

" واقع تحقق أبعاد المنظمة المتعلمة المستدامة في المدارس المتوسطة بدولة الكويت "دراسة وصفية مسحية"  
علي محمد فهد العجمي<sup>١</sup>، ممدوح محمد الخطاب<sup>٢</sup>، عصام جمال سليم<sup>٢</sup>

١-باحث دراسات عليا -معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات.

٢-معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات.

## **ABSTRACT**

anintroductionanintroduction:

Despite growing awareness of sustainable development and the importance of togetherness to achieve in the community, but it is noticeable that many of the organizations and what is followed in which practices are still causing problems and environmental damage such as air pollution, water and solid and probably largely due to the lack of the organization's ability to learn effectively on issues of environmental sustainability, and environmental impacts of the organization.

The concept of the learning organization among the most prominent contemporary trends in the field of corporate governance in general, and educational institutions in particular. Since the emergence of this trend, has received a lot of interest to researchers and practitioners alike, who saw him as a panacea contribute much to the development of the performance of organizations and their personnel.

The study questions

1. How to achieve sustainable learning organization dimensions in middle school in Kuwait from the point of view of teachers and administrators?
2. What the views of the participants in the study on the obstacles to achieving sustainable learning organization dimensions in middle schools in Kuwait?
3. What is the difference in the views of the participants in the study on the extent of the achievement of sustainable learning organization dimensions and Maiqatha variable depending on sex?
4. What is the difference in the views of the participants in the study on the extent of the achievement of sustainable learning organization dimensions and Maiqatha variable depending on job?
5. What is the difference in the views of the participants in the study on the extent of the achievement of sustainable learning organization dimensions and Maiqatha variable depending on the experience level?
6. What is the difference in the views of the participants in the study on the extent of the achievement of sustainable learning organization dimensions and Maiqatha variable depending on the training courses in the field of the environment?

## المقدمة

على الرغم من تنامي الوعي بالتنمية المستدامة وأهمية التكاتف على تحقيقها في المجتمع، إلا أنه من الملاحظ أن الكثير من المنظمات وما يتم إتباعه فيها من ممارسات ما تزال تسبب مشكلات وأضرار بيئية مثل التلوث الهوائي والمائي والصلب وربما يعود السبب في ذلك إلى عدم قدرة المنظمة على التعلم بشكل فعال فيما يتعلق بقضايا الاستدامة البيئية، والتأثيرات البيئية للمنظمة (Luis et. al, 2011).

ويعد مفهوم المنظمة المتعلمة من بين أبرز التوجهات المعاصرة في مجال إدارة المؤسسات بشكل عام، ومؤسسات التعليم بشكل خاص. ومنذ ظهور هذا التوجه، حظي باهتمام الكثير من الباحثين والممارسين على حد سواء والذي رأوا فيه حلاً سحرياً يساهم كثيراً في تطوير أداء المنظمات والعاملين بها.

وفقاً لـ "ويلدي" (Weldy, 2009: 61)؛ يعد التحول لمنظمة متعلمة "أحد المرتكزات الأساسية لنجاح المؤسسات المعاصرة في تيسير مهمة حدوث التعلم الفردي، والجماعي، والتنظيمي على نحو يساهم في الارتقاء بالتحسن المستمر، ودفع عجلة الإبداع والابتكار في القيام بعمليات إدارة الأعمال". ووفقاً لـ "راش" (Rush, 2011)؛ فإن جميع المنظمات تتعلم سواء كان هذا التعلم قصدياً أم عارضاً ويعد هذا التعلم أساسياً لبقاء واستمرار المنظمة.

ويضيف "ويلدي" (Weldy, 2009) بأن المنظمة المتعلمة تتيح الفرصة أمام العاملين لتأمل الخبرات التي اكتسبوها سابقاً، ومناقشة كيفية تطبيق الدروس المستفادة على الجوانب، والأبعاد الأخرى لمنظومة العمل المؤسسي. ومن خلال فهم وإدراك أهمية التأمل؛ تتاح أمام هؤلاء العاملين الفرصة للتعلم، والنمو والارتقاء بدلاً من الخوف من ارتكاب الأخطاء. ومن هنا؛ يلاحظ أن المنظمة المتعلمة ترتقي بالتعلم إلى مستويات أعلى غير مسبقة تركز على تحسين مستويات أداء المؤسسة الجامعية بما يمكنها من التمتع بميزة تنافسية Competitive Advantage مضافة مقارنةً بغيرها من المؤسسات الأخرى المناظرة على كافة المستويات.

وفي ضوء مراجعته الشاملة للأدبيات البحثية السابقة ذات الصلة؛ حدد "جوه" (Goh, 2003) خمسة أبعاد رئيسية للمنظمة المتعلمة على النحو التالي:

- وضوح الرؤية المنشودة: ويشمل ذلك النظر إلى المؤسسة الجامعية ككل متكامل يجب أن تتمتع كافة أجزائه، ووحداته الفرعية- كل على حدة- بأهداف، أو برسالة تنظيمية محددة المعالم. ويجب على العاملين فهم هذه الرسالة التنظيمية جيداً، وكيفية مساهمة عملهم في إنجازها على أرض الواقع العملي. وإضافةً إلى ما سبق، يجب على المؤسسة الارتقاء بالتزام العاملين بها بتحقيق أهدافها المنشودة.

- كما يجب عليهم كذلك بناء مناخ تنظيمي يدعم قيم العدالة والمساواة، وتكافؤ الفرص، والثقة المتبادلة بين الجميع بحيث يصبح بالإمكان التواصل مع قادة المؤسسة، واستخلاص الدروس المستفادة من حالات الفشل بحيث تتحول لتصبح جزءاً أساسياً لا يتجزأ من عملية التعلم. وفي هذا الإطار، ينظر إلى القيادة كواحدة من العناصر الأساسية الهامة الواجب توافرها مسبقاً لتعزيز بناء المناخ الداعم للتعلم عبر الاستعانة بمجموعة متنوعة من السلوكيات الإيجابية التي منها- مثلاً- طلب الحصول على التغذية الراجعة من الآخرين، والمرونة وقبول النقد، والاعتراف صراحةً بارتكاب الأخطاء، وتمكين العاملين من صنع، واتخاذ القرارات، وتحمل بعض المخاطر المتوقعة في بيئة الواقعة

- التجريب، ومنح المكافآت: ويشمل ذلك تركيز عمليات التجريب على طرح التساؤلات فيما يتعلق بدرجة مناسبة الظروف، والأوضاع الحالية السائدة في بيئة الواقع. كما يشمل ذلك- أيضاً- دعم البنى التنظيمية، والنظم المؤسسية للأفراد، وفرق العمل في جهودهم الرامية إلى التدريب، والمران على ممارسة التجريب، ودفع عجلة الإبداع، والابتكار.

- النقل، والتعميم الفعال للمعرفة المكتسبة: ويشمل ذلك التأكيد على ضرورة القيام بعمليات اتصال مكثفة تتميز بالوضوح، والسرعة، والدقة. ويجب العمل دائماً على نقل، وتعميم المعلومات المرتبطة بالفرص، والتحديات التنظيمية بما يتجاوز القيود، والمحددات الوظيفية، والهيكلية لمنظومة العمل داخل المؤسسة الجامعية.

• العمل الجماعي في إطار فريق، والحل الجماعي: ويشمل ذلك التأكيد على ضرورة تشجيع البنى، والنظم التنظيمية المطبقة على مستوى المؤسسة للأفراد على العمل الجماعي في إطار فريق، فضلاً عن الحل الجماعي للمشكلات. كما يجب على مجموعات، وفرق العمل- أيضاً- التحلي بالقدرة على ممارسة مهام عملها بما يتجاوز النطاق المحدود لوظائف أعضائها، وطبيعة عملهم الوظيفي. ومن خلال مشاركة أعضاء المؤسسة الجامعية في مجموعات، وفرق عمل تشاركية؛ يصبح بمقدورهم المشاركة في بناء المعرفة، وزيادة فهمهم لطبيعة عمل وإسهامات بقية الأفراد الآخرين على مستوى المؤسسة ككل، فضلاً عن احتياجاتهم، وأساليب عملهم بالتوازي مع تشجيعهم في الوقت نفسه على نقل، وتعميم المعرفة المكتسبة في مواقف، وسياقات أخرى جديدة مستقبلاً".

- وقد ظهر توجه جديد في المنظمات المتعلمة يركز على الربط بينها وبين التنمية المستدامة، لبلورة معالم مفهوم جديد لمنظمة قادرة على التعلم بفاعلية في مجال التنمية المستدامة وتقليص تأثيراتها على البيئة وهو مفهوم المنظمة المتعلمة المستدامة ( Velazquez, Esquer, Munguía & Moure-Eraso, 2011; Silva, Aet. al, 2013).

### مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى التأكد من مدى مواكبة المدارس الكويتية للاتجاهات العالمية المعاصرة كما نتجلى في تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة المستدامة وذلك من خلال رصد واقع تحقق أبعاد المنظمة المتعلمة المستدامة في المدارس المتوسطة بدولة الكويت.

### تساؤلات الدراسة

- ١- ما مدى تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة المستدامة في المدارس المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين والإداريين؟
- ٢- ما وجهات نظر المشاركين في الدراسة بشأن معيقات تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة المستدامة في المدارس المتوسطة بدولة الكويت؟
- ٣- ما مدى اختلاف آراء المشاركين في الدراسة بشأن مدى تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة المستدامة ومعيقاتها باختلاف متغير الجنس؟
- ٤- ما مدى اختلاف آراء المشاركين في الدراسة بشأن مدى تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة المستدامة ومعيقاتها باختلاف متغير الوظيفة؟
- ٥- ما مدى اختلاف آراء المشاركين في الدراسة بشأن مدى تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة المستدامة ومعيقاتها باختلاف متغير مستوى الخبرة؟
- ٦- ما مدى اختلاف آراء المشاركين في الدراسة بشأن مدى تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة المستدامة ومعيقاتها باختلاف متغير الدورات التدريبية في مجال البيئة؟
- ٧-

### أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- الكشف عن مدى تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة المستدامة في المدارس المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين والإداريين.
  - الكشف عن وجهات نظر المشاركين في الدراسة بشأن معيقات تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة المستدامة في المدارس المتوسطة بدولة الكويت.

- تحديد مدى اختلاف آراء المشاركين في الدراسة بشأن مدى تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة المستدامة ومعيقاتها باختلاف متغير الجنس.
- تحديد مدى اختلاف آراء المشاركين في الدراسة بشأن مدى تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة المستدامة ومعيقاتها باختلاف متغير الوظيفة؟
- تحديد مدى اختلاف آراء المشاركين في الدراسة بشأن مدى تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة المستدامة ومعيقاتها باختلاف متغير مستوى الخبرة.
- تحديد مدى اختلاف آراء المشاركين في الدراسة بشأن مدى تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة المستدامة ومعيقاتها باختلاف متغير الدورات التدريبية في مجال البيئة.

### حدود الدراسة

تلتزم الدراسة بالحدود التالية الذكر:

أ- منهج الدراسة: منهج البحث الوصفي من خلال المسح بالاستبيان.

ب- عينة الدراسة: عينة من الإداريين والمعلمين في المدارس المتوسطة بدولة الكويت

ج- أدوات الدراسة: يتم الاعتماد أداة الاستبيان ويتألف من قسمين أولهما يقيس مدى تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة المستدامة وهو نسخة معدلة من مقياس (Marsick & Watkins, 2003) لأبعاد المنظمة المتعلمة. أما القسم الثاني فسيطلع آراء المشاركين بشأن معيقات تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة المستدامة في المدارس المتوسطة بدولة الكويت.

### مصطلحات الدراسة

المنظمة المتعلمة المستدامة: sustainable learning organization

يعرف "بيون وروز ووار" (Bowen, Rose & Ware 2006) "المنظمة المتعلمة" Learning Organization على أنها مجموعة من العمليات، والممارسات العملية التي تدعم قدرة المنظمة على تقدير قيمة، واكتساب، وتوظيف المعلومات المتاحة، فضلاً عن الاستفادة من المعرفة الضمنية التي يتم اكتسابها من العاملين، والفئات والشرائح المختلفة من أصحاب المصالح في التخطيط، والتطبيق، والتقييم الناجح للاستراتيجيات المستخدمة في تحقيق الأهداف الأدائية المنشودة على كلا المستويين الفردي، والجماعي للمنظمة. أما المنظمة المتعلمة المستدامة فهي تلك المنظمة التي تتحقق بها أبعاد المنظمة المتعلمة ولديها قدر كاف من المعرفة بالاستدامة البيئية، ويمكنها أن تتصرف وفقاً لهذه المعرفة، وتضرب مثلاً يُحتذى به في منع، أو تقليص المخاطر والتهديدات البيئية المرتبطة بأعمالها في نفس الوقت تعمل على زيادة أدائها (Luis et. al, 2011).

### الدراسات السابقة

دراسة مرعي (٢٠١٣م)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم المنظمة المتعلمة وأبعادها وخصائصها، والوقوف على مدى توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في احدى المؤسسات التربوية كمثال وهي المركز القومي للامتحانات والتقييم التربوي، وتقديم بعض المقترحات لتطوير دور المركز القومي للامتحانات كمنظمة متعلمة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي حيث تم تحديد أبعاد المنظمة المتعلمة وإعداد أداة الدراسة لمعرفة هذه الأبعاد لدى العاملين بالمركز. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمركز من أكاديميين وأخصائيين والبالغ عددهم ١٤١. تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية وتكونت من ١٢٥ من العاملين. وقد كانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة مكونة من (٧) أبعاد وتتضمن (٣٨) فقرة معتمدة على أبعاد المنظمة المتعلمة (DIOQ) المطور بواسطة (Marsick, 1993 & Watkins) وقام (زايد وآخرون، ٢٠٠٩) بترجمته، وقام الباحث بتعديله بما يتناسب وطبيعة المركز. وهذه الأبعاد هي: إيجاد فرص للتعلم، وتشجيع الحوار

والاستفسار، وتشجيع التعلم الجماعي والتعاون، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وتمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الإستراتيجية الداعمة. وقد أسفرت نتائج الدراسة عن أن أبعاد المنظمة المتعلمة موجودة بالمركز القومي للامتحانات ولكن تقديرها تراوح بين (متوسطة، قليلة جداً) وأن أكثر أبعاد المنظمة المتعلمة وجوداً هو البعد الثالث "تشجيع التعلم الجماعي والتعاون". حيث حصل على أعلى متوسط.

#### دراسة حسين (٢٠١٢م)

استهدفت الدراسة تحديد مفهوم المنظمة المتعلمة في الفكر التربوي المعاصر، واستعراض النماذج الدولية والعربية المعاصرة التي تجسد مفهوم المنظمة المتعلمة، فضلاً عن التحقق من مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في الجامعات المصرية الخاصة وذلك من أجل التوصل إلى مجموعة من المقترحات التي من شأنها المساهمة في الارتقاء بدور الجامعات الخاصة كمنظمات متعلمة.

ولتحقيق أهداف الدراسة، استعان سوف يستعين البحث الحالي بالمنهج الوصفي لعرض وتحليل المدخل المفاهيمي للمنظمة المتعلمة في الفكر التربوي المعاصر، والتطرق إلى وصف لبعض النماذج الدولية. كما استعان الباحث بأسلوب وهو أحد أساليب المنهج الوصفي بقياس مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة ٦ أكتوبر الخاصة من خلال أداة قياس أعدت لهذا الغرض. وقد تألف مجتمع البحث وعينته من جميع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيه في جامعة ٦ أكتوبر الخاصة (كحالة موضع الدراسة) في ثلاث كليات وهي كلية: التربية، الفنون التطبيقية، إضافة إلى الحاسبات ونظم المعلومات، وبلغ عددهم حسب سجلات الشؤون الإدارية (٥٦٢) عضواً من مختلف الرتب الأكاديمية التالية: أستاذ (٥٤)، أستاذ مساعد (٩٨)، مدرس (٢٨٩)، محاضر - مدرس مساعد (١٢١). وقد كان عدد الاستبيانات المكتملة التي أخضعت للتحليل ١٧٩ استبيان.

وتم إعداد أداة استبيان لأبعاد المنظمة المتعلمة تتكون من سبعة أبعاد تمثل خصائص المنظمة المتعلمة الرئيسية التي أجمعت عليها أدبيات البحث والدراسات السابقة، ويهدف هذا المقياس إلى تقييم إمكانات ووضع المنظمة ذات الصلة بمفهوم المنظمة المتعلمة والتأكد من مدى توفر خصائص تلك المنظمة بالجامعات المصرية الخاصة من خلال استطلاع آراء أعضاء هيئات التدريس والعاملين بتلك الجامعات. واشتملت أبعاد المنظمة المتعلمة التي تم قياسها (التعليم المستمر، والحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل، القيادة الإستراتيجية، ربط المنظمة بالبيئة المحيطة بها).

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ضعف الخصائص المتوفرة لدى جامعة ٦ أكتوبر الخاصة في جعلها منظمة متعلمة وفقاً للأبعاد التي تم قياسها في هذا الجانب بصفة عامة. كما بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أعضاء هيئة التدريس لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة ٦ أكتوبر الخاصة تبعاً لمتغير كل من: الجنس، المؤهل العلمي، إضافة إلى نوع الكلية.

#### دراسة "كولدويل" و"فريد" (Coldwell & Fried, 2012)

هدفت الدراسة إلى إجراء دراسة عبرثقافية مقارنة لتصورات عينة مختارة من العاملين بإدارات الموارد البشرية بالجامعات البريطانية، والألمانية حول درجة ارتباط الأبعاد الخمس للمنظمات المتعلمة من منظور "سينج" (١٩٩٠م) بمخرجاتهم الفعالة في العمل. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على أحد مناهج البحث الكمي، وهو: منهج البحوث الارتباطية. وتم جمع البيانات اللازمة للدراسة عبر الاستعانة بعينة عشوائية مؤلفة من ١٦٥ من العاملين بإدارات الموارد البشرية بثلاثة جامعات منفصلة تتبع ثلاثة من بلدان العالم المختلفة (وهي: المملكة المتحدة، وجنوب أفريقيا، وألمانيا). وتم جمع البيانات اللازمة للدراسة عبر تطبيق اثنين من الأدوات المسحية المقننة من منظور القياس النفسي، وهما: استبيان أبعاد المنظمات المتعلمة لـ "سينج" (١٩٩٠م)، فضلاً عن استبيان المخرجات الفعالة في العمل من تصميم الباحث. وكشف التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة بوضوح عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تصورات العاملين بإدارات الموارد البشرية بالجامعات حول توافر الأبعاد الخمس للمنظمات المتعلمة من منظور "سينج"، وبين حصولهم على مخرجات إيجابية فعالة في العمل. كما كشفت النتائج على تأثير تصورات هؤلاء العاملين عن أبعاد المنظمات

المتعلمة باختلاف بلدانهم، والفروق الثقافية السائدة. وعلى أية حال، أكدت نتائج الدراسة- بالمجمل- على أن نموذج المنظمات المتعلمة "سينج" يزودنا بأداة بحثية ذات صبغة دولية لتقويم مخرجات العمل الفعالة لدى العاملين بالجامعات، والمؤسسات المختلفة للتعليم العالي. وإضافةً إلى ما سبق، أكدت النتائج على أهمية الأخذ بعين الاعتبار تأثير الثقافة الوطنية السائدة في تصورات العاملين بإدارات الموارد البشرية بالجامعات حول درجة تأثير الأبعاد الخمس للمنظمات المتعلمة من منظور "سينج" في مخرجات عملهم الفعالة.

### قائمة المراجع

١. حسين، اسامة ماهر (٢٠١٢م). تقويم خصائص المنظمة المتعلمة بالجامعات المصرية : الجامعات الخاصة: دراسة حالة. مجلة كلية التربية جامعة بنها، مج. ٢٣، ع. ٩١، ج. ١ (يوليو ٢٠١٢)، ص. ٩٨-٤٥.
٢. مرعي، معوض حسن (٢٠١٣م). تقويم مراكز البحث التربوي كمنظمات متعلمة من وجهة نظر العاملين فيها: دراسة ميدانية- المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي: أنموذجاً. مجلة كلية التربية بينها، مج. ٢٤، ع. ٩٦، ج. ١ (أكتوبر)، ١٣٧-١٥٩.
1. Coldwell, D. A., & Fried, A. (2012). Learning organizations without borders? A cross-cultural study of university HR practitioners' perceptions of the salience of Senge's five disciplines in effective work outcomes. *International Journal of Cross Cultural Management*, 12(1), 101-114.
2. Bowen, G. L., Rose, R. A., & Ware, W. B. (2006). The reliability and validity of the School Success Profile Learning Organization Measure. *Evaluation and Program Planning*, 29, 97-104.
3. Luis E. Velazquez, Javier Esquer, Nora E. Munguía, Rafael Moure- Eraso, (2011) "Sustainable learning organizations", *The Learning Organization*, Vol. 18 Iss: 1, pp.36 - 44.
4. Rush, W. (2011). Learning organization principles: The impact on a Midwest state government as perceived by its employee (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses (AAT 3455170).
5. Silva, A. W. L. D., Steil, A. V., & Selig, P. M. (2013). Learning in organizations as outcome of environmental assessment processes. *Ambiente & Sociedade*, 16(2), 129-152
6. Velazquez, L. E., Esquer, J., Munguía, N.E., & Moure-Eraso, R. (2011). Sustainable learning organizations. *The Learning Organization*, 18(1), 36-44. doi:http://dx.doi.org/10.1108/09696471111095984
7. Weldy, T. G. (2009). Learning organization and transfer: Strategies for improving performance. *The Learning Organization*, 16(1), 58-68.

8. Marsick, V., & Watkins, K. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimension of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.
9. Goh S.C. (2003) Improving organizational learning capability. *The Learning organization* 10(4): 3