

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية

مركز البحوث والنشر والاستشارات □

المنتدى المصري الحادي و السبعون

نظم الإدارة المفتوحة Open Book Management systems

نموذج مقترح للتطبيق بالمصارف السودانية

إعداد:

الدكتور/ ضياء الدين عبد الباسط عبد الماجد

أستاذ مساعد - قسم المحاسبة

أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية

يونيو 2008م

بسم الله الرحمن الرحيم

## نظم الإدارة المفتوحة\* Open Book Management systems نموذج مقترح للتطبيق بالمصارف السودانية

الإدارة المفتوحة منهج إداري معاصر ارتكزت فكرته الرئيسية على طرح تساؤل حول إمكانية أن يتحول العاملون بأي منشأة إلى شركاء حقيقيين في إدارة تلك المنشأة ومن ثم العمل بروح وعقلية جديدة هي عقلية المالكين بدلاً من الموظفين.

وقد أطلق على هذا المنهج العديد من المسميات منها:

- منهج المصارحة بالأرقام: حيث يدعو هذا المنهج إلى ضرورة أن يتعرف جميع أعضاء المنشأة على الأرقام المالية للمنشأة مع تدريبهم على فهم العلاقات بين هذه الأرقام.

- منهج الإدارة على المكشوف: حيث يدعو إلى كشف الأرقام والمعلومات والخطط... الخ للعاملين بما يمكنهم من فهم السبب وراء كل عمل يقومون به. كما يمكنهم من متابعة نتائج أعمالهم ومعرفة أثرها على النتائج الكلية للمنشأة.

وتهدف هذه الورقة إلى:

- التعريف بمنهج الإدارة المفتوحة.

- تقديم نموذج مقترح يساعد في توضيح الخطوات والمراحل الرئيسية لتطبيق هذا المنهج. وتنقسم الورقة إلى ثلاثة محاور رئيسية:

المحور الأول: التعريف بمنهج الإدارة المفتوحة.

المحور الثاني: أبعاد منهج الإدارة المفتوحة.

المحور الثالث: المراحل المقترحة لتطبيق الإدارة المفتوحة في المصارف السودانية.

### المحور الأول

#### تعريف الإدارة المفتوحة Open Book Management

تناول عدد من المفكرين في مجال الإدارة تعريف منهج الإدارة المفتوحة حيث عرفها John Case بأنها منهج يعمل على المشاركة الفعلية للعاملين في أمور كانت تعتبر من قبل من صميم مسؤوليات الإدارة العليا مثل تخفيض التكاليف ورفع مستوى جودة الإنتاج وزيادة الأرباح والدعم المالي لمركز المنشأة.

\* اعتمدت بصورة رئيسية في إعداد هذه الورقة على:

1- فاتن احمد ابوبكر، نظم الإدارة المفتوحة ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين (إيتراك، القاهرة ، 2000م).

1- Thomas McCoy, Creating An Open Book Organization, Amacon. New York 1996.

أما John Schuster فيرى أن منهج الإدارة المفتوحة عبارة عن "نشاط متشابك ومتداخل من الأنشطة والعمليات اليومية يركز على المشاركة في المعلومات واتخاذ القرار والعمل الجماعي بما يخلق منشأة تمتلك مجموعة من العاملين على درجة عالية من الكفاءة يتحملون مسؤولياتهم بشكل كامل لتحقيق أهداف المنشأة ليس كموظفين مستخدمين ولكن مفكرين ومبتكرين ومنجزين للأهداف. كما أن هناك من يعرفها بأنها فلسفة تقوم على أن كل فرد في المنشأة مديراً أو عاملاً يمكن أن يكون له دور ايجابي في تحقيق أهداف المنشأة.

من خلال التعريفات السابقة لمنهج الإدارة المفتوحة يمكن استنتاج الآتي:

1/ أن منهج الإدارة المفتوحة يعمل على إحداث التكامل والتضامن الشديد بين الإدارة والعاملين في تحمل مسؤولية نتائج أداء المنشأة سواء أكانت ربحاً أم خسارة وذلك من خلال فتح سجلات المنشأة ونشر المعلومات والتقارير المتعلقة بأداء المنشأة ومركزها المالي والتنافسي على جميع العاملين.

2/ أن محاولة الإجابة عن السؤال الذي طرحه منهج الإدارة المفتوحة - حول إمكانية تحويل فكر وسلوك العاملين بالمنشأة من فكر وسلوك المستخدمين إلى فكر وسلوك الشركاء الحقيقيين يركز على أربعة مبادئ رئيسية هي:

أ/ المصارحة بالأرقام: حيث يدعو منهج الإدارة المفتوحة إلى خلق منشأة مفتوحة يستطيع كل فرد فيها أن يرى ويفهم معنى الأرقام الهامة للمنشأة والتي تشير إلى تطور الموقف المالي وتعلم العاملين كيفية حساب وتقدير تأثير أفعالهم وقراراتهم على هذه الأرقام وتحملهم مسؤولية تحسينها.

ب/ ملكية حقيقية للعاملين: يدعو منهج الإدارة المفتوحة إلى توسيع قاعدة الملكية وتخصيص حصة من أسهم المنشأة للعاملين بها وربط عوائد الأفراد - مثل عوائد المساهمين - بما تحققه المنشأة من نتائج وإنجازات.

ج/ تعزيز عمليات المشاركة: حيث يدعو منهج الإدارة المفتوحة إلى ضرورة الاهتمام بتمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات والقدرات اللازمة للقيام بأعباء هذه المشاركة من خلال تطبيق سياسات إدارية وبرامج تعليمية وتدريبية ومن خلال نظم حديثة للاتصالات وفعالة.

د/ القيادة: يركز هذا المبدأ على أهمية الدور القيادي في إحداث تغيير في فكر وقيم وخبرات العاملين بما يتوافق مع دورهم الجديد كمشاركين وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم للإدارة الذاتية لأنفسهم واتخاذ القرارات والتغذية العكسية لمعرفة تأثير قراراتهم على النتائج الكلية للمنشأة.

3/ إن منهج الإدارة المفتوحة من خلال تطبيق المبادئ السابقة يعمل على إرساء مجموعة من الأسس أهمها:

أ/ معالجة أزمة الثقة المتعلقة بحجب المعلومات بين العاملين والإدارة العليا من خلال مناقشة صريحة للأرقام الهامة المتعلقة بنتائج أداء وإنجازات المنشأة.

ب/ تعميق مفهوم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتدريبهم على التفكير بعقلية رجال الأعمال الأمر الذي يؤدي إلى تحريك القوى الإبداعية والابتكارية لدى الأفراد والجرأة في طرح المقترحات وتبني الأفكار الجديدة.

ج/ زيادة شعور العاملين بالأمان الوظيفي عن طريق تعليمهم كيفية تحليل البيانات المالية لمعرفة إسهامات كل عامل في تحقيق أهداف المنشأة الأمر الذي يحفزهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد لتطوير وتحسين مستوى أدائهم لتأمين مستقبلهم الوظيفي.

د/ يهتم العاملون من خلال هذا المنهج شأنهم شأن أصحاب المنشأة - من خلال تخصيص نسبة من أسهم المنشأة للعاملين فيها - بنجاح المنشأة وتعظيم عوائدها ويتعرفون على كيفية تطويرها ويفهمون كيف يحسنون نتائجها.

ويؤدي إرساء هذا الأساس إلى تحول العاملين من مجرد أفراد يقومون بأداء وظائفهم بشكل روتيني من أجل الحصول على مرتباتهم إلى شركاء حقيقيين في المنشأة يعملون ويفكرون بروح الشركاء.

### المحور الثاني

#### أبعاد منهج الإدارة المفتوحة

من خلال تجارب العديد من المنشآت التي طبقت منهج الإدارة المفتوحة تمكن Thomas J. Mccoy من إيجاد توليفة تتكون من العديد من العناصر تعمل على خلق منشأة مفتوحة ذات درجة عالية من المشاركة والتضامن والأداء المرتفع تتكون من أربع ممارسات للإدارة هي:

- تعليم العاملين (E1) Educate
- تدعيم قدرة العاملين (E2) Enable
- تمكين العاملين (E3) Empowerment
- تحفيز العاملين (E4) Engage

إن من أهم توجهات الإدارة المفتوحة محاولة نقل مشاركة العاملين إلى مستوى المشاركة كمالكين للمنشأة لهم السلطة والقدرة على اتخاذ القرارات المؤثرة على نتائج الأعمال الرئيسية للمنشأة. وللوصول إلى هذا المستوى من المشاركة فإنه يقع على عائق الإدارة العليا وإدارات الموارد البشرية في المنشآت المبادرة باتخاذ بعض الأفعال التي تحدث تغييراً في ثقافة المنشأة تتمثل في الاندماج بين أربع ممارسات هي:

## (1) الممارسة الأولى: التعليم (E1) Educate

لم تهتم إدارات المنشآت بالعملية التعليمية وتدخلها ضمن استراتيجياتها وسياساتها حتى زمن قريب وربما كان مرد ذلك أن التركيز كان موجهاً بالدرجة الأولى نحو محاولة توظيف بعض المفاهيم الإدارية مثل الإدارة بالأهداف Management by Objectives وإدارة الجودة بما يضمن تحقيق أهداف المنشأة بكفاءة وفعالية.

إن التغيرات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي شهدتها العالم فرضت على المنشآت ضرورة أن تكون لديها القدرة على إعادة ترتيب أوضاعها وتعزيز خبرات وتجارب مواردها البشرية لمواجهة هذه التغيرات. وهو ما اقتضى الاعتراف بالتعليم على أنه الأداة الرئيسية لتهيئة المناخ الثقافي والفكري الذي يساعد الأفراد على تقبل ودعم عمليات التغيير المطلوبة. الأمر الذي جعل البعض يصف العصر الحالي بأنه عصر المنشآت المتعلمة Learning Organization.

هذا وترتكز العملية التعليمية في منهج الإدارة المفتوحة على أربعة مستويات رئيسية:

- مستوى المعلومات العامة.
- مستوى معرفة الصورة العامة للمنشأة.
- مستوى المعلومات المتعلقة بالأداء.
- مستوى المعلومات الشخصية.

وفيما يلي توضيح لهذه المستويات:

### أ/ المستوى الأول: المعلومات العامة:

تهدف العملية التعليمية في هذا المستوى إلى مد العاملين بالمعلومات التي توضح أبعاد البيئة المحيطة بالمنشأة والتي يتحدد على أساسها استراتيجياتها وأنشطتها وتشمل:

- الفهم والإدراك الجيد للبيئة التي تعيش فيها منشأتهم تاريخها، حضارتها، مشكلاتها، تطورها وما تضمنه من فرص وتحديات.
- الإلمام بالتغيرات التي حدثت وتحدث في البيئة وتشمل التغيير في الأنظمة الاقتصادية والثقافية والقوانين والتشريعات... الخ وان يفهم الواقع الجديد والمؤشرات التي يدل عليها المستقبل.
- استيعاب التغيرات العالمية في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية واتجاه هذه التغيرات مستقبلاً.
- التعرف على انعكاسات التغيرات في البيئة المحلية والعالمية على المفاهيم الإدارية التي تمارسها المنشأة وتهيئة العاملين نفسياً وذهنياً لتقبل التغيرات لتطوير هذه الممارسات.

وتساهم المهارات والمعارف التي يمد بها هذا المستوى التعليمي في إعداد العاملين لاستقبال وفهم الأفكار والمتغيرات الجديدة والتعامل معها وإدراك درجة أهمية وتأثير كل منها على أعمال المنشأة.  
ب/ المستوى الثاني: معرفة الصورة العامة للمنشأة:

يمد هذا المستوى العاملين بالمعرفة الأساسية التي توضح أبعاد الصورة العامة للمنشأة والقدرات الذاتية التي تمتلكها للتكيف مع بيئتها الخارجية وذلك من خلال تعريف العاملين بالفلسفة والرسالة الأساسية للمنشأة ومجالات نشاطها وخططها الاستراتيجية والمالية والتسويقية وتعليمهم الأصول العلمية لتصميم هذه الخطط بما يتيح للعاملين معرفة:

- الإمكانيات الحقيقية التي تمتلكها المنشأة المتمثلة في المهارات والخبرات والتكنولوجيا والموارد وراس المال.

- عمليات التنظيم والتنسيق والتوجيه التي تقوم بها الإدارة العليا لإحداث المزج والتفاعل بين هذه الإمكانيات.

وتساهم المعلومات التي يلم بها العاملون في هذا المستوى في تنمية قدرات العاملين على النظر من منظور كلى للمنشأة وفهم رسالتها وأهدافها المستقبلية وتحديد المزايا التنافسية التي تتمتع بها وتحديد مدى مناسبة هذه المزايا لمواجهة المستقبل بما يخلق لديهم الحافز على ابتكار طرق ووسائل حديثة لاستخدام الإمكانيات المتاحة. وتوسيع مداركهم لفهم أسباب وأهمية عمليات التغيير التي تحدثها المنشأة.

### ج- المستوى الثالث: معلومات متعلقة بالأداء:

يهدف المستوى التعليمي الثالث إلى زيادة قدرة العاملين على تفهم كيفية حساب المعاملات والمؤشرات المالية الدالة على كفاءة الأداء العام للمنشأة وذلك من خلال تدريبهم على:

- قراءة القوائم المالية وتفهم دلالات أرقامها.

- تحليل نسب ومؤشرات الأداء.

- التعرف على أنظمة الدفع والتعويضات (الأجور، الحوافز...).

وتساهم هذه المعلومات في زيادة قدرات ومهارات العاملين على:

- تقييم فاعلية وقيمة كل عملية من العمليات والأنشطة المكلف بها الأقسام التي يعملون بها.

- تحديد الفاقد في عنصري التكلفة والوقت التي تتضمنها كل عملية.

- تغيير نظرة العاملين لأعمالهم وأقسام المنشأة باعتبارها مراكز تكلفة أى النظر إليها باعتبارها مراكز للربح والخسارة.

وتنشئ المعرفة والمعلومات المالية المعبرة عن الأداء والتي يكتسبها العاملون خلال هذا المستوى

الشعور بالمسئولية أمام بعضهم وإمام رؤسائهم عن الأداء الكلي لوحدهم ومسئولياتهم عن تحريك الأرقام في الاتجاه الصحيح.

#### د/ المستوى الرابع: المعلومات الشخصية:

يهتم هذا المستوى بترسيخ مبدأ النظر للعاملين كمشاركين حقيقيين في الإدارة من خلال إكسابهم المهارات القيادية ومهارات تقدير نسبة مشاركة كل فرد وفريق في النتائج التي تحققها المنشأة حيث يركز البرنامج التعليمي في هذا المستوى على تزويد العاملين بالمعارف والمهارات الآتية:

- تعريف كل فرد بدوره والمنطق من وجود هذا الدور وعلاقته بالأدوار الأخرى بالمنشأة وكذلك تأثيره على النتائج الكلية للمنشأة.

- كيفية تقدير الأعمال التي يقوم بها كل فرد وحساب تكلفتها والعائد منها.

- قواعد حساب المكافآت التي يستحقها كل فرد وكيفية ربطها بالنتائج المالية التي تحققها المنشأة.

- كيفية حصول كل فرد على المعلومات المتعلقة بعمله.

وتساهم هذه المعارف في الارتقاء بالمستوى الفكري للأفراد الأمر الذي يزيد من إدراكهم لأهمية وحجم أدوارهم وانعكاس أدائهم الفردي والجماعي على أنشطة المنشأة ونتائجها المالية والتأكيد على قدرة العاملين على تحمل مسؤوليات وأعباء المشاركة.

#### (2) الممارسة الثانية: القدرة (E2) Enable:

يقصد بعنصر القدرة كأحد ممارسات الإدارة في منهج الإدارة المفتوحة تملك العاملين الوسائل والعناصر اللازمة لزيادة قدرتهم على أداء أعمالهم وإعطائهم الحرية في اختيار أفضل هذه الوسائل وحق اتخاذ القرار ويتضمن عنصر القدرة ثلاثة عناصر:

- تبادل المعلومات.

- مشاركة العاملين في المعلومات.

- أنظمة التضامن.

وفيما يلي توضيح لكل منها:

#### أ- تبادل المعلومات:

تتخذ عملية تبادل المعلومات في منهج الإدارة المفتوحة شكلاً أكثر تطوراً وانفتاحاً بما يجعل نشر المعلومات المتعلقة بالمنشأة بين الأفراد أكثر حرية وسرعة. وتوصف عملية تبادل المعلومات بأنها عملية التعلم التنظيمي والتي يتم من خلالها تزويد الفرد والمنشأة بالمعاني التي تحملها التجارب والخبرات التي يمر بها كل منهما وجوهر عملية تبادل المعلومات هو تعزيز قدرات ومهارات الأفراد من خلال مزجها

بتجارب وخبرات المنشأة. حيث تؤثر عملية تبادل المعلومات على زيادة قدرة الأفراد من خلال:

- اكتساب العاملين خبرات وخلاصات تجارب المنشأة والتي لا يتحقق لهم الحصول عليها بمجهوداتهم الذاتية بما يساهم في تطوير سلوكهم وصقل نظرهم للأمور وتعميق قدراتهم للقيام بالأعمال التي تتطلب خبرات متعددة.

- إعادة تشكيل الإطار القيمي للأفراد بما يتلاءم مع معتقدات وقيم المنشأة.

- أن عملية تبادل المعلومات تعتبر وسيلة تلقائية للتعليم المستمر للعاملين بالمنشأة الأمر الذي يجعل عملية التعليم جزءاً من ثقافة المنشأة

- تصبح نظم المعلومات هي المصدر الأساسي للخبرات المتميزة بالمنشأة - وليس الأفراد العاملين بها - مما يقلل من الخوف من انتقال الخبرات إلى المنافسين وذلك لتوافر كافة المعلومات والخبرات داخل نظم المعلومات.

#### ب- مشاركة العاملين في المعلومات:

كان الاعتقاد السائد في الإدارة التقليدية أن المعلومات قوة يجب أن يقتصر امتلاكها على الإدارة العليا التي تستطيع أن تتحكم فيها باعتبارها أكثر علماً وخبرة. لذلك فقد صممت نظم مركزية للمعلومات تتجه فيها المعلومات من مصادرها المختلفة إلى جهة اتخاذ القرار فقط. مما أدى إلى وجود فارق وتميز بين عمل المديرين وعمل الأفراد الذي كان ينظر له بنظرة فيها شئ من عدم التقدير.

أما اليوم ومع ارتفاع المستوى العلمي والذهني للموارد البشرية في المنشآت الحديثة وتطلعها للمشاركة الايجابية أصبح هذا التمييز بين العمل القيادي وعمل الأفراد غير واضح المعالم وتضاءلت أهميته مع زيادة أهمية الأفراد المعاونين حيث لم تعد القوة تكمن في تملك المعلومات واتخاذ جانب الأمان والحيلة لإخفائها وإنما أصبحت القوة تكمن في تطوير مشاركة العاملين في المعرفة ومنحهم القدرة على توظيفها والاستفادة منها.

ومن أهم المعلومات التي ركز منهج الإدارة المفتوحة على مشاركة العاملين فيها المعلومات المالية المتعلقة بنتائج وإنجازات المنشأة ومركزها المالي والتي تقتصر معرفتها في نظم الإدارة التقليدية على المستويات الإدارية العليا.

#### ج- أنظمة التضامن:

أن ركناً أساسياً من عناصر القدرة هو إحداث التضامن وبناء رؤية وأهداف مشتركة بين الإدارة والعاملين حيث انه إذا كان الهدف الأساسي من منهج الإدارة المفتوحة هو جعل العاملين يفكرون كرجال أعمال وشركاء في المنشأة فان أهم الأسس التي تقوم عليها إدارة الأعمال هي تحمل الشركاء المسؤولية



التضامنية فيما بينهم وتحمل نتائج قراراتهم سواء أكانت ربحاً أو خسارة. وتتمثل أهم الأساليب التي يعتمد عليها منهج الإدارة المفتوحة لدعم قدرة العاملين لتحمل المسؤولية التضامنية مع الإدارة فيما يلي:

- مضاعفة فرص العاملين لإبداء الرأي باعتبارهم طاقات ذهنية وإبداعية يجب الاستفادة منها وذلك من خلال اعتبار المحادثات والمناقشات التي يشترك فيها العاملون مع الإدارة الأسلوب المميز للمنشأة للوصول إلى القرارات في المجالات المختلفة التي تكون في مجموعها نسيجاً يمكن المنشأة من مواجهة مشاكلها على اختلاف درجة تعقدها وذلك بما يعمل على نشر المسؤولية.
- نشر المعلومات المتعلقة بإنجازات ونتائج المنشأة وإسهامات كل قسم وكل فرد في تحقيقها بما يجعل كل فرد في المنشأة مسؤولاً أمام جميع العاملين عن أي قصور في أدائه وتحمل النتائج المترتبة على هذا القصور.
- تحويل المنشأة إلى مراكز للربح والخسارة - بدلاً من اعتبارها مراكز للتكلفة فقط - وتحمل العاملين في كل مركز مسؤولية تحقيق أعلى نسبة هامش ربح.
- ربط برنامج الأجور والمكافآت والمشاركة في الحصص بعدة عوامل منها:
  - هامش الربح الذي تحققه المنشأة.
  - مستوى أداء الفريق والنتائج المسئول عن تحقيقها.
  - المقترحات التي يقدمها الأفراد وتساهم فعلياً في تحسين جودة العمل.
  - إضافة عائد متميز عند تحقيق عوائد تزيد عن الهدف.

### (3) الممارسة الثالثة: التمكين (E3) Empowerment:

التمكين هو احد الأسس والمبادئ الهامة التي يقوم عليها تطبيق منهج الإدارة المفتوحة ويقصد بالتمكين هنا منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنشآت التي يعملون بها وحل مشاكلها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية عن النتائج. وترتكز عملية التمكين في منهج الإدارة المفتوحة على:

#### أ/ تفويض السلطات للعاملين:

تتم عملية تفويض السلطات للعاملين في منهج الإدارة المفتوحة من خلال خطة تدريجية تتضمنها استراتيجيات المنشأة أهم خطواتها:

- دراسة وتحليل لنوعيات وخبرات ومهارات وقدرات الأفراد العاملين ورغبتهم في تحمل المسؤولية.

- تحديد رؤية واتجاه المنشأة والتأكيد على إدراكها وفهمها من جميع العاملين.
- تغيير وصف وظائف العاملين وتوسيع نطاق مسؤولياتها ومهامها.
- تدعيم مهارات العاملين للقيام بأنشطة الإدارة واستخدام أدوات وأساليب التحليل المالي والإحصائي لحل المشاكل.

#### ب/ مشاركة العاملين في رؤية الإدارة العليا:

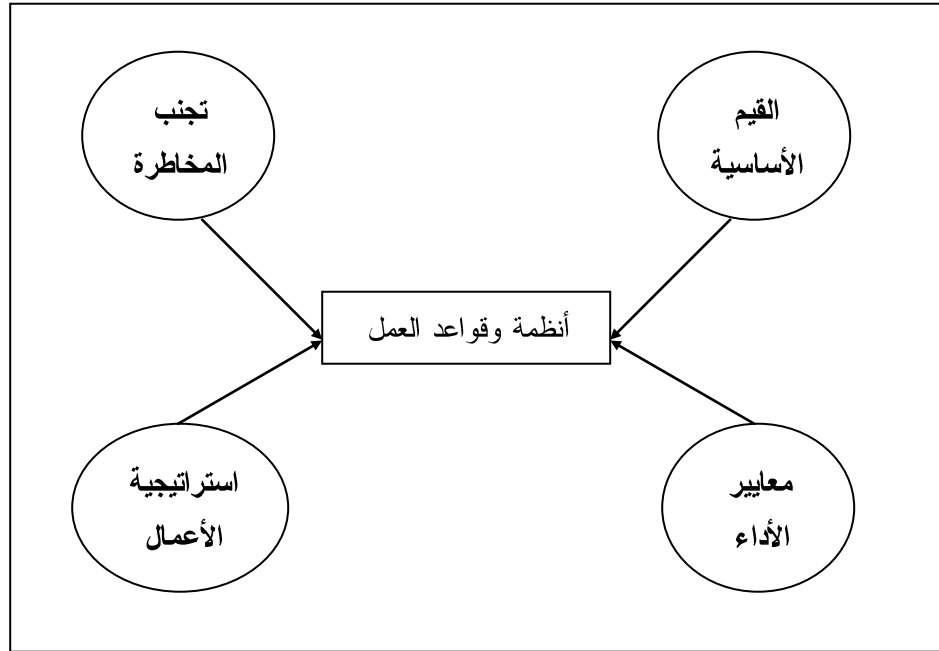
- كانت رؤية وأهداف المنشأة توضع بواسطة الإدارة العليا فهي التي تقرر ما يجب أن يفعله الأفراد ثم تطورت الممارسة بعد ذلك إلى أن أصبحت اليوم عملية صنع الرؤية وتحديد الاتجاه الرئيسي للمنشأة عملية مشتركة ونتاجاً لتفاعل مجهودات الإدارة والعاملين. ولتحقيق فعالية عملية التمكين فإن مبدأ مشاركة العاملين في الرؤية يركز على ضرورة توافر عنصرين هامين هما:
- وجود رؤية مستقبلية واضحة تعبر عن تصور للوضع المطلوب إحداثه ويصمم على أساسها إطار عمل يشكل القيم والمعتقدات والخطوط العريضة التي يتم الاسترشاد بها لإدارة المنشأة.
  - اهتمام الإدارة العليا بتوصيل رؤية ورسالة المنشأة إلى جميع العاملين إذ أن أحد مفاتيح الإنجاز العالي للمنشآت وفرق العمل هو وضوح صورة المطلوب إنجازه عند جميع العاملين.
- وبذلك تكون الرؤية بمثابة:
- القوة التحفيزية للأفراد للعمل المستقل واتخاذ القرارات دون الانتظار للأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا.
  - تحدى للعاملين لتحسين وتطوير قدراتهم الابتكارية.

#### ج/ وجود نظام وقواعد العمل:

- تتسم المنشآت ذات التمكين المرتفع بأن عملية تمكين العاملين بها تتم في ضوء نظام ملزم يرتبط بأهداف ورؤية المنشأة يتبعه جميع الأفراد مهما كانت إمكانيات وإبداعات كل فرد فيها، يحدد الهيكل والقواعد العامة التي يتم من خلالها تنظيم عملية مشاركة العاملين وتوجيه جهودهم وترشيد قراراتهم مما يقلل من درجة الغموض وعدم التأكد.
- ويركز نظام العمل في منهج الإدارة المفتوحة على أربعة مستويات رئيسية هي:
- المستوى الأول: يحدد القيم الأساسية للمنشأة.
  - المستوى الثاني: يحدد القواعد الحاكمة للعمل والتصرفات التي يجب تجنبها والتي تحمل درجة كبيرة من المخاطرة التي تؤثر على مركز المنشأة.
  - المستوى الثالث: يحدد المعايير والضوابط التي تحكم وتقيم الأداء.

- المستوى الرابع: يركز على توضيح القضايا الرئيسية التي تحتل اهتمامات المنشأة مثل المتغيرات البيئية والأحوال التنافسية والمركز السوقي للمنشأة.
- والشكل رقم 1 يوضح هذه المستويات:

### شكل رقم (1) العناصر الأساسية كنظام العمل



#### د/ تدعيم الإحساس والشعور بالأمان:

يركز هذا العنصر على ضرورة شعور العاملين بجدية الإدارة في تمكين العاملين حيث يعتمد الحصول على ثقة واهتمام العاملين وقبولهم لتحمل مسؤولياتهم التضامنية مع الإدارة في تحمل المخاطر وأعباء أعمال المنشأة على تصرفات وأفعال الإدارة التي تؤكد صدق ورغبة الإدارة الجادة في التمكين الفعلي للعاملين والاستفادة من قدراتهم ويتطلب ذلك إعلان الإدارة والتصريح الرسمي لنقل السلطة والمسئولية إلى العاملين وتأكيد ذلك من خلال:

- تحديد الرؤية العامة لعملية التمكين والغرض منها.
- نقل هذه الرؤية للعاملين في صورة نشرات تشمل:
  - تحديد المقصود بعملية التمكين والنتائج المتوقعة منها.
  - رؤية الإدارة لكيفية ومراحل تنفيذ العمليات الكاملة للتمكين.

#### 4/ الممارسة الرابعة: التحفيز (E4) Engage

عنصر التحفيز هو المكمل لممارسات الإدارة لتطبيق منهج الإدارة المفتوحة حيث يؤدي تطبيق العناصر الثلاثة السابقة (التعليم، القدرة، التمكين) إلى إحداث تحول في فكر وقدرات الأفراد بم يتلاءم مع

مسئولياتهم الجديدة باعتبارهم ملاكاً ومشاركين مع الإدارة في تحمل مسئوليات وأعباء عمليات التحسين والتطوير وقبول المخاطرة وسوف يثير تحمل العاملين لتلك المسئوليات سؤالاً منطقياً حول ما هي المكافأة أو الحافز الذي يقابل تحملهم للمسئوليات والأعباء المصاحبة لهذا التحول.؟

أن أنظمة التحفيز في ممارسات الإدارة المفتوحة تعمل على تدعيم التغيير الايجابي الذي أحدثته الممارسات الثلاث الأخرى في أنماط التفكير وأنواع المدركات التي تكونت لدى الأفراد وذلك من خلال مكافأة السلوك والأفعال التي تتفق مع الأنماط الجديدة مما يخلق لدى الأفراد شعوراً أو عاطفة مؤيدة لهذه المواقف يتولد عنها طاقة محفزة للسلوك الابتكاري لدى الأفراد.

يرتكز نظام التحفيز في منهج الإدارة المفتوحة على عدد من الأسس أهمها:

أ/ وجود معايير حافزة لتقييم الأداء تتسم بما يلي:

- اشتراك العاملين في وضعها وقبولهم لها.
- الاتفاق على مؤشرات لقياس النتائج وربطها بالأهداف الكلية للمنشأة.
- الاستناد على استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية والمحاسبية التي تحدد مساهمة كل فرد في تحقيق نتائج المنشأة.
- تمكن العاملين من القياس الذاتي لأدائهم ورصد تطوراتهم مما يؤكد على ثقة الإدارة واحترامها للعاملين.
- تهتم بقياس الجانب السلوكي - السلوكيات الايجابية التي يجب توافرها - بجانب قياس النتائج الايجابية.

ب/ خلق بيئة محفزة يستطيع من خلالها الأفراد إشباع رغباتهم الإنسانية المختلفة مع ضرورة إحداث التوازن بين احتياجات المنشأة واحتياجات العاملين.

ج/ مقابلة الأجر الأساسي مع القيمة السوقية للأجور في المنشآت المماثلة. فإذا حددت المنشأة أجراً أساسياً للوظيفة أقل من القيمة السوقية المقدمة لمثيلاتها فإن لذلك اثر سلبي كبير على نفسية العاملين ورغبتهم بالمشاركة والبقاء في المنشأة.

د/ تتجه الإدارة المفتوحة إلى زيادة قدرة الرواتب على الحفز المستقبلي وذلك من خلال رفع الجزء المرتكز على الأداء ومن الخيارات المتاحة لربط ما يحصل عليه العاملون من عوائد بمستوى أدائهم:

- المشاركة في الأرباح: حيث تخصص للعاملين نسبة من الأرباح التي تحققها المنشأة
- المشاركة في المكاسب: حيث يرتبط الحافز بتحقيق أهداف معينة إذا تحققت فإن العاملين يشاركون في المكاسب المالية التي تحققها منشأة.

- تملك الأسهم: حيث يسمح للعاملين المتميزين تملك نسبة من أسهم المنشأة.
- علاوات الأداء: وهي علاوة تقررها المنشأة في حالة تحقيق معدلات أداء تزيد عن المعدلات المحددة في الخطط.

هـ/ التأكيد على وجود بيئة عمل شاكرة لمجهودات العاملين حيث تتضمن أنظمة الحوافز بعض وسائل التحفيز الدالة على اعتراف وتقدير الإدارة العليا بالمنشأة لمساهمات العاملين بالوقت والجهد والفكر لتحقيق أهداف المنشأة.

و/ تتسم أنظمة التحفيز الفعال في الإدارة المفتوحة بأنها سريعة، مرنة وعادلة.

### المحور الثالث

#### المراحل المقترحة لتطبيق منهج الإدارة المفتوحة في المصارف السودانية

فيما يلي نموذج مقترح لتطبيق منهج الإدارة المفتوحة في المصارف السودانية:

##### أولاً: المرحلة الأولى: التعريف بالمنهج:

ويتم ذلك من خلال إعداد برنامج تنقيفي - عن أبعاد وأهداف وأهمية تطبيق منهج الإدارة المفتوحة يشمل كلاً من:

1- القيادات العليا: إن اقتناع القيادات العليا بالبنك ضروري لتبني المنهج وتوفير الموارد اللازمة لتطبيقه ويتم تعريف هذه القيادات بالمنهج من خلال:

- إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في المناقشات التي تدور في الندوات التي تتناول هذا المنهج.

- زيارة المنشآت التي تطبق منهج الإدارة المفتوحة داخلياً أو حتى خارجياً.

- توفير الأبحاث والمراجع التي تتناول هذا المنهج.

2- العاملين بالبنك: ويتم تعريفهم بالمنهج من خلال:

- عقد جلسات دورية مع العاملين.

- عقد دورات تدريبية تعمل على إعادة تهيئة نظام القيم والمعتقدات السلوكية لدى العاملين نحو كثير من الجوانب.

- تشكيل فرق عمل ملمة بالمنهج وبنشره بين جميع أنحاء البنك.

##### ثانياً: المرحلة الثانية: قياس مدى استعداد البنك لتطبيق منهج الإدارة المفتوحة:

ويتم ذلك من خلال الاستعانة ببعض الاستشاريين المتخصصين من خارج البنك مع فريق عمل من

القيادات والعاملين على مستوى عالٍ من العلم والخبرة لإجراء دراسة تحدد الفجوة بين واقع النظام

الإداري والمالي والمعلوماتي بالبنك ومتطلبات تطبيق منهج الإدارة المفتوحة وتحديد البدائل المقترحة لسد

هذه الفجوة والمراحل الزمنية للتطبيق.

ثالثاً: المرحلة الثالثة: تهيئة المناخ الداعم لتطبيق مبادئ وأسس منهج الإدارة المفتوحة:

تركز هذه المرحلة على عمل بعض الترتيبات التي تحدث تغييراً في طبيعة البنك حتى يتمكن من تطبيق منهج الإدارة المفتوحة وذلك كالتالي:

1- إدخال الروح التنافسية.

2- تطبيق مبدأ محاسبة المسؤولية من خلال:

أ- اختيار الأقسام التي تحدد مقابلاً لخدماتها واعتبارها مراكز ربحية والتحديد الدقيق لأهداف كل مركز.

ب- وضع معايير كمية لأداء كل مركز وإعلانها لجميع العاملين بالمركز والبنك.

ج- منح المديرين والعاملين التفويض الملائم وقدرًا واسعاً من حرية التصرف لتحديد الأساليب التي يرونها مناسبة لإدارة الموارد المالية للمركز وتقييمهم طبقاً للإنجازات المحققة.

أما في حالة الأنشطة أو الأقسام التي لا يمكن تحويلها إلى مراكز ربحية فتتحول إلى مراكز تكلفة:  
أ. توزع الميزانيات طبقاً لأولويات كل مركز.

ب. اعتبار المسؤولين والعاملين في هذه المراكز مسؤولين بصورة كاملة عن أوجه إنفاق الموارد المالية المخصصة لكل مركز. وتقييمهم على أساس ما حققته أوجه الإنفاق من الأهداف المطلوب من المركز تحقيقها.

3- إدخال مبدأ الشفافية: والتأكيد على أهميتها في التعامل بأموال البنك من خلال:

أ. نقل سلطة القرار المالي من الإدارة العليا إلى الإدارات المختلفة بالبنك.

ب. تصميم نظام معلومات محاسبي يتيح:

- إعداد ونشر تقارير دورية عن نتائج الأداء تمكن العاملين بالمراكز من تقييم أدائهم.
- تقارير عن تكاليف الأداء ومؤشراتها ومقارنتها بتكاليف الأداء في البنوك المماثلة.

رابعاً: المرحلة الرابعة: تطوير الممارسات الإدارية:

وذلك من خلال:

1- تصميم هياكل تنظيمية تتصف بالاتي:

أ. تفويض أكبر للسلطات المالية والإدارية للمستويات الأدنى وفقاً لمستويات وقدرات ومهارات العاملين.

ب. زيادة مشاركة وتبادل الأدوار بين القادة والعاملين.

ج. إدخال تكنولوجيا المعلومات كمكون رئيسي في هيكل وتنظيم البنك بما يساهم في تحقيق الربط

والتنسيق ونشر المعرفة بين أجزائه.

د. اعتبار البحوث والتطوير نشاط رئيسي في هيكل البنك.

هـ. يتضمن الهيكل فرقا للعمل مهمتها التنبؤ بالإحداث المستقبلية.

## 2- القيادة:

أ. تغيير بعض القيادات الحالية والتي قد لا تكون قادرة على تحمل أعباء التغيير وذلك عن طريق إصدار التشريعات المحفزة لترك هؤلاء للخدمة طوعاً.

ب. إسناد إدارة البنك إلى نخبة متميزة لديها الاقتناع الكافي بتنمية التغيير ولديها خبرات كبيرة وتأخذ بفكر الاقتصاد والمساءلة والحد من هدر الموارد.

ج. استخدام أسلوب التعاقد لمدة محددة لتعيين القيادات وتقييمهم بناء على الإنجازات والمعايير المحددة سلفاً.

د. نشر الأهداف ومستويات الأداء والمعايير المطلوب بلوغها وإعلانها على جماهير البنك حتى يتم الالتزام بها من جانب القيادات.

## 3- نظم المعلومات:

أ. تحديد قنوات الحصول على المعلومات والمعرفة وتعريف جميع العاملين بها.

ب. إعداد نظام للتسجيل الفوري والمستمر لخبرات الأفراد وخبرات البنك بما يشكل رصيذاً معرفياً يحافظ على تاريخ وخبرات البنك.

ج. بناء نظام متكامل وفعال للمعلومات المحاسبية من أهم مقوماته:

- أن يكون متفقاً مع تقسيمات الهيكل التنظيمي وأوجه نشاط البنك.

- يشتمل على قاعدة بيانات تنظم عمليات خزن المعرفة واسترجاعها، وتعد تقارير مالية تتناسب

مع احتياجات كل مستوى تتضمن المركز المالي للبنك، ونتائج نشاط كل قسم وتحليل ودراسة

الاتجاهات وإجراء المقارنات.

- إعداد تقارير دورية عن نتائج تصرفات الأفراد ومدى إسهامهم في تحقيق أهداف البنك.

- استخدام الأساليب والنماذج الإحصائية المساعدة في التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية في بيئة البنك

قبل حدوثها وتحديد البدائل ورفع كفاءة عمليات التقييم واختيار البديل الأفضل.

## 4- نظام التدريب:

أ. الالتزام من قبل الإدارة بتحويل البنك إلى بنك متعلم (بنك يدار بالمعرفة).

ب. اعتبار التعليم عملية مستمرة ومحوراً أساسياً في استراتيجية البنك.

ج. توظيف التقنيات التكنولوجية الحديثة.

د. الأخذ بأسلوب التعليم بالمعرفة والذي يركز على:

- مراجعة وإعادة تشكيل أساليب التفكير والقيم التي يعمل من منطلقها الأفراد بما يتناسب مع مبادئ وأسس الإدارة المفتوحة القائمة على المشاركة وتحمل المخاطر والتميز... الخ.
- تعليم العاملين أسس إدارة الأعمال (التفكير بمنطق التكلفة والعائد والمبادرة لحل المشكلات واتخاذ القرارات).
- تعليم العاملين أصول وأساسيات المحاسبة (قراءة القوائم المالية وتفهم دلالات ومؤشرات الأرقام وتحليل النسب).
- توفير برامج تدريبية للمحاسبين الإداريين لتزويدهم بالأساليب الحديثة لإعداد التقارير الداخلية لخدمة الإدارة بكافة مستوياتها وبطريقة مبسطة.
- توسيع أفق وإدراك العاملين لفهم المتغيرات في كل من البيئة الخارجية والداخلية للبنك وطرق تحليل مؤشرات هذه المتغيرات.

#### 5- أنظمة الحوافز:

- تصميم نظام للحوافز يدعم التغيير الايجابي في أنماط وتفكير وسلوكيات العاملين من خلال:
- مراعاة الاختلافات في دوافع وقدرات ومهارات الأفراد ومتطلبات ومسئوليات العمل.
- تناسب الأجور والحوافز مع الأهمية السوقية لوظيفة كل فرد.
- التركيز على ربط الحوافز بمجهودات المبادرة والابتكار والنتائج المالية للبنك.
- اعتبار الحوافز هي العنصر الأساسي للدخل وليس المرتب الثابت.
- إشراك جميع العاملين في تصميم أنظمة الحوافز.
- تحديد نسبة الحوافز بناء على المساهمات الفعلية التي يضيفها الفرد للبنك مقارنة بتكاليفه التي تحملها البنك (أجور - مزايا عينية) وذلك عن فترة زمنية محددة.

#### 6- أنظمة تقييم الأداء:

- قبول وإشراك جميع العاملين في وضعها.
- تمكين العاملين من القياس الذاتي لأدائهم ورصد تطوراتهم مما يؤكد على ثقة الإدارة واحترامها للعاملين.
- تتضمن معايير لقياس الجانب السلوكي بجانب قياس النتائج المادية.
- معايير واضحة ومعلنة للعاملين وترتكز على استخدام الأساليب الإحصائية والمحاسبية عند تحديد مساهمة كل فرد في تحقيق نتائج البنك (تخفيض التكلفة، زيادة العائد).



## الخاتمة:

إن منهج الإدارة المفتوحة عبارة عن مجموعة متشابكة من العمليات تتفاعل وتؤثر كل منها في الأخرى الأمر الذي قد يثير خوف البعض من صعوبة أو تكلفة التنفيذ وفي هذا الإطار يمكن قول ما يلي:  
1/ شهد منهج الإدارة المفتوحة العديد من التطبيقات الناجحة في عدد كبير من البلدان المتقدمة ونحن في السودان لدينا مفكرون وقادة إداريون يمتلكون العلم والإرادة ويستطيعون الاستفادة من المناهج المختلفة وتهيئتها بما يتوافق مع واقعهم.

2/ إن الأصل في تطبيق المنهج هو التكامل ولكن ذلك لا يعني أننا إذا لم نستطع تطبيق المنهج كله أن نتوقف عن السعي أو نتجاهل مثل هذا المنهج.

3/ إن منهج الإدارة المفتوحة أشبه ما يكون بفلسفة أو سياسة أو مجموعة من المبادئ ويمكن لكل بنك توظيفه بالطريقة التي تتناسب مع ظروفه.

4/ إن الانتقال من أنظمة الإدارة التقليدية إلى منهج الإدارة المفتوحة يتطلب عدة شروط أو احتياجات أهمها:

أ. إفساح الوقت الكافي وبذل الجهد الملائم للاقتناع العميق من جانب جميع المسؤولين بالبنك بمبادئ هذا المنهج وأهمية تطبيقه وبنفس القدر من الأهمية موافقة جميع العاملين واقتناعهم وفهمهم المشترك بأهمية تطبيق هذا المنهج.

ب. عدم توقع النجاح الفوري الذي يتحقق من أول تجربة.

ج. توقع المشكلات الإنسانية الناتجة عن تطبيق المنهج ومن أهمها:

- الشعور بالقلق والتوتر.

- ارتفاع معدل دوران العمل.

- خوف القادة من فقدان صلاحياتهم وسلطاتهم.

- المشاكل التي يمكن أن يثيرها أصحاب المصلحة الذين يستفيدون من التعتميم المعلوماتي.