

درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها

## **The Degree of Availability of the Learning Organization Dimensions in Sultan Qaboos College for Teaching Arabic to Non-Native Speakers**

الباحث الأول: سالم بن سليمان بن سالم البوسعيدي

مدرس لغة عربية للناطقين بغيرها بكلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها،  
سلطنة عمان

البريد الإلكتروني: [hwabis8@gmail.com](mailto:hwabis8@gmail.com)

المشرف: د/ حسام الدين السيد محمد إبراهيم

أستاذ مشارك بكلية التربية والآداب

جامعة نزوى، سلطنة عمان

البريد الإلكتروني: [h.ibrahim@unizwa.edu.om](mailto:h.ibrahim@unizwa.edu.om)

## مُلخَص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها من وجهة نظر العاملين بالكلية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة (Dimensions of Learning Organization Questionnaire) ويرمز لها (DLOQ) والتي قامت بتطويرها مارسك وواتكنز (Watkins & Marsick, 1996) في جمع البيانات والمعلومات، وبعد التأكد من صدقها وثباتها تمّ تطبيقها على عينة بلغت (42) عاملا بالكلية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الكلية جاءت متوسطة بشكل عام ومتوسطة أيضاً في جميع محاور الدراسة، وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، تعزى لمتغيرات النوع والمستوى الدراسي والخبرة عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة، أما في متغير نوع الوظيفة فكشفت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المحاور ما عدا في محور ربط المنظمة بالبيئة الخارجية حيث كانت الفروق الإحصائية بين إدارة الكلية من جهة والإداريين من جهة أخرى لصالح إدارة الكلية.

وأوصت الدراسة بتنفيذ برامج تدريبية لإدارة وموظفي الكلية تختص بالأساليب والوسائل والمهارات التي تُمكن الكلية من الوصول إلى مرحلة تتوافر بها جميع مقومات وخصائص المنظمة المتعلمة، وبإتاحة الفرصة لجميع منسوبي الكلية للتعلم المستمر عن طريق توفير الموارد اللازمة وتسهيل الإجراءات الإدارية لذلك، ومنح الكلية مزيداً من الصلاحيات الإدارية بما يمكنها من الوصول بالكلية إلى منظمة متعلمة.

**الكلمات المفتاحية:** المنظمة المتعلمة، التعلم التنظيمي، أبعاد المنظمة المتعلمة، تعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها

## **The Degree of Availability of the Learning Organization Dimensions in Sultan Qaboos College for Teaching Arabic to Non-Native Speakers**

:By

Salim Sulaiman Al-Busaidi

Dr. Hossam Aldin Alsaid Mohammed Ibrahim (Supervisor)

### **ABSTRACT**

This study aimed to identify the degree of availability of the learning organization dimensions in Sultan Qaboos College for Teaching Arabic to Non-Native Speakers from the perspective of its workers. The descriptive method has been used depending on the Dimensions of Learning Organization Questionnaire(DLOQ) (Watkins & Marsick, 1996). After assessing its validity and reliability, it was applied to a sample of (42) workers from Sultan Qaboos College for Teaching Arabic to Non-Native Speakers.

The study showed that the degree of availability of the learning organization dimensions in Sultan Qaboos College for Teaching Arabic to Non-Native Speakers was medium in general in all dimensions. There were no statistically significant differences in the responses according to

the variables of gender, job title, qualification and experience except in the dimension of (Connecting the college with the environment) where there were statistically significant differences between the college administration and the administrators.

Based on these results, the study suggested that the college make training programs for the administration and employees to have the required skills and strategies which enable the college to be a learning organization, providing continuous learning opportunities to all employees by providing the needed resources and giving the college more administrative authority to make the college a learning organization.

**Key Words:** Learning Organization, Organizational Learning, Learning Organization Dimensions, Teaching Arabic to Non-Native Speakers.

#### المقدمة:

شهد العالم نقلة نوعية في شتى المجالات، وأصبح قطاع التعليم رافدا اقتصاديا استراتيجيا للدول، تبنى عليه خطط النهوض المستقبلي ويستعان به في التطوير الاقتصادي، وتطور التعليم بلا شك هو تطور للدول وللأمم، وفي عصر ثورة المعلومات والاتصالات، يظل التعليم أقوى سلاح لمواكبة التغيرات والتطورات وللتكيف معها من أجل التطوير والاستمرارية، والمؤسسات التعليمية مثل بقية المؤسسات تحتاج للتعلم على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي لتكون عضوا بارزا ومؤثرا في مجتمع المعرفة.

وفي القرن الحادي والعشرين بدأ عصر جديد في تطور هيكله ووضع المنظمات، فالتغيرات التي طرأت على بيئة الاقتصاد بواسطة العولمة والتكنولوجيا فرضت على المنظمات

أن تحوّل نفسها بشكل ملحوظ لكي تتمكن من البقاء في العالم الجديد وفي اقتصاده الجديد، فالمنظمات ذات الفكر الأوسع والمقدرة على التعلم ستصبح من القادة العالميين، والمنظمات التي لا تستطيع أن تواكب التغيرات في العالم الجديد لن تستطيع البقاء في البيئة المشبعة بالمعلومات (Marquardt, 2002, 247).

وشهد القرن الجديد نقلات نوعية وتحولات كبيرة في شتى المجالات، وعلى سبيل المثال ظهر ما يسمى بالتطوير الاقتصادي ويسمى أيضا الاقتصاد المعرفي، وذلك يعني أن الاقتصاد الحديث قائم على المعارف وتكنولوجيا المعلومات، وعلى عولمة العمليات الاقتصادية والسياسية، وباتت المؤسسة التعليمية أداة مهمة في تأمين قدرة تنافسية تواكب كل هذه التطورات (لفته، 2011، 23).

وتواجه المؤسسات التعليمية تحديات شتى في جوانب مختلفة، ولهذا أصبح من اللازم أن تسعى لمواكبة التطورات في العالم، والمنظمة التي تتبع التعلم المزدوج (doubled-loop learning) هي المنظمة التي يمكن تسميتها بالمنظمة المتعلمة، وهي التي تستخدم التعلم للاستفادة من الظروف المحيطة بأي مشكلة للاستفادة منها في إجراء التغييرات المفيدة على المدى الطويل، وهي تستخدم التعليم المستمر لإدراك أعمق للمشاكل لأخذ الإيجابيات بشكل مستمر (Law et al., 2011, 132).

ومفهوم "المنظمة المتعلمة" هو من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري الحديث، والمنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تُعلم أفرادها وتسعى لتطوير نفسها، وهي تتعلم من خبراتها وخبرات العاملين فيها وخبرات المنظمات الأخرى، وتهتم بالمعرفة والمعلومات عند ممارسة وظائفها، وتؤمن بأهمية التعليم والتعلم المستمرين لجميع العاملين من أجل تحقيق أداء تنافسي، وتطبق فكر الإدارة بالمعرفة، وتستجيب للتغيرات بشكل ديناميكي وتستفيد من المشكلات التي تواجهها من أجل التحسين والتطوير (أبو النصر، 2008، 85-87).

وفي نظريات العالم المتقدمة في الإدارة والقيادة تتمتع المنظمة المتعلمة بحيوية وقيمة عالية، فهي ذات أهمية بالغة، وذات دلالة عملية لبناء التعلم التشاركي ومجتمع التعلم من خلال فهم الجوهر وخصائص واستراتيجيات البناء بوضوح (Wen, 2014, 28).

وبالنسبة لسينج (Senge, 1990, 8-9) فإن التعلم في المنظمات يكون على ثلاثة مستويات: المستوى الفردي، ومستوى الفريق، ومستوى المنظمة، فالأفراد بطبيعتهم التي فطروا عليها متعلمون، وهم يشكلون فريقا ويثقون ببعضهم بعضا، ويشجعون بعضهم بعضا من أجل التعلم كفريق لصنع نتائج ملموسة، والصلة بين تعلم الأفراد والتعلم التنظيمي تتمثل في الالتزام المتبادل بين الأفراد والمنظمة، وفي الروح المميزة التي تعم المنظمة بسبب الأفراد. وتواجه أغراض وقوانين العديد من الأنظمة تحديات بشك لظاهر وخفي في بيئة متغيرة بسرعة، والأفراد يعملون في وحدات اجتماعية (Social Units) ويمثلون النظام بشكل عام، والنظام هو من يتخذ القرار، ويأخذ الخيارات البديلة، ويُعقَّب على النتائج (Marsick et al., 2000, 10).

وعلى المنظمات وليس الأفراد أن تتكيف مع الظروف المتغيرة بسرعة، ومفهوم المنظمة المتعلمة هو أحد المفاهيم الإدارية التي تم تطويرها لضمان بقاء المنظمات وزيادة المنافسة، وهذا المصطلح مبني على اكتساب المنظمات للمعرفة الجديدة ومشاركة المعلومات لحل المشاكل (Balay, 2012, 2474).

وأصبح من اللازم أن تواكب المؤسسات التعليمية كل التطورات في جميع المجالات، وأن تتكيف مع التغيير بأسلوب مرن من خلال تطوير سلسلة التفكير والتفاعل مع الغير، وتعني نقل المعرفة إلى داخل المؤسسة ونقلها إلى جميع العاملين، ومن ثم تحويلها إلى ممارسات جديدة في المؤسسة، وتحقيق التوافق الاجتماعي والرؤية المشتركة لتحقيق الأهداف، وكل هذا لا يتم إلا بوجود تعلم مستمر وبيئة مشجعة على ذلك (همشري، 2013، 398-401).

وهناك تحديات تواجه التعليم العالي بشكل عام ومن بينها التقشف في المصاريف، وزيادة المسائلة لتحمل المسؤوليات، وأساليب التعامل مع الطلاب وأولياء أمورهم كمستفيدين، والتغيير في خصائص الطلاب الديموغرافية (Macchio, 2012, 2).

ومع وجود التغيير المتسارع والمعقد في مكان العمل، أصبحت المنظمات الآن تعي أهمية الحاجة لتبني ثقافة تتماشى مع هذا التغيير السريع، وبالرغم من تعدد استراتيجيات إدارة التغيير في المنظمة، إلا أن مبادرات التغيير لا تحقق النجاح بشكل كامل (Miller, 2004, 26).

وكلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها بسلطنة عمان هي إحدى الكليات التي تأسست حديثاً، وقد أنشئت في عام 2012 م لخدمة اللغة العربية وتدريب علومها ونشر الثقافة العربية والإسلامية، ومد جسور التواصل بين الشعوب من خلال تقديم برامج تعليمية رصينة، لتكوين فئات من غير الناطقين باللغة العربية قادرة على استخدام اللغة العربية بطريقة تواصلية، وتتمتع بالمعرفة الأساسية لقواعد اللغة العربية وأساليبها ومهاراتها مما يمكنها من التواصل والمشاركة الفاعلة في مختلف المجتمعات العربية التي توجد فيها، ويمكنها من مواصلة الدراسة في المؤسسات التعليمية التي تستخدم اللغة العربية وسيلة للتعليم، وتسعى الكلية إلى إثبات نفسها والإجادة في برامجها وخدماتها لكي تتبوأ مكانة مرموقة بين مؤسسات تعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها إقليمياً ودولياً. (كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، 2012)

ولتحقيق هذه الأهداف يجب على الكلية أن تقوم ببعض التغييرات التي تمكنها من مواكبة التطورات السريعة والمتنامية في مجال المؤسسات التربوية وذلك لتقديم خدمات ذات جودة وإتقان للمستفيدين لإثبات وجودها بين المؤسسات التعليمية المحلية والعالمية.

### مشكلة الدراسة

تواجه كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها كغيرها من الجامعات والكليات تحديات شتى في عصر العولمة والثورة التكنولوجية، وأصبح من اللازم على إدارة الكلية والعاملين فيها مواكبة التطورات بالسعي لبناء خطة تغيير استراتيجي وإيجابي لتطوير الأداء التنظيمي لزيادة التنافسية وفي تقديم خدمات ذات جودة عالية. ولما كان مدخل المنظمة المتعلمة مهما لتطوير الأداء التنظيمي في الكلية، فإن التعرف على درجة توافر عوامل المنظمة المتعلمة يساهم في تطوير خبرات العاملين بالكلية ويطور أدائهم للمساهمة في إحداث تغيير إيجابي واستراتيجي مثمر، والوقوف على أبعاد المنظمة المتعلمة حسب الدراسة سيساهم في معرفة

جوانب القوة وتعزيزها، وتحديد جوانب الضعف ومحاولة إصلاحها للوصول بالكلية إلى منظمة متعلمة قادرة على المنافسة محليا وعالميا، وسيكون ذلك بداية لتطوير البرامج المقدمة وتحسينها. ولتحديد مشكلة الدراسة قام الباحث بدراسة استطلاعية على عينة مكونة من عشرة عاملين بكلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها للتعرف على المشكلات التي تواجههم في العمل بالكلية، وبعد تحليل استجابات العاملين، كشفت الدراسة عن وجود بعض المشكلات أهمها: قلة الإنماء المهني لتنمية مهارات وقدرات الموظفين، ولا توجد خطة إستراتيجية واضحة الملامح لتطوير الكلية مستقبلا، وندرة الحوار بين العاملين أنفسهم، وبين العاملين والإدارة، وندرة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وقلة السعي لتطوير البرامج التي تقدمها الكلية ولنيل الاعتراف الأكاديمي لها.

### وتأسيساً على ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في التساولين الآتيين:

- 1- ما درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها من وجهة نظر العاملين بالكلية؟
- 2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$  في درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، والمسمى الوظيفي؟

### أهداف الدراسة

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

2. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، والمسمى الوظيفي.
3. الوقوف على بعض المعوقات التي تواجه كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، واقتراح الحلول للتغلب عليها.

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، وهي أول كلية من نوعها متخصصة في تدريس اللغة العربية للناطقين بغيرها في سلطنة عُمان، ومعرفة درجة توافر هذه الأبعاد ستفيد في تطوير البرامج والخدمات التي تقدمها الكلية، وستفيد العاملين بالكلية باختلاف نوعهم الاجتماعي وخبرتهم ومساهمهم الوظيفي ومؤهلاتهم لتطوير مهاراتهم وأدائهم المستقبلي، وستكون نتائج هذه الدراسة معينا لمتخذي القرار في الكلية لتطويرها، والوقوف على جوانب النقص ومحاولة إصلاحها، وتعزيز الإيجابيات للوصول بالكلية إلى أن تكون منظمة متعلمة تتوافر فيها أبعاد المنظمة المتعلمة بدرجة كبيرة، ونظرا لحدثة الكلية ستساهم هذه الدراسة في التخطيط الاستراتيجي لتطوير برامج الكلية المختلفة مستقبلا، وهذا التخطيط سيساعد الكلية على نيل الاعتراف الأكاديمي للبرامج التي تقدمها، لتكون مركزا مرموقا في تدريس اللغة العربية وتدريب المعلمين وتشجيع الباحثين في مجال تعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، وستكون هذه الدراسة معينا للباحثين خاصة في سلطنة عمان الذين يرغبون في البحث في مجال المنظمات المتعلمة وذلك لقلّة الدراسات في هذا المجال.

### حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت على أبعاد المنظمة المتعلمة وهي: (إيجاد فرص للتعلم المستمر، وتشجيع الاستفهام والحوار، وتشجيع التعاون والتعلم الجماعي، وتمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الإستراتيجية).

- **الحدود البشرية:** اقتصر على العاملين في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، وهم: إدارة الكلية (المدرء ورؤساء الأقسام)، والإداريين، والمدرسين.
- **الحدود المكانية:** اقتصر على كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق أداة الدراسة في الفصل الثاني (فصل الربيع) من العام الدراسي 2016/2017

### مصطلحات الدراسة

#### المنظمة المتعلمة

يعرف سينج (8, 1990, Senge) المنظمة المتعلمة بأنها: "المنظمة التي يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدرتهم لتحقيق النتائج التي يرغبون فيها بصدق، مع وجود نماذج تفكير جديدة وشاملة، ويطلق فيها العنان لروح الفريق، ويتعلم فيها الأفراد باستمرار لتحقيق التعلم الجماعي".

وتعرفها مارسك وواتكنز (142, 2010, Marsick & Watkins) بأنها: "المنظمة التي تتعلم باستمرار وتحول نفسها، ويكون فيها التعلم مستمرا، وعملية تستخدم بشكل استراتيجي وتكاملي ومتوازٍ مع العمل".

والمنظمة المتعلمة هي المنظمة التي "تشجع تحسين الأداء الفردي والتنظيمي عبر إتاحة الدخول للمستخدمين بشكل ثابت وفي الوقت المناسب للمعلومات اللازمة. وهي المنظمة المصممة بشكل هادف من خلال هيكلها وثقافتها واستراتيجياتها لتحسين التعلم التنظيمي فيها، ويزيد فيها الأفراد طاقاتهم على مستوى الفرد والجماعة من أجل الرقي بمستقبلها وتطورها" (البغدادي والعبادي، 2010، 47-50).

وفي ضوء ما سبق تُعرّف **المنظمة المتعلمة** إجرائيا بأنها المنظمة التي تسعى لكسب المعرفة بشكل مستمر، وتستغل جميع مواردها المتاحة لذلك لتحقيق الجودة ولزيادة الإنتاج على المستوى الفردي والتنظيمي لتحقيق أهدافها.

وتُعرّف **درجة توافر أبعاد المنظمة التعليمية** إجرائيا بأنها الدرجة التي تحصل عليها عينة الدراسة بعد الإجابة عن فقرات استبانة المنظمة التعليمية المستخدمة في هذه الدراسة.

وتُعرّف **كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها** إجرائيا بأنها مؤسسة تعليمية ذات شخصية اعتبارية تتبع مركز السلطان قابوس العالي للثقافة والعلوم بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان، وتختص بتدريس اللغة العربية للناطقين بغيرها.

#### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### تعريف المنظمة المتعلمة

تباينت الآراء والتعريفات المتعلقة بالمنظمة المتعلمة، وربما يعود ذلك لمدى تركيز الباحثين الذين تناولوا هذا المصطلح على جوانب معينة، معتمدين على نماذج ودراسات سابقة أو على فلسفتهم الخاصة في تعريف هذا المصطلح.

فالمنظمة المتعلمة كما يراها هولتون وكايسر (Holton & Kaiser, 2000, 3) هي "هدف نهائي للعملية التي توفر تعلمًا مستمرًا على المستوى الفردي والجماعي والمنظمي من أجل تعديل السلوك وتعزيز قدرة المنظمة للتعامل مع التغيير التكنولوجي بإيجابية".

ويُعرفها جيبارت وآخرون (Gephart et al., 1996) بأنها: "المنظمة التي لديها إمكانية معززة للتعلم والتغيير والتكيف، ويتم فيها تحليل وملاحظة وتطوير وإدارة عمليات التعلم، وجعلها موازية لأهداف التطوير والإبداع، وتعمل كل من الرؤية والاستراتيجية والقيادة والأنظمة والعمليات على تسريع تعلم وتطوير الأفراد، وتزيد من التعلم على المستوى التنظيمي".

فيما تعرفها ماركواردت (Marquardt, 2002, 247) بأنها "المنظمة التي تتعلم بفعالية وبشكل جماعي، وتغير نفسها باستمرار نحو إدارة أفضل واستخدام أفضل للتكنولوجيا، وتشجع أفرادها على التعلم بينما يعملون داخل أو خارج المنظمة، ويستخدمون التكنولوجيا لزيادة التعلم والإنتاج".

والمنظمة المتعلمة هي التي تتمتع بالمهارة في إيجاد واكتساب وتحويل المعرفة والاحتفاظ بها وترجمتها، وتغير سلوكها عن قصد لتعكس الرؤية والمعرفة الجديدة (Cummins & Worley, 2009, 542-543).

وتأسيسا على ما سبق يتضح لنا أن التعلم عملية مستمرة في المنظمة المتعلمة، وهي عملية إستراتيجية ومنظمة ومخطط لها، والتعلم يكون في ثلاثة مستويات: الفردي والجماعي والمنظمي، والفرد عنصر مهم في المنظمة المتعلمة، وتعلمه هو أساس تعلم المنظمة، ويجب أن يكون التعلم فعالا وذا جدوى للمنظمة ويظهر ذلك في النتائج الجيدة مثل تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والتنافسية.

### نشأة وتطور المنظمة المتعلمة

يرجع تاريخ المنظمة المتعلمة إلى أربعينات القرن الماضي، ولكن في الثمانينات بدأت بعض المؤسسات إدراك الأولوية لزيادة الأداء التنظيمي، والمنافسة والنجاح، وكمثال على ذلك شركة شل للبتروال التي بدأت بالاهتمام بالتعلم التنظيمي من أجل التخطيط الإستراتيجي، وفي التسعينات زاد عدد المؤسسات التي اهتمت لتكون منظمات متعلمة (Marquardt, 2002).

وقد اهتم أرجريس وشون (Argyris & Schon, 1978) بالتعلم التنظيمي وخاصة التعلم الحلقي (double-loop learning) وأهمية التغيير، لأن البيئة الخارجية متغيرة وديناميكية، وفي نفس الوقت تعتبر البيئة الداخلية غير مستقرة وبدورها تكون قابلة للتغيير.

وترى مارسك (Marsick, 2000, 17) بأن مفهوم المنظمة المتعلمة تم تطويره بواسطة أرجريس وشون (Argyris & Schon, 1978) والذان استفادا من أعمال ديوي

(Dewey, 1938) حول التعلم من الخبرة، ومن أعمال ليون (Lewin, 1935) حول تفاعل الأفراد مع البيئة التي حولهم بينما يحاولون تعديل سلوكهم، فالأفراد يستفسرون حول القضايا بالنيابة عن المنظمة، وتعلمهم يواجهه عدم توافق بين التوقعات والواقع.

ويُعتبر سينج (Senge, 1990) الرائد في مجال المنظمة المتعلمة، ففي كتابه (الضابط الخامس) (The Fifth Discipline) نادى بأهمية تحول المنظمات إلى منظمات متعلمة، ويُعدّ نموذج بداية إلهام للعديد من الدراسات في نفس المجال، وكانت أفكاره ركيزة لغيره من الباحثين لتطوير العمل في هذا المجال (Steininger, 2010).

وبعد سينج قدمت مارسك وواتكنز (Marsick & Watkins, 1993) نموذجهما للمنظمة المتعلمة، وقامت بتطوير أداة لقياس درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة Dimensions (of Learning Organization Questionnaire (DLOQ).

وابتكر بعض الباحثين نماذج أخرى للمنظمة المتعلمة مثل ماركواردت (Marquardt, 1996) و(العنبي، 2001)، ومايلونين (Moilanen, 2001) (زايد وبوبشيت والمطيري، 2009).

وزاد مؤخرًا اهتمام المنظمات بالتطوير التنظيمي من أجل التغيير للأفضل وزيادة القدرة التنافسية، وبناء رؤى واستراتيجيات جديدة (ماهر، 2014).

### أهمية المنظمة المتعلمة

في ظل التغييرات التي تطرأ على العالم في جوانبه المختلفة، أصبح من اللازم على المنظمات أن تواكب هذه التغييرات، وتسعى إلى التطوير المستمر الذي لا يتم إلا بالتعلم المستمر والبحث الدائم عن المعرفة في زمن تتسارع فيه عجلة التقدم.

وفرضت ثورة الاتصالات والمعلومات واقعا جديدا على المنظمات، يوجب عليها مفاهيم إدارية حديثة للتكيف مع هذه التغيرات، ولسد الفجوة بين الوضع الحالي وما يجب أن تكون عليه مستقبلا، وأهم هذه المفاهيم مفهوم المنظمة المتعلمة (الطويل وعابنة، 2008، 53).

ويشير سينج (Senge, 1990, 17) إلى أن المؤسسات التي تعاني من "إعاقة" لا بد لها أن تتعلم لكي تنمو، وربما هناك مؤسسات كبيرة ولكنها تفتقر للتعلم، وينتج عن ذلك تأخر في التطور والنمو، وكثير من الشركات لا تعيش طويلا، وتكون معرضة للاختفاء، وهذا الخطر وبالرغم من معرفة المدراء له، إلا أن المنظمة كوحدة متكاملة لا تعي التهديدات الخفية وأثارها، ولا تستطيع أن تقدم بدائل أخرى.

وترى ماركواردت (Marquardt, 1996, 23-24) بأنه يجب على المنظمات أن تتعلم بشكل أفضل وأسرع لكي تستمر في عطاها، وترى أن بعض المؤسسات ركزت على بعض الجوانب فقط وأهملت التحدي من التعقيد في إيجاد تعلم مؤسسي واسع وفي المحافظة عليه. فعلى المؤسسات أن تتعلم لكي تبقى، والمؤسسات ذات العقول الكبيرة تتعلم بشكل أسرع لتصبح في صفوف القادة العالميين.

ووجود المنظمة المتعلمة ضرورة، ويمكن لأي منظمة أن تكون منظمة متعلمة بغض النظر عن مكانها أو ثقافتها، ومصطلح المنظمة المتعلمة هو مصطلح متعدد الطبقات يشمل سلوكيات الأفراد، والتنظيم على مستوى الفريق، والسلوكيات التنظيمية، وتمثل المعتقدات وقيم واتجاهات الموظفين أهمية كبرى لتحقيق تعلم دائم وخلق جو تعلم ملائم (Kools & Stoll, 2016, 20).

والتعلم هو المصدر الوحيد لميزة التنافسية المستدامة، والمنظمات تتعلم باستمرار لزيادة الإنتاجية، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود كوادر بشرية قادرة على التعلم وراغبة فيه، ومتسلحة بالقدرة على التكيف الناجح مع المتغيرات المتجددة (السالم، 2005، 1).

وتكمن أهمية المنظمة المتعلمة في جعل التعلم ركيزة لأدائها الحالي والمستقبلي، ولهذا تركز المنظمة على التعلم وتجعله محورا للتطور والتغير والتكيف ومواجهة التحديات، والمنظمة

المتعلمة لا تستريح إطلاقاً، بل تكافح باستمرار من أجل التغيير والتطوير للأفضل  
(Page-Tickell, 2014, 63).

ومما سبق يمكننا القول إن تعلم المنظمة شيء حتمي ولا بد منه لبقاء المنظمة، والواقع الذي تعيشه المنظمة يُحتم عليها أن تتعلم بشكل تنظيمي لكي تواكب التغيرات والتطورات في العالم في مختلف الجوانب التكنولوجية والمعرفية وغيرها، فالتعلم يعني الإجابة في تقديم الخدمات والمنتجات وفي التعامل مع الأفراد في كل مستويات المنظمة من قادة وموظفين ومستفيدين ومتعاونين، ويبقى تعلم الأفراد عنصراً مهماً لتعلم المنظمة، وهو يشكل أساس تعلم الفرق والتعلم التنظيمي. والمنظمة المتعلمة مصطلح يضمن الإجابة في الخدمات والمنتجات والتنافسية والتميز بشرط وجود تعليم تنظيمي مخطط له ويشمل كل مستويات التعلم: الفرد والفريق والمنظمة.

### نماذج المنظمة المتعلمة

اهتم العديد من الباحثين بموضوع المنظمة المتعلمة، واجتهد الكثير منهم لابتكار نماذج للمنظمة المتعلمة مبنية على أفكار وأبحاث من سبقهم، وحاولوا جاهدين وضع عناصر رئيسية في نماذجهم تجمع أهم السمات وتوضح العلاقة بينها. وهناك العديد من النماذج للمنظمة المتعلمة، وسنتناول ثلاثة نماذج: نموذج سينج Senge، ونموذج ماركواردت Marquardt، ونموذج مارسك Marsick وواتكنز Marsick & Watkins.

### أولاً: نموذج سينج Senge

بينما كان الكثيرون يعانون من التسميات المختلفة في إطار التعلم التنظيمي، جاء سينج (Senge) بمسمى الضابط الخامس (Fifth Discipline)، ويرى سينج (Senge, 1990) بأن هناك خمسة مكونات تساهم في خلق المنظمة المتعلمة بشكل تدريجي، وكل مكون يوفر بعداً مهماً لبناء المنظمة التي تتعلم بصدق، وتعزز من سعتها باستمرار لإدراك أعلى طموحاتها، وهذه المكونات هي:

- التفكير النظامي System Thinking : وهو إطار مفاهيمي وهيكل معرفي ذو أدوات مختلفة، وهو الضابط الذي يساعدنا على رؤية الأشياء كاملة، وهو الإطار الذي يساعدنا على فهم العلاقات بين الأشياء أكثر من رؤية الأشياء نفسها، ويساعدنا على رؤية أنماط التغيير.
- التمكن الشخصي Personal Mastery: وهو الضابط في التوضيح العميق في الرؤية الشخصية، وتركيز الطاقات، وتطوير الصبر، ورؤية الواقع بموضوعية.
- النماذج الذهنية Mental Models: وهي تعميمات وافتراسات متأصلة بعمق، وتعتبر صوراً تؤثر على فهمنا للعالم وعلى ردود أفعالنا.
- الرؤية المشتركة Shared Vision: وهي المقدرة على حمل صورة مشتركة للمستقبل الذي نسعى لخلقها، ومن الصعب أن تحقق المؤسسات التميز في غياب الأهداف والقيم والمهام والتي تتأصل بعمق في أفرادها، وعندما تكون هناك رؤية أصيلة في المؤسسة يقوم الأفراد بالتعلم والتفوق ليسوا لأنهم مجبرون ولكن لأنهم راغبون في ذلك.
- تعلم الفريق Team Learning: ويرى سينج أن الفريق من الممكن أن يتعلم وهناك أدلة على أن ذكاء الفريق يتعدى ذكاء الفرد، ومن الممكن أن يطور الفريق سعة استثنائية لتنسيق الأفعال، وعندما يتعلم الفريق بصدق لا يحقق نتائج استثنائية فقط، بل يتطور الأفراد بشكل أسرع مما لو كانوا منفردين.

### نموذج ماركواردت Marquardt

تري ماركواردت (Marquardt, 1996) بأنه يجب على المنظمات أن تتعلم بشكل أفضل وأسرع لكي تستمر في عطاءها، وتري أن بعض المؤسسات ركزت على بعض الجوانب فقط، وأهملت التحدي من التعقيد في إيجاد تعلم مؤسسي واسع وفي المحافظة عليه.

ومن خبرتها في مجال المنظمة المتعلمة لسنوات عديدة، ومن خلال تعاملها مع أكثر من (100) منظمة متعلمة حول العالم، ومن خلال تحليلها للمقالات والكتب حول المنظمة المتعلمة،

اقترحت ماركواردت (Marquardt, 2002, 23-33) نموذجاً للمنظمة المتعلمة يتكون من خمسة أنظمة فرعية وهي:

- **التعلم:** وهو قلب المنظمة المتعلمة، ويشمل ثلاثة مستويات: التعلم الفردي وتعلم الفريق والتعلم التنظيمي.
- **المنظمة:** وهي المكان الذي تجري فيه عملية التعلم، وتتكون من أربعة نظم فرعية وهي: الرؤية، والثقافة، والاستراتيجية، والهيكل.
- **الناس:** ويضم هذا النظام الفرعي المدراء والقادة والموظفين والزبائن وشركاء العمل والموردين والمجتمع حول المنظمة.
- **المعرفة:** وتتعلق بإدارة المعرفة المكتسبة في المنظمة.
- **التقنية:** وتتكون من أدوات المعلومات وتتكون من أدوات المعلومات والشبكات التقنية المتكاملة والداعمة لتوفير النفاذ للمعلومات والتعلم وتبادلها.

### نموذج مارسك وواتكنز Marsick & Watkins

قامت مارسك وواتكنز (Marsick & Watkins, 1996) بتطوير نموذجها للمنظمة المتعلمة، وتمت مراجعته واختباره بواسطة العديد من الدراسات في مختلف الدول. وفي هذا النموذج ترى الباحثتان أن المناخ والثقافة تبنيان بواسطة القادة والناس المهمين والذين يتعلمون من خبراتهم، ويحفظون تعلم الآخرين، ويصنعون بيئة توقعات تشكّل وتدعم النتائج المرجوة، والتي يتم قياسها وتعزيزها. وفي نموذجها قامت بتطوير أداة لقياس مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وسميها (استبانة أبعاد المنظمة المتعلم Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ))، وتقيس هذه الأداة التحولات المهمة في جو المنظمة، والثقافة، والأنظمة، والهيكل التي تدفع الأفراد للتعلم.

وفي هذا النموذج توجد سبعة مكونات رئيسية وهي:

- **البعد الأول:** إيجاد فرص للتعلم المستمر: يكون التعليم في هذا البعد مصمماً ليكون بداخل العمل ليستطيع العاملون التعلم وهم على رأس عملهم، ويتم توفير الفرص للتعليم

والنمو المستمرين، ويجب أن يكون التعليم مضمنا في أنظمة وممارسات وهيكلية مستمرة، لكي تتم مشاركته واستخدامه بشكل دوري لتطوير التغييرات في الأداء المعرفي عن قصد.

- **البُعد الثاني: تشجيع الاستفسار والحوار:** في هذا البعد يحصل الناس على مهارات فعّالة لتوضيح وجهات نظرهم ومقدرتهم على الاستماع والاستفسار في وجود وجهات نظر الآخرين، ويتم تغيير الثقافة لدعم السؤال والتغذية الراجعة والتجارب.
- **البُعد الثالث: تشجيع التعاون والتعلم الجماعي:** وفي هذا البعد يتم تصميم العمل لاستخدام المجموعات للحصول على أنظمة تفكير مختلفة، ويتوقع من المجموعات أن تتعلم وتعمل بشكل جماعي، ويتم تعزيز التعاون وتشجيعه بواسطة ثقافة المنظمة.
- **البُعد الرابع: إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم:** ويُعنى هذا البعد بإيجاد أنظمة ذات تقنية عالية ومنخفضة لمشاركة التعلم، ويتم دمجها في العمل، ويتم صيانتها بشكل دوري وتكون متاحة لأفراد المؤسسة.
- **البُعد الخامس: تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة:** وفي هذا البعد يكون الناس جزءا مهما في إعداد وتملك وتطبيق رؤية مترابطة، وتوزع المسؤولية جنبا إلى جنب مع صنع القرار لتشجيع الأفراد على التعلم لتحقيق المؤمل عليهم.
- **البُعد السادس: ربط المنظمة بالبيئة الخارجية:** وهنا يتم مساعدة الأفراد لرؤية أثر عملهم على المجتمع ككل، وهم يستخدمون المعلومات لملائمة ممارسات العمل، ويتم ربط المنظمة بالمجتمعات التي حولها.
- **البُعد السابع: القيادة الاستراتيجية:** وهذا البعد يعبر عن مدى استخدام القيادة للتعلم بطريقة إستراتيجية لتحقيق نتائج العمل، فالقادة هم القدوة في التعلم، ويدعمون تعلم الأفراد في المنظمة.

وفي هذا النموذج كما ترى مارسك وآخرون (Marsick et al., 2000, 13-15) فإن المنظمة المتعلمة تعتبر شيئا ملهما للناس رغم صعوبة التطبيق، وتضم تغيرا عميقا في نمط تفكير الناس، وفي ثقافة المنظمة، والمجتمع الذي حولها، ولا يحدث هذا التغير بين ليلة وضحاها.

## كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها

حسب اللائحة الداخلية لكلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها الصادرة بتاريخ 7 يوليو 2012م فإن الكلية هي مؤسسة علمية تعليمية ذات شخصية اعتبارية، وتتبع مركز السلطان قابوس العالي للثقافة والعلوم بديوان البلاط السلطاني، وتقع في ولاية منح بمحافظة الداخلية التي تُعد مكانا مثاليا لدارسي اللغة العربية حيث تحتفظ بطابعها العماني الأصيل من حيث اللغة والعادات والتقاليد وطرائق الحياة، ويحيط بالولاية عدد من المواقع الأثرية والسياحية الهامة التي تُشكّل قبلة للسياح في سلطنة عمان.

### الرؤية والرسالة والأهداف

تناولت اللائحة الداخلية للكلية (2012) الرؤية والرسالة والأهداف. وتتلخص الرؤية في: "تبوء مكانة مرموقة بين مؤسسات تعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها إقليميا ودوليا". فيما تتمثل رسالة الكلية في: "مد جسور التواصل بين الشعوب من خلال تقديم برامج تعليمية رصينة، لتكوين فئات من غير الناطقين باللغة العربية قادرة على استخدام اللغة العربية بطريقة تواصلية، وتتمتع بالمعرفة الأساسية لقواعد اللغة العربية وأساليبها ومهاراتها مما يمكنها من التواصل والمشاركة الفاعلة في مختلف المجتمعات العربية التي توجد فيها، ويمكنها من مواصلة الدراسة في المؤسسات التعليمية التي تستخدم اللغة العربية وسيلة للتعليم. وتهدف الكلية إلى:

- تقديم برامج نوعية في اللغة العربية للناطقين بغيرها في بيئة لغوية وثقافة أصيلة.
- إعداد متعلمين يتمتعون بمعرفة أساسية بمهارات اللغة العربية، استماعا وتعبيرا شفويا وقراءة وكتابة، معرفة تمكنهم من التواصل مع الثقافة العربية المعاصرة.
- إتاحة الفرصة للناطقين بغير العربية لاكتسابها، وتمكينهم من التواصل الثقافي بها مع المجتمع، وتهيئة السبل أمامهم لمواصلة الدراسة باللغة العربية في مؤسسات المجتمع التي تتخذ اللغة العربية وسيلة للتعليم.
- إعداد معلمين متخصصين في تدريس اللغة العربية للناطقين بغيرها.

- إعداد الباحثين وتشجيعهم في مجال تعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها؛ من أجل ترقية طرق تعليمها، وتحديث الوسائل التي تعين على ذلك.
- نشر الوعي بأهمية تعلم اللغة العربية للناطقين بغيرها في مد جسور التعاون والتبادل الثقافي بين الشعوب.
- الإسهام في نشر اللغة العربية بين الشعوب، وتعريف الدارسين بحضارة الأمة العربية والإسلامية من مصادرها التراثية الأصيلة، مما يعزز الروابط الإنسانية بين المتحدثين باللغة العربية والمتحدثين باللغات الأخرى.
- تعريف شعوب العالم بسلطنة عمان، ومفرداتها الثقافية ومعالمها التاريخية والحضارية.

ومن خلال الرؤية والرسالة والأهداف نرى أن الكلية جاءت لخدمة أهداف سامية في مجال نشر اللغة والثقافة العربية، وفي مجال تقارب الشعوب والتعريف بسلطنة عمان، ومن خلال الواقع نرى أنّ بعض الأهداف تمّ تحقيقها خاصة في إعداد متعلمين ذوي كفاءة في مجال اللغة العربية، بينما أهدافاً أخرى تحتاج بعض الوقت لتحقيق مثل إعداد مُعلّمين وباحثين في مجال اللغة العربية للناطقين بغيرها، وربما يُعزى ذلك إلى العمر القصير للكلية، أو يُعزى إلى قلة السعي لتطوير الكلية وبرامجها، ودليل ذلك هو عدم الشروع في تقديم دورات خاصة لتطوير المعلمين في مجال تعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، وعدم دعم أعضاء هيئة التدريس لمواصلة دراساتهم، أو لإجراء بحوث ودراسات في نفس المجال.

### منهج الدراسة

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الذي يهدف إلى وصف ظواهر أو أحداث أو أشياء معينة، وجمع الحقائق والملاحظات عنها، ويتم وصف الظروف الخاصة بها، وتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع، وهناك أنواع مختلفة في المنهج الوصفي مثل الدراسات المسحية، ودراسة الحالة، ودراسات النمو، والدراسات التطورية، ولا تتعلق البحوث الوصفية بالوصف فقط، ولكن تهتم بتقرير ما ينبغي أن تكون عليه الأشياء أو الظواهر التي يتناولها البحث في ضوء أسس ومعايير معينة. (جابر وكاظم، 2010)

وقام الباحث باستخدام استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة (Dimensions of Learning Organization Questionnaire) ويرمز لها (DLOQ) والتي قامت بتطويرها مارسك وواتكنز (Watkins & Marsick, 1996)، وقام بترجمتها (زايد وبوبشيت والمطيري، 2009)، وقد قام الباحث بتطوير الأداة، وذلك تعديل بعض فقرات الاستبانة من أجل وملاءمتها لمكان وعينة الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة.

وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الإداريين والأساتذة العاملين بكلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها للعام الأكاديمي (2016-2017م) والبالغ عددهم (42) عاملاً، وتم أخذ المجتمع كله كعينة للدراسة.

#### أهم نتائج الدراسة

نص السؤال الرئيس في الدراسة على: "ما درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها من وجهة نظر العاملين بالكلية؟"، ولغرض تحليل بيانات الدراسة المتعلقة بالسؤال الأول تم تحويل المقياس السداسي إلى مقياس ثلاثي وفقاً للمعادلة التالية (القيمة العليا – القيمة الدنيا / 3)،  $(6-1/3=1.66)$ ، وهذه القيمة تساوي طول الفئة بين المستويات الثلاثة (كبيرة-متوسطة-قليلة)، وتم استخدام المعيار الآتي لتفسير نتائج هذا السؤال والجدول رقم (1) يوضح ذلك.

#### جدول (1)

المعيار المعتمد في تفسير نتائج السؤال الأول للدراسة حسب المتوسط الحسابي

المتوسط الحسابي	درجة التوافر
4.34-6	كبيرة
2.67-4.33	متوسطة
1-2.66	قليلة

ومن أجل الإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر بالنسبة لمحاور أداة الدراسة، والجدول رقم (2) يوضح ذلك:

### الجدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر بالنسبة لمحاور أداة الدراسة مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

م	محاور أداة الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
1	تشجيع الاستفهام والحوار	4.03	1.01	متوسطة
2	إيجاد فرص للتعليم المستمر	3.58	0.88	متوسطة
3	تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	3.29	1.15	متوسطة
4	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	3.03	1.35	متوسطة
5	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	2.94	1.26	متوسطة
6	القيادة الإستراتيجية	2.69	1.52	متوسطة
7	تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة	2.60	1.19	قليلة
	المجموع الكلي	3.19	1.01	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (2) أنّ درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها بالنسبة لمحاور الأداة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت ضمن درجة المتوسطة والقليلة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (4.03) و (2.60)

وانحراف معياري بين (1.01) و (1.19)، وبالنسبة للمجموع الكلي للمحاور كانت درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة متوسطة حيث يبلغ المتوسط الحسابي (3.19) وانحراف معياري (1.01).

وبالنسبة لمحاور الدراسة جاء في المرتبة الأولى بُعد تشجيع الاستفهام والحوار بدرجة توافر متوسطة وبمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (1.01). وفي المرتبة الثانية جاء بُعد إيجاد فرص للتعليم المستمر وبدرجة توافر متوسطة أيضاً، وبمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.88). وفي المرتبة الثالثة جاء بُعد تشجيع التعاون والتعلم الجماعي بدرجة توافر متوسطة وبمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (1.15). وفي المرتبة الرابعة جاء بُعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية بدرجة توافر متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.03) وانحراف معياري (1.35). وفي المرتبة الخامسة جاء بُعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم بدرجة توافر متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (2.94) وانحراف معياري (1.26). وفي المرتبة السادسة جاء بُعد القيادة الإستراتيجية بدرجة توافر متوسطة أيضاً ومتوسط حسابي بلغ (2.69) وانحراف معياري (1.52). وفي المرتبة السابعة والأخيرة جاء بُعد تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة بدرجة توافر قليلة وبمتوسط حسابي بلغ (2.60) وانحراف معياري (1.19).

وأشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي فيجميع محاور أداة الدراسة وهذا يعني تقارب آراء عينة الدراسة من الذكور والإناث لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في جميع محاور أداة الدراسة، وهذا يعني تقارب آراء عينة الدراسة على اختلاف المؤهل العلمي لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين، كما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها تبعاً لمتغير الخبرة في جميع محاور أداة الدراسة،

وهذا يعني تقارب آراء عينة الدراسة على اختلاف سنوات الخبرة لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين، وأشارت الدراسة كذلك إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي في جميع محاور أداة الدراسة، وهذا يعني تقارب آراء عينة الدراسة على اختلاف المسميات الوظيفية لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين، ماعدا محور ربط المنظمة بالبيئة الخارجية ومن أجل معرفة مصدر الفروق بالنسبة لهذا المحور تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

#### خاتمة

تواجه المنظمات تحديات كبيرة في خضم التطورات المعاصرة في شتى المجالات، وتعلم المنظمة هو إحدى الوسائل للتغلب على هذه التحديات، ولهذا فإن التعرف على أبعاد المنظمة المتعلمة يساعد على تطويرها بتعزيز جوانب القوة، وبتحسين جوانب الضعف، وقد هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها من وجهة نظر العاملين بالكلية، واستخدم الباحث المنهجي الوصفي مستعينا باستبانة أبعاد المنظمة المتعلمة (Dimensions of Learning Organization Questionnaire) ويرمز لها (DLOQ) والتي قامت بتطويرها مارسك وواتكنز (Watkins & Marsick, 1996) في جمع البيانات والمعلومات، وبعد التأكد من صدقها وثباتها تم تطبيقها على عينة بلغت (42) عاملا بالكلية، وبدأت الدراسة بسرد تاريخ المنظمة المتعلمة، وتوضيح المصطلحات المتعلقة بها، ثم تحدثت عن أهمية المنظمة المتعلمة، وأهم نماذج المنظمة المتعلمة (نموذج سينج، ونموذج ماركواردت، ونموذج مارسك وواتكنز)، بعد ذلك أعطت نبذة عن كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها. وبعد تحليل نتائج الاستبانة، وجدت الدراسة أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الكلية جاءت متوسطة بشكل عام ومتوسطة أيضاً في جميع محاور الدراسة، وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة

العربية للناطقين بغيرها تُعزى لمتغيرات النوع والمستوى الدراسي والخبرة في استجابات عينة الدراسة، أما في متغير نوع الوظيفة فكشفت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المحاور ما عدا في محور ربط المنظمة بالبيئة الخارجية حيث كانت الفروق الإحصائية بين إدارة الكلية من جهة والإداريين من جهة أخرى لصالح إدارة الكلية، وأوصت الدراسة بتنفيذ برامج تدريبية للعاملين بالكلية تختص بالأساليب والوسائل والمهارات التي تُمكن الكلية من الوصول إلى مرحلة تتوافر بها جميع مقومات وخصائص المنظمة المتعلمة، وبإتاحة الفرصة لجميع العاملين للتعلم المستمر عن طريق توفير الموارد اللازمة وتسهيل الإجراءات الإدارية لذلك، ومنح الكلية مزيداً من الصلاحيات الإدارية لتكون الكلية منظمة متعلمة.

### توصيات الدراسة

بناء على ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، فإنَّ الباحث يوصي بالآتي:

- ترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة لدى القيادات الإدارية وجميع العاملين في الكلية من خلال تعريفهم بالمعلومات المتعلقة بالمنظمة المتعلمة مثل الخصائص والمعوقات.
- تنفيذ برامج تدريبية لإدارات الكلية والموظفين تعني بالأساليب والوسائل والمهارات التي تمكنهم من الوصول بالكلية إلى مرحلة تتوافر بها جميع مقومات وخصائص المنظمة المتعلمة.
- منح الكلية مزيداً من الصلاحيات الإدارية بما يمكنها من الوصول بالكلية لتكون منظمة متعلمة.
- إتاحة الفرصة لجميع منسوبي الكلية للتعلم المستمر عن طريق توفير الموارد اللازمة وتسهيل الإجراءات الإدارية لذلك.

- منح الموظفين المجيدين حوافز ومكافآت مجزية لتشجيعهم وتحفيزهم على بذل المزيد من الجهد والعمل من أجل دعم وتحقيق أهداف الكلية بما يؤهلها لأن تكون منظمة متعلمة.
- العمل على تطبيق أنظمة تساعد على قياس أداء الموظفين الحالي والأداء المتوقع.
- دعم الإدارة لحرية التعبير وطرح الأفكار وتسخير الإمكانيات المتاحة لرعاية المبادرات الإبداعية من قبل جميع العاملين بالكلية.
- بذل إدارة الكلية مزيداً من العناية والاهتمام بمعرفة أثر قراراتها في أداء الموظفين، ويتم ذلك عن طريق معرفة آراء العاملين باستمرار قبل وبعد تطبيق القرارات الإدارية.
- العمل على تقليل الضغوط الإدارية والمهنية الموجهة للعاملين في الكلية من خلال تفعيل فرق العمل وتوزيع المهام بشكل متوازن على أعضاء فرق العمل.

#### مقترحات الدراسة:

- في ضوء نتائج الدراسة فإن الباحث يقترح إجراء البحوث الآتية:
- برنامج تدريبي مقترح للعاملين في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها لتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتهيئتهم لتحويل الكلية إلى منظمة متعلمة.
  - العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وبعض المتغيرات مثل الرضا الوظيفي للموظفين، والتحصيل الدراسي للطلاب، والدافعية للعمل، والتخطيط الاستراتيجي.

## مراجع الدراسة

### أولاً: المراجع العربية:

- أبو اسنينة، عونية طالب. (2015). مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لضوابط المنظمة المتعلمة كما وضعها سينج من وجهة نظرهم. *مجلة جرش للبحوث والدراسات*، 16 (1)، ص ص 439-475.
- أبو النصر، مدحت. (2008). *الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم*. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو حشيش، بسام محمد ومرتجى، زكي رمزي. (2011). مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها. *مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)*، 19 (2)، ص ص 397-438.
- اللائحة الداخلية لكلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها. (2012). مركز السلطان قابوس العالي للثقافة والفنون.
- البغدادي، عادل هادي والبغدادي، هاشم فوزي. (2010). *التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة (السلوك التنظيمي-الذاكرة التنظيمية- إدارة المعرفة- إدارة المعلومات – الأداء التنظيمي)*. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- الحواجرة، كامل محمد (2011). الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي في المنظمة المتعلمة [نسخة إلكترونية]. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 7 (3)، ص ص 225-245.
- الديحاني، سلطان غالب. (2015). أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية والعلاقة بينهما لدى القيادات الجامعية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس [نسخة إلكترونية]. *المجلة التربوية*، 29 (116)، ص ص 15-102.

الذياب، سعود بن ذياب. (2014). **مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج**. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: المملكة العربية السعودية.

السالم، مؤيد سعيد. (2005). **منظمات التعلم**. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الشخيبي، علي السيد. (2012). **آفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي**. دار الفكر العربي.

الشريفي، غسان والصررايرة، خالد والناظر، ملك. (2012). **درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعات الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس [نسخة إلكترونية]**. مجلة العلوم التربوية، 20 (1)، ص ص 208-257.

الصغير، أحمد حسين. (2005). **التعليم الجامعي في الوطن العربي (تحديات الواقع ورؤى المستقبل)**. عالم الكتب.

الطويل، هاني عبد الرحمن وعبابنة، صالح أحمد. (2008). **المدرسة المتعلمة مدرسة المستقبل**. دار وائل للنشر.

العامرية، ليلي بنت علي. (2014). **خصائص المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالتنمية المهنية في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان**. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نزوى: سلطنة عمان.

العتيبي، تركي بن كديميس وإبراهيم، هيفاء بنت عبد العزيز. (2015). **درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين بجامعة الطائف. الثقافة والتنمية، 15(92)، ص ص 35-160.**

العنزي، أحمد سلامة. (2016). **درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت من منظور أعضاء هيئة التدريس**. [نسخة إلكترونية]. مجلة العلوم التربوية، 28 (1)، ص ص 69-94.

الفريجات، خضير كاظم واللوزي، موسى سلامة والشهابي، أنعام. (2009). السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة). إثراء للنشر والتوزيع.

الكندية، مياسة بنت عبدالله. (2009). تصور مقترح لتحويل مدارس التعليم ما بعد الأساسي (الصفين 11-12) بسلطنة عمان إلى منظمات متعلمة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس: سلطنة عمان.

القاضي، دلال والبياتي، محمود. (2008). منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. دار الحامد للنشر والتوزيع.

النسور، أسماء سالم. (2010). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية). (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط: عمان.

النشرة التعريفية بكلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها. (2012). كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها.

جابر، عبدالحميد وكاظم، أحمد. (2010). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. دار الزهراء للنشر والتوزيع.

خضر، ضحى (2009). نحو رؤية جديدة لمؤسسات التعليم العالي في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة [نسخة إلكترونية]. مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة، 71 (1)، ص ص 98-75.

خضر، ضحى حيدر وخصاونة، سامي عبدالله. (2011). تطوير أنموذج لممارسة مجالات المنظمة المتعلمة كما يراها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية. [نسخة إلكترونية]. مجلة دراسات: العلوم التربوية، 7 (5)، ص ص 1681-1652.

رمضان، عصام. (2014). مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر العاملين فيها [نسخة إلكترونية]. مجلة جامعة النجاح للعلوم الإنسانية، 28 (10)، ص ص 2410-2373.

زايد، عبدالناصر وبوبشيت، خالد و المطيري، ذعار. (2009). المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية دراسة حالة: القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل. ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية (نحو أداء متميز في القطاع الحكومي). الرياض، المملكة العربية السعودية.

لفته، جواد كاظم. (2011). الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي. دار صفاء للنشر والتوزيع. ماهر، أحمد. (2014). تطوير المنظمات الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير. الدار الجامعية الإسكندرية.

همشري، عمر أحمد. (2013). إدارة المعرفة الطريق على التميز والريادة. دار صفاء للنشر والتوزيع.

#### المراجع الأجنبية

Ali, Ali Khamis. (2012). Academic Staff's Perceptions of Characteristics of Learning Organization in a Higher Learning Institution. *International Journal of Educational Management-26 (1) 55-82.*

Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass: Addison Wesley.

- Awasthy, Richa & Gupta, Rajen K. (2010). Dimensions of the learning organization in an Indian context. *International Journal of Emerging Markets*- 7 (3)222-244.
- Balay, Refik. (2012). Effect of Learning Organization Perception to the Organizational Commitment- A Comparison between Private and Public University. *Educational Sciences: Theory & Practice-Istanbul*:12(4)2474-2486.
- Beal, Gordon. (2011). *The Role of Leaders in Building Organizational Learning Capacity*. Brock University.
- Cummings, Thomas G & Worley, Christopher G. (2009). *Organization Development & Change*. South Western Cengage Learning.
- Gephart, Martha A.; Marsick, Victoria J.; Van Buren, Mark E.; Spiro, Michelle S. (1996). Learning Organizations Come Alive. *Training & Development*, 50 (12) 35-45.
- Holton III, Elwood F & Kaiser, Sandra M. (2000). Relationship Between Learning Organization Strategies and Performance Driver Outcomes. *Symposium 10. [Concurrent Symposium Session at AHRD Annual Conference*.
- Information Resources Management Association (IRMA). (2012). *Organizational Learning and Knowledge (Concepts, Methodologies Tools and Applications -Volume 3)*. Information Resources Management Association (IRMA).

- Kools, Marco & Stoll, Louise. (2016). What Makes a School a Learning Organization? *OECD Education Working Papers-Paris, 137*.
- Law, A, Yuen, A& Fox, R. (2011). *Educational Innovations Beyond Technology: Nurturing Leadership and Establishing Learning Organizations*. Springer.
- Macchio, Amy Hecht. (2012). *Organizational Learning in Student Affairs: The Role of Leadership and Culture in Fostering Learning*. University of Pennsylvania.
- Marquardt, Michael J. (2002). *Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*. DAVIES-BLACK PUBLISHING.
- Marsick, V. & Watkins, K. (1999). *Facilitating Learning Organizations: Making Learning Count*. Brookfield, VT: Gower.
- Marsick, V. & Watkins, K. (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*.
- Marsick, Victoria, J.; Bitterman, Jeanne; van der Veen, Ruud. (2000). From the Learning Organization to Learning Communities Toward a Learning Society. *Information Series-USA, 382*.

- Martinez, Rudy Lee. (2009). *Impact of the learning organization on financial performance*. CAPELLA UNIVERSITY, 3359022.
- Miller, Sharmane C. (2014). *Individual Readiness for Change: The Impact of Organizational Learning Culture and Learning Motivation*. REGENT UNIVERSITY. 3689197.
- Nazari, Khosrow & Pihie, Zaidatol Akmaliah. (2012). Assessing Learning Organization Dimensions and Demographic Factors in Technical and Vocational Colleges in Iran. *International Journal of Business and Social Science-3 (3) 210-219*.
- Nied, Paul J. (2011). *Correlating Learning Organization Strength and the Organization Climate a Quantitative Study*. USA: UNIVERSITY OF PHOENIX.
- Rich, Tammy Morrison. (2011) *A case Study of Two Regional State Universities Qualifying as Learning Organizations Based on Administration and Staff Viewpoints*. Capella University, 3490092.
- Page-Tickell, Rebecca. (2014). *Learning and Development (HR Fundamentals)*. London: Koganpage.
- Senge, Peter. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Serrat, Olivier. (2009). Dimensions of the Learning Organization. *Knowledge Solutions-42*.

- Song, J. H., Joo, B.-K. and Chermack, T. J. (2009). The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ): A validation study in a Korean context. *Human Resource Development Quarterly- 20: 43–64.*
- Steininger, Thomas. (2010). The Learning Organization from the Perspective of the Evolutionary. *EVVA Sicherheitstechnologie GmbH-Vienna.*
- Stewart, Jim & Rogers, Pat. (2012). *Developing People and Organizations.* London: CIPD-Kogan Page.
- Victoria J. Marsick and Karen E. Watkins. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources. 5 (132) 132-151.*
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1996). *In action: Creating the learning organization.* Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- Wen, Hengfu. (2014). The Nature, Characteristics and Ten Strategies of Learning Organization. *International Journal of Educational Management. 28(3) 289-298.*
- 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.*