

موقف تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة عند (سينج) برياض الأطفال في مصر

نهلة محمد لطفي نوفل^(*)

جامعة عين شمس

(قدم للنشر في 3/06/1436 هـ؛ وقبل للنشر في 18/07/1437 هـ)

ملخص البحث: يهدف هذا البحث إلى التعرف على مستوى توفر أبعاد مفهوم المنظمة المتعلمة برياض الأطفال في مصر، وذلك من وجهة نظر المعلمات، وقد تكونت عينة البحث من عدد (50) معلمة في جميع رياض الأطفال بإدارة وسط القاهرة التعليمية، والتي يبلغ عددها (21) روضة، وتم توزيع استبانة تحتوي على الأبعاد الخمسة لمفهوم المنظمة المتعلمة عند سينج، وتظهر النتائج وجود موافقة متوسطة على توفر أبعاد التمكين الشخصي، والتعلم الجمعي، والنماذج العقلية في رياض الأطفال وذلك بالترتيب، أما بعد الرؤية الشخصية وبعد التفكير النظامي فقد جاءت الموافقة منخفضة على مستوى التوفر برياض الأطفال، وينتهي البحث بالتوصيات التي تحتوي على عدد من الخطوات الإجرائية التي تؤسس لرؤية مقترحة؛ من أجل تطوير مرحلة ما قبل المدرسة وفقاً لمعطيات مفهوم المنظمة المتعلمة.

الكلمات المفتاحية: المنظمة المتعلمة، التمكين الشخصي، النماذج العقلية، الرؤية المشتركة، التعلم الجمعي، التفكير النظامي.

The Application of Senge's Concept of the Learning Organization to the Kindergartens of Egypt

Nahla M. Loutfy Nofal^(*)

Ain Shams University

(Received 23/03/2015; accepted 25/04/2016)

Abstract: The research aims at investigating the dimensions of the concept of the learning organization in Egyptian kindergartens. The sample in the field study is made up of (50) women teachers in all the kindergartens at the Middle Cairo Educational Sub-Zone (21 kindergartens). The questionnaire, which was distributed, focuses on the five dimensions suggested by Peter Senge in his discussion of the learning organization. The results reveal an average consensus that personal mastery, team learning and mental models respectively could be found, to some extent, in the kindergartens. But, the remaining two dimensions, shared vision and systems thinking, show low consensus. The research ends by making some recommendations that include some practical tips which can help in the development of preschool education according to the concept of the learning organization.

Key Words: Learning organization, personal mastery, mental models, shared vision, team learning, systems thinking.



DOI: 10.12816/0023162

(*) Corresponding Author:

Associate Professor of Early Childhood Education, Women's College, Ain Shams University, 1 Asma Fahmi Street from Ahmad Tayseer Street 15, Heliopolis 11757, Cairo, Egypt.

(*) للمراسلة:

أستاذ مشارك في أصول تربية الطفل، قسم تربية الطفل، كلية البنات، جامعة عين شمس، 1 شارع أسماء فهمي المتفرع من شارع أحمد تيسير 15، مصر الجديدة، القاهرة، 11757، مصر.

e-mail: nahlanofal@yahoo.com

المقدمة

تمثل المنظمة المتعلمة المرحلة الثالثة من مراحل التطوير التنظيمي بالمؤسسات، أي الكفاءة (العمل الصحيح)، ثم الفعالية (أداء الشيء الصحيح)، ثم التعلم (الإتقان مع الشيء الصحيح)، وفي بداية التسعينيات قام سينج بالمساعدة على انتشار المفهوم بصورة أوسع (السيد، 2005، ص: 74)، وذلك لدراسة فرص المنظمات في البقاء وزيادة قدراتها التنافسية فلم يعد كافياً أن تعيش المنظمات فقط، وهو ما يسمى التعلم للبقاء Survival Learning.

ويلزم وجود المنظمات القادرة على التعلم المتواصل والتي تؤمن بأهميته في ضمان البقاء والتميز وتتوفر لديها القدرة على الاستجابة بصورة فعالة ومبتكرة للتغيرات البيئية، فالمنظمة المتعلمة هي تلك التي تستطيع إحداث التغيير بسرعة ملائمة حتى تستطيع التكيف مع البيئة الخارجية (أيوب، 2004، ص: 68)، ويقوم البحث الحالي بتبني مفهوم المنظمة المتعلمة باعتباره من الآليات الفاعلة التي تمكن الروضة من التميز والإبداع، ومن تصميم المستقبل الذي يتجاوب مع المتغيرات المتسارعة التي تحيط بمرحلة ما قبل المدرسة في مصر.

مشكلة البحث والتساؤلات:

تواجه رياض الأطفال في مصر العديد من

التحديات، ومن أهم هذه التحديات قلة عدد المعلمات المتخصصة، وعدم وجود آلية واضحة لقياس أثر البرامج التدريبية في تحسين المستوى المهني، والعجز الكمي والكيفي في موجبات رياض الأطفال، وعدم القبول لثقافة التغيير من جانب بعض الجهات غير المتخصصة، وضعف الوعي لدى بعض المستويات الإدارية بطبيعة المرحلة، وعدم وجود التمويل الكافي للأنشطة المطلوبة. (شاهين، 2013، ص: 454-456)

ويتطلب الوضع الراهن ضرورة أن تتوفر القدرة لدى رياض الأطفال على تجديد ذاتها وعلى تسهيل التعلم للمعلمات مع تمكين الجميع من المشاركة في رسم الصورة المستقبلية للروضة، وهو ما يعني تبني مفهوم المنظمة المتعلمة كمدخل للتطوير، فالمنظمة المتعلمة على وجه الخصوص هي التي تستطيع البقاء والنجاح والتعامل مع عصر المعرفة، ومع ذلك قد يظل مفهوم المنظمة المتعلمة عبارة لفظية إن لم يصاحبه التغيير في القيم والممارسات والثقافة السائدة برياض الأطفال في مصر.

ويمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

1- ما مفهوم المنظمة المتعلمة، وما أبرز الفروق بين مفهوم المنظمة المتعلمة، وبين التعلم التنظيمي، والمنظمة التقليدية؟

- 2- ما أسباب ضرورة تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة برياض الأطفال؟
- 3- ما مدى توفر أبعاد المنظمة المتعلمة التي يحددها (Senge, 1990) داخل رياض الأطفال في إدارة وسط القاهرة التعليمية، وذلك من وجهة نظر المعلمات؟
- 4- ما التوصيات التي يمكن أن تساعد في تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة برياض الأطفال في مصر؟
- أهمية البحث:**
- 1- الجانب النظري حيث يتناول البحث موضوع المنظمة المتعلمة الذي يعد واحداً من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري الحديث.
- 2- ندرة إخضاع مفهوم المنظمة المتعلمة للدراسة الميدانية في الدراسات العربية وخاصة في مرحلة ما قبل المدرسة في مصر.
- 3- الجانب التطبيقي حيث يحاول البحث قياس مدى توفر أبعاد المنظمة المتعلمة برياض الأطفال بإدارة وسط القاهرة التعليمية.
- 4- وضع عدد من التوصيات تحتوي على بعض الآليات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تبني رياض الأطفال لمفهوم المنظمة المتعلمة.
- أهداف البحث:**
- يهدف هذا البحث إلى تحقيق ما يلي:
- 1- التعرف على مفهوم المنظمة المتعلمة مع إبراز الفروق بين مفهوم المنظمة المتعلمة وبين التعلم التنظيمي والمنظمة التقليدية.
- 2- عرض نموذج (سينج) حول أبعاد المنظمة المتعلمة، مع تحليل لأسباب ضرورة تطبيق هذا المفهوم برياض الأطفال.
- 3- التعرف على مستوى توفر أبعاد المنظمة المتعلمة برياض الأطفال في إدارة وسط القاهرة، وذلك من وجهة نظر المعلمات.
- 4- اقتراح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تفيد رياض الأطفال في تطبيق هذا المفهوم الجديد بالعمل التربوي.
- منهج البحث:**
- يستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي فيقوم بوصف وتحليل مفهوم المنظمة المتعلمة مع توزيع استبانة حول أبعاد المفهوم داخل جميع رياض الأطفال بإدارة وسط القاهرة التعليمية.
- حدود البحث:**
- يتحدد البحث بما يلي:

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة الميدانية على عدد (50) معلمة بجميع رياض الأطفال الملحقة بالمدارس الابتدائية بإدارة وسط القاهرة والتي يبلغ عددها (21) روضة رسمية، ورسمية لغات. الحدود الزمانية: تم توزيع الاستبانة وإجراء الدراسة الميدانية شهري يناير وفبراير عام 2015.

الدراسات السابقة:

يتم ترتيب هذه الدراسات من الأقدم إلى الأحدث وذلك على النحو التالي:

تحاول دراسة (Armstrong & Foley, 2003) الإجابة عن الأسس والآليات التي تدعم التعلم التنظيمي، وتشير الدراسة إلى أربع من هذه الآليات وهي: بيئة التعلم، وتعريف التعلم، وتلبية حاجات التعلم، ثم تطبيق التعلم بالمنظمة. ويمكن أن توفر هذه الدراسة وسيلة لقياس ومتابعة التقدم نحو تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، وتقوم دراسة (Chang & Lee, 2007) في تايوان بدراسة العلاقة بين القيادة والثقافة المؤسسية، وكيفية تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، حيث يؤدي ذلك كله إلى شعور العاملين بالرضا، وتظهر النتائج أن القيادة والثقافة المؤسسية تؤثر بصورة إيجابية في كيفية تطبيق المفهوم.

وتجري دراسة (Park, 2008) في عدد (17) مدرسة مهنية في العاصمة الكورية سيول، وتدعم النتائج إمكانية تطبيق نموذج (سينج) بالمدارس

مصطلحات البحث:

يشتمل البحث على المصطلح الرئيسي التالي:

المنظمة المتعلمة: Learning Organization

يعرف (Senge, 1990a, p. 14) المنظمة المتعلمة بأنها: المنظمة التي يقوم الأفراد فيها بزيادة قدراتهم باستمرار لخلق النتائج التي يريدونها، وذلك عن طريق تنمية القدرة على التفكير، من خلال نماذج فكرية جديدة، ومرنة، مع العمل على استمرار تعلم هؤلاء الأفراد، فردياً وجماعياً، فالمنظمة المتعلمة هي التي تشجع على تطبيق أنماط جديدة من التفكير، وعلى توفير المجال للطموح الجماعي، وعلى كيفية تعلم الأفراد من بعضهم البعض.

والتعريف الإجرائي للمنظمة المتعلمة في البحث الحالي: أنها الروضة التي تسعى إلى تطبيق الأبعاد الخمسة (لسينج) وهذه الأبعاد هي: (1) "التمكن الشخصي" أي تشجيع التعلم المستمر والتطوير الذاتي للمعلمات، (2) "النماذج العقلية" أي تبني

بمؤسسات التعليم العالي مع الإشارة بصفة خاصة إلى الجامعة الإسلامية الدولية بهاليزيا، وتظهر النتائج العلاقة الإيجابية بين أبعاد المنظمة المتعلمة وبين الرضا عن أنشطة التدريس والبحث، أما دراسة (Schechter & Mowafaq, 2013) فهي دراسة نظرية Conceptual تتعلق بمحاولة إزالة الالتباس حول مفهوم المنظمة المتعلمة وإمكانية تطبيقه مع الإشارة إلى عدد من الآليات التي يمكن أن تمارس داخل المدارس المختلفة، وتهدف دراسة (Ghahramanifard, Pashaei & Mehmandoust, 2013) في إيران إلى دراسة الأبعاد الخمسة لسينج داخل المدارس الثانوية، وتظهر النتائج أن بعدي التمكين الشخصي، والتفكير النظامي، هما البعدان المطبقان بالمدارس، أما بقية الأبعاد، وهي النماذج العقلية، والرؤية الشخصية، والتعلم الجمعي، فإنها تغيب عن التطبيق.

ورغم أن الدراسات السابقة تناقش مدى إمكانية تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بالمراحل التعليمية المختلفة، من الابتدائي، وحتى الجامعة؛ إلا أن الدراسات المتعلقة بتطبيق هذا المفهوم برياض الأطفال تغيب إلى حد تام تقريباً.

الإطار النظري

مفهوم المنظمة المتعلمة

يشير (Garvin, 1993, p.80) إلى أن المنظمة المتعلمة

الكورية، كما تشير إلى أن هذا النموذج يرتبط أساساً بالثقافة الغربية، ولكن يمكن تطبيقه داخل الثقافة السائدة في آسيا أيضاً، وتقوم دراسة (زايد، بوبشيت والمطيري، 2009) بدراسة تطبيقات المنظمة المتعلمة في السعودية، وتوصلت النتائج إلى أن أقل أبعاد المنظمة المتعلمة تطبيقاً، هو تمكين الأفراد، وتشجيع توجيه الاستفسارات، وتنتهي الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات من بينها إتاحة الفرصة للتعلم المستمر وتفعيل الاتجاه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات.

وتتناول دراسة (أبو حشيش و مرتجي، 2011) أبعاد مفهوم المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى بفلسطين، من وجهة نظر العاملين بها، وترى الدراسة أن الجامعة تحصل على درجة متوسطة من حيث توفر أبعاد المفهوم بالجامعة، وتدور دراسة (الحواجرة، 2011) حول مفهوم المنظمة المتعلمة بالجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مع التعرف إلى أهم العوامل التنظيمية والثقافية الداعمة للمفهوم، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أعضاء هيئة التدريس حول خصائص المنظمة المتعلمة، وبين العوامل الداعمة لها، وتعود هذه الفروق إلى عدد من المتغيرات، مثل: السن، ومدة الخدمة.

وتقوم دراسة (Ali, 2012) بدراسة تصورات أعضاء هيئة التدريس حول خصائص المنظمة المتعلمة

الأفراد كيف يتعلمون جماعياً (Sadeghi, Jashnsaz & Hunger & Wheelen, 2014, p.2, ويضيف (Chobar, 2014, p.2, 4) أن المنظمة المتعلمة تقوم ببناء أنظمة لها القدرة، والقابلية، للحصول على المعرفة، ضمن خطة طويلة الأجل، تمكنها من إجراء عمليات التغيير المستمرة.

ويعتبر (Garvin, Edmondson & Gino, 2008, p.110) أن المنظمة المتعلمة هي المكان الذي يقوم فيه العاملون بخلق ونقل المعرفة، ويتضمن ذلك البيئة الداخلية الداعمة للتعلم، والعمليات والممارسات الفعلية للتعلم والسلوك القيادي الذي يعزز التعلم، أما (حسانين، 2011، ص: 7) فيرى أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة القادرة على إعادة صياغة الرؤية التشاركية بما يتماشى مع المتغيرات البيئية المحيطة والرصيد المعرفي المتجدد بحيث تخلق المناخ الداعم للتعلم الفردي والجماعي، وهو الأمر الذي يتطلب القيادة الاستراتيجية المسيرة للتعلم المستمر والداعمة لتمكين الأفراد وتحفيزهم نحو التعلم الموجه ذاتياً.

ويلاحظ تعدد الرؤى حول المنظمة المتعلمة، وربما يرجع ذلك إلى أن المفهوم يحتوي على عدد من القضايا المتصلة بالمجالات المختلفة، بحيث يتجه الباحثون إلى دراسة المفهوم من عدة زوايا، وبالنسبة لرياض الأطفال فيمكن القول بأن المنظمة المتعلمة هي الروضة التي تعمل على توفير فرص التعلم المستمر

هي المنظمة الماهرة في توليد واكتساب المعرفة ونقلها إلى جميع المستويات الإدارية، ويصاحب ذلك التكيف في السلوك الذي يتلاءم مع المعارف الجديدة، ويرى (Pedler, 1995, p. 23) أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تسهل عملية التعلم لجميع الأعضاء، وتقوم باستمرار بالتطوير، ويرى (Marquardt 1996, p. 19) أن المنظمة المتعلمة هي التي تتعلم بقوة، وبصورة جماعية، وتعمل باستمرار على تحسين القدرة في إدارة واستخدام المعرفة، مع تمكين الأفراد من هذا التعلم داخل وخارج المنظمة.

ويذهب (Daft, 1996, p. 34) إلى أن المنظمة المتعلمة هي التي يشترك كافة العاملين بها في شبكة داخلية تجمع الخبرات، من أجل بحث حل المشكلات، والعمل على إيجاد الحلول من خلال الأساليب المتميزة، التي تقابل احتياجات البيئة المتغيرة، ويرى (Moiilanen, 2001 p. 7) أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تدار بشكل واع ومنظم، وتهتم بعمليات التعلم في القيم، والرؤى، والأهداف أثناء الممارسات اليومية، كما تعمل المنظمة المتعلمة باستمرار على إزالة العوائق الهيكلية أمام عمليات التعلم.

ويؤكد (سينج) عام 2006 أن المنظمة المتعلمة هي المكان الذي يتوفر فيه الاستعداد الدائم لزيادة قدرات العاملين للوصول إلى الأهداف، وذلك عن طريق استخدام أنماط جديدة من التفكير، وتعلم

والعمليات التي تؤدي إلى التعلم، أما المنظمة المتعلمة فتقوم بالتركيز على بنية العملية التعليمية (What) أي مبادئ وخصائص المنظمات التي تتعلم كوحدة جماعية. 3- من حيث مجال الاهتمام يقوم التعلم التنظيمي بالتركيز على الجانب الأكاديمي والوصفي، بينما يغلب على المنظمة المتعلمة الطابع العملي والممارسة.

وبصفة عامة يرتبط كل من المفهومين على أساس الارتباط بين السبب والنتيجة حيث أنه لا يمكن أن يحدث التعلم التنظيمي دون أن يترتب على ذلك بناء المنظمة القابلة للتعلم، فالتعلم التنظيمي يعد أحد العناصر المساهمة في بناء المنظمة المتعلمة، والتي تعمل على خلق القيم والممارسات والإجراءات التي تجعل من التعلم والعمل مترادفين في جميع الأقسام بالمنظمة.

المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية:

توجد اختلافات جوهرية بين مواصفات المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية، (Hitt, 1995, p. 18) (Aksu & Ozdemir, 2005, p. 427)، (عطا الله، 2012، ص: 197-198)، وتوضح الفروق في النقاط التالية:

1- القيم المشتركة Shared Values حيث تركز المنظمة التقليدية على قيم الكفاءة والفعالية، بينما تحاول المنظمة المتعلمة الارتقاء إلى الأعلى من خلال إضافة

للمعلمات، والتي تعتمد على ذلك بشكل أساسي لتحقيق الأهداف، والتي تهتم بتهيئة البيئة التي تيسر التعلم، وتدعم الابتكار، مما يؤدي إلى التكيف مع الظروف المتغيرة، ويعني ذلك أنه ينبغي أن تعمل رياض الأطفال على تشجيع التعلم المستمر، والتطوير الذاتي للمعلمات، وعلى تشجيع ممارسات التعلم الجماعية، وذلك لزيادة قدرة مرحلة ما قبل المدرسة على التعامل مع المستجدات التربوية الحديثة.

المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي:

تتفق الأدبيات التربوية والإدارية على التفرقة بين المفهومين (Ortenbald 2001, pp. 126-130), (Sun & Scott, 2003 p. 204), (أيوب، 2004، ص: 70)، (Usefi, Nazari & Zaryar, 2013, p. 683)، ويمكن تلخيص أبرز الفروق على النحو التالي:

1- من حيث طبيعة المفهوم يشير التعلم التنظيمي Organizational Learning إلى العملية التي تعمل على توفير البيئة المناسبة لتعلم جميع الأفراد بكل المستويات، أما المنظمة المتعلمة Learning Organization فهي المكان/ المؤسسة، التي تعمل بشكل قوي، وجماعي على الاستمرارية في تطوير نفسها والأهداف المنوطة بها.

2- من حيث الإطار الفكري يشير التعلم التنظيمي إلى الكيفية (How) أي إلى المهارات

- نوعين آخرين من القيم هما: التميز Excellence والتجديد الذاتي Renewal .
- 2- النمط القيادي Leadership حيث يعتمد السلوك القيادي في المنظمة التقليدية على السيطرة على الآخرين وفق تعليمات محددة، أما القائد في المنظمة المتعلمة فهو بمثابة المنسق Facilitator الذي يدعم العاملين ويمكنهم من اتخاذ القرار، ويتوفر لديه القدرة على التأثير لإنجاز الأعمال المطلوبة.
- 3- الاستراتيجية Strategy وتستخدم المنظمة التقليدية ما يشبه خريطة طريق Road Map التي تتضمن الأهداف والخطوات والبرامج الموضوعية سلفاً، أما المنظمة المتعلمة فإنها تستخدم ما يسمى بخريطة تعلم Learning Map والتي يتم التركيز فيها أساساً على التوصل إلى نموذج فكري مشترك بين العاملين.
- 4- الهيكل التنظيمي Organizational Structure حيث يسود في المنظمة التقليدية الهيكل الهرمي العمودي Hierarchy ، أما المنظمة المتعلمة فيوجد بها الهيكل الديناميكي الذي يسمح بتدفق المعلومات ويعتمد على الاتصالات الجانبية والعمودية واللامركزية في اتخاذ القرارات.
- 5- الهيئة العاملة Staff حيث تؤكد المنظمة التقليدية على ضرورة اختيار الأفراد وفقاً لما يتوفر لديهم من المعرفة والخبرة، أما المنظمة المتعلمة فتركز على مدى قدرة الأفراد على التعلم.
- 6- المهارات Skills حيث تركز المنظمة التقليدية على التعلم التكيفي Adaptive Learning وهو التعلم من أجل البقاء، أما التعلم الموجود في المنظمة المتعلمة فيسمى بالتعلم التوليدي Generative Learning أي الذي يدعم الإبداع والتجديد.
- 7- بيئة العمل Work Environment حيث تهدف المنظمة التقليدية إلى أداء الممارسات النمطية دون تغيير وتطوير، بينما تساند بيئة العمل في المنظمة المتعلمة عملية التعلم وتسمح باتخاذ المبادرة الشخصية.
- 8- فرص التعلم المستمر Continuous Learning حيث يعبر التعلم بالمنظمة التقليدية عن الجهود الفردية المرتبطة بالرغبات الشخصية للعاملين، أما في المنظمة المتعلمة فإن كل من الإدارة العليا والعاملين يلتزم باستراتيجية جماعية لمزيد من التعلم.
- 9- نظم القياس Measurement Systems حيث تهتم المنظمة التقليدية بالمقاييس المالية، وتستخدم المنظمة المتعلمة المقاييس المالية والمقاييس الأخرى.
- 10- فرق العمل Work Teams حيث تستخدم المنظمة التقليدية عدداً من مجموعات العمل داخل حدود الأقسام المنفصلة Departmental Boundaries وتستخدم المنظمة المتعلمة الفرق متعددة الوظائف Cross-Functional.

أبعاد المنظمة المتعلمة:

الأفكار الجديدة الأخرى (Senge, 1990a, p. 11).

3- الرؤية المشتركة **Shared Vision**: ويقصد بذلك قدرة الأفراد كمجموعة على وضع ورسم رؤية، أو صورة مشتركة للمستقبل، وعلى الإدارة الواعية برياض الأطفال القيام بتشجيع الرؤية الشخصية غير الانفرادية أي: الرؤية الشخصية خارج حدود الذات، والتي تهتم بالتواصل والمشاركة مع الأفراد خارج الروضة، وبالإيمان بأن وضع الرؤية عملية مستمرة لا تنتهي فهي قابلة للتغيير، وعلى الإدارة بالروضة كذلك التفرقة بين الرؤية الإيجابية والسلبية، فالرؤية الإيجابية تهتم بإيجاد نوع جديد من الخدمة يرتقي بمستوى الخدمة الحالي إلى مستوى أفضل، أما الرؤية السلبية فتركز على رد الفعل تجاه موقف ما (Senge 1990b, pp. 13-14).

4- التعلم الجمعي **Team Learning**: وتؤدي مقدرة أعضاء الفريق بالروضة على الاشتراك في تفكير جماعي إلى اكتشاف حقائق لم يكن من الممكن التوصل إليها بصورة فردية، ووحدة التعلم الأساسية في التعلم الفرقي أو الجمعي هي الفريق بدلاً من الأفراد (Senge 1990a, p. 12, p. 220).

5- التفكير النظامي **Systems Thinking**: ويعتبر (سينج) التفكير النظامي بمثابة المادة اللاصقة التي تربط بين الأبعاد الأربعة السابقة، والتي تحقق الانصهار في شكل كيان متماسك يجمع بين النظرية

يمثل مدخل النظم الخمسة لبيتر سينج **Senge's Five Disciplines** البداية الفعلية لدراسة مفهوم المنظمة المتعلمة، ويرى سينج في كتابه النظام الخامس (1990) أن المنظمة المتعلمة تقوم على الارتباط بين خمسة نظم أو مبادئ أو أبعاد وهي ما يلي:

1- **التمكن الشخصي Personal Mastery**: ويقصد بذلك التميز الذاتي والبراعة الشخصية وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح والمثابرة على تحقيق ما يطمح إليه الفرد، مع مستوى عال من الإتقان، والسيادة، والتعمق في مجال التخصص، وهذا المستوى الخاص من البراعة يمكن الوصول إليه داخل رياض الأطفال من خلال تبني منهج التعلم المستمر الذي يقوم على تطوير وتنمية القدرات الشخصية، لامتلاك المعرفة، والمهارات، بشكل يساعد على تحقيق النتائج المستهدفة (Senge, 1990a, p. 10).

2- **النماذج العقلية Mental Models**: ويقصد بذلك الافتراضات والتعميمات والانطباعات الذهنية والصور الداخلية المتعمقة بداخل الفرد، والتي تؤثر على السلوك، وكيفية التصرف، واتخاذ القرارات، ومن ثم ينبغي أن تقوم الإدارة الواعية برياض الأطفال بالكشف عن النماذج العقلية وتطوير المقدرة لدى المعلمة على التحدث عما يكمن في داخلها بأمان، والدفاع عن الآراء والأفكار الشخصية، والانفتاح على

يجعل الجودة الشاملة من أهداف المنظمة المتعلمة، حتى يحدث التحسين المستمر (Chang & Sun 2007, p. 809).

2- تغيير نمط التفكير الذي يقوم بالترقية بين من يفكر، ومن ينفذ، حيث ينبغي أن تمتلك جميع المعلمات على اختلاف المستويات الوظيفية القدرة على المساهمة في عمليات التفكير، ومتطلبات الإبداع (الراشدان 2011، ص: 7).

3- تطوير مستوى أعلى من المعارف والمهارات لدى المعلمات عن طريق تحقيق ثلاثة أنواع من التعلم: (Pedler, 1995, p. 22)

- تعلم الحقائق والمعارف knowledge learning أي:
- تعلم الجوانب النظرية.

- تعلم مهارات وظيفية جديدة Learning New Job Skills أي: تعلم الجوانب العملية.
- التعلم الجمعي Collaborative Enquiry أي:
- التعلم بصورة تشاركية تسمح باستخدام جميع الإمكانيات عند أفراد المجموعة.

4- تحقيق الميزة التنافسية العالية وإدارة التغيير بنجاح، وذلك عن طريق الجمع بين ثلاثة مستويات من التعلم داخل الروضة وهي: (السالم 2008، ص: 58)، (الشلفان 2012، ص: 86)

- التعلم الأحادي Single Loop Learning: والذي يمكن الروضة من أداء مهامها حسب سياسات وإجراءات العمل الحالية؛ وذلك لتحقيق الأهداف

والتطبيق. ويعمل التفكير النظامي على النظر إلى الصورة الكلية في علاقة مفتوحة مع البيئة الخارجية، وعلى حل المشكلات وربط القرارات ببعضها البعض حتى تصبح واقعية بصورة أكبر. (Senge, 1990a, p. 10, p. 13)

ويعتمد البحث الحالي على مدخل، أو نموذج (سينج) لأنه يجمع بين الممارسات المطلوبة من الأفراد والمنظمة معاً، كما أنه يتيح المرونة في تطوير وتوظيف الأبعاد الخمسة بما يتلاءم مع خصوصية مرحلة رياض الأطفال، وبالإضافة إلى ذلك فإن نموذج (سينج) يمكن أن يقيس مدة قدرة المنظمة المتعلمة على التعلم المتواصل في ثلاثة مستويات:

- المستوى الفردي Individual Level، والذي يشمل بعد التمكين الشخصي.
- المستوى الجمعي Collective Level، والذي يشمل بعدي النماذج العقلية، والتعلم الجمعي.
- المستوى التنظيمي Organizational Level، والذي يشمل بعدي الرؤية المشتركة، والتفكير النظامي.

أهمية تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة برياض الأطفال:

من أهم أسباب ضرورة تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة برياض الأطفال في مصر ما يلي:

1- ضمان الجودة، وإرضاء المستفيد، وهو ما

وفي ضوء الأسباب السابقة تسعى الدراسة الميدانية إلى البحث في مدى توفر أبعاد المنظمة المتعلمة برياض الأطفال في مصر وإلى معرفة مدى تطبيق هذه الأبعاد من وجهة نظر المعلمات بإدارة وسط القاهرة على وجه التحديد، وذلك من أجل مساعدة الجهات المسؤولة على تطبيق هذه الأبعاد بشكل مستمر في المستقبل.

الدراسة الميدانية

عينة الدراسة:

يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من جميع المعلمات برياض الأطفال بإدارة وسط القاهرة التعليمية والتي تتكون من قطاعين، هما: قطاع الجمالية، وقطاع الدرب الأحمر، ويبلغ عدد المعلمات بالمجتمع الأصلي (64) معلمة يتوزعن على عدد (21) روضة ملحقة بالمدارس الابتدائية بالإدارة، ويقع كثير من هذه المدارس بجوار الأماكن ذات المسميات التراثية، وتتكون عينة الدراسة الميدانية بعد استبعاد الاستجابات غير الصالحة من (50) معلمة، وهو ما يمثل نسبة 78% من المجتمع الأصلي، ويوضح الجدول التالي خصائص عينة الدراسة، من حيث الدرجة الوظيفية، وسنوات الخبرة:

القائمة كما هي (التعلم التكيفي).

• التعلم المزدوج Double Loop Learning: والذي تقوم فيه الروضة بتتبع الأخطاء، ومعالجتها، باستمرار، من خلال مواجهة القيم التي لا تشجع على التغيير (التعلم التوليدي).

• التعلم الثلاثي Triple Loop Learning: والذي يحدث عندما تتعلم الروضة كيف تنفذ التعلم في المستويين الأول والثاني، ويعني ذلك أن التعلم الثنائي والثلاثي يهتمان بكيف ولماذا تحدث عملية التعلم في الروضة؟ بينما يهتم التعلم الأحادي بقبول التغيير دون التساؤل عن الأسباب.

5- انتقال الروضة إلى مستوى أفضل في الأداء والتميز، وهنا يمكن التفرقة بين ثلاثة أنواع من المنظمات: (Aksu & Ozdemir 2005, p. 426, p.428)

• المنظمة التي تعرف the Organization that Knows والتي تقوم بتكليف التعلم حتى تحقق التغيير مع الانصياع التام دون مناقشة.

• المنظمة التي تفكر the Organization that Thinks والتي تقوم بالبحث عن آليات لحل المشكلات.

• المنظمة التي تتعلم the Organization that Learns والتي تعمل على أن يصبح التعلم والعمل من القيم الأساسية في ثقافة المنظمة.

جدول (1)

خصائص عينة الدراسة

سنوات الخبرة			الدرجة الوظيفية				
أكثر من 10	أكثر من 5	أقل من 5	معلم خبير	معلم أول (أ)	معلم أول	معلم	معلم مساعد
24	21	5	1	10	10	15	14
%48	%42	%10	%2	%20	%20	%30	%28

الفردية في سياق يدعم تبادل الخبرات، والمهام، بصورة جماعية، ويشتمل ذلك على العبارات من رقم (19) الى رقم (24).

5- التفكير النظامي: ويشير هذا البعد إلى الصورة الكلية للروضة داخل البيئة الخارجية، مع القدرة على تحليل الأسباب الفعلية للمشكلات، ويشتمل ذلك على العبارات من رقم (25) الى رقم (30).

وتتكون الاستبانة بصورتها النهائية من (30) عبارة وتوزع درجات الاستبانة على أساس مقياس ليكرت الخماسي) على النحو التالي:

غير موافق تماماً (1)، غير موافق (2)، موافقة متوسطة (3)، موافق (4)، موافق تماماً (5)، وللتحقق من ثبات الاستبانة تم حساب معامل (ألفا كرونباخ) على عينة مكونة من (30) معلمة، وبلغ معامل الثبات درجة عالية (0.9)، وللتأكد من صدق الاتساق الداخلي، تم حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للاستبانة،

أداة الدراسة الميدانية:

تشتمل أداة البحث على الاستبانة المؤلفة من خمسة أبعاد، هي ما يلي:

1- التمكن الشخصي: ويشير هذا البعد إلى قدرة المعلمة على التعامل مع الأمور المختلفة، وإلى الرغبة في التعلم المستمر، والتطوير الذاتي، ويشتمل ذلك على العبارات من رقم (1) الى رقم (6).

2- النماذج العقلية: ويشير هذا البعد إلى الصور الداخلية والافتراضات التي تؤثر في الفهم والادراك للمواقف، وفي الانفتاح والتشارك في المعرفة، ويشتمل ذلك على العبارات من رقم (7) الى رقم (12).

3- الرؤية المشتركة: ويشير هذا البعد إلى عمل الروضة وفق رؤية واضحة وخطة عمل مسبقة، وإلى مساندة الثقافة، المؤسسية للتميز، والتجديد، ويشتمل ذلك على العبارات من رقم (13) الى رقم (18).

4- التعلم الجمعي: ويشير هذا البعد إلى التعلم داخل مجموعات العمل حيث يتم وضع المهارات

وجاءت معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على صدق الاتساق الداخلي.

متوسط الوزن النسبي، على عدد البدائل (5)، ويتم بعد ذلك تفسير قيم متوسط الوزن النسبي، وفقاً للمعادلة التالية:

الأساليب الإحصائية:

يتم حساب متوسط الوزن النسبي للعبارات عن طريق حاصل ضرب مجموع التكرارات مع درجة الاستجابة، ثم قسمة الناتج على عدد أفراد العينة، ويتم حساب النسبة المئوية للمتوسط عن طريق قسمة أكبر قيمة للبدائل - أقل قيمة للبدائل ثم قسمة الناتج على عدد البدائل $(5 - 1) / 5 = 0.8$ ويوضح الجدول التالي مستويات استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة:

جدول (2)

مستويات استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان

متوسط الوزن النسبي	النسبة المئوية للمتوسط	المستوى
4.2-5	أكبر من 84%	موافقة مرتفعة جداً
3.4-4.1	68-83.9%	موافقة مرتفعة
2.6-3.3	52-67.9%	موافقة متوسطة
1.8-2.5	36-51.9%	موافقة منخفضة
أقل من 1.8	أقل من 36%	موافقة منخفضة جداً

تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

الشخصي) برياض الأطفال داخل إدارة وسط القاهرة، وذلك في ضوء حساب متوسط الوزن النسبي والعينة نحو مدى توفر عبارات البعد الأول (التمكن) والنسبة المئوية للاستجابة:

جدول (3)

ترتيب استجابات أفراد العينة نحو توفر عبارات البعد الأول (التمكن الشخصي) برياض الأطفال

م	في الروضة الخاصة بي	متوسط الوزن النسبي	النسبة المئوية للمتوسط %	الترتيب داخل البعد
1	تمتلك المعلمة المعرفة الأساسية المرتبطة بالتخصص والرغبة في تطوير الأداء من خلال التقييم الذاتي.	4.12	82.4	1

تابع جدول (3)

م	في الروضة الخاصة بي	متوسط الوزن النسبي	النسبة المئوية للمتوسط %	الترتيب داخل البعد
2	تحرص المعلمة على الاطلاع على المستحدثات العلمية وعلى المشاركة في الأنشطة الخاصة بتنمية القدرة المهنية.	3.8	76	2
3	تشعر المعلمة بالإنجاز عند أداء العمل أو عند الإسهام في تعلم الزميلات	3.66	73.2	3
4	يتوفر للمعلمة الوقت والموارد لدعم التعلم المستمر والنمو الوظيفي.	1.7	34	6
5	تساعد البرامج التدريبية المتاحة على التحسين المستمر للأداء.	2.92	58.4	4
6	يتم مكافأة المعلمة التي تقوم بالمبادرات أو بحل المشكلات مادياً ومعنوياً.	1.86	37.2	5

تسعى المعلمة في أثناء ممارستها لمهنة التعليم إلى الاستمرار في تنمية نفسها بالمعلومات والخبرات بمختلف الوسائل، وأن تحرص على أن تزداد فعاليتها في العمل سنوياً، وأن لا تكتفي بتكرار خبرات سنتها الأولى نحو مهنة التعليم.

- تشعر المعلمة بالإنجاز عند أداء العمل، أو عند الإسهام في تعلم الزميلات، فالفرد كائن اجتماعي، يعمل داخل مجتمع من الممارسات، وبالتالي يتطلب التعلم المشاركة في المعرفة دون أن يقتصر ذلك على اكتساب المعرفة فقط، فالمنظمة المتعلمة تعني أن الفرد يتعلم، ولكن المعرفة تقع داخل وخارج الفرد.

(Ortenbald 2001, p. 131).

يوضح الجدول رقم (3) أن العبارات ذات الأرقام (1، 2، 3) قد حصلت بالترتيب على موافقة مرتفعة حيث جاءت قيم المتوسط الوزني النسبي لهذه العبارات بين (4.2 - 3.4) ونسبة مئوية بين (83.9 - 68.9%) وهذه العبارات هي:

- تمتلك المعلمة المعرفة الأساسية المرتبطة بالتخصص، وقد حصلت العبارة على أعلى متوسط وزن نسبي في البعد (4.12) وذلك بنسبة مئوية (82.4%) وهو مؤشر إيجابي.

- تحرص المعلمة على الاطلاع على المستحدثات العلمية وعلى المشاركة في الأنشطة الخاصة بتنمية القدرة المهنية، وهو مؤشر إيجابي ثان، حيث يجب أن

الطبيعي أن يحدث الارتباط الإيجابي بين الروح المعنوية، وبين الكفاية الإنتاجية، فعادة ما تصبح الروح المعنوية عالية عندما تشعر المعلمة بأنها تحقق أهدافها من خلال المشاركة في تحقيق أهداف الروضة.

- لا يتوفر للمعلمة الوقت والموارد لدعم التعلم المستمر والنمو الوظيفي، فمن وجهة نظر أفراد العينة أنه نظراً لعدم وجود الاعتمادات المالية الكافية فإنه لا يتم ترشيح جميع المعلمات للبرامج التدريبية غالباً، كما أنه مع وجود العجز في أعداد المعلمات وزيادة أعداد الأطفال داخل الفصل الواحد فإن عمل المعلمة يتصف بالإرهاق الجسمي والنفسي، ويقف عائقاً أمام رغبتها في مواصلة التعلم، ولكن مفهوم المنظمة المتعلمة يتضمن تنمية الدوافع الذاتية للتعلم المستمر بحيث تعرف كل معلمة من أين تبدأ؟ وإلى أين تذهب؟ ولا تكتفي بمجرد رد الفعل تجاه الأحداث المحيطة.

ويوضح الجدول رقم (4) ترتيب استجابات أفراد العينة نحو مدى توفر عبارات البعد الثاني (النماذج العقلية) برياض الأطفال داخل إدارة وسط القاهرة، وذلك في ضوء حساب متوسط الوزن النسبي والنسبة المئوية للاستجابة:

ويشير الجدول السابق إلى العبارة التي حصلت على موافقة متوسطة من جانب أفراد العينة، وهي مساعدة البرامج التدريبية المتاحة على التحسين المستمر للأداء، حيث تحرص المعلمات على الالتحاق بالبرامج التدريبية التي تنظمها الإدارة العامة لرياض الأطفال بالمديرية، ومع ذلك يرى أفراد العينة عدم كفاية محتوى تلك البرامج لتحقيق التميز في الأداء، وتوضح دراسة (الكساسبة، الفاعوري والعميان 2010، ص: 180) أهمية وظيفة التدريب في التنمية البشرية، وفي بناء المنظمة المتعلمة بشكل كبير.

ويوضح الجدول رقم (3) أن العبارات ذات الأرقام (4، 6) قد حصلت بالترتيب على موافقة منخفضة من جانب المعلمات، حيث جاءت قيم المتوسط الوزن النسبي للعبارتين أقل من (2.6) وبنسبة مئوية أقل من (52%) ويدل ذلك على ما يلي:

- لا يتم مكافأة المعلمة التي تقوم بالمبادرات أو بحل المشكلات مادياً ومعنوياً، حيث لا يحظى أفراد العينة بالتقدير الشفهي عند فوز الروضة بالمسابقات التي تعقد على مستوى الإدارة، كما لا يتناسب الراتب والمكافآت المادية مع الجهد المبذول، مما يترتب عليه الشعور بالإحباط وفقدان الحماسة للتعلم، ومن

جدول (4)

ترتيب استجابات أفراد العينة نحو توفر عبارات البعد الثاني (النماذج العقلية) برياض الأطفال

م	في الروضة الخاصة بي	متوسط الوزن النسبي	النسبة المئوية للمتوسط %	الترتيب داخل البعد
7	يمكن طرح التساؤلات والتشارك في المعرفة حول تصميم الأنشطة التعليمية المختلفة.	2.96	59.2	2
8	يتم تشجيع التغيير لاستخدام الأساليب التعليمية الحديثة التي تتفق مع احتياجات الأطفال.	3.1	62	1
9	يتم دعم التجريب واعتبار الفشل في التطبيق بمثابة فرص للتعلم.	2.62	52.4	4
10	يعاد النظر في الأهداف والخطط طبقاً للمعلومات الإحصائية حول مستوى الأطفال.	2.32	46.4	5
11	يتم استخدام شبكة الحاسب الآلي لتداول المعلومات بسهولة وبسرعة.	2.24	44.8	6
12	يتم تقديم التغذية الراجعة حول الممارسات الابتكارية في شفافية وموضوعية.	2.66	53.2	3

وسط القاهرة.

- يمكن طرح التساؤلات والتشارك في المعرفة حول تصميم الأنشطة التعليمية المختلفة، وفي هذا الصدد تنبغي الإشارة إلى أنه من المهم أن تتبادل المعلمات النماذج العقلية حتى يمكن مواجهة ضغوط العمل التي قد تنشأ بسبب المعتقدات الداخلية عند بعض المعلمات، ومن ثم فإن من أفضل الوسائل لتخلص من بعض التصورات الذهنية الخاطئة، أو تغييرها القيام بمناقشة النماذج العقلية داخل مجموعات

يوضح الجدول السابق أن العبارات ذات الأرقام (8، 7، 12، 9) قد حصلت بالترتيب على موافقة متوسطة على توفرها برياض الأطفال، حيث جاءت قيم المتوسط الوزني النسبي لهذه العبارات بين (3.3 - 2.6) وبنسبة مئوية بين (67.9 - 52%) وهذه العبارات هي:

- يتم تشجيع التغيير لاستخدام الأساليب التعليمية الحديثة التي تتفق مع احتياجات الأطفال، وهذا مؤشر إيجابي يحسب لرياض الأطفال بإدارة

- لا يعاد النظر في الأهداف والخطط طبقاً للمعلومات الإحصائية حول مستوى الأطفال، ويرى أفراد العينة أن الخطة الدراسية توضع قبل بداية العام الدراسي، وتعتمد من جانب التوجيه الفني؛ ولذا لا يتم التعديل والتغيير طبقاً للمتغيرات الداخلية والخارجية التي قد تحدث أثناء الفصل الدراسي، ويرى سينج ضرورة إيجاد السيناريوهات المختلفة المتخيلة حول المستقبل ومن غير الضروري التوقع بدقة بل يكفي بتحقيق إمكانية تعديل الأهداف، وفهم المعوقات، وتعلم مواجهة السيناريوهات المتعددة. (Torlak, 2011, p. 101)

- لا يتم استخدام شبكة الحاسب الآلي لتداول المعلومات بسهولة وبسرعة، ويوضح أفراد العينة أن استخدام شبكة الحاسب الآلي في الروضة يقتصر على التسجيل الإلكتروني لبيانات الأطفال والمعلمات، كما توجد صفحة على شبكة التواصل الاجتماعي Facebook لمزيد من الترابط بين المعلمات، ولكن لا توجد شبكة للاتصالات بين إدارة الروضة، وإدارة وسط القاهرة، بينما تحتاج المنظمة المتعلمة إلى ما يسمى بالتنظيم الشبكي Network Organization، والذي يقوم على أساس التفاعل بين كل من التنظيم الوظيفي الذي يقوم على العلاقات الرأسية، وما يسمى بالتنظيم البروجرامي Program والذي يقوم على العلاقات الأفقية، والتكامل بين التنظيمين يسمح للروضة من أن تشكل بداخلها شبكة من علاقات السلطة تجمع بين السلطة المرتبطة بالمركز

العمل وتصحيحها؛ لصياغة نموذج فكري مشترك أقرب للواقع. (عمر و محمد 2006، ص: 59)
- يتم تقديم التغذية الراجعة حول الممارسات الابتكارية في شفافية وموضوعية، ويرى أفراد العينة أن المعلمة تحصل أحياناً على المعلومات الفورية، أو المؤجلة من جانب التوجيه الفني، ولكن هذه التغذية الراجعة غير موضوعية بصورة كافية، رغم أن المنظمة المتعلمة تحتاج إلى التغذية الراجعة التي توضح التحسينات التي تطرأ على الأداء، والتي تجعل منه أكثر اقتراباً من تحقيق الأهداف فكلما ازدادت دقة التغذية الراجعة كلما تحسن الأداء بالمنظمة. (Martinette, 2002, p. 9)

- يتم دعم التجريب واعتبار الفشل في التطبيق بمثابة فرص للتعلم، ويرى أفراد العينة أن تجريب بعض الأفكار الجديدة لا يعتبر من المصادر الأساسية للتعلم، وهو ما يتناقض مع خصائص المنظمة المتعلمة التي تقوم بتشجيع ومكافأة من يتقدم بها، وكذلك يذهب مفهوم المنظمة المتعلمة إلى أن الأخطاء التي يقع فيها الفرد أثناء عملية التعلم بمثابة فرص جديدة للتعلم.

ويتضح من الجدول السابق أن العبارات ذات الأرقام (10، 11) قد حصلت بالترتيب على موافقة منخفضة على توفرها برياض الأطفال، حيث جاءت قيم المتوسط الوزني النسبي للعبارتين بين (2.5 - 1.8) وبنسبة مئوية بين (51.9 - 36٪) ويدل ذلك على ما يلي:

الوظيفي للفرد، والسلطة المستندة على الكفاءة أفراد العينة نحو مدى توفر عبارات البعد الثالث والخبرة (أحمد، سلامة، عيد، ناصف، هاشم وأحمد (الرؤية المشتركة) برياض الأطفال داخل إدارة وسط والهنداوي 2006، ص: 228-229). القاهرة، وذلك في ضوء حساب متوسط الوزن النسبي ويوضح الجدول رقم (5) ترتيب استجابات والنسبة المئوية للاستجابة.

جدول (5)

ترتيب استجابات أفراد العينة نحو توفر عبارات البعد الثالث (الرؤية المشتركة) برياض الأطفال

م	في الروضة الخاصة بي	متوسط الوزن النسبي	النسبة المئوية للمتوسط %	الترتيب داخل البعد
13	يتم مشاركة المستفيدين داخل وخارج الروضة في وضع الرؤية المستقبلية.	2.08	41.6	4
14	تحرص المعلمة على الالتزام بالرؤية المشتركة المتفق عليها.	3.69	73.9	1
15	يتم مراجعة الرؤية في ضوء المتغيرات البيئية ومتطلبات سوق العمل.	2.02	40.4	5
16	تقوم الإدارة بتوظيف الإمكانيات المادية لتحقيق الرؤية والرسالة.	1.58	31.6	6
17	تتوافق الرؤية الشخصية للمعلمة مع رؤية الروضة وأهداف المرحلة.	2.8	56	3
18	تهتم الثقافة المؤسسية بتوثيق الممارسات الناجحة حتى تصبح من مصادر التعلم.	2.94	58.8	2

الناجحة حتى تصبح من مصادر التعلم، حيث يرى أفراد العينة أنه يتم أحياناً عرض بعض النماذج من الممارسات الناجحة للمعلمات ولكن لا يتم التوثيق أو التسجيل لهذه الممارسات بحيث تكون قاعدة للبيانات يمكن التعلم منها على مستوى الإدارات المختلفة بالمديرية، وينبغي الإشارة هنا إلى أن المنظمة المتعلمة تحتاج إلى ما يعرف باسم الذاكرة التنظيمية

ويتضح من الجدول رقم (5) أن العبارة رقم (14) هي الوحيدة التي حصلت على موافقة مرتفعة من جانب أفراد العينة، وهي حرص المعلمة على الالتزام بالرؤية المشتركة المتفق عليها، أما العبارات التي حصلت من جانب أفراد العينة على موافقة متوسطة على توفرها في رياض الأطفال فهي ما يلي:
- اهتمام الثقافة المؤسسية بتوثيق الممارسات

- لا يتم مشاركة المستفيدين داخل وخارج الروضة في وضع الرؤية المستقبلية، حيث يشير أفراد العينة إلى أن وضع الرؤية يقتصر على الإدارة مع تجاهل لاحتياجات المعلمات والأطفال وأولياء الأمور.

- لا يتم مراجعة الرؤية في ضوء المتغيرات البيئية ومتطلبات سوق العمل، ويكشف أفراد العينة أن رؤية الروضة لا تخضع للتجديد والتغيير بصفة مستمرة، رغم أنه يلزم لوضع الرؤية دراسة القدرات الذاتية للروضة، واستكشاف الإمكانيات المتاحة وذلك من خلال البحث عن التغيرات والتوقعات التي قد يكون لها أثر على بيئة العمل والأطفال (الأغا وعساف 2015، ص: 187).

- لا تقوم الإدارة بتوظيف الإمكانيات المادية لتحقيق الرؤية والرسالة، ويرجع القصور في ذلك من وجهة نظر أفراد العينة إلى عدم تفهم التوجيه المالي والإداري لطبيعة العمل برياض الأطفال، مما يعوق إدارة الروضة عن وضع الرؤية موضع التنفيذ، وعادة ما تحتاج المنظمة المتعلمة إلى تهيئة البيئة الداعمة للمبادرات التطويرية واستثمار قدرات المعلمات إلى أقصى حد ممكن.

ويوضح الجدول رقم (6) ترتيب استجابات أفراد العينة نحو مدى توفر عبارات البعد الرابع (التعلم الجمعي) برياض الأطفال داخل إدارة وسط القاهرة، وذلك في ضوء حساب متوسط الوزن النسبي والنسبة المئوية للاستجابة.

Organizational Memory، والتي تمثل القاعدة المعرفية المشتركة بين أعضاء المنظمة، فقد يتعلم الفرد ولكنه لا يستخدم ما يتعلمه، ولا يتقاسمه مع الآخرين، وبالتالي فإن المنظمة لن تتعلم بالصورة المستهدفة؛ ولذلك يجب أن تنتقل معرفة الفرد إلى ذاكرة المنظمة، ومن ثم يتم نقلها إلى الممارسات الروتينية اليومية (Argyris & Schon 1996, p. 16).

- توافق الرؤية الشخصية للمعلمة مع رؤية الروضة وأهداف المرحلة، فأحياناً ما تتعارض رؤية المعلمة مع رؤية الروضة؛ ويرجع ذلك إلى عدم الاشتراك في وضع الرؤية والرسالة، رغم أن عملية المشاركة تدعم الالتزام الحقيقي والعمل الجاد والحماسة من جانب المعلمات، وقد يؤدي عدم وجود الرؤية المشتركة إلى تبعض الجهود في اتجاهات مختلفة، ويرى (Wick & Leon, 1993, p. 129) أن الرؤية غير الخلاقة تحدث عندما يشعر الفرد بمدى الاختلاف بين رؤيته ورؤية الرؤساء بالعمل بسبب عدم توضيح الإدارة للرؤية بصورة كافية، أو تعقد الرؤية نفسها بشكل لا يمكن تذكره.

وحصلت العبارات ذات الأرقام (13، 15، 16) بالترتيب على موافقة منخفضة من جانب المعلمات، حيث جاءت قيم المتوسط الوزني النسبي لتلك العبارات أقل من (2.6) ونسبة مئوية أقل من (52%) ويدل ذلك على ما يلي:

جدول (6)

ترتيب استجابات أفراد العينة نحو توفر عبارات البعد الرابع (التعلم الجمعي) برياض الأطفال

م	في الروضة الخاصة بي	متوسط الوزن النسبي	النسبة المئوية للمتوسط %	الترتيب داخل البعد
19	تتصف مجموعة العمل بالعقلية المفتوحة وبالقدرة على التفكير بصورة جماعية.	2.7	54	3
20	يوجد احترام لكل الآراء بغض النظر عن التدرج الوظيفي لأفراد مجموعة العمل.	3.30	66	2
21	تعقد مجموعة العمل بعض الورش تحت مسمى الدروس المتعلمة أو الدروس المستفادة وذلك لتعميم الممارسات والتجارب الجديدة.	3.32	66.4	1
22	تثق مجموعة العمل بأن الإدارة تضع في الاعتبار القرارات والتوصيات الجماعية.	2.3	46	4
23	تهتم الإدارة بتوفير الأجهزة التقنية وبتفويض مجموعة العمل في بعض القرارات.	2.04	40.8	5
24	يتم ترسيخ مبدأ التعلم الجماعي وذلك بالاشتراك مع مؤسسات المجتمع المدني.	1.88	37.6	6

مجموعات العمل بالروضة تضم المستويات الوظيفية المختلفة، وهوما يتفق مع خصائص المنظمة المتعلمة التي تقوم على فكرة المجهود الجماعي المشترك؛ لتحقيق الأهداف المشتركة عن طريق تكوين شبكة من التعلم الأفقي الذي يسمح بتبادل الخبرات داخل المنظمة وخارجها. (Silins et.al, 2002, pp. 25-26)

- احترام كل الآراء بغض النظر عن التدرج الوظيفي لأفراد مجموعة العمل، وتوافق العينة على أنه يسمح بتبادل الآراء والخبرات لكن تظل سلطة اتخاذ

يوضح الجدول رقم (6) أن العبارات ذات الأرقام (19، 20، 21) قد حصلت بالترتيب على موافقة متوسطة على توفرها برياض الأطفال، حيث جاءت قيم المتوسط الوزني النسبي لتلك العبارات بين (3.3 - 2.6) ونسبة مئوية بين (67.9 - 52%) وهذه العبارات هي:

- انعقاد بعض الورش تحت مسمى الدروس المتعلمة أو الدروس المستفادة؛ وذلك لتعميم الممارسات والتجارب الجديدة، وتشير العينة إلى وجود

ذلك على ما يلي:

- لا تثق مجموعة العمل بأن الإدارة تضع في الاعتبار القرارات والتوصيات الجماعية، مما يعني المركزية وعدم الالتفات إلى توصيات فرق العمل وإصدار القرارات بناءً على رؤية الإدارة منفردة، ويرجع ذلك من وجهة نظر أفراد العينة إلى أن رياض الأطفال ملحقمة بمرحلة التعليم الابتدائي، وأحياناً ما تجهل مديرة المدرسة الابتدائية طبيعة العمل بالروضة.

- لا تهتم الإدارة بتوفير الأجهزة التقنية وبتفويض مجموعة العمل في بعض القرارات، ويرى أفراد العينة أن التوجيه المالي والإداري كثيراً ما يتأخر في صرف الاعتمادات المالية لضغط المصروفات، بينما يتطلب تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة سلوكيات القيادة التحويلية Transformational التي تقوم بتعزيز قدرات العاملين ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات على نحو مستقل يحقق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة. (المعاني 2013، ص: 231)

- لا يتم ترسيخ مبدأ التعلم الجماعي وذلك بالاشتراك مع مؤسسات المجتمع المدني، ويرى أفراد العينة أن دور مؤسسات المجتمع المدني يقتصر على المساهمة مع هيئة الأبنية التعليمية في تطوير فصول رياض الأطفال وإعادة تجهيزها بالأثاث المناسب فقط، ولكن في المنظمة المتعلمة ينبغي المزيد من الارتباط مع القوى المجتمعية المحيطة بحيث تكتسب المعرفة من

القرارات النهائية مركزية بسبب طبيعة الهيكل التنظيمي العمودي الذي يلعب فيه الموقع الوظيفي الأهمية، رغم أن المنظمة المتعلمة ينبغي أن تقوم بدعم الحوار والاستفسار مع تشجيع التعاون والتعلم الجماعي (Marsick & Watkins, 2003, p. 139)، ويمكن لكل فرد في المنظمة المتعلمة أن يكون مصدراً للأفكار الجديدة بحيث لا تتحدد أهمية الكمية التي يستطيع تقديمها بالموقع الوظيفي بل بمدى مساهمة هذه الأفكار في حل مشكلات الروضة مثلاً.

- اتصاف مجموعة العمل بالعقلية المفتوحة وبالقدرة على التفكير بصورة جماعية، وتحتاج المنظمة المتعلمة إلى فرق العمل التعااضدية Synergistic Teams أو الفرق الداعمة لبعضها البعض، والتي من خصائصها القدرة على المناقشة المتبادلة بشكل نزيه وصریح بين جميع الأعضاء، والاشتراك في النماذج الذهنية، وامتلاك العقلية المفتوحة (السالم والحياي 2004، ص: 41)، وكل ذلك يعني أن لا يكتفى فقط بالمعلمات المتميزات بالروضة بل يلزم أن يقمن بالعمل سوياً نحو تحقيق الأهداف.

ويتضح من الجدول رقم (6) أن العبارات ذات الأرقام (22، 23، 24) قد حصلت بالترتيب على موافقة منخفضة على توفرها برياض الأطفال، حيث جاءت قيم المتوسط الوزني النسبي لتلك العبارات بين (2.5-1.8) ونسبة مئوية بين (51.9-36.7%) ويدل

داخل الروضة، وأيضاً من خارجها. (Wang & Ahamed, 2002, p. 10) (التفكير النظامي) برياض الأطفال داخل إدارة وسط القاهرة، وذلك في ضوء حساب متوسط الوزن النسبي وترتيب استجابات أفراد العينة نحو مدى توفر عبارات البعد الخامس والنسبة المئوية للاستجابة.

جدول (7)

ترتيب استجابات أفراد العينة نحو توفر عبارات البعد الخامس (التفكير النظامي) برياض الأطفال

م	في الروضة الخاصة بي	متوسط الوزن النسبي	النسبة المئوية للمتوسط %	الترتيب داخل البعد
25	تستطيع الإدارة العليا التفكير بصورة شاملة تتعلق بجميع العناصر المكونة لنظام العمل.	2.1	42	2
26	تتبع الإدارة العليا المنهج العلمي عند إدارة التغيير أو حل المشكلات.	1.84	36.8	4
27	تحاول الإدارة العليا معرفة تأثير التشريعات على معنويات المعلمين.	1.48	29.6	6
28	تسمح الإدارة العليا بمعرفة أسباب وضع القرارات وبالنقد البناء دون أي تحفظات.	1.56	31.2	5
29	تقوم الإدارة العليا بإعادة التفكير في السياسات الحالية لتوليد عدد من الأفكار الجديدة الخاصة بالمرحلة.	1.9	38	3
30	تعتبر وجهات نظر أولياء الأمور والمدارس الأخرى المنافسة مصدراً من مصادر التعلم.	2.54	50.8	1

وجود كثير من المدارس بوسط القاهرة بالمناطق ذات المستوى الاقتصادي المنخفض نسبياً، فإن ذلك يلقي عبئاً على المعلمة عند محاولة التشاور مع أولياء الأمور، أما بالنسبة لتبادل الزيارات فإنه في العادة يتم على مدار السنة تنظيم ثلاث زيارات في الفصل الدراسي الواحد بين رياض الأطفال التابعة للإدارة فقط، ويعتبر أفراد

وقد حصلت معظم عبارات البعد على موافقة منخفضة من جانب أفراد العينة عدا عبارة (تعتبر وجهات نظر أولياء الأمور والمدارس الأخرى المنافسة مصدراً من مصادر التعلم) والتي حصلت على موافقة متوسطة، ويرى أفراد العينة أنه يمكن إلى حد ما الاستفادة من وجهات نظر أولياء الأمور لكن مع

التفكير المستقيم الذي ينحصر في فهم العلاقة المباشرة بين المؤثر والتأثير إلى التفكير الشامل الذي يركز على فهم العلاقات المتداخلة وتشجيع العاملين على إيجاد الترابط بين الأحداث والبيانات بشكل كلي (Senge, 1990b, p. 15).

- لا تقوم الإدارة العليا بإعادة التفكير في السياسات الحالية لتوليد عدد من الأفكار الجديدة الخاصة بالمرحلة، ويتضح من استجابات أفراد العينة أن الإدارة العامة لرياض الأطفال تقوم بتصحيح بعض الأخطاء التي تكتشف في التنفيذ مع استمرار السياسات نفسها والأهداف السائدة (التعلم الأحادي)، أما المنظمة المتعلمة فإنها تقوم بالكشف عن الأخطاء وتصحيحها عن طريق إعادة التفكير في السياسات التي تسبب في حدوث المشكلات، أي أن المنظمة المتعلمة تهتم بتصميم المستقبل بدلاً من التكيف مع الواقع فقط (التعلم المزدوج والثلاثي).

- لا تتبع الإدارة العليا المنهج العلمي عند إدارة التغيير، أو حل المشكلات، حيث لا يتم تهيئة المعلمين عند تغيير المنهج المتبع برياض الأطفال، وهو ما يتنافى مع مفهوم المنظمة المتعلمة التي تستطيع حل المشكلات بطريقة منهجية علمية وتعمل على تجريب المداخل الجديدة، والتعلم من أفضل الممارسات عند الآخرين مع توقع الكفايات المطلوبة من الهيئة العاملة وعقد المناقشات حول السيناريوهات المطلوبة في

العينة أن الزيارات فرصة لتبادل الخبرات وحل المشكلات لكن يعاب عليها أنه أحياناً ما تضطر الروضة المضيفة إلى تجهيز الهدايا وإلى تنظيم حفلة لاستقبال الزوار مما قد يزيد من الأعباء المالية، ويتطلب التحول إلى مفهوم المنظمة المتعلمة التعامل مع الواقع بصورة كبيرة بحيث يمكن طلب المعلومات من الجهات الخارجية عن طريق التقارب مع المستفيد ومراقبة المتنافسين بطريقة ميسرة دون كلفة كبيرة (Wick & Leon 1993, p. 131).

وحصلت العبارات ذوات الأرقام (25، 29، 26، 28، 27) بالترتيب على موافقة منخفضة من جانب المعلمين، حيث جاءت قيم المتوسط الوزني النسبي لتلك العبارات أقل من (2.6) وبنسبة مئوية أقل من (52٪) وهذه العبارات هي ما يلي:

- لا تستطع الإدارة العليا التفكير بصورة شاملة تتعلق بجميع العناصر المكونة لنظام العمل، فمن وجهة نظر المعلمين أن الإدارة العامة لرياض الأطفال بالوزارة عادة ما تنظر إلى بعض عناصر المنظومة التعليمية بالروضة دون النظر إلى الصورة الكلية وتداخل العلاقات وارتباطها ببعضها البعض، فمثلاً توافق الإدارة العامة على زيادة عدد الأطفال في الفصل الواحد إلى (48) طفلاً دون النظر إلى العجز في أعداد المعلمين والمساحة الضيقة للفصول، وطبقاً (لسينج) يستوجب تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة التحول من

المستقبل (Martinette, 2002, pp. 11-12).

(50.4%، 38%).

ومن ناحية التمكن الشخصي تمتلك المعلمة المعرفة المتخصصة، ومع ذلك لا يتم مكافأة المعلمة التي تقوم بالمبادرات، أو حل المشكلات، وذلك لمزيد من التميز في الأداء والدافعية للتعلم من أجل التغيير والإبداع، وكذلك قد تعمل المعلمة فيما يتعلق بالتعلم الجمعي بالصورة التقليدية داخل مجموعات العمل، ولا يتم دعم فريق العمل عن طريق التفويض، أو الأخذ بالقرارات والتوصيات الجماعية مما يؤدي إلى بعض من عدم المبالاة وبالتالي انخفاض الجودة، وبالنسبة للنماذج العقلية قد يتم تشجيع التغيير لاستخدام الأساليب التعليمية الحديثة ولطرح التساؤلات والتشارك في المعرفة، ولكن لا يتم تفعيل استخدام شبكة الحاسب الآلي حتى يسهل وصول المعلمة إلى المعلومات اللازمة لأداء العمل بفاعلية أكبر، فما تزال رياض الأطفال في مصر من المنظمات ذات الثقافة المناوئة للتجريب والتي تتجنب المخاطر قدر الإمكان.

وبالنسبة للرؤية المشتركة فإن المعلمة تعرف الرؤية التي تسير عليها الروضة إلا أنها لا تشارك في وضع هذه الرؤية، كما قد لا تتوفر الإمكانيات المطلوبة لوضع الصورة المستقبلية للرؤية موضع التطبيق، وبالنسبة للتفكير النظامي لا تهتم الإدارة العليا بوضع حلول طويلة الأجل حيث تكتفي بحل المشكلات آتياً دون معرفة تأثير التشريعات على معنويات المعلمات،

- لا تسمح الإدارة العليا بمعرفة أسباب وضع القرارات وبالنقد البناء دون أي تحفظات، ويرى أفراد العينة أن الإدارة العامة لرياض الأطفال تنفرد بوضع القرارات دون تقديم المبررات المنطقية، وفي هذا الصدد يرى (سينج) أن افتقار المنظمة المتعلمة إلى التفكير النظامي يؤدي إلى القرارات القصيرة النظر، والتي لا تؤدي إلى حل المشكلات رغم أن التفكير النظامي يمكن المنظمة من الانفتاح على الآخرين بدلاً من الانغلاق أو الانكفاء على ذاتها (Wen, 2014, p. 292).

- لا تحاول الإدارة العليا معرفة تأثير التشريعات على معنويات المعلمات، فيرى أفراد العينة أن كثيراً من القرارات الصادرة تمثل عائقاً أمام التجديد والتغيير، رغم أن الإدارة العليا تحتاج لمعرفة من يتأثر بالقرارات الصادرة حتى يتحقق التكامل بين مكونات النظام داخل رياض الأطفال (Bui & Barush, 2010, p. 218).

الخاتمة

بعد مناقشة نتائج الدراسة الميدانية يتضح وجود موافقة متوسطة على توفر أبعاد التمكن الشخصي، والتعلم الجمعي، والنماذج العقلية برياض الأطفال بالعينة، وذلك بالترتيب بنسبة 60.2%، 54.4%، 53.2%، أما بعد الرؤية المشتركة وبعد التفكير النظامي فقد جاءت الموافقة منخفضة على مستوى توفرهما،

ونتائج مقابلات أولياء الأمور، وبعض الأنشطة والاحتفالات التي تشرف عليها المعلمة.

3- تكوين ما يسمى بالالتزام التنظيمي **Commitment**: أي ربط المعلمة معنوياً ومادياً بجهة العمل وذلك من خلال تقدير الأعمال المتميزة، وتقديم الحوافز والمكافآت المجزية.

ثانياً- النماذج العقلية:

يمكن تهيئة الثقافة الداعمة التي تشجع تحمل المخاطر والتعلم من الأخطاء وتبني الأفكار والسلوكيات المبتكرة الخارجة عن المألوف **Out of Box Thinking** وذلك عن طريق الآليات التالية:

1- توفير ما يعرف باسم التثاقف وهي كلمة مؤلفة من جزئين كلمة **net** أو شبكة الاتصالات الإلكترونية، واختصار لكلمة الديمقراطية حيث تسمح وسائل الاتصال الإلكترونية بتبادل الأفكار حول التخصص الواحد داخل وخارج رياض الأطفال.

2- تحديد مدى انفتاح الروضة على الأفكار من خلال الاستعانة بالمعادلة التالية:

الانفتاح = الأفكار × الرؤية المشتركة / خفض

عقوبة الفشل، ويؤدي ذلك إلى رفع درجة التفتح من خلال زيادة عدد الأفكار المتولدة وخلق الرؤية المتفق عليها وخفض عقوبة الإخفاق.

3- تسويق الأفكار المطروحة أعلى الروضة أي الصعود بالفكرة درجتان في السلم الوظيفي وصياغة

وبالتالي يسود التفكير الجزئي والخطي **Linear** الذي يحول دون معرفة الصورة الكلية للعلاقات المتداخلة بين البيئة الداخلية والخارجية أو معرفة الآثار غير المتوقعة للقرارات.

التوصيات

تحتوي هذه التوصيات على عدد من الخطوات الإجرائية التي يمكن أن تؤسس لرؤية مقترحة من أجل تطوير مرحلة ما قبل المدرسة طبقاً لمعطيات مفهوم المنظمة المتعلمة.

أولاً- التمكين الشخصي:

يمكن تشجيع جميع المعلمات على تنمية المعارف المكتسبة والاستفادة من هذه المعارف لصالح جميع المستفيدين وذلك عن طريق الآليات التالية:

1- إعادة هندسة الذات **Self Reengineering**: أي قيام المعلمة بإعادة التصميم الجذري والسريع لعمليات التفكير والسلوك لتحقيق الإنتاجية في الحياة الخاصة والوظيفية، بحيث تقوم المعلمة بالتخطيط والتقييم لدى ما تحزره من تعلم **Self Regulated Learning**.

2- تكليف كل معلمة بإعداد ملف للأعمال المهنية **Professional Portofolio** يتضمن مجموعة من الإنجازات المهنية من بينها نماذج من أعمال الأطفال، وقائمة بالدورات وورش العمل التي تم اجتيازها،

اتخاذ القرارات من خلال منح الإدارة التعليمية المعنية درجة من الاستقلالية المالية والإدارية **Autonomy**.

2- تدريب فريق العمل على المهارات الاتصالية للوصول إلى فهم مشترك بين أعضاء الفريق، وتنمية مهارات بناء التماسك للبحث عن أوجه التشابه بين الأعضاء دون الإخلال بمبدأ الفروق الفردية والحرص على استخدام ضمير الجمع (نحن) بدلاً من الضمير (أنا).

3- تكوين فريق العمل ذاتي الإدارة أي الفريق المتكامل الذي يتحمل المسؤولية والذي يتوفر لديه المبادرة والرغبة في التعلم وتبادل الخبرات المهنية. **خامساً- التفكير النظامي:**

يمكن تدعيم قدرة الإدارة العليا على إدراك العلاقات المتبادلة بين مكونات النظام بمرحلة ما قبل المدرسة مع الأخذ في الاعتبار تفاعلات هذه المكونات مع البيئة الخارجية، وتجنب الحلول العرضية المؤقتة والتركيز على الحلول الدائمة للمشكلات وذلك عن طريق ما يلي:

1- استخدام الإدارة العليا ما يسمى بأسلوب why's أي مجموعة الاستفسارات حول سبب الفجوة بين الرؤية والواقع؛ وذلك لمزيد من التنبؤ بالمشكلات والوقاية منها.

2- تدريب الإدارة العليا على التخلي عن نظرة سائق القطار حيث يفترق القطار إلى القدرة على المناورة في حالة المفاجآت، واستبدال ذلك بنظرة قائد الطائرة المروحية التي تستطيع تبيان الحدود المختلفة للمشكلة

الفكرة بتوجه مستقبلي، ويمكن أيضاً النزول بالفكرة درجتان في السلم الوظيفي مع تصور رد الفعل عند من سيقوم بتنفيذ الفكرة.

ثالثاً- الرؤية المشتركة:

يمكن تحديد الرؤية الإيجابية والملهمة للمعلمات لتلبية احتياجات العمل بالروضة من خلال الآليات التالية:

1- بناء الذاكرة التنظيمية التي تسمح بتحويل التعلم الفردي إلى تعلم تنظيمي، وذلك عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات مما يؤدي إلى تخزين المعارف وإلى التوثيق المتوازن لقصص النجاح والفشل بغرض الاستفادة منها مستقبلاً.

2- تحويل الهيكل التنظيمي بالروضة إلى نمط الهيكل الأفقي الذي يسمح بتدوير المعلومات بين جميع المستويات الوظيفية، وبتاحة الاتصالات هبوطاً وصعوداً، وبتحديد ما ينبغي أن تكون عليه الصورة المستقبلية للروضة.

3- تشجيع ثقافة الحوار والتساؤل والتفكير النقدي والتأكيد على مبدأ **Involvement** الذي يهدف إلى شعور المعلمة بالتشارك في إدارة الروضة.

رابعاً- التعلم الجمعي:

يمكن تشكيل مجموعات للعمل تتعلم كوحدة واحدة مع الاهتمام بالنجاح الجمعي بدلاً من النجاح الفردي، والافتناع بأن لمجموعة العمل القدرة على أن تحدث التغيير وذلك عن طريق ما يلي:

1- إعادة توزيع السلطة حيث يتم التفويض في

أيوب، ناديا حبيز. (2004). دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى. مجلة الإدارة العامة، (1)44، 63-134.

حسانين، جاد الرب عبد السميع. (2011). خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها في تنمية قدرات التفكير الابتكاري: دراسة تطبيقية على بعض المنظمات الخدمية والصناعية التابعة لقطاع الأعمال بمحافظة الدقهلية المجلة العربية للإدارة، 1-90. الحواجرة، كامل محمد. (2011). مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة جامعة أم القرى للعلوم الاجتماعية، 3، (2)، 163-206.

الرشدان، يحيى. (2011). المنظمات المتعلمة في عصر العولمة. المؤتمر العلمي الأول منظمات متميزة في بيئة متجددة، 25-27 أكتوبر، الأردن، جامعة جدارا، 1-19.

زايد، عبد الناصر رياض، بوشيت، خالد أحمد. والمطيري، ذعار شجاع. (2009). المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية دراسة حالة: القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية، الجبيل. المؤتمر الدولي للتنمية الادارية "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، 1-4 نوفمبر، الرياض، معهد الإدارة العامة.

والتوقيت الملائم للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف.

3- إعداد ما يسمى بشجرة الأخطاء Misconceptions حيث توضع بعض الأشكال في صورة شجرة لتوضيح العلاقة السببية التي تؤدي إلى فشل بعض القرارات، ويتيح هذا الأسلوب للإدارة التخلي عن أسلوب التابع التقليدي Sequential في القيام بالمهام، والعمل بمنطق التوازي Concurrent والآنية Instant بحيث تتم الأنشطة والعمليات داخل رياض الأطفال في تواز ويتم معرفة النتائج آنياً.

المصادر والمراجع

أولاً- المصادر والمراجع العربية:

أبو حشيش، بسام محمد ومرتجي، زكي رمزي. (2011). مدى توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة الجامعة الاسلامية لسلسلة الدراسات الإنسانية، (2)19، 397-438.

أحمد، شاکر محمد فتحي وآخرون. (2006). الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي. القاهرة: دار الفكر العربي.

الآغا، صهيب كمال وعساف، محمود عبد المجيد. (2015). الإدارة والتخطيط التربوي: نماذج وتطبيقات عملية. عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.

- السالم، مؤيد سعيد. والحياي، عبد الرسول. (2007). مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة دراسة حالة في مستشفى أردني. *المجلة العربية للإدارة*، 27(1)، 29-62.
- السالم، مؤيد سعيد. (2008). *منظمات التعلم*. ط2، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- السيد، محمود محمد. (2005). أثر الهيكل التنظيمية على التحول إلى منظمات التعلم دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 2، 67-148.
- شاهين، راندا أحمد حافظ. (2013). *الوضع الراهن لرياض الأطفال في جمهورية مصر العربية*. المؤتمر الدولي الثالث السنوي العاشر " رؤى مستقبلية لإعداد طفل الروضة في ضوء المستجدات المعاصرة"، 20 ابريل، جامعة القاهرة، كلية رياض الأطفال، 453-457.
- الشلفان، عادل. (2012). دور المنظمة المتعلمة في الالتزام الوظيفي دراسة مسحية على موظفي البنك السعودي للتسليف والادخار في مدينة الرياض. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 8(1)، 82-105.
- عطا الله، عيبر عثمان. (2012). تأثير المنظمة دائمة التعلم على تفعيل الأداء المتوازن دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة*
- الأزهر، 9، 179-225.
- عمر، عزوي. محمد، عجيلة. (2006). مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية: رؤية مستقبلية. *مجلة الباحث، الجزائر، جامعة ورقلة*، 4، 57-65.
- الكساسبة، محمد مفضي، الفاعوري، عيبر. و العميان، محمود سلمان. (2010). دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة: دراسة حالة على مجموعات شركات طلال أبو غزالة في الأردن. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 6(2)، 163-183.
- المعاني، أيمن عودة. (2013). أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية دراسة ميدانية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 9(2)، 225-257.

ثانياً- المصادر والمراجع الاجنبية:

References

- Abou Hashiesh, B. & Mortaga, Z. (2011). The existence of the learning organization in al-aqsa university according to the viewpoint of the working staff (*in Arabic*). *Islamic University Journal: Humanities*, 19(2), 397-438.
- Agha, S. & Assaf, M. (2015). *Administration and educational planning*. Amman: Janadria Publications.
- Akau, A. A., & Ozdemir, B. (2005). Individual learning & organization culture in learning organizations. *Managerial Auditing Journal*, 20(4), 422-411.
- Al-hawajreh, K. (2011). The concept of a learning organization in the Jordanian universities from the viewpoint of the teaching staff (*in Arabic*).

- Umm Al- Qura University Journal for Social Sciences*, 3(2), 163-206.
- Ali, A. K. (2012). Academic staff's perceptions of characteristics of learning organization in a higher learning institution. *International Journal of Educational Management*, 26(1), 55-82.
- Al-kasasbeh, M., Al-Faouri, A., & Al-Emyan, M. (2010). The role of the functions of human resources management in the learning organization (in Arabic). *Jordan Journal of Business Administration*, 6(2), 163-183.
- Al-Ma'any, A. (2013). The impact of transformational leadership on employees' organizational citizenship at the university of jordan (in Arabic). *Jordan Journal of Business Administration*, 9(2), 225-257.
- Al-Rashdan, Y. (2011). The first academic conference special organizations in a renewed environment. *Learning Organizations, in, the First Academic Conference Special Organizations in a Renewed Environment*, Jordan: Jadara University,.
- Al-Salim, M. (2008). *Learning organizations* (2nd ed.). Cairo: Arab Organization for Development and Administration.
- Al-Salim, M., & Al-Hiani, A. R. (2007). Levels of organizational learning and their relationship with organization performance (in Arabic). *Arab Journal for Administration*, 27(1), 29-62.
- Al-Sayyed, M. (2005). The effect of organizational restructuring on the learning organizations. (in Arabic). *Scientific Journal for Economy and Commerce*, 2(67), 148.
- Al-Shalfan, A. (2012). The role of the learning organization in organizational commitment among the employees of the Saudi bank for credit and saving (in Arabic). *Jordan Journal of Business Administration*, 8(1), 82-105.
- Argyris, C., & Schon, D. A. (1996). *Organizational learning theory, method & practice*. New York: Wesley.
- Armstrong, A., & Foley, P. (2003). Foundations for a learning organization: Organization learning mechanisms. *The Learning Organization*, 10(2), 74-82.
- Atallah, A. (2012). The impact of the learning organization on the effectiveness use of BSC (in Arabic). *Academy of Business Journal, Al-Azhar University*, 9, 179-225.
- Ayoub, N. (2004). The role of organizational learning in strategic change in big Saudi institutions. (in Arabic). *Public Administration Journal*, 44(1), 63-134.
- Bui, H., & Barush, Y. (2010). Creating learning organizations: A system perspective. *The Learning Organization*, 17(3), 208-227.
- Chang, D., & Sun, K. (2007). Exploring the correspondence between total quality management & Peter Senge's disciplines of a learning organization: A Taiwan perspective. *Total Quality Management*, 18(7), 807-822.
- Chang, S., & Lee, M. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization & employees' job satisfaction, *The Learning Organization*, 14(2), 155-185.
- Daft, R. D. (1996). How organizations learn: A communication framework. *Sociology of Organization*, 5, 1-36.
- Fathy, A. (2006). *School administration in the basic stage*. Cairo: Arab Thought House.
- Garvin, D. (1993). Building a learning organization, *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Garvin, D., Edmondson, A., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109-116.
- Ghahramanifard, K., Pashaei, J., & Mehmandoust, H. (2013). The study of learning high schools based on Peter Senge of learning organization's 5 disciplines. *Journal of Humanities & Social Science*, 13(5), 81-84.
- Hassanien, G. E. (2011). The characteristics of the learning organization and their effect on creative thinking (in Arabic). *Arab Journal for Administration*, , 1-90.
- Hitt, W. D. (1995). The learning organization: Some reflections on organizational renewal. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(8), 17-25.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. C. (2007). *Essentials of strategic management*,. New Jersey: Prentice Hall.
- Marquardt, M. (1996). *Building the learning organization A system approach to quantum improvement and global success*,. New York: Mc-Graw Hill.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning

- organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132.
- Martinette, C. V. (2002). *Learning organization & leadership style*. Virginia: Lynchburg.
- Moilanen, R. (2001). Diagnostic tools for learning organizations. *The learning Organization*, 8(1), 6-20.
- Omar, A., & Mohammed, U. (2006). Knowledge institutions and the culture of economic organizations (in Arabic). *Researcher Journal, Algeria, Warkala University*, 4(57), 65.
- Örtenblad, A. (2001). On differences between organizational learning and learning organization. *Learning Organization*, 8(3), 125-133.
- Park, J. H. (2008). Validation of Peter Senge's learning organization model with teachers of vocational high schools at the seoul megalopolis. *Asia Pacific Education Review*, 9(3), 270-284.
- Pedler, M. (1995). A guide to the learning organization. *Industrial & Commercial Training*, 27(4), 17-25.
- Sadeghi, V., Jashnsaz, A., & Chobar, M. (2014). Organization's conformity assessment with Peter Senge's learning organization principles in municipality of saveh: A case study. *Journal of Business & Management*, 16(5), 51-58.
- Schechter, C., & Mowafaq, Q. (2013). From illusion to reality: Schools as learning organizations. *International Journal of Educational Management*, 27(5), 505-516.
- Senge, P. M. (1990a). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Senge, P. M. (1990b). The leader's new work: Building learning organizations. *Sloan Management Review*, 32(1), 7-23.
- Shaheen, R. (2013). The present situation of kindergartens in Egypt. *The Third International Conference: Future Visions for Pre-School Education*, Cairo: Kindergarten College.
- Silins, H., Zarins, S., & Mulford, B. (2002). What characteristics and processes define a school as a learning organization? *International Education Journal*, 3(1), 24-32.
- Sun, P. Y. T., & Scott, J. L. (2003). Exploring the divide: Organizational learning and learning organization. *Learning Organization*, 10(4), 202-215.
- Torlak, G. (2011). Learning organizations. *Journal of Economic & Social Research*, 6(2), 87-116.
- Usefi, S., Nazari, R., & Zaryar, T. (2013). The relationship between organizational learning & organizational commitment in sport organizations. *Management & Administrative Sciences Review*, 2(6), 682-688.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2002). *A review of the concept of organizational learning*. University of Wolverhampton.: Management Research Centre.
- Wen, H. (2014). The nature, characteristics and ten strategies of learning organization. *International Journal of Educational Management*, 28(3), 289.
- Wick, C. W., & León, L. S. (1993). *The learning edge : How smart managers and smart companies stay ahead*. New York: McGraw-Hill,.
- Zayed , A. N., & et.al. (2009). The learning organization. *The International Conference for Administrative Development*, Riyadh: Institute For General Administration.