

الوحدة الثانية

هيكله الوظائف والإدارات

هيكله الوظائف والإدارات والأقسام التي تتحمل مسؤوليات أداء الأعمال بالمنشأة وتحديد طبيعة وتناولات هذه الأعمال ونشاطاتها المختلفة وتأتي في إطار بناء أو هيكل تنظيمي يتم تصحيحه وصياغة متطلباته وفقاً لاحتياجات التشغيل والممارسات بالمنشأة وبرامج تحقيق الأهداف المخططة.

التعريف بالهيكل التنظيمي

يعبر الهيكل التنظيمي عن تركيب بنائي منظم يفصح عن صياغة محددة وواضحة للوظائف والإدارات، ويفسر مجالات وطبيعة الأعمال، وأنماط العلاقات وقنوات الاتصال بين كافة المستويات والمراكز الإدارية التي يحتويها، وخطوط السلطة والمسئولية، ومصادر الأوامر واتخاذ القرارات، وقياس وتقدير معدلات الإنجاز ومستوى الأداء والوفاء بالأهداف المأمولة.

ضوابط هيكله الوظائف والإدارات

هيكله الوظائف والإدارات وتحديد مراكزها وتقسيماتها التنظيمية من خلال هيكل تنظيمي يتعين أن يأتي في إطار يسمح بمراعاة الضوابط التالية :

- الاستفادة الممكنة من التخصص الوظيفي واستثماره في مباشرة الأعمال والنشاطات،

وتوظيف الطاقات البشرية في مجالات الأعمال الملائمة لمهاراتها وقدراتها وتحسين إنتاجيتها.

- تهيئة مناخ تنظيمي أكثر يسراً لتسهيل رقابة الأداء ومطابقة الإنجازات الفعلية بما تم تخطيطه، واستخلاص جوانب القصور، أو التميز في الأداء واتخاذ التصرفات الملائمة لتصحيح الأوضاع وعلاج الخلل، أو الإشادة بالإنجازات المتميزة كنقاط حفز للعاملين.

- انسياب خطوط السلطة والمسئولية في إطار من التحديد الدقيق، ووضوح المهام الموكولة للإدارات والوحدات التنظيمية وبما يسهل معه ضبط الأداء وتوجيه مساراته نحو المخططات والإستهدافات ومساءلة المقصرين، والاعتراف بجهود وإنجازات المتميزين.

- استقلال التبعية التنظيمية والإشرافية لمسئولي النشاطات الرقابية بعيداً عن الجهات الخاضعة للرقابة.

- إتاحة إمكانية تحقيق كفاءة الإشراف وتسهيل متابعة أداء جماعات العمل بشكل مباشر مدى التزامهم بخرائط سير العمليات وبرامج التشغيل المخططة وبما يدعم فرص تحقيق إنجازات أكثر طموحاً.

- المعاونة في تحقيق التكامل في الأداء، والتناسق بين جهود قطاعات العمل ونشاطات وأدوار الإدارات والوحدات التنظيمية التي يضمها الهيكل التنظيمي.

- حصر الجهود والأنشطة التي يمكن أدائها من خلال جهة إشرافية واحدة، وإن كان هناك تباين واختلاف بين طبيعة هذه الأنشطة، وإنما بقصد توحيد جهة الإشراف

وتنظيم الجهود والأنشطة، وإنجاز ما قد يتواجد بينهم من أهداف مشتركة... مثل إدارة التسويق، والبيع، والترويج، وخدمات النقل، والتركيب، والصيانة... وغيرها هناك اختلاف في طبيعة الأعمال والجهود إلا أن التنسيق والتكامل بينها أمر مطلوب، فضلا عن أن الهدف لديهم مشترك وهو تنشيط الطلب، ونمو أرقام المبيعات، وتصريف المنتجات، وجذب واستمالة المستهلكين وكسب ثقتهم وتحقيق رضاهم.

- إتاحة المساحة الكافية لأولويات التقسيم الإداري وهيكله الوظيفي وفقا لأهمية وتأثيرات الإدارات ونشاطاتها في تحقيق أهداف المنشأة والنهوض بمستوى الأداء العام لديها... أيضا طبيعة النشاطات واختلاف أهميتها من منشأة إلى أخرى، وما يتطلبه ذلك من إحاطتها بالمواقع والمراكز الإدارية الملائمة، والتبعية التنظيمية والإشرافية المناسبة.

صياغات الهيكل التنظيمية للوظائف والإدارات

تصميم الهيكل التنظيمي، وصياغة الوظائف التي تباشرها المنشأة من خلال إدارات أو وحدات تنظيمية لها أدوار وظيفية تتحمل أعباء الوفاء بمسؤولياتها، وتلبية أهدافها المحددة، وفي إطار من التناسق والتناغم الوظيفي والتنظيمي، إنما يأخذ أكثر من نمط أو صيغة تنظيمية، نعرض لأهمها في التناولات التالية :

أولا : صياغة وظيفية

تعتمد هذه الصياغة على اتخاذ وظائف المشروع المتمثلة في الإنتاج، التسويق، التمويل، الشراء والتخزين، الأفراد، كأساس لتصميم وبناء الهيكل التنظيمي للمنشأة... وقد يتم تجزئه المهام والأنشطة بكل وظيفة وفقا لأعبائها الوظيفية التي تتحملها.

ورغم ما لهذه الصياغة من إيجابيات تتمثل في إتاحة فرص الاستفادة بالتخصص الوظيفي وتحقيق وفراً في كلفة الأداء، فضلا عن مراجعة مستويات الإنجاز وتصويب

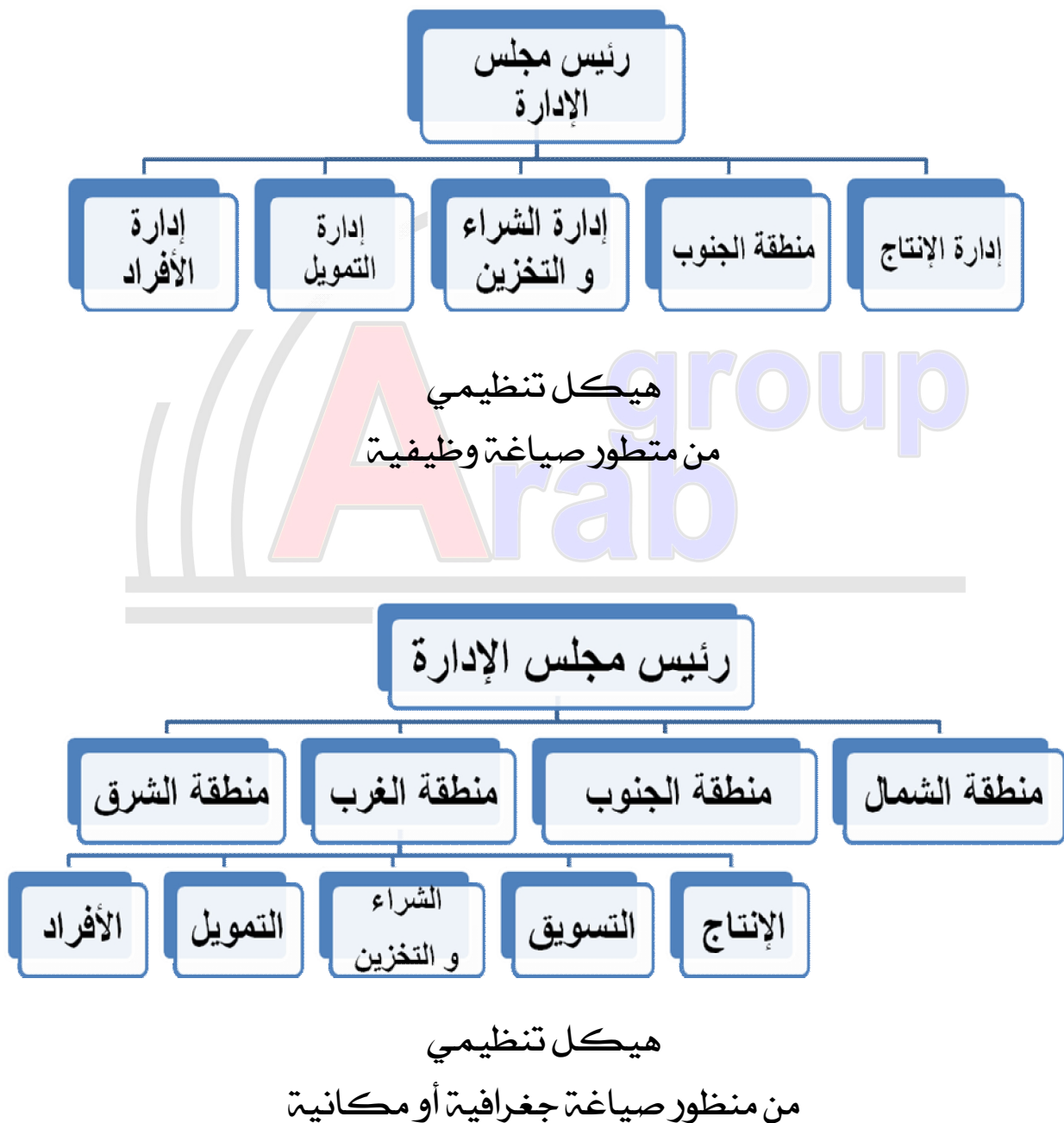
القرارات، إلا أن لها من السلبيات الظاهرة نتيجة التركيز على الوظيفة ونشاطاتها وحدودها التنظيمية وما قد يصاحبها من إعاقة أو إهمال التناسق والتكامل المأمول بين كافة الإدارات والوحدات التنظيمية، وافتقاد حلقات التواصل لتحقيق الأهداف الشاملة التي تبغيها المنشأة.

ثانيا : صياغة جغرافية أو مكانية

تبنى هذه الصياغة اتخاذ الأماكن والمواقع الجغرافية كأساس لبناء وتصميم الهيكل التنظيمي، حيث في ظل اتساع دائرة نشاطات وتعاملات المنشأة وتناولها العديد من المواقع الجغرافية والمكانية المتباعدة لطرح منتجاتها السلعية أو الخدمية، تبدو الحاجة إلى صياغة الهيكل التنظيمي وتقسيم إدارته بما يسمح بتغطية الأماكن والمواقع الجغرافية المختلفة حرصاً على كفاءة الأداء ودعم إمكانيات تحقيق ما تصبو إليه من إستهدافات، وقد تأخذ التناولات الجغرافية والمكانية النطاق أو الحدود المحلية مثل منطقة الشمال، ومنطقة الجنوب، ومنطقة الغرب، ومنطقة الشرق، وقد تتناول الحدود الخارجية وعلى المستوى الدولي مثل، المنطقة الأوروبية، المنطقة الإفريقية، المنطقة الشرق أوسطية... وهكذا.

وتحقق الصياغة الجغرافية مكاسب تنظيم الأدوار الوظيفية بما يتناسب وطبيعة كل منطقة جغرافية من حيث عاداتها وسلوكياتها، وأنماط التعامل السائدة لديها، وخصائص البيئة والتشغيل..... الخ، فضلاً عن إمكانية استثمار فرص خفض تكلفة شراء بعض المواد التي قد تتواجد بأسواق المناطق الجغرافية المختلفة، وبالتبعية تكلفة تخزينها ونقلها، بالإضافة إلى الاستفادة بالخبرات البشرية المتاحة بمواقع التقسيم الجغرافي في تفعيل أداء الأعمال ومساندة تجويد صنع واتخاذ القرارات. وإن كانت هناك من المحددات التي تطرح احتمالات خلق مناخاً سلباً يعوق تحقيق التناسق والتكامل بالصورة المرجوة بين كافة الإدارات والأقسام على مستوى المنشأة ككل نتيجة التباعد الجغرافي والمكاني، إلا أن

الإدارة الرشيدة، وقنوات الاتصال الفعالة، وإيضاح وتحديد خطوات السلطة والمسئولية، ورقابة الأداء ومتابعة الإنجازات يمكنها وبدرجة غير قليلة تخطي هذه المعوقات، وتحقيق التناسق الذي تأمله المنشأة بين كافة وحداتها التنظيمية، ومواقعها الجغرافية حتى وإن كانت خارج النطاق المحلي، وعلى المستوى الدولي.



ثالثاً : صياغة مرتبطة بطبيعة ونوعية العملاء

في ظل تعدد قطاعات ونوعيات عملاء المنشأة، واختلاف طبيعة ومجالات نشاطاتهم وتعاملاتهم ينصرف تصميم الهيكل التنظيمي إلى تصنيف الإدارات المعنية بمباشرة وظائف ونشاطات المنشأة وفقاً لشرائح ونوعية العملاء، واتجاهات الطلب لديهم، وبما يغطي احتياجاتهم، وكسب ثقتهم وحفزهم لتكرار مرات تعاملاتهم مع منتجات المنشأة السلعية أو الخدمية، ففي ظل الأنشطة الصناعية ولتكن على سبيل المثال في مجال صناعة مستلزمات السيارات يمكن تقسيم إدارات الهيكل التنظيمي للمنشأة وفقاً لنوعية العملاء من خلال إدارة لمقابلة طلب العملاء على قطع غيار السيارات، وإدارة لمقابلة طلب العملاء على إطارات السيارات، وإدارة لعملاء هياكل السيارات الخارجية (المعدنية)، وأخرى لعملاء كماليات السيارات... وهكذا.

هذا وتتيح هذه الصياغة إمكانية تنسيق الجهود والنشاطات وتلبية متطلبات كافة العملاء باختلاف أنماطهم، وأذواقهم، وتسهيل إجراءات إنهاء وتلبية طلبياتهم بمواصفاتها، وكمياتها، وفي أوقاتها المحددة، وتأكيد ثقتهم بنظم وسياسات المنشأة والارتباط بما تطرحه من منتجات، هذا وإن كانت هناك مفارقات قد تحدث في التعامل مع شرائح العملاء نتيجة حجم تعاملات العميل وكميات طلبياته، ومعدلات تكرارها، ونظم السداد التي يتعامل بها، وما يتاح له من تسهيلات سعريه، نقليه، خصومات... وغيرها، وإنما أن تتضح هذه الجوانب ضمن سياسات المنشأة ونظم التعامل مع العملاء وفرص الخصم السعري على الكميات المتعاقد عليها، والسداد النقدي، والسداد الآجل... وغيرها وإحاطة شرائح العملاء بها حتى تصير سياسة عامة يسرى تطبيقها على كافة دون تفرقة أو تمييز وبما يحقق رضا العملاء والسعي للحصول على أفضل الشروط عند التعاقد على طلبياتها، من الممكن أن تتلشى سبلات هذه الصيغة التنظيمية لهيكله إدارات المنشأة.

رابعاً : صياغة سلعية أو خدمية

تنطوي هذه الصياغة على اتخاذ تشكيلة المنتجات السلعية أو الخدمية التي تطرحها المنشأة كأساس لبناء هيكلها التنظيمي.. حيث تواجه المنشأة في كثير من الأحيان تزايد وتنوع مفردات تشكيلة المنتجات السلعية أو الخدمية التي تتعامل من خلالها مع قطاعات السوق وتخطب شرائح مستهلكيها وعملائها، مما يوجه اهتماماتها نحو تصميم هيكلها التنظيمي بما يخاطب طبيعة ونوعية تشكيلة منتجاتها سلع كانت أم خدمات.. ولنأخذ مثلاً منشأة تعمل في مجال الخدمات السياحية فإنه يمكن تقسيم إداراتها إلى إدارة خاصة بسياحة المؤتمرات، وإدارة لسياحة الشواطئ.

وأخرى للسياحة النيلية وغيرها للسياحة العلاجية، وأيضاً إدارة خاصة بالسياحة الدينية وغيرها.

حيث تتجلى مزايا هذه الصياغة في الاستفادة القصوى بمهارات وقدرات العاملين في المجالات الوظيفية التي يؤكدون فيها تميزاً ملحوظاً، وتسهيل مباشرة وظائف التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، ورقابة الأداء بشيء من التناسق الوظيفي وتكامل الأدوار، وإنجاز أهداف المنشأة، وتعيين نقاط الضعف والقوة بسهولة، وتخطي أية صعوبات أو معوقات قد تحد من إمكانية تدبير وتهيئة طاقات العمل البشرية اللازمة لمباشرة الأعمال وأوجه النشاطات المتخصصة وتنسيق جهودها وتوجيهها الوجهة الصائبة.

خامساً : صياغة إنتاجية

تتوجه اتهامات هذه الصياغة نحو اتخاذ مراحل عمليات الإنتاج واختلاف تركيباتها التشغيلية فنياً، وتكنولوجياً، وتجهيزياً، وآلياً، أساساً لتصميم الهيكل التنظيمي وتقسيم إدارته.. حيث بروز هذه الاختلافات في برامج الإنتاج وعملياته يصبح من الأفضل معها إتاحة إدارات تنظيمية تتولى كل منها مباشرة مهام مرحلة إنتاجية بذاتها تخصص في

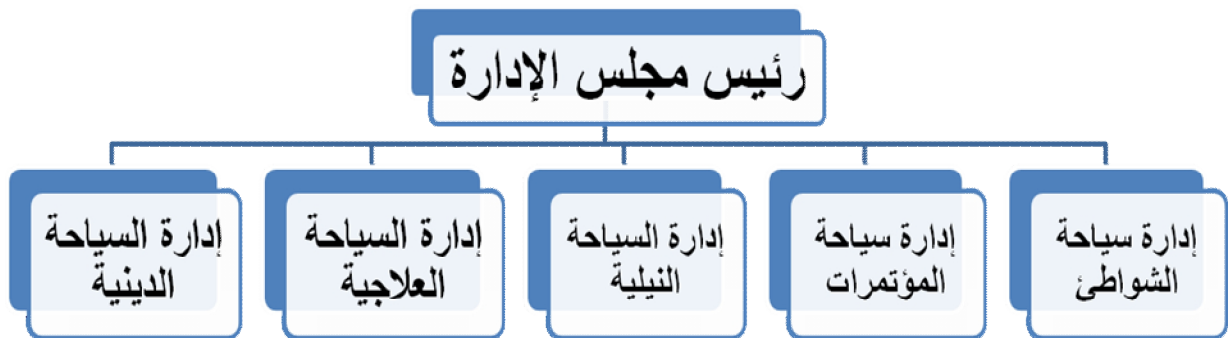
تحمل مسؤولياتها وتلبية متطلباتها من المواد والمستلزمات والآلات والأفراد وفي إطار من التناسق والتكامل التشغيلي لإتاحة مخرجات المنشأة كمنتج نهائي وبمستوى الجودة القادرة على دعم القدرة التنافسية للمنشأة.. ولنأخذ لذلك مثلاً منشأة في مجال صناعة الطائرات فإنه يمكن تقسيم إدارتها لمراحل صناعة الطائرة من خلال إدارة لمرحلة تصنيع جسم الطائرة الخارجي، وإدارة لمرحلة تصنيع الأجنحة، وأخرى لمرحلة تصنيع المواتير وكابينة القيادة، وغيرها لمرحلة تصنيع الأجزاء المعاونة كالإطارات والإشارات الضوئية وغيرها، وإدارة لمرحلة تصنيع المقاعد وتجهيزات الضيافة الداخلية..... وغيرها.

وتتميز هذه الصياغة بما تطرحه من فرص تطوير الخبرات وتنامي المهارات البشرية في جزئيات ومراحل إنتاجية متخصصة تتصاعد معها معدلات الكفاءة الإنتاجية وتسهيل متابعة أداء جماعات العمل واستثمار جهودهم وطاقاتهم بأسلوب قد يكون مباشر لإجابة التساؤلات، وتوجيه التعليمات والإرشادات وبصفة مستمرة، لتلافي احتمالات الخطأ في التشغيل الإنتاجي وما يترتب عليه من إعاقات استكمال مراحل الإنتاج المتكاملة والمترابطة وتعثر برامج الإنتاج والوفاء بتعاقدات العملاء في مواعيدها وبكمياتها، ومستوى جودتها المتفق عليه.



هيكل تنظيمي

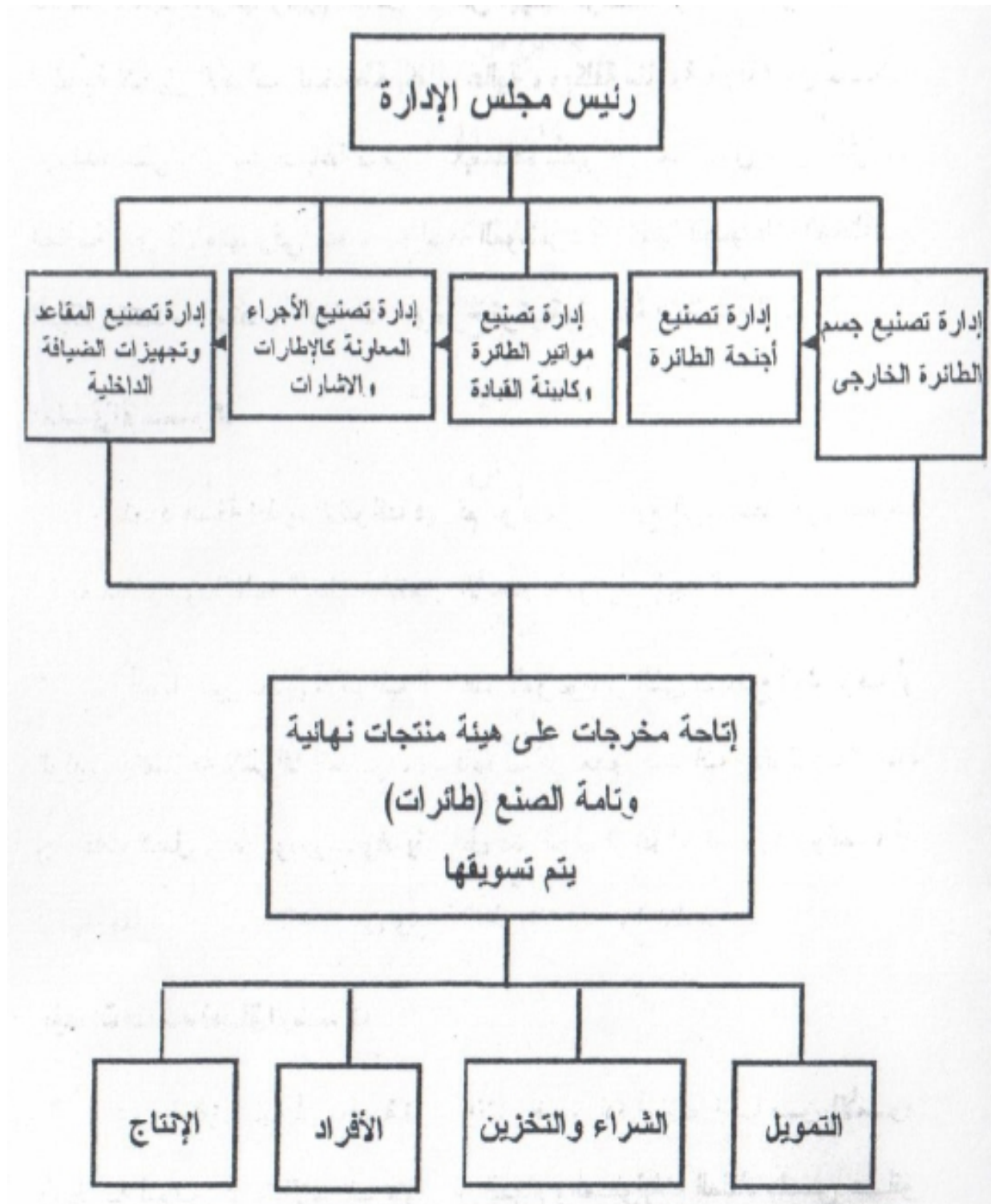
من منظور صياغة مرتبطة بطبيعة ونوعية العملاء



هيكل تنظيمي
من منظور صياغة خدمية

سادسا : صياغة متشابكة أو مركبة

تعطى هذه الصياغة مجالاً أوسع لترتيب الفكر الإداري والتنظيمي لدى قيادات المنشأة ومسئولي اتخاذ القرارات بشأن تصميم الهيكل التنظيمي الأكثر ملاءمة لتقسيم إدارتها وتهيئة أفضل الفرص لهيكله الوظيفي واستثمار الطاقات البشرية لتحقيق الأهداف المخططة بكفاءة عالية، وبكلفة مناسبة، وذلك من خلال الاعتماد على أكثر من صياغة تنظيمية للاستفادة بأكبر قدر ممكن من المزايا المتاحة لدى كل منها وفي ضوء المراجعة الموضوعية والفنية للصياغات المختلفة للهيكل التنظيمية وتقسيم الإدارات، وطرح تركيبة التوليفة التنظيمية المناسبة.



هيكل تنظيمي
من منظور صياغة إنتاجية

نطاق الإشراف

تحدد فلسفة نطاق الإشراف في كم مرءوس يستطيع الرئيس أن يشرف عليهم مباشرة وبالكفاءة المطلوبة لإنجاز الأعمال الموكولة إليهم؟، أيضا يشير نطاق الإشراف إلى عدد المرءوسين الذي يستطيع المشرف أو الرئيس إخضاعه لإشرافه المباشر، وبكفاءة تتلافى معها محددات ومعوقات أداء جماعات العمل والمرءوسين.. وقد يتضاءل هذا العدد أو يتزايد نسبيا، وإنما أن يصبح مناسباً هو بيت القصيد من وجهة النظر الإدارية والتنظيمية.

مؤشرات مناسبة نطاق الإشراف

من المتفق عليه أن مناسبة نطاق الإشراف زيادة أو نقصانا من الأمور المطلوبة لتحقيق كفاءة الإشراف، وإنجاز المهام والمسئوليات الملقاة على عاتق المدير والمرءوسين.. وعليه :

- يصبح نطاق الإشراف مناسباً إذا تناسب عدد المرءوسين مع طاقات وقدرات المدير أو المشرف من حيث القدرات الفكرية، والابتكارية، والمرونة، ومواجهة الأزمات، وعلاج المشكلات، وقياس الإنجازات، حيث هناك علاقة ترابطية مؤكدة بين نطاق الإشراف وبين كفاءة الأداء الإشرافي للمديرين من ناحية، وكفاءة أداء المرءوسين من ناحية أخرى.

- يصبح نطاق الإشراف مناسباً إذا.. أتيحت فرصة انسياب البيانات والمعلومات عن المرءوسين، وإمكانية رقابة أعمالهم ومتابعة أدائهم في فسحة من الوقت الملائم لإجراء ذلك، وتصحيح مسارات هذا الأداء.

- يصبح نطاق الإشراف مناسباً إذا.. اتفق مع إمكانيات المشرف على مواجهة المشكلات، وإدارة الآخرين، ومناقشة الصعوبات التي قد تصادف المرءوسين في أداء أعمالهم، وإدارة المواقف والمتغيرات الناشئة في بيئة العمل المحيطة بصبر، واتخاذ التصرفات المناسبة بعيداً عن العشوائية والانفعالية.

- يصبح نطاق الإشراف مناسباً إذا.. تم إفساح المجال بالدرجة المقبولة لتوجيه الإشارات والتعليمات للمرءوسين وتفسيرها وتوضيحها، ومتابعة تنفيذها والتحقق من نتائج هذا التنفيذ وقياسها بالإنجاز المستهدف بشأنها.
- يصبح نطاق الإشراف مناسباً إذا.. أعطيت الفرصة للكافة، الرئيس والمرءوسين لتبادل الحوار والنقاش وتناول قضايا العمل وممارسات النشاطات، وبما يقود إلى تحسين مستوى الأداء وتنمية روح البذل والعطاء والمبادأة من جانب المرءوسين.
- يصبح نطاق الإشراف مناسباً إذا.. تحققت مقومات التكيف بين الرئيس والمرءوسين من ناحية، وبين طبيعة الأعمال والمسئوليات الملقاة على عاتق المرءوسين ومناخ العمل ذاته من حيث السياسات والنظم، واللوائح المعمول بها من ناحية أخرى.

المستويات الإدارية ونطاق الإشراف

تضييق نطاق الإشراف وتضاؤل عدد المرءوسين الخاضعين لإشراف الرئيس المباشر كإطار قد يكون مرغوباً من جانب الكثيرين من قيادات العمل الإداري والتنظيمي لتحقيق كفاءة العملية الإشرافية، يصاحبه تزايداً في عدد المشرفين وبالتبعية زيادة عدد المستويات الإدارية والإشرافية بالمنشأة التي يترتب عليها إفراز بعض المعوقات والصعوبات المعاكسة لكفاءة عملية الإشراف.. نذكر أهم هذه الصعوبات فيما يلي :

- صعوبة انسياب وتبادل ما تتطلبه العملية الإشرافية من تعليمات، وبيانات ومعلومات بالدقة والموضوعية المطلوبين من ناحية، وبالسعة والثقة التي يتطلبها اتخاذ القرارات في كثير من الأحيان من ناحية أخرى.. نتيجة التباين والاختلاف في المستويات الإدارية التي يتم تناقل هذه البيانات بواسطتها إلا إذا تم صياغة البيانات على هيئة منشورات دورية يتم تداولها وإتاحتها لكافة المستويات الإدارية، وإن كانت لا تحقق

جدواها في كل الأحوال حرصا على تحقيق مرونة العملية الإدارية وانسياب البيانات من خلال المستويات الإدارية التي يحتويها الهيكل التنظيمي بالمنشأة.

- صعوبات إدخال التطويرات والتعديلات على السياسات والنظم القائمة، لما يتطلبه ذلك من حتمية مشاركة كافة المستويات الإشرافية بما يرويه من تصورات وآراء مقترحة بشأن التطويرات المنتظرة، وتصحيح مسارات الأداء وعلاج مشكلاته، وما يقتضيه ذلك من استغراق المزيد من الوقت والجهد، وربما التكلفة أيضا.

- إعاقة تدفق البيانات وتداولها بين الوحدات التنظيمية والأقسام الإدارية في الهيكل التنظيمي، نتيجة تعدد المستويات الإدارية التي تمر من خلالها تلك البيانات حتى يتم انتقالها إلى الوحدة التنظيمية المقصودة، وما يصاحب ذلك من تأخير قد يفقد هذه البيانات صلاحيتها أو أهميتها المؤثرة في اتخاذ بعض القرارات نتيجة وصولها في غير وقتها المناسب لاستخدامها.

- تعاظم أرقام الكلفة الموجهة للعملية الإشرافية.. كنتيجة مستخلصة من خلال تزايد أعداد المشرفين وما يستلزمه ذلك من تحمل المنشأة أعباء مالية على هيئة أجور ومكافآت للوظائف المعاونة لأداء الأعمال الإشرافية كإعداد التقارير والمذكرات، والنشرات، وإجراء الاتصالات لطرح التعليقات والإرشادات... وغيرها من جوانب التكلفة الإشرافية التي تتزايد أرقامها مع تزايد أعداد المستويات الإدارية وطبقات المشرفين.

- تراجع فرصة تحقيق الاتصالات الفعالة والمباشرة بين المشرفين وبين طبقة الإدارة العليا، ووحدات صنع واتخاذ القرارات لإيصال ما يرويه من وجهات نظر، ومناقشة آرائهم بصورة واضحة وأكثر دقة، مما قد ينعكس سلبا على بناء وتكوين شخصية المشرفين، واهتزاز ثقتهم فيما يباشرونه من مهام، إلا إذا سمعت أصواتهم عن طريق

وسيط نشط لديه قدرات إحداث الأثر المطلوب، وإيصال اقتراحاتهم وآرائهم لقيادات المنشأة.

الضوابط الحاكمة لتقدير عدد المرءوسين

- يقل عدد المرءوسين في حالة تباين واختلاف طبيعة الأعمال، وتعدد المسؤوليات المكلفين بها، لما يتطلبه ذلك من وقت وجهد كبيرين في الإشراف عليهم ومتابعة أدائهم.. والعكس يزيد عدد المرءوسين في حالة الاتفاق بين الأعمال والنشاطات التي يباشرونها واستقرارها واتصافها بالنمطية والروتينية في الأداء ودون تغير.
- يقل عدد المرءوسين في حالة تضائل الوقت المتاح لدى المدير الموجه للإشراف على المرءوسين بجانب مسؤوليات الوظيفة الأخرى.. وبالعكس يزيد عدد المرءوسين في حالة تزايد مساحة الوقت المخصص للإشراف على المرءوسين.
- يقل عدد المرءوسين في حالة عدم استقرار مهام وأعمال المرءوسين واحتمال تعرضها للتغير والتطوير، وبما يسمح بضبط مسارات العملية الإشرافية ومقابلة أية تغيرات في طبيعة الأعمال والمسؤوليات التي يتحمل تبعاتها المرءوسين.. وبالعكس في حالة استقرار ظروف العمل، وثبات المهام الوظيفية يزيد عدد المرءوسين.
- يقل عدد المرءوسين في حالة تواضع خبراتهم الوظيفية، وحدثة عهدهم بمباشرة أعمال و نشاطات الوظيفة التي يشغلونها، وبالتالي حاجتهم إلى المزيد من الجهود الإشرافية وإرشادهم وتنمية مهاراتهم، ومتابعة أدائهم لتصحيح ما قد يصاحبه من أخطاء.. وبالعكس يزيد عدد المرءوسين في حالة تمتعهم بخبرات وظيفية وقدرات عالية لأداء مهامهم ومسؤولياتهم دون أخطاء تذكر، وما قد يستطيع معه المشرف تفويض بعض السلطات لمرءوسيه لاتخاذ بعض القرارات مع تحمله المسؤولية كاملة عن الأعمال التي يتم تفويضها وإنابة غيره من المرءوسين لأدائها.

- يقل عدد المرءوسين في حالة ما إذا كانت مرتبات وأجور المشرفين تمثل نسبة ضئيلة نسبيا من إجمالي التكاليف التي تتحملها المنشأة.. وبالعكس يزداد عدد المرءوسين وتوسيع نطاق الإشراف في حالة تمثيل مرتبات المشرفين نسبة كبيرة من التكلفة الكلية للمنشأة.

