

الفصل الثاني تطور الفكر الإداري

يمكن دراسة تطور الفكر الإداري كتجارب إنسانية بالبدء بالإدارة العربية الإسلامية ثم متابعة المدارس الفكرية التي نشأت وتطورت خارج الوطن العربي وهي : المدرسة التقليدية أو (الكلاسيكية) ، والمدرسة الإنسانية أو (السلوكية) ، والمدرسة المعاصرة .

❖ الإدارة العربية الإسلامية (الإسلام والإدارة)

تعني الإدارة بتنظيم العلاقات بين الناس في منظمات اجتماعية هادفة ، وقد جاء الإسلام لتنظيم الحياة الإنسانية في مختلف مجالاتها وأبعادها ، فوضع أسساً متينة واضحة لتنظيم علاقات الناس بخالقهم عز وجل ، وبالأفراد الآخرين في المجتمع في مختلف المنظمات ، وكذلك لتنظيم علاقة الفرد بذاته وقد تجلت هذه الأسس في تنظيم شؤون الحياة الدنيا وفي إعداد الإنسان الصالح للحياة الآخرة ، وقد حث الإسلام الناس على بذل الجهد المتواصل للتشبث والإفادة من الموارد الكثيرة التي خلقها الله تعالى على أرضه بهدف إشباع حاجات الإنسان وتحقيق سعادته واستمرار وجوده ، وإذا كانت المنظمات هي منظمات تهدف لتحقيق المردود الاقتصادي فإن الإسلام قد وضع الكثير من المبادئ لتأطير أدائها لأنشطتها ، ولأداء وظائف المدير وتمكينها في تحقيق الأهداف ، كما حث الإسلام على التعامل مع الغير بأخلاق عالية ووضع الأسس لأداء مختلف الوظائف الإدارية لتحقيق الكفاءة والفاعلية ، والقرآن الكريم دستور الإسلام قد احتوى من النصوص ما يشمل كل جوانب العملية الإدارية . ثم جاءت الأحاديث النبوية الشريفة مفصلة وموضحة لتعاليم الإسلام .

أولاً :- المدرسة التقليدية الكلاسيكية :-

تتألف المدرسة التقليدية (كذلك تسمى المدرسة الكلاسيكية) من ثلاثة فروع او مدارس فرعية هي:

1- مدرسة الإدارة العلمية .

2- مدرسة التقسيمات الإدارية .

3- المدرسة البيروقراطية .

1- مدرسة الإدارة العلمية :-

بدأت هذه المدرسة ببحوث فردريك تايلر (F. Taylor) الأمريكي ، الذي عاش للمدة (1856-1915) ، والذي يعتبر أب المدرسة . وقد حاول تايلر في كتابه (الإدارة العلمية) تبديل التقاليد والأحكام الشخصية التي كانت تعتمد عليها بضوابط وعلاقات علمية ، ومن هنا جاءت التسمية وقد بدأ تايلر كمتخصص بالمكائن ، ثم رقي إلى رئيس عمال سنة 1880 وبعدها ، ولمدة (30) سنة ، كان يقدم الاستشارات الإدارية ثم صار مديراً لإحدى شركات الصلب .

لقد أدت هذه الخلفية الهندسية أو (الفنية) به إلى النظر للإدارة من زاوية خاصة ، فالهدف الأساسي للإدارة العلمية هو زيادة إنتاجية العامل في المنظمة من خلال التحليل العلمي لعمله . ويؤدي البحث التجريبي الى اكتشاف أفضل طريقة لانجازها ثم يجري اختيار العمال المؤهلين الذين تقدم لهم التوجيهات ويلتزمون بتلك الطريقة المفضلة ، ويحصل هؤلاء العمال على أجور تفوق كثيراً تلك التي كانوا يحصلون عليها في السابق ورأى تايلر ان الحوافز الاقتصادية (وبخاصة العلاوات على الأجور الاعتيادية) هي الدافع الأول للعمال الصناعيين وعلى الرغم من زيادة الأجور فان كلفة العمل للوحدة الواحدة ستتناقص بسبب زيادة حجم الإنتاج اليومي .

وقد شجع تايلر على استخدام الخبراء المتخصصين (رؤساء العمل) وإعطائهم سلطات فنية لوضع الطرق والوسائل المنظمة لمهمة العمال ، مثل سرعة المكائن ، والأسبقيات ، والتعاقب في مسار العمل وهكذا فإن تايلر قد حدد مجموعة من الإجراءات التي يمكن استعمالها في مواقف معينة لاكتشاف طرق للأداء مع العمل على تنفيذها .

2- مدرسة التقسيمات الإدارية :-

يعد هنري فايول (H.Fayol) رجل الأعمال الفرنسي مؤسس هذه المدرسة ، فقد عاش خلال المدة (1841- 1925) ، وكان له أتباع في الولايات المتحدة الأمريكية أشهرهم كوليك (Gulick) و موني و ريلي (Moony and Reily) واوريك (Urwick) في بريطانيا ، وكانت توجهات فايول منطلقة من منظار الإدارة العليا ومن خبرته كمدير عام لإحدى كبريات تعدين الفحم ، وقد نشر كتابه (الإدارة العمومية والصناعية) سنة 1916 . ويعود الفضل له في تطوير ثلاثة مجالات في الإدارة هي : تحديد وظائف المدير وأنشطة المنظمة ، ووضع مجموعة من القواعد أو التوجيهات التي يطبقها المدراء في أدائهم لتلك الوظائف . فقد قسم فايول وظائف المدير إلى خمس هي : **التخطيط** , **والتنظيم** , **وإصدار الأوامر** , **والتنسيق** , **والرقابة** . ومن ناحية أخرى قسم أنشطة المنظمة إلى خمس نشاطات أساسية هي :

- * **الفنية** (الصنع والإنتاج) .
 - * **التجارية** (الشراء والبيع والتداول) .
 - * **المالية** (الحصول على رأس المال واستخدامه) .
 - * **المحاسبية** (الكف والميزانيات والإحصاء) .
 - * **الأمان أو الضمان** (حماية الأشخاص والممتلكات) .
- وهو بذلك كان يحاول وضع الحجر الأساس للتقسيم المعاصر لأنشطة المنظمة وبالإضافة إلى ذلك فقد وضع فايول (14) قاعدة إدارية استخلصها من تجربته العملية هي :-

- 1- تقسيم العمل لتحقيق التخصص .
- 2- الصلاحية (السلطة) .
- 3- الانضباط .
- 4- وحدة الأوامر .
- 5- وحدة التوجيه .
- 6- إذعان المصلحة الفردية لمصلحة المجموعة .
- 7- المكافأة .
- 8- المركزية .
- 9- النظم .
- 10- العدالة .
- 11- استقرار الموقع الإداري .
- 12- المبادرة .
- 13- الروح المعنوية . وقد أكد فايول على المرونة في تطبيق هذه القواعد ، وعلى إن الإدارة علم وفن معاً .

3- المدرسة البيروقراطية :-

كانت هذه المدرسة من نتاج عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (M.Weber) الذي عاش خلال السنين (1864 - 1920) والذي انصب اهتمامه على دراسة السلطة في المنظمة الرشيدة التي تؤدي مهماتها بأعلى كفاءة ويتألف نظام البيروقراطية من عدد من المكونات الأساسية هي :-

- تقسيم العمل بشكل محدد بين أعضاء المنظمة .
- سلطة واضحة في إصدار الأوامر .
- اختيار الأعضاء على أساس التدريب الفني المطلوب .
- اعتماد الترقية على الافتراض أو الانجاز أو الاثنين معاً .
- تدوين الأفعال والقواعد والقرارات الإدارية .
- الفصل بين ملكية المنظمة وإدارتها .
- خضوع جميع الأعضاء للانضباط والرقابة أثناء أدائهم لمهامهم .

ولم يكن هدف فيبر صياغة منظمة مثالية ، بل تحليل الكيفية التي يمكن بها للبيروقراطية ان تمكن المدير من الهيمنة على مرؤوسيه وإذا كانت البيروقراطية تعني في يومنا الإجراءات الطويلة والروتينية (الرتابة) والبطيء في مسار العمل الإداري وتعقيده غير المبررة وعدم الكفاءة فان هذه الصفات لم تكن مقصودة من قبل فيبر الذي كان يرى إن المنظمة البيروقراطية التي تدار من قبل مديرين جرى اختيارهم وتأهيلهم بشكل سليم قادر على تحقيق أعلى مستويات الكفاءة وذلك يعود إلى امتلاك المنظمة للمعرفة الفنية مهما كانت طبيعة النظام السياسي الذي تعمل فيه .

4- السمات المشتركة للمدارس الفرعية في إطار المدرسة التقليدية :-

على الرغم من عدم التواصل العلمي بين المدارس الفرعية المذكورة ، ونشوء كل منها بمعزل عن الأخرى فإن هناك اهتمامات أساسية ركزت عليها وتعتبر من قبيل الافتراضات الرئيسية وهي :-

- 1- تصرف الإنسان بشكل رشيد .
- 2- حاجة الأفراد لضوابط واضحة لوظائفهم لتفادي الارتباك في العمل .
- 3- تتضمن الإدارة أساساً الفعاليات الرسمية للأفراد ، ولا بد أن تؤدي مهماتها بغض النظر عن مشكلاتهم وسماتهم الشخصية .
- 4- ضعف رغبة الأفراد في العمل ، وبالتالي ضرورة الإشراف عليهم بدقة .
- 5- جدوى الحوافز الاقتصادية والظروف المادية في رفع مستوى الأداء .
- 6- تقسيم العمل .
- 7- السلطة الرسمية .

ثانياً :- المدرسة الإنسانية (الجسر بين المدرسة التقليدية والمعاصرة) :-

هناك مجموعة كبيرة ومتنوعة من النظريات أو المدارس الفكرية التي تبوب ضمن الإنسانية أو (مدرسة العلاقات الإنسانية ، أو المدرسة السلوكية) . وقد اختيرت منها أربعة اتجاهات أساسية وما تزال المدرسة هذه تنثري الإدارة بنتائجها العلمي على الرغم من التبدل الكبير الذي شهدته منذ إجراء تجارب هوثرون حتى التسعينات وقد اخترنا منها أربعة اتجاهات أساسية :-

1- دراسات هوثرون ، والتون مايو :-

وهي تجارب أجريت في معمل هوثرون التابع لشركة وسترن إلكترونيك في شيكاغو سنة 1924 وقد أجريت هذه الدراسات في البداية من قبل مجموعة من الباحثين من الأكاديمية الوطنية للعلوم بهدف تحديد اثر درجة الإضاءة في مستوى الإنتاج الذي يحققه العاملون انطلاقاً من نظرية مفادها انه هناك مستوى معيناً من الإضاءة يؤدي إلى أعلى مستوى من الإنتاج ، لقد كانت نتائج الدراسة مرتبكة بحيث إن الباحثين كانوا على وشك ترك الدراسة واستعانوا لاحقاً بخبرة التون مايو الأستاذ في جامعة هارفارد الأمريكية وأساتذة آخرين وكان موقع الدراسة مصنع هوثرون وامتدت لسنوات من العشرينات والثلاثينات, لقد تمخضت هذه الدراسات من خلال المقابلات والمشاهدات والتجربة نتائج جديدة تتعلق بالعلاقات الإنسانية في العمل وبالسّمات الشخصية ، فالأفراد أكثر أهمية مما تصورته الإدارة العلمية ويتأثر مستوى الإنتاج والإنتاجية بمشكلاتهم الشخصية ، كما إنهم يأتون إلى مواقع العمل ومعهم الحاجات الاجتماعية التي تقودهم لتكوين الجماعات الصغيرة وصياغة معاييرها وأنماط سلوكها المقبول ، اذن فالمنظمة منظومة اجتماعية تؤسس رسمياً بهرمية وقواعد في حين ان التنظيم غير الرسمي يقوم على الفعاليات والمشاعر والتفاعل ، وتؤثر هذه التغيرات والعلاقات بينها في الإنتاج والإنتاجية إلى جانب الخصوصيات الفنية الأخرى للكفاءة والإنتاجية .

2- دراسة فولت :-

كانت ميري باركر فولت (M.Follett) أستاذة أمريكية في الفلسفة السياسية وقد ركزت بوجه خاص على الجماعة باعتبارها الحجر الأساس في بناء المنظمات ، إذ انه خلال علاقة الفرد بالآخرين في الجماعة يستطيع أن يحدد هويته وان يكون خلاقاً في عمله ، والمنظمة هي جماعة كبيرة لأعضائها (مديرون ، عمال) تربطهم مصالح مشتركة ويعتبر تحقيق هذه المصالح مسؤولية مشتركة بحيث إن عمل الجماعة سوية يعطيها الوحدة المتكاملة ويظهر أعضاء المنظمة المسؤولية والتضامن أثناء تعاونهم لتحقيق الأهداف المشتركة ، وكل عضو هو جزء مكمل لأجزاء أخرى في المنظمة .

3- جستر بارنارد :-

جستر بارنارد (CH.Barnard) هو رئيس شركة نيو جيرسي للهواتف ، عاش في السنين (1886-1961) في الولايات المتحدة الأمريكية ، وكتب مؤلفه (وظائف المدير) سنة 1938 وحسب رأيه فإن المدير يمتلك ثلاثة وظائف أساسية هي :-

* ضمان نظام للاتصالات المنظمة أي انه مسؤول عن تحديد هيكل المنظمة وتزويدها بالأفراد أو المسؤولين والمحصلين والمديرين .

* اختيار توظيف الأفراد لغرض ملئ الوظائف غير الإدارية .

* تحديد وصياغة غرض وأهداف المنظمة .

والتحدي الأساسي الذي يواجهه المدير هو كيفية تشجيع الأفراد للتعاون لبلوغ أهداف المنظمة ، أو تقليل الأعباء السلبية (تقليل الجهد المطلوب) ، فإذا كانت الحوافز تلك غير مجدية فانه يمكن للمدير تغيير اتجاهات الأفراد لكن تكون الحوافز فاعلة ، من بين الإسهامات المهمة له هو تصويره المنظمة على إنها منظومة تعاونية من الفعاليات والقوى المنسقة بوعي ، وتتكون من شخصين أو أكثر وكل جزء في هذه المنظومة مرتبط بالأجزاء الأخرى بطرق محددة . وإذا كانت الأجزاء متعددة فانه لابد من تكوين منظومات فرعية تختلف كل منظومة عن غيرها . ويمكن أن تمتد عضوية المنظمة لتشمل الزبائن ، والموردين ، والمستثمرين ، ومن الضروري أخذهم بنظر الاعتبار إذا أريد فهم المنظمة باعتبارهم يتفاعلون سوية باستمرار .

4- دوكلاس ماكريكر ونظرية (X) (Y) :-

دوكلاس ماكريكر (D.Mcregor) هو أستاذ في معهد ماساشوس للتكنولوجيا في بوسطن ، لقد أطلق ماكريكر على الإدارة العلمية (تايلر) نظرية (س) أو (X) ، فيما أسمى معاكسة لها بنظرية (ص) أو (Y) المعتمدة على العلوم السلوكية .

وتتضمن افتراضات نظرية (X) ما يأتي :-

* إن الإنسان الاعتيادي بطبيعته يكره العمل ويحاول تفاديه .

* وبذلك يجب إجبار وتوجيه ورقابة معظم الأفراد ، وتخويفهم بالعقاب لغرض دفعهم للأداء ولتحقيق أهداف المنظمة .

* يتفادى الإنسان الاعتيادي المسؤولية ويفضل أن يكون مقادراً ، لأنه قليل الطموح ويميل إلى تحقيق الأمان .

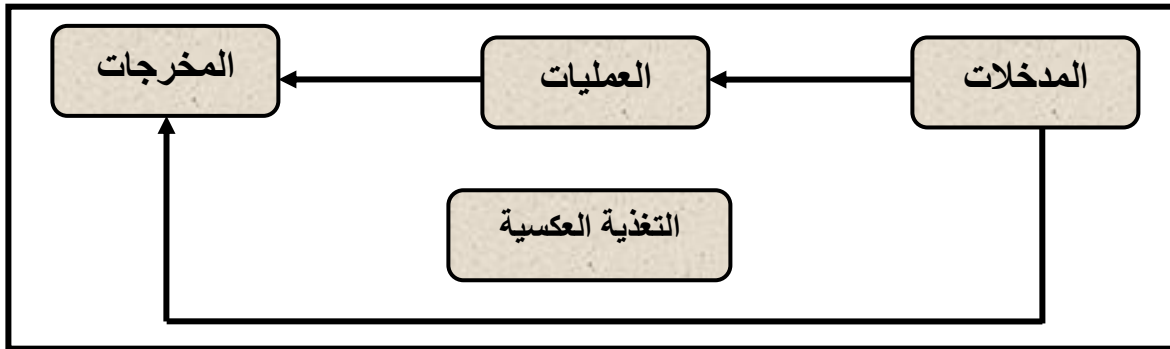
أما افتراضات نظرية (Y) فهي على العكس من ذلك تشمل :-

- * يفضل الإنسان بطبيعته بذل الجهد البدني والفكري مثلما يفضل الراحة واللعب .
- * ليس العقاب والرقابة الخارجية الوسائل الوحيدة لتحقيق الأهداف ، بل إن الإنسان يفضل الرقابة الذاتية والتوجيه في مسعاها لتحقيق أهداف المنظمة .
- * الالتزام بتحقيق الأهداف هو دالة من المكافآت المرتبطة بالأداء وفي مقدمتها تحقيق الذات .
- * يسعى الإنسان الاعتيادي للتعلم ولتقبل المسؤولية ، كما إن تفاديها هو وليد ظروفه وليس امراً نابحاً عن طبيعته .
- * إن القدرة على التصور والإبداع موزعة بين عدد كبير من أفراد المجتمع .
- * في ظروف الحياة الصناعية المعاصرة لا يستغل إلا جزء محدود من الطاقات الإنسانية الكامنة .

ثالثاً :- المدرسة المعاصرة :-

1- نظرية المنظومات المفتوحة :-

- ينظر إلى المنظمة في الفكر الإداري المعاصر على إنها منظومة ، تتكون من أجزاء فرعية ويعمل مجموعة المدراء في المنظمة كمنظومة فرعية بأسم (منظومة اتخاذ القرار) .
- أ- مفهوم المنظومة :- المنظومة هي مجموعة من المكونات المترابطة مع بعضها لتحقيق غرض معين . والمنظومة هنا تتكون من الكائنات البشرية والأموال والموارد والمعدات والمعلومات وغيرها ، وهي وحدة اجتماعية هادفة تتكون من أفراد متفاعلين مع بعضهم في أنماط من الفعاليات وتبرز فيها الاتجاهات والمدرجات والمعتقدات والعادات والتوقعات الخاصة بالأفراد .
- ب- مكونات المنظمة كمنظومة :- تشترك المنظمات ، كمنظومات ، في وجود مكونات أساسية وهي : المدخلات ، والعمليات وكما تسمى كذلك بـ (التحويل) ، والمخرجات ، والتغذية العكسية أو (الراجعة ، المرتدة) كما في الشكل أدناه :



(المكونات الأساسية للمنظمة كمنظومة)

وفي المنشأة الصناعية تتكون المدخلات من المواد الأولية ، والمعرفة الفنية ، والعمل ، والمعدات ، والمعلومات ، والتمويل ، التي توحد بتوجيه الإدارة ومن خلال العمليات لتتحول إلى مخرجات على شكل سلع وخدمات تقدم للمستهلكين ، ويعني قبول المستهلكين لها تحقيق المنظمة للمردود المالي (التغذية العكسية) ، الذي يعيد السلسلة للعمل مرة أخرى ، هذا في حين إن المبيعات المنخفضة تؤثر ضرورة إدخال التعديلات في المدخلات أو العمليات لغرض الحصول على مخرجات أكثر قبولاً لدى المستهلك ومن خلال هذه الدورات المتعاقبة تحافظ المنظمة على وجودها .

إذن فالمنظمة هي منظومة مفتوحة على البيئة يحصل منها على المدخلات وتعطيها المخرجات وتفسر مؤشرات التغذية العكسية التي تتسلمها منها وما يحدث في البيئة يؤثر في المنظومة ، كما إن تبدلات البيئة تتطلب من الإداري تكيف المنظومة لها ثم إن درجة الانفتاح للبيئة تتفاوت حسب درجة تفاعل المنظومة معها وبحسب توجهات إدارتها في زيادة ذلك التفاعل .

ج- المنظومات الفرعية :- تتألف المنظمة كمنظومة من عدد مترابط من المنظومات الفرعية فإذا نظرنا إلى المنشأة من حيث الوظائف الإدارية كانت هناك المنظومات الفرعية المتمثلة بالوظائف الأربعة المشار إليها سابقاً (التخطيط ، التنظيم ، واتخاذ القرار ، والتحفيز والرقابة) ولو نظرنا إلى المنشأة كأنشطة كانت هناك المنظومات الفرعية المتمثلة (بالعمليات ، والتسويق ، والموارد البشرية ، والمالية ، والبحث والتطوير والعلاقات العامة ، والخدمات المساعدة ، والإدارة العليا ، وهناك مجموعة من يرى المنظمة كمنظومة تتكون من خمس منظومات فرعية هي :-

- 1- الأهداف .
- 2- المعرفة الفنية لدى الأفراد لاستعمال المعدات والتسهيلات .
- 3- الهيكل : أي عمل الأفراد سوية في فعاليات متكاملة .
- 4- العلاقات النفسية – الاجتماعية بين الأفراد .
- 5- الإدارة المسؤولة عن تنسيق جميع المنظومات من خلال التخطيط واتخاذ القرار ، والتنظيم ، والقيادة والتحفيز ، والرقابة .

ومن جهة أخرى فإن عمل المنظومات الفرعية سوية يخلق ظاهرة التداؤب في المنظومة ككل ، إذ ان المنظومة هي اكبر من مجموع أجزائها (منظوماتها الفرعية) وتولد تلك القيمة المضافة من العمل سوية وبشكل متكامل ، كما ان المنظومة التي لا تحصل على المدخلات أو لا تستطيع طرح المخرجات أو لا تحصل على التغذية العكسية من البيئة تتدهور وتضمحل أو تتلاشى من الوجود .

د- أهمية مدخل المنظومات في دراسة المنظمة :- من بين الكثير من ايجابيات هذا المدخل يبرز اثنان بوجه خاص :-

1- لا تعيش المنظمة في فراغ وبالتالي ضرورة قيام إدارتها بتكييف أوجه نشاطها لأهدافها .
2- التوكيد على ترابط المنظومات الفرعية مما يعني ضرورة تفهم الإدارة لترابط عمل التقسيمات الداخلية فيها واثر سعي كل منها لتحقيق أهدافها على المساعي المماثلة لبقية التقسيمات وبالتالي عدم صحة النظرة لعمل التقسيمات بشكل منعزل عن بعضها البعض .

2- الإدارة اليابانية (وليام أوجي ونظرية Z) :-

كان ويليام أوجي الأستاذ في جامعة كاليفورنيا ياباني الأصل قد استفاد من اتجاهات المدرسة الإنسانية ومن خلفيته اليابانية فطرح نظرية (Z) وكأنه يكمل بذلك تبويب ماكريكور ، فالتطور الصناعي في اليابان تم في الإطار الاجتماعي وبوجه خاص العائلي والقطاعي ، إذ لم يسمح الآباء لأبنائهم من العمل بالمصانع الا إذا قامت تلك المصانع ببناء المساكن القريبة لهم وقدمت الغذاء المناسب والعناية المطلوبة في العديد من أوجه الحياة . والموظفون الذين تعلموا الطاعة في النظام الإقطاعي السياسي والذين عززت العائلة والمدرسة روح الطاعة لديهم أصبحوا يميلون نحو العيش بجماعات ، والعمل الشاق بإخلاص وقد أتوا بهذه القيم والعادات الى المصنع بعد انتسابهم إليه . أما الإدارة فهي تنظر إليهم بالروح الأبوية والمسؤولية تجاههم ، وتشارك معهم في اتخاذ القرار وهكذا فإن بيئة العمل اليابانية تؤلف جزءاً مهماً من مجريات حياة الفرد فيها . هذا خاصة وان حوالي ثلث القوة العاملة اليابانية يبقى في الخدمة مدى الحياة . وتتفاعل المنظمة هنا مع الفرد بشكل أعمق بكثير من نظرياتها في العالم الغربي . ولذلك فالنظام القيمي الياباني هو أساس سلطة الإدارة ، وفيه ينطلق احترام الأفراد لها وقبولهم إياها وكان المصنع عائلة أو عشيرة أو قبيلة .

ويمكن استخلاص السمات الأساسية للإدارة اليابانية في ضوء ما جاء أعلاه :-

- 1- التوظيف مدى الحياة .
- 2- بطء التقييم لغرض الترقية .
- 3- تنوع خبرات الأفراد في المنظمة ، فهم يتحركون أفقياً في وظائف عديدة ويكتسبون منها الخبرات أكثر من حركتهم العمودية إلى الأعلى .
- 4- سيادة آليات الرقابة الذاتية بسبب الثقافة المشتركة .
- 5- القرارات الجماعية مع التوكيد على الجماعة وعلى فريق العمل .
- 6- الاهتمام الشمولي بالفرد ، وليس بقدراته الفنية فحسب .
- 7- الاهتمام بالنوعية (جودة المنتوجات) من خلال حلقات السيطرة النوعية في المصانع ، حيث تتجمع دورياً وبشكل منتظم لتطوير وتحسين المنتوجات .

3- الإدارة الموقفية ، أو الظرفية :-

هي اتجاه إداري معاصر يقوم على مشاهدة أساسية من انه لا توجد طريقة فضلى للإدارة ، يمكن استعمالها دائماً في كل المواقف أي انه لا يوجد تخطيط واتخاذ قرار ، وتنظيم ، وقيادة وتحفيز ، ورقابة . تصلح أو تناسب كل المواقف التي تواجهها الإدارة وبالعكس ، فإن المدراء يجب أن يجدوا الطرق المختلفة لكي تناسب مع طبيعة المواقف المختلفة ففي مواقف معينة ، فقد تبرز ممارسات إدارية قابلة للتطبيق ولكن لا يمكن تطبيقها في مواقف أخرى ، ولذلك فان من بين أبعاد هذا المدخل الاستفادة من نتاج أي من المدارس الفكرية في الإدارة والشكل الأتي يوضح حالة الإدارة الموقفية :-

