

**Placing organizational learning in the context of
strategic management**

جایگذاری یادگیری سازمانی در مفهوم مدیریت استراتژیک

همه مدیران ارشد در سازمان با مسایل مختلف تکراری که مربوط به آموزش و توسعه کارکنان است مواجهه می شوند. آنها با استفاده از هزینه واقعی برنامه ها نیازمند این هستند که چه مدت زمانی را کارمند به دور از محیط کار به منظور به روز رسانی مهارت هایش صرف می کند. مرور دیدگاه متفاوت این را بیان می کند که می توان کلمه هزینه را با سرمایه گذاری جایگزین کرد و زمانهایی به دور از زمان اداری باید به عنوان زمانی برای توسعه بر مبنای دانش که منفعتی برای دستیابی به اهداف سازمانی می باشد ملاحظه کرد.

آنچه مهم است این است که مدیران ارشد درک کرده اند که واژه یادگیری سازمانی در بر گیرنده کل است و اشاره به چهار چوبی که در آن دانش تولید شده ذخیره شده، کارمند به دیگری منتقل شده استفاده شده از تدبیر و به کار گیری تمرین های کار جدید و نهایتاً تحول در حالتی که جهتی برای آینده است که موقعیت های سازمان در آن صفت که در آن رقابت است می باشد.

مفاهیم یادگیری سازمانی بر فراهم کردن مدیران با مهارت های بین شخصی فنی مناسب تمرکز می کند اما همچنین ابعاد روانی هم دارند. برای مثال؛ برنامه های توسعه کارکنان مختلف می تواند طوری طراحی شود که شامل فعالیت های ایفای نقش که هدفی برای ایجاد اعتماد به نفس به کار می روند. با فرض مسیولیت پذیری برای این فعالیت ها مدیران تازه کار احترام را از همکاران خود به دست می آورند که آنها را مدیران ارشد می شناسند که با موقعیت های رهبری فراهم می شود.

مفاهیم یادگیری سازمانی

دوره های رشد سازمان ها را با فرصت هایی که از موفقیت های گذشته حاصل شده اند را فراهم می کند و مدیران ارشد می توانند مزایای رقابتی قابل تحملی سازمانی را گسترش دهند. مک گان (۲۰۰۴) نشان می دهد که در طول دوره های تغییر؛ مدیران ارشد نیاز به آگاهی از چگونگی فعالیت های اصلی

سازمان ها که با دارایی های اصلی سازمان ها مرتبط هستند دارند و این در دارایی های اصلی و فعالیت های ی که منسوخ شده اند محتمل تر هستند.

اداره کردن این تغییرات نیازمند این است که مدیران ارتباط کاری نزدیکی با کارمندان داشته باشند و چگونگی ارتباطات زمانی و اینکه چگونه باید اجرا شوند را داشته باشند. تنظیم اهداف و چک کردن برنامه ها مهم است و انجام طرح ها و برنامه ها نیازمند به مطرح کردن زمان می باشد. آن ضروری است که این در طول درک مراحل رشد باشد زیرا سیستم ها و ساختارهای مدیریت جدید نیاز به قرار داشتن در پیوستگی مطمئن دارند(مشاهده شده از حالت تدارک محصول - خدمات است).مدیران ارشد نیازمند به آگاهی در مفاهیم یادگیری سازمانی که می تواند در به دست آوردن تغییرات و اینکه فرایند تغییر نیازمند به مدیریت در رفتار تدریجی و پیش فعال است باشند.

یک راهی که درباره تغییرات سازمانی است؛نهادینه سازی فرایند یادگیری و تفویض اختیار برای گرفتن مسولیت برای توسعه پیشرفت شغلی شان است.فرایند نهادینه سازی یادگیری سازمانی مشکل است اگر چه دیدگاه پروژه گروه بین المللی می تواند فرایند انتقال را تسهیل کند؛مخصوصا موقعی که ضروری است شکل جدیدی برای بازار داخلی را طرح کند. چیزی که مشاهده می شود این است که مدیران ارشد نیازمند به تفکر در واژه های انگیزاننده مدیران که برای موفقیت بالاتر نسبت به انتظارات خودی می خواهند. یکی از راههایی که این می تواند انجام شود ؛ تشویق کارکنان به توسعه مداوم و پذیرفتن دیدگاه کارآفرینانه برای تصمیم گیری می باشد.

مکان محتوایی یادگیری سازمانی

با استقلال مفهوم یادگیری سازمانی ؛ مدیران ارشد می توانند کارمندان سطوح پایین خود را برای بهبود دانش و مهارت هایشان را از طریق زمان بالا ببرند و در نتیجه با به دست آوردن مهارت است که اطمینان حاصل می شود که آنها در استخدام باقی خواهند ماند. این مهم است زیرا در طول مراحل رشد

؛ تقاضاهای جدید در بین کارکنان قرار می گیرد. سطوح افزایش یافته نتایج مسولیت پذیری در مردم نیاز به همکاری بیشتر با کارکنان بیرون از بخش فوری است.

کارکنان همچنین پذیرای ایده ها هستند که به سمت کارمندان بیرون از سازمان قرار دارد. فرایند یادگیری فقط به دست آوردن دانش مهارت ها نیست؛ بلکه همچنین در مورد توسعه چشم اندازی که بر پایه درک سیستم ارزش سازمانی می باشد نیز می باشد. بر این اساس؛ مهم است که کارمندان در سطوح مختلف در سراسر سازمان با سیستم ارزش سازمانی شناسایی شده؛ در بر گیرنده تغییرات تدریجی و همکاری در کارگاه های توسعه ای کارمندان می باشد. این باید اطمینان دهد که سازمان قادر به توسعه مهارت ها است که آن نیازمند به وفق پذیری با تغییرات و محیط تجاری بین المللی رقابتی تر است.

به منظور تغییرات بنیادی تولید با نتایج مطلوب مدیران سراسر سازمان نیازمند به تمرکز بر روی مهارت ها و دانش های مدیران می باشند. متخصصین مدیریت منابع انسانی نیازمند به مشاوره منظم برای سیاست های استخدام سازمان برای انتخاب کاندیداهای بالقوه هستند. مدیران نیاز دارند که دانش تاریخی و عوامل فرهنگی اجتماعی دانسته باشند که باعث شکل گیری فرهنگ سازمانی و ملی می شود و شکل گروه های پروژه ای بین المللی که گردهم آوردن افراد است که می تواند تدبیر و اجرای برنامه های بازاریابی بازاریابی و استراتژیک باشد. همچنین نیازمند به داشتن دانش در مورد چگونگی عملکرد بازاریابی شرکت ها هستند. که ان نیازمند است برای کارکنان که تخصص هایی داشته باشند که در ارتباط با سازمان با سازمان های همکاری؛ سازمان با گروههای دولتی و دولت با همکاری های دولتی باشند.

نوآوری و تغییرات در طول دوره رشد

فرایند تغییر مدیران ارشد را مجبور به پیدا کردن روشهایی برای نوآوری می کند؛ مدیران در سراسر سازمان نیازمند به صرف وقت زیاد و تلاش برای اداره کردن هر روز فعالیت ها هستند و نیازمند به آگاهی از عوامل کلیدی موفقیت آمیز هستند که بر شرکت های رقیب حکمرانی کنند؛ این ضروری است بنابر این مدیران به واژه های توسعه مزایای رقابتی قابل تحملی فکر می کنند که می تواند در آینده ذکر شوند. به وسیله انجام این کار ها مدیران مختلف در سراسر سازمان باید قادر به طراحی ترکیب و به کار گیری طیف برنامه های استراتژیک و استراتژی ها باشند.

ضروری است که در طول زمان های رشد سریع؛ مدیران ارشد نظارت افقی به منظور شناسایی تهدیدات آینده داشته باشند و همچنین اگر سازمانها قادر به شناسایی نباشند آن مزایای رقابتی است. شناسایی احتمالی سازمانها ی شریک که سازمان می تواند از اتحاد و پیوستگی با آنها استفاده کند. یک دیدگاه پیش فعال برای شراکت ابزارهایی انتخاب می کند که تحلیل گران و متخصصن استراتژی داخل سازمان می توانند در فعالیت های هوشمندی بازاریابی درگیر باشند و میتوانند توانایی بالقوه سازمانهای شریک را شناسایی کند و می تواند با احترام به توسعه اتحاد و پیوستگی نزدیک شود.

اتحاد می تواند منابع ها را به کار گیرد و اظهار نظر های فنی داخل بحث های همکاری به وجود آورد. اگر چه درون بحث های همکاری ریسکی وجود نداشته باشد. برای مثال بارکی و پین سونالت (۲۰۰۵) مشخص کرده اند که اگر چه سهم منابع ها یک عامل کلیدی به توسعه مشارکت است ولی توجه برای نتایج تلاش ها قدرت هم نیاز دارد. یادآوری شده که روابط های قدرت می تواند به تعارض ها و مشکلاتی منجر شود.

به منظور جلوگیری از تعارض؛ مدیران ارشد نیازمند به ترفیعات باز و فرایند ارتباطات شفاف هستند که نتایجش در رفتار قابل اعتماد است. رفتار فرصت طلبانه باید محدود شوند زیرا آن می تواند نتیجه ای در بی اعتمادی افراد به دیگری و تعارض بین آنها شود و مدیران را از کار های نرمال روزانه به دور می کند.

اهمیت گروههای پروژه بین المللی

بکرا و گوپتا (۲۰۰۳) ارتباط بین ارتباطات و قابل اعتماد بودن را برجسته کرده اند و آن مهم است که در ذهن بماند که در محیط تجارت جهانی؛ فرهنگ تصمیم گیری یک عنصر لازم برای فعالیت های روزانه است. این پیشنهاد می کند که گروه های پروژه بین المللی می تواند برای تعدادی از اهداف به کار رود(طراحی؛ تولید؛ بازاریابی)و باید حالتی باشد که تعدادی از نتایج موفقیت آمیز باشند.

برای مثال یک گروه پروژه بین المللی می تواند به منظور ارتباط عملکردی و محصول با طراحی مونتاژ کند. کاربرد تولیدات اتوماتیکی در نواحی های کمبود مهارت نیروی کار و مذاکرات عملیات های فرانشیز به منظور تسهیل کردن نفوذ در بازار و پرسش آن باشد.

ساختن روابط بر مبنای اعتماد؛ وقت گیر است و نیازمند کار مداوم می باشد اما ضروری است و اقدام گذاشتن به پیشرفت همکاری می باشد. به عبارت دیگر برای فرایند انتقال موثر تر؛ مدیران ارشد نیازمند به درک چگونگی مفاهیم اعتماد هستند که مرتبط با کنترل و یادگیری می باشند(۲۰۰۴).

همچنین ممکن است پیشنهاد شود که مدیران ارشد در واژه های ارتباط بین ارتباط بین یادگیری و رقابت در حالتی که سازمانی بهبود می یابد به کار رود و معمولا در تعیین ضرر سازمان های دیگر در صنعت، سطح رقابت شدیدتر با سازمانهای دیگر، به کار رود و روشهایی برای بهبود عملکرد آنها پیدا شده است(۲۰۰۴ بارنت و ماکن درینک).

اهداف عمده گروه پروژه بین المللی

اهداف اصلی رویکرد گروه پروژه بین المللی؛ کارکردی در پروژه های مخفی است که به طور ضروری برای بقای آینده سازمان فرض شده است. فکر کردن در واژه های محصولات جدید برای بازاره های موجود تکنولوژی جدید برای بازار در حال تحول؛ فرایند های تکنولوژی جدید که باعث بهبود ظرفیت تولید می شوند و ترتیبات توزیع جدید که سازمان را قادر می سازد که سطح بالای خدماتی را به مشتریان در داخل بازار(بعد از فروش خدمات محصولات) را فراهم کنند.

مدیران ارشد مسیولی برای عملکرد گروه پروژه های بن المللی هستند که نیازمند به تضمین این هستند که مسیولیت پذیری برای بحث درباره موضوعات در رفتار های صریح و باز باشند و به مجموعه زمان مشخص شده برسند و قادر به انجام آن باشند. به خاطر این است که مفهوم یادگیری سازمانی نیازمند به تفکر به عنوان ابزاری برای تسهیل مدیریت تغییر و فراهم کننده رهبران آینده می باشد.

یادگیری سازمانی و توسعه گروه پروژه بین المللی(مثال های موردی)

موقعی که برتیش پترولیو؛ شرکت نفت و شیمیایی؛ سازماندهی مجدد در عملیات بین المللی را از سال های قبل انجام داد؛ مدیران ارشد از طریق تجزیه و تحلیل عملیات های تجاری شرکت جهانی به منظور تاسیس اینکه چگونه آنها با استراتژی های موجود و آینده شرکت سازگار شده اند را در بر گرفته اند. کارشناسان سازمان مدل های مدیریت استراتژی متفاوتی به منظور برآورد کردن سطح مناسب استراتژی به کار بردند.

آنها سپس فرایند ساختار مجدد را اجرا کردند که در برگیرنده چگونگی سیستم های اطلاعاتی و تکنولوژیی بوده اند که برای ترکیب عملکرد کاهش واحد ها استفاده می شد. از این رو؛ کامپیوتر داخلی و

متخصصین سیستم های اطلاعاتی نقش های قدرتمندی را در فرایند ساختار مجدد ایفا کردند و این شواهد فرایند انتقال بر اساس مهارت شرکت و دانش آن می باشد.

با استفاده از مهارت ها و دانش های کارمند های داخلی مدیران ارشد قادر بودند که یک ساختار قابل اجرا را طرح کنند که انتقال اطلاعات و دانش را در بین واحد های تجارت مختلف تسهیل می کرد. این مثال ها نشان می دهد که مدیران ارشد در bp در تصرف هر دو شرکت و دانش منفعتی بودند و قادر به انطباق تیوری مدیریت و طرح و گسترش استراتژی های بازاریابی بوده اند.

سامسونگ؛ کارخانه ای در کره جنوبی است که به خوبی استراتژی مدیریت منابع انسانی را به کار برده است که به خوبی آنها را شناسایی کرده و به داوطلبان هدایایی می دهد و مسولیت هایی را به آنها واگذار میکند.

به وسیله ادغام کارمندان عادی در فرهنگ سازمانی ممکن است که شرکت تمرکز بر ارتباط گرایی داشته باشد.

برنامه های توسعه مدیریت سامسونگ مشخص شده اند و قسمتی از استراتژی توسعه حرفه ای پیوسته تعریف شده هستند. با استفاده از بهره برداری از مفاهیم یادگیری سازمانی؛ کارمندان عالی سازمان تضمین می کنند که کارمندان بر مبنای درک تهیه کنندگان پایه گذاری شده اند و در برگیرنده مجموعه ارزش های شرکت هستند.

در نتیجه، سامسونگ قادر است که حقیقت ها را تقویت کند که شرکت سامسونگ رهبری در صنعت نسبت به رقیبان است، مهارت های شرکت و تجربه های بین المللی مدیران، قادر هستند که با بخش خصوصی و عمومی سازمان سروکار داشته باشند و همچنین به عنوان یک نتیجه شرکت ارتباط نزدیک با مشتریان و ارتباطی با اداره های حکومتی دارد. تمرکز ارتباطات تضمین می کند که کارمند نامزد شده داخل شرکت در تعدادی از پروژه های با اعضای دانشگاهیان و محققان در دانشگاه های دیگر در گیر

هستند. مزایای ارتباط ثابت شده است و شواهدی هست که گروه‌های پروژه بین‌المللی در رفتار ساختار یافته مدیریت می‌شوند.

مرسدس - بنز مکلارن با مشارکت کاری نزدیکی شکل گرفته‌اند که بر پایه‌ی متقابل بوده است و ارزش این برای نوآوری در کارشان ثابت شده است. مقدمات همکاری باعث ایجاد پیوند و خلاقیت بر پایه فرهنگ سازمانی آنها می‌شود.

طراحی کار بر مبنای مفاهیم کارکردی پایه‌گذاری شده است و این استکه باعث ایجاد دیدگاه نوآورانه برای حل مشکلات می‌شود. به عنوان نتیجه، تعدادی از محصولات با کیفیت بالا، با دوام، تولید شده‌اند مکلارن و مرسدس بنز تمرکز با بازار داشته‌اند که بر رهبری مارک‌ها پایه‌گذاری شده بود و این به عنوان شهرت و اعتبار بین‌المللی شان به حساب می‌آمد. کارمندان از نواحی مختلف - تکنولوژی، تولیدات و بازاریابی برای مثال - کار در تعدادی از پروژه‌ها که نیاز به راه‌حل‌های جدید برای پیدا کردن آنها بود می‌شد. نتیجه تخصصی شدن و برانگیخته شدن طرح‌های تیمی و الهام بخش نیروی کار می‌باشد و فراهم می‌کند استراتژی زنجیره مدیریت که باعث ادغام پیشرفت مداوم می‌شود.

کارخانه میتسو پبسی یک سازمان شناخته شده و بین‌المللی است که محصولات و خدمات خود را در زمان مشخص تحویل خریداران می‌دهد. مدیران ارشد بر مبنای نواحی مختلف در سرتاسر جهان به منظور تسهیل در شبکه‌کرد هم آمده‌اند و این منجر به عملیات پیچیده اطلاعاتی بازاریابی درحالی تاسیس شده است. مدیران ارشد در میتو پیشی الکتریک دیدگاهشان اینگونه است که کارمندان بخشی از صاحبان سازمان هستند و به خاطر اینگونه تفکر به شدت یک پارچه شده‌اند.

فیلیپس؛ گروه فناوری مستقر در هلند؛ تعدادی پایگاه‌های داده شرکت تاسیس کرده است که می‌تواند توسط مدیران مختلف در سراسر جهان قابل دسترس باشد؛ پایگاه داده‌ها حاوی اطلاعات محرمانه و حساس هستند که می‌تواند جایزه‌ای برای قرارداد‌های تهیه‌کنندگان باشد برای مثال مردمی که

دسترسی به این پایگاه داده ها دارند کارمندانی هستند که چند سال در این شرکت کار می کرده اند و مورد اعتماد شناخته شده اند.

وجه تمایز شرکت فیلیپس از شرکت های دیگر این هست که فرهنگ سازه ی فرا گیری دارد که در تاریخ ریشه دوانده است مفهوم یاد گیری سازمانی را طور کامل فرا گرفته اند و این تضمین می کند که کارکنان احساس کنند که به شرکت تعلق دارند چندین سال قبل برای احیای شرکت و مدیریت ارشد تصمیم به تعطیلی تعدادی از کارخانه ها در سراسر جهان و کاهش اتکا به ساخت داخلی باشند. فیلیپس به طور موفقیت آمیزی تلاشهای متمرکزی در مراقبت های بهداشتی ؛ سبک زندگی و لوازم الکتریکی معرفی خود را مجددا شروع کرد . این پیشنهاد میکند که استراتژیست های بازار یابی مورد استفاده هوشمندی بازار یابی بوده و قادر به پیش بینی صحیح چگونگی انجام کلیدهای بازار بوده اند . گروه های پروژه بین المللی هم چنین قادر به شناسایی موضوعاتی از قبیل تکنولوژیکی و ظرفیت بازاریابی شرکت های رقیب بوده اند عوامل کلیدی موفقیت که شناسایی شده اند شامل سرعت بازار و توانایی تحویل بالا در سطوح کیفیت محصولات می باشد . یونیور در انواع بازارهای معرف رقابت میکند و با تمرکز به رشد ادامه میدهد . این شرکت به خاطر داشتن یک فرهنگ سازمانی مشخص معروف شده است که نتایج گرا شناخته شده است . شرکت به طور شدید در تعدادی از بازارهای مربوط و نامربوط رقابت میکند و این نشان میدهد که مدیران بر بازار محصول تمرکز میکنند.

همچنین نشان میدهد که کارمندان بازاریابی ، روابط بازاریابی را یاد گرفته اند که به وسیله مفهوم بازاریابی استراتژیک پشتیبانی میشود. یکی میتواند از این استنباط کند که کارمندان به طور بالاتری تخصصی شده اند و اینکه شرکت هایی که به پرتفولیو یونیور اضافه شده اند به عنوان واحد های مستقل خود کفا هستند. اگرچه این در بر گیرنده فرهنگ سازمانی در جای خود هستند. اما برخی تفاوت هایی در فرهنگ سازمانی از طریق شرکت به عنوان واحدهای تجاری افراد وجود دارد که در بازارهای مختلف

به رقابت می پردازند. مدیران تعداد زیادی مسیولیت در مراحل اولیه در کار راهه شان را بر عهده میگیرند و بر اساس آن توانایی شان را مورد قضاوت قرار می دهند و به هدف های واقع بینانه دست می یابند. روشی که در شرکت ساختار یافته شده است لازم برای ساختن گروه های پروژه بین المللی برای سازمان یافتن خیلی خوب و دارای قدرت و نفوذ می باشد. در صناعی که رشد گرا هستند اما رشدشان دارای نوساناتی می باشد، معمولی است که شرکت هایی از متخصصان خارجی برای تشکیل کارگاه ها و کنفرانس هایی به منظور تشریح آخرین تفکر نظری دعوت کنیم.

این اجازه و بدهد که بینشمان را در مورد چگونگی تیوری و اینکه این تمرین ها چه ارتباطی با هم دارند گسترش می دهد. ساچ و ساچی، آژانس بی الملی تبلیغات، این روش را به منظور تحریک تفکر داخلی اتخاذ کرده اند و این ثابت شده است که با توجه به شناسایی راه حل های خلاق برای مشکلات منحصر به فرد مفید می باشد. جلسات طوفان فکری به منظور استفاده از تحریک فرایند های تفکر خلاق به کار میروند و اینها نیازمند به مشارکت فعال وسطوح های بالای کار های تیمی می باشند.

آون، شرکتجهانی لوازم آرایشی با یک اعتبار بین المللی تشکیل شده است و مزایای رقابتی را از طریق فروش مستقیم به مشتریان به دست آورده است. اگر چه مدیریت عالی آگاه هستند که موفقیت های آون رقابت را تشویق می کند و به خاطر این کارمندان نمی توانند خوشنود باشند. تاکیدشان بر شناسایی بازارهای جدید و فرصت های محصولات جدید است. مدیریت ارشد همچنین آگاه هستند که آنها باید بهبود مستمر در محصولاتشان داشته باشند و این نتیجه ای در تسهیلات سرمایه گذاری در تحقیقات توسعه و توسعه مبتنی بر دانش نشان داده شده است که شرکت را طلیعه دار پیشرفت ها در زیبایی و مراقبت های بهداشتی می داند. کارمندان آون تمرکزشان بر کارشان است و به خاطر موفقیت هایشان به خوبی پاداش می گیرند و انگیزه بالایی دارند تیم بازاریابی در آون مفهوم بازاریابی استراتژیک را اتخاذ کرده است که در ارتباط با مفهوم موفقیت با آرایه انتخاب مشتری است که بر پایه انتظارات مشتریان

شکل می گیرد. نقشه برداری و نظارت بر تکامل نیاز مشتری هدفشان است و اجازه به شرکت داده اند که طیفی از محصولات را فراهم کنند که مبتنی بر شیوه زندگی و سن به عنوان مثال هستند. به عبارت دیگر کارکنان شرکت می دانند که مشتریان چه می خواهند و محصولات را با بخش های بازار مناسب گسترش می دهند. این پیشنهاد می کند که آون در برگیرنده سیاست خدمات مشتریان را در مکانهایی که تحت پشتیبانی هستند را به وسیله هوشمندی بازاریابی به دست می آورد.

تدوین و به کارگیری استراتژیک

با توجه به تدوین و به کارگیری استراتژیک؛ مک گاهن (۲۰۰۴) و اشاره کرده است که اگر چه مدیران ارشد نیاز به درک تفسیر و چگونگی اثرگذاری آن بر صنعت از جمله اینکه دانش همیشه به آسانی به دست نمی آید باشد.

درک علت های تغییر و اینکه چگونه تغییرات اداره شوند عناصر حیاتی از تدوین استراتژی و به کارگیری آن می باشد. مک گاهن(۲۰۰۴) مشاهده مفیدی را تجربه کرده است: هیچ استراتژی نوآوری برای هر شرکت و در هر صنعت کار ساز نمی باشد اما اگر شما ماهیت تغییر را در صنعت درک کنید شما می توانید تعیین کنید که چه استراتژی هایی احتمالاً موفقیت آمیز هستند و چه استراتژی هایی معکوس هستند.

بر طبق اسپیر(۲۰۰۴) سیستم تولید تویوتا یک سیستم تو در توی آزمایشاتی است که از طریق آن عملیات مداوما بهبود می یابند ما بسیاری از برنامه های پیشرفت مستمر می تواند فقط کار را بهبود بخشد اگر افراد متعهد باقی بمانند و افراد با مدیران در ارتباط دو طرفه قرار داشته باشند. آنها همچنین نیازمند به پاسخگویی برای فعالیت هایشان و نیازمند به شناسایی افراد زیر دست در زنجیره فرماندهی که می تواند مسیولیتی برای جنبه های برنامه توسعه مستمر باشد می باشند.

اگر شرایط بازار قوی باشد و شرکت های رقیب از اتحاد برخوردار باشند؛ مدیران داخل سازمان ممکن است به دلیل عدم اطمینان قریب الوقوع و غیر قطعی با هم اتحاد نداشته باشند. فرهنگ بی تصمیمی ممکن است مادی باشد و به عنوان یک پیامد؛ ناامیدی و تعارض را در پی داشته باشد این ممکن است همچنین پیامد مضر در حالت برخی از مدیران داشته باشد که باعث ترک سازمان و سرخوردگی آنان می شود. در این مرحله آن باید ضروری باشد برای مدیریت عالی که نگاهی به سیستم ارزش داخل سازمانی داشته باشند(مخصوصا فرایند تصمیم گیری و سبک و روش های انجام کار های تجاری) و شناسایی رهبران آینده که می تواند باعث ایجاد صداقت فکری و اعتماد در ارتباطات بین افراد شود. اگر سازمانی از طریق زمانی با محدودیت مواجه شده است(کارمندان بی میل هستند و برخی برنامه ها و ادارات در حالت تعطیلی به سر خواهند برد) سپس برخی کارمندان ممکن است به نظر سرخورده برسند و ممکن است نظرات منفی در مورد شرکت ارائه دهند.

به رسمیت شناختن احساسات کارکنان بسیار مهم است به ویژه اگر آنها نسبت به آینده نگران باشند زیرا آنها نیاز به موضوعات احساسی و عاطفی قبل از تعارض های آنها دارند.

چارن نشان داده است که به منظور تبدیل فرهنگ غیر قطعی(دودلی) که رهبر نیاز به این دارد که شنونده خوبی باشد.نیاز به فراست تجاری و نیازمند به تجربیات عملی دارند. تجربیات عملی لازم است زیرا آن پایه ای برای سوال مفروضات خاص و تصمیمات را فراهم می کند و آن اجازه می دهد تا یک تصمیم واحد کسب و کار در چارچوب گستردهتر قرار داشته باشند (از انشعابات که می توانست اجتماعی؛ فرهنگی؛ حقوقی و اثر سیاسی باشند) و اعتبار آنها را وارونه می کنند(زیر دستان با شناسایی فرد و حمایت هایی که از آنها خواهد شد) .

موضوع انجام عملکرد گاهی اوقات نیازمند به این است که لحاظ شود زیرا بن کین اشاره کرده است که سازمان نیازمند به تیم های مدیران و سر پرستان و مجموع کارمندان دیگر در جایی که پروژه ها تغییر

را به طور موفقیت آمیزی تغییر دهند. دوباره این درخواست ضروری است در طول دوره های رشد که تصمیمات ملتزم این هستند که به طور صریح ساخته شوند و به طور سریع به کار گرفته شوند. راک و توبرت نشان داده اند که پیشرفت های رهبر در طول زمان شکل می گیرند. دانش مشترک است که سوابق زمینه آموزشی و تمام شخصیت عمل برای شکل دادن به ویژگی های رهبر را شامل می شود. آن همچنین دانش مدار است که افراد به طور مختلفی در مجموعه های متفاوت برخی تلاش های ناشناخته و خطرات و تعیین و یکنواختی را انجام می دهند.

در طول دوره های رشد آن مهم است که مدیران ارشد افراد را برای موقعیت های مسئولیت پذیری بر طبق مجموعه ای از معیارها انتخاب کنند. به عبارت دیگر شرایط مناسب داخلی فقط زمانی موفقیت آمیز خواهد بود اگر حق مردم (با دانش مهارت ها و تجربیات) با موفقیت های مناسب رهبری داده شوند و پاسخگویی برای رفتارهایشان باشند.

شرایط مناسب داخلی موقعی به دست می آید که مفهوم یادگیری سازمانی اعمال شود و نتیجه هایی در تعهدات بهبود مستمر نمایان شود. خواننده باید توجه داشته باشد از جدول یک که فرایند مدیریت استراتژیک را در شیوه های مختلف تعیین می کند؛ برای مثال منابعی برای آموزش در دسترس هستند. اگر چه مدیران اولیه توسعه کارکنان را تحمل می کنند و آنهایی که به عنوان متوسط به بالا و به عنوان رهبران آینده شناسایی شده اند با توسعه حرفه ای مداوم ارزیابی شده است.

برنامه توسعه حرفه ای مداوم که بر مبنای نیاز های انفرادی است همچنین به حساب سیستم ارزشی سازمانی است. آنهایی که برتر هستند در گروه های پروژه بین المللی و با تجربیات مدیران در پروژه های مشخص پشتیبانی می شوند. همچنین پیشرفت های مدیر فردی از طریق سازمان است و به موقعیت عالی می رسد؛ آنها به نوبه خود پیش فعال خواهند بود و قادر به مدیریت کردن تغییر می باشند. این

بدان معنی است که آنها قادر خواهند بود که ریسک . عدم قطعیت را اداره کنند و همچنین قادر به ارتباط برقرار کردن در رفتار های مناسب و باز با کارکنان داخل و بیرون سازمان هستند.

نتیجه گیری :

با استقبال از مفهوم یادگیری سازمانی مدیران در سراسر سازمان قادر خواهند بود که مقداری از برنامه ها را در جای خود قرار دهند که تمرکز بر روی هر دو نیاز های استراتژی فوری و نیازهای استراتژی آینده است می کنند. همچنین تضمین اینکه مدیران عوامل موفقیت امیز کلیدی را تشخیص می دهند و آن همچنین مهم است که مدیران اعتماد به نفسی برای مدیریت کردن تغییر به وسیله نوآوری در صورت لزوم دارند . علاوه بر این در طول دوره های رشد؛ آن مهم است که مدیران توجه ای به مسایل استخدامی که در ارتباط با اداره شرکت و مسیولیت اجتماعی شرکت ها می باشد داشته باشند. این بدان معنی است که آنها همچنین نیازمند به درک پیچیدگی های مرتبط با مقررات و مهارت هایی در مدیریت روابط با مقامات دولتی هستند.