

اثر بخشی سازمانی، ساختار و تکنولوژی^۱

ریچاد اچ. جی. فیلد^۲

ترجمه: اصغر ناصری - بهمن ماه ۱۳۸۲

واژگان کلیدی:

Flexibility	انعطاف پذیری	Effectiveness	اثر بخشی
Stability	پایداری	Environment	محیط
		Predictability	قابلیت پیش بینی

برای اینکه یک سازمان، اثربخش بوده و به اهداف خود دست یابد، باید با موفقیت به عوامل محیطی خود پاسخ دهد. اثربخشی یک سازمان چگونه می تواند اندازه گیری شود؟ مدل‌های مختلفی برای تعیین اثربخشی یک سازمان موجود است، زیرا سازمانها با محیط‌های گوناگونی مواجه بوده، محصولات مختلفی تولید کرده و اعضای سازمانی آنها از افرادی از انواع متفاوت تشکیل یافته اند. همچنین سازمانهای مختلف در مراحل متفاوتی از توسعه قرار دارند. هر مدل در صورتی برای یک سازمان مفید است که دارای ترکیب ویژه ای از این نگرش‌های محیطی و سازمانی باشد.

می توان دو بعد اساسی مختلف در ایجاد مدل‌های اثربخشی سازمانی در نظر گرفت. اولی عبارت است از تمرکز داخلی در برابر تمرکز خارجی سازمان. بعد دوم تاکید سازمان بر انعطاف پذیری در برابر کنترل می باشد. انعطاف پذیری امکان می دهد تغییرات سریعتر رخ دهند. در حالیکه کنترل امکان می دهد فهم قویتری از عملیات جاری بدست آید. وقتی این دو بعد در زوایای عمود بر یکدیگر ترسیم می شوند، چهار مدل اول اثربخشی سازمانی قابل تصویر هستند. اینها عبارتند از:

- مدل هدف منطقی
- مدل سیستم باز
- مدل فرایند داخلی
- مدل روابط انسانی

بر طبق **مدل هدف منطقی**^۳، یک سازمان تا اندازه ای اثربخش است که بتواند اهداف بیان شده خود را کسب کند. برای مثال، اهداف رسمی یک تیم برنده شدن در لیگ مسابقات و سایر مسابقات جهانی است.

در **مدل سیستم باز**^۴، یک سازمان تا درجه ای اثربخش است که از محیط خود ورودی گرفته و خروجی های آن مورد توافق محیطش هستند. دانشگاه آلبرتا این مدل را زمانی تعقیب می کرد که با کیفیت و تعداد دانش آموزانی که درخواست پذیرش کرده و مشاغلی که پس از فارغ التحصیل شدن دریافت کرده بودند، سر و کار داشت.

¹ . Source: <http://www.bus.ualberta.ca/rfield/Organizational Effectiveness, Structure, and Technology.htm>

² . دکتر ریچاد اچ. جی. فیلد استاد دانشگاه آلبرتای کانادا، و استاد مدیریت استراتژیک و سازمان می باشد. او یکی از مولفین مشهور کتب تئوری سازمانی است. او دارای تالیفات متعدد بوده، دوره ها و سمینارهای زیادی برگزار نموده است. در آدرس زیر مشخصات کامل و فهرست تالیفات وی ذکر گردیده است:

<http://www.bus.ualberta.ca/rfield/Fullvita.htm>

³ . Rational goal model

⁴ . Open system model

مدل فرایند داخلی^۵ بر اثربخشی فرایند تبدیل و دگرگونی داخلی سازمان متمرکز می شود. وقتی شرکت هامیلتون استلکو روشهای ساخت فولاد خود را برای تعیین رقابتی بودن قیمت و کیفیت آنها مورد امتحان قرار داده بود، بر فرایندهای داخلی خود متمرکز شده بود.

مدل روابط انسانی^۶ بر توسعه کارکنان سازمان متمرکز است. آژانس مسافرتی مارلین تراول عوامل خود را به مسافرت های آشناسازی می فرستاد تا دانش آنها در مورد هتل های ویژه، کشتی های مسافرتی و مقاصد مختلف، افزایش یابد. مدل ارزشهای رقابتی نیاز به این دارد که سازمان توازن بین چهار مدل اثربخشی فوق را مورد موشکافی و مذاقه قرار دهد. در این مدل سه مجموعه از ارزشهای رقابتی وجود دارد. **اولی** عبارت از کشش بین تمرکز داخلی و تمرکز خارجی می باشد. هرچه تمرکز سازمان بر یکی از آنها بیشتر باشد، به مقوله دیگر کمتر توجه خواهد داشت. برای مثال شرکت کامپیوتری اپل دارای تمرکز خارجی بر مشتریان خود و ساخت کامپیوترهایی بود که ارتباط مستقیم بیشتری با کاربر داشته و استفاده از آنها آسان باشد. در برابر آن اینتل، سازنده تراشه های کامپیوتری تمرکز داخلی بیشتری بر چگونگی ساخت واحدهای پردازشگر مرکزی سریعتر و قدرتمندتر با قیمتی پایین تر داشت. مجموعه **دوم** ارزشهای رقابتی، انعطاف پذیری در برابر کنترل می باشد. انعطاف پذیری امکان می دهد به شرایط متغیر و نوآوری ارزشی سریعتر پاسخ داده شود. کنترل بر سوی متضاد این جریان ارزش می نهد. پایداری و قابلیت پیش بینی بدین معنی است که فعالیت های روزمره بخوبی انجام شده ولی تغییر مشکلتر باشد. **سومین** مجموعه از ارزشهای رقابتی توجه نسبی به احساسات، نیازها و توسعه افرادی است که سازمان را می سازند، در برابر خود سازمان و نیاز آن به انجام وظایف خود.

برای مثال یک بیمارستان خصوصی، با این مسئله درگیر است که بیماران چگونه درمان شده و نرخ موفقیت اعمال جراحی چقدر است (مدل هدف منطقی). همچنین به چگونگی انجام رویه های بیمارستان (مدل فرایند داخلی) و مهارتها و تواناییهای کارکنان بیمارستان (مدل روابط انسانی) توجه دارد. در نهایت، از آنجاییکه این بیمارستان، خصوصی است و باید برای باقیماندن سود کسب کند، نیاز دارد تعداد و انواع بیماران پذیرش شده را به حساب آورد (مدل سیستم باز). بیمارستان باید توازنی بین سه مجموعه از ارزشهای رقابتی بوجود آورد تا بتواند اثربخش باشد.

برای مثال یک بیمارستان خصوصی، با این مسئله درگیر است که بیماران چگونه درمان شده و نرخ موفقیت اعمال جراحی چقدر است (مدل هدف منطقی). همچنین به چگونگی انجام رویه های بیمارستان (مدل فرایند داخلی) و مهارتها و تواناییهای کارکنان بیمارستان (مدل روابط انسانی) توجه دارد. در نهایت، از آنجاییکه این بیمارستان، خصوصی است و باید برای باقیماندن سود کسب کند، نیاز دارد تعداد و انواع بیماران پذیرش شده را به حساب آورد (مدل سیستم باز). بیمارستان باید توازنی بین سه مجموعه از ارزشهای رقابتی بوجود آورد تا بتواند اثربخش باشد.

در مدل تشکیلات استراتژیک، هدف سازمان برآورده ساختن رضایت مهمترین موسسان یا افراد ذینفع در محیط آن می باشد. مالک یک امتیاز **A&W**^۷ باید مشتریان و در عین حال مدیریت دفتر مرکزی **A&W** را راضی نماید. مشتریان متوجه کیفیت و قیمت غذا و نیز سرعت و رعایت نزاکت در ارائه خدمات هستند. دفتر مرکزی نیز به این مقولات همراه با گزارشات مالی، ترقی محصولات و رابطه فروشگاه با اجتماع خود توجه دارند.

سازمانی که در جستجوی حقانیت قانونی^۸ است، با عمل کردن به شیوه هایی که از نظر سازمانهای دیگر قانونی است، می تواند به حیات خود ادامه دهد. یک مثال، عبارت از تولید گزارش برنامه کاری و درآمد مورد انتظار به منظور کسب وام بانکی می باشد.

^۵ . Internal processes model

^۶ . Human relation model

^۷ . رستوران معروفی که غذاهای سریع به مشتریان عرضه می کند.

^۸ . Legitimacy

سازمانی که مدل محرک خطا⁹ برای اثربخشی را اقتباس نموده است، در جستجوی حذف آثار نااثربخشی¹⁰ در عملکرد داخلی خود می‌باشد. سازمان ناسا در ایالات متحده مثال خوبی در این زمینه است. سیستم‌های آن با پشتیبانیهایی طراحی شده اند که حتی در صورت خرابی برخی اجزا، قابل اعتماد خواهند بود.

بالاخره، سازمان بعنوان یک سیستم با کارکرد بالا، خود را با سازمانهای مشابه دیگر مقایسه می‌کند. ارکستر سمفونی ونکوور می‌تواند فروش بلیط و رضایت مشتری از اجراهای خود را اندازه‌گیری کند. اما برای تعیین کیفیت خود ارکستر، باید مقایسه‌ای با سایر ارکسترهای دنیا صورت بگیرد. اثربخشی بعنوان درجه مثبت بودن مقایسه نگریسته می‌شود. یک روش که توسط سازمانهای با عملکرد بالا در جهت انجام چنین مقایسه‌هایی صورت می‌گیرد، عبارت است از بررسی رتبه بندی صنایع. بعنوان مثالی در این زمینه می‌توان به رتبه بندی مجله مکین از دانشگاههای کانادا¹¹ اشاره کرد.

چرخه عمر سازمان

آنچه یک سازمان را اثربخش می‌سازد، به اینکه در چه مرحله‌ای از توسعه خود قرار داشته باشد، بستگی خواهد داشت. همچنانکه سازمانها در طول چرخه عمر خود از مراحل متداول گذر می‌کنند، ساختار، مبنای رشد¹² و اهداف آنها تغییر می‌کند. باید بخاطر داشت که سازمانها ممکن است بطور پیوسته رشد نکنند، بلکه برای دوره‌ای طولانی در یک مرحله توسعه باقی بمانند.

طول عمر فعالیت بیشتر سازمانها بطور قابل ملاحظه‌ای کوتاهتر از عمر متوسط یک فرد است. ما می‌دانیم که شکست امری بسیار متداول برای سازمانهای جدید است. برای مثال هر روز تعداد زیادی رستوران گشایش یافته یا بسته می‌شوند. این گرایش بنام مسئولیت جدید بودن¹³ خوانده می‌شود. سازمانهای قدیمی تر نیز می‌میرند، گرچه وقتی می‌شنویم یک شرکت خوب تاسیس شده درهای خود را بسته است دچار احساسی از شوک می‌شویم. بعنوان مثال شرکت ایتون که بتازگی تعطیل شده است.

اولین مرحله توسعه سازمان، تولد آن می‌باشد. در اینجا رشد از طریق خلاقیت صورت گرفته و هدف بقا می‌باشد. ساختار نیز غیر بوروکراتیک است. فرد بنیانگذار اغلب بر سازمان حکومت کرده و بر قواعد و رهبری رسمی تکیه ندارد. سازمانهای در حال رشد اغلب با بحرانهای قابل پیش بینی مواجه می‌شوند. اولین بحران بعثت رهبری است. آیا انتقال مدیریت سازمان از فرد بنیانگذار به مدیران حرفه‌ای صورت می‌گیرد؟

دومین مرحله در توسعه، دوره جوانی سازمان است. حالا رشد هدایت شده است. بگونه‌ای که مدیران حرفه‌ای که به شرکت آورده می‌شوند شروع به وضع قواعد سازمانی و تشریفات اداری می‌نمایند. هدف، عبارت از رشد است و مدیریت در نظر دارد حسی از ماموریت برای اعضای سازمان بوجود آورد. بحرانی که در این مرحله متوجه سازمان می‌شود این است که مدیران ارشد ممکن است نخواهند با اعطای نمایندگی در کارها و اختیارات، کنترل را به مدیران پایین تر واگذارند.

در میانه عمر سازمان، رشد از طریق نمایندگی و هماهنگی صورت می‌گیرد. هدف کارایی است و ساختار بوروکراتیک تر شده و تفکیک به زیربخش‌ها بیشتر می‌شود. بحرانی که ممکن است بناگاه برخیزد، قابلیت تبدیل سازمان از فرم بوروکراتیک به شکل تیمی و مشارکتی است. در هنگام بلوغ سازمان این مشارکت تحصیل خواهد شد. بحران در این مرحله، اجتناب از رکود و تجربه یک نزول تدریجی و مرگ ناگهانی است. در عوض، سازمان باید بطور مداوم خود را احیا نماید. در مرحله پایانی نزول و

⁹ . Fault-driven model

¹⁰ . Ineffectiveness

۱۱. این گزارش در ۲۶ صفحه بر روی اینترنت در این آدرس موجود است:

<http://hajek.stat.ubc.ca/~webmaste/research/techreports/189.pdf>

¹² . Basis for growth

¹³ . Liability of newness

مرگ، برخی سازمانها نمی‌توانند تغییرات ضروری حاصل کنند، زیرا مدیریت آنها به سدی در برابر تغییرات مبدل شده است. همچنین، ساختار جاری سازمان می‌تواند مانع و قیدی برای تغییرات لازم باشد.

ساختار سازمانی

بنیانگذار یک سازمان باید یک سری تصمیم در مورد کسب و کار اصلی، اهداف و مقاصد سازمان و اعمال لازم برای رسیدن به این اهداف بگیرد. اگر سازمان کوچک باشد، این تصمیمات ممکن است مستقل باشند. اتخاذ یک تصمیم بر سایر بخش‌ها تاثیر خواهد گذارد. بعنوان مثال، مهارت‌ها و توانایی‌های افراد خاصی که به استخدام سازمان درآمده‌اند بر تصمیم‌گیری در مورد نوع فعالیت‌های سازمان و چگونگی انجام آن، اثر می‌گذارد.

یک سازمان کوچک، برای مثال یک فروشگاه کفش، دارای ساختار ساده‌ای خواهد بود. در اینجا هرکس، از جمله مدیران، در کار فروش دخالت دارند. برخی کارهای تخصصی مانند حسابداری و تبلیغات، ممکن است بطور قراردادی به یک حسابدار و یک آژانس تبلیغاتی داده شوند. یک آژانس مسافرتی کوچک نیز ساختار ساده‌ای خواهد داشت و می‌تواند تنها از دو بخش، یکی با دو عامل فروش که صریحاً با ارباب رجوع شرکت کار می‌کنند و دیگری با دو عامل فروش که مسافرت‌های تفریحی شخصی به عموم می‌فروشند، تشکیل شود. مدیر (که ممکن است مالک آژانس نیز باشد) بلیط‌های مسافرتی را به شرکتها و مشتریان فروخته، کارکنان را استخدام کرده و آموزش می‌دهد. همچنین صورتحساب‌ها را می‌پردازد و می‌کوشد با مشتری‌یابی میزان فروش را بالا ببرد.

یک شکل ساده دیگر سازمان رستورانی خواهد بود که مدیر آن کارکنان را به سه گروه تقسیم کرده است: بار، غذا و خدمات. این اشکال ساده سازمانی می‌تواند با اضافه کردن افراد بیشتری به ساختار پایه، بزرگتر شوند. اما همزمان با استخدام افراد بیشتری در سازمان، هماهنگ‌سازی مشکلتر می‌شود. اغلب مدیر زمان کافی برای سروکله زدن با هر فرد مجزا در باره هر موضوعی ندارد. برای حل این مشکل، تقسیم بندی عمودی بیشتری از کارکنان لازم خواهد بود. در آژانس مسافرتی یک معاون مدیر برای مدیریت بخش مسافرت‌های شرکتی استخدام خواهد شد. عوامل آن بخش به معاون مدیر گزارش می‌دهند، که کارش کمک به آنها در امر فروش، از عهده مشکلات برآمدن و مدیریت زندگی شغلی آنهاست (مرخصی‌ها، پرداخت‌ها، آموزش و غیره). مدیر آژانس در این مثال علاوه بر مدیریت عوامل بخش مسافرت‌های تفریحی، معاون خود در بخش مسافرت‌های شرکتی را نیز اداره خواهد کرد.

همچنانکه یک بنگاه رشد می‌کند، افراد بیشتری در کسب و کار اصلی سازمان استخدام می‌شوند. در این شرایط سازمان اغلب بخش‌هایی در داخل خود بوجود می‌آورد تا خدمات ویژه‌ای را انجام دهد که قبلاً بصورت قراردادی به سازمانها یا افراد دیگر واگذار می‌شد. برای مثال، یک شرکت در حال رشد که عملیات حسابداری خود را به یک بنگاه حسابداری عمومی واگذار می‌کند، ممکن است بخش حسابداری خود را تاسیس کرده و یک مدیر حسابداری را در راس آن قرار دهد. چنین خدمات تخصصی با عنوان اعمال کارکنان^{۱۴} شناخته می‌شود.

کلمه ستاد^{۱۵} به یک فرد، گروه یا بخش اطلاق می‌شود که خدماتی به بقیه سازمان عرضه می‌کند. بعنوان مثال، یک حسابدار هزینه‌ها که هزینه ساخت فولاد در شرکت استلکو را بررسی می‌کند، در جایگاه ستاد قرار دارد. متضاد کارکنان، خط^{۱۶} می‌باشد. افراد، گروهها و بخش‌هایی که در ساخت یا فروش محصولات سازمان مشغول هستند، یا افراد شاغل در این قسمت‌ها را اداره می‌کنند، در خط قرار دارند. دریک آژانس مسافرتی، عوامل مسافرتی همان کارکنان خط هستند.

¹⁴ . Staff functions

¹⁵ . Staff

¹⁶ . Line

علاوه بر حسابداری، بقیه خدمات ستاد ممکن است شامل روابط عمومی، تبلیغات، امور مالی و خدمات حقوقی باشد. لیکن اینکه این خدمات جزئی از ستاد یا خط محسوب می شود به کار اصلی سازمان بستگی دارد. برای مثال، حسابداری که برای یک شرکت حسابداری عمومی کار می کنند، کارکنان خط هستند و نه ستاد.

همچنانکه یک سازمان رشد می کند، ممکن است داشتن کارمندانی که هر کدام با انواع مختلفی از محصولات یا طیف متنوعی از اربابان رجوع سر و کار دارند، ناکارا باشد. در اینجا این احساس بوجود می آید که سازمان باید میزان تخصص کارمندان خود را افزایش دهد. آژانس مسافرتی می تواند عوامل مسافرت های شرکتی خود را در تیم های مختلفی منصوب کند. سپس هر تیم می تواند به گروه معینی از مشتریان شرکتی، یا یک مشتری بزرگ مانند دولت فدرال خدمات ارائه کند. بنابراین تیم ها بسته به نوع مشتری تخصص حاصل می کنند و می توانند بوسیله یک معاون مدیر که در راس تمام مسافرت های رکتی قرار دارد اداره شوند. عوامل مسافرت های تفریحی می توانند بسته به دانش خاص خود از نواحی جغرافیایی ویژه یا نوع مسافرت (مثلاً دریایی، مسافرت های ماجراجویانه) تقسیم بندی شوند. این عوامل دارای معاون مدیر خود خواهند بود.

در مثال آژانس مسافرتی، سازمان در حال رشد فرض می شد. گاهی اوقات سازمانها در آغاز حیات خود بزرگ خلق می شوند، زیرا در این مورد اندازه یک مزیت یا ضرورت محسوب می شود. برای مثال، مالک یک سوپرمارکت مستقل، فروشگاه کوچکی در یک زیربخش جدید باز نخواهد کرد تا بعداً بر حسب رشد تقاضا آنرا گسترش دهد. بلکه، اقدام به طراحی و ساخت فروشگاه بزرگی می کند که ظرفیت برآمدن از عهده تعداد مشتریان مورد انتظار در همسایگی خود را داشته باشد. یک خوارو بار فروشی کوچک نمی تواند با سوپرمارکت های مجاور خود از لحاظ قیمت و انتخاب رقابت کند.

اخیراً دوتن از فارغ التحصیلان دانشگاه آلبرتا، شاون لوری و لورن فیرباخ، یک بنگاه کارت تبریک تحت وب در لس آنجلس تاسیس کرده اند^{۱۷}. تکنولوژی و ساختار آنها می تواند روزانه ۲۰,۰۰۰ کارت را پردازش کند. لوری می گوید "ما نمی خواهیم یک فروشگاه کارت تبریک کوچک باشیم که روزانه سفارشات معدودی دریافت کرده، آنها را شخصی نموده و پست کنیم. ما در نظر داشتیم فروشگاه تاسیس کنیم که بتواند تمام نیازهای آمریکای شمالی یا دنیا را برآورده کند". برای شروع این کار در مقیاس گفته شده نیاز به ۱۰ میلیون دلار سرمایه اولیه بود.

زیربخش سازی^{۱۸} عبارت از تقسیم افقی کار به گروه های منطقی است. این کار می تواند بر مبنای مشتری، محصول، موقعیت جغرافیایی، کار انجام شده یا دانش ویژه، پروژه و یا مخلوطی از همه این اجزا انجام گیرد.

تقسیم آژانس مسافرتی به مسافرت های شرکتی و تفریحی، یک زیربخش سازی بر حسب نوع مشتری بود. این تفکیک فرض می کند که دو نوع متمایز مسافر وجود دارد که نقطه نظرات و نیازهای متفاوت دارند. کار با هر دو نوع مسافر در صورتی کارایی خواهد داشت که عوامل مزبور آموزش تخصصی لازم بر اساس نوع مشتریان خود را ببینند. تقسیم براساس نوع محصول در مثال سوپرمارکت دیده می شود.

یک سازمان می تواند کار را بر حسب نواحی جغرافیایی تقسیم کند. این ترتیب زمانی بکار گرفته می شود که هر واحد نسبتاً بطور مستقل عمل می کند. زیربخش سازی جغرافیایی زمانی که یک ناحیه بزرگ نیاز به تقسیم به قسمتهایی قابل اداره دارد نیز می تواند انجام پذیرد.

در یک شرکت تولیدی، زیربخش های کاری نوعاً شامل تولید، بازاریابی و فروش و پژوهش و توسعه هستند. بخش تولید کفش می سازد، بازاریابی و فروش مسئول تبلیغات، توزیع و قیمت گذاری هستند، و R&D طرحها و مواد جدید برای کفش را مورد مطالعه قرار می دهد. سازمانها ممکن است مخلوطی از راههای فوق را برای زیربخش سازی انتخاب کنند.

^{۱۷} . <http://getacard.com>

^{۱۸} . Departmentation

اندازه های ساختاری

ساختار چیزی بیشتر از تقسیم کارکنان یا باکس ها در نمودار سازمانی است بلکه به گزارش روابط بین اعضای سازمان نیز مربوط می شود. در نمودار سازمانی خطوطی وجود دارد که باکس ها را بهم متصل می کنند، قواعد و تنظیماتی در مورد چگونگی انجام کار وجود داشته و نحوه تصمیم گیری در سازمان نیز به ساختار مربوط می شود. برای مقایسه ساختار یک سازمان با دیگری، یا مطالعه اثرات ساختار بر عملکرد سازمانی، نیاز داریم راههای جامعی برای اندازه گیری ساختار داشته باشیم. سه اندازه مهم ساختاری عبارتند از پیچیدگی، رسمیت و مرکزیت.

- **پیچیدگی^{۱۹}** به تعداد بخش های مجزا در ساختار یک سازمان اشاره می کند. هرچه تقسیم کار در بین کارکنان بیشتر بوده و تخصصی تر شده باشد، سازمان پیچیدگی افقی بیشتری خواهد داشت. همچنانکه زنجیره عمودی ریاست طویل تر می شود، لایه های سازمانی بیشتری در بین مدیریت ارشد و کارکنان تولید قرار می گیرد. در اینصورت سازمان پیچیدگی عمودی بیشتری می یابد. پیچیدگی عمودی به ارتفاع سازمانی نیز تعبیر می شود. سازمانهای امروزی تمایل به حرکت بسوی حذف تمام سطوح مدیریت میانی دارند. این کوچک سازی تعداد کارکنان تحت مدیریت را افزایش می دهد. بنابراین گستره کنترل برای مدیران باقیمانده افزایش می یابد.
 - **رسمیت^{۲۰}** به گستره تعریف فعالیت شغلی و کنترل آن با قواعد مربوط می شود. هرچه درباره نحوه انجام کار و تصمیم گیری قواعد بیشتری وجود داشته باشد، سازمان رسمیت یافته تر است.
 - **مرکزیت^{۲۱}** به اینکه تصمیمات در کجای سازمان اخذ می شوند بستگی دارد. اگر تصمیم گیری در انحصار مدیریت ارشد باشد، تمرکز عمودی زیاد خواهد بود. وقتی که کارکنان سطح پایین تر در سلسله مراتب سازمان اختیار تصمیم گیری می یابند، تمرکز فوقانی کم خواهد بود. تمرکز افقی زمانی رخ می دهد که کارکنان تعداد زیادی از واحد های سازمان می توانند بطور مستقل و بدون نیاز به ارجاع به مراجع مرکزی، اقدام به تصمیم گیری کنند.
- این اندازه های ساختاری سه گانه می توانند به دو مقوله وسیع و توصیفی مکانیستیک و ارگانیک تقسیم بندی شوند. علت نام گذاری **سازمانهای مکانیستی** این است که آنها مانند یک ماشین کار می کنند. مشخصات آنها عبارت است از کارهای بسیار تخصصی که دقیقاً تعریف شده اند، اختیارات و کنترل سلسله مراتبی و ارتباطاتی که دارای شکل دستورات و تصمیمات صادر شده از سوی ارشدیت سازمان برای زیربخش ها هستند. ارتباطات عمدتاً عمودی و از بالا به پایین است. علاوه بر این وفاداری و تابعیت از ارشدیت سازمان شرط عضویت در آن است. سازمانهای مکانیستی تمایل به پیچیدگی، رسمیت و تمرکز دارند. یک کارخانه اتومبیل که از تکنولوژی خط تولید استفاده می کند مثال خوبی از یک سازمان با ساختار مکانیستی است.
- سازمانهای ارگانیک** بیشتر مانند موجودات زنده هستند. آنها دارای کارهایی مستقل هستند که بطور مداوم از طریق ارتباط متقابل با اعضای سازمان تنظیم و باز تعریف می شود. یک آژانس تبلیغاتی باید دارای انعطاف پذیری لازم در برخورد با مشتریان و خلاقیت در امر تبلیغات تلویزیونی و پوسترها باشد. در یک سازمان ارگانیک، کنترل بستگی کمتری به موقعیت رسمی شغل داشته و بیشتر به تخصص متناسب با مسئله مورد نظر دارد. ارتباطات هم افقی (در بخشهای مختلف سازمان) و هم عمودی (از بالا به پایین سلسله مراتب سازمانی) است و به اینکه اطلاعات مورد نظر در کجا قرار دارد، خواهد داشت. این ارتباطات دارای شکل اطلاعات و توصیه ها هستند. تعهد در سازمان ارگانیک متوجه وظایف و اهداف سازمان است. سازمانهای ارگانیک تمایل به سادگی، رسمیت کمتر و عدم مرکزیت دارند. آنها با تغییرات محیط خود تطابق یافته و همگام با آن تحول می یابند.

¹⁹ . Complexity

²⁰ . Formalization

²¹ . Centralization