

# سازمان فرا جو کنگاشی نو در عصر پیچیدگی

از: فریا لطیفی



بالقوه در بازارهای رقابتی فراهم آورده است. در این مقاله علاوه بر معرفی مفهوم سازمان فرا جو از جنبه‌های عملی و کاربردی آن یعنی فضا سازی لازم برای ایجاد سازمان‌های فرا جو، وظایف کارکنان به عنوان فراجویان مادام‌العمر، وظایف مدیران در فرآیند آموزش نیز صحبت به میان می‌رود و بالاخره اقداماتی که در یک جامعه باید صورت گیرد تا بستر مناسب برای ایجاد و رشد اینگونه سازمانها فراهم آید مورد بحث قرار می‌گیرد.

«از خصوصیات دنیای کنونی نیاز به مدیریت عوامل پیچیده است و وسیله مقابله با این پیچیدگی‌ها سازمان‌ها هستند. ولی باید دانست که مفاهیم فعلی که ما از سازمان داریم مربوط به دنیای ساده‌تر گذشته بود و مناسب دنیای بسیار پیچیده‌تر کنونی نیست و در درجه بالاتر مسلماً با آن مفاهیمی که در «عصر پیچیدگی» یعنی عصری که در آینده با آن روبرو خواهیم بود بسیار فاصله خواهد داشت». این مطلبی است که «استافورد

چکیده:

در عصر تغییرات فزاینده و عصر پیچیدگی‌ها مفهوم سازمانها با آنچه در گذشته یعنی دورانی که روابط ساده‌تری بر سازمانها حاکم بود، تفاوت بسیاری پیدا کرده است. در چنین عصری «سازمان‌های فرا جو» (LEARNING ORGANIZATION) به عنوان موفق‌ترین سازمان‌ها و سازمان‌هایی که قابلیت مقابله با خصوصیات و ویژگی‌های این دوران را دارند، مطرح شده‌اند. بر خلاف تصور ابتدایی که ممکن است از عبارت انگلیسی این مفهوم به ذهن برسد، سازمان فرا جو به سادگی به سازمانی گفته نمی‌شود که تنها مقدار زیادی دوره آموزشی و کلاس در آن برگزار می‌شود، بلکه مفهومی بسیار عمیق‌تر از سازمانی را دربرمی‌گیرد که دائماً در حال تحول و ارتقاء است و کارکنان چنین سازمانی نیز انسانهایی مادام‌العمر فرا جو و خواهان توسعه فردی و گروهی هستند. مدیران در این سازمانها بیشتر نقش یک مربی را برای خود قائل هستند تا نقش یک رئیس. فرهنگ سازمانی اینگونه سازمانها، مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، همکاری گروهی، آموختن از اشتباهات، کارسپاری به منظور کسب تجربه و آموختن، و تشویق و ترغیب نوآوری و خلاقیت است. فرهنگ آموزش در سازمان فرا جو به کارکنان و افراد داخل سازمان منحصر نمی‌شود بلکه این فرهنگ مشتریان و سایر طرفهای ذینفع در سازمان را نیز زیرپوشش می‌گیرد. ایده سازمان‌های فرا جو در دستیابی به «مزیت‌های نسبی» ریشه دارد یعنی باور بر این است که به نسبتی که یک سازمان می‌آموزد به همان میزان برای خود مزیت نسبی

صدور خدماتی است که محتوای نرم‌افزاری تکنولوژیکی قابل قبول داشته باشند مثل طراحی مهندسی، بسته‌های نرم‌افزاری کامپیوتری و پیمانکاری. همه اذعان داریم که مانع اصلی یک گیر ذهنی است در شکل دادن به مدلی برای توسعه صادرات صنعتی که جدا از تامین نیازهای داخلی به عنوان عامل ارزآوری در سطح ملی تلقی شده و تبدیل به لوکوموتیو توسعه کشور شود و نقش خود را در توسعه بخوبی ایفا کند. اگر به این مدل دست یابیم و تفاهم کنیم که این مدل را باید اجرا کرد، با توجه به توانمندی‌هایی که در کشور داریم رفع موانع اجرایی خیلی آسان‌تر خواهد شد. باوجود آنکه صادرات صنعتی در دستور کار برنامه‌ریزان کشور است، اما بازرگانی خارجی ما از نظر ساختاری، شکل وارداتی بخود گرفته است؛ تا زمانی که این ساختارها مهیا و برای پذیرش مفاهیم بازرگانی خارجی تبدیل نشوند همچنان با این مشکلات درگیر خواهیم بود و به علاوه این عوامل محیطی بر مدیران ما در بنگاههای تولیدی فشار آورده و به عنوان ضد انگیزه برای توسعه صادرات عمل خواهد کرد. بنظر می‌رسد که با سیاست‌های جاری دولت باید سریعاً کمک کند تا این گیر ذهنی برطرف شود و یا بطور طبیعی فشارهای ناشی از کمبود ارز، واحدهای تولیدی را وادار خواهد ساخت که به این فکر بیفتند. پیش‌بینی می‌شود که حتماً این مدیران بنگاههای تولیدی هستند که قدم اول را بردارند و سپس دولت آنان را در این جهت حمایت کند. در اختیار گذاردن اطلاعات مورد نیاز از جمله این حمایت‌ها است. اگر دولت همسو با سویسیدهایی که به صورت سخت‌افزاری برای بخش صنعت و تولید کشور قابل حمایت اطلاعاتی نیز داشته باشد، یا به دیگر سخن تنها یک در هزار ۴ میلیارد دلار واردات سرمایه را که معادل ۴ میلیون دلار است صرف دادن اطلاعات به مدیران جامعه کند، بی‌گمان این حمایت بازه بسیار مطلوبی در فرایند توسعه صادرات کالاهای صنعتی خواهد داشت. بحث صادراتی کردن تولید بدون تردید بحثی بسیار گسترده و کلان است و ما در این جا بیشتر به بنگاه اقتصادی و مدیر توجه داشته‌ایم ولی به هرحال امیدواریم این بحث و مطالبی که در کل صحبت شد بعداً با میزگردهای تخصصی‌تر و با مقالات مشخص‌تر از طرف دست‌اندرکاران علمی و حرفه‌ای جامعه در مجله «تدبیر» دنبال شود. □

بیر» در سال ۱۹۷۵ در کتاب خود به نام «سکویی برای تغییر»<sup>(۱)</sup> عنوان می‌دارد. و امروز در مجله FORTUNE می‌خوانیم که:

«افکار قدیمی و پوسیده خود را در مورد رهبری سازمانها را فراموش کنید. موفق‌ترین سازمانها در دهه ۱۹۹۰ سازمان‌هایی هستند که «سازمان‌های فراجو» (LEARNING ORGANIZATION) نامیده می‌شوند.

ظاهراً آن «عصر پیچیدگی» فرارسیده است و باید در پی یافتن مفاهیم جدیدی از سازمانها بود. و اما سازمان‌های فراجو چگونه سازمان‌هایی هستند و چه خصوصیتی دارند که متناسب با نیازهای این عصر شناخته شده‌اند.

### سازمان فراجو چگونه سازمانی است؟

بهرتر است تعریف سازمان‌های فراجو را از قول چند صاحب نام عرصه ادبیات مدیریت بشنویم: «سازمان فراجو سازمانی است که امر آموزش را برای همه اعضایش تسهیل می‌کند و بطور مداوم در حال ارتقاء خود است»<sup>(۲)</sup>

«سازمان فراجو سازمانی است که افراد آن دائماً ظرفیت‌های خود را در جهت دستیابی به خواسته‌های واقعی خود توسعه می‌دهند و جایی است که تفکر آزاد امکان پرورش دارد و جایی است که آرمانها و خواسته‌های دست‌جمعی در آن وجود دارد و بالاخره جایی است که انسانها بطور مداوم می‌آموزند که چگونه با هم بیاموزند»<sup>(۳)</sup>

«یک سازمان فراجو سعی می‌کند تا توسعه مشارکت (افقی) و خلاقیت (عمودی) را در میان کارکنان از یک طرف و بین کارکنان و سازمان از طرف دیگر، تسهیل کند. و این امر چه از لحاظ اجتماعی و چه تکنولوژیک و چه تجاری صورت می‌گیرد»<sup>(۴)</sup>

با این تعاریف می‌بینیم که برخلاف آنچه که ممکن است در ابتدای امر از عبارت LEARNING ORG. به ذهن برسد، سازمان فراجو سازمانی نیست که تنها حجم زیادی آموزش در آن داده می‌شود و تعداد زیادی دوره و کلاس در آن برگزار می‌گردد؛ بلکه مفهومی جامع‌تر از توسعه میان مدت و بلندمدت در سازمان و افرادش را دربرمی‌گیرد. و اساس سازمان‌های فراجو وجود روحیه «توسعه درون‌جوش» در میان کارکنان و سازمان است. به این ترتیب سازمان فراجو دارای خصوصیات زیر

است:

- ۱- دارای فضایی است که کارکنان را به آموختن ترغیب می‌کند تا از این طریق خود را توسعه داده و بالقوه‌های خود را به فعل تبدیل سازند.
- ۲- فرهنگ آموزش را در میان مشتریان و سایر افراد مرتبط با سازمان نیز توسعه می‌دهد.
- ۳- استراتژی توسعه نیروی انسانی در قلب استراتژی‌های سازمانی قرار می‌گیرد.
- ۴- فرآیند ارتقای سازمان یک امر دائمی است که از راه آموزش‌های فردی و تغییر در مفروضات، اهداف و هنجارهای کارکنان صورت می‌گیرد. به زبان دیگر این سازمان، سازمانی پویا و در حال تحول است و به سمت تعالی ره می‌پیماید (البته لازم به ذکر است که تعالی در دستگاه‌های ارزشی و مکاتب مختلف تعابیر مصادیق مختلفی دارد) و به هیچ روی سازمانی ساکن و بی‌تحرك نخواهد بود.

### ایده از کجا آمد؟

قبل از دهه‌های ۵۰ و ۶۰ میلادی و غالباً به سازمان‌ها با نگرش مکانیکی نگریسته می‌شد. این سالها، سالهایی بود که در طرز تفکر سیستمیک مطرح شد و اجازه داد تا طرز تلقی از سازمانها به سیستم‌هایی که قادرند بیاموزند، تغییر یابد. «روانس» (RENAN'S) فردی بود که در سال ۱۹۶۹ مفهوم «سیستم فراجو» را از سازمانها ارائه داد. فرد بعدی که نقش عمده در ارائه این مفهوم داشته است جوسج بیسون (GREGORY BATESON) است. او می‌گوید: «انسانها نیاز دارند که بیاموزند که چگونه بیاموزند». و در دهه ۱۹۷۰ نیز SCHON و ARGRIS نقش عمده‌ای در توسعه آن داشته‌اند. آنها خاطر نشان می‌سازند که: درس گرفتن از تجربیات راز موفقیت انسانها و

- ایده سازمان‌های فراجو در دستیابی به «مزیت‌های نسبی» ریشه دارد.
- موفق‌ترین سازمان‌های دهه ۱۹۹۰ سازمانهای فراجو هستند.
- اساس سازمان‌های فراجو، وجود روحیه «توسعه درون‌جوش» در سازمان است.

سازمان‌هاست و این آموزش وقتی اتفاق می‌افتد که سیستم ارزشی افراد و هنجارهای سازمانی از تصمیماتی که براساس اطلاعات دقیق و صحیح و معتبر گرفته می‌شوند، پشتیبانی کنند. جنبش «مدیریت کیفیت کنترل» و بخصوص نوشته‌های دکتر دمیگ<sup>(۵)</sup> از طریق این نگرش که «آموزش کلید کیفیت است» به این ایده بعد تازه‌ای افزود و بالاخره BURGONE و همکارانش<sup>(۶)</sup> با ارائه مفهوم «توسعه خودجوش» (SELF-DEVELOPMENT) جنبه‌های عملی این ایده را مطرح ساختند. اکنون علیرغم مطالب و نوشته‌های بسیار زیادی که در مورد سازمان‌های فراجو وجود دارد، هنوز این ایده در مرحله ابتدایی خود به سر می‌برد و بسیاری از زوایای آن باید روشن شود. بدیهی است از آنجا که زادگاه این مفهوم در ادبیات مدیریت غربی و در بستر فرهنگ‌های مادی بوده است، مفهوم سازمان‌های فراجو در این جوامع تقارنی تنگاتنگ با مفهوم مزیت‌های رقابتی (COMPETITIVE ADVANTAGE) دارد. هدف تقریباً تمام سازمان‌هایی که در این کشورها به این مفهوم روی می‌آورند بدست آوردن موقعیت بهتر در بازار فروش است. در مدرسه مدیریت MIT به دانشجویان آموخته می‌شود که «به نسبتی که یک سازمان می‌آموزد، به همان میزان برای خود منبع دائمی ایجاد مزیت نسبی فراهم آورده است».

### سازمان فراجو چگونه پدید می‌آید؟

پساده ساختن این ایده در یک سازمان، مقتضیات متفاوت و بسیاری را می‌طلبد:

- لازم است تا رهبری سازمان بتواند دیدگاه (VISION) و ماموریت (MISSION) روشن و واضحی برای موسسه ارائه دهد تا بعنوان راهنمای عملکرد آتی کارکنان مورد استفاده قرار گیرد. همچنین لازم است تا رهبری ارزیابی و تصویر صحیح و واقعی از وضعیت فعلی سازمان و اینکه در حال حاضر در کجا ایستاده است فراهم آورد تا کارکنان قادر باشند با مقایسه وضعیت حال و ایده‌آل‌های آینده، ارزیابی صحیحی از نیازها و ضروریات آموزشی خود بدست آورند.
- در سطح استراتژیک لازم است سازمان ارزش نیروهای انسانی خود را بعنوان مهمترین منابع ارزش آفرین بخوبی بشناسد و به کارکنان خود به عنوان «انسانهای نیرومند» بنگرد و نه «نیروهای انسانی».
- لازم است مدیران در همه سطوح مقتضیات

آموزش برای دیگران را فراهم آورند و لازمه انجام این کار داشتن نگرشی متفاوت با نگرش مدیریت اسطوره‌ای (CHARISMATIC MGT.) است که در آن مدیر به دلیل برخورداری از جاذبه معنوی در بین کارکنانش، تقریباً تصمیم‌گیر مطلق است. در مدیریت سازمان‌های فراجو به سبک مدیریتی متفاوت نیاز است و آن طرز نگرشی است که در آن مدیر به مسائل بیشتر از نقطه‌نظر بار آموزشی می‌نگرد، و برای خود بیشتر نقش یک مربی را قائل است تا یک رئیس. داشتن چنین سبکی به این بستگی دارد که مدیر با اشتباهات دیگران چگونه برخورد می‌کند؟ و آیا در سپردن کار به کارکنان توسعه فردی آنها را نیز ملحوظ می‌دارد یا نه؟

● پدید آوردن سازمان فراجو نیاز به فرهنگ سازمانی مناسب نیز دارد. در یک فرهنگ «آموزش دائمی»، از تغییرات سریع و دائمی استقبال می‌شود و به تغییر بعنوان محرکی برای بروز خلاقیت و برخورد فعال با مسائل نگریسته می‌شود. تغییر بعنوان بستری مناسب برای رشد و تعالی دائمی کارکنان و سازمان تلقی می‌شود. در یک فرهنگ سازمانی مناسب برای آموزش دائمی محیط کاری یک سیستم باز تعالی جو و کارکنان، انسان‌هایی فراجو محسوب می‌شوند. در چنین فرهنگی کارکنان درمورد کاری که می‌کنند می‌توانند دائماً کنکاش کنند و جواب دریافت دارند تا بتدریج مفهوم هرچه جا افتاده‌تری از کار خود داشته باشند و آموزش‌های سنتی به آن مفهومی که ما می‌شناسیم تنها نقش سیستم‌های پشتیبان را برای این فرآیند آموزشی بازی می‌کنند.

### سازمان فراجو و فراجویان مادام‌العمر (LIFE-LONG LEARNER)

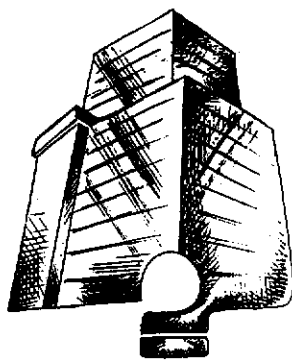
کارکنان باید:

- درمورد کاری که انجام می‌دهند و نقشی که در کل سازمان دارند دائماً با سایر کارکنان تبادل نظر داشته باشند.
- خود را به عنوان عوامل تغییر در سازمان ببینند.
- خود را در ارتباط متقابل و دوطرفه با سازمان در مسیر ارتقاء ببینند.
- احساس کنند قادرند ایده‌های سازنده به سازمان ارائه دهند و همچنین این احساس را داشته باشند که سازمان برای نظرات آنان ارزش قائل است.

وظیفه سازمان فراجو در قبال کارکنان سازمان فراجو باید:

### ● بسیاری از زوایای سازمان‌های فراجو هنوز روشن نشده‌است.

● در مدیریت سازمان‌های فراجو به سبک مدیریتی متفاوت نیاز است و آن طرز نگرشی است که در آن مدیر به مسائل، بیشتر از نقطه‌نظر بار آموزشی می‌نگرد.



● خود را به چنان محیط انعطاف‌پذیری تبدیل کند که به خلاقیت و ابتکار کارکنان اجازه رشد دهد.

● با روش ساختن اهداف کارهایی که باید صورت گیرد برای کارکنان چشم‌انداز روشنی از آموزش‌های موردنیاز پدید آورد.

● برای کارکنان فرصت‌های لازم را برای ارائه نظرات جدید و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها فراهم آورد.

صاحب‌نظران غربی معتقدند سازمان‌های ژاپنی در بسیاری از موارد ذکر شده مصادیق واقعی سازمان‌های فراجو هستند. چراکه در سازمان‌های ژاپنی به دنبال تعیین «برنده» یا «بازنده» نیستند بلکه آنچه مهم است توسعه دست‌جمعی کارکنان است. آموزش‌های دائمی درحین خدمت، پافشاری بر کارگروهی، تاکید بر تفکر و اجازه مطرح‌سازی ایده‌های جدید و قبول آنها، جریان دائمی و عمومی مشاوره و مشارکت همه و همه لازمه پیاده ساختن مفهوم سازمان‌های فراجو است که در سازمان‌های ژاپنی پیاده می‌شود. همچنین باور بر این است که خود کشور ژاپن نیز در جای خود یک جامعه فراجو است و پیشرفت چشمگیر خود را مدیون همین خصوصیت می‌داند.

پیاده ساختن مفهوم سازمان‌های فراجو در واحدهای سازمانی و سازمانها:

● سازمانها باید بدانند برای دستیابی به موقعیت‌های بهتر رقابتی باید به سمت سازمان‌های فراجو حرکت کنند. این کار در بسیاری موارد شامل یک بازنگری بلندمدت در خط‌مشی‌ها و روش‌های سازمانی است. لازم است سازمانها، آموزش و توسعه دائمی را ترغیب و تشویق کنند تا کم‌کم بصورت بخشی از فرهنگ سازمانی در آید و این امر به نوبه خود تجدیدنظر در سیستم‌های پاداش و دستمزد، چگونگی برخورد با اشتباهات و کارسپاری به افراد بی‌تجربه‌تر را به دنبال دارد.

● اقدام عملی در جهت ارتقاء و توسعه نیروهای انسانی، از برنامه‌ریزی منابع انسانی در یک سازمان شروع می‌شود و این امر به نوبه خود برنامه‌ریزی و تعیین استراتژی‌های اساسی برای کل سازمان را می‌طلبد.

● نقش مدیران عملیاتی در تسهیل امر آموزش در سازمان بسیار قابل اهمیت است. زیرا آنان هستند که نقش مربی و معلم را برای گروه‌های کاری ایفاء خواهند کرد، لذا آموزش و توجیه آنان به منظور آمادگی برای ایفای این نقش از اقدامات اساسی در ایجاد سازمان‌های فراجو است. ضمناً سیستم‌های ارزیابی و پرداخت نیز باید طوری طراحی شود که به تلاش‌های مدیران در توسعه زیردستانشان ارج بگذارد.

● نقش واحدهای آموزشی در سازمانهای فراجو نیز باید به عنوان عوامل تسهیل‌کننده و راهنما برای مدیران عملیاتی و کارکنان دیده شود. که این نقش از طریق تفهیم نقش عامل تغییر بودن به مدیران عملیاتی، و جا انداختن این نگرش که کارآموزی حین کار مهمترین عامل «مدیریت توسعه» سازمان است، ایفا می‌گردد. واحدهای آموزش باید توجه داشته باشند که آموزش‌دهندگان کمتر به برنامه‌های درسی از پیش تعیین‌شده بچسبند و بیشتر برای خود نقش کمک‌کننده به فرآیند آموزش را قائل باشند.

● برنامه‌های توسعه نیروهای انسانی و مربیان می‌باید به عنوان عوامل بسیار مهم فضاهای کاری دیده شود.

### در مدارس و مراکز آموزش مدیریت

- در تدوین «برنامه آموزشی» دوره‌ها، نیازهای صنعت (به مفهوم وسیع کلمه) باید ملحوظ شود.
- علاوه بر دروس سنتی رشته مدیریت، مهارت‌های دیگری مانند رهبری، روابط انسانی و کارگروهی در برنامه‌های درسی این رشته ملحوظ

نکاتی چند در چگونگی پیاده‌سازی آن نیز اشارت رفت. امید آنکه این ایده و مفاهیم مطروحه در آن بعنوان راهنما و نقطه شروعی برای توجه به مفهوم «سازمان‌های متعالی» در فرهنگ اسلامی ما قرار گیرد که در آنها انسان‌های تعالی‌جو و فراجو یعنی انسان‌هایی که «ز گهواره تا گور دانش پزوهند» به گردهم آمده و با تبادل فکر و «مشورت»، و انتشار دانسته‌های خود به عنوان «زکات علم»، تعالی خود و سازمانشان را در مسیر دستیابی به مقام رفیع خلیفة اللہی محقق می‌سازند. مسلم است که این فرهنگ معنوی، زمینه مستعدتر و مناسب‌تری را برای شکوفایی انگیزه‌های سازمان فراجو فراهم آورده و آنرا از انحصار دستیابی به مزیت‌های رقابتی خارج کرده و فضا و دورنمای بسیار وسیع‌تر و انگیزه‌های بسیار متعالی‌تری را برای استقرار این سازمانها فراهم خواهد آورد. □

مراجع:

- 1 - BEER, STAFFORD (1975), PLATFORM FOR CHANGE, WILEY
- 2 - BURGOYNE, Y., PEDLER, M., BOYDELL, T. (1991), THE LEARNING COMPANY: A STRATEGY FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT, MCGRAW-HILL.
- 3 - SENGE, P. (1991) THE FIFTH DISCIPLINE. THE ART AND PRACTICE OF THE LEARNING ORGANIZATION, CENTURY.
- 4 - LESSEM, R. (1990), DEVELOPMENTAL MANAGEMENT: PRINCIPLES OF HOLISTIC BUSINESS, BLACKWELL.
- 5 - DEMING, J.E., THE LEARNING ORGANIZATION MADE PLAN. TRAINING AND DEVELOPMENT. OCT 1991
- 6 - GUNZBURG, D. (1992), IDENTIFYING AND DEVELOPING MGT. SKILLS: TOWARDS THE LEARNING ORGANIZATION, PSC OCCASIONAL PAPERS, NO.14
- 7 - MOSS-JONES, J. (1994), LEARNING ORGANIZATION CONCEPTS, PRACTICES AND RELEVANCE, NHS TRAINING DIRECTORATE.
- 8 - ARGYRIS, C., SCHON, DA. (1978), ORGANIZATIONAL LEARNING: A THEORY IN ACTION PERSPECTIVE, ADDISON WESLEY.



- پدید آوردن سازمان فراجو به فرهنگ سازمانی مناسب نیاز دارد.
- سازمان‌ها برای دستیابی به موقعیت‌های بهتر رقابتی باید به سمت سازمان‌های فراجو حرکت کنند.

و مراکز آموزش مدیریت دیدگاه روشنی برای برنامه‌ریزی‌های خود داشته باشند.

- فراهم آوردن مقتضیات لازم جهت همکاری بین محیط‌های کاری و مدارس مدیریت تا برنامه‌های این مدارس هرچه بیشتر براساس نیازهای محیط‌های کاری طراحی شود. تحقیقات در کشورهای مختلف نشان می‌دهد که دوره‌های فوق‌لیسانس مدیریت (MBA) بطور فزاینده‌ای تحت اتمام مرتبط نبودن با نیازهای دنیای واقعی کاری و بیش از اندازه آکادمیک بودن قرار دارند.
- تشویق مدارس و مراکز آموزش مدیریت به ارائه هرچه بیشتر دوره‌های آموزشی اختصاصی و متناسب با نیازهای منحصر به فرد سازمانها (TAILOR-MADE PROGRAM) و کاستن از حجم دوره‌های آموزشی سری و استاندارد شده (READY-MADE P.)

نتیجه

در این نوشته سعی شد مفهوم سازمان‌های فراجو بطور مختصر مورد بحث قرار گیرد و به

شود. آموزش به روش‌های تجربی (بجای روش‌های کلاسیک و تئوریک) بهترین طریق ارائه این دروس است.

- نیاز به آموزش‌های حین کار و آموزش‌های براساس موارد واقعی محیط‌های کاری (ACTION LEARNING و CASE STUDY)

روز بروز بیشتر احساس می‌شود و مدارس و مراکز آموزش مدیریت باید انعطاف لازم برای ارضای این نیازها را در خود فراهم آورند.

- و بالاخره لازم است مدارس آموزش مدیریت خود نیز فرهنگ آموزش دائمی را فرهنگ سازمانی خود سازند تا بتوانند جوابگوی نیازهای مشتریان در جستجوی تعالی و ارتقای خود باشند و مصداق «خرماخوردن منع خرما چون کند» نشوند.

در دولت و دستگاه‌های برنامه‌ریزی و اجرایی کشور

- دولت باید استراتژی‌های تبلیغ و توسعه مهارت‌های مدیریتی در کشور را درپیش گیرد و نقش و اهمیت این مهارت‌ها را در توسعه اقتصادی جوامع برای عموم روشن سازد.
- لازم است خط‌مشی‌ها و برنامه‌های جامع و بلندمدت اجتماعی و اقتصادی کشور و همچنین چارچوب‌های اداری لازم جهت تسهیل اجرای آنان روشن شود تا از این طریق سازمانها و مدارس