

3- التدرج المعرفي (l'incrémentalisme cognitif)

- مفهومه:

هذا الصنف من سيرورات صناعة القرارات الإستراتيجية الذي أطلق عليه (Johnson G.,1988) "التدرج المعرفي" يحاول تفسير ظاهرته مع المنظمة مع البيئة المحيطة بخطوات صغيرة من خلال هلول التعل . م الجماعي التي تجعل استجابة المنظمة للبيئة المحيطة منسجمة تدريجيا مع النموذج الفكري "الباراديغم التنظيمي" (un paradigme organisationnel) السائد.

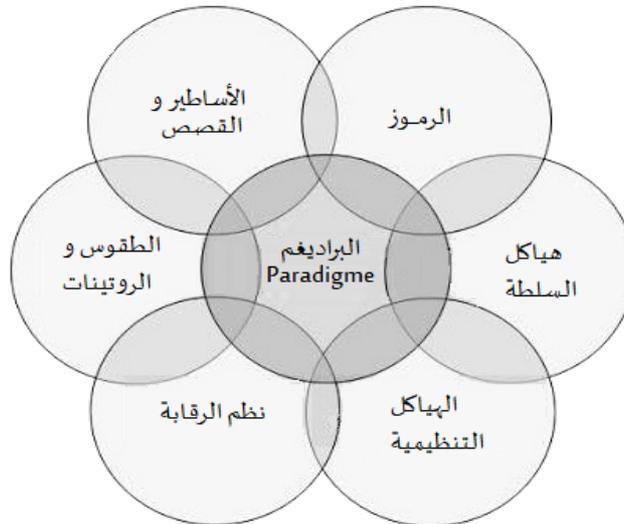
هذا الأخير يمكن أن يكون أداءه فعالة في بعض الأحيان، ولكن يمكن أن يتحول إلى سجن معرفي يحجب المنظمة عن فهم ما يحدث في بيئتها وبالتالي عدم التكي . ف مع ما يحدث فيها.

- يعرف جونسون (Johnson G.,1988) النموذج الفكري للمنظمة باعتباره : "مجموعه من المعتقدات والفرضيات الشائعة نسبيا داخل المنظمة، و التمثيلات و تفسيرات اللعبة التنافسية و البيئة بصفة عامة بما يدع . م السياسات ، والبرامج ، والرموز المشتركة لدى إدارة المنظ . مة".

- هذا النموذج الفكري يوجد في مركز "النسيج الثقافي" الذي يعبر عن الهياكل التنظيمية و نظم الرقابة، و الإجراءات الروتينية، و نظم السلطة ، و الرموز ، و العادات و الطقوس الخاصة بالمنظمة.

- كما تساهم كل الأطراف المشاركة في المنظمة في إنتاج هذا النموذج الفكري (الباراديغم) و خاصة القادة، رغم أن جزءا كبيرا منه يفلت من رقابتهم. و الشكل التالي يوضح ذلك :

النموذج الفكري التنظيمي (الثقافة التنظيمية) حسب Johnson



يعمل الهيكل المعرفي المركزي، و(البراديغم)، والنسيج الثقافي كمصفاة ما بين البيئة الحقيقية و البيئة المدركة من طرف إدارة المنظمة، الأمر الذي يقود إلى عوامل تتقاطع مع بعضها لإحداث تغيير تدرجي في المنظمة هي :

- مرتكزات التدرج المعرفي :

1 - القرارات و المناورات الإستراتيجية الجديدة لا تأتي فجأة و إنما تكون بعد مسار طويل من الحضانة (incubation) والتفكير.

2 - يتم إدراك المشاكل و معالجتها في إطار النموذج الفكري (براديغم) السائد (الثقافة التنظيمية السائدة) حسب سيرورة تؤدي إلى إنتاج حلول تدرجية منسجمة معه :

عند إدراك المنظمة لإشارات منسجمة مع نسيجها الثقافي يكون رد فعل اتجاه هذه الإشارة من خلال تطوير حل تدريجي أي أن التغيير في البيئة المحيطة يكون بطريقة خطية و التعامل معه أي التغيير الإستراتيجي يكون تدرجيا.

- أما إذا كانت الإشارة المدركة غير منسجمة وغير متوافقة مع النموذج الفكري السائد، فيتم تفسير تلك الإشارة وترجمتها وتشويهها وتحويرها بطريقة تجعلها منسجمة و متوافقة مع النموذج الفكري السائد. فالفرضية الضمنية لهذا المسعى هي استقرار النموذج الفكري (البراديغم) في الزمن .

إن عملية جعل الإشارة الآتية من البيئة منسجمة و متوافقة مع النموذج الفكري السائد تتطلب اللجوء إلى تفعيل رموز المنظمة من جهة، و من جهة أخرى، اللجوء إلى اللعبة التفاوضية ما بين المجموعات الفرعية داخل المنظمة. و عليه يكون الحل للمخاض إليه منسجما مع النموذج الفكري (البراديغم) السائد. وهذه السيرورة لاتخاذ القرارات تتوافق مع صياغة الإستراتيجية بطريقة تدرجية.

3 إدراك تطور البيئة المحيطة يمكن أن يكون في نفس الوقت مشوشا نتيجة استمرار نموذج فكري (براديغم) بعيد عن الواقع ، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث انحراف أو انزلاق إستراتيجي بتعبير "جونسون".

- الإنزلاق الإستراتيجي :

يرى "جونسون" أنه إذا حدث انزلاق إستراتيجي نتيجة عدم مواكبة النموذج الفكري للواقع و مسابته للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة ، و كبر و أصبح مهما جدا فإن ذلك يؤدي إلى إحداث أزمة داخل المنظمة. في هذه الحالة يعترف (جونسون) بإعادة النظر في النموذج الفكري (البراديغم) السائد تحت ضغط بعض العوامل مثل:

1- العمل الإداري الجذري الذي تقوم به الإدارة العامة للمنظمة أو مجلس الإدارة.

2- المعارضة المفتوحة للمجموعات داخل المنظمة.

3- إعادة تشكيل السلطة : بفعل وصول أحد المعارضين أو المستبعدين للسلطة ؛ الأمر الذي يؤدي إلى جلب رؤية

جديدة و بالتالي إعادة النظر في النموذج الفكري و مكونات نسيج الثقافة التنظيمية السائدة.