

مدرسة التعلم

في نظر مدرسة التعلم لا توجد استراتيجية بشكل سابق على العمل، فالاستراتيجية تظهر من خلال أعمال الأشخاص الذين يتصرفون أحيانا بشكل فردي وأحيانا بشكل جماعي، ويستوعبون تدريجيا معطيات الوضع والوسائل المتاحة لمنظمتهم للتعامل معه، ويتفقدون في النهاية على خطة عمل الواقعية والفعالية، وتكتمل الاستراتيجية بدور القيادة في تنسيق الأعمال والقرارات المتخذة.

هاه هي الاستراتيجية، من منظور مدرسة التعلم، خطوات صغيرة، تنمو بالممارسة، وتراكم بالتعلم، وتنضج بالتجربة،

التعلم التنظيمي: يعرف التعلم التنظيمي بأنه: " عملية التعلم المستخدمة في المنظمة" ويرى "*Hodgkinson*" بأن التعلم التنظيمي يحصل نتيجة تفاعل الأفراد المستمر مع بعضهم البعض خلال عملية التعلم.

مستويات التعلم التنظيمي: يقترح "*Farago Et Skyrme*" أربعة مستويات للتعلم التنظيمي، هي:

1. المستوى الأول: تعلم الحقائق، المعرفة، العمليات والإجراءات، وينطبق هذا النوع من التعلم على معرفة حالات التغيير البسيطة.
2. المستوى الثاني: تعلم المهارات لعمل جديد، وينطبق هذا على الحالات الجديدة، حيث توجد الحاجة للرد على التغيير الحاصل خارج المنظمة.
3. المستوى الثالث: التعلم للتكيف وينطبق على الحالات الديناميكية والتي تحتاج إلى تطوير حلول جديدة، وذلك من خلال التجريب واستنباط الدروس من حالات النجاح والفشل الماضية.
4. المستوى الرابع: التعلم للتعلم، والذي يخص الإبداع والتجديد، وفيه يتم تصميم المستقبل، بدلا من مجرد التكيف معه، ويستخدم على افتراض وجود تحديات ووجود حاجة لإعادة تشكيل المعرفة.

ثانيا: أساليب التعلم: تعتبر أساليب التعلم، مفيدة للمؤسسة وللقائد، لأنها إضافة لكونها أساليب يتم اعتمادها في عملية التعليم، فهي أيضا يمكن أن تحدد الأسلوب المناسب لكل فرد حسب خصائصه الشخصية، فهناك من الأفراد من يتقنون الملاحظة، وهناك أفراد يميلون دائما للجديد، وفيما يلي سيتم عرض أسلوب كل من "*kolb*" و "*Mumford Et Honey*".

- لقد ميز "*kolb*" بين أربعة أساليب للتعلم: المدمجين: هم الذين يتعلمون من التجربة والخطأ، يوفقون بين النظرية والتجربة، المتقاربين: هم الذين لا يتعلمون الا من خلال التجربة،
 - المستوعبين: وهم الذين يفضلون بناء نموذج نظري خاص بهم، وكل الملاحظات يستوعبونها حسب مجال الادراك الذين قاموا بتحديده،
 - المختلفين: هم الذين يقومون بالتصور، دون التجريب.
1. ولقد حدد "*Mumford Et Honey*" أربعة أساليب للتعلم، هي:

- الناشط: وهو الشخص الذي يتعلم من نشاطاته، ويستفيد من التجربة والمشكلات ومختلف الفرص، وهو شخص يستمتع بالتعلم، يواجه المشكلات ويتعلم من الأزمات، وهو شخص منفتح ويحب التحدي.
- الإنعكاسي: وهو شخص يفضل الجلوس والمراقبة لما يحدث من حوله، يمتاز بقدرته على جمع البيانات وتحليلها والوصول الى النتائج.

- النظري: وهو شخص يتعلم من النظريات والملاحظات، ويعتمد المنطق والتحليل للوصول الى نتائج عقلانية.
 - البراغماتي: وهو شخص يحاول ايجاد مفاهيم وأفكار جديدة، يفضل حل المشكلات ويستمتع باتخاذ القرارات.
- يرى بينشوت () 1985 أن الاستراتيجية تصعد من أسفل الهرم التنظيمي في شكل مبادرات ولا تنزل من قمته في شكل أهداف، ويحتاج أصحاب هاه المبادرات إلى إقناع مختلف الأطراف ذات العلاقة لضمان الموارد اللازمة لمبادراتهم، وهاه العملية معقدة وطويلة، لانهم يحتاجون إلى دعم القيادات الوسطى الذين يطلبون الإذن من قياداتهم العليا.
- إن الاستراتيجية أشبه ما تكون بعملية سياسية تتنافس فيها القيادات الدنيا التي تُفيد المنظمة بمبادرات استراتيجية نابعة من خبرتها الميدانية ومعرفتها بالمحيط،

يبدو واضح ان هناك فصل بين المدارس المعيارية ومدرسة التعلم؛ فالمدارس المعيارية تعتمد "الاستراتيجيات النازلة" من أعلى المؤسسة والخاضعة للرقابة والضبط لجعل الممارسات متوافقة مع الأهداف التي تم تخطيطها، أما مدرسة التعلم فتعتمد "الاستراتيجيات الصاعدة" من واقع التعلم والمبادرات الفردية

ثالثا: أدوار القائد في التعلم التنظيمي: حدد " *peter senge* " ثلاثة أدوار جديدة يلعبها القائد في التعلم التنظيمي، المصمم، الراعي والمعلم، ولقد حدد الأدوار كما يلي:^أ

1. المصمم (designer): القائد المصمم يقوم بتصميم الأهداف وتحديد الرؤية، كما يقوم بتحديد القيم الأساسية، وتصميم السياسات والإستراتيجيات، والهياكل التي توجه الأفراد نحو كيفية التفكير واتخاذ القرارات، ويعمل على التأثير في عمليات التعلم والتي تقود المنظمة إلى بلوغ مرحلة التعلم.
2. الراعي (steward): يركز عمله في مستويين، يقوم برعاية الأفراد المبادرين الذين يقودهم، فهو يراعى الأفراد المبادرين الذين يقدمون الأفكار والممارسات الجديدة، كما يقدم الدعم المادي والعاطفي والروحي للمحتاجين لذلك من الأفراد، والمستوى الثاني كراع لغرض أكبر أو للرسالة التي تريد المنظمة تحقيقها، فالقائد الراعي يكون مشغولا ببناء المنظمة ويشعر بأنه جزء من الغرض الأكبر الذي تسعى المنظمة الوصول إليه، فهو الذي يسعى لتحقيق أعلى مستويات النجاح التنظيمي، ورضا الأفراد مقارنة بالمنظمات الأخرى. ويشير دور القائد الراعي إلى الإلتزام برؤية المنظمة ومشاركتها مع الأفراد.
3. المعلم (teacher): يقوم بمساعدة أي شخص في المنظمة لاكتساب المعرفة وتوضيح الحقائق الحالية، كما يكمن دوره في تكوين النماذج الذهنية (models mental) للأفراد، وذلك للتصدي للقضايا الهامة. والنماذج الذهنية تؤثر وبشكل معنوي على كيفية إدراك المشكلات والفرص والتمييز بين أنواع الأنشطة المختلفة والإختيار فيما بينها. فالقائد مسؤول عن مساعدة الأفراد في هيكلة وجهات نظرهم للحقائق. وتمكينهم من النظر فيما وراء ما هو ظاهر للعيان والوصول إلى الأسباب الحقيقية وغير المنظورة للمشكلات، والتعرف على أساليب جديدة لصياغة المستقبل.

ويضيف " *Reynolds, Marquardt, Tobin* " بأن المسير اليوم أصبح يعتبر نموذج أو مسهل، ويساعد على توفير مناخ مناسب لتكوين ونقل المعارف، مرتكزا على التوجيه، الإستقلالية، الثقة، التعاون، وهي المفاتيح الرئيسية للإدارة المتعلمة (إدارة التعلم).

وقد أكد بيتر سينج () 1990 على الأهمية الحيوية للتعلم؛ فبنظره تحقق المنظمات القدرة على التعلم من تجاربها الخاصة أداء أفضل من المنظمات التي تكتفي بالتكيف مع محيطها وقد ساهم كتاب نوناكا و تاكوشي 1995 الإبداع الخلاق للمعرفة" في الانتشار الواسع لفكرة التعلم. فالمعارف والخبرات بنظرهما نوعان المعارف الضمنية وهي فردية ومرتبطة بالتعلم الشخصي، ولذلك يصعب إضفاء الصبغة الرسمية عليها ونقلها. المعارف الصريحة وهي التي يمكن إضفاء الطابع الرسمي عليها وتدوينها ونقلها.

وتعلب القيادات الوسطى دورا رئيسيا في تحويل المعارف والخبرات الضمنية للعمال في أسفل الهرم التنظيمي إلى معارف وخبرات صريحة، وإدماجها في التقنيات والمنتجات والخدمات الجديدة.

الكفاءات الجوهرية:

إن الاستراتيجية هي عملية "التعلم الجماعي" الهادفة إلى تطوير "الكفايات الجوهرية" واستغلالها، فجزور الميزة التنافسية توجد في الكفاءات الجوهرية لا في الخدمات والمنتجات. إن قوة المنافس توجد في جذور الشجرة لا في الفاكهة أو الأوراق، وهذه الجذور هي "الكفايات الجوهرية". إن غاية الاستراتيجية هي صناعة ميزة تناسية، والميزة التنافسية ليست سوى عامل نجاح يصعب تقليده، وعوامل نجاح المنظمات تكمن أساسا في "كفاياتها الجوهرية" التي تكتسب في تجربة التعلم. إن الكفاءات الجوهرية هي كفاءات حيوية لبقاء المنظمة، وتمكن من خلق القيمة، وتقديم الخدمات والمنتجات بشكل أفضل من المنافسين، ومن الوصول إلى مجموعة واسعة من الأسواق، وهي غير مرئية للمنافس، ونادرة، ويصعب تقليدها.

المنظمة المتعلمة: لقد تطور مفهوم المنظمة المتعلمة في الولايات المتحدة الأمريكية، نهاية 1980 وبداية 1990. من طرف "Peter Senge"، هذا المفهوم ارتكز حول أن أي فرد بإمكانه تنمية معارفه ومهاراته، من أجل توليد فعالية كبيرة للمنظمة التي ينتمي إليها.

1. **تعريف المنظمة المتعلمة:** يعرفها "garvin" بأنها: " المنظمة التي تملك القدرة على تكوين، اكتساب، وتحويل المعارف، تكون قادرة على تغيير سلوكياتها تبعا للمعارف الجديدة، ومتوافقة مع طريقة جديدة لرؤية الأشياء

2. **نماذج المنظمة المتعلمة:** توجد العديد من نماذج المنظمة المتعلمة أهمها، نموذج "Peter Senge" ونموذج "Marquardt".

- **نموذج "peter senge":** لقد وضع خمسة أسس ينبغي أن تلتزم بها المنظمة، التي تسعى إلى أن تكون منظمة متعلمة، وهي:

- التفكير النظامي system thinking: وهو منهج عمل يقوم على رؤية الكل بدل الجزء، ورؤية العلاقات البينية التي تربط بين أجزاء النظام، فضلا عن التركيز على الأجزاء ذاتها.

- التمييز الذاتي personal mastery: وهو العمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح، ورؤية الواقع بموضوعية، مما يساعد على تركيز الجهود والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه.

- النماذج الذهنية mental models: وهي تلك الافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخة في الأعماق، والتي تؤثر في تصور الناس للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولهم، وكيفية التعامل معها.

- الرؤية المشتركة shared vision: وهي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود.

- التعلم الجماعي team learning: وهي العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها.

انتقادات مدرسة التعلم:

1. **محدودية دور الأعمال الروتينية ونماذج العمل التقليدية في تحقيق التعلم، والحاجة إلى أعمال ثورية ونماذج مبتكرة في التعلم تحدث القطيعة وتغير النماذج وقواعد اللعب،**

2. **إن الاستراتيجية عملية معقدة، والتعلم على أهميته لا يكفي لبناء استراتيجيات ناجحة، لكن يمكن أن يشكل بداية جيدة،**

ويكون مرافقا فعالا
