

## نطاق الاشراف و تحديده في قطاع الخدمات

بلمحة عيسى

استاذ مكلف بالمسوس

معه العلوم الاقتصادية

جامعة الجزائر

**أهتمت** الدارس الفكرية التنظيمية و الادارية خصوصا بموضوع : الاشراف من حيث الكم والنوع ذلك في المؤسسات الانتاجية خاصة . بينما اغفلت في معظمها موضوع الاشراف في المؤسسات و المنظمات الخدمية خاصة مع التطور السريع لقطاع الخدمات . و الاخذ في الاتساع بجانب قطاع الانتاج . و عليه اقدم هذه المحاولة كمعخل لدراسة نطاق الاشراف في قطاع الخدمات .

### ماهية نطاق الاشراف

يقصد بنطاق الاشراف : مجموعة الافراد العاملين المكن مراقبتهم في ادائهم . او : مجموعة الافراد العاملين في مستوى تنظيمي دون المستوى الاعلى منه . والذي يمارس وظيفة الاشراف . على المستوى الادنى منه و قد ارتبط دوما مفهوم نطاق الاشراف بكفاءة الشرف . و تاريخيا ظل نطاق الاشراف في التزايد و التناقص تبعا لعوامل عديدة .

مستويات

وتسار مديتها كلما زاد ذلك وتكون لها دورات دورية متكررة، وهو ما

يسمى **عوامل الحد من اتساع نطاق الاشراف** ، كما سيتم بيانه في

الجدول التالي

ملاحظة: كلما قلت

مستوياتها كلما قلت اتساع نطاق الاشراف كلما قلت مستوياتها

وتعد

### 1- طبيعة العمل

ان العمل الروتيني التكرري يمكن ان يتسع به نطاق الاشراف بينما العمل المتجدد يضيق به نطاق الاشراف ، وكذلك اختلاف طبيعة العمل من حيث نوع الجهد ، فالعمل النوعي نطاق الاشراف له كبيرا مقارنة بالعمل العظمي الذي يكون اقل ما يمكن به .

ملاحظة

2- تفويض السلطة

يكون نطاق الاشراف واسعا كلما ضاقت مساحة التفويض ، اي كلما يقل التفويض للسلطة يكون نطاق الاشراف واسعا. والعكس كلما تكون مساحات التفويض كبيرة ضاق نطاق الاشراف .

ملاحظة

### 3- الاتصال

كلما كانت وسائل الاتصال بين المستويات التنظيمية ذات كفاءة كلما امكن توسيع نطاق الاشراف

ملاحظة

### 4- مركزية الادارة

ملاحظة: كلما قلت مركزية الادارة كلما زاد اتساع نطاق الاشراف (3-2) وهو ما سيتم بيانه في الجدول التالي

في الانظمة الادارية المركزية يتراوح عدد الافراد الشكليين لنطاق اشرافي بين 0-الى 7 افراد و هي

ملاحظة

حالة مركزية القرار بحيث تضيق مساحة التفويض للسلطة .

وفي الانظمة الادارية اللامركزية حيث تتسع مساحة التفويض فيزيد العدد عن 7 .

والجمع بين مزايا المركزية و اللامركزية الادارية يغير من نطاق الاشراف لصالح اللامركزية .

## 5- التدريب

عندما يكون الرؤوسون مدربون تدريباً كافياً، يمكن أن يؤدي ذلك إلى نطاق إشراف واسع والعكس صحيح أي كلما كان الرؤوسون في حاجة إلى تدريب كلما احتاجوا إلى مشرفين إضافيين وبالتالي ضيق النطاق الإشرافي .

### تحديد نطاق الإشراف

في كل المنظمات يتحدد نطاق الإشراف تبعاً للفكر التطبيقي السائد .  
عهد الاقطاع :

تتميز بضعامة واتساع نطاق الإشراف في نظامهم بحيث كان شخص واحد و يشرف على مجموعة واسعة من العاملين ...

### المدرسة العلمية

وهي مدرسة الإدارة العلمية القائمة على الحركة أي على البلديء الهندسية فسي الانجاز و العمل .  
والتي تزعمها فريدريك تيلور .  
هذه المدرسة حددت نطاق الإشراف النوعي و ليس الكمي ، بحيث تقرن المدرسة الافراد و المواد في عملية الإشراف ..

### المدرسة البيروقراطية

حددت نطاقاً ملائماً لفلسفتها بحيث يتراوح بين (5-8) افراد يشرف عليهم من طرف مشرف واحد .  
مدرسة العلاقات الانسانية  
لم تحدد نطاقاً للإشراف .



و في نفس السياق اجرى الخبير (لورثي) في احدى المنظمات حيث توصل من خلالها الى نطاق اشراف يفوق عدة مرات النظم المشار اليه سابقا . و نطاق الاشراف الواسع له ميزة انه لا يعطي الفرصة للرئيس للانغماس في علاقات مباشرة مع المرؤوسين .  
و لذلك فكثر ما تستخدم العلاقة التالية في تحديد نطاق الاشراف .

$$M = \sqrt[3]{(N-1)}$$

بحيث :

M : مدى الاشراف ( نطاق الاشراف ) .

N : عدد المستويات الاشرافية ( في الهيكل التنظيمي ) .

م ( مج ) مجموع او العدد الكلي للعاملين في المنظمة ... اي في منظمة تشمل على 163 عملا و فيها اربعة مستويات . يكون نطاق الاشراف فيها 4 مرؤوسين لكل رئيس واحد . . . . .

ب : نطاق الاشراف في المستوى الاداري الوسطى ، اي في وسط الهيكل التنظيمي ، و العديد من المنظمات التي تعاني من ضخامة المستوى المتوسط بها ، كالامم المتحدة مثلا ، الا ان الاغلبية الساحقة من المنظمات يعتبرون مدى الاشراف المناسب في هذا المستوى التنظيمي هو (4-5) مرؤوسين للرئيس واحد ، في اغلب الحالات .  
ج : المستوى التنظيمي (الاداري) الاعلى : وعنده يقل او يتقلص نطاق الاشراف الى حدود (0-4) او اقل :

و عموما فإن اختلاف المستويات الأفقية في الهيكل التنظيمي تجعل كذلك نطاق الاشراف يتأثر ويتغير تبعاً لذلك ، ويستثنى من ذلك نطاق الاشراف في الادارة العسكرية .  
د : نطاق الاشراف العسكري ، ثابت تقريباً في كل اتجاه ، و دائماً اقل ما يمكن ، وذلك لعدم الفصل بين مبادئ الادارة و القيادة بشكل واضح في الادارة العسكرية ، الى جانب وحدة الامر في العمل العسكري .

### هل هناك نطاق اشراف مطلق

الحقيقة ان كل التجارب باءت بالفشل في تحديد عدد الرؤوسين الذي يمكن لرئيس واحد الاشراف عليهم ، و عليه و ما سبق فقد بات واضحاً .  
عجز النظريات العلمية على التحديد الكمي لنطاق الاشراف .  
عجز التجارب التي اجريت عن الوصول الى نموذج كمي مطلق .

ترشيح مبدأ التجربة و الخطأ .  
أن تحديد نطاق الاشراف يجب ان يكون كمالي و ليس كرقم ، و ذلك تبعاً للظروف التي تحيط بالنطاق .  
و يمكن التأكيد من مدى ملائمة نطاق الاشراف من ناحيتين :

- ١- جهود المشرفين : نظراً لارتباط كفاءة الاشراف بكفاءة المشرفين فان نطاق الاشراف الضيق سلبياً ، و كذلك الواسع ، و عليه فتحديد نطاق للاشراف يكون مقبولاً اذا يشمل القدرات الفعلية الفنية و السلوكية للمشرف .
- ٢- من حيث رضا الرؤوس : و يتجلى ذلك من خلال :
  - شعور العامل بأعباء عمله
  - شعور العامل الشرف عليه بان رغبته تنقل الى المستويات العليا .
  - ان يشعر العامل ان الشرف عليه اذا امكانات اكبر من امكاناته و لو ان درجات الرضا القصوى لم تحدد في العمل .

الدراسات الفكرية . الا ان ذلك يمكن ان يظهر و يعجل في شكل مخرجات النظم . في شكل كية الصلابة التي يتجها ، فالكليات المنتجة ، تبقى اذا هي اداة التقييم و رغم ان الوحدات المنتجة غالبا ما تكون فيزيائي  
يمكن قياسه الا ان ذلك صعبا في قطاع الخدمات . . . . .

### نطاق الاشراف في منظمات انتاج الخدمات

رغم ان قطاعات التعليم و الصحة و النقل . . الخ . . . من القطاعات ذات الامة الاستراتيجية لا ان تكوينها الوظيفي و مخرجاتها تصل قاصرة عن اختيارها اداة قياس تحد حدودا و مقاييس الاداء ، و ذلك لكون الخدمة كمنتجات ، و هي منتجات معنوية و ليس لها حجم فيزيائي . و باختراض ان ذلك يؤثر ، فان تجزئة الخدمة اصبح ممكنا كذلك ، مع صعوبته بحيث يمكن اللجوء الى استخدام معايير ككليات (ازمات) الخدمة ، او كعدد المستفيدين من الخدمة ، او التدفقات النقدية الحاصلة من تقديم الخدمة . . الى جانب امكانية اللجوء الى تصنيف الخدمة وفق انواعها . و هكذا .  
ومع الاقرار بضعف هذه المعايير في التقييم ، الا ان ذلك يستخدم الان بشكل واضح .  
في الشركات العاملة و لدى العاملين في تقديم الخدمات . فالهيكل التنظيمي لنظرة تعليمية يشمل الاشراف من اسفل الهرم الى قته ، كتي منظمة اتلجية ، و لكن هذا الاشراف يشمل :

- الاشراف النوعي - الاشراف الكمي .

الاشرف النوعي :

ان مشرفي مفتشي التعليم مثلا ، مشرفون على المعلمين مثلا ، و في نفس الوقت مشرفون وفق التخصصات ، كان يكون مثلا مشرفوا العلوم الاجتماعية ، مشرفوا الرياضيات مشرفوا اللغات . الخ . و ليس هناك معيار للحجم او للفصل كما يمكن ان يكون الفصل على اساس المراحل التعليمية ، و السؤال هل يمكن اعتبار اسفل قاعدة الهرم ، مستوى اشرافي او اشرافي ام ، 9 9 التلاميذ مثلا ، هل يعتبر المعلم مشرفا عليهم ، ام ليسوا مهيكلين ؟ ضمن الهيكل الوظيفي فيشلهم التصنيف .

و الملاحظ ان نطاق الاشراف في قطاع الخدمات كبير و واسع جدا حيث في بعض الدراسات انه يصل الى 70 فردا . و هذا ما تنفي ان يكون مدخل دراسة اكثر تعقدا .

## المراجع البحثية

### مراجع عربية

- 1- د. علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، 1975 .
- 2- د. ابراهيم الفهمي ، الادارة ، 1978 .
- 3- كيت ديكيز ، السلوك الانساني في العمل ، ترجمة د. ع. الحميد مرسي 1974 .
- 4- حنفي محمود سليمان ، الادارة ، 1978 .
- 5- د. سيد الهواري التنظيم .
- 6- فريد راغب النجار ، النظم و العمليات الادارية و التنظيمية ، 1977 .
- 7- بول بو ستروغ ، مقدمة في ادارة الاعمال ترجمة د علي السلمي 1976 .

### مراجع انجليزية

1. MOTIVATION AND CONTROL IN ORGANISATIONS , DALTON AND LAWRENCE
2. MANAGEMENT.A SYSTEMS APPROACH, DAVID CLELAND AND WILLIAM R. KING
3. ADMINISTRATION BEHAVIOR, H SIMON

### مراجع فرنسية

1. GUIDE PRATIQUE D'ORGANISATION ADMINISTRATIVE MAURICE AUMAGE
2. ORGANISER COMMANDER STRUCTURER LES TROIS IMPERATIFS DU GOUVERNEMENT DE L'ENTREPRISE JAQUES LOBETAIN
3. INSTITUTIONS ADMINISTRATIVES.