

# الفصل الثاني

## البنيان التأسيسي للتنظيم الإداري

### أولاً: أهمية الهيكل التنظيمي

إن كفاءة وفعالية التنظيم يتأثر بالبيئة المحيطة ، فهناك علاقة واضحة بين البيئة المستقرة والبيئة المتحركة ودرجة تعقيد الهيكل التنظيمي، وهذا التعقيد يتطلب درجة عالية من اللامركزية حتى تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات المحيطة.

وتتبع أهمية الهيكل التنظيمي في التالي (17)

1. ترتيب العلاقات داخل المؤسسة.
2. يعد إحدى الأدوات الإدارية التي تساعد التنظيم على الوصول إلى أهدافه حيث يشبه الهيكل التنظيمي بالهيكل العظمي للإنسان كونه يمسك بالأنظمة الفرعية المختلفة لجسم الإنسان، فدون هذا البنيان تبقى الدوائر والأقسام المختلفة وحدات منعزلة عن بعضها.
3. توضيح الإدارات والدوائر والأقسام والشعب داخل المؤسسة .
4. توضيح المستويات الإدارية في المؤسسة واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى.

ولا يقف المفهوم المعاصر للهيكل التنظيمية عند حد اعتباره خريطة تنظيمية توضح التبعية الإدارية، والمسئولية الإشرافية أو مجرد تحديد منضبط للاختصاصات الوظيفية للوحدات الإدارية المكونة للتنظيم، وإنما يمثل مع كل هذا أداة هدفها النهائي إلغاء القوى التي تعرقل أداء المنظمات

وتحد من انطلاقها نحو غاياتها ، ويعتمد نجاح الوزارات في بناء هياكلها التنظيمية على قدرتها في خلق بيئة عمل مناسبة لتحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق بين الهيكل التنظيمي وأهداف المؤسسة وكذلك كفاءة العنصر البشر ومواردها .

ثانيا :الأغراض التي تحققها الهياكل التنظيمية: -

من الأغراض التي تحققها الهياكل التنظيمية ما يلي:

1. يبين الهيكل التنظيمي كيفية تقسيم الأعمال بين الموظفين في المؤسسة فتوضح أنواع وعدد الوظائف فيها سواء كانت تلك الوظائف رئيسية ينام بها تحقيق الهدف الرئيسي أم وظائف مساعدة ينام بها القيام بالأعمال الثانوية أم وظائف استشارية ينام بها تقديم التوصيات والمشورة للأجهزة المختلفة.

2. يوضح الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال الرسمي في المؤسسة فنظهر من له سلطة على من ، ومن مسئول أمام من، ومن يتصل بمن، وعليه فإن كل رئيس أو مرؤوس يتعرف على مكانه في السلم الإداري.

3. يوضح الهيكل التنظيمي العلاقات والتنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية.

4. بين الهيكل التنظيمي عدد المستويات الإدارية في المؤسسة وحجم كل منها ونوعية النشاط الذي تمارسه الوحدات المختلفة ومقارنة نطاق الإشراف فيها مما يسهل على المتعاملين في المؤسسة التعرف على واقعها بسرعة.

5. يوضّح الهيكل التنظيمي نطاق الإشراف لكل رئيس من خلال معرفته لعدد المرؤوسين التابعين لكل رئيس ومدى التباين أو التوافق في أعمالهم وبعد المسافة بينهم وبين الرئيس. وفي ضوء ذلك، يمكن لمنظّم وضع توصياته إما بالتوسع في تفويض السلطة أو تضيقها وذلك حسب الموقف.

6. يظهر الهيكل التنظيمي اللجان في المؤسسة، وسلطاتها وعلاقتها بأجزائها، ومستوياتها في الهيكل التنظيمي سواء كانت في المستويات العليا (مثل لجنة المديرين ولجنة التخطيط، ولجنة السياسات العامة، واللجنة المالية.. وغيرها) أم في المستويات الأخرى من الهيكل التنظيمي. كما وتوضح الهيكل التنظيمية اللجان ( مثل: مؤقتة أو دائمة) وحجم اللجان (كبيرة أو صغيرة).

7. يفيد الهيكل التنظيمي في مجال تدريب الموظفين الجدد فتستخدم في البرامج التدريبية التوجيهية ( أو التمهيدية) لتعريف الموظفين بأقسام المؤسسة مواقعهم في التنظيم، ورؤسائهم ومرؤوسيه، والأشخاص الذين سيكونون على اتصال بهم أثناء عملهم.

8. يعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة وثيقة توضيحية يمكن الاستعانة بها لدراسة التطور التاريخي والوظيفي للمؤسسات الإدارية خلال فترة معينة من الزمن.

9. يستخدم الهيكل التنظيمي لأغراض إعلامية فتساعد الأفراد من خارج المؤسسة التعرّف على أقسامها وأعمالها والأشخاص الموجودين فيها بصورة سهلة وسريعة.

10. يساعد الهيكل التنظيمي في اكتشاف ومعالجة الانحرافات والأخطاء الموجودة في التنظيم من خلال عملية تحليل الهيكل التنظيمية وعليه، فإنها تكشف العلاقات غير السليمة والتداخل أو الازدواج بين المهام المختلفة.

11. يفيد الهيكل التنظيمي باعتباره وسيلة في تبيان ما إذا كانت المؤسسة تتبع الأسس والقواعد التنظيمية السليمة ك نطاق الإشراف ووحدة القيادة والأمر وتوزيع العمل توزيعاً منطقياً سليماً

### ثالثاً : عناصر الهيكل التنظيم

من خلال استقراء التعريفات المختلفة للهيكل التنظيمي يتبين لنا إنها تشترك غالباً في عدة عناصر لا بد من توافرها في الهيكل التنظيمي :

- ﴿ وجود الوحدات الإدارية المختلفة للمنظمة.
- ﴿ وضوح التخصص في العمل ووجود مهام محددة .
- ﴿ نطاق الإشراف وخط السلطة والمسؤولية.
- ﴿ مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية.

### رابعاً: المبادئ التي يقوم عليها الهيكل التنظيمي :

عند بناء الهيكل التنظيمي أو إعادة بنائه هنالك عدة مبادئ أساسية تؤخذ في الاعتبار وهي :

1. مبدأ وحدة الهدف :
- حيث أن لكل تنظيم هدف يسعى إليه .
2. مبدأ تقسيم العمل :
- جعل كل فرد مسؤولاً عن جزء من العمل.

### 3. مبدأ وحدة الرئاسة :

لكل عامل رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتعليمات والتوجيهات .

( رئيسين غرقوا المركب )

### 4. مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة :

كل مسئولية وظيفية تتبعها سلطة تمكن من أدائها .

### 5. مبدأ الوظيفة :

التنظيم الإداري علي أساس الوظائف ونوع العمل المطلوب وليس

علي أساس الشخص .

### 6. مبدأ قصر خط السلطة :

تزداد الفعالية الإدارية كلما قلت المستويات الإدارية .

### 7. مبدأ المرونة :

قابلية التنظيم للتكيف ومقابلة التغيرات الداخلية والخارجية في وقتٍ

وحيز دون الحاجة إلى إحداث تعديلات جوهرية به.

خامساً: الخصائص الرئيسية للهيكل التنظيمي: (21)

للهيكل التنظيمي متغيرات وأبعاد كثيرة و مترابطة وأشكال الهياكل

التنظيمية عديدة لا حصر لها، ولقد حدد بعض الكتاب الخصائص الرئيسية

الثلاث التالية للهيكل التنظيمي وهي :

#### 1- درجة التعقيد:

توجد ثلاث عناصر تكون درجة التعقيد وهي:

#### أ - التقسيم والتخصصي الأفقي:

ويشير التقسيم الأفقي والتخصص الأفقي إلى الأنشطة التي تقوم

بها المنظمة ومجموعات الوظائف المهنية والتخصصات المتنوعة فيها فكلما

زاد عدد الوحدات التنظيمية وتقسيماتها ازداد عدد وتنوع المهن والتخصصات وزاد التعقيد في الهيكل التنظيمي والعكس صحيح .

### ب - والتقسيم الراسي:

يشير إلى عمق الهيكل التنظيمي فإذا زاد عدد المستويات التنظيمية زاد الهيكل التنظيمي تعقيدا والعكس صحيح .

### ج - والتقسيم الجغرافي:

يشير إلى مدى الانتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات وأنشطة المنظمة فالهيكل التنظيمي يتصف بدرجة أعلى من التعقيد كلما زاد عدد الوحدات التابعة للمنظمة في مناطق ومواقع مختلفة، وزادت نسبة العاملين فيها وزادت المسافات بينها.

## 2- الرسمية:

وتشير هذه الخاصية إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والإجراءات والمعايير التفصيلية، في توجيه وضبط سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء أداء عمله وليس بالضرورة أن تكون هذه القوانين والأنظمة والتعليمات مكتوبة بل يكفي أن يعيها العاملون.

## 3- المركزية:

يبدو أن هذه الخاصية في الهيكل التنظيمي لم يتفق الكتاب على تعريف واحد لها ولهذا حظي موضوع المركزية لاهتمام الكثير من الباحثين والكتاب من عدة جوانب، ومنها تأثير المركزية العالمية على عمليات اتخاذ القرارات والاتصال والتنسيق، وفاعلية المنظمة.

ومرونتها، وعلاقتها بالمبادأة والإبداع وغيره . ويقصد بالمركزية درجة تركيز اتخاذ القرارات المهمة في مركز واحد أو في يد الإدارة العليا.

## سادسا: خطوات بناء الهيكل التنظيمي (22)

لتحديد كيفية القيام بعملية بناء الهيكل التنظيمي لا بد من القيام  
بالخطوات التالية :

### • الخطوة الأولى:

تحديد الأهداف للمؤسسة وعدد الوظائف ( الأنشطة ) التي يتطلبها تحقيق  
هذا الهدف.

### • الخطوة الثانية:

يتم إعداد قوائم تفصيلية بالانشطات التي يتطلبها تحقيق أهداف  
المؤسسة

### • الخطوة الثالثة:

فإن هذه الخطوة ستركز على تجميع الأنشطة المتشابهة معاً ووضعها  
في وحدة إدارية واحدة . وهناك أسس متعددة لتجميع الأنشطة  
(تكوين الإدارات) ومن أهم هذه الأسس:

أ. التقسيم ( التجميع ) حسب الوظائف .

ب. التقسيم ( التجميع ) حسب المنتج .

ج. التقسيم ( التجميع ) حسب العملاء .

د. التقسيم ( التجميع ) حسب المناطق الجغرافية .

هـ. التقسيم ( التجميع ) حسب مرحلة الإنتاج .

### • الخطوة الرابعة :

تحديد العلاقات التنظيمية بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لا بد من  
ربط هذه الوحدات مع بعضها من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين  
العاملين في مختلف المستويات

الإدارية رأسياً وأفقياً. وهذه العلاقات التنظيمية تتصل بمفاهيم أساسية أهمها: ( السلطة ، المسؤولية ، التفويض ، المركزية واللامركزية ، نطاق الإشراف ، اللجان).

• **الخطوة الخامسة:**

تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية بعد إنشاء الوحدات الإدارية في المنظمة كالإدارة المالية، وإدارة الإنتاج، وإدارة التسويق، وإدارة الموارد البشرية، لا بد من إيجاد التنسيق بينها من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينهم تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب ويسر.

• **الخطوة السادسة :**

اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية بعد الانتهاء من عملية تصميم الهيكل التنظيمي تبدأ عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الموجودة في الهيكل، ولا بد أن يكون الاختيار قائم على مبدأ (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب).

• **الخطوة السابعة :**

رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه (الخريطة التنظيمية والخريطة التنظيمية توضح حجم الهيكل التنظيمي (التنظيم) ، والتبعية، ونطاق الإشراف لكل شخص وعدد المستويات الإدارية، وتُعطى فكرة عن المناصب المختلفة. وقد تبين الخريطة خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل وقد تكون الخريطة من اليمين إلى اليسار وقد تكون دائرية .



#### • الخطوة الثامنة :

إعداد الدليل التنظيمي: في هذه المرحلة يتم إعداد ما يسمى بالدليل التنظيمي وهو عبارة عن ملخص في شكل كتيب يتضمن اسم المنظمة، عنوانها، أهدافها، سياساتها، هيكلها لتنظيمي بتقسيماته الرئيسية والفرعية، وإجراءاتها... الخ.

#### • الخطوة التاسعة :

تتمثل في ضرورة مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم ومستمر وإدخال التعديلات المناسب عليه عند الحاجة لذلك حتى يلبي أي متغيرات مطلوبة.

#### سابعا: الخريطة التنظيمية:

وهي احد مراحل وعناصر بناء الهيكل التنظيمي حيث توضح بطريقة الرسم طبيعة ونوع لأمر التي توضحها الخريطة التنظيمية :  
(عقلي 1996) (26)

- الأنشطة الرئيسية والفرعية .
- التقسيمات الإدارية الرئيسية والفرعية .
- عدد المستويات الإدارية .
- نطاق الإشراف .
- خطوط السلطة .
- مواقع الإدارات .
- مراكز اتخاذ القرار .
- المجالس واللجان الدائمة.

وقد قسمه الجوهري (1985) إلى ثلاثة أقسام (27)

1- خرائط التنظيم العام :

وهي الخريطة التي تعطي الصورة الإجمالية لمكونات المنشأة أو المنظمة

2- خرائط الاختصاص :

وهي تعمل على إبراز الاختصاصات الأساسية للتقسيمات الرئيسية على صورة عبارات قصيرة مختصرة

3- خرائط الأفراد :

وهي تعمل على بيان عدد الأفراد في كل وحدة إدارية وتقسم الخريطة التنظيمية إلى قسمان :

• خريطة تنظيمية رئيسية :

وهي تشمل المنظمة وأقسامها وأعمالها كاملا

• خريطة تنظيمية مكملة :

وهي عادة ما تكون لقسم إداري أو لجزء من المنظمة.

ثامنا: عناصر الخريطة التنظيمية :

عند رسم أو تصميم الخريطة التنظيمية لابد من مراعاة العناصر التالية:

1. تحديد عدد المستويات الإدارية من القمة إلى القاعدة .

2. الوظائف ذات الأهمية الأكبر في المستوى الإداري الأعلى.

3. يعبر عن كل وظيفة بصندوق ( مستطيل أو مربع).

4. رسم خطوط السلطة التي تربط الصناديق من منتصف أعلى الصندوق ومنتصفه الأدنى.

5. يعبر عن اللجان بدوائر بدل الصناديق.

6. خطوط السلطة تكون متصلة ومستقيمة.

7. ترسم الخريطة إما بأسماء الإدارات أو بالألقاب (مدير إنتاج مثلا).

8. تحديد الشكل الذي سوف ترسم به الخريطة وهي ثلاثة أنواع :

- عمودي أو رأسي.
- أفقي.
- دائري.

تاسعا :العوامل المؤثرة والمحددة لتصميم الهيكل التنظيمي: (28)

يتأثر الهيكل التنظيمي بعدة عوامل عند تصميمه وصياغته ليكون شاملا

ومناسبا ومن هذه العوامل والمحددات :-

### حجم المنظمة :-

اختلف العلماء بين ارتباط حجم المنظمة ومدى تأثيره على الهيكل التنظيمي إلا أنهم متفقون على أن للحجم تأثير على هيكل المنظمة وله آثاره الواضحة على التعقيد والرسمية والمركزية. وينعكس على حجم الهيكل التنظيمي لها فكلما كانت المنظمة صغيرة كان هيكلها التنظيمي صغيرا ، لكن تكون الصعوبة كبيرة نسبيا في عمليه تقسيم وتحديد المهام والأنشطة الواجب أدائها ، بينما عندما تكون المنظمة كبيرة فان هيكلها التنظيمي يكون كبيرا وتكون الأنشطة والإعمال أكثر عددا وتنوعا مما يؤدي إلى سهولة في تقسيم العمل .

### دور حياة المنظمة :-

حيث يتأثر الهيكل التنظيمي بعمر المؤسسة وهل هي في بداياتها أو في مرحلة تطورها أو انحدارها فالمنظمة تشبه بالإنسان تبدأ حياتها بنشأتها وتنتهي بزوالها

## بيئة المنظمة:

للبيئة دور رئيسي في تحديد شكل ونوع الهيكل التنظيمي في المؤسسة، فالبيئة التي تعمل في جو من الاستقرار تختلف عن مؤسسة تعاني من عدم الاستقرار، فالاستقرار يعني هيكل تنظيمي بسيط وعدم الاستقرار للمؤسسة يستلزم هيكل معقد، فالمنظمة لا بد من إن تتفاعل مع بيئتها وتتكيف معها ولا بد للهيكل من التكيف والتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة على السواء لضمان استقرار وتطور المنظمة .

## الموقع الجغرافي للمنظمة :

فالمنظمات التي يتعدى عملها عدة مواقع جغرافي كان تكون إقليمية أو عالمية تحتاج إلى هيكل تنظيمي كبير ومختلف عن المنظمة في المكان الواحد.

## درجة التخصص :-

أن التخصص في المهام يؤثر على الهيكل التنظيمي للمؤسسة فان كان التخصص في العمل منخفضة كان الهيكل بسيطاً والعكس صحيح

## الموارد البشرية:-

عندما يكون المطلوب أفراداً ذوي قدرات بسيطة يكون الهيكل التنظيمي بسيطاً أيضاً التكنولوجياً .

فالتكنولوجيا احد المتغيرات الهيكلية لأنها تؤثر وبشكل مباشر ومستمر في علاقات الأفراد بالمنظمة وأيضاً تؤثر على الاتصال بينهم وعلى المستويات الإدارية وعلى الأداء والانجاز وغيرها. فكلما زاد استخدام

التكنولوجيا في المنظمة وكانت معقدة ومتطورة احتاجت إلى هيكل تنظيمي أكثر تعقيدا.

### **نطاق الإشراف :-**

ويقصد بنطاق الإشراف عدد المرؤوسين الذين يستطيع الإداري الإشراف عليهم بفعالية فإذا كان نطاق الإشراف واسعا فسيؤدي إلى هيكل تنظيمي مسطح (أفقي) حيث تكون المستويات الإدارية محدودة، إما إذا كان نطاق الإشراف ضيقا فسيؤدي إلى هيكل تنظيمي طولي (عمودي) حيث تزداد المستويات الإدارية.

### **نظام الإدارة ( المركزية واللامركزية ) :-**

فوجود المركزية في المنظمة ( السلطة بيد الإدارة العليا ) يقلل تعقيد الهيكل التنظيمي ويكون أكثر وضوحا ، بينما وجود نظام اللامركزية يزيد من تعقيد الهيكل التنظيمي .

### **الإستراتيجية :-**

فالهيكل التنظيمي هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة وعليه فإن أي تحليل أو تحديد الهيكل المنظمة لا بد أن ينطلق من أهداف وإستراتيجية المنظمة (الأهداف طويلة المدى للمنظمة ) فالتغيير في إستراتيجية المنظمة يلزمها تغير في الهيكل التنظيمي للمنظمة .

### **القوة والسيطرة:**

فالهيكل التنظيمي للمنظمة قد يكون أحيانا نتيجة لأولئك الذين يحتلون مراكز اتخاذ القرار في المنظمة فهم الذين يختارون الهيكل التنظيمي الذي يعزز صلاحياتهم .

ونفوذهم ومصالحهم ، وعليه فاتجاه وسياسات الإدارات العليا لها الأثر

الأكبر في تحديد الهيكل التنظيمي للمنظمة (السالم وسعيد ،2000). (29).

عاشرا : أثر الثقافة التنظيمية على بناء الهيكل التنظيمي:

هناك عدة تعريفات لثقافة المنظمة منها:

يوجد عدة تصنيفات للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات، ومن هذه

التصنيفات ما جاء به Harrison and Stokes حيث قاما بتصنيف ثقافة

المنظمة إلى أربع أصناف (32).

### 1- ثقافة القوة:

يركز هذا النوع من الثقافات على الحسم ويتميز القائد بالحضور

وقوة الشخصية، ويحمي التابعين المخلصين له، ويكافئ ويرقي المخلصين

له ويميل إلى المركزية.

### 2- ثقافة النظم والأدوار:

تركز هذه الثقافة على مدى التزام العاملين بالأنظمة واللوائح الرسمية

والوصف الوظيفي الوظيفي، حيث يكافأ الناس حسب مستوى التزامهم

باللوائح، كما أن وجود اللوائح يخفض من سوء استخدام النفوذ ويجب

أن يسير الناس على القواعد حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل.

### 3- ثقافة التعاطف الإنساني:

تتميز هذه الثقافة بتعاطف العاملين مع بعضهم البعض ويعطي الناس

وقتهم للآخرين ويشعر الناس بالانتماء والتعاطف مع من يعملون معهم

ويحبون قضاء الوقت مع بعضهم حتى خارج العمل ويتم مكافأة الناس

بالتساوي بغض النظر عن الإنجاز.

#### 4\_ ثقافة الإنجاز:

يركز هذا النوع من الثقافات على النجاح والنمو والتميز، وتركز على تحقيق الهدف، لذلك هناك مرونة لدى العاملين في كيفية إنجاز العمل، ويعمل الناس بروح الفريق، يتمتع الناس بروح معنوية عالية.

حادي عشر: أنواع الهياكل التنظيمية :-

في كثير من منظمات الأعمال يوجد نوعان من الهياكل التنظيمية وهي:

الهياكل التنظيمية الرسمية:

وهي الهياكل التنظيمية التي تعكس الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، والتي فيه تحدد الأعمال والأنشطة وتقسيمها والعلاقات الوظيفية والسلطة والمسؤولية .

وأهم مراحل تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي هي:

(1) تحديد الأهداف للمنظمة وبالتالي تحديد الاحتياجات التنظيمية.

(2) تحديد النشاطات المختلفة التي ستعمل على تحقيق أهداف المؤسسة

(3) تقسيم النشاطات إلى أنشطة رئيسية وأخرى فرعية.

(4) تحديد الوحدات التنظيمية وتحديد الوصف الوظيفي لكل وظيفة.

(5) تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة إدارية.

(6) رسم الخريطة التنظيمية للمنظمة .

يوجد أربعة أنواع من الهياكل التنظيمية الرسمية، وهي(33):

#### 1\_ الهيكل التنفيذي:

هو مستتب من إدارة الجيوش الحديثة، ومبني على السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المنظمة، وفي هذه الحالة يكون هناك رئيس أعلى واحد يتولى اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر إلى المرؤوسين المباشرين ثم

تتدرج السلطة يفة منظمة من مستوى إلى آخر، ويمتاز هذا النموذج بالوضوح والبساطة وتسير السلطة فيه بخطوط مستقيمة من الأعلى إلى الأسفل، وتكون المسؤولية محددة واعتماده على النظام وإطاعة الأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء إلى المرؤوسين، أما ما يؤخذ عليه هو:

أ. يهمل مبدأ التخصص (أي عدم الفصل بين الوظائف الإدارية والفنية).

ب. يبالغ في أهمية الرؤساء الإداريين بمنحهم سلطة كاملة في التصرف في المسائل الداخلة في نطاق اختصاصهم.

ج. يحمل كبار الإداريين مسؤوليات تزيد عن طاقتهم لأنهم يتولون البت في المسائل الإدارية والفنية.

د. يتعذر تحديد الإدارات والأقسام إلا إذا فرضها إداري قوي.

هـ. يتعذر فيه تحقيق التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة.