

## الأسبوع الرابع

### ((متابعة تطور الفكر التنظيمي))

#### المحور الثاني

#### المحور الكلاسيكي الجديد

نتناول في هذا المحور المرحلة الثالثة من التطور التاريخي للفكر التنظيمي والتي برزت فيها المدرسة الكلاسيكية الجديدة . سميت هذه المدرسة بالمدرسة الكلاسيكية الجديدة لان الكثير من الباحثين الذين عرفوا في هذه الفترة تبنا في نظرياتهم جوانب مختلفة من الافتراضات والمبادئ التي نادت بها المدرسة الكلاسيكية وطورا نظرياتهم وفقا لذلك ، والقسم الاخر عدل عليها وقسم ثالث أضاف عليها ، وكانت حصيلة هذه الجهود ظهور مدرستين او البعض يسميهما مدخلين كان لظروحات المدرسة الكلاسيكية بصمة في جهود باحثي ومنظري كل منهما، هاتين المدرستين او المدخلين هما ؛

#### أولاً: مدرسة او مدخل العلاقات الانسانية

#### ثانياً: المدرسة السلوكية او المدخل السلوكي

ولقد فضل البعض ان يمزج المدخلين بمدخل واحد اسماه " مدرسة او مدخل علم السلوك " على اعتبار ان المدرستين اهتمت بالجوانب السلوكية والنفسية للمورد البشري . ومن وجهة نظرنا ، فأنا نفضل فصلهما لوجود بعض الاختلافات بين النظرتين من حيث المواضيع والجوانب التي تركز عليها. فمدرسة العلاقات الإنسانية تهتم بالعلاقات الإنسانية للأفراد كجماعات عمل يشكل سلوكها كوحدة اجتماعية وكتنظيم غير رسمي عامل ضغط وتغيير في وثقافة المنظمة قد يجبر إدارة المنظمة الناجحة للتكيف مع هذه الضغوط وإدخال تغييرات أساسية في ثقافتها وبيئتها الداخلية لكسب رضا العاملين فيها ومن ثم تحقيق التميز في الأداء وتتنبى اهداف استراتيجية اكبر واشمل .اما المدرسة السلوكية فأن جل اهتمامها ينصب حول البحث عن العوامل التي تحفز السلوك الايجابي للفرد من اجل تعزيزه وبنفس الوقت البحث أيضا عن العوامل التي تثير سخطه فينجم عنها سلوك سلبي يكون سببا في تراجع اداءه وانخفاض كفاءته وانتاجيته .

وعلى اية حال، فان من الباحثين الذين قدموا نتائجهم البحثية والتجريبية وكان لهم الفضل في ظهور المدرسة الكلاسيكية الجديدة بشقيها ؛ العلاقات الإنسانية والسلوكية هم:

- إلتون مايو (١٨٨٠ - ١٩٤٩)؛ ماري باركر فوليت (١٨٦٨ - ١٩٣٣)؛ تشيستر برنارد (١٨٨٦ - ١٩٦١)؛ أبراهام ماسلو (١٩٠٨ - ١٩٧٠)؛ دوغلاس ماكجريجور (١٩٠٦ - ١٩٦٤)؛ رينسيس ليكرت (١٩٠٣ - ١٩٨١)؛ فريدريك هيرزبيرج (١٩٢٣ - ٢٠٠٠)؛ ديفيد ماكلياند (١٩١٧ - ١٩٩٨) وكريس أرجيريس (١٩٢٣ - ٢٠١٧) ..... إلخ.

سنتعرف على البعض منهم وعلى أهم لنتائج والتوصيات التي توصلوا إليها في بحوثهم ودراساتهم.

### ١- ألتون مايو (١٨٨٠ - ١٩٤٩)

كان مايو أستاذًا بجامعة هارفارد، اكتسب شهرته من خلال دراسته الرائدة لمصنع هوثورن التابع لشركة ويسترن إلكترىك في شيكاغو والتي أجراها بالشراكة مع فريترز روث رزبرجر وويليام ديكسون بين عامي ١٩٢٤ و ١٩٣٣. واستنادًا إلى النتائج التي توصل إليها من تجارب هوثورن، فإن "العوامل المادية" كالإضاءة والأجور وفترات الراحة كانت أقل أهمية بكثير من العوامل الاجتماعية؛ كالحوافز المعنوية والعمل على شكل جماعات ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في تحديد الكفاءة الإنتاجية. واقترح مايو أن يقوم المدراء بتشكيل مجموعة عمل لكل مهمة يراد إنجازها بدلاً من الأفراد، ويجب على المدراء فهم مشاكل واحتياجات كل موظف وكسب رضاه. وفي الممارسة العملية، يتم تشجيع المدراء على استشارة العمال بشأن التغيير، وتدوين آرائهم، وإظهار الاهتمام بصحتهم البدنية والعقلية.

والتالي هي اهم الاستنتاجات التي توصل اليها مايو من تجاربه :

- ١- الحوافز المعنوية هي الأكثر تأثير من الحوافز المادية على إنتاجية العامل.
  - ٢- التخصص الشديد في العمل قد يولدا لملل لدى الفرد وينبغي توسيع دائرة العمل لتشمل اعمال أخرى ضمن الاختصاص.
  - ٣- للعلاقات الاجتماعية اثر كبير إنتاجية العامل.
  - ٤- القيادة غير الرسمية والاتصالات غير الرسمية هما المحركان الاساسيان للسلوك التنظيمي.
  - ٥- اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات شرط اساسي لاندماج التنظيمين الرسمي وغير الرسمي لزيادة فاعلية المنظمة.
- ٢- ماري باركر فوليت ١٨٦٨-١٩٣٣

ولدت فوليت ماري باركر في بوسطن عام ١٨٦٨م، وتلقت تعليمها في أكاديمية ثايلر وانكسي بهارفارد، وقد أضافت فوليت، ماري باركر الكثير لمفاهيم الإدارة قبل موتها في عام ١٩٣٣م. وتخصصت في الفلسفة والعلوم السياسية.

لقد ادركت فوليت ان المشكلة الأساسية في اية منظمة تتوقف على مدى قدرة القائد او المدير في تحقيق التنسيق بين جهود الجماعات وإيجاد الانسجام والتعاون بينها وابعاد الصراعات وصولاً للكفاءة في انجاز العمل ، لذلك فهي ترى بان السلطة القائمة على الاخضاع بالقوة تتعارض مع مشاعر الانسان وعواطفه فهي لا تصلح أساساً كأسلوب اداري وتنظيمي في المنظمات. اكدت فوليت على مفهوم العمل الجماعي التعاوني كأساس لزيادة الإنتاجية وعلى ديناميكية الإدارة كوسيلة لتحقيق التناسق والتعاون بين مجموعات العمل باعتبار الإدارة هي فن توجيه العاملين نحو تحقيق الهدف . كما اكدت بان الفرد في المنظمة لا يستطيع بناء شخصيته المهنية وسلوكه التنظيمي الامن خلال الجماعة التي ينتمي اليها . فالجماعات وفعال فوليت هي مصدر تكوين وتقويم السلوك التنظيمي للفرد.

## تتلخص افكار فوليت بما يلي:

(١) الأشخاص الأقرب إلى العمل يتخذون يتخذون القرارات الافضل؛

(٢) يجب إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار؛

(٣) التنسيق أمر حيوي للإدارة الفاعلة ؛

(٤) التواصل بين المديرين والموظفين يحسن القرارات؛

(٥) ينبغي على المدراء أن يجدوا طرقاً لحل الصراعات بين الإدارات.

## ٣-تشيستر الأول برنارد (١٨٨٦-١٩٦١)

درس برنارد علم الاجتماع والفلسفة على نطاق واسع حتى أنه استخدم المعرفة لصياغة النظريات حول

المنظمات. أصبح رئيساً لشركة نيوجيرسي بيل في عام ١٩٢٧ وألف كتاب بعنوان "وظائف المديرين التنفيذيين"، وهو كتاب إدارة مؤثر في القرن العشرين يقدم نظرية للتنظيم ووظائف المديرين التنفيذيين في المنظمات. ويؤكد أن الأدوار الرئيسية للمدير هي:

(١) التواصل مع الموظفين

(٢) تحفيزهم على العمل الجاد للمساعدة في تحقيق أهداف المنظمة

(٣) تعتمد الإدارة الناجحة على الحفاظ على علاقة جيدة مع الأشخاص خارج المنظمة الذين يتعاملون معها.

كما حدد برنارد أيضاً درجة أهمية وعالمية "التنظيم غير الرسمي" واقترح ما يلي:

أن المنظمات يجب أن تتعامل مع المجموعات بشكل فاعل، حتى لو كانت تعمل أحياناً على أهداف متناقضة تتعارض مع أهداف الإدارة. كما وصف المنظمة بأنها مؤسسة تعاونية بين أفراد يعملون معاً كفريق واحد.

## ٤-براهام ماسلو (١٩٠٨ - ١٩٧٠)

براهام ماسلو عالم نفس أمريكي، ولد في بروكلين، نيويورك. أبواه مهاجران يهوديان من روسيا، اشتهر بنظريته تدرج الحاجات.

كانت نظرية ماسلو في الدافعية هي النظرية الأكثر شهرة في الاحتياجات والتي أرست الأساس للتطور اللاحق لنظريات إدارة السلوك. وقد عرض احتياجات الأفراد في شكل هرم به عدة مستويات من الاحتياجات. وافترض أن هناك خمس مجموعات من الأهداف البشرية التي توجد في تسلسل هرمي، على النحو التالي: (أ) الاحتياجات الفسيولوجية؛ (ب) احتياجات الأمان؛

(ج) الاحتياجات الاجتماعية؛ (د) احتياجات احترام الذات؛ (هـ) احتياجات تحقيق الذات. ومع إشباع كل من هذه الاحتياجات بشكل جوهري، تصبح المرحلة التالية مهيمنة.

استند ماسلو في نظريته في الدافعية إلى الافتراضات التالية:

١. لدى الأفراد احتياجات معينة تؤثر على السلوك؛ ولا تعمل الاحتياجات المُشبعة كمحفزات.
٢. يتم ترتيب الاحتياجات حسب الأهمية أو التسلسل الهرمي من الاحتياجات الفسيولوجية الأساسية إلى احتياجات تحقيق الذات المعقدة.
٣. لا تظهر حاجة الفرد على أي مستوى في التسلسل الهرمي إلا عندما يتم إشباع الاحتياجات الأدنى بشكل معقول.

٥-دوغلاس ماكجريجور (١٩٠٦ - ١٩٦٤)

دوغلاس ماكجريجور هو عالم نفس وأستاذ جامعي وكاتب واقتصادي أمريكي، ولد في ١٩٠٦ في ديترويت في الولايات المتحدة، وتوفي في ١ أكتوبر ١٩٦٤ في فرنسا.

طرح ماكجريجور نظريتي X وY، اللتين وصفتا نوعين مختلفين من العمال في كتابه "الجانب

الإنساني للمؤسسة"، الذي نُشر عام ١٩٦٠. وتقوم نظرية X على الافتراضات التالية: أن الإنسان بطبيعته كسول لا يحب العمل ويتهرب من المسؤولية ويحب ان يعيش بامان في كنف الآخرين ، وعليه فيجب اجباره على العمل والسيطرة على سلوكه وتصرفاته وتوجيهه نحو تحقيق اهداف المنظمة .

اما نظرية Y فهي على النقيض من ذلك فهي تقوم على الافتراضات التالية : ان الفرد رشيد في سلوكه ، وانه يحب العمل ومستعدا لتحمل المسؤولية ، يتطلع الى الابتكار والمكانة المتميزة ، وبذلك فهو لا يحتاج توجيه او رقابة الا في حدود معينة.

وخلاصة القول ان نظرية X بنيت على افتراضات المدرسة الكلاسيكية اما نظرية Y فقد بنيت على افتراضات المدرسة الإنسانية – السلوكية.

## تقييم المدرسة الكلاسيكية الجديدة

ساهمت هذه المدرسة في تطوير الفكر التنظيمي في جوانب متعددة يمكن تلخيصها بما يلي:

- ١- اهتمت بالجانب الإنساني للأفراد وحثت الإدارة لتلبية احتياجاته.
  - ٢- لفتت الانتباه الى أهمية التنظيمات غير الرسمية ودورها في التأثير على فاعلية المنظمة.
  - ٣- بينت دور جماعات العمل والجماعات الضاغطة في التأثير على سلوك الفرد وبالتالي على إنتاجيته.
  - ٤- حثت على أهمية الاهتمام بأراء ومقترحات العاملين واشراكهم في رسم سياسات المنظمة واتخاذ قراراتها.
  - ٥- اكدت على أهمية الدافعية والنمط القيادي وعملية الاتصالات في نجاح المنظمة.
- اما اهم الانتقادات التي تعرضت لها هذه النظرية فيمكن تلخيصها بما يلي:

ان هذه النظرية بالغت باهتمامها بالجوانب النفسية والسلوكية للأفراد واهملت الجوانب الأخرى التي تؤثر بشكل كبير على اداءها وأهدافها ومنها عوامل البيئة الخارجية والجوانب التقنية والاقتصادية للعملية الإدارية ، فضلا على الى ان الاهتمام الزائد بالفرد على حساب اداءه قد يأتي بنتائج سلبية للمنظمة.

## أسئلة المحور الثاني

- ١- لماذا سميت المدرسة الكلاسيكية الجديدة بهذا الاسم ؟
- ٢- ماهي الاستنتاجات التي توصل اليها التون مايو من خلال تجارب الهوثرون؟
- ٣- ما هو راي فوليت حول استخدام السلطة في الاخضاع ؟ وما هو الأسلوب الصحيح الذي يجب ان يتبعه القائد او المدير؟
- ٤- لخص اهم الأفكار التي توصلت لها فوليت من خلال جهودها البحثية في الفكر التنظيمي.
- ٥- ماهي الأدوار الرئيسية للمدير حسب راي برنارد؟
- ٦- عرف سلم ماسلو، موضحا تسلسل الحاجات من الأدنى الى الأعلى.
- ٧- ماهي الافتراضات التي قامت عليها نظرية ماسلو؟
- ٨- اكمل العبارة التالية حدد برنارد أهمية وعالمية التنظيم غير الرسمي بما يلي:.....
- ٩- ماهي نظرية X ل ميغريجر؟ وماهي المدرسة التي استمدت افكارها منها؟
- ١٠- ماهي نظرية Y ل ميغريجر ؟ وماهي المدرسة التي استندت عليها في افتراضاتها؟

## تابع الأسبوع الرابع

### المحور الثالث

### المحور الحديث

يضم هذا المحور ثلاثة مداخل هي:

١- المدخل الكمي

٢- مدخل النظم

٣- المدخل الموقفي او الظرفي

يضيف البعض مدخل اخر هو " المدخل الكيفي ". وفقا لهذا المدخل ، فان المدير يعتمد على خبرته في اتخاذ القرارات في الحالات التالية :

- عندما تكون الأمور أو المواضيع المراد اتخاذ القرارات بشأنها بسيطة وغير معقدة .
- عندما تكون الأمور أو المواضيع المراد اتخاذ القرارات بشأنها مألوفة ومتعارف عليها
- عندما تكون تكاليف حل المشاكل أو اتخاذ القرارات التي تتخذ لحلها قليلة التكاليف نسبيا.
- عندما يتطلب الموقف اتخاذ قرار سريع لحل أو تجاوز المشاكل و العقبات وليس لدى المدير وقت كاف للتفكير بهدوء وجمع المعلومات الضرورية لصنع واتخاذ القرار.

وسنتناول تباعا المداخل الثلاث أعلاه:

## أولاً : المدخل الكمي:

ترجع بداية ظهور هذا المدخل إلى المحاولات الأولى التي بذلها رواد الإدارة العلمية ومنهم تايلور في بداية القرن العشرين في محاولته إدخال الأساليب العلمية في الإدارة من خلال مبدأ ( الوقت والحركة). ويتجسد استخدام هذه الأفكار في منتصف الأربعينات والخمسينات، حيث فرضت الحرب العالمية الثانية حاجة ملحة للدقة في توزيع الموارد المهمة لمختلف العمليات العسكرية. وهو ما دعا القيادة العسكرية البريطانية إلى تشكيل فريق من المتخصصين بعلم الرياضيات والهندسة والفيزياء والاقتصاد وغيرها من التخصصات العلمية ومهمة هذا الفريق هي إجراء بحوث في العمليات العسكرية مع تقديم الحلول المقترحة. وقد أحرز هذا الفريق في توزيع أنظمة الرادار والمقاومات الأرضية نجاحاً واضحاً، وبعد انتهاء الحرب وما تحقق من نجاحات لفريق بحوث العمليات ظهرت الرغبة في اعتماد هذا المدخل خارج الاستخدامات العسكرية. وما إن جاءت الخمسينات حتى انتشر استخدام هذا المدخل وبشكل واسع في الكثير من منظمات الأعمال وفي مختلف المجالات وبذلك دخل الفكر الإداري مرحلة جديدة تقوم على استخدام أساليب المدخل الكمي في معالجة المشكلات.

يعتبر **ماكس بلانك** وهو عالم فيزيائي ألماني ولد في ٢٣ نيسان ١٨٥٨ - وتوفي في ٤ تشرين الأول ١٩٤٧ مؤسس المدخل الكمي، وهو أحد أهم فيزيائي القرن العشرين، حاصل على جائزة نوبل في الفيزياء عام ١٩١٨م. **يهدف المدخل الكمي** إلى ؛ استخدام الرياضيات والأساليب الكمية الأخرى مثل البرمجة الخطية وتحليل الانحدار والارتباط بهدف الوصول لأفضل الحلول في حل المشكلات التي تواجه المنظمات ، فهو ينظر إلى نشاطات المنظمة بأنها **عمليات منطقية** يمكن ترجمتها بصورة كمية على شكل نماذج ومعدلات ورموز رياضية . وبظهور الكومبيوتر أصبح من الممكن استخدام هذا المدخل على نطاق واسع في معالجة كافة عمليات المنظمة. اما **أساليب هذا المدخل** فهي:

أ- علم الإدارة : Management Science والذي يقدم أساليب ونماذج رياضية يمكن استخدامها لرفع كفاءة اتخاذ القرارات .

ب- بحوث العمليات : Operations Research وتهتم أساساً بكيفية تطبيق الأساليب والنماذج في المجالات الإدارية .

ت- نظم المعلومات : Information Systems وتهتم بتقديم قاعدة بيانات تساعد في توفير معلومات دقيقة وسريعة بتكلفة ملائمة .

## ثانيا: مدخل النظم:

لقد أوجد هذا المدخل العالم كارل يدوينغ فون بيرت لانفي (١٩٠١ / ٩ / ١٩ - ١٩٧٢ / ٦ / ١٢) وهو عالم أحياء نمساوي ومؤسس (نظرية النظم) في مجال عمله والتي تقوم على فكرة " إذا اردت ان تفهم الكل فأبدا بدراسة الجزء ". بعدها تمكن الباحثون في مجال الإدارة من توظيف هذه النظرية لخدمة اغراض المنظمة، فبناء على هذه النظرية يرون ؛ بأنه يجب النظر الى المنظمة كوحدة واحدة متكاملة اطلق عليها ( النظام ) ، وان هذا النظام يتشكل من مجموعة من المكونات ( الأقسام) مثل ؛ قسم الموارد البشرية ، قسم المالية ، قسم الإنتاج ، قسم التسويق .. وغيرها ، يطلق على كل منها (نظام فرعي ) ، وكل نظام فرعي هو الاخر يضم أجزاء (الشعب ) مثل قسم الموارد البشرية يتكون من عدد من الشعب مثل شعبة الموظفين ، شعبة الإداريين ، شعبة الفنيين ، يطلق على كل منها نظام فرعي.... وهكذا. وان أي خلل يحدث في أي من النظم الفرعية سيؤثر على أداء النظام ككل .لذلك لابد للمدير من ان يفهم بدقة المكونات الفرعية لمنظّمته وان يسعى لحل مشكلاتها أولا بأول لكي يحافظ على نجاح وتطور منظّمته . وباستخدام مدخل النظم يمكن للمدير أن يدرك العلاقات و الصلات الاعتمادية لجزئيات الأعمال .

## لقد حدد بيرت لانفي نوعين من الأنظمة هي:

أ. **الأنظمة المغلقة:** وهي الأنظمة التي لا تتكيف أولا تتفاعل مع البيئة ، وتشمل الصناعات البدائية التي تقوم بها العوائل لسد حاجاتها الذاتية فقط وتعتمد على إمكانياتها في عملية التصنيع . غير انه لا يوجد في الواقع نظام مغلق تماما لا بد من الحاجة بشكل او اخر الى البيئة .

ب. **الأنظمة المفتوحة:** وهي الأنظمة التي تتفاعل باستمرار مع البيئة فهي تحتاج الى البيئة للحصول على مواردها منها، والبيئة تحتاج الى المنظمة للحصول على السلع والخدمات منها .

يرى بيرت لانفي ان الأنظمة المفتوحة تتكون من المكونات التالية:

- ١- **المدخلات:** ومنها يحصل النظام على متطلبات تشغيله ، (يقابل ذلك موارد المنظمة + كل ما يدخل للمنظمة فيؤثر فيها)
- ٢- **عمليات التحويل او يسمى الصندوق الأسود:** وتشمل كافة الأنشطة المسؤولة عن استثمار المدخلات استثمارا اقتصاديا لتحويلها الى نتائج او مخرجات.



- ٣- **المخرجات:** وتضم النتائج النهائية التي يسعى النظام الى تحقيقها ، يقابل ذلك السلع والخدمات في المنظمة.
- ٤- **التغذية الراجعة.**
- ٥- **البيئة الداخلية والخارجية.**

### ثالثا - المدخل الموقفي او الظرفي

ظهر هذا المدخل في القرن العشرين من سنة ١٩٥١ حتى عام ١٩٦٧ علي يد فريد ادوار فيدلر وهو احد الباحثين المهمين في مجال علم النفس الصناعي التنظيمي. يؤكد المدخل الموقفي على دور الموقف في تحقيق فاعلية القيادة، ويرى مؤيدو تلك النظرية أنه لا يوجد قائد يصلح لكل المواقف، فالمواقف المختلفة تحتاج إلى أنماط مختلفة من القادة. وبالتالي فإن فاعلية القيادة تتوقف على مدى ملائمة النمط القيادي للقائد مع متطلبات الموقف الذي هو بصدده، ولذا فهم يرون أن القائد الذي يتسم بالخبرة يمكنه تغيير سلوكه القيادي حسب ظروف الموقف .

ولذلك فإن متطلبات فاعلية القيادة في المجال السياسي تختلف عنها في المجال العسكري تختلف عنها في المجال الصناعي تختلف عنها في أي مجال آخر كما أن متطلبات القيادة تختلف باختلاف حجم المنظمة فالقائد الناجح في منظمة صناعية صغيرة قد لا يكون بذات الدرجة من النجاح في منشأة صناعية كبيرة، كما أن ثقافة المنظمة قد تفرض على القائد نمط قيادي معين ليتلاءم مع تلك الثقافة ويمكن للقائد تعديل ثقافة المنظمة ليطبق أنماط قيادية مختلفة ولكن ذلك يحتاج إلى المزيد من الوقت وتهيئة التابعين لتقبل النمط القيادي الجديد .

كذلك تختلف متطلبات القيادة الفاعلة باختلاف المستوى الإداري فمن الممكن أن يكون القائد ناجح في مستوى الإدارة الإشرافية في حين يختلف الوضع إذا ما أصبح في مستوى الإدارة العليا. ويمكن تفسير ذلك ان متطلبات القيادة الفاعلة تختلف باختلاف المستوى الإداري حيث تختلف المهارات التي ينبغي توافرها في القائد الفعال باختلاف ذلك المستوى وحجم المنظمة ونوعية النشاط ليبقى العامل الحاسم في فاعلية القائد هو قدرة القائد على التكيف مع متطلبات الموقف وهذه القدرة يمكن اكتسابها بالتعلم والتدريب المستمرين.

### نظرية فدلر

قدم فدلر نموذجا للإدارة الموقفية سمي باسمه يقوم على الفكرة التالية : ان فاعلية القائد تعتمد على تفاعله مع الموقف او الظرف الذي تتعرض له المنظمة وان قوة التأثير في الموقف تعتمد على مدى مساندة المرؤوسين له والتي تتأثر بالعوامل الثلاث التالية:

١. **العلاقة بين القائد والمرؤوسين** : مدى قبول أفراد المجموعة للقائد، وقدرتهم على العمل معًا بشكل جيد، ومستوى ولائهم للقائد.

٢. **هيكل العمل** : مدى وضوح تفاصيل المهام والأهداف المطلوبة وكيفية إنجازها.

٣. **سلطة القائد المستمدة من مركزه** : قدرة القائد المباشرة على التأثير في أفراد المجموعة.

وخلاصة القول فإن مؤيدو المدخل يرون بأنه لا توجد هناك طريقة افضل لتنظيم المنظمة او قيادتها او اتخاذ قراراتها وتصلح لكافة الظروف ، ولكن الطريقة الأفضل تتوقف على ما يحمله الموقف او الطرف التي تمر به المنظمة من فرص وتحديات تحتم على القائد التعامل معها بحذر وبحنكة وعليه ان يستعين بالعاملين لتحديد المخاطر المحتملة الناجمة من التحديات وان يعد الاستراتيجيات المختصرة للتكيف معها لتقليل اثارها السلبية ، هذا من جانب ، ومن جانب اخر ، على القائد ان يكون قادرا عل استثمار الفرص المتاحة التي يحملها الموقف لصالح المنظمة .

### أسئلة المحور الثالث

- ١- ماهي مداخل المدرسة الحديثة ؟
- ٢- ماهي الحالات التي يستخدم فيها **المدخل الكيفي** في عملية اتخاذ القرارات؟
- ٣- ماذا يهدف **المدخل الكمي** ؟ وماهي اساليبه ؟ وضحها
- ٤- ماهي الفكرة التي يقوم عليها **مدخل النظم** ؟
- ٥- ماهي أنواع الأنظمة التي حددها **بيرت لانفي**؟
- ٦- ما هو **النظام المغلق**؟ ولماذا سمي بهذا الاسم ؟ اعط امثلة له في وقتنا الحاضر.
- ٧- ما هو **النظام المفتوح** ؟ ولماذا سمي بهذا الاسم ؟ وماهي مكوناته ؟
- ٨- ماهي الفكرة التي يقوم عليها **المدخل الموقفي او الظرفي**؟
- ٩- ماهي **نظرية فدلر**؟ وماهي **العوامل** التي تعتمد عليها قوة التأثير في المرؤوسين؟
- ١٠- ماهي **الاستنتاجات** التي توصل اليها منظور المدخل الموقفي او الظرفي؟