

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية الحقوق والعلوم السياسية

محاضرات لطلبة السنة الأولى ماستر علوم سياسية

مقياس

" النظرية التسييرية الحديثة "

أستاذ المقياس : هواري عبد القادر

المحاضرة الأولى : النظريات التسييرية الكلاسيكية

ظهرت المدرسة الكلاسيكية والتي تمثل الرافد الأول من الفكر الإداري في أواخر القرن 18 ميلادي ، و تعتبر نتاج التفاعل بين تيارات كانت سائدة خلال تلك الفترة حيث تزامنت مع ظهور الثورة الصناعية التي عرفت التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال وظهر مبدأ التخصص والتقسيم العملي للعمل ، وكذا إنشاء المصانع الكبرى التي كانت تستوعب الآلات الحديثة والطاقات العامة .

لقد حاولت النظرية الكلاسيكية تقديم نماذج إدارية وفق أهداف ومبادئ معينة اختصرتها

المدارس النظرية التي مثلتها والتي يمكننا الإشارة إليها باختصار كما يلي :

1 / مدرسة الإدارة العلمية (فريدريك تايلور) : حيث يعتبر " تايلور " المؤسس الأول لمدرسة

الإدارة العلمية والذي يحدد مبادئه في الإدارة العلمية على النحو التالي :

- أ- إحلال الأسلوب العلمي في اختيار وتدريب الأفراد لتحسين الكفاءة الإنتاجية .
- ب- إحلال الأسلوب العلمي في تحديد العناصر الوظيفية بدلا من أسلوب الحدس والتقدير وذلك من خلال تعريف طبيعة العمل تعريفا دقيقا واختيار أفضل طرق الأداء وأهم شروط العمل من حيث المستوى والمدة الزمنية المطلوبة لتحقيقه .
- ت- تحقيق التعاون بين الإدارة والعمال من أجل تحقيق الأهداف .
- ث- تحديد المسؤولية بين المديرين والعمال ، بحيث تتولى الإدارة التخطيط والتنظيم ويتولى العمال مهمة التنفيذ .
- ج- ربط تادية أو نجاح عمل الفرد بالأجر أو المكافآت لرفع الكفاءة الإنتاجية .

2 / مدرسة الإدارة الوظيفية أو شمولية الإدارة (هنري فايول) : إن أول ما يميز أديبات هذه النظرية هو سعيها إلى مبادئ إدارية نظرية تكون أساسا لعمليات التنظيم والتصميم الإداري ، ولذلك فإن أفكار هذه النظرية كانت أكثر عمقا وتجريدا من نظرية الإدارة العلمية واسترشد روادها بالتنظيمات الصناعية العسكرية وغيرها للوصول إلى هذه المبادئ التي اعتبروها أساسا لعلم إداري ، حيث اهتم "فايول" بوظائف الإدارة على المستويات المختلفة وحاول تطوير نظام فكري إداري يمكن تعليمه ودراسته .

لقد وجد " فايول " أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ستة مجموعات رئيسية وهي :

- 1- النشاطات الفنية (الإنتاج والتصنيع) .
- 2- النشاطات التجارية (المشتريات ، المبيعات والتبادل) .
- 3- النشاطات التمويلية (الموارد المالية ، الاستثمارات والمصرفيات) .
- 4- النشاطات الأمنية (الممتلكات والأشخاص) .
- 5- النشاطات المحاسبية (تقدير التكاليف والإحصاءات) .
- 6- النشاطات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه ، التنسيق والرقابة) .

وقد بين " فايول " أن هذه المهام تتواجد في كل منظمة مهما كان حجمها كما أكد على أهمية النشاطات الإدارية بالنسبة للوظائف العليا، حيث أن القائد إذا استطاع القيام بهذه المهام الإدارية فإن قيادته ستكون ناجحة وفعالة . كما وضع " فايول " 14 مبدءا للإدارة لخصها في :

- 1 تقسيم العمل . 2 السلطة والمسؤولية . 3 الالتزام بالقواعد . 4 وحدة الأمر . 5 وحدة الاتجاه .
- 6 خضوع الأفراد للمصلحة العامة . 7 المكافآت . 8 المركزية . 9 النظام . 10 العدالة . 11 المبادرة .
- 12 العمل بروح الفريق . 13 الاستقرار الوظيفي . 14 احترام السلم الإداري .

3 / مدرسة الإدارة البيروقراطية (ماكس فيبر) : البيروقراطية تعني أسلوب ممارسة العمل الإداري من خلال التنظيم المكتبي الذي يكتسب سلطته من خلال هذا التنظيم ، حيث يكاد يجمع الباحثون في العلوم الإدارية على أن أهم الدراسات التي أسهم بها " فيبر " فيما يتعلق بالدراسات التنظيمية والإدارية هي كتاباته الخاصة بنظرية السلطة والتي قادته إلى تحليل كثير من التنظيمات ، والتي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم ، ولماذا يقومون بأداء الأعمال وفقا للتعليمات الموجهة إليهم حيث خلص إلى تقسيم السلطة الإدارية داخل التنظيمات إلى :

❖ السلطة الكاريزمية : حيث تمارس السلطة من خلال المواصفات الشخصية التي يتحلى بها القائد والذي يتمتع بقدر هائل من ضبط النفس وقدرة استثنائية تمكّنه من التأثير على العاملين معه وممارسة السلطة عليهم مما يجعلهم يذعنون إليه ويتقبلون أوامره برحابة صدر ورضا كامل .

❖ السلطة التقليدية : فهي قائمة على العلاقات التقليدية حيث يمارس القائد السلطة من خلال العادات والتقاليد المتوارثة (العرف الإداري) حيث يمسك زمام القيادة من يتم تعيينه على رأس القبيلة والذي يسعى للحفاظ على التنظيم المعتاد عليه وفق ما تقتضيه الأعراف .

❖ السلطة القانونية الرشيدة (الشرعية) : والمقصود بها ترشيد العلاقات القانونية داخل المنشآت والوحدات من خلال الشكل البيروقراطي للتنظيم وهو يوجد في المنشآت الحديثة ، مما يتفق مع التطور الذي وصلت إليه مختلف الوحدات في المجتمعات المعاصرة ذلك أن شرعية أو قانونية السلطة التي يمارسها القائد تكون من خلال إتباعه مجموعة من القواعد والإجراءات التي تكسبه شرعية السلطة في المنظمة أو المنشأة التي يرأسها .

4 / مدرسة العلاقات الإنسانية (إلتون مايو) : تعتبر محاولات " مايو " وأعوانه في التجارب المعروفة باسم " تجارب هوثورن " والتي أجريت في شركة " وسترن إليك " بمدينة شيكاغو الأمريكية أولى المحاولات المكثفة لدراسة أثر العوامل المادية للعمل على الكفاية الإنتاجية للعاملين . وقد بدأت تلك التجارب بمحاولة ترمي إلى اختبار العلاقة بين كثافة الإضاءة

والكفاية الإنتاجية للعاملين، وجاءت النتائج غير متوقعة ، مؤكدة وجود متغير جديد وهو " الروح المعنوية للعمال " ودرجة الانسجام والوئام القائمين بين العمال داخل المنظمة ، وقد توصلت تجارب " هوثورن " إلى النتائج التالية :

- ✓ ميل الأفراد العاملين إلى تكوين منظمات غير رسمية فيما بينهم .
- ✓ تأثر تصرفات الأفراد داخل التنظيم بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة .
- ✓ أن الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز الأفراد العمال .
- ✓ إن طاقة الفرد العامل لا تتحدد طبقا لطاقته الفيزيولوجية وإنما أيضا إلى طاقته الاجتماعية من حيث شعوره بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من جهة، ودرجة التعامل مع زملائه في العمل من جهة أخرى .
- ✓ دور القيادة غير الرسمية في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم .

إلا أنه تجدد الإشارة هنا أن التنظيمات الإدارية يمكن أن تجمع كل تلك الأفكار والمبادئ التي جاءت بها مختلف المدارس الكلاسيكية داخل نفس التنظيم لكن بمستويات متباينة .

المحاضرة الثانية : النظريات التسييرية الحديثة

تحديد المفاهيم : حيث وقبل الحديث عن أهم ما جاءت به النظرية التسييرية الجديدة يمكننا تحديد بعض المفاهيم التي لها علاقة بها .

1 / التنمية الإدارية : هي عملية منظمة ومستمرة يتم من خلالها تزويد المديرين الحاليين للمنظمة بحصيلة من المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة التي تمكنهم من قيادة وإدارة المنظمة حاليا ومستقبلا بنجاح وتحقيق الأهداف المسطرة طبقا للخطط والاستراتيجيات الموضوعة .

2 / التطوير الإداري : وهو يعبر على تحسين جزئيات الجهاز الإداري وغالبا ما يركز اهتمامه على البعدين التقني والفني للجهاز الإداري من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل وعلى المشكلات التي تظهر ودعم القدرات الإدارية .

3 / التحديث الإداري : وهو مصطلح يتميز بالشمولية وهو تلك تشمل التغيرات المتكاملة ، كما يعني التحول الذي يحدث في النظريات السياسية ، الاقتصادية والقانونية المتداخلة حيث يعد أكثر المصطلحات استخداما بعد الإصلاح الإداري .

4 / الإصلاح الإداري : وهو إخضاع الواقع لإداري لعملية تغيير تدريجي في ظل الظروف السياسية والاجتماعية والقانونية القائمة بما يكفل تحسين مستويات أداء العملية الإدارية ورفع كفاءة النظم الإدارية القائمة ، و يعتبر الإصلاح الإداري الركيزة التي قامت عليها النظرية التسييرية الحديثة .

أ . أهداف الإصلاح الإداري : الإصلاح الإداري إلى تحقيق الأهداف التالية :

— تبني الأنماط والمداخل الحديثة في البناء التنظيمي وإعادة تصميم الهيكل أو الهياكل التنظيمية للجهاز الإداري قصد تحقيق المرونة والاستجابة لمتطلبات التغيير والتطوير مع المتغيرات البيئية .

— إشاعة مفهوم اللامركزية الإدارية والابتعاد عن مركزية اتخاذ القرار وتنمية مهارات التفويض لدى القيادات الإدارية .

— تبني توجهات الإدارة الإستراتيجية في مختلف مجالات العمل من خلال تنمية قدرات منظمات الجهاز الإداري على التعامل مع البيئتين الداخلية والخارجية .

— استيعاب المتغيرات الحاصلة والمتوقعة في حجم الموارد البشرية من حيث الكم والنوع على مستوى المنظمات الإدارية وتنمية قدراتها وتبني قيم العمل الجماعي وتعزيز الإبداع والتطور .

— دعم الجهود نحو الارتقاء بمستوى الإنتاج والإنتاجية والنوعية وتطبيق الإجراءات المتعلقة بالجودة واعتبارها من مسؤولية الجميع ، وأن خدمة الزبون مسؤولية دائمة للمنظمات والعمل على الوصول إلى

المواصفات القياسية .

– تطوير صيغ وأساليب وإجراءات العمل الإداري والقوانين والتشريعات ذات العلاقة بما يسهم في تحقيق السرعة والدقة في اتخاذ الإجراءات .

– التوسع في الاعتماد على التقنيات الحديثة وصولاً إلى المنظمات الالكترونية وتمهيدا لبناء مشاريع الحكومة الالكترونية وتعزيز نشاط البحث والتطوير في هذه المجالات .

– تطوير القدرات الذاتية للمنظمة الإدارية في سعيها لمسايرة التغيير والتشخيص وحل المشكلات والمعوقات ووضع خطط للمستقبل .

ب . دوافع الإصلاح الإداري : حيث يمكن تلخيصها فيما يلي :

✓ سيطرة الأفكار الليبرالية : كان دور الدولة لعقود من الزمن يقوم على الأمن والدفاع الخارجي والقضاء (دولة الحارسة) ، وابتداء من منتصف القرن 19 م توسع تدخل الدولة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية وتمثل دورها الأساسي في تقديم الخدمات الأساسية ووضع نظام قضائي لحماية الحقوق وفرض الضرائب والسيطرة على النظام النقدي ، لكن في منتصف القرن 19 م عرفت اقتصاديات الدول المتقدمة أزمت حادة على الرغم من محاولات الإصلاح التي قامت بها هذه الدول للخروج من تلك الأزمة إلا أن تلك الإصلاحات باءت بالفشل مما أدى إلى تجديد هذا الفكر الليبرالي ، فكانت أولى الإصلاحات تهدف إلى تقليص دور الدولة الاجتماعي والاقتصادي وإعطاء المبادرات الخاصة مساحة وهكذا ظهرت عدة نظريات أخذت على عاتقها البرهان أن آليات السوق هي الأفضل لتحقيق الاستقرار ، فتأثير الأفكار الليبرالية والنيوليبرالية أدى إلى تسيير المنظمات الإدارية العمومية إلى استعمال الأدوات والوسائل المعتمدة في المنظمات الاقتصادية ، حيث يرى التيار الليبرالي أن القطاع العمومي أصبح أكثر تضخماً وأقل فعالية وأن الكفاءة الإنتاجية والجودة غائبة تماماً وهو ما يبرر التحول نحو إحداث تغييرات جذرية في أسلوب إدارة هذه المنظمات .

✓ تأثيرات العولمة : أدت العولمة إلى سيادة اديولوجية للمنظمات الخاصة وبخاصة بعد النجاح الكبير الذي حققته هذه الأخيرة في مجال إدارة الأعمال بسبب فعالية التسيير التي تنتهجها هذه المنظمات في مقابل فشل كبير في أسلوب التسيير الذي تعتمده المنظمات العمومية الإدارية مما يؤدي إلى المطالبة بضرورة إصلاح الأجهزة الإدارية من خلال نقل أدوات التسيير المعتمدة والمطبقة في المنظمات الخاصة إلى القطاع العمومي الإداري وذلك في إطار ما يعرف " المناجمنت العمومي الجديد " .

✓ تقريب الإدارة العمومية من المواطن : الإدارة العمومية وجدت لخدمة المواطن فهو إذا لا بد من اعتباره زبونا تسعى الإدارة لإرضائه وتقديم الخدمات التي تليق به كمرتفق .

✓ الضرورة الملحة لعصرنة الإدارة العمومية : كنتيجة لتراجع مستوى ونوعية الخدمات التي تقدمها الأجهزة الإدارية للدولة وسوء الخدمات العمومية من حيث النوعية ، الوقت والتكلفة مما تطلب تغيير المفاهيم المستعملة في الإدارة العمومية (مناجير بدل مسير ، لامركزية بدل مركزية) .

✓ الثورة التكنولوجية : الإدارة العمومية ملزمة بالتكيف مع المتغيرات الحاصلة في هذا المجال من أجل تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها ، حيث أن استعمال التكنولوجيا المتقدمة في الإدارة يسهل من عمل الإدارة من خلال انتقال المعلومات داخل الإدارة وتقليص الوقت المستغرق مما يؤدي في الأخير إلى تحسين إنتاجية الإدارة العمومية .

✓ البيروقراطية الإدارية : التسيير البيروقراطي يتميز بتضخم النصوص القانونية التي هي قواعد العمل في المنظمات العمومية الإدارية وهو ما يسهم في تعقد إجراءات العمل وبطئها و الخيلولة دون استفادة المواطنين من الخدمات العمومية في الوقت المناسب والعمل في هذه المنظمات العمومية محاطة بقواعد قانونية صارمة مما يعكس عدم ثقة الدولة في قدرة موظفيها على إدارة العمل بطريقة فعالة ، فالتسيير البيروقراطي عمل على توحيد إجراءات العمل في جميع المنظمات العمومية على الرغم من اختلاف ظروف العمل وعليه فإن النظام البيروقراطي كان صالحا حين

كانت المنظمات عبارة عن نظام مغلق في بيئة مستقرة أما اليوم أصبحت عبارة عن نظام مفتوح

تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها مما يفرض تغيير النظام لأنه لم يعد صالحا في ظل الظروف الجديدة.

١ / كلمة الشارحة : المناجنت العمومي .

المناجنت العمومي : المناجنت لغة كلمة انجليزية مشتقة من الفعل menage بمعنى

التدبير وهي لا تختلف عن معنى الكلمة الفرنسية management التي تستخدم للدلالة على

حسن التدبير ، وهي تشير عمليا إلى مجموعة تقنيات الإدارة وتنظيم وتسيير المؤسسة . أما

اصطلاحا فهي فن وعلم القيادة يتم بمقتضاه توجيه المؤسسة والتخطيط لتقدمها ومراقبتها .

١/ المناجنت العمومي الجديد : وهو حسب " جاك شوفالي " يهدف أساسا إلى تحسين

وجودة الخدمة عن طريق استخدام تقنيات جديدة في التسيير وتخفيض البعض من صلابة التنظيم ،

إذا المناجنت هو اتجاه عام لتسيير منظمات عمومية .

٢/ نشأة التسيير العمومي الجديد : بدأ ظهوره في الدول الأنجلوسكسونية حيث تزايدت

مشاريع الإصلاح الإداري في سنوات السبعينات من القرن الماضي ، كما ارتبط مفهوم المناجنت

بمشاريع إصلاح الإدارة في الدول الأنجلوسكسونية كبريطانيا ونيوزيلاندا في بداية الثمانينات ويعود

هذا المصطلح إلى الباحث " كريستوفر هود " 1990 وهو من استعمله كمصطلح ليتم تعميمه

على جل المشاريع في الدول الغربية وآسيا وأمريكا اللاتينية ، حيث أصبح مرجعية لكل الحكومات

المركزية والهيئات المحلية فيما يتعلق بإدخال تغييرات على مرافق الدولة أو إصلاحها ، مما دفع

بالحكومات والمنظمات إلى إحداث تغيير جذري في سياساتها بحثا عن فعالية أكبر في مجال تقديم

خدمات عمومية والتي تميزت بالضعف ، أين كانت الخدمة العمومية تقدم من قبل هيئات غير

هادفة للربح تنشط في محيط قانوني منضبط ، فارتباط ثقافة الإدارة العمومية بصرامة وبيروقراطية

الإطار القانوني انعكس سلبا على أنماط الإدارة والتسيير فيها وبجمل هذه الظواهر جعلت

الحكومات نفسها تتجاوز التقاليد الإدارية التقليدية وهو ما يؤكد معظم المؤيدين والمدافعين عن

المناجنت الذين يرون فيه ثورة عالمية لصالح الأشكال ما بعد البيروقراطية حيث استجابت المناجنت للعديد من الظروف أبرزها :

- كبر حجم وتكلفة القطاع العام فرض ضرورة البحث عن زيادة كفاءته .
- الابتكارات التكنولوجية الهائلة لاسيما تكنولوجيا المعلومات .
- العولمة الاقتصادية وزيادة المنافسة .
- بروز الحاجة لتحرير القطاع الاقتصادي الذي أصبح عبئا ثقيلا على الدولة .
- التنافسية حيث ظهرت المطالب التي تدعو إلى جودة السلع والخدمات .

3/ مقارنة إصلاحات المناجنت بالإدارة العامة التقليدية :

- أ - تنظيم الحكومة : الإدارة العامة التقليدية عبارة عن خدمات مقدمة وأساس موحد أو وحدة واحدة مجتمعة ، أما المناجنت تعمل على تفكيك الإدارة العامة التقليدية إلى وحدات وهيكل شبه مستقلة ..
- ب - مراقبة التنظيمات العامة : الإدارة العامة التقليدية مركزية وهي هيكل تنظيمي هرمي ، أما المناجنت لا مركزية تقوم على تفويض الصلاحيات فهي هيكل تنظيمي شبكي .
- ج - مراقبة الإنتاج : الإدارة العامة التقليدية تعمل على السيطرة على المدخلات والإجراءات (مؤشر المتابعة) ، أما المناجنت تعمل على مراقبة الإنتاج بدلا من الإجراءات (مؤشر الأداء) .
- د - ممارسات الإدارة : الإدارة العامة التقليدية نموذج إجراءات قياسية في كامل أجزاء الإدارة ، أما المناجنت استعمال أسلوب إدارة القطاع الخاص .
- هـ - الانضباط في استخدام الموارد : المناجنت تخفف من استخدام الموارد المطلوبة ، وإنجازها يكون بإمكانيات قليلة ميدانيا .

٤١. أسباب ظهور إصلاحات المناجمنت : وتتلخص فيما يلي :

- تطبيق الأفكار الليبرالية وثورة المحافظين في بريطانيا : من وجهة نظر الإيديولوجية فإن العديد من الاقتصاديين تبنوا فكرة " دعه يعمل دعه يمر " المخالفة للفكر الكينزي ثم الثورة المحافظية بقيادة " مارغريت تاتشر " التي تعتمد على مبادئ الاقتصاد الجديد والنظريات الحديثة (نظرية الاتفاق، نظرية علاقات المعاملة، نظرية الاختيار العمومي) .
- تحول نموذج المناجمنت في مجال دراسات الإدارة العامة من نموذج إرشادي بيروقراطي مرتكز على تحسين إلى نموذج ما بعد بيروقراطي مرتكز على اقتصاد سياسي ومراجعة العلاقة بين الدولة والسوق .

٤٢. خصائص المناجمنت : وتتمثل أهم خصائص المناجمنت في :

- تغيير في آلية الحكومة : يشمل المناجمنت تغيير في البناء الهيكلي للحكومة ويتضمن إعادة هيكلة في الأقسام والإدارات وإنشاء وحدات للخدمة لامركزية في السلطة والمسؤولية من خلال إعطاء صلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا، والدعوة كذلك إلى تغيير الثقافة التنظيمية وتحسين الجودة وممارسة المشاركة الإدارية والاتجاه إلى آلية السوق واستخدام موارد بأسلوب يتميز بالكفاءة والفعالية .
- تغيير في أسلوب الإدارة : تبني القطاع العام لممارسات الإدارة المطبقة في القطاع الخاص والتي تتضمن استخدام جودة شاملة، إعادة الهندسة، قياس الأداء، خدمة العملاء، تقليص العمالة، الانتقال من التحكم في مدخلات الإجراءات للأنظمة باتجاه المخرجات، تفضيل الملكية الخاصة، أسلوب التعاقد في الخدمات العمومية وإتباع أسلوب المنافسة لتقديم خدمات تفويض الصلاحيات للسلطات في المستويات الدنيا .
- تقليص دور الدولة : الاتجاه نحو تخصيص برامج تخفيض الميزانية وتشغيل الخدمات بأسلوب تجاري وتخفيض القيود الحكومية على القطاعات الاقتصادية .

6/ مبادئ المناجمت : وهي :

أ / التركيز على النتائج : تحول التركيز في ظل المناجمت من المدخلات والإجراءات إلى المخرجات والنتائج حيث تركز أغلب المنظمات العمومية البيروقراطية على المدخلات ، فالأهم بالنسبة لها هو الالتزام باللوائح والقوانين بغض النظر عن النتائج والأهداف التي تحققها .

ب / تقليص حجم المنظمات العمومية : في إطار المناجمت هناك تفضيل لمنظمات عمومية صغيرة تكون أكثر تخصص ذات هيكل تنظيمي أفقي مستقلة ، لذلك فإن إصلاح المنظمات العمومية وفق مبادئ المناجمت يتطلب إعادة هيكلة المنظمات بتقسيمها أو تقليص حجمها وإعطائها أدوار أكثر تحديدا .

ث / تعزيز اللامركزية : يقصد باللامركزية نقل السلطات إلى مستويات أدنى سواء كان ذلك داخل هذه المنظمات العمومية أو بالنسبة للدولة ككل بحيث تنقل سلطة اتخاذ القرارات إلى مستويات أدنى في الدولة وذلك في جوانب مختلفة .

ج / تبني إدارة الموارد البشرية : تسيير المولد البشري في إطار المناجمت يختلف كثيرا عن التسيير البيروقراطي قديما ، حيث تصبح علاقة العامل مع المنظمة أكثر مرونة وأقل استقرارا لأن بقاءه في منصبه وترقيته مرتبط بكفاءته وأدائه ويكون توظيفه مبنيا على عقود قابلة للتجديد لارتباطها بالأداء

ح / اعتماد آليات السوق لتقديم الخدمات العمومية : يتم الاعتماد على آليات السوق للمنظمات في ظل المناجمت، وتبني آليات السوق لا يعني بالضرورة تخلي الدولة لمهامها للقطاع الخاص وخصوصة الخدمات العمومية بل يتعلق بهيكلة دورها بشكل مشابه لهيكل السوق ، وهناك عدة أدوات تسمح بمحاكاة آليات السوق منها الخوصصة ، التعاقد مع القطاع الخاص والشراكة معه .

المحاضرة الرابعة : نظريات المناجمت العمومي

1 / نظرية الخيار العقلاني : وتسمى الخيار الاجتماعي أو الخيار الجماعي حيث ظهرت هذه النظرية في الستينيات 60 من القرن الماضي عن طريق " جيمس بوكانون " الذي نال جائزة نوبل عام 1986 ، وتنطلق هذه النظرية من فرضية أن الفرد هو صانع القرار في القطاع العمومي مثل الرجل الاقتصادي العقلاني الذي يهتم بمصلحته الشخصية ويسعى لتعظيم منفعته، وبناءا على ذلك فالأفراد يبحثون دائما على أعظم منفعة ممكنة وأقل تكلفة لاتخاذ القرار سواء كان داخل السوق أو خارجه ؛ وتتناول هذه النظرية القرارات التي يتخذها كل من السياسيين والإداريين حيث أن المبدأ الأساسي لهذه النظرية هي أن السياسيين يتبعون المصالح الشخصية ويسعون لتعظيم حظوظهم في إعادة انتخابهم ، أما بالنسبة للإداريين فهم يعطون الأولوية لتحسين مكاسبهم وظروف عملهم ومكانتهم بدلا من خدمة الآخرين ، وكنتيجة للمبادئ والتحليل التي قدمتها نظرية الخيار العمومي قدّمت فكرتين أساسيتين يمكن تلخيصهما في النقاط التالية :

- يجب تقليص دور الحكومة للحد الأدنى إذ يجب أن يكونا مخفضا ومنظما .
- فصل وظيفة التوجيه الذي تقوم به الحكومة عن دورها التنفيذي لذلك فإن دور المنظمات البيروقراطية يجب تقليصه للحد الأدنى حتى تحل آليات السوق محلها .

2 / نظرية الوكالة : تنطرق هذه النظرية للعلاقة بين العون والرئيس في أي منظمة كانت ، فالرئيس في المنظمة قد يكون المالك أو المساهم والعون الإداري هو المسيرّ فيها وبذلك تنطلق هذه النظرية من أن العون عقلاني يسعى لتحقيق مصالحه الشخصية وأنه ذو سلوك انتهازى في ظل عدم تناظر المعلومة فالعون الإداري هنا بحكم منصبه قد تكون لديه معلومات أكثر من الرئيس بحيث يستغل تلك المعلومات لتحقيق مصلحته الشخصية على حساب مصلحة الرئيس .

أثرت نظرية الوكالة على عمليات إصلاح المنظمات العمومية مثلما أثرت نظرية الخيار العقلاني وساهمت في بناء أفكار المناجمت بشكل كبير ، فالنظريات تتشابه من حيث المبدأ (عقلانية الأفراد وسعيهم لتحقيق مصالح شخصية) لكن الاختلاف يكمن في أن نظرية الخيار العقلاني حاولت

التقليل من دور المنظمات العمومية بالحد الأدنى وترك المجال للقطاع الخاص ، على خلاف نظرية الوكالة التي تهدف للتقليل من تضارب المصالح بين المسيرين والمواطنين فهي تسعى لإيجاد آليات تسمح بتحقيق مصالح كلية للطرفين .

3 / نظرية التكاليف (تكاليف المعاملة) : أول من تطرق لموضوع تكاليف التبادل هو "كواس" سنة 1937 في مقاله الشهير " طبيعة المؤسسة " حيث حدّد التكاليف التابعة عن دخول السوق بالنسبة للمؤسسة ، وانطلاقاً مما توصل إليه من نتائج قدّم " أوليفر ويلينسون " قام بالتوسع في الموضوع سنة 1975 وركّز على ما سماه بعقود غير مكتملة حيث أن المنظمة تتهم باتخاذ لقرار الشراء أو التصنيع أو إنتاج ما تحتاجه من خدمة أو منتج عن طريق السوق أو اللجوء إلى الطرف الآخر ، فحسب هذه النظرية فإن لجوء المنظمة إلى السوق يحتملها تكاليف إضافية تتعلق باكتشاف السعر والبحث عن شريك .

أثرت هذه النظرية في بناء أفكار المناجمت أو التسيير العمومي الجديد من حيث تبني مبدأ تقليل تكاليف التبادل عن طريق تطبيق نظم تعاقدية في تقديم الخدمات العمومية على عكس الطريقة الهرمية التقليدية في اتخاذ القرار .

I : النظريات المفسرة الحديثة

1/ مرتكزات نظرية النظم:

تتألف نظرية النظم العامة من مجموعة مفاهيم فلسفية يمكن تطبيقها في أي نظام ، وتعني النظم " تفاعل و تداخل أجزاء ينظر إليها ككل " و قد عرفت نظرية النظم " بأنها كل منظم أو أجزاء لأشياء تم جمعها و ربطها لتشكيل وحدة كلية أو وحدة معقدة " .

فان النظام هو " مجموعة من الأجزاء و تشمل الأفراد الذين يعملون معا بشكل

منظم بتفاعل مستمر للوصول إلى نهاية محددة ، أي أنها أسلوب تفكير التوجه نحو تحقيق الأهداف .

وأسلوب مدرسة النظم يشير إلى عملية تطبيق التفكير العلمي في حل المشكلات الإدارية، ونظرية النظم تطرح أسلوباً في التعامل ينطلق عبر الوحدات والأقسام وكل النظم الفرعية المكونة للنظام الواحد، وكذلك عبر النظم المزاملة له، فالنظام أكبر من مجموعة الأجزاء .

أما مسيرة النظام فإنها تعتمد على المعلومات الكمية والمعلومات التجريبية والاستنتاج المنطقي،

والأبحاث الإبداعية الخلاقة، وتدوق للقيم الفردية والاجتماعية ومن ثم دمجها داخل إطار تعمل

فيه بنسق يوصل المؤسسة إلى أهدافها المرسومة. و اعتبر رواد هذه المدرسة مثل سليلزنيك و بارسون بان المنظمات وكأنها كائن حي تكتسب حاجاتها من منظور حاجتها إلى البقاء و تحتاج إلى التفاعل مع البيئة الخارجية لكي تستمر و تحافظ علي وجودها و هي نظام اجتماعي قائم علي العلاقات المتبادلة بين أجزائها و أطرافها لتحقيق الهدف المنشود.

إذا النظام هو مجموعة من الأجزاء التي تشكل وحدة واحدة والتي تؤثر و تتواتر فيما بينها وأيضاً مع البيئة الخارجية المحيطة بها.

ظهرت في مطلع القرن العشرين، وتسميتها بالكلاسيكية ليست لقدمها وتخلفها، وإنما لنمط التفكير الذي قات على أساسه النظرية. حيث ركزت في مجملها على العمل معتبرة أن الفرد آلة وليس من المتغيرات التي لها أثرها في السلوك التنظيمي، وعليه التكييف والتأقلم مع العمل الذي يزاوله، وهذا ما حدى بالبعض من أمثال (سيمون) أن يطلقوا على هذه النظريات (نموذج الآلة).

ومن هنا تركز على:

- تقسيم العمل .
- نطاق الإشراف .
- التدرج الرئاسي أو التدرج الهرمي (الهيكل) .
- المشورة والخدمات المعاونة المتخصصة .
- ومن أهم رواد هذه النظرية: هنري فايول وفريدريك تايلور وماكس ويبر .

تأتي نظرية النظم في إطار النظريات الحديثة التي تقوم على أساس نقد النظريات السابقة سواء التقليدية أو السلوكية لأن كل منها ركز على أحد متغيري التنظيم (العمل والإنسان) باعتبار أن التنظيم نظام مقفل، بينما يرى للتنظيم في نظرية النظم إلى أنه نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به وذلك ضمانا لاستمرارية التنظيم. إن دراسة أي تنظيم لا بد أن تكون من منطلق النظم، بمعنى تحليل المتغيرات وتأثيراتها المتبادلة. فالنظم البشرية تحوي عددا كبيرا من المتغيرات المرتبطة ببعضها، وبالتالي فنظرية النظم نقلت منهج التحليل إلى مستوى أعلى مما كان عليه في النظرية الكلاسيكية والنظرية السلوكية، فهي تتصدى لتساؤلات لم تتصدى النظريتين السابقتين. تقوم هذه النظرية على أجزاء يتكون منها النظام لها علاقة وثيقة ببعضها البعض. هذه الأجزاء هي: إن الجزء الأساسي في النظام هو الفرد (قائدا أو منفذا) وبصفة أساسية التركيب السيكولوجي أو هيكل الشخصية الذي يحضره معه في المنظمة. لذا فمن أهم الأمور التي تعالجها النظرية حوافر الفرد واتجاهاته وافتراضاته عن الناس والعاملين .

إن الجزء الأساسي الثاني في النظام هو الترتيب الرسمي للعمل أو الهيكل التنظيمي وما يتبعه من المناصب . إن الجزء الأساسي الثالث في النظام هو التنظيم غير الرسمي وبصفة خاصة أنماط العلاقات بين المجموعات وأنماط تفاعلهم مع بعضهم وعملية تكييف التوقعات المتبادلة .

الجزء الأساسي الرابع في النظام هو تكنولوجيا العمل ومتطلباتها الرسمية. فالآلات والعمليات يجب تصميمها بحيث تتماشى مع التركيب السيكولوجي والفسولوجي للبشر .

نرى أن هذه النظرية لم تركز على متغير واحد على حساب المتغير الآخر. فكما أشارت إلى أهمية سلوك الأفراد بالتنظيمين الرسمي وغير الرسمي، أشارت كذلك إلى أهمية الاهتمام بالتكنولوجيا والآلات. فنوع وحجم العاملين مهم كما أن نوع وحجم الآلات مهم أيضا.

لذا تعد هذه النظرية من أحدث وأدق نظريات التنظيم. إلا أن تطبيقها يختلف من منظمة لأخرى، وذلك حسب ظروف كل منظمة.

2: مرتكزات النظرية الموقفية (النظرية)

تعتبر النظرية الموقفية من أحدث النظريات الإدارية وأفضلها، وتشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك سلوك واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أنه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في المدير ليكون ناجحاً بل إن الموقف له أهمية كبيرة في تحديد فعالية الإدارة (حسب طبيعة الموقف) وحسب هذه النظرية يتوقف النمط الإداري على نوع القائد، ونوع الجماعة، وطبيعة الموقف، ومن هنا فإن العامل المشترك بين المديرين ليس سمات معينة، ولكنها مقدرة المدير على إظهار معرفة أفضل أو كفاءة أكثر من غيره في مواقف معينة. وهناك مجموعة من العوامل الموقفية التي تؤثر على فاعلية الإدارة ومن هذه العوامل:

1- عمر المدير وخبرته السابقة.

2- طبيعة المجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة.

3- الجو النفسي للعاملين.

4- الخصائص الشخصية للعاملين.

5- درجة التعاون بين المدير والعاملين.

6- حجم المؤسسة والعاملين فيها.

تبنى هذه النظرية التي ترتبط بالعالم فيدلر (Fiedler) فرضياتها ارتكازاً على نظرية النظم وينطلق من فرضية أساسية مفادها أن كل موقف تتعرض له المؤسسة يتطلب اتخاذ إجراءات وحلول تناسبه، أي عدم وجود صفات جاهزة، بل أن الوصفة تبنى على أساس الوضعية عندما تتغير الوضعية تتغير الوصفة، فالعوامل الخاصة بالمؤسسة سواء المرتبطة بالأفراد العاملين أو بالتقنيات المستخدمة والعوامل البيئية السائدة في وقت معين هي التي تملئ الحلول للمشكلات التي تجابهها، وعلى الرغم مما يوجهه بعضهم من انتقادات لهذه النظرية بوصفها محاولة توفيقية

لتوحيد النظريات والأفكار التسييرية والجمع بينها، فإنها تبقى محاولة تكيف الأفكار مع الحياة العملية المتغيرة في المؤسسة، وتستجيب للمتغيرات دون تقييد نهج محدد يصبح قيدياً يطوق كفاءتها وفعاليتها..

إن هذه النظرية تقوم على الأسس التالية:

1. ليس هناك طريقة واحدة يمكن اتباعها في الإدارة.
2. إن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخارجية، ومع حاجات الأفراد في المنظمة.
3. إنها تمثل تحدياً لقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف وهذا هو الطريق لتطوير وتمية الشخصيات.
4. إن التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.
5. يتكون التنظيم من ثلاثة نظم فرعية هي: النظام الفرعي الفني أي إنتاج سلع وخدمات التنظيم، النظام الفرعي التنظيمي أي تنسيق العلاقات الداخلية للتنظيم، النظام الفرعي المؤسس أي تنسيق العلاقات الخارجية مع البيئة.

3/ مرتكزات نظرية بحوث العمليات

ظهرت هذه النظرية منذ أوائل الخمسينيات، إلا أنها اكتسبت قوة دافعة مع تطور استخدام الحواسيب الإلكترونية وتطور التكنولوجيا الحديثة في هذا المجال في السنوات الأخيرة.

وتقوم هذه الحركة على أساس استخدام الرياضيات للتعبير عن المشكلات الإدارية وبناء نماذج يتم من خلالها التوصل إلى الحلول المثلى لتلك المشكلات. وقد تطورت أساليب وطرق متعددة فيما يسمى ببحوث العمليات هدفها ترشيد عملية اتخاذ القرار التي تعتبر صلب الإدارة وفقاً لأنصار هذه الحركة.

أهم مواضع بحوث العمليات

المحاكاة: هي عبارة عن تقليد للظواهر أو المشاريع الواقعية بتمثيل العناصر الرئيسية لها. ويستفاد منها في المشاريع الكبيرة أو المعقدة على وجه الخصوص إذ تسهل العمل عليها. يتم بواسطة المحاكاة دراسة وتحليل الظاهرة واستخلاص

النتائج ومن ثم اتخاذ قرار بشأن تطويرها ليم تطبيقه على الظاهرة أو المشروع والحصول على حل أفضل من الوضع الراهن.

الجدولة:

جدولة المشاريع:

باستخدام طريقة المسار الحرج وطريقة مراجعة برامج المشروعات PERT

وتستخدم في العمل على المشاريع الكبيرة ذات المدة الزمنية الطويلة حيث تحدد خطوات العمل بالاعتماد على جدول زمنية خاصة ويعتبر من الاساليب الثورية التي تؤدي إلى تقليص المدة الاجمالية للمشاريع. وتراعي الجدولة وجود أعمال تتطلب إنهاء أعمال سابقة لها قبل البت فيها.

تحديد أفضل النتائج:

وهو المجال الرئيسي في بحوث العمليات حيث يعنى بإيجاد الحل الأمثل. وفيه يتم نمذجة الواقع في شكل معادلات رياضية ومن ثم حل هذه المعادلات باستخدام طرائق بحوث العمليات المتعددة للوصول إلى الحل الأمثل. وعادة ما يكون النموذج الرياضي على الشكل التالي:

1. تحديد ما إذا كان المطلوب زيادة الربح (أو ما شابه) أو تقليل التكلفة (أو ما شابه)

2. وضع المعادلة التي تمثل القيمة المراد زيادتها أو تقليلها (ربح أو تكلفة)

3. وضع الضوابط التي تحكم قيم المتغيرات المختلفة والتي غالباً ما تمثل الموارد المحدودة (موارد بشرية أو مواد خام على سبيل المثال)

وتتنوع الأنظمة إلى أنواع مثل:

1. البرمجة الخطية (السبيلكس)

2. البرمجة غير الخطية

3. البرمجة الديناميكية (غير الثابتة)

4. برمجة الأعداد الصحيحة

5. برمجة الأهداف

6. البرمجة الاحتمالية

1/ مرتكزات نظرية الإدارة بالأهداف

تعتبر هذه المدرسة من المدارس الفكرية الحديثة التي تحاول أن تعالج الأخطاء التي حدثت في المدارس الفكرية التي سبقتها، فهي تنظر إلى العملية الإدارية نظرة متكاملة عضوية، وتساعد المدير على التفكير في مشكلاته بطريقة متجددة.

وقد ظهرت هذه المدرسة في بداية السبعينات وكان رائد هذه المدرسة هو بيتر دركر، وتقوم هذه المدرسة على أساس مشاركة العاملين في منافسة وتحديد أهداف المؤسسة، وفي اتخاذ القرارات، وبالتالي فإن هذه المدرسة من شأنها تحفيز العاملين وتشجيعهم مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لهم¹.

إن نظام الإدارة بالأهداف يستند على المرتكزات الأساسية التالية:

1- وضع أهداف لكل منصب إداري أي تكون الأهداف محددة بدقة وفق خطة زمنية مدروسة بعناية، بحيث يتم الإنطلاق من الأهداف الرئيسية للمؤسسة؛

2- ضرورة إشراك الرؤساء المرؤوسين في وضع الأهداف الخاصة بالمناصب الإدارية وهذا يعقد اجتماعات دورية مع المرؤوسية يهدف وضع الأهداف الخاصة بكل منصب؛

والشكل التالي يبين مفهوم المشاركة في الإدارة بالأهداف

3- تسلسل وترابط الأهداف بعضها ببعض أفقياً وعمودياً لربط أهداف المناصب؛

4- توفير الدعم الإداري اللازم؛

5- اعتماد مبدأ الرقابة الذاتية بحيث تصبح العلاقة بين الرئيس والمرؤوس تقوم على أساس تحقيق النتائج؛

6- تحسين نظم التدريب حيث أن الإدارة بالأهداف تعتبر مدخلاً متكاملًا لنظام إداري شامل، فإن هذا يتطلب معه إجراء تدريب جماعي على مستوى المدراء والمرؤوسين.

تعتمد هذه النظرية على بيانات واقعية و دراسة ميدانية لمشروعين من المشروعات العامة في فرنسا. فقد تمكن كروزيه من تجميع البيانات عن طبيعة العمل وترتيب القوة العاملة وحالة الإنتاجية والروح المعنوية للعاملين بهدف الوصول إلى صورة عامة للطبيعة البيروقراطية وآثارها. وربط المشكلة البيروقراطية بالإطار الثقافي والحضاري للمجتمع.

من المعارف عليه لدى الجميع أن البيروقراطية هي الروتين الممل والإجراءات المعقدة التي ليس لها فائدة سوى تأخير المعاملات وتعقيدها. وهذا المفهوم بلا شك يعتبر مفهوماً خاطئاً.. ولو عدنا إلى التعريف الصحيح للكلمة.. لوجدنا أن المعنى اللفظي للبيروقراطية Bureaucracy أنها مكونة من مقطعين: الأول Bureau وهي تعني مكتب والثاني Cracy وهي مشتقة من الأصل الإغريقي Kratos ومعناها The Strong أي القوة، والكلمة في مجموعها تعني (قوة المكتب أو سلطة المكتب) ويأتي أصل كلمة بيروقراطية من الفرنسية من كلمة بيرو (Bureau) أي مكتب، وترمز للمكاتب الحكومية التي كانت في القرن الثامن عشر، ومن اليونانية من كلمة (Kratos) أي القوة (السلطة والسيادة)، وقد استخدمت كلمة البيروقراطية للدلالة على الرجال الذين يجلسون خلف المكاتب الحكومية ويمسكون بأيديهم بالسلطة، ولكن توسع هذا المفهوم ليشمل المؤسسات غير الحكومية كالمدارس والمستشفيات والمصانع والشركات وغيرها.

وقد كان أول ظهور لهذه النظرية في ألمانيا في أواخر القرن التاسع عشر، حيث يرجع الفضل إلى ماكس ووبر (Weber) عالم الاجتماع الألماني (1864 - 1920) في وضع نموذج يحدد مفهوماً مثالياً للبيروقراطية يتفق مع التوجهات التي كانت سائدة في عصره، والذي كان متأثراً بثلاثة عوامل كان لها آثارها في فكره وفي نظريته وهي:

بما أن ووبر مواطن ألماني فقد شهد التضخم الذي طرأ على المؤسسات الصناعية، فرأى أن التنظيم الرسمي المحكم هو الطريقة التي تزيد الإنتاج وبالتالي أهمل النواحي الإنسانية .

تأثر ووبر بالتنظيم العسكري حيث كان ضابطاً في الجيش، ومن المعروف أن الجيش يتحرك وفق أوامر وتعليمات صارمة فاعتقد أن هذا الأسلوب يمكن أن يطبق في جميع المجالات الإدارية .

لكون ووبر عالم اجتماع فقد أدرك عوامل الضعف البشري من حيث عدم إمكانية الاعتماد الكامل على العنصر البشري في اتخاذ القرارات لذا اعتقد أن القواعد تضمن عدم تدخل المصالح الشخصية .

لذا نجد أن ويدر أستقى نظريته من الحياة في عصره ودعمها بخبراته الشخصية فوضع نموذج التنظيمي معتقداً أنها ستلائم أي بيئة أو مجال إداري. وقد حدد ويدر مهام وصلاحيات وأدوار المرؤوسين بدقة ضمن لوائح وإجراءات وقواعد مكتوبة، وبذلك تتحكم في سلوك الجماعة البيروقراطية مجموعة ضوابط مقننة جامدة.

وكانت وجهة نظر ويدر إلى النشاط المؤسسي تقوم على أساس من العلاقات السلطوية، وقد وصف النظرية البيروقراطية بأنها تتضمن تخصص عمل، وأنها تسلسل هرمي محدد للسلطة، ومجموعة من الإجراءات والقواعد الرسمية، وتفاعل موضوعي لا يقوم على العلاقات الإنسانية والشخصية، واختيار للموظفين وتقدم وترقية تقوم على أساس مبدأ الاستحقاق .

13: مرتكزات النظرية اليابانية (z)

قدم هذه النظرية وليم أوشى في عام 1981 في محاولة للربط ما بين ممارسات الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان ووضعها في إطار واحد أطلق عليه نظرية (Z) .

إن النجاح الاقتصادي الضخم الذي ميز الشركات اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية جلب انتباهها عالمياً لممارستها الإدارية فتمت دراسة الإدارة اليابانية و تم تحديد الخصائص التي تختلف فيها المنظمات اليابانية عن نظيرتها في الدول الأخرى و خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية.

ففي المنظمات اليابانية أدخلت المتغيرات الثقافية و القيمة للمجتمع الياباني في طرق التسيير ونمط التنظيم في هذا البلد ومن بين هذه التغيرات :

العمل مدى الحياة .

طرق التقييم و الترقية بطيئة .

-يمكن للفرد أن تكون له مسؤولية دون أن تكون له سلطة أو رتبة في الهيكل التنظيمي .

-جماعية اتخاذ القرارات عن طريق التشاور و الإجماع .

النظرية المسماة نظرية z و التي تطلق على تجمع للشركات الكبرى التي تكون محاطة بالعديد من المؤسسات الصغيرة حيث حاول في هذه النظرية أن يوجد تكامل بين الممارسات الإدارية اليابانية القائمة على (الثقة -الصدق - الألفة و الحميمة) . وترتكز على ما يلي .

✓ الوظيفة مدى الحياة : ان اهم خاصية تتميز بها المنظمة في اليابان هي توظيف العاملين بها مدى الحياة، وهذه هي القاعدة التي يقوم عليها العديد من اوجه الحياة وينعكس اثرها على نواحي العمل المختلفة .

✓ التقييم والترقية البطيئة : لا تتم الترقية في معظم المنظمات باليابان الا كل عشر سنوات ، وهذا الاجراء يطبق على جميع العاملين في المؤسسة

✓ عدم التخصص في المهنة : تفضل المنظمات اليابانية عدم التخصص الدقيق في المهنة ، فالموظف العامل يمارس أكثر من مهنة وينتقل من قسم الى آخر، وذلك للاستفادة به في خدمة جميع اقسام المنظمة التي يعمل بها . وهذا التنقل من قسم لآخر يكسب العامل تجربة ثرية ، الامر الذي يجعله معدا للترقية

✓ عملية المراقبة الضمنية : تعتمد الرقابة في المؤسسات اليابانية على الحذق والمفاهيم الضمنية والامور الداخلية، وهي تمارس بشكل وثيق ومنتظم ومرن في آن واحد، الامر الذي يجعلها شبه محكمة

✓ طريقة اتخاذ القرارات الجماعية : تعتمد المنظمات اليابانية على القرار الجماعي المشترك، فعندما يراد اتخاذ قرار مهم في المنظمة اليابانية ، يتم اشراك كل الذين سيتأثرون بهذا القرار في اتخاذه بغض النظر عن نوع هذا القرار

✓ الاهتمام الشامل بالافراد : تهتم المنظمات اليابانية بشمولية العناية والاهتمام بالموظفين ، وتنعكس هذه الصفة الشمولية والاهتمام الكلي على الثقة المتبادلة والالفة والمودة (حسان واخرون، 2007)