

# تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة عند سينج رياض الأطفال في

مصر.

د. نهلة محمد لطفي نوفل

قسم تربية الطفل، كلية البنات،

جامعة عين شمس.

المخلص:

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 استبيان يحتوي 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 النظري فقد جاءت الموافقة منخفضة على مستوى التوفر برياض الأطفال، وينتهي البحث بالتوصيات التي تحتوي على عدد من الخطوات الاجرائية التي تؤسس لرؤية مقترحة من أجل تطوير مرحلة ما قبل المدرسة وفقاً لمعطيات مفهوم المنظمة المتعلمة.

## 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 refers to 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 .in succession could be found .to some extent .in the kindergartens. But ,the two dimensions ,shared vision and systems thinking .

seem to be lacking. The research ends by making some recommendations that include some practical tips which can help in the development of preschool education in the country according to the concept of the learning organization.

## مقدمة

يعود مفهوم المنظمة المتعلمة إلى الأفكار التي طرحها أرجريس وشون في السبعينيات (Argyris & Schon, 1978) حول التعلم التنظيمي، ثم إلى الدراسات التي قام بها (Revans, 1983) في الثمانينيات، وتمثل المنظمة المتعلمة المرحلة الثالثة من مراحل التطوير التنظيمي بالمؤسسات أي الكفاءة (العمل الصحيح) ثم الفعالية (أداء الشئ الصحيح) ثم التعلم (الاتقان مع الشئ الصحيح)، وفي بداية التسعينيات قام سينج بالمساعدة على إنتشار المفهوم بصورة أوسع (السيد، 2005: 74)، وذلك لدراسة فرص المنظمات في البقاء وزيادة قدراتها التنافسية فلم يعد كافياً أن تعيش المنظمات فقط To survive وهو ما يسمى التعلم للبقاء Survival Learning، بل يلزم 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: 68)

وطبقاً للمعايير القومية لرياض الأطفال بمصر فإنه من الضروري تحقيق الجودة العالية وتنمية الاستعداد لدى الطفل للالتحاق بالمرحلة الأعلى، الأمر الذي يتطلب وضع عدد من المعايير لقياس وتقييم الممارسات الفعلية داخل الرياض، فبعد تحول العالم من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة يصبح العنصر البشري أو رأس المال الفكري هو القادر على

استعياب الأفكار الجديدة التي تساعد على تحقيق الاستفادة العظمى من الظروف الجديدة بالقرن الحادي والعشرين، ولهذه الأسباب يقوم البحث الحالي بتبني مفهوم المنظمة المتعلمة باعتباره من الآليات الفاعلة التي تمكن الروضة من التميز والابداع، 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 على مستوى المعلمات والتوجيه والادارة والتمويل ومن أهم هذه التحديات ما يلي:  
(شاهين، 2013: 454-456)

- 1- قلة عدد المعلمات المتخصصة، وعدم وجود آلية واضحة لقياس أثر البرامج التدريبية في تحسين المستوى المهني.
- 2- العجز الكمي والكيفي في موجبات رياض الأطفال، وعدم القبول لثقافة التغيير من جانب بعض الموجهات غير المتخصصات.
- 3- ضعف الوعي لدى بعض المستويات الادارية بطبيعة المرحلة، وعدم وضع رياض الأطفال بالسلم التعليمي الرسمي.
- 4- التداخل بين ميزانية رياض الأطفال وبين ميزانية المدرسة الابتدائية، وعدم وجود التمويل الكاف للأنشطة المطلوبة. 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 بمصر؟

أهمية البحث

ترجع أهمية البحث إلى عدة أمور من أهمها ما يلي:

1- الجانب النظري حيث يتناول البحث موضوع المنظمة المتعلمة

الذي يعد واحداً من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري

الحديث.

2- ندرة اخضاع مفهوم المنظمة المتعلمة للدراسة الميدانية في

الدراسات العربية وخاصة في مرحلة ما قبل المدرسة بمصر.

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 الاطفال.
- 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 استبيان 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 بإدارة وسط القاهرة والتي يبلغ عددها (21) روضة.

الحدود الزمانية: تم توزيع الاستبيان وإجراء الدراسة الميدانية شهري  
يناير وفبراير عام 2015.

مصطلحات البحث

يشتمل البحث على المصطلح الرئيسي التالي:

## Learning Organization

المنظمة المتعلمة:

يعرف (Senge)، (14: 1990a) 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 مرنة 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 الاجرائي 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 الأفكار الجديدة، (3) "الرؤية المشتركة" أي التشارك في وضع رؤية للمستقبل، (4) "التعلم الجمعي" أي العمل بشكل جماعي لتحقيق الأهداف، (5) "التفكير النظمي" أي التفكير بصورة شاملة في جميع العناصر المكونة لنظام العمل برياض الأطفال.

الدراسات السابقة

يتم ترتيب هذه الدراسات من الأقدم إلى الأحدث وذلك على النحو

التالي:

تهدف دراسة (Karsten et.al، 2000) إلى البحث في امكانية تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بالمدارس الابتدائية في هولندا، وإلى إعطاء

بعض الأمثلة حول كيفية التطبيق، وتستخدم الدراسة أساساً منهج دراسة الحالة وتنتهي بتقديم التوصيات التي تؤكد ضرورة تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة داخل المجال التربوي وذلك في ضوء الاتجاه العالمي نحو إصلاح وإعادة هيكلة التربية المدرسية، وتتعلق دراسة (Silins et.al، 2002) بالخصائص والعمليات التي تجعل من المدرسة إحدى المنظمات المتعلمة، وتقوم الدراسة بإجراء مسح ميداني لآراء المعلمين والمديرين بالمدارس بجنوب استراليا وتسمانيا، ويتضمن الاستبيان المستخدم قياس الأبعاد التالية: وجود الرؤية، والقيام بالمبادرات، والانفتاح على الآخرين، والتنمية المهنية المستمرة، والمشاركة القائمة على الثقة المتبادلة.

وتحاول دراسة (Armstrong & Foley، 2003) الاجابة 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 بحيث يؤدي ذلك كله إلى شعور العاملين بالرضا، وتظهر النتائج أن القيادة والثقافة المؤسسية تؤثر بصورة ايجابية في كيفية تطبيق المفهوم.

وتجري دراسة (Park، 2008) في عدد (17) مدرسة مهنية في العاصمة الكورية سيول، وتدعم النتائج امكانية تطبيق نموذج سينج بالمدارس الكورية، كما تشير إلى أن هذا النموذج يرتبط أساساً بالثقافة الغربية ولكن يمكن تطبيقه داخل الثقافة السائدة في آسيا أيضاً، وتقوم دراسة (زايد وآخرون، 2009) بدراسة تطبيقات المنظمة المتعلمة في

السعودية وتوصلت النتائج إلى أن أقل أبعاد المنظمة المتعلمة تطبيقاً هو تمكين الأفراد، وتشجيع توجيه الاستفسارات واستخدام الحوافز، وتنتهي الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات من بينها إتاحة الفرصة للتعلم المستمر وتفعيل الاتجاه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات.

وتتناول دراسة (أبو حشيش، ومرتجي، 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 على أهم العوامل التنظيمية والثقافية الداعمة للمفهوم، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين رؤية أعضاء هيئة التدريس حول خصائص المنظمة المتعلمة وبين العوامل الداعمة لها وتعود هذه الفروق إلى عدد من المتغيرات مثل السن والجنس ومدة الخدمة.

وتقوم دراسة (Ali، 2012) بدراسة تصورات أعضاء هيئة التدريس حول خصائص المنظمة المتعلمة بمؤسسات التعليم العالي مع الإشارة بصفة خاصة إلى الجامعة الإسلامية الدولية بماليزيا، وتظهر النتائج العلاقة الايجابية بين أبعاد المنظمة المتعلمة وبين الرضا عن أنشطة التدريس والبحث، أما دراسة (Schechter & Mowafaq، 2013) في اسرائيل فهي دراسة نظرية conceptual تتعلق بمحاولة إزالة الإلتباس حول مفهوم المنظمة المتعلمة وامكانية تطبيقه مع الإشارة إلى عدد من الآليات التي يمكن التي يمكن أن تمارس داخل المدارس المختلفة، وتهدف دراسة (Ghahramanifard et. al، 2013) في ايران إلى دراسة الأبعاد



الخمسة لسينج داخل المدارس الثانوية، وتظهر النتائج أن بعدي التمكّن الشخصي والتفكير النظمي هما البعدان المطبقان بالمدارس أما بقية الأبعاد وهي النماذج العقلية والرؤية الشخصية والتعلم الجمعي فإنها تغيب عن التطبيق.

وتنتهج أغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي وتستخدم الاستبيان في الدراسة الميدانية، وثبتت بعض الدراسات مثل (Chang & Lee، 2007)، و(الحواجرة، 2011)، (Ali، 2012) وجود العلاقة الايجابية بين توفر خصائص المنظمة المتعلمة وبين نمط القيادة والثقافة المؤسسية والرضاعن العمل مع الأخذ في الاعتبار بعض المتغيرات مثل السن والجنس ومدة الخدمة، وتقوم معظم الدراسات بمحاولة التعرف على توفر خصائص المنظمة المتعلمة من وجهة نظر العاملين، وتقتراح بعض الدراسات مثل (Silins et.al، 2002)، و(Armstrong & Foley، 2003)، و(Schechter & Mowafaq، 2013) عدداً من الآليات لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة داخل المؤسسات التعليمية، ورغم أن الدراسات السابقة تناقش مدى امكانية 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: 80) إلى أن المنظمة المتعلمة 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: 23) أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تسهل عملية

التعلم لجميع الأعضاء وتقوم باستمرار بالتطوير ويتضمن ذلك نقطتين هما:

- ضمان استمرارية عمليات التعلم وتطوير قدرات العاملين.
- التطوير الذاتي المتواصل والعمل على وضع قنوات تربط تعلم الأفراد بسياسات المنظمة.

ويرى (Marquardt، 1996: 19) أن المنظمة المتعلمة هي التي تتعلم بقوة وبصورة جماعية وتعمل باستمرار على تحسين القدرة في ادارة واستخدام المعرفة مع تمكين الأفراد من هذا التعلم داخل وخارج المنظمة، ويذهب (Daft، 1996: 34) إلى أن المنظمة المتعلمة هي التي يشترك كافة العاملين بها في شبكة داخلية تجمع الخبرات من أجل بحث حل المشكلات والعمل على ايجاد الحلول من خلال الأساليب المتميزة التي تقابل احتياجات البيئة المتغيرة وذلك عن طريق العمل كمجموعة والتخلي عن العمل كأفراد.

ويرى (Moilanen، 2001: 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 امام عمليات التعلم، ويوضح (الكبيسي، 2004: 130) أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة المشكلات، والبحث عن الحلول، وتجريب ما يتوفر من القدرات والمهارات لإحداث التغيير والتحسين، مع تنمية المهارات والمعارف من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

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 الافراد كيف يتعلمون  
جماعياً (Sadeghi et.al، 2: 2014)، ويضيف (Hunger & Wheelen،  
4: 2007) أن المنظمة المتعلمة تقوم ببناء أنظمة لها القدرة والقابلية  
للحصول على المعرفة ضمن خطة طويلة الأجل تمكنها من إجراء عمليات  
التغيير المستمرة.

ويعتبر (Garvin et.al، 110: 2008) 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: 7) فيرى أن  
المنظمة المتعلمة هي المنظمة القادرة على إعادة صياغة الرؤية التشاركية  
بما يتمشى 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  
الاطفال فيمكن القول بأن المنظمة المتعلمة هي الروضة التي تعمل على  
توفير فرص التعلم المستمر 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 والادارية على التفرقة بين المفهومين، ويمكن تلخيص أبرز الفروق على النحو التالي: (Ortenbald ، 2001: 126-

، (Sun & Scott ، 2003: 204)

(أيوب، 2004: 70)، (Usefi et.al ، 2013: 683)

(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 الاطار الفكري يشير التعلم التنظيمي إلى الكيفية (how)

أي إلى المهارات والعمليات التي تؤدي إلى التعلم، أما المنظمة

المتعلمة فتقوم بالتركيز على بنية العملية التعليمية (what) أي

مبادئ وخصائص المنظمات التي تتعلم كوحدة جماعية مع

التأكيد على ما يتم تعلمه في المنظمة كوحدة واحدة، وبعبارة

أخرى يرتبط مفهوم المنظمة المتعلمة بنوعية وماهية المنظمة

التي تتفوق، بينما يرتبط مفهوم التعلم التنظيمي بالأساليب

والآليات التي تسمح بتحقيق هذا التعلم.

(3) من حيث مجال الاهتمام يقوم التعلم التنظيمي بالتركيز على

الجانب الأكاديمي والوصفي، بينما يغلب على المنظمة المتعلمة

الطابع العملي والممارسة، وبالتالي يمكن القول أن التعلم

التنظيمي يتوفر بجميع المنظمات ولكن المنظمة المتعلمة تنفرد بالخصائص والنظم والهيكل التي تدعم وتيسر التعلم الفاعل، فمُنظمة التعلم هي النموذج المثالي الذي يحتاج إلى جهود معينة لتحقيقه بينما التعلم التنظيمي هو النشاط أو العملية التي تحدث بصورة تلقائية داخل المنظمة.

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 والاجراءات التي تجعل من التعلم والعمل مترادفين في جميع الأقسام بالمنظمة.

### المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية

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

1- القيم المشتركة shared values أي المعتقدات الأساسية المرتبطة بوجود المنظمة، حيث تركز المنظمة التقليدية على قيم الكفاءة والفعالية، بينما تحاول المنظمة المتعلمة الارتقاء إلى الأعلى من خلال إضافة نوعين آخرين من القيم هما: التميز excellence والتجديد الذاتي renewal .

2- النمط القيادي leadership أي السلوكيات التي تتصف بها الإدارة من أجل تحقيق أهداف المنظمة 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 لانجاز الأعمال المطلوبة.

3- الاستراتيجية strategy أي الخطة طويلة المدى التي تمكن المنظمة من تحقيق الرؤية المستقبلية، وتستخدم المنظمة التقليدية ما يشبه خريطة طريق road map التي تتضمن الأهداف والخطوات والبرامج الموضوعة سلفاً، أما المنظمة المتعلمة فإنها تستخدم ما يسمى بخريطة تعلم learning map والتي لا يتم فيها التركيز على الأشياء المكتوبة فقط وإنما يتم التركيز أيضاً 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 الابداع 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 بإتخاذ 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 واضحة 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

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 الاتقان 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: 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، فالنماذج العقلية هي الأطر المرجعية إزاء ما يعكسه العقل البشري من أفكار اتجاه الآخرين وتمثل التوجهات العامة التي تجسد ما نقوم به من أفعال، وتفسر الفروق في النماذج العقلية سبب الاختلاف بين فردين في رؤية نفس الحدث، وعادة ما تكون النماذج العقلية غير معلنة وتكمن في اللاوعي، 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 الأفكار الجديدة الأخرى.

(Senge, 1990a: 11, 159-160)

3- الرؤية المشتركة *shared vision* ويقصد بذلك قدرة الأفراد كمجموعة على وضع ورسم رؤية أو صورة مشتركة للمستقبل، فالرؤية تعطي اجابة للسؤال ما الذي تريده المنظمة ويتم التشارك في الرؤية عندما تمتلك المعلمات الصورة الفكرية



الموحدة، ولن تحقق المنظمة المتعلمة النجاح دون مشاركة الجميع، 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 تنته فهي قابلة للتغيير، وعلى الإدارة بالروضة كذلك التفرقة بين الرؤية الايجابية والسلبية، فالرؤية الايجابية 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: 13-14)

4- التعلم الجمعي *team learning* وهذه عملية تنظيم وترتيب وتوحيد لجهود الأفراد، ويلزم التوافق بين أعضاء فريق العمل للحصول على النتائج المرغوبة حيث يتم التعلم بين فريق العمل بالحوار وتبادل وجهات النظر والتجارب والأفكار على أساس الكفاءة والتمكن الشخصي دون الرجوع للأقدمية، 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: 12 ، 220)

5- التفكير النظمي *systems thinking* ويقصد بذلك القدرة على تكوين رؤية واضحة كاملة للعلاقات المتداخلة، بحيث تهتم الإدارة بالروضة بالنظرة الشمولية لنظام العمل، ويعتبر سينج التفكير النظمي بمثابة المادة اللاصقة التي تربط بين الأبعاد

الأربعة السابقة والتي تحقق الانصهار في شكل كيان متماسك يجمع بين النظرية والتطبيق، ويعمل التفكير النظري 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: 10، 13)

ويعتمد البحث الحالي على مدخل أو نموذج سينج لأنه يجمع بين الممارسات المطلوبة من الأفراد والمنظمة معاً، كما أنه يتيح المرونة في تطويع 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 التمكّن الشخصي
- المستوى الجمعي collective level والذي يشمل بعدي النماذج العقلية والتعلم الجمعي
- المستوى التنظيمي organizational level والذي يشمل بعدي الرؤية المشتركة والتفكير النظري.

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 من الأطفال والمعلمات والآباء والقوى المجتمعية، حيث لا يكف أن تتصف المعلمة بالكفاءة فقط بل لابد أن تستمر في الأداء بكفاءة وهو ما يجعل الجودة

الشاملة من أهداف المنظمة المتعلمة وبدونها لن يحدث التحسين المستمر. (Chang & Sun, 2007: 809).

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

3- تطوير مستوى أعلى من المعارف والمهارات لدى المعلمات عن طريق تحقيق ثلاثة أنواع من التعلم: (Pedler, 1995: 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 الامكانيات 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: 58)، (الشلفان، 2012: 86)

- التعلم الأحادي single loop learning والذي يمكن الروضة من أداء مهامها حسب سياسات واجراءات العمل الحالية وذلك لتحقيق الأهداف 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 يهتم بكيف ولماذا تحدث عملية التعلم في الروضة، بينما يهتم التعلم الأحادي بقبول التغيير دون التساؤل عن أسباب حدوث ذلك.

5- مساعدة الادارة في رياض الأطفال من القيام بأدوار جديدة غير الأدوار التقليدية وطبقاً لسينج فإن دور القائد في المنظمة المتعلمة يتحدد باعتباره ما يلي:

(Senge) ، 1990b: 10-12

- المصمم designer الذي يتولى عمليات تحديد الغرض والاتجاه العام للروضة ووضع الاستراتيجية والسياسات والهياكل الملائمة.

- المعلم instructor الذي يمتلك الرؤية حول ماهية العمل والذي يقوم بتشجيع المعلمات على تعلم الرؤية بالشكل الملائم.

- الموجه steward الذي يدعم المبادرات والأفكار الجديدة.

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

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 المسئولة 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، وتقع كثير من هذه المدارس جوار الأماكن ذات المسميات التراثية وذلك على النحو التالي:

**جدول (I) توزيع رياض الأطفال بإدارة وسط القاهرة التعليمية**

الموقع	مدرسة الروضة
النحاسين	رمسيس
القلعة	الرفاعي
الأزهر	درب السعادة
باب الوزير	الزهرات
بين القصرين	المعز لدين الله
درب الأغوات	الزعيم مصطفى كامل
سوق السلاح	عمر الخطاب
باب زويلة	خالد بن الوليد
الدرب الأحمر	فاطمة النبوية
حمام التلات	دار السعادة
الجنبيكية، المغربلين	أحمد أمين
المنصورية، الدراسة	الفردوس
بيت الهرة، الدراسة	الامام علي
التمبكشية، باب الفتوح	الحسين
مسجد برقوق، الجمالية	الكمال
حارة اليهود، الموسكي	العدوي
ميدان الحلمية الجديدة	المحمدية
حلقوم الجمل، الغورية	السلطان الغوري
شرطة الدرب الأحمر	الحلمية الجديدة
أبو حريبة، باب الوزير	خطاب السبكي

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:

جدول (2) 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

### أداة الدراسة الميدانية

تشتمل أداة البحث على الاستبيان المؤلف 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 العبارات من رقم (1) إلى 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) إلى رقم (12).
- 3- الرؤية المشتركة ويشير هذا البعد إلى عمل الروضة وفق رؤية واضحة وخطة عمل مسبقة وإلى مساندة الثقافة المؤسسية

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

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

يتكون الاستبيان بصورته النهائية من (30) عبارة وتوزع درجات الاستبيان على أساس مقياس ليكرت الخماسي كالتالي: غير موافق تماماً(1)، غير موافق(2)، موافقة متوسطة(3)، موافق(4)، موافق تماماً(5).

وللتحقق من ثبات الاستبيان 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 للاستبيان، ويوضح الجدول التالي أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على صدق الاتساق الداخلي:

جدول(3) معامل الارتباط بين درجة كل بعد وبين الدرجة الكلية للاستبيان.

المعيار	قيمة معامل الارتباط
التمكن الشخصي	0.76
النماذج العقلية	0.90
الرؤية المشتركة	0.74



0.89	التعلم الجمعي
0.82	التفكير النظري

#### الأساليب الاحصائية:

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

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 الاستبيان:

#### جدول (4) 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

يوضح الجدول التالي ترتيب استجابات أفراد العينة نحو مدى توفر عبارات البعد الأول (التمكن الشخصي) برياض الأطفال داخل إدارة

وسط القاهرة، وذلك في ضوء حساب متوسط الوزن النسبي والنسبة المئوية للاستجابة:

جدول (5) 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
2	تحرص المعلمة على الاطلاع على المستجدات العلمية وعلى المشاركة في الأنشطة الخاصة بتنمية القدرة المهنية.	3.8	76	2
3	تشعر المعلمة بالإنجاز عند أداء العمل أو عند الاسهام 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

يوضح الجدول السابق أن العبارات ذات الأرقام (1، 2، 3) قد حصلت بالترتيب على موافقة مرتفعة حيث جاءت قيم المتوسط الوزن النسبي لهذه العبارات بين (4.2 – 3.4) ونسبة مئوية بين (83.9 – 68%) 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 مهم.

- تحرص المعلمة على الاطلاع على المستجدات العلمية وعلى  
المشاركة في الأنشطة الخاصة بتنمية القدرة المهنية وهو مؤشر  
إيجابي ثان، حيث يجب أن 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 تكتف بتكرار خبرات سنتها الأولى نحو مهنة التعليم.  
(حطية، د.ت: 52)

- تشعر المعلمة بالإنجاز عند أداء العمل أو عند الاسهام 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: 131)**

ويشير الجدول السابق إلى العبارة التي حصلت على موافقة متوسطة  
من جانب أفراد العينة هي مساعدة البرامج التدريبية المتاحة على  
التحسين المستمر للأداء، حيث تحرص المعلمات على الالتحاق بالبرامج  
التدريبية التي تنظمها الادارة العامة لرياض الأطفال بالمديرية ومع ذلك  
ترى أفراد العينة عدم كفاية محتوى تلك البرامج لتحقيق التميز في  
الأداء، وتوضح دراسة (الكساسبة وآخرون، 2010: 180) أهمية وظيفة

التدريب في التنمية البشرية وفي بناء المنظمة المتعلمة بشكل كبير. ويوضح الجدول السابق أن العبارات ذات الأرقام (4، 6) قد حصلت بالترتيب على موافقة منخفضة من جانب المعلمات، حيث جاءت قيم المتوسط الوزني 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 يحظ أفراد العينة بالتقدير الشفهي عند فوز الروضة بالمسابقات التي تعقد على مستوى الإدارة، كما لا يتناسب الراتب والمكافآت المادية مع الجهد المبذول مما يترتب عنه الشعور بالاحباط وفقدان الحماسة للتعلم، ومن الطبيعي أن يحدث الارتباط الايجابي بين الروح المعنوية وبين الكفاية الانتاجية، فعادة ما تصبح الروح المعنوية عالية عندما تشعر المعلمة بأنها تحقق أهدافها من خلال المشاركة في تحقيق أهداف الروضة. (عوض، 2012: 70)

-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 بالارهاق الجسدي 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 تكتف بمجرد رد الفعل تجاه الأحداث

## المحيطة.

ويوضح الجدول التالي 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:

جدول (6) ترتيب استجابات أفراد العينة نحو توفر عبارات البعد الثاني (النماذج العقلية) برياض الأطفال.

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

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) ونسبة

مئوية بين (67.9-52%) وهذه العبارات هي:

- يتم تشجيع التغيير لاستخدام الأساليب التعليمية الحديثة التي تتفق مع احتياجات الأطفال، وهذا مؤشر ايجابي يحسب لرياض الأطفال بإدارة 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 للتخلص من بعض التصورات الذهنية الخاطئة أو تغييرها القيام بمناقشة النماذج العقلية داخل مجموعات العمل وتصحيحها لصياغة نموذج فكري مشترك أقرب للواقع. (عمر، ومحمد، 2006: 59)

- يتم تقديم التغذية الراجعة حول الممارسات الابتكارية في شفافية وموضوعية، وترى افراد العينة أن المعلمة تحصل أحياناً على المعلومات الفورية أو المؤجلة من جانب التوجيه الفني، ولكن هذه التغذية الراجعة غير موضوعية بصورة كافية، ولا يمكن أن تستخدم كمعيار للحكم على مدى نجاح المعلمة في تحقيق الأهداف المطلوبة، 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: 9)

- يتم دعم التجريب واعتبار الفشل في التطبيق بمثابة فرص للتعلم، وترى أفراد العينة أن المعلمة تستطيع أحياناً تجريب بعض الأفكار

الجديدة، ولكن لا يعتبر ذلك من المصادر الأساسية للتعلم، وهو ما يتناقض مع خصائص المنظمة المتعلمة التي تقوم بتشجيع الأفكار الجديدة 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:

- لا يعاد النظر في الأهداف والخطط طبقاً للمعلومات الإحصائية حول مستوى الأطفال، وترى أفراد العينة أن الخطة الدراسية توضع قبل بداية العام الدراسي وتعتمد من جانب التوجيه الفني ولذا لا يتم التعديل والتغيير في الخطة الموضوعية 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: 101)

- لا يتم استخدام شبكة الحاسب الآلي لتداول المعلومات بسهولة وبسرعة، وتوضح أفراد العينة أن استخدام شبكة الحاسب الآلي في الروضة يقتصر على التسجيل الإلكتروني لبيانات الأطفال والمعلمات وعلى كتابة التقارير المرسلة للإدارة العليا بالمديرية، كما توجد صفحة على شبكة للتوصل الاجتماعي facebook لمزيد من

الترباط بين المعلمات، ولكن لا توجد شبكة للاتصالات بين ادارة الروضة وادارة 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 تتشكل بداخلها شبكة من علاقات السلطة تجمع بين السلطة المرتبطة بالمركز الوظيفي للفرد، والسلطة المستندة على الكفاءة والخبرة. (أحمد وآخرون، 2006: 228-229)

ويوضح الجدول التالي ترتيب استجابات أفراد العينة نحو مدى توفر عبارات البعد الثالث (الرؤية المشتركة) برياض الأطفال داخل إدارة وسط القاهرة، وذلك في ضوء حساب متوسط الوزن النسبي والنسبة المئوية للاستجابة:

جدول (7) ترتيب استجابات أفراد العينة نحو توفر عبارات البعد الثالث (الرؤية المشتركة) برياض الأطفال.

الترتيب	النسبة المئوية للمتوسط %	متوسط الوزن النسبي	م
داخل البعد			م في الروضة الخاصة بي
4	41.6	2.08	13 يتم مشاركة المستفيدين داخل وخارج الروضة في وضع الرؤية المستقبلية.
1	73.9	3.69	14 تحرص المعلمة على الالتزام بالرؤية المشتركة المتفق عليها.
5	40.4	2.02	15 يتم مراجعة الرؤية في ضوء المتغيرات البيئية



			ومتطلبات سوق العمل.	
6	31.6	1.58	تقوم الإدارة بتوظيف الامكانيات المادية لتحقيق الرؤية والرسالة.	16
3	56	2.8	تتوافق الرؤية الشخصية للمعلمة مع رؤية الروضة وأهداف المرحلة.	17
2	58.8	2.94	تهتم الثقافة المؤسسية بتوثيق الممارسات الناجحة حتى تصبح من مصادر التعلم.	18

ويتضح من الجدول السابق 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 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 تتكون قاعدة للبيانات يمكن التعلم منها على مستوى الإدارات المختلفة بالمديرية، وينبغي الإشارة هنا أن المنظمة المتعلمة تحتاج إلى ما يعرف بإسم الذاكرة التنظيمية *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: 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 والحماس من جانب المعلمات، وقد يؤدي عدم وجود الرؤية المشتركة إلى تبعثر الجهود في اتجاهات مختلفة، ويرى (Wick & Leon)، (1993: 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) وبنسبة مئوية أقل من (52%) وبدل ذلك على ما يلي:

- لا يتم مشاركة المستفيدين داخل وخارج الروضة في وضع الرؤية المستقبلية، حيث يشير أفراد العينة 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 الامكانيات المتاحة وذلك من خلال البحث عن التغيرات والتوقعات التي قد يكون لها أثر على بيئة العمل والأطفال. (الأغا، وعساف، 2015: 187)

- لا تقوم الإدارة بتوظيف الامكانيات المادية لتحقيق الرؤية والرسالة،

ويرجع القصور في ذلك من وجهة نظر أفراد العينة إلى عدم تفهم التوجيه المالي والإداري لطبيعة العمل برياض الأطفال، والتعنت في صرف المستحقات المالية مما يعوق إدارة الروضة عن وضع الرؤية موضع التنفيذ، وعادة ما تحتاج المنظمة المتعلمة إلى تهيئة البيئة الداعمة للمبادرات التطويرية ولاستثمار قدرات المعلمات إلى أقصى حد ممكن.

ويوضح الجدول التالي 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:

جدول (8) 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	تنثق مجموعة العمل بأن الإدارة تضع في الاعتبار القرارات والتوصيات الجماعية.	2.3	46	4
23	تهتم الإدارة بتوفير الأجهزة التقنية وبتفويض مجموعة	2.04	40.8	5

			العمل في بعض القرارات.	3
6	37.6	1.88	يتم ترسيخ مبدأ التعلم الجماعي وذلك بالاشتراك مع مؤسسات المجتمع المدني.	2 4

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

- انعقاد بعض الورش تحت مسمى الدروس المتعلمة أو الدروس المستفادة وذلك لتعميم الممارسات والتجارب الجديدة، وتشير أفراد العينة إلى وجود 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: 25-26)

- احترام كل الآراء بغض النظر عن التدرج الوظيفي لأفراد مجموعة العمل، وتوافق أفراد العينة على أنه يسمح بتبادل الآراء والخبرات لكن تظل سلطة اتخاذ القرارات النهائية مركزية بسبب طبيعة الهيكل التنظيمي العمودي الذي يلعب فيه الموقع الوظيفي الأهمية، رغم أن المنظمة المتعلمة ينبغي أن تقوم بدعم الحوار والاستفسار حيث تتاح لكل فرد الفرصة للتعبير عن الرأي وللإستطلاع عن آراء الآخرين مع تشجيع التعاون والتعلم الجمعي (Marsick & Watkins، 2003: 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 المتفتحة 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، والاشترك في النماذج الذهنية، وامتلاك العقلية المتفتحة (السالم، والحياني، 2004: 41)، وكل ذلك يعني أن لا يكتف فقط بالمعلمات المتميزات بالروضة بل يلزم أن يستطيع العمل سوياً نحو تحقيق الأهداف.

ويتضح من الجدول السابق 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 (1.8 – 2.5) وبنسبة مئوية بين (51.9 – 36%) ويدل ذلك على ما يلي:

- لا تثق مجموعة العمل بأن الإدارة تضع في الاعتبار القرارات والتوصيات الجماعية، ما 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 ملحقة بمرحلة التعليم الابتدائي، وأحياناً ما تجهل مديرة المدرسة الابتدائية طبيعة العمل بالروضة، ولكن في المنظمة المتعلمة يلزم أن يتم تفعيل الاقتراحات والابداعات من جانب فرق العمل.

- لا تهتم الإدارة بتوفير الأجهزة التقنية وبتفويض مجموعة العمل في بعض القرارات، وترى أفراد العينة أن التوجيه المالي والاداري كثيراً ما يتأخر في صرف الاعتمادات المالية لضغط المصروفات، كما أن الاجراءات الادارية لشراء الوسائل والخامات تنص على احضار ثلاثة عروض للأسعار، الأمر الذي قد يستغرق وقتاً طويلاً، 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 ادارة المنظمة. (المعاني، 2013: 231)

- لا يتم ترسيخ مبدأ التعلم الجماعي وذلك بالاشتراك مع مؤسسات المجتمع المدني، وترى أفراد العينة أن دور مؤسسات المجتمع المدني يقتصر على المساهمة مع هيئة الأبنية التعليمية في تطوير فصول رياض الاطفال واعادة تجهيزها بالأثاث المناسب فقط، حيث تبين من المقابلة المباشرة أن جمعية تكاتف للتنمية مثلاً قد قامت بإصلاح عدد من المدارس بإدارة وسط القاهرة مثل مدرسة الكمال ومدرسة الحلمية الجديدة ولكن في المنظمة المتعلمة ينبغي المزيد من الارتباط مع القوى المجتمعية المحيطة بحيث تكتسب المعرفة من داخل الروضة وأيضاً من خارجها. (Wany & Ahamed، 2002: 10)

ويوضح الجدول التالي ترتيب استجابات أفراد العينة نحو مدى توفر عبارات البعد الخامس (التفكير النظمي) برياض الأطفال داخل إدارة وسط القاهرة، وذلك في ضوء حساب متوسط الوزن النسبي والنسبة المئوية للاستجابة:

جدول (9) ترتيب استجابات أفراد العينة نحو توفر عبارات البعد الخامس (التفكير النظمي) برياض الأطفال.

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

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، وترى أفراد العينة أنه يمكن إلى حد ما الاستفادة من وجهات نظر أولياء الأمور لكن مع 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، وتكلف المعلمة بإعداد طابور الصباح وثلاثة أنشطة مع الأطفال، ويعتبر أفراد العينة أن الزيارات فرصة لتبادل الخبرات وحل المشكلات لكن يعاب عليها أنه أحياناً ما تضطر الروضة المضيضة 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: 131)

وحصلت العبارات ذات الأرقام (25، 29، 26، 28، 27) 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:

- لا تستطع الإدارة العليا التفكير بصورة شاملة تتعلق بجميع العناصر المكونة لنظام العمل، فمن وجهة نظر المعلمات 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 المعلمات والمساحة الضيقة للفصول، وطبقاً لسينج يستوجب تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة التحول من 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: 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 نفس السياسات 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 المعلمات 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 المستقبل. (Martinette, 2002: 11-12)

- لا تسمح الإدارة العليا بمعرفة أسباب وضع القرارات وبالنقد البناء دون أية تحفظات، وترى 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 النظمي يؤدي إلى القرارات قصيرة النظر والتي لا تؤدي إلى حل

المشكلات رغم أن التفكير النظري يمكن المنظمة من الانفتاح على الآخرين بدلاً من الانغلاق أو الانكفاء على ذاتها. (Wen, 2014: 292) - لا تحاول الإدارة العليا معرفة تأثير التشريعات على معنويات المعلمات، فترى أفراد العينة أن الكثير 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: 218) وبعد مناقشة نتائج الدراسة الميدانية يمكن ترتيب أبعاد المنظمة المتعلمة ترتيباً تنازلياً حسب مستوى الموافقة على توفرها في رياض الأطفال بوسط القاهرة على النحو التالي:

جدول (10) ترتيب أبعاد المنظمة المتعلمة برياض الأطفال بوسط القاهرة.

البعد	المتوسط العام	النسبة المئوية%	مستوى التوفر
التمكن الشخصي	3.01	60.2	موافقة متوسطة
التعلم الجمعي	2.71	54.4	موافقة متوسطة
النماذج العقلية	2.64	53.2	موافقة متوسطة
الرؤية المشتركة	2.52	50.4	موافقة منخفضة
التفكير النظري	1.9	38	موافقة منخفضة

ومن الجدول السابق يتضح وجود موافقة متوسطة على توفر أبعاد التمكن الشخصي، والتعلم الجمعي، والنماذج العقلية برياض الأطفال بالعينة، أما بعد الرؤية المشتركة وبعد التفكير النظري فقد جاءت الموافقة منخفضة على مستوى توفرهما، فمن ناحية التمكن الشخصي تمتلك المعلمة المعرفة المتخصصة وترغب في التنمية المهنية،

ومع ذلك لا يتم مكافأة المعلمة التي تقوم بالمبادرات أو حل المشكلات وذلك لمزيد من التميز في الأداء والدافعية للتعلم من أجل التغيير والابداع، وكذلك قد تعمل المعلمة فيما يتعلق بالتعلم الجمعي بالصورة التقليدية داخل مجموعات العمل ولا يتم دعم فريق العمل عن طريق التفويض أوالأخذ بالقرارات والتوصيات الجماعية مما يؤدي إلى بعض من عدم المبالاة وشعور المعلمة بعدم التقدير 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 الامكانيات المطلوبة لوضع الصورة المستقبلية للرؤية موضع التطبيق، وبالنسبة للتفكير النظمي لا تهتم الادارة العليا بوضع حلول طويلة الأجل حيث تكتفي بحل المشكلات أنياً دون معرفة تأثير التشريعات على معنويات المعلمات، وبالتالي يسود التفكير الجزئي والخطي linear الذي يحول دون معرفة الصورة الكلية للعلاقات المتداخلة بين البيئة الداخلية والخارجية أو معرفة الآثار غير المتوقعة للقرارات، وعامة تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى امكانية تطبيق أبعاد مفهوم المنظمة المتعلمة برياض الأطفال وذلك عند زيادة الاهتمام لدى الادارة العليا من أجل تعديل بعض السياسات والممارسات الحالية واستحداث بعض المفاهيم الجديدة

وهو ما تتناوله التوصيات المقترحة التي تهدف إلى الإشارة إلى بعض الآليات والخطوات الاجرائية التي يمكن أن تؤدي إلى تطبيق مفهوم سينج برياض الأطفال في مصر.

## 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- اعادة هندسة الذات self-reengineering أي قيام المعلمة بإعادة التصميم الجذري والسريع لعمليات التفكير والسلوك لتحقيق الانتاجية في الحياة الخاصة والوظيفية، بحيث تقوم المعلمة بالتخطيط والتقييم لمدى ما تحرزه من تعلم self-regulated learning.

2- استثارة دافعية المعلمات لتبني الخطط الفردية لممارسة الأنشطة الموجهة ذاتياً للتنمية المهنية من خلال أساليب مختلفة من بينها:  
- توفير الوقت اللازم لممارسة أنشطة النمو المهني عن طريق وضع هذه الأنشطة في الجدول الدراسي أو منح المعلمة التفرغ الجزئي.  
- ربط أنشطة النمو المهني الموجهة ذاتياً بنظام الترقية وبتقارير الأداء الدورية.

- 3- تكليف كل معلمة بإعداد ملف للأعمال المهنية professional portfolio يتضمن مجموعة من الانجازات المهنية من بينها نماذج من أعمال الأطفال، وقائمة بالدورات وورش العمل التي تم اجتيازها، ونتائج مقابلات أولياء الأمور، وبعض الأنشطة والاحتفالات التي تشرف عليها المعلمة.
- 4- استخدام شبكة المعلومات في عقد شراكة مع هيئات التدريب الاقليمية، والاشترك في الدورات الالكترونية، وتسهيل الدخول على قواعد البيانات العالمية، مع إنشاء صفحة على شبكة التواصل الاجتماعي لعرض المستجدات في المجال.
- 5- 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 بإسم النتوقراطية وهي كلمة مؤلفة من جزئين كلمة net أو شبكة الاتصالات الالكترونية، واختصار لكلمة الديمقراطية حيث تسمح وسائل الاتصال الالكترونية بتبادل الأفكار حول التخصص الواحد داخل وخارج رياض الأطفال.

2- التقييم العادل للأفكار المطروحة وذلك في ضوء قدرة هذه الأفكار على تحقيق الرسالة والأهداف، مع الأخذ في الاعتبار تكلفة التنفيذ والامكانيات المتوفرة.

3- 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 طالما كان ذلك نتيجة ظروف خارجة عن السيطرة.

4- اقامة جلسات العصف الكتابي brain writing أو الجلسات الحرة بين المعلمات والتوجيه الفني لمدة معينة مع اتاحة قدر من الحرية في ابداء الآراء واثارة التساؤلات دون تردد، وتقديم التغذية الراجعة عن كيفية أداء العمل بوضوح ودقة.

5- تسويق الأفكار المطروحة أعلى الروضة أي الصعود بالفكرة درجتان في السلم الوظيفي وصياغة 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 الايجابية والمهلمة 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، وباتاحة الاتصالات هبوطاً وصعوداً، وبضمان المرونة في اجراءات العمل، وبالتحديد ما ينبغي أن تكون عليه الصورة المستقبلية للروضة.

3- زيادة الارتباط بين القيم الشخصية الخاصة بالمعلمات والقيم التنظيمية الخاصة بجهة العمل وذلك لتحقيق رؤية متوافقة تبعث على الاعتزاز والحماس وتسهم في تحسين الصورة الذهنية للروضة.

4- تفعيل الرؤية من خلال الأنشطة اليومية، والمطبوعات، والاجتماعات، والموقع الالكتروني، وزيادة القدرة التأثيرية للإدارة حتى يمكن خروج الرؤية لحيز التنفيذ.

5- تشجيع ثقافة الحوار والتساؤل والتفكير النقدي والتأكيد على مبدأ involvement الذي يهدف إلى شعور المعلمة بالتشارك في ادارة 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- اعادة توزيع السلطة حيث يتم التفويض في اتخاذ القرارات من خلال منح الادارة التعليمية المعنية درجة من الاستقلالية المالية والادارية 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 الاخلال بمبدأ الفروق الفردية والحرص على استخدام ضمير الجمع (نحن) بدلاً من الضمير (أنا).

3- تكوين فريق العمل ذاتي الادارة self-managed أي الفريق المتكامل الذي يتحمل المسؤولية والذي يتوفر لديه المبادرة والرغبة في التعلم وتبادل الخبرات المهنية.

4- تشكيل فريق لمتابعة تطبيق رياض الأطفال لمفهوم المنظمة المتعلمة بحيث يتكون الفريق مثلاً من المعلمة الأولى والمديرة بالروضة والموجهة، ويدخل في مهامه اعداد الخطة التنفيذية، وعقد الجلسات الدورية مع المعلمات للتعريف بالمفهوم، والقيام بالزيارات الخارجية للاطلاع على تجارب المؤسسات الأخرى.

5- احتفاظ فريق العمل بتقارير حول التجارب الايجابية والسلبية حتى تصبح هذه التقارير بمثابة فرص للتعلم، وهو ما يتفق مع المقولة بأن الكل يعمل لأجل الفرد، والفرد يعمل لأجل الكل.

### خامساً: التفكير النظامي

يمكن تدعيم قدرة الادارة العليا على ادراك 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- اهتمام الادارة العليا بتبادل وجهات النظر مع المعلمات وبالابتكار في طرق أداء العمل، وبتقييم قدرة المعلمة على التعلم من التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية.
- 2- استخدام الادارة العليا ما يسمى بأسلوب why's أي مجموعة الاستفسارات حول سبب الفجوة بين الرؤية والواقع وذلك لمزيد من التنبؤ بالمشكلات والوقاية منها.
- 3- تدريب الادارة العليا على التخلي عن نظرة سائق القطار حيث يفتقر القطار إلى القدرة على المناورة في حالة المفاجآت، واستبدال ذلك بنظرة قائد الطائرة المروحية التي تستطيع تبين الحدود المختلفة للمشكلة والتوقيت الملائم للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف.
- 4- إعداد ما يسمى بشجرة الأخطاء misconceptions حيث توضع بعض الأشكال في صورة شجرة لتوضيح العلاقة السببية التي تؤدي لفشل بعض القرارات، ويتيح هذا الأسلوب للإدارة التخلي عن أسلوب التتابع التقليدي sequential في القيام بالمهام، والعمل بمنطق التواز concurrent والأنية instant بحيث تتم الأنشطة والعمليات داخل رياض الأطفال في تواز ويتم معرفة النتائج آنياً.
- 5- التفكير بلغة العلاقات، والتفكير السياقي contextual بحيث تركز الادارة العليا على تكوين شبكة من العلاقات والارتباطات مع البيئة المحيطة، إذ يمكن مثلاً التعاون مع نقابة المعلمين المحلية أو مؤسسات المجتمع المدني أو مجالس الآباء لدعم الأنشطة التربوية وتوفير الرعاية الاقتصادية والاجتماعية للأطفال غير القادرين.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- 1- أبو حشيش، بسام محمد، ومرتجي، زكي رمزي (2011). مدى توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات الانسانية. 19، (2)، 397-438.
- 2- أحمد، شاكر محمد فتحي وآخرون (2006). الادارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي، القاهرة، دار الفكر العربي.
- 3- الأغا، صهيب كمال، وعساف، محمود عبد المجيد (2015). الإدارة والتخطيط التربوي: نماذج وتطبيقات عملية، عمّان، الجنادرية للنشر والتوزيع.
- 4- أيوب، ناديا حبيب (2004). دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى، مجلة الإدارة العامة. 44، (1)، مارس، 63-134.
- 5- 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، المنظمة العربية للتنمية والادارة، 1-90.
- 6- حطيبة، ناهد فهيم علي (د.ت). التدريب الميداني معلمة الروضة مهاراتهما في تخطيط وتنفيذ الأنشطة المتضمنة في رياض الأطفال، الجزيرة، دار طبية للطباعة.
- 7- الحوارة، كامل محمد (2011). مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم الاجتماعية، 3، (2)، يونيو، 163-206.

- 8- الراشدان، يحيى (2011). المنظمات المتعلمة في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الأول لمنظمات متميزة في بيئة متجددة، 25-27 أكتوبر، الأردن، جامعة جدارا، 1-19.
- 9- زايد، عبد الناصر رياض، وبوشيت، 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 الادارة العامة.
- 10- السالم، مؤيد سعيد، والحياني، عبد الرسول (2007). مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة دراسة حالة في مستشفى أردني، المجلة العربية للإدارة، 27، (1)، يونيو، 29-62.
- 11- السالم، مؤيد سعيد (2008). منظمات التعلم، ط2، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- 12- السيد، محمود محمد (2005). أثر الهيكلية التنظيمية على التحول إلى منظمات التعلم دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2، 67-148.
- 13- 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.
- 14- الشلفان، عادل (2012). دور المنظمة المتعلمة في الالتزام الوظيفي دراسة مسحية على موظفي البنك السعودي للتسليف والادخار في مدينة الرياض، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، 8، (1)، كانون الثاني، 82-105.

- 15- عطا الله، عبير عثمان (2012). تأثير المنظمة دائمة التعلم على تفعيل الأداء المتوازن دراسة تطبيقية، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، 9، يناير، 179-225.
- 16- عمر، عزاوي، ومحمد، عجيلة (2006). مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية: رؤية مستقبلية، مجلة الباحث، الجزائر، جامعة ورقلة، 4، 57-65.
- 17- عوض، السيد حنفي (2012). الادارة بإنتاج المعرفة: مدير المستقبل في عالم متغير، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- 18- الكبيسي، عامر (2004). ادارة المعرفة وتطوير المنظمات، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- 19- الكساسبة، محمد مفضي، والفاعوري، عبير، والعميان، محمود سلمان (2010). دور وظائف ادارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة: دراسة حالة على مجموعات شركات طلال أبوغزالة في الأردن، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، 6، (1)، نيسان، 163-183.
- 20- المعاني، أيمن عودة (2013). أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، 9، (2)، نيسان، 225-257.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 21- Akau .A. Akin & Ozdemir .Bahattin (2005). **Individual Learning & Organization Culture in Learning Organizatios** ,in .Managerial Audting Journal .20 (4) .422-411.
- 22- Ali ،Ali Khamis (2012) .**Academic Staff's Perceptions of Characteristics of Learning Organization in a Higher Learning Institution** .in .International Journal of Educational Management .26 (1) ،55-82.

- 23- Argyris .C. & Schon .D. A. (1996) .**Organizational Learning Theory .Method & Practice** .New York .Wesely.
- 24- Armstrong .Anona & Foley .Patrick (2003) .**Foundations for a Learning Organization: Organization Learning Mechanisms** . in .The Learning Organization .10 (2) .74-82.
- 25- Bui .Hong & Barush .Yehuda (2010) .**Creating Learning Organizations: A System Perspective** .in .The Learning Organization .17 (3) .208-227.
- 26- Chang .Dong-Shang & Sun .Kuo-Lung (2007) .**Exploring the Correspondence between Total Quality Management & Peter Senge's Disciplines of a Learning Organizaion: A Taiwan Perspective** .in .Total Quality Management .18 (7) .Sept. .807-822.
- 27- Chang .Su-Chao & Lee .Ming-Shing (2007) .**A Study on Relationship among Leadership .Organizational Culture .The Operation of Learning Organization & Employees' Job Satisfaction** .in .The Learning Organization .14 (2) .155-185.
- 28- Daft .Richard D. (1996) .**How Organizations Learn: A Communication Framework** .in . Sociology of Organization .5 . 1-36.
- 29- Garvin .D. (1993) .**Building a Learning Organization** .in .Harvard Business Review .71 (4) .78-91.
- 30- Garvin .D. .Edmondson .A. & Gino .F. (2008) .**Is Yours a Learning Organization?** .in .Harvard Business Review .86 (3) .109-116.
- 31- Ghahramanifard .K. .Pashaei .J. & Mehmandoust .H. (2013) .**The Study of Learning High Schools based on Peter M. Senge of Learning Organization's 5 disciplines** .in .Journal of Humanities & Social Science .13 (5) .81-84.

- 32- Hitt .W.D. (1995) .**The Learning Organization: Some Reflections on Organizational Renewal** .*Leadership & Organizational Development Journal* .16 (8) .17-25.
- 33- Hunger .J. David & Wheelen .Thomas C. (2007) .**Essentials of Strategic Management** .New Jersey .Prentice Hall.
- 34- Karsten .S. .Voncken .E. & Voorthuis .M. (2000) .**Dutch Schools & the Concept of Learning Organization** .*The Learning Organization* . 7 (3) .145-155.
- 35- Marquardt .Michael (1996) .**Building The Learning Organization A System Approach to Quantum Improvement and Global Success** .New York .Mc-Graw Hill.
- 36- Marsick .V.J & Watkins .K.E (2003) .**Demonstrating The Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of Learning Organization Questionnaire** .in .*Advances in Developing Human Resources* .5 (2) .132-151.
- 37- Martinette .Cecil V. (2002) .**Learning Organization & Leadership Style** .Virginia .Lynchburg.
- 38- Moilanen .R. (2001) .**Diagnostic tool for Learning Organizations** . *The Learning Organization* .8 (1) .6-20.
- 39- Ortenblad .Anders (2001) .**On Difference between Organizational Learning & Learning Organization** .in .*The Learning Organization* . 8 (3) .125-133.
- 40- Park .Joo Ho (2008) .**Validation of Senge's Learning Organization Model with Teachers of Vocational High Schools at the Seoul Megalopolis** .in .*Asia Pacific Education Review* .9 (3) . 270-284.

- 41- Pedler .Mike (1995) .**A Guide to The Learning Organization** .  
*Industrial & Commercial Training* .27 (4) .21-25.
- 42- 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** .  
in .*Journal of Business & Management* .16 (5) .May .51-58.
- 43- Schechter .Chen & Mowafaq .Qadach (2013) .**From Illusion to reality Schools as Learning Organizations** .in .*International Journal of Educational Management* .27 (5) .505-516.
- 44- Senge .Peter (1990a) .**The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization** .New York .Doubleday.
- 45- \_\_\_\_\_ (1990b) .**The Leader's New Work: Building Learning Organization** .in .*Sloan Management Review* .32 (1) .7-23.
- 46- Silins .H. .Zarins .S. & Mulford .B. (2002) .**What Characteristics and Processes define a School as a Learning Organization?** .in .  
*International Education Journal* .3 (1) .24-32.
- 47- Sun .Peter Y.T. & Scott .John L. (2003) .**Exploring the Divide: Organizational & Learning Organization** .in .*The Learning Organization* .10 (4) .202-215.
- 48- Torlak .Gokhan (2011) .**Learning Organizations** .in .*Journal of Economic & Social Research* .6 (2) .87-116.
- 49- Usefi .S. .Nazari .R. & Zaryar .T. (2013) .**The Relationship between Organizational Learning & Organizational Commitment in Sport Organizations** .in .*Management & Administrative Sciences Review* .2 (6) .Nov. .682-688.

- 50- Wang .Catherine L. & Ahmed .Pervaiz K. (2002) .**A Review of the Concept of Organizational Learning** .Management Research Centre . University of Wolverhampton.
- 51- Wen .Hengfu (2014) .**The Nature .Characteristics & Ten Strategies of Learning Organization** .International Journal of Educational Management .28 (8) .289-298.
- 52- Wick .Calhoun W. & Leon .Lu Stanton (1993) .**The Learning Edge** . New York .Mc-Graw Hill.