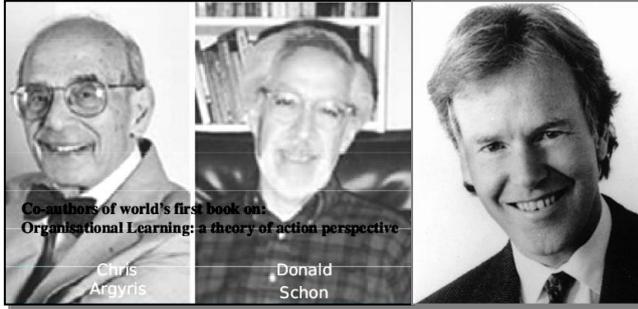


المحاضرة الثامنة: نظرية التعلم التنظيمي والنظرية التطورية

أولاً- نظرية التعلم التنظيمي

إن بدايات مدخل التعلم التنظيمي كانت سنة 1978، مع "بيتر سنج" (Peter Senge) ثم "كريس أرجريس" و "دونالد شون" (Chris Argyris and Donald Schon)، هذا المدخل بين أن المنظمات تتعلم كما يتعلم الأفراد.



ظهر أول استخدام المصطلح التعلم التنظيمي في عام 1978 من قبل Argyris and shon في كتابهما بعنوان (Organizational) إذ قدما سؤالاً مفاده هل يجب على المنظمات أن تتعلم؟. وبما أن مقدرة الأفراد على التعلم شيء لا يمكن المجادلة فيه، إلا أن الشيء الأكثر صعوبة هو كيف يمكن للمنظمة أن تتعلم كوحدة واحدة؟

1- مفهوم التعلم التنظيمي: يعد التعلم التنظيمي مصطلحاً حديثاً في الفكر الإداري، وقد قدمت له عدة تعاريف أبرزها:

- عرفه سينج 1990 senge، على أنه هو عملية الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات، وتحولها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها، وتوظيفها لأغراضها الرئيسية.

- عرفه سيمون (Simon) بأنه ذلك الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديدها من قبل الأفراد في المنظمات بما ينعكس على مدخلات ومخرجات المنظمة ذاتها.

- يقصد أيضا بالتعلم التنظيمي: عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة والأفراد العاملين بها ورصد المعلومات الناتجة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها.

أي أن التعلم التنظيمي من شأنه أن يحول المنظمات إلى إطار مؤسسي لتعلم الأفراد العاملين فيها بعد أن ظلت المنظمات مجرد مكان لتوظيف المعرفة التي اكتسبها الأفراد عبر مراحل تعلمهم بالمؤسسة التربوية المتخصصة بالتعليم، ومن هنا تأتي الصلة الوثيقة بين التعلم التنظيمي والتعلم الفردي المستمر.

يرى سيرت ومارش أن المنظمة أيضا عبارة عن نظام يتميز بأنه مفتوح على بيئته ويتفاعل معها، وأنه عقلاني لأنه مكون من أفراد لهم هدف، وهذا يعطي عقلانية للنظام، كما أن هذا النظام يتأقلم مع البيئة بالاستناد إلى تعلمه السابق، إذا يمكن أن نصل إلى نتيجة مهمة جدا وهي أن المنظمة تتعلم وتستفيد من التعلم السابق أي أنه يتذكر، وهذا معناه أن للمنظمة ذاكرة، هذه الذاكرة نسميها بذاكرة المنظمة أو الذاكرة المنظماتية (المنظمية، التنظيمية).

2- منطلقات التعلم التنظيمي: يطرح "بيتر سينج" عشر منطلقات أساسية للتعلم التنظيمي تعتبر ضرورية لمنظمات العصر نوجزها في ما يلي:

- أن أغلب المشاكل التي تواجهها المنظمات أو يعيشها العاملون إنما هي حصيلة ما تم فعله في الماضي أو ما تمخضت عنه الحلول والمعالجات لمشاكل سابقة.
- أن كل فعل أو قوة دفع من جانب قسم أو جهة ما، ستواجه رد فعل وبقوة دفع من جانب أقسام أو جهات أخرى، وهذا يستلزم مواصلة الدفع بقوة و على الدوام.
- أن أي تحسن على المدى القصير في أي نشاط أو من أي فرد سيؤدي إلى تحسن ونجاح على المدى البعيد، والعكس صحيح بالنسبة للتردي الذي يظهر في المدى القصير، فسينتهي إلى تردي على المدى البعيد ما لم يوقف ويعالج.
- أن الطرق السهلة التي تعتمد للخروج من المشاكل ستقود في الغالب إلى إعادة الدخول فيها، لأن الحلول السهلة قلما تصلح للمشاكل المتعاقبة والمتجددة التي تستلزم إعادة النظر والتفكير وليس مجرد التكرار والإعادة.
- أن كل علاج أو دواء يعطى لمواجهة مرض لم يتم تشخيصه بدقة أضرار ومخاطر تفوق المرض ذاته، فالمعالجات السابقة المألوفة التي يتكرر استعمالها لن تكون قليلة الجدوى فقط، وإنما قد تؤدي إلى مضاعفات و آثار جانبية خطيرة، ولإعطاء العلاج أو الحل السليم لابد من الفحص والتشخيص السليم لواقع النظام بأكمله وليس الجزئية منه.
- أن القفز إلى الحلول والمعالجات السريعة يقود في الغالب إلى الإبطاء في التحسن والنمو لأن التغيير والتطوير له قوانين ومراحل يتعذر تجاوزها دون سلبات ستؤدي بالضرورة إلى الإبطاء.
- إن تقسيم الكل لجزأين أو نصفين لا ينتج عنه كلين صغيرين، وأن النظر إلى المشكلة أو القضية من زاويتين مختلفتين لا تعطي الصورة الحقيقية لتلك المشكلة وبالتالي فإن الحلول المقدمة من طرفها لن تكون شافية ما دامت القضية الكلية لم تدرك بواقعية من قبل المعنيين بها.
- أننا لن نستطيع أن نحقق كل الأشياء التي نريدها مرة واحدة وبسرعة، فالكثير مما نتطلع له من رغبات ومن أهداف يتعذر جمعها في وقت واحد، وهذا يستلزم المفاضلة وتحديد الأولويات.
- أن التغييرات البسيطة والصغيرة حين تكون نابعة من رؤية شاملة وثاقبة ستقود إلى نتائج كبيرة وفعالة، تفوق في أهميتها التغييرات الكبيرة والخطيرة التي تنطلق من رؤية متسرعة ومنفعلة، ولتحقيق النجاح لابد أن تكون نقطة البدء صحيحة للانطلاق في الاتجاه السليم.
- أن العلاقة بين الأسباب والنتائج لا تكون في جميع الأحوال مترابطة أو ظاهرة للعيان. ولذلك يستلزم التصدي للظواهر والمشاكل والبحث عن طريق التعلم التنظيمي الذي يستلزم جهدا فكريا أو إنفاقا ماديا و عملا متواصلا ومخططا.
- 3- مستويات التعلم التنظيمي:** على الرغم من وجود تضارب في تحديد مستويات التعلم إلا أن عددا كبيرا من الدارسين أشاروا إلى أنه يقع في ثلاث مستويات رئيسية هي:
- أ- **المستوى الفردي:** هو عملية اكتساب الأفراد للمعارف والمهارات الأساسية والمرتبطة بأداء المهام والأنشطة، التي يمكن اكتسابها من خلال برامج التدريب والتطوير في المؤسسة حيث تسهل هذه العملية ما يلي:
- نقل المعلومات والسلوكيات والمهارات اللازمة لإنجاز العمل المطلوب.

- إمكانية تطبيق المعلومات والمهارات والسلوكيات المكتسبة.
- حصول الأفراد على معلومات تساعد في تقييم مستوى تعلمهم ومدى انحرافهم عن المستوى المطلوب.
- ب- المستوى الجماعي: يركز على جانبيين رئيسين هما :
- أن امتلاك الأفراد للمعارف والخبرات غير كافٍ لبناء المنظمة المتعلمة.
- أن المنفعة الحقيقية للمعرفة تتحقق عندما تتفاعل هذه المعارف مع بعضها، وبالتالي تنبع أهمية هذا التعلم لكونه يسهل عملية تبادل المعارف التي تعتبر غير موجودة في التعلم الفردي.
- وبنفس الاتجاه أشار "بيتر سنج" إلى ضرورة الاهتمام بالتعلم الجماعي وربطه بالتعلم الفردي في بناء المنظمة المتعلمة وذلك من خلال الترويج لاستخدام أشكال مختلفة من المجموعات والفرق التي تتشكل من أفراد يعملون في وظائف مختلفة لإنجاز مهام معينة، حيث تكون هذه الفرق مسؤولة على إدارة جميع أنشطتها بشكل ذاتي وبالتالي الوصول إلى حلول إبداعية.
- وقد حظي التعلم الجماعي باهتمام " واتكينس و مارسيك" حيث أشارا إلى ضرورة تصميم العمل بطريقة تسمح باستخدام الفرق كونها تعتبر قناة فعالة لانتقال المعارف من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، وأضافا أن التعلم الجماعي مهم جدا لبناء المنظمة المتعلمة كونها تحتاج إلى أفكار وحلول إبداعية يمكن الوصول إليها من العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي.
- ت - المستوى التنظيمي: على الرغم من أن الأفراد هم الذين يشكلون الجزء الأكبر من المنظمة وهم من يؤسسون السياسات والإجراءات، إلا أن التعلم التنظيمي هو أكبر من تعلم الأفراد كل على حده، فعلى سبيل المثال عندما يغادر بعض الأفراد المنظمة فإن بعض تلك المعارف تبقى موجودة في ذاكرة المنظمة.
- أكد "جيرهارت و زملاءه" على هذه الفكرة وأن التعلم لا ينحصر في الأفراد بل يمتد إلى المنظمات، وأن التعلم على مستوى التنظيم يحصل عندما يبدأ الأفراد في تحويل معارفهم وخبراتهم وإبداعهم من ذاكرتهم الفردية إلى ذاكرة التنظيم، وأنه عندما تصبح هذه المعارف في ذاكرة التنظيم يتم صياغتها في شكل سياسات وإجراءات وقواعد تحدد كيفية عمل المنظمة و أداء الواجبات فيها .
- ويشير " لوك وجان" إلى أن المنظمات تتعلم كما يتعلم الأفراد، وإنما تتعلم إما من الخبرة المباشرة أو من خبرات الآخرين، فعندما تواجه موقفا معينا فإنها ستبحث عن حلول لهذا الموقف في ذاكرتها (السياسات، الروتين: أي المعالجة الآلية للأمور، الإجراءات: لما يكون العمل مكتوبا يكون واضحا وسهلا وروتينيا، لذا يتم وضع الإجراءات لتمكين أي شخص جديد من القيام بالعمل بسهولة وبساطة) وأن التطوير المستمر لهذه السياسات والقواعد يشكل أساسا في التعلم على مستوى المنظمة، وكذلك فإن المنظمات لا تتعلم فقط من تجاربها الخاصة فهي أيضا تتعلم من تجارب المنظمات الأخرى و ذلك من خلال استخدام ما يعرف بـ"المعيار".
- 4-متطلبات الربط بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي:** كيف تستطيع المنظمة نقل المعرفة التي يمتلكها الأفراد إلى ذاكرتها التنظيمية؟ يرى كل من (Probst and Buchel 1997) أن هناك مجموعة من المتطلبات التي يتوجب توافرها قبل انتقال التعلم الفردي إلى التعلم التنظيمي وهي:

أ- الاتصالات: وجود عمليات أو نظم اتصالات فعالة.

ب- الشفافية: إتاحة المعرفة لجميع العاملين لأغراض التأمل والإتيان بالأشياء الجديدة، لذا تفترض الشفافية وجود وسيلة أو وسائل يمكن بواسطتها تخزين المعرفة والقيم الرمزية، لتمكين العاملين من الدخول إلى ذاكرة المنظمة.

ت- التكامل: عندما نرغب في جعل المعرفة الفردية متاحة للمنظمة يجب إيجاد هيكل متكامل للعاملين يساعد على تطوير قابليتهم ومهاراتهم، كما تحتاج المنظمة إلى هذا التكامل من أجل تسهيل عملها التنظيمي.

5- أنواع التعلم التنظيمي:

أ- التعلم ذو الحلقة المفردة: عرف "دافت ونوي" هذا النوع من التعلم على أنه "التعلم الذي يحدث عندما تصحح المنظمة أخطاءها أو تحل مشاكلها من خلال استخدام الروتين أو السياسات أو الإجراءات الموجودة، ومن دون بذل جهد في البحث عن حلول جديدة، في حين أشار "كريس أرجريس ودونالد شون" إلى هذا النوع من التعلم على أنه التعلم الذي يحدث من خلال اكتشاف الأخطاء وإصلاحها من دون تحدي القيم والقواعد الموجودة.

ب- التعلم ذو الحلقة المزدوجة: يعتبر النوع الثاني من أنواع التعلم التنظيمي والذي عرفه "دافت ونوي" على أنه التعلم الذي يحدث عندما تصحح المنظمة أخطائها أو تحل مشاكلها بتغيير سياساتها وإجراءاتها أو الروتين الموجود لديها وإعطاء الفرصة لتقديم حلول إبداعية وجديدة باستمرار أما "كريس أرجريس و دونالد شون" فعرفا التعلم ذو الحلقة المزدوجة على أنه ذلك التعلم الذي يحدث عندما تبدأ المنظمة في البحث عن حلول لمواجهة مشاكل معينة من خارج ذاكرتها التنظيمية متحدي القيم والفروض والمعارف السائدة لديها .

أشار "دهالغارد" إلى الفرق بين الحلقتين المفردة والمزدوجة للتعلم على أن التعلم ذو الحلقة المفردة يركز على تعلم كيفية حدوث الأشياء، بينما يركز التعلم ذو الحلقة المزدوجة يركز على فهم الغرض والسبب من حدوث الأشياء بهذه الطريقة، وأنه على الرغم من أن التعلم ذو الحلقة المفردة يساهم في رفع مستوى الكفاءة، فإن التعلم ذو الحلقة المزدوجة يساهم في رفع مستوى الإبداع وظهور أفكار جديدة للمنظمة.

6- تعريف المنظمة المتعلمة (الذكية): لقد عرف "دافت ونوي" التعلم على أنه التغيير في السلوك، أو الأداء

الذي يحدث نتيجة للخبرة في حين عرف "جوناس" المنظمة على أنها الأداة المستخدمة من قبل الأشخاص لتنسيق أفعالهم ومهامهم للحصول على شيء ما مرغوب فيه أو ذو قيمة، وقد ساهم الربط بين المفهومين في ظهور مفهوم إداري جديد هو المنظمة المتعلمة. يشار إلى المنظمة المتعلمة على أنها تلك المنظمة التي توفر فرص تعلم مستمرة لأفرادها وتشجعهم على الحوار والسؤال والتعاون والتعلم الجماعي وتبادل الأفكار والخبرات.

ويرى "Garvin" أن المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي تملك مهارة عالية في بناء واكتساب ونشر المعارف بين العاملين، وتكون مفتوحة لنشر معلوماتها ومعارفها وخبراتها للعاملين، وأضاف أنها منظمة لا تخسر معارفها وخبراتها عندما تفقد أي من الأفراد العاملين لديها.

إن ذاكرة المنظمة بالإضافة إلى خبرة المنظمة تمكن المنظمة من إنشاء روتين ديناميكي حركي أي التعامل مع الأمور بآلية وهو ما يمكنها من تعديل سلوكها حسب الطرف البيئي، معناه أن المنظمة تتغير تنظيمياً، فبإدماج الخبرة وظروف البيئة تتعلم المنظمة وهذا التعلم يؤدي إلى التغيير في التنظيم وتغيير المنظمة.

ثانيا- النظرية التطورية



تم بناء النظرية التطورية للمنظمة على أساس نتائج "وينتر" بالمشاركة مع "ريتشارد نيلسون"، ففي عام 1982، نشر كتابهما بعنوان "النظرية التطورية للتغير الاقتصادي"، ومن خلال مغامراتهما المشتركة استطاع "نيلسون" أن يحقق معارف تجريبية ونظرية غنية للاقتصاد الصناعي، بينما حقق "وينتر" ابتكارات نظرية هامة استطاعت أن تبعد التشابه التطوري للاقتصاد من

البيولوجيا، وقد تم تبني مصطلح التطورية على أساس استعادة الأفكار الأساسية من البيولوجيا، وقد شارك الباحثان في دراسة المحددات العملية النظرية والتجريبية للاقتصاد الحديث، وتوصلا إلى رفض الافتراضات الرئيسية لنظرية الاقتصاد الحديث. فالثقة بتحليل التوازن، حتى في أشكاله الأكثر مرونة لا يزال يقود النظام لحالة غير معروفة، وهذه الظاهرة تترافق مع التغير التاريخي للاقتصاد.

1- تعريف النظرية التطورية:

إن بيئات السوق تقدم تعريفا لنجاح منظمات الأعمال، وهذا التعريف ينسب بدقة إلى قدرة هذه المنظمات على البقاء والنمو، وبشكل واضح فإن هذا يعد تطبيقا للمنافسة السوقية لإثبات صراع الوجود في البيولوجيا، ولكن "نيلسون" و"وينتر" لم يدرسا آليات اختيار السوق أو الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج، وإن التطور الذي درسه يتطلب ثلاثة أجزاء رئيسية هي:

أ. يجب أن يكون هناك تغير مؤكد بين أعضاء المجتمع، وهذا التغير يمكن أن يكون عشوائيا.

ب. يجب أن يكون هناك بعض مبادئ الاستمرارية، أي يجب أن يكون هناك بعض الآليات التي تحافظ على استمرارية الخصائص الفردية عبر الأجيال.

ج. أن الإختيار الطبيعي يعمل، إما بسبب أفضل الآليات المتبناة، أو بسبب التغيرات التي تحمل فوائد صراع البقاء والوجود.

إذا تمثلت النظرية التطورية في كونها نهجا بديلا لنماذج أخرى لتفسير عمل المؤسسات، فبحسب نظرية التطور فإن الهدف الأساسي للشركة ليس الزيادة القصوى في الأرباح، وإنما يتمثل أولا في استمرارية البقاء كباقي الكائنات الحية تماشيا مع النظرية الداروينية الخاصة بالتطور، ونتيجة لذلك يكون التركيز منصبا حول آليات التحديث والتأقلم في المحيط، بمعنى أدق حول قدرات التعلم والتنظيم الذاتي للمؤسسات.

ووفقا للمنظور النشوئي أو التطوري، فإن المنظمات تتنافس من أجل البقاء بمعلومية الموارد النادرة، ويرى أن البيئة في المحرك الأساسي للتغيير، ووفق ذلك فإن الكيانات الفاعلة هي تلك التي تتوافق بشكل موات مع الطبيعة التطورية.

إن الافتراض الرئيس لهذا المنظور يفيد أن التحالف الإستراتيجي يتطور من الحالة البسيطة نسبيا، إلى أن يصبح ظاهرة معقدة ومصممة حسب الطلب بفعل التغيرات البيئية، ولذلك فإن التطور التنظيمي لا يمكن أن يفهم بشكل

مستقل عن تطور المحيط الذي توجد فيه المنظمة، وبذلك فإن انتشار التحالفات الإستراتيجية عبر القطاعات، ومنافستها على الموارد النادرة، والتعلم الجماعي من خلال خبرة المنظمة وخبرة الآخرين تؤدي إلى تصميم تحالف حسب المواصفات، وأكثر تعقيدا، ولذلك فإن مهمة المدراء في هذا المجال هو التكيف والتعديل للتحالفات لكي تنسجم مع النموذج السائد، أو على الأقل تجنب السباحة ضد التيار.

2- تعريف الشركة المتبعة لنظرية التطور: يمكن تعريف الشركة المتبعة لنظرية التطور على أنها مجموعة حيوية من الخبرات مما يؤدي إلى التمييز بين شركة وأخرى عن طريق طبيعة خبرات إتقان العمل الذي تمكنت من جمعها، بحيث تتكون هذه الخبرات طبيعيا من عناصر تأقلمية وتكوينية.

لا تخضع الشركة إلى ممثل واحد فقط "المقاول" ولكن تتكون من أفراد متنوعين ذوي خصائص معرفية خاصة بهم، وهذا ما يجعل الشركة لا تستطيع بلوغ أي مستوى كان من الإنسجام إلا إذا كانت هناك أمور روتينية تربط مختلف التعاملات فيما بينها .

السؤال الحقيقي الذي يسعى أصحاب نظرية التطور للإجابة عليه هو الذي يتعلق بالإنسجام داخل الشركة، فالتحري عن هذه النقطة سوف يمكنهم من فهم لماذا تكون شركة ما مختلفة عن أخرى ؟ للإجابة عن هذا السؤال يجب الولوج إلى قلب المؤسسة ووضع ميزاتها بعين الإعتبار، فأصحاب النظرية التطورية سينطلقون من المحاور الخاصة بـ:

| الأعمال الروتينية | التكوين المعرفي |
|---|--|
| بما أن الأفعال الروتينية تكون مبرمجة داخليا فإنها غير قابلة للانتشار خارجيا، بالتالي فهي تمثل عنصرا فعالا خاصا بالشركة. مما يدعو إلى اعتبار الهيئة التنظيمية أداة لتوضيح قواعد اللعب التي يتلاعب بها الأفراد داخل المنظمة باستمرار، لذا فإنها تظهر من داخل الهيئة التنظيمية ومن خلال عمليات متواصلة من التداخلات بين الأفراد. | يمكن تعريف التكوين المعرفي على أنه: عملية يمكن من خلالها وبالاعتماد على "الإعادة والتجربة ومرور الزمن" من إنجاز العمل بطريقة جيدة وأكثر سرعة، إضافة إلى الفرص المتاحة والجديدة داخل أنماط العمل توضع تحت التجربة بشكل مستمر، وبمعنى أدق فإن التكوين المعرفي يكون بطريقة تصاعدية (كل ما تم معرفته يضاف إلى الرصيد)، ويستلزم كفاءات تنظيمية أكثر منها فردية، ما يخلق معارف جديدة. |

هذه التفسيرات المختلفة تتعلق بالتكوين المعرفي والأعمال الروتينية، تسمح بالإجابة عن السؤال المطروح، أي أن ما يسمح بالتمييز بين شركة وأخرى هي التراكمات المعرفية "إضافة إلى إتقان العمل والكفاءات التنظيمية"، وليس الإختلافات التي يمكن تحديدها من خلال اختيار العوامل، والفرق يمكن ملاحظته في إتقان العمل. خبرات إتقان العمل توجه الشركة إلى " ميدان أو اتجاه" خاص بالتطور، فالشركة لا تسعى للزيادة القصوى لمواردها بالاعتماد كليا على نمو السوق والفرص المتاحة لها، كما أنها لا تستطيع التغيير في أي لحظة السوق وطريقة إنتاجها أو نمط تنظيمها، هذا لا يمنع من وجود تغييرات في التوجه في بعض الحالات، بالنسبة لأصحاب نظرية التطور هذه التغييرات تستند إلى عوامل تكنولوجية يمكن للمؤسسة التحكم فيها.

حسب النظرية التطورية فإن الشركة تتوجه نحو ميادين مختلفة غير ميدانها الأصلي (الطبيعي)، ونشاطها لا يكون مسلطاً بالكامل نحو توجه معين ، حيث يمكن أن يضطر إلي تغيير مسارها بمرور الوقت تماشياً مع الفرص التكنولوجية والتي يمكن أن تسمح لبعض العوامل الجانبية بالتطور إلى حد تبرير التحول في النشاط الرئيسي.

3- نموذج نيلسون ووينتر للتطور: طور نيلسون ووينتر النظرية البديلة لتعظيم الربح الناتج عن تحليل المنظمة، وهذا النموذج المثالي لهم هو افتراض أن النموذج التطوري يعمل في أي حالة لاختبار الروتينات الداخلية للمنظمة، وهذا الروتين يتضمن خصائص المنظمة التي تمتد من الروتينات الفنية إلى إنتاج الأشياء عن طريق إجراءات التوظيف والعمل وطلب المخزونات الجديدة، أو الوصول بالإنتاج إلى مستوى عال، إلى السياسات المرتبطة بالاستثمار والبحوث والتطوير، أو الإعلان واستراتيجيات الأعمال حول تنويع السلع والاستثمارات الخارجية، وهذه الروتينات حسب قول نيلسون ووينتر تلعب دوراً رئيسياً في النظرية التطورية البيولوجية.

إن الروتينات ليست ببساطة ذات خصائص واسعة في النشاطات المنفذة ضمن المنظمات، ولكنها ذات خصائص وظيفية تهتم بإظهار المهارات التكنولوجية المكتسبة ضمن الاقتصاد، ويقول نيلسون ووينتر إن الروتينات والعادات تعمل كمخزونات معمرة نسبياً للمعارف والمهارات، وفي رأيهم أن هذه الروتينات هي بمثابة الذاكرة التنظيمية للمنظمة، أو يمكن أن يكون لها القدرة على الاستجابة من خلال التقليد والتعبئة الشخصية وغير ذلك، ومن ناحية أخرى، فإن النشاط الإبتكاري ممكن، وإن أغلب سلوكيات الأعمال لا تكون بشكل أساسي روتينية. فالسلوك غير المنتظم، وغير القابل للتقدير يتلائم مع النظرية التطورية، وذلك من خلال إدراك أن هناك عناصر متعددة في تحديد القرارات ونتائج القرار، وهذا يعني أن هناك مقارنات واضحة في النظرية البيولوجية للتطور بحيث يكون هناك تغير غير عشوائي هام في العديد من النماذج التطورية.

إن هذه النظرية تقوم على مفهوم آخر هو البحث لإدخال التغيرات في روتينات المنظمات، كما أنها تفترض مستوى أولي للربحية، فإذا كانت المنظمات مربحة بشكل كاف يجب عليها أن تحافظ على روتيناتها الموجودة، وأن تبحث عن الوسائل التي تساعد في ذلك، والربحية يمكن أن تنخفض تحت هذا المستوى، وعندئذ فإن المنظمات تكون مقادة باعتبارات البدائل والضغوطات، ويمكنها أن تستمر في البحوث والتطوير وتحاول اكتشاف طرائق جديدة، ولكن هذه الطرائق من الممكن أن تهدم الربحية.