



سلطنة عُمان  
جامعة نزوى  
كلية العلوم والآداب  
قسم التربية والدراسات الإنسانية

## 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

رسالة ماجستير مقدمة من الطالب:

سالم بن سليمان بن سالم البوسعيدي

لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية-  
تخصص إدارة تعليمية

إشراف:

د. حسام الدين السيد محمد (مشرفا رئيسا)

د. محمد الجرايده      أ. د. عبد المجيد بنجلالي (عضوا)

جامعة نزوى

كلية العلوم والآداب

قسم التربية والدراسات الإنسانية

دراسات عليا/ ماجستير

### استمارة توقيع لجنة المناقشة بإجازة الرسالة

اسم الطالب: سالم بن سليمان بن سالم البوسعيدي.

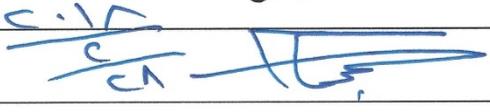
التخصص: إدارة تعليمية.

العام الجامعي: 2018/2017م.

- عنوان الرسالة: " درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها " .

- تاريخ المناقشة: 28 فبراير 2018م.

### توقيع لجنة المناقشة

التوقيع	اسم المناقش
	د. عبدالفتاح الخواجة
	د. علي خميس علي
	د. حليس بن محمد العريمي

# إهداء

إلى عائلتي الكريمة، أمي وأبي أطال الله في عمرهما، وزوجتي رفيقة دربي، وأبنائي قرة عيني، وإخوتي وأخواتي سندي في الحياة.

إلى إدارة ومُدربي وموظفي كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها.

إلى جميع أساتذتي في جامعة نزوى.

إلى كل من وقف بجانبني وساندني لإتمام هذه الدراسة.

شكرا لكم من القلب.

# شكر وتقدير

الحمد لله تعالى على توفيقه لإتمام هذه الدراسة، ويسعدني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى لجنة المناقشة (الدكتور عبدالفتاح الخواجة، والدكتور علي خميس علي، والدكتور حليس العريمي) على ملاحظاتهم وتعديلاتهم وإثرائهم للموضوع، وأتقدم بخالص الشكر الجزيل للدكتور حسام الدين السيد محمد على توجيهاته ومتابعته المستمرة وسعة صدره لإتمام هذا العمل على أكمل وجه، وإلى جميع أساتذتي في جامعة نزوى الذين بذلوا الجهد الكبير في تعليمنا أسس البحث العلمي وتوجيههم المستمر لنا، وأخص بالشكر الدكتور محمد الجرايده والدكتور محمود خورشيد، وأشكر الأستاذ داوود العامري والأستاذة أسماء الهنائية من قسم التربية والعلوم الإنسانية، والأستاذ الوليد العبري من قسم القبول والتسجيل بجامعة نزوى على تعاونهم المستمر، وعلى جهودهم المتواصلة لمتابعة طلاب الدراسات العليا.

وأتقدم بالشكر الجزيل لمن ساهم في توزيع أداة البحث، ولمحكمي الأداة على توجيهاتهم وتعديلاتهم في أداة البحث، حيث كانت تعديلاتهم وتوجيهاتهم أساساً لإخراج الأداة بصورة جيدة.

كما أشكر الأستاذة شهلة الجنيبية والأستاذة عائشة البلوشية على المراجعة اللغوية للدراسة.

وخالص شكري وتقديري لإدارة وموظفي ومدرسي كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية على دعمهم المتواصل لي أثناء إعداد الدراسة، وموظفي مكتبة حصن الشموخ على الدعم المتواصل لطلاب الدراسات العليا والبحث العلمي.

وشكري الخاص لعائلتي الكريمة على مساندتهم لي، وتحمل انشغالي عنهم.

الباحث



# قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	إهداء
ج	شكر وتقدير
د-هـ	قائمة المحتويات
و	قائمة الجداول
ز	قائمة الملاحق
ح	ملخص الدراسة
8-1	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
2	المقدمة
5	مشكلة الدراسة وأسئلتها
6	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
7	حدود الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
46-9	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
10	تعريف المنظمة المتعلمة
12	التعلم التنظيمي
15	المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي
17	نشأة وتطور المنظمة المتعلمة
18	أهمية المنظمة المتعلمة
20	خصائص المنظمة المتعلمة
30-23	<b>نماذج المنظمة المتعلمة</b>
24	نموذج سينج Senge للمنظمة المتعلمة
26	نموذج ماركواردت Marquardt للمنظمة المتعلمة
28	نموذج مارسك وواتكنز Marsick & Watkins للمنظمة المتعلمة
30	معوقات المنظمة المتعلمة
33	كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها

الصفحة	الموضوع
41-36	الدراسات السابقة
36	الدراسات العربية
41	الدراسات الأجنبية
51-47	الفصل الثالث: إجراءات الدراسة
48	منهج الدراسة
48	مجتمع الدراسة وعينته
49	أداة الدراسة
50	صدق الأداة وثباتها
51	المعالجة الإحصائية
70-52	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
53	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
65	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
83-71	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
72	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
80	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
83	التوصيات ومقترحات الدراسة
84	المراجع العربية
87	المراجع الأجنبية
90	الملاحق
a	الملخص باللغة الإنجليزية (Abstract)

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
16	مقارنة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة	1
48	العينة حسب متغيرات الدراسة	2
49	محاوَر أداة الدراسة	3
50	طريقة الإجابة على أداة الدراسة حسب التدرج السداسي	4
51	معامل الثبات لمحاوَر أداة الدراسة وللمجموع الكلي	5
53	المعيار المعتمد في تفسير نتائج السؤال الأول للدراسة حسب المتوسط الحسابي	6
54	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر بالنسبة لمحاوَر أداة الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	7
56	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر بالنسبة لفقرات محور إيجاد فرص للتعلم المستمر مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	8
57	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر بالنسبة لفقرات محور تشجيع الاستفهام والحوار مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	9
59	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر بالنسبة لفقرات محور تشجيع التعاون والتعلم الجماعي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	10
60	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر بالنسبة لفقرات محور إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	11
62	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر بالنسبة لفقرات محور تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	12
63	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر بالنسبة لفقرات محور ربط المنظمة بالبيئة الخارجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	13
64	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر بالنسبة لفقرات محور القيادة الإستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	14
66	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي	15
67	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	16
68	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	17
69	اختبار تحليل التباين الأحادي لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيره تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	18
70	اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية للفروقات بين متغير المسمى الوظيفي لمحور ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	19

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
91	استبانة العينة الاستطلاعية	1
92	الاستبانة في صورتها الأولية	2
101	الاستبانة في صورتها النهائية	3
110	أسماء المحكمين	4

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

بغيرها"

إعداد/ سالم بن سليمان البوسعيدي

إشراف:

د/ حسام الدين السيد محمد (مشرفاً رئيساً)

د/ محمد الجرايده أ. د/ عبد المجيد بنجلالي (عضواً)

### ملخص 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 المنهجي الوصفي، كما استخدمت استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة (Dimensions of Learning Organization Questionnaire) ويرمز لها (DLOQ) والتي قامت بتطويرها مارسك و واتكنز (Watkins & Marsick, 1996) في جمع البيانات والمعلومات، وبعد التأكد من صدقها وثباتها تمّ تطبيقها على عينة بلغت (42) عاملاً 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 ( $0.05 \geq \alpha$ ) 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 تمكن 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.



# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

### 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).

ويرى الشخبي (2012، 82-83) أن المؤسسات التعليمية يجب أن تلتزم بمعايير الجودة الشاملة لتحقيق أهدافها، وأهم هذه المعايير: قبول التغيير والتعامل معه، والسعي الدائم لتحقيق التميز في الأداء، والتركيز على الجودة، وتطبيق نظام العمل الجماعي والرؤية المشتركة. وهذا لا يمكن تحقيقه إلا إذا كانت لدى المؤسسة قابلية للتعليم والتطوير من أجل التغيير.

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 المنظمة 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, Yuen & Fox, 2011, 132).

ومفهوم "المنظمة المتعلمة" هو من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري الحديث، والمنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تُعلّم أفرادها وتُسعَى 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 للتغييرات 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 فريقاً ويثقون ببعضهم بعضاً، ويشجعون بعضهم بعضاً 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.

والتعلم التنظيمي عبارة عن خبرة تجميعية، وقد تكون مراحل التعلم متشابهة، ولكن في التعلم التنظيمي يكون التعلم عملية تفاعلية تتّصف باعتماد أطراف التعلم على بعضها بعضاً، ويستجيب أعضاء المنظمة فردياً أو جماعياً بإستراتيجية مشتركة للتغييرات رغم اختلاف وظائفهم، وهذه الإستراتيجية هي جزء من مقدرة المنظمة على التصرف بشكل تضامني، فعندما تستجيب المنظمة للتغيير فإن الأفراد والمجموعات يكونون الافتراضات المختلفة عن

هذه الاستجابة، وما تتعلمه المنظمة هو السعة التي تكتسبها المنظمة والفهم الجديد، أو التقنية الجديدة (Marsick & Watkins, 2003, 135).

والتعلم التنظيمي هو مجموعة العمليات والإجراءات والوسائل التي تتخذها المنظمة على مستوى كل من العاملين والبناء المنظمي لكي تزيد من قدرتها على التغيير المستمر والتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية لتحقيق أقصى درجة ممكنة من الأهداف المرغوب فيها (عبابنة والطويل، 2014، 73).

وتواجه أغراض وقوانين العديد من الأنظمة تحديات بشكل ظاهر 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, Bitterman & van der Veen, 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 محلياً وعالمياً، 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 (ملحق 1) 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 مستقبلاً، وندررة الحوار بين العاملين أنفسهم، وبين العاملين والإدارة، وندررة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وقلة السعي لتطوير البرامج التي تقدمها الكلية ولنيل الاعتراف الأكاديمي لها.

وتأسيساً على ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤلين 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 الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) 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 الايجابيات 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:** اقتصرت على العاملين في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، وهم: إدارة الكلية (المدراء ورؤساء الأقسام)، والإداريين، والمدرسين.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت على كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها.

• الحدود الزمانية: تم تطبيق أداة الدراسة في الفصل الثاني (فصل الربيع) من العام

الدراسي 2017/2016

مصطلحات الدراسة

### المنظمة المتعلمة

يعرف سينج (Senge, 1990, 8) 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 و واتكنز (Marsick & Watkins, 2010, 142) 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.

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

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

- المبحث الأول: المنظمة المتعلمة
- المبحث الثاني: كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها.
- الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل بحثين وهما المنظمة المتعلمة وكلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، وبالإضافة إلى ذلك تمّ عرض الدراسات السابقة.

#### المبحث الأول: المنظمة المتعلمة

##### 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.

فبالمنظمة المتعلمة كما يراها هولتون وكايسر (3, 2000, Holton & Kaiser) 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 ومارسك وفان بيرن وسييرو (Gephart, Marsick, Van Buren, ) (and Spiro, 1996, 36) 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 والإستراتيجية والقيادة والأنظمة والعمليات على تسريع تعلم وتطوير الأفراد، وتزيد من التعلم على المستوى التنظيمي".

ويرى السالم (2005، 23) بأن المنظمة المتعلمة هي: "التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل أو متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها، وهي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير، وتضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، وحيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي"

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".

وترى خضر (2009، 77) بأن المنظمة المتعلمة هي: "نظام اجتماعي مركب من وحدات تنظيمية، تعمل في علاقات تبادلية وتكاملية لتحقيق هدف معين، وتحصل على مدخلاتها من البيئة المحيطة، ثم تقدم لهذه البيئة مخرجاتها، فهو نظام يؤثر في البيئة المحيطة به ويتأثر بها، وهي منظمة القرن الحادي والعشرين التي تتسم بسرعة التغيير، وكثرة التحديات، وتوليد المعرفة، وإدارتها، والاهتمام بالعنصر البشري في مجالات متنوعة".

ويعرفها رمضان (2014، 2382) بأنها: "المنظمة التي يتم فيها التعلم الفردي والجماعي بشكل دائم ومستمر، ويتم فيها رفع كفاءة العاملين في المنظمة للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية والعمل ضمن فريق عمل جماعي واعي في ظل وجود رؤية مشتركة لتحقيق أهداف تلك المنظمة".

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

ويعرفها أبو حشيش ومرتجى (2011، 402) بأنها: "المنظمة التي تتصف بقدرتها على تمكين العاملين فيها من التعلم المستمر، وتعمل على تشجيع التعاون والحوار بين أفرادها والمجتمع مع قدرتها على التكيف مع التغيرات المستمرة".

ويركز خضر وخصاونة (2011، 1655) على أهمية الأفراد في المنظمة المتعلمة، إذ أنهم "يعملون فيها باستمرار لزيادة مقدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها باتخاذ أنماط من التفكير والطموح الجماعي لتحقيق التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية اعتمادا على الدروس السابقة".

أمّا الزياب (2014، 14) فيقول أن المنظمة المتعلمة: "هي تلك التي تتوفر فيها الخصائص والمواصفات تمكنها من زيادة قدرتها على التكيف السريع مع التغيرات التي تحدث داخليا وخارجيا، وعلى التطوير المستمر، وتبادل الخبرات والتجارب بالاعتماد على الإدارة الفعالة والتقنية الحديثة".

وفي سياق مؤسسات التعليم العالي يرى الحواجرة (2011، 382) أن المنظمة المتعلمة هي: "الآلية التي تسهم في التغيير الفاعل في الجامعة، وتمكن كل عضو من أعضاء هيئة التدريس من المساهمة في تحديد وحل المشكلات بشكل مستمر، بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة ومواجهة التحديات، وتحقيق أهدافها بنجاح".

وفي نفس السياق يرى الديحاني (2015، 20-21) بأنها: "المنظمة التي تلبّي شروطا تميزها عن المنظمات التعليمية الأخرى من حيث القيادة التعليمية، والهيكل التنظيمي المرتبط بعمليات تعليمية تبادلية بين القادة والأتباع، وتمكين العاملين من المشاركة والسماح بإتاحة الفرص لتبادل المعرفة والمعلومات والثقافة التنظيمية".

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.

### **التعلم التنظيمي**

زاد مؤخرا الاهتمام بالتعلم التنظيمي كأحد أنواع التعلم المهمة في المنظمات المتعلمة، وزاد التركيز عليه لتوضيح أهميته وعلاقته بتعلم الأفراد واكتساب المعرفة داخل المنظمات.

والتعلم هو نظام فرعي في منظومة السلوك الكلية، ويتكون من عدة أجزاء تتضمن المدخلات والعمليات والمخرجات، وكذلك التغذية الراجعة، ويساهم التعلم في تغيير سلوك الفرد للأفضل (الفريجات واللوزي والشهابي، 2009، 207-209)

وبالنسبة إلى ماركواردت (Marquardt, 2002, 25) فإن التعليم التنظيمي "يمثل المقدرّة المعرفية والإنتاجية المعززة التي يتم الحصول عليها من خلال الالتزام بالتطوير المستمر في كل جوانب المنظمة".

والتعلم التنظيمي كما يعرفه السالم (2005، 49) هو: "جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء وتنظيم المعرفة، وتحسينها بهدف الوصول إلى معانٍ مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، وميزة هذا الجهد المتواصل أنه مشتق أساساً من خبرات وتجارب أعضاء المنظمة".

والتعلم التنظيمي كما تعرفه ماكيو (Macchio, 2012, 8) هو: "التعلم في السياق التنظيمي، ويختص بكيفية حدوث التغيير كنتيجة للتعلم، وفي مؤسسات التعليم العالي يمكن أن يساعد التعلم التنظيمي على إيجاد التغيير المناسب والحفاظ على المرونة".

ويعتبر التعلم التنظيمي ضرورة إستراتيجية ملحة لتقدم المنظمات وبقائها، وأصبح تحدياً تمارسه المنظمات لمواجهة الضغوط المختلفة، فالمنظمة التي لا توظف التغييرات التنظيمية بشكل ناجح، قد تخسر بسرعة، وتبني المنظمة لمفهوم التعلم التنظيمي، يمكنها من تثبيت القيم والأفكار والاستراتيجيات تساعد على التغيير الاستراتيجي. (البغدادي والعبادي، 2010، 26)

ويرى ستيوارت وروجرز (Stewart & Rogers, 2012, 52) بأن التعلم التنظيمي يعود للطريقة التي بواسطتها تقوم المنظمات كوحدة متكاملة لمحاولة التكيف مع التغيير والاستجابة له كنتيجة للتأثيرات الداخلية والخارجية.

وتتمثل أهمية التعلم التنظيمي في قيام العاملين بتغيير وظائفهم أو في تمسكهم بما معهم من معرفة لأنهم يشعرون بأن مشاركتهم لهذه المعرفة تؤثر سلباً على نجاحهم. والتعلم المستمر على المستوى الفردي مهم ولكنه غير كافٍ لتحقيق التغييرات المطلوبة في المعرفة وفي أداء المؤسسة المالي، ولهذا يجب أن يكون التعلم من خلال أنظمة وممارسات وهياكل يتم الحصول عليها، وتتمتع بالاستمرارية، ويمكن مشاركتها واستخدامها بشكل منظم لتطوير التغييرات المقصودة في الأداء المعرفي (Marsick & Watkins, 2010, 133).

ودور التعلم التنظيمي هو دعم الإدارة والقيادة في نفس الموقف لضمان المهارة والكفاءة والوعي للتواصل بشكل فاعل مع الموظفين وتدريبهم ودعمهم، وتصميم المنظمة لتكون منظمة جديدة ذات كفاءة وفاعلية، وهذا بدوره يدعم تطوير المنظمة بشكل عام وتطوير إدارة الموارد البشرية، وهذا الدور يتطلب تكاملاً بين التعلم التنظيمي وباقي مكونات المنظمة لبناء مستويات أداء لضمان نجاح المنظمة. بيچ-تيكل (Page-Tickell, 2016, 36)

أمّا سينج (Senge, 1990, 125) فيرى أن المنظمات تتعلم من خلال الأفراد الذين يتعلمون، وتعلم الأفراد لا يضمن التعلم التنظيمي، ولكن بدونها لا يحدث أي تعلم تنظيمي، فالأفراد هم القوة الفاعلة، ولهم تطلعاتهم وطرقهم الخاصة بالتفكير، ولهذا إذا لم تكن مع الأفراد الدافعية اللازمة لقبول التحدي وللتعلم لتحقيق التطور، فلن يكون هناك نمو ولا إنتاجية ولا تطور تكنولوجي.

وذكر سيرات (Serrat, 2009, 42) بعض الأسباب التي تقود إلى التعلم التنظيمي

وهي:

- توضيح الرؤية والغرض والمبادئ وسلوك المنظمة.
- إيجاد حلول متعددة لقضايا المنظمة.
- تقليص الأخطاء المتكررة.
- موازنة احتياجات المستفيدين.
- فهم المخاطرة والتنوع بشكل أعمق.
- العلاقات مع الزبائن والاندماج مع المجتمع.
- الاستفادة من الضغوط من أجل فعالية طويلة المدى وكفاءة قصيرة المدى.
- توسيع الأفق لإدراك وضع المنظمة الحالي، وما يمكن أن تكون عليه.
- الإبداع وزيادة القدرة على إدارة التغيير.
- زيادة الإنتاجية القصوى والتنافسية الإيجابية.
- الاستقلالية والحرية.

ويؤكد كامينجز و وورلي (Cummins & Worley, 2009, 538) على أهمية التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة في تحسين الأداء والتطوير، فالتعلم التنظيمي يزيد من إمكانيات

المنظمة للحصول على معرفة جديدة وتعزيزها، بينما تركز إدارة المعرفة على كيفية تنظيم هذه المعرفة واستخدامها لتطوير الأداء، ويعتبر التعلم التنظيمي مع إدارة المعرفة ضرورة حتمية في ظل التغيرات المتسارعة حول المنظمة، ويعتبر مصدراً للتجديد الاستراتيجي، ويساعد المنظمة على كسب المعرفة وتطبيقها بسرعة وفاعلية مقارنة بالمنافسين، وهذا بدوره يخلق تنافسية ايجابية ومستدامة.

### المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي

المنظمة المتعلمة هي عملية ذات بعد إستراتيجي ومخطط لها، وتضم مستويات مختلفة من التعلم، وربما يظن بعض الناس أن مصطلحي (المنظمة المتعلمة) و (التعلم التنظيمي) مصطلحين متشابهين، ولكن في الحقيقة هناك اختلافات بينهما. وتُفرّق ماركواردت (Marquardt, 2002, 56) بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي، وترى أنه في المنظمة المتعلمة يتم التركيز على ماهية الأنظمة الفرعية، والمبادئ والخصائص للمنظمة التي تتعلم، وتنتج كوحدة متكاملة، أمّا التعلم التنظيمي فيتم التركيز فيه على كيفية حدوث التعلم، وعلى المهارات والعمليات لبناء واستخدام المعرفة، والتعلم التنظيمي هو جزء من المنظمة المتعلمة.

أمّا ماكيو (Macchio, 2012, 19-20) فتري أن الفرق بين مصطلحي المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي يكمن في كون التعلم التنظيمي فعلاً يمثل حدوث التعلم ويصف عملية التعلم، بينما المنظمة المتعلمة هي اسم يُستخدم لوصف المنظمة. وهناك اختلاف آخر بين المصطلحين يكمن في المدى الذي ينظر فيه إلى التعلم كأداة عملية ومفيدة، ولكي يكون التعلم التنظيمي مرغوباً، يجب أن ينتج عنه تغير واضح لتسقيده منه المنظمة.

ويعتقد السالم (2005، 93-94) بأن هناك أوجه تشابه بين مصطلحي المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي، فهناك تأكيد مشترك على أهمية وحيوية التعلم، وأن الأفراد بخبراتهم ومهاراتهم هم الركيزة لتفوق المنظمة وتميزها، والتعلم المنظمي مقدمة وشرط لتكوين المنظمة المتعلمة، ولكنه يرى بعض الاختلافات بين المصطلحين حسب ما استخلصها من الأدب النظري، ويلخصها في الجدول رقم (1):

## جدول (1)

### مقارنة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

الرقم	التعلم التنظيمي	المنظمة المتعلمة
1	يخدم قضايا تعيشها المنظمة.	منظمة تسعى لإثراء تعلمها لتفيد منه في إعادة صياغة ذاتها ومسايرة المستجدات.
2	خبرات التعلم الجمعية المستخدمة لكسب المعرفة وتطوير المهارات.	المنظمة التي تظهر خصائص التعلم والتكيف المستمر.
3	يرتبط بالأساليب والطرق والعمليات المستخدمة في التعلم الجماعي.	تتفوق في عملية التعلم المتطورة والمنظمة والجماعية.
4	يعبر عن عملية التعلم ومجموعة التصرفات المرتبطة بها، أي كيفية حدوث التعلم وآليته (how)، أي يساعد على إيجاد منظمات التعلم.	تعبّر عن وجود كينونة المنظمة التي تسعى للتعلم مما يتطلب حصر بيئة التعلم وما يتم تعلمه كوحدة واحدة (what).
5	يعبر عن وجهة نظر الأكاديميين.	تعبّر عن الطابع العملي التطبيقي وتمثل وجهة نظر الممارسين.
6	العملية التي تستخدمها المنظمة لبناء المعرفة أو إعادة بناء المعرفة الموجودة.	هي إدارة التعلم لتحسين أداء المنظمة.
7	عمليات موجودة تتم ممارستها.	مفهوم مثالي لا يمكن الوصول إليه.
8	خصائص وعمليات منظمة.	شكل منظمي.
9	مفهوم وصفي.	مفهوم معياري.

وبناء على ما تقدم، نستطيع القول بأن التعلم التنظيمي هو أحد أركان المنظمة المتعلمة، ويساعدها على النمو والتطور وزيادة الإنتاجية، والتعلم التنظيمي عبارة عن أساليب وطرق وأدوات تساعد على حدوث عملية التعلم بينما المنظمة المتعلمة هي وصف تطبيقي للمنظمة المتعلمة، ويكون التركيز في التعلم التنظيمي على كيفية حدوث عملية التعلم، بينما في المنظمة المتعلمة يكون التركيز على ما يتم تعلمه.

## 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 للبتترول 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 ودينامكية، وفي نفس الوقت تعتبر البيئة الداخلية غير مستقرة ودينامكية وتكون 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(العتيبي، 2001)، ومايلونين (Moilanen, 2001) (زايد وبوبشيت والمطيري، 2009).

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

### أهمية المنظمة المتعلمة

في ظل التغيرات التي تطرأ على العالم في جوانبه المختلفة، أصبح من اللازم على المنظمات أن تواكب هذه التغيرات، 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 المرء له، إلا أن المنظمة كوحدة متكاملة لا تعي التهديدات الخفية وآثارها، ولا تستطيع أن تقدم بدائل أخرى.

وترى ماركواردت (Marquardt, 1996, 23-24) بأنه يجب على المنظمات أن تتعلم بشكل أفضل وأسرع لكي تستمر في عطاءها، 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.

والتعلم له دور كبير في إحداث تغييرات في سلوكيات الأفراد، ونتيجة لعملية التعلم المستمرة، فإن التغييرات في السلوك تأخذ بعض الاستمرارية (الفريجات وآخرون، 2009، 200)، وبما أن للتعلم دور في تغيير السلوك لمزيد من الإيجابية فإن ذلك يساهم في تطور المنظمات وزيادة فاعليتها.

ويفرض عصر العولمة على المنظمات أن تغيّر من أساليبها التقليدية، وأن تنتهج أساليب أكثر حداثة ومواكبة لهذا العصر خاصة مع المنافسة الشديدة والتحديات التقنية والاقتصادية والاجتماعية، لذا أصبح لزاما على المؤسسات أن تتكيف مع كل هذه المتطلبات والتحديات في عصر العولمة (أبو اسنينة، 2015، 3).

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، ومتسلّحة 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 إطلاقا، بل تكافح باستمرار من أجل التغيير والتطوير للأفضل (Page-Tickell, 2014, 63).

وممّا سبق يمكننا القول إن تعلم المنظمة شيء حتمي ولا بد منه لبقاء المنظمة، والواقع الذي تعيشه المنظمة يُحدّم 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 عنصرا مهما 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.

## خصائص المنظمة المتعلمة

تتميز المنظمة المتعلمة بخصائص مختلفة عن غيرها من المنظمات، وهذه الخصائص تساهم في استمرار المنظمة في اكتساب المعرفة من أجل التطور وزيادة فاعلية العمل والإنتاجية.

ويشير السالم (2005، 25-93) إلى أن منظمة التعلم تتصف بالبقاء والتميز، وتجمع بين ثلاثة أبعاد رئيسة وهي:

- مرحلة التوتر الخلاق Creative Tension: وهي مرحلة تدفع العاملين إلى التعلم، وأبرز مصادر هذا التوتر هو الفجوة القائمة بين رؤية المنظمة والواقع الذي تعيشه، وهذا يقود إلى تحديات متواصلة لتغيير الوضع الراهن.
- التفكير النظامي System Thinking: ويؤكد على الرؤية المشتركة بين العاملين في كل أجزاء المنظمة والانفتاح على الأفكار الجديدة وعلى البيئة الخارجية.
- الثقافة التنظيمية Organizational Culture: وهي الثقافة التي تقود المنظمة إلى التعلم، وتُعطي قيمة عالية لعملية التعلم، وتركز على أهمية تكوين التشكيلات العملية مثل فرق العمل، وتتبنى اقتراحات وإبداعات العاملين، ويضيف السالم (2005) خصائص للمنظمة المتعلمة وهي:

- المنظمة المتعلمة تشجع أعضائها على صقل مهاراتهم والإفادة من خبراتهم الشخصية، وتقدر مهارات وقيم الجميع، ويتم التعامل مع كل الآراء بمساواة واحترام، وهذا يحفز على الانجاز والإبداع والرضا الوظيفي.
- يتعلم العاملون في المنظمة المتعلمة مهارات ويكتسبون معرفة تتجاوز المتطلبات الخاصة بعملهم مما يجعلهم يثمنون أدوار ومهام الآخرين، ويمكنهم ذلك من أدوار ومهام تنسيقية أخرى غير المسؤولين عنها.
- يتوفر في المنظمة المتعلمة مجال لتجريب الأفكار الجديدة بدون الخوف من الخطأ، لأنه يتم النظر إلى كل خبرة جديدة فرصة للتعلم.

- تنمي المنظمة المتعلمة مهارات التفاعل الاجتماعي والتواصل بين الأفراد لتوفير مزيد من الثقة والانفتاح وتبادل الآراء والخبرات، وهذا بدوره يؤدي إلى مزيد من انسيابية المعلومات وزيادة الإنتاج، ومع مرور الوقت تكتسب المنظمة الخبرة والمعرفة التي تمكنها من مواجهة التحديات في المستقبل، فتعلم المنظمة هو استثمار للمستقبل.

- المنظمة المتعلمة تتكيف مع البيئة التي تتواجد فيها، وتكون على أهبة الاستعداد لأي تغييرات أو اتجاهات جديدة قد تحدث فيما يخص عمل المنظمة، وهذا يمكنها من توفير الموارد والإمكانيات اللازمة للتعامل مع هذه التغييرات والاستفادة منها بالشكل الصحيح.

وترى ماركواردت (Marquardt, 2002, 31-33) بأن التعلم في المنظمة المتعلمة يتم تحقيقه كوحدة متكاملة، ويدرك أعضاء المنظمة الأهمية الكبيرة للنجاح الحالي والمستقبلي للتعلم المستمر والذي يحدث خلال المنظمة، والتعلم هو عملية مستمرة وتستخدم بطريقة إستراتيجية لتتوازن مع العمل، وهناك تركيز على الإبداع والتعلم المنتج في المنظمة المتعلمة، وتطوير الإمكانيات هو انطلاقة لخدمات ومنتجات جديدة، والتفكير النظمي ركيزة أساسية مع وجود مرونة وتكيف مع البيئة المحيطة بالمنظمة.

أمّا الزياب (2014، 25-26) فيرى أن هناك بعض الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة عن المنظمة التقليدية تمكنها من مواكبة التغييرات المستمرة والتكيف معها بشكل ايجابي لتحقيق الأهداف، وهذه الخصائص هي:

- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: فالمنظمة المتعلمة تشجع التعلم، وتعمل على زيادة قدرات أفرادها وطاقاتهم، وتمتلك الخبرة والاطلاع الواسع من أفرادها، وهذا يساعدها على التكيف الايجابي مع الأحداث التي تواجهها.
- الاستهداف: فعملية التحول إلى منظمة متعلمة هي عملية منظمة وليست عشوائية وتعتبر عن تفاعل إيجابي وتتجه إلى غاية معلومة.
- المشاركة: فالمنظمة تحتاج إلى تفاعل إيجابي، ولا يتم ذلك إلا بتوفير بيئة محفزة ومشجعة لأفراد المنظمة لتفعيل الجوانب الإيجابية وتقليل الجوانب السلبية.

- التمكين: حيث تمنح الأفراد الصلاحيات للعمل والحركة بحرية، وكذلك القدرة على تشجيع الآخرين لزيادة الإنجاز وتحقيق الأهداف.
- القدرة على التطوير والابتكار: حيث تعمل المنظمة على إثارة وتشجيع الأفراد لتحقيق المزيد من الإبداع والتطوير والتقدم، مستفيدة من الدعم المستمر لعمليات التعلم والتطوير الذاتي للأفراد.

وترى بيچ-تيكل (Page-Tickell, 2014, 63) بأن المنظمة المتعلمة تمتلك بعض الخصائص وهي:

- وجود حاجة للتغيير الفاعل في المنظمة المتعلمة.
- رؤية ومهمة المنظمة المتعلمة مرتبطة بباقي أجزاء المنظمة، وهما ركيزتان أساسيتان لتحقيق التغيير.
- تنتهج المنظمة المتعلمة التغيير الفاعل والأنشطة التي تساعد على إحداث هذا التغيير.
- قادة المنظمة يركزون على التعليم، وهم قدوة لغيرهم من العاملين في التعلم.
- يتم تعزيز التعلم في المنظمة المتعلمة بشكل قوي، ويتم مكافأته باستمرار.
- بيئة المنظمة تعاونية وليست تنافسية، والعاملون يساعدون بعضهم بعضاً.

أما جيبارت وآخرون (Gephart & others, 1996, 6) فيرون أن القيادة في المنظمة المتعلمة مهمة جداً، والقادة والمدراء في كل المستويات يوفرون دعماً أساسياً للتعلم ولتطوير الأفراد والفرق، لأنهم نموذج يُحتذى به في سلوك التعلم، ويشجعون غيرهم على المشاركة بالأفعال، ويوفرون أنظمة لتسهيل عملية التعلم، ويضمنون توفير أبعاد للمعرفة والتعلم، ويقوم القادة والمدراء بإتاحة الموارد لتقوم المنظمة بالتزامها نحو التعلم، والقيادة لا تعني التسلط ولكنها تعني المشاركة.

ويلخص كامينجز و وورلي (Cummings & Worley, 2009, 542-543) خصائص المنظمة المتعلمة في الآتي:

- الهيكلية: فهياكل المنظمة تشجع على تعلم الفريق والتقليل من الطبقة، وتشجيع العلاقات والعمل الشبكي في حدود المنظمة الداخلية والخارجية، وكل هذا يوفر مشاركة المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرار والتفكير النظمي والتمكين.

- نظم المعلومات: حيث أن منظمة التعلم تضم جمع ومعالجة المعلومات، وكننتيجة لذلك فإن نظم المعلومات توفر بُنى تحتية للتعلم التنظيمي، وهي تساعد على سرعة اكتساب ومعالجة ومشاركة المعلومات الغنية والمعقدة، وتساعد الأفراد على إدارة المعرفة من أجل تنافسية إيجابية.
  - ممارسات الموارد البشرية: وتتمثل في الثناء والتكريم والتدريب، ويتم تصميمها للحصول على أداء طويل المدى لتطوير المعرفة، وتعزز اكتساب ومشاركة المهارات والمعرفة الجديدة.
  - الثقافة التنظيمية: فالمنظمات المتعلمة تمتلك ثقافات قوية توفر الانفتاح والإبداع والتجربة بين الأفراد، وهذه المبادئ والقيم توضح أهمية الدعم الاجتماعي اللازم لعملية التعلم الناجح، وهي تشجع الأفراد على اكتساب ومعالجة ومشاركة المعلومات، وتعزز الإبداع وتوفير الحرية لتجربة الأشياء الجديدة والمجازفة والتعلم من الأخطاء.
  - القيادة: فالمنظمات التي تسعى للتغيير المستمر تستند على قيادة فاعلة وقوية، وقادة منظمات التعلم يمثلون مثالا يُحتذى به في الانفتاح والمجازفة وعكس صورة المنظمة بالشكل الصحيح، وهم يتواصلون لتحقيق رؤية المنظمة، ويوفرون التعاطف والدعم والدفاع عن النفس، وهذه الصفات تلزم لقيادة الآخرين.
- ومما تقدم يمكن القول بأنَّ المنظمة المتعلمة هي التي تستطيع أن تتوقع آثار البيئة وتتكيف معها وتكون مستعدة دائما لمواجهة هذه الآثار، وتُسرع تطوير المنتجات والعمليات والخدمات، وتُعجّل عملية نقل المعرفة من قسم في المنظمة إلى قسم آخر لتصبح ماهرة أكثر في التعلم من المنافسين والمتعاونين وتتعلم بطريقة فاعلة من الأخطاء، وتستفيد تنظيميا من جميع الموظفين في كل مستويات المنظمة، وهذا يساهم في تقليل الوقت اللازم لتطبيق التغيير الإستراتيجي وتحفيز التطوير المستمر في جميع نواحي المنظمة.

## 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 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) مركزاً على أبعاد خمسة وهي: "التفكير النظامي، والتمكن الشخصي، والنماذج الذهنية، والرؤية المشتركة، وتعلم الفريق"، ويصف نوعاً جديداً من القادة، فالقائد في المنظمة المتعلمة يسهل عملية التعلم ويعتبر نموذجاً في ذلك، ويصف سينج الطريقة التي فيها السعي من أجل وضع مستقبلي جديد بأنها تولد توتراً خلاقاً يولد الإبداع والابتكار، والرؤية المستقبلية تمكن الأفراد من ربط أهدافهم الشخصية بالغرض العام المتفق عليه في المنظمة، وقد قامت العديد من الشركات بالعمل مع سينج في مبادرات لقياس التغيير بالاعتماد على نموذج (Marsick, 2000, 25).

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، وبدون التفكير النظامي قد نرسم صورة جميلة للرؤية المستقبلية ولكن بدون فهم عميق للقوى المؤثرة، 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. والتفكير النظامي يصور واقع الأفراد في المنظمات المتعلمة، وكيف يرون العالم الذي لا ينفصلون عنه وعن قضاياها ومشاكله، ويعني أكثر تحدياً ووعداً عن غيره من أنماط التفكير للتعامل مع المشاكل، ونحن بحاجة إليه أكثر لزيادة التعقيد في المؤسسات وفي الحياة بشكل عام.

- التمكن الشخصي Personal Mastery: وهو الضابط في التوضيح العميق في الرؤية الشخصية، وتركيز الطاقات، وتطوير الصبر، ورؤية الواقع بموضوعية، وقد يعني الهيمنة على الأشخاص أو الأشياء ولكن في نفس الوقت يمثل مستوى معين من الكفاءة. وهو حجر أساس للمنظمات المتعلمة، وعلى المنظمات التركيز على التمكن الشخصي لتطوير أداء وكفاءة العاملين بها، لأنه يشجع التحفيز الشخصي للتعليم المستمر وللعيش في العالم والتفاعل معه بدل التقوقع حول مكان أو أشياء معينة، وهذا يمكن الأفراد من إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي يواجهونها، فالتمكن الشخصي هو التعلم والنمو الشخصي ومن يملكه يطور باستمرار توسيع القدرة على إيجاد النتائج التي يبحثون عنها بصدق في الحياة.
- النماذج الذهنية Mental Models: وهي تعميمات وافتراضات متأصلة بعمق، وتعتبر صوراً تؤثر على فهمنا للعالم وعلى ردود أفعالنا، وبشكل عام لا يعي الناس النماذج الذهنية وأثرها على سلوكهم، وتبدأ بالتعلم لإخراج الصور الداخلية عن العالم، وإظهارها للخارج بدقة، وتضم النماذج الذهنية المقدررة على استمرار حوار هادف حيث يستغل فيه الناس تفكيرهم بفاعلية ويجعلونه ظاهراً للتأثير على الآخرين، وفي المنظمات المتعلمة تساهم النماذج الذهنية في تسريع التعليم وفي نفس الوقت قد تعيقه وتجمد بعض المنظمات في تصرفات متحجرة.
- الرؤية المشتركة Shared Vision: وهي المقدررة على حمل صورة مشتركة للمستقبل الذي نسعى لخلقه، 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. وممارسة الرؤية المشتركة يضم المهارات لإظهار الصور المشتركة للمستقبل لتسريع الالتزام الحقيقي، وإيجاد المشاركة بدل الإلزام. وأحياناً نجد أن بعض القادة يصرون على إتباع رؤيتهم الخاصة وهو ما يعيق أداء المؤسسة، لذا يجب على القادة الالتزام بالرؤية المشتركة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- 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 سريع، وأسرع مما لو كانوا منفردين، ويبدأ تعلم الفريق بالحوار ثم يدخل في تفكير جماعي حقيقي، والحوار يضم تعلم كيفية التعرف على أنماط التفاعل في الفريق والتي تقوض التعلم، والأنماط الدفاعية غالبا ما تكون مرتبطة بعمل الفريق، فإذا تم التعرف عليها وإظهارها بإبداع فمن الممكن أن تساهم في تسريع التعلم. وتعلم الفريق مهم جدا لأن الفرق -وليس الأفراد- وحدة تعلم أساسية في المؤسسات الحديثة، فإذا لم تستطع الفرق أن تتعلم لا يمكن للمؤسسات أن تتعلم.

ويشير يانج وواتكنز ومارسك (Yang, Watkins & Marsick, 2004, 32) إلى أن نموذج سينج لا يتعلق فقط باكتساب السعة التي تساعد على التكيف، ولكن يهتم بتوليد المعرفة لإيجاد بدائل مستقبلية، وربما تكون المكونات للمنظمة المتعلمة حسب النموذج مهمة، وربما يتم استخدامها كدليل على وضع المنظمة المتعلمة، ولكن الخصائص الملاحظة للمنظمة المتعلمة لم يتم تحديدها بوضوح.

### نموذج ماركواردت Marquardt

ترى ماركواردت (Marquardt, 1996) بأنه يجب على المنظمات أن تتعلم بشكل أفضل وأسرع لكي تستمر في عطاءها، وترى 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) نموذجا للمنظمة المتعلمة يتكون من خمسة أنظمة فرعية وهي:

- **التعلم:** وهو قلب المنظمة المتعلمة، ويشمل ثلاثة مستويات: التعلم الفردي وتعلم الفريق والتعلم التنظيمي، والتعلم الفردي يمثل التغييرات في المهارات والتطبيقات والمعرفة والاتجاهات والقيم التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الذاتية والملاحظة والتدريس المبني على التكنولوجيا، أما تعلم الفريق فيغطي الزيادة في المعرفة والمهارات والكفاءات المتحققة بواسطة أو من خلال المجموعة، والتعلم

التنظيمي يمثل السعة المعززة والمنتجة والتي تم الحصول عليها من خلال الالتزام بالتطوير المستمر في المنظمة، وهناك خمسة عناصر تساعد على زيادة التعلم التنظيمي وهي: أولاً: التفكير النظمي ويمثل إطار مفاهيمي لتشكيل نسق كاملة بشكل أوضح، وتحديد كيفية تغييرها بشكل فاعل، وثانياً: النماذج الذهنية وهي الافتراضات المعززة التي تؤثر على آرائنا وأفعالنا في العالم، وثالثاً: التمكن الشخصي ومثل مستوى عالٍ من الاحترافية في مادة أو مهارة معينة، وهي تتطلب الالتزام والتفوق في الخبرة، واحترافية مرغوبة في مسؤوليات وواجبات المنظمة، والعنصر الرابع هو التعلم الموجه بشكل خاص ويعني أن كل شخص يعي ويتقبل المسؤولية للتعلم بحيوية ونشاط، ويضم معرفة طرق التعلم الخاصة بالفرد، وتقييم الاحتياجات والقدرات، وربط أهداف العمل مع احتياجات التعليم. والعنصر الخامس هو الحوار، ويتطلب مستوى عالٍ من التواصل والاستماع بين الأفراد، ويتطلب استكشافاً حراً وإبداعاً للقضايا، والاستماع بإنصات للرأي الآخر عند إبداء الرأي.

● **المنظمة:** وهي المكان الذي تجري فيه عملية التعلم، وتتكون من أربعة نظم فرعية وهي:

- الرؤية: وهي التي تقود آمال وأهداف واتجاه المنظمة نحو المستقبل، وثقافة المنظمة المتعلمة تساند الرؤية حيث يساعد التعلم والمتعلمون على إيجاد منتجات وخدمات جديدة وبشكل مستمر.
- الثقافة: وتعود إلى عادات وقيم ومبادئ وممارسات المنظمة، وتساعد على تشكيل السلوك وتصميم الافتراضات، وفي هذه الثقافة يكون التعلم شيئاً مهماً وأساسياً للمنظمة، وهو جزء اعتيادي ومتحد مع عمليات المنظمة.
- الإستراتيجية: وتمثل خطط العمل والطرق والأساليب والخطوات التي يتم توظيفها لتحقيق رؤية وأهداف المنظمة.
- الهيكل: ويضم أقسام ومستويات وتنظيمات المنظمة، وهو مفتوح لتحقيق مزيد من التواصل وانسياب المعلومات والتعاون وتحمل المسؤولية داخل وخارج المنظمة.

- **الناس:** ويضم هذا النظام الفرعي المدراء والقادة والموظفين والزبائن وشركاء العمل والموردين والمجتمع حول المنظمة، وكل مجموعة مهمة لتعلم المنظمة، ويجب أن يتم تمكينهم وتشجيعهم على التعلم، والقادة والمدراء كمتعلمين يقودون غيرهم من الموظفين ويتابعونهم، وهم قدوة لهم في تحمل المسؤوليات وفي توفير فرص تعلم لمن حولهم، ويتم تشجيع الموظفين الذين يتوقع منهم التعلم، ويتم التخطيط لقدراتهم المستقبلية وحل المشاكل والمجازفة وحسن التصرف.
- **المعرفة:** وتتعلق بإدارة المعرفة المكتسبة في المنظمة، وتضم اكتساب وإيجاد وتخزين وتحليل وتطبيق وتحويل المعلومات، وتوزيعها من خلال قنوات متعددة، وكل قناة لها إطار زمني خاص، وإدارة المعرفة هي القلب للمنظمة المتعلمة والتي تقود المعرفة للنجاح نظميا وتكنولوجيا في جميع مراحل المعرفة.
- **التقنية:** وتتكون من أدوات المعلومات وتتكون من أدوات المعلومات والشبكات التقنية المتكاملة والداعمة لتوفير النفاذ للمعلومات والتعلم وتبادلها، وتضم التقنية أنظمة العمليات التقنية وهياكل التعاون والتدريب والتنسيق ومهارات المعرفة الأخرى، وتوفر الأدوات الالكترونية والطرق المتقدمة للتعلم مثل أجهزة المحاكاة ومؤتمرات الفيديو وغيرها، وهناك عنصران أساسيان في التقنية وهما إدارة المعرفة وتعزيز التعلم.

وبدون هذه الأنظمة الفرعية سيكون هناك تقدير جزئي للمبادئ والعمليات الضرورية لتحويل منظمة غير متعلمة إلى منظمة متعلمة، وتركز ماركواردت على أن التعلم هو جوهر المنظمات، ويكون على مستوى الأفراد والمجموعة والمنظمة، ويضم مهارات التفكير التنظيمي والنماذج الذهنية والتمكن الشخصي والتعلم الموجه ذاتيا والحوار، وكل هذه المهارات تعزز جودة وفاعلية التعليم في المنظمة. وهذه الأنظمة الفرعية مرتبطة ببعضها، ويعتبر التعلم مقياسا للأنظمة الأربعة الأخرى، والتي بدورها تعزز التعلم، وتعتبر ضرورة لا يستغنى عنها.

**نموذج مارسك و واتكنز 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 تبيان بواسطة القادة والناس المهمين والذين يتعلمون من خبراتهم، ويحفزون 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، والهياكل التي تدفع الأفراد للتعلم.

وفي هذا النموذج توجد سبعة مكونات رئيسية وهي:

#### **البُعد الأول: إيجاد فرص للتعلم المستمر**

يكون التعليم في هذا البعد مصمما 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**

ويعنى 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 الإستراتيجية**

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 & others, 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.

ويشير يانج وآخرون (Yang & others, 2004, 33-34) إلى أن نموذج مارسك وواتكنز يودّد عنصرين تنظيميين وهما: الأفراد والهيكل، وهذان العنصران متفاعلان في التغيير التنظيمي وفي تنمية المنظمة، ويتم جمع الأفراد حول رؤية مشتركة ليشعروا ببيئتهم المتغيرة، ويعبروا عنها، وهم يولدون معرفة جديدة لإيجاد منتجات وخدمات إبداعية تراعي احتياجات الزبائن.

ونلاحظ أن النماذج قد تختلف في الأبعاد التي تشملها، ولكنها بشكل عام تركز على قواسم مشتركة خاصة في مجال تعلم المنظمة بمستوياته المختلفة، ولا يمكن الجزم بأفضلية نموذج معين، فهي تظل نماذج نظرية ما زالت بحاجة للمزيد من البحث والتقصي.

### معوقات المنظمة المتعلمة

تواجه المنظمة المتعلمة معوقات مختلفة قد تقف عقبة أمام تميز المنظمة، وتؤخر عملياتها وأنشطتها في جوانب مختلفة، والمنظمات يجب أن تدرس المعوقات التي تواجهها وتحاول التغلب عليها وتعتبرها فرصة للتعلم لمزيد من التطوير والنمو.

وأهم معوق للمنظمة المتعلمة كما يراه سينج (Senge, 1990, 18) هو تحمل المسؤولية، فكل طرف في المنظمة يلقي اللوم على غيره في حالة وجود خطأ أو نتائج غير مرضية، وعندما يركز الأفراد في المنظمة على مناصبهم فقط، يصبح لديهم إحساس ضعيف بالمسؤولية اتجاه النتائج المحققة، عندما يكون هناك تفاعل بين المناصب المختلفة، وعندما تكون النتائج مخيبة للآمال، يصبح من الصعب معرفة أسباب ذلك، والتركيز على المنصب يمنع الأفراد من أن تكون معهم نظرة بعيدة لما بعد المسؤوليات في المنصب، ويصبح من الصعب التعامل مع المشاكل الخارجية.

وترى بيچ-تيكل (Page-Tickell, 2014) بأن أكبر معوق للمنظمة المتعلمة هو التقليل من أهمية التعلم والتطوير، ويتم التغلب عليه بالتركيز على أهمية التنمية المهنية، ورسم أهداف واضحة للمنظمة، وتقوية العلاقات بين المنظمة وبين المدراء ومن تحتهم من المسؤولين مع بقية أفراد المنظمة.

ومعارضة ثقافة المنظمة كما تراها مارسك (Marsick, 2000, 25) هي أكبر معوق لاستخدام التعلم الجديد، حيث يشعر الأفراد بأنهم لا يستطيعون مناقشة مختلف المواضيع بحرية، ولا يستطيعون تحدي الآخرين، والتواصل، والمجازفة ومشاركة المعرفة بدون محاسبة في بعض الأحيان، ولا يمكن تغيير الثقافة في ليلة وضحاها، ولكن يمكن تحريكها في اتجاهات جديدة بالممارسة المستمرة، وتغيير الثقافة يضم اختبار القيم والمعتقدات، وطرقا جديدة تعزز بالتغيير في المكافأة والإشادة وممارسة التعلم ودعم الأداء.

ويرى السالم (2005، 80-92) بأن هناك مشكلتين رئيسيتين تواجه تعلم المنظمة وهما:

أولاً: مشكلة التمسك بالأفكار القديمة التي تشكل عائقاً أمام المعرفة الجديدة، وهو ما يمثل موتاً بطيئاً للمنظمة، لذا من اللازم أن تكون هناك أفكاراً جديدة. وربما يكون رفض التعلم تبديداً لموارد المنظمة وينتج عنه صراع داخلي مشتت للقوة ولا يخدم التغيير الإيجابي للمنظمة.

ثانياً: معوقات التعلم وتتمثل في التالي:

- الأنماط الدفاعية التي تتخذها المنظمة.
- ثقافة المنظمة.
- عدم انتظام المعلومات وقلتها.
- عدم توافر الوقت والأموال الكافية للتعلم.
- تدني مستويات دافعية العاملين.
- عدم تقبل العاملين لفلسفة التعلم التنظيمي.

وبالنسبة للبغدادي والعبادي (2010، 40-43) هناك ثلاثة معوقات للتعلم في المنظمة وهي:

- الثقافة التنظيمية: والتي قد تُشكّل قوة غير داعمة للتعلم.
- الإجراءات التنظيمية الدفاعية: وتتمثل في كون الأشخاص ذوي السمات المختلفة يتصرفون بنفس الطريقة، وحتى لو غادر بعض الأفراد وأتى غيرهم، فإن الجدد يتبعون نفس الأساليب الدفاعية المعيقة للتعلم.
- القيادة وتؤثر في اتجاهين: اتجاه كمي في حالة قلة وجود قادة لإدارة تعلم المنظمة، واتجاه نوعي في حالة وجود سلوك للقادة لا يساعد على عملية التعلم.

ويرى ستيوارت وروجرز (Stewart & Rogers, 2012, 53) بأن معارضة الأفراد للتغيير هو أحد معوقات تعلم وتطور المنظمة، وتنقسم معارضة الأفراد للتغيير إلى قسمين: معارضة محتوى التغيير، ومعارضة عملية إجراء التغيير. ومن أسباب هذه المعارضة: قلة المعلومات، والتواصل الضعيف، والخوف، والصدمة، وفقد التحكم، وتهديد الإزالة من المنصب، وعدم وضوح الوظيفة.

وهناك بعض المعوقات للتعلم التنظيمي كما تراها خضر (2009، 87-88) وهي:

- الهيكل التنظيمي التقليدي: والذي يؤكد على إتباع الهرمية والتسلسل الوظيفي، وهذا يستهلك وقتا كثيرا، ويمنع تدفق المعلومات بسهولة، ويجعلها غير متاحة للجميع، وهذا بدوره يخلق أعباء كثيرة على عاتق الموظفين مما لا يتيح الوقت الكافي للتفرغ للتعلم والاطلاع، وكنتيجة يعيق عملية التعلم وكسب المعرفة.
- القيادة التقليدية: وهي التي تتمسك بالإجراءات القديمة وتعارض التغيير، وهي غير متعودة على الانفتاح والشفافية، والفكر الإداري الحديث، وتعتمد على الإجراءات التقليدية، وتتجنب تشكيل فرق العمل، ولا تثق بالغير، وتحتكر المعلومات.
- الثقافة التنظيمية: وتنتج عن طبيعة الهيكل التنظيمي والعلاقات بين أعضاء المنظمة، والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة، وقد تعيق هذه الثقافة التعلم التنظيمي.
- ضعف الإمكانيات: فالمنظمة التي تنظر إلى الإمكانيات تواجه صعوبة بالغة في توفير التعلم اللازم للأفراد، وتوفير المستلزمات لهذا التعلم.
- عدم رغبة المنظمة بالتعلم التنظيمي: ويتمثل في رضا المنظمة وقناعتها بما لديها، وعدم السعي إلى تمكين التعلم التنظيمي.
- التعلم الوهمي: وهو عندما تلجأ المنظمات من جهل أو قصد إلى تفسير الظواهر أو النتائج بطريقة خاطئة، وأحيانا تتوهم المنظمة النجاح، وتحاول البقاء فيه، وهذا الوهم قد يقود إلى تعلم وهمي.

ومما سبق يمكننا القول بأن المنظمة المتعلمة الناجحة هي التي تستطيع تحديد المعوقات التي تمنعها من التعلم الفاعل، وتحللها لمعرفة أسبابها، وتبحث عن الحلول المناسبة لها، لتمكن من جعل عملية التعلم مستمرة وذات فاعلية، وإذا لم تعمل المنظمة على التغلب على معوقات التعلم، وإيجاد حلول لها، فهذا قد يسبب تأخرا في تطور المنظمة ونموها، ويمنع الأفراد من تطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتكمن المعوقات في القيادة وأساليبها، وفي ثقافة المنظمة التي تفرض على الأفراد طرق وأساليب التعلم، وفي توفر الموارد التي تتيح التعلم الفاعل للمنظمة وأفرادها، وفي الأفراد وقلة دافعيتهم للتعلم نتيجة الأسباب المختلفة.

## المبحث الثاني: 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 تُشكل قبة للسياح في سلطنة عمان.

### الرؤية والرسالة والأهداف

تناولت اللائحة الداخلية لكلية (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.

من 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 أن بعض الأهداف تم تحقيقها خاصة في إعداد متعلمين ذوي كفاءة في مجال اللغة العربية، بينما أهدافا أخرى تحتاج بعض الوقت لتحقيق مثل إعداد معلمين وباحثين في مجال اللغة العربية للناطقين بغيرها، وربما يعزى ذلك إلى العمر القصير للكلية، أو يعزى 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.

#### البرامج التي تقدمها الكلية

حسب النشرة التعريفية لكلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها (2012) فإن الكلية تقدم دورات قصيرة في اللغة العربية في ستة مستويات:

1. المستوى المبتدئ المنخفض
2. المستوى المبتدئ المرتفع.
3. المستوى المتوسط المنخفض.
4. المستوى المتوسط المرتفع.

5. المستوى المتقدم المنخفض.

6. المستوى المتقدم المرتفع.

وتوضح النشرة التعريفية للكلية (2012) بأنَّ كل دورة تتكون من (160) ساعة دراسية يتم تقديمها خلال (8) أسابيع، وتتضمن دروس اللغة العربية الفصحى المعاصرة، وعربية وسائل الإعلام، والثقافة العمانية، وعددا من الورش والدورات التكميلية. وشرعت الكلية مؤخرا بتطبيق الدورات الفصلية، وتستمر كل دورة فصل دراسي مكون من (16) أسبوعا. كما تقدم الكلية دورات ذات أغراض خاصة مثل دورات العسكريين والدبلوماسيين. ويوجد برنامج ثقافي متكامل في كل دورة دراسية لتحقيق الاستفادة القصوى من وجود الطلاب في بيئة عربية أصيلة، ويتكون البرنامج الثقافي من:

- رحلات أسبوعية لأهم المعالم السياحية والأثرية والطبيعية في سلطنة عمان، لتعريف الدارسين بأهم مكونات الثقافة العمانية عن طريق التواصل المباشر مع البيئة المحلية.
- دعوة متحدثين ومختصين لإلقاء محاضرات في مختلف الجوانب الثقافية والاجتماعية والاقتصادية.
- توفير الفرصة لطالب اللغة العربية للالتقاء بطالب عماني يصبح قرينا له ومتعاونا معه في مجال التواصل المباشر في اللغة العربية، وتبادل الآراء والأفكار لتحقيق التواصل الناجح باللغة العربية، ويسمى هذا اللقاء (برنامج الشريك اللغوي)، يلتقي طالب اللغة العربية بشريكه اللغوي في ساعات محددة أسبوعيا، ويساعد هذا اللقاء على مد جسور التفاهم والتواصل بين الثقافات، وينتج عنه فهم أوسع وأوضح عن الثقافات والحضارات.
- إقامة أمسيات ثقافية وفنية يلتقي بها الطلاب بالمجتمع المحلي.

وتوظف الكلية أحدث التقنيات لتسهيل عملية التعليم والتعلم، ويتم التنويع بين الأنشطة الصفية واللاصفية مثل دروس الخط العربي ودروس الثقافة العمانية لإضافة المتعة للتعليم. (كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، 2012)

ومن الملاحظ أنَّ التنوع في البرامج والفعاليات يجعل من الكلية وجهة للعديد من دارسي اللغة العربية من جميع أنحاء العالم، كما أن التسهيلات المتنوعة كالرحلات دروس الخط

العربي ودروس الثقافة ساهمت في تميز البرامج التي تقدمها الكلية محليا وعالميا، وتطوير هذه البرامج سيساهم في زيادة عدد الدارسين مستقبلا، وهذه الزيادة تُحتمّ على الكلية مزيدا من التخطيط للتطوير المستقبلي.

## الدراسات السابقة

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى الدراسات العربية والدراسات الأجنبية على النحو التالي:

### أولا: الدراسات العربية

هدفت دراسة العنزي (2016) إلى التعرف على تصورات أعضاء الهيئة التدريسية نحو درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت، وقد اعتمدت الدراسة على استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة DLOQ لمارسك وواتكنز كأداة بحث، واختار الباحث عينة عشوائية طبقية من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة بلغت (194) عضوا، وخلصت الدراسة إلى أن جميع الاستجابات في جميع الأبعاد حصلت على درجة متوسطة، وكانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي وكانت لصالح الإناث في بعدي إيجاد فرص للتعليم المستمر، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة، وكانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير تخصص الكلية في جميع أبعاد المنظمة المتعلمة وكانت لصالح الكليات الأدبية النظرية.

أمّا دراسة الديحاني (2015) فقد سعت إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت، وطبق الباحث المنهجي الوصفي الإرتباطي المقارن من خلال تطبيق أداتين من إعداد الباحث على عينة بلغت (384) مشاركا، وأشارت أهم النتائج إلى أن نسبة 33% من المشاركين تولوا مناصب قيادية في الجامعة، والاستجابة في جميع محاور الأداتين كانت في المستوى المتوسط، وكانت العلاقة طردية إيجابية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القياديين حول محاور القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية مقارنة بغير القياديين من عينة الدراسة.

وهدفت دراسة العتيبي وإبراهيم (2015) إلى معرفة درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين الموظفين بجامعة الطائف، ومعرفة درجة اختلاف وجهات النظر باختلاف المتغيرات: النوع والتخصص والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام استبيان من (56) فقرة كأداة بحث، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بنسبة 30% وتمثل (897) عاملا إداريا وفنيا. وأظهرت أهم النتائج أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الطائف من وجهة نظر العاملين كانت متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (2.79)، ودرجة تمكين العاملين بجامعة الطائف من وجهة نظر العاملين كانت متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (3.15)، وأظهرت النتائج وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وتمكين المعلمين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تعزى لمتغيرات النوع، والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير النوع في بعد تشجيع التعاون والتعلم الجماعي للمنظمة المتعلمة لصالح الذكور، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تعزى للتخصص وعدد الدورات التدريبية لصالح (الإداري). بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى عدد الدورات التدريبية في بعدي تمكين العاملين: معنى العمل والتأثير.

وأجرت العامرية (2014) دراسة هدفت إلى التعرف على خصائص المنظمة المتعلمة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية وعلاقتها بالتنمية المهنية من وجهة نظر معلميها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت استبانتين لجمع البيانات، وكانت الاستبانة الأولى عن خصائص المنظمة المتعلمة وتكونت من خمسة محاور (النماذج الذهنية، والرؤية المشتركة، والإتقان الشخصي، والتعلم الفرقي، والتفكير النظمي)، أما الاستبانة الثانية فكانت عن مجالات التنمية المهنية وضمت أربعة محاور (المجال المهني، والمجال الثقافي، والمجال الإداري، والمجال الاجتماعي/الشخصي). واختارت (423) معلما ومعلمة من معلمي مدارس محافظة الداخلية كعينة دراسة عشوائية. وأوضحت أبرز نتائج هذه الدراسة أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة جاءت متوفرة بدرجة كبيرة في جميع محاور خصائص المنظمة المتعلمة، وكذلك في أغلب محاور مجالات التنمية المهنية إلا محور المجال الثقافي

فقد جاء متوفرا بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول واقع توفر مجالات التنمية المهنية (المهني، والثقافي، والإداري، والاجتماعي) تعزى لمتغير النوع الاجتماعي وكانت لصالح الإناث، وظهرت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغير سنوات الخبرة بالنسبة للمجال الثقافي وكانت لصالح أصحاب الخبرة (أقل من 5 سنوات).

كما هدفت دراسة الزياب (2014) إلى التعرف على درجة توافر متطلبات المنظمة المتعلمة بالكلية التقنية بالخرج من وجهة نظر المبحوثين، والتعرف على مجالات تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، ومعوقات تطبيق هذا المفهوم من وجهة نظر المبحوثين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الكلية التقنية بالخرج وعددهم (120) موظفاً في عام 2014م. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات. واستنتجت الدراسة أن الخصائص التي تؤهل الكلية التقنية بالخرج لأن تكون منظمة متعلمة متوفرة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.96 من 5)، وأن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على أنه أحيانا ما يتم تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في عدة مجالات بالكلية بمتوسط حسابي (3.32 من 5)، وأفراد مجتمع الدراسة موافقون على معوقات تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بالكلية بمتوسط حسابي (5.38 من 5).

وسعت دراسة رمضان (2013) إلى التعرف على مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر العاملين فيها، والكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعا لمتغير (النوع والوظيفة وسنوات الخدمة ومرحلة التعليم والمؤهل العلمي)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بالاعتماد على استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة DLOQ لمارسك وواتكنز كأداة بحث، واختار الباحث عينة عشوائية طبقية بلغت (443) عاملا، وبيّنت الدراسة أن جميع أبعاد المقياس قد حصلت على درجة متوسطة، وكانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغيرات النوع والوظيفة ومرحلة التعليم والمؤهل العلمي، بينما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير سنوات الخدمة.

وهدفت دراسة أبو حشيش ومرتجي (2011) إلى التعرف على مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، والكشف عن

الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير (النوع- التخصص- سنوات الخدمة - طبيعة العمل)، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (150) موظفاً إدارياً وأكاديمياً، واستخدما استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة DLOQ لمارسك وواتكنز كأداة بحث، وأظهرت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح التخصص في جميع أبعاد البحث ما عدا (ربط المنظمة بالبيئة الخارجية)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح سنوات الخبرة في جميع أبعاد الدراسة باستثناء بعد (إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم)، بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي في جميع الأبعاد، وكانت الفروق لصالح النساء في جميع الأبعاد ما عدا البعد الرابع.

كما سعت دراسة خضر وخصاونة (2011) إلى تطوير نموذج لممارسة مجالات المنظمة المتعلمة كما يراها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعة الأردنية للعام الدراسي (2007/2008) وعددهم (1109)، وتم اختيار عينة طبقية وبلغت (289) عضو هيئة تدريس، وتم تطوير أداة لقياس درجة ممارسة مجالات المنظمة المتعلمة لدى أفراد عينة الدراسة عبارة عن استبانة تتكون من سبعة مجالات وهي: التمكين الشخصي، والنماذج الذهنية، والرؤية المشتركة، وتعلم الفريق، والتفكير النظمي، وإدارة المعرفة، والتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة. وتم التعبير عن كل مجال بعشر فقرات. واستنتج الباحثان أن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمجالات المنظمة المتعلمة كبيرة في مجالات التمكين الشخصي والنماذج الذهنية وتعلم الفريقين، ومتوسطة في مجالات التفكير النظمي وإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والرؤية المشتركة، ووجدوا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية لمجالات المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير المركز الوظيفي ولصالح المراكز الوظيفية (نائب عميد ومساعد عميد وعضو هيئة التدريس) في مجالي تعلم الفريق والتعلم التنظيمي وعلى الأداة الكلية، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية لمجالات المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية ولصالح الرتب الوظيفية (أستاذ وأستاذ مشارك).

وتناولت النسور (2010) موضوع الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، والحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة، والموارد البشرية، والعمليات، والمعرفة، والتميز المالي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. واختارت الباحثة عينة مكونة من (194) موظفاً في الوزارة من حملة البكالوريوس فما فوق، وكأداة دراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (50) فقرة. وأوضحت أهم النتائج أن مستوى امتلاك خصائص المنظمة المتعلمة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية (التعلم المستمر والحوار وفرق العمل والتمكين والاتصال والتواصل) كان متوسطاً، ومستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية (التميز القيادي والتميز بالموارد البشرية والتميز بالعمليات والتميز المعرفي والتميز المالي) كان متوسطاً، وأوضحت أن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية تمتلك خصائص المنظمة المتعلمة عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ).

وقدّمت دراسة الكندية (2009) تصوراً مقترحاً لتحويل مدارس التعليم ما بعد الأساسي (الصفين 11-12) بسلطنة عمان إلى منظمات متعلمة، من خلال التعرف على الأسس الفكرية للمنظمة المتعلمة، وعلى واقع ممارسة العاملين بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان لبعض مبادئ المنظمة المتعلمة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمدارس التعليم ما بعد الأساسي (الصفين 11-12) بسلطنة عمان، وتم اختيار عينة قصدية تكونت من (590) فرداً من العاملين بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط. واستخدمت الباحثة استبانة مكونة من 58 عبارة في خمسة محاور: (إدارة التحول التنظيمي، وإدارة التعلم، وإدارة المعرفة، وإدارة التكنولوجيا، وتمكين العاملين). واستنتجت الدراسة أن درجة ممارسة العاملين لبعض مبادئ المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي (الصفين 11-12) كانت متوسطة في كل محاور الدراسة وللاداة ككل، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى للمتغيرات التالية: النوع لصالح (الإناث)، والمؤهل الدراسي لصالح (البكالوريوس والدبلوم)، والمستوى الوظيفي لصالح (المدير ومساعد المدير)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لمتغير سنوات الخبرة ما عدا في محور (إدارة المعرفة)، وهي لصالح سنوات الخبرة الطويلة (11 سنة فأكثر).

## ثانيا: الدراسات الأجنبية

كشفت دراسة ميلر (Miller, 2014) عن أثر ثقافة التعلم التنظيمي على الاستعداد المعرفي والعاطفي للأفراد من أجل التغيير التنظيمي ، واختبار التأثيرات المعتدلة للتعلم الذاتي للعاملين، وأثر طموح التعليم على العلاقات بين بعد خلق فرص تعليم مستمر والاستعداد المعرفي والعاطفي للأفراد من أجل التغيير التنظيمي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة ( Dimensions of Learning Organization Questionnaire) ويرمز لها (DLOQ)، واستبانة مقياس الاستعداد للتغيير التنظيمي(OCQ-C, P, R) ، ومقياس دافعية التعلم في التعلم الذاتي (SDLI) ، واستبانة ديموغرافية كأدوات بحث في دراسته. واختار عينة تكونت من (130) معلما ومعلمة من المدارس العامة في جزر البهاما والمنخرطين في مبادرة رئيسة عن التغيير التنظيمي. وأوضحت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستعداد العاطفي للتغيير التنظيمي والبعد السابع من ثقافة التعلم التنظيمي، وهناك أثر واضح للعمر على التصور الفردي لثقافة التعلم التنظيمي والاستعداد العاطفي للتغيير، بينما لا توجد علاقة إحصائية بين مستوى التعليم والاستعداد الفكري أو العاطفي للتغيير، ولا توجد تأثيرات أو علاقات سببية بينها.

وكشفت دراسة ماكيو وهارتلي (Macchio & Hartley, 2012) عن الإستراتيجيات المطبقة بواسطة القادة لتسريع عملية التعلم، وعن مدى مساهمتها في تطوير الجودة المستمر. وهي دراسة نوعية واستخدم فيها الباحثان المقابلات وتحليل الوثائق لعشرين موظفا من جامعة فنسنت Vincent University، وكشفت الدراسة عن عدة عوامل تسرع عملية التعلم وهي: تاريخ وثقافة المنظمة، وأسلوب القيادات، والبيئة الخارجية، واستخدام المعلومات لاتخاذ القرار.

واختبرت دراسة بالاي (Balay, 2012) أثر تصورات هيئة التدريس عن المنظمة المتعلمة على الالتزام المنظمي من خلال دراسة كمية، وتم اختيار عينة مكونة من 172 من أعضاء هيئة التدريس من جامعتين مختلفتين وهما: جامعة زيرف Zirve University (جامعة خاصة) وجامعة هاران Haran University (جامعة حكومية)، وأظهرت أهم النتائج أن هيئة

التدريس في الجامعة الخاصة معهم تصورات عن المنظمة المتعلمة أكثر من أقرانهم في الجامعة الحكومية، ويشعرون بالتزام أكثر اتجاه جامعتهم التي يعملون بها من أقرانهم في الجامعة الحكومية.

وقدّمت دراسة نازاري وبيهي (Nazari & Pihie, 2012) مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة حسب بعض الصفات الديموغرافية مثل العمر ومستوى التعليم، وقام الباحثان بتطبيق الدراسة على كليات تقنية ومهنية في أربع مقاطعات بمدينة فاس الإيرانية، واختارا عينة عشوائية مكونة من (310) أشخاص، واستخدما استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة DLOQ لمارسك وواتكنز كأداة بحث، وأظهرت أهم النتائج أن مستويات تصورات المستجيبين تم تقييمها حسب (منخفضة ومعتدلة وعالية)، وكانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى مستوى التعليم والعمر.

وهدفت دراسة ريتش (Rich, 2011) إلى التعرف على مدى جاهزية المؤسسات التعليمية لتكون مؤسسات متعلمة بناء على وجهات نظر الإدارة والعاملين فيها، وهل ثقافة المنظمة في المؤسسة التعليمية تؤهلها لتكون منظمة متعلمة. واختار الباحث منهج البحث النوعي واعتمد على دراسة الحالة لجامعتين حكوميتين في نفس المنطقة الجغرافية وفيها أعداد متقاربة من الطلاب، وأجرى (10) مقابلات في كل جامعة للإدارة وللعاملين. وأظهرت النتائج أن الجامعتين غير مؤهلتين لتكونا منظمات متعلمة حسب معايير المنظمة المتعلمة، وللجامعتين القدرة لكي تصبحا منظمات متعلمة بإتباع إستراتيجية إدارية ناجعة وخلق جو يشجع التبادل الثقافي في بيئة العمل المشتركة.

واستكشفت دراسة نيد (Nied, 2011) العلاقة بين قوة المنظمة المتعلمة ومناخ المنظمة الداخلي في إحدى شركات التصنيع في الوسط الغربي للولايات المتحدة الأمريكية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدم الاستبانة كأداة بحث ووزعها على عينة مكونة من (330) موظفاً، وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة ايجابية وذات دلالة إحصائية بين قوة المنظمة المتعلمة ومناخ المنظمة الداخلي.

وهدفت دراسة علي (Ali, 2012) إلى اختبار تصورات الموظفين الأكاديميين عن خصائص المنظمة المتعلمة في مجال التعليم العالي، واختبرت الدراسة العلاقة بين خصائص

المنظمة والرضا الوظيفي في أنشطة البحث والتدريس، واستخدم الباحث استبانة DLOQ لمارسك وواتكنز كأداة بحث، ووزعها على عينة تكونت من (400) موظف أكاديمي في الجامعة العالمية الإسلامية بماليزيا، وأظهرت أهم النتائج أن الأكاديميين أظهروا مستويات معتدلة في خصائص المنظمة المتعلمة وفي الرضا الوظيفي، وكانت هنالك علاقة إيجابية وذات دلالة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والرضا الوظيفي في أنشطة البحث والتدريس.

بينما اختبرت دراسة جوبتا وأواستي (Gupta & Awasthy, 2010) العلاقة بين أبعاد التعلم على المستوى الفردي والمنظمي، ومخرجات الأداء. واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي باستخدام استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة DLOQ، واشتملت عينة الدراسة على (292) موظفا تنفيذيا من مختلف المؤسسات الحكومية والخاصة في الهند، وخلصت الدراسة إلى أن أبعاد التعلم على المستوى المنظمي تتوسط العلاقة بين أبعاد التعلم الفردي ومخرجات الأداء، وكشفت التحليلات الإحصائية إلى أن استبانة DLOQ جاءت بنتائج منطقية في السياق الهندي.

وسعت دراسة بيل (Beal, 2010) إلى استكشاف ودراسة دور القادة في بناء سعة التعلم التنظيمي، وتناقش هذا الدور على ثلاثة مستويات: الشخصي، والعلاقات الشخصية، والمنظمة. واستخدم الباحث منهج البحث النوعي معتمدا على المقابلات مع ثلاثة مدراء بنوا بنجاح سعة التعليم في مؤسساتهم ذات التقدير والاحترام. وأظهرت نتائج هذه الدراسة بأن هناك أربعة عناصر أساسية للالتزام القادة في سعة التعليم وهي: عملية بناء سعة التعليم، وأهداف ونتائج المنظمة، والسلوكيات والأفعال الشخصية، والناس داخل المؤسسة.

أمّا دراسة مارتنيز (Martines, 2009) فحاولت سد النقص في البحوث التجريبية عن أهمية التعلم للمنظمات، وأثر المعرفة في المنظمات على زيادة الأداء المالي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة (Dimensions of Learning Organization Questionnaire) ويرمز لها (DLOQ)، وشملت عينة الدراسة مدراء ومدراء عموم ومدراء تنفيذيين ومعماريين ومطورين من بعض الشركات الأمريكية المختارة. وأسفرت النتائج عن وجود علاقة طردية بين تعلم المنظمة وأدائها المالي، وكان

(التعلم على المستوى الفردي) الأكثر ترابطاً مع متغيرات العائد المالي بشكل ايجابي، بينما كان إنشاء أنظمة لاكتساب ونشر التعليم الأكثر تحدياً من بين الجوانب الأخرى لتعلم المنظمة.

واختبرت دراسة كيم وآخرون (Kim and others, 2008) صدق استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة لمارسك وواتكنز (DLOQ) في السياق الكوري، وتم توزيع الاستبانة على (438) موظفاً في منظمات كورية في مختلف المجالات، وخلصت الدراسة إلى أن استبانة DLOQ تحقق نتائج صادقة وموثوق بها عن أبعاد المنظمة المتعلمة في السياق الكوري.

### التعليق على الدراسات السابقة

نجد أن معظم هذه الدراسات أجريت في مؤسسات تعليم عالٍ، وبلغ عددها (12) دراسة، وأجريت (3) دراسات في مدارس بينهما دراستان عمانيتان، بينما أجريت (5) دراسات في منظمات ومؤسسات أخرى.

واستخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي مستخدمة الاستبانة كأداة بحث، واستخدمت معظم الدراسات استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة لمارسك وواتكنز DLOQ، فيما استخدمت بعض الدراسات أدوات بحث أخرى، واستخدمت ثلاث دراسات المنهج النوعي باستخدام المقابلات وتحليل الوثائق ودراسة الحالة.

وتناولت معظم الدراسات موضوع توافر أبعاد المنظمة المتعلمة، بينما تناولت بعض الدراسات مواضيع أخرى تتعلق بالمنظمة المتعلمة مثل خصائص المنظمة المتعلمة وعلاقة المنظمة المتعلمة ببعض الخصائص مثل القيادة، والتنمية المهنية وتحقيق التميز وغيرها، وهذه المواضيع تناولتها الدراسة الحالية، وتباينت أهداف الدراسات السابقة حسب الموضوع الذي تناولته كل دراسة، ولكن نجد أن معظم الدراسات هدفت إلى معرفة مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في منظمة معينة، ومعرفة مدى علاقتها ببعض الخصائص، ومدى تأثير بعض المتغيرات مثل العمر والنوع الاجتماعي وغيرها في ذلك.

وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الآتي:

- الموضوع: حيث ركزت معظم الدراسات على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة، وكان هناك تشابه في المتغيرات مثل النوع الاجتماعي، والخبرة، والمسمى الوظيفي، والعمر.
- نوع المؤسسة كمؤسسة تعليم عالٍ .
- الأهداف: حيث تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في الأهداف، خاصة في التعرف على مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة، ومعرفة أثر بعض المتغيرات مثل النوع الاجتماعي، والخبرة، والمسمى الوظيفي، والعمر.
- أداة البحث: حيث استخدمت معظم الدراسات استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة لمارسك وواتكنز DLOQ كأداة بحث، واستخدمت الدراسة الحالية نفس الاستبانة.
- المنهج: حيث استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي مثل معظم الدراسات.
- المحاور: تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في تناول محاور متشابهة مثل أهمية المنظمة المتعلمة، وخصائصها، والمعوقات التي تواجهها والفرق بين مصطلحي (المنظمة المتعلمة) و(التعلم التنظيمي).
- النتائج: تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في بعض النتائج المتعلقة بمدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وأثر بعض المتغيرات مثل النوع الاجتماعي، والخبرة، والمسمى الوظيفي، والعمر.

واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها تتعلق بكلية متخصصة بتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، وهي أول دراسة تتعلق بدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في مؤسسة تعليم عالٍ في مجال تعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها في سلطنة عمان، والدراسة الحالية عرضت تاريخ المنظمة المتعلمة بشكل متسلسل في المنظمات بشكل عام، مختلفة بذلك عن معظم الدراسات التي تحصر تاريخ المنظمة المتعلمة بعالم معين أو بتاريخ معين، وفي أداة البحث قامت الدراسة الحالية بإجراء بعض التعديلات على صياغة بعض فقرات الاستبانة مختلفة بذلك عن بعض الدراسات التي طبقت الاستبانة الأصلية كما هي، واختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في النتائج المتعلقة بمدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وأثر بعض المتغيرات مثل النوع الاجتماعي، والخبرة، والمسمى الوظيفي، والعمر.

ولقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في:

- إعداد الإطار النظري واختيار أداة البحث المناسبة وتكييفها لملائمة عينة ومكان الدراسة.
- الاستفادة من المراجع الموثقة في هذه الدراسات للتعلم في البحث.
- التعرف على إجراءات البحث والأساليب الإحصائية في الدراسات السابقة والاستفادة منها لتطبيق المناسب منها في الدراسة الحالية.
- دراسة ومناقشة النتائج ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية.
- صياغة النتائج والتوصيات في الدراسة الحالية.

## الفصل الثالث

### الإجراءات المنهجية للدراسة

## الفصل الثالث الإجراءات المنهجية للدراسة

تناول هذا الفصل وصفا لإجراءات الدراسة، متضمنا التعريف بمجتمع الدراسة وعينتها ومنهجها، وأداة القياس المستخدمة، وخطوات التحقق من صدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة، كما يتضمن الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في الدراسة الحالية.

### 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)

### مجتمع الدراسة وعينه :

تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين والأساتذة العاملين بكلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها للعام الأكاديمي (2016-2017م) والبالغ عددهم (42) عاملاً (الشؤون الإدارية بكلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، 2017)، وتم أخذ المجتمع كله كعينة للدراسة، وتم توزيع الاستبانة عليهم، وعادت الاستبانات جميعها، وكلها صالحة للتحليل الإحصائي، والجدول رقم (2) يوضح العينة حسب متغيرات الدراسة.

### جدول (2)

#### العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة	الإجمالي
النوع	ذكر	31	73.8%	42
	أنثى	11	26.2%	
المؤهل	دبلوم بعد الثانوي فأقل	17	40.5%	42
	بكالوريوس فأعلى	25	59.5%	
الخبرة الوظيفية	9 سنوات فأقل	27	64.3%	42
	10 سنوات فأكثر	15	35.7%	
المسمى الوظيفي	إدارة الكلية	7	16,7%	42
	الإداريون	27	64.3%	
	المدرسون	8	19%	

## أداة الدراسة:

بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، قام الباحث باستخدام استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة (Dimensions of Learning Organization Questionnaire) ويرمز لها (DLOQ) والتي قامت بتطويرها مارسك و واتكنز (Watkins & Marsick, 1996)، وقام بترجمتها (زايد وبوبشيت والمطيري، 2009)، وقد قام الباحث بتطوير الأداة وذلك تعديل بعض فقرات الاستبانة من أجل ملائمتها لمكان وعينة الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة، وتم تعديل بعض العبارات في الاستبانة في الصياغة وفي الترجمة، وتم حذف بعض العبارات واستبدالها بعبارات جديدة، وتم دمج بعض المستويات الفرعية في المتغيرات وذلك بسبب قلة العدد، وهذه التعديلات جاءت بناء على توصيات المحكمين للاستبانة، وشملت الاستبانة (43) فقرة (ملحق رقم 3). وقد تكونت أداة الدراسة من جزئين، الجزء الأول تضمن البيانات الأساسية عن عينة الدراسة، وشملت المتغيرات الآتية:

1-النوع (ذكور - إناث)

2- المؤهل (دبلوم بعد الثانوي فأقل - بكالوريوس فأعلى)

3-الخبرة (9 سنوات فأقل)-(10 سنوات فأكثر )

4- المسمى الوظيفي (إدارة الكلية- الإداريون- المدرسون)

وشمل الجزء الثاني فقرات الأداة المتعلقة بأبعاد المنظمة المتعلمة متوزعة على سبعة أبعاد.

والجدول رقم (3) يوضح وصفا للجزء الثاني لأداة الدراسة والذي يشتمل على محاور الأداة المتعلقة بأبعاد المنظمة المتعلمة.

### جدول (3)

#### محاور أداة الدراسة

عدد الفقرات	المحاور	م
7	إيجاد فرص للتعلم المستمر	1
6	تشجيع الاستفهام والحوار	2
7	تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	3
6	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	4
5	تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة	5
6	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	6
6	القيادة الإستراتيجية	7
43	المجموع الكلي	

حيث تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) السداسي لمعرفة درجة الموافقة، والجدول رقم (4) يوضح ذلك.

#### جدول (4)

طريقة الإجابة على أداة الدراسة حسب التدرج السداسي

الدرجة	درجة الموافقة	م
6	أوافق بشدة	1
5	أوافق	2
4	أوافق بدرجة قليلة	3
3	لا أوافق بدرجة قليلة	4
2	لا أوافق	5
1	لا أوافق بشدة	6

#### صدق الأداة:

تم استخدام الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين حيث تم توزيع أداة الدراسة على مجموعة من المختصين في مجال الإدارة التربوية في جامعة نزوى وفي مديرية التربية والتعليم بمحافظة الداخلية وبعض الأساتذة الجامعيين في جامعة السلطان قابوس وكلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها وفي بعض المؤسسات التعليمية الأخرى بسلطنة عمان، وبلغ عدد المحكمين 16 محكما (ملحق رقم 4) وتم تعديل الاستبانة في ضوء ما أجمع عليه المحكمين، حيث أجمع (12) من أصل (16) محكما على ضرورة تغيير صياغة بعض الفقرات لغويا. ملحق رقم (3).

#### ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الأداة قام الباحث باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbac Alpha)، ويوضح الجدول رقم (5) معامل الثبات لمحاوَر أداة الدراسة وكذلك للمجموع الكلي.

## جدول (5)

### معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وللمجموع الكلي

م	محاور الأداة	معامل الثبات
1	إيجاد فرص للتعلم المستمر	0.73
2	تشجيع الاستفهام والحوار	0.81
3	تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	0.88
4	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	0.90
5	تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة	0.86
6	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	0.89
7	القيادة الإستراتيجية	0.95
	المجموع الكلي	0.97

يتضح من خلال الجدول السابق أن أداة الدراسة تتصف بثبات مرتفع في المجموع الكلي للفقرات وعلى مستوى كل محور مما يجعلها صالحة للتطبيق في العينة الأصلية للدراسة.

### المعالجة الإحصائية:

من أجل الضبط الإحصائي لأداة الدراسة و لتحليل النتائج استخدم الباحث برنامج الرزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، لمعرفة درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها من وجهة نظر العاملين، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) 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، وتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1- معامل ألفا كرونباخ وذلك من أجل استخراج ثبات الأداة.

2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

3- اختبار ت T-Test لعينتين مستقلتين .

4- اختبار تحليل التباين الأحادي.

5- اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة والتي هدفت إلى التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها.

#### أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ونصّ على الآتي: "ما درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها من وجهة نظر العاملين بالكلية؟".

لغرض تحليل بيانات الدراسة المتعلقة بالسؤال الأول تم تحويل المقياس السداسي إلى مقياس ثلاثي وفقاً للمعادلة التالية ( القيمة العليا - القيمة الدنيا / 3 )،  $(1.66=3/1-6)$ ، وهذه القيمة تساوي طول الفئة بين المستويات الثلاثة (كبيرة-متوسطة-قليلة)، وتم استخدام المعيار الآتي لتفسير نتائج هذا السؤال والجدول رقم (6) يوضح ذلك.

#### جدول (6)

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 (7) يوضح ذلك:

#### الجدول (7)

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 (7) أن 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 الاستقهام والحوار بدرجة توافر متوسطة وبمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (1.01). وفي المرتبة الثانية جاء بُعد إيجاد فرص للتعليم المستمر وبدرجة توافر متوسطة أيضا، 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 أيضا 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).

ولمزيد من التعمق في التعمق في نتائج الدراسة وتفسيراتها سوف يتم تناول كل بُعد على حدة على النحو الآتي:

#### 1- بُعد إيجاد فرص للتعليم المستمر.

ويُظهر الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر بالنسبة لفقرات بُعد إيجاد فرص للتعليم المستمر مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر بالنسبة لفقرات بُعد إيجاد فرص للتعلم المستمر مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
1	يساعد الموظفون بعضهم بعضا على التعلم.	4.54	1.17	كبيرة
2	يحدد الموظفون المهارات التي يحتاجونها لإتجاز المهام في المستقبل.	4.11	1.23	متوسطة
3	يتعامل الموظفون مع المشكلات التي تواجههم باعتبارها فرصا للتعلم.	3.92	1.48	متوسطة
4	يناقش الموظفون في الكلية الأخطاء بصراحة بهدف التعلم والاستفادة منها.	3.72	1.43	متوسطة
5	يستطيع الموظفون الحصول على الموارد المتنوعة من الكلية لدعم تعلمهم.	3.35	1.55	متوسطة
6	يُمنح الموظفون وقتا للتعلم أثناء العمل.	3.19	1.34	متوسطة
7	يُكافأ الموظفون لتعلمهم أشياء جديدة.	2.19	1.23	قليلة
	المجموع الكلي	3.58	0.88	متوسطة

يتضح من خلال الجدول رقم (8) أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها من وجهة نظر عينة الدراسة بالنسبة للمجموع الكلي لبُعد إيجاد فرص للتعلم المستمر جاءت بدرجة توافر متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.58) والانحراف المعياري (0.88)، وبالنسبة للفقرات كانت ضمن

درجة التوافر الكبيرة والمتوسطة والقليلة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (4.54) و (2.19)، وانحراف معياري بين (1.17) و (1.23). حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي نصت على "يساعد الموظفون بعضهم بعضا على التعلم." بدرجة توافر كبيرة وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة التي نصت على "يحدد الموظفون المهارات التي يحتاجونها لإنجاز المهام في المستقبل." وبدرجة توافر متوسطة، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي نصت على: "يكافأ الموظفون لتعلمهم أشياء جديدة." بدرجة توافر قليلة، وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة التي نصت على: "يُمنح الموظفون وقتا للتعلم أثناء العمل." بدرجة توافر متوسطة، وأخذت بقية الفقرات درجة توافر متوسطة.

## 2- بُعد تشجيع الاستفهام والحوار.

يُظهر الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر بالنسبة لفقرات بُعد تشجيع الاستفهام والحوار مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي.

### جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر بالنسبة لفقرات بُعد تشجيع الاستفهام والحوار مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

م	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الفقرة
1	4.80	1.19	كبيرة	يحترم الموظفون بعضهم بعضا أثناء الحوار والمناقشات.
2	4.54	1.17	كبيرة	يصغي الموظفون لوجهات نظر الآخرين ويجعلونها موضع احترام وتقدير.
3	4.21	1.35	متوسطة	يتبادل الموظفون وجهات النظر مع بعضهم بعضا.
4	3.83	1.62	متوسطة	يقضي الموظفون وقتاً لبناء الثقة فيما بينهم.

متوسطة	1.37	3.61	5 يتبادل الموظفون التغذية الراجعة في ما بينهم بصراحة.
متوسطة	1.61	3.21	6 يتم تشجيع الموظفين على إثارة أسئلة مختلفة بغض النظر عن موقعهم الوظيفي.
متوسطة	1.01	4.03	المجموع الكلي

يتضح من الجدول رقم (9) أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها من وجهة نظر عينة الدراسة بالنسبة للمجموع الكلي للبعد جاءت بدرجة توافر متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (4.03) وانحراف معياري (1.01)، وبالنسبة لفقرات المحور كانت ضمن درجة التوافر الكبيرة والمتوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (4.80) و(3.21)، وانحراف معياري (1.19) و (1.61)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي نصت على "يحترم الموظفون بعضهم بعضاً أثناء الحوار والمناقشات." بدرجة توافر كبيرة، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة التي نصت على "يصغي الموظفون لوجهات نظر الآخرين ويجعلونها موضع احترام وتقدير." وبدرجة توافر كبيرة، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي نصت على "يتم تشجيع الموظفين على إثارة أسئلة مختلفة بغض النظر عن موقعهم الوظيفي." بدرجة توافر متوسطة، وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة التي نصت على: "يتبادل الموظفون التغذية الراجعة في ما بينهم بصراحة." بدرجة توافر متوسطة، وأخذت بقية الفقرات درجة توافر متوسطة.

### 3- بُعد تشجيع التعاون والتعلم الجماعي.

يُظهر الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر بالنسبة لفقرات بُعد تشجيع التعاون والتعلم الجماعي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر بالنسبة لفقرات بُعد تشجيع التعاون والتعلم الجماعي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
1	يركز أعضاء فرق العمل على أداء مهامهم بشكل جيد كمجموعة.	4.19	1.31	متوسطة
2	يعتمد العمل في الكلية على بناء وتشكيل فرق العمل في كافة مجالات.	3.90	1.49	متوسطة
3	يُراجع أعضاء فريق العمل آرائهم نتيجة لمناقشات المجموعة أو المعلومات التي تم جمعها مؤخراً.	3.66	1.28	متوسطة
4	تعامل فرق العمل أعضاء الفريق بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم، أو ثقافتهم، أو أي اختلافات أخرى.	3.61	1.69	متوسطة
5	تمتلك فرق العمل السلطة والصلاحيات لتكييف أهدافها حسب الحاجة.	2.73	1.43	متوسطة
6	تثق فرق العمل في أن الإدارة ستأخذ بتوصياتها.	2.59	1.65	قليلة
7	تُكافأ فرق العمل على إنجازاتها.	2.38	1.57	قليلة
	المجموع الكلي	3.29	1.15	متوسطة

ويتضح من خلال الجدول رقم (10) أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها من وجهة نظر عينة الدراسة بالنسبة للمجموع الكلي للبعد جاءت بدرجة توافر متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.29) وانحراف معياري (1.15). وبالنسبة لفقرات المحور كانت ضمن درجة التوافر المتوسطة والقليلة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (4.19) و(2.38) وانحراف معياري (1.31) و (1.57)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي نصت على "يركز أعضاء فرق العمل على أداء مهامهم بشكل جيد كمجموعة". بدرجة توافر متوسطة، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة التي نصت على: "يعتمد العمل في الكلية على بناء وتشكيل فرق العمل في كافة المجالات" وبدرجة توافر متوسطة، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي نصت على "تُكافأ فرق العمل على إنجازاتها". بدرجة توافر قليلة، وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة التي نصت على: "تثق فرق العمل في أن الإدارة ستأخذ بتوصياتها". بدرجة توافر قليلة، وأخذت بقية الفقرات درجة توافر متوسطة.

#### 4- بُعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.

يُظهر الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر بالنسبة لفقرات بُعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

#### جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر بالنسبة لفقرات بُعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	الانحرا	المتوس	الفقرة
درجة	ف	ط	
التوافر	المعيار	الحسابي	
	ي		
1	1.62	3.64	تُمكن الكلية الموظفين من الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وسهولة.
	متوسطة		

متوسطة	1.49	3.40	2 تُستخدم نُظُم الاتصالات والمعلومات المتبادلة بشكل اعتيادي، مثل: تقديم الاقتراحات، ولوحات الإعلانات، والاجتماعات المفتوحة.
متوسطة	1.58	3.07	3 تحتفظ الكلية ببيانات حديثة عن مهارات الموظفين.
قليلة	1.54	2.61	4 تُتيح الكلية الدروس المستفادة من تجاربها لجميع الموظفين.
قليلة	1.56	2.59	5 تقيس الكلية نتائج الوقت والموارد المبذولة على التدريب.
قلية	1.37	2.33	6 تتبكر الكلية النظم لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع.
متوسطة	1.25	2.94	المجموع الكلي

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها من وجهة نظر عينة الدراسة بالنسبة للمجموع الكلي للبعد جاءت بدرجة توافر متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (2.94) وانحراف معياري (1.25)، وبالنسبة لفقرات المحور كانت ضمن درجة التوافر المتوسطة والقليلة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.64) و(2.33) وانحراف معياري (1.62) و(1.37)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي نصت على "تُمكن الكلية الموظفين من الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وسهولة." بدرجة توافر متوسطة، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة التي نصت على "تُستخدم نُظُم الاتصالات والمعلومات المتبادلة بشكل اعتيادي، مثل: تقديم الاقتراحات، ولوحات الإعلانات، والاجتماعات المفتوحة." وبدرجة توافر متوسطة، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي نصت على "تتبكر الكلية النظم لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع." بدرجة توافر قليلة، وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة التي نصت على: "تقيس الكلية نتائج الوقت والموارد المبذولة على التدريب." بدرجة توافر قليلة، وأخذت بقية الفقرات درجة توافر متوسطة وقليلة.

5- بُعد تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة.

يُظهر الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر بالنسبة لفقرات بُعد تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي.

### جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر بالنسبة لفقرات بُعد تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
1	تتيح الكلية للموظفين حرية الاختيار عند تنفيذ واجبات العمل.	2.92	1.50	متوسطة
2	تدعو الكلية الموظفين للمساهمة في إثراء رؤيتها الإستراتيجية.	2.80	1.50	متوسطة
3	تبني الكلية رؤى موحدة عبر المستويات الإدارية المختلفة ومجموعات العمل.	2.57	1.43	قليلة
4	تدعم الكلية الموظفين الذين يحسبون المخاطر أثناء القيام بأي مهمة.	2.50	1.50	قليلة
5	تُكرِّم الكلية الموظفين على المبادرات التي يقدمها كل منهم.	2.23	1.37	قليلة
	المجموع الكلي	2.60	1.18	قليلة

ويتضح من خلال الجدول رقم (12) أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها من وجهة نظر عينة الدراسة بالنسبة للمجموع الكلي للبعد جاءت بدرجة توافر قليلة وبمتوسط حسابي بلغ (2.60) وانحراف معياري (1.18). وبالنسبة لفقرات المحور كانت ضمن درجة التوافر المتوسطة والقليلة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (2.92) و(2.23) وانحراف معياري (1.50) و (1.37)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي نصت على "تتيح الكلية للموظفين حرية الاختيار عند تنفيذ واجبات العمل." بدرجة توافر متوسطة، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة التي نصت على: "تدعو الكلية الموظفين للمساهمة في إثراء رؤيتها الإستراتيجية" وبدرجة توافر متوسطة، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي نصت على: "تُكرِّم الكلية الموظفين على المبادرات التي يقدمها كل منهم." بدرجة توافر قليلة، وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة التي نصت على "تدعم الكلية الموظفين الذين يحسبون المخاطر أثناء القيام بأي مهمة." بدرجة توافر قليلة، وأخذت بقية الفقرات درجة توافر قليلة.

#### 6- بُعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.

يُظهر الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر بالنسبة لفقرات بُعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي.

جدول (13)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
1	تُساعد الكلية الموظفين على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات العائلة.	3.30	1.68	متوسطة
2	تشجع الكلية جميع الموظفين على أخذ وجهة نظر المُستفيدين (مثل الطلاب) بالاعتبار عند اتخاذ قراراتهم المختلفة.	3.26	1.57	متوسطة

متوسطة	1.81	3.23	3 تتعاون الكلية مع الجهات الخارجية من أجل تبادل المنافع.
متوسطة	1.81	3.21	4 تشجع الكلية الموظفين على الحصول على إجابات ومعلومات من الأقسام المختلفة بخصوص حل المشكلات التي تواجههم في العمل.
متوسطة	1.52	2.85	5 تشجع الكلية الموظفين على التفكير من منظور عالمي.
قليلة	1.46	2.35	6 تهتم الكلية بمعرفة أثر قراراتها في معنويات الموظفين.
متوسطة	1.34	3.03	المجموع الكلي

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر بالنسبة لفقرات بُعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

ويتضح من خلال الجدول رقم (13) أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها من وجهة نظر عينة الدراسة بالنسبة للمجموع الكلي للبعد جاءت بدرجة توافر متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.03) وانحراف معياري (1.34)، وبالنسبة لفقرات المحور كانت ضمن درجة التوافر المتوسطة والقليلة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.30) و(2.35) وانحراف معياري (1.68) و (1.46)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي نصت على: "تساعد الكلية الموظفين على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات العائلة." بدرجة توافر متوسطة، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة التي نصت على: "تشجع الكلية جميع الموظفين على أخذ وجهة نظر المستفيدين (مثل الطلاب) بالاعتبار عند اتخاذ قراراتهم المختلفة." وبدرجة توافر متوسطة أيضا، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي نصت على: "تهتم الكلية بمعرفة أثر قراراتها في معنويات الموظفين." بدرجة توافر قليلة، وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة التي نصت على: "تشجع الكلية الموظفين على التفكير من منظور عالمي." بدرجة توافر متوسطة، وأخذت بقية الفقرات درجة توافر متوسطة.

#### 7- بُعد القيادة الإستراتيجية.

يُظهر الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر بالنسبة لفقرات بُعد القيادة الإستراتيجية مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي.

## جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر بالنسبة لفقرات بُعد القيادة الإستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	درجة
	ط	ف	التوافر	ي
1	يحرص المدراء على تطابق أفعالهم مع قيم الكلية.	2.85	1.74	متوسطة
2	يدعم المدراء بشكل عام طلبات الموظفين بخصوص فرص التعلم والتدريب.	2.78	1.77	متوسطة
3	يُشرك المدراء الموظفين بالمعلومات المحدثة في مجال تعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها.	2.71	1.55	متوسطة
4	يدعم المدراء غيرهم من الموظفين من أجل تنفيذ رؤية الكلية وخططها.	2.64	1.62	قليلة
5	يُنمي المدراء الموظفين التابعين لهم ويدربونهم باستمرار.	2.59	1.66	قليلة
6	يبحث المدراء باستمرار عن الفرص المتاحة للتعلم.	2.54	1.75	قليلة
	المجموع الكلي	2.69	1.52	متوسطة

ويتضح من خلال الجدول رقم (14) أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها من وجهة نظر عينة الدراسة بالنسبة للمجموع الكلي للبعد جاءت بدرجة توافر متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (2.69) وانحراف معياري (1.52)، وبالنسبة لفقرات المحور كانت ضمن درجة التوافر المتوسطة والقليلة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (2.85) و(2.54) وانحراف معياري (1.74) و(1.75)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي نصت على: "يحرص المدراء على تطابق أفعالهم مع قيم الكلية." بدرجة توافر متوسطة، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة التي نصت على "يدعم المدراء بشكل عام طلبات الموظفين بخصوص فرص التعلم والتدريب" وبدرجة توافر متوسطة، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي نصت على "يبحث المدراء باستمرار عن

الفرص المتاحة للتعلم" بدرجة توافر قليلة، وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة التي نصت على: "يُنمي المدراء الموظفين التابعين لهم ويدربونهم باستمرار." بدرجة توافر قليلة، وأخذت بقية الفقرات درجة توافر متوسطة وقليلة.

## ثانياً: عرض نتائج السؤال الثاني

وينص السؤال الثاني على الآتي: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها تبعاً لمتغيرات: النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة الوظيفية والمسمى الوظيفي؟".

من أجل الإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-Test) لمتغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة الوظيفية، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير المسمى الوظيفي ويتضح ذلك من خلال الآتي:

### 1- متغير النوع الاجتماعي

يوضح الجدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-Test) لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

المحاور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
إيجاد فرص للتعلم المستمر	ذكر	31	3.69	0.75	40	1.105	0.289	غير دالة
	أنثى	11	3.27	1.17				
تشجيع الاستفهام والحوار	ذكر	31	4.09	0.97	40	2.493	0.625	غير دالة

				1.18	3.90	11	أنثى	
غير دالة	0.179	1.367	40	1.02	3.44	31	ذكر	تشجيع التعاون والتعلم الجماعي
				1.44	2.90	11	أنثى	
غير دالة	0.375	0.897	40	1.14	3.05	31	ذكر	إنشاء منظمة لمشاركة المعرفة والتعلم
				1.57	2.65	11	أنثى	
غير دالة	0.365	0.917	40	1.10	2.71	31	ذكر	تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة
				1.44	2.33	11	أنثى	
غير دالة	0.085	1.764	40	1.32	3.25	31	ذكر	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية
				1.30	2.44	11	أنثى	
غير دالة	0.582	0.556	40	1.47	2.77	31	ذكر	القيادة الإستراتيجية
				1.72	2.47	11	أنثى	
غير دالة	0.221	1.245	40	0.92	3.31	31	ذكر	المجموع الكلي
				1.20	2.88	11	أنثى	

يتضح من خلال الجدول رقم (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي في جميع 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.

## 2- متغير المؤهل العلمي

يوضح الجدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T- (Test) لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيره تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

### الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المحاور	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
إيجاد فرص للتعلم المستمر.	دبلوم بعد الثانوي فأقل	17	3.42	1.05	40	0.975	0.336	غير دالة
	بكالوريوس فأعلى	25	3.70	0.76				

غير دالة	0.444	0.774	40	0.99	3.90	17	دبلوم بعد الثانوي فأقل	تشجيع الاستفهام والحوار.
				1.04	4.14	25	بكالوريوس فأعلى	
غير دالة	0.837	0.207	40	1.31	3.34	17	دبلوم بعد الثانوي فأقل	تشجيع التعاون والتعلم الجماعي.
				1.06	3.27	25	بكالوريوس فأعلى	
غير دالة	0.237	1.200	40	1.50	3.23	17	دبلوم بعد الثانوي فأقل	إنشاء منظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.
				1.05	2.76	25	بكالوريوس فأعلى	
غير دالة	0.787	0.272	40	1.27	2.67	17	دبلوم بعد الثانوي فأقل	تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة.
				1.15	2.57	25	بكالوريوس فأعلى	
غير دالة	0.648	0.460	40	1.49	3.16	17	دبلوم بعد الثانوي فأقل	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.
				1.27	2.96	25	بكالوريوس فأعلى	
غير دالة	0.931	0.087	40	1.59	2.72	17	دبلوم بعد الثانوي فأقل	القيادة الإستراتيجية.
				1.51	2.67	25	بكالوريوس فأعلى	
غير دالة	0.889	0.140	40	1.19	3.22	17	دبلوم بعد الثانوي فأقل	المجموع الكلي.
				0.89	3.18	25	بكالوريوس فأعلى	

يتضح من خلال الجدول رقم (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) 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.

### 3- متغير الخبرة الوظيفية

يوضح الجدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-Test) لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيره تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

#### الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
إيجاد فرص للتعلم المستمر	9 فأقل	27	3.53	0.87	40	0.512	0.612	غير دالة
	10 فأكثر	15	3.68	0.94				
تشجيع الاستفهام والحوار	9 فأقل	27	4.00	0.84	40	0.337	0.738	غير دالة
	10 فأكثر	15	4.11	1.30				
تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	9 فأقل	27	3.32	1.18	40	0.135	0.893	غير دالة
	10 فأكثر	15	3.27	1.14				
إنشاء منظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	9 فأقل	27	3.05	1.31	40	0.721	0.475	غير دالة
	10 فأكثر	15	2.76	1.17				
تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة	9 فأقل	27	2.58	1.14	40	0.230	0.819	غير دالة
	10 فأكثر	15	2.67	1.31				
ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	9 فأقل	27	3.02	1.33	40	0.135	0.893	غير دالة
	10 فأكثر	15	3.08	1.43				
القيادة الإستراتيجية	9 فأقل	27	2.56	1.52	40	0.732	0.469	غير دالة
	10 فأكثر	15	2.92	1.56				
المجموع الكلي	9 فأقل	27	3.18	1.02	40	0.180	0.858	غير دالة
	10 فأكثر	15	3.24	1.02				

يتضح من خلال الجدول رقم (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) 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.

#### 4- متغير المسمى الوظيفي

يوضح الجدول رقم (18) اختبار تحليل التباين الأحادي لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيره تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

#### جدول (18)

اختبار تحليل التباين الأحادي لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
إيجاد فرص للتعليم المستمر	بين المجموعات	2.66	2	1.33	1.759	0.186
	داخل المجموعات	29.44	39	0.76		
	المجموع الكلي	32.10	41			
تشجيع الاستفهام والحوار	بين المجموعات	5.25	2	2.63	2.774	0.075
	داخل المجموعات	36.91	39	0.95		
	المجموع الكلي	42.16	41			
تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	بين المجموعات	4.13	2	2.06	1.603	0.214
	داخل المجموعات	50.19	39	1.29		
	المجموع الكلي	54.32	41			
إنشاء منظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	بين المجموعات	5.26	2	2.63	1.720	0.192
	داخل المجموعات	59.61	39	1.53		
	المجموع الكلي	64.87	41			
تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة	بين المجموعات	6.51	2	3.26	2.483	0.097
	داخل المجموعات	51.16	39	1.31		
	المجموع الكلي	57.68	41			
ربط المنظمة بالبيئة الخارجة	بين المجموعات	11.69	2	5.84	3.632	*0.036
	داخل المجموعات	62.75	39	1.61		
	المجموع الكلي	74.43	41			
القيادة الإستراتيجية	بين المجموعات	8.05	2	4.03	1.809	0.177
	داخل المجموعات	86.81	39	2.23		
	المجموع الكلي	94.87	41			
المجموع الكلي	بين المجموعات	3.882	2	1.94	2.010	0.148
	داخل المجموعات	37.668	39	0.97		
	المجموع الكلي	41.550	41			

دالة عند مستوى  $0.05 \geq \alpha$

يتضح من خلال الجدول رقم (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) 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 من خلال الجدول رقم (19).

### جدول رقم (19)

اختبار(شيفيه) للمقارنات البعدية للفروقات بين متغير المسمى الوظيفي لمحور ربط المنظمة بالبيئة

#### الخارجية

المحاور	مستوى الوظيفة	المتوسط الحسابي	إدارة الكلية	الإداريون	المدرسون
ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	إدارة الكلية	4.21	-	*0,048	-
	الإداريون	2.83	-	-	-
	المدرسون	2.71	-	-	-

دالة عند مستوى  $0.05 \geq \alpha$

يتضح من خلال الجدول رقم (19) أن الفروق الإحصائية بالنسبة لبُعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية كانت بين إدارة الكلية من جهة والإداريين من جهة أخرى لصالح إدارة الكلية، وهذا يعني أن إدارة الكلية ترى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لغير الناطقين بها أكثر من الإداريين، ولم تكن هنالك فروق بالنسبة للمستويات الوظيفية الأخرى.

## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

## مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

يتناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها، كما يشمل تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات المنبثقة من نتائج الدراسة، وسيتم مناقشة نتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها كما يلي:

### 1- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

نصّ السؤال الأول على: "ما درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها من وجهة نظر العاملين بالكلية؟"

أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها بالنسبة لمحاور الأداة ككل من وجهة نظر عينة الدراسة كانت ضمن درجة التوافر المتوسطة والقليلة، وتبين أنّ المجموع الكلي حصل على درجة توافر متوسطة، وهذه النتيجة تشير بصورة عامة إلى وجود نوع من القصور في درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها من وجهة نظر العاملين بالكلية حيث لم تصل إلى درجة التوافر الكبيرة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى قلة تشجيع إدارة الكلية على ترسيخ خصائص المنظمة المتعلمة فيها، وربما يكون ذلك راجع لقلّة تركيزها على تنمية الموارد البشرية العاملة في الكلية وتسخير جميع الإمكانيات المتاحة لتنمية مهاراتهم وقدراتهم العلمية والعملية، وتقديم أفكار إبداعية تمكنهم من مواكبة التطورات المتسارعة في مجال عملهم سواء على المستوى العالمي أو الإقليمي أو المحلي، وهذا يحتم على إدارة الكلية أن تغير في أسلوب تعاملها مع هذه التطورات، وهي مطالبة أيضاً بإجراء بعض التغييرات التي تمكنها من مواكبة التطورات السريع والمتنامية في مجال المؤسسات التربوية وذلك لتقديم خدمات ذات جودة وإتقان للمستفيدين لإثبات وجودها بين المؤسسات التعليمية المحلية والعالمية.

وقد تعزى هذه النتيجة أيضا لكون كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها بسلطنة عمان إحدى الكليات التي تأسست حديثا حيث أنشئت في عام 2012م، وبالتالي تعتبر من الكليات الحديثة نسبيا وتحتاج إلى وقت أطول حتى تتمكن من تطوير قدراتها وإمكاناتها المختلفة، كما أن الكلية نتيجة لحداتها وكغيرها من الكليات والجامعات تواجه تحديات شتى في عصر العولمة والثورة المعرفية، وأصبح من اللازم على إدارة الكلية والعاملين فيها مواكبة التطورات بالسعي لبناء خطة تغيير استراتيجي وإيجابي لتطوير الأداء التنظيمي لزيادة التنافسية وتقديم خدمات ذات جودة عالية، ولعل من أبرز التحديات التي تواجه الكلية وتحد من فعاليتها كمنظمة متعلمة قلة الإنماء المهني لتنمية مهارات وقدرات الموظفين، وهي بحاجة إلى خطة إستراتيجية واضحة الملامح لتطوير الكلية مستقبلا، والسعي لتطوير البرامج التي تقدمها الكلية ونيل الاعتراف الأكاديمي لها.

وانتقلت نتائج الدراسة الحالية مع نتيجة كل من دراسة العنزي (2016) التي أظهرت أن تصورات أعضاء الهيئة التدريسية نحو درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت كانت متوسطة، ونتيجة دراسة الديحاني (2015) التي كشفت أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت كانت متوسطة، و نتيجة دراسة العتيبي وإبراهيم (2015) التي بينت أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الطائف من وجهة نظر العاملين كانت متوسطة، ونتيجة دراسة الذياب (2014) التي أشارت أن الخصائص التي تؤهل الكلية التقنية بالخرج لأن تكون منظمة متعلمة كانت متوفرة بدرجة متوسطة، ونتيجة دراسة رمضان (2013) التي كشفت أن مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر العاملين فيها كانت متوسطة، ونتيجة دراسة الكندية (2009) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة العاملين لبعض مبادئ المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي (الصفين 11-12) بسلطنة عمان كانت متوسطة، ونتيجة دراسة علي (Ali, 2012) التي أظهرت أن الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بماليزيا أظهروا مستويات معتدلة في خصائص المنظمة المتعلمة.

بينما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العامرية (2014) التي أشارت إلى أن درجة توفر خصائص المنظمة المتعلمة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية من وجهة نظر المعلمين جاءت متوفرة بدرجة كبيرة، ونتيجة دراسة خضر وخصاونة (2011) التي كشفت أن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمجالات المنظمة المتعلمة في الجامعة الأردنية كانت كبيرة في مجالات التمكين الشخصي والنماذج الذهنية وتعلم الفريقين ومتوسطة في مجالات التفكير النظمي وإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والرؤية المشتركة، ونتيجة دراسة نزارى وبيهي (Nazari & Pihie, 2012) التي كشفت أن مستويات تصورات

المستجيبين في أربع مقاطعات بمدينة فاس الإيرانية لمدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة تراوحت بين (المنخفضة والمعتدلة والعالية).

### ولمزيد من التعمق في مناقشة نتائج السؤال الأول للدراسة سيتم مناقشة كل بُعد على حدة على النحو الآتي:

#### • بُعد إيجاد فرص للتعلم المستمر

توصلت الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها من وجهة نظر عينة الدراسة بالنسبة لفقرات بُعد إيجاد فرص للتعلم المستمر كانت ضمن درجة التوافر الكبيرة والمتوسطة والقليلة، ويتبين أن الفقرة التي نصت على: "يساعد الموظفون بعضهم بعضاً على التعلم" حصلت على المرتبة الأولى وبدرجة توافر كبيرة، وقد يفسر ذلك بأنه نتيجة لإدراك أفراد العينة بضرورة تبادل الخبرات بين العاملين داخل الكلية لأن ذلك يساعد على تحقيق أهداف الكلية ويوحد الرؤية والأهداف المشتركة التي تم تأسيس الكلية من أجلها، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة نازاري وبيهي (Nazari & Pihie, 2012) التي أوضحت بأن المحاضرين في الكليات التقنية والمهنية في إيران يملكون مهارات في مجالات التعليم والتعلم والبحث وإرشاد الطلاب، وهذه المهارات تمكن من إيجاد تعلم مستمر. ويتضح أن الفقرة التي نصت على: "يحدد الموظفون المهارات التي يحتاجونها لإنجاز المهام في المستقبل" حصلت على المرتبة الثانية وبدرجة توافر متوسطة، ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعتبر طبيعية حيث أن العاملين في الكلية يتمتعون بمستوى عالٍ من التعليم والثقافة التي تمكنهم من تحديد احتياجاتهم المهنية الفعلية لإنجاز مهام عملهم في الكلية، وبدرجة عالية من الجودة، وتؤكد هذه النتيجة رغبة الموظفين في التطوير الذاتي والإثراء المهني، وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الديحاني (2015) التي أشارت إلى أن أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت ليست لديهم المعرفة الكافية والمعلومات والبيانات والمطلوبة في المنظمة المتعلمة كونها حديثة في فكرتها وتطبيقاتها في الجامعات العربية. كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن الفقرة التي نصت على: "يُمنح الموظفون وقتاً للتعلم أثناء العمل" حصلت على المرتبة قبل الأخيرة وبدرجة توافر متوسطة، وقد يفسر ذلك بسبب كثرة الأعمال الأكاديمية والإدارية المكلف بها الموظفين في الكلية مما يعني صعوبة وجود متسع كافي من الوقت للتعلم أثناء العمل، وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع

نتيجة دراسة الديحاني (2015) التي أشارت إلى أن الأعباء المهنية تعيق الإنماء المهني. ويتضح أن الفقرة التي نصت على: "يُكافأ الموظفون لتعلمهم أشياء جديدة" حصلت على المرتبة الأخيرة وبدرجة توافر قليلة، وقد يعلل ذلك بأنه نتيجة لاعتبار أن سعي الموظف لتعلم أشياء جديدة يعتبر تطوير ذاتي لقدراته ومهاراته العلمية والعملية، وربما لأن الكلية ليس لديها الإمكانيات المادية اللازمة لتعزيز الموظفين لتعلمهم أشياء جديدة. واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أبو حشيش ومرتجي (2011) التي عللت قلة مكافأة الموظفين في المؤسسات التعليمية بقلة الدعم من الجهات المشرفة على هذه المؤسسات.

#### • بُعد تشجيع الاستفهام والحوار:

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها من وجهة نظر عينة الدراسة بالنسبة ل فقرات بُعد تشجيع الاستفهام والحوار كانت ضمن درجة التوافر الكبيرة والمتوسطة، ويتبين أن الفقرة التي نصت على: "يحترم الموظفون بعضهم بعضاً أثناء الحوار والمناقشات" ، والفقرة التي نصت على: "يصغي الموظفون لوجهات نظر الآخرين ويجعلونها موضع احترام وتقدير" حصلتا على المرتبة الأولى والثانية في هذا المحور وبدرجة توافر كبيرة، وقد يفسر ذلك بأنه نتيجة لإدراك الموظفين أن سيادة هذا السلوك في بيئة العمل تساعد على تكوين العلاقات الإنسانية الحميدة بين الموظفين بعضهم بعضاً وكذلك الطلاب، كما أن الكلية تعتبر مؤسسة علمية وتربوية وبالتالي فإن تلك السلوكيات تعكس تطبيق الكلية وممارستها للقيم والمبادئ التربوية، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة نيد (Nied, 2011) التي كشفت عن وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين قوة المنظمة المتعلمة ومناخ المنظمة الداخلي في إحدى شركات التصنيع في الوسط الغربي للولايات المتحدة الأمريكية.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن الفقرة التي نصت على: " يتبادل الموظفون التغذية الراجعة فيما بينهم بصراحة"، والفقرة التي نصت على: "يتم تشجيع الموظفين على إثارة أسئلة مختلفة بغض النظر عن موقعهم الوظيفي" حصلتا على المرتبة قبل الأخيرة والمرتبة الأخيرة، وبدرجة توافر متوسطة، وقد يعزى ذلك لقلة اهتمام إدارة الكلية والأكاديميين بتبادل الزيارات بينهم وطرح ومناقشة الموضوعات ذات الصلة بالعمل الإداري بصفة عامة والعمل الأكاديمي بصفة خاصة، وربما يعود ذلك لإتباع بعض المسؤولين في إدارة الكلية للنمط البيروقراطي في التعامل مع الموظفين عند القيام بإجراءات العمل المختلفة. واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أبو حشيش ومرتجي (2011) التي أرجعت سبب عد تشجيع الموظفين لطرح الأسئلة والمناقشة إلى المركزية في إدارة المؤسسات التعليمية من قبل الجهات المشرفة عليها.

## • بُعد تشجيع التعاون والتعلم الجماعي:

توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها من وجهة نظر عينة الدراسة بالنسبة لفقرات بُعد تشجيع التعاون والتعلم الجماعي كانت ضمن درجة التوافر المتوسطة والقليلة، ويتبين أن العبارة "يركز أعضاء فرق العمل على أداء مهامهم بشكل جيد كمجموعة"، والعبارة "يعتمد العمل في الكلية على بناء وتشكيل فرق العمل في كافة المجالات" حصلت على المرتبة الأولى والمرتبة الثانية في هذا المحور وبدرجة توافر متوسطة، وقد يفسر ذلك بأنه نتيجة لإدراك الكلية بأن فرق العمل تساعد في توفير خبرات مختلفة ومهارات واختصاصات تتطلبها طبيعة العمل في الكلية، كما أن فرق العمل تساعد في زيادة الاعتمادية بين الأفراد لإنجاز الأعمال الخاصة بكل واحد منهم، وهي تساعد في الربط بين الفعاليات التي تستهدف تطوير الكلية وتحسين كفاءتها وفعاليتها، كما أن فرق العمل تزيد من انتماء الموظف للعمل الذي يؤديه وتعزز من تعاونه مع الآخرين، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أبو حشيش ومرتجي (2011) التي أوضحت أن احترام الموظفين لبعضهم بعضاً هو ناتج عن حسن اختيار الموظفين، وامتلاكهم للخبرة والأخلاق، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن العبارة "تثق فرق العمل في أن الإدارة ستأخذ بتوصياتها" حصلت على المرتبة قبل الأخيرة وبدرجة توافر قليلة، وقد يفسر ذلك بسبب وجود فجوة في العمل أو التنسيق أو التعاون بين الإدارة وفرق العمل، وقد يعود ذلك لضعف الإمكانيات المادية والصلاحيات الممنوحة لإدارة الكلية في اتخاذ بعض القرارات والعمل بالتوصيات المرفوعة إليها من فرق العمل، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة ميلر (Miller, 2014) التي كشفت عن دور القادة في تطوير استراتيجيات عملية لتعزيز مشاعر الأفراد والمجموعات لتجهيزهم لإحداث التغيير المنظمي الإيجابي، ويتضح أن العبارة "تُكافأ فرق العمل على إنجازاتها" حصلت على المرتبة الأخيرة وبدرجة توافر قليلة، وقد يعل ذلك بأنه نتيجة قلة توفر المخصصات المالية التي تستطيع الكلية من خلالها أن تكافئ فرق العمل على إنجازاتها، واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الديحاني (2015) التي أظهرت بأن قيادة جامعة الكويت تحرص على تنوع فرق العمل وتدعمها.

## • بُعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم:

بيّنت نتائج الدراسة أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها من وجهة نظر عينة الدراسة بالنسبة لفقرات بُعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم كانت ضمن درجة التوافر المتوسطة والقليلة، وحصلت الفقرة التي نصت على: "تُمكن الكلية الموظفين من الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وسهولة" على المرتبة الأولى، وحصلت الفقرة التي نصت على: "تُستخدم نُظم الاتصالات والمعلومات المتبادلة بشكل اعتيادي، مثل: تقديم الاقتراحات، ولوحات الإعلانات، والاجتماعات المفتوحة" على المرتبة الثانية في هذا المحور، وبدرجة توافر متوسطة، وقد يعل ذلك بأن تلك الإجراءات تساعد على توفير الوقت والجهد لدى الموظفين في الكلية، كما أن تلك الإجراءات تعتبر من الجوانب الإدارية المهمة في تنظيم العمل وسهولة إجراء عملية الاتصال والتواصل داخل الكلية دون المرور بسلسلة من التعقيدات الروتينية أو الإدارية، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة نازاري وبيهي (Nazari & Pihie, 2012) التي أشارت إلى أن القادة التربويين في الكليات التقنية والمهنية يحاولون إيجاد أفضل الأوضاع لتطوير وتعزيز قدرات موظفيهم من أجل التميز.

كما بينت نتائج الدراسة أن الفقرة التي نصت على: "تقيس الكلية نتائج الوقت والموارد المبذولة على التدريب"، والفقرة التي نصت على: "تبتكر الكلية النظم لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع" حصلتا على المرتبة قبل الأخيرة والمرتبة الأخيرة، وبدرجة توافر قليلة، وقد يفسر ذلك بسبب غياب الإستراتيجية الواضحة للقيام بتلك الإجراءات، وقد يكون ذلك بسبب قلة تدريب القائمين عليها، وعدم إتباع طريقة منهج البحث العلمي لتحقيق تلك الأهداف. واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة علي (Ali, 2012) التي أشارت إلى أن عملية التحول إلى منظمة متعلمة يجب أن تكون عملية هادفة، ويتطلب ذلك أن يدرك الأفراد أنهم يتعلمون بالفعل، ويلتزمون بذلك.

#### • بُعد تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة:

أوضحت نتائج الدراسة أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها من وجهة نظر عينة الدراسة بالنسبة لفقرات بُعد تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة كانت ضمن درجة التوافر المتوسطة والقليلة، ويتبين أن الفقرة التي نصت على: "تتيح الكلية للموظفين حرية الاختيار عند تنفيذ واجبات العمل" حصلت على المرتبة الأولى، وبدرجة توافر متوسطة، وقد يفسر ذلك بأنه نتيجة لإتاحة الفرصة للموظفين للاختيار بما يتوافق مع تخصصاتهم وقدراتهم وإمكاناتهم، وهذا الإجراء

يعزز من الجودة في الأداء وتحمل الموظف مسؤولية اختياره، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة علي (Ali, 2012) التي أشارت إلى أن مستوى المنظمة المتعلمة من الممكن أن يتنبأ بمستوى الرضا الوظيفي في أنشطة الأداء، ويتضح أن الفقرة التي نصت على: "تدعو الكلية الموظفين للمساهمة في إثراء رؤيتها الإستراتيجية" حصلت على المرتبة الثانية وبدرجة توافر متوسطة، وقد يفسر ذلك بأنه نتيجة لما يترتب عليه من إثراء للرؤية الإستراتيجية للكلية، والاستفادة من خبرات الموظفين، ويرفع من مستوى فرص نجاحها وتحقيق أهدافها بجودة عالية، وهذه النتيجة اتفقت مع نتيجة دراسة ميلر (Miller, 2014) التي أظهرت بأن على القادة أن يطوروا استراتيجيات عملية لتعزيز التغيير التنظيمي الإيجابي، ونتيجة دراسة ريتش (Rich, 2011) التي بينت بأن 90% من عينة الدراسة كانوا واعين بأهداف المنظمة المتعلمة. كما أوضحت نتائج الدراسة أن الفقرة التي نصت على: "تدعم الكلية الموظفين الذين يحسبون المخاطر أثناء القيام بأي مهمة" حصلت على المرتبة قبل الأخيرة، وبدرجة توافر قليلة، وقد يفسر ذلك بسبب قلة إدراك بعض المسؤولين لأهمية دعم ومساندة الموظفين الذين يقومون بذلك، وقد يعود ذلك لضعف الثقة بالموظفين، ويتضح أن الفقرة التي نصت على: "تُكرِّم الكلية الموظفين على المبادرات التي يقدمها كل منهم" حصلت على المرتبة الأخيرة، وبدرجة توافر قليلة، وقد يعلل ذلك بأنه نتيجة لقلة توفر الإمكانيات والصلاحيات الممنوحة لإدارة الكلية لتكريم الموظفين على المبادرات التي يقدمونها. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة أبو حشيش ومرتجي (2011) التي عللت قلة دعم الموظفين بقلة الدعم الذي تحصل عليه المؤسسات التعليمية من الجهات التي تشرف عليها.

#### • بُعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية:

توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها من وجهة نظر عينة الدراسة بالنسبة ل فقرات بُعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية كانت ضمن درجة التوافر المتوسطة والقليلة، ويتبين أن الفقرة التي نصت على: "تُساعد الكلية الموظفين على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات العائلة"، والفقرة التي نصت على: "تشجع الكلية جميع الموظفين على أخذ وجهة نظر المُستفيدين (مثل الطلاب) بالاعتبار عند اتخاذ قراراتهم المختلفة " حصلت على المرتبة الأولى والثانية في هذا المحور، وبدرجة توافر متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن تقوم إدارة الكلية لتلك المتطلبات والأخذ بوجهة نظر المستفيدين من شأنها أن تعزز العلاقات الإنسانية داخل الكلية، وتساعد على رفع مستوى الرضا والانجاز والتقليل من الضغوط النفسية والمهنية داخل

الكلية، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة ماكيو (Macchio, 2012) التي بينت أن ثقافة المنظمة قد تتأثر بعوامل داخلية وخارجية، وأن بعض المؤسسات تستخدم رضا الطلاب والمستفيدين لقياس التميز.

كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن الفقرة التي نصت على: "تهتم الكلية بمعرفة أثر قراراتها في معنويات الموظفين" حصلت على المرتبة الأخيرة وبدرجة توافر قليلة، وقد يفسر ذلك بسبب صعوبة قياس معنويات الموظفين، وقد يكون لعدم إتباع المنهج العلمي لقياس أثر قراراتها على معنويات الموظفين، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ميلر ( Miller, 2014) التي أشارت إلى أن افتراضات العاملين عن ثقافة المنظمة ليس له أي أثر على الاستعداد الفردي للتغيير.

#### ● بُعد القيادة الإستراتيجية:

توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها من وجهة نظر عينة الدراسة بالنسبة لفقرات بُعد القيادة الإستراتيجية كانت ضمن درجة التوافر المتوسطة والقليلة، وتبين أن الفقرة التي نصت على: "يحرص المدراء على تطابق أفعالهم مع قيم الكلية" حصلت على المرتبة الأولى بدرجة توافر متوسطة، وقد يفسر ذلك بأنه نتيجة لكون المدير قدوة للموظفين في العمل، والتزامه بهذا السلوك يعتبر ترجمة للقيم والمبادئ، كما أن التقيد بهذا السلوك يعزز من مدى ثقة الموظفين بالمدراء ويدفعهم للتعاون معهم، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العنزي (2016) حيث جاءت نفس الفقرة والتي نصت على: "يحرص المدراء على تطابق أفعالهم مع قيم الكلية" في المرتبة الأخيرة، ويتضح أن الفقرة التي نصت على: "يدعم المدراء بشكل عام طلبات الموظفين بخصوص فرص التعلم والتدريب" حصلت على المرتبة الثانية وبدرجة توافر متوسطة، وقد يعزى ذلك لإدراك المدراء أن ذلك يعتبر حقا من حقوق الموظف، وهذا يساعد على الإنماء المهني وتطوير قدرات ومهارات الموظف وبالتالي ينعكس ذلك إيجابا في تحقيق مصلحة العمل، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الديحاني (2015) التي أوضحت بأن القادة في جامعة الكويت يدعمون توفير فرص التعليم والتدريب لأعضاء الهيئة التدريسية. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن الفقرة التي نصت على: "يُنمي المدراء الموظفين التابعين لهم ويدربونهم باستمرار" والفقرة التي نصت على: "يبحث المدراء باستمرار عن

الفرص المتاحة للتعلم" حصلنا على المرتبة قبل الأخيرة والمرتبة الأخيرة في هذا المحور، وبدرجة توافر قليلة، وقد يعلل ذلك بأنه نتيجة لافتقار بعض المدراء للمهارات والقدرات التي تمكنهم من تنفيذ البرامج التدريبية لموظفيهم والاستمرار في البحث عن الفرص المتاحة للتعلم، ويكون ذلك نتيجة كثرة الأعمال الإدارية الملقاة على عاتق المدراء وبالتالي فهم لا يجدون الوقت الكافي لممارسة هذه المهام، وربما يكون ذلك بسبب تنوع واختلاف الاحتياجات التدريبية للموظفين وصعوبة إلمام المدير بجميع تلك الاحتياجات، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة ماكيو (Macchio, 2012) التي أوضحت بأن هناك عوامل داخلية وخارجية تؤثر على خيارات وأفعال القادة في المنظمة المتعلمة، بينما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أبو حشيش ومرتجي (2011) حيث جاءت فيها نفس الفقرة التي نصت على: "يبحث المدراء باستمرار عن الفرص المتاحة للتعلم" في المرتبة الأولى وعزت ذلك إلى إدراك القادة لأهمية التعلم والتطوير المهني.

#### 1- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

نصَّ السؤال الثاني على الآتي: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها تبعاً لمتغيرات: النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة الوظيفية والمسمى الوظيفي؟". وسيتم مناقشة نتائج كل متغير من متغيرات الدراسة على حدة كما يلي:

#### • متغير النوع الاجتماعي.

أبرزت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي في جميع محاور أداة الدراسة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى التشابه والتقارب في بيئة العمل، وكذلك إلى الأنظمة والقوانين المنظمة للعمل في الكلية.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الديحاني (2015) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع في كل بنود أبعاد المنظمة المتعلمة ومحاور القيادة التحويلية بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الكندية (2009) التي أظهرت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة العاملين لبعض مبادئ المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي (الصفين 11-12) بسلطنة عُمان تعزى لمتغير النوع لصالح (الإناث)، ونتيجة دراسة العنزي (2016) التي بينت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أعضاء الهيئة التدريسية نحو درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت تعزى لمتغير النوع الاجتماعي وكانت لصالح الإناث، ونتيجة دراسة العتيبي وإبراهيم (2015) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة لدرجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الطائف من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير النوع ولصالح الذكور، ونتيجة دراسة رمضان (2013) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير النوع، ونتيجة دراسة أبو حشيش ومرتجى (2011) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث.

#### • متغير المؤهل الدراسي

خلصت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في جميع محاور أداة الدراسة، وقد تعزى هذه النتيجة لوضوح أبعاد المنظمة المتعلمة لدى جميع الموظفين في الكلية وبعض النظر عن المؤهل العلمي، وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة العتيبي وإبراهيم (2015) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة لدرجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الطائف من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة نازاري وبيهي ( Nazari & Pihie, 2012) التي أظهرت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات تصورات المستجيبين في أربع مقاطعات بمدينة فاس الإيرانية لمدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى إلى مستوى

التعليم، ونتيجة دراسة الكندية (2009) التي كشفت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة العاملين لبعض مبادئ المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي (الصفين 11-12) بسلطنة عمان تعزى لمتغير المؤهل الدراسي لصالح (البكالوريوس والدبلوم)، ونتيجة دراسة رمضان (2013) والتي أشارت إلى وجود فروق في مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي.

#### • متغير الخبرة التدريسية

توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها تبعاً لمتغير الخبرة في جميع محاور أداة الدراسة، وهذه النتيجة تعني أن متغير الخبرة لا يؤثر في تصورات أفراد العينة وتقديرهم لأبعاد توافر المنظمة المتعلمة وربما يكون ذلك لاتفاق جميع أصحاب الخبرة على ضرورة التطوير المستمر للكلية بما يتواءم مع مثيلاتها من الكليات المتقدمة في العالم، وربما تعزى هذه النتيجة نظراً لحدثة إنشاء الكلية (2012 م)، وبالتالي تقارب مستويات أصحاب الخبرة فيها، وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الكندية (2009) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة العاملين لبعض مبادئ المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي (الصفين 11-12) بسلطنة عمان تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ونتيجة دراسة العتيبي وإبراهيم (2015) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الطائف من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ونتيجة دراسة رمضان (2013) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ونتيجة دراسة أبو حشيش ومرتجي (2011) التي كشفت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

#### • متغير المسمى الوظيفي

أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) 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.

وأوضحت نتائج الدراسة أن الفروق الإحصائية بالنسبة لمحور ربط المنظمة بالبيئة الخارجية كانت بين إدارة الكلية من جهة والإداريين من جهة أخرى لصالح إدارة الكلية، وربما يعود ذلك إلى طموح الإداريين في الكلية من أجل أن تولي إدارة الكلية مزيد من الحرص على التطوير من خلال ربط الكلية بالمؤسسات الخارجية من خلال البعثات والدورات التدريبية والمؤتمرات، وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة في هذه الجزئية مع نتيجة دراسة الكندية (2009) التي أظهرت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة العاملين لبعض مبادئ المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي (الصفين 11-12) بسلطنة عمان تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، ونتيجة دراسة خضر وخصاونة (2011) والتي بينت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية لمجالات المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير المركز الوظيفي، ونتيجة دراسة العتيبي وإبراهيم (2015) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة لدرجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الطائف من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير التخصص ولصالح (الإداري)، ونتيجة دراسة رمضان (2013) التي كشفت عن وجود فروق دالة إحصائية في مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير الوظيفة.

ومن جهة أخرى اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أبوحشيش ومرتجى (2011) التي كشفت عن عدم وجود فروق دالة إحصائية في مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها تبعاً لمتغير التخصص.

### 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:

أبواسينية، عونية طالب (2015). مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لضوابط المنظمة المتعلمة كما وضعها سينج من وجهة نظرهم. مجلة جرش للبحوث والدراسات- الأردن، 16 (1). 475-439

أبوالنصر، مدحت (2008). الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبو حشيش، بسام محمد و مرتجى، زكي رمزي (2011). مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)-غزة، 19 (2) 438-397

اللائحة الداخلية لكلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها (2012). مركز السلطان قابوس العالي للثقافة والفنون. مسقط.

البغدادي، عادل هادي و البغدادي، هاشم فوزي (2010). التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة (السلوك التنظيمي-الذاكرة التنظيمية- إدارة المعرفة- إدارة المعلومات - الأداء التنظيمي). عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

الحواجرة، كامل محمد (2011). الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي في المنظمة المتعلمة [نسخة إلكترونية]. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال-الأردن، 7 (3) 245-225

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-الكويت، 29 (116) 102-15

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.

الشخبي، علي السيد (2012). آفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي. مصر: دار الفكر العربي.

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

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

الطويل، هاني عبدالرحمن و عبابنة، صالح أحمد (2008). المدرسة المتعلمة مدرسة المستقبل. عمّان: دار وائل للنشر.

العامة، 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 و إبراهيم، هيفاء بنت عبدالعزيز (2015). درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين بجامعة الطائف. الثقافة والتنمية - مصر، 15(92) 35-160.

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

الفريجات، خضير كاظم و اللوزي، موسى سلامة والشهابي، أنعام (2009). السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة). عمّان: 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 و البياتي، محمود (2008). منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. عمّان: 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: عمّان.

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

جابر، عبدالحميد وكاظم، أحمد (2010). **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**. الرياض: 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-مصر**، 71 (1) 75-98

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

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

زايد، عبدالناصر وبوشيت، 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**. عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

ماهر، أحمد (2014). **تطوير المنظمات الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير**. مصر: الدار الجامعية الإسكندرية .

همشري، عمر أحمد (2013). **إدارة المعرفة الطريق على التميز والريادة**. عمّان: 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** [Electronic Version]. 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 [Electronic Version]. **Training & Development**, 50 (12) 35-45

Holton III, Elwood F & Kaiser, Sandra M. Relationship Between Learning Organization Strategies and Performance Driver Outcomes [Electronic Version]. **Symposium 10. [Concurrent Symposium Session at AHRD Annual Conference. (2000)**

Information Resources Management Association (IRMA) (2012). **Organizational Learning and Knowledge (Concepts, Methodologies Tools and Applications - Volume 3)**. New York: 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**. New York: Springer.

Macchio, Amy Hecht (2012). **Organizational Learning in Student Affairs: The Role of Leadership and Culture in Fostering Learning**. USA: University of Pennsylvania.

Marquardt, Michael J. (2002). **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning**. USA: 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** [Electronic Version]. CAPELLA UNIVERSITY, 3359022
- Miller, Sharmane C. (2014). **Individual Readiness for Change: The Impact of Organizational Learning Culture and Learning Motivation** [Electronic Version]. 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**. [Electronic Version]. 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** [Electronic Version]. 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**. New York: Doubleday.
- Serrat, Olivier. (2009). Dimensions of the Learning Organization. **KnowledgeSolutions-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 Epistemology [Electronic Version]. **EVVA Sicherheitstechnologie GmbH-Vienna**.
- Stewart, Jim & Rogers, Pat (2012). **Developing People and Organizations**. London: CIPD-KoganPage.
- Victoria J. Marsick and Karen E. Watkins (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire [Electronic Version]. **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 [Electronic Version]. **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

الملاحق

## ملحق (1)

### الدراسة الاستطلاعية

دراسة استطلاعية لمعرفة أهم المشاكل التي تواجه كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها

الزميل المحترم/ الزميلة المحترمة تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث بإعداد دراسة للحصول على درجة الماجستير في التربية/ الإدارة التعليمية بعنوان:

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

وتهدف هذه الاستبانة الاستطلاعية إلى معرفة أهم المشاكل التي تواجه كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، لذا أرجو منكم التكرم بعرض أهم خمس مشاكل من وجهة نظركم.

وسيم التعامل مع الإجابات والبيانات بسرية تامة، ولن يتم استخدامها إلا لغرض البحث العلمي.

شاكرا لكم حسن تعاونكم،،،

الباحث/ سالم بن سليمان بن سالم البوسعيدي

رقم الهاتف: 95515560

أهم المشاكل التي تواجه كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها

.1

.2

.3

.4

.5

## ملحق (2)

### الاستبانة في صورتها الأولية



جامعة نزوى  
كلية العلوم والآداب  
قسم التربية والدراسات الإنسانية

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

تحية طيبة وبعد

الزميل المحترم/ الزميلة المحترمة

يقوم الباحث بإعداد دراسة للحصول على درجة الماجستير في التربية/ الإدارة التعليمية بعنوان:

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

وتهدف هذه الاستبانة إلى معرفة درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، لذا أرجو منكم التكرم بقراءة العبارات الواردة في الاستبانة، والتعبير عن رأيكم في كل عبارة وذلك بوضع علامة (✓) أمام الاختيار المناسب الذي يعبر على مدى موافقتكم على العبارة.

علما بأن الاستبانة مكونة من 43 عبارة في سبعة أبعاد رئيسة 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.

وسيتم التعامل مع الإجابات والبيانات بسرية تامة، ولن يتم استخدامها إلا لغرض البحث العلمي.

شاكرا لكم حسن تعاونكم،،،

الباحث/ سالم بن سليمان بن سالم البوسعيدي

رقم الهاتف: 95515560

adventure-15@hotmail.com

أولاً: البيانات العامة:

1.النوع:

( ) ذكر ( ) أنثى

2.المؤهل:

( ) ثانوية عامة ( ) بكالوريوس  
( ) دراسات عليا ( ) دبلوم  
( ) غير ذلك

3.المسمى الوظيفي:

( ) مدير ( ) رئيس قسم ( ) إداري  
( ) مدرس ( ) غير ذلك

4.سنوات الخبرة:

( ) 3-0 ( ) 6-4 ( ) 9-7  
( ) 12-10 ( ) أكثر من 12

استجابة الموظف						العبارة	م
أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة قليلة	لا أوافق بدرجة قليلة	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
						يناقش الموظفون في الكلية الأخطاء بصراحة بهدف التعلم والاستفادة منها.	1
						يحدد الموظفون المهارات التي يحتاجونها لإنجاز المهام في المستقبل.	2
						يساعد الموظفون بعضهم بعضاً على التعلم.	3
						يستطيع الموظفون الحصول على الأموال والموارد الأخرى من الكلية لدعم تعلمهم.	4
						يُمنح الموظفون وقتاً للتعلم أثناء العمل.	5
						يتعامل الموظفون مع المشكلات التي تواجههم باعتبارها فرصاً للتعلم.	6
						يُكافأ الموظفون لتعلمهم أشياء جديدة.	7

استجابة الموظف						العبارة	م
أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة قليلة	لا أوافق بدرجة قليلة	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
						يتبادل الموظفون التغذية الراجعة في ما بينهم بصراحة وشفافية.	1
						يصغي الموظفون لوجهات نظر الآخرين قبل التكلم.	2
						يُشجّع الموظفون على إثارة أسئلة (لماذا) بغض النظر عن موقعهم الوظيفي.	3
						عندما يذكر الموظفون وجهات نظرهم، يسألون عن وجهات نظر الآخرين.	4
						يحترم الموظفون بعضهم بعضاً.	5
						يقضي الموظفون وقتاً لبناء الثقة فيما بينهم.	6

استجابة الموظف						العبارة	م
أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة قليلة	لا أوافق بدرجة قليلة	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
						تمتلك فرق العمل الحرية لتكييف أهدافها حسب الحاجة.	1
						فرق العمل تعامل أعضاء الفريق بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم، أو ثقافتهم، أو أي اختلافات أخرى.	2
						يركز أعضاء فرق العمل على مهمتهم كمجموعة، وكيف يمكن أن تعمل المجموعة بشكل جيد.	3
						يُراجع أعضاء فريق العمل آرائهم نتيجة لمناقشات المجموعة أو المعلومات التي تم جمعها مؤخراً.	4
						تُكافأ فرق العمل على إنجازاتها.	5
						تنق فرق العمل في أن الإدارة ستأخذ بتوصياتها.	6

العدد الرابع: إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.

استجابة الموظف						العبارة	م
أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة قليلة	لا أوافق بدرجة قليلة	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
						تُستخدم نُظم الاتصالات المتبادلة بشكل اعتيادي، مثل: نظم الاقتراحات، لوحات الإعلانات الالكترونية، والاجتماعات المفتوحة.	1
						تُمكن الكلية الموظفين من الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وسهولة، وفي أي وقت.	2
						تحتفظ الكلية ببيانات حديثة عن مهارات الموظفين.	3
						تبتكر الكلية النظم لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع.	4
						تُتيح الكلية الدروس المستفادة من تجاربها لجميع الموظفين.	5
						تقيس الكلية نتائج الوقت والموارد المبذولة على	6

البعد الخامس: تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة.

استجابة الموظف						العبارة	
أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة قليلة	لا أوافق بدرجة قليلة	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
						تُكرِّم الكلية الموظفين على المبادرات التي يقدمها كل منهم.	1
						تتيح الكلية للموظفين حرية الاختيار عند تنفيذ واجبات العمل.	2
						تدعو الكلية الموظفين للمساهمة في إثراء رؤيتها الإستراتيجية.	3
						تُمكن الكلية الموظفين من التحكم بالموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم.	4
						تدعم الكلية الموظفين ذوي المبادرات البناءة والذين يحسبون مخاطرها.	5

						تبني الكلية رؤى موحدة عبر المستويات الإدارية المختلفة ومجموعات العمل.	6
--	--	--	--	--	--	---	---

البعد السادس: ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.							
استجابة الموظف						العبارة	م
أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة قليلة	لا أوافق بدرجة قليلة	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
						تُساعد الكلية الموظفين على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات العائلة.	1
						تشجع الكلية الموظفين على التفكير من منظور عالمي.	2
						تشجع الكلية جميع الموظفين على أخذ وجهة نظر المُستفيدين بالاعتبار عند اتخاذ قراراتهم المختلفة.	3
						تهتم الكلية بمعرفة أثر قراراتها في معنويات الموظفين.	4
						تتعاون الكلية مع الجهات الخارجية من أجل تبادل المنافع.	5

						تشجع الكلية الموظفين على الحصول على إجابات ومعلومات من الأقسام المختلفة بخصوص حل المشكلات التي تواجههم في العمل.	6
--	--	--	--	--	--	--	---

البعد السابع: القيادة الإستراتيجية.							
استجابة الموظف						العبارة	م
أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة قليلة	لا أوافق بدرجة قليلة	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
						يدعم القادة بشكل عام طلبات الموظفين بخصوص فرص التعلم والتدريب.	1
						يشرك القادة الموظفين بالمعلومات المحدثة الخاصة بالمنافسين، والتوجهات العامة في مجال تعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، وتوجهات الكلية.	2
						يدعم القادة غيرهم من الموظفين من أجل تنفيذ رؤية الكلية وخططها.	3
						يعلم القادة الموظفين التابعين لهم ويدربونهم باستمرار.	4

						5	يبحث القادة باستمرار عن الفرص للتعلم.
						6	يحرص القادة على تطابق أفعالهم مع قيم الكلية.

### ملحق (3)

#### الاستبانة في صورتها النهائية



جامعة نزوى  
كلية العلوم والآداب  
قسم التربية والدراسات الإنسانية

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

الزميل المحترم/ الزميلة المحترمة تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث بإعداد دراسة للحصول على درجة الماجستير في التربية/ الإدارة التعليمية بعنوان:

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

وتهدف هذه الاستبانة إلى معرفة درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، لذا أرجو منكم التكرم بقراءة العبارات الواردة في الاستبانة، والتعبير عن رأيكم في كل عبارة وذلك بوضع علامة (✓) أمام الاختيار المناسب الذي يعبر على مدى موافقتكم على العبارة.

علما بأن الاستبانة مكونة من 43 عبارة في سبعة أبعاد رئيسة 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.

وسيتم التعامل مع الإجابات والبيانات بسرية تامة، ولن يتم استخدامها إلا لغرض البحث العلمي.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم،،،

الباحث/ سالم بن سليمان بن سالم البوسعيدي

رقم الهاتف: 95515560

adventure-15@hotmail.com

أولاً: البيانات العامة:

1. النوع:

( ) أنثى

( ) ذكر

2. المؤهل:

( ) بكالوريوس فأعلى

( ) دبلوم بعد الثانوي فأقل

3. المسمى الوظيفي:

( ) مُدرِّس

( ) إداري

( ) إدارة الكلية

4. سنوات الخبرة:

( ) 10 سنوات فأكثر

( ) 9 سنوات فأقل

البعد الأول: إيجاد فرص للتعليم المستمر

استجابة الموظف						العبارة	م
أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة قليلة	لا أوافق بدرجة قليلة	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
						يناقش الموظفون في الكلية الأخطاء بصراحة بهدف التعلم والاستفادة منها.	1
						يحدد الموظفون المهارات التي يحتاجونها لإنجاز المهام في المستقبل.	2
						يساعد الموظفون بعضهم بعضا على التعلم.	3
						يستطيع الموظفون الحصول على الموارد المتنوعة من الكلية لدعم تعلمهم.	4
						يُمنح الموظفون وقتا للتعلم أثناء العمل.	5
						يتعامل الموظفون مع المشكلات التي تواجههم باعتبارها فرصا للتعلم.	6

						يُكافأ الموظفون لتعلمهم أشياء جديدة.	7
--	--	--	--	--	--	--------------------------------------	---

البعد الثاني: تشجيع الاستفهام والحوار							
استجابة الموظف						العبارة	م
أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة قليلة	لا أوافق بدرجة قليلة	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
						يتبادل الموظفون التغذية الراجعة في ما بينهم بصراحة.	1
						يصغي الموظفون لوجهات نظر الآخرين ويجعلونها موضع احترام وتقدير.	2
						يتم تشجيع الموظفين على إثارة أسئلة مختلفة بغض النظر عن موقعهم الوظيفي.	3
						يتبادل الموظفون وجهات النظر مع بعضهم بعضاً.	4
						يحترم الموظفون بعضهم بعضاً أثناء الحوار والمناقشات.	5
						يقضي الموظفون وقتاً لبناء الثقة فيما بينهم.	6

البعد الثالث: تشجيع التعاون والتعلم الجماعي.

استجابة الموظف						العبارة	م
أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة قليلة	لا أوافق بدرجة قليلة	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
						يعتمد العمل في الكلية على بناء وتشكيل فرق العمل في كافة المجالات.	1
						تمتلك فرق العمل السلطة والصلاحيات لتكييف أهدافها حسب الحاجة.	2
						تعامل فرق العمل أعضاء الفريق بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم، أو ثقافتهم، أو أي اختلافات أخرى.	3
						يركز أعضاء فرق العمل على أداء مهامهم بشكل جيد كمجموعة.	4

						يرُاجع أعضاء فريق العمل آرائهم نتيجة لمناقشات المجموعة أو المعلومات التي تم جمعها مؤخراً.	5
						تُكافأ فرق العمل على إنجازاتها.	6
						تتق فرق العمل في أن الإدارة ستأخذ بتوصياتها.	7

البعد الرابع: إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.							
استجابة الموظف						العبرة	م
أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة قليلة	لا أوافق بدرجة قليلة	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
						تُستخدم نُظم الاتصالات والمعلومات المتبادلة بشكل اعتيادي، مثل: تقديم الاقتراحات، ولوحات الإعلانات، والاجتماعات المفتوحة.	1
						تُمكن الكلية الموظفين من الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وسهولة.	2
						تحتفظ الكلية ببيانات حديثة عن	3

						مهارات الموظفين.
						تبتكر الكلية النظم لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع.
						تُتيح الكلية الدروس المستفادة من تجاربها لجميع الموظفين.
						تقيس الكلية نتائج الوقت والموارد المبذولة على التدريب.

البعد الخامس: تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة.							
استجابة الموظف						العبارة	
أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة قليلة	لا أوافق بدرجة قليلة	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
						تُكرِّم الكلية الموظفين على المبادرات التي يقدمها كل منهم.	1
						تتيح الكلية للموظفين حرية الاختيار عند تنفيذ واجبات العمل.	2

						تدعو الكلية الموظفين للمساهمة في إثراء رؤيتها الإستراتيجية.	3
						تدعم الكلية الموظفين الذين يحسبون المخاطر أثناء القيام بأي مهمة.	4
						تبنى الكلية رؤى موحدة عبر المستويات الإدارية المختلفة ومجموعات العمل.	5

البعد السادس: ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.

استجابة الموظف						العبارة	م
أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة قليلة	لا أوافق بدرجة قليلة	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
						تُساعد الكلية الموظفين على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات العائلة.	1
						تشجع الكلية الموظفين على التفكير من منظور عالمي.	2

						تشجع الكلية جميع الموظفين على أخذ وجهة نظر المُستفيدين (مثل الطلاب) بالاعتبار عند اتخاذ قراراتهم المختلفة.	3
						تهتم الكلية بمعرفة أثر قراراتها في معنويات الموظفين.	4
						تتعاون الكلية مع الجهات الخارجية من أجل تبادل المنافع.	5
						تشجع الكلية الموظفين على الحصول على إجابات ومعلومات من الأقسام المختلفة بخصوص حل المشكلات التي تواجههم في العمل.	6

البعد السابع: القيادة الإستراتيجية.							
استجابة الموظف						العبارة	م
أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة قليلة	لا أوافق بدرجة قليلة	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
						يدعم المدراء بشكل عام طلبات الموظفين بخصوص فرص التعلم والتدريب.	1

						يُشرك المدراء الموظفين بالمعلومات المحدثة في مجال تعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها.	2
						يدعم المدراء غيرهم من الموظفين من أجل تنفيذ رؤية الكلية وخططها.	3
						يُنمي المدراء الموظفين التابعين لهم ويدربونهم باستمرار.	4
						يبحث المدراء باستمرار عن الفرص المتاحة للتعليم.	5
						يحرص المدراء على تطابق أفعالهم مع قيم الكلية.	6

#### ملحق (4)

#### أسماء المُحكِّمين

م	الاسم	الوظيفة	مكان العمل
1	د. صالح بن سالم البوسعيدي	أستاذ مشارك	جامعة السلطان قابوس
2	د. أحمد الربعاني	أستاذ مشارك	جامعة السلطان قابوس
3	د. مزوه حمدي نصر	أستاذ مساعد	جامعة السلطان قابوس
4	د. نور أحمد النجار	أستاذ مساعد	جامعة السلطان قابوس
5	د. عادل بن سعيد البوسعيدي	أستاذ مساعد	جامعة السلطان قابوس
6	د. سعيد بن محمد الريامي	أستاذ مساعد	جامعة السلطان قابوس

7	د. علي خميس علي	أستاذ مساعد	جامعة نزوى
8	د. ماجد بن ناصر المحروقي	مدير التدريس	المعهد العالي للقضاء
9	د. محمد بن خلفان الصقري	مدير البرامج التعليمية	كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها
10	د. محمد بن ناصر الريامي	مشرف أول رياضيات	المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية
11	خلفان الشعيلي	نائب مدير دائرة تتمية الموارد البشرية	المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية
12	محمد بن علي الحضرمي	مشرف أحياء	المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية
13	عثمان بن مبروك السعدي	مُدْرِس	كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها
14	مصطفى بن حمد أمبوسعيدي	مُدْرِس	كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها
15	شهلة الجنيبية	مُدْرِسَة	كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها
16	عبدالعزیز أکناون	مُدْرِس	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**

By: Salim Sulaiman Al-Busaidi

Supervised by:

Dr. Hossam Aldin Alsaïd Mohammed (Main Supervisor)

Dr. Mohammed Al-Garidih      Prof. Dr. Abdelmajid Binjilali

## **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.