

النظريات المعاصرة في الإدارة:

نظرية الأنظمة: بعد المدرستين الكلاسيكيتين ظهرت نظرية النظم أو الأنظمة وما يطلق عليها علماء الاجتماع بنظرية الانساق.

إن ظهور مدرسة النظم في سنة 1965م على وجه التقريب جاء نتيجة للكتابات الكثيرة التي تلت تقديم "لودوينج فون بيرتنلافي" "Ludwing von Bertalanffy" لنظرية النظم في 1937م، وأفكار شيلستر برنارد في كتابه وظائف المدير سنة 1938م

تعتبر نظرية النظم وسيلة عملية حديثة لتفسير الأشياء والاحداث ،ان مدخل النظم في دراسة العملية الادارية يبرئ وسيلة لتقييم الصعوبات الداخلية للعملية ويربط بينها وبين البيئة الخارجية للمنظمة. إن دراسة أي تنظيم لابد أن تكون من منطق 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 لها.

فلسفة ومبدأ نظرية الأنظمة: المبدأ الأساسي لنظرية النظم هو النظر إلى المنشأة كنظام يشتمل على عناصر متعددة. هذه العناصر في حالة تفاعل مع بعضها، تؤثر وتتأثر ببعضها البعض. المنظمة أيضا كنظام مفتوح (Open System) في حالة تفاعل مستمر مع العالم الخارجي تؤثر وتتأثر بما يجري من حولها. بمعنى آخر؛ تحصل على مقومات حياتها واستمراريتها من هذا العالم الخارجي وسوق ما تنتج من سلع وخدمات في بيئتها الخارجية.(Outputs) إذا فالبيئة الخارجية تعتبر من أهم عناصر النظام. فهي التي توفر مدخلاته، وفي نفس الوقت تستقبل مخرجاته. وهذا المنهج الإداري يؤكد على أن المنظمة عبارة عن نظام مكون من مجموعة من العناصر تتفاعل من أجل البقاء بقاء المنظمة واستمراريتها يعتمد على رضا المستفيد من خدماتها. لذا فالمنظمة لا بد أن تحصل على معلومات وافية (Feed-back) عن مستوى ونوعية هذه الخدمات. ويؤمن أصحاب هذا المنهج "النظم" بأنه ليس هناك أسلوب واحد صحيح ممكن أن تتبعه المنظمة لبناء هيكلها الداخلي، فالمنظمة الأكثر فاعلية هي التي تبني تنظيمها الداخلي بناء على معطيات البيئة. وهذا على النقيض مما اعتقد مفكرو المدرسة التقليدية من أن هناك طريقة مثالية لبناء التنظيم.

تعريف النظام: للنظام عدة تعاريف نوجز أهمها في ما يلي:

ويعرف النظام "انه الكيان المنظم والمركب الذي يجمع الاشياء والاجزاء التي بمجموعها تشكل تركيبا" كليا" منظما" يعد اكبر من الاجزاء المكونة له"

يعرفه: Von Bertalanffy مركب من عناصر متفاعلة.

أما: Kaufman فيعرفه أنه هو المجموع الكلي لأجزاء تعمل بطريقة مستقلة أو مجتمعة لتحقيق عناصر

مرغوبة.

كما يعرف على مستوى المنظمات بأنه "مجموعة من الاجزاء وتشمل الافراد الذين يعملون معا بشكل منظم بتفاعل مستمر للوصول الي نهاية محددة , أي انها اسلوب تفكير التوجه نحو تحقيق الاهداف.

تعريف: Silvern بناء وترتيب و تنظيم شامل لشيء كامل منسق يبين بوضوح العلاقات المتبادلة بين الأجزاء بعضها ببعض ومع المجموعة ككل.

أجزاء النظام: حسب منظري نظرية النظم فإن أي نظام إلا ويحتوي على ما يلي من أجزاء:

من خلال العناصر الأساسية من مدخلات وتحويلات ومخرجات وتغذية عكسية تواصل المنظمة دورتها بشكل تلقائي ومستمر ودون انقطاع. وأثار التفاعل داخل المنظمة يمكن أن تدرك بالمنطق والتحليل العلمي مدى تقدم المنظمة وتطورها أو مدى انحطاطها وتدهورها الذي يؤدي إلى موتها تدريجيا نتيجة عدم تفاعل واتصال البيئة الخارجية معها تفاعلا ايجابيا يمد المنظمة بالمدخلات والتأييد الاجتماعي والسياسي والاقتصادي.

المدخلات Input: وتشمل كافة الإمكانيات والطاقات والموارد التي تحتاجها المنظمة من البيئة الخارجية (الاجتماعية والسياسية) مثل المواد الخام والعمالة والتكنولوجيا إلى غيرها من المدخلات وهذه المدخلات تؤثر في بناء التنظيم وتحديد الأهداف والاستراتيجيات.....الخ.

العملية الادارية عمليات التحويل Process: في هذه المرحلة يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات مختلفة في صورة سلع وخدمات. أي نعني بها مجموعة النشاطات التي تتم داخل المنظمة من تخطيط وتنفيذ واتخاذ القرارات وتعامل الافراد باستخدام المعدات والتسهيلات لتحويل المواد الخام إلى سلع وخدمات.

المخرجات Output: في هذه المرحلة يتم نقل المخرجات إلى العملاء النهائيين في البيئة الخارجية، وعادة تأخذ المخرجات شكل السلع والخدمات وهذه المرحلة هي نتيجة لمرحلة التحويلات.

التغذية العكسية أو المعلومات المرتدة Feedback: تمثل هذه المرحلة رد فعل البيئة الخارجية لمخرجات المنظمة وإرجاعها إلى المنظمة في شكل مدخلات مرة أخرى وهذا الرد يكون إما إيجابي أو سلمي يحدد نوع وحجم المدخلات وهكذا تكتمل دورة عمل المنظمة.

مميزات النظام: نستفيد مما سبق أن كل نظام يتميز بالخصائص التالية:

- أن جميع أجزاء النظام مرتبطة مع بعضها البعض.
- ان جميع الأنظمة توجد في شكل أنظمة هرمية العليا منها والدنيا الاساسية والثانوية.
- ان النظام يمر بمرحلة نمو الكائن الحي من الميلاد الى الشيخوخة والموت.
- ان النظام يتغير ويتكيف ويتفاعل مع البيئة فهو ديناميكي الى درجة ما.
- ان حدود العلاقة مع الأنظمة الاخرى تشكل علاقة هامة تحدد سلوكه ومصيره.
- انه يمكن فهم الأجزاء إذا تم استيعاب الكل تحت قاعدة المصير المشترك للجزء والكل.

أنواع الأنظمة:

من حيث الانفتاح والانغلاق:

1-النظم المغلقة: وهي النظم التي لا تتأثر ببيئتها و لا تتفاعل معها , فالساعة مثلا هي نظام مغلق فمسناتها وعقاربها تعمل حسب طريقة محددة مسبقا بغض النظر عن بيئتها، وببساطة يمكننا القول ان النظم المغلق هي تلك التي تتميز بخاصية الاكتفاء الذاتي والميل نحو السكون.

كما يعرف بأنه النّظام المعزول عن البيئة ولا تؤثر فيه المؤثرات الخارجيّة، فتكون مدخلاته ثابتة فمن الممكن أن تكون هناك تفاعلات بين عناصر النّظام نفسه، دون التّفاعُل مع البيئة الخارجيّة؛ يُشبه التّفاعُلات الكيميائية في الأوعية المغلقة.

2-النظم المفتوحة: النظام المفتوح هو الذي يتفاعل باستمرار مع بيئته , فالمصانع مثلا منظمات تعمل بالنظم المفتوحة وفي الحقيقة فان البيئة تقرر مدى استمرار بقاء المصنع من عدمه، تعرف هذه النظم في العلوم البيولوجية والطبيعية، وكذلك في العلوم الاجتماعية الأخرى ، والتي من بينها علم الإدارة التعليمية والمدرسية.

ويتميّز النظام المفتوح بالتفاعل مع بيئته وهو يتبادل التأثيرات مع النظم الأخرى المحيطة به، ولذلك مدخلاته متجددة مما يجعله في وضع متوازن بين البيئة الخارجية والمنظمة مما يضمن استمرارها وبقائها؛ وهو ما يُطبق في النظم الإنسانية والاجتماعية لأنها دائمة التفاعل مع البيئة المحيطة بها.

من حيث الديناميكية والسكون: ونجد نوعان من الأنظمة تتراوح بينهما كل الأنظمة الأخرى بشكل نسبي وهما الديناميكي والساكن

النظام الديناميكي: dynamic system وهو النظام الذي يتميز بقدرة عالية في الاستجابة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وبشكل مستمر، وعادة ما تكون هذه الأنظمة أكثر انفتاحا على بيئتها الخارجية.

النظام الساكن: static system وهو النظام الذي يعرف بمحدودية استجابته للبيئة الخارجية وعدم قدرته على التكيف وغالبا ما يكون مغلقا على نفسه.

من حيث الطبيعة: في الحياة يوجد نوعان من الانظمة من حيث طبيعتها:

الأنظمة الطبيعية: هي الأنظمة التي خلقها الله سبحانه وتعالى على هيئتها الأولى، كالإنسان والحيوان والنبات والغابات، والمجرات وغيرها من الأنظمة.

الأنظمة الاصطناعية: وهي الانظمة التي هي من صنع الانسان وفبركته مثل السيارات والمصانع والساعات وغيرها.

إسقاط النظرية على المنظمات: بناء على ما سبق فكل نظام وفق نظرية النظم يحتاج الى المقومات التالية:

مكونات المنظمة كنظام: يتكون نظام المنظمة من مجموعة من الاجزاء التي لها علاقة وثيقة ببعضها البعض وهي:

• الفرد: إن الجزء الأساسي في النظام هو الفرد سواء كان قائدا أو منفذا. لذا من أهم الأمور التي تعالجها النظرية هي حوافز الفرد واتجاهاته.

• فلسفة النظام: إن لكل منظمة فلسفتها الخاصة بها وتكون حسب نوعية النشاط الذي تقوم به وحسب السلع أو الخدمات التي تقدمها للبيئة الخارجية ليتم الاستفادة منها من طرف المستخدمين أو العملاء.

• هيكل النظام: وهو التنظيم الذي تقوم عليه المنظمة ويكون في شكل مخطط تنظيمي.

• الإجراءات والقواعد: وهي اللوائح والقوانين أو الاجراءات التي تحكم المنظمة وتبين طبيعة نشاطها الاقتصادي أو الاجتماعي....الخ.

• المستوى الفني والتكنولوجي: ونقصد به تكنولوجيا العمل ومتطلباتها الرسمية مثل: الآلات والعمليات ويجب أن يكون تصميمها يتماشى مع التركيبة السيكولوجية للبشر.

• التنظيم الرسمي وغير الرسمي: فالتنظيم الرسمي هو ترتيب الهيكل التنظيمي وما يتبعه من مناصب، أما التنظيم غير الرسمي فيعتبر هو الآخر جزء مهم في النظام ويتمثل في أنماط العلاقات بين المجموعات وأنماط تفاعلهم مع بعضهم البعض.

فكرة المنظمة كنظام مفتوح في نظرية النظم: النظر إلى المنظمة كنظام مفتوح يحقق بعض السمات منها:

• مبدأ اعتماد المنظمة على بيئتها الخارجية، بينما ركزت النظريات الإدارية الأخرى على البناء الداخلي للتنظيم.

• عدم وجود طريقة مثلى للتنظيم. فالمنظمة التي تعتمد على بدائل متعددة للتنظيم من الممكن أن تكون أكثر نجاحا.

- ضرورة حصول المنظمة على معلومات كافية عن تأثيرها في بيئتها الخارجية، بمعنى آخر، رد الفعل لدى المستفيدين من الخدمات والسلع التي تقدمها هذه المنظمة.
- إسهامات مدرسة النظم: تكمن الإضافة التي حققها نظرية الأنظمة في أنها:
 - سمحت للباحثين في علم الإدارة بوضع نظرة كلية وشاملة في إدارة المنظمة، فالباحث يجب أن ينظر إلى الإدارة كنظام مفتوح (Open System) الأمر الذي سيمكنه من رؤية عناصر المشكلة المختلفة من قيود سياسية واجتماعية وفنية وبشرية، ومدى تفاعل كل هذه العناصر مع البيئة الخارجية التي تمد المنظمة بالمدخلات الضرورية لاستمراريتها، فنظرية النظم إذن هي محاولة هادفة لتكوين نظرية شاملة (Grand Theory) تنظر إلى النظام الإداري كنظام فرعي من النظام الاجتماعي العام يتفاعل معه ويتأثر به بشكل مستمر.
 - تجعل الفكر الإداري حساسا وواعيا لأهمية العناصر المختلفة المكونة للعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ومتابعة، ومن تكنولوجيا وعناصر فنية واقتصادية. الخ
 - تساعد الإداريين على فهم سير المنظمة وتركز اهتمامهم على القوى الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية التي تحيط بالمنظمة وتؤثر على تفاعلها، وتزيل عن الإدارة الفهم التقليدي الذي كان ينظر إلى الإدارة باعتبارها مبادئ ثابتة واجبة التطبيق في كل موقف وكل بيئة، وتوسع مداركه إلى أن كل شيء نسبي يتأثر بالبيئة والظروف.
 - لقد أدت إلى ثورة إدارية بدأت في أواخر الستينات وبداية السبعينات ولانزال متأججة جعلت المفكرين يعيدون النظر في كثير من المسلمات الإدارية التقليدية والسلوكية على حد سواء، فيما يتعلق بمبادئ التنظيم الإداري وأساليب القيادة الإدارية والدوافع والحوافز. ومن هنا ظهرت الى الوجود نظريات كثيرة استمدت قوتها من نظرية النظم، منها على سبيل المثال النظرية الظرفية أو الموقفية (The Contingency Theory) والتي ترى أنه لا يوجد أسلوب مثالي للقيادة الإدارية والتحفيز وإن كل موقف من المواقف وطبيعة العمل والعاملين في المنظمة هي التي تحدد الأسلوب الإداري المناسب.
- الانتقادات الموجهة لمدرسة النظم: أهم انتقادات وجهت للمدرسة هو أنها:
 - مجردة وليست عملية فالمدير لا يستطيع مناقشة المشكلات اليومية ولا يصنع القرارات ولا يواجه الواقع من خلال التفكير بالمدخلات وعمليات التحويل والمخرجات فهذا الأسلوب لا يناسب الغوص في أمواج صنع القرارات في الحياة العملية.
 - تعلق مدرسة النظم أهمية كبيرة على ترابط وتكامل وتفاعل أجزاء المنظمة بحيث يؤدي أي خلل أو نقص في أحد تلك الأجزاء أو العناصر إلى التأثير في النظام ككل.
 - إن الإغراق في تطبيق النظام قد يؤدي إلي فقد روح الألفة والانتماء للمنظمة و الذي قد يؤدي في النهاية إلى ضعف الإنتاجية أحيانا.
- المدرسة الموقفية : وتسمى أيضا بالمدرسة الظرفية نظرا بأخذها بطبيعة ومكونات الموقف وظروفه كمبرر للسلوك الإداري.
- فلسفة وفكر النظرية الموقفية: إن السلوك الإداري لأي كان ومهما كان متميزا وصالحا في موقف ما قد لا يبدو كذلك في موقف أو مواقف أخرى، وعليه فإنه لا مجال –حسب هذه النظرية- لتقنين العمل الإداري بشكل مطلق ونمذجته كما ادعت المدارس الكلاسيكية.

لقد جاءت المدارس الكلاسيكية والعلاقات الانسانية والنظم الادارية بمبادئ قابلة للتطبيق في جميع المنظمات وفي كل المواقف الادارية والتنظيمية، غير أن الدراسات اللاحقة اثبتت وجود استثناءات في تطبيق العديد منها ، ان المدخل الموقفي يرى ان تخصص المنظمة وطريقة الادارة تتوقف على نوعية المهام والبيئة التي يتعين على المنظمة النهوض بها.

مساهمة فريد فيدلر: قام فريد فيدلر Fred Edward Fiedler بوضع أنموذج أطلق عليه "نموذج الظروف المتغيرة لفعالية القيادة"، ويعد أول أنموذج للقيادة الموقفية، وقد صمم "Fiedler" لهذا الغرض مقياس (LPC) (Least Preferred Coworker) لتحديد فيما إذا كان القائد من النوع الذي يهتم بالعمل أو من النوع الذي يهتم بالعاملين. والقاعدة الرئيسة لهذه النظرية هي أن فاعلية القيادة تتحدد بمدى ملائمة النمط القيادي المستخدم في موقف معين لمتطلبات الموقف وتحديده، من خلال وضع تشخيص دقيق للموقف الإداري الذي يمارسه القائد ومرؤوسيه من خلال عناصر الموقف وهي:

- 1- العلاقة بين القائد وموظفيه، وهذا يتطلب معرفة مدى تقبل الموظفين لقائدهم وارتياحهم لتعامله معهم.
 - 2- البناء التنظيمي للعمل، والذي يؤكد أنه كلما كانت مهمة العمل محددة تضمن بناء معين فأن على القائد إبلاغ موظفيه بما يجب أن يقوموا به.
 - 3- سلطة القائد المستمدة من مركزه، ويقصد به السلطة الرسمية التي يكتسبها القائد بحكم مركزه الوظيفي وتمنحه حق المكافئة وفرض العقوبة وتفويض السلطة.
- واستنادًا إلى عناصر الموقف حدد "فيدلر" ثمانية مواقف قيادية يستطيع القائد أن يحدد نمطه من خلالها ومن خلال التحكم بعوامل الموقف وإذا لم يتمكن من التحكم بالموقف لا بد من تغيير نمط قيادته ليحقق النجاح.

إيجابيات النظرية الموقفية:

الديمقراطية: وتمتاز هذه النظرية بالديمقراطية الشديدة، فهي لا تقتصر القيادة على عدد محدود من الناس وإنما تجعلها للجميع. أما النقد الموجه إليها فيتركز في مبالغتها بالاعتماد على المواقف، حيث أن معظم الناس يمكن أن يصبحوا قادة، إذا نجحوا في مواجهة المواقف التي يتعرضون لها، والشخص الذي ينجح مصادفةً في تلبية حاجات مجموعة في وقت ما أو موقف ما يُعد في نظر هذه النظرية قائدًا. كما أن الفرد قد يكون قائدًا في موقف ما عندما تتوفر فيه مهارات وكفايات مناسبة لهذا الموقف، ويكون تابعًا في موقف آخر لا تتوفر فيه المهارات والكفايات المطلوبة للموقف الجديد.

الإبداع والانمطية: يشجع رواد النظرية ومعتنقوها كل ما هو حديث وجديد في العمل الإداري شريطة مناسبة السلوك الإداري للموقف من منطلق أنه لا توجد طريقة واحدة للإدارة بل هي فضاء مشبع بالفكر والخيال والعلم لا ينبغي حجره في نظرية أي منظر، ومن دافع أن التغيرات البيئية دائمة الديناميكية ينبغي مواكبتها والتساير معها بأساليب مستحدثة.

لقد أكد رواد المدرسة الموقفية على مجالين أساسيين هما:

- 1- المتغير البيئي الذي يتضمن جميع القوى وعناصر اللاتأكد البيئي والتكنولوجيا.
 - 2- المتغير الهيكلي الذي يتضمن الهيكل التنظيمي وحجم المنظمة واختيار التصميم المناسب لها.
- أسس النظرية الموقفية: وهذه 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 وتنمية الشخصيات.

4-إن التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.

المدرسة اليابانية (نظرية Z): تعد الإدارة اليابانية أحد عوامل النجاح والتطور في اليابان وتتميز بتجربتها الرائدة، ليس فقط على المستوى المحلي والاقليمي وانما على المستوى العالمي أيضاً، ويأتي هذا التميز الإداري بمختلف عناصره التكوينية والفكرية والتطبيقية إذ بات السلوك الإداري الياباني مصدراً ملهماً للعديد من الشركات المتميزة حول العالم، ويعرف عن الإدارة اليابانية بعض المبادئ والتطبيقات الشهيرة وعلى سبيل المثال لا الحصر مبدأ التحسين المستمر الذي يطلق عليه باليابانية "KAIZEN" والمطبق في العديد من الشركات العالمية.

تعريف الإدارة اليابانية: هي إحدى النظريات الإدارية الحديثة، والتي حققت نجاحاً لافتاً، ابتكرها العالم الياباني (وليم أوتشي) الذي عمل أستاذاً بجامعة كاليفورنيا بأمريكا، وأدار شركة هناك كانت من كبرى الشركات نجاحاً وربحاً، تسمى بنظرية Z كما تسمى بالنموذج الياباني.

عوامل نجاح الإدارة اليابانية: تتمثل عوامل نجاح التجربة اليابانية في الإدارة على جملة من الركائز ما إن تحققت في أي إدارة إلا وكانت دافعا للتميز الإداري وهي:

• الثقة: يتميز الشخص الياباني عموماً وبحكم طبيعة تكوينه الاسري والمجتمعي بعامل الثقة والثقة المتبادلة ما يجعل العمل أكثر مرونة ومصداقية بل واكل تكلفة وتجنباً للمخاطر، كما يتميز العاملون بالثقة في أنفسهم وقدرتهم على تحقيق النجاح والإرباح ورفع الانتاجية وجودة المنتج، ما يجعل العامل النفسي الياباني أهم منطلقات التقدم والرقى.

• الدقة: وتعتمد عليها نظم اداره المؤسسات الاجتماعية والإنتاجية لزياده الانتاج والثقة واختيار أفضل الإداريين والعاملين، حتى باتت المؤسسات اليابانية معروفة بالانضباط والتفاني واحترام الوقت واحترام الطلبات (الكمية والمواصفات) وغيرها من معاني الدقة في العمل.

• المودة: يعد المجتمع الياباني من أفضل المجتمعات تماسكا في بنيته الاجتماعية وذلك راجع الى طبيعة الأفراد المفعمين بالحيوية والمودة والتفاعل والتعاون فيما بينهم، الأمر الذي انعكس إيجاباً على المؤسسات اليابانية باعتبارها مجتمعات صغيرة

• الشخصية اليابانية: من مميزات حب العمل والانتاج والطموح الفردي والتجديد والابتكار والابداع والصبر والشجاعة وحب المبادرة وكلها مواصفات تضاعف الأداء الفردي والجماعي للمجتمع الياباني الذي أصبح نموذجاً ملهماً لغيره.

مبادئ الإدارة اليابانية وسماتها:

• الاستقرار والأمن الوظيفي: ويعني ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة، إذ لا تلجأ المؤسسات اليابانية إلى الاستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية، مما كان له أكبر الأثر على إبداعه وإنتاجيته.

• العمل الجماعي: والشعور كفريق بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد، ففي كثير من الأحيان يتم قياس الإنتاج بالجهد الجماعي، وبالتالي تكون المكافأة جماعية لا فردية.

• أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار: مما يخلق انسجاماً وتوافقاً بين أهداف العاملين، وأهداف المؤسسة، ويوفر نوعاً من الرقابة الذاتية، ويتمثل أسلوب المشاركة في ما يسمى بحلقات الجودة Quality Circles وهي مجموعة

عمل صغيرة تتشكل على مستوى المؤسسة بهدف تأمين الجميع ومشاركتهم في جهود تحسين ما تنتجه المؤسسة، وتحليل المشكلات الفنية والإدارية واقتراح حلول لها.

- الاهتمام الشامل بالأفراد: من حيث تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والتعامل مع القوى البشرية دون تمييز، وتوفير مقومات الحياة والاستقرار لهم؛ من حيث السكن والرفاهية ومتطلبات العيش الكريم، مما يخلق أجواءً من التعاون والاحترام المتبادل بينهم، ونوعاً من التفاعل الطبيعي بين العمل والحياة الاجتماعية.
- عدم التسرع بالتقييم والترقية: والتركيز على تطوير المهارات المهنية للأفراد، حيث يتم نقل الموظف من موقعه إلى موقع آخر على المستوى الإداري الواحد نفسه، ليعطي العمل صفة الشمولية والكمال.
- تحسين إنتاجية المؤسسة: من خلال المشاركة في وضع الأهداف والمشاركة في تنفيذها.