

نطاق الادارة
بين النظرية والتطبيق

د . أبو بكر مصطفى بعيره*

* استاذ مساعد ، رئيس قسم الادارة ، يحمل دكتوراه في ادارة الاعمال من جامعة كولومبيا ميري

نطاق الادارة

بين النظرية والتطبيق*

ان مفهوم نطاق الادارة* هو احد المفاهيم الادارية التي قال بها علماء الادارة التقليديون منذ بداية القرن الحالي ، فنجد عالم الادارة الفرنسي هنري فايول (الذي يعتبر اول من تحدث عن نظرية محددة المعالم في الادارة بشكل متكامل) يشير الى هذا المبدأ حيث يقول بأنه « مهما كانت رتبته فان الشخص باستطاعته ان يشرف على عدد صغير فقط من الرؤوسين المباشرين عادة ما يكون اقل من ستة افراد ، وذلك باستثناء المشرف الذي يمارس عملاً بسيطاً حيث بإمكانه ان يشرف حتى على عشرين او ثلاثين شخصاً »^(١) .

ومنذ ان اطلق فايول ملاحظاته هذه بدأ الجدل ولا يزال قائماً بين علماء الادارة حول تحديد ، ما يمكن ان نطلق عليه نطاق الاشراف الامثل لشخص ما في ظرف معين .

وقد كان من اقوى انصار مفهوم الادارة بعد فايول كل من المستشار الاداري الفرنسي جراكيوناس (V. A. Graicunas) وكذلك مستشار الادارة البريطاني المقدم ليندول اورويك (Lyndall F. Urwick) حيث ألقيا الكثير من الضوء على بعض جوانب نطاق الادارة^(٢) .

وقد ميز جراكيوناس في حديثه عن نطاق الادارة ما بين ثلاثة انواع من العلاقات التي توجد بين الرئيس ومرؤوسيه :^(٣) .

* ان تعبيرات « نطاق الادارة » و « نطاق الرقابة » و « نطاق الاشراف » تعتبر دالة على معنى واحد في هذه المقالة .

١) علاقات فردية مباشرة ما بين الرئيس وكل واحد من مرؤوسيه فاذا كان لدى شخص (أ) ثلاثة مرؤوسين (ب ، ج ، د) كان عدد هذه العلاقات الفردية المباشرة ثلاث علاقات .

٢) علاقات جماعية مباشرة توجد عندما يتصل الرئيس بمرؤوس معين وبحضور واحد او اكثر من المرؤوسين الاخرين او بحضورهم جميعا فاذا كان لدى الرئيس (إ) ثلاثة مرؤوسين فأن هذا النوع من العلاقات يشمل :

ب مع ج

ب مع د

ج مع ب

ج مع د

د مع ب

د مع ج

ب مع ج ، د

ج مع ب ، د

د مع ج ، ب

٣) علاقات افقية توجد عندما ينبغي على المرؤوسين ان يتشاورا مع بعضهم البعض ، ففي حالة المرؤوسين الثلاثة (ب ، ج ، د) وجد ج راكيوناس انه توجد العلاقات الافقية التالية : -

ب الى ج

ب الى د

ج الى ب

ج الى د

د الى ب

د الى ج

وكنتيجه لذلك وضع جراكيوناس القانون التالي لخصر كل علاقات الرئيس والمرؤوس التي تتطلب وقتا من الادارة :

$$ع = ن \left(\frac{2}{3} + ن - 1 \right)$$

$$ع = ن(2 - ن + 1)$$

حيث : ع = عدد العلاقات المحتملة .

ن = عدد المرؤوسين

ويبين الجدول رقم (١) التأثير الكبير الذي يحدث بالزيادة في عدد العلاقات نتيجة زيادة شخص واحد في عدد المرؤوسين .

جدول (١) *

العلاقات المحتملة مع اعداد مختلفة من المرؤوسين

عدد العلاقات	عدد المرؤوسين
١	١
٦	٢
١٨	٣
٤٤	٤
١٠٠	٥
٢٢٢	٦
٤٩٠	٧
١٠٨٠	٨
٢٣٧٦	٩
٥٢١٠	١٠
١١٣٧٤	١١
٢٤٧٠٨	١٢
٥٣٤٠٤	١٣
١١٤٨٧٢	١٤
٢٤٥٩٧٤	١٥
٥٢٤٥٣٤	١٦
١١١٤٣٩٢	١٧
٢٣٥٩٦١٢	١٨
٤٩٨١٠٩٠	١٩
١٠٤٨٦١٥٤	٢٠
٢٢٠٢٠٥٣٢	٢١
٤٦١٣٧٨٢٤	٢٢
٩٦٤٦٩٥١٨	٢٣
٢٠١٣٢٧١٦٦	٢٤

* المصدر. 6. P. cit, Waino W. Suo janen, op.

هذا وان ما تجدر ملاحظته في هذا الصدد هو انه لا المدخل الرياضي السابق الاشارة اليه ولا الدراسات العملية التي ستم الاشارة اليها فيما بعد يمكن ان تؤخذ بمثابة معيار ثابت لتحديد نطاق اشراف ينطبق في جميع الحالات ، بل ان ما يجب التأكيد عليه هو ان مبدأ نطاق الادارة انما يشير الى ان هناك قدرة معينة لاي رئيس وفي ظرف معين يجب الا يتجاوزها من حيث عدد الاشخاص الذين يشرف عليهم مباشرة ، ولكن كيف يمكن تحديد هذه القدرة المعينة ؟ ان الاجابة على ذلك تستوجب مناقشة بعض العوامل التي تؤثر بشكل كبير في مدى حدوث وتكرار العلاقات ما بين الرئيس ومرؤوسيه وبالتالي في تحديد نطاق الاشراف المناسب لرئيس ما ، ومن اهم هذه العوامل :-

١ - مدى تداخل اعمال المرؤوسين :- فكلما كانت اعمال المرؤوسين متداخلة وتعتمد على بعضها البعض كلما ظهرت الحاجة الى ان يبذل الرئيس جهدا اكثر في التنسيق ما بين مرؤوسيه وهذا يؤدي بدوره الى ان يجعل نطاق الاشراف محدودا .

٢ - طبيعة المهام المراد انجازها :- كلما كان العمل المراد انجازه صعبا ويحتاج الى وقت للتحليل والدراسة كلما تطلب هذا نطاق اشراف صغير ، وعلى العكس كلما مال العمل المراد انجازه الى البساطة كلما امكن ان يتسع نطاق الاشراف . وقد وجدت احدي الدراسات التي اجريت على نطاق الاشراف في مستوى الادارة السفلى ان متوسط نطاق الاشراف كان حوالي العشرين شخصا وان المدى كان يتراوح ما بين اربعة اشخاص وخمسة وثلاثين شخصا .^(١)

٣ - درجة المام المرؤوس بطبيعة عمله :- فكلما كان المرؤوس ملهم بطبيعة العمل المراد انجازه كلما قل ضغطهم على وقت رئيسهم المباشر من حيث المراجعات والاستفسارات وغير ذلك . . وعليه فأن التدريب الفعال

للمرؤ وسين يميل الى ان يجعل نطاق الاشراف اكثر اتساعا .

٤ - الفلسفة الادارية التي ينتهجها الرؤساء : - فاذا كان رئيس ما يميل الى ان يتبع مبدأ تفويض السلطة فان هذا الامر يستتبع بالتالي ان يقل ضغط المرؤ وسين على وقت الرئيس وبالتالي فمن الممكن ان يميل نطاق الاشراف الى الاتساع ، والعكس صحيح بطبيعة الحال اذا كانت الفلسفة الادارية السائدة في المنظمة تتمثل في مركزية السلطة .

وشبيه بذلك ايضا الايمان باستخدام الاستشاريين من عدمه ، فاذا كان لدى الرئيس استشاريون يساعدونه في دراسة القرارات صار بإمكان هذا الرئيس ان يوسع من نطاق اشرافه .

٥ - التوزيع الجغرافي للوحدات الادارية : - في المنظمات ذات الصيغة الدولية يصبح بإمكان مدير العمليات الدولية الاشراف على عدد اكبر من المديرين من نظيره الذي يشرف على ادارات توجد محليا ، وذلك لأن التوزيع الجغرافي للوحدات الادارية التي تتبع مدير العمليات الدولية وكذلك لا مركزية السلطة التي تتبع عادة في مثل هذه الحالات يعملان على التخفيف من الضغط على وقت الرئيس وبالتالي يميل نطاق اشرافه الى ان يكون متسعا .^(٥)

٦ - طبيعة التنظيم : كلما كان التنظيم جيدا تتحدد فيه بدقة ماهية الاعمال المطلوب من المرؤ وسين انجازها ، وكلما كانت السياسات الادارية التي تحكم سير العمل في المنظمة واضحة ومفهومة للجميع ، وكلما كانت وسائل الاتصال داخل المنظمة فعالة وقنواته مفتوحة كلما ادى كل ذلك الى تمكين الرئيس من توسيع نطاق اشرافه .

٧ - طبيعة القرارات : - لقد ميز علماء الادارة ما بين نوعين رئيسيين من

القرارات الادارية^(٦) القرارات الروتينية (المبرجة) والقرارات غير الروتينية (غير المبرجة) ، فالقرارات الروتينية هي التي يتم عادة اتخاذها بشكل متكرر والتي يتم تطبيق اجراءات ومعايير موضوعة بالنسبة لها ومن امثلة ذلك القرارات المتعلقة بمراقبة الانتاج ومراقبة المخزون ، وترقيات الموظفين وصيانة الالات . . . الخ . . ومثل هذه القرارات قابلة لأن يتم تفويضها الى مستويات الادارة الاقل .

أما القرارات غير الروتينية فتظهر الحاجة اليها عندما تكون المشكلة المراد حلها ذات طبيعة غير متكررة او مألوفة وتتطلب ان تتم معالجتها على اساس فردي ، وعندما تظهر مشكلة من هذا النوع لا يجد الرئيس امامه اجراءات جاهزة وموضوعة لمعالجتها ، بل يجد ان عليه الاعتماد على خبرته وحده في ايجاد الحلول المناسبة ، ومن الامثلة على هذا النوع من القرارات اختيار الموقع المناسب لمشروع مثلا .

اذا كانت القرارات الروتينية هي الغالبة على وقت الرئيس اصبح من الممكن ان يكون نطاق اشرافه واسعا ، اما اذا كانت القرارات غير الروتينية هي الغالبة في طبيعة عمله مال نطاق اشرافه الى ان يكون محدوداً .

٨ - الشكل الذي يراد للهيكل التنظيمي ان يكون عليه : - ان الهيكل التنظيمي لأية منظمة من الممكن ان يتخذ احد شكلين ، هيكلًا طويلاً يتميز بكثرة المستويات الادارية او هيكلًا مفلطحًا يحتوي على عدد قليل من المستويات الادارية ، ويرى الكثير من علماء الادارة ان الشكل المفلطح يعتبر اكثر كفاءة تنظيمية من الشكل الطويل ، ومن ذلك قول احد ثقات الادارة في العصر الحديث :

« ان احد الاعراض الكثيرة الشيوع والشديدة الخطورة لسوء التنظيم هو الاكثار من عدد المستويات الادارية .

ان احدى القواعد الاساسية في التنظيم هي بناء اقل عدد ممكن من المستويات الادارية واختيار اقصر طريق ممكن لتسلسل الاوامر^(٧) .

وكانت وجهة النظر هذه قد اكدها من قبل *James C. Worthy* في دراسة اجراها على اكثر من مائة الف مستخدم من مستخدمي شركة *Sears, Roebuck* الامريكية استغرقت اثني عشر عاما وقد استنتج *Worthy* من دراسته ان الهيكل التنظيمي المفلطح يؤدي الى خلق روح معنوية عالية لدى المستخدمين ، كما ان هذا النوع من التنظيم يفرض نطاق اشراف واسع مما يضطر معه المديرون الى تفويض الكثير من اختصاصاتهم وفي هذا مجال لأثارة دافعية الافراد العاملين في المنظمة^(٨) .

وبغض النظر عن كون القارىء من انصار الهياكل التنظيمية المفلطحة او الطويلة الشكل فان وسيلته لتحقيق نوع التنظيم المطلوب هو مدى ضيق او اتساع نطاق الادارة . . فكلما ضاق نطاق الادارة كلما مال الهيكل التنظيمي الى الطول وكلما اتسع هذا النطاق كلما اصبح الهيكل التنظيمي ذا شكل مفلطح .

٩- القدرات الفردية : ما من شك ان الافراد الموجودين في التنظيم من رؤساء ومرؤوسين يختلفون في قدراتهم الشخصية على نقل المعلومات وعلى تقبلها بوضوح وفهم وكذلك الامر بالنسبة لعوامل هامة اخرى مثل سعة الافق ، الحنكة ، المقدرة على العطاء وعلى قيادة الآخرين بكفاءة ، وبث روح العمل والانجاز فيهم الخ .

ان شخصاً تتوفر فيه كل أو أغلب هذه القدرات يكون قادراً على ان يشرف بكفاءة على عدد من المرؤوسين أكبر من العدد الذي يستطيع أن يشرف عليه شخص آخر يكون نصيبه من هذه الصفات ضئيلاً أو ربما معدوماً بالكامل .

١٠ - طبيعة التنظيم غير الرسمي : - اذا كان التنظيم غير الرسمي في المنظمة ذا طبيعة جيدة واذا ما استطاعت ادارة المنظمة استغلال هذا النوع من التنظيم بالشكل الذي يكفل تحقيق اهداف المنظمة ، فان ذلك سيساعد على توفير المناخ المناسب لأن يؤدي كل فرد في التنظيم دوره بنجاح ، وفي ظل مثل هذه الظروف فإنه من الممكن ان يميل نطاق الاشراف لأن يكون واسعا .

ان تقرير اي من العوامل السابقة يكون اهم من غيره عند دراسة تأثيرها على تحديد نطاق الاشراف امر لا يمكن القطع به مقدما وانما يتوقف بشكل رئيسي على الظروف المعين الذي يراد فيه اتخاذ مثل هذا القرار .

التطبيقات العملية لمبدأ نطاق الادارة : -

تعتبر الدراسات العملية التي تناولت موضوع نطاق الادارة لدى المديرين محدودة نسبيا وفيما يلي اهم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع .
(١) - في دراسة لاحدى وثما نين شركة صناعية في الولايات المتحدة الاميركية قام بها المركز الصناعي القومي ، وجد ان نطاق الادارة للمديرين كان يتراوح ما بين مرؤ وس واحد واربعة وعشرين مرؤ وسا .

وفيما يلي بيان بنطاق الادارة في الشركات التي تمت دراستها .

جدول (٢)

نطاق الاشراف في دراسة المركز الصناعي القومي

نطاق الاشراف															
٢٤	١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣
عدد الشركات															
١	٢	١	٢	٢	٢	٣	٨	٤	٥	٨	٥	٥	١١	٧	٥

وكان نطاق الادارة الوسيط في هذه الدراسة مساويا لسبعة مرؤ وسين .^(١)

(٢) - لقد قام *Entwisle and Walton* بدراسة نطاق الادارة في عشرين شركة صغيرة الحجم يتراوح عدد مستخدميها ما بين ١٠٠ مستخدم و ١٠٠٠ مستخدم وكذلك في عشرين جامعة او كلية .^(١٠)

وقد وجد الباحثان ان نطاق الاشراف في المنظمات التي تمت دراستها كان كما يلي :

جدول (٣)

نطاق الاشراف لعينة من المديرين الامريكيين في سنة ١٩٦١

نطاق الاشراف	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٩	١٢	١٤	٢٠
عدد الشركات	١	١	٤	٣	١	٣	٣	٣	٣	١
عدد الجامعات	٣	٣	٧	٣	٣	٣	٣	٣	١	١

وقد استنتج الباحثان انه كلما ازدادت المنظمة في الكبر كلما مال نطاق الاشراف الى الاتساع .

(٣) - وفي دراسة قام بها *Fisch* اتضح ايضا ان نطاق الاشراف يرتبط من حيث اتساعه او ضيقه بحجم المنظمة فكلما كبر حجم المنظمة كلما مال نطاق الاشراف الى ان يكون كبيرا والعكس صحيح ، وذلك كما يتضح من الجدول رقم (٤) . (١١)

جدول (٤)

العلاقة ما بين نطاق الاشراف وحجم المنظمة

نسبة الشركات في كل مجموعة مصنفة حسب مبيعاتها السنوية بملايين الدولارات				نطاق الإدارة
أقل من ١٠٠ مليون	١٠٠ - ٤٩٩ مليون	٥٠٠ - ٩٩٩ مليون	١٠٠٠ مليون فأكثر	
صفر	١٣٪	١٥٪	٤١٪	أكثر من ١٦
صفر	٢٢	٢	١٦	١٣ - ١٦
٥٤٪	٦١	٥٨	١٤	٧ - ١٢
٤٦	٤	٢٥	٢٩	١ - ٦

ويرى Fisch أن السبب في اتساع نطاق الاشراف كلما مال حجم المنظمة الى الكبر يعود بشكل رئيسي الى ان مثل هذه الشركات غالبا ما تكون متعددة النشاط (Diversified) وهذا يستتبع بطبيعة الحال زيادة عدد الادارات . *

(٤) - في سنة ١٩٦٧ م قام المستشار الاداري الامريكي Ernest Dale بدراسة لنطاق الادارة في مائة من الشركات كبيرة الحجم (اكثر من ٥٠٠٠ مستخدم) ومتوسطة الحجم (١٠٠٠ الى ٥٠٠٠ مستخدم) ، ويبين الجدول رقم (٥) خلاصة لنتائج هذه الدراسة مع دراسة قام بها نفس المؤلف في سنة ١٩٥٢ م : (١٢)

لقد اصبحت ظاهرة تعدد النشاط هذه سمة من سمات الشركات الكبيرة في عصرنا الحاضر فعلى سبيل المثال قد يتبادر الى ذهنك عندما تسمع كلمة شركة FLAT اقتصار نشاط هذه الشركة على صناعة السيارات ، ربما كان هذا صحيحا في الماضي اما الآن فان الشركة لا تعتمد على دخل صناعة السيارات إلا في جزء من نشاطها ، وتعددت حاليا نشاطاتها في المجالات الاخرى لتشمل صناعة الصلب ، الكيماويات ، الهندسة ، الطاقة النووية ، السكك الحديدية ، محركات الطائرات ، المعدات الزراعية ، الجرافات الارضية ، وكذلك بعض المعدات الخفيفة .

جدول (٥)

نطاق الادارة للمدير الاميركي في سنتي ١٩٥٢ - ١٩٦٧ م

الجموع	نطاق الادارة
٩٣	٢٤ ٢٣ ٢٢ ٢١ ٢٠ ١٩ ١٨ ١٧ ١٦ ١٥ ١٤ ١٣ ١٢ ١١ ١٠ ٩ ٨ ٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١ عدد الشركات (١٩٦٧ م) ١ ١ ٢ ١ ١ ١ ٣ ٤ ٥ ٨ ٧ ١٠ ٨ ١٣ ٨ ٨ ١ ٤ ١ ٢
١٠٠	١ ٢ - ١ ١ - ١ - ٥ ١ ٤ ٨ ١٠ ٧ ٦ ٨ ٨ ١ ٩ ٧ ٣ ١ - ٦ عدد الشركات (١٩٥٢ م)

وتجدر ملاحظة ان دراسة عام ١٩٦٧ م كانت ايضا تشمل ١٠٠ شركة (تختلف عن المائة شركة التي سبقت دراستها في سنة ١٩٥٢ م) والسبب في ظهور ٩٣ في خانة المجموع هو انه كانت هناك ٧ شركات في دراسة ١٩٦٧ م كانت تدار بواسطة لجان (مدير جماعي) .

وقد وجد Dale ان نطاق الاشراف الوسيط بالنسبة للشركات الكبيرة الحجم كان يقع ما بين ٨ الى ٩ مرؤوسين وذلك في دراستي ١٩٥٢ م و ١٩٦٧ م اما المدى فقد كان من ١ الى ١٧ في دراسة سنة ١٩٥٢ م ومن ١ الى ٢٢ في الدراسة الثانية .

وبالنسبة للشركات المتوسطة الحجم فقد وجد Dale ان نطاق الاشراف الوسيط في الدراستين كان ما بين ٦ مرؤوسين و ٧ مرؤوسين . وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة الدراسة التي قام بها Fisch (انظر اعلاه) والتي قال فيها بأنه كلما مال حجم المنظمة الى الصغر كلما مال نطاق الاشراف لأن يكون ضيقاً .

(٥) - الدراسة الليبية : في سنة ١٩٧٤ م تمت دراسة نطاق الادارة لدى ١١٨ مديرا ليبيا (١٣) في القطاعات التالية : القطاع المختلط (ويشمل المشروعات المملوكة ملكية مشتركة لكل من الحكومة والقطاع الخاص) ، قطاع الحكومة (ويشمل الوزارات والمؤسسات العامة) ، قطاع الشركات (ويشمل الشركات المملوكة بالكامل للدولة) ، والقطاع الخاص .

وبين الجدول رقم (٦) نطاق الاشراف للمدير الليبي حسب القطاعات المذكورة اعلاه : -

جدول (٦)

نطاق الإدارة للمدير الليبي ١٩٧٤ م

نطاق الادارة	القطاع المختلط	قطاع الحكومة	قطاع الشركات العامة	القطاع الخاص	المجموع	
					العدد	%
٥ فأقل	٩	٧	١٨	١٢	٤٦	٣٩
٦ - ١٠	٤	١١	٥	٦	٢٦	٢٢
١١ - ١٥	صفر	٣	٤	١	٨	٧
١٦ - ٢٠	١	٤	٣	٢	١٠	٨,٥
٢١ - ٣٠	١	٢	صفر	٢	٥	٤
٣١ فأكثر	١	٩	٧	٣	٢٠	١٧
معلومات غير معطاة	١	صفر	صفر	٢	٣	٢,٥
المجموع	١٧	٣٦	٣٧	٢٨	١١٨	٪١٠٠

وقد وجد أن الفرق في نطاق الاشراف ما بين هذه القطاعات الاربعة كان

ذا قيمة معنوية من الناحية الاحصائية وفقا لاختبار مربع كاي

(chi square = 9.661 with df=3; .05 p .02).

وكان نطاق الاشراف الوسيط للمدير الليبي يقع في المجموعة من ٦ الى ١٠ مرؤوسين وهذا يتفق مع ما توصلت اليه اغلب الدراسات المذكورة سابقا .

وقد تمت ايضا في الدراسة الليبية محاولة التعرف على طبيعة العلاقة ما بين نطاق الادارة وما بين احد متغيرات السلوك التنظيمي وهو اشباع الحاجات الاساسية لدى المديرين (١٤) .

وبين الجدول رقم (٧) طبيعة هذه العلاقة وفقا لمعامل ارتباط الرتب (سبيرمان) .

جدول (٧)

العلاقة ما بين نطاق الاشراف ومقدار اشباع الحاجات الاساسية

الحاجات الاجتماعية		حاجات الامن		الحاجة القطاع
p	r _s	p	r _s	
٠,١٨٤	٠,٢٤٧	٠,٣٩٧	٠,٠٦٤	القطاع المختلط
٠,٢٩٦	٠,٠٤٢	٠,٠١٥	٠,٤٦٧	القطاع الحكومي
٠,٠٧٤	٠,٣٣٤	٠,٢٤٧	٠,٠٧٣	قطاع الشركات العامة
٠,٣٦٦	٠,٠٣٩	٠,٣٥١	٠,٠٤٦	القطاع الخاص

وحسب ما يبدو من الجدول اعلاه فإن العلاقة تبدو ضعيفة بوجه عام ما بين نطاق الاشراف وما بين اشباع الحاجات كأحد متغيرات السلوك التنظيمي .

الخلاصة :-

لقد تم استعراض مفهوم نطاق الادارة والعوامل المؤثرة فيه مثل طبيعة اعمال المرؤوسين والمهام المراد انجازها ، ودرجة المام المرؤوس بطبيعة عمله ،

والفلسفة الادارية التي ينتهجها الرؤساء ، والتوزيع الجغرافي للوحدات الادارية ، وطبيعة التنظيم ، وغير ذلك من العوامل .

كما تم استعراض عدد من الدراسات التي اجريت لاختبار التطبيق العملي لمفهوم نطاق الادارة في عدد من المنظمات الاميركية . وفي النهاية تمت الاشارة الى الدراسة العملية الوحيدة التي تعرضت لهذا الموضوع حتى الآن في ليبيا .

وخلاصة القول هو انه يجب النظر الى مفهوم نطاق الاشراف نظرة موقفية ، اي نظرة تستمد تفصيلاتها من واقع الموقف او الظرف الذي توجد فيه والذي يعطى اوزانا مختلفة بحسب الحالة لكل عامل من العوامل المحددة لنطاق الاشراف .

ووفقا لهذا المفهوم يصبح من غير العملي ان يحدد الانسان نطاقا جامدا للادارة ينطبق في جميع الظروف .

ملاحظات

(١) انظر :

Henri Fayol, **General and Industrial Management** (London; Sir Isaac Pitman and Sons, Ltd., 1949), p. 98.

مع ملاحظة ان اصل الكتاب بالفرنسية كان قد نشر منذ ١٩١٨ م.

(٢) انظر على وجه الخصوص :

V.A. Graicunas, «Relationship in Organization,» in Luther Gulick and Lyndall Urwick (eds.), **Papers on the Science of Administration** (New York: Institute of Public Administration, 1937), pp. 180-187; and Lyndall F. Urwick, «The Manager's Span of Control,» **Harvard Business Review**, Vol. 35 (May- June 1956), pp. 39-47; and Waino W. Suojanen, «The Span of Control --Fact or Fable or Fable?» **Advanced Management**, Vol. 20 (November, 1955), pp. 5-13; and Lyndall F. Urwick, «The Span of Control-- Some Facts About the Fables,» **Advanced Management**, Vol.21, (November, 1956), pp. 5-15.

(٣) انظر مقالة جراكينوناس المشار اليها اعلاه .

(٤) انظر :

Allen Janger, «Analyzing the Span of Control,» **Management Record** (July-August, 1960), pp. 7-10.

(٥) في دراسة الهياكل التنظيمية للعديد من الشركات الدولية انظر :

Enid Baird Lovell, **The Changing Role of the International Executive, Studies in Business Policy, No. 119** (New York: National Industrial Conference Board, 1966).

(٦) انظر :

Herbert A. Simon, **The New Science of Management Decision** (New York: Harper and Row, 1960), pp. 5-6.

(٧) انظر :

Peter F. Drucker, **Management: Tasks, Responsibilities, Practices** (New York: Harper and Row, 1974), p. 546.

(٨) لمزيد من الاطلاع على هذه الاراء انظر :

James C. Worthy, «Organizational Structure and Employee Morale,» **American Sociological Review**, Vol. 15, No. 2, (April, 1950), pp. 169-179.

(٩) انظر التفاصيل في دراسة Janger المشار اليها في الملاحظة رقم (٤) اعلاه .

(١٠) انظر :

Doris R. Entwisle and John Walton, «Observations on the Span of Control,» **Administrative Science Quarterly**, Vol. 5, No. 4 (March, 1961) pp. 522-533.

(١١) انظر :

Gerald G. Fisch, «Stretching the Span of Management,» **Harvard Business Review**, Vol. 41, No 5 (September-October, 1963), pp. 74-85.

(١٢) انظر تفاصيل هاتين الدراستين في :

Ernest Dale, **Organization** (New York; American Management Association, 1967); and **Planning and Developing the Company Organization Structure** (New York: American Management Association, 1952), Research Report No. 20.

(١٣) انظر :

Abubakr M. Buera and Willian F. Glueck, «Libya's Post-Revolution Managers,» A paper presented at the 1977 Academy of management Convention in Florida, U.S.A.

(١٤) انظر في تفصيل هذه النقطة :

A.M. Buera and W.F. Glueck, «The Need Satisfaction of Managers in Libya,» Mimeographed.