلى أن دور الموظف أو العامل لا يقتصر فقط على التنفيذ للأوامر ولكن يشترك فعلياً في نواحي متنوعة كانت تعتبر من اختصاصات الإدارة ، مثلاً تخفيض التكاليف ، رفع جودة الخدمة ، تدعيم المركز المالي ، زيادة الأرباح .

ومنهج الإدارة على المكشوف يقوم على المصارحة والشفافية والوضوح حيث على

الموظفين والعاملين أن يتحملوا تبعات مسئوليتهم ليس فقط بالمشاركة الصورية في اتخاذ القرارات ولكن عن طريق المشاركة الفعلية في ابداء الآراء عن طريق قراءة الحسابات وأرقام القوائم المالية والحسابات الختامية وتفسير ودراسة اتجاهات الأرقام مستقبلاً وتحريك هذه الأرقام نحو الاتجاه الصحيح . فالإدارة على المكشوف هي نتاج تزواج مفاهيم الإدارة ودراسة الأرقام والحسابات (المحاسبة الإدارية) .

وسوف يقوم الباحث بعرض ذلك الموضوع بالدراسة والتحليل في طيات الصفحات التالية :

### مفهوم منهج الإدارة على المكشوف<sup>(1)</sup> :

أطلق " جاك ستاك " العديد من التعاريف على هذا المنهج منها ما يلي :

#### • منهج المصارحة بالأرقام :

حيث يتعرف جميع أعضاء المنظمة على أرقامها الهامة التي تعبر عن أهدافها الاستراتيجية ، مع تدريبهم على فهم العلاقات بين هذه الأرقام .

#### • منهج لعبة الأعمال العظيمة :

حيث يعتبر جميع العاملين في منظمات الأعمال كلاعبين في الفرق الرياضية ، يجب أن يتعلموا المبادئ الأساسية للتنافس ، وقوانين تحقيق المكاسب ، سيادة روح الجماعة .

#### • منهج الإدارة على المكشوف :

حيث يدعو إلى كشف الأرقام والمعلومات والخطط .. الخ ، للعاملين بما يمكنهم من فهم السبب من وراء كل عمل يؤديه ، ومتابعة نتائج إداثهم ، ومعرفة تأثيرها على النتائج الكلية للمنظمة .

(1) فانتن أحمد أبو بكر ، امكانية تطبيق الإدارة المفتوحة بالمنظمات الحكومية في مصر ، رسالة دكتوراه ، بحث غير منشور ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 1999 ، ص ص 52 - 53 .

• منهج الإدارة المفتوحة :

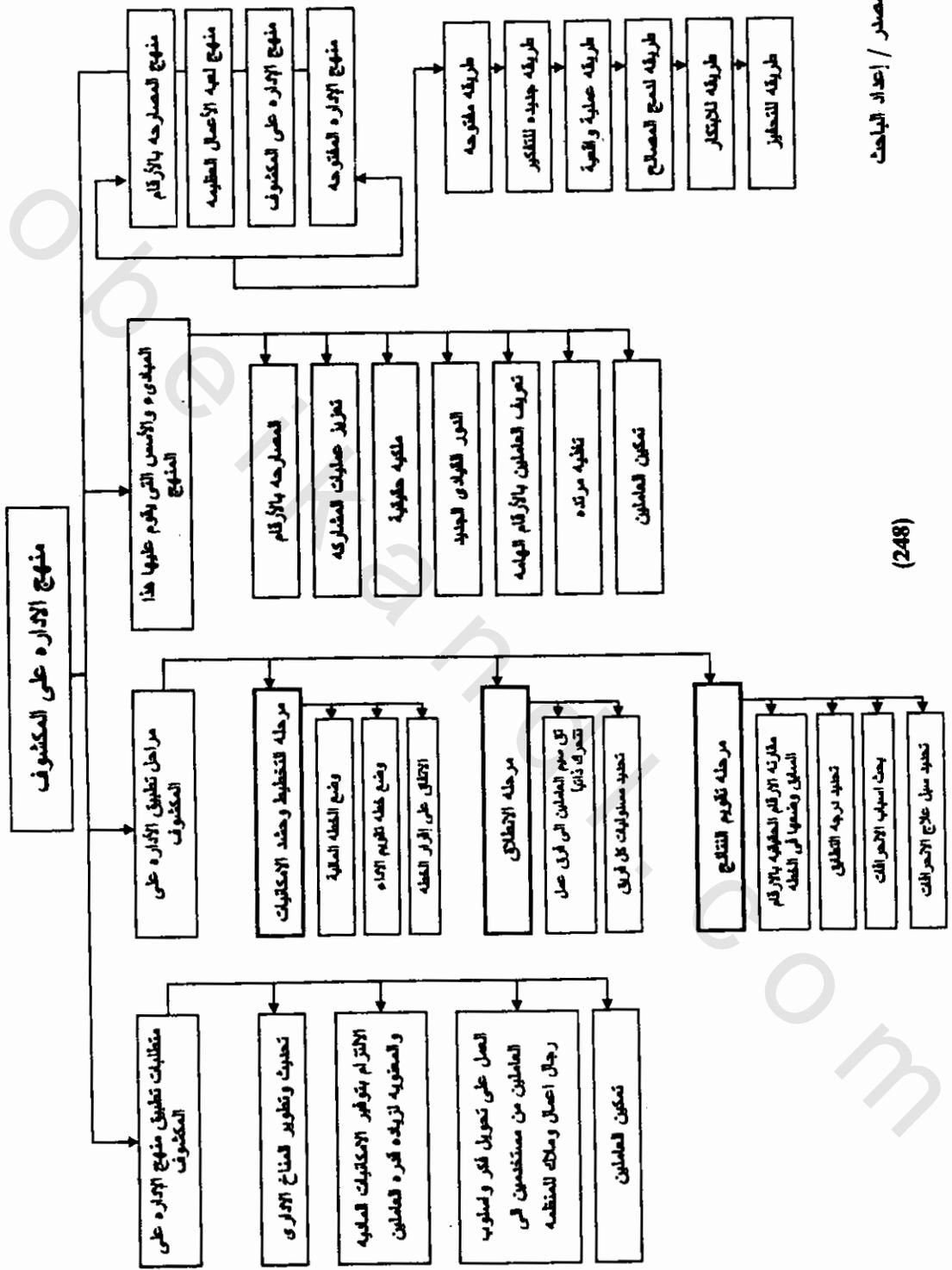
حيث يرى Jahn Schuster أنه يمكن إطلاق اسم الإدارة المفتوحة على منهج الإدارة على المكشوف .

وتعنى خلق منظمة مفتوحة يستطيع كل فرد فيها أن يرى ويفهم معنى الأرقام الهامة للمنظمة عن طريق المشاركة الفعلية للعاملين في ابداء الآراء عن طريق قراءة الأرقام ودراسة اتجاهاتها.

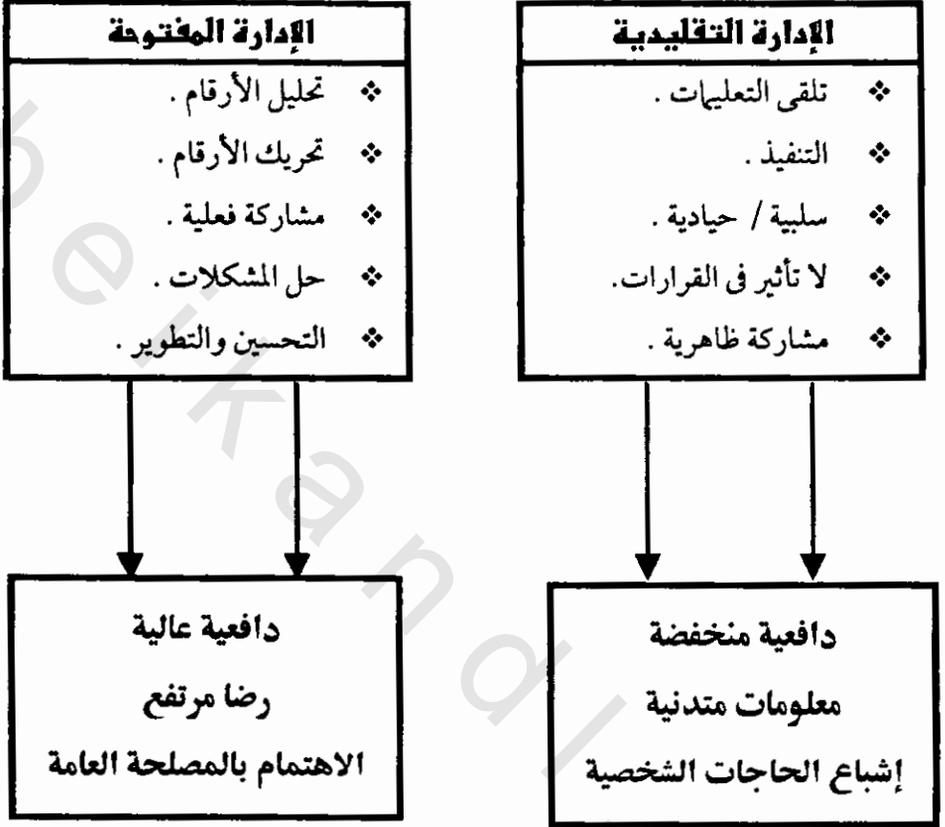
وكذلك تناول عدد من الكتاب والمفكرين في مجال الإدارة تعريف منهج الإدارة المفتوحة ، حيث عرفه د. علي محمد عبد الوهاب<sup>(1)</sup> ، بأنه - فلسفه تقوم على أن كل فرد في المنظمة له دور يلزم أن يقوم به وأن يشارك مشاركة فعلية وليس مشاركة صورية في اتخاذ القرارات ، فذلك المنهج يدعو الموظفين إلى كشف (الأرقام ، المعلومات ، الخطط ...) وذلك بما يمكنهم من فهم الهدف والسبب من وراء كل عمل يؤديه ومتابعة نتائج إداثهم ومعرفة تأثيرها على النتائج الكلية للشركة ، ويمكن ايضاح منهج الإدارة على المكشوف من الشكل التالى .

وهناك اختلاف بين دور العاملين في الممارسات الإدارية في ظل الإدارة التقليدية والمفتوحة كما في الشكل رقم 15 :

(1) د. علي محمد عبد الوهاب ، " إدارة الكتاب المفتوح " ، مقالة في مؤتمر إدارة القرن الواحد والعشرون ، القاهرة ، سعيد يس عامر ، وايد سيرفيس للاستشارات ، ص 258 .



## شكل رقم (15) اختلاف دور العاملين في الممارسات الإدارية



المصدر : علي عبد الوهاب ، 1997 ، " إدارة الكتاب المفتوح " مقاله في مؤتمر إدارة القرن الواحد والعشرين ، القاهرة : سعيد يس عامر ، وايد سيرفيس للاستشارات ، ص 258 .

ويلخص الباحث من الشكل التوضيحي أن هنالك اختلاف بين دور العاملين في ظل الإدارة التقليدية ومنهج الإدارة على المكشوف من (تلقى التعليمات ، التنفيذ ، الحيادية ، مدى المشاركة ، مدى التأثير على القرارات) . وما يهمننا أن معظم البنوك العاملة في المنطقة العربية تستخدم الإدارة التقليدية في القيام بالمهام الرئيسية لها ، وما ينعكس ذلك على أن الدافعية لدى العاملين تكون منخفضة وكذلك اشباع الحاجات الشخصية ضئيلة والمعلومات المتاحة للعاملين متدنية ، حيث أن العقد الاجتماعي القديم في البنوك لعلاقة الإدارة بالعاملين يتمثل في أن تقدم الإدارة للعاملين الامان والرعاية والمرتبات والحوافز في مقابل أن يقدم العاملون الطاعة وتلقى التعليمات وتنفيذها والولاء والاخلاص وذلك في ظل الإدارة التقليدية للبنوك .

#### أسس ومبادئ الإدارة على المكشوف :

ترى فاتن (1999) أن الإدارة على المكشوف تركز على أربعة مبادئ رئيسية كما يوضحها الشكل رقم (16) وهي<sup>(1)</sup> :

- 1- المصارحة بالأرقام .
- 2- ملكية حقيقية للعاملين .
- 3- تعزيز عمليات المشاركة .
- 4- الدور القيادي الجديد .

(1) فاتن أحمد أبو بكر ، 1999 ، " امكانية تطبيق نظم الإدارة المفتوحة بالمنظمات الحكومية في مصر - دراسة تحليلية للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ص 54 .

## شكل رقم (16) عناصر مشاركة العاملين في منهج الإدارة على المكشوف



بينما يرى د. على عبد الوهاب أن : الإدارة على المكشوف تحوى أفكار تعتبر بمثابة أسس ومبادئ لهذا الفكر الحديث ومنها<sup>(1)</sup> :

- 1- قيمة المعلومات .
- 2- المحاسبة للجميع .
- 3- تمكين العاملين ، لاتخاذ القرارات .
- 2- المشاركة والشعور بالملكية - مبدأ المخاطرة .

### (1) قيمة المعلومات :

أ- تقوم فلسفة الإدارة على المكشوف على الأسس التالية :

- \* يعلم كل فرد ما يجب أن تفعله المنظمة حتى تنجح في مجالها .
- \* يفهم كل فرد دوره في تحقيق الأهداف المالية والتشغيلية .
- \* يسهم كل فرد في عملية تحديد الأهداف .
- \* تتخذ القرارات وتحل المشكلات بواسطة الأفراد (القريبين من المشكلة) .
- \* يشار إلى النجاح ويحتفل به ويكافأ كل من أسهم فيه .

ب- هناك تحديات كثيرة ومنافسة شديدة أمام المنظمات ، ومن المجالات التى يمكن للمنظمة أن تنافس فيها خصائص السلعة ، والتكاليف ، والجودة ، وخدمات ما بعد البيع .. الخ .

ج- ولذلك فمن المهم أن يقدم الرؤساء والمديرون لمؤسسيهم كافة المعلومات التى تساعدهم على التعرف على موقف المنظمة التى يعملون بها ، لان نقص المعلومات يؤدى إلى نقص الدافعية .

د- تشمل المعلومات التى يجب أن يعرفها الافراد ما يحتاجونه لأداء وظائفهم بكفاءة بالإضافة إلى ما يوضح الصورة الكلية لإدارتهم ووحداتهم والمنظمة فى مجموعها .

هـ- تأخذ المعلومات المالية أهمية خاصة فى الإدارة على المكشوف وذلك لأنها :

- \* تساعد العاملين على الأداء ، دون حاجة إلى توجيه مستمر .

(1) مرجع سبق ذكره ، ص 265.

- \* مد العاملين بنوع من التغذية العكسية لنتائج أعمالهم .
- \* تعتبر معياراً لقياس أداء العاملين .
- \* تعطى سبباً أو معنى للعمل .

و- يجب أن يتوافر لدى الإدارة والعاملين الرغبة في مواجهة الأرقام وعدم الخوف منها وفهمها وتحليلها واتخاذ خطوات إيجابية لتحريكها في الاتجاه المناسب وكذلك تحمل المسؤولية عند تحقيق النتائج المطلوبة ، ودفع النتائج نحو التحسين المستمر .

ز- تنتقل المعلومات عبر وسائل الاتصال الممكنة في المنظمة من تقارير ومذكرات ونشرات ، ويعمل نظام المعلومات على توفيرها لمن يطلبها بالكمية المطلوبة وفي الوقت الملائم .

ح- يجب الاهتمام بتدريب العاملين وتعليمهم لغة الأرقام مما يجعل لدى العاملين رؤية أشمل ورغبة في التحسين ، لذلك فإنه من المفيد أن ينتظم العاملون في برامج تعليمية وتدريبية لهذا الغرض .

## (2) المحاسبة للجميع :

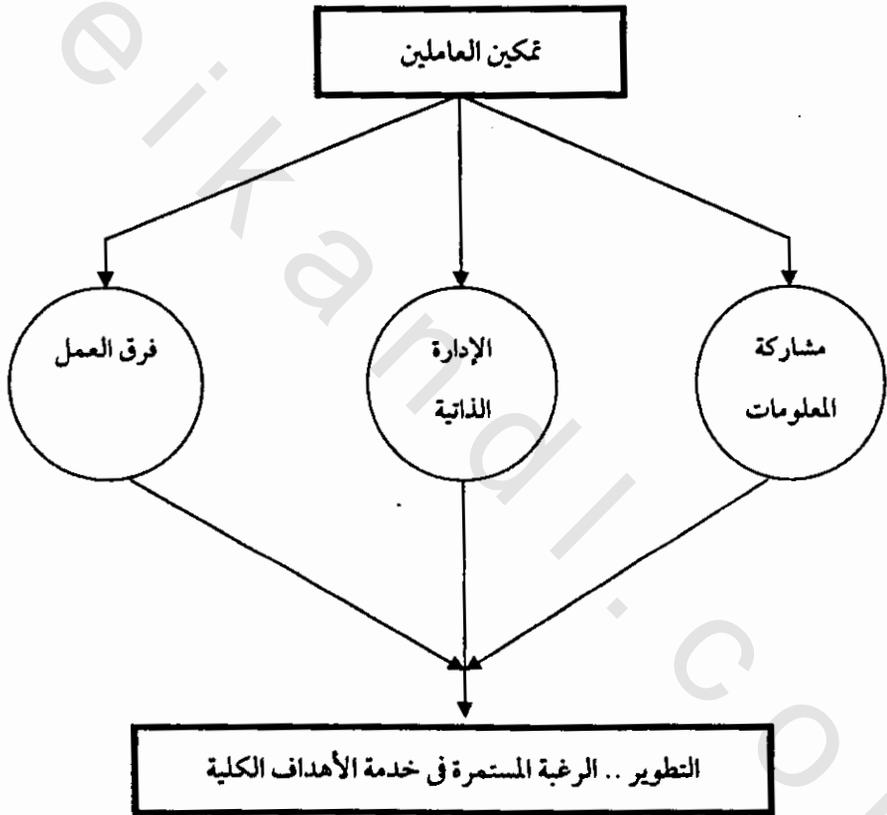
- أ- في الإدارة على المكشوف لا تكون المحاسبة حكراً على المحاسبين ولا تقتصر قراءة الأرقام وتحليلها على المختصين فقط ، فحتى غير المختصين (العاملين) كل في مجال تخصصه ، يستطيعون إذا فهموا الأرقام ومدلولاتها أن يكون لهم رأى في تحسين الأداء ودفع النتائج إلى الأمام .
- ب- يساعد اتجاه الأرقام (نحو الثبات أو الزيادة أو النقصان) العاملين على تفهم وضع منظماتهم واتجاه نتائج أعمالها ، ومحاولة العمال توجيه الأرقام نحو جهة معينة (زيادة الربحية ، خفض التكاليف) .
- ج- الهدف الرسمي المحدد يساعد العاملين على التفكير في البدائل الملائمة لتحقيقه ، فإذا كان الهدف هو العقد النفسى الذى يربط الإدارة بالعاملين فإن الأرقام هى الخيوط التى تنسج هذا العقد .

## (3) تمكين العاملين لاتخاذ القرارات :

- أ- يعنى المشاركة الفعلية من جانب العاملين فى إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات وحل المشكلات .
- ب- كان العقد الاجتماعى القديم لعلاقة الإدارة بالعاملين يتمثل فى أن تقدم الإدارة للعاملين الأمان والرعاية ويقدم العاملون فى المقابل الطاعة والإخلاص .
- أما العقد الاجتماعى الجديد فأصبح المشاركة الايجابية من جانب العاملين ، وتحويل السلطة والرقابة والمسئولية للمستويات الأدنى والاستعداد والرغبة وقبول الممارسة من جانب العاملين .
- ج- يعطى تمكين العاملين الفرصة فى استخدام عقولهم فى :
- \* تحديد الأهداف .
  - \* اتخاذ القرارات المناسبة لبلوغ هذه الأهداف .
  - \* تحويل الأرقام نحو الإنجازات الفعالة .
  - \* تحمل المسئولية المترتبة على نتائج الأعمال .
- د- المفاتيح الرئيسية للتمكين تشمل :
- \* **مشاركة المعلومات** : فالمعلومات هى المادة الخام للقرار الإدارى ، يجب أن تكون متوافرة بكميات ملائمة وصحيحة ، وتساعد ثورة المعلومات الحديثة على نشر المعلومات المطلوبة بين الأطراف المعنية ، ومن أهم تلك المعلومات ما يتعلق بالموقف المالى والتشغيل للمنظمة .
  - \* **الإدارة الذاتية** : لابد من تحديد الإطار الذى يمكن العاملين من التحريك الذاتى ، ووضع نطاق لمسئولياتهم ، مع توضيح العناصر الهامة للعاملين (الرسالة - الأهداف - القيم - دور المنظمة فى المجتمع - أدوار العاملين - الهيكل التنظيمى - السياسات - النظم) .
  - \* **فرق العمل** : الفريق عبارة عن جماعة من العاملين توجد بينهم علاقات وأهداف وأدوار وتفاعل ، فهو عبارة عن نسيج متكامل من قدرات الأعضاء ورغباتهم ، فهم

يتقدمون كوحدة نحو الغايات المراد تحقيقها ، والفريق لا يعتمد على الإدارة فهو مستقل نسبياً ويتحرك ذاتياً ، كما أن فعالية الفريق الواحد تؤثر على فعالية الفرق الأخرى ، والفعالية الكلية للمنظمة تتكون من فعالية الفرق الأخرى الموجوده فيها.

شكل رقم (17) المفاتيح الرئيسية للتمكين



المصدر : على عبد الوهاب ، سعيد يس عامر ، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، 1998 ، القاهرة ، الطبعة الثانية ، وايد سيرفيس ، ص 146 .

هـ- أن مشاركة المعلومات وتحديد الإطار للتحرك الذاتى وسيادة روح الفرق ، لا تعمل فقط على زيادة فعالية تمكين العاملين بل تساعد أيضاً على تحسين نتائج العمل ، والرغبة المستمرة بين العاملين للتطوير وخدمة الأهداف الكلية للمنظمة .

و- المنطق الجديد لاعتبار التمكين ركناً هاماً من أركان الإدارة الحديثة ، والإدارة على المكشوف يتركز في أن العامل اليوم أكثر نضجاً من الأمس ، وأنه يساعد في اتخاذ القرارات بشكل أكفأ وأسرع ، ويساعد العاملون على الشعور بأنهم أصحاب أعمال وليس إجراء فقط .

#### (4) المشاركة والشعور بالملكية (مبدأ المخاطرة) :

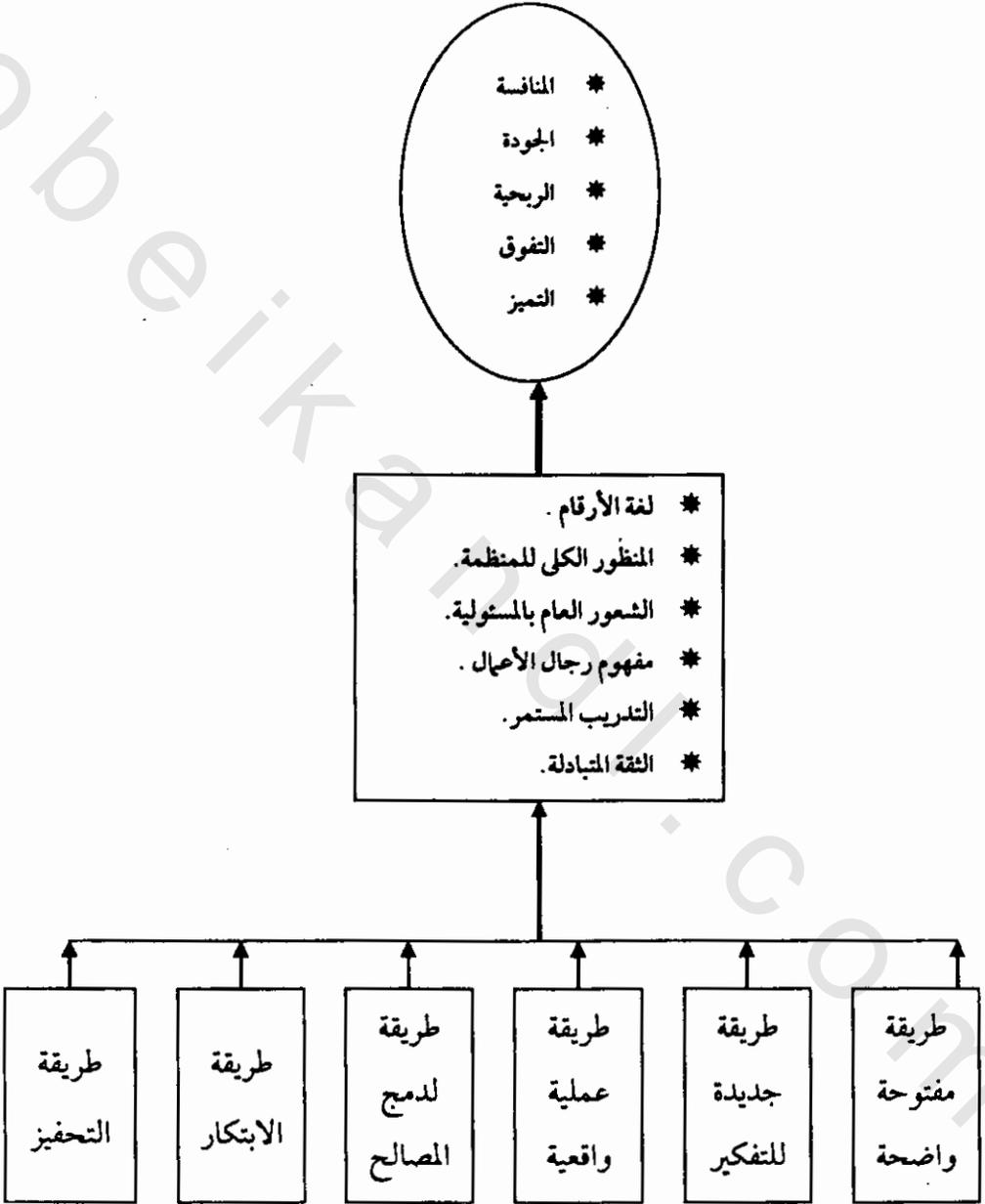
- أ- يعتبر مبدأ المشاركة حافزاً كبيراً للعاملين ، وتعنى المشاركة تحمل المخاطرة ، والمشاركة في الربح أو الخسارة ، أنهم أصحاب أعمال ويجب أن يحصلوا على نصيبهم من نتائج الأعمال .
  - ب- في ذلك النظام تختلف العوائد عن نظم المكافآت التقليدية ، حيث أن تقييم جهود العاملين وإنجازاتهم مرتبطة بنتائج الأعمال ولا تخضع للتحيز أو القيود وعدم التغيير لسنوات طويلة .
  - ج- ويترتب على ذلك إنه كان هناك رواج فإن العاملين يحصلون على أنصبتهم ، وأن كان هناك انكماش ، فإن الإدارة والعاملين يسرعون سوياً في التفكير لتحويل الخسارة إلى ربح .
  - د- وبالتالي فإن نظام المكافآت في الإدارة على المكشوف يقوم على محورين هما :-
    - 1- **تحديد الأهداف** : حيث يشترك العاملون في تحديدها والتي يجب أن تكون واقعية ، كما أن العاملين يعرفون القيود الموضوعة على توزيع الأرباح .
    - 2- **دفع المكافآت** : حيث يقوم المديرين بتبصير العاملين بالفرص التي تمكنهم من تحقيق النتائج والحصول على الحوافز .
- ويرى الباحثون أن منهج الإدارة المفتوحة (الإدارة على المكشوف) من خلال تطبيق هذه المبادئ يعمل على تحقيق عدد من الأسس من أهمها :

- أ- معالجة أزمة الثقة المتعلقة بحجب المعلومات بين العاملين والإدارة من خلال المناقشات الصريحة للأرقام الهامة المتعلقة بنتائج وإنجازات المنظمة .
- ب- تعميق مفهوم المشاركة للعاملين في اتخاذ القرارات وتدريبهم على التفكير بعقلية رجال الأعمال ، مما يعمل على تحريك القوى الإبداعية والإبتكارية لدى الأفراد لطرح المقترحات والأفكار الجديدة .
- ج- زيادة شعور العاملين بالأمان الوظيفي من خلال تعليمهم البيانات المالية وكيفية تحليلها لمعرفة قيمة إسهامات كل عامل في تحقيق أهداف المنظمة بما يحفزهم على بذل الجهد المناسب لتطوير وتحسين مستوى أدائهم لتأمين مستقبلهم الوظيفي .
- د- تحقيق ترابط المنظمة حيث لا يعمل منهج الإدارة المفتوحة على مستوى الإدارة فقط ولكن منهج يخاطب جميع المستويات الإدارية والتنفيذية ويعمل على إحداث التكامل بين أهدافها .
- ويؤدي إرساء هذه الأسس إلى تحول العاملين من مجرد أفراد يهدفون إلى العمل على تأدية وظائفهم بصورة روتينية للحصول على رواتبهم ، إلى شركاء حقيقيين في المنظمة يعملون ويفكرون بهذه الروح الجديدة كشركاء لتكون الثقافة البديلة التي تسود المنظمة هي الأداء المتميز لرفع شأن المنظمة .

#### (5) خصائص الإدارة على المكشوف :

يمكن توضيح تلك الخصائص في الشكل التالي :

شكل رقم (18) خصائص الإدارة المفتوحة



- 1/5 : **طريقة مفتوحة أو واضحة** : أى ليس هناك شئ غامض أو سرى ، فالأرقام فى متناول الجميع ، ويتعلم العاملون كيفية قراءتها وتحليلها ، ويحاولون تحريكها فى الاتجاه السليم .
- 2/5 : **طريقة جديدة للتفكير** : فجميع العاملين مسئولون عن تحقيق النتائج ولهم تأثير فى نجاح الأعمال ، وهذا لا يعنى اختلاط المراكز وضياع المسئولية ، فالمناصب محفوظة والوظائف موصفة توصيفاً حديثاً ولكن يستحوذ العاملون على قدر أكبر من الاستقلالية والمشاركة .
- 3/5 : **طريقة عملية واقعية** : إذ يأتى التغيير من الداخل ، ويقرره العاملون والإدارة طواعية ، وهناك تحرك ذاتى نحو الأهداف ، لذلك فهى تصلح لكل المنظمات سواء رابحة أو متوسطة أو حتى خاسرة .
- 4/5 : **طريقة لدمج المصالح** : حيث تفهم الإدارة ويفهم العاملون جيداً أن المصالح الكلية تحب المصالح الفرعية ، وأن التنسيق بين المصالح الفرعية يساعد على تحقيق المصلحة الكلية ، فمثلاً كيف تزيد هامش الربح (مصلحة كلية) حتى تزيد أجور العاملين (مصلحة فرعية) .
- 5/5 : **طريقة للابتكار** : فهى تهتم بالتعليم المستمر للعاملين ، وتدفعهم للتفكير الإبداعي ، والتفكير فى أساليب ووسائل جيدة تساعدهم على تحقيق الأهداف الكلية (زيادة المبيعات - الربحية ...) والأهداف الجزئية (تحسين الجودة - تقليل الضياع ..) .
- 6/5 : **طريقة للتحفيز** : حيث أن ديناميكية الأرقام التى يتبادلها المدبرون والعاملون ، ومحاولتهم فهمها ودراساتها وتحليلها وتدفع المدبرون والعاملون إلى محاولة تحريك الأرقام نحو الاتجاه الصحيح ، نحو زيادة الأرباح وتخفيض التكاليف ، الأمر الذى يعود على الجميع بالنفع .

#### (6) الإدارة على المكشوف كنظرة تقييمية للأداء الحالى :

إن بداية التغيير ، والتحول من حال إلى حال أفضل هو تقييم الوضع الحالى ، وإثارة أسئلة بشأن المقارنة بين المستويات المحققة والمستويات التى تطمح الإدارة فى الوصول إليها .  
وتعتبر قائمة المراجعة أو الأسئلة التشخيصية أو قائمة الاستقصاء لموقف المنظمة أساساً هاماً للتقييم ، ونقطة انطلاق نحو التحسين والتطوير ، وتشمل الأسئلة النواحي التالية:

- 1/6 : **بيئة المنظمة** : ما هي ملاحظها ، وما نوع العلاقة بين البيئة والمنظمة ، وما هي أهم الفرص وأهم العوائق .
- 2/6 : **المنظمة** : ما هي أهدافها ، وما هي الخطط طويلة وقصيرة الأجل ، وما هي الإمكانيات الفنية والمادية والبشرية المتاحة .
- 3/6 : **الهيكل التنظيمي** : متى إنشئ وما مدى ملاءمته ، وهل يوجد توصيف وظيفي ، وما هي أهم الصعوبات التي يواجهها .
- 4/6 : **أداء العاملين** : هل هناك سياسة واضحة لتقييم الأداء ، وما هي معايير قياس الأداء والأسس التي وضع عليها .
- 5/6 : **الإنتاجية** : هل يجري قياسها ، هل تقارن ، وما هو ترتيب إنتاجية المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى .

### 1. مراحل وخطوات الإدارة على المكشوف (1) :

#### 1/1 التخطيط وحشد الإمكانيات :

تعتبر المرحلة التمهيدية لتطبيق الإدارة على المكشوف وتتم بعقد اجتماعات بين العاملين ورؤسائهم ، وتلك الاجتماعات تدور حول المعلومات المالية والتشغيلية بين المستويات التنظيمية المختلفة هبوطاً وصعوداً بحيث يرى الجميع الصورة الكلية للمنظمة .

وتوضح في هذه الاجتماعات الهامة أجندة المسئوليات على النحو التالي :

- أ- **الخطة السنوية** : وفيها يتم تحديد الأهداف والتنبؤ برقم المبيعات ووضع موازنة الإنفاق الرأسمالي وتصوير قائمة الأرباح والخسائر الشهرية المتوقعة .
- ب- **خطة تقويم الأداء** : حيث يساعد وضع الأرقام وتحديد الأهداف التي يراد تحقيقها مع تقويم الأداء دورياً واكتشاف الانحرافات ، وكشف نقاط القوة والأسباب وراء زيادة الربحية مثلاً .

(1) د. فانتن أبو بكر ، " نظم الإدارة المفتوحة - منهج حديث " ، ابتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001 ،

ج- الاتفاق على إقرار الخطة : حيث يتم تداول الخطة بين الرؤساء ومرؤسيهم والاتفاق على تنفيذها ، مع استعداد الجميع لتقويم أعمالهم على أساس الأرقام الموضوعية .

### 2/1 مرحلة الانطلاق .. التحرك الذاتي :

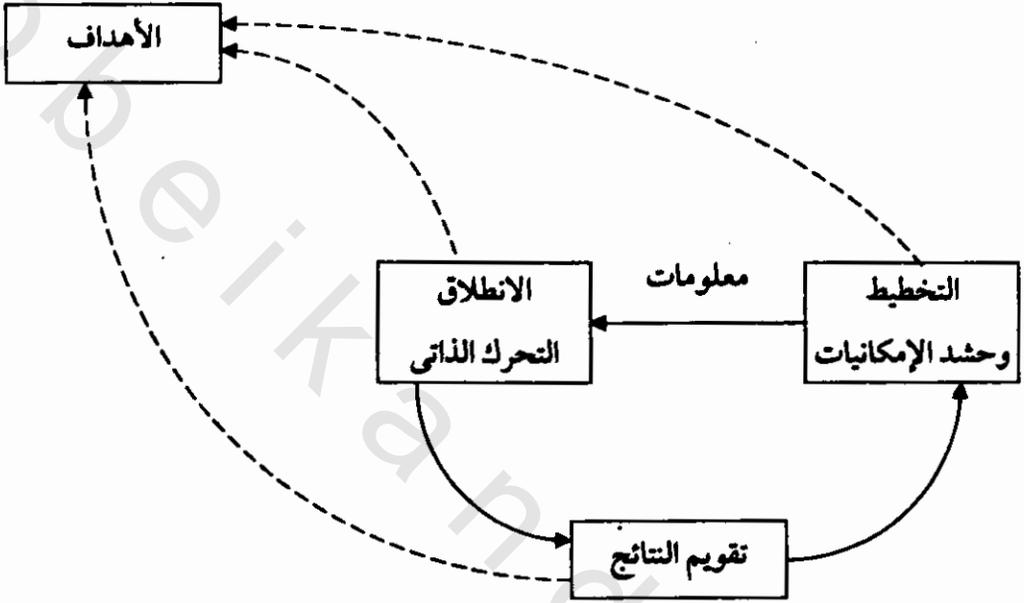
- \* أن تحديد الأرقام يساعد الأفراد على التعرف على أدوارهم ، كما يجعلهم يتفهموا واجباتهم ومسئولياتهم ويستعدون لتحقيق الهدف .
- \* يأخذ كل فريق على عاتق مسؤولية الأعمال كاملة من البداية للنهاية .
- \* كل قسم يعتبر فريقاً متكاملأ يتحرك ذاتياً ، وتتكامل جميع الفرق مع بعضها في المنظمة الكبيرة .
- \* كل فريق كأنه شركة صغيرة مستقلة ، يعى مسؤولياته تماماً عن الربحية والتكاليف وتقدم له المنظمة الحوافز حسب إنجازاته ومستويات نجاحه .
- \* هناك مجموعة من المحاذير التي يجب تفاديها :
  - ◆ الحماس الزائد الذي قد يوقع في الأخطاء .
  - ◆ العجلة وتعجل النتائج .
  - ◆ التقليد .
  - ◆ الإرغام أو الضغط .
  - ◆ الاستئثار بالسلطة أو إهمال دور العاملين .

### 3/1 تقويم النتائج :

- تعتمد جودة تلك الخطوة على الخطوتين السابقتين ، ويتم تقويم النتائج وفقاً للخطوات التالية :
- (أ) مقارنة الأرقام المحققة بالمستهدفة .
  - (ب) تحديد درجة التطابق أو الفروق .
  - (ج) بحث العوامل التي أدت إلى النتائج المذكورة سواء كانت إيجابية أو سلبية ، خاضعة لسيطرة الإدارة أو خارجة عن سيطرتها .
  - (د) عقد اجتماعات لبحث الدروس المستفادة وكيف يمكن علاج الأخطاء وما هي مجالات التحسين والتطوير .

ويوضح الشكل التالي خطوات الإدارة على المكشوف :

شكل رقم (19) خطوات الإدارة على المكشوف



المصدر :- على عبد الوهاب ، سعيد يس عامر ، مرجع سبق ذكره .

## 2. سلوكيات الإدارة على المكشوف :

يتطلب الاتجاه الحديث موارد بشرية من نوع جديد ويقصد بذلك شيئين :-

- ◆ قيادة إدارية واعية .
- ◆ عاملين جادين أو فريق الإدارة على المكشوف .

### (أ) القيادة الإدارية الواعية :

طالما أكدت النظريات والممارسات على مر التاريخ أهمية القائد الإداري وتعود وتؤكد

هذه الأهمية في الاتجاهات الحديثة أيضاً ، وفيما يلي عدد من الخصائص والمهارات التي يجب

أن يتمتع بها ، ويكتسبها القائد الذي يتولى مسؤوليات الإدارة المفتوحة وتمكين العاملين :

- 1- الإلمام الشامل بمجال الأعمال ، والمعرفة الواسعة لطبيعة النشاط التي تمارسه منظمته ، والإدارة أو القسم الذي يقوده .

- 2- نقل هذه المعرفة للعاملين معه ، وتبادل المعلومات معهم ، بقصد تحسين الأداء ورفع مستويات الإنتاجية .
- 3- التعلم المستمر والبحث عن المعرفة ومشاركة الآخرين في التعلم والتفكير والبحث عن إجابات للأسئلة المثارة بشأن الأداء الكلى للمنظمة .
- 4- فهم الدروس المستفادة من الأرقام ، والمجهودات المطلوبة لتحريكها ، ودافعية العاملين لتغييرها .
- 5- تطوير الآخرين ، وتنمية مهارات القيادة .. إن القيادة في إدارة الكتاب المفتوح ليست هي تحقيق النتائج من خلال الآخرين ، ولكنها تطوير الأفراد من خلال النتائج .
- 6- التوفيق بين الجانب المالى والجانب الإنسانى حيث أن المشكلة ليست فقط تحقيق مزيد من الربحية ، ولكن كيف تزيد الربحية ، وكيف تدفع الأفراد لتحقيقها .
- 7- تعدد الأدوار التى يمارسها القائد الإدارى ، فهو عضو فى فريق العمل ، ومعلم ، ومرشد ، وناجح ، ومتلقى للنصائح ، ومشارك للخبرات .
- 8- القائد الإدارى يمارس القيادة بكل معانيها (المشاركة ، والتحفيز وحل المشكلات) . كما أنه يمارس الإدارة أيضاً بما فيها من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة .
- 9- تشجيع الإنجازات الفردية والجماعية إن المنظمة فى الإدارة المفتوحة تعتبر مجتمعاً حياً يعمل بقوة الفريق المتألف الملتزم .
- 10- يستخدم القائد الإدارى فى الإدارة المفتوحة ، بصيرته وحذسة ، أنه لا يعتمد على الأرقام الصماء ، فقط .. ولكنه يفتح الباب للابتكار للأفكار الجديدة ، للتفكير المختلف .
- 11- يتميز القائد الإدارى بقدر عال من الطموح ، أنه يمد نظره للمستقبل يبحث عن (فرص) وعن طرق تحقيقها .

#### (ب) فريق العاملين :

أما العاملون مع هذا القائد الإدارى ، فلهم أيضاً خصائص ومهارات أهمها ما يلى :-

- 1- الرغبة فى التعلم والمثابرة على تحصيل المعرفة وتجديد المعلومات .
- 2- التفكير الناقد ، القائم على التحليل والمقارنة واستخلاص النتائج .

- 3- التفكير الإبداعي ، والبحث عن حلول جديدة للمشكلات القائمة .
- 4- التطوير والتحسين والذي ينبع من التقييم الذاتى والرغبة فى التقدم .
- 5- التفكير التأملى ومهارة الحوار وتبادل المفاهيم والأراء ، والنظر إلى المستقبل القريب والبعيد .
- 6- مهارة الاتصال بين الأفراد ، وفي الجماعات الصغيرة والكبيرة ، الرسمية وغير الرسمية .
- 7- العقل المفتوح ، والاصغاء الايجابى النشط .
- 8- القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعرف فى المواقف .
- 9- القدرة على إدارة التغيير ، تكييفه والتكيف معه وإنجاحه .
- 10- تطوير الموارد والإمكانيات والبحث عن الجديد منها .

### 3. ممارسات وتوقعات العاملين فى منظمات الإدارة المفتوحة :

#### 1/3 ممارسات الإدارة :

إن من أهم توجهات منهج الإدارة المفتوحة محاولة تطوير مشاركة العاملين من مستوى مشاركتهم كعاملين أو مشاركين فى الإدارة إلى مستوى المشاركة كمالكين للمنظمة لهم السلطة والقدرة لاتخاذ القرارات المؤثرة على رضا المستهلكين وربحية المنظمة .

وللوصول إلى هذا المستوى من المشاركة للعاملين فإنه يقع على مسئولية الإدارة العليا ومستوى إدارة الموارد البشرية فى هذه المنظمات ، المبادأة باتخاذ بعض الأفعال التى تحدث تغييراً فى ثقافة المنظمة تتمثل فى الاندماج بين أربعة ممارسات هى :-

- 1- التعليم .
- 2- القدرة .
- 3- التمكين .
- 4- المكافأة والتحفيز .

والتي تتضمن تحليلاً لعناصر بيئة العمل (الوظيفة ، نظم الاتصالات ، علاقات العمل ، المعرفة والمعلومات ...) وحتى يتأكد نجاح هذه الممارسات فإنه من الضروري :

- ◆ فهم أهمية ووظيفة هذه الممارسات .
- ◆ فهم العناصر التى تشملها كل ممارسة .
- ◆ فهم العلاقة المتبادلة بين كل ممارسة والممارسات الأخرى .

◆ كيفية تأثير هذه الممارسات على إدراك وسلوك الأفراد .

وفيمابلى شرح مختصر لهذه الممارسات :

### 1 / 1 / 3 الممارسة الأول التعليم Educate :

\* لم تحظى العملية التعليمية بالاهتمام الكافي ضمن استراتيجيات وسياسات المنظمات حتى عهد قريب وربما كان مبرر ذلك أن التركيز كان موجهاً بالدرجة الأولى نحو بناء المنظمات وتطبيق العمليات الإدارية ومحاولة توظيف بعض المفاهيم الإدارية كإدارة بالأهداف ، وإدارة الجودة بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية .

\* عرف Daved A Garwin المنظمات المتعلمة " بأنها المنظمات التى تمتلك المهارات التنظيمية لإنشاء واكتساب ونقل المعرفة واستخدامها فى تعديل سلوكها وقيمها بما يعكس هذه المعرفة الجديدة " .

\* كذلك عرفها Peter Senge والذ رأى " أن المنظمات المتعلمة هى المنظمات التى يركز اهتمامها على التوسع المستمر لقدرات العاملين وإكسابهم قدراً من المرونة فى التفكير بما ينشر لديهم الدافع والطموح للعمل سوياً لابتكار نماذج وطرق حديثة لإنجاز النتائج النهائية للمنظمة " .

### 2 / 1 / 3 الممارسة الثانية القدرة Enable :

\* يعنى عنصر القدرة كأحد ممارسات الإدارة فى منهج الإدارة المفتوحة ، تملك العاملين الوسائل والعناصر اللازمة لزيادة قدرتهم على أداء أعمالهم وإعطائهم الحرية فى اختيار أفضل هذه الوسائل وحق اتخاذ القرار ويتضمن عنصر القدرة ثلاثة أسس :

أ- تبادل المعلومات .

ب- مشاركة .

ج- أنظمة التضامن .

### 3 / 1 / 3 الممارسة الثالثة تمكين العاملين Empowerment :

\* وهذا أيضاً أسلوب جديد تزامن مع الإدارة المفتوحة ، أو ربما حتى سبقها ، كما أنه يمكن أن يطبق معها فهو أحد أسسها والمبادئ التى تقوم عليها . أو يطبق منفرداً لأنه يقوم على

مشاركة العاملين وتحمل المسؤولية في القرارات التي يتخذونها أو يشاركون في اتخاذها وسيقوم المؤلف بشرح ذلك الأسلوب بالتفصيل في الجزء الثاني من تلك السلسلة .

\* والتمكين في معناه العملي هو " منهج العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات ، وهو مشاركة فعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون فيها ، وحل مشكلاتها ، والتفكير الإبداعي ، وتحمل المسؤولية ، والرقابة على النتائج .

وهنا أيضاً نشهد تحولاً عن الممارسات القديمة ، والتي كانت تقوم فيها العلاقة بين الإدارة والعاملين ، على أساس أن تقدم الأولى الأمان والرعاية ، في مقابل إخلاص العاملين واطاعتهم التامة لهم .

فالعلاقة الجديدة بين الطرفين هي علاقة عضوية ، وإدارة ذاتية ، وتحويل للسلطة والرقابة والمسئولية إلى مستويات أدنى ، واستعداد ورغبة وقبول من جانب العاملين للمشاركة الإيجابية وتحمل هذه المسئولية .

وربما كانت هناك أسباب وجيهة لهذا الأسلوب الجديد ، نورد بعضها فيما يلي :-

1/3 / 1/3 يمكن أن يعتبر عامل اليوم أنضج من عامل أمس ، كما أن التدريب والتنمية الحديثة تساعد على نضوجة .

2/3 / 1/3 للعاملين نظرة عملية تجاه المشكلات التي يصادفونها ، ومن ثم يمكن أن يقدموا لها حلولاً مناسبة .

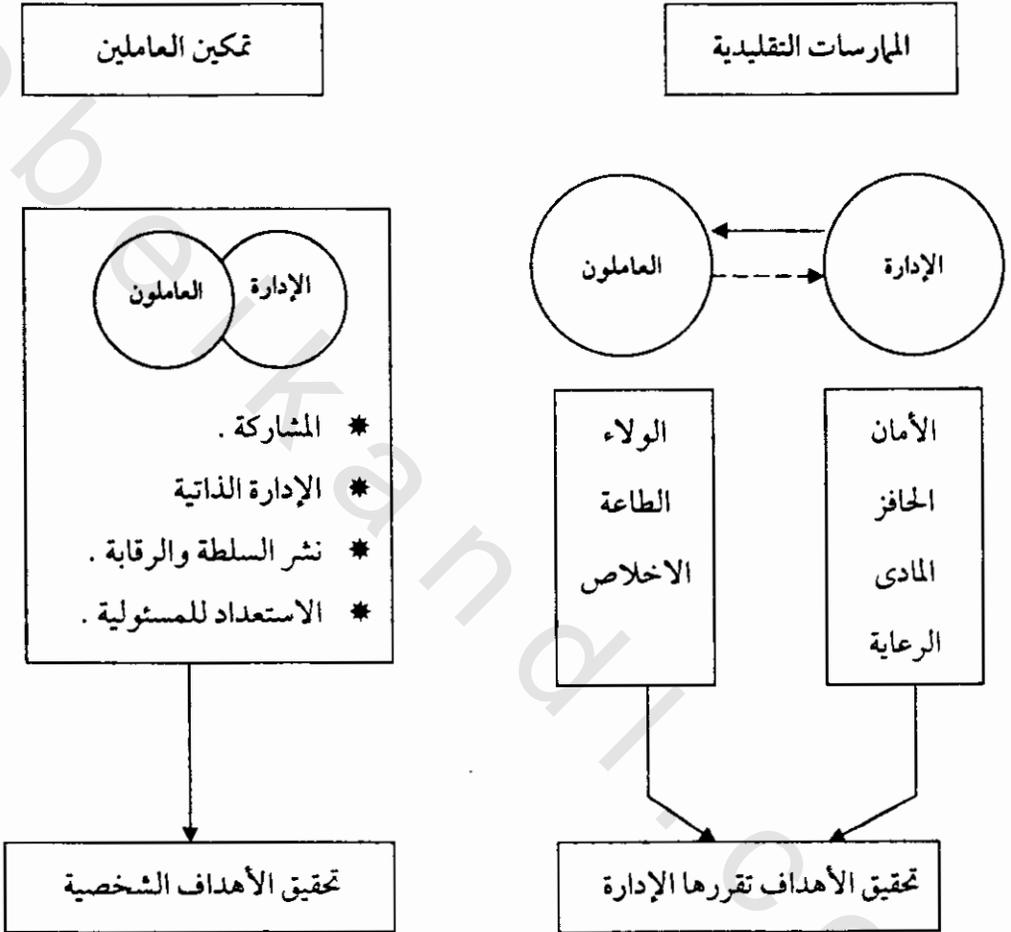
3/3 / 1/3 إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يمكن أن يسرع في هذه العملية ، ويزيد من كفاءتها .  
4/3 / 1/3 يصبح العاملون أكثر التزاماً عندما يشاركون في القرارات حيث يحسون أنها من صنعهم ، وأنها نتيجة لمجهوداتهم .

5/3 / 1/3 من المفيد أن يشترك العاملون في اتخاذ القرارات التي تمس مصالحهم وتؤثر على وظائفهم ، وأقسامهم ووحداتهم

6/3 / 1/3 تزيد المشاركة من دافعية العاملين ، وتسعدهم ، وترفع درجات رضاهم حيث يشعرون بإشباع حاجاتهم للأمان واحترام النفس وإثبات الذات .

7/3 / 1/3 تزيد المشاركة من وحدة المنظمة وترفع درجة تماسكها .

شكل رقم (20) العلاقة بين الإدارة والعاملين في الممارسات المختلفة



المصدر : د. على عبد الوهاب ، مرجع سبق ذكره ، ص 265 .

4/1/3 الممارسة الرابعة التحفيز :

\* عنصر التحفيز هو المكمل لممارسات الإدارة لتطبيق منهج الإدارة المفتوحة حيث يؤدي تطبيق العناصر الثلاثة السابقة ، التعليم ، التمكين ، القدرة ، إلى إحداث تحول في فكر وقدرات الأفراد بما يتلاءم مع مسؤولياتهم الجديدة باعتبارهم ملاكاً ومشاركين مع

الإدارة في تحمل مسؤوليات وأعباء عمليات التحسين والتطوير وقبول المخاطرة .

- \* وسوف يثير تحمل العاملين لتلك المسؤوليات سؤالاً منطقياً حول ما هي المكافأة أو الحوافز التي تقابل تحملهم للمسئوليات والأعباء المصاحبة لهذا التحول .

### 2/3 توقعات العاملين :

- \* يأتي العاملون للتنظيم وهم يحملون توقعات معينة عن المنظمة والوظيفة وإمكانية إشباع حاجاتهم الشخصية .

- \* وتتم عمليات توجيه وإدارة هذه التوقعات في المنظمات التقليدية من خلال إجراء المقابلات الرسمية أو إعداد البرامج التدريبية للعاملين الجدد والتي تركز على نقل المعلومات المتعلقة بسياسات وإجراءات وقوانين العمل ونادراً ما تكشف عن أى معلومات إضافية تقابل توقعات العاملين ، تتعلق بحقوق العاملين وأسلوب الإدارة ، وعلاقات العمل .

- \* أما في بيئة منظمات الإدارة المفتوحة فقد أكتسب المديرون مهارة جديدة هي مهارة إدارة التوقعات التي يحملها العاملون معهم حيث يبدأ هؤلاء المديرون في التعرف على احتياجات وتوقعات العاملين ومدى تجانسها أو اختلافها وما هي إمكانية الوفاء بها ، وما هي النظم الملائمة لمقابلة هذه التوقعات .

- \* كما ساهم تطبيق الممارسات الإدارية لمنهج الإدارة المفتوحة في توجيه وتطوير توقعات العاملين وتحويلها من توقعات شخصية تركز على الحقوق التي سيحصلون عليها من التنظيم إلى توقعات تركز على علاقاتهم بالعمل في ظل تطبيق المبادئ الحديثة لمنهج الإدارة المفتوحة حيث يحمل العاملون في هذه المنظمات توقعات تشمل :

- 1- توقعات تتعلق بأدوارهم - - - - - (توقعات الدور) .
- 2- توقعات تتعلق بمسئوليتهم - - - - - (توقعات المسؤولية) .
- 3- توقعات تتعلق بحقوقهم - - - - - (توقعات الحقوق) .
- 4- توقعات تتعلق بالعائد والمخاطرة - - - - - (توقعات العائد / المخاطرة) .

## جدول رقم (1)

## أدوار مسئوليات وحقوق العاملين في منهج الإدارة المفتوحة

الدور	المسئوليات	الحقوق
مشاركون فعالون في أعمال الإدارة	1- فهم أغراض وعمليات المنظمة . 2- تطوير قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية (مرونة التخصص) .	* مشاركتهم في وضع رؤية ورسالة وأهداف المنظمة . * التدريب المستمر للعاملين . * تأهيلهم للأعمال التي تتطلب مهارات متعددة . * التصميم المرن للوظائف . * توفير فرص الثقافة والمعرفة في فروع التخصص المختلفة ، مثل حضور المؤتمرات والندوات ، استضافة ذوي الخبرة المتخصصة .
3- التحسين المستمر لأدائهم الشخصي .	* توفير الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية والفكرية .	* التغذية المرتدة عن نتائج وتأثير الأعمال وتصرفات كل فرد وكل قسم .
4- تحسين النتائج المالية للمنظمة ككل .	* مصارحة جميع العاملين بالأرقام الهامة التي تتضمنها القوائم المالية للمنظمة وتدريب العاملين على قراءتها وتفهم مؤشراتهما .	* نظام عادل للأجور والحوافز يربط بين عوائد الأفراد ومدى مساهمة كل منهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة .
5- فهم اقتصاديات الأعمال	* تعليم وتدريب العاملين لأصول وقواعد إدارة الأعمال ومهارات استخدام أدوات التحليل المالي .	

الدور	المسئوليات	الحقوق
	6- المبادرة وتقبل المخاطرة والتفكير خارج الحدود التقليدية .	<ul style="list-style-type: none"> <li>نشر ثقافة تنظيمية تدعو إلى المبادرة وتقبل المخاطرة وتسمح بالتجربة والخطأ.</li> </ul>
	7- الحصول على رضا العميل واستمرار تعامله مع المنظمة .	<ul style="list-style-type: none"> <li>التهيئة الفكرية والسلوكية لفهم طبيعة المخاطرة وطرق حساب درجات المخاطرة للمقترحات الاستثمارية .</li> </ul>
	8- تطوير المركز التنافسي للمنظمة .	<ul style="list-style-type: none"> <li>إشراك العاملين في صنع القرارات التي تحقق رضا العميل .</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>مد العاملين بالمعرفة وإكسابهم المهارات التسويقية اللازمة لاكتشاف المصادر المختلفة للفرص التسويقية .</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>توفير نظام للمعلومات التسويقية يمد العاملين بالمعلومات اللازمة لدراسة وتقييم الفرص التسويقية وتحديد النصيب السوقي للمنظمة والتغيرات التي تحدث عليه بالزيادة أو النقص وأسبابها .</li> </ul>
	9- الرقابة والتحكم الذاتي لأفعالهم وقراراتهم.	<ul style="list-style-type: none"> <li>توضيح الأسس والمعايير المحاسبية التي تمكن العاملين من الحكم على تصرفاتهم وسلوكهم وإشراكهم في وضعها .</li> </ul>

**10. العناصر الأساسية لتطبيق منهج الإدارة على المكشوف :****1/10 تحديث وتطوير المناخ الإداري للمنظمة :**

- \* تصميم هيكل تنظيمي مرن يتناسب مع حركة المعرفة الدائرة والمتداخلة .
- \* البحث والتطوير يعتبر نشاط أساسي في هيكلها .
- \* قيادة ديمقراطية صاحبة رؤية مستقبلية .
- \* الأخذ بجانب العائد والتكلفة .
- \* نشر ثقافة تنظيمية قوامها المشاركة والابتكار وقبول المخاطرة .
- \* الاجتماعات والجلسات الفكرية هي الأسلوب المميز لصنع القرار .
- \* اعتبار السوق هو الحكم على كفاءة الإدارة .

**2/10 العمل على تحويل فكر وأسلوب العاملين من مستخدمين إلى رجال أعمال وأصحاب مصلحة :**

- \* زيادة الاستثمارات في التنمية والتعليم المستمر للعاملين في جميع المستويات .
- \* إقرار مهامه وخطه تدريبية تهدف إلى نقل المعرفة والاستخدام الفنى لها .
- \* ربط العملية التعليمية بعمليات وأنشطة المنظمة .
- \* ربط العملية التدريبية بأحداث ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية .
- \* تعليم العاملين فنون إدارة الأعمال والمنافسة وتحقيق الربح .
- \* تعليم العاملين مبادئ المحاسبة .
- \* قراءة القوائم المالية وفهم العلاقة بين أرقامها .
- \* منح العاملين فرص التعليم الذاتي .

**3/10 تمكين العاملين ومنحهم القوة والسلطة والحرية الكاملة لاتخاذ القرارات والتصرفات اللازمة لأداء أعمالهم :**

- \* إشراك العاملين في رؤية وأهداف الإدارة .
- \* النموذج يحدد سلوك وحدود العاملين المتاح (بوضع رؤية واتجاه الإدارة لعملية التمكين) .

- \* نشر السلطات والصلاحيات (المالية والإدارية) بين أقسام والإدارات وفرق العمل بالمنظمة .
- \* دراسة وتحليل قدرات ومهارات العاملين على تحمل المسؤولية ومراقبة النتائج ودعم هذه القدرات .

#### 4/10 مشاركة العاملين في العائد باعتبارهم مشاركين ومتضامنين مع الإدارة في تحمل المسؤولية ونتائج المغاطرة :

##### \* نظم الأجور والتحفيز تركز على :

- ◆ معايير لتقييم الأداء تركز على الأساليب والأدوات الإحصائية والمحاسبية .
- ◆ ترتبط مباشرة بالإنجاز والمساهمة في الأداء .
- ◆ ترتبط بالنتائج المالية التي تحققها المنظمة ككل .
- ◆ تملك العاملين جزءاً من أسهم المنظمة .
- ◆ مقابلتها مع القيمة السوقية والأجور في المنظمات المماثلة .

#### 5/10 الالتزام بتوفير الوسائل والعناصر اللازمة لزيادة قدرة العاملين على أداء أعمالهم:

أنظمة متطورة للمعلومات تساهم في نشر وتبادل المعرفة بين أرجاء المنظمة من خلال :-

- ◆ جمع المعلومات من مصادرها الداخلية والخارجية .
- ◆ تقارير دورية تحمل تغذية عكسية عن نتائج وتصرفات وقرارات الأفراد .
- ◆ توسيع نطاق المسؤوليات والمهام الوظيفية .
- ◆ تدعيم مهارات العاملين على استخدام أدوات التحليل المالي والكمي .
- ◆ ذلك بخلاف الاجتماعات المستمرة بين الإدارة والعاملين لمناقشة نتائج ومشكلات العمل .

## الخلاصة :

إن منهج الإدارة على المكشوف الذى يمثل انعكاساً للتطور العالمى الاقتصادى والاجتماعى والثقافى ، يعمل على الارتقاء بعقلية العاملين من خلال نظام التعليم والتمكين والقدرة والتحفيز ، وذلك لتحقيق ما يلى :

- ✓ تعميق مفهوم المشاركة للعاملين فى اتخاذ القرارات ، وتدريبهم على التفكير بعقلية رجال الأعمال ، مما يحرك القوى الابداعية ليهم فى طرح المقترحات الجديدة .
- ✓ زيادة شعور العاملين بالامان الوظيفى من خلال تعليمهم البيانات المالية ، وكيفية تحليلها لمعرفة قيمة اسهامات كل عامل فى تحقيق أهداف المنظمة ، وذلك لتحفيزهم على بذل الجهد المناسب لتطوير وتحسين مستوى ادائهم .
- ✓ معالجة ازمة الثقة المتعلقة بحجب المعلومات بين العاملين والإدارة خلال المناقشات الصريحة للأرقام الهامة المتعلقة بنتائج وانجازات المنظمة .
- ✓ تحقيق ترابط المنظمة حيث أن منهج الإدارة على المكشوف يخاطب جميع المستويات الإدارية والتنفيذية .

✳ ويلخص الباحث أيضاً أن منهج الإدارة على المكشوف فكر إدارى حيث يمكن للإدارة فى البنوك أن تستخدمه كأسلوب من أساليب التطوير التدريجى فى البنوك ، حيث أن الإدارة التقليدية للبنوك لن تتلاءم وتتناسب مع متطلبات العصر وتحدياته الحالية والمستقبلية ولن تتلاءم مع الفكر الجديد فى إدارة المخاطر وكذلك مع أطلاله اتفاقية تحرير الخدمات ومتطلبات معيار كفاية رأس المال وفقاً لاتفاقية بازل II .