

التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين  
بالمناطق التعليمية في دولة الكويت

إعداد

محمد عبد الرضا يوسف الباذر

باحث ماجستير بكلية التربية بالغرقة- جامعة جنوب الوادي

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على التعلم التنظيمي كمدخل لتمكين العاملين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت الدراسة على الاستبيان لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (٢٣١) موظف وموظفة بالمناطق التعليمية بدولة الكويت، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق التعلم التنظيمي بالمناطق التعليمية في دولة الكويت متوسطة، وأن درجة تمكين العاملين بالمناطق التعليمية بدولة الكويت متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع مجالات التعلم التنظيمي ومجالات تمكين العاملين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت، وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم تصور مقترح لتمكين العاملين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت في ضوء التعلم التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** التعلم التنظيمي، تمكين العاملين، المناطق التعليمية، دولة الكويت.

## **Organizational learning and its relationship with empowering workers in educational districts in the State of Kuwait**

### **Abstract:**

The current study aimed to identify organizational learning as an entry point to empower workers in educational districts in the State of Kuwait. The study used the descriptive correlative method, and the study relied on a questionnaire to collect information, and the study sample consisted of (231) employees in the educational districts in the State of Kuwait. The results of the study found The degree of application of organizational learning in educational districts in the State of Kuwait is medium, The degree of empowerment of workers in educational districts in the State of Kuwait is medium, There is a positive correlation between all areas of organizational learning and areas of empowering workers in educational districts in the State of Kuwait. In light of the results of the study, a proposed scenario was presented to empower workers in educational districts in the State of Kuwait in the light of organizational learning.

**Keywords:** organizational learning, employee empowerment; educational districts, State of Kuwait.

## مقدمة :

يشهد العصر الحديث العديد من التطورات والتغيرات المتلاحقة في مختلف الميادين والمجالات، مما جعل مختلف المؤسسات المجتمعية ومن بينها المؤسسات التربوية تواجه تحديات مواكبة هذه التطورات وطريقة التكيف معها؛ وهذا يدعو إلى تبنيها مدخل التعلم التنظيمي باعتباره أهم المداخل التي أبرزتها الأدبيات الإدارية الحديثة، والتي تمكن المؤسسات على اختلاف أنشطتها وأهدافها من معالجة مشكلاتها وتحسين مستوى الأداء بها.

وغالباً ما يستخدم التعلم التنظيمي في وصف نشاط التعلم داخل المنظمة، ويشير إلى إلى قدرة المنظمة في كسب الرؤى والفهم من التجارب المختلفة كالتجارب العلمية والملاحظة والتحليل والرغبة في البحث عن أسباب كانت وراء النجاح في المؤسسات المتشابهة، ويهتم التعلم التنظيمي بالبناءات المعرفية التي تتضمن اكتساب ونشر المعرفة وترجمة المعلومات، والإبداع المعرفي (فالح عبد القادر الحوري وطارق شريف يونس، ٢٠١٠، ص ٤) .

وقد انتقلت فكرة التعلم التنظيمي إلى الميدان التربوي بالطريقة ذاتها التي انتقلت بها الأفكار الإدارية الأخرى من عالم العمل والصناعة، والإدارة العامة إلى عالم التعليم منذ مطلع القرن الماضي، وقد تزامن ذلك مع الضغوط التي تعرضت لها النظم التربوية للاستجابة، والتكيف مع التغيير، وتحسين النتائج، الأمر الذي وضع المؤسسات التربوية أمام تحديات جديدة يحتاج مواجهتها إلى غرس ثقافة التعلم المستمر في تلك المؤسسات والنظم (علي بن ناصر شتوي آل زاهر، ٢٠١٢، ص ١٥٥).

ولقد تزايد الاهتمام العالمي في السنوات الأخيرة بالتعلم التنظيمي بوصفه ضرورة استراتيجية ملحة لتقدم المؤسسات وبقائها، حيث يسهم في التعامل مع التغيير، ويخلق

فرصاً للميزة التنافسية المستدامة ويجعل المؤسسة التربوية كوحدة تعلم تمتلك رؤية مشتركة في تأثيرات فروع المعرفة المختلفة (إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني، ٢٠١٨، ص ١٩١).

فالتعلم التنظيمي يمثل العملية التي يتم من خلالها تعديل سلوك العاملين وإكسابهم المهارات التي تمكنهم من الأداء الفعال، وتنمية وعيهم بالمشكلات التي تواجه المؤسسة التربوية وكيفية التعامل معها وصولاً إلى غاية أكبر وهي تطوير الأداء للمؤسسة؛ مما يدفعها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية اعتماداً على فرق العمل، فالتعلم التنظيمي يؤدي في أحد جوانبه إلى تقويم سلوك العاملين ومعالجة مشاكل التذمر من طبيعة العمل بتعزيز العلاقات الإنسانية (شريف عبد المعطي العربي وأحمد حسن القشلان، ٢٠٠٩، ص ٩٥).

وتبني أسلوب التعلم التنظيمي ليس سهلاً، بل إنه يمثل نوعاً من التحدي للمؤسسات التي تحاول تطبيق هذا المفهوم، وتُعاني كثير من المؤسسات التربوية عجز عن التعلم التنظيمي، لذا فإن بناء مؤسسة قادرة على التعلم يحتاج قيام المديرين والقادة بها لمجهودات ضخمة منها تبني التفكير المنطومي، وتشجيع التمكين للعاملين، وبناء رؤية مشتركة، وتسهيل التعلم الجماعي (علي بن ناصر شتوي آل زاهر، ٢٠١٢، ص ١٥١).

ويستند التعلم التنظيمي إلى تطبيق المداخل الإدارية الحديثة في المؤسسات التربوية وعلى رأسها تمكين العاملين، والذي يعد أداة أساسية لتحقيق التميز في المؤسسات التربوية، حيث يسهم جميع العاملين في اتخاذ القرارات، ويكون له دور إيجابي داخل هذه المؤسسات.

ويتمثل التمكين في إعطاء العاملين الحرية والمسئولية والصلاحيات الكاملة في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بأعمالهم ووظائفهم، وذلك توفيراً للوقت وتوزيعاً للمهام والصلاحيات، وتقليلاً لضغوط العمل، وتسهيلاً لاتخاذ القرار الصائب (نعيم سلامة القاضي، ٢٠١٨، ص ١٤١).

## التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت

ولقد ازدادت أهمية التمكين مع تزايد حاجة المؤسسات بمختلف أنواعها لتحسين فاعليتها وكفاءتها عبر تكيفها مع مع البيئة التي تعمل فيها تمهيداً لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، فضلاً عن التميز على المؤسسات المنافسة، ففي ظل التمكين يتمتع العاملون بصلاحيات المدير مع بقائهم مسؤولين عن النتائج الناجمة عن قراراتهم (أمجد درادكة، ٢٠١٧، ١٢٦٠).

ويسهم التمكين في جعل العاملين يشعرون بأنهم أساسيون في نجاح المؤسسة، حيث يسهمون بإيجابية في عملية اتخاذ القرارات، كما يبني الالتزام ويخلق شعوراً بالانتماء، ويسهم كذلك في زيادة فاعلية المؤسسة ورفاهية العاملين، كما يعمل على تنمية العلاقات الجيدة بين العاملين والعملاء لتعزيز صورة جيدة للمؤسسة، فضلاً عن تقليص عبء العمل للإدارة العليا وتحسين تدريب العاملين ورفع معنوياتهم (عالية جواد محمد علي، ٢٠١٣، ص ١٧٠).

وتشير نتائج بعض البحوث إلى أهمية فكرة تمكين العاملين في دعم كفاءة وفاعلية الأداء والإنتاجية، فقد وجد أن هناك علاقة موجبة قوية بين التمكين والرضا الوظيفي، وجودة القرارات، والانتماء للمؤسسة، ووضوح دور المسؤولية الوظيفية، وجودة الأداء، والإبداع، كما وجد أن هناك علاقة قوية موجبة بين التمكين ومستوى الاتصال في المؤسسة ووجد أن تدني فاعلية المؤسسة له علاقة بضعف التمكين الذي يولد ضعف الثقة بين العاملين والإدارة (Laschinger, 2001, p34).

وبالرغم من الأهمية الواضحة لطبيعة التعلم التنظيمي ورغم أنه أصبح أحد المحاور الأساسية في قياس أداء المؤسسات وفعاليتها وجودتها فإن المكتبة المحلية تقتصر إلى بحوث ودراسات في الموضوع وتعاني من ندرة في هذا المجال وخاصة في البيئة المحلية وحيث انه لا توجد (في حدود علم الباحث) أي دراسات تتعلق بموضوع البحث الحالي بدولة الكويت فقد رأى الباحث انه بات من الضروري التوجه نحو دراسة تتناول التعلم التنظيمي كمدخل لتمكين العاملين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت.

## مشكلة الدراسة:

تحتاج المؤسسات التربوية بدولة الكويت للتعلم التنظيمي نتيجة للعديد من مواطن الضعف التي تعاني منها تلك المؤسسات، وأهمها (منال لافي خلف الحربي، ٢٠١٨، ص ٦٤):

١. غياب السياسات التعليمية التي تحدد أسس الإصلاح وتتحكم في توجهات أجنحة السياسات العامة على مستوى الدولة.
٢. ضعف أجهزة الرقابة على الجودة، على مستوى الدولة، نتيجة لأن وزارة التربية هي من يقيس جودة مخرجاتها بالنسبة لقطاع التعليم العام، كما أن جامعة الكويت والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب هي من تراقب توفر شروط ومتطلبات الجودة في مناهجها وأعمالها، وهذا يشكل مخالفة لقياس جودة الأداء وكفاءة المخرجات، فضلاً عن ضعف أجهزة التخطيط وتضائل فعاليتها واختلاط أدوارها وجهودها بجهود التنفيذ في المؤسسات التابعة لها، مما يفقدها النظرة المحايدة والمجردة لمنطلقات الإصلاح والتطوير ومتطلباته.

ومن الأسباب التي تدعو المؤسسات التربوية للاهتمام بالتعليم التنظيمي مغادرة جزء كبير من موظفيها إلى مؤسسات أخرى، مما يحول دون الاستفادة من خبراتهم، إذ أن التعلم التنظيمي يهدف إلى نقل الخبرات بين الموظفين القدامى والجدد للإفادة القصوى منهم من خلال التعاملات الوظيفية اليومية (علي بن ناصر شتوي آل زاهر، ٢٠١٢، ص ١٦٢)، ولقد توصلت نتائج دراسة منال لافي خلف الحربي (٢٠١٨) إلى ضعف استخدام التعلم التنظيمي في المؤسسات التربوية بدولة الكويت.

كما تعاني المؤسسات التربوية بدولة الكويت من معوقات عديدة تحول دون تمكين العاملين فيها، من أهمها المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات، وهرمية التنظيم وتعدد مستوياته، وخوف الإدارات العليا من فقدان سلطتهم، وضعف الرغبة في التغيير، وتردد الإدارات الوسطى والدنيا في تحمل المسؤولية، والقوانين والأنظمة الصارمة التي تقمع

## التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت

الابتكار والإبداع، وضعف نظام الحوافز والمكافآت، وإهمال التدريب والتطوير الذاتي للعاملين (منيرة جعيان علي العازمي، ٢٠٢١، ص ١٢٧).

كما أن هناك مجموعة من الظواهر في المؤسسات التربوية الكويتية تحول دون تمكين العاملين يمكن تلخيصها على النحو التالي (برجس فالح الهاجري، ٢٠١٠، ص ١٣):

١. وجود فجوة وظيفية بين المديرين والعاملين في المؤسسات التربوية بدولة الكويت.
٢. ضعف الثقة في قدرات العاملين بالمؤسسات التربوية؛ مما يؤدي إلى مركزية السلطة وعدم تفويضها لهم.
٣. حجب المعلومات عن العاملين بالمؤسسات التربوية يؤدي إلى نقص المعارف والمهارات اللازمة للوظيفة.
٤. خوف العاملين بالمؤسسات التربوية من تحمل مسؤولية اتخاذ القرار دون الرجوع إلي المدير خوفاً من الوقوع في أخطاء ومعاقبتهم عليها.

ومن خلال عمل الباحث في المجال التربوي لاحظ أن المؤسسات التربوية في دولة الكويت وخاصة المناطق التعليمية تعتمد على مديري ومراقبي هذه المناطق من حيث قيامهم بالدور القيادي، مع إهمال التعلم التنظيمي وتمكين العاملين بهذه المناطق على الرغم من امتلاك بعض العاملين فيها لمؤهلات علمية ومهارات وظيفية مرتفعة، وهذا يجعلهم يتجهون للعمل في مؤسسات أخرى غير تربوية، لذا جاءت الدراسة الحالية بهدف التعرف على التعلم التنظيمي كمدخل لتمكين العاملين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت.

ولذا تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما واقع التعلم التنظيمي كمدخل لتمكين العاملين بالمناطق التعليمية بدولة الكويت؟
٢. ما واقع تمكين العاملين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت؟



٣. ما التوصيات والمقترحات لتمكين العاملين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت في ضوء التعلم التنظيمي؟

### أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة الحالية في النقاط التالية:

١. الكشف عن واقع التعلم التنظيمي كمدخل لتمكين العاملين بالمناطق التعليمية بدولة الكويت.
٢. الكشف عن واقع تمكين العاملين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت.
٣. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات لتمكين العاملين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت في ضوء التعلم التنظيمي.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

١. من المأمول أن تساعد هذه الدراسة علي فتح الباب أمام المزيد من البحوث والدراسات المختلفة المتعلقة بتمكين العاملين بالمناطق التعليمية بدولة الكويت.
٢. ندرة الدراسات العربية بصفة عامة، والدراسات الكويتية بصفة خاصة في مجال التعلم التنظيمي وتمكين العاملين.
٣. قد تسهم الدراسة في تقديم إضافة نوعية للمكتبة العربية في هذا المجال، كما قد تشكل إضافة فريدة للتعلم التنظيمي للعاملين بالمناطق التعليمية بدولة الكويت بشكل خاص.
٤. قد تسهم هذه الدراسة في فتح مجال للدراسات المستقبلية التي تهتم بتطوير العملية التعليمية بشكل عام وبدولة الكويت بشكل خاص.
٥. من المأمول أن تسهم الدراسة في حل بعض المشكلات التي تواجهها المناطق التعليمية بدولة الكويت.

## التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت

٦. قد تساعد الدراسة القائمين على العملية التعليمية بشكل عام والعاملين بالمنطقة التعليمية بشكل خاص بدولة الكويت على التطوير من خلال الاطلاع على التعلم التنظيمي وكيفية الاستفادة منه.
٧. من المأمول أن تعمل الدراسة على معالجة القصور للعاملين بالمنطقة التعليمية بدولة الكويت مما يعود بالنفع على العملية التعليمية وعلى المجتمع بشكل عام.
٨. تعطي الدراسة الحالية الفرصة للمسؤولين عن إدارة العملية التعليمية بدولة الكويت للاستفادة من التعرف على التعلم التنظيمي في تطوير وتمكين العاملين بالمنطقة التعليمية مما يعود بالنفع لتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة.
٩. دراسة لعملية التعلم التنظيمي بشكل متكامل وربط ذلك بأداء العاملين بالمنطقة التعليمية بدولة الكويت والتي تساعد في تحسين أداء المؤسسة التعليمية.

### حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية:

- أ- **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على دراسة واقع التعلم التنظيمي للعاملين بالمناطق التعليمية بدولة الكويت، ودراسة واقع تمكين العاملين بالمناطق التعليمية بدولة الكويت، والعلاقة بينهما.
- ب- **الحد البشري:** تمثلت عينة الدراسة في عينة من العاملين بالمناطق التعليمية الذين هم على رأس العمل بدولة الكويت.
- ج- **الحد المكاني:** المناطق التعليمية بدولة الكويت.
- د- **الحد الزمني:** تم تطبيق الدراسة في العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١

### منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يمكن من خلاله الحصول على معلومات تتعلق بالحالة الراهنة للظاهرة موضوع الدراسة لتحديد طبيعة تلك الظاهرة

والتعرف على العلاقات المتداخلة في حدوث تلك الظاهرة ووصفها وتصويرها وتحليل المتغيرات المؤثرة في نشوئها ونموها، ولا يهدف الأسلوب الوصفي إلى وصف الظاهرة أو وصف الواقع كما هو بل يتعدى إلى الوصول لاستنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره (سلامة عبد العظيم حسين، ٢٠٠٤، ص ١٢).

### مصطلحات الدراسة:

تتمثل أهم المصطلحات الواردة في الدراسة فيما يلي:

#### ١- التعلم التنظيمي (Organizational Learning):

لغويًا عُلِّمَ: (اسم) مصدر تَعَلَّمَ تَعَلَّمَ الْأُمُورِ خَيْرٌ مِنْ جَهْلِهَا: مَعْرِفَتُهَا، اِنْتِقَانُهَا. يُعَرَّفُ التَّعَلُّمُ بِاللُّغَةِ بِأَنَّهُ: تَحْصِيلُ الْمَعْرِفَةِ بِالْأُمُورِ (عبد الغني أبو العزم، ٢٠٠١، ص ٤٥). بينما يُعرف اصطلاحاً بأنه: نشاط يهدف إلى اكتساب المهارات والحصول على المعرفة الجديدة. ويعرف التعلم لجلفورد بأنه ذلك التغير في سلوك الإنسان والذي ينتج عن وجود مثيرات. وعليه فإن التعلم هو عبارة عن تغيير ثابت في السلوك يحدث نتيجة التجربة والخبرة، ومعنى ذلك أن الفرد كلما اكتسب خبرة وتجربة أكثر، كلما أدى ذلك إلى التغيير في سلوكه وتصرفاته ومعارفه (عبد الرحمن بن أحمد هيجان (١٩٩٨، ص ٦٧٩).

ويرى (Stratigos ( 2001, p25 أن التعلم التنظيمي "كنظام يشتمل على الرؤية والاستراتيجية والثقافة والقيم والقيادة والهيكل والأنظمة والعمليات"

وتبني الدراسة الحالية تعريف عواطف بنت أحمد حماد (٢٠٠٧، ص ٣) والتي تعرف التعلم التنظيمي بأنه عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة والأفراد العاملين، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم الاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها. ويقاس إجرائياً بالاستبيان المعد بالدراسة الحالية.

## ٢- تمكين العاملين:

يعرف (Richard, 2003, 13) التمكين بأنه منح الأفراد العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها.

كما يعرف التمكين على أنه عملية تضمين روح المسؤولية داخل العاملين وتحفيزهم وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في صنع القرار، وبناء الثقة بما يحقق رفع مستوى الأداء داخل المؤسسة (Al-Ha'ar, 2016, pp. 19 - 20).

ويرى فواز صالح العنزي (٢٠١٥، ١٩١ - ١٩٢) أن التمكين هو عملية تفاعلية تتصف بالاستمرارية، وتتضمن كلا من المديرين والأفراد وفرق العمل عن طريق إعطاء القيادات الصلاحيات وتفويض في السلطات ومنحهم الثقة والتحفيز المادي والمعنوي والإعداد والتدريب، ثم المساعلة التي تؤدي إلى تنمية شعورهم بالثقة والاستقلالية وتحفيزهم نحو تنمية معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم بما يلائم الاستجابة للمواقف الجديدة داخل العمل، بالإضافة إلى تحملهم مسؤولية تصرفاتهم وقراراتهم

ويمكن تعريفه بأنه إتاحة درجة من حرية التصرف والاستقلالية للعاملين في تحديد أهداف عملهم ومسؤولياتهم واتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات التي تواجههم وحلها في إطار المسؤولية المناطة بهم والسلطة الممنوحة لهم من قبل المستويات الإدارية العليا معززين بنظام فاعل للمعلومات. ويقاس إجرائياً بالاستبيان المعد بالدراسة الحالية.

## الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى الكشف عن واقع التعلم التنظيمي بالمناطق التعليمية في دولة الكويت، وواقع تمكين العاملين بالمناطق التعليمية بدولة الكويت، والتعرف على العلاقة بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت.

أولاً: أداة الدراسة الميدانية

قام الباحث بإعداد استبانة للتعرف على واقع التعلم التنظيمي وتمكين العاملين بالمناطق التعليمية في دولة.

أ. صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق الاستبانة بطريقتين وهما:

(١) الصدق الخارجي Face Validity

تم حساب هذا الصدق من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (١٠) محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في المجال التربوي، وذلك للقيام بتحكيمها بعد أن اطلع هؤلاء المحكمون على عنوان الدراسة، وأهدافها، وقاموا بإبداء آراءهم وملاحظاتهم حول عبارات الاستبانة من حيث مدى ملائمة العبارات لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المرغوبة للدراسة، وكذلك من حيث ترابط كل فقرة بالمجال الذي تتدرج تحته، ومدى وضوح العبارة وسلامة صياغتها واقتراح طرق تحسينها بالإشارة بالحذف والإبقاء أو التعديل للعبارات والنظر في تدرج المقياس ومدى ملاءمته وغير ذلك مما يراه مناسباً، وبناء على آراء المحكمين وملاحظاتهم تم التعديل لبعض العبارات، وكذلك إضافة وحذف بعض العبارات بحيث أصبحت صالحة للتطبيق في الصورة النهائية.

(٢) صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: Internal Consistency

تم التعرف على مدى اتساق أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين العبارات والمحور الذي تنتمي له كل عبارة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)، ويوضح جدول (١) نتائج حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي له.

التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت

جدول (١)

الاتساق الداخلي لفقرات محور التعلم التنظيمي بالمناطق التعليمية في دولة الكويت

معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة
.642**	15	.478**	8	.302**	1
.689**	16	.648**	9	.387**	2
.583**	17	.617**	10	.719**	3
.540**	18	.615**	11	.655**	4
.531**	19	.784**	12	.699**	5
.748**	20	.659**	13	.496**	6
.721**	21	.541**	14	.488**	7

\*\* دال إحصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠١)

جدول (٢)

الاتساق الداخلي لفقرات محور تمكين العاملين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت

معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة
.502**	23	.727**	12	.445**	1
.467**	24	.739**	13	.809**	2
.471**	25	.639**	14	.564**	3
.662**	26	.770**	15	.758**	4
.696**	27	.465**	16	.799**	5
.708**	28	.349**	17	.802**	6
.743**	29	.768**	18	.679**	7
.676**	30	.709**	19	.569**	8
.561**	31	.575**	20	.469**	9
.350**	32	.365**	21	.774**	10
.696**	33	.651**	22	.817**	11

\*\* دال إحصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠١)

يتضح من الجدول (٢) أن جميع العبارات المتعلقة بمحوري واقع التعلم التنظيمي وتمكين العاملين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت ترتبط بالمجالات التي تنتمي لها

بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لمحوري واقع التعلم التنظيمي وتمكين العاملين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت.

### ب. ثبات أداة الدراسة Reliability

تم حساب الثبات Reliability بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، والجدول (3) يوضح معاملات الثبات التي تم الحصول عليها لمحاور الاستبانة.

### جدول (3)

#### معاملات الثبات من خلال معامل ألفا لكرونباخ

م	المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
<b>التعلم التنظيمي بالمناطق التعليمية في دولة الكويت</b>				
1	البعد الاستراتيجي	7	0.82	عالٍ
	البعد التنظيمي	7	0.74	
	البعد الثقافي	7	0.78	
	الكلية	21	0.84	
<b>تمكين العاملين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت</b>				
1	الاتصال الفعال	7	0.77	عالٍ
	تفويض السلطة	7	0.79	
	تحفيز العاملين	7	0.82	
	العمل الجماعي	6	0.84	
	تدريب العاملين	6	0.89	
	الكلية	33	0.86	

## التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت

يتضح من الجدول (٣) أن معاملات الفا كرونباخ للثبات لجميع محاور المجالات قد جاءت مرتفعة حيث تراوحت في الفترة (0.74 - 0.89)، كما أن الثبات الكلي لأداة الدراسة قد بلغت قيمته (٠.٨٩)، وهو ما يشير إلى ثبات نتائج الدراسة وإمكانية تعميمها والبناء عليها.

### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية:

تكون مجتمع الدراسة من (١١٠٥) موظف وموظفة، وتكونت عينة الدراسة من (231) موظف وموظفة بالمناطق التعليمية بدولة الكويت، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، بحيث يمثلون مستويات مختلفة من حيث اختلاف الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والمنطقة التعليمية، والجدول (٤) يبين ذلك

### جدول (٤)

#### يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات العينة الأساسية

النسبة	التكرار		
57.1	132	ذكر	الجنس
42.9	99	أنثى	
70.6	163	بكالوريوس	المؤهل العلمي
29.4	68	دراسات عليا	
27.7	64	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
30.7	71	من ٥ - ١٠ سنوات	
41.6	96	أكثر من ١٠ سنوات	
17.7	41	الفروانية	المنطقة التعليمية
22.9	53	حولي	
14.7	34	مبارك الكبير	
16.0	37	الأحمدي	
10.8	25	العاصمة	
17.7	41	الجهراء	

ثالثاً: نتائج الدراسة الميدانية



(١) واقع التعلم التنظيمي بالمناطق التعليمية في دولة الكويت

تم استخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التعلم التنظيمي بالمناطق التعليمية في دولة الكويت، والجدول (٥) يبين ذلك.

جدول (٥)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لواقع التعلم التنظيمي بالمناطق التعليمية في دولة الكويت

م	المرتبة	المحاور	المتوسط	الانحراف	الدرجة
1	3	البعد الاستراتيجي	3.20	0.432	متوسطة
2	2	البعد التنظيمي	3.35	0.567	متوسطة
3	1	البعد الثقافي	3.38	0.517	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.34	0.446	متوسطة

يبين الجدول (٥) أن المتوسط الحسابي لواقع التعلم التنظيمي بالمناطق التعليمية في دولة الكويت تراوح بين (3.20 - 3.38)، حيث جاء مجال (البعد الثقافي) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.38)، وبانحراف معياري بلغ (0.517)، وبدرجة (متوسطة)، تلاه في المرتبة الثانية مجال (البعد التنظيمي) بمتوسط حسابي بلغ (3.35)، وبانحراف معياري بلغ (0.567)، وبدرجة (متوسطة)، تلاه في المرتبة الثالثة والأخيرة مجال (البعد الاستراتيجي) بمتوسط حسابي بلغ (3.20)، وبانحراف معياري بلغ (0.432) وبدرجة (متوسطة).

وهذه النتيجة تشير إلى وجود قصور في تحقيق التعلم التنظيمي في المناطق التعليمية بدولة الكويت، على الرغم من أهميته في تحقيق الأهداف التربوية التي تسعى المناطق التعليمية إلى تحقيقها، وضمان قيامها بدورها على النحو الأمثل، والقدرة على امتلاك ميزة تنافسية تضمن لها الاستمرار في تقديم خدماتها بشكل أفضل، وهذا راجعاً إلى ضعف اهتمام المناطق التعليمية بتوفير قاعدة للمعرفة، وضعف تدريب العاملين على

## التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت

امتلاك المعرفة ونشرها داخل المناطق التعليمية، وضعف الاهتمام بجلب المعارف الخارجية التي تسهم في تطوير أداء العاملين وتطوير العمل على حد سواء، فالمناطق التعليمية في دولة الكويت ما زالت في كثير من ممارساتها تتبع الممارسات التقليدية التي تعزز دورها كميّس للأعمال وليس مطور لها، كما أنها لا تلقى بأيّ بتدريب وتطوير إمكانات وقدرات العاملين، ولا تنتظر إليهم على أنهم أداء أساسية للتطوير، وهذه النتيجة تؤكد على ضرورة اهتمام المناطق التعليمية بالتعلم التنظيمي كونه من المتطلبات المهمة لتطوير هذه المناطق، نتيجة لكون المناطق التعليمية في دولة الكويت تُعاني من مجموعة من الصعوبات والمشكلات التي تقف حائلاً دون تحقيقها للتميز، ومنها ضعف الأدوار الإدارية، وغموض السياسات المحددة للعمل، والتعارض في مهام إنجاز العمل، وتعدد المشكلات الإدارية، ونمطية العمل الإداري، وضعف التكيف الوظيفي للعاملين، وضعف الإعداد المهني لهم، وبالتالي فإن التعلم التنظيمي يعد من المداخل المهمة والفعالة التي يجب الاهتمام بها وتفعيلها للتخلص من هذه المشاكل وتحقيق التميز في الأداء.

وهذه النتيجة تشير إلى وجود قدر متوسط من الحرص لدى المناطق التعليمية في وضع رؤية استراتيجية مستقبلية للعمل، نتيجة لأهمية الرؤية المستقبلية في تطوير الأداء، ووضوح الرؤية التي تعمل في ضوءها المناطق التعليمية، ووضع أهداف مستقبلية وآليات محددة لتحقيقها، فضلاً عن كون البعد الاستراتيجي يضمن قدرة المناطق التعليمية في تحديد نقاط القوة لديها والعمل على تعزيزها، والتعرف على نقاط الضعف والعمل على علاجها وتلافيها. إلا أن حصول هذا البعد على درجة متوسطة يعكس الحاجة مزيد من الاهتمام من قبل المناطق التعليمية بهذا البعد كونه يعكس رؤية ورسالة المؤسسة المستقبلية والتي يجب الاهتمام بها، وتعود الدرجة المتوسطة في هذا البعد إلى النظام المتبع من قبل المناطق التعليمية والمتمثل في وضع تصورات ورؤى قصيرة الأمد، نتيجة لعدم منح وزارة التربية لهذه المناطق الحرية في الإدارة ووضع الرؤى المستقبلية.

وكذلك تشير إلى وجود قدر متوسط من الاهتمام بالبعد التنظيمي في المناطق التعليمية بدولة الكويت، على الرغم من كون التنظيم يمثل العامل الأهم والأكثر فاعلية في

ضمان أداء هذه المناطق التعليمية لأدوارها بكفاءة، فالتنظيم يضمن تكليف كل عامل بالمهام التي تتوافق مع تخصصه وقدراته المهنية، كما يضمن وضوح الرؤية المتعلقة بالأداء، وبالتالي تحقيق الأهداف بشكل متميز وفعال، وبالتالي تعد هناك حاجة كبيرة لزيادة الممارسات المتعلقة بهذا البعد، من خلال وضع المناطق التعليمية لخطط محددة للأعمال المفترض القيام بها، وتحديد المسؤولين عنها، وتحديد فترات زمنية للإنجاز، وخريطة واضحة لكيفية إنجاز تلك الأعمال، وعدم ترك الأمر للسلوكيات العشوائية وتسيير المهام فقط.

وكذلك وجود قدر متوسط من الاهتمام من جانب المناطق التعليمية بالبعد الثقافي نتيجة لكونه من الأبعاد الأساسية لتطوير أداء ومهارات العاملين بهذه المناطق، فالجانب الثقافي يزيد من معارف العاملين، ويجعلهم على دراية بأحدث طرق الأداء، وما يجب امتلاكه لتحقيق الأهداف المهنية بشكل متميز، وبالتالي يجب أن تركز المناطق التعليمية على هذا البعد وتزيد من توظيفه في العمل بوصفه متطلب أساسي لتحقيق التميز والأداء الفعال.

## (٢) واقع تمكين العاملين بالمناطق التعليمية بدولة الكويت

تم استخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تمكين العاملين بالمناطق التعليمية بدولة الكويت، والجدول (٦) يبين ذلك.

### جدول (٦)

## التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت

### التكرارات والنسب المئوية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

#### لواقع تمكين العاملين بالمناطق التعليمية بدولة الكويت

م	المرتبة	المحاور	المتوسط	الانحراف	الدرجة
1	4	الاتصال الفعال	3.24	0.582	متوسطة
2	2	تفويض السلطة	3.31	0.490	متوسطة
3	1	تحفيز العاملين	3.32	0.423	متوسطة
4	3	العمل الجماعي	3.25	0.347	متوسطة
5	5	تدريب العاملين	3.23	0.410	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.27	0.353	متوسطة

يبين الجدول (٦) أن المتوسط الحسابي لواقع تمكين العاملين بالمناطق التعليمية بدولة الكويت تراوح بين (3.23 - 3.32)، حيث جاء مجال (تحفيز العاملين) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.32)، وبانحراف معياري بلغ (0.423)، وبدرجة (متوسطة)، تلاه في المرتبة الثانية مجال (تفويض السلطة) بمتوسط حسابي بلغ (3.31)، وبانحراف معياري بلغ (0.490)، وبدرجة (متوسطة)، وبدرجة (متوسطة) في المرتبة الثالثة مجال (العمل الجماعي) بمتوسط حسابي بلغ (3.25)، وبانحراف معياري بلغ (0.347) وبدرجة (متوسطة)، وفي المرتبة الرابعة جاء مجال (الاتصال الفعال) بمتوسط حسابي بلغ (3.24)، وبانحراف معياري بلغ (0.582) وبدرجة (متوسطة)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء مجال (تدريب العاملين) بمتوسط حسابي بلغ (3.23)، وبانحراف معياري بلغ (0.410) وبدرجة (متوسطة)، وهذه النتيجة تشير إلى وجود قدر متوسط من اهتمام المناطق التعليمية بتمكين العاملين، نتيجة لكون تمكين العاملين من التوجهات العالمية الحديثة التي يجب الاهتمام بها، وذلك لصقل قدرات العاملين، وتطوير أدائهم، وضمان امتلاكهم لقدرات قيادية تؤهلهم للعمل القيادي، وتنمي قدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات والعمل المستقبلي، إلا أن كون واقع تمكين العاملين بالمناطق التعليمية متوسطاً يعكس الحاجة إلى مزيد من الاهتمام من قبل الإدارات بالمناطق التعليمية بتمكين

العاملين، نتيجة لكون هذا التمكين يسهم في إيجابيات كبيرة تنعكس على العمل بهذه المناطق، حيث يشعر العاملون بقيمتهم وأهمية الأدوار التي يقومون بها، وزيادة دافعيتهم للعمل، وشعورهم بالانتماء للمناطق التعليمية التي يعملون بها.

وهذه النتيجة تشير إلى اهتمام إدارات المناطق التعليمية بتحقيق قدر متوسط من الاتصال الفعال بينها وبين العاملين، وبين العاملين وبعضهم البعض، نتيجة للدور المهم للتواصل الفعال في تحقيق عديد من الأهداف المدرسية، حيث يسهم في تبادل المعلومات والخبرات، كذلك ترسيخ العلاقات بين العاملين وإدارات المناطق التعليمية، والعاملين بعضهم البعض، كذلك يسهم التواصل الفعال في دعم العمل الجماعي، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تحددها الإدارات التعليمية.

كما تشير إلى وجود قدر متوسط من الاهتمام من جانب إدارات المناطق التعليمية بتفويض السلطة للعاملين، لما لذلك من أهمية ودور فعال في إعداد العاملين للقيام بمهام قيادية مستقبلية، كذلك فإن تفويض السلطة يسهم في شعور العاملين بأهمية دورهم، كذلك يسهم في زيادة دافعيتهم للعمل، إلا أن حصول هذا المجال على درجة متوسطة يعكس وجود حاجة لمزيد من الاهتمام بتفويض السلطة للعاملين، مواكبة للتوجهات العالمية الحديثة.

وتشير إلى اهتمام المناطق التعليمية بدرجة متوسطة بتحفيز العاملين، نتيجة لأهمية هذا التحفيز في زيادة دافعيتهم للعمل، وبالتالي تحسين أدائهم، وتحقيقهم التميز فيما يقومون به من أدوار، وزيادة انتمائهم للمنطقة التعليمية والعمل على تبني أهدافها والمساهمة في تحقيقها.

وتشير كذلك إلى وجود قدر متوسط من قبل إدارة المناطق التعليمية بالعمل الجماعي، لدوره المهم والفعال في تبادل الخبرات بين العاملين، وتوفير بيئة عمل جذابة، كذلك فإن العمل الجماعي يسهم في تحقيق أهداف المناطق التعليمية المختلفة.

## التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت

كما تشير إلى وجود قدر متوسط من الاهتمام من قبل إدارات المناطق التعليمية بتدريب العاملين، نتيجة لكون التدريب من العوامل المهمة في تطوير أداء العاملين، وتأهيلهم لأداء أدوارهم في ضوء التحديات الحديثة، والتي تتطلب تدريب العاملين على الوسائل التكنولوجية، واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل، وهذه النتائج تؤكد على ضرورة الاهتمام بمجال التدريب بشكل أكبر، حتى يتم تأهيلهم بدرجة كافية لأداء أدوارهم المستقبلية.

### (٣) العلاقة بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت

للتعرف على العلاقة بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت من خلال استخدام معامل بيرسون، وكانت النتائج على النحو التالي كما في جدول (٧).

#### جدول (٧)

#### العلاقة بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت

تمكين العاملين						المجالات	التعلم التنظيمي
الدرجة الكلية	تدريب العاملين	العمل الجماعي	تحفيز العاملين	تفويض السلطة	الاتصال الفعال		
.594**	.264**	.488**	.419**	.581**	.597**	البعد الاستراتيجي	
.825**	.463**	.624**	.639**	.860**	.837**	البعد التنظيمي	
.738**	.431**	.467**	.482**	.762**	.783**	البعد الثقافي	
.827**	.367**	.591**	.592**	.846**	.850**	الدرجة الكلية	

يتبين من جدول (٧) وجود علاقة ارتباطية بين جميع مجالات التعلم التنظيمي ومجالات تمكين العاملين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت، وهذه النتيجة تعود لكون التعلم التنظيمي يركز على الاهتمام بالعاملين بدرجة كبيرة، ويهدف إلى تطوير قدرتهم ومهاراتهم وتمكينهم في العمل، وذلك من خلال اهتمامه بقدراتهم المعرفية والذهنية، والعمل

على اكتشافها وتطويرها، والاستفادة منها في العمل، كما يهتم ببرامج تدريب العاملين بوصفها وسيلة مهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، وعدم توجيه الاهتمام إلى تنمية القدرات التشغيلية فحسب، بل إلى البرامج التي تساعدهم على اكتساب مهارة العمل ضمن الفريق، وتعليم فن الاتصال، والتعلم الذاتي، والحوار والنقاش، والتفكير المنظم، وصنع القرار، وتحسين التفكير والإبداع، كما يهتم التعلم التنظيمي بتفويض بعض السلطان للعاملين في ضوء اختصاصاتهم، وينظر إلى هذا التفويض بوصفه مطلباً أساسياً لإيجاد كوادر قيادية مستقبلية، ويهتم كذلك بتحفيزهم بشكل مستمر مادياً ومعنوياً، حتى تزداد دافعيتهم للعمل، كما يهتم بالعمل الجماعي ويرى أنه الوسيلة الأنسب لتحقيق المؤسسة للتميز، كما يهتم التعلم التنظيمي بالبعد الاستراتيجي للمؤسسة والذي يتعلق بأبعادها المستقبلية، وبالتالي يعد التمكين من أهم متطلبات تحقيق التعلم التنظيمي.

### التوصيات والمقترحات:

- في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، توصي الدراسة الحالية بما يلي:
- توفير مناخ داعم للتعلم التنظيمي داخل المناطق التعليمية.
  - تعاون المسؤولين، وسيادة روح الفريق المتكامل داخل المناطق التعليمية.
  - إتاحة حرية التصرف المنضبط للعاملين داخل المناطق التعليمية.
  - توفر الثقة بين المديرين والعاملين داخل المناطق التعليمية.
  - توفير برامج التدريب والتعلم المستمر لإحداث التنمية المهنية والإدارية للعاملين داخل المناطق التعليمية.
  - تطوير اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بالمناطق التعليمية.
  - وجود نظام متميز للحوافز المادية، والمعنوية داخل المناطق التعليمية.
  - وجود نظام معلوماتي داخل المؤسسة يساعد على إتاحة المعلومات، وتدققها بين العاملين في المناطق التعليمية.

## التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت

- عقد إدارات المناطق التعليمية لقاءات للاستماع إلى مشاكل العاملين بالمناطق التعليمية، بما ينعكس على مناخ العمل بشكل عام، ويزيد من روح التماسك والتعاون والشعور بالاستقرار بين العاملين بالمناطق التعليمية.
- اهتمام إدارات المناطق التعليمية بإزالة العراقيل والعقبات والمشكلات التي تواجه العاملين وتؤثر على أداء العمل.
- اهتمام إدارات المناطق التعليمية بتفويض العاملين من أجل تحقيق الأداء المتميز.
- المحافظة على وجود نظام اتصالات فعال يعزز الثقة المتبادلة بين العاملين من ناحية، وبينهم وبين القيادات بالمناطق التعليمية من ناحية أخرى.
- تفعيل نظام الحوافز والمكافآت والترقيات والمرتبات على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز في الأداء.
- إنشاء وحدة تطويرية لها ميزانية خاصة هدفها تحقيق التعلم التنظيمي داخل المناطق التعليمية.
- إنشاء مركز لتدريب إدارات المناطق التعليمية على تطبيق المداخل الإدارية الحديثة لتحقيق التعلم التنظيمي.
- استقدام المناطق التعليمية لخبراء متخصصين لنقل خبراتهم من أجل تحقيق التعلم التنظيمي.
- لتفعيل البعد الاستراتيجي، يجب: تركيز إدارة المنطقة التعليمية على تعزيز الأهداف المشتركة بينها وبين العاملين، تركيز إدارة المنطقة التعليمية على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، احتفاظ إدارة المنطقة التعليمية بقاعدة بيانات متجددة حول قدرات العاملين بها، حرص إدارة المنطقة التعليمية على متابعة ما يجد من متغيرات وتحاول توظيفها لتطوير العمل، إشراك العاملين بالمنطقة التعليمية في تحديد البرامج التدريبية التي يحتاجونها، اهتمام إدارة المنطقة



التعليمية بتحديد نقاط القوة والضعف لديها، استغلال إدارة المنطقة التعليمية الفرص المتاحة لتحقيق أهدافها.

- لتحقيق البعد التنظيمي يجب الاهتمام بالتالي: أن تشجع إدارة المنطقة التعليمية العمل الجماعي بين العاملين لتوليد أفكار جديدة، أن تقسم إدارة المنطقة التعليمية العمل بين العاملين حسب قدراتهم، أن يشارك جميع العاملين بالمنطقة التعليمية في وضع أهدافها، حرص إدارة المنطقة التعليمية على بناء فريق عمل من ذوي الخبرة لتقديم الاستشارة، توفير إدارة المنطقة التعليمية بدائل للعاملين في حال غيابهم، حرص إدارة المنطقة التعليمية على البحث عن أساليب لنشر وتداول المعلومات، تواصل إدارة المنطقة التعليمية مع المؤسسات المتميزة للاستفادة من خبراتها.

- يمكن تحقيق البعد الثقافي من خلال الاهتمام بالتالي: أن تشجع إدارة المنطقة التعليمية الموظفين على التطوير الذاتي، أن تنظر إدارة المنطقة التعليمية للمشاكل على أنها فرص للتعلم، أن تناقش إدارة المنطقة التعليمية الأخطاء بصراحة مع العاملين من أجل التعلم والاستفادة منها، أن تهتم إدارة المنطقة التعليمية بإيجاد الأفكار الجديدة لحل المشاكل، أن تتيح إدارة المنطقة التعليمية للعاملين عرض وجهات نظرهم للاستفادة منها، أن توفر إدارة المنطقة التعليمية التقنيات الحديثة لزيادة كفاءة العمل لديها، أن تدعم إدارة المنطقة التعليمية الإبداع لدى العاملين فيها.

- يمكن تحقيق الاتصال الفعال من خلال الاهتمام بالتالي: أن يمتلك العاملون بالمنطقة التعليمية مهارات اتصال عالية تسهم في إنجاز مهامهم، لدى المنطقة التعليمية نظام لتوفير المعلومات للعاملين في أي وقت يريدونها، توجد قنوات اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة بالمنطقة التعليمية للحصول على المعلومات، تسعى إدارة المنطقة التعليمية لإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة، يستطيع العاملون بالمنطقة التعليمية الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم

## التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت

بدون صعوبة، توفر إدارة المنطقة التعليمية مصادر متعددة للحصول على المعلومات، توفر إدارة المنطقة التعليمية قنوات تواصل بين العاملين لتبادل المعلومات.

- يمكن تفعيل تفويض السلطة للعاملين من خلال الاهتمام بالتالي: أن تفوض إدارة المنطقة التعليمية سلطات كافية للعاملين لإنجاز أعمالهم، أن توفر إدارة المنطقة التعليمية الفرصة للعاملين لاتخاذ القرارات باستقلالية، ألا تمارس إدارة المنطقة التعليمية السلطة للمهام التي يفوضونها للعاملين خلال فترة التفويض، أن تثق إدارة المنطقة التعليمية في قدرات العاملين لإنجاز المهام الموكلة إليهم، أن تحدد إدارة المنطقة التعليمية الأعمال المفوضة للعاملين كتابياً، وأن تتيح إدارة المنطقة التعليمية الحرية للعاملين لاقتراح حلول للمشكلات التي تواجههم بالعمل، أن تمنح إدارة المنطقة التعليمية العاملين المتميزين سلطات واسعة.

- يمكن تحفيز العاملين من خلال الاهتمام بالتالي: أن تقدر إدارة المنطقة التعليمية جهود العاملين المبذولة لتحقيق أهداف العمل، أن تشجع إدارة المنطقة التعليمية العاملين لتحمل المسؤولية الشخصية في العمل، أن يشجع نظام العمل المتبع في المنطقة التعليمية العاملين على العمل بفاعلية، أن تكون كفاءة العاملين أهم معايير الترقية بالمنطقة التعليمية، أن يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون بالمنطقة التعليمية مع الجهد الذي يبذلونه في العمل، أن تعزز إدارة المنطقة التعليمية السلوكيات الإيجابية لدى العاملين، أن توفر إدارة المنطقة التعليمية فرصة التطوير الذاتي للعاملين.

- يمكن تحقيق العمل الجماعي من خلال الاهتمام بالتالي: أن تتوافر أجواء التعاون بين العاملين بالمنطقة التعليمية، أن تهتم إدارة المنطقة التعليمية بتوفير مناخ يشجع التعاون بين العاملين، أن تركز إدارة المنطقة التعليمية على أداء العاملين لمهامهم من خلال فرق العمل، أن تشجع إدارة المنطقة التعليمية نقل الخبرات بين العاملين، أن تحرص إدارة المنطقة التعليمية على تقوية روابط التواصل بين

العاملين بالمدرسة، أن تحرص إدارة المنطقة التعليمية على تعزيز الثقة بين العاملين بالمدرسة.

- ويمكن تفعيل تدريب العاملين من خلال الاهتمام بالتالي: أن تتبنى المنطقة التعليمية خطة واضحة لتدريب العاملين لديها، أن توفر المنطقة التعليمية دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين لديها، أن تضع المنطقة التعليمية نظام حوافز لتشجيع العاملين على التطور المهني، أن يتاح للعاملين بالمنطقة التعليمية فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل، أن تشجع المنطقة التعليمية العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم، أن يكون التدريب الذي يحصل عليه العاملون بالمنطقة التعليمية ذو فاعلية في تحسين أدائهم لأعمالهم.

## المراجع

### أولاً : المراجع اللغة العربية :

- ١- إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني (٢٠١٨). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي "دراسة ميدانية بجامعة أم القرى". *المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات،* مجلد ٤٢، عدد ٢.
- ٢- أمجد درادكة (٢٠١٧). التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)،* مجلد ٣، عدد ٨.
- ٣- برجس فالح الهاجري (٢٠١٠). العلاقة بين تمكين المديرين وأداء العاملين "دراسة ميدانية على المدارس المتوسطة بدولة الكويت. رسالة دكتوراه، جامعة بنها، كلية التربية.
- ٤- سلامة عبد العظيم حسين (٢٠٠٤). *اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة.* الأردن: دار الفكر.
- ٥- شريف عبد المعطي العربي وأحمد حسن القشلان (٢٠٠٩). تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي،* عدد ٢.
- ٦- عالية جواد محمد علي (٢٠١٣). أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي "دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد". *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة،* عدد ٣٦.
- ٧- عبد الرحمن بن أحمد هيجان (١٩٩٨). *التعلم التنظيمي مدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم.* مجلة الإدارة العامة، الرياض، المجلد ٣٧، العدد ٤.
- ٨- عبد الغني أبو العزم (٢٠٠١). *المعجم الغني: الأردن.*

- ٩- علي بن ناصر شتوي آل زاهر (٢٠١٢). تصميم أداة مقترحة لقياس جاهزية الجوانب الإدارية بالجامعات السعودية لتحقيق التعلم التنظيمي. مجلة بحوث ودراسات، كلية التربية، جامعة الملك خالد، عدد ٥.
- ١٠- عواطف بنت أحمد حماد العصيمي (٢٠٠٧). التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.
- ١١- فالح عبد القادر الحوري وطارق شريف يونس (٢٠١٠). اسهامات التعلم التنظيمي في تنمية التفكير الاستراتيجي: دراسة تحليلية للوسط الأكاديمي في إطار واقع جامعة العلوم التطبيقية. المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، مجلد ٢، عدد ١.
- ١٢- فواز مالح العنزي (٢٠١٥). واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت. مجلة دراسات في التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، عدد (٣٠).
- ١٣- منال لافي خلف الحربي (٢٠١٨). متطلبات استخدام التعلم التنظيمي كمدخل استراتيجي لتنمية مهارات القيادة الابداعية لدى العاملين بالمؤسسات التربوية بدولة الكويت. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، عدد ٦.
- ١٤- منيرة جعيلان علي العازمي (٢٠٢١) مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعليم العام ومعوقات تطبيقه في الكويت. مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالغرقة، مجلد ٤، عدد ١.
- ١٥- نعيم سلامة القاضي (٢٠١٨). أثر استراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدّمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية. المجلة العربية للإدارة، مجلد ٣٨، عدد ١.

١٦- هاشم فوزي العبادي ويوسف حليم الطائي (٢٠١١). التعليم الجامعي من منظور إداري قراءات وبحوث، عمان : اليازوري.

ثانياً : المراجع اللغة الاجنبية :

- 17- Al-Ha'ar, H (2016). "The Impact of Administrative Empowerment on the Organizational Performance at Jordanian Industrial Companies, **Canadian Social Science**, Vol. 12, No1.
- 18- Laschinger. HK (2001). The Impact of Workplace Empowerment Organizational Trust on Staff Nurses " Work Satisfaction and Organizational Commitment. **Health Care Management Review**, Vol,26, No3.
- 19- Richard, L (2003). **Management, southwestern**, Thomson Learning, Ohio.
- 20- Stratigos, A. (2001).**Knowledge management meets future information users**. Online 25 (Jan./Feb.).