دور الثقافة التنظيمية في دعم التحول للمنظمة المتعلمة بدولة الكويت

إعداد

أ. أمال دليل محمد العازمي

أ.د. سمير عبد الوهاب الخويت
أستاذ أصول التربية وعميد كلية التربية سابقاً - جامعة طنطا

أ.د. هويدا محمود الأتربي
أستاذ أصول التربية ووكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث بكلية التربية جامعة طنطا

المقدمة:

يتسم القرن الحادي والعشرين بسرعة التغيرات وكثرة التحديات سواء الداخلية أو الخارجية والتي يتمثل أهمها في صعوبة التفاعل مع المتغيرات التكنولوجية الحديثة، والتبعية الثقافية والتعامل مع قضايا الانفجار المعرفي، وتلقي تلك التحديات العبء على المؤسسات التي لا تستطيع أن تقف مكتوفة الأيدي أمام تلك التحديات، الأمر الذي يستلزم إحداث تغيرات إيجابية في المؤسسات التعليمية وتحويلها من منظم تقليدية إلى منظمات متعلمة.

"والمنظمة المتعلمة هي منظمة القرن الحادي والعشرين الذي يتسم بسرعة التغيرات وتوليد المعرفة وإدارتها، والاهتمام برأس المال الذكي، وهو العنصر البشري معاملة وتقديرا وثقة وتحفيزا على التعلم والابتكار والمشاركة في صياغة الرؤية وبلورة الاستراتيجية وصناعة القرار (**سوزان سلطان، خضر حيد، ٢٠١٠**). ويعد الاهتمام برأس المال الذكي المتمثل في العنصر البشري ضرورة لا غني عنها في العصر الحديث"ويعتبر مصطلح المنظمة المتعلمة"مصطلحا حديثا حيث تم إدماجه في أدبيات التسيير الاستراتيجي وقد أعطت أعمال المؤلفين والباحثين تطورا لهذا المفهوم عبر الوقت، إلا أن تعريفاتهم اختلفت وذلك باختلاف توجهاتهم وتعدد اختصاصاتهم (**مصطفي حوحو، عبد الحق العشعاشي، ٢٠١٧**) .

وفكرة المنظمة المتعلمة انتقلت إلي ميدان التربية والتعليم وأخذ التربويون يستطلعون إمكانية تطبيق تلك الأفكار في ميدان التعليم .حيث تعرضت الأنظمة التربوية لضغوطات متعددة للتكيف مع التغير والتحسن للنتائج الأمر الذي وضع المنظمات التربوية أمام تحديات تحتاج إلى مواجهتها من خلال التعلم المستمر .فعلي المؤسسات التعليمية أن تصبح منظمات تعلم لا تقدم خدمات التعليم فقط، بل يتعلم فيها المنتسبون إليها (إداريون، أعضاء هيئة التدريس، وموظفون وطلبة) بصورة مستمرة لتجنب الأخطاء التي يقعون فيها، وللتغلب على الصعوبات التي

تواجههم، ولتحسين أدائهم بصورة عامة، من أجل تقديم خدمات تعليم وتعلم أفضل (**سمير محمد، ٢٠١٧**).

ويمكن القول بأن المنظمات تتعلم إذا تم تبادل المعارف والمهارات وتجديدها باستمرار وتم تطبيق هذه المعارف، فيحدث التعلم وتصبح المنظمات قادرة على المنافسة والتميز، فمن خلال التعلم التنظيمي لا يكتسب الفرد مهارات جديدة فقط، بل يؤدي إلي زيادة القدرة على إنجاز الأهداف المنشودة (**شريف العربي، أحمد القشلان، ٢٠٠٩**).

ويري بعض الباحثين أن الفرق بين التعلم التنظيميOrganizational learning والمنظمة المتعلمة Learning Organization يتعلق بالفرق بين العملية والهيكل التنظيمي ولم يميز باحثون آخرون بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة ولكنهم عر فوا التعلم التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على كسب التبصر والفهم العميق من خلال الخبرة والتجربة والملاحظة والتحليل والرغبة في فحص كل تجارب النجاح والفشل. (**محمد الكساسبة، عبير الفاعوري، ٢٠١٠**)

كما أن الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة يمكن شرحه بأفضل طريقة على أنه مقابلة بين (العملية) و(المنتج) إذ أن المنظمة المتعلمة هي صورة للهدف المنشود على حين التعلم التنظيمي يمثل مجموعة عمليات ديناميكية بشرية مطلوبة لزيادة السعة الإدراكية للمنظمة بكاملها. (**إيمان أبو خضير، ٢٠٠٦**)

"وتتمتع المنظمات المتعلمة بمجموعة من الخصائص أهمها أن يشعر العاملون فيها بأنهم يقدمون عملا مهما لصالحهم ولصالح العالم، وأن كل فرد فيها معني بطريقة أو بأخرى بالنمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية، ويكون عمل الأفراد بمجموعات أكثر ذكاء من عملهم منفصلين وتصبح المنظمة معتمدة على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف وخاصة الفنية منها، وتستمد الرؤية المشتركة من المستويات الإدارية بحيث يشعر الفرد فيها بالحرية بعيدا عن

افتراضات وتحيز الآخرين، ويعامل كل فرد الأخر كزميل في إطار من الاحترام والثقة فيما يقوله ويفعله، فضلا عن أن للفرد حرية التجريب واتخاذ المخاطرة والوصول إلي النتائج بانفتاح تام. **(بسام أبوحشيش، زكي مرتجي، ٢٠١١)**.

"كما حدد كل من Watkins, Marsick سبع خصائص أساسية للمنظمات المتعلمة وهي:

١. خلق فرص التعلم المستمر.
٢. الرقابة والحوار.
٣. العمل على ضمان التعاون وتشجيع نشاط فرق التعلم.
٤. توفير أنظمة من أجل ضمان نجاح التعلم وتبادل الخبرات.
٥. بناء رؤية جماعية.
٦. التعامل والارتباط مع المحيط الخارجي للمنظمة.
٧. القيادة الاستراتيجية للتعلم. **(مصطفي حوحو، عبد الحق العشعاشي، ٢٠١٧)**.

ولقد أكدت الكثير من الدراسات السابقة ومنها دراسة هبة زكي زكي حسن (٢٠١٨) على أهمية تحويل المنظمات إلي منظمات متعلمة حيث أن المنظمة المتعلمة لها دورا هاما في تشجيع الإبداع وتحقيق التنمية المستدامة، كما أنه من الملاحظ في بعض الدراسات السابقة العربية التي تناولت موضوع المنظمة المتعلمة أن معظم نتائجها توصلت إلي توافر أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر عينة البحث بدرجة متوسطة واتضح ذلك في دراسة عصام حجازي(٢٠١٨) وكذلك دراسة إسراء الذبيان (٢٠١٦)، ودراسة فاطمة الزهراني (٢٠١٨) ودراسة هيفاء بنت عبد العزيز (٢٠١٥) وغيرها من الدراسات السابقة والتي سوف تتعرض لها البحث الحالي بشيء من التفصيل عند عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المنظمة المتعلمة في موضع لاحق في البحث الحالية.

مشكلة البحث ومبرراتها:

طبقا للتقرير السنوي للتنافسية العالمية لعام ٢٠١٧ احتلت دولة الكويت المرتبة ١٠٣عالميا في مؤشر التعليم الأساسي، كما احتلت المرتبة ٩٩ في جودة تعليم الرياضيات والعلوم والمرتبة ٩٥ في مؤتمر جودة التعليم العالي والتدريب، وبذلك سبقتها جميع الدول الخليجية الأخرى، بالرغم من الأنفاق الكويتي الكبير على التعليم، إذ تبلغ الموازنة السنوية للتعليم في الكويت أكثر من مليار و ٧٠٠ مليون دينار كويتي (٥ مليارات و ٥٦٠ مليون دولار أمريكي (**(وزارة التربية والتعليم بالكويت، ٢٠١٧)** .

كما أن هناك العديد من المشكلات التي يتعرض لها التعليم في الكويت فقد كشف التقرير السنوي لإدارة الخدمات الاجتماعية والنفسية في وزارة التربية" أن الحالات السلوكية احتلت المرتبة الأولي بين المشكلات حيث بلغت حالات المرحلة الابتدائية ٤١٢٤ حالة بينما بلغت المرحلة المتوسطة ٩٩١٠ حالة، وبلغت المرحلة الثانوية ٧٤٧٤ حالة .أما عن مشكلة التعثر الدراسي فجاءت في المرتبة الثانية حيث بلغت المرحلة الابتدائية ٨٢٣٥ حالة، أما المرحلة المتوسطة فبلغت ١٢٤٨٠ حالة وبلغت المرحلة الثانوية ٧٦٩٠ حالة، كما أشار التقرير إلي أن التعثر الدراسي يعد من المشكلات الرئيسية ومن أكثرها انتشارا بين الطلبة كما أوضح التقرير أن أكثر المناطق التعليمية عددا في الحالات السلوكية كانت الأحمدي تليها الفروانية التعليمية والجهراء التعليمية ثم حولي التعليمية والعاصمة التعليمية وأخيرا مبارك الكبير التعليمية، وقد أشار التقرير إلي أن المراحل المتوسطة جاءت في المقدمة فيما يخص الحالات التي تعامل معها الباحثون من خلال ملف الحالات الفردية. **(وزارة التربية والتعليم بالكويت، ٢٠١٧)**.

ومن خلال العرض السابق يمكن القول بأن المرحلة المتوسطة في دولة الكويت احتلت المرتبة الأولي من حيث المشكلات حيث بلغت المشكلات السلوكية بها (٩٩١٠) حالة وكذلك

احتلت أيضا المرتبة الأولي من حيث مشكلات التعثر الدراسي حيث بلغت (١٢٤٨٠) حالة وانطلاقا من المشكلات السابقة كان هناك ضرورة لتحويل مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت إلى منظمة متعلمة للتغلب على تلك المشكلات.

وتمثل المرحلة المتوسطة بدولة الكويت حلقة وسطى بين التعليم الابتدائي من جهة والتعليم الثانوي من جهة أخرى. ولما كانت المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من أخطر المراحل التعليمية فهي المسئولة عن تهيئة المناخ التربوي الذي ينمي مواهب التلاميذ ويصقلها إلي أقصي حد ممكن أن توصلهم إليه مواهبهم وقدراتهم، لذا يقع على عاتقها مسئولية تقديم التعلم الذي يؤدي إلى اكتساب التلاميذ المعارف والمهارات والقدرات التي تمكنهم من أساسيات العلم والمعرفة. **(فهد الرويشد، ٢٠٠٩)**.

ومن ثم كان لزاما على مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت أن تقوم بدورها في ظل الانفجار المعلوماتي والتحديات العالمية التي توجه المجتمع العالمي وأن تتحول إلى منظمة متعلمة حتى تمتلك المعارف والمهارات والمرونة التي تستطيع من خلالها تحقيق أهدافها وأن تتصدي لتلك التحديات. ومن هنا برزت ضرورة وضع رؤية مستقبلية لتحويل مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت إلى منظمة متعلمة.

ويمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما الرؤية المستقبلية لتحويل مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت إلى منظمة متعلمة؟

ويتفرع من السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية وهي:

١. ما الأسس الفكرية للمنظمة المتعلمة؟
٢. ما نماذج وعناصر بناء المنظمة المتعلمة؟
٣. ما واقع ممارسات عناصر المنظمة المتعلمة في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت؟

٤. ما آليات الرؤية المستقبلية لتحويل مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت إلى منظمة متعلمة؟

هدف البحث:

تسعي البحث الحالي إلى وضع رؤية مستقبلية لتحويل مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت إلى منظمة متعلمة.

أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث الحالي فيما يلي:

أولا :الأهمية النظرية:

١. أنها تستكمل الجهد البحثي المبذول في مجال المنظمة المتعلمة وتبني على نتائجه لتستكشف الرؤية المستقبلية لتحويل مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت إلي منظمة متعلمة.

٢. تسعي البحث الحالي إلى تطوير قدرات ومهارات العاملين بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت لمواكبة الاتجاهات العالمية الحديثة في التعليم.

٣. تمثل البحث الحالي فرصة حقيقية لتشجيع التعلم المستمر داخل مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

٤. أهمية المرحلة المتوسطة ذاتها حيث إن هذه المرحلة الانتقالية يجب التعامل معها بكل حذر فهي مرحلة منتهية لمن يتوقف عن متابعة البحث باعتبارها نهاية المرحلة الإلزامية في التعليم وبداية اكتشاف الميول وملامح المراهقة، كما تمثل المرحلة المتوسطة رحلة انتقال مهمة في حياة المتعلم.

ثانيا :الأهمية التطبيقية :تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة في:

يوضح البحث الحالي دور الثقافة التنظيمية في دعم التحول للمنظمة المتعلمة بدولة الكويت.

منهج البحث وأدواتها:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي حيث إنه أكثر ملائمة لطبيعة البحث وأهدافها فهو منهج يقوم على جمع أوصاف دقيقة مفصلة عن الظاهرات الموجودة بقصد الوصف والتحليل والتفسير. واعتمدت الباحثة على هذا المنهج في دراستها التحليلية للدراسات السابقة والكتابات المختلفة التي تناولت موضوع البحث.

كما تعتمد البحث الحالي على أداة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من أفراد عينة البحث للتعرف على واقع ممارسات عناصر المنظمة المتعلمة في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

حدود البحث:

أ -الحدود الموضوعية:

سوف تركز البحث الحالي على دور الثقافة التنظيمية في دعم التحول للمنظمة المتعلمة بدولة الكويت.

ب -الحدود البشرية: عينة البحث :

تم تطبيق أدوات البحث على عينة من (٤٢٠) معلماً ومعلمة من مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت على مستوي (٥) مناطق تعليمية هي (حولي، مبارك الكبير، العاصمة، الفراونية، الأحمدي)، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية.

ج -الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه البحث خلال الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠١٩ / ٢٠٢٠

د - الحدود المكانية: يتكون مجتمع البحث من المعلمين والمعلمات العاملين بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت على مستوي (٥) مناطق تعليمية هي (حولي، مبارك الكبير، العاصمة،

الفراونية، الأحمدي). وقد تكون مجتمع البحث الكلي قبل أخذ عينة البحث العشوائية من ٢٣٣٢٩ معلم ومعلمة بمديرية التربية والتعليم. (**مديرية التربية والتعليم بالكويت ،٢٠٢٠**).

مصطلحات البحث:

تتضمن البحث المصطلحات الآتية:

المنظمة المتعلمة:

تتعدد تعريفات المنظمة المتعلمة فقد عرفهاP.Senge بأنها "المنظمة التي يمكن من خلالها للأفراد تحسين وباستمرار قدراتهم على خلق النتائج التي يرغبون في تحقيقها، أين تكون هناك نماذج جديدة وموسعة للتفكير مدعومة، أين تكون الطموحات الجماعية متحررة كذلك هي المنظمة التي من خلالها يتعلم الأفراد وباستمرار كيف يتعلمون جماعة. (**مصطفي حوحو، عبدالحق العشعاشي، ٢٠١٧**).

تعريف المنظمة المتعلمة إجرائياً بأنها: المنظمة التي يتم فيها ممارسة التعليم الفردي والمنظمي بشكل تلقائي مستمر ، لتحقيق التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية ، والاندماج مع البيئة ، والانطلاق نحو التميز والابتكار وتحقيق الأهداف بأقصى درجات الكفاءة والفاعلية .

وتعرف الباحثة المنظمة المتعلمة إجرائياً بأنها: "المنظمة التي يكتسب أفرادها روح التعاون والرغبة المستمرة في التعلم والطموح المستمر ، كما أنها تلك المنظمة التي يشترك أفرادها في الرؤية وتحديدها ولديهم إدارة واعية بأهمية كل فرد في المنظمة ، كما أن جميع الأفراد العاملين بالمنظمة لديهم وعي ودراية بجميع نواحي العمل الموجودة بالمنظمة ،ويعمل الأفراد بروح الفريق."

تعريف المدرسة المتعلمة إجرائياً بأنها: المدرسة التي يتم فيها ممارسة التعلم الفردي والمنظمي للمتعلمين بشكل مستمر لتحقيق الاندماج مع البيئة ، والتكيف مع المتغيرات الداخلية

والخارجية وفق رؤية واضحة من العمل الجماعي ، والانطلاق نحو التميز والابتكار ، وتحقيق تعلم الطلبة بأقصى درجات الكفاءة والفاعلية .

الدراسات السابقة:

تم مراجعة بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المنظمة المتعلمة سواء كانت دراسات عربية أم أجنبية، وفيما يلي عرض لأبرز تلك الدراسات وتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم.

١. **دراسة (عصام حجازي، ٢٠١٨)**: بعنوان" تصور مقترح لتحويل كلية التربية بجامعة طنطا إلى منظمة متعلمة:

هدف البحث:

هدف البحث إلى وضع تصور مقترح لتحويل كلية التربية بجامعة طنطا إلى منظمة متعلمة.

المنهج المستخدمة في البحث:

استخدمت البحث المنهج الوصفي، حيث تمكن الباحث من خلاله عرض وتحليل مفهوم المنظمة المتعلمة.

كما اعتمد الباحث على الاستبانة وتألف مجتمع البحث من كافة أعضاء هيئة التدريس داخل كلية التربية بجامعة طنطا والبالغ عددهم ٢٦٧ عضوا، أما العينة فقد تكونت من ٥٧ عضو هيئة تدريس، وتم جمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS.

أهم نتائج البحث:

- حصلت كلية التربية بجامعة طنطا على نتائج متوسطة في تطبيق مبادئ المنظمة المتعلمة، من وجهه نظر عينة البحث.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على إجمالي الاستبانة، ومحاورها الفرعية تبعا لمتغير النوع (ذكر – أنثي) ، وتفسير ذلك أن سياسة الجامعة كبيئة تعلم تطبق على الجنسين بدون تمييز.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على الاستبانة مجملة وكذلك على محاورها الفرعية تبعا لمتغير الدرجة الأكاديمية (أستاذ – أستاذ مساعد – مدرس) وتعزي تلك النتائج إلى رؤية كل من الأستاذ والأستاذ المساعد والمدرس لعمل الكلية واحدة، فجميعهم مؤهلين للعمل داخل تلك البيئة.

تتشابه البحث مع البحث الحالي في كونهما يبحثان موضوع المنظمة المتعلمة وتختلف البحث الحالي مع البحث السابقة في كون البحث الحالي تركز على المرحلة المتوسطة بدولة الكويت مع اختلاف الدرجات العلمية الحاصل عليها معلمون مدارس الكويت عن الدرجات العلمية لأساتذة الجامعة.

٢- دراسة (هبة أحمد، ٢٠١٨): بعنوان "دور الإدارة المدرسية في تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة الإسكندرية" دراسة تقويمية:

هدف البحث:

هدف البحث إلى التعرف على الأسس الفكرية للمنظمة المتعلمة ورصد واقع الإدارة المدرسية في تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة الإسكندرية، وكذلك وضع مجموعة من الآليات المقترحة لتفعيل دور الإدارة المدرسية في تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة الإسكندرية.

منهج البحث:

اعتمدت البحث على المنهج الوصفي وأداة الاستبانة للتعرف على واقع الإدارة المدرسية في تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوي بمحافظة الإسكندرية.

أهم نتائج البحث: توصلت البحث إلى مجموعة من النتائج يمكن عرض أهمها فيما يلي:

- هناك العديد من التحديات المعاصرة التي تواجه مدارس التعليم الثانوي (العام / الفني) متمثلة في استمرار عمليات التغيير والتطوير التنظيمي، والعولمة، وتزايد الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات وظهور ما يسمي بمجتمعات التعلم واقتصاد المعرفة، مما فرض ضرورة تطوير إدارة المدارس لتناسب أهداف المدرسة الحديثة وتبني مفاهيم تحدث تحول وتطوير شامل في بنية المدرسة وهياكلها ومن هذه المفاهيم مفهوم المنظمة المتعلمة.
- أكدت كثير من البحوث والدراسات السابقة على أهمية تحويل المنظمات إلى منظمات متعلمة حيث أن المنظمة المتعلمة لها دورا هاما في تشجيع الإبداع وتحقيق التنمية المستدامة.

وتتشابه البحث مع البحث الحالي في كونهما يبحثان في كيفية تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس وتختلف البحث الحالي عن البحث السابقة في كون البحث الحالي تبحث في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

٣- **دراسة (سالم البوسعيدي، ٢٠١٨)** بعنوان "درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها":

هدف البحث:

هدف البحث إلى التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها من وجهة نظر العاملين بالكلية.

المنهج المستخدم في البحث:

استخدمت البحث المنهج الوصفي، كما استخدمت استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة Dimensions of learning organization questionnaire ويرمز لها بـ(DLOQ) والتي قامت

بتطويرها مارسك واتنز Watkins &Marsick في جمع البيانات والمعلومات وبعد التأكد من صدقها وثباتها تم تطبيقها على عينة بلغت ٤٢ عاملا بالكلية

أهم النتائج البحث: توصلت البحث إلى مجموعة من النتائج ومنها:

- أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الكلية جاءت متوسطة بشكل عام ومتوسطة أيضا في جميع محاولة البحث.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، تعزي لمتغيرات النوع والمستوي الدراسي والخبرة

وتتشابه البحث مع البحث الحالي في كونهما يبحثان في موضوع أبعاد المنظمة المتعلمة وتختلف البحث الحالي عن البحث السابقة في كون البحث الحالي تركز على مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت بينما ركزت البحث السابقة على كلية السلطان قابوس بسلطنة عمان.

٤- دراسة (نوال العنزي، ٢٠١٧): بعنوان "أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة تبوك" : دراسة ميدانية

هدف البحث:

هدف البحث إلي الكشف عن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة(الإتقان الشخصي، النماذج الذهنية، والرؤية المشتركة، والتعلم كفريق والتفكير المنظومي) بالمدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة تبوك.

المنهج المستخدم في البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وتم التطبيق على عينة عشوائية من معلمات المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة تبوك حيث تم توزيع ٣١١ إستبانة واستعادة ٢٨٧ منها وتم استبعاد ٥٩ استبانه لا تصلح للتحليل وتمت المعالجة الإحصائية لعدد ٢٢٨ استبانه .

أهم نتائج البحث: توصلت البحث إلي مجموعة من النتائج يمكن ذكرهم فيما يلي-:

١. توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية للبنات بمدينة تبوك بدرجة كبيرة.

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠٥) بين استجابات أفراد عينة البحث تعزي لنوع المؤهل العلمي في بعد الإتقان الشخصي، و بعد الرؤية المشتركة، و بعد التعلم كفريق، و بعد التفكير المنظومي.

وتتشابه البحث مع البحث الحالي في كونهما يدرسان أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس وتختلف البحث الحالي عن البحث السابقة في كونها تدرس مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت بينما درست البحث السابقة مدارس المرحلة الثانوية بمدينة تبوك.

٥- **دراسة(حصة العريفي، نهاية الشعري، ٢٠١٧)** بعنوان" تفعيل دور القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية(نظام مقررات)بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في ضوء أهداف المنظمة المتعلمة(رؤية مستقبلية) تصور مقترح :

هدف البحث:

هدف البحث إلى التعرف على واقع تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة لدي القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض.

المنهج المستخدم في البحث:

استخدمت البحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات في مجتمعها المتمثل في معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض نظام المقررات، وقد بلغ حجم عينة البحث ٣٦٦ معلمة تم اختيارهن بطريقة عشوائية بسيطة.

أهم نتائج البحث: توصلت البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

١. أن هناك موافقة بين أفراد البحث على دور القيادة التربوية في تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض.

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد البحث نحو كل من (ممارسات القيادة التربوية لتطبيق أهداف المنظمة المتعلمة وواقع تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة.)

وتتشابه البحث مع البحث الحالي في كونهما يدرسان المنظمة المتعلمة وتختلف البحث الحالي عن البحث السابقة في كون البحث الحالي تهتم بالمرحلة المتوسطة وتسعي لوضع رؤية مستقبلية لتحويل مدارس المرحلة المتوسطة إلى منظمة متعلمة.

6-**دراسة (فاطمة الزهراني، ٢٠١٧)** بعنوان "معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية للبنات بمدينة تبوك"

هدف البحث:

هدف البحث إلى الكشف عن المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية عند تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وفق نموذج سينج في المدارس الثانوية للبنات في مدينة تبوك.

منهج البحث:

استخدمت البحث المنهج الوصفي المسحي وتكونت العينة من ٧٠ فردا و ٣٢ مديرة و ٣٨ وكيلة في المدارس الثانوية للبنات في مدينة تبوك واستخدمت الأستبانة كأداة للدراسة.

أهم نتائج البحث: توصلت البحث إلي عدد من النتائج أهمها-:

١. جاءت المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية عند تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وفق نموذج سينج في المدارس الثانوية للبنات في مدينة تبوك بدرجة متوسطة.
٢. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة لسينج وفقا لمتغير التخصص والوظيفة الحالي وعدد سنوات الخبرة.
٣. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة وفقا لمتغير التخصص في البعد الثاني والثالث لصالح التخصص العلمي.

وتتشابه البحث مع البحث الحالي في كونهما يدرسان المنظمة المتعلمة بينما تختلف البحث الحالي عن البحث السابقة في أنها تسعي لتحويل مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت إلى منظمة متعلمة في حين ركزت البحث السابقة على معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة.

٧- **دراسة (علي جبران، نسيبة المحاسنة،٢٠١٧)** بعنوان" درجة إمكانية تطبيق المنظمة المتعلمة من قبل المشرفين التربويين وعلاقة ذلك بالأسلوب القيادي لديهم من وجهة نظر المعلمين.

هدف البحث: هدف البحث إلي التعرف على إمكانية تطبيق (المنظمة المتعلمة (من قبل المشرفيين التربويين في محافظة جرش وعلاقة ذلك بالأسلوب القيادي لديهم ضمن ضوابط سينج (Senge) للمنظمة المتعلمة.

منهج البحث:

استخدمت البحث المنهج الوصفي وأداة الاستبيان، وبلغت عينة البحث ٤٤٦ معلما ومعلمة من مختلف التخصصات

أهم نتائج البحث: توصلت البحث إلى عدد من النتائج يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

١. إمكانية تطبيق المشرفين التربويين في الأردن للمنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة متوسطة وترتيب المجالات الخمسة على النحو الاتي: مجال التمكن الشخصي، مجال التفكير النظمي، مجال النماذج العقلية، مجال الرؤية الشخصية، مجال تعلم الفريق.
٢. أن الأسلوب القيادي الذي يمارسه المشرفون التربويون مع المعلمين في محافظة جرش جاء بدرجة متوسطة للأنماط القيادية الثلاثة: النمط الديمقراطي، النمط الأتوقراطي، النمط الترسلي.
٣. توجد علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين المنظمة المتعلمة والأنماط القيادية الثلاثة، ولكن العلاقة الارتباطية مع النمط الديمقراطي أقوي.

وتتشابه البحث مع البحث الحالي في كونهما يبحثان في إطارهما النظري المنظمة المتعلمة بينما تختلف البحث الحالي عن البحث السابقة في كون البحث الحالي تسعي لتحويل مدارس المرحلة المتوسطة إلى منظمة متعلمة.

٨- **دراسة (عبير عطيوي، ٢٠١٦)** بعنوان" درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها"

هدف البحث:

هدف البحث إلي التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة، وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها من وجهة نظر مديريها في ضوء متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة.)

المنهج المستخدم في البحث:

استخدمت البحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت الباحثة استبيانتين، الاستبانة الأولي :لقياس درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وقد تكونت من ٣٨ فقرة توزعت على ٥ مجالات، الاستبانة الثانية :لقياس أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية وقد بلغت عينة البحث ١٣١مديرا ومديرة من مديري المدارس الثانوية في الفصل الأول للعام الدراسي (٢٠١٥-٢٠١٦) تم أخذها بطريقة المسح الشامل، ثم تم تحليل البيانات للحصول على النتائج باستخدام برنامج SPSS

أهم نتائج البحث:

توصلت البحث إلى عدة نتائج أهمها:

١. أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة جاءت بدرجة كبيرة بوزن نسبي (٧٩,٨٠٪)

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارسهم تعزي لمتغيرات البحث (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة.)

وتتشابه البحث مع البحث الحالي في كونهما يبحثان في المنظمة المتعلمة وأبعادها ودرجة توافرها في المدارس وتختلف البحث الحالي عن البحث السابقة في كون البحث السابقة تبحث في المدارس الثانوية بغزة بينما تركز البحث الحالي على مدارس المرحلة المتوسطة بالكويت.

٩- **دراسة (رحمة الغامدي، ٢٠١٦)** بعنوان" درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية بمنطقة الباحة"

هدف البحث:

هدف البحث إلى التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية بمنطقة الباحة، والكشف عن الفروق بين استجابات أفراد العينة تبعا لمتغيرات الجنس، طبيعة العمل، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والدورات التدريبية.

المنهج المستخدم في البحث:

استخدمت البحث المنهج الوصفي(المسحي)واستعانت بالأستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من ٣٩٦ مديرة / معلمة تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية.

أهم نتائج البحث:

١. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة البحث حول توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس تعزي لمتغير الجنس لصالح الإناث على الأداة ككل، وتعزي لمتغير طبيعة العمل لصالح المديرة.

٢. تتوافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية من وجهة نظر عينة البحث بدرجة كبيرة.

تتشابه البحث مع البحث الحالي في كونها يبحثان في إطارهما النظري العام موضوع المنظمة المتعلمة وتختلف البحث الحالي عن البحث السابقة في كون البحث الحالي تدرس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت وتسعي لوضع تصور مقترح لتحويلها إلى منظمة متعلمة.

١٠- **دراسة (إسراء الذبيان، ٢٠١٦)** : بعنوان" درجة توافر متطلبات تحويل الجامعات الأردنية الرسمية إلي منظمات متعلمة من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس فيها : استراتيجية مقترحة"

هدف البحث:

هدف البحث إلى التعرف على درجة توافر متطلبات تحويل الجامعات الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس فيها لتقديم استراتيجية مقترحة ركزت على متطلبات ثلاث وهي: لتخطيط الاستراتيجي، إدارة المعرفة، التمكين.

المنهج المستخدم في البحث:

استخدمت البحث المنهج المسحي التحليلي واستخدمت أداة الاستبانة حيث طبقت على عينة مكونة من ٢١٦ قائد أكاديمي وعضو هيئة تدريس.

أهم نتائج البحث:

توصلت البحث إلى عدة نتائج أهمها:

١. تتوافر متطلبات تحويل الجامعات الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة بدرجة متوسطة.

٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة ٠,٠٥ بين استجابات عينة البحث حول درجة توافر متطلبات تحويل الجامعات الأردنية إلى منظمات متعلمة تعزي لمتغير المسمى الوظيفي.

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

بعد العرض السابق ووصف أدوات وعينة الدارسة قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة وفى هذه المرحلة توضح الباحثة كيفية إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المجمعة من استبانة الدراسة، وهذا الجزء من الدراسة يتم معالجة الاستبانة بطريقة تفصيلية على النحو التالي:

وصف وتفسير النتائج طبقا لمدى الموافقة على أبعاد الاستبانة الخمسة تبعا لاستجابة أفراد العينة وترتيبها حسب أوزانها النسبية.

وصف وتفسير النتائج إجماليا لأبعاد الاستبانة الخمسة في ضوء متغيرات الدراسة المستقلة باستخدام اختبار التاء غير المعتمد Independent Simplest t-test في حالة متغيرات النوع (ذكور - إناث).

وصف وتفسير النتائج إجماليا لأبعاد الاستبانة الخمسة في ضوء متغيرات الدراسة المستقلة باستخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) في حالة متغير المنطقة التعليمية (العاصمة - مبارك الكبير - الأحمدي - الفروانية- حولي).

نتائج الدراسة طبقا لترتيب الوزن النسبي للتعرف على درجة تطبيق إدارات مدارس التعليم العام قبل الجامعي (متوسط) بدولة الكويت الأبعاد المنظمة المتعلمة:

النتائج الخاصة بترتيب محاور الاستبانة من حيث متوسط الأوزان النسبية لكل محور ونسبة الموافقة عليه:

والجدول التالي يوضح استجابات أفراد العينة على المحاور مجملة:

جدول (١) استجابات أفراد العينة على المحاور مجملة

م	البعـــــد	متوسط الأوزان النسبية لعبارات البعد	درجة الاستجابة على كل محور من محاور الاستبانة ومجموعها	الترتيب
١	القدرات والإمكانات الفردية الشخصية.	٢,١٦	متوسطة	٢
٢	النماذج الفكرية.	٢,٢٠	متوسطة	١
٣	النظرة المشتركة.	٢,٠٩	متوسطة	٥
٤	التعلم الجماعي.	٢,١٥	متوسطة	٣
٥	التفكير المنظم.	٢,١١	متوسطة	٤
إجمالي الاستبانة		٢,١٤	متوسطة	

يتضح من الجدول (١) أن جميع أبعاد الاستبانة ذات استجابة متوسطة من وجهة نظر الدراسة وكانت ترتيبها كالتالي البعد الثاني الخاص بالنماذج الفكرية يليه البعد الأول الخاص بالقدرات والإمكانات الفردية الشخصية، ثم البعد الرابع الخاص بالتعلم الجماعي، ثم البعد الخامس الخاص بالتفكير المنظم وفي المرتبة الأخيرة البعد الثالث الخاص بالنظرة المشتركة حيث تراوحت متوسط الأوزان النسبية لعبارات تلك الأبعاد بين (٢,٢٠)، و(٢,٠٩).

وتعزي تلك النتائج إلى أن ممارسات المنظمة المتعلمة مازالت تمارس بأساليب تقليدية، كما أن هناك ضعف بالقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم، نتيجة غياب الرؤية الاستراتيجية المستقبلية، وعدم الأخذ بمنهجيات التخطيط الاستراتيجي، وضعف الكفاءة لمتخذي القرار التربوي، كما أن هناك ضعف في إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة، لأن عملية تبادل المعارف والمعلومات بين المعلمين تتم في نطاق ضيق وغير ديناميكي، ومن ثم لا يستطيع المعلمين الحوار والتشارك في جمع المعلومات وتكوين فرق العمل الجماعي بالشكل المطلوب.

كما تعزى تلك النتائج إلى ضعف الرؤيا الثاقبة التي يطورها القائمون على المنظمة والتي تؤسس عليها خطة التحرك المستقبلية وبناء على هذه الرؤيا والتصور يتم تحديد ما هو مطلوب من تعلم تنظيمي من أجل بلوغ الأهداف المبنية على الرؤيا، ومن أجل أن يتكامل التعلم التنظيمي مع المنظمة وأهدافها فلا بد من أن تعمل رؤية المنظمة وإستراتيجيتها على الدعم والترويج للتعلم التنظيمي.

كما تعزي تلك النتيجة إلى افتقار مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت إلى هيكل تنظيمي يلبي حاجات التعلم، فالتعلم في المنظمة يحتاج إلى المرونة في الهيكل وذلك لكي تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية بواسطة التعلم وهذا يتم من خلال تخفيف الإجراءات البيروقراطية التي تعيق تدفق المعلومات الضرورية بين المستويات الإدارية والتي تمكن المنظمة من تصميم البرامج التعليمية التي تستجيب المنظمة من خلالها للتغيرات في البيئة الخارجية، كذلك ممارسات أخرى في الهيكل التنظيمي يمكن من خلالها المساهمة في تحسين عملية التعلم التنظيمي مثل دوران العمل داخل المنظمة وتشكيل فرق العمل متعددة المهام وكمثال على ذلك فأن سلسلة متاجر Wal- Mart استخدمت أسلوب أعادة هيكلة أعمالها من أجل خلق فرص أكبر

لتعليم العاملين. وتتفق نتائج تلك الدراسة مع دراسة تركي بن كديمس، هيفاء بنت عبد العزيز ٢٠١٥، إسراء الذبيان ٢٠١٦.

- **النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدي الموافقة على الاستبانة مجملة بحسب متغير المنطقة التعليمية (حولي- مبارك الكبير- العاصمة- الفروانية- الأحمدي).**

أوضحت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على الاستبانة مجملة وكذلك على أبعادها الفرعية تبعا لمتغير المنطقة التعليمية (حولي، مبارك الكبير، العاصمة، الفروانية، الأحمدي) والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (٢) نتائج اختبار التباين لدلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة المستفتاة نحو محاور الاستبانة ومجموعها تبعا لمتغير المنطقة التعليمية باستخدام اختبار التباين أحادي الاتجاه (ن= ٤٢٠)

الأبعاد الفرعية	المنطقة	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ف	مستوي الدلالة
القدرات والإمكانات الفردية الشخصية.	حولي	116	13.1207	4.01985	1.129	غير دالة إحصائياً
	مبارك الكبير	123	12.8943	3.93766		
	العاصمة	79	12.6962	4.23161		
	الفروانية	67	12.5224	4.20446		
	الأحمدي	35	14.1714	3.47669		
النماذج الفكرية.	حولي	116	17.3879	5.72526	.888	غير دالة إحصائياً
	مبارك الكبير	123	17.7236	5.17608		
	العاصمة	79	17.5190	5.92228		
	الفروانية	67	17.1940	5.77413		
	الأحمدي	35	19.2286	5.40743		
النظرة المشتركة.	حولي	116	29.1810	10.91676	.994	

الأبعاد الفرعية	المنطقة	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ف	مستوي الدلالة
	مبارك الكبير	123	29.4146	9.35890		غير دالة إحصائياً
	العاصمة	79	29.0886	10.90423		
	الفروانية	67	28.2388	10.42446		
	الأحمدي	35	32.4000	9.00392		
التعلم الجماعي.	حولي	116	21.4483	7.91185	1.864	غير دالة إحصائياً
	مبارك الكبير	123	21.6748	7.32109		
	العاصمة	79	20.5443	8.02687		
	الفروانية	67	20.9552	7.99514		
	الأحمدي	35	24.6286	6.44929		
التفكير المنظم.	حولي	116	12.6897	4.99463	2.032	غير دالة إحصائياً
	مبارك الكبير	123	12.5122	4.54732		
	العاصمة	79	13.2658	4.80040		
	الفروانية	67	11.5522	4.76821		
	الأحمدي	35	14.0571	4.23531		
مجموع الاستبانة ككل	حولي	116	93.8276	32.58068	1.221	غير دالة إحصائياً
	مبارك الكبير	123	94.2195	29.30661		
	العاصمة	79	93.1139	32.49457		
	الفروانية	67	90.4627	32.23697		
	الأحمدي	35	104.4857	27.35321		

يتضح من الجدول (2) أنه:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعا لمتغير المنطقة التعليمية (حولي، مبارك الكبير، العاصمة، الفروانية، الأحمدي) بالنسبة للبعد الأول الخاص بالقدرات والإمكانات الفردية الشخصية، حيث جاءت قيمة (ف) (١٢ , ١)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعا لمتغير المنطقة التعليمية (حولي، مبارك الكبير، العاصمة، الفروانية، الأحمدي) بالنسبة للبعد الثاني الخاص بالنماذج الفكرية، حيث جاءت قيمة (ف) (٨٨ , ٠)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعا لمتغير المنطقة التعليمية (حولي، مبارك الكبير، العاصمة، الفروانية، الأحمدي) بالنسبة للبعد الثالث الخاص بالنظرة المشتركة، حيث جاءت قيمة (ف) (٩٩ , ٠)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعا لمتغير المنطقة التعليمية (حولي، مبارك الكبير، العاصمة، الفروانية، الأحمدي) بالنسبة للبعد الرابع الخاص بالتعلم الجماعي، حيث جاءت قيمة (ف) (٨٦ , ١)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعا لمتغير المنطقة التعليمية (حولي، مبارك الكبير، العاصمة، الفروانية، الأحمدي) بالنسبة للبعد الخامس الخاص بالتفكير المنظم، حيث جاءت قيمة (ف) (٠٣ , ٢)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعا لمتغير المنطقة التعليمية (حولي، مبارك الكبير، العاصمة، الفروانية، الأحمدي) بالنسبة لإجمالي مجموع محاور الاستبانة، حيث جاءت قيمة (ف) (٢٢ , ١)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

وتعزى تلك النتائج إلى أن جميع المناطق التعليمية بدولة الكويت تعتمد على قواعد واحدة للرقي بالتعليم التنظيمي، كما أن الممارسات والآليات التي تعتمدها الدولة للارتقاء بالتعليم سواء فردية أو جماعية أو تنظيمية لتحويل مؤسسات التعليم من مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات متعلمة تسهم بشكل كبير في إحساس أفرادها بالسيطرة على أعمالهم والشعور بالحرية في أداء أعمالهم، والعمل على تشجيع التعلم التعاوني إيمانا منهم بأهمية التعلم التنظيمي. كما تعزى تلك النتائج إلى أن سياسات القائمين على أمر التعليم بالدولة وقناعتهم بضرورة الارتقاء إلى مصاف المنظمات العالمية يسهم في زيادة التحول إلى منظمات متعلمة من خلال التأكيد على فكرة التعلم التنظيمي من خلال تشجيع الحوار داخل بيئة التعلم، والعمل الجماعي المشترك.

تفسير نتائج البحث:

١. نتائج البحث النظرية:

من خلال الدراسة النظرية توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي يمكن من خلالها للأفراد تحسين وباستمرار قدراتهم على خلق النتائج التي يرغبون في تحقيقها، أين تكون هناك نماذج جديدة وموسعة للتفكير مدعومة، أين تكون الطموحات الجماعية متحررة كذلك هي المنظمة التي من خلالها يتعلم الأفراد وباستمرار كيف يتعلمون جماعة.

ومن مبررات الاتجاه نحو تطبيق أهمية المنظمة المتعلمة في المنظمات المختلفة (ضمان الجودة وإرضاء المستفيد وهو ما يجعل الجودة الشاملة من أهداف المنظمة المتعلمة حتى يحدث التحسين المستمر، تغيير نمط التفكير الذي يقوم بالتفرقة بين من يفكر ومن ينفذ حيث ينبغي أن يمتلك جميع العاملين على اختلاف المستويات الوظيفية القدرة على المساهمة في عمليات التفكير ومتطلبات الإبداع، تطوير مستوي أعلى من المعارف والمهارات لدى العاملين عن طريق تحقيق أنواع التعلم المختلفة من تعلم الحقائق والمعارف أي الجوانب النظرية، وتعلم مهارات وظيفية جديدة أي تعلم الجوانب العملية، والتعلم بصورة تشاركية تسمح باستخدام جميع الإمكانات عند أفراد المجموعة، تحقيق الميزة التنافسية العالية وإدارة التغيير بنجاح، وذلك عن طريق الجمع بين ثلاث مستويات من التعلم داخل المؤسسة (التعلم الأحادي: الذي يمكن المنظمة من أداء مهامها حسب سياسات وإجراءات العمل الحالية وذلك لتحقيق الأهداف القائمة، التعلم المزدوج: والذي تقوم فيه المنظمة بتتبع الأخطاء ومعالجتها باستمرار من خلال مواجهة القيم التي لا تشجع على التغيير، التعلم الثلاثي : الذي يحدث عندما تتعلم المنظمة كيف تنفذ التعلم في المستويين السابقين ويعني أن التعلم الثلاثي والثنائي يهتمان بكيف ولماذا تحدث عملية التعلم في المنظمة، بينما يهتم التعلم الأحادي بقبول التغيير دون التساؤل عن الأسباب)، انتقال المنظمة إلي مستوى أفضل في الأداء والتميز ويمكن أن نميز بين ثلاثة أنواع من المنظمات (المنظمة التي تعرف : وهي التي تقوم بتكييف التعلم حتى تحقق التغيير مع الانصياع التام دون مناقشة، والمنظمة التي تفكر: والتي تقوم بالبحث عن آليات لحل المشكلات، المنظمة التي تتعلم: وهي التي تعمل على أن يصبح التعلم والعمل من القيم الأساسية في ثقافة المنظمة).

نتائج البحث الميدانية:

في ضوء استجابات عينة البحث توصل البحث إلى مجموعة من النتائج وهي:

نتائج تتعلق بدرجة تطبيق إدارات مدارس التعليم العام قبل الجامعي (متوسط) بدولة الكويت الأبعاد المنظمة المتعلمة ويتكون من خمسة أبعاد:

- أوضحت نتائج الدراسة في هذا الإطار على أن العبارات من (١-٦) الخاصة بالقدرات والإمكانات الفردية الشخصية وقعت ما بين المتوسطة والكبيرة حيث تتراوح الأوزان النسبية للبعد بين (٢,٣٧) و (١,٩٩)، وبلغ متوسط استجابة أفراد العينة على البعد ككل (٢,١٦).

- أوضحت نتائج الدراسة في هذا الإطار على أن العبارات من (١-٨) الخاصة بالنماذج الفكرية وقعت في الاستجابات المتوسطة حيث تتراوح الأوزان النسبية للبعد بين (٢,٣٥) و (٢,٠٩)، وبلغ متوسط استجابة أفراد العينة على البعد ككل (٢,٢٠).

- أوضحت نتائج الدراسة في هذا الإطار على أن العبارات من (١-١٤) الخاصة بالنظرة المشتركة وقعت جميعها في نطاق الاستجابات المتوسطة حيث تتراوح الأوزان النسبية للبعد بين (٢,٢٠) و (٢,٠٠)، وبلغ متوسط استجابة أفراد العينة على البعد ككل (٢,٠٩).

- أوضحت نتائج الدراسة في هذا الإطار على أن العبارات من (١-١٠) الخاصة بالتعلم الجماعي وقعت جميعها في نطاق الاستجابات المتوسطة حيث تتراوح الأوزان النسبية للبعد بين (٢,٢٣) و (٢,٠٨)، وبلغ متوسط استجابة أفراد العينة على البعد ككل (٢,١٥).

- أوضحت نتائج الدراسة في هذا الإطار على أن العبارات من (١-٦) الخاصة بالتفكير المنظم وقعت جميعها في نطاق الاستجابات المتوسطة حيث تتراوح الأوزان النسبية للبعد بين (١٥ ,٢) و (٠٧ ,٢)، وبلغ متوسط استجابة أفراد العينة على البعد ككل (١ ,٢).

نتائج تتعلق بالفروق بين أفراد العينة:

- أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على إجمالي الاستبانة وأبعادها الفرعية تبعاً لمتغير النوع (ذكر- أنثي).

- أوضحت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على الاستبانة مجملة وكذلك على أبعادها الفرعية تبعا لمتغير سنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات، من خمس إلى عشر سنوات، أكثر من عشر سنوات).

أوضحت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على الاستبانة مجملة وكذلك على أبعادها الفرعية تبعا لمتغير المنطقة التعليمية (حولي، مبارك الكبير، العاصمة، الفروانية، الأحمدي).

.

قائمة المراجع:

أولا: المراجع العربية:

١. سوزان أكرم سلطان، خضر ضحي حيدر (٢٠١٠): المؤسسات التربوية كمنظمات تعليمية، دار الفكر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ص ٢٣

٢. مصطفي حوحو، عبد الحق العشعاشي) ٢٠١٧ :(المنظمات المتعلمة: النشأة، الأهداف، والتطور، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ص ٨٣

٣. سمير حسن الحاجي محمد (٢٠١٧): متطلبات تطوير المدرسة الثانوية بمنطقة الإحساء في ضوء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، العدد ٧٠، الجزء الثاني، يناير ٢٠١٧ ،ص٢٧

٤. شريف عبد المعطي العربي، أحمد حسن القشلان (٢٠٠٩): تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي، المجلد ٢، العدد ٣، اليمن. ص ص٩٦-٩٧

٥. محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري (٢٠١٠): قضايا معاصرة في الإدارة، بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص١٢٧-١٢٨

٦. إيمان سعود أبو خضير (٢٠٠٦): التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة اتجاهات إدارية حديثة لتطوير منظمات القرن ٢١، دار لمؤيد للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية. ص ٢٧

٧. بسام محمد أبوحشيش، زكي مرتجي (٢٠١١): مدي توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد ١٩، العدد الثاني، غزة، فلسطين، ص ٣٩٩

٨. وزارة التربية والتعليم بالكويت (٢٠١٧): كتاب الإحصاء السنوي، مطابع وزارة التربية، الكويت، ص٢٢

٩. وزارة التربية والتعليم بالكويت (٢٠١٧): التقرير السنوي لإدارة الخدمات الاجتماعية والنفسية في وزارة التربية، مطابع وزارة التربية، الكويت، ص ١٦

١٠. فهد عبدالرحمن الرويشد (٢٠٠٩): الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت: دراسة تقويمية، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد ٦٤ ، يوليو ٢٠٠٩ ، ص ٢٥٤

١١. دولة الكويت: مديرية التربية والتعليم، قسم الإحصاء، الإحصائية للعام الدراسي سنة ٢٠٢٠.

١٢. عصام محمد المغاوري حجازي (٢٠١٨): بعنوان تصور مقترح لتحويل كلية التربية بجامعة طنطا إلى منظمة متعلمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا.

١٣. هبة زكي زكي حسن أحمد (٢٠١٨): بعنوان "دور الإدارة المدرسية في تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة الإسكندرية " دراسة تقويمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا

١٤. سالم بن سليمان البوسعيدي (٢٠١٨): بعنوان "درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، رسالة ماجستير، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوي، سلطنة عمان.

١٥. نوال عبيد عناد العنزي (٢٠١٧): بعنوان "أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة تبوك: دراسة ميدانية، مجلة البحث العلمي، التربية، العدد ١٨٤، ج١، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠١٧.

١٦. حصة بنت سعد العريفي، نهاية على الشعري (٢٠١٧): تفعيل دور القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية) نظام مقررات (بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في ضوء أهداف المنظمة المتعلمة) رؤية مستقبلية) تصور مقترح، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد ١٨، الجزء الرابع، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، القاهرة ، ٢٠١٧، ص ص ١-٢٧

١٧. فاطمة عبد الله الزهراني في (٢٠١٧): معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية للبنات بمدينة تبوك"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد ١٨، ج٢، ملية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠١٧، ص ص ١-٢٢.

١٨. علي محمد جبران، نسيبة إبراهيم المحاسنة ٢٠١٧: درجة إمكانية تطبيق المنظمة المتعلمة من قبل المشرفين التربويين وعلاقة ذلك بالأسلوب القيادي لديهم من وجهة نظر المعلمين، المجلة التربوية، العدد ١٢٢، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، مارس ٢٠١٧ ص ص ٢٧٧ -٣٢٠.

١٩. عبير ماجد عطيوي ٢٠١٦: درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها "رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية" غزة ، ٢٠١٦

٢٠. رحمة بنت محمد صالح الغامدي (٢٠١٦): درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية بمنطقة الباحة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٦٧، يناير ٢٠١٦، ص ص ٣٥١-٣٩٠.

٢١. إسراء الذبيان (٢٠١٦): درجة توافر متطلبات تحويل الجامعات الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس فيها: استراتيجية مقترحة، رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، ٢٠١٦.