

معظم الحكومات والشعوب يجمعها التطلع إلى التنمية الوطنية، جوانبها الاقتصادية كارتفاع مستوى الرفاهية المادية عبر الدخل و التوظيف . لكن من يذهب أولاده إلى مدارس متردية أو لا تتوفر له مياه . الخ يدرك أن التنمية تتمثل في توفير خدمات اجتماعية مناسبة . إن تطوير إدارة الخدمات العامة يكمن في تسيير شبكة من المنظمات العمومية في إطار محيط يتميز بالتطور و التغيير المستمرين . انطلاقاً من قيم و مكتسبات غير قابلة للتراجع . الديمقراطية و الحرية و الإنصاف - مع التقيد بمفهوم القيمة . إدارة الخدمات العامة هو التنسيق بين مختلف التنظيمات المستقلة، حيث يعنى بالتنفيذ وفق أهداف سياسية معظمها متناقضة فيما بينها و بهدف تطوير أداء إدارة الخدمة العامة إلى خلق التوازن بين حجم المنظمات أو مجموعات من المنظمات الخدمية و محيطها العلاقة بين المنظمة و الزبائن و التي لا يمكن أن تعتمد بشكل كلي على عرض الخدمات بل على المنظمات العمل على التأثير في المحيط بشكل نوعي، ضرورة قيام المنظمة بتسيير علاقتها مع الجمهور و الحصول على تأييد لأهدافها، تفحص و إعادة النظر بشكل مستمر في الأهداف الخاصة بالمنظمة كون الهدف النهائي هو حصول إدارة الخدمة العامة مومية على الشرعية إن إدارة الخدمة العمومية بالمفهوم الحديث هي إدارة تنظيم معين بشكل يكون فيه الجمهور واعاً بآثار الأنشطة التي يقوم بها التنظيم على محيطه الاقتصادي و الاجتماعي، و ليس فقط السوق الذي تعمل من كما ترتبط كفاءة إدارة الخدمة العامة مومية بالعديد من الجوانب: مدى تكافؤ تنظيمها مع مراكز القوة المتواجدة في المحيط، تحقيقها لهدف يثبته الإقليم و الأهداف الإيكولوجية من خلال علاقتها بالفضاء الخارجي، و مدى تقبلها من طرف الجمهور و بشكل عام مدى شرعيتها ، كما نجد أن هناك العديد من المميزات بمعنى وجود علاقات بمعنى أن المنظمات تقدم reflexif لإدارة الخدمة العامة مومية في إطار تحقيق الشرعية: فهي إدارة واعية حالياً خدمات علاقاتية مرتبطة بالثقة أكثر منها ببيع للخدمات، الأمر الذي يوحي بأن هدف التسيير في هذا النوع من الإدارة هو تسيير علاقة ثقة مع المستخدمين بخصوص الخدمات المقدمة. و إدارة الخدمة العمومية مستخدمة لسلطة واضحة و بالتالي تحتاج إلى تسيير سياسي على مجمل شرائح المواطنين، إدارة مستخدمة لسياسة اتصال تعمل على المراقبة و التأكد أن الشرعية التي يبحث عنها التنظيم مجسدة فعلاً .

الحديث ودورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية - 106 - و الأزمات التي مست إدارة الخدمات التقليدية باعتبارها قطاع لا يهدف إلى الربح، تضبط الأنظمة، كوا إن التشخيص الدقيق للظروف الداخلية و الخارجية المحيطة بإدارة الخدمات العامة يوضح بشكل مقنع لماذا ألتمس مؤخرًا طلبًا متزايدًا و بالحاح تغيير نمط تسيير إدارة الخدمات العامة. 1 الخبراء المتحمسين للاتجاه الليبرالي المشكلات أكبر مما تستطيع، و إن الدولة تتجه للاستمرارية و الأنية، نظراً للاعتبارات التالية : أو من ناحية النقاش بخصوص شروط، غير متجانسين، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع بعض الأصوات ضد هذه الممارسات و المطالبة بأن تمول الخدمات العامة من طرف مما يدل أن الإدارة العامة غير حيادية بشكل كامل . العام " المرتكزة على الحوار، و الإقناع، و إذا الشكل تلبس الخدمات العامة صفة عدم الإنسانية و البيروقراطية، على إرضائهم . و بشكل أعمق ما يزعج المستخدم أكثر الأمر الذي يجعل مسألة الحفاظ عليها و حسن أن ه رغم وجود مراقبة إدارية و برلمانية حول استخدام أموال العامة، إلا أن هذه المراقبة غير فعالة كوا تم بمراقبة إضافة إلى ذلك يتم تحميل تكلفة عمليات المراقبة الباهظة هذه على المواطنين أنفسهم، مجلة الباحث - عدد 06 /

2008

في السياق نفسه، نجد كذلك أن المواطنين لا يتقبلون التضخم في التوظيف ضمن إدارة الخدمات العامة، خصوصاً أن هذا التضخم لا أما على مستوى التسيير الداخلي تتعرض إدارة الخدمات العامة نفسها إلى ضغوطات تحد من إدارة تتبنى أهداف خارجية عن المنظمة في شكل الصالح العام و تضع نصب أعينها تطبيق القوانين و اللوائح لا غير . غياب مردودية رأس المال، فإدارة الخدمات العامة لا تجبر على تحقيق مردودية مالية أمل تدخلًا، 3 . غيببت المنافسة في تحقيق الأنشطة خضوع الإدارة العامة التام للسياسة: كنتيجة حتمية لدولة القانون، تخضع أنشطة الإدارة العامة للقرارات السياسية. و يؤدي النقاش سياسي الساخن و استعمال صيرورة البرامج إلى تحديد رزمة من القرارات من الممكن أن لا تبت بصلة كبيرة مع بالأمل هذه الإشكاليات جعلت إدارة الخدمات العامة في وضعية أدت إلى عدم قدرة المنظمات الحكومية الخدمية على التأقلم مع معطيات المحيط نظراً لترسخ آلية قوية "الإدارة البيروقراطية" من جهة و عدم قدرة هذه المنظمات على مواجهة التزاماً و تحقيق الأداء من جهة أخرى . و كنتيجة بديهية لهذه الصعوبات أصبحت إدارة الخدمات العامة تتخبط بين عدة (التي) CORPORATISMES . (متناقضات: الحفاظ على الصالح العام مع عدم القدرة في الاستمرار في ذلك) ندرة الموارد

توصي بإنشاء منظمات مهنية تخصصية ملزمة من ناحية الأداء أمام السلطات العمومية مع تحقيقها 2 الخدمات العامة كان من الضروري البحث في الحجج الاقتصادية المختلفة لاختيار نمط توفير الخدمات، إلا أننا اكتشفنا أولاً لا تتناول الكيفية التي يجب أن تستخدمها الدولة لتلبية هذا الطلب بل أن هذه الحجج لا تتضمن بالضرورة أن تكون الحكومة منتجة للسلع والخدمات أو تنظم نفسها على نحو خاص باستخدامها للنظام البيروقراطي. ولا يوجد في أي من هذه الحجج ما يشير إلى أن الحكومة تحتاج بالضرورة إلى تعيين عدد كبير من الموظفين أو احتكار أي من الموارد الإنتاجية في حين كان الإجماع على الدور الأساسي للحكومة وبالرغم من وجود حجج قوية تؤكد على ضرورة تدخل الدولة المباشر في توفير الخدمات العامة إلا أن معظم الباحثين فالحزينة العمومية 3 في السياق نفسه، يؤكد الباحثين أن مظاهر إخفاق الدولة في تقديم الخدمات العامة بالشكل التقليدي والمألوف واضحة أي الدولة المحتكرة لمعظم الخدمات. من جانب آخر من معروف أن العمل وفق مبادئ البيروقراطية والعقلانية يتطلب قدراً كبيراً من المعرفة ومن المعلومات والقدرة على صياغة القرارات المبنية على المعلومات إلى حد لا Weber Max ل يتيح لذلك العمل أن يكون فعالاً نظراً لتشابه العمليات كلما كبرت المنظمة أو ات عدد الإدارات زاد احتمال أن تختلف النتيجة عن القصد الأساسي بسبب عدد حلقات الربط التي لا بد أن توجد بين من يضعون السياسات ومن يتولون ومن الصعوبات الجمة التي تواجه إدارة الخدمات العامة، هو عدم وجود نظام مناسب لتقدير القيم الأمر الذي يجعل معرفة ما إذا كانت نشاطات الحكومة تنتج أي شيء لا يمكن إنتاجه من طرف الغير بأقل تكلفة. - 108 - للقطاع الخاص، فيوجد المقاييس النهائي وهو الأداء المالي ومدى الربح، أما الإدارة العامة - بالرغم من تعدد البحوث - فقد أخفقت لحد وتميل مقاييس أداء الخدمات العامة أن تكون داخل المنظمة وأن مقاييس خارجية ستبين نجاح المنظمة من عدمه ومثال ذلك أسعار الأسهم في البورصة، كما أنه من المستبعد أن تتعرض الميزانيات الأساسية للانتقادات بسبب طبيعة المؤسسات السياسية، والملاحظ أن البيروقراطيين والسياسيين يستخدمون آليات متنوعة ومناورات للدفاع عن ميزانياتهم ضد أي هجوم وهناك دائماً إخفاق في إعادة تقييم الميزانيات، وإعادة تخصيص الموارد لجعلها تتوافق مع ويستمر من عام لآخر دون تأقلمه، وبمرور الوقت تصبح أنماط الإنفاق بعيدة عن أنماط الحاجة. والطلب على ما يوفره القطاع العام قد أصبح أكثر إلحاحاً بمرور الوقت، التنظيم السياسي، هيكل المكافآت السياسية، كد الباحثين أن كل ظرف من هذه الظروف سوف يؤدي إلى الإفراط في توفير البضائع المنتجة والمزاوجة بين الأعباء والمنافع حيث ي للجمهور دون النظر إلى النتائج الوخيمة في المستقبل. أن خصائص الإمداد والإنتاج لدى الهيئات التابعة لإدارة الخدمات العامة متميزة الأمر الذي يخلق صعوبة: في كما توجد مشكلات خاصة بتقويم الجودة. لهذا من الغير ممكن أن يقوم القطاع - نمط الإنتاج وتمويله غير مستقر وبالتالي ليس من السهل تحديد العلاقة بين المدخلات والمخرجات. جزء كبير من القطاع العام على إنتاج الخدمات التي يوجد فيه مشكلات متأصلة في تعريف تقنيات الإنتاج والسيطرة عليها. وأن خصائص العرض والطلب للسلع والخدمات في القطاع العام سوف تؤدي إلى إخفاقات منهجية، وذلك Wolf يؤكد الباحث لأً عملية سياسية في الأساس، المعوقات والتحالفات المؤقتة وتبادل الخدمات، إلى آخر الخصائص المشوشة التي يتميز بها السلوك السياسي. هناك أربعة عناصر تؤدي إلى فشل إدارة الخدمات التقليدية وهي: فصل بين التكاليف والإيرادات بسبب ولا تحمل هذه المقاييس بالضرورة أية علاقة بالصالح العام. آثار جانبية غير متوقعة ناتجة عن مختلف السياسات العامة. - عدم المساواة في التوزيع وخاصة في توزيع السلطة والامتيازات، حيث - 109 - فقد أظهرت الإدارة العامة التقليدية عجزاً وضحاً حيث لم تعد الدولة غير قادرة على تلبية بل تعمل أحياناً على تعقيدها باستخدامها لسياسة أو أخرى عن طريق التجربة والخطأ، السلبية في النهاية على المواطنين والمؤسسات، وبتقليص الاستثمارات. مجالات التغيير في إدارة الخدمات العامة وفق الإدارة العامة الحديثة إن إدارة الخدمات العامة ليست مجرد قوانين ونظم، بل هي صيرورة مرتبطة بمجموعة من المبادئ وأسس علمية والسلوكيات والمفاهيم الأخلاقية التي ينبغي تعميقها استناداً إلى القيم والتقاليد والعقائد والاتجاهات والطموحات التي نسعى إليها لتحقيق التنمية المطلوبة. إن الإصلاح في إدارة الخدمة العمومية في العصر الحديث جزء من مشروع أوسع وأشمل يخضع بدوره إلى نظرية أخذت في الانتشار منذ الثمانينات في جميع أنحاء العالم وهي نظرية "إدارة شؤون الدولة والتمتع أو" "الحكم الراشد" أو إدارة الحكم الصالح فقد تنوعت مجالات التغيير التي تشهدها الدول والحكومات حالياً في القطاع العام، وبين العدالة الاجتماعية التي تسعى إلى تحقيقها "نظرية الحكم الراشد". لهذا لا يمكننا تصور استمرار تطبيق نمط التسيير الكلاسيكي فحجم الظاهرة لا يمكن أن يرتبط بازدهار أو عدم ازدهار هيكله معينة (الدولة) ولا يمكن تصور أن القيادة المنفردة لهذه الأخيرة يمكن أن تحقق النتائج المرجوة بمعنى أن الحكومات بشكلها الكلاسيكي وبمساعدة البرلمان لم تعد تستطيع حل الصعوبات و

التعقيدات الموجودة في المجتمع سواء على المستوى المحلي و على مستوى الدولي. ومن التحولات الغالبة التي يجب إلا أن منبع التغيير واحد وهو ناجم عن استحواد منطق فالبقاء للمنتج وللخدمة الأفضل أينما يكون موقعها في العالم . في هذا المستخدمة في القطاع العام، يوضح الأهمية المعطاة للدور الذي يؤديه "التعلم المستمر" دف إلى معرفة مدى استعداد الأنظمة المختلفة على تقبل التعلم مع تأكيدها على أن المفهوم الكلاسيكي تصميم التوجهات على أساس العقلانية فقط سوف لن ينجح في محيط ديناميكي منفتح، و بالنظر إلى تتلخص قضية الإصلاحات الحديثة في القطاع العام على التركيز على التسعينات و المسماة بالإدارة العامة الحديثة ليست تحت تأثير لإيديولوجية معينة بل تحت تأثير أوتوماتيكي لمعايير توضح ضرورة لقيام بإصلاحات فورية، مثال حجم القطاع العام، الأزمات المالية. الخ في حين، وليدة قناعة أن إصلاح إدارة الخدمات العامة لابد أن يستمد من خارج البيروقراطية وباستخدام آليات القطاع ملامح التغيير في إدارة الخدمة العمومية زبائن، لهم حق الاختيار عن طريق استخدام أي (اللامركزية، النوعية). و محور من خلال) Economie، الإيصالات، واستعمال التسعير و تقاضي الرسوم داخل الإدارة العامة تطوير الصيغة التعاقدية للعلاقة بين مديري الإدارات و و سوف يكون و ذا تتطور نظم الإدارة القائمة على الأداء. كما تظهر محاولة إعطاء الأولوية والتي يكون تنفيذ السياسة فيها في أيدي منظمات متباعدة، وقد انعكس هذا في إنشاء الإدارة المالية تعمل على تصميم و تطبيق إجراءات أكثر فعالية في المحاسبة و الإدارة المالية. الإدارة العامة الجديدة هي القضايا المتعلقة بإمكانية المحاسبة. بالقيمة، و ليس التركيز على حق المديرين في ممارسة الإدارة، بقدر ما هو على تحفيز المديرين بالشكل المناسب، و على قناعتهم بصحية الأشياء التي يقومون أ و . على العموم يظهر بشكل لافت أن صعوبة شرح وتبرير مستويات الأداء إدارة الخدمات العامة التقليدية أدى إلى تبني الأفكار المتداولة في تطوير إدارة الخدمات من أجل اكتساب صفة الشرعية التي غالبا ما تجلب التمويل معها. و أن القطاع العام كإضافة للصيغة الشرعية والتي تستجوب إعادة البناء على الأسس التجارية و أن هذا النموذج تعبيراً صادقاً وممارسة متقدمة لما هو موجود في القطاع الخاص. آليات التغيير في إدارة الخدمات العامة أحد الآليات المستخدمة في إجراء التغيير في إدارة الخدمات العامة و الأكثر أهمية هي تطوير العقود. كما يسمح للمنظمة العامة أن تنافس القطاع الخاص الذي يحتمل قيامه بتوفير معظم الخدمات ضمن السوق. أن للمواطنين الأفراد حقوق، المرونة، في حين إدارة الخدمات العامة التقليدية كانت تركز على المسؤولية الوزارية، مبدأ الإنسانية، أما المضمون الفني العام للإدارة العامة الجديدة هي تسيير ومراقبة الإدارة العمومية عن طريق النتائج في هذه الحالة مهمة، طرف الإدارة المعنية و في آجال محددة، (NPM) المستعملة في إدارة القطاع الخاص و آليات السوق و المنافسة بمثابة حدوث تغير أكثر جوهرية في تشغيل إدارة الخدمات العامة وذلك و المقصود من التغيير في إطار الإدارة العامة الجديدة هو تبديل الأعراف و القيم و المعتقدات السائدة التي يعمل أ أولئك الذين يعملون في الخدمات العامة، إذ ينبغي أن يصبحوا إلى أقصى حد ممكن مجلة الباحث - عدد 06 /

2008

111 - و يعد إنشاء منظمات جديدة طريقة قوية لتغيير الأسلوب الذي سوف تعمل

به الخدمة العامة، أنظمة خارجة من القيود بل أنماط داخلية من المصالح و القيم. في حين التغيير المؤسسي الذي تحتاج إليه الإدارة العامة الجديدة يمس المحور و إدخال مفهوم التعاقد بما يحمله من دلالة قانونية و اجتماعية، كما يشمل أيضا التغيير في الشخصية المؤسسية لإدارة الخدمات العامة، لأنه ينطوي على الخروج عن تقليد المنظمات يتطلب التغيير وفق نظرية الإدارة العامة الجديدة انتهاج صيرورة من التعلم، إلا أن تمرير التغيير يعتمد بشكل كبير على الإخفاق في النظام المؤسسي و السياسي القائم، كما أنه كبرت درجة الإخفاق من تدمير و الإطار السياسي و الإيديولوجي الحزبي مهم في إحداث عملية التغيير إلا أنه لا توجد قاعدة تنظيمية عامة يمكن الاعتماد عليها لبناء التغيير. تعتبر أنظمة الانتخابات مهمة في التأثير في نمط التفكير و تغيير السياسة و في تأثير على قدرة السياسيين على وضع تغييرات في حين أن أنظمة أغلبية الأصوات تجعل ذلك أسهل. نظام الرقابة و السلطة السياسية و المركزية، كان من السهل إدخال مداخل جديدة في إدارة الخدمة العامة. نظام مؤسسي معين لإدارة الخدمة عرضة للتغيير سوف تعتمد جزئياً على القوة التي أنشأ ذلك النظام، فالمؤسسات التي أنشئت بشكل ضعيف أقل مقاومة للتغيير، و من الأسهل إدخال التغيير حيث توجد بنية تحتية نجا أن خصخصة وكالات الدولة أمر صعب بسبب عدم وجود سوق لراس المال فعال، لذا سيكون من الصعب إرساء العقود حيث يكون من الواضح عدم وجود سوق القطاع الخاص، التركيز على تغيرات قصيرة المدى. و يعتبر الخبراء أن قرار توفير القطاع الخاص للخدمات المدنية في الدول الأقل نمواً بالقرار الإيجابي نظراً للإخفاق الكبير للهياكل حيث نجد الخدمات التي تتوافر إنما يتم توافرها بشكل متكرر من خلال قيام المواطنين بالعمل حيث يعتمد بصورة

كبيرة على القطاع الخاص الغير رسمي لأن الخدمة العامة سيئة جدا، الأمر الذي يجعل نمط إدارة الخدمة العامة الآخذة في التطور مقيد بنمط المؤسسات القائم وبالبدايل المتاحة. الإدارية على إنشاء هياكل من المصالح، وتعتبر الصناعات ذات العلاقة بتوزيع وإنتاج الخدمات من الأطراف الواضحة المصالح. وللمقاولين فعاليتهم في التأثير على البرلمان و للقطاع التطوعي في بلدان عديدة كلمت ه في توفير الخدمات العامة، لم ا و تستخدم في هذه الحالة و من اجل إدخال التغيير، مجموعات و وحدات فردية تابعة لمؤسسات فكرية أكاديمية داخل البيروقراطية و الموكل إليها تغيير الثقافات و أنماط التشغيل، و الوحدة المعنية في بعض الحالات هي الإدارة المالية . الحكومية مثل وزارة المالية. في حين و قد نجحت لحد الآن في تقويض بعض عناصر التغيير، بسبب الصعوبة في كما ليس للرأي العام تأثير قوي على تطوير مداخل الخدمة و الرأي العام في حال وجوده يكون أكثر تأثيرا حين يكون كقوة معارضة، ففي معظم الحالات يكون الجمهور محايدا نسبيا حول الطريقة التي تتوافر أ الخدمات. حيث كانت إحدى الصيغ الرئيسية للتعليم هي تقليد الحكومات لبعضها - 112 - إلا أن تبني السياسات الرائجة و المستعملة في الدول الأخرى دُف إضفاء تقدير و إجراء رمزي من صانعي السياسة لتأمين تدفق المساعدات الخارجية". أما على الصعيد التنظيمي و الهيكلي تتميز الأجهزة البيروقراطية التي تقدم الخدمات العامة بالحجم الكبير قصد الاكتفاء الذاتي، إلا أن الحجم الكبير عزز الحاجة إلى التوزيع الأفقي للعمل و إلى تزايد التسلسل الهرمي للصلاحيات و كانت نتيجة ذلك تكوين علما أن الإصلاح القائم على الهيكلة، إلا أ فصيورة تصبح الأنشطة بالشكل التقليدي المتواجدة بالنظام البيروقراطي تعمل بشكل سيئ فهو نظام لا يعرف كيف يصحح مركزية التسيير. هذا الأخير لا يمكن أن يكون إلا عن طريق الأزمات أي وجوب 10 و بتغيير المنظومة المؤسسية بالشكل الكامل. لهذا الأمر يشترط أن يكون التغيير وفق نظرية الإدارة العامة الحديثة نظامي تغيير جميع الأنظمة الفاعلة، أشكال جديدة من الرقابة فالأمر لا يتعلق بإقرار هياكل جديدة، أو تقنيات جديدة، أو طرق جديدة، مجمدة، التفاوض و التعاون على مختلف الأصعدة . سوف تساهم بشكل كبير في دعم عملية التحديث و هذا بالعمل على تطوير نفسها أولا. في هذا اللال الاتجاه العام الذي يميز الإدارة العامة الجديدة هو فصل العلاقات الهرمية كوسيلة لإنشاء و إدارة هياكل أكثر تعقيدا قائمة على التبادلات بين القطاعين العام و الخاص على السو . ا و تستخدم البيروقراطية ضمن الإدارة العامة الجديدة مصادر خارجية للخدمات في حين كانت في السابق تنتج ما كانت تحتاج إليه داخليا، من الأشكال التعاقدية التي يجري تطويرها في إدارة العمالة، أنه من الممكن تحقيق مكاسب التكامل و الحجم دون اللجوء إلى إنشاء منظمات كبيرة، بما يجعل من الممكن كسب ميزات كليهما. فالشبكات بطبيعتها أقل ثباتا من التسلسلات الهرمية المتكاملة التي تميز المنظمات الحكومية، و يتطلب كهيئات المراجعة و التفتيش والأنظمة التي تراقب جودة الأداء، ولكن ستزداد أيضا تكلفة إنشاء نظم المعلومات به من وكلت له مهمة التحقيق. و طرح المراقبة في هذه الحالة عددا من المشكلات، فو د يكون من الصعب معرفة ما إذا كان العمل قد تم على نحو واف أم لا، الخدمات المهنية. قل ت الحاجة إلى المراقبة. كون المقصود من العديد من المتغيرات التي أدخلت في الإدارة العامة هو تغيير الحافز لدى المديرين و الموظفين، و إعادة - 113 - ابتعاد عن المفاهيم التقليدية لأخلاقيات الخدمة العامة و هذا بالتوجه نحو صيغة تجارية أكبر . ب ل سوف يحتاج إلى أعراف و مؤسسات اجتماعية من بينها درجة من الثقة. لن يكون محيطا يعمل فيه القطاع العام أو الخاص على نحو جيد. زد علاقة بعضهم مع بعض. و سوف يكون هذا مهما بصفة خاصة في إدارة الخدمات العامة لأن كثيرا ما يكون من الصعب أن نقيس لعمليات ضمان الجودة و على لهذا فإن البحث عن مؤشرات الأداء المستقلة هو جزء مكمل لتطوير في تعتبر نظرية تكاليف التبادل محور أساسي في تطبيق نظرية الإدارة و دُف إلى " التنسيقات الداخلية للمؤسسات الكبرى التي تسعى لتقليص تكاليف التبادل" Fayol, وقد جاءت الأبحاث التطبيقية لهذه النظرية، بعدة تحولات كبرى جرى فيها إعادة النظر في الأسس التي أتى أ كل من الأنظمة البيروقراطية، من تقسيم علمي للعمل، المراقبة التفصيلية للمهام بشكل أثبت Williamson ضمن 12 للباحث Taylor أن التخطيط الأوتوماتيكي للعمليات غير مجدي لهذا الأمر كان التحول الجذري وفق نظرية الإدارة العامة الحديثة باللجوء المتزايد للتعاقد بالباطن و زيادة العقود، وضوحا و انخفاض عدد العمال في المنظمات التي تستخدم هذا الإجراء ضمن محيط أصبح أكثر، مخاطرة و تذبذبا،