

درجة تأثير الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم العام في دولة الكويت

تاريخ استلام البحث: ٢٠٢٤/١١/٢١

تاريخ قبول البحث للنشر: ٢٠٢٤/٥/١٦

أ. هنادي حسين خليف*

د. سالم سعد الهاجري**

المستخلص

هدفت الدراسة إلى تعرف أثر درجة الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم العام في دولة الكويت، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة لها. تألفت عينة الدراسة من (٤٤٩) معلما ومعلمة اختيروا بأسلوب العينة المتاحية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: (١) أن درجة الثقافة التنظيمية بحسب تصورات أفراد العينة جاءت في مجملها إيجابية وبدرجة عالية بشكل عام؛ (٢) أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية؛ (٣) هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، بينما لم يكن هناك فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي؛ (٤) هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، بينما لم يكن هناك فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي؛ (٥) هناك علاقة إيجابية ودالة لتأثير الثقافة التنظيمية على بناء المنظمة المتعلمة. الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، المنظمة المتعلمة، المعلمون.

Impact of Organizational Culture on Building a Learning Organization from Teachers Perspectives in Public Schools in Kuwait Hanadi Hussain Khalef Dr.Salem Saad Alhajeri

Abstract

This study aimed to identify the impact of organizational culture on learning organization from the perspectives of teachers at public high schools in Kuwait. The study adopted a descriptive approach, utilizing a questionnaire as its tool, which is applied to available sample (n = 449) of teachers at Kuwaiti public high schools. The study arrived at several findings, including: (1) The participants' perceptions of the degree of organizational culture were generally high; (2) The participants' perceptions of learning organization were high; (3) Statistically significant differences were found between the means of the study sample's perceptions of organizational culture, attributed to the variable of sex in favor of males, while there were no differences according to the academic qualification variable; (4) Statistically significant differences were found between the means of the study sample's perceptions of learning organization, attributed to the variable of sex in favor of males, while there were no differences according to the academic qualification variable; and (5) There is a statistically significant positive impact of organizational culture on the learning organization according to their perceptions.

Keywords: Organizational Culture, Learning Organization, Teachers.

◆ ماجستير الإدارة التربوية - جامعة الكويت، معلمة بوزارة التربية - دولة الكويت.

◆◆ أستاذ مشارك بقسم الإدارة التربوية - جامعة الكويت.

مقدمة

يشهد العالم المعاصر عدة تغيرات فرضها التطور المعرفي والتكنولوجي الذي طرأ على جميع مناحي الحياة ومنها الأنظمة الإدارية، وألقى بظلاله على حياة الأفراد والمنظمات على حد سواء، فالزمهم بمواكبة هذه التغيرات وعدم التخلف عن ركب التطور فلم يجدوا بُداً من الاستفادة من هذه التغيرات وتوظيفها بما يخدم أهداف المؤسسات. ومع بداية الألفية الثالثة أدرك كثير من الدول أهمية التغيير، ووجوب إعادة هيكلة أنظمتها التربوية، والاستفادة من تجارب الدول في القيادة التربوية (السقا وآخرون، ٢٠١٦).

ومن الطبيعي أن تعمل المنظمات على تعميم أفكارها ومعتقداتها الخاصة على العاملين لديها؛ لتكون لهم ثقافة مشتركة تجسد تطلعاتها؛ وتتبنى نهجها؛ ذلك أن الثقافة المشتركة هي التي تُوجّه وتحكم تصرفات أفراد المنظمة وتصوغ أنماط تفكيرهم؛ لذا تُعد الثقافة المشتركة أمراً حيويًا في المنظمة التي تطمح لأن يكون لها تأثير ما على بيئتها المحيطة من خلال التفاعل مع مطالبها وقضاياها. ومما لا شك فيه أن لكل منظمة صورة تميزها عن غيرها وتأتي هذه الصورة انعكاساً للقيم والمعايير التي تؤمن بها وتسود بين أفرادها، والتي تحكم سلوك المنظمة وتسيرها وفق ما يعتقده أفرادها من مبادئ ويحملون من تطلعات، وهذا النظام كمدخل إداري يسمى بالثقافة التنظيمية (بحري، ٢٠٢١).

فالثقافة التنظيمية تمثل ركيزة أساسية يُعرف بها نجاح المنظمة من عدمه، فالمنظمة التي تتسم بثقافة تنظيمية قوية يمكنها السيطرة على العاملين فيها، لكون هذه الثقافة مزيجاً من القيم والأعراف والعادات المستمدة من أفراد المنظمة، وكل هذه المكونات تدعم تمسك العاملين بعملهم وحرصهم على استدامة المنظمة، فالثقافة التنظيمية لها دور مهم في العمل الإداري يتمثل بمراقبة السلوك السائد والقيم المنتشرة في المنظمة، كما لها دور مؤثر على سلوك الموظفين من خلال تشجيعهم على المشاركة في صنع القرار، وتحسين أداء الموظفين، وزيادة فاعلية العمل. وكل ذلك يقتضي تكوين ثقافة تنظيمية قوية تدعم ثبات وبقاء المنظمة في مواجهة التحديات والتغيرات المحيطة بها (محلوق، ٢٠٢٠؛ Ismail et al., 2022).

ولكي تتمكن المؤسسات المتعلمة من الثبات في مواجهه هذه التغيرات، لا بُدَّ لها من إجراء عملية غريزة للأعمال التي تقوم بها وأن تصبغ هذه الغريزة بصيغة الحداثة والابتكار بعيداً عن الأنماط المعتادة، والتحول من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة تجعل التعلم عملية دائمة، وتشجع على البحث والحوار، وتكون بيئة متجددة تواكب المتغيرات الحاصلة حولها، ولا تجعل نفسها في معزل عما يدور في العالم من حولها. فالمنظمة المتعلمة تمنح الأعمال التي تقوم بها قيمة مضافة (عساف، ٢٠١٩).

إن وجود منظمة تعليمية كالمؤسسة التربوية تدفعها الثقافة التنظيمية للتجديد والابتكار والسير في اتجاه التطوير، وعندئذ تكون المنظمة قادرة على تلبية متطلبات الأفراد والمجتمع المتصفة بالتغير الدائم، ولا يتحقق ذلك إلا بتوفير ثقافة تنظيمية ترسم هوية خاصة للمنظمة، ويكون لهذه الثقافة مسار خاص ممتد من قيم وأعراف ومبادئ يؤمن بها أفرادها. فنجاح المنظمة رهن بقدرات أفرادها العاملين وبمدى حماسهم ومستوى إنجازهم للأعمال. كل ذلك مرتبط بمستوى أداء العاملين وكفاءتهم وبما يمتلكون من قيم وتطلعات (عابدين، ٢٠١٣).

مشكلة الدراسة

يُعتبر مفهوم المنظمة المتعلمة من المفاهيم الإدارية الحديثة والأكثر جلباً لاهتمام الباحثين بالأونة الأخيرة، حيث تسعى المنظمات للانتقال من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة تتسم بتعليم نفسها وتكتسب من الآخرين أفضل آليات العمل، ونقل المعرفة ومشاركتها بسرعة وكفاءة عالية، وثبات المنظمة في ظل التغيرات الحاصلة حولها وجب عليها تبني العديد من المبادئ والقيم التي تتطلب أنماط تفكير حديثة، وتغيير الثقافة التنظيمية السائدة فيها وتغيير نمط العمليات الإدارية (الرفاعي وآخرون، ٢٠١٣).

إنَّ المشكلتة في تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة تتمثل في أنَّ الواقع الثقافى لبعض المنظمات التقليدية مبني على أطر هيكلية تقليدية جامدة، ويعاني من المركزية في اتخاذ القرارات، مما جعل المنظمات تعيش في عزلة عن الواقع وعن تلبية احتياجات الأفراد فيها، مما جعلها تتخلف عن ركب التطور والتقدم الحاصل حولها، فجاءت دراسات عدة تؤكد ضرورة تبني أبعاد المنظمة المتعلمة وإعادة تشكيل الثقافة التنظيمية، ومن هذه الدراسات دراسة (مطيران وآخرون، ٢٠١٨؛ الغامدي، ٢٠١٦) التي أوصت بضرورة الاهتمام بأبعاد المنظمة المتعلمة، وأكد على ضرورة تحول المدارس لمنظمات متعلمة، ومن جانب آخر أكد الصالحى (٢٠١٨) على ضرورة نشر ثقافة المنظمة المتعلمة في المنظمة التعليمية، ووضع برامج تدريبية تساعد على نشر ثقافة المنظمة المتعلمة وتشجيع التعلم الذاتي والتعاون مع المدرسة. وفي ضوء ما سبق وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة لوحظ أنَّ القليل منها يتعلق بموضوع الدراسة الحالية والذي هو (دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة المتعلمة في دولة الكويت)، وذلك على حد علم الباحثين؛ لذا جاءت الدراسة الحالية لتجيب عن السؤال الرئيسي التالي: ما أثر الثقافة التنظيمية على بناء المنظمة المتعلمة.

أسئلة الدراسة

سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الإجرائية الآتية:

١. ما درجة توافر أبعاد الثقافة التنظيمية في المدارس من وجه نظر المعلمين؟
٢. هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير المعلمين لتوافر أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس تعزى لأي من المتغيرين التاليين: (الجنس، المؤهل العلمي)؟
٣. ما درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارس دولة الكويت من وجه نظر المعلمين؟
٤. هل هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير المعلمين لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى لأي من المتغيرين التاليين: (الجنس، المؤهل العلمي)؟
٥. ما درجة تأثير توافر الثقافة التنظيمية على بناء المنظمة المتعلمة؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

١. التعرف على مدى توافر أبعاد الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر المعلمين.
٢. الكشف عن دلالة الفروق بين متوسط درجات تقدير المعلمين لمدى توافر أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس تعزى لمتغيري الدراسة: (الجنس، المؤهل العلمي).
٣. تحديد درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس من وجهة نظر المعلمين.
٤. الكشف عن دلالة الفروق بين متوسط درجات تقدير معلمي المدارس لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة التي تعزى لمتغيري الدراسة: (الجنس، المؤهل العلمي).
٥. استكشاف أثر الثقافة التنظيمية على بناء المنظمة المتعلمة في التعليم الحكومي في دولة الكويت.

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات التي تتناولها وهما المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية، ومن المؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة كل من:

١. مسئولي التعليم وأصحاب القرار: من خلال معرفة واقع أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس، والعمل على تطويره، ووضع الخطط والبرامج ذات الصلة من دورات تدريبية

درجة تأثير الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم ا. هنادي خليف د. سالم الهاجري

وورش عمل وغيرها، وتبني مفهوم المنظمة المتعلمة لتطوير العمل في المدارس، وتوفير مناخ ملائم لنشر ثقافة تنظيمية تهيئ لنمو المنظمة المتعلمة.

٢. مديري المدارس: من خلال معرفتهم بمدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس، مما يساعد في تحسين أدائهم، والعمل على نشر ثقافة تنظيمية تسعى لنقل المدرسة إلى منظمة متعلمة، والتكيف مع المتغيرات المحيطة.

٣. المعلمين: من خلال تحسين الثقافة التنظيمية في بيئتهم المدرسية، ونقل المدارس إلى منظمة متعلمة.

٤. الباحثين: من خلال تقديم معرفة علمية عن متغيرات الدراسة والتي قد تفتح المجال أمام المزيد من الدراسات والأبحاث المستقبلية في المجال.

مصطلحات الدراسة

الثقافة التنظيمية (Organizational Culture): عرفها العاجز (٢٠١١) بأنها

مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها. بينما عرفها الكمالي وآخرون (٢٠١٤) بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والأشكال السلوكية التي تشكل جوهر هوية المنظمات وتسهم في تغيير سلوك العاملين واتجاهاتهم.

وتُعرف إجرائياً: بنمط سلوك المعلمين المتبع بالعمل في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، والذي ينشأ مما يملكه المعلمون من قيم وأعراف ومعتقدات اجتماعية وتنظيمية مكتسبة، ويُعبّر عنها بالدرجة التي تحصل عليها عينة الدراسة وفقاً للأبعاد التالية: الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية.

المنظمة المتعلمة (Learning Organization): عرفها مارسيك وواتكينز

(١٩٩٤) بأنها منظمات تتصف بالتعلم بشكل مستمر والقدرة على تمكين العاملين وتشجيع التعلم التعاوني، والتعاون، وترويج الحوار والاعتراف بالتداخل بين الأفراد والمنظمات والمجتمعات. أما النعيمي ونايف (٢٠١٢) فيعرفانها بأنها منظمة متمكنة من اكتساب المعرفة وتسعى لتطوير المهارات، وتعبّر عن رؤية مستقبلية بتركيزها على أن المنظمة نشاط اجتماعي، وأنها تبني العلاقات التعاونية من أجل تقوية المعرفة والخبرة والقدرات وأساليب الإنجاز.

وتُعرف إجرائياً بالمدرسة التي تعمل على التطوير والتحسين بشكل مستمر للعمل والعاملين من خلال توفير فرص العمل المستمر، وفتح قنوات الحوار الفعال، وتشجيع التعلم التعاوني والأخذ بتوصيات فرق العمل، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم والمشاركة في اتخاذ القرار، ومشاركة العاملين في وضع الخطط وتمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، وربط المدرسة بالبيئة الخارجية، وتوفير قيادة استراتيجية داعمة للتعليم، ويُعبّر عنها بالدرجة التي تحصل عليها عينة الدراسة وفقاً للاستبانة المستخدمة.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تتمحور الدراسة حول دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة المتعلمة في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، وشمل متغير الثقافة التنظيمية الأبعاد التالية: (الأعراف، التوقعات، القيم، المعتقدات)، بينما شمل متغير المنظمة المتعلمة الأبعاد التالية: (توفر فرص التعلم، وتشجيع الحوار والاستفسار، وتشجيع التعلم التعاوني، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وتمكين المعلمين من تكوين رؤية جماعية، ربط المدرسة بالبيئة الخارجية، قيادة استراتيجية داعمة للتعليم).

الحدود المنهجية: اعتمدت الدراسة الحالية على تصورات أفراد العينة بالطريقة المستعرضة (Cross-Sectional)، حيث جمعت البيانات في وقت واحد، ومن دون الرجوع إلى أي مؤشرات أخرى. **الحدود البشرية:** اقتصر على عينة من معلمي ومعلمات التعليم العام في المحافظات التعليمية الست بدولة الكويت.

الحدود المكائنية: أجريت الدراسة على مدارس التعليم العام في وزارة التربية بدولة الكويت.
الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام ٢٠٢١-٢٠٢٢.

الإطار النظري:

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة التنظيمية الهوية التعريفية للمنظمة، وقد عرّفها Tonich (2021) النموذج الموجه للسلوك والذي يشمل المعايير والقيم والمعتقدات، بينما عرفها حسين وآخرون (٢٠١٨) بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم يشترك بها أعضاء المنظمة وتوجه تفكير وتصرفات العاملين، كما أن هناك معتقدات مشتركة في القواعد الأخلاقية وقيم المنظمة تساعد كل عضو في المنظمة على توقع تصرفات الآخرين. وإن محصلة هذه المعتقدات هي التي تميز المنظمة بثقافتها الخاصة عن سائر المنظمات. كما عرّفها (Ahmadi et al., 2012) بأنها مجموعة من المعتقدات والقيم والقواعد السلوكية المشتركة التي توحد وتجمع أعضاء المؤسسة.

مما سبق نستنتج أن الثقافة التنظيمية هي أساليب التفكير والقناعات المتعلقة بالجوانب الإنسانية والقواعد السلوكية، التي يتم الاتفاق عليها من قبل أعضاء المنظمة، والتي يجلبونها من البيئة الخارجية للمنظمة إلى داخل المنظمة، ويعمل الموظفون بكافة مستوياتهم على تطويرها واعتبارها منهجاً للسلوك داخل المنظمة وهو ما يميزها عن المنظمات الأخرى.

أهمية الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في المنظمة، وقد لخص الجفوي والحريص (٢٠٢٢) هذه الأهمية في النقاط التالية:

- تمثل الثقافة التنظيمية دليلاً للعاملين فيها، حيث ترشدهم إلى السلوك المطلوب في المنظمة.
- تساعد على التنبؤ بسلوك العاملين وكيفية التصرف في موقف ما وفقاً للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.
- تُعتبر الثقافة التنظيمية من المعالم المميزة للمنظمة، ومصدر فخر للعاملين فيها.
- ترسم للعاملين إطاراً مرجعياً ينظم العلاقة بين العاملين، وتحدد السلوك التنظيمي في المنظمة.

مستويات الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من عدة مستويات، وتتنوع بحسب رؤية المنظمة ومدى تقبلها لثقافة جديدة أو مقاومتها لتغيير الثقافة التنظيمية السائدة، وقد وضع Hofstede نموذجاً هرمياً يحدد مكونات الثقافة التنظيمية في المنظمة كما يلي:

- المعتقدات المشتركة: وتمثل المستوى الأساسي والأكثر عمقاً، ولكنه الأقل وضوحاً بين المستويات الأخرى، ويمثل المعتقدات التي يحملها الأفراد حول الطبيعة البشرية التي تُعتبر من المسلمات.
- القيم الثقافية: تشمل المعتقدات الاجتماعية والافتراضات حول الأمور الطبيعية والعقلانية، وتختلف القيم الثقافية من منظمة إلى أخرى، فهناك موظفون يهتمون بالابتكار التكنولوجي بينما يهتم آخرون بالأمور المادية والعلاوات المالية.
- السلوكيات المشتركة: وهي الأكثر وضوحاً والأسهل تغييراً من القيم؛ وذلك يعود إلى أن الناس قد لا يكونون على وعي تام بالقيم التي تربطهم ببعضهم ببعض.
- الرموز الثقافية: ويكون هذا المستوى هو الأكثر سطحية في الثقافة التنظيمية، ويشمل الكلمات (المصطلحات، العامية) والإيماءات والصور وغيرها من الأشياء المادية التي تحمل معنى معيناً للثقافة في المنظمة (Stephen & Ekepenyong, 2016).

خصائص الثقافة التنظيمية

تتميز الثقافة التنظيمية للمنظمة بمجموعة من الخصائص كما يلي (السكران، ٢٠٠٩؛ الشمري، ٢٠١٤):

- أنها نظام مركب: حيث تمتلك المنظمة عدة ثقافات فرعية متنوعة بتنوع أفرادها، وتنوع بيئاتهم القادمين منها، وكذلك ثقافتهم المختلفة غير أن هذه الثقافات مهما تنوعت واختلفت فإنها لا تعدم أن تجد لها طريقا إلى التواءم والأنسجام بسبب انصوائها جميعا تحت مظلة ثقافية واحدة أعلى وأعم هي ثقافة المؤسسة التنظيمية؛ لتصبح مصدر ثراء وغنى بدل أن تكون مصدر اختلاف وتنافر، وتُجد هذه الثقافات المختلفة وتنسجم مع الثقافة الرئيسية للمنظمة وتتواءم معها حتى تبدو وكأنها فرعٌ منها؛ وبهذا يكون لهذه الثقافة تلك المرونة التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمة وتميزها معا،
- أنها نظام متكامل: وذلك من خلال تكوين توافق بين العناصر المتنوعه بحيث تأخذ كل ثقافة من الثقافة الأخرى ما يغنيها ويكون مصدر ثراء لها، وتتخلى عن العناصر أو الجوانب التي قد تبدو نشازا في بحر الثقافة العامة للمنظمة، وبذلك يكون أي تطوير أو تقدم لأي ثقافة هو تطوير للثقافات أو العناصر الثقافية الأخرى في جو من التكامل والتآلف والتناغم.
- أنها نظام متطور ومتغير: بمعنى أنها نظام ديناميكي، يطور من نفسه بشكل دائم، ويستجيب للمستجدات بكل رشاقة واقتدار، دون أن يتخلى عن خصوصيته التي تمنح المنظمة هذا التميز ويشكل هويتها الثقافية والمهنية. ومما لا شك فيه أن الثقافة التنظيمية الجيدة تتميز بقابليتها للتطور ومواكبة تغيرات البيئة الخارجية والتكيف معها.
- أنها نظام مرّن: تستطيع المنظمة من خلاله أن تتخلى وبشكل دوري عن كل ما يعترى أداءها من سلبية، وتُعزّز باقتدار الإيجابيات مستفيدة بشكل عملي وبراعماني من تقلبات الواقع، بمعنى آخر هذا النظام جاهز دائما لاقتناص الفرص والمبادرة إلى السبق إلى كل ما هو إيجابي ومنتج ومتميز، وهكذا فإن سلوك المنظمة يتكيف بشكل إيجابي مع جميع المتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة.

ثانيا: مفهوم المنظمة المتعلمة

ظهر مفهوم المنظمة المتعلمة في بداية السبعينات من القرن العشرين على يد Senge Perter عام ١٩٩٠، ويتناول مفهوم المنظمة المتعلمة كيفية تكييف المنظمة مع التغيرات السريعة المحيطة بها، وإن هذا التكيف يتطلب تحول المنظمة من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة تعمل على تطوير قدراتها على التكيف مع التغيير المستمر، وغالبا ما يقوم أفرادها بعمل إيجابي في المنظمة (سهلة وخليفي، ٢٠١٦؛ Aragon & Morales, 2023). كما عرّف فيصل (٢٠٢٠) المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة قدراتها على التنبؤ والتكيف مع طبيعة بيئتها، وحل مشاكلها من خلال زيادة قدرات العاملين في اكتساب ونقل المعرفة، مما يؤدي إلى تحقيق النتائج التي ترغب بها المنظمة، ومنح العاملين قدرا من الحرية في التفكير وابتكار نماذج وطرق جديدة في العمل بما يعكس رؤية المنظمة. بينما عرفها كل من بأنها (Marsick & Watkins, 2003) بالمنظمة التي توفر فرص التعلم المستمر لأعضائها وتشجعهم على الاتصال والتفاعل معا ومشاركة الأفكار والتجارب.

ومما سبق نستنتج أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة القادرة على اكتساب الأفكار والمعارف الجديدة وتعلمها ونقلها إلى كافة أقسام المنظمة وأفرادها، والسماح لهم بالتبادل الحر، والمستمرة للأفكار، والمعلومات.

أهمية المنظمة المتعلمة

- تسهم المنظمة المتعلمة في التكيف مع التغييرات وتحقيق التفرد والتميز وخلق فرص للمنافسة (الغامدي، ٢٠٢٣)، ويمكن تلخيص أهميتها بما يلي (الحلية، ٢٠١٤):
- من حيث الأفراد الذين ينتسبون إليها: تساهم المنظمة المتعلمة في ترسيخ الرضا الوظيفي للعاملين فيها من خلال إتاحة الفرصة أمامهم للمشاركة في اتخاذ القرار، وتكوين أهداف المنظمة، والمساهمة في حل المشكلات، وتوطيد الأفكار الابتكارية.
- من حيث المنظمة ككيان: تسعى المنظمة إلى التميز وإرساء مبادئ الميزة التنافسية وابتكار سبل ووسائل تحقيق المنافسة والتميز الوصول إليها بأقصر الطرق من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة على سبيل المثال، وانتهاج سياسة التواصل المستمر مع العالم الخارجي بما يضمن للمؤسسة الاستمرار والمنافسة والحضور.
- من حيث علاقتها بالمجتمع: تسعى المنظمة المتعلمة إلى جذب العناصر الإيجابية في البيئة الخارجية للعمل فيها، وتعزيز انتماء الأفراد للمنظمة، وذلك من خلال دأبها المستمر لتلبية احتياجات أفرادها وكذلك أفراد المجتمع وهيئاته، والمشاركة الإيجابية في خدمة قضاياهم وحل المشكلات التي تعترضهم.

مبررات التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة

هناك العديد من الأسباب التي تدعم تحول المنظمات من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة تتماشى مع طبيعتها وتوجهاتها التي تساهم في الحفاظ عليها ونموها (Saadat & Saadar, 2016)، وقد أجملت الشوبكي (٢٠١٧) هذه الأسباب بالآتي:

- القدرة على المنافسة القوية بين المنظمات، فالمنظمة المتعلمة قادرة على جذب العاملين الأكفاء الذين سيجدون في المنظمة المتعلمة بيئة خصبة بكل عوامل النجاح والإبداع والإنجاز، والعمل المثمر، وتحقيق الذات والشعور بالانتماء.
- الاهتمام المتزايد بالمعرفة بالمنظمات التي تتعلم بشكل أسرع تكون قابلة للتكيف وتحقيق الخطط والأهداف المنشودة بشكل أسرع، وكذلك الاهتمام بالبحث والتدريب والتجديد، وكل ما يؤدي إلى تطوير العمل وتحسين الأداء.
- تطوير آلية اتخاذ القرار، بحيث تتم بشكل أسرع، وجودة عالية؛ ويتم ذلك بالاستثمار الأمثل لكل الموارد المتاحة وإشراك جميع المستويات الإدارية في المنظمة في صنع القرار؛ واكساب العاملين فيها مهارات متطورة في هذا المجال من خلال تبني سياسة التدريب المستمر ونشر ثقافة التعلم والتدريب.
- العمل على بث روح التعاون بين العاملين بحيث يكون تعاوناً واعياً ومثمراً، يتيح للعاملين القدرة على استفادة بعضهم من بعض، وتبادل الخبرة فيما بينهم وكل ما يملكون من مهارات ومعارف تؤهلهم للمشاركة في صنع القرار، وتحقيق لإنجاز وإبداء الرأي فيما يخص أمور العمل.

خصائص المنظمة المتعلمة

هناك خصائص تميز المنظمة المتعلمة عن غيرها ومنها (فاضل، ٢٠١١):

- امتلاكها لثقافة متطورة ومواكبة لبيئة المنظمة، وليست ثقافة جامدة كما في المنظمة التقليدية.
- تعمل المنظمة المتعلمة وفقاً لمبدأ تفويض الأدوار، وتمكين العاملين من المشاركة في إدارة العمل وتوزيع المهام وتحمل المسؤولية، على عكس المنظمة التقليدية التي تعمل وفق مبدأ مركزية القرار والاستئثار بالسلطة والعمل البيروقراطي الروتيني.
- تعمل المنظمة المتعلمة وفق أسلوب المشاركة بالمعرفة لإنجاز العمل، بخلاف المنظمة التقليدية المعتمدة على النظم الرسمية لإنجاز العمل.

- المنظمة المتعلمة تشجع عاملها وتحفزهم على التعلم التنظيمي، وذلك لأداء العمل بتميز وإتقان من خلال تحسين أداء العاملين، أما المنظمة التقليدية فتتبع أسلوب التدريب التقليدي والتلقيني القائم على تنفيذ الأوامر.
 - بيئة العمل في المنظمة المتعلمة تشجع على الإبداع والابتكار والتجريب للوصول إلى أفضل نتائج، أما المنظمة التقليدية فهي نظام شبه مغلق على نفسه لا يسمح بالتواصل القائم على المبادرة مع البيئة المحيطة وبالتالي ستكون استجابته لمتطلبات التكيف مع البيئة الخارجية ضعيفة.
 - ثقة العاملين بسياسات وخطط المنظمة المتعلمة قوية، وذلك على النقيض من المنظمة التقليدية التي غالباً ما تكون ثقة العاملين بسياساتها ضعيفة.
- وقد أضاف عساف (٢٠١٩) إلى ما ذكر بعض الخصائص والمزايا التي يرى أنها لصيقة بالمنظمة المتعلمة من مثل:
- قدرة المنظمة المتعلمة على تقديم فرص للتعلم المستمر.
 - امتلاك المنظمة المتعلمة لهيكل تنظيمي يشجع السلوك التكيفي.
 - تخلق المنظمة المتعلمة جواً يشجع على النقاش والحوار وطرح وجهات النظر المختلفة.
 - تمتلك المنظمة المتعلمة نظاماً مفتوحاً مع البيئة الخارجية يعمل على تبادل المعلومات.
 - تمتلك المنظمة المتعلمة ثقافة تنظيمية داعمة.

أبعاد المنظمة المتعلمة

ظهر نموذج مارسك ووتكينز (Marsick & Watkins, 1993) للمنظمة المتعلمة عام ١٩٩٣م، ويقوم على عنصرين أساسيين وهما الأفراد والبناء التنظيمي، فكل عنصر من العنصرين السابقين يشتمل على مجموعة من العناصر الفرعية تشكل جميعها الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة وهذه الأبعاد هي:

- توفير فرص للتعلم المستمر أي مقدرة الأفراد على التعلم أثناء العمل من خلال توفير فرص للتطور والتعلم.
- تشجيع الاستفسار والحوار: فيكون لدى الفرد المهارات اللازمة للتعبير عن وجهة نظره، وتقبل وجهات نظر الآخرين والمناقشة والاستفسار، وطرح الأسئلة وتقديم التغذية الراجعة.
- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي: حيث ينبغي أن تكون بيئة العمل مناسبة للتفكير والعمل الجماعي بين العاملين، ويكون التعاون محل تقدير، ومن ضمن أدبيات المنظمة وثافتها.
- إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم: تكون للمنظمة ثقافة تنظيمية مشجعة على اكتساب المعرفة وتقاسمها وتخزينها ومساعدة العاملين للحصول عليها، وتقديم جميع الوسائل المساعدة على التعلم.
- تمكين الأفراد وجمعهم نحو رؤية مشتركة: من خلال إشراك العاملين في وضع رؤية مشتركة والعمل على تطبيقها.
- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية: ويتطلب هذا البعد من أفراد المنظمة أن يكونوا على دراية ومعرفة بطبيعة البيئة المحيطة بهم وبالمنظمة التي يعملون بها وأن يكونوا أكثر نفعا لها وتأثيرا فيها مما يحقق للمنظمة تميزها، ويدفعهم إلى تحسين أدائهم من خلال حسن استخدام المعرفة، كانعكاس لعمل الأفراد في المنظمة على البيئة المحيطة، ومعرفة طبيعة البيئة المحيطة بالعاملين في المنظمة، وتحسين أدائهم من خلال حسن استخدام المعرفة، وربط المنظمة بالمجتمع المحيط بها.

- القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم: من خلال تقديم نموذج للتعليم يعمل على دعم عملية التعلم باعتباره الأداة المحدية لتحقيق نتائج أفضل (الحري، ٢٠١٩).
- على الرغم من محاولة المنظمات التقليدية التحول إلى منظمات متعلمة إلا أن هناك العديد من المعوقات التي تحول دون ذلك وقد صنفت الصوينع (٢٠١٩) هذه المعوقات في ثلاثة أنواع أساسية:
- معوقات تنظيمية: وهي الصعوبات التي تواجه العاملين أثناء عملهم؛ وذلك لعدة أسباب منها: الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة، وشكل الهيكل التنظيمي، والإجراءات الروتينية المتبعة، والأسلوب المتبع عند اتخاذ القرارات.
- معوقات بشرية: وتشمل المشكلات التي تواجه الأفراد في المنظمة المتعلقة بقدراتهم ورغباتهم وإمكانياتهم.
- معوقات معرفية: وهي المصاعب التي تظهر للأفراد داخل المنظمة من خلال عملهم على جمع البيانات والمعلومات؛ وذلك لمحاولتهم إيجاد المعرفة واكتسابها.
- وأضاف جبران (٢٠١١) بعض المعوقات التي تقف عائقا أمام تحول المدرسة إلى منظمة متعلمة وكانت كالتالي:
- انشغال العاملين بتحقيق التعلم أحادي الأبعاد.
- غياب القيادات التنظيمية الواعية والتغييرات الخارجية كالسياسات الحكومية.
- عدم الرغبة الحقيقية لدى الأفراد في التغيير والتطوير.
- قصور الإدارة المدرسية عن قبول الفريق الواحد بالمدرسة.

الدراسات السابقة

أولاً: في مجال الثقافة التنظيمية

دراسة (Al-Shorman, 2022) للكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الأساسية في الأردن، وطبقت الأداة على عينة طبقية عشوائية بلغت (٣٥١) من المعلمات. انتهت الدراسة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية جاء بمستوى متوسط، كما أظهرت النتائج أنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متغيري سنوات الخدمة والمؤهل العلمي.

في حين جاءت دراسة (جده، ٢٠٢٠) والتي من أهدافها التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بالملكة العربية السعودية لعناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، التوقعات المستقبلية)، اسخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتألقت عينة الدراسة من (٥١٧) معلما ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة الثقافة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت أبعاد الدراسة على النحو التالي القيم التنظيمية أولاً، تليها الأعراف التنظيمية، ثم المعتقدات التنظيمية، وأخيراً التوقعات التنظيمية. كما توصلت نتائج الدراسة إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس والمؤهل العلمي.

وكذلك دراسة (السعدية و الكمزارية، ٢٠٢٠) كان من أهدافها معرفة مستوى الثقافة التنظيمية في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم (سلطنة عمان)، وبلغت العينة (١٣٠) معلما ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة: أن متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مستوى الثقافة التنظيمية كان عالياً، وجاءت الأبعاد على الترتيب التالي (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات المستقبلية)، كما توصلت الدراسة إلى أنه ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي.

في حين ركزت دراسة (الحراشنة والشمرى، ٢٠١٩) على التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري ورؤساء الأقسام في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت وعلاقتها بالإبداع لديهم، تكونت عينة الدراسة من (٥٠) عضواً هيئته تدريس تم اختيارهم بالطريقة القصدية. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الثقافة التنظيمية

درجة تأثير الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم ا. هنادي خليف د. سالم الهاجري

السائدة كانت مرتفعة في جميع المجالات. وأظهرت الدراسة أيضا وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة الثقافة التنظيمية السائدة من جهة، والإبداع الإداري من جهة أخرى. كما أجرى الجحدلي (٢٠١٩) دراسة كان من أهدافها التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس، وقد أجريت الدراسة بالملكة العربية السعودية، وتألقت عينتها من (٤١) مديرة و (١٢٨) معلمة. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية إجمالاً كان عالياً من وجهة نظر المعلمات، حيث جاء مجال القيم الثقافية التنظيمية بمستوى عال جداً، وجاء كل من مجال معتقدات الثقافة التنظيمية ومجال التوقعات الثقافية التنظيمية بمستوى عال.

وهناك دراسة للعنزي (٢٠١٩) هدفت للكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري ومعلمي المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة عرعر في المملكة العربية السعودية، تكونت عينة الدراسة من (٦٦) فرداً تم تقسيمهم إلى (٧) مديرين و(٥٥) معلماً، وكشفت نتائج الدراسة عن أن مستوى الثقافة التنظيمية ومجالاتها جاء بدرجة مرتفعة، ولم يكن لمتغير المرحلة التعليمية أثر في مستوى الثقافة التنظيمية ومجالاتها، بينما كان هناك أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى مجال القيم فقط لصالح الحاصلين على بكالوريوس فأقل.

وأجرت آل حارث (٢٠١٨) فقد هدفت للتعرف على واقع تأثير الثقافة التنظيمية لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة قنا، ووضع تصور مقترح لدور الثقافة التنظيمية في الارتقاء بالأداء الوظيفي للمعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٨) بين معلم ومعلمة، وأظهرت النتائج أن الأداء المهني للمعلمين يتحسن حينما يكون الأداء الخاص بالثقافات التنظيمية لدى المديرين المرتبط بالمعتقدات ورسالة المدرسة يعتمد على توضيح رسالة المدرسة لجميع المعلمين، وكذلك أداء المديرين المرتبط بالقوانين المدرسية والأعراف من خلال حرص المدير على الحضور باكراً للمدرسة.

أما دراسة (Desselle et al., 2018) فقد هدفت لقياس العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في كلية الصيدلة في الولايات المتحدة الأمريكية، تكونت عينة الدراسة من (١٧٧) عضو هيئة تدريس من كلية الصيدلة بجامعة Touro، أعتد الباحثان على أداة الاستبانة في جمع البيانات، واستخدم المنهج الوصفي، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس، ووجود مستوى مقبول من الثقافة التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس.

أما دراسة (مومني، ٢٠١٧) فقد هدفت إلى تعرف مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن من وجهة نظر المعلمين. واستخدم الباحث المنهج، وطبقت الدراسة على عينة قوامها (٢٩١) معلماً ومعلمة وأظهرت نتائج الدراسة: أن تقدير الدرجة الكلية لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية كان متوسطاً، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية استجابات العينة تبعاً لمتغير الجنس في الأداة ككل وذلك لصالح الذكور، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

وهدف دراسة (البلوي، ٢٠١٧) إلى معرفة مستوى الثقافة التنظيمية في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء، وقد تألفت عينة الدراسة من (٢٦٩) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية جاء بمستوى عال، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.

أما دراسة Chipunza & Malo (2017) فقد هدفت للكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة جنوب أفريقيا للتكنولوجيا فقد أشارت نتائجها إلى وجود إدراكات إيجابية لدى عينة الدراسة نحو الثقافة التنظيمية تمثلت في العلاقات في العمل، وكذلك في الدعم الإشرافي، وفي العمل نفسه، كما جاءت إدراكات عينة الدراسة للرضا الوظيفي بدرجة متوسطة، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

وقد سعت دراسة المحيلبي وآخرون (٢٠١٤) إلى الكشف عن واقع الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الحكومي والخاص بدولة الكويت. تألفت العينة من (٥٤٤) من مديري المدارس ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والمعلمين في جميع المراحل. وأشارت نتائجها إلى أن تصورات عينة البحث للثقافة التنظيمية السائدة كانت متوسطة، وأنه لا توجد فروق بين أفراد العينة فيما يخص جودة الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية والخاصة.

كما أجرى عابدين دراسة (٢٠١٣) هدفت إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في القدس. تكونت عينة الدراسة من ٤٢ إداريا و٢٩٤ معلما، وبينت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية جاء مرتفعا في مجالات التوقعات التنظيمية والمعتقدات والقيم، وكان متوسطا في مجال الأعراف، وأنه ليس هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين تبعا لأي من متغيرات الجنس أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة.

ثانياً: في مجال المنظمة المتعلمة.

أما في مجال المنظمة المتعلمة فقد قام العمري (٢٠١٩) بدراسة هدفت إلى التعرف على تصورات المعلمين والمعلمات بالمدارس الأساسية حول درجة تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في مديرية منطقة السلط. وتكونت عينة البحث من (٢٩٠) معلما ومعلمة، وتوصلت النتائج إلى أن درجة تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة بالمدارس جاءت بدرجة متوسطة، وأن هناك فروقا دالة إحصائية في درجة تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة بين أفراد العينة تبعا لمتغير الجنس لصالح المعلمين، بينما لم تلاحظ أية فروق دالة إحصائية تبعا لمتغير الخبرة.

وهناك أيضا دراسة ليعنزي (٢٠١٧) التي هدفت للكشف عن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة تبوك. تكونت عينتها من (٣١١) معلمة، وتوصلت إلى أن أبعاد المنظمة المتعلمة جاءت بدرجة كبيرة، وأن ليس هناك فروق دالة إحصائية تُعزى لنوع المؤهل العلمي في أي من الأبعاد الآتية: بُعد الإلتقان الشخصي، وبُعد الرؤية المشتركة، وبُعد التعلم كفريق، وبُعد التفكير المنظومي.

بينما سعت دراسة الزهراني والإشريف (٢٠١٧) للكشف عن المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية عند تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وفق نموذج سينج في المدارس الثانوية للبنات في مدينة تبوك، استخدم فيها الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من (٣٢) مديرة و(٣٨) وكيلة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية عند تطبيق نموذج سينج جاءت بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بتفعيل التمكن الشخصي عن طريق عقد الدورات التدريبية، وتخفيف الأعباء والمهام عن المعلمين، وتوفير وسائل تعليمية حديثة.

وأجرى الحمادي (٢٠١٦) دراسة للتعرف على مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية للبنات في الرياض ومعوقات تطبيقها. تكونت عينة الدراسة من (٢٦٠) قائدة ووكيلة، وتوصلت إلى أن تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة كان عاليا من وجهة نظر القياديات، وأن أهم معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة هو نقص الدورات التدريبية المقدمة للمعلمين في المدارس.

أما دراسة الغامدي (٢٠١٦) والتي هدفت للتعرف على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمنطقة الباحنة. واعتمدت مقياس أبعاد المنظمة المتعلمة (Marsick & Watkins) وتكونت عينتها من (٣٩٦) مديرا ومعلما من الجنسين. فقد أظهرت النتائج أن درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية جاء (بدرجة كبيرة). كما أظهرت أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية لتقدير توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس تبعا لمتغير الجنس لصالح الإناث على الأداة ككل. وأن هناك فروق دالة تبعا لمتغير الدورات التدريبية لصالح من حصلوا على دورات تدريبية في مجال المنظمة المتعلمة.

وفي ذات السياق، جاءت دراسة (السقا وآخرون، ٢٠١٦) بهدف معرفة درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الحكومية بمدينة الرياض، تكونت عينة الدراسة من (١٩٤) مديرة، وتم التوصل إلى النتائج الآتية: أن درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الحكومية بمدينة الرياض جاءت بدرجة متوسطة في كل الأبعاد. وأن دور مديرة المدرسة في إدارة التغيير

درجة تأثير الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم ا. هنادي خليف د. سالم الهاجري

نحو تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة جاء بدرجة متوسطة. ولم تصف الدراسة على أية فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول محاورها جميعاً، وتبعاً لمتغيري: المؤهل العلمي، أو الخبرة. وفي دراسة ليعواد والحربي (٢٠١٥) هدفت للتعرف على درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية في محافظة الليث. وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) معلم ومعلمة، أظهرت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، كما أظهرت أن هناك فروقاً دالة إحصائية بين أفراد العينة في جميع المجالات، تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور. وكذلك هناك فروق دالة إحصائية بين أفراد العينة في بند ربط المدرسة بالبيئة الخارجية وتشجيع مبدأ الحوار والاستفسار تبعاً لمتغير سنوات الخدمة لصالح المعلمين ذوي الخبرة من (٥ سنوات فأقل).

التعليق على الدراسات السابقة

يلاحظ من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية والمنظمة المتعلمة أنها قد تنوعت سواء من حيث الموضوع أو المجالات المطبقة فيها، واعتمدت جميعها على المنهج الوصفي المسحي، في حين اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي الارتباطي، وافضت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها أداة الاستبانة لجمع البيانات، ولا يفوتنا أن نذكر في هذا الصدد قلة الدراسات المهتمة بالجانب التربوي والتعليمي المطبقة في دولة الكويت؛ لتأتي هذه الدراسة كإضافة لموضوع الثقافة التنظيمية والمنظمة المتعلمة في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، وذلك على حد علم الباحثين وأن نذكر أيضاً قلة الدراسات المطبقة في دولة الكويت على مدارس التعليم الحكومي، كما نجد أن أغلب الدراسات السابقة اعتمدت على مبادئ سينغ لبناء المنظمة المتعلمة أما هذه الدراسة فقد اعتمدت على مبادئ مارسك وواتكنز السبعة لبناء المنظمة المتعلمة. واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بلورة المشكلة وإثراء الجانب النظري منها، والاستفادة من الاطلاع على المنهجيات المستخدمة والمتغيرات المبحوثة.

المنهجية والإجراءات

منهج الدراسة

استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي؛ وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة، حيث من خلاله يمكن الكشف عما إذا كان هناك ارتباط بين متغيرات الدراسة أو يمكن التنبؤ بهذه العلاقة.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات التعليم العام في دولة الكويت والبالغ عددهم ٧٣٣٣٥ (الإدارة المركزية للإحصاء: ٢٠٢٢)، أما عينة الدراسة فتم اختيارها بأسلوب العينة العشوائية المتاحة. والجدول (١) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها.

جدول ١

توزيع أفراد العينة بحسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	١٧٩	39.9
	أنثى	٢٧٠	61.1
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٣٦٠	80.2
	دراسات عليا	٨٩	19.8
المجموع		٤٤٩	١٠٠

أدوات الدراسة

استخدمت الدراسة الاستبانة أداة لها لملاءمتها لطبيعة الدراسة، وصممت على ثلاثة أجزاء:

١- الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية للعينة (الجنس، المؤهل العلمي).

٢- الجزء الثاني: تضمن (١٩) بنداً موزعة على أربعة محاور تقيس الثقافة التنظيمية وهذه المحاور هي: (التوقعات، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية) وتم الاستعانة باستبانة (عبد الباسط، ٢٠٢٣) بعد تكييفها وفق المنظمات التعليمية والبيئة المدرسية.

٣- الجزء الثالث: يشمل (٤٨) بنداً لقياس المنظمة المتعلمة، موزعة على سبعة محاور (توفر فرص التعلم، وتشجيع الحوار والاستفسار، وتشجيع التعلم التعاوني، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وتمكين المعلمين من تكوين رؤية جماعية، ربط المدرسة بالبيئة الخارجية، قيادة استراتيجيات داعمة للتعلم)، وتم الاستعانة باستبانة (السقا، ٢٠١٦).

وقد صممت الاستبانة على أدوات الدراسة وفق مقياس "ليكرت" خماسي التدرج، متدرجة إلى خمس فئات، على النحو الآتي: (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة)، ولتقدير استجابات العينة تم تحديد درجة الموافقة بثلاثة مستويات (عالية، متوسطة، منخفضة) كما في الجدول (٢).

جدول ٢

درجات استجابات العينة وفق سلم ليكرت وطول مدى درجات التقدير

الاستجابة	الدرجة	المدى	درجة التقدير
موافق بشدة	٥	٥ - ٣.٦٧	عالية
موافق	٤	٣.٦٦ - ٢.٣٤	متوسطة
موافق إلى حد ما	٣	٢.٣٣ - ١	منخفضة
غير موافق	٢		
غير موافق بشدة	١		

صدق الأدوات

للتأكد من صدق الأدوات، تم استخدام طريقة الصدق الظاهري، وهو صدق المحكمين عن طريق أخذ آرائهم حول انتماء العبارات للأبعاد، ووضوح العبارات، ودقة الصياغة اللغوية، وملاءمتها لهدف البحث، وقد عرضت الاستبانة على ثمانية من أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة التربوية في كلية التربية بجامعة الكويت، وأجريت التعديلات اللازمة بحسب ملاحظات المحكمين.

ثبات الأدوات

تم التحقق من ثبات الأدوات من خلال استخراج معامل الثبات الكلي بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة ألفا كرونباخ، حيث بلغ ثبات عبارات استبانة الثقافة التنظيمية (0.91)، بينما بلغ ثبات عبارات استبانة المنظمة المتعلمة (0.98)، وهي قيم مرتفعة تعكس ثبات الأدوات واتساق فقراتهما. والجدول (٣)، يبين قيم معامل الثبات "ألفا كرونباخ" لأبعاد ومجالات أداة البحث.

جدول ٣

قيم مُعامل الثَّبات "ألفا كرونباخ" لأبعاد ومجالات أدوات الدراسة		المجالات
عدد العبارات	معامل الثبات	
١٩	٠.٩١	مجال الثقافة التنظيمية
٦	٠.٧٧	البعد الأول: الأعراف التنظيمية
٤	٠.٦٤	البعد الثاني: التوقعات التنظيمية
٥	٠.٧٦	البعد الثالث: القيم التنظيمية
٤	٠.٨١	البعد الرابع: المعتقدات التنظيمية
٤٣	٠.٩٨	مجال المنظمة المتعلمة
٦	٠.٨٣	البعد الأول: توفير فرص التعلم المستمر
٧	٠.٨٧	البعد الثاني: تشجيع الحوار والاستفسار
٧	٠.٩٣	البعد الثالث: تشجيع التعلم التعاوني الجماعي
٦	٠.٩٠	البعد الرابع: إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم
٥	٠.٩١	البعد الخامس: تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة
٦	٠.٩٥	البعد السادس: ربط المدرسة بالبيئة الخارجية
٦	٠.٩٥	البعد السابع: قيادة استراتيجية داعمة للتعلم

نتائج الدراسة:

السؤال الاول: ما درجة توافر أبعاد الثقافة التنظيمية في المدارس من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد وبنود الأداة ككل في مجال الثقافة التنظيمية.

جدول ٤

٢	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
١	الأعراف التنظيمية	3.81	0.71	٣	عالية
٢	التوقعات التنظيمية	4.04	0.61	١	عالية
٣	القيم التنظيمية	4.01	0.70	٢	عالية
٤	المعتقدات التنظيمية	3.79	0.85	٤	عالية
	الأداة ككل	3.91	0.64		عالية

جاءت تصورات العينة تجاه الثقافة التنظيمية في مجملها إيجابية إذ تراوحت متوسطاتها بين (٣.٧٩ - ٤.٠٤) - ويلاحظ أن بُعد (التوقعات التنظيمية) قد جاء في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٤.٠٤)، وتلاه بُعد (القيم التنظيمية) وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٠١)، يليه بُعد (الأعراف التنظيمية) بمتوسط حسابي (٣.٨١) ثم جاء أخيراً بُعد (المعتقدات التنظيمية) وبمتوسط حسابي (٣.٧٩) وهذا يشير إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية في مدارس دولة الكويت من وجهة نظر العينة عال، وتتفق هذه النتيجة مع كل من دراسة (البلوي، ٢٠١٧؛ بو محمد، ٢٠٠٨؛ الجحدلي، ٢٠١٩؛ الحراحشة والشمري، ٢٠١٩؛ السعدية والكمزاري، ٢٠٢٠؛ عابدين، ٢٠١٣؛ العنزي، ٢٠١٩)، بينما اختلفت مع نتائج دراسات كل من (إبراهيم، ٢٠١٦؛ جدة، ٢٠٢٠؛ الجُميدي، ٢٠١٢؛ المحيلبي وآخرون، ٢٠١٤؛ مومني، ٢٠١٧) التي جاء فيها مستوى الثقافة التنظيمية متوسطاً.

وقد يعود وجود هذا المستوى العالي من الثقافة التنظيمية في المدارس إلى كون أفرادها يعملون في بيئة عمل واحدة، فيتشاركون الأهداف المراد تحقيقها والخطة الموضوعية، حيث الثقافة هي هوية المنظمة والتزام المديرين فيها والمتمثل في: الحضور والانصراف، وتفعيل القوانين، ومحاسبة المقصر، وتشجيع الملتمزم له أهمية كبيرة في تعميق الثقافة التنظيمية للمدرسة وانعكاسها على المعلمين والعاملين. كما أن المستوى المرتفع للقيادة التنظيمية يدل على أهمية الثقافة التنظيمية واهتمام المديرين بها؛ كونها تمثل البيئة الداخلية للمدرسة والتي يقضي فيها المعلم معظم وقته، وهذه البيئة هي التي تشكل أفكار وطموح وتوجهات كل من المدير

والعلم، وتساعد على تكوين علاقة جيدة بين العاملين كونها حافظاً لحقوق العاملين، ومحفزة، وداعمة للعمل، والابتكار.

وفيما يتعلق بترتيب الأبعاد جاء بعد التوقعات التنظيمية في المرتبة الأولى من بين أبعاد الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي (٤.٠٤) وانحراف معياري (٠.٦١). والتوقعات هي ما يتوقعه الفرد من المنظمة التي يعمل فيها وما تتوقعه المنظمة من الفرد، وهذه النتيجة تشير إلى مدى معرفة أفراد عينة الدراسة بما يتوقع منهم وإلى مدى تحملهم المسؤولية تجاه العمل فيما يتعلق بالتدريس وبعض الأعمال الإدارية، إلا أن هناك بعض الغموض في الوصف الوظيفي لهم، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من (السعدية و الكمزارية، ٢٠٢٠؛ العنزي، ٢٠١٩)، ويخالف دراسة (جده، ٢٠٢٠) الذي جاء مستوى التوقعات التنظيمية فيها متوسطاً.

بينما حل بعد القيم التنظيمية بالمرتبة الثانية وبدرجة عالية لجميع العبارات وبمتوسط حسابي (٤.٠١) وانحراف معياري (٠.٧٠)، وتشير هذه النتيجة إلى مدى اهتمام عينة الدراسة بالعلاقات الانسانية، إضافة إلى الحرص على تطوير قدراتهم المهنية، والمحافظة على الوقت، وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة (السعدية و الكمزارية، ٢٠٢٠؛ العنزي، ٢٠١٩) وتختلف نتيجة (جده، ٢٠٢٠) التي جاء من ضمن نتائجها أن مستوى القيم متوسط.

كما جاء بعد الأعراف التنظيمية في الترتيب الثالث وبدرجة عالية كذلك بمتوسط حسابي (٣.٨١) وانحراف معياري (٠.٧١) وتعني الأعراف التنظيمية كل ما هو متعارف عليه داخل المنظمة دون الحاجة إلى كتابتها مما يجعلها أحياناً غير واضحة لبعض المعلمين، وقد تعزى هذه النتيجة إلى ضعف معرفة بعض المعلمين بما هو مطلوب منهم من حقوق وواجبات، ويتفق ما سبق مع دراسة كل من (السعدية و الكمزارية، ٢٠٢٠؛ العنزي، ٢٠١٩) ويختلف مع دراسة (جده، ٢٠٢٠) التي جاء مستوى الأعراف التنظيمية فيها متوسطاً.

بينما جاء بعد المعتقدات التنظيمية بالترتيب الرابع وبمتوسط حسابي (٣.٧٩) وانحراف معياري (٠.٨٥)، وقد يعزى ذلك إلى ضعف تمثيل المعلمين في عملية اتخاذ القرار، ويرجع ذلك إلى الهرمية المركزية في المنظومة التعليمية، على الرغم من محاولة بعض المديرين تفويض السلطة إلا أنها دون التوقعات بحسب تصورات العينة. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (السعدية و الكمزارية، ٢٠٢٠؛ العنزي، ٢٠١٩)، وتختلف مع دراسة (جده، ٢٠٢٠) التي جاء مستوى المعتقدات فيها متوسطاً.

السؤال الثاني: هل هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير المعلمين لأبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس تعزى لمتغيري (الجنس، والمؤهل العلمي).

جدول ٥

اختبار "ت" ومستوى الدلالة لتصورات العينة لمستوى الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس						
المتغير	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الجنس	ذكور	١٧٩	4.07	0.58	4.23	* .001
	إناث	٢٧٠	3.81	0.66		

أولاً: متغير الجنس

يتضح من جدول (٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتصورات عينة الدراسة تجاه مستوى الثقافة التنظيمية بحسب متغير الجنس وذلك لصالح الذكور. وقد يعزى ذلك إلى بساطة العلاقة بين المدير والمعلم التي تعطي الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار والمبادرة في النقاشات والاستجابة للتكاليف المطلوبة، والمساهمة في التخطيط والمشاركة في فرق العمل، مما ينعكس ذلك على تكوين ثقافة تنظيمية قوية للمدرسة وتتفق النتيجة هذه النتيجة مع دراسة (مومني، ٢٠١٧)، بينما تختلف مع دراسة كل من (جده، ٢٠٢٠؛ السعدية و الكمزارية، ٢٠٢٠).

جدول ٦

اختبار "ت" ومستوى الدلالة لتصورات العينة لمستوى الثقافة التنظيمية
تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٣٦٠	3.92	.63	0.54	0.58
	دراسات عليا	٨٩	3.88	.67		

ثانياً: متغير المؤهل العلمي

يتضح من جدول (٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتصورات عينة الدراسة تجاه مستوى الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وقد يعود ذلك لتشابه ظروف العمل للعاملين دون تمييز بالأعمال المطلوبة تعود إلى المؤهل العلمي، وإلى سعي المديرين لتوفير بيئة عمل ذات ثقافة مشتركة لجميع العاملين، وإلى أن القرارات الإدارية الصادرة والنشرات والتعميمات لا تميز بين أصحاب الشهادات العليا وحملة البكالوريوس مما يدفع الجميع للعمل في بيئة تنظيمية واحدة وتحقيق أهداف موحدة، كما يعود اختفاء هذه الفروق إلى سعي المديرين لبناء ثقافة تنظيمية عامة دون النظر إلى المؤهل العلمي، وهذه النتيجة تتفق مع ما جاء في دراسة كل من (جده، ٢٠٢٠؛ الحميد، ٢٠١٢؛ السعيد، والكمزاري، ٢٠٢٠؛ مومني، ٢٠١٧؛ Al-Shorman, 2022)، وتخالف ما توصلت إليه دراسة (البلوي، ٢٠١٧) التي توصلت إلى وجود فروق لصالح حملة البكالوريوس.

السؤال الثالث: ما درجة توافر درجة المنظمة المتعلمة في مدارس دولة الكويت من

وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن السؤال الثالث هذا تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ولبنود الأداة ككل للثقافة التنظيمية.

جدول ٧

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقدير أفراد العينة لأبعاد المنظمة المتعلمة

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
١	توفير فرص التعلم المستمر	3.76	0.85	4	عالية
٢	تشجيع الحوار والاستفسار	3.95	0.76	1	عالية
٣	تشجيع التعلم التعاوني الجماعي	3.83	0.81	2	عالية
٤	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	3.75	0.86	5	عالية
٥	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	3.70	0.92	6	عالية
٦	ربط المدرسة بالبيئة الخارجية	3.65	0.94	7	متوسطة
٧	قيادة استراتيجية داعمة للتعلم	3.82	0.86	3	عالية
	الأداة ككل	3.78	0.79		عالية

يتبين من الجدول ٧ أعلاه أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة بشكل عام تشير إلى أن أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية بحسب تصورات عينة الدراسة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧٨)، بانحراف معياري (٠.٧٩). وبشكل عام قد تكون آراؤهم بُنيت على ما يراه المعلمون من توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارسهم؛ حيث تشجع الإدارات المدرسية فتح قنوات الحوار والاتصال الفعال بين الإدارة والمعلم، إضافة لدعم الإدارة المدرسية للتعلم من خلال توفير الدورات المناسبة والتنمية المهنية، وإنشاء فرق للتطوير وتشجيع العمل التعاوني من خلالها وتسهيل تبادل الخبرات بين المعلمين.

وبشكل خاص فقد جاء بعد تشجيع الحوار والاستفسار في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٩٥)، وبانحراف معياري (٠.٧٦)، وقد يفسر ذلك حرص الإدارة المدرسية على توفير بيئة عمل إيجابية من خلال تشجيع الحوار والاستفسار، مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء المعلمين

وإحساسهم بالانتماء إلى بيئة العمل فيدفع بهم إلى مزيد من العطاء والتطوير. أما بعد قيادة استراتيجية داعمة للتعليم فقد جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٨٢)، وبانحراف معياري (٠.٨٦)، وقد يكون ذلك راجعاً إلى توفير الإدارات المدرسية لفرص التطوير المهني من خلال إقامة برامج التنمية المهنية، والسماح للمعلمين بالتسجيل بالدورات التدريبية، وتمييز المعلم الذي يسعى لتطوير نفسه ونقل الخبرات إلى مدرسته وقسمه العلمي. أما في المرتبة الثالثة فقد جاء بعد تشجيع التعلم الجماعي بمتوسط حسابي (٣.٨٣)، وبانحراف معياري (٠.٨١)، وقد يعود ذلك إلى حرص الإدارة المدرسية على إنشاء فرق لتطوير وتحسين العمل المدرسي، وتناقل الخبرات بين المعلمين، وتشجيع تبادل الخبرات وإبداء الرأي مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء المعلمين وتحسين وضع الإدارة المدرسية وسهولة توفير المناخ المناسب لتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة. وفي المرتبة الرابعة جاء بعد توفير فرص التعلم المستمر بمتوسط حسابي (٣.٧٦)، وبانحراف معياري (٠.٨٥)، وقد يفسر ذلك سعي الأداة المدرسية إلى مواكبة التطورات الحديثة في التعليم من خلال توفير فرص التعلم عبر البرامج والندوات والدورات التعليمية الحديثة والمضيدة، واهتمام الإدارة المدرسية بالنمو التطوير المهني للمعلم مما يعطي مؤشراً على تطبيق المنظمة المتعلمة. وجاء بعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣.٧٥)، وانحراف معياري (٠.٨٦)، وقد يعزى ذلك لاستماع الإدارة المدرسية إلى آراء ووجهات نظر المعلمين، وإشراكهم في اتخاذ القرار مما يدعم جودة القرار الإداري، وإلى إعطاء المعلمين الصلاحية في إنجاز العمل بما يرويه مناسباً وفق المسموح، وإلى الأخذ بتقارير وتوصيات فرق العمل بما يخدم مصلحة العمل، كما قد يعود إلى تشجيع الإدارة المدرسية للمعلمين أصحاب الخبرة والكفاءة من أجل نقل خبرتهم والمشاركة بالمعرفة مع بقية المعلمين. أما بعد تمكين الأفراد من رؤية جماعية فقد جاء بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣.٧٠)، وانحراف معياري (٠.٩٢)، وقد يعزى ذلك إلى المركزية المتبعة في الإدارات المدرسية في وضع الخطط وإصدار القرارات، أو لتخوف الإدارات المدرسية من مشاركة المعلمين في وضع رؤية مشتركة، أو قد يعود لضيق الوقت لدى المعلمين في تركيزهم على وضع رؤية مشتركة تخدم الجميع وتحقيق مصالحهم. وفي المرتبة السابعة فقد جاء بعد ربط المدرسة بالبيئة الخارجية بمتوسط حسابي (٣.٦٥)، وانحراف معياري (٠.٩٤)، وقد يفسر ذلك بحاجة الإدارات المدرسية لمزيد من الوعي تجاه مفهوم الشراكة المجتمعية وآلية تطبيقه بشكل سليم ذي فائدة، وقد يعود لعمل الإدارة المدرسية وفق منظومة تتبع قرارات وزارة التربية المستولتة عن إصدار القرارات والمحاسبية.

السؤال الرابع: هل هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير المعلمين لدرجة المنظمة المتعلمة تعزى لمتغيري (الجنس، المؤهل العلمي)؟

جدول ٨

اختبار "ت" ومستوى الدلالة لتصورات العينة لدرجة المنظمة المتعلمة تبعاً لمتغير الجنس						
المتغير	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الجنس	ذكور	١٧٩	4.04	0.61	6.09	0.001
	إناث	٢٧٠	3.61	0.85		

أولاً: متغير الجنس:

يتضح من الجدول (٨) أن هناك فروقاً دالة إحصائية في درجة المنظمة المتعلمة تبعاً لمتغير الجنس، وذلك لصالح الذكور، وقد يعزى ذلك إلى تمتع الإدارات المدرسية للذكور بحرية أكثر في التعبير عن الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات والمرونة في التعامل مع القرارات إضافة لتقارير فرق العمل ووجود مناخ مشجع على إبداء الرأي والحوار، مما يساهم في تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (العمرى، ٢٠١٩؛ عواد والحري، ٢٠١٥)، بينما اختلفت مع دراسة (الغامدي، ٢٠١٦).

درجة تأثير الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم ا. هنادي خليف د. سالم الهاجري

جدول ٩

اختبار "ت" ومستوى الدلالة لتصورات العينة لدرجة المنظمة المتعلمة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٣٦٠	3.77	0.77	-0.91	0.36
	دراسات عليا	٨٩	3.85	0.84		

ثانياً: متغير المؤهل العلمي:

يتضح من الجدول ٩ السابق أنه ليس هناك فروق دالة إحصائية في درجة المنظمة المتعلمة حسب متغير المؤهل العلمي، وقد يُعزى ذلك إلى أن المعلمين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يتفقون على توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارسهم، كونهم يعملون في بيئة عمل متشابهة إلى حد ما في القوانين والأنظمة والتعليمات. ويتفق ذلك مع دراسة (السقا وآخرون، ٢٠١٦؛ العنزي، ٢٠١٧).

السؤال الخامس: ما درجة تأثير توافر الثقافة التنظيمية على بناء المنظمة المتعلمة؟

جدول ١٠

نتائج تحليل الانحدار البسيط لمدى مساهمة الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة المتعلمة

المتغير التابع	B	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المنظمة المتعلمة	0.83	32.35	0.00*

كشف اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) كما هو موضح في الجدول (١٠) معنوية هذا التأثير، وأن هناك أثراً إيجابياً لمستوى الثقافة التنظيمية على بناء المنظمة المتعلمة بحسب تصورات عينة الدراسة، مما يعني أن درجة الثقافة التنظيمية تفسر ما مقداره (٧٠٪) من التباين في المنظمة المتعلمة ($R^2= 70$, $F=1046$, $p=0.00$)، ويشير هذا النموذج إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية يتنبأ طردياً وبدلالة إحصائية ببناء المنظمة المتعلمة. أي أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية عالية بين مستوى الثقافة التنظيمية وبناء المنظمة المتعلمة.

التوصيات:

١. تخفيف الأعباء الملقاة على عاتق المعلم، وتوفير مساحة من الوقت للتركيز على توثيق الثقافة التنظيمية في المدرسة.
٢. توعية المعلمين بمفهوم المنظمة المتعلمة من خلال توفير الدورات اللازمة وكيفية تحقيقها في المدرسة.
٣. إتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرار بما يحقق الرؤية المشتركة.
٤. تعريف المعلم بدوره بشكل واضح ومفصل وبما هو مطلوب منه وفق أبعاد المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية؛ وذلك للمحافظة على مستوى عالٍ من المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية.
٥. تبني أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات من خلال تفويض الصلاحيات للمعلمين، والمشاركة في صنع القرار.
٦. توفير الحوافز والمكافآت للمدرسة التي تلتزم بنشر أبعاد الثقافة التنظيمية بين العاملين فيها والوصول إلى المنظمة المتعلمة.
٧. الأخذ بتوصيات اللجان العاملة في المدرسة، وتحفيز المعلمين على الحوار والنقاش، مع توفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين في اللجان.

المراجع

١. الإدارة المركزية للإحصاء (٢٠٢٢). إحصائيات التعليم، ٢٠٢١-٢٠٢٢. المسترجع من <https://www.csb.gov.kw/Pages/Statistics?ID=58&ParentCatID=70>
٢. بحري، صابر و خرموش، منى (٢٠٢١). الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة. مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ٥(١)، ١١٧-١٣٨.
٣. البلوي، عبيد. (٢٠١٧). الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء وعلاقتها بدرجة ممارسة الميرين لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين، لرسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
٤. الجحدلي، خلود (٢٠١٩). علاقة الثقافة التنظيمية بالممارسات الإدارية لدى مديرات المدارس بمحافظة رابغ. مجلة القراءة والمعرفة، ٢١٤، ١٤١-١٧١.
٥. جده، علي. (٢٠٢٠). القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية " تصور مقترح"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك خالد.
٦. الجغوبي، سلمى و الحريص، نورة. (٢٠٢٢). درجة تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إدارات الجودة (دراسة مسحية وصفية على مسؤولي الجودة بجامعة المجمعة). مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، ١(٢٦)، ١٢٥-١٤٩.
٧. آل حارث، فاطمة. (٢٠١٨). الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وتأثيرها على الأداء المهني للمعلمين: دراسة ميدانية. العلوم التربوية، ٢٦(٤)، ٣١٢-٣٤٢.
٨. الحراش، محمد. الشمري، عبد الهادي. (٢٠١٩). الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري ورؤساء الأقسام في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت وعلاقتها بالإبداع لديهم. مجلة دراسات العلوم التربوية، ٤٦(٢)، ٥٩٦-٦١٣.
٩. الحربي، أحمد. (٢٠١٩). تصور مقترح لتطوير ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية التربية والآداب بجامعة تبوك في ضوء نموذج (مارسك وواتكنز). مجلة كلية التربية، ٣٨(١٨٣)، ٤٠٣-٤٥٢.
١٠. حسين، علي، محمود، صدام، و حسين، محمد. (٢٠١٨). دور الثقافة التنظيمية لشركات الأعمال في تحديد العالقة بين نظام التكاليف المعيارية وبيئة التصنيع الحديثة. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٤(٢٤)، ١-٢٦.
١١. الحمادي، سارة. (٢٠١٦). مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية، ٦٤(٤)، ٦٧٧-٦٩٧.
١٢. الحلية، آمال. (٢٠١٤). نموذج مقترح لمنظمات التعلم كمدخل للتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس.
١٣. الرفاعي، محمد، الشايب، أحمد، و الروابدة، محمد. (٢٠١٣). مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة أربد، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٩(١)، ١١٩-١٥٨.
١٤. الزهراني، فاطمة و الشريف، هند. (٢٠١٧). معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية للبنات بمدينة تبوك. مجلة البحث العلمي في التربية، ١٨(٢)، ١-٢٢.

١٥. السعدية، حمده و الكمزارية، حلیمة. (٢٠٢٠). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بصنع القرارات الإدارية في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم. مجلة العلوم التربوية، ٢٤، ٢٥١-٣١٧.
١٦. السقا، امتثال، السنيدى، نسيبه، و الزغبى، هديل. (٢٠١٦). دور مديرات المدارس الحكومية بالرياض في إدارة التغيير نحو المدرسة كمنظمة متعلمة. الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، ٥٢، ٦٩-٩٨.
١٧. السكارنة، بلال. (٢٠٠٩). التطور التنظيمي والإداري. دار المسيرة للنشر.
١٨. سهلة، صباح و خليفي، عيسى. (٢٠١٦). أثر التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، مجلة العلوم الإنسانية-جامعة محمد خيضر بسكرة، ٤٣، ٥٣٥-٥٤٨.
١٩. الشمري، طارق. (٢٠١٤). دور الثقافة التنظيمية في مكافحة ظاهرة غسل الأموال، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٦(١١)، ٢٩٥-٣٢١.
٢٠. الشوبكي، رنا. (٢٠١٧). المنظمة المتعلمة ودورها في تعزيز أخلاقيات العمل " دراسة ميدانية على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، لرسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر.
٢١. الصالحي، خالد. (٢٠١٨). أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس التعليم العام الحكومي في منطقة القصيم وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى المعلمين. مجلة البصيرة، ٨(١)، ٥٥-١٠٩.
٢٢. الصوينع، خولدة. (٢٠١٩). واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة البحث العلمي في التربية، ٢٠(٤)، ٣٣-٨١.
٢٣. عابدين، محمد. (٢٠١٣). مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة القدس كما يراه الإداريون والمعلمون، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٤(١)، ٤١-٧٠.
٢٤. العاجز، ايهاب. (٢٠١١). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم-محافظات غزة لرسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
٢٥. عساف، محمود. (٢٠١٩). دور التعليم الالكتروني في تعزيز ممارسة جامعتي الأزهر والإسلامية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ٤٠(١٢)، ٣-٣٠.
٢٦. العمري، جمال. (٢٠١٩). تصورات المعلمين والمعلمات بالمدارس الأساسية لدرجة تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في مديرية تربية منطقة السلط. دراسات العلوم التربوية، ٤٦(٢)، ٦٨٤-٧٠٢.
٢٧. العنزي، عطالله. (٢٠١٩). مستوى الثقافة التنظيمية بالمدارس المتوسطة والثانوية بمدينة عرعر من وجهة نظر المديرين والمعلمين. مجلة البحوث التربوية والنفسية، ١٦(٦١)، ١٠٩-١٣٥.
٢٨. العنزي، نوال. (٢٠١٧). أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة تبوك: دراسة ميدانية. مجلة البحث العلمي في التربية، ١٨(١)، ٤٩١-٥٣٣.
٢٩. عواد، هبة. الحربي، نيفين. (٢٠١٥). درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة الليث: دراسة ميدانية. مجلة التربية، ١٦٢، ٦٠٢-٦٥٧.

٣٠. الغامدي، رحمة. (٢٠١٦). درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية بمنطقة الباحثة. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٦٧، ٣٥٣-٣٩٠.
٣١. الغامدي، علي. (٢٠٢٣). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارتي الإشراف التربوي ومكاتب التعليم بمدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين. مجلة العلوم التربوية، ٩(٣)، ٤٩٥-٥٣٠.
٣٢. فاضل، جميل. (٢٠١١). تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة: دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ١٧(٦٤)، ١١٨-١٤٢.
٣٣. فيصل، ميثم. (٢٠٢٠). التمكين الإداري وعلاقته بالمنظمة المتعلمة من وجهة نظر موظفي جامعة ذي قار. مجلة أبحاث البصرة للعلوم الإنسانية، ٤٥(٢)، ١٠٦-١٣٢.
٣٤. الكمالي، عبد الله، جمال الدين، نجوى و حسان، محمود. (٢٠١٤). الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر. مجلة العلوم التربوية، ٣(١)، ٥٣٠-٤٩٦.
٣٥. محلق، خديجة. بوزنيط، وداد. (٢٠٢٠). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الأزمات داخل المؤسسة لرسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق.
٣٦. المحيلبي، عبد العزيز، العازمي، مزنة، والقحطاني، عبد المحسن. (٢٠١٤). الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الحكومي والخاص بدولة الكويت وعلاقتها بالإبداع الإداري. المجلة التربوية، ٢٨(١١٠)، ١٥-٥٧.
٣٧. مطيران، عائشة، العازمي، مزنة والقحطاني، عبد المحسن. (٢٠١٨). مدخل إلى المنظمة المتعلمة. دار المسيلة.
٣٨. النعيمي، صالح. ونايف، باسم (٢٠١٢) دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة. مجلة كلية بغداد للعلوم الإنسانية، جامعة بغداد، ٣٧(٣)، ٦٣٠-٧٩١.
39. Ahmadi, S. Salamzadeh, Y., Daraei, M. & Akbari, J. (2012). relation between organizational culture and strategy implementation: Typologies and dimensions. *Global Business and Management Research: International Journal*, 4(3),286-299.
40. Al-Shorman, A. (2022). The prevailed organizational culture in the basic school in the capital Amman from the point of female teachers. *Jordanian Education Journal*, 7(1), 16-33.
41. Aragon, C. & Morales, A. (2023). A systematic review of the organizational learning and performance literature. *Vision de Futuro*, 27, 24-39.
42. Chipunza, C. & Malo, B. (2017). Organizational culture and job satisfaction among academic professionals at a South African university of technology. *Problems and Perspectives in Management*,15(2), 148-161.
43. Desselle, S., Raja, L., Andrews, B. & Lui, J. (2018). Perceptions of organizational culture and organizational citizenship by faculty in U,S colleges and schools of pharmacy. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 10(4), 403-412.

44. Ismail, M., Khatibi, A. & Azam, F. (2022). Impact of school culture on school effectiveness in government school in Maldives. *Participatory Educational Research*, 9(2), 261-279.
45. Marsick, V & Watkins, K. (1993). *Sculpting the learning organization: lessons in the art and science of systemic change*. San Francisco. Jossey- Bass.
46. Marsick, V.J.& Watkins, K.E. (1994). The learning organization: An integrative vision for HRD. *Human Resources Development Quarterly*,5(4),353-360.
47. Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning Culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.
48. Saadate, V. & Saadate, Z. (2016). Organizational learning as a key of organizational success. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 230, 219-225.
49. Senge, Peter M. (1994) *The Fifth discipline* Field book. New York: Currency Doubleday.
50. Stephen, E. N., & Ekepenyong, A. (2016). Organizational culture and its impact on employee performance and job satisfaction: A case Study of Niger Delta University, Amassoma. *Higher Education of Social Science*, 11(5), 36-45.
51. Tonich T. (2021). The role of principals' leadership abilities in improving school performance through the school culture. *Journal of Social Studies Education Research*, 12(1), 47-75.
52. Yang, B., Watkins, K., & Marsick, V. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31-55.