

چگونگی روانسازی برنامه بهسازی سازمانی در دستگاهها

نوشته: مجید پسران قادر

بزرگترین توهین و ناسزایی که می‌توان نسبت به واقعیت
روا داشت اینستکه آنرا شناخت و دریافت، در عین
حال، آنرا به حال خود رها ساخت یا فراموش کرد!^(۱)

بوسونه

کوتاه بینی است اگر تصور کنیم که سازمان خود به خود راه خود را پیدا خواهد کرد. هر چه سازمان را به حال خود بگذاریم، بیشتر دچار سرگشتگی و هرج و مرج گردیده و با مشکلات و معضلات فراوانتری رو به رو خواهد گردید. وجود مدیری دارای تمام شرایط ضروری است که با ایفای وظایف خود، تلاشها و فعالیتهای فردی را در برنامه‌ای جامع که تمامی سازمان را در برگیرد ادغام کند. به این منظور لازم است از مدیریتی مشارکتی و گشوده بهره جست، هدف اصلی تمام این تلاشها و پویشها چیزی جز رسیدن به آماج راستین سازمانها و آرمانهای مورد نظر نیست. ما باید به نیروی درونی افراد و گروهها بها داده و آنها را برای یک برنامه دراز مدت دگرگونی و تحول بسیج و هماهنگ کنیم، باید با پرورش و بهسازی منابع نیروی انسانی و استفاده بهینه از تمام منابع، تواناییها و مهارتهای خود، به بالا بردن کیفیت زندگی کاری سازمانهای خود کمر همت بریندیم تا بتوانیم آماده روبرو شدن با آینده ناشناخته شویم. باید با علم آسیب شناسی سازمانی، تنگناها و مشکلات دستگاهها را شناسایی و تشخیص دهیم آنگاه با به شور گذاشتن و بدست آوردن نظرها و افکار تمام اعضاء سازمان به گونه‌ای که منافع سازمان و اعضاء یکی شود بر این پایه که انسانها از شکل مهره‌های بی جان در سازمان بصورت روح و روان سازمان و عامل بقای آن گام بردارند، تصمیمگیری کرد، باید روح اعتماد و اتکاء به نفس در

۱- لوئی لپرنس رنگه، فردا چه خواهد شد؟ ترجمه علی اکبر کسمائی، مؤسسه مطبوعاتی عطائی ص

افراد زنده شود. در زمان ما که علم و تکنولوژی با جهشهای تند توسعه پیدا می‌کند و نوع استقلال عمل جدیدی مطرح شده است که با فشار یک دگمه می‌توان آنرا محقق ساخت. باید برای تحقق استقلال رأی انسانی تلاش کنیم.^(۲) مدیرانی را پرورش دهیم و تربیت کنیم که جرأت و شهامت همکاری و مشارکت در شیوه‌های نوین مردمی را داشته باشند و شاید مناسبتر باشد از افرادی که ایستادگی و پایداری کمتری در برابر ایده‌های نو و تازه از خود نشان می‌دهند شروع کنیم. بهرحال افرادی که به ساختارهای کهنه، یعنی ساختارهایی که نه خشنودی مردم را فراهم می‌نمایند و نه دیگر کارساز می‌باشند، چسبیده‌اند مسئول وضع موجود می‌باشند، برای تربیت و پرورش قشر نوینی از مدیران که بتوانند کارهای دسته جمعی و گروهی انجام دهند باید یک دگرگونی بنیادی صورت پذیرد، برای این کار یک راه حل قطعی و جامع وجود ندارد بلکه باید انواع راه‌حلهای مختلف را آزمود و به کار بست. کار منظم و مرتب روی این گروه از مدیران و رهبران تنها از طریق تشخیص و درک مسایل گوناگونی که سازمانها با آن روبروی می‌باشند، امکانپذیر خواهد بود، برای بهسازی سازمانی لازم است سدهای موجود در سرراه آنرا بشناسیم، بسیاری از این موانع بیشتر در ذهن ما وجود دارد تا در عوامل خارجی، البته همانگونه که هر مشاور اداری خوب می‌داند، تشخیص عواملی که در یک سازمان نیازمند نوسازی است، آسان است، آنچه دشوار است مبارزه با عادات و روحیاتی است که سازمان را دچار رکود کرده است.^(۳)

باید آگاه باشیم که:

«وقتی رهبری به معنای اعمال قدرت دیوانسالاری بی‌چهره و غیر مشخص است. همه مردم تحت شرایط خاصی به زور متوسل می‌شوند و زیرساختها و تکنولوژیهای را که آنها را به صورت برده خود در آورده، نابود می‌کنند»^(۴). اجتماع ما را سازمانهایی تشکیل می‌دهند که با شور و اعتقاد بشر ساخته می‌شوند، با توسعه امکانات، تجهیزات و داوری شور و حرارت نخستین کاهش یافته، ساختمان بزرگتر و روح آن کوچکتر می‌شود و اینجاست که به قول جان و گاردنر «هیچ چیز در حیات سازمانها آشکارتر [و دردورنچ‌آورتر] از پیروزی شکل بروح نیست. اقدامات بزرگ با یک بینش آغاز می‌شود و با یک سازمان نیرومند پایان می‌یابد»^(۵) از اینرو است که برای بهسازی سازمانی باید چیزهایی را به افراد داد که اعتماد بنفس آنها را تقویت کند و نقش نخستینشان را در سازمان به آنها بازگرداند. باید از سرگردان شدن آنها در سلسله مراتب اداری خشک و عریض و طویل و قدرتمند

۲- دکتر علی اسدی. جهان در آستانه قرن بیست و یکم، گزارش تازه باشگاه رم، سازمان انتشارات و آموزش انقلاب اسلامی، چاپ اول ۱۳۶۷ ص ۲۴۷.

۳- جان. و. گاردنر، نوسازی خویشتن، فریبرز سعادت، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ دوم ۱۳۵۰، ص ۵۰.

۴- مأخذ قبلی، دکتر علی اسدی، جهان در آستانه قرن بیست و یکم، ص ۲۵۰.

۵- مأخذ قبلی. جان. و. گاردنر. نوسازی خویشتن، ص ۱۳۶.

جلوگیری نمود و به آنها آموخته شود که استعدادها و تواناییهای بالقوه خود را شکوفا نموده برای خود احترام و منزلت شایسته‌ای بدست آورند، با یکدیگر همکاری داشته و دایره دیوانسالاری را محدودتر سازند و در عین حال زنجیرهای سلسله مراتب اداری را که نابخردانه و غیر منطقی بر دست و پای افراد سازمانی بسته شده گشوده و آنها را بکاهند، صفهای متحجر سازمانی، با تجدید ساخت سازمانی مناسب درهم شکسته شود، مشاغل سازمانی مجدداً مورد بررسی و تعریفی نو قرار گیرد و در صورت لزوم یک نظام گردش کار ایجاد شود، استعداد درونی افراد پرورش داده شود و محتوی آموزشها به گونه‌ای باشد که آنها را برای روبه رو شدن با تحولات و دگرگونیهای غیرقابل پیش بینی آماده سازد و بتوانند سازمان را انعطافپذیر، سازش پذیر، نوآور و آفرینشگر نگاه دارند و نیز این درس آموخته شده در تاریخ را که «روشها و سیاستهای خوب می‌توانند با اجرای بد، خنثی شود. همانطور که برنامه‌ها و سیاستهای ضعیف اغلب توانسته با اجراء و اراده درست، از مصیبت و گرفتاری جان سالم بدر برد»^(۶) برای بکارگیری روشهای معقول و انسانی در بکارگماردن نیروهای مناسب و واجد شرایط لازم به جایگاه شغلی سرپرستی و مدیریت به منظور دستیابی به آماج و هدفهای سازمانی که با پذیرش افراد زبردست آسانتر می‌گردد به گوش دل و جان بسپاریم.

مسئله قرار گرفتن نیروی مناسب در جایگاه مناسب شغلی هنگامی اهمیت خود را نشان می‌دهد که در پاپیم کشور ما در حال حاضر یکی از پیچیده‌ترین، حساسترین، دشوارترین و در عین حال خطرناکترین دوره‌های تاریخی خود را می‌گذرانند و آن دوره‌ایست که می‌توان نامش را «دوره برزخ اجتماعی» گذاشت، دوره‌ای که جامعه‌ای می‌خواهد بنیاد زندگی اقتصادی و اجتماعی‌اش را از ریشه عوض کند و بنیاد دیگری پی بنهد و در این دوره برزخ است که جامعه گرفتار دردهای وحشتناک به دنیا آوردن می‌شود.^(۷) و برای این زایش، جامعه و سازمانها نیازمند افراد ورزیده‌ای چون کارشناسان و برنامه‌ریزان، اقتصاددانان، سرمایه‌گذاران، صنعتگران، استادان و ... از همه بالاتر مدیران و رهبرانی پاک و پارسا، شایسته و دلسوز، با بینشی وسیع و آگاه به امور و نیز پایدار و شکیبا می‌باشد. به تعبیر ماتسوشیتا «فرآیند بهبود بخشیدن به کارها یک فرآیند ابدی است»^(۸) و چگونگی بکار بردن این فرآیند و میزان بهره گرفتن از آن سرنوشت پیشرفت یا درنگ در رشد و گسترش سازمان را تعیین می‌کنند. حال به بینیم بهبود یا بهسازی سازمان چگونه فرآیندی است و چه هدفهایی را دنبال می‌کند؟ و چگونه می‌توان یک برنامه بهسازی سازمانی را در دستگاهها روان ساخت...؟

۶- مرکز مطالعات و پژوهشهای اداری، گزارشی از اصلاحات عمده اداری، کشورهای در حال توسعه گفتار لردفولتون، نشریه شماره ۶ خرداد ماه ۱۳۶۴، ص ۹.

۷- دکتر حسین وحیدی. پژوهشی در: منش ملی و پارسایی ایران، دفتر دوم، بهمن «نیک اندیشی»، چاپخانه زندگی، صص ۳۳۳ و ۳۳۴.

۸- کونوسوکی ماتسوشیتا، نه برای لقمه‌ای نان، آداب بازرگانی و اخلاق مدیریت، ترجمه دکتر محمد علی طوسی، انتشارات شب‌ویز، چاپ دوم، شهریور، ۱۳۶۷، ص ۶۵.

بهبود سازمان چیست؟ (۹)

اثر دارد بنابراین لازم است که افراد سطوح مختلف برای انجام تحول در اقدامات مربوط شرکت جویند (۱۲).

هدفهایی که در بهسازی سازمانی دنبال می‌شود:

- ۱- ایجاد یک فضای باز و مساعد در سازمان برای حل مسایل و مشکلات؛
- ۲- تکمیل اختیارات ناشی از مقام به وسیله شایستگی و دانش تخصصی؛
- ۳- نزدیک ساختن هرچه بیشتر مراجع مسئول تصمیمگیری و حل مسایل و مشکلات، به منابع اطلاعاتی،
- ۴- ایجاد اعتماد بین افراد و گروهها در سازمان؛
- ۵- کاهش دادن رقابتهای ناسالم و به حداکثر رساندن همکاریهای سازنده؛
- ۶- ایجاد یک سیستم تشویق و پاداش برای نیل به هدفهای سازمان؛
- ۷- یاری دادن مدیران براساس نیازها و هدفها، بدون توجه به تجارب گذشته؛
- ۸- ایجاد روح کنترل فردی در کارکنان؛
- ۹- توسعه «روشی برای نوسازی سازمانی به طور

بهبود سازمان فرآیندی است که از طریق توأم کردن هدفهای فرد و سازمان افزایش اثر بخشی سازمان را امکانپذیر می‌سازد. این فرآیند کوششی است در جهت یک تغییر برنامه‌ریزی شده که در برگیرنده کل سیستم در یک دوره از زمان بوده و به مأموریت سازمان مربوط می‌شود (۱۰).

مهمترین عواملی که در این تعریف مشاهد می‌شود عبارتند از اینکه اولاً بهبود سازمان یک جریان و مجموعه‌ای از اقدامات می‌باشد، ثانیاً یک تحول و تغییر برنامه‌ریزی شده است، ثالثاً در کل سازمان عملی می‌گردد و سرانجام با مأموریت سازمان مرتبط می‌شود (۱۱) و نیز بهبود سازمان جریان مداومی است برای بهبود بخشیدن روشهای مختلف سازمانی و بوجود آوردن محیطی مساعد برای غلبه بر مشکلات سازمانی به منظور بدست آوردن با ارزشترین نتیجه از بهبود سازمان، تمامی افراد سازمان باید در آن مشارکت فعالانه داشته باشند، دلیل این امر واضح است، چون یک سازمان شامل سلسله مراتب به هم پیوسته مختلف می‌باشد و هر تحولی که در یک سطح و یا یک دایره صورت می‌گیرد، عملاً در بقیه سطوح و دوایر نیز

9- Organizational Development.

۱۰- این قسمت از نوشتار در اصل از مقاله بهبود مدیریت و سازمان (هدف از تحول چیست؟) نوشته بارک واشمیت. ترجمه کامبیز مدنی پور، مجله مدیریت امروز، شماره ۳۰، دوره هشتم پاییز ۱۳۵۶ تلخیص گردیده است.

۱۱- مأخذ قبلی، بارک واشمیت، بهبود مدیریت و سازمان. ص ص ۲۱۸ و ۲۱۹.

۱۲- مأخذ قبلی، بارک واشمیت ص ۲۱۹.

مداوم و پیوسته (۱۳)»

تحول (۱۵).

باتوجه به مطالب مذکور و اهداف فوق الذکر بهسازی سازمان می‌کوشد «موقعیتی» را بوجود آورد که مدیران بتوانند در آن موقعیت وظایف خود را به درستی انجام دهند.

راهبردهایی چند برای دگرگونی و بهسازی سازمانی:

دلایل آغاز بهبود سازمان؟

برای بهسازی سازمان، راهبردهای متفاوتی وجود دارد که اساس آنها بر برنامه‌ریزی و توسعه روشهای تحول در فرهنگ سازمانی بنا شده است. راهبردهایی که در بهبود مدیریت و بهسازی سازمانی اثربخش می‌باشد، عبارت است از:

- ۱ - توجه بوجود نقصهایی در سازمان یا پی بردن به احتیاج آشنایی بیشتر مدیران با تحولات جدید؛
- ۲ - عدم همکاری مابین دو دایره و یا دو بخش سازمان؛
- ۳ - عدم تناسب بین مسئولیت و اختیار فرد با توجه به پست؛
- ۴ - اختلاف نظر بین کارمند و مدیر؛
- ۵ - تحولات جدید تکنولوژی. (۱۴)

- فراهم آوردن امکانات لازم جهت شرکت مدیران در دوره های آموزشی؛
- تغییر دادن شغل مدیران و ایجاد نظام گردش کار؛
- تشکیل سمینارها و کنفرانسهای گوناگون؛
- کارآموزی اختصاصی؛
- مطالعه کتاب و مقاله؛

آموختن درحین حل مشکل و حل کردن مشکل درحین آموختن که معمولاً در سرکارانجام می‌شود؛
ایجاد گروه؛

مشکلات شروع برنامه‌های بهسازی سازمان:

- احتیاج به تعهد سازمان؛
- حمایت به وسیله افراد خصوصاً مدیریت عالی؛
- احتیاج مبرم به تعهد طویل‌المدت برای تغییر ساختمان و ترکیب سازمانی؛
- تقویت مبانی شغلی؛
- کارآموزی؛

۱۳- مأخذ قبلی، بارک و اشमित، ص ۲۲۰.

۱۴- مأخذ قبلی، بارک و اشमित، ص ۲۲۱.

۱۵- مأخذ قبلی، بارک و اشमित، ص ۲۲۳.

- ۱- توانایی تشخیص مشکلات به طور دقیق؛
 ۲- توانایی انجام کارها به عنوان تسهیل کننده وظایف سازمان؛

زمان لازم برای بهسازی سازمانی:

- ۳- مهارت و درک در روشهای مشاوره‌ای؛
 ۴- درک واقعیتهای تغییرات برنامه‌ریزی شده؛
 ۵- مهارت و آگاهی از نحوه کاربرد علوم رفتاری و صلاحیت و شایستگی در کارآموزی آزمایشگاهی و تجارب آموزشی (۱۸).
- با وجودی که بهبود سازمان یک برنامه مداوم تلقی شده است، ولی در مواقعی که از مشاوران خارج سازمان برای بررسی و بهبود سازمان استفاده می شود، زمان محدود و معین است، پس از بررسی و مشاورت، مشاوران خارجی بهبود سازمان، (مشاورانی که عضو سازمان نبوده‌اند) که به پرورش کارکنان داخلی سازمان کمک کرده‌اند احتمالاً از سازمان خارج خواهند شد، اما دوردور باید به انجام امور و نتیجه کار افراد سازمان نظارت داشته باشند و در صورت لزوم به رفع مشکلاتی که کارکنان مربوط با آنها مواجه می شوند، کمک کنند. (۱۷)

شرایط و ضوابط متخصصان بهبود سازمان:

مسایل، مشکلات و انتقادات:

- به طور کلی یک ویژه کار و رأی زن بهسازی سازمان پنج ویژگی کلی دارد:
- مانند اغلب برنامه‌های کارآموزی مسأله مهم در

۱۶- مأخذ قبلی، بارک و اشمیت. ص ۲۲۲ و ۲۲۳.

۱۷- مأخذ قبلی، بارک و اشمیت. ص ص ۲۲۴ و ۲۲۲.

۱۸- مأخذ قبلی، بارک و اشمیت، ص ۲۲۵.

۱۹- مأخذ قبلی، ص ۲۲۴.

هموارتری را برای انجام برنامه‌های تعیین شده بوجود می‌آورد که باعث موفقیت و نیل به هدفهای اصلی برنامه بهبود مدیریت و بهبود سازمان خواهد شد. (۲۰)

از آنجاییکه امروزه علیرغم ارضای اغلب نیازهای کارکنان کیفیت زندگی کاری یک موضوع فراگیر برای بهسازی و کامیابی در دگرگون کردن سازمانها مطرح گردیده است از اینرو ذکر جزئیات و خصوصیات آن در این مقاله ضروری بنظر می‌رسد.

کیفیت زندگی کاری و معیارهای آن:

The Quality of Working

Life and its Standards:

کیفیت زندگی کاری مفهوم وسیعی دارد. «کیفیت زندگی کاری» یعنی امکان ارضای بیشتر نیازهای شخصی کارکنان وجود امنیت برای افراد به نحوی که آنها بتوانند با خیال راحت در کنار دیگران به زندگی خود ادامه دهند و احساس مفید بودن نمایند و مورد قبول دیگران قرار گیرند و در نهایت، برای افزایش مهارت و دانش خود فرصت داشته باشند. (۲۱)

بهبود مدیریت و سازمان اجرای برنامه‌های تعیین شده در محل کار می‌باشد. در بهبود مدیریت و سازمان بوجود آوردن صحنه‌های حقیقی مشابه با آنچه در کارهای روزانه سازمانها اتفاق می‌افتد بسیار مشکل به نظر می‌رسد. مسایل دیگر که باید به دقت به آنها رسیدگی شود شامل موارد زیر می‌باشند:

۱- تابعیت بیش از حد متخصصان خارج از سازمان و پرورش ندادن افراد داخلی؛
۲- عدم حمایت عملی مدیریت عالی از برنامه‌های بهبود مدیریت؛

۳- عدم اهمیت پروژه‌های «دائمی» در برنامه بهبود و توسعه؛

۴- محدودیت شرکت تمام سطوح مدیریت در بهبود مدیریت و سازمان؛

۵- عدم اهمیت و موقتی تلقی کردن امر بهبود سازمان؛

۶- عدم علاقه مدیران به انجام کارهایی که مستلزم تغییر و تحول می‌باشد.

نکته‌های ذکر شده مسایلی است که رهبران یک سازمان می‌توانند با مشاورت و همکاری متخصصان تغییر و تحول، رفع کنند، حل شدن چنین مشکلاتی راه

۲۰- مأخذ قبلی، بارک واشمیت، ص ۲۲۵.

۲۱- قدرت ا... کمالوند، نوسازی سازمان، «کیفیت زندگی کاری»، مدیریت امروز، شماره ۳۵، دوره جدید، شماره اول و دوم بهار و تابستان ۱۳۵۸، ص ۶۷.

آر.ای. والتون (R.E.Walton) معیارهای زیر را برای

تحقق پیدا می‌کند که:

کیفیت کار پیشنهاد می‌نماید:

۱ - ارزشها و نرمهای مشخص سازمانی وجود داشته

۱ - حقوق کافی؛

باشند؛ مدیران سازمان باید یک سلسله ارزشها و نرمها

۲ - محیط کار سالم؛

و هدفهای سازمانی را برای نظارت بر فعالیتهای

۳ - ایجاد فرصت برای رشد مداوم و امنیت شغلی

سازمان بپذیرند.

مستمر برای کارکنان؛

۲ - راضی نبودن از امور جاری؛ مدیریت سازمان باید

۴ - اجتماعی نمودن کار در سازمان؛

تمایل به کسب اطلاعات و آمار درباره فعالیتهای

۵ - آزادی در محیط کار؛

سازمان داشته باشد و با دیدی انتقادی و دور از

۶ - وجود تعادل و توازن بین کار و زندگی خارج از

تعصب این آمار و اطلاعات را مورد تجزیه و

سازمان.

تحلیل قرار دهد. زیرا قبول واقعیت و احساس نیاز

سازمانهای آینده کنترل و اثربخشی خود را مبتنی بر

به تغییر به منظور بهبود امور جاری یکی از

کارآیی و موفقیتهای کارکنان خود خواهند نمود و در

شرایط اساسی برای نوسازی و بازسازی سازمان

آینده دیگر کمتر روش کهنه دستور دادن متکی بر

است.

اختیار و قدرت از طرف مدیران اعمال خواهد

۳ - نظامهای باز ارتباطات؛ برای تغییر و بازسازی

شد. (۲۲)

سازمان وجود نظامهای باز ارتباطات ضروری است.

این فکر که می‌توان کارکنان را از طریق مجاری یکطرفه

شرایط لازم برای نوسازی

و بهسازی سازمانی: (۲۳)

ارتباطات از قبیل مجله‌های خبری، دستورالعملها

بخشنامه‌ها و غیره، اداره نمود فکری کهنه و قدیمی

است. ... راههای یکطرفه ارتباطات نمی‌تواند

نوسازی و بهبود سازمان زمانی بصورت واقعی

جوابگوی این نیازها [واکنش کارکنان، شنیدن حرفهای

۲۲- مأخذ قبلی، قدرت ... کمالوند، ص ۶۷ و ۶۸.

۲۳- تلخیص از ص ص ۷۱ - ۶۹ مأخذ قبلی، قدرت ... کمالوند.

۸ - نظامهای متداول جهتیابی؛ فعالیتهای دیگری که می‌تواند به توسعه و نوسازی سازمان کمک کنند مربوط به آن گروه نظامهای متداول [فنی اجتماعی] جهتیابی که سازمان را احاطه نموده‌اند، می‌باشد.

۹ - انعطافپذیری؛ راه و روشهای مدیریت باید با توجه به خصوصیات محیط، مدیران و کارکنان سازمانی، انتخاب و بکار گرفته شوند. مسئولان توسعه و تجهیز منابع نیروی انسانی باید در انتخاب و اعمال بهترین و مناسبترین رویه رهبری و مدیریت که به مدیران کمک کنند.

۱۰ - قرار دادن تمام منابع در خدمت تغییر؛ مدیریت سطوح بالا نه تنها باید تمام منابع را به خدمت تغییر بگمارد بلکه باید تمهیداتی در جهت شرکت هر چه بیشتر کارمندان در تصمیمگیریها بیاندیشد.

البته رسیدن به کیفیت زندگی کاری مناسب راهی ناهموار و دشوار است که تلاش و تکاپوی دلسوزانه مدیران و ویژه کاران توسعه و بهسازی برای تجدید حیات سازمانی و پیشبرد شخصیت انسانها در هر دو قلمرو فرد و اجتماع را طلب می‌نماید.

آنها توسط مدیریت، صاحب‌نظر در امور سازمان] باشد.

۴ - کارگروهی؛ تغییر و بازسازی سازمان موقعی تحقق پیدا می‌کند که روش کارگروهی در سازمان رایج شود و روش کهنه شروع کار انفرادی از طریق آموزش و برنامه‌های خاص به کارگروهی تغییر یابد.

۵ - مسئولیت مدیریت صف؛ تغییر و نوسازی مشاغل یا سازمان در دست مدیریت صف است و وظیفه متخصصان ستادی، دادن نظرات مشورتی و کمک کردن به مدیران است.

۶ - سازمان ماتریسی؛ استفاده از گروههای طرح و یا گروههای موقت امروزه مورد اقبال خیلی از سازمانها قرار گرفته است، در نوسازی سازمانی، سازمان ماتریسی باید به عنوان جانشین ساخت فعلی سازمانها که مبتنی بر سلسله مراتب اداری است بکار گرفته شود.

۷ - تجربه، ابداع و خطر کردن؛ سازمانهای امروزی نیاز به مدیرانی دارد که بتوانند از طریق تجربه نظریه‌های جدید و خطر کردن در ابداع روشهای جدید خود را با تغییر و تحولات جامعه تطبیق دهند.