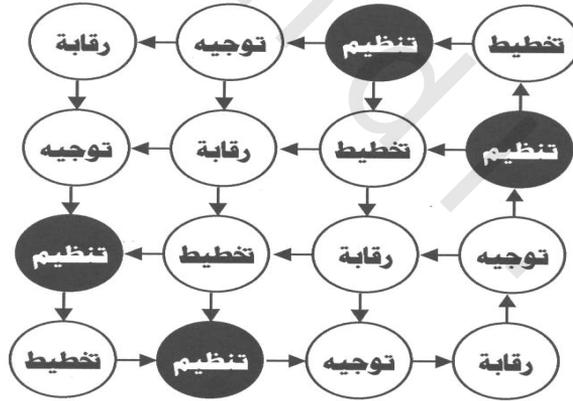


الفصل الثالث

العملية الإدارية



obeykandi.com

التنظيم

ما التنظيم

دعنا نتفق بداية على انه من الصعب حصر كل

مفاهيم التنظيم السائدة ..

كما يجب التنبيه على أن هذه المفاهيم قد تختلف عن بعضها
اختلافاً كبيراً بل وقد تصل إلى التناقض فيما بينها ..

فهل

- < التنظيم هو الترتيب
< التنظيم هو التخطيط
< التنظيم هو تصميم الهيكل التنظيمي
< أم أن التنظيم هو كل ما سبق .. ؟

وهل التنظيم هو .. ؟

تقسيم العمل وتحديد السلطات والمسئوليات ونوعية

العلاقات بين الأجزاء لتحقيق هدف مشترك .. ؟

أم أن

التنظيم هو سلوك الأفراد داخل المنظمات وردود

أفعالهم التنظيمية للصراعات .. ؟

أم قد يكون

التنظيم عبارة عن مجموعة من العناصر:

- (١) الأفراد واتجاهاتهم ودوافعهم ..
- (٢) الخرائط التنظيمية ..
- (٣) التنظيمات غير الرسمية ..
- (٤) العلاقات والمراكز والأدوار ..
- (٥) الظروف المادية المحيطة المرتبطة مع بعضها بحيث أن أى تغيير فى أى منها لا يبد وأن صاحبه بالضرورة تغير مماثل فى باقى العناصر ..

< أم أن التنظيم هو كل ما سبق .. ؟

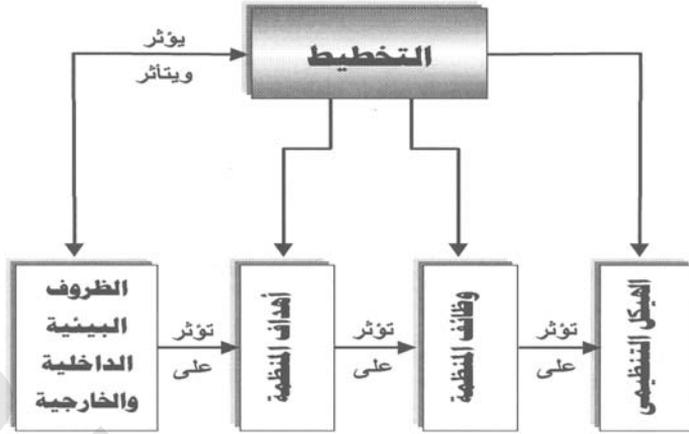
خلاصة القول انه :

يكون ضربا من المستحيلات الاستناد إلى تعريف منفرد يعطى صورة صادقة عن مفهوم التنظيم أو ما يتضمنه من عناصر ..

وظائلا

أن طبيعة الدراسة فى هذا المؤلف تستهدف إرشاد الممارسين للوظائف الإدارية إلى المنهج العلمى الذى ينبغى أن يسلكوه فإننا ومن وجهة نظرنا الشخصية نرى أن التنظيم هو :

ذلك الأسلوب الذى يتم الاستعانة به فى تقسيم الأعمال وتفويض السلطات والمسئوليات وإقامة علاقات سليمة بين الأفراد بما يكفل فى النهاية تحقيق أعلى قدر من الفاعلية فى تحقيق الأهداف ..



العلاقة بين التخطيط والتنظيم



- (١) تحقيق الانسجام والتوافق بين كافة الأنشطة التي تؤديها المنظمة ..
- (٢) زيادة قدرة المنظمة على التكيف والتعامل مع كافة المتغيرات غير المتوقعة التي تطرأ على الظروف البيئية ..
- (٣) المساهمة في الاستغلال الأمثل لإمكانيات العاملين وذلك من خلال تحقيق التوافق والتفاعل بين قدرات الفرد ومؤهلاته وبين العمل الذي يؤديه ..
- (٤) في الأمد الطويل يساعد التنظيم على تكوين وتنمية الكوادر الإدارية والقيادية التي تحتاج إليها المنظمة ..

الغرض من التنظيم

إعطاء كل شخص عملاً مستقلاً وواضحاً
ووضمان تنسيق هذه الأعمال بالطريقة التي تمكن المنظمة
من تحقيق أهدافها بأعلى درجة من الفاعلية ..

الهدف من التنظيم

تختلف أهداف التنظيم من منظمة لأخرى غير

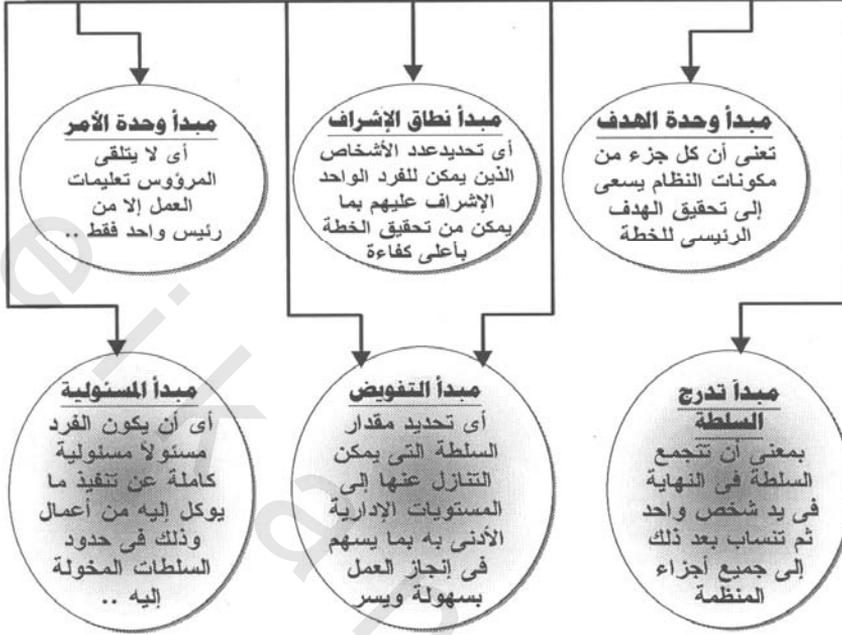
أن أكثر هذه الأهداف شيوعاً تتمثل فى :

- (١) إشباع حاجات الأفراد ..
- (٢) الربحية ..
- (٣) المسؤولية الاجتماعية ..
- (٤) الاستخدام الكفاء للمدخلات ..
- (٥) الإنتاجية ..
- (٦) التجديد والتنوع فى مفاهيم الإدارة على النحو الذى يمكن من الاحتفاظ بنصيب المنظمة فى الأسواق ..
- (٧) المحافظة على القيم والسلوكيات السائدة فى المجتمع ..

خصائص التنظيم

- (١) التنظيم نشاط ديناميكى يتكون من مجموعة من الممارسات المرتبطة ببعضها وتقوم بينها علاقة تأثير وتأثر ..
- (٢) التنظيم نشاط أنسانى يتكون من مجموعة من الأفراد المختلفين فى مؤهلاتهم وقدراتهم وخلفياتهم ودوافعهم ويشتركون فى تحقيق هدف واحد من خلال تخصصاتهم المتنوعة ..
- (٣) التنظيم نشاط هادف يعنى بتقديم السلع والخدمات بالطريقة التي تجعلها تتلاءم مع احتياجات الأفراد التي تتميز بالتجدد والتنوع ..
- (٤) التنظيم نشاط فنى يتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة لتحقيق هدف معين ..

مبادئ التنظيم



الهيكل التنظيمى

المفهوم

هو مجموعة من المراكز ذات السلطات والمسئوليات التنظيمية التى تظهر الحدود الرسمية التى تعمل خلالها المنظمة ويمثل ذلك الهيكل فى شكل خريطة تنظيمية ..

الشروط الواجب مراعاتها عند تصميم الهيكل التنظيمى :

- (١) الوضوح بحيث يحدد لكل مركز مستواه التنظيمى وحدود سلطاته ومسئوليته وعلاقاته بالآخرين ..
- (٢) أن يوفر السرعة فى انسياب الأوامر والتعليمات بين المستويات العليا إلى ما دونها .. بما يسهل من عملية اتخاذ القرارات ..

- (٣) أن يتميز بالثبات إلى الدرجة التي تؤدي إلى اطمئنان العاملين والمتعاملين .. وتقوى الثقة في الوحدة الإدارية مع ملاحظة أن هذا لا يعنى جمود الهيكل بحيث يصعب تعديله إذا استلزم الأمر .
- (٤) أن يكون قادراً على الاستمرار حيث انه صمم ليقب مع السماح له بتجديد نفسه بحيث لا يصبح غير حساس لمتطلبات النشاط في أى وقت ..
- (٥) أن يكون قادراً على أن يحدد وبدقة الواجبات التي يقوم بها العاملين في كل وحدة إدارية .. من مديرين ومنفذين .. وكذا العلاقة بين الأعمال التي يكلفون بها وبين غيرها من الأعمال بحيث ترتبط دائماً بالهدف العام للمنظمة ..
- (٦) أن يسمح بتجنب مخاطر تعدد المستويات الإدارية والتي غالباً ما تؤدي إلى صعوبة الاتصالات وبالتالي إلى صعوبة التنسيق بين وحدات التنظيم ..
- (٧) أن يراعى إلى حد كبير نطاق الإشراف فلا يسمح بتضييق ذلك النطاق وكذا لا يسمح بالتوسع فيه بل يلتزم بحدود ذلك النطاق والتي تتراوح ما بين ٣ : ٧ أفراد ..

أبعاد الهيكل التنظيمي

< للميكل التنظيمي ثلاثة أبعاد أساسية هي :

١ بعد رأسى

يوضح المستويات الإدارية التي يتضمنها الهيكل وعلى قمة هذه المستويات الإدارة العليا .. التي يكون لديها الإحاطة الشاملة بجميع العمليات التي تتعلق بإدارة المشروع . ثم يتجه المشروع نحو تفويض السلطة وتوزيع الاختصاصات بمزيد من التفصيلات كلما اتجهنا إلى الدنى المستويات الإدارية ..



البعد الرأسى .. من يرأس من .. ؟

ما السلطة .. ؟

والآن

هي قوة الإيجار أو الإلزام وهي تبنى على عنصرين

أساسيين هما :

(أ) حق التوجيه للآخرين ..

(ب) إذن التصرف لإجاز أعمال معينة ..

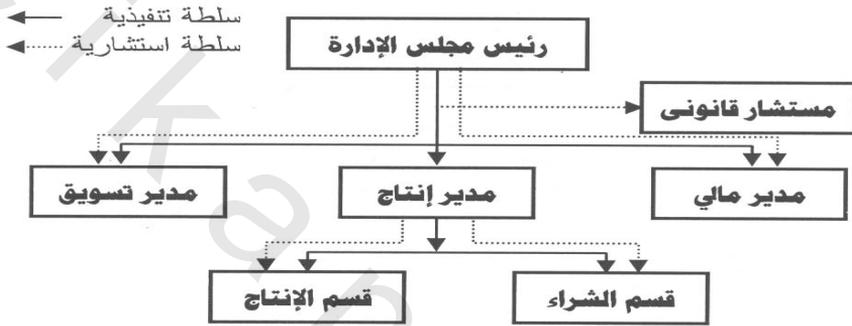
وتنقسم السلطة إلى ثلاثة أنواع :

(١) سلطة استشارية :

وهي سلطة مساعدة تقتصر

على مجرد ابداء الرأي .. وفيما يلي نموذجاً

يوضح هذه السلطة :



(٢) سلطة تنفيذية (مباشرة) :

وهي تتضمن الحق في إعطاء

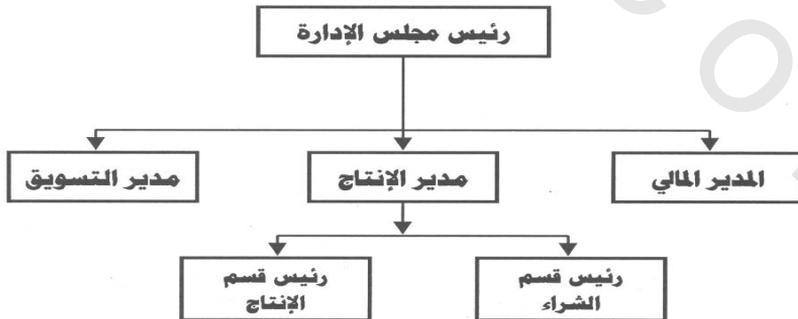
الأوامر التي بها تنفذ القرارات وتستمد قوتها

من موقع المدير في الهيكل التنظيمي .. وهي

تتمثل في تسلسل الأوامر والتي تنحدر من

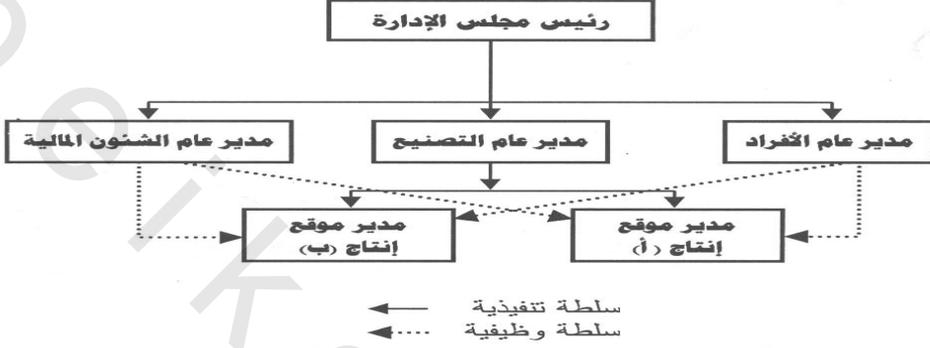
أعلى إلى أسفل .. وفيما يلي نموذجاً يوضح

هذه السلطة ..



(٣) السلطة الوظيفية :

ويقصد بها درجة الخبرة والمهارات الفنية والإدارية التي يتمتع بها صاحب القرار وهذه السلطة تعطى لصاحبها الحق في إصدار الأوامر في الحالات التي تتعلق بنطاق تخصصه .. والشكل التالي يوضح هذه السلطة ..



< هذا وتجدر الإشارة إلى انه كلما انخفض المستوى الإداري .. أدى ذلك إلى ضيق في نطاق ونوع السلطة المخولة .. والعكس صحيح كما هو موضح بالشكل التالي :



< تفويض السلطة :

يقصد بتفويض السلطة عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس وعندما يقبل الأخير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لادائها ويصبح مسئولا أمام رئيسه عما قام به من أعمال ..

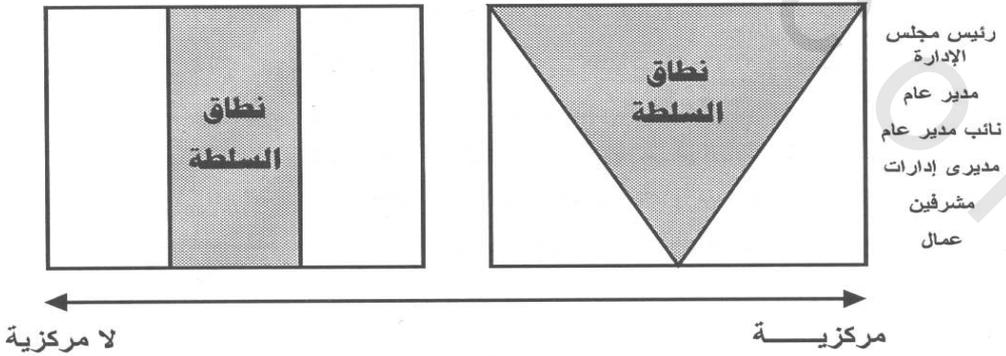
والشكل التالي يوضح العوامل التي تؤثر على درجات تفويض

السلطة ..



< المركزية واللامركزية :

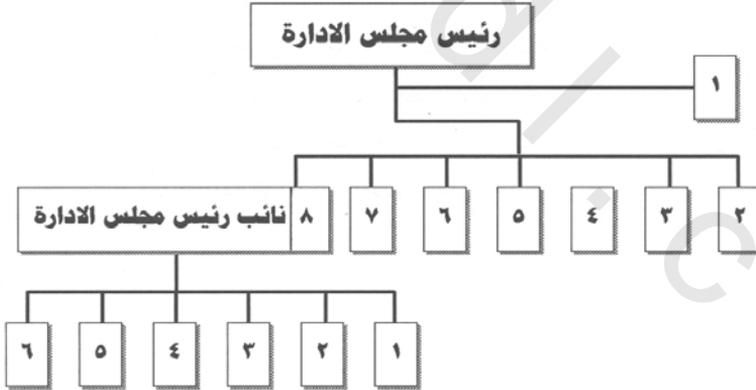
المركزية تعنى تجميع السلطات فى المستويات الإدارية الأعلى .. أما اللامركزية فتعنى أن معظم القرارات تتخذ فى مستويات إدارية أقل منتشرة فى جميع المستويات الإدارية بالمنظمة ..



ويتمثل فى نطاق الإشراف الخاص بكل وظيفة مع ملاحظة أن هناك علاقة بين نطاق الإشراف والهيكل التنظيمى فنطاق الإشراف الضيق يترتب عليه زيادة عدد المستويات الإدارية .. أما نطاق الإشراف الواسع فانه يعنى مستويات إدارية أقل .. ونطاق الإشراف المناسب تحدده العوامل التالية :

- [١] الإمكانات المادية والبشرية المتوافرة لدى المنظمة .
- [٢] التخطيط المطلوب لتنفيذ الأنشطة .
- [٣] درجة الانتشار الجغرافى للنشاط .
- [٤] درجة التشابه فى المهام التى يقوم بها المدير .
- [٥] درجة التعقيد فى النشاط .
- [٦] درجة الرشد الإدارى لدى المرؤوسين .
- [٧] درجة التنسيق المطلوبة بين الوحدات الإدارية بالتنظيم .

ومن المتفق عليه أن نطاق الإشراف ينبغى أن يتراوح بين (٢ : ٧) أفراد .. غير انه من الصعب تحديد النطاق المناسب للإشراف بالنسبة لكل مدير .. أو حتى للمديرين فى كل مستوى إدارى ..



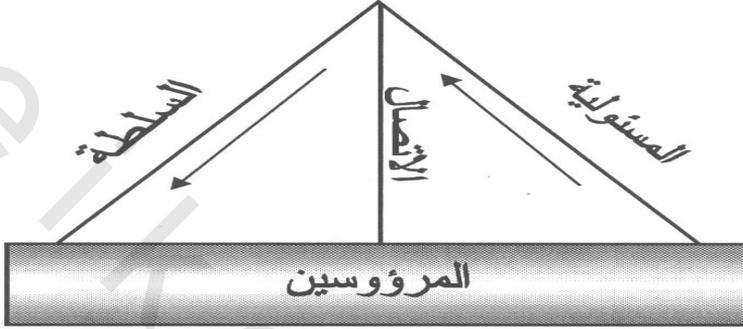
< نطاق الإشراف لرئيس مجلس الإدارة (٨) ..

< أما نطاق الإشراف لنائب رئيس مجلس الإدارة (٦) ..

نطاق الإشراف

ج البعد الرئاسى :

وهو سلسلة من الخطوط تربط المستوى الإدارى الأعلى بالمستوى التالى له .. وهذا المستوى بالمستوى الذى يليه ... وهكذا .. حيث يوضح الهيكل التنظيمى تلك العلاقات التنظيمية فى شكل خطوط تناسب من القمة الإدارية إلى ادنى المستويات الإدارية بالمنظمة على النحو الذى يوضحه الشكل التالى :



البعد الرئاسى (من يسأل أمام من .. ومن يرأس من .. ؟)

الأهمية :

- [١] يمكن من التحديد الدقيق لمسئوليات وسلطات الوظائف الموجودة بالمنظمة .
- [٢] يسهل عملية الاتصال حيث تظهر علاقات الإدارات والأقسام والوظائف بعضها ببعض .
- [٣] يسهل عملية الرقابة الإدارية عن طريق تحديد من مسئول أمام من .
- [٤] يسهل من عملية اتخاذ القرارات الإدارية .
- [٥] يمنع التداخل بين الاختصاصات من خلال التحديد الدقيق للسلطات والمسئوليات .

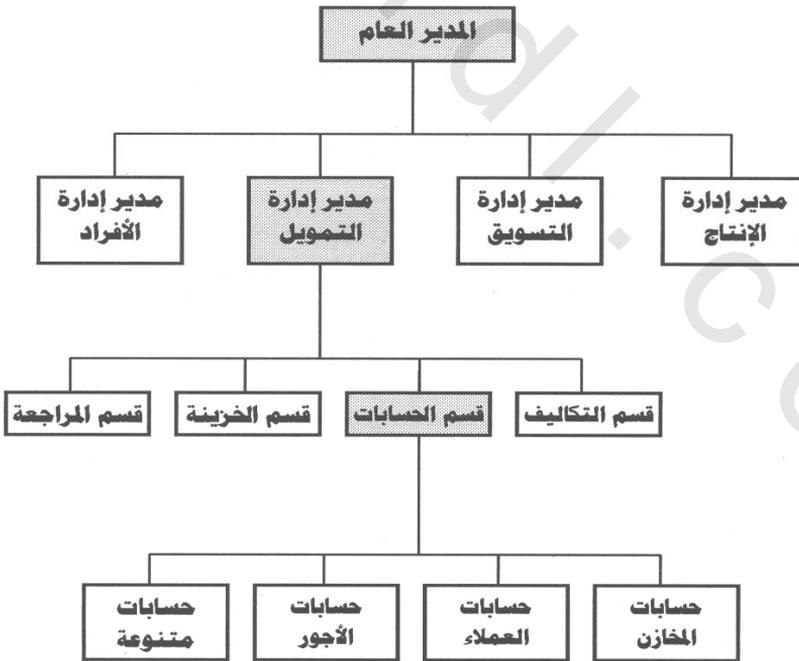
الهيكل التنظيمى السليم هو الهيكل الذى يتناسب مع ظروف المنظمة وطبيعة التكنولوجيا المستخدمة فى المنظمة وكذلك مع استراتيجيات هذه المنظمة ..

أنواع الهياكل التنظيمية

◀ هناك سبعة أشكال رئيسية من الهياكل التنظيمية هي :

أ) الهيكل الوظيفي

وهذا النوع من الهياكل يركز على أساس السلطة الوظيفية والتي تحدد نطاق التصرف ومواعيد التصرف .. ولكنها نادرا ما تحدد مكان التصرف أو الشيء الذي يتصرف فيه أو الأشخاص الذين يقومون بالتصرف .. ووفقا لهذا النوع من الهياكل تخصص إدارة مستقلة لكل وظيفة .. ثم يتفرع عنها مجموعة من الأقسام حسب ما تحتويه الوظيفة من مهام .. ثم تقسم تلك الأقسام إلى مجموعة من الوحدات بحسب ما تحتويه كل مهمة من أنشطة .. والشكل التالي يوضح ذلك النوع من الهياكل ..



الهيكل الوظيفي في الميزان



الميزان الجغرافى

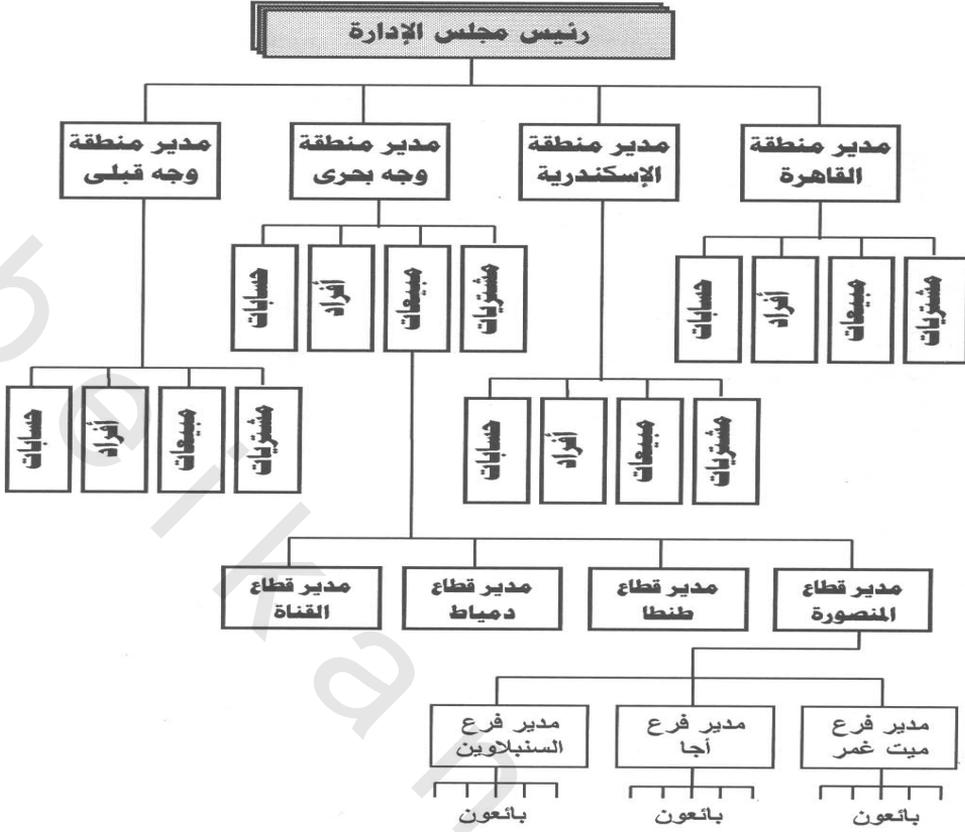
ب

وفقا لهذا النوع فان جميع اوجه النشاط التى تزاوُل فى منطقة معينة يجب أن تجمع مع بعضها وتُسند إدارتها ومسئوليتها إلى مدير معين ويرتبط هذا المدير بالمركز الرئيسى من خلال السياسات العامة فقط واللوائح والقوانين التى تحكم المنظمة .. كما أن عليه تقديم تقارير دورية عن نشاط إدارته ونتائج الأعمال فيها ..

< وعادة ما يستخدم هذا النوع من الهياكل فى الحالات التالية :

- ١- منع إهمال المديرين للعوامل المحلية المحيطة بهم عند اتخاذ القرارات .
- ٢- عند الرغبة فى توفير التدريب اللازم لرفع الكفاية الإنتاجية الحاضرة والمستقبلية لدى المديرين العاملين بالمنظمة .
- ٣- إذا كانت هناك أسباب اقتصادية تتعلق بتكاليف إنجاز الأعمال .
- ٤- حينما تنتشر مصانع وفروع المنظمة فى مناطق جغرافية متعددة .

< والشكل التالي يوضح هذا النوع من الهياكل :



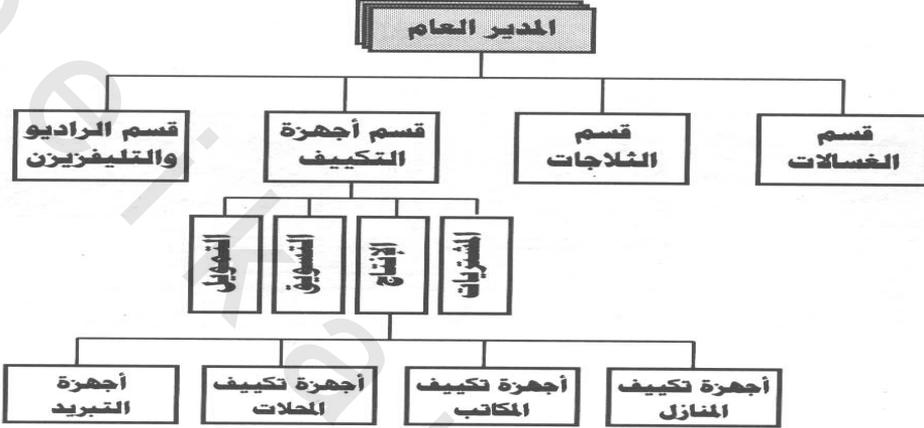
البيكل الجغرافى فى الميزان



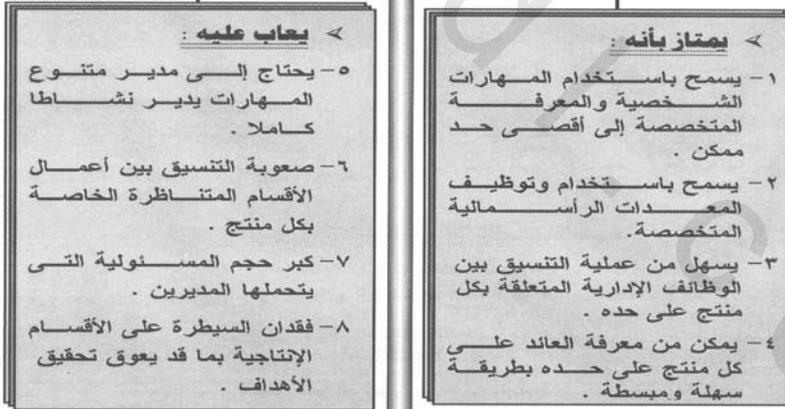
ج الهيكل السلسي :

وهنا يتم تقسيم أنشطة المشروع حسب السلع التي يقوم بإنتاجها .. بمعنى انه توجد وظيفة رئيسية بحسب أنواع المنتجات التي تخرجها المنظمة أو تتعامل فيها .. ويكون المدير المختص بكل منتج مسئولاً عن جميع الوظائف المتعلقة به من إنتاج وبيع وتخزين وصيانة ودعاية وحسابات وشئون عاملين ... الخ .

< ويوضح الشكل التالي هذا النوع من الهياكل التنظيمية :



البيكل السلسي في الميزان



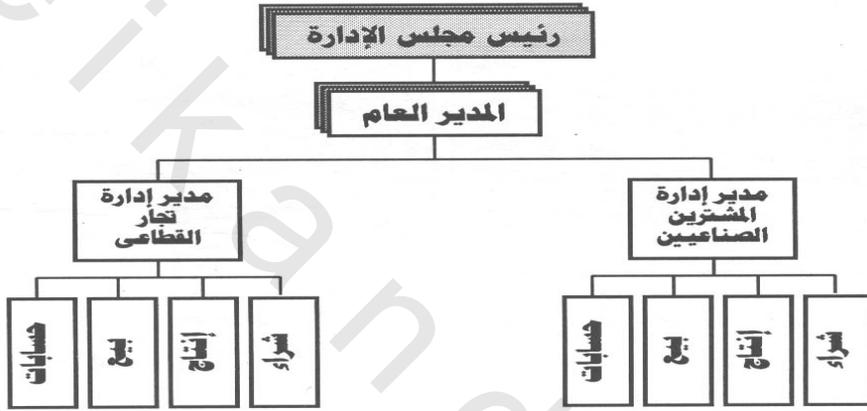
يصلح للمنظمات التي تقوم بإنتاج أنواع متعددة من السلع أو الخدمات ..

هيكل العملاء :

حيث يقوم هذا الهيكل على أساس تقسيم اوجه نشاط المنظمة حسب نوعية العملاء الذين يتم التعامل معهم .. وهنا تتواجد وحدة تنظيمية منفصلة لخدمة كل نوع من هؤلاء العملاء .. والسبب في ذلك أن رغبات هؤلاء العملاء تكون مختلفة وحاجاتهم متباينة من حيث الخدمات التي يجب أن تقدمها المنظمة إليهم .

هذا وقد يتم تصنيف العملاء طبقاً لأسس معينة مثل السن - الجنس - الدخل .. وقد يتم التصنيف طبقاً لحجم وطبيعة نشاط العملاء .

< ويوضح الشكل التالي هذا النوع من الهياكل التنظيمية :



الهيكل العملاء في الميزان

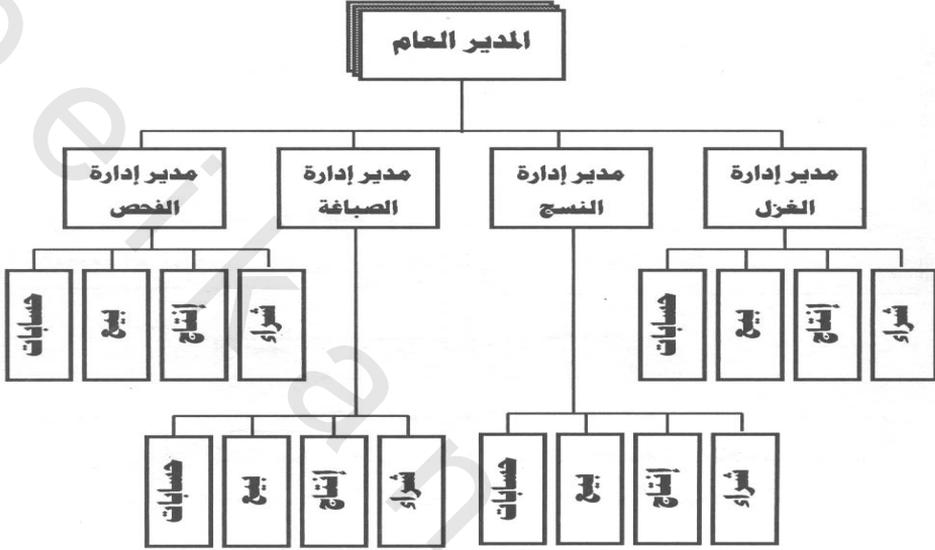


يصلح للمنظمات التي تقدم منتجاتها لعملاء متفاوتين في خصائص معينة تنعكس على خصائص المنتج المطلوب

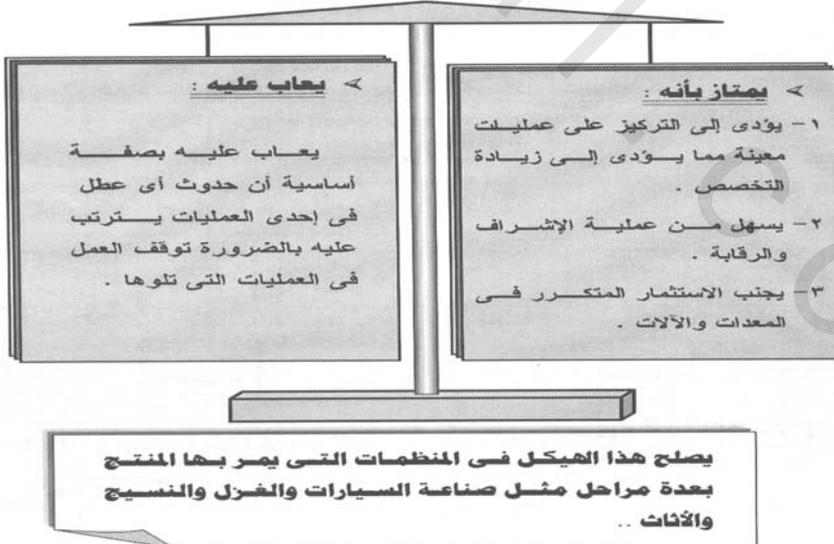
هيكل العمليات :

وهنا تخصص وحدة تنظيمية منفصلة لإدارة كل عملية صناعية وهو يستخدم في الحالات التي تتباين فيها مراحل الإنتاج .. وتكون كل من تلك المراحل بمثابة نشاط رئيسي في المنظمة .

و يوضح الشكل التالي هذا النوع من الهياكل التنظيمية :



هيكل العمليات في الميزان



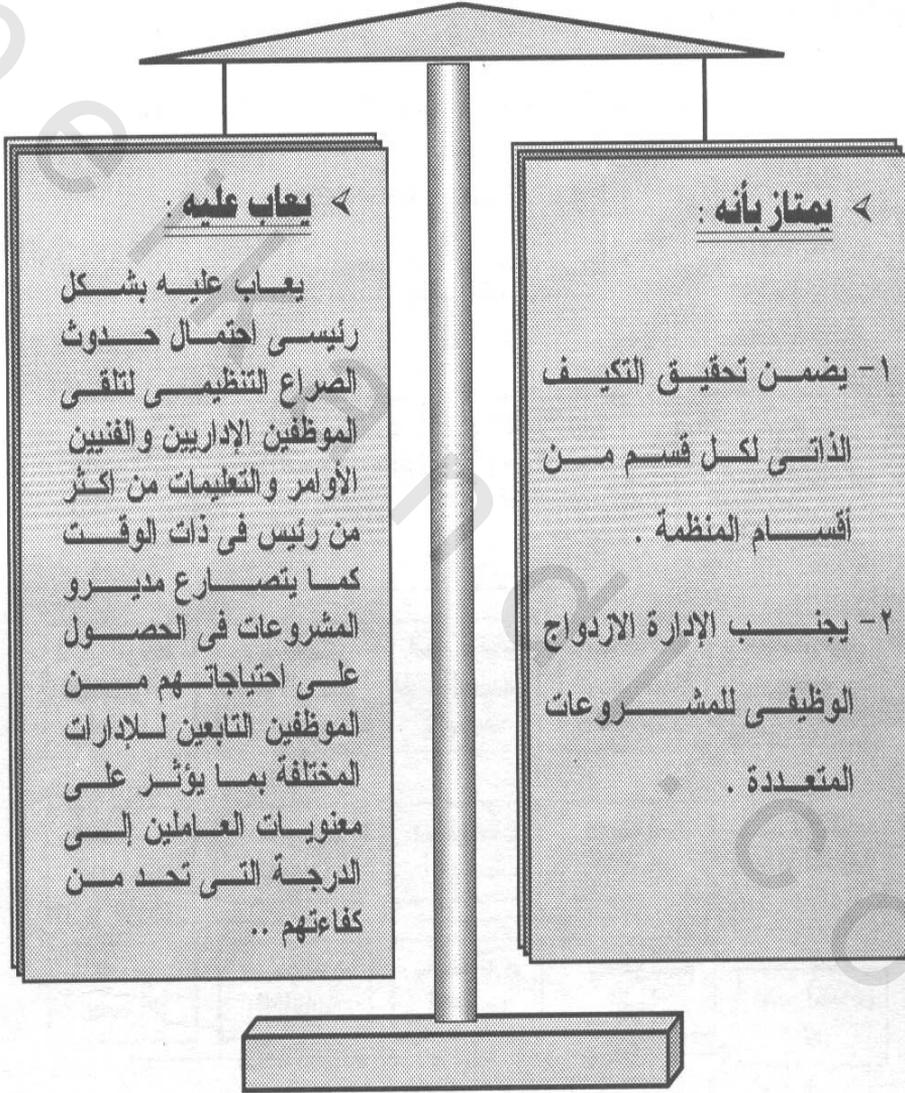
الهيكل المركب :

وهنا يمكن استخدام أكثر من نوع من الهياكل وفقا للخصائص التي تتميز بها المنظمة ويحدث ذلك عندما يجد المدير ضرورة تجميع أوجه النشاط طبقا لنوع أو أكثر من الهياكل السابقة بما يمكنه في النهاية من تحقيق الهدف العام للمنظمة .

◀ ويوضح الشكل التالي هذا النوع من الهياكل التنظيمية :



البيكل الصنوفى فى الجيزان



وعموما فليست هناك طريقة نموذجية للهياكل
التنظيمية يمكن استخدامها في جميع المنظمات التي
من نوع واحد .. لذلك يجب على كل منظمة أن تفاضل
بين الهياكل السابقة ثم تختار الهيكل الذي يناسب
ظروفها والذي يمكنها من تحقيق أهدافها بأقل التكاليف
واحسن الوسائل الممكنة

المستويات التنظيمية

هى بمثابة تجزئة للسلطة وفقا لمبدأ تدرج السلطة فى التنظيم حيث ظهرت عدة مستويات إدارية تتولى تنفيذ الوظائف الإدارية .. وتدرج تلك المستويات من أعلى إلى أسفل تبعا للسلطات والمسئوليات .. ويكون كل مستوى مسئولا مسئولية مباشرة أمام المستوى الذى يعلوه ..

وترتكز

فكرة المستويات الإدارية على :

- (١) أن قدرة كل فرد من أفراد التنظيم على الإشراف والمراقبة محدودة .
- (٢) أن الفرد لا يمكنه الإلمام الكامل بكافة المعلومات المتعلقة بموضوع معين .
- (٣) أن وقت الفرد محدود لا يسمح له بالقيام بجميع أوجه النشاط والتصرفات المطلوبة لتحقيق هدف معين فى وقت واحد .
- (٤) أن لكل فرد طاقة جسمانية وعقلية محدودة لا يستطيع بعدها عمل أية خطوة من الخطوات اللازمة لتحقيق أى هدف .

(٥) أن كل إنسان يتمتع بمقدرة محدودة على الانتباه لعدد معين من الأمور التفصيلية فى وقت واحد .

(٦) أن الفرد لا يستطيع أن يقود قيادة مباشرة أو يشرف إشرافا مباشرا إلا على عدد محدود من المرؤوسين .

يختلف عدد المستويات الإدارية من منظمة لأخرى حيث يزداد عددها فى المنظمات كبيرة الحجم والمتنوعة فى النشاط .. غير انه بصفة عامة يتراوح عدد هذه المستويات ما بين ٣ : ١٢ مستوى .. وفى الأغلب الأعم يتم تجزئة السلطة بنسبة ٣ : ٢ : ١

وعموما

لذلك تتكون الهيئة الإدارية من ثلاثة مستويات هى :

ووفقا

أ الإدارة العليا

وهى تتكون من المساهمون فى شركات

الأموال أو من مجلس الشركاء فى شركات الأشخاص .. ويمثلهم جميعا رئيس مجلس الإدارة .. وهى تختص بالآتى :

(١) تحديد الأهداف العامة للمنظمة .

(٢) رسم السياسات والخطط الرئيسية التى تحقق هذه

الأهداف .

(٣) الاشتراك فى وضع القواعد العامة للأسس التى تبنى عليها تصرفات المنظمة .

(٤) الإشراف على الأعمال التنفيذية ومراقبة نتائجها .

(٥) الاشتراك فى وضع الميزانيات التقديرية الخاصة بجميع الأعمال التى تعتزم المنظمة القيام بها .

ب الإدارة التنفيذية

وهى تمثل الصف الثانى من الإدارة

وتتمثل المهام التى تقوم بها فيما يلى :

(١) تقديم البيانات والمعلومات للإدارة العليا بما يعينها فى

رسم السياسات والخطط العامة للمشروع .

(٢) العناية باختيار أفراد الإدارة المباشرة .

(٣) تقديم التقارير عن جميع اوجه النشاط فى المشروع

والنتائج التى تحققت .

(٤) وضع نظام سليم ودقيق للمراجعة والمراقبة الداخلية .

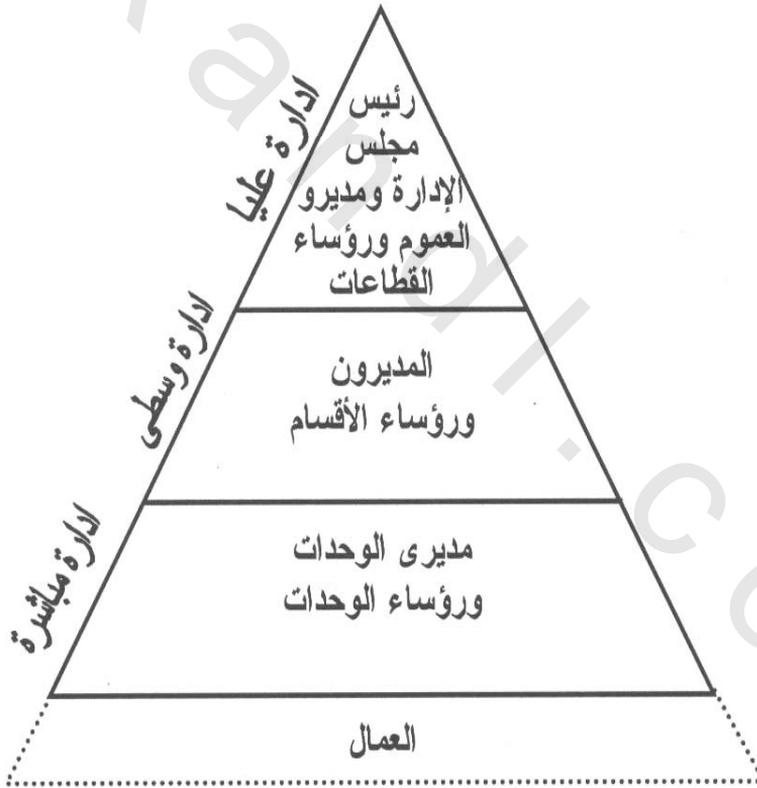
(٥) وضع نظام دقيق للعمل الداخلى فى المشروع وتحديد

الأقسام الفرعية واختصاصاتها والسلطة المخولة إلى

القائمين عليها والمسئوليات التى تقع على عاتقهم .

ج الإدارة المباشرة

وهي تتكون من رؤساء الأقسام الفرعية والمشرفين إشرافا مباشرا على تنفيذ الخطط التي وضعتها الإدارة العليا بالطرق والأساليب التي رسمتها الإدارة التنفيذية .. كما تشرف على سير الأعمال اليومية من جميع نواحي المشروع طبقا للأنظمة واللوائح المقررة ..



الفرأط التنظيمية

المفهوم

هى الأشكال الهندسية التى تستخدم لتوضيح الهيكل الخارجى للمنظمة فى لحظة معينة من خلال تحديد العلاقات التنظيمية فى المنظمة وخطوط الاتصال بين وحدات النظام .. وخطوط انسياب السلطة والمسئولية خلال المستويات التنظيمية المختلفة وكذا نطاق الإشراف .. وعدد المستويات الإدارية وأنواع وحدات العمل من إدارات وأقسام بدرجاتها المختلفة .

العلاقة التنظيمية :

يتضمن التنظيم أنواعا مختلفة من العلاقات هى :

(١) العلاقة التنفيذية المباشرة :

وهى تتمثل فيما يكون بين الرئيس ومروؤسيه من الصلات المباشرة التى تتعلق بإدارة العمل وتنفيذه .. ويستطيع الرئيس بمقتضى تلك العلاقة أن يصدر الأوامر إلى مروؤسيه على أن تكون هذه الأوامر فى حدود اختصاصاته .

(٢) العلاقة بين المستويات الإدارية الواحدة :

وهى تتمثل فى العلاقة بين الأفراد فى المستوى الإدارى

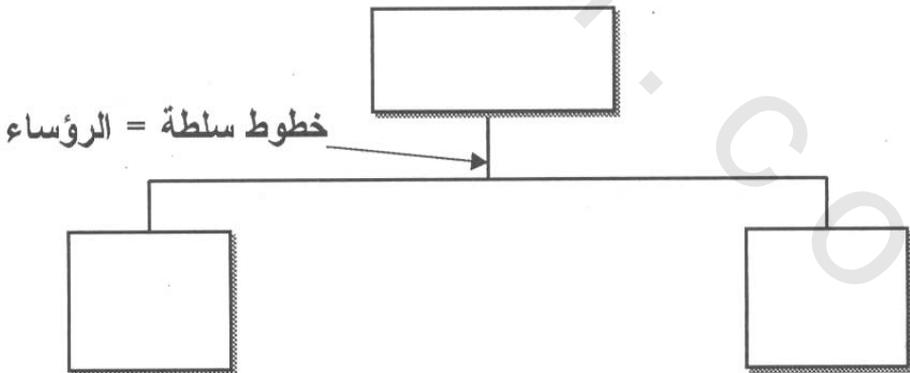
الواحد والمسئولين أمام رئيس واحد ويطلق عليها علاقة
الزمالة والمصالح المتبادلة .

(٣) العلاقة الوظيفية :

وهي تتمثل فيما يقدمه الرؤساء المتخصصون من مقترحات
ونصائح فنية إلى المديرين والمشرفين على المشروع حيث يقع
على عاتق هؤلاء الرؤساء الفنيين مهمة التأكد من استكمال
النواحي الفنية في المنظمة .

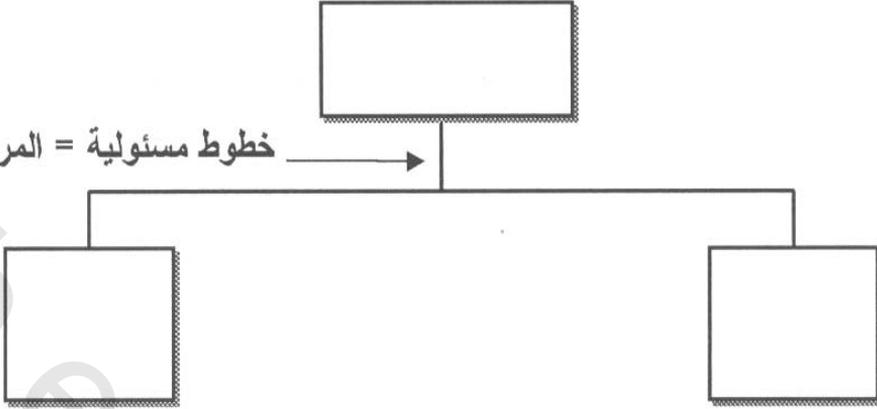
(٤) العلاقة الفنية :

وهي التي توجد بين الرئيس ومستشاريه أو مساعده
الخاص .. وهي تتعلق بالتشاور في شئون تتصل بالعمل وهذا
النوع من العلاقات لا يوجد إلا في المستويات العليا للمنظمة حيث
قد يحتاج مديرو العموم إلى طبقة خاصة من المستشارين .



من يرأس من .. ؟

خطوط مسئولية = المرؤوسين



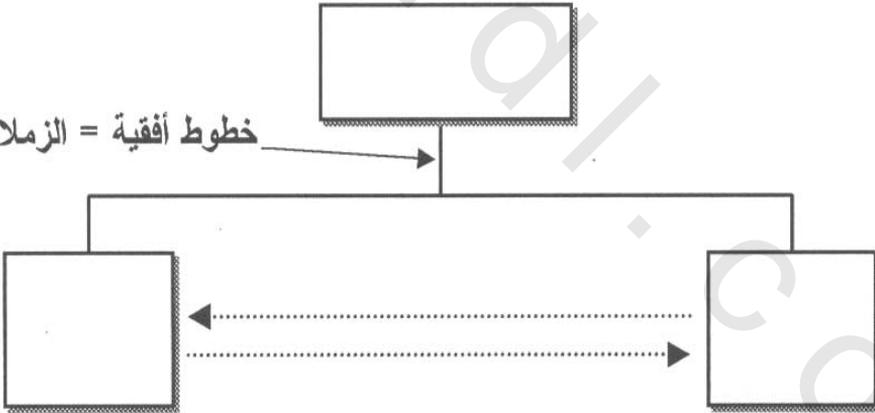
من مسئول أمام من .. ؟

ونحن نعنى بالمسئولية تعهد أو التزام بالقيام بوظائف وأعمال

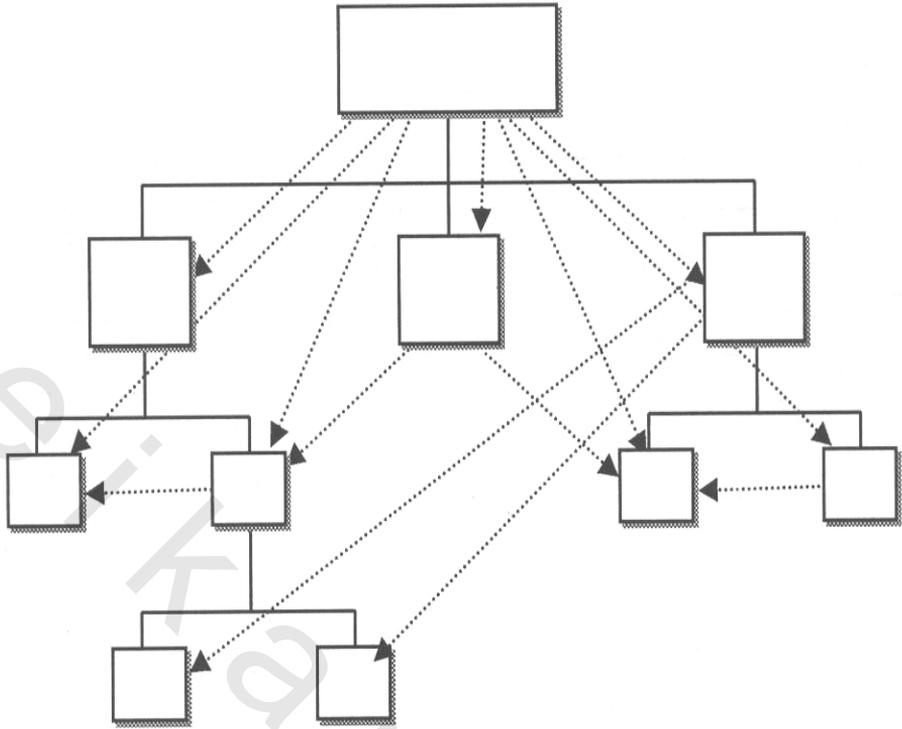
معينة وهى لفظ مستمد من الوظيفة .. والوظيفة بدورها لفظ مستمد

ومشتق من الأهداف العامة للمنظمة ..

خطوط أفقية = الزملاء



(لا رئيس ولا مرؤوس)

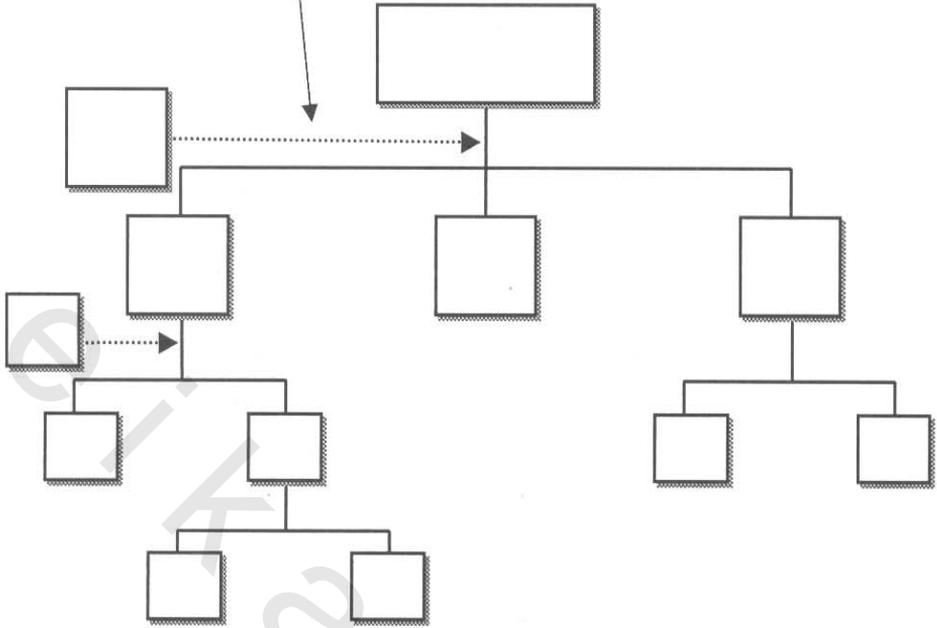


خطوط الاتصال الرسمية وغير الرسمية

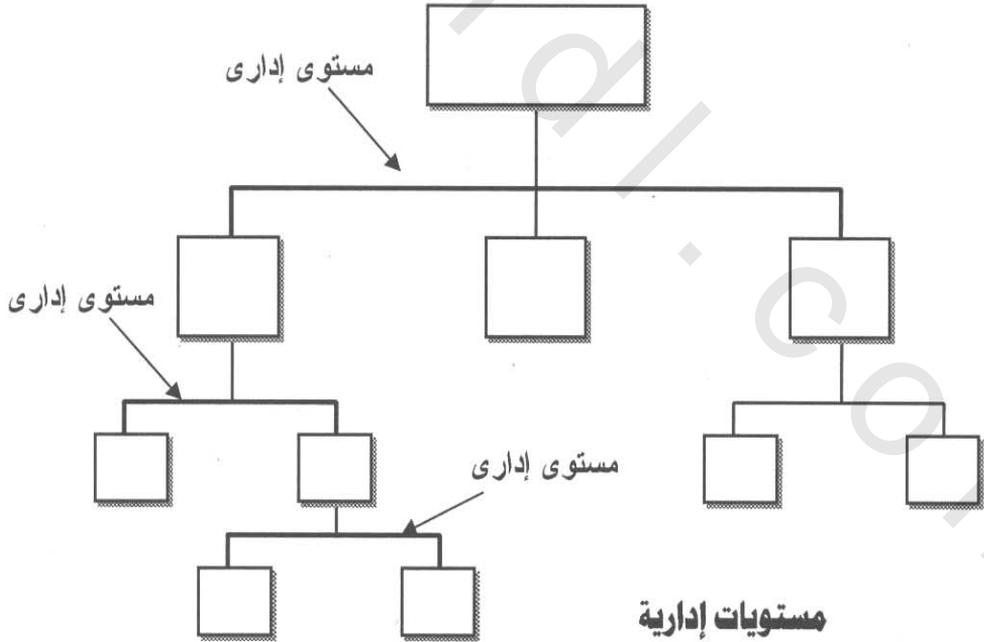
(.....) خطوط غير رسمية

(—) خط رسمية

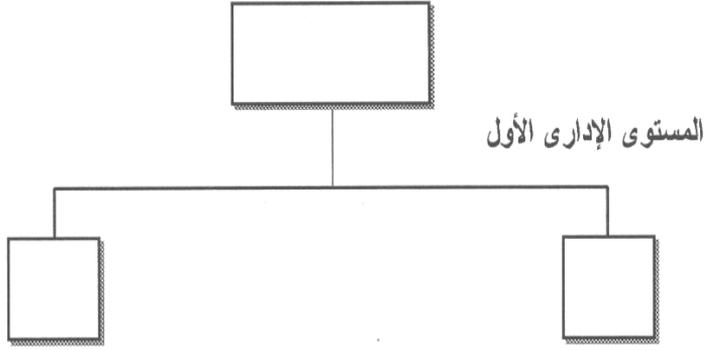
خطوط فنية = المستشارين



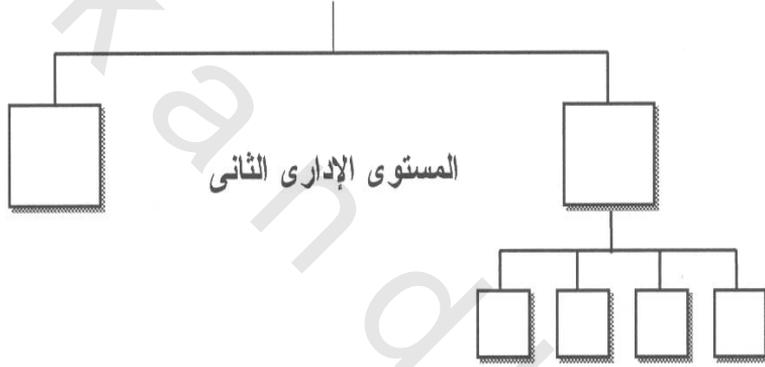
المستشارين = لا سلطة ولا مسئولية



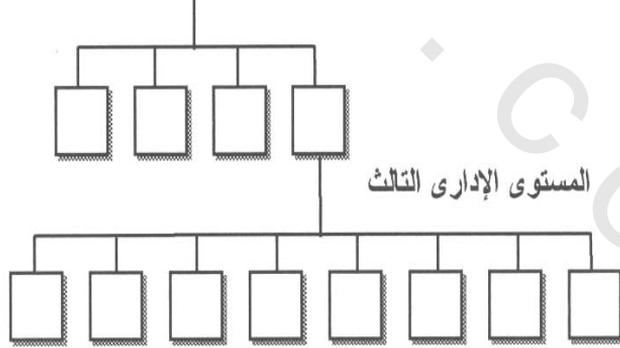
مستويات إدارية



نطاق الإشراف (٢)



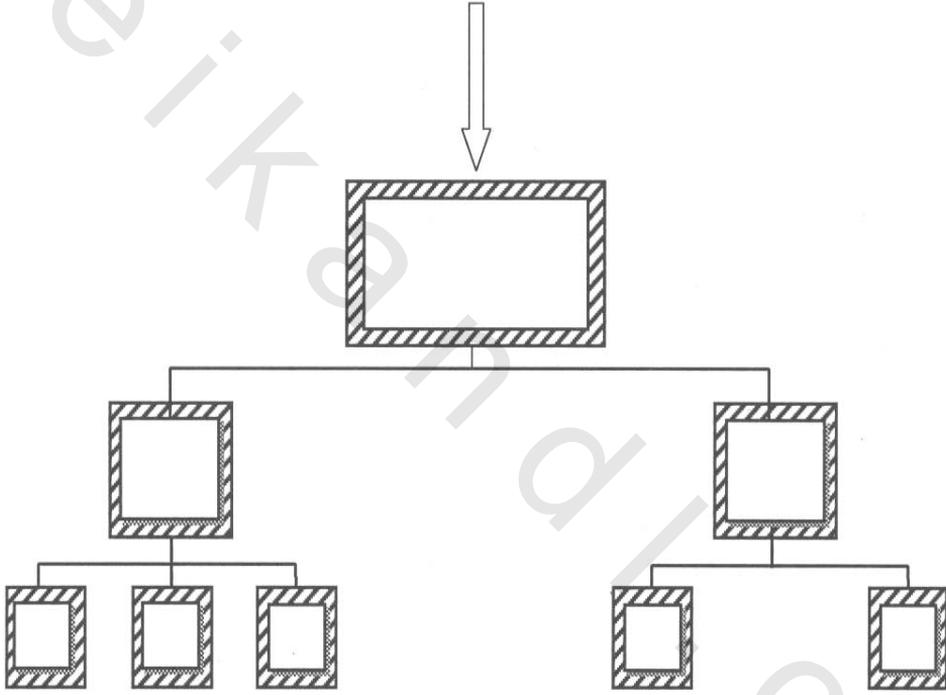
نطاق الإشراف (٤)



ونطاق الإشراف (٧)

بطاقة التوصيف

مسمى الوظيفة + اختصاصات + مسؤوليات +
الدرجة المالية + اشتراطات شاغل الوظيفة + عدد
المرؤوسين الذين يشرف عليهم + العلاقة مع
الوظائف الأخرى + الظروف المادية التي يؤدي فيها
العمل + الإدارة التابع لها ..



حدود وظيفية