

# تأثیر ساختارها بر بهره‌وری ملی

حسین گنجی‌نیا

اعتقاد داشته باشیم، بایستی در وهله اول جهت نیل به این هدف، به دنبال طراحی ساختارهای کارا و اثربخش برای سازمانهای خود در اجتماعی که در آن بسر می‌بریم باشیم.

ولی آیا معیاری جهت تعیین اثربخشی برای طراحی ساختار وجود دارد یا نه؟ بلی، در واقع استراتژی می‌تواند به عنوان یک معیار اثربخش در نظر گرفته شود چرا که تنظیم و اجرای استراتژی سازمان را بسوی مأموریت خود هدایت می‌نماید.

به عبارت دیگر اگر استراتژی را به عنوان مجموعه‌ای از تصمیمات و اهداف بلندمدت و برنامه‌های کنونی بدانیم که سازمان جهت تحقق اهداف کوتاه مدت خود آنها را در نظر گرفته است و

تحقق دهنده هدف فوق باشد.

ریچاردال دفت، معتقد است که کلیه سازمانهای موفق در هر جامعه‌ای باید نسبت به چهار عامل اصلی موفقیت یعنی ساختار سازمانی، مدیریت، محیط و منابع انسانی شناخت و آگاهی لازم را کسب نمایند.

در اینجا جهت پرهیز از طولانی نمودن مباحثه سعی بر آن است که یکی از عوامل چهارگانه بالا یعنی ساختارهای سازمانی را مورد بحث قرار دهیم.

بنابراین همانطور که در بالا اشاره شد، از پیوند عملکرد کارا و اثربخش سازمانهای متعدد در یک جامعه است که ما شاهد بوجود آمدن بهره‌وری در سطح ملی می‌باشیم؛ بنا بر این نظریه، اگر ما به رابطه [کارائی + اثربخشی = بهره‌وری]

با الهام از بینشی سیستمی، اگر جامعه‌ای را که در آن زندگی می‌کنیم به عنوان یک سیستم اصلی در نظر گرفته و کلیه سازمانها و مؤسسات موجود در آن را به عنوان سیستم‌های فرعی در نظر آوریم؛

بنابراین می‌توانیم ادعا کنیم که، رشد و توسعه سیستم اصلی از نظر فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فنی، وابسته به ارائه عملکردهای اثربخش سیستم‌های فرعی آن است.

در واقع، این سازمانها و مؤسسات موجود اعم از دولتی یا خصوصی است که در هر جامعه‌ای می‌تواند پدید آورنده بهره‌وری ملی باشد، ولی آنچه که مهم به نظر می‌آید این بوده که چه چیزی می‌تواند در برگیرنده مفهوم یا

همچنین اگر هدف از تنظیم استراتژی را انجام فعالیت‌هایی بدانیم که در مسیر تعیین مأموریت و نیل به آن انجام می‌گیرد و نهایتاً اجرای استراتژی را استفاده از روش‌های سازمانی و مدیریتی به لحاظ تخصیص منابع (مادی و غیرمادی) به منظور نیل به اهداف استراتژیک بدانیم در این صورت به راحتی می‌توان ابراز نمود که اجرای استراتژی در هر سازمانی تنها وابسته به چگونگی شکل‌دهی و طراحی ساختار سازمانی است.

بنابراین با الهام از نظر هنری منی‌زبرگ، ابتدا عوامل موقعیتی و اقتضائی که باعث پدید آمدن یک الگوی ساختاری می‌گردند را مورد شرح قرار داده و سپس به چگونگی طراحی ساختارهای اثربخش اقدام می‌گردد.

#### □ عوامل موقعیتی:

منی‌زبرگ اعتقاد دارد که در واقع عواملی همچون شیوه تمرکز یا عدم تمرکز، پویایی و ایستایی محیط (مشخص بودن یا نبودن خواسته‌های ارباب رجوع) و نظام فنی (تکنولوژی) و دانش فنی (دانش تخصصی) در سازمان است که موجب پدید آمدن الگوهای متعدد از طرحها و ساختارهای سازمانی می‌گردد، که در خصوص هریک توضیحات لازم بعمل می‌آید.

#### ۱- شیوه تمرکز یا عدم تمرکز:

همانطور که می‌دانیم تمرکز و عدم تمرکز در سازمان امری نسبی است ولی آنچه که منی‌زبرگ سعی بر توصیف آن داشته را می‌توانیم در پنج شیوه و روش زیر ببینیم.

□ هر ما به رابطه کارائی + اثربخشی = بهره‌وری | اعتقاد داشت باشیم، بایستی در وهله اول جهت نیل به این هدف، به دنبال طراحی ساختارهای کارا و اثربخش برای سازمانهای خود در اجتماع که در آن بسر می‌بریم باشیم.

#### الف - تمرکز عمودی و افقی:

در این روش مدیران ارشد به لحاظ عدم رشد دانش فنی که ناشی از کمبود نیروهای متخصص در سازمان است و همچنین کوچک بودن سازمان از لحاظ سلسله مراتب و نیز محدودیت در تعدد نیروی انسانی، سعی داشته که قدرت و حق تصمیم‌گیری (اختیار) را نزد خود نگهدارد و لذا از ارائه آن به سطوح پایین سازمان خودداری نماید.

بنابراین در این شیوه به لحاظ عدم تفویض اختیار از جانب رأس عالی به سطوح دیگر شاهد ماندگاری قدرت در

این قسمت از سازمان هستیم بنابراین می‌توانیم دارای تمرکز قدرت هم از لحاظ عمودی و هم از لحاظ افقی باشیم. (ساختار ساده)  
قابل ذکر است که این شیوه از تمرکز در اولین الگوی ساختاری که منی‌زبرگ به آن اشاره دارد، قابلیت کاربرد دارد.

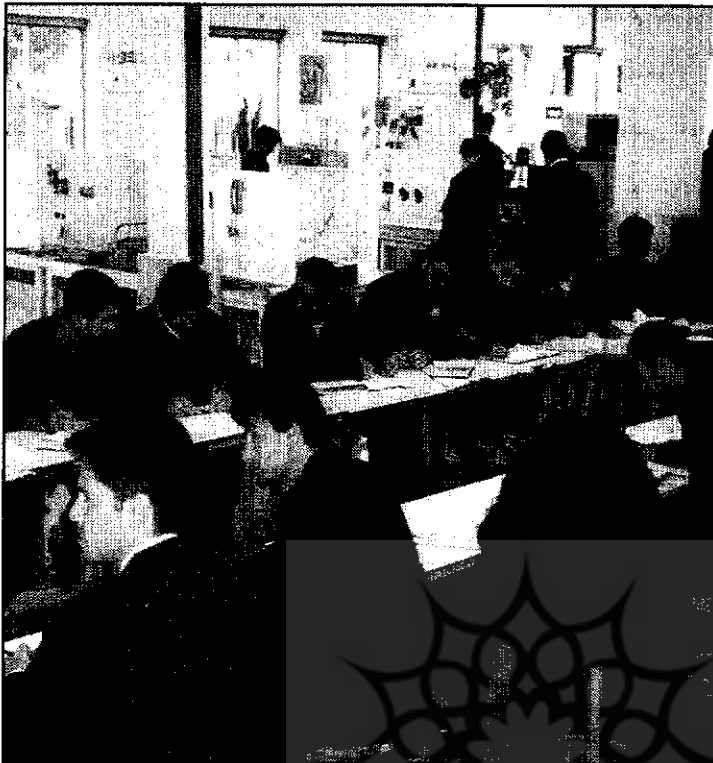
#### ۲- تمرکز عمودی و عدم تمرکز

##### افقی گزینشی:

در این شیوه به لحاظ بالندگی و رشد سازمان نیاز به یکپارچه کردن و سامان دادن کلیه رفتارهای موجود در سازمان هستیم که جهت این امر می‌توان از استاندارد کردن استفاده نمود. لذا مدیران عالی به لحاظ تحقق امر فوق قسمتی از اختیارات خود را به ستاد تخصصی که وظیفه تحلیل و مطالعه سیستم را داشته، می‌دهند تا از طریق آن بتوانند به استاندارد کردن (استاندارد فرایند کار) اقدام نمایند. (عدم تمرکز افقی گزینشی)

پس از اینکه کار استاندارد کردن توسط ستاد تخصص به پایان رسید، مجدداً مدیران عالی قدرت و اختیار ارائه شده به آن ستاد را دریافت و نزد خود نگهداری می‌کنند. (تمرکز عمودی)

بنابراین مدیران ارشد می‌توانند از طریق استاندارد کردن به راحتی بر چگونگی انجام کار توسط کارکنان سطوح متعدد سازمان نظارت و کنترل نمایند. در



واقع شیوه فوق، به زعم منیبربگ در ساختارهای دیوانسالاری ماشینی که از راه استاندارد کردن فرایند کار نیز مجریان عملیات در سازمان هماهنگی ایجاد می نمایند (توسط مدیران ارشد سازمان) مورد استفاده قرار می گیرد.

### ۳- تمرکز افقی و عدم تمرکز

#### عمودی موازی:

با رشد و توسعه سازمان، شاهد گونه گونی واحدهای آن هستیم؛ به عبارت دیگر واحدهای متعدد یک سازمان بزرگ، برحسب بازار (گروه بندی واحدها برحسب بازار) پراکنده می گردند. بنابراین با پراکنده شدن واحدها در مناطق و بازارهای متعدد لزوم وجود استقلال برای هریک آنها حتمی بوده و نیاز است که مدیران واحدها درخصوص امور مناطق و بازار خود تصمیم گیری نمایند. لذا با توجه به چنین وضعیتی نیاز به واگذاری اختیار به آنان از جانب مدیران ارشد احساس می گردد (عدم تمرکز افقی موازی) ولی از آنجایی که نباید، مدیران این قدرت را به افراد سطوح پایین تر (هسته عملیات) سلسله مراتب سازمانی انتقال دهند و لزومی را در ارائه آن به نیروهای ستادی و متصدیان نمی بینند لذا شاهد ابقاء قدرت در رده میانی می باشیم. (تمرکز افقی)

این شیوه از تمرکز و عدم تمرکز در الگوی ساختاری دیگری یعنی

(عدم تمرکز عمودی گزینشی) مجموعه های کاری یا تیم های مدیریتی در راستای افقی، اختیار و قدرت تصمیم گیری را در دسترس کارشناسان ستادی و متصدیان مشاغل قرار داده (عدم تمرکز افقی گزینشی) و آنها موظفند که درخصوص موضوع تصمیم گیری، اقدام به اتخاذ تصمیمات فنی نمایند.

این شیوه در ساختارهای ادھوکراسی از رواج بیشتری برخوردار است و مدیران جهت نظارت و هماهنگی با سایر نیروهای متخصص درخصوص چگونگی انجام کار و پیشرفت آن از روابط غیررسمی یا سازگاری رویاروی (به لحاظ متخصص بودن نیروها) استفاده می نمایند.

ساختارهای بخش رایج می باشند. هنری منیبربگ اعتقاد دارد که به لحاظ وجود قدرت در دست مدیران میانی مناسبترین مکانیزم جهت نظارت و کنترل عملکرد این مدیران (میانی) توسط مدیران ارشد تنها استاندارد کردن بازده عملکرد آنان می باشد. (مکانیزم هماهنگی).

### ۴- عدم تمرکز عمودی و افقی

#### گزینشی:

در این روش، به لحاظ وجود نیروهای متخصص در بخشهای متعدد سازمان، قدرت در راستای عمودی از بالا به پایین در اختیار مجموعه های کار جهت تصمیم گیریهای گوناگون قرار می دهد.

استفاده از استاندارد کردن (فرایند، بازده و مهارت) و تکیه بر قوانین و مقررات به پاسخگویی در مقابل انتظارات محیط اقدام می‌نمایند.

□ دومین عامل موقعیتی جهت طراحی و انتخاب الگوی سازمانی، محیط می‌باشد.

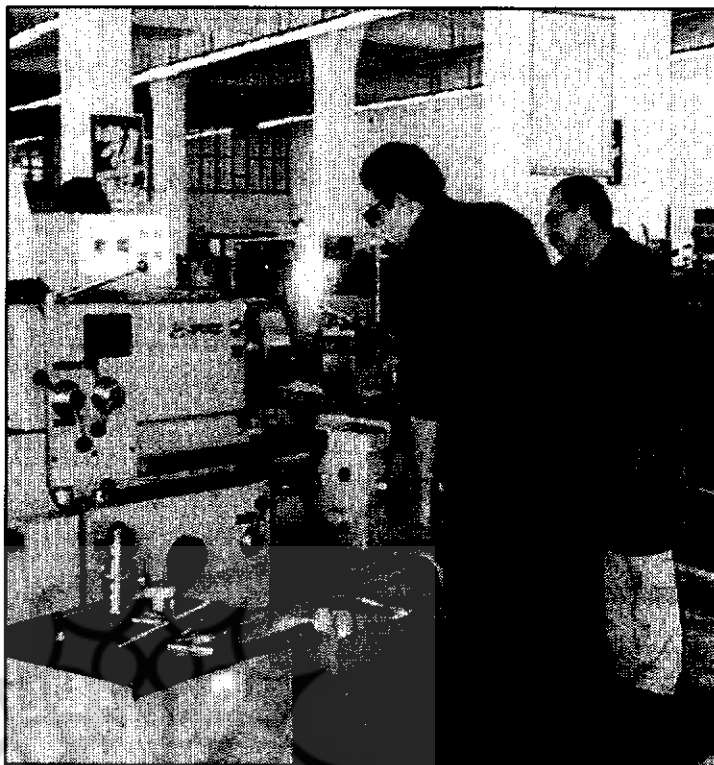
محیط را می‌توان در واقع به دو مفهوم ایستا و پویا و نیز پیچیده و ساده مورد استفاده قرار داد.

بطور کلی می‌توان کلیه ساختارهای دیوانسالارانه یا بوروکراسی را به‌عنوان ساختارهای غیرزنده تلقی نمود.

#### ۲- محیط پویا:

هرگاه نیازها و خواسته‌های مشتریان و ارباب‌رجوع یا به‌عبارت دیگر متغیرهای محیطی برای سازمان قابل پیش‌بینی نباشد و سازمان بخواهد از طریق خلاقیت و نوآوری اقدام به رفع خواسته‌های محیطی نماید، می‌توان محیط سازمان را در این وضعیت پویا دانست به عبارت دیگر کلیه ساختارهای زنده (ساده و ادھوکراسی) که از طریق خلاقیت اقدام به پاسخ به محیط جهت رفع نیازهای محیطی می‌نمایند را می‌توان ساختارهایی با محیط پویا تلقی نمود.

#### ۳- محیط ساده:



#### ب- محیط:

دومین عامل موقعیتی جهت طراحی و انتخاب الگوی سازمانی، محیط می‌باشد. محیط را می‌توان در واقع به دو مفهوم ایستا و پویا و نیز پیچیده و ساده مورد استفاده قرار داد.

#### ۱- محیط ایستا:

چنانچه متغیرهای محیطی برای سازمان قابل پیش‌بینی باشند یا به‌عبارت دیگر خواسته‌ها و انتظارات ارباب رجوع آن مشخص باشد در این صورت می‌توان ادعا نمود که سازمان در محیط ایستا قرار گرفته است.

در واقع محیط ایستا متعلق به کلیه ساختارهای غیرزنده می‌باشند که با

#### ۵- عدم تمرکز عمودی و افقی:

از این شیوه به لحاظ وجود نیروهای متخصص در بخش هسته عملیات سازمان استفاده می‌نمایند. بدین ترتیب که قدرت از بالا در اختیار نیروهای حرفه‌ای بخش عملیاتی سازمان قرار می‌گیرد. (عدم تمرکز عمودی) سپس اختیار دریافت شده توسط افراد فوق بین کارکنان غیرمدیر یعنی متصدیان مشاغل توزیع می‌گردد. (عدم تمرکز افقی)

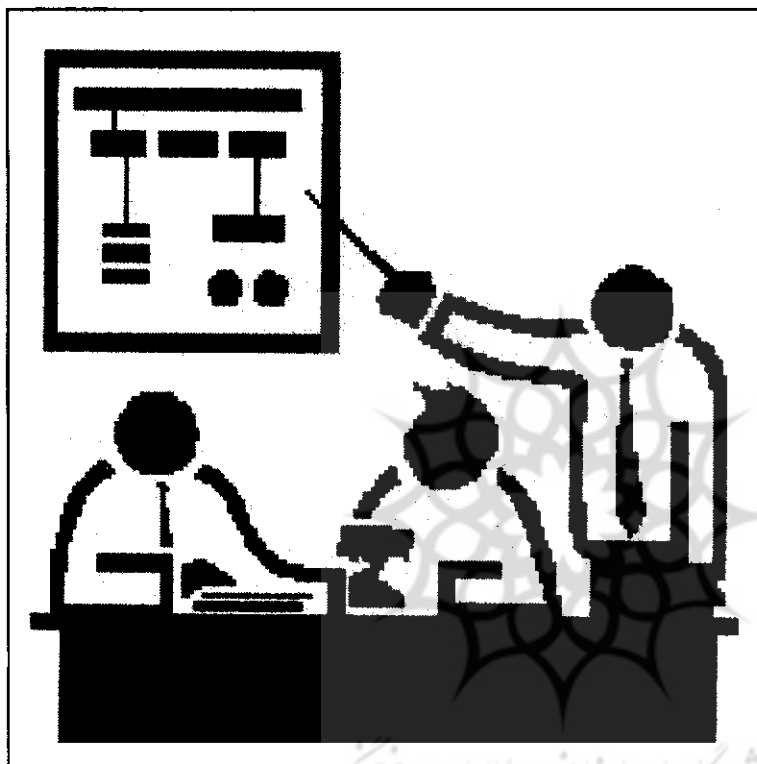
این روش مختص به ساختارهای حرفه‌ای است که در آن هماهنگی بین حرفه‌ای از طریق استاندارد کردن مهارت آنان صورت می‌گیرد.

همچنین از تعداد نیروهای انسانی کمی برخوردار می‌باشند. در این نوع از ساختار، قدرت اصلی در اختیار عالیت‌ترین مقام سازمان یعنی مدیران عالی قرار دارد و

بعضی از الگوهای ساختاری مانند ساختار حرفه‌ای و ادھوکراسی بدلیل وجود نیروهای حرفه‌ای و متخصص قابل کاربرد و استفاده می‌باشد.

هرگاه نظام فنی (تکنولوژی یا ابزار و تجهیزات تولید) در سازمانی پیشرفت ننماید یا اینکه تا حدی شاهد رشد و پیشرفت آن باشیم ولی دانش فنی (دانش تخصصی) به علت فقدان نیروهای متخصص در سازمان رشد و پیشرفت ننماید؛ در این صورت سازمان در محیط ساده به سر خواهد برد. این محیط مختص بعضی از الگوهای ساختاری، همچون دیوانسالاری ماشینی، بخشی و ساده می‌باشد.

در واقع در هریک از این الگوهای ساختاری می‌توان شاهد رشد ابزار و تجهیزات کار در سازمان بود ولی هیچ یک از آنها نمی‌توانند ساختار فنی در سازمان را رشد دهند؛ چراکه معیار پیشرفت محیط فنی و ساختار فنی در سازمان، وجود و ازدیاد نیروهای متخصص می‌باشد.



تنها مکانیزم هماهنگی مورد استفاده در این نوع از سازمانها سرپرستی مستقیم می‌باشد. (تمرکز عمودی و افقی) اینگونه از سازمانها به لحاظ کمبود نیروهای متخصص و از طرفی جوان بودن لازم است که با توجه به عدم تشخیص خواسته‌های محیطی (محیط پویا)، از طریق خلاقیت و نوآوری نسبت به رفع این خواسته‌ها اقدام نمایند. بطور کلی بدلیل فقدان نیروهای متخصص، دانش فنی از رشد زیادی برخوردار نبوده اگر چه

بنابراین با توجه به: شیوه‌های تمرکز و عدم تمرکز و محیط سازمان می‌توان با توجه به الگوی محیطی شاهد پیدایش پنج طرح ساختاری بود که در زیر بطور مفصل و کامل مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرند.

#### □ انواع الگوهای ساختاری

##### ۱- ساختارهای ساده:

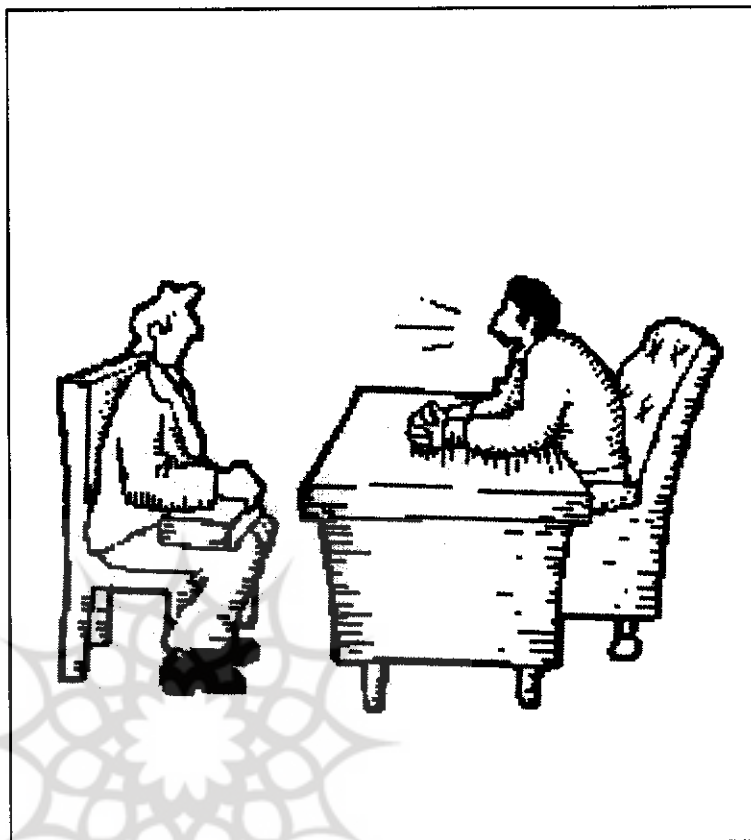
این الگو مختص سازمانهایی بوده که دارای سلسله مراتب محدود و کم است و

##### ۴- محیط پیچیده:

بالعکس اگر در سازمان به همراه پیشرفت نظام فنی، شاهد رشد و پیشرفت دانشی فنی در سازمان باشیم، می‌توان انتظار داشت که محیط فنی سازمان به پیچیدگی رو آورده است. به عبارت دیگر فرایند خودکار شدن تولید و نیز ازدیاد حرفه‌ایها، خصوصاً در هسته عملیات سازمان، می‌تواند بیانگر این پیچیدگی باشد. محیط پیچیده همانند محیط ساده، در

انتظارات خاص محیطی (محیط ایستا) به سه شکل توانسته‌اند برحسب عوامل موقعیتی بوجود آیند.

□ مدیران ارشد با تفویض اختیار (عدم تمرکز عمودی) به نیروهای حرفه‌ای سعی بر توسعه استقلال برای آنان نموده تا بتوانند با توجه به دارا بودن نوع تخصص خود، مناسبترین تصمیمات و به عبارتی بازدهی را نصیب سازمان نمایند.



## ۱. ساختارهای دیوانسالارانه

### ماشینی:

این نوع از ساختارهای بوروکراسی، مختص سازمانهای بسیار بزرگ که بدنبال تأمین کارایی در سطح بالا هستند، می‌باشد. در این الگوی سازمانی، ستاد تخصص از اهمیت بسیاری برخوردار است، زیرا وظیفه استاندارد کردن به عهده آن است، در واقع مدیران عالی با ارائه اختیار به ستاد تخصص جهت تعیین استاندارد برای سایر بخشهای سازمانی (استاندارد کردن فرایند کار) به یکپارچه کردن فعالیتها و رفتار در سازمان اقدام می‌نمایند (عدم تمرکز افقی گزینش)، ستاد تخصص پس از انجام وظیفه خود یعنی تعیین استانداردهای لازم، به واگذاری اختیار در یافتن، به منبع اولی

برحسب نیاز بازار پراکنده گردند. بنابراین رشد و بالندگی سازمان و پراکنده شدن آن برحسب مناطق متعدد، به نظر می‌رسد که ساختارهای ساده به سوی ساختارهای منظم‌تر و ساماندهی رفتار در کلیه سطوح سازمان با استفاده از ابزار استاندارد کردن هدایت شوند.

در این زمان است که ما به زعم «ماکروبر»، بنیانگذار بوروکراسی، شاهد تشکیل ساختارهای دیوانسالارانه هستیم. در واقع ساختارهای بوروکراسی، ساختارهایی بوده که با تکیه بر قوانین و مقررات و نیز استاندارد کردن و همچنین پیش‌بینی نمودن خواسته‌ها و پاسخ به

این‌ها می‌توان شاهد کاربرد ابزارها و تجهیزات (تکنولوژی) پیشرفته در سازمان بود. (محیط ساده) ساختارهای ساده با تکیه بر خلاقیت و نوآوری بدلیل پویایی محیط به عنوان ساختارهای زنده تلقی می‌گردند. (تولید واحدی)

## ۲. ساختارهای دیوانسالارانه

### (بوروکراسی):

با افزایش حجم خواسته‌ها و نیازهای محیطی، لازم به نظر می‌رسد که سازمانها از بلندگی و توسعه ساختاری برخوردار شوند و لذا جهت پاسخگویی به خواسته‌های منطقه‌ای و بازارهای متعدد

یعنی مدیران عالی اقدام نموده (تمرکز عمودی) که در این حالت مدیران عالی بتوانند با شیوه تمرکز و در اختیار داشتن استانداردهای وظیفه، شاهد نحوه انجام وظایف تعیین شده برای کارکنان باشند، در واقع بدلیل کمبود نیروهای متخصص در هسته عملیات و رده میانی سازمان از ابزار استاندارد فرایند کار استفاده می‌گردد. همچنین بدلیل فوق دانش فنی (تخصص) در سازمان پایین می‌باشد اگر چه سازمان می‌تواند از تجهیزات و تکنولوژی (نظام فنی) تا حدی دانش پیشرفته همچون رایانه و نظائر آن استفاده نماید ولی استفاده از تکنولوژی پیشرفته متضمن خودکار نمودن فرایند تولید می‌باشند که بدلیل پایین بودن دانش فنی در این ساختار امکان‌پذیر نیست. (محیط ساده)

این ساختارها بدلیل آنکه در محیط ایستا قرار دارند قادرند از طریق تکنولوژی یکنواخت یا تقسیم کار بیش از حد برحسب وظیفه به تولید انبوه پاسخ دهند. البته تولیداتی که همواره به صورت تقاضای ثابت برای سازمان مشخص می‌باشد. همچنین مکانیزم هماهنگی در این نوع از سازمانها همان استاندارد کردن فرایند کار می‌باشد که به طریق شرح وظایف و شرح شغل برای هر فرد و بالطبع برای هر واحد سازمانی مشخص شده می‌باشد.

## □ سازمانهای بزرگ

(ساختارهای بوروکراسی) به

علت پاسخ‌گویی

به خواسته‌های محیطی لازم

است که در مناطق و

بازارهای متعدد

بصورت واحدهای

مستقل، برحسب

نوع محصول یا

بازار پراکنده

گردند.

## ۲- ساختارهای بخشی:

سازمانهای بزرگ (ساختارهای

بوروکراسی) به علت پاسخ‌گویی به

خواسته‌های محیطی لازم است که در

مناطق و بازارهای متعدد بصورت

واحدهای مستقل، برحسب نوع محصول

یا بازار پراکنده گردند.

در واقع درون هریک از واحدهای

مستقل پراکنده شده می‌توان شاهد وجود

ساختارهای ماشینی بود زیرا از لحاظ

نظام فنی و خصوصاً دانش فنی در محیط

ساده قرار داشته و همانند ساختارهای

فوق از محیط ایستا برخوردارند.

از آنجائی که طراحی این ساختار

سازمانی مختص مدیران میانی و رده

میانی سازمان می‌باشد می‌توان جهت

هماهنگی از مکانیزم استاندارد کردن بازده استفاده نمود.

همچنین شیوه تمرکز و عدم تمرکز در

این سازمانها بصورت تمرکز افقی و عدم

تمرکز عمودی موازی می‌باشد.

## ۳- ساختارهای حرفه‌ای:

این نوع از الگوهای ساختاری

مختص سازمانهایی بوده که در بخش

هسته عملیات آن، نیروهای حرفه‌ای و

متخصص وجود دارند. همانند دانشگاهها

و بیمارستان و... در این سازمانها بدلیل

وجود نیروهای فوق، استقلال و آزادی

عمل بسیاری خصوصاً در هسته عملیات

وجود دارد.

به عبارت دیگر، مدیران ارشد با

تفویض اختیار (عدم تمرکز عمودی) به

نیروهای حرفه‌ای سعی بر توسعه

استقلال برای آنان نموده تا بتوانند با

توجه به دارا بودن نوع تخصص خود،

مناسبتین تصمیمات و به عبارتی بازدهی

را نصیب سازمان نمایند.

همچنین باز به علت فوق، سازمان

می‌تواند از دانش فنی یا تخصص بالا به

همراه تکنولوژی پیشرفته (محیط

پیچیده) برخوردار باشد. بنابراین با توجه

به محیط فوق می‌توان انتظار داشت که در

این الگوی ساختاری، خدمات گوناگون

خصوصاً خدمات کیفی توسط کارشناسان

متخصص و نیروهای حرفه‌ای آرایه گردد.

همچنین مکانیزم هماهنگی مورد استفاده در این الگو، استاندارد کردن مهرزتها می‌باشند، ولی هماهنگی بین متخصصین توسط خود آنان از طریق بناگذاری رویاروی یا روابط غیررسمی انجام می‌گیرد، در ساختارهای حرفه‌ای آرایه خدمات تخصص غالباً توسط فرایند لانه کبوتری انجام می‌شود. در واقع این فرایند موجب شده که خواسته‌ها و انتظارات ارباب رجوع تقسیم‌بندی و با توجه به نوع نیاز، خدمات تخصص آرایه گردد.

بطور کلی بایستی ساختارهای حرفه‌ای را با توجه به دارا بودن محیط ایستا همانند سایر ساختارهای دیوانسالاری، نوعی دیوانسالاری زنده نامید. چرا که همانند ساختارها ساده و آدهوکراسی که از طریق خلاقیت و نوآوری، پاسخگوی خواسته‌های محیطی هستند. این الگو با تکیه بر فرایند لانه کبوتری به خواسته‌های طبقه‌بندی شده ارباب رجوع پاسخ می‌دهد.

#### ۴- ساختارهای آدهوکراسی:

الگوی آدهوکراسی برای سازمانهایی قابل استفاده بوده که با توجه به جوان بودن از وجود نیروهای متخصص بهره‌مند باشد. بنابراین می‌توان گفت که این ساختارها مختص محیط‌های پویا و پیچیده می‌باشند بطوری که با خودکار شدن فرایند تولید و نظارت متخصصین بر ماشین و تکیه بر خلاقیت و نوآوری، سازمان می‌تواند اقدام به پاسخگویی به انتظارات متعدد در محیط‌های گوناگون نماید. ستاد پشتیبانی به لحاظ انجام وظیفه طراحی و نگهداری نظام فنی در سازمان از اهمیت زیادی برخوردار می‌باشد.

همچنین سازمان با بهره‌گیری از سیاست عدم تمرکز عمودی و افقی گزینش اقدام به رواج شیوه تصمیم‌گیری مشارکتی توسط افراد مختلف در سطوح متعدد سازمان می‌نماید. بطور کلی بایستی گفت که ساختارهای آدهوکراسی در مقابل ساختارهای ماشینی قرار داشته بطوری که، اگر چه از تقسیم کار به شیوه مدبرانه و برحسب تخصص و مهارت

استفاده می‌نماید ولی برعکس الگوی ماشینی در این راه به موضوع رسمی شدن و تأکید، توجه به قوانین و مقررات و نیز استفاده از ابزار استاندارد کردن، هیچگونه ملاحظه‌ای وجود ندارد.

این امر باعث شده که همانند ساختارهای ساده ولی با نظام فنی و دانش فنی پیشرفته و خودکار و نیز استفاده از شیوه عدم تمرکز به‌عنوان یک ساختار زنده تلقی گردد. شاید بزرگترین مشکل موجود در این ساختار نبودن خطوط رسمی فرماندهی و نیز وجود روابط رسمی با تأکید بر قوانین و مقررات می‌باشد بطوری که افراد در واقع نمی‌دانند که به چه کسی بایستی گزارش داده و از چه فردی دستور بگیرند. این امر باعث ایجاد ابهام در کار نیروها شده و نیز در بلندمدت از کارایی کار آنان خواهد کاست.

بنابراین همانطور که «منیزبرگ» اعتقاد دارد به علت رفع چنین ابهاماتی در کارکنان، ساختار آدهوکراسی با گذشت زمان بسوی ساختارهای حرفه‌ای هدایت می‌گردند.

