

## رؤية مستقبلية للتغلب على بعض مشكلات مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة

### إعداد

د. راضي عدلي كامل

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية- جامعة أسوان

### ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة المشكلات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال المصرية، ودراسة واقع المشكلات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان، ومحاولة تقديم رؤية مستقبلية للتغلب على بعض مشكلات مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة، وتم اختيار عينة من مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان بمختلف الإدارات التعليمية لتطبيق أدوات الدراسة الميدانية (المقابلات الشخصية واستبيان من إعداد الباحث)، واستُخدم المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وطُبقت أداة الدراسة على عينة من مديري ومديرات ومعلمات رياض الأطفال عددهم (١٣٨) فردًا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها ما يلي: تخضع بعض من مؤسسات رياض الأطفال لإدارة بعض المدارس الابتدائية، ضعف مشاركة الأطفال في الأنشطة المختلفة، قلة توافر مكان مناسب للعب، يوجد مشكلات تعليمية متعلقة بالفهم والاستيعاب والقدرة على النقاش والمشاركة والحوار، هناك ضعف في تعاون أولياء الأمور مع الروضة، حرص عينة الدراسة على ضرورة اهتمام الروضة بوضع رؤية مشتركة وفلسفة واضحة لمواجهة المشكلات والالتزام الجماعي للأفراد بتحقيقها، حرص عينة الدراسة على ضرورة قيام إدارة الروضة بإتباع المنهج العلمي في حل المشكلات . وانتهت الدراسة بتقديم رؤية مستقبلية للتغلب على بعض مشكلات مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة مستندة على فلسفة ومنطلقات وأسس وأهداف وإجراءات وضمانات واجب توافرها لنجاح تلك الرؤية المقترحة. **كلمات مفتاحية: رؤية مستقبلية؛ مشكلات مؤسسات رياض الأطفال؛ أبعاد المنظمة المتعلمة.**

## A future vision for overcoming some of the problems of the kindergarten institutions in Aswan Governorate in light of the dimensions of the learning organization

By  
**Dr. Rady Adly Kamel**  
Associate Professor of Foundations of Education  
Faculty of Education, Aswan University

### Abstract

The study aimed to identify the nature of the problems facing Egyptian kindergarten institutions, study the reality of the problems facing kindergarten institutions in Aswan Governorate, and attempt to present a future vision to overcome some of the problems of kindergarten institutions in Aswan Governorate in light of the dimensions of the learning organization. A sample of kindergarten institutions was selected of Children in Aswan Governorate in various educational departments to apply field study instruments (personal interviews and a questionnaire prepared by the researcher). The descriptive approach was used to achieve the aims of the study. The study instrument was applied to a sample of (138) individuals from male and female kindergarten directors and teachers. The study reached a set of results, The most important of which are the following: some kindergarten institutions are under the management of some primary schools, weak participation of children in various activities, lack of a suitable place to play, there are educational problems related to understanding, comprehension and the ability to discuss, participate and dialogue, there is a weakness in parents' cooperation with the kindergarten, keenness The study sample stressed the need for the kindergarten to be interested in developing a common vision and a clear philosophy to confront problems and the collective commitment of individuals to achieving them. The study sample emphasized the need for the kindergarten administration to follow the scientific method in solving problems. The study concluded by presenting a future vision for overcoming some of the problems of kindergarten institutions in Aswan Governorate in light of the dimensions of the learning organization, based on the philosophy, starting points, foundations, goals, procedures, and guarantees that must be available for the success of this proposed vision.

**Keywords:** A future vision -problems of kindergarten institutions- dimensions of the learning organization

## المقدمة

تُعد مرحلة الطفولة من أهم المراحل التي يمر بها الإنسان في حياته ، فالطفل في هذه المرحلة تكون لديه الرغبة الشديدة في التعلم وكذلك القدرة على التعلم بسهولة ويسر، وفيها تشتد قابليته للتأثر بالبيئة المحيطة، وتفتح اتجاهاته كما تتأثر بالمراحل التي تليها وفي هذه المرحلة تتشكل شخصية الإنسان ومسار نموه سواء النمو الجسمي، أم العقلي، أم الاجتماعي. كما لا تقتصر أهمية هذه المرحلة للطفل في كونها مرحلة تأسيسية، بل تتعدى ذلك إلى كونها مرحلة مهمة في تكوين الطفل وبنائه البدني والعقلي والعصبي.

كما أن مرحلة رياض الأطفال مرحلة حساسة؛ لكونها مرحلة انتقالية من بيئة الطفل الأساسية إلى بيئة أخرى؛ فبعض الأطفال يتقبلها وبعضهم الآخر لا يتقبلها، مما ينبثق عن ذلك الكثير من المصاعب والمشكلات التي تواجه المسؤولين في رياض الأطفال، وتختلف حلول هذه المشكلات حسب طبيعة الطفل وأسلوب المعلم وكيفية تعامله معه(خديجة خير الله عبدالرحمن العظامات، ٢٠١٩، ٢١٠). فإذا تم الاعتناء بأطفال اليوم بشكل صحيح، فإن المستقبل سوف يحصد مجموعة ممتازة من القادة الذين يمكنهم توجيه العالم بشكل منظم(Sonia Akter,2021,3).

ونظرًا لما تواجهه المؤسسات التعليمية عامة ومؤسسات رياض الأطفال خاصة في هذا المجتمع من تحديات ومتغيرات معاصرة بفعل التطور والتقدم، فقد فرض هذا العصر على جميع المؤسسات، ومنها المؤسسات التربوية وخاصة مؤسسات رياض الأطفال تغيير ممارستها ومسلّماتها، وإعادة التفكير بكل أنشطتها، وتطوير الأداء وتوفير مخرجات ذات كفاءة، وبالتالي تطوير المجتمع، وذلك يفرض عليها التحول من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة(عبير علي أحمد، ٢٠١٩، ٥).

وفي حقيقة الأمر فإن فكرة المنظمة المتعلمة قد تأثرت بأدبيات المجتمع المتعلم، واقتصاد المعرفة، والتعلم التنظيمي. وتعد نقطة الانطلاق في هذه الأفكار كلها واحدة وهي أن هناك **تغيرا مستمرا يستلزم تعلمًا مستمرًا**. وبما أن العصر الحديث يتسم بسمة واحدة؛ هي عدم الثبات أو التغيير المستمر.

لذا فإن النجاح متوقف على مقدرة الأفراد على التعامل مع هذا التغيير من خلال التعلم المستمر. فالمؤسسات والمجتمعات تفتقد الاستقرار مما يجعلها في تحول دائم، فلم تعد هناك ظروف مستقرة تدوم مدي الحياة، ومن هنا فإن على الأفراد أن **يتعلموا كيف يكونوا متعلمين حاذقين**، وليس عليهم فقط تحويل مؤسساتهم استجابة للظروف الجديدة ومتطلباتها، بل إعادة

تشكيل مؤسساتهم وتطويرها لتصبح أنظمة متعلمة أي قادرة علي إحداث التحولات) أحمد سمير فوزي عبدالله، ٢٠١٩، ٩٠٥).

أي أن بقاء أي منظمة ونجاحها في ظل هذه المتغيرات يعتمد على مدى قدرتها على التحول إلى منظمة متعلمة، تمارس التعلم المنظمي باستمرار وتتصف بالدينامية والمرونة والقدرة على التكيف السريع مع المتغيرات المعاصرة حيث أضحت هذه المتغيرات محركاً أساسياً لتحويل المنظمات من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة قادرة على التكيف مع التطورات المعاصرة (إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني، على عبد الرؤوف محمد نصار، ٢٠١٨، ٨٧) هذا بالإضافة إلى دعوة كثير من الباحثين لتوفير مجموعة من الأسس ينبغي أن تلتزم بها المنظمة، لكي تصبح منظمة متعلمة، بأن تعتمد على القوة الجماعية للرؤية المشتركة والذكاء الجماعي لمواردهم البشرية، سعياً وراء التحسين المستمر (جميلة بنت فالح المطيري، وآخرون، ٢٠٢١، ٣١٤).

فالمنظمة المتعلمة هي أشكال التنظيم الذي يمكن أعضائها من التعلم بطريقة تحقق نتائج ذات قيمة إيجابية، مثل الابتكار والكفاءة والمواءمة بشكل أفضل مع البيئة والميزة التنافسية (Anona Armstrong and Patrick Foley, 2003, 74).

ومن يدقق في الدراسات الحديثة التي تناولت مؤسسات رياض الأطفال يجد عدد ليس بقليل منها ركز على مشكلات تلك المؤسسات، كما أن هذه المشكلات لا تؤثر فقط على إدارة مؤسسات رياض الأطفال إنما تأثيرها يصل للطفل بل ولكل العاملين بها.

ففي دراسة لـ **منى مصطفى حسن هجرس** (٢٠٢٤، ٥٢) والتي أشارت نتائجها إلى ترتيب المشكلات التي تعاني منها رياض الأطفال حيث يأتي على رأس هذه المشكلات مشكلات تتعلق بالإدارة والجهاز الإداري بنسبة ٩٥.٣% في الترتيب الأول، ومشكلات خاصة بإمكانات الروضة المادية بنسبة ٨٩.٨% في الترتيب الثاني، والفجوة الكبيرة بين الأسرة ومؤسسات رياض الأطفال بنسبة ٨٩.١% في الترتيب الثالث، ومشكلات تتعلق بالعملية التربوية والمنظومة المكونة لها بنسبة ٨٧.٥% في الترتيب الرابع، ومشكلات مرتبطة بالمنهج بنسبة ٧١.٩% في الترتيب الخامس، وأخيراً مشكلات خاصة بالجوانب الصحية بنسبة ٦٤.٨% في الترتيب السادس، وتؤكد نتائج الدراسة على أن المشكلات الإدارية من أكثر المشكلات التي تعاني منها رياض الأطفال وقد ترجع تلك المشكلات إلى عدة أسباب منها عدم توافر المختصين بشؤون تربية الأطفال.

كما قامت سماء سلامة رضوان عبد العظيم (٢٠٢٣، ٥٤٥) بدراسة على مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة ضعف مشاركة معلمة رياض الأطفال لمديرة الروضة والزميلات في وضع أهداف الروضة وخططها المستقبلية ومتابعة تنفيذها على أرض الواقع، بالإضافة إلى ضعف قدرة المعلمة على التوجيه والإشراف والتدريب للأطفال داخل قاعات الروضة.

كما توصلت دراسة نبيل سعد خليل جرجس، وآخرون (٢٠٢٣، ٦٠٦) إلى عددٍ من النتائج أهمها أن مؤسسات رياض الأطفال تعاني من العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق أهدافها وذلك في كل عناصرها فمن حيث فلسفة وأهداف رياض الأطفال فأنها تعاني من الاختلاف الواضح في أهدافها وغير واضحة المعالم في التشريعات الخاصة بالطفل. فضلاً عن غموض وتداخل مفاهيم ومسميات مؤسسات تربية طفل ما قبل المدرسة، فضلاً عن إغفال أهداف الرياض لدور اللعب، كما توجد معوقات خاصة بنقص التمويل الموجه لرياض الأطفال، وبالمبنى الخاص بمؤسسات رياض الأطفال، ومعوقات خاصة بإدارة رياض الأطفال وكذلك المنهج الدراسي بتلك المؤسسات.

كما رتبت دراسة منى شحادة ابو عرار (٢٠٢٣، ٥٣٦) المشكلات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال كالتالي: مشكلات تتعلق بأولياء الأمور في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٧٤.٩١%) وبمستوى (مرتفع)، وفي المرتبة الثانية المشكلات المتعلقة بالأطفال بوزن نسبي (٦٤.٦٧%) وبمستوى (متوسط)، وفي المرتبة الثالثة المشكلات المتعلقة بالمقرر الدراسي (٣٤.٦٢%) وبمستوى (متوسط)، وفي المرتبة الرابعة المشكلات المتعلقة ببيئة رياض الأطفال وبوزن نسبي (٩٨.٥٦%) وبمستوى (متوسط)، في حين جاء في المرتبة الأخيرة مشكلات تتعلق بالمرييات بأقل وزن نسبي (٥٠.٨٢%) وبمستوى (منخفض).

وأكدت دراسة هند قطب حسان (٢٠٢٢، ١١٦٩) في نتائجها على ضعف قدرة مؤسسات رياض الأطفال على تحقيق الميزة التنافسية وذلك لغياب الهيكل التنظيمي بها وافتقارها لسد العجز في أعداد المعلمات وما يترتب عليه من قلة العمل الجماعي وغياب روح الفريق، وقلة استخدام الأجهزة التكنولوجية المتطورة في مؤسسات رياض الأطفال خاصة في المناطق النائية.

وتأتي بعض تلك النتائج متفقة مع نتائج دراسة أمانى إبراهيم عبد الحميد سعفان (٢٠٢٢، ١١١٧) والتي أكدت على وجود قصور في الاهتمام بالبنية الأساسية لتكنولوجيا

المعلومات، وافتقار البرامج التدريبية إلى سياسة واضحة وعدم مشاركة المعلمة في التخطيط لهذه البرامج والزامها بموضوعات غير متوافقة مع احتياجاتها الفعلية.

ومن ثم نتيجة المشكلات السابقة التي تعترض مؤسسات رياض الأطفال عن القيام بأدائها وتقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية؛ أصبحت الحاجة إلى تطوير تلك المؤسسات وحل مشاكلها مطلبًا حتميًا، وذلك من خلال مسايرتها لتلك التطورات وما أنتجته من أساليب ومدخل حديثة تحسن من سير العمل وتزيد من كفاءته وتساعد في حل المشاكل ومن بين تلك المدخل مدخل المنظمة المتعلمة .

ومن ثم بدأت المنظمات التربوية تحت على هذه المدخل الجديدة لتطوير ذاتها؛ مما أوجب على المنظمات بصفة عامة والمؤسسات التربوية بصفة خاصة ومن بينها رياض الأطفال ضرورة تبني مفهوم المنظمة المتعلمة **Learning Organization** (أميمة حلمي مصطفى، وآخرون، ٢٠١٩، ٢٣). ففي دراسة نهلة محمد لظفي نوفل (٢٠١٥، ١٤٧) حاولت التعرف على مستوى توفر أبعاد مفهوم المنظمة المتعلمة برياض الأطفال في مصر وذلك من وجهة نظر المعلمات، ودراسة دعاء محمود محمد العطار (٢٠٢٠، ١٢) هدفت إلى معرفة أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق ميزة تنافسية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية.

كما أن المنظمة المتعلمة تعد من المدخل الهامة والحديثة لحل مشاكل المنظمات فيعرفها البعض على أنها المؤسسة التي يقوم كل فرد فيها بتحديد المشكلات وحلها على النحو الذي يجعل من المؤسسة قادرة على التجريب والتغيير والتحسين المستمر من أجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وإنجاز أغراضها (عبير علي أحمد، وآخرون، ٢٠٢١، ١٩١).

والبعض عرفها بأنها منظمة متمكنة من اكتساب المعرفة وتسعى لتطوير المهارات المعززة لفهم وإدراك إدارتها، وتعبر عن رؤية مستقبلية بتركيزها على أن المنظمة نشاط اجتماعي، وأنها تبني العلاقات التعاونية من أجل تقوية المعرفة والخبرة والقدرات وأساليب الإنجاز (بدرية بنت عبدالعزيز إبراهيم المصري، ٢٠١٨، ١٥٤) ومن ثم تأتي هذه الدراسة كمحاولة لايجاد رؤية مستقبلية وايجاد حلولاً لمثل تلك المشكلات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة والتي من بينها: بناء رؤية مشتركة بمؤسسات رياض الأطفال ، تعلم الفريق (التعلم الجماعي) بمؤسسات رياض الأطفال، تشجيع الاستفسار والحوار بمؤسسات رياض الأطفال، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم بمؤسسات رياض الأطفال، التفكير النظمي بمؤسسات رياض الأطفال، التمكن ( الاتقان ) الشخصي بمؤسسات رياض الأطفال ، التعلم المستمر بمؤسسات رياض الأطفال ، ربط الروضة بالبيئة الخارجية .

## مشكلة الدراسة

لقد أثرت التغيرات والتحولات المحلية والعالمية على كل المجالات بما فيها مجال التعليم، حيث فرضت على مؤسساته ضرورة التغيير والتطوير وسرعة الاستجابة والتكيف مع هذا التحول العالمي ومحاولة التغلب على مشكلاته ومشكلات أفراده.

في الوقت الذي فيه تكمن الحاجة إلى وجود المنظمات المتعلمة بكونها المنظمة المناسبة للقرن الحادي والعشرين الذي يتسم بسرعة التغيرات وكثرة التحديات وتقدم التقنية وسبل الاتصالات وتوليد المعرفة وإدارتها، والاهتمام برأس المال الذكي وهو العنصر البشري معاملة وتقديرًا وثقة وتحفيزًا على التعلم والابتكار والمشاركة في صياغة الرؤية وبلورة الإستراتيجية وصناعة القرار، والتفاعل بإيجابية مع التغيرات البيئية (أحمد بن راشد الحربي، ٢٠١٩، ٤٠٥).

هذا وقد أصبح التعليم في مؤسسات رياض الأطفال لا ينحصر على دراسة الاهتمام بالأطفال من حيث إشباع حاجاتهم البيولوجية بل تعدى ذلك لما هو أسمى وأهم ويتمثل في العمل على تنمية شخصية الطفل والاهتمام بمشكلاته ومشكلات مؤسسته بما يسهم في إعداده إعدادًا إيجابيًا لحياة مدرسية ناجحة وتكيف اجتماعي أمثل، حيث أن عدم إشباعها قد يؤدي إلى ظهور مشكلات يتوجب علينا تتبعها ومعالجتها أو محاولة التغلب عليها.

لذا فإن الطفولة اليوم تحظى باهتمام بالغ العناية في معظم دول العالم؛ وذلك إدراكًا لأهمية مرحلة الطفولة ودورها الفعال في بناء المجتمع السليم، كما أن الاهتمام بالأطفال ينبغي أن يكون جزءًا من الاهتمام بالمستقبل الذي تبنى عليه الآمال والطموحات والتطلعات المستقبلية، حيث تعتبر السنوات الأولى من عمر الطفل من أهم المراحل العمرية للإنسان فهي مرحلة تأسيس وتكوين وبناء الشخصية وتحديد أبعاد النمو الجسمية والعقلية والنفسية). (Hana Mohammed S.Alaniz,2023,113

ومن الجهود التي تبذلها الدولة المصرية في اهتمامها برياض الأطفال فقد دعمت الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ م - ٢٠٣٠م أهمية هذه المرحلة، حيث أكدت على:

- رفع كفاءة وتحسين جودة العملية التربوية التعليمية بجميع رياض الأطفال.
- تحسين القدرة المؤسسية بما يحقق المرونة والاستقلال بمرحلة رياض الأطفال في إطار الإصلاح المتمركز حول الروضة، وذلك برفع معدل القيد الإجمالي برياض الأطفال إلى ( ٨٠ %) من جميع الأطفال في الشريحة العمرية (٤ - ٥ سنوات)، ووضع بدائل مختلفة لجانبي العرض والطلب، برفع معدلات القيد الإجمالي بنسبة ( ٥%) سنويًا.

- تنمية الوعي المجتمعي بأهمية رياض الأطفال ونوعية برامجها وبأهمية دمج حالات الإعاقة البسيطة في رياض الأطفال، ووضع آلية لزيادة مشاركة المجتمع المدني والقطاع الخاص وتطبيقها لتوفير فصول لرياض الأطفال ( جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، ٦٨-٦٩).
- في الوقت الذي تأتي فيه رياض الأطفال كغيرها من المؤسسات التعليمية والتربوية لا تخلو من مشكلاتها الخاصة ومنها ما يعرقل سير العمل؛ فمن خلال مراجعة بعض الأدبيات والدراسات السابقة فقد إتضح أن هناك مشكلات تواجه العاملين بمجال رياض الأطفال، والبعض الآخر يتعلق بأطفال الروضة أو إدارتها أو معلمة الروضة وغيرها من المشكلات. وهذا قد يرجع إلى أن مرحلة رياض الأطفال من أخطر المراحل العمرية في حياة الطفل، وذلك لأنها مرحلة تكوينه وإعداده للحياة، ففيها تغرس البذور الأولى لشخصيته المستقبلية، وتشكل عاداته واتجاهاته وميوله واستعداداته وأخلاقياته، وتتحدد مسارات نموه الجسمي والاجتماعي والعقلي (رانيا حلمي عبد الوهاب الغول، ٢٠٢٣، ٣١٤).
- وقد تناولت دراسة **جوري معين علي** (٢٠١٩، ٩٩) أهم المشكلات التي تواجهها معلمات رياض الأطفال وأعدت الباحثة استبانة تناولت ما يقرب من (٢٠) مشكلة، من بينها: فقر الروضة للألعاب، وإهمال الوالدين تحضير أدوات الطفل اليومية في الحقيبة. كما شعر الباحث من خلال الاشراف على طالبات شعبة الطفولة (الفرقة الثالثة والرابعة) في التدريب الميداني بوجود بعض المشكلات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان مما دفع الباحث الرجوع إلى العديد من الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت مؤسسات رياض الأطفال، ومن بين تلك الدراسات التي تناولت مؤسسات رياض الأطفال في البيئة الأسوانية دراسة **سماء سلامة رضوان عبد العظيم** (٢٠١٩، و) والتي حاولت وضع تصور مقترح لتطوير رياض الأطفال في ضوء التوجهات التربوية المعاصرة وقامت الباحثة بدراسة ميدانية على بعض مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:
- أن هناك قصور في قدرة بعض مؤسسات رياض الأطفال بما يساير التطورات والاتجاهات التربوية المعاصرة.
- ضعف التواصل بين رياض الأطفال وأسرهم وذلك لتنوعية وتنقيف الآباء والأمهات بالأساليب التربوية السليمة للتعامل مع أطفالهم وحل مشكلاتهم السلوكية.

- افتقار بعض مؤسسات رياض الأطفال للعدد الكافي من الأخصائيات الاجتماعيات والنفسيات.
  - عدم ملائمة موقع بعض مؤسسات رياض الأطفال مع الموقع الجغرافي لسكن الأطفال.
  - بعض مؤسسات رياض الأطفال تحتاج إلى خطط للأنشطة المطلوبة بالروضة .
  - ضعف مشاركة إدارة الروضة لأولياء أمور الأطفال وجميع العاملين بها في عمليات التنظيم الإداري للروضة .
- كما جاءت دراسة زينب عبد المجيد حسن علي(٢٠٢١ ، هـ) كمحاولة لوضع استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل جيما كايزن، وقامت الباحثة بدراسة ميدانية على بعض مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- افتقار مؤسسات رياض الأطفال لاتباعها لمبادئ التحسين المستمر بمنهجية مدخل جيما كايزن.
  - افتقار مؤسسات رياض الأطفال لاستخدامها لتقنيات مدخل جيما كايزن الملائمة لحل المشكلات وتحسين سير العمل بها.
  - انفصال بعض المديرين عن أرض الواقع وما يجري فيه من أحداث واعتمادهم فقط على الأمور الورقية والمكاتب الروتينية واتخاذ القرارات بناء على التقارير فقط.
  - انخفاض الروح المعنوية للعاملين بالروضة لقلّة الحوافز المادية والمعنوية.
  - نقص الموارد المادية بمؤسسات رياض الأطفال كعدم وجود أدوات اللعب والوسائل التعليمية الحديثة التي تنمي قدرات الأطفال وتلبي احتياجاتهم مما يؤثر ذلك بالسلب على مخرجات التعلم.
  - قصور الكثير من أولياء الأمور في التفاعل والتعاون مع إدارة الروضة .
  - افتقار مؤسسات رياض الأطفال للتجهيزات المناسبة بحجرة النشاط التي تمكنها من تيسير اجراءات العمل باروضة وتحسن من كفاءته.
  - افتقار الموارد البشرية بمؤسسات رياض الأطفال إلى الخبرة في التحسين المستمر .
- لذلك أصبح لزاماً على السياسات التربوية التعليمية أن تهتم بمكانة الإنسان وتنمية شخصيته بطريقة متكاملة ومتوازنة، والاهتمام برياض الأطفال التي تعد مؤسسة تربوية تؤدي دوراً في تنشئة الطفل وتنمية قدراته المختلفة بصفة خاصة ، وهي الأساس الذي يبني عليه السلم التعليمي بمراحله المختلفة ورعاية الطفل في المرحلة المبكرة من العمر يجب أن تتم وفق

الأسس العلمية التربوية، فمن الخطورة عدم إعطائها الاهتمام الكافي، أو ترك الأمر للعشوائية والتلقائية في التعلم.

فكثير من رياض الأطفال لا تهتم بتوظيف المعلمة المدربة والمؤهلة للتعامل مع الأطفال، والقادرة على امتلاك المهارات والقدرات المطلوبة لتدريب الأطفال في هذا السن (خديجة خير الله عبدالرحمن العظامات، ٢٠١٩، ٢١١).

ومن كل ما سبق يتضح وجود العديد من المشكلات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال بصفة عامة ومؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان بصفة خاصة؛ ولعل المشكلات السابقة التي تواجهها مؤسسات رياض الأطفال تفرض عليها ضرورة تطوير أدائها، وتمكين المنتسبين إليها من التعلم المستمر وتبادل الخبرات والمعارف فيما بينهم، والتطوير في بنيتها من وقت لآخر، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تحول الروضة من كونها منظمة تقليدية إلى منظمة تغير عاجل على خط التعلم، أي التحول إلى منظمة متعلمة؛ الأمر الذي شكل دافعاً لدى الباحث لإجراء الدراسة الحالية في محاولة لوضع رؤية مستقبلية للتغلب على المشكلات التي تواجه رياض الأطفال بمحافظة أسوان من خلال الاستفادة من مدخل المنظمة المتعلمة وأبعاده المختلفة.

### أسئلة الدراسة

وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما ملامح الرؤية المستقبلية للتغلب على بعض مشكلات مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة؟

وينفرد من هذا السؤال عدة أسئلة فرعية:

١. ما الاطار الفكري والفلسفي لمؤسسات رياض الأطفال؟
٢. ما الاطار المفاهيمي للمنظمة المتعلمة، وأبعادها التي تؤثر في مواجهة مشكلات مؤسسات الأطفال؟
٣. ما طبيعة المشكلات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال المصرية؟
٤. ما واقع المشكلات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان؟
٥. ما الرؤية المستقبلية المقترحة للتغلب على بعض مشكلات مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة؟

## أهداف الدراسة

تمثلت فيما يلي:

١. التعرف على الاطار الفكري والفلسفي لمؤسسات رياض الأطفال.
٢. تحديد الإطار المفاهيمي للمنظمة المتعلمة وأهم وأبعادها التي تساهم في التغلب على بعض مشكلات مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان.
٣. التعرف على طبيعة المشكلات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال المصرية.
٤. دراسة واقع المشكلات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان.
٥. وضع رؤية مستقبلية مقترحة للتغلب على بعض مشكلات مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة.

## أهمية الدراسة

تكمُن أهمية الدراسة في أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو المشكلات التي تواجه رياض الأطفال، كما تبرز أهمية الدراسة الحالية من أهمية ومكانة رياض الأطفال، كما تتبع أهمية الدراسة النظرية من تناول موضوع المنظمة المتعلمة وأبعادها كواحدٍ من المفاهيم المعاصرة الحديثة نسبياً لتقدم حقائق ملموسة من منظور متكامل يربط بين النظرية والتطبيق عن واقع مشكلات مؤسسات رياض الأطفال في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة .

إضافة إلى أهمية اختيار مرحلة الطفولة لأنها من أهم مراحل النمو كونها مرحلة تأسيسية لبناء شخصية الطفل، والتعرف على المشكلات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال، بالإضافة إلى ارتباط الدراسة بمديري ومديرات ومعلمات رياض الأطفال صانعي الأجيال ويقع على عاتقهم التغيير والإصلاح وحل المشكلات.

أما عن الأهمية التطبيقية للدراسة فتتمثل في إفادة المسؤولين والقائمين على تربية الطفل وخاصة مديري ومديرات ومعلمات رياض الأطفال في الوقوف على بعض المشكلات بمؤسسات رياض الأطفال والتي قد تعوق الأداء الفعال لتلك المؤسسات، وتقديم رؤية مستقبلية تفيد أصحاب القرار في التعامل مع تلك المشكلات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال، ومحاولة وجود حلول لها في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة.

## مصطلحات الدراسة:

تمثلت أهم المصطلحات فيما يلي -

- مؤسسات رياض الأطفال **kindergarten institutions** :

تعني رياض الأطفال في معجم المصطلحات التربوية بأنها مؤسسة تربوية خصصت لتربية الأطفال الصغار، الذين تتراوح أعمارهم بين ٤ - ٦ سنوات، وتتميز بأنشطة متعددة تهدف إكساب الأطفال القيم التربوية والاجتماعية وإتاحة الفرصة للتعبير عن الذات، والتدريب على كيفية العمل والحياة معاً، من خلال اللعب المنظم (محمد الأصمعي محروس، وآخرون، ٢٠٢٢، ٣٤٢).

كما حدد قانون الطفل المصري رقم (١٢) لسنة (١٩٩٦) والمعدل بالقانون رقم (١٢٦) لسنة (٢٠٠٨) تعريف مؤسسات الأطفال على أنها نظام تربوي يحقق التنمية الشاملة لأطفال ما قبل حلقة التعليم الابتدائي و يهيئهم للالتحاق بها. وهي كل مؤسسة تربوية للأطفال قائمة بذاتها و كل فصل أو فصول ملحقة بمدرسة رسمية و كل دار يقبل الأطفال بعد سن الرابعة (جمهورية مصر العربية، القانون ١٢ لسنة ١٩٩٦).

#### ■ **مشكلات مؤسسات رياض الأطفال** **problems of kindergarten institutions :**

**المشكلة :** أي نقص يواجه الكائن الحي في التوافق وتجم المشكلة عادة عن عائق في سبيل هدف لا يمكن بلوغه بالسلوك الذي اعتاده الفرد مما يؤدي إلى شعوره بالتردد والحيرة والتوتر، وهذا يدفعه إلى أن يسعى لحل هذه المشكلة ليتخلص مما يعانيه من ضيق وتوتر (جوري معين علي، ٢٠١٩، ١٠١).

■ **المفهوم الاجرائي لمشكلات مؤسسات رياض الأطفال :** هي المعوقات أو الصعوبات التي تؤثر سلباً على أداء الروضة لمهامها، وتتنوع هذه المشكلات المتعلقة بإدارة رياض الأطفال، والمشكلات المتعلقة بمعلمات رياض الأطفال، المشكلات المتعلقة ب ( المناهج - الأنشطة ) والمشكلات المتعلقة ب ( المباني - التجهيزات - الوسائل التعليمية )، والمشكلات المتعلقة بأطفال الروضة، والمشكلات المتعلقة بأولياء الأمور.

#### ■ **المنظمة المتعلمة Learning Organization**

هي المنظمة التي تلبى الشروط التي تميزها عن المنظمات التقليدية الأخرى من حيث تمكين العاملين فيها من التعلم المستمر وتشجيع التعاون والحوار بين أفرادها والمجتمع وتبني استراتيجية المشاركة، والسماح بإتاحة الفرص لتبادل المعرفة والمعلومات والثقافة التنظيمية المتكيفة والقدرة على التكيف مع التغييرات المستمرة (جميلة بنت فالح المطيري، وآخرون، ٢٠٢١، ٣١٧).

وهي المنظمة التي تضع الخطط والأطر التنظيمية والاستراتيجيات والآليات بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة ومواجهة التحديات وتحقيق أهدافها بنجاح من خلال تدعيم وتشجيع عمليات التعلم المستمر والتطوير الذاتي وتبادل التجارب والخبرات داخليًا وخارجيًا والتعلم الجماعي والإدارة الفعالة للمعرفة واستخدام التقنية في التعلم وتبادل المعرفة (دعاء محمود محمد العطار، ٢٠٢٠، ١٦).

ويعرف الباحث مؤسسة رياض الأطفال كمنظمة متعلمة إجرائياً بأنها: تلك المؤسسة التي تتصف بقدرتها على تمكين العاملين فيها من مواجهة مشكلاتها من خلال دعم فلسفة التعلم الجماعي والفردى وفقاً لرؤية مستقبلية واضحة ومفهومة، وإملاك البنية الأساسية لتطبيق ونشر التعلم التنظيمي وتشجيع التعاون والحوار بين أفرادها والمجتمع مع قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستجدة، وقدرتها على وضع استراتيجية واضحة، في ضوء مجموعة من الأبعاد مثل بناء رؤية مشتركة بمؤسسات رياض الأطفال، تعلم الفريق (التعلم الجماعي) بمؤسسات رياض الأطفال، والتعلم المستمر بمؤسسات رياض الأطفال، ربط الروضة بالبيئة الخارجية.

■ أبعاد المنظمة المتعلمة **Dimensions of the learning organization** هي تلك الإستراتيجيات والأدوات التي يجب الإلمام بها من قبل كل منظمة تسعى للتحول كمنظمة متعلمة. أو هي الآليات والإستراتيجيات التي تستخدمها المنظمات والتي تسهل وتيسر التحول إلى المنظمة المتعلمة (حياة بنت محمد بن سعد الحربي، ٢٠٢٠، ٢٨).

أما الدراسة الحالية فتعرفها إجرائياً بأنها المسارات الإستراتيجية وهي: بناء رؤية مشتركة بمؤسسات رياض الأطفال، تعلم الفريق (التعلم الجماعي) بمؤسسات رياض الأطفال، تشجيع الاستفسار والحوار بمؤسسات رياض الأطفال، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم بمؤسسات رياض الأطفال، التفكير النظمي بمؤسسات رياض الأطفال، التمكين (الاتقان) الشخصي بمؤسسات رياض الأطفال، التعلم المستمر بمؤسسات رياض الأطفال، ربط الروضة بالبيئة الخارجية.

### الدراسات السابقة

يتناول الباحث فيما يلي عرضاً لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع دراسته وبمتغيرات الدراسة (المنظمة المتعلمة- مشكلات مؤسسات رياض الأطفال) سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة مرتبة ترتيباً تاريخياً من الأقدم إلى الأحدث، ثم التعقيب على هذه الدراسات وبيان مدى الاستفادة منها ومدى الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وذلك على النحو التالي:

(١) دراسة نهلة محمد لطفي نوفل (يناير ٢٠١٥) هدفت إلى التعرف على مستوى توفر أبعاد مفهوم المنظمة المتعلمة برياض الأطفال في مصر وذلك من وجهة نظر المعلمات، وقد تكونت عينة الدراسة من عدد (٥٠) معلمة في جميع رياض الأطفال بإدارة وسط القاهرة التعليمية والتي يبلغ عددها (٢١) روضة وتم توزيع استبيان يحتوي على الأبعاد الخمسة لمفهوم المنظمة المتعلمة عند سينج، وأظهرت النتائج وجود موافقة متوسطة على توفر أبعاد التمكين الشخصي، والتعلم الجمعي، والنماذج العقلية في رياض الأطفال وذلك بالترتيب، أما بعد الرؤية الشخصية وبعد التفكير النظمي فقد جاءت الموافقة منخفضة على مستوى التوفر برياض الأطفال، وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات وتحتوي على عدد من الخطوات الاجرائية التي تؤسس لرؤية مقترحة من أجل تطوير مرحلة ما قبل المدرسة وفقاً لمعطيات مفهوم المنظمة المتعلمة.

(٢) دراسة إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني، على عبد الرؤوف محمد نصار (أبريل ٢٠١٨) هدفت إلى تحديد متطلبات بناء المنظمة المتعلمة، والكشف عن مدى توافر هذه المتطلبات في كلية التربية بجامعة القصيم، ولتحقيق هذه الأهداف، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستعان بأداة الاستبانة التي طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس، بلغ عددها ٩٤ عضواً. وأظهرت نتائج الدراسة أن متطلبات بناء المنظمة المتعلمة في كلية التربية جاءت متوافرة بدرجة متوسطة، وذلك على مستوى المحاور الخمسة للاستبانة، وهي: تبنى رؤية مشتركة والسعي إلى تحقيقها، وتوفير القيادة الداعمة للتعلم، وتشجيع التعلم الجماعي، وتهيئة المناخ التنظيمي الداعم للتعلم، وتوليد المعرفة والتشارك فيها. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، منها: إرساء ثقافة تنظيمية إيجابية، وتهيئة البيئة الأكاديمية في كلية التربية للتغيير مما يسهم في ترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة لدى العاملين.

(٣) دراسة أندرس أورتنبلاذ Anders Örtengren (٢٠١٨) هدفت إلى تقديم لمحة عامة عن تعريف مفهوم المنظمة المتعلمة، كنقطة انطلاق لمزيد من التطورات المفاهيمية من قبل الآخرين الذين يكتبون عن مفهوم المنظمة المتعلمة ويستخدمونه. كما هدفت الدراسة إلى اقتراح كيفية تحديد مفهوم المنظمة المتعلمة لتحديد ما هو مطلوب من أي منظمة معينة ليتم اعتبارها متعلمة. واستخدمت الدراسة نهج يركز على التسمية ونهج يركز على المحتوى. ويقترح النهج السياقي باعتباره الأداة الأكثر ملاءمة لترسيم مفهوم منظمة المتعلمة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن هناك أربعة إصدارات من

- المنظمة المتعلمة، والتي يمكن أن تكون جميعها مرتبطة بثلاثة أشكال مختلفة من الجوانب التنظيمية. وتم اقتراح نهج سياقي لمفهوم المنظمة المتعلمة.
- (٤) **دراسة هدى سعد السيد، وآخرون (أبريل ٢٠١٨)** هدفت إلى التعرف على واقع توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعات المصرية، من خلال التعرف على الإطار المفاهيمي للمنظمة المتعلمة، والتعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعات المصرية، من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة أساسية لما لها من دور مهم في جمع البيانات التي تفيد في تحقيق أهداف الدراسة ؛ كما استعانت الدراسة ببعض الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل نتائج الدراسة الميدانية. وأظهرت النتائج أن حل المشكلات الجامعية كعمل فريقي معرفي، وتهيئة الجامعة لاجتماعات تحقق تعلم متبادل لبناء ثقافة تنظيمية مشتركة، بتقدير رقمي متوسط، وإسهام الاجتماعات بالجامعة في نشر ثقافة وفكر المنظمة المتعلمة، أيضاً متوسط ، وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من الآليات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعات المصرية.
- (٥) **دراسة هناء شحات السيد إبراهيم حجازي (أكتوبر ٢٠١٨)** هدفت إلى تفعيل التنمية المهنية للمعلمين في ضوء نماذج المنظمة المتعلمة؛ من خلال التعرف على أهم مبررات ودواعي التنمية المهنية للمعلمين، والكشف عن أهم أساليب التنمية المهنية للمعلمين وتحديد أهم مداخلها، وإلقاء الضوء على المنظمة المتعلمة باعتبارها أحد التوجهات والمداخل الحديثة للتنمية المهنية للمعلمين، والكشف عن مبررات التحول نحو المنظمة المتعلمة وتحديد أهم نماذج هذه المنظمة، بالإضافة إلى الكشف عن متطلبات تحول المدارس إلى منظمات متعلمة، ومحاولة تقديم بعض المقترحات والإجراءات لتفعيل التنمية المهنية للمعلمين في ضوء نماذج المنظمة المتعلمة، ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وانتهت الدراسة بتقديم رؤية مقترحة لتفعيل التنمية المهنية للمعلمين في ضوء نموذج مارسيك وواتكنز للمنظمة المتعلمة.
- (٦) **دراسة محمد سيد محمد السيد ، وآخرون (يناير ٢٠١٩)** هدفت الدراسة إلى التعرف على الوضع الراهن بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة قنا من خلال التعرف على أهداف رياض الأطفال، وأهميتها، وأهم الأدوار التربوية للعاملين بها، والتعرف على معايير الجودة الشاملة بمؤسسات رياض الأطفال ومتطلبات تطبيقها، وتحديد المشكلات التي تواجه تطبيق معايير الجودة الشاملة بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة قنا وتقديم

حلول مقترحة تساهم في التغلب على هذه المشكلات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستبانة طبقت على مجموعة من معلمات وموجهات ومديري مؤسسات رياض الأطفال الحكومية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود جوانب قصور عديدة داخل مؤسسات رياض الأطفال الحكومية تؤثر سلباً على أداءها لمهامها، وتمثلت هذه الجوانب في كونها مشكلات تعوق التطبيق الفعال لمعايير الجودة الشاملة برياض الأطفال، افتقار أغلب مؤسسات رياض الأطفال لمدير متخصص ومتفهم لمرحلة رياض الأطفال، وجود قصور في تدريب وتأهيل إدارة الروضة للعاملات بها في مجال الجودة، ضعف التواصل الفعال بين معلمة الروضة وأولياء الأمور، قلة عقد تدريبات ومؤتمرات وورش عمل تساعد على تطوير الأداء المهني للمعلمة، ضعف استخدام طفل الروضة للحاسب الآلي بصورة بسيطة في حدود إمكانياته، ضعف توظيف إمكانات المجتمع المحلي في تنفيذ أنشطة المنهج، ضعف مشاركة أولياء الأمور في خطط التحسين والتقييم الذاتي بالروضة، ضعف وحدة التدريب والجودة في القيام بعملية التقييم الذاتي لمرودد أنشطتها على العملية التعليمية، ضعف تطبيق إدارة الروضة لقواعد المساواة بموضوعية على جميع العاملات بها.

(٧) دراسة حنان محمد المزيدي، بدر حمد العازمي (أبريل ٢٠١٩) هدفت إلى التعرف على أكثر المشكلات المهنية التي تواجه معلمة رياض الأطفال في دولة الكويت شيوعاً، والكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات المعلمات للمشكلات المهنية التي تواجههن في دولة الكويت تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، والكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات المعلمات للمشكلات المهنية التي تواجههن في دولة الكويت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، واتبعت الباحثة في هذه الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي؛ حيث تم عداد إستبانة، وتوزيعها على عينة الدراسة؛ لجمع البيانات، ثم تصنيفها، تحليلها، وتم اختيار عينة عشوائية من معلمات رياض الأطفال من الروضات الحكومية والخاصة في دولة الكويت، وقدمت الدراسة مجموعة من السبل التي قد تسهم في التغلب على المشكلات المهنية التي تواجه معلمة رياض الأطفال في دولة الكويت.

(٨) دراسة خديجة خير الله عبدالرحمن العظامات (٢٠١٩). هدفت إلى التعرف على المشكلات التي تواجه إدارات رياض الأطفال محافظة المفرق من وجهة نظر مديراتها ومعلماتها، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠) مديرة و(٨٠) معلمة يعملن في مؤسسات رياض الأطفال في محافظة المفرق في الأردن، تم اختيارهن من مجتمع الدراسة بالطريقة

العشوائية، وتم توزيع استبانة عليهنّ شملت مجالات المشكلات الإدارية، ومشكلات البناء والتجهيزات، ومشكلات الوسائل التعليمية ومشكلات الأطفال والمشكلات المالية، ومشكلات أولياء الأمور وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع للمشكلات التي تواجه رياض الأطفال من وجهة نظر مديراتها ومعلماتها في محافظة المفروق، وعدم وجود فروق دالة إحصائية على الأداة ككل للمشكلات التي تواجه رياض الأطفال تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي)، وأوصت الباحثة بضرورة اهتمام إدارة مؤسسات رياض الأطفال بتجهيز البناء المدرسي للوصول إلى بيئة تعليمية مناسبة للنمو البدني والمعرفي للطفل ولزيادة الفرصة أمام الطفل لممارسة أنشطته المختلفة في بيئة تتصف بالأمان.

(٩) دراسة أحمد بن راشد الحربي (يوليو ٢٠١٩) هدفت إلى الكشف عن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بكلية التربية والآداب بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية، ووضع تصور مقترح لتطوير كلية التربية والآداب بجامعة تبوك في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة. وتكونت عينة الدراسة من (١٣٨) من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية والآداب جامعة تبوك، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. كما تم الاعتماد على استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ) لنموذج مارسك وواتكنز Marsick & Watkins تكونت بشكلها النهائي من (٤٢) عبارة موزعة على سبعة أبعاد للمنظمة المتعلمة. وأظهرت النتائج أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية التربية والآداب جامعة تبوك كانت بدرجة متوسطة بشكل عام، حيث حصلت جميع أبعاد المقياس على درجة متوسطة ما عدا بعد " إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم وبعد " ربط المنظمة بالبيئة الخارجية" حيث حصل على درجة قليلة. وفي ضوء ما أسفرت عنه النتائج قدمت الدراسة تصورًا مقترحًا لتطوير ممارسات أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية التربية والآداب بجامعة وفق نموذج (Marsick & Watkins).

(١٠) دراسة أحمد سمير فوزي عبداللّه (سبتمبر ٢٠١٩) استهدفت الوقوف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكذا بناء تصور مقترح يمكن من خلاله تحويل جامعة الأزهر إلى منظمة متعلمة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي مستعينة باستبانة تم تطبيقها على عينة قوامها ( ٣٨١ ) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الأزهر. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأزهر من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، واختتمت الدراسة بوضع تصور مقترح لتحويل جامعة الأزهر إلى منظمة متعلمة.

(١١) **دراسة عبير علي أحمد، وآخرون (يناير ٢٠٢١)** هدفت إلى وضع تصور مقترح لإصلاح مؤسسات رياض الأطفال بمصر في ضوء توجهات كل من كندا وأستراليا. واعتمدت الدراسة على المنهج المقارن. وجاءت الأدوات متمثلة في استبانة ومقابلات شخصية لجمع البيانات والمعلومات. وتمثلت العينة في (٥٤٦) مدير و (١٧١٧) معلمة لرياض الأطفال على مستوي (٥ أقاليم) وهم (القاهرة الكبرى، القناة، وسط الدلتا، شرق الدلتا، جنوب الصعيد). وتمثلت أهمية الدراسة في مواكبة عصر العولمة والثورة المعلوماتية، ومسايرة التغييرات الحديثة تجاه نظرة الدول المتقدمة لإصلاح مؤسسات التعليم عامة ومؤسسات رياض الأطفال خاصة، والنهوض بها من خلال تطبيق مداخل الإصلاح الثلاث (المنظمة المتعلمة-الحوكمة-الإدارة الذاتية). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: اهتمام مصر وكندا وأستراليا بإنشاء مؤسسات رياض الأطفال، واختتمت الدراسة بتقديم تصور مقترح يتكون منطقات، ومحاور متمثلة في مؤسسات رياض الأطفال ومبادئ السياسة التعليمية والتشريعات.

(١٢) **دراسة مصطفى شنغولي، متين أوزكاني Mustafa Şengüli, Metin Özkanii** (٢٠٢١) هدفت إلى الكشف عن المشكلات التي تواجه مديرات رياض الأطفال حسب ترتيبها من حيث الأهمية واقتراح الحلول لهذه المشكلات حسب آرائهم. وأجريت مقابلات مع ١٠ مديري مدارس. تم الوصول إلى ٦٢ مدير مدرسة للحصول على بيانات القياس بناءً على أحكام التصنيف. وكانت من بين المشكلات التي تواجه مديرات رياض الأطفال ما يتعلق بالشؤون المالية والموظفين وأولياء الأمور والتشريعات والتواصل والطلاب حسب ترتيب الأولويات وأهم المشاكل التي تمت مواجهتها هي: عدم كفاية مصادر الدخل تحت محور التمويل، عدم القدرة على توظيف عدد كاف من الموظفين المساعدين تحت محور الموظفين ووجهة نظر أولياء الأمور للمدرسة تحت محور أولياء الأمور.

(١٣) **دراسة ميادة ممدوح السيد الزيني (مايو ٢٠٢١)** هدفت إلى وضع تصور مقترح لتحقيق متطلبات تحقيق جودة الحياة المهنية لدى معلمات رياض الأطفال، وتفرع عن هذا الهدف عدة أهداف فرعية منها: تحديد الإطار المفاهيمي لجودة الحياة المهنية، ومعرفة أبعاد جودة الحياة المهنية والمشكلات المهنية لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة

الدقهلية، والكشف عن العوامل المؤثرة في جودة الحياة المهنية لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الدقهلية. وتحقيقاً لهدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المشكلات منها مشكلات مرتبطة بالمهنة ، ومشكلات مرتبطة بالروضة وزملاء العمل، ومشكلات مرتبطة بالأطفال، ومشكلات مرتبطة بالمعلمة ذاتها .وانتهت الدراسة بتقديم مقترحات خاصة بمهنة رياض الأطفال، ومقترحات خاصة بالروضة، ومقترحات خاصة بالمعلمة.

(١٤) دراسة أحمد محمد حسنين محمد، وآخرون (ديسمبر ٢٠٢١) هدفت إلى الكشف عن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين، وكذلك الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي - عدد الدورات التدريبية في مجال الإشراف التربوي). استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكوّن مجتمع الدراسة من بعض المشرفين التربويين في بعض المحافظات في مصر وعددهم (٤٧٥) مشرفاً تربوياً، وقام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلي أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الإشراف التربوي كانت (متوسطة)، و( تشجيع الحوار والاستفسار) جاء في المرتبة الأولى، بينما جاء البعد الرابع (تمكين الأفراد نحو رؤية مشتركة) في المرتبة السابعة.

(١٥) دراسة عبد العال عبد الله عبد العال (يناير ٢٠٢٢) تهدف إلى التعرف على العلاقة المباشرة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وبين إدراك الأفراد لفاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية. وطبقت الدراسة علي عينة بلغت (٣٨٤) مفردة من أعضاء هيئة التدريس والعاملين في جامعة العريش وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن إدراك الفرد لفاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية متوسطة أيضاً، وتتوافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعة بدرجة متوسطة. وكذلك توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد المنظمة المتعلمة وبين فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية، كذلك توصلت الدراسة إلي وجود علاقة إيجابية بين فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية، وأخيراً توصلت الدراسة إلى زيادة العلاقة الإيجابية بين أبعاد المنظمة المتعلمة محل الدراسة من جانب وبين إدراك الأفراد فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات من جانب آخر. وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

(١٦) دراسة عزة السيد السيد رزق الشعراوي (فبراير ٢٠٢٢) هدفت إلى محاولة التوصل لأهم السبل للتغلب على المعوقات التي تواجه الأداء التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال في محافظة الدقهلية، من خلال الوقوف على الإطار الفكري الحاكم لأداء التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال في محافظة الدقهلية، والمعوقات التي أدت إلى انخفاض مستوى الأداء التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال في محافظة الدقهلية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المعوقات من أهمها: اقتصار مهام البحوث العلمية في مؤسسات رياض الأطفال على البحوث المرتبطة بالحصول على شهادات الترقية والتي تتعلق بمجالات محددة، وعدم ارتباطها بواقع المجتمع، بقاء المؤسسات على وضعها من حيث طاقتها الاستيعابية وأنواعها بينما تزايدت أعداد الأطفال بشكل يفوق الإمكانيات المتاحة للمؤسسات الحكومية، تدني الرغبة في التغيير، ومقاومته من قبل إدارة مؤسسات رياض الأطفال والعاملين بها، تدني الشعور بالدافعية نحو التغيير والتركيز على قضايا ضيقة ومحدودة، تدني الكفاءات والمهارات المهنية لمعلمات في مؤسسات رياض الأطفال، وغياب العمل المؤسسي لمفهوم التنمية المهنية المستدامة، وأن من أهم سبل مواجهة هذه المعوقات: ١. توفير فرق إدارة عليا فعالة ذات مهارات قيادية ملائمة لعملية التخطيط الاستراتيجي. ٢. أن يعمل جميع أفراد المؤسسات (قيادات ومروسين) كفريق عمل واحد تتكامل جهودهم نحو إنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي. ٣. أن تتشارك القيادات مع باقي العاملين بالمؤسسات في تحديد الأهداف، صنع القرارات، المعلومات وذلك بهدف كسب تأييدهم الضمان نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي.

(١٧) دراسة نور الدين مصطفى عيسى، وآخرون (مايو ٢٠٢٢) هدفت إلى التعرف على مشكلات معلمات رياض الأطفال والتحقق من الفروق في مشكلات معلمات رياض الأطفال من خلال المؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية، وخبرة المعلمة وبلغ عدد المشاركات في الدراسة (٤٧٢) معلمة من معلمات رياض الأطفال، وتم استخدام مقياس مشكلات معلمات رياض الأطفال (إعداد الباحثون) وأسفرت النتائج عن أن النسبة المرتفعة لمشكلات معلمات رياض الأطفال قد اشتملت على ٠.٦٣ كمتوسط عام، ووجود فروق دالة إحصائية في مشكلات معلمات رياض الأطفال في ضوء متغير الحالة الاجتماعية وعدم وجود فروق دالة إحصائية لمتغيري المؤهل العلمي، وخبرة المعلمة.

(١٨) دراسة رانيا مصطفى ربيع مصطفى، وآخرون (يوليو ٢٠٢٢) هدفت إلى تعرف متطلبات تفعيل أسس الإدارة الذاتية بمدارس التعليم قبل الجامعي في ضوء مدخل

المنظمة المتعلمة، واستخدم الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي طبقت على عينة بلغ قدرها ( ٨٠١ ) من المديرين، والوكلاء والمعلمين، والموجهين بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسيوط. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي: جاءت درجة التوافر لإجمالي متطلبات تفعيل أسس الإدارة الذاتية بمدارس التعليم قبل الجامعي والتي منها مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أفراد العينة للأداة ككل بدرجة توافر(ضعيفة) بينما جاءت درجة الأهمية لإجمالي هذه المتطلبات من وجهة نظر أفراد العينة للأداة ككل بدرجة أهمية (كبيرة) وقدمت الدراسة تصورًا مقترحًا يمكن من خلاله تفعيل الإدارة الذاتية بمدارس التعليم قبل الجامعي في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة.

(١٩) دراسة **فهد بن محمد العبد المنعم ، مایسة حسن علام(يوليو٢٠٢٢ )**هدفت إلى التعرف على المشكلات الادارية التي تواجه مديرات رياض الأطفال الحكومية بالمملكة العربية السعودية و جمهورية مصر العربية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانة مكونة من (٤٦) عبارة موزعة على (٨) محاور، وطبقت الأداة على (٦٦) مديرة في كلا من المملكة العربية السعودية و جمهورية مصر العربية وقد استخدم الباحثان المنهج المسحي المقارن، وقد توصلت الدراسة لنتائج من أهمها ما يلي ارتفاع نسبة المشكلات الادارية المتعلقة بإدارة رياض الاطفال في المملكة عنها بمصر ، كما اتفقت العينتان على عدم وجود قواعد استرشادية واضحة لأوجه الصرف المالي ، و محدودية وعي بعض المشرفات التربويات بدور وطبيعة رياض الاطفال. كما أوضحت الدراسة ارتفاع وعي معلمات رياض الاطفال بالمملكة عنها بمصر ، وقد اتفقت العينتان على ضعف التواصل بين أولياء أمور الأطفال و رياض الأطفال في كلا البلدين. وقد أوصت الدراسة بأمور منها ، أهمية اعداد الكوادر البشرية المتخصصة في إدارة رياض الاطفال ، بالإضافة لأهمية تهيئة مباني رياض الأطفال بما يتناسب مع متطلبات هذه المرحلة واحتياجات الأطفال التربوية.

(٢٠) دراسة **أنونا أرمسترونج وپاتريك فولی Anona Armstrong and Patrick Foley(٢٠٢٣)**هدفت إلى رسم خريطة للسياق الذي يمكن أن يحدث فيه التعلم، أي العمليات والهياكل التنظيمية التي يمكن أن تحقق فرص التعلم أو تحسنها. وقد أطلقت الدراسة على هذه الهياكل الأساسية آليات التعلم التنظيمي (OLMs). (OLMs هي

الجوانب الثقافية والهيكلية للمنظمة التي تسهل تطوير وتحسين وتجديد منظمة تعليمية. وبدون هذه الآليات، من غير المرجح أن تظهر منظمة متعلمة.

(٢١) **دراسة سمير عبد الحميد القطب، وآخرون (مارس ٢٠٢٣)** هدفت إلى وضع تصور مقترح لتفعيل دور رياض الأطفال في مواجهة مشكلات الطفل المصري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد أكدت الدراسة على إنماء الوعي بمشكلات الطفل المصري، وبيان أثرها على اتجاهات الطفل المصري وإنتمائه في المستقبل، وإستشراف آليات معالجة هذه الأزمة في التعليم، وتحديد المشكلات التي تواجه الطفل المصري في مرحلة رياض الاطفال، ومحاولة وضع الحلول لها ومعالجتها. وقد طرحت الدراسة مجموعة من مشكلات الطفل المصري من بينها: المشكلات الثقافية والمشكلات الاجتماعية، والمشكلات التعليمية... وانتهت الدراسة تصور مقترح لتفعيل دور رياض الأطفال في مواجهة مشكلات الطفل المصري، وقدمت مجموعة توصيات منها: إعادة صياغة أهداف النظم التعليمية لتتواءم مع تطلعات العصر، وتطوير طرق وأساليب التقييم لتستوعب الصياغات الجديدة في الأهداف والمحتويات والمضامين وتواكب التطلعات والرؤى المستقبلية.

(٢٢) **دراسة رانيا حلمي عبد الوهاب الغول (أبريل ٢٠٢٣)** استهدفت إلى التعرف على أهم التوجهات التربوية لإدارة التغيير ودورها في تطوير مؤسسات رياض الأطفال، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وتم تقديم مجموعة من التوصيات، أهمها: ضرورة تبني جهود تعريفية بأهمية التغيير وكيفية إدارة هذا التغيير على مستوى الفرد والمنظمة لتحقيق قبول لدى الأفراد والإدارة نحو تفعيل هذا النشاط، ويجب أن تتناسب طبيعة المسؤولين عن إدارة التغيير ومهاراتهم القيادية على جميع مستوياتهم مع ظروف المنظمة واستراتيجيات التغيير الخاصة به، ونظام المكافآت يجب أن يشجع الابتكار ويعترف بالنجاح في إحداث التغيير، وبناء بيئة عمل تساعد على التغيير أي تطوير المنظمة لتصبح منظمة متعلمة.

(٢٣) **دراسة هبة السيد صادق أحمد سليمان (أكتوبر ٢٠٢٣)** هدفت إلى رصد المعوقات التي تحول دون قيام إدارة المعرفة بدورها في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة المنصورة وسبل مواجهتها، وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (٢٦١) أعضاء هيئة التدريس القائمين على رأس العمل بجامعة المنصورة، وانتهت الدراسة إلى عدة مقترحات لمواجهة المعوقات التي تحول دون قيام إدارة المعرفة بدورها في تحقيق معايير

المنظمة المتعلمة بجامعة المنصورة ، منها : أن تمتلك قيادة الجامعة المعرفة العلمية لوضع وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، أن تشجع القيادة أعضاء هيئة التدريس على التجربة لاكتساب معرفة جديدة يمكن الاستفادة منها.

#### (٢٤) دراسة هناء محمد ساير العنزي Hana Mohammed S.Alaniz (٢٠٢٣)

هدفت إلى التعرف على مدى وعي معلمات رياض الأطفال بالمشكلات السلوكية لمرحلة الطفولة المبكرة وآليات التعامل معها؛ ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي. وتمثلت أداة الدراسة في استبيان تم تطبيقه على عينة مكونة من (١٦٣) معلمة من معلمات رياض الأطفال في محافظة حفر الباطن لجمع المعلومات حول محاور الاستبيان، والمتمثلة في (وعي المشكلات مع معلمات رياض الأطفال بالمشكلات السلوكية لدى مرحلة الطفولة المبكرة وعي معلمات رياض الأطفال بآليات التعامل السلوكية لمرحلة الطفولة المبكرة، المعوقات التي تحول دون تطبيق طرق التعامل مع المشكلات السلوكية وعلاجها ببرامج وآليات الوقاية من المشكلات السلوكية لمرحلة الطفولة المبكرة). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من أفراد العينة على وعي المعلمات على اكتشاف المشكلات السلوكية لمرحلة الطفولة المبكرة بشكل عام بمتوسط حسابي (٣.٣٣ من ٥)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المعلمات على محور المعوقات التي تحول دون التعامل مع المشكلات السلوكية باختلاف متغير نوع الروضة، وأوصت الدراسة بضرورة إعداد دورات تأهيلية لمعلمات رياض الأطفال تساعدهم في كيفية التعامل مع المشكلات السلوكية لمرحلة الطفولة المبكرة، وإعطاء المزيد من الاهتمام لطلبة هذه المرحلة؛ كونها من أهم المراحل المؤثرة في بناء وصقل شخصية الطفل.

#### تعقيب على الدراسات السابقة

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة، يتضح أن :

١. الدراسة الحالية تتشابه مع دراسة: نهلة محمد لطفي نوفل (يناير ٢٠١٥) في تناولها لأبعاد مفهوم المنظمة المتعلمة برياض الأطفال في مصر، ولكن تختلف معها في محاولة الاستفادة من أبعاد المنظمة المتعلمة في التغلب على مشكلات رياض الأطفال بمحافظة أسوان، كما أن تلك الدراسة تناولت فقط (٥) أبعاد للمنظمة المتعلمة أما الدراسة الحالية تناولت (٨) أبعاد للمنظمة المتعلمة.

٢. كما تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات أيضًا في تناولها لأبعاد المنظمة المتعلمة

لكنها اختلفت مع تلك الدراسات في مجتمع وعينة الدراسة ومن بين تلك الدراسات:

- دراسة إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني، على عبد الرؤوف محمد نصار (أبريل ٢٠١٨) وكانت على كلية التربية بجامعة القصيم.
- دراسة هدى سعد السيد، وآخرون (أبريل ٢٠١٨) وكانت على عينة من الجامعات المصرية.
- دراسة أحمد بن راشد الحربي (يوليو ٢٠١٩) وكانت على كلية التربية والآداب بجامعة تبوك.
- دراسة أحمد سمير فوزي عبدالله (سبتمبر ٢٠١٩) وكانت على جامعة الأزهر
- دراسة عبد العال عبد الله عبد العال (يناير ٢٠٢٢) وكانت على أعضاء هيئة التدريس والعاملين في جامعة العريش.

٣. تشابهت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لبعدها مشكلات مؤسسات رياض الأطفال ولكن اختلفت مع تلك الدراسات في تقديم رؤية مستقبلية مقترحة للتغلب على تلك المشكلات في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة، ومن بين تلك الدراسات التي تناولت مشكلات مؤسسات رياض الأطفال:

- دراسة محمد سيد محمد السيد ، وآخرون (يناير ٢٠١٩)
- دراسة حنان محمد المزيدي، بدر حمد العازمي (أبريل ٢٠١٩)
- دراسة خديجة خير الله عبدالرحمن العظامات (٢٠١٩).
- دراسة هناء محمد ساير العنزي Hana Mohammed S.Alaniz (٢٠٢٠)
- دراسة مصطفى شنغولي، متين أوزكاني Mustafa Şengüli, Metin Özkanii (٢٠٢١)

- دراسة عزة السيد السيد رزق الشعرواي (فبراير ٢٠٢٢)
- دراسة نور الدين مصطفى عيسى، وآخرون (مايو ٢٠٢٢)
- دراسة سمير عبدالحميد القطب، وآخرون (مارس ٢٠٢٣)

٤. استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة بإثراء البعد النظري والميداني المتضمن خلالها في بناء الاستبانة الخاصة بالدراسة؛ مما أسهم في نضوج أداة الدراسة وشمولها وصدقها وثباتها كما تم أيضًا الاستفادة من نتائجها بمقارنتها مع نتائج هذه الدراسة ومعرفة التوافق أو الاختلاف بينها. ولا توجد دراسات جمعت بين مشكلات مؤسسات

رياض الأطفال وأبعاد المنظمة المتعلمة (في حد علم الباحث)، وهو ما تميزت به هذه الدراسة.

٥. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالمتغيرات، والزمان والمكان كما استخدمت المنهج الوصفي، بالإضافة إلى أنها تركز على بعض مشكلات مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان، كما أنها تسعى إلى تقديم رؤية مستقبلية للتغلب على تلك المشكلات في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة.

### منهج الدراسة

انطلاقاً من مجال الدراسة والأهداف التي سعت لتحقيقها استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يُلائم مجال الدراسة، وهو يهتم بدراسة واقع الظاهرة ووصفها من حيث الكم والكيف مُبيناً خصائصها وأبعادها وجمع بيانات تفصيلية عنها، والتنبؤ بحدوثها ونتائجها (بشير صالح الرشيد، وآخرون، ٢٠٠٤، ٥٦٩). حيث تم وصف وتحليل لجمع المعلومات والبيانات اللازمة عن واقع المشكلات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان. وكذلك جمع وتحليل البيانات المرتبطة بتقديم جزء نظري تناول الاطار الفكري والفلسفي لمؤسسات رياض الأطفال، والاطار المفاهيمي للمنظمة المتعلمة، وأبعادها التي تؤثر في مواجهة مشكلات مؤسسات الأطفال، وجزء نظري عن طبيعة المشكلات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال المصرية، وذلك تمهيداً لوضع رؤية مستقبلية للتغلب على تلك المشكلات في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة.

### أدوات الدراسة

تمثلت أدوات الدراسة في:

➤ **المقابلات الشخصية** مع بعض من مديري ومديرات ومعلمات رياض الأطفال بأسوان، وذلك بهدف الوصول إلى صورة حقيقية عن المشكلات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان.

➤ **استبانة** بغرض التعرف على واقع بعض مشكلات مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان ومحاولة مواجهتها في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة وتم تطبيق الاستبانة على عينة ممثلة من مديري ومديرات ومعلمات مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان بإدارتها المختلفة، وسيتم توضيح توصيف عينة الدراسة بالتفصيل لاحقاً في الإطار الميداني للدراسة.

### حدود الدراسة

تمثلت فيما يلي:

**الحدود الموضوعية:** تتحدد هذه الدراسة بالموضوع الذي تبحث فيه وهو واقع بعض المشكلات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال بأسوان ومحاولة تقديم رؤية مستقبلية للتغلب عليها في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة. والذي يتضمن الأبعاد التالية: (بناء رؤية مشتركة بمؤسسات رياض الأطفال ، تعلم الفريق (التعلم الجماعي) بمؤسسات رياض الأطفال، تشجيع الاستفسار والحوار بمؤسسات رياض الأطفال، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم بمؤسسات رياض الأطفال، التفكير النظمي بمؤسسات رياض الأطفال، التمكين ( الاتقان ) الشخصي بمؤسسات رياض الأطفال ، التعلم المستمر بمؤسسات رياض الأطفال ، ربط الروضة بالبيئة الخارجية) . كإطار عمل نظري يقدم حقائق ملموسة من منظور متكامل يربط بين النظرية والتطبيق..

**الحدود المكانية:** بعض مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان بإداراتها المختلفة.  
**الحدود البشرية** اقتصرت الدراسة على عينة من مديري ومديرات ومعلمات رياض الأطفال بأسوان.

**الحدود الزمانية:** تم تطبيق أدوات الدراسة خلال شهر ديسمبر ٢٠٢٣ م، وشهر يناير ٢٠٢٤ م.  
**خطة السير في الدراسة**

للإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة والأسئلة الفرعية اتبع الباحث ما يلي:  
للإجابة عن السؤال الأول قدم الباحث إطاراً فكرياً وفلسفياً لمؤسسات رياض الأطفال من حيث: فلسفة رياض الأطفال، ومفهومها، وأهدافها، وأهميتها، ووظائفها، ومبررات الاهتمام بها.

للإجابة عن السؤال الثاني قدم الباحث جزء نظري عن الاطار المفاهيمي للمنظمة المتعلمة، وأبعادها التي تؤثر في مواجهة مشكلات مؤسسات الأطفال.

للإجابة عن السؤال الثالث قدم الباحث جزء نظري تحليلي عن طبيعة المشكلات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال المصرية.

للإجابة عن السؤال الرابع قام الباحث بدراسة ميدانية تم من خلالها تطبيق استبانة بغية تعرف واقع المشكلات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان، ومحاولة التغلب عليها في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة.

للإجابة عن السؤال الخامس قدم الباحث - في ضوء نتائج الدراسة- رؤية مستقبلية مقترحة للتغلب على بعض مشكلات مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة

وسوف يعرض الباحث الإطار النظري في صورة أربعة مباحث هي كالتالي:  
المبحث الأول: الاطار الفكري والفلسفي لمؤسسات رياض الأطفال.  
المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي للمنظمة المتعلمة، وأبعادها التي تؤثر في مواجهة مشكلات مؤسسات الأطفال.

المبحث الثالث: المشكلات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال.  
المبحث الرابع:الرؤية المستقبلية المقترحة للتغلب على بعض مشكلات مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة  
وفيما يلي عرض تفصيلي لكل مبحث على حدة:

### الإطار النظري

المبحث الأول: الاطار الفكري والفلسفي لمؤسسات رياض الأطفال:

#### أولاً- فلسفة رياض الأطفال

تعد الفلسفة هنا ذلك النشاط الفكري المنظم الذي يتخذ من الفلسفة نقداً وتحليلاً وتأملاً، وسيلة للوصول إلى المبادئ والأسس المتكاملة لتنظيم وتنسيق وتوجيه تربية طفل، كما أن هذه المرحلة بمختلف أهدافها التربوية وسياساتها المرسومة ومؤسساتها وبرامجها ومشروعاتها مقوماتها المختلفة بما يساعد على تكامل العمل التربوي بهذه المرحلة، وحل مشكلاتها، فهذه الفلسفة هي الإطار المرجعي لأهداف تربية الطفل وبالتالي سياسته(فرج محمد سليمان، ٢٠١٨، ٥٠، ٦). ويتم تدريب الطفل على تنمية عناصر تفكير واكسابه مبادئ التنظيم المعرفي من خلال التقليد والمحاكاة والتعلم بالنموذج والقذوة( فهد بن محمد العبد المنعم ، مايسة حسن علام، ٢٠٢٢، ٣٢٤).

وتقوم فلسفة رياض الأطفال على ضرورة توفير بيئة تربوية ومناخ تربوي مناسب يلائم نمو الطفل في جميع المجالات ولذلك قامت البرامج في الروضة على أسس فلسفية وتربوية ونفسية واجتماعية تسهم في نمو الطفل بشكل متكامل. كما تؤكد فلسفة رياض الأطفال على أن الطفل قادر على النمو والتعلم بشرط توافر بيئة غنية بالحوافز والمثيرات، ويكتسب منها الخبرات والتجارب الحياتية المختلفة (رانيا حلمي عبد الوهاب الغول، ٢٠٢٣، ٣١٥).

فمرحلة رياض الأطفال من مراحل التأسيس الأولى التي يكتسب فيها الطفل بداية مهاراته الحياتية وكيفية التعامل معها، كما تساعد هذه المرحلة في رياض الأطفال في البناء المعرفي إضافة إلى الجسدي والحسي(حنان علي موسى ربيع ، ٢٠٢٣، ٩).

كما تعد مؤسسات رياض الأطفال بمثابة القلب النابض الذي لا غنى عنه في بناء أي مجتمع، حيث أدركت المجتمعات أن الاهتمام بتربية الطفل هو اهتمام بالحاضر والمستقبل. فأطفال اليوم هم رجال المستقبل، هم الثروة الحقيقية لضمان تقدم المجتمع وازدهاره، لذا شهدت مؤسسات رياض الأطفال تطورًا ملحوظًا، لتجد نفسها أمام تحديات تفوق قدرتها (أميرة أحمد محمد حسن رضوان، ٢٠٢٢، ٢٥١).

ومما سبق يتضح أن رياض الأطفال تقوم على فلسفة تربوية تعتمد على انتقال الطفل من بيئته إلى رياض الأطفال في سن تعتبر مبكرة، لذا يجب أن تكون هذه الأخيرة امتداد للأسرة من حيث توفير الحنان والعطف للطفل وليس بديلاً عنها، كما أن الأطفال في هذه السن لديهم حب المبادرة والرغبة في الاكتشاف والبحث. فيجب التركيز على مساعدتهم في تكوين ثقته بنفسه والاعتماد على ذاته، واحترامه وإتاحة الفرص له للتعبير عن رأيه والقيام بأعماله بحرية. ومن ثم يتضح أن مؤسسات الأطفال يقع على عاتقها مسئولية تربية الطفل، وإعداده للمشاركة في الحياة، فهذه المرحلة من أكثر مراحل نمو الإنسان أهمية وتأثيرًا فيما يليها من مراحل، حيث تتكون خلالها ملامح شخصية الطفل المستقبلية، كما تعتبر مرحلة رياض الأطفال من أسرع مراحل النمو في كافة الجوانب الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية، حيث يمتاز طفل هذه المرحلة بالحماس والحيوية، والميل نحو اكتساب المهارات والمعارف المختلفة.

### ثانياً - مفهوم رياض الأطفال

تعد الروضة مؤسسة تربوية اجتماعية، تهدف إلى تحقيق النمو المتكامل للأطفال في مرحلة الطفولة المبكرة، من جميع النواحي الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية، بالإضافة إلى تدعيم وتنمية قدراتهم عن طريق اللعب والنشاط الحر، وتسمى هذه المؤسسات في معظم دول العالم برياض الأطفال، ويلتحق بها الأطفال في سن (٤ - ٦) سنوات. وهي تسبق المرحلة الابتدائية ومدة الدراسة فيها سنتان دراسيتان، وتكون على مرحلتين هما : الروضة: وهي مخصصة للأطفال الذين أكملوا السنة الرابعة من عمرهم، التمهيدي : وهي مخصصة للأطفال الذين أكملوا السنة الخامسة من عمرهم(مها عبدالله السيد أبو المجد، ٢٠٢٣، ١٢٧٥).

وتُعرف بأنها مؤسسة تربوية اجتماعية، تهدف إلى تحقيق النمو المتكامل المتوازن للأطفال بجميع أنواعه الجسمية منها ،والعقلية والنفسية والاجتماعية بالإضافة إلى تعزيز قدراتهم ومواهبهم(منى شحدة ابو عرار، ٢٠٢٣، ٥٣٠). وهي مؤسسة تربوية خصصت لتربية

الأطفال الصغار، والذين تتراوح أعمارهم بين (٤-٦) سنوات وتتميز بأنشطة متعددة تهدف اكساب الأطفال القيم التربوية والاجتماعيات و إتاحة الفرصة للتعبير عن الذات، والتدريب على كيفية العمل والحياة معاً من خلال اللعب المنظم (جوري معين علي، ٢٠١٩، ١٠١). وهي مؤسسة اجتماعية تربية تقوم بتأهيل الطفل تأهيلاً سليماً لدخول مرحله التعلم الابتدائي، ويسمح له بالحرية التامة لممارسة النشاطات، واكتشاف الذات والقدرات والميول وإمكانية مساعدته لاكتساب خبرات جديدة في المرحلة العمرية من السادسة عليها (فرج محمد سليمان، ٢٠١٨، ٥٠).

كما تعرف بأنها المؤسسات التربوية التي خصصت لتربية تلك الأطفال الصغار التي تتراوح أعمارهم بين (٤-٦) سنوات وتتميز بأنشطة متعددة تهدف إلى اكساب الأطفال القيم التربوية والاجتماعية وإتاحة الفرصة للتعبير عن الذات، والتدريب على كيفية العمل والحياة معاً من خلال اللعب المنظم (سمير عبدالحميد القطب، وآخرون، ٢٠٢٣، ٣٥١، ٣٥٢). أي أن مؤسسات رياض الأطفال هي مؤسسات تربية واجتماعية تهتم بتأهيل الطفل تأهيلاً سليماً يساعده للدخول إلى المرحلة الابتدائية بدون مشاكل نتيجة الانتقال المفاجئ من البيت إلى المدرسة، مع مساعدته لممارسة الأنشطة التي تنمي قدراته وميوله وإمكاناته وبذلك فهي تساعده على أن يكتسب خبرات جديدة.

### ثالثاً - أهداف رياض الأطفال

لرياض الأطفال أهداف سامية، ونبيلة توجب علينا الاهتمام بهذه المرحلة، لأنها تعد الأطفال للمستقبل وتهدف إلى تنمية الجوانب الجسمية والحركية والاجتماعية والانفعالية والعقلية لديهم حتى يمكن من تنمية الأطفال نمواً متكاملًا، وأن نبث فيهم روح الاستطلاع، وتتمثل أهداف رياض الأطفال وفق ما تناولته العديد من الدراسات فيما يلي:

- تنمي شعور الطفل بالثقة في نفسه وفي الآخرين، وتشبع حاجاته إلى الاستقلال.
- توفر المواد المناسبة للطفل التي يتمكن بواسطتها من اكتشاف محيط بيئته.
- تساعده على التكيف الاجتماعي، وتهيئ لديه القدرة على التعبير عن أحاسيسه وشعوره.
- تملأ نفس الأطفال بحب كل ما هو جميل في الحياة.
- تنمي في الطفل حب العطاء.
- توفر الرعاية الصحية للطفل (خديجة خير الله عبدالرحمن العظامات، ٢٠١٩، ٢١٢).

- التنمية الشاملة والمتكاملة لكل طفل في المجالات العقلية، والحركية، والانفعالية، والخلاقية، مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية في القدرات والاستعدادات والمستويات النمائية.
- إكساب الأطفال المفاهيم والمهارات الأساسية لكل من اللغة العربية، والرياضيات والعلوم والفنون والموسيقى والتربية الحركية، والصحة العامة، والنواحي الاجتماعية.
- تهيئة الطفل للتعليم النظامي بمرحلة التعليم الأساسي (فهد بن محمد العبد المنعم ، مايسة حسن علام، ٢٠٢٢، ٣٢٣).
- وعن أهداف رياض الأطفال في مصر فيكمن الهدف الرئيسي في تنمية طفل ما قبل حلقة التعليم الابتدائي تنمية شاملة وإكسابه كافة المهارات الضرورية والتي تتمثل فيما يلي:

- ☒ التنمية الشاملة لكل طفل في كافة المجالات العقلية والجسمية والحركية والانفعالية والاجتماعية والخلاقية والدينية.
- ☒ تنمية مهارات الطفل اللغوية والعديدية والفنية من خلال الأنشطة الفردية والجماعية.
- ☒ التنشئة الاجتماعية والصحية السليمة في ظل قيم المجتمع ومبادئه وأهدافه.
- ☒ تكوين الشخصية السوية القادرة على التعامل مع المجتمع.
- ☒ تهيئة الطفل للحياة المدرسية النظامية في مرحلة التعليم الأساسي وذلك عن طريق الانتقال التدريجي من جو الأسرة إلى المدرسة، بكل ما يتطلبه ذلك من تعود على النظام، وتكوين علاقات إنسانية مع المعلم والزملاء، وممارسة أنشطة التعليم التي تتفق واهتمامات الطفل ومعدلات نموه في شتى المجالات(منى مصطفى حسن هجرس، ٢٠٢٤، ٢٢).

أي أن مؤسسات رياض الأطفال من أهم المؤسسات التربوية التنموية التي يلتحق بها الأطفال بهدف مساعدتهم علي النمو السوي المتكامل، حيث تسهم في تنشئتهم وتنمية جوانب نموهم المختلفة، وإكسابهم أساسيات المهارات الحياتية وتهيئتهم للتعلم فيما بعد، وتتضمن الخبرات التربوية التي تقدم في مؤسسات رياض الأطفال مجموعة من المفاهيم والمهارات والاتجاهات والقيم التي تناسب مستوي نمو طفل الروضة، وتستهدف تلك الخبرات تنمية شخصية الطفل بشكل متوازن ومتكامل في جميع جوانب النمو المختلفة(هنية محمود علي، ٢٠٢٣، ٥).

ومما سبق يتضح أن أهداف مؤسسات رياض الأطفال تتبلور في أهداف اجتماعية تشير لاندماج الطفل مع أقرانه وتفاعله مع المعلمة و إقامة علاقات إنسانية مع الآخرين والتعاون ما بين الروضة وأسرّة الطفل، والجانب الأخلاقي من خلال التأكيد قيم المجتمع، والجانب التعليمي إكساب الأطفال المفاهيم والمهارات الأساسية لكل من اللغة العربية، والرياضيات والعلوم والفنون والموسيقى وغيرها من المفاهيم والنواحي الاجتماعية.

#### رابعاً- أهمية رياض الأطفال

لقد أنتبه العديد من العلماء كأمثال هورني وفروم وسوليفان وأريكسون إلى أهمية مرحلة رياض الأطفال حيث يرون أن المراهق السوي هو الطفل الذي مر خلال طفولته بنمو سوي، كما أن أحداث هذه المرحلة تلعب دوراً هاماً في تشكيل شخصية الفرد وهو ما يؤثر على طبيعة الشخصية خلال مرحلة المراهقة، فالطفل السوي نفسياً تكون فرصة عبوره للمراهقة مكّلة بالنجاح أكثر من غيره ؛ أي أن مرحلة الطفولة المبكرة هي أساس بناء الشخصية السليمة، فكلما كانت أقرب للسواء كانت الشخصية في المستقبل أقرب للسواء، والعكس بالعكس(نبيل سعد خليل جرجس، وآخرون، ٢٠٢٣، ٦٠٨)

كما تبرز أهمية مرحلة رياض الأطفال حيث تعد فترة الطفولة حجر الأساس لبناء شخصية الإنسان مستقبلاً، كما تعد الروضة المؤسسة التربوية والاجتماعية بعد البيت من حيث التأثير في تربية الطفل ورعايته، ووظيفتها الطبيعية أن تستقبل الأطفال في سن مبكر فتكون في ذلك المحطة الأولى للتعامل معهم بعد الأسرة مباشرة مما يضعها في موقع استراتيجي تربوي وتعليمي ومراقبة شاملة يمكنها من اكتشاف قدرات الأطفال واكتشاف الميول السلبية والإيجابية في شخصياتهم (Hana Mohammed S.Alaniz,2020,113). ، وأيضاً أهمية رياض الأطفال تظهر من خلال مساعدة الطفل في التخلص بشكل تدريجي من مرحلة التمركز حول الذات، وإشباع حاجات الطفل المختلفة، والاعتراف بكيانه وتوجيه ميوله وصقل مهاراته وإكسابه المهارات الجديدة، وبناء شخصيته، فالطفل في هذه المرحلة يكون أكثر وعياً وإدراكاً لما يدور حوله، كما يتطور محصوله اللغوي، وبنية المعرفة التي تمكنه في هذه المرحلة من التعبير عن حاجاته بطريقة أكثر وضوحاً بفعل ما اكتسبه من مفردات لغوية(منى مصطفى حسن هجرس) (٢٠٢٤، ٣).

ومن هنا تأتي أهمية مرحلة رياض الأطفال، تلك المرحلة التي تقابل مرحلة الطفولة المبكرة وفقاً للخصائص النفسية، كما أنها تقابل مرحلة ما قبل المدرسة؛ ذلك أن تلك المرحلة تعد أولى البيئات التي تستقبل الطفل بعد البيئة الأسرية، كما أنها تمثل اللبنة الأولى لعملية

التعلم؛ أثناء ممارسة الأنشطة المختلفة داخل قاعات النشاط (زينب يونس عبد الحليم، ٢٠٢٣، ١٤٠).

يمكن تحديد أهمية مؤسسات رياض الأطفال في تنمية الطفل وقدراته العقلية والابتكارية كما يلي (سونه سعيد راشد محمد، وآخرون، ٢٠٢٢، ٢٦٣):

١. تعد فترة الطفولة المبكرة الفترة الحاسمة التي تتكون خلالها المفاهيم الأساسية للطفل.
٢. يتطور النمو اللغوي للطفل سريعاً خلال هذه الفترة واستغلال هذه الفرصة لاكتساب الطفل قدرًا كبيرًا من الكلمات والتعبيرات.
٣. يسهل على الطفل في هذه المرحلة تخزين المعلومات والخبرات لاستخدامها في اكتساب الخبرات المستقبلية وتفسيرها والتعامل معها.
٤. يتمكن الطفل في هذه المرحلة من التركيز على الملامح الأساسية المتميزة للأشياء وللأفراد والأماكن المحيطة ببيئته.

ويتضح مما سبق أن أهمية رياض الأطفال تتبع من دورها في ترسيخ المفاهيم النفسية والاجتماعية لدى الطفل، بحيث يتعرف الأطفال على أنفسهم و علاقاتهم بالآخرين ممن هم خارج الأسرة. ومساعدة أولياء الأمور على فهم حاجات أطفالهم وطرق إشباعها، وتعويد الطفل على التعامل مع كل المؤسسات المحيطة ببيئة الروضة.

#### خامساً- وظائف رياض الأطفال

إن مرحلة رياض الأطفال باعتبارها مرحلة تربوية يحدث فيها التعلم تلقائياً، ويتم فيها تكوين شخصية الطفل، حيث يعد عمر طفل الروضة هو العمر الذهبي لنجاحه في اكتساب مهارات متنوعة، دون الشعور بالملل، بل يكون راغباً في التعلم، إضافة إلى فرص تقديم التدريب المناسب، مع التشجيع المستمر الذي يتيح الأداء السليم للمهارة، وبالتالي تصبح عادة متأصلة في سلوك الطفل، حيث يؤديها بطريقة آلية دون سابق تفكير في خطواتها(مها عبدالله السيد أبو المجد، ٢٠٢٣، ١٢٥٨).

ومن ثم تتعدد وتتنوع وظائف رياض الأطفال ما بين الوظيفة التعويضية والوظيفة التربوية الإنمائية، والتمهيد للمدرسة والاستعداد لها، ويمكن ادراج بعضها كالتالي(سمير عبد الحميد القطب، وآخرون، ٢٠٢٣، ٣٥٣):

١. الوظيفة التعويضية: وتظهر أهميتها للأطفال المحرمين إجتماعياً وثقافياً واقتصادياً من أجل توفير ظروف بيئية أكثر ملاءمة لفرص النمو والتعلم .

٢. **الوظيفة التربوية الإنمائية:** وتتمثل في توفير أساليب التنمية للأطفال في شتى المجالات الجسمية والعقلية والانفعالية، وإشباع حاجاتهم بما يتفق وسنهم، تحقيق التربية بمفهومها الشامل للطفل.

٣. **التمهيد للمدرسة والاستعداد لها:** فالإنجاز في المدرسة يعتمد على رصيد الطفل من المهارات والاتجاهات النفسية والسلوكيات ذات الأهمية بالنسبة للتعلم. وقد أصبحت مهمة تهيئة الطفل للمدرسة من أهم وظائف رياض الأطفال.

أي أن رياض الأطفال القاعدة الأساسية لمراحل التعليم المختلفة، حيث تقدم الأصول الأولى والأسس الراسخة التي تقوم عليها العملية التعليمية المقصودة وغير المقصودة أي أن ما تقوم به رياض الأطفال ليس عملاً تعليمياً فقط، بل هو عمل نمائي تربوي بالدرجة الأولى.

سادساً- مبررات الاهتمام بمؤسسات رياض الأطفال:

من دواعي الاهتمام بمؤسسات رياض الأطفال الحكومية في مصر مايلي (دراسة لزينب عبد المجيد حسن علي، ٢٠٢١، ٥٢٣، ٥٢٤):

١. وجود بعض المعوقات الموجودة في الواقع والتي تتمثل في : عدم كفاية معلمات رياض الأطفال لاستيعاب الزيادة المنشودة، مع وجود عجز في أعداد معلمات رياض الأطفال المؤهلات تربوياً ومهنياً وارتفاع كثافة الفصول، بالإضافة إلى قلة وجود حجرات لممارسة الأنشطة، مع ندرة توفر بعض التجهيزات والأدوات المادية .

٢. ايجاد ميزة تنافسية في ظل منافسة رياض الأطفال التجريبية والخاصة، والتي تتوافر بها الكثير من الإمكانيات البشرية والمادية، والتي من خلالها ستحقق كثير من الأهداف المرجوة من هذه المرحلة.

٣. التغيرات والتحديات السريعة المتلاحقة والتي تتمثل في : التغيرات التكنولوجية والتي فرضت إدخال التكنولوجيا الحديثة داخل مؤسسات رياض الأطفال، والتحديات السياسية التي ركزت على الاهتمام بالتعليم منذ مراحلها الأولى باعتبار أن التعليم قضية أمن قومي والتحديات الاقتصادية المتمثلة في وجود فئة كبيرة من الأسر المصرية عاجزة عن سداد قيمة الكتب والأنشطة المدرسية، والتحديات الاجتماعية كخروج المرأة للعمل والذي أدى إلى زيادة الطلب على التعليم قبل المدرسي، بالإضافة إلى التحديات التربوية كتقليدية برامج الأنشطة المقدمة وجمودها وخلوها من بعض المفاهيم والمهارات.

ويتضح مما سبق أن الاهتمام بمؤسسات رياض الأطفال يرجع إلى ضرورة النظر لتلك المرحلة كمرحلة هادفة لإيجاد جيل قوي الإرادة قادر على المساهمة في تقدم مجتمعه ورفقيه؛

فإيجاد إدارة واعية بالتوجيه ومعلمة مؤهلة وأسرة متعاونة له أهميته في مساعدة الأطفال على تجاوز تحديات المجتمع، وإزدياد وعي أولياء الأمور بأهمية التحاق أبنائهم برياض الأطفال التي تعمل على تلبية احتياجات الطفل ومراعاتها لخصوصية المرحلة العمرية التي يمر بها من ناحية، ولزيادة خروج المرأة للعمل ومشاركتها في التنمية والإسهام في الحياة العامة من ناحية أخرى.

ومن ثم وفي ضوء ما سبق يأتي المبحث التالي (المبحث الثالث) مقدماً تحليلاً لأهم المشكلات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال وذلك تمهيداً لدراسة واقع بعض هذه المشكلات بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان وأهم النتائج التي تظهرها الدراسة الميدانية لاحقاً بإذن الله.

**المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للمنظمة المتعلمة، وأبعادها التي تؤثر في مواجهة مشكلات مؤسسات الأطفال.**  
**أولاً- مفهوم المنظمة المتعلمة:**

ظهرت فكرة المنظمة المتعلمة كوسيلة للتكيف مع البيئة المعقدة سريعة التغير- وما تحتويه من مشكلات قد تؤثر على أداء المنظمة- لأن جوهر خصائصها هو قدرتها على استخدام المنطق والذكاء من أجل تعلم جميع أفرادها كاستجابة للتغير ؛ حيث تمتلك قوة وقابلية مضاعفة على التعلم و التكيف، وأعضاؤها أكثر فاعلية في برامج التعلم المستمر، ومن ثم فهي تتكون من ثلاث لبنات أساسية، هي: بيئة داخلية داعمة للتعلم، و عمليات و ممارسات تعلم ملموسة و سلوك قيادي يدعم و يعزز التعلم (حاتم فرغلي ضاحي جاد، ٢٠١٨، ١٥٣).

ومصطلح "المنظمة المتعلمة من منظور تاريخي تمت صياغته من قبل سينج (١٩٩٠) في كتابه الأكثر مبيعاً "الانضباط الخامس: فن وممارسة منظمة التعلم، وأصبح اسم سينج منذ ذلك الحين مرادفاً تقريباً لفكرة المنظمة المتعلمة، وغالباً ما يُعتبر المعلم الرئيسي للمنظمة المتعلمة

(Anders Örténblad, 2018, 150)

والبعض يرى أن عملية التعلم واحدة من أهم أساسيات نجاح أي منظمة أيضاً. وتعتبر المنظمة المتعلمة مفهوماً جديداً نسبياً يعتمد على مفهوم التعلم التنظيمي. علاوة على ذلك، فإن المنظمة المتعلمة هي مدخل يحدد كيف ينبغي للمنظمة أن تنشط في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار. التعلم التنظيمي هو عملية دائمة من التغيير التنظيمي الذي ينطوي على الابتكار

والتطوير في التصنيع والخدمات وعقل العميل وما إلى ذلك. ويحدث هذا الإجراء نتيجة للمعرفة الجديدة التي تكتسبها المنظمة باستمرار (Saeeda dawood,et al,2015,93) لذا فقد تعددت التعريفات لمفهوم المنظمة المتعلمة " Learning Organization فالبعض عرفها على أنها المنظمة الماهرة في إنشاء المعرفة واكتسابها ونقلها وتعديل السلوك بما يعكس المعرفة والرؤى الجديدة(دعاء محمود محمد العطار، ٢٠٢٠، ١٦).

ويلاحظ أن هذا التعريف لا يقف عند مستوى نقل المعرفة أو الفهم وإنما يتجاوز ذلك إلى السلوك بما يجعل التعلم عملية عميقة تتعلق بتغيير نمط السلوك، ويكون التعلم في إطار العملية المستمرة بمثابة عملية إعادة بناء للمنظمة.

وتعرفها دينا مسفر الحربي(٢٠٢٢، ٥) بأنها: إدارة التعليم التي تتميز برؤية مشتركة تدعم التعلم المستمر بمستوياته الفردية والجماعية والتنظيمية، وتشجع على الحوار والمناقشة الفعالة بين فريق العمل، وتقديم تغذية راجعة تعدل مخططاتها وسلوكها التنظيمي للأفضل، وامتلاكها أنظمة تقنية مفتوحة تسمح بنشر وتخزين المعرفة وتطبيقها وربطها بالبيئة الخارجية لتحقيق التميز المؤسسي.

والمنظمة المتعلمة هي المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغير المستمر، لأن جميع أعضائها يقومون بدور فاعل في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل(ديمة عبدالله يوسف رفيع، وآخرون، ٢٠٢٠، ٨٤).

وهي مجموعة من الأشخاص الذين لديهم قدرة ثابتة ومعززة على التعلم في ثقافة المنظمة، و بناء عمليات التعلم وفحصها، وتبتعد عن تدريب الموظفين البسيط إلى حل المشكلات التنظيمية والابتكار والتعلم(Saeeda dawood,et al,2015,93)

ويتضح مما سبق أن المنظمة المتعلمة هي التي تستطيع التكيف مع ما يحدث من تغيرات إضافة إلى قدرة أعضائها في تحديد وحل المشكلات المختلفة والمرتبطة بالمنظمة أو المؤسسة، الأمر الذي يؤكد على مناسبة مدخل المنظمة المتعلمة في محاولة إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان.

كما يتضح أنه على الرغم من تباين تعريفات المنظمة المتعلمة إلا أنها تتفق جميعاً في جوهرها وتتكامل مع بعضها، وتجمع على أن المنظمة المتعلمة تعني المنظمة القادرة على توليد واكتساب المعرفة ونشرها وتعديل سلوك الأفراد بها أجل أن تعكس المعرفة والرؤى الجديدة، كما أنها منظمة تستطيع اكتساب المعرفة وتعتبر عن رؤية مستقبلية تركز على المعرفة كنشاط اجتماعي، وتبني علاقات تعاونية من أجل تقوية المعرفة والخبرة. كما تتبنى

مؤسسات رياض الأطفال كمنظمات متعلمة أبعاد تلك المنظمة ومحاولة إيجاد بيئة مناسبة للتطور وهذا ما أشارت إليه دراسة نهلة محمد لطفي نوفل (٢٠١٥، ١٤٧) حاولت التعرف على مستوى توفر أبعاد مفهوم المنظمة المتعلمة برياض الأطفال في مصر وقدمت توصيات تحتوي على عدد من الخطوات الاجرائية التي تؤسس لرؤية مقترحة من أجل تطوير مرحلة ما قبل المدرسة وفقاً لمعطيات مفهوم المنظمة المتعلمة.

### ثانياً - أهمية تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة برياض الأطفال

لقد أصبحنا بحاجة إلى مثل هذه المنظمات المتعلمة، حيث أنها : تنمي التفاعل الاجتماعي ومهارات الاتصال بين الأشخاص؛ مما يوفر جواً من الانفتاح والثقة وتشاطر الأفكار، وتنساب فيه المعلومات والمعرفة بشكل جزئي مما. يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، ومع مرور الوقت يتوافر للمنظمة مخزون من الخبرة والمعرفة (هدى سعد السيد، وآخرون، ٢٠١٨، ٢٣٤)

وفي ظل التغييرات التي تطرأ على العالم في جوانبه المختلفة، أصبح من اللازم على المنظمات أن تواكب هذه التغييرات، وتسعى إلى التطوير المستمر الذي لا يتم إلا بالتعلم المستمر والبحث الدائم عن المعرفة في زمن تتسارع فيه عجلة التقدم. كما فرضت ثورة الاتصالات والمعلومات واقعا جديداً على المنظمات، يوجب عليها مفاهيم حديثة للتكيف مع هذه المتغيرات، ولسد الفجوة بين الواقع الحالي وما يجب أن تكون عليه مستقبلاً، وأهم هذه المفاهيم مفهوم المنظمة المتعلمة (هبة السيد صادق أحمد سليمان، ٢٠٢٣، ١٦٩).

كما تظهر أهمية المنظمة المتعلمة في الآتي : مواكبة كل ما هو جديد في المجال التربوي مشاركة الأفكار والمعرفة والمعلومات الجديدة بين الإدارة والمجتمع ، إتاحة المجال لتجريب الأفكار وطرق وأساليب التدريس الجديدة والتكنولوجيا الحديثة، وحل المشكلات التعليمية بشكل جماعي وتعاوني، وتهيئة المناخ الملائم للأفكار الخلاقة استثمار طاقات التعلم ونشرها بين الأعضاء، وتعزيز بقاء التميز المهني من خلال بناء الخبرات والقدرات، وجعل عملية التعلم سمة دائمة لأفراد المؤسسة (هدى سعد السيد، وآخرون، ٢٠١٨، ٢٣٤).

وعن أهمية تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة برياض الأطفال، فتضع نهلة محمد لطفي نوفل (٢٠١٥، ١٥٨، ١٥٩) مجموعة من الأسباب لضرورة تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة برياض الأطفال في مصر، كما يلي:

١. ضمان الجودة وإرضاء المستفيد من الأطفال والمعلمات والآباء والقوى المجتمعية.

٢. تغيير نمط التفكير الذي يقوم بالتفرقة بين من يفكر ومن ينفذ حيث ينبغي أن تمتلك جميع المعلمات على اختلاف المستويات الوظيفية القدرة على المساهمة في عمليات التفكير ومتطلبات الابداع .

٣. تطوير مستوى أعلى من المعارف والمهارات لدى المعلمات عن طريق تحقيق ثلاثة أنواع من التعلم : تعلم الحقائق والمعارف أي تعلم الجوانب النظرية. تعلم مهارات وظيفية جديدة أي تعلم الجوانب العملية. التعلم الجمعي أي التعلم بصورة تشاركية تسمح باستخدام جميع الامكانيات عند أفراد المجموعة.

٤. تحقيق الميزة التنافسية العالية وإدارة التغيير بنجاح .

٥. مساعدة الادارة في رياض الأطفال من القيام بأدوار جديدة غير الأدوار التقليدية.

٦. انتقال الروضة إلى مستوى أفضل في الأداء والتميز .

ومما سبق يتضح أن المنظمة المتعلمة لها أهمية كبيرة وخاصة لرياض الأطفال، وتتمثل في تهيئة المناخ الملائم للأفكار الخلاقة، واستثمار طاقات التعليم ونشرها بين أعضاء الروضة، وتحقيق الأداء العالي والميزة التنافسية، وزيادة الحث على الالتزام، والمساهمة والمشاركة في خدمة المجتمع، وتحقيق المسؤولية الاجتماعية، وضمان الجودة، وإرضاء المستفيدين سواء العاملين بالروضة أو الأطفال أو أولياء أمورهم ، مما يزيد من التحسين المستمر وتفهم المخاطر التي تحيط بإدارة الروضة، وتطوير مستوى أعلى من المعارف والمهارات لدى إدارة الروضة.

### ثالثاً - مبادئ المنظمة المتعلمة:

يستند مدخل المنظمة المتعلمة على عدد من المبادئ منها(رانيا مصطفى ربيع مصطفى، وآخرون(٢٠٢٢، ٣٤):

- التعلم في فريق.
- الحوار يؤدي إلى التفكير الإبداعي.
- بناء الرؤية التشاركية.
- القيادة التي تدعم ثقافة التعلم.
- نظام تكنولوجي لنشر وتبادل المعرفة.
- بيئة تمكن الأفراد من التعلم.
- هيكل تنظيمي مناسب ومرن .

وفي دراسة لكل من **معن العياصرة، خلود الحارثي** (٢٠١٥ ، ٣٢) تناولت مجموعة مبادئ أخرى للمنظمة المتعلمة أهمها:

- أن تعمل المدرسة كمنظمة متعلمة على الاستعانة بطاقتها التنظيمية من أجل الاستجابة إلى المتغيرات المختلفة.
- تنمية قدرات التعلم الفردي وهذا يتطلب إجراء تغييرات على الثقافة التنظيمية للمدرسة.
- إيجاد أرضية واسعة لمشاركة موظفيها والمستفيدين منها المدرسة في صنع القرارات وتبادل المعلومات بحرية.
- تشجيع التفكير النظمي وبناء ذاكرتها التنظيمية وضمان عمليات التعلم المستمر.
- تطوير القدرات لكل أفراد المدرسة وكل من يتعامل معها بشكل دائم.
- التطوير الذاتي للمنظمة ككل والعمل على ووضع قنوات تربط تعلم الأفراد بسياسات المنظمة واستراتيجياتها.

وأوضحت رانية محمد محمود زيادة (٢٠٢١، ٧٣) مجموعة من المبادئ للمنظمة المتعلمة هي كالتالي:

١. تمكين العاملين ويشمل جميع المستويات التنظيمية إذ ينبغي توفير بيئة عمل تجعل الأفراد يعملون بكامل طاقاتهم وذلك بدعم فرق العمل والاستماع الجيد لهم وتفهم إحتياجاتهم ليتمكنوا من التعلم المستمر.
  ٢. الشراكة بالمعرفة: تقوم المنظمة بنشر المعرفة التي تنتج من خبرات فرق العمل لذلك فإن الأفراد بحاجة إلى التدريب الدائم للتعامل مع متطلبات الفرد الطارئة.
  ٣. المسح البيئي ويتضمن جمع المعلومات الخارجية ومعرفة الفرص والتهديدات التي قد تواجه المنظمة وهذا يعد أمراً حيوياً للمنافسة العالمية.
  ٤. الاحتواء الإنساني ويعنى كسب ولاء الأفراد العاملين داخل المنظمة وإيجاد أهداف مشتركة بينهم بحيث يتحقق عدم تعارض أهدافهم الشخصية مع أهداف المنظمة.
- ومما سبق يتضح أن المنظمة المتعلمة تستند إلى مجموعة من المبادئ منها ما يرتبط بالتعلم كفريق مع وجود رؤية مشتركة وقيادة تدعم ثقافة التعلم، وهيكل تنظيمي مناسب ومرن قادر على الاستجابة إلى المتغيرات المختلفة، وتنمية قدرات التعلم الفردي من خلال إجراء تغييرات على الثقافة التنظيمية للمنظمة، ووضع قنوات تربط تعلم الأفراد بسياسات المنظمة واستراتيجياتها.

## رابعاً- خصائص المنظمة المتعلمة

البعض يرى أن المنظمة المتعلمة لا تعتمد على الإدارة العليا لتخبرها بما يجب أن تفعله، ولكنها تتحدى الوضع الراهن وتشارك موارد ومواهب جميع موظفيها لتحقيق أهدافها التنظيمية. وفيها يقوم القادة برعاية الثقافات للتميز والسلوك الأخلاقي، وتشجيع تبادل المعرفة والتعلم التنظيمي. ويتم تحفيز كل فرد لمشاركة مواهبه، وتشجع على الابتكار والمرونة، والقدرة على الاستجابة، وبما يحقق الميزة التنافسية (H.W. Shin, et al, 2017, 1) كما تكمن فكرة التعلم التنظيمي في أن المنظمات، وليس الأفراد فقط، يمكنها التعلم، وبالتالي التغيير والتكيف من أجل البقاء والنجاح (Jennifer Rowley, Paul Gibbs, 2008, 358)

وتتميز المنظمة المتعلمة بجملة من الخصائص التي جعلتها تختلف عن باقي المنظمات الأخرى، كما أن المنظمة المتعلمة تتسم بأنها الماهرة في إيجاد اكتساب ونقل المعرفة، وفي تعديل سلوكها ليعكس المعرفة والبصيرة الجديدة. ويمكن تلك الخصائص فيما يلي (رشا مهدي صالح (٢٠٢٣، ١٥٩، ١٦٠)، (راضية عروف، خديجة عطية، ٢٠١٨، ٣٦٣، ٣٦٤):

١. أنها منظمة مرنة ذات قدرة فعالة في التكيف والتغيير استجابة للتغيرات المختلفة في بيئتها كوسيلة منها للبقاء والاستمرارية والنجاح.
٢. أنها منظمة ذات بيئة تتصف بالنقّة والتعاون وتشجع الاتصالات المفتوحة، وتثمن التنوع، وتشجع الأفراد على طرح الأسئلة والنقاش لكافة قضايا التعلم، وعلى المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرار، وعلى استخدام مقدراتهم ومهاراتهم في إحداث التحسين والتغيير المطلوبين.
٣. التعلم من الخبرات السابقة: تستعرض المنظمات المتعلمة نجاحها وفشلها، وتقيمه بنظام وتقوم بتسجيل الدروس المستفادة .
٤. أنها منظمة تتبنى أسلوب عمل الفرق بدلاً من العمل الفردي في سعيها إلى العلم وتحقيق الأهداف المطلوبة.
٥. أنها منظمة تتبنى أسلوب التفكير النظمي، ويعني مقدرة أعضاء المنظمة على اتخاذ أنماط تفكيرية حديثة تمكنهم من النظر إلى منظماتهم كنظام شامل متكامل مع إدراكهم لشبكة العلاقات الداخلية والخارجية التي تحكم هذا النظام، مما يساعد على مواكبة التغيرات السريعة المتلاحقة ويزيد من فرص النجاح. ويرتبط بهذه الخاصية نشاطان مهمان من أنشطة المنظمة المتعلمة:

أ- حل المشكلات بالأسلوب المنظم الذي يعتمد بشكل كبير على الفلسفة ووسائل حركة الجودة ، ويعتمد هذا النشاط على استخدام الأساليب العلمية في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة أكثر من اعتماده على التخمين لتحديد المشكلة كما يؤكد على أهمية البيانات والمعلومات وتحديد الأفكار أكثر من تأكيده على الافتراضات كأساس لاتخاذ القرار وقد أشار إليها الباحثين دائرة خطط - افعال - افحص - نفذ، بينما أسماه الممارسون للجودة "إدارة تعتمد على الحقائق" وأنه يمكن ذلك عن طريق استخدام الأدوات الإحصائية البسيطة مثل الرسم البياني .

ب-التجريب الخلاق ويشتمل هذا النشاط على البحث النظامي لاختبار المعلومات الجديدة وفحصها باستخدام المنهج العلمي كعنصر أساسي.

٦. أنها منظمة تشجع نقل المعرفة وتبادلها.

٧. أنها منظمة تقيم ذاتها باستمرار، وذلك للتأكد من تهيئة كل الظروف اللازمة والمناسبة للتعلم والتأكد من توافر التسهيلات اللازمة لذلك.

وتناول سعود بن عبدالله بن برد الرويلي(٢٠٢٢، ١٣١، ١٣٢) مجموعة من الخصائص تميزت بها المنظمة المتعلمة، لخصها في التالي:

- تطوير واستحداث خدمات وعمليات جديدة بشكل سريع.
- إثارة عمليات التحسين في جميع جوانب المنظمة ، وتحفيزه، واستقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة .
- تحويل الرؤية إلى واقع وهي تسهل التعلم لجميع أعضائها مما يمكنها من التحول الذاتي بشكل مستمر، ومقدرتها على التوصل إلى نتائج مرغوبة .
- توفر المجال للطموح الجماعي، وتمكّن العاملين من تعلم كيف يتعلمون من بعضهم بعضاً.
- رعاية أنماط التفكير الجديدة، وتوفير المهارة في إيجاد المعرفة واكتسابها ونقلها.
- شعور العاملين فيها بأنهم يقدمون عملاً لصالحهم ولصالح المجتمع.
- شعور كل فرد فيها بأنه معني بطريقة النمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية.
- يعامل كل فرد الآخرين معاملة الزملاء في إطار من الاحترام والثقة.
- يمتلك الفرد الحرية لإجراء التجربة واتخاذ المخاطرة.
- توقع التغييرات المستقبلية في البيئة والقدرة على التكيف مع تأثيراتها.

- معالجة المشاكل بطريقة جماعية، وتشجيع الأفراد على إقترح آرائهم وعرض أفكارهم الجديدة، وتجريبها والتعلم الجماعي مع الآخرين.
  - قبول الأخطاء، ونمو الإحساس والشعور بالمسئولية الشخصية، والمشاركة والتبادلية، عمليات مشتركة حيث الحوار والاستكشاف ومناخ القيم المشتركة والتبادلية والتمكين وبناء طاقات الأفراد في تحليل المشاكل واستكشاف الحلول.
- ومما سبق يتضح أن المنظمة المتعلمة عامة سماتها تتمحور في كونها متعلمة من خلال اعتماد التعلم المستمر كإستراتيجية داخلها، ومنفتحة على الآخرين تتعلم من تجاربهم، وتدعم التمكين داخلها . كما أن المنظمة المتعلمة تعتبر أن التغيير فرصة للتطوير، وهي تدرك أن التعلم والتغيير بمثابة عملية مستمرة أو سلسلة متصلة بدون نهاية ، وهي تركز على المستقبل أكثر من الحاضر ، وبدلاً من الاستجابة للضغوط ؛ فإنها تبحث عن التوجهات الجديدة التي تسبق التعلم من خلال استشراف الأحداث التي قد تحدث في المستقبل.

#### خامساً- أبعاد المنظمة المتعلمة

لقد تعددت الأبعاد التي تناولها الباحثون حول المنظمة المتعلمة، واختلفت الكتابات بحسب وجهة نظر واضعيها وطريقة تفكيرهم، فمثلاً تتكون المنظمة المتعلمة لدى بيتر سينج من خمسة أبعاد هي: التفكير النظمي، والإتقان الشخصي، والنماذج العقلية، والرؤية المشتركة، والتعلم الجماعي، وأن أبرزهم هو تعلم الفريق، حيث تسهم هذه العملية في تنمية قدرة منسوبي المؤسسة على تحقيق النتائج المنشودة، والتركيز على أهداف معينة، ويتم التعاون مع بقية الأعضاء الآخرين لإنجازها عملياً على النحو المطلوب (مريم عبدالصمد عبدالله عبد المطلب، أحمد نجم الدين أحمد عيداروس، ٢٠١٩، ٤١٢). وتحتاج المنظمات إلى تعزيز بيئة التعلم من خلال توفير الفرص لتوليد المعرفة وتبادلها ونشرها بين الموظفين تساعد بيئة التعلم التنظيمي الموظفين على زيادة قدرتهم حتى يتمكنوا من التعاون بفعالية وتحقيق الأهداف التنظيمية (Nagamani Subramanian and M. Suresh, 2022, 444)

كما قُدم نموذج من قبل كل من مارسك وواتكينز (Marsick & Watkins) عام ١٩٩٣م نموذجاً للمنظمة المتعلمة، مبنياً على تعريفهم للمنظمة المتعلمة، ويحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين للمنظمة المتعلمة متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض، في التأثير على قدرة المنظمة على التغيير والتطوير وهما : الأفراد والبناء التنظيمي، ويركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي (مستوى الأفراد، ومستوى الجماعات، والمستوى التنظيمي) الذي يركز على ملاحظة وتحليل العمليات التي ينطوي عليها التعلم

الفردية والجماعية داخل المنظمات حيث يشتمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها، لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة وهي: توفير فرص للتعليم المستمر، وتشجيع الاستفسار والحوار، وتشجيع التعاون والتعلم الجماعي، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وتمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم (أحمد بن راشد الحربي، ٢٠١٩، ٤١٧)، (Anona Armstrong and Patrick Foley, 2003, 74).

كما أورد Marsicks & Watkins أن الهدف الأساسي من كتابهما "تحت مظلة التعلم" دروس في فن وعلم التغيير المنهجي. هو مساعدة الفرد على أن يدرك أنه لا يوجد للأنظمة منظمة متعلمة ولإظهار أن بعض المنظمات قد بدأت تغيير نفسها لتصبح منظمات متعلمة. كما أن الكتاب ليس كتاب استراتيجيات ولكنه عبارة عن تحليل للسمات والخصائص، والجهود المبذولة للمنظمات المتعلمة الصاعدة، والذي يساعد الفرد على بناء المقررات وتحديد الممارسات من أجل بناء منظومة التعلم الخاصة به. ورغب (Marsick & Watkins) في جعل تعريف المنظمة المتعلمة أكثر إجرائية، حيث عرفها بأنها تلك المنظمة التي تتسم بالتعلم المستمر من أجل النمو المستمر، كما تتسم بالقدرة على تطوير وتغيير نفسها (أحمد سمير فوزي عبدالله، ٢٠١٩، ٩٠٤).

كما قدمت برانديت (Brandt) نموذج يتكون من عشرة أبعاد تتميز بها المنظمة المتعلمة عن غيرها من المنظمات التقليدية هي: الأهداف المشتركة، القيادة الداعمة، والجمع ما بين العمليات والأفعال، وامتلاك قاعدة معرفية، والحوافز، وتبادل المعلومات، والاستفادة من التغذية الراجعة، وتحسين العمليات الأساسية، والثقافة التنظيمية الداعمة، والانفتاح على البيئة الخارجية.

كما قدم سيرات Serrat في عام ٢٠١٠ م نموذجًا يقوم على أن المنظمة المتعلمة كمنظومة تتكون من مجموعة من النظم الفرعية مثل: القيادة الداعمة للتعليم، والأفراد تحتاج منظمة التعلم إلى أفراد دائمي التفكير ولديهم فضول فكري يعكس بفاعلية ممارساتهم وخبراتهم، توليد المعرفة، والاستفادة من التكنولوجيا حيث تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعلم التنظيمي من بين وسائل أخرى لتعزيز الهوية التنظيمية؛ وبناء مجتمعات التعلم والحفاظ عليها.

(إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني، على عبد الرؤوف محمد نصار، ٢٠١٨، ٨٩، ٩٠).

ويتضح من العرض السابق لبعض نماذج المنظمة المتعلمة وما تضمنتها من أبعاد للمنظمة المتعلمة، أن بعضها احتوى على خمسة أبعاد والبعض الآخر تضمن سبعة أبعاد، الآخر تضمن عشرة أبعاد، ومن ثم حاول الباحث تناول أهم أبعاد المنظمة المتعلمة التي تخدم موضوع الدراسة الحالية (مؤسسات رياض الأطفال) ومدى تأثير تلك الأبعاد في التغلب على مشكلات رياض الأطفال بمحافظة أسوان، وهذا ما سوف توضحه الدراسة الميدانية لاحقاً بإذن الله.

وفيما يلي يعرض هذا المحور أهم الأبعاد التي تناولتها العديد من الأدبيات والدراسات ، ويمكن تناول أبعاد المنظمة المتعلمة في الأبعاد التالية:

#### البعد الأول: التعلم المستمر

ويعنى التعلم المستمر هنا النمو من خلال التعلم والخبرات والأحداث، ويمكن تحقيق ذلك على مستوى الأفراد وعلى مستوى الفريق وعلى مستوى المنظمة أو الروضة ككل بحيث يساعد ذلك في تحقيق الأهداف فلا يجب أن يبقى الفرد أو الفريق أو الروضة كما هم بدون تغيير دائم فعملية التعلم المستمر تتطوي على مبدأ التغيير المستمر في الطريقة التي نفكر ونعمل بها من أجل إدراك المفاهيم والمعارف الجديدة (أحمد صالح أبو ديب، ٢٠٢٢، ٣٩، المتغيرة) (سعود بن عبدالله بن برد الرويلي، ٢٠٢٢، ١٣٦).

وللتعلم المستمر نشاطان من أنشطة المنظمة المتعلمة، وهما (راضية عروف، خديجة عطية، ٢٠١٨، ٢٦٣، ٣٦٤):

أ- التعلم من التجارب الماضية، إذ يجب على المنظمة أن تقوم بمراجعة نجاحاتها وإخفاقاتها، وتقييمها على نحو نظمي وأن تقوم بتدوين الدروس المتعلمة بشكل يتيح للأفراد الوصول إليها والاستفادة منها.

ب- التعلم من الآخرين، ويعني ذلك تعلم الممارسات الأفضل من الأفراد الآخرين في البيئة الداخلية للمنظمة، ومن البيئة الخارجية بالنظر إلى المنظمات الأخرى المماثلة والمنافسة بغرض الحصول على أفكار ووجهات نظر جديدة في أداء الأعمال.

#### البعد الثاني: الاستفسار والحوار

وفيه يمتلك الأفراد العاملون المهارات المطلوبة للتعبير عن وجهات نظرهم، ولديهم المقدرة إلى الاستماع إلى وجهات نظر الآخرين والاستفسار عنها، فضلاً عن كون الثقافة السائدة في المنظمة تشجع على إثارة الأسئلة والقيام بالتجريب وتقديم التغذية الراجعة إن الحوار إستراتيجية

أساسية في المنظمة المتعلمة، ويعتمد تطوير الحوار على إيجاد طرق فاعلة لمساعدة الأفراد على توضيح افتراضاتهم ونماذجهم العقلية (أحمد بن راشد الحربي، ٢٠١٩، ٤١٧). وهو قدرة أعضاء الفريق على تعليق الافتراضات والدخول في تفكير جماعي حقيقي، ومعرفة أنماط التفاعل في الفريق التي تهدد التعلم فالأنماط الدفاعية إذا ترسخت في الفريق ولم يتم تمييزها ستقوض التعلم في الفريق. أما إذا تم تمييزها وإظهارها على السطح ومواجهتها فسيتم تسريع التعلم. وهناك ثلاثة شروط لنجاح الحوار أهمها: على جميع المشاركين تنمية افتراضاتهم جانباً، وعليهم التعامل مع بعضهم البعض، أن يكون هناك منسق يدير الحوار (نسرين علي عبدالله الزهراني، ٢٠١٨، ٢٢)

**البعد الثالث: تعلم الفريق (التعلم الجماعي):**

التعلم الجماعي وهو عملية ضبط وتدوير قدرة أي فريق على تحقيق النتائج التي رغب فيها من خلال تقاسم رؤية مشتركة، كما يعتمد أيضاً على التمكن الشخصي لأن الجماعات أو الفرق الموهوبة تتألف من عناصر موهوبة، يعد التعلم الجماعي أو تعلم الفريق عنصراً حيوياً لأن المجموعات والفرق وليس الأفراد هي وحدات التعلم الأساسية في المؤسسات الحديثة، ولا تستطيع المنظمة التعلم ما لم تمتلك الفرق والجماعات القادرة على التعلم (مريم عبيد محمد البدواوي، بسام مصطفى الأحمد العمري، ٢٠١٨، ٢٢٢).

ويحدد أحمد سمير فوزي عبدالله (٢٠١٩، ٩٣٢) أربع مراحل متسلسلة متدرجة يتم المرور بها لتصبح مجموعة الأفراد فريقاً يمكن أن يتعلموا سوياً وهي ما يسمى بشروط تشكيل الفريق، وهذه المراحل تتمثل في:

- **التشكيل forming** : أي توفر الحد الأدنى من الحس والانتماء للفريق، وتبدأ بتحديد الأهداف، وبلورة المهام.
- **العصف storming** : فبعد التشكيل تبدأ مرحلة مشوبة بالتوتر حول القواعد التي سيعمل الفريق وفقاً لها.
- **التطبيع norming** : وتتمثل في تقبل الأدوار وتبلور شعور الفريق، ويتم تبادل المعلومات والأفكار والآراء بحرية، ويقبل مبدأ اتخاذ القرارات وفقاً لمبدأ التفاوض بين أعضاء الفريق.
- **الأداء performing** وتبدأ هذه المرحلة عندما تتحقق مستويات مثلى في الإنتاج، والنوعية، واتخاذ القرار، وتوزيع المصادر، والاعتماد المتبادل، وتعمق مفاهيم الثقة بين الأعضاء.

كما أن التعلم على مستوى الفريق يعني الجمع بين الأفراد وإمكانياتهم لايجاد معرفة جديدة وتحقيق رؤية مشتركة. وهذا يزيد من مستوى المرونة والترابط الإيجابي بين الأعضاء والنشاط الجماعي ويعزز المهارات الاجتماعية للمؤسسة وبالتالي يتم إنشاء فرق المعرفة، أي الفرق التي يساهم عملها في ايجاد بيئة محفزة للتطوير المهني لمعلمي مرحلة ما قبل المدرسة (A. Čamber Tambolaš, et al, 2020, 6605)

### البعد الرابع: التمكّن (الاتقان) الشخصي

الذي ينطبق على الأفراد، فتعلم المؤسسة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتعلم الأفراد ويتدعم هذا الأخير من خلال المواظبة على توضيح الرؤية الشخصية، وتعميقها، و شحن الطاقات، وتقوية الصبر والمثابرة والنظر إلى الواقع بموضوعية (مريم عبيد محمد البدواوي، بسام مصطفى الأحمد العمري، ٢٠١٨، ٢٢٢).

وهو عملية إعطاء العاملين صلاحية وحرية أكبر في مجال عملهم وحرية المشاركة وإبداء الرأي في جميع أمور العمل وتوزيع المسؤوليات بينهم كي يقبلوا على عملية التعلم تلقاء هذه المسؤوليات (نسرین علي عبدالله الزهراني، ٢٠١٨، ٢٣).

يركز هذا البعد على أن يكون لدى الفرد في المنظمة المتعلمة قدرات وإمكانيات واتجاهات تساعده على الاستقصاء والبحث، ومن ثم الاستنباط والاستقراء وتكوين الرؤية السليمة من خلال التركيز والصبر والموضوعية في النظر للواقع.

إضافة إلى أن ذلك يعني التأكيد على العمل باستمرار لتوضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة، ورؤية الواقع بموضوعية ، مما يساعد على تركيز الجهود وتحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه ويقصد بالتمكّن الشخصي المستوي العالي من الاتقان العلمي والمهني للمتخصصين، ويمكن الوصول إلى هذه الدرجة من الإحتراف المهني بتبني منهج التعلم المستمر، مما يجعل الفرد قادراً على تحقيق الأهداف المرغوب فيها، ولا تتعلم المنظمات إلا بتعلم أعضائها (هدى سعد السيد، وآخرون، ٢٠١٨، ٢٣٥).

ويتضح مما سبق أن التمكين يساعد على الإبداع والإبتكار لدى الأفراد ، والقدرة على التمكين تتطلب قدراً من الحزم وليس العدوانية، والسبق وليس رد الفعل بالإضافة إلى الإيجابية ؛ وعليه فإن فلسفة المنظمة المتعلمة تقوم أساساً على أن الأفراد تتعلم بسرعة أكبر، عندما يملكون الإحساس الحقيقي بالمسؤولية عن نتائج أعمالهم، حيث أن من يملك مصيره بيده هو الوحيد القادر على التعلم ومن ثم فهي تعطي للعاملين حرية تجربة أفكارهم وإحداث كل ما هو مطلوب لمواجهة التغيرات السريعة في بيئة العمل ، ويمكن الوصول إلى هذه الدرجة من

الإحتراف المهني باتخاذ منهج التعلم المستمر مدى الحياة؛ مما يجعل الفرد قادرًا على تحقيق الأهداف المرغوب فنتعلم المنظمات بتعلم أعضائها. تركيز جهود هؤلاء الأعضاء وتحقيق ما يطمح كل فرد إلى تحقيقه.

### البعد الخامس: بناء رؤية المشتركة

يعد بناء الرؤية المشتركة الفكرة الأساسية للقيادة التي توجه المنظمة المتعلمة، ويتطلب بناء هذه الرؤية القدرة على رسم صورة مشتركة للمستقبل، والالتزام الجماعي للأفراد بتحقيقها) إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني، على عبد الرؤوف محمد نصار، ٢٠١٨، ٨٩، . ويعني ذلك قدرة أعضاء المنظمة على إيجاد رؤية وصورة فكرية مشتركة للمستقبل ويلتزمون بها التزامًا وجدانيًا مما يدعم عملية الترابط بينهم، وتشجيع روح الحماس والتشجيع ودعم المخاطرة، ويهتم الأفراد بالرؤية طويلة الأجل ليس لكونهم مضطرين لذلك، ولكن لأنهم يؤمنون بتلك الرؤية ويتخذون منها منطلقًا للوصول للحالة المنشودة، وتتكون تلك الرؤية فقط في حالة الوعي بأهداف المنظمة والتوافق بين رؤى الأفراد وتوجيه تلك الرؤى تجاه غرض عام ( جميلة بنت فالح المطيري، وآخرون، ٢٠٢١، ٣٢٤).

ويمكن الوصول إلى الرؤية المشتركة من خلال مناقشة أهداف المنظمة بين العاملين قدر المستطاع. وهذا يتطلب من المنظمات المتعلمة أن تؤمن حقوق أعضائها لتجعلهم أكثر إيمانًا بأهدافها، ومن هذه الحقوق حق الأعضاء في المعرفة والتعلم، والمشاركة في اتخاذ القرارات وخاصة المتعلقة بمصيرهم ، وتأمين بيئة العمل المناسبة لهم من حيث المواعمة الجسدية والعقلية ومن ناحية توافقهم مع قيمهم لتكون بيئة مساعدة) أحمد سمير فوزي عبدالله، ٢٠١٩، ٩٣١، .

مما سبق يتضح أن الرؤية المشتركة للمنظمة المتعلمة هي صورة جماعية لما ستكون عليه المنظمة أو المؤسسة في المستقبل، وتبدأ هذه الصورة بما يقتنع به العاملون أنه حقيقة، ثم يتم دمج الرؤى الفردية في اتجاه واحد يعبر عن الرؤية المشتركة للمؤسسة، مما يلهم ويوحد العاملين للعمل الجماعي. كما تبدأ الرؤية المشتركة من الأفراد. ورؤية الأفراد في المنظمة هي شيء ما يمكنهم من الأداء الوظيفي بثقة واطمئنان، وغالبًا ما تكون هدفًا يرغب الأفراد في تحقيقه. وتبني الرؤية المشتركة للمنظمة من خلال الرؤية الفردية أو الشخصية للعاملين فيها، ويكمن دور القائد هنا في المشاركة برؤيته مع رؤى الآخرين أي العاملين في المنظمة، ويظهر دوره في تشجيع العاملين على المساهمة برؤيتهم لاستنباط رؤية المنظمة.

### البعد السادس: القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم:

وتعني القدرة إلى أي مدى يستخدم القادة التفكير الاستراتيجي لإحداث التغيير الإيجابي (سارة بنت محمد بن قطيم الحمادي) (مارس ٢٠٢١، ١٧٣). كما هي قيادة ذات رؤية مشتركة تهتم بما يلي (أميمة حلمي مصطفى، وآخرون، ٢٠١٩، ٣١):

- أ- تحقق التوازن بين الأهداف التنظيمية للعمل والأهداف الشخصية للعاملين.
- ب- ترجمة هذه الرؤية إلى الرؤية إلى أهداف وقيم واضحة؛ مما يولد الدافعية والالتزام لدى الأفراد لتحقيق هذه الرؤية .
- ت- قيادة تقوم بتقديم تغذية راجعة للعاملين حول نتائج أعمالهم، وتقوم بالمتابعة والملاحظة المستمرة لممارسات العمل.
- ث- تساعد العاملين على اكتشاف مشكلات العمل ومحاولة إيجاد حلول فعالة لها معا علاوة على كونها تحث العاملين على التعلم والتحسين المستمر لمهاراتهم، لتحقيق التميز في الأداء.

#### البعد السابع التفكير النظمي:

يعرف التفكير النظمي على أنه منهج وإطار عمل يقوم علي رؤية الكل بدلاً من الجزء، ورؤية العلاقات البينية التي تربط بين أجزاء النظام فضلاً على التركيز علي الأجزاء ذاتها؛ حيث إن المنظمة تعمل ككيان واحد له أهداف محددة (أحمد محمد حسانين محمد، وآخرون، ٢٠٢١، ١٧١) ويستخدم التفكير النظمي في التعامل مع المواقف وحل المشكلات واتخاذ القرارات (ديمة عبدالله يوسف رفيع، وآخرون، ٢٠٢٠، ٩٠).

لأن المنظمات هي أنظمة فرعية من نظام أكبر ، وهو المجتمع الذي توجد فيه، وهي كذلك عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء المتداخلة والمتراصة بعضها مع بعض، التي تؤثر معظمها في بعض، وتتأثر فيما بينها بطريقة تبادلية (دعاء محمود محمد العطار، ٢٠٢٠، ١٨). ومن ثم فإن ما يتعلمه الفرد أو يفعله سوف ينعكس تأثيره علي الأجزاء الأخرى للمنظمة. لذا يجب على الأفراد داخل المنظمة إدراك أدوارهم حتي لا يحدث خلل في الأداء العام للمنظمة .

ويحتاج التفكير النظمي إلى بعض التخصصات لتنشيط عملية تحقيق المنظمة المتعلمة ، ولربط الفريق بأكمله وتجنب إلقاء اللوم على بعضهم البعض وفهم المشكلات التي قد تحدث في الإجراءات المتخذة أثناء العمليات (Saeeda dawood, et al, 2015, 95)

وقد وضع سينج قواعد أساسية للتفكير النظمي وهي مشاكل اليوم تأتي من حلول أمس. كلما زاد الضغط على النظام التربوي تقهر إلى الخلف ينمو السلوك للأفضل قبل أن ينمو للأسوأ. الطريق الأسهل دائماً ما يقود للخلف العلاج ربما يكون أسوأ من المرض السبب والنتيجة ليسا مرتبطين بالمكان والزمان والتغيرات الصغيرة يمكن أن تسفر عن نتائج كبيرة (أحمد محمد حسنين محمد، وآخرون، ٢٠٢١، ١٧١)

### البعد الثامن: ربط المنظمة بالبيئة الخارجية

ومن خلال هذا البعد يتم العمل على مساعدة الأفراد لرؤية نتائج عملهم، وآثارها على المنظمة بشكل عام، ومساعدتهم على تعرف البيئة المحيطة بهم، واستخدام المعرفة المتاحة لتحسين أدائهم، وربط المنظمة بالمجتمع المحيط بها (أحمد بن راشد الحربي، ٢٠١٩، ٤١٧). أي يتم ربط المنظمة بالأبعاد البيئية والوسط المحيط، وفهم الأفراد لهذه الأبعاد لضبط ممارسات العمل (سارة بنت محمد بن قظيم الحمادي، ٢٠٢١، ١٧٣).

واستخلاصاً لما سبق، يتضح أن أبعاد المنظمة المتعلمة متكاملة ومؤثرة على بعضها، فمن خلال ممارسة التمكن الشخصي يحدث تعزيز القدرات واكتساب المهارات والمعارف بشكل مستمر مما يؤدي إلى الانفتاح والتطور واكتساب خبرة متميزة في إدارة المنظمة، والاهتمام بالتعلم المستمر يبرز دور الرؤية المشتركة في تضافر الجهود وإجماعهم عليها لتحقيق أهداف المنظمة، كما أن وضع سياسات توجه الفريق للعمل والتعلم معاً مما يحقق نتائج تفوق قدراتهم الفردية، وعند انضمام التفكير النظمي والممنهج إلى الأبعاد السابقة تتضح الرؤية من جميع الزوايا، وبطريقة مترابطة مما يؤدي إلى فهم الأدوار والتعرف على التحديات والإفادة منها بشكل مستمر، مساعدة الأفراد لرؤية نتائج عملهم.

### سادساً - معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسات التعليمية:

تناولت سارة بنت محمد بن قظيم الحمادي (مارس ٢٠٢١، ١٧٤) معوقات تطبيق أبعاد

المنظمة المتعلمة في المؤسسات التعليمية، في عدة نقاط كالتالي:

- (١) **المعوقات التنظيمية الداخلية:** مثل غياب القيادات التنظيمية الواعية بأهمية التعلم التنظيمي، وتغير المعرفة على المستويين الفردي والتنظيمي بشكل مستمر.
- (٢) **المعوقات التنظيمية الخارجية:** مثل التغيرات الخارجية المفروضة على المنظمة كالسياسات الحكومية والعمليات المركزية، والاختلافات الثقافية بين المنظمات.
- (٣) **المعوقات الفردية:** مثل قلة بناء فرق العمل، وضعف نظام الاتصال بين الموظفين.

وهناك عدد من المعوقات التي تحول بين تحول المنظمة إلى منظمة متعلمة) عصام محمد

المغاوري حجازي، ٢٠١٩ ، ٢٥٨)، يمكن تناولها كالتالي:

- ١) غياب القيادات التنظيمية الواعية بأهمية التعلم التنظيمي.
- ٢) ثقافة المنظمة ذاتها التي تحول دون تشجيع المنظمة على التعلم.
- ٣) هناك معوق يتعلق بمفهوم التعلم ذاته، حيث أن مسؤولية التعلم أو المدرب بالدرجة الأولى، وغالبا ما تكون مشاركة الأفراد والمنظمات فيها سلبية.

### المبحث الثالث: المشكلات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال

من المتعارف عليه أن مشكلات رياض الأطفال تختلف وتتنوع باعتبارها المؤسسة التربوية الأولى التي يتوجه إليها الطفل للحصول على المعلومات والمعارف المختلفة، إضافة إلى التأسيس السليم لطرق التفكير المختلفة، وهي أيضًا المرحلة التي يكون الطفل فيها في مرحلة النمو الأولى من النواحي الجسمية والحسية والحركية والفكرية، لذلك يحتاج إلى تكافل كافة الجهود من أجل تقدم نموه بالشكل المطلوب والصحيح(حنان علي موسى ربيع ، ٢٠٢٣ ، ٢).

بالإضافة إلى أن موضوع مشكلات مؤسسات رياض الأطفال شغل الكثير من الباحثين وأدرك رجال التربية أهمية دراسة تلك المشكلات التي يعاني منها الأطفال وسبل علاجها في سن مبكر قبل أن تستفحل وتؤدي إلى انحرافات في المراحل العمرية اللاحقة.

فيرى البعض أن مؤسسات رياض الأطفال لا تمتلك برنامجًا خاصًا يتطرق إلى المفاهيم والخبرات الضرورية التي يجب أن يمتلكها الأطفال قبل التحاقهم بالمدرسة، كما أن رياض الأطفال تختلف عن بعضها بعضًا في درجة اهتمامها بالطفل في مرحلة ما قبل المدرسة وفي توفير الوسائل والإمكانات المطلوبة والمنهجية ، والبعض منها لا تهتم بتوظيف المعلمة المدربة والمؤهلة للتعامل مع الأطفال، والقادرة على امتلاك المهارات والقدرات المطلوبة لتدريب الأطفال في هذا السن(خديجة خير الله عبدالرحمن العظامات، ٢٠١٩ ، ٢١٠).

كما أن هناك العديد من المشكلات التي تواجه رياض الأطفال سواء تلك المتعلقة بإدارة رياض الأطفال، أو المتعلقة بالمباني أو التجهيزات أو الوسائل التعليمية أو الأنشطة ، أو بمعلمات رياض الأطفال، أو بأولياء أمور رياض الأطفال، أو بأطفال الروضة.

وفيما يلي يحاول الباحث تحليل أهم الأدبيات والدراسات التي تناولت مشكلات مؤسسات رياض الأطفال وذلك تمهيدًا للاستفادة منها في الدراسة الميدانية وأداة الدراسة بإذن الله.

### أولاً- المشكلات المتعلقة بإدارة رياض الأطفال

إن الاهتمام بمخرجات العملية التعليمية للأطفال يبدأ في إعطاء إدارة رياض الأطفال الاهتمام الذي تستحقه، حيث تمثل الإدارة ركنا أساسياً في مجالات الانتاج في أي مؤسسة، بالإضافة إلى أنها تؤدي دوراً حيوياً في توجيه تلك المؤسسة علي اختلاف مجالاتها وتخصصاتها، والحديث عن الإدارة في رياض الأطفال بدأ يتخذ قدراً من الاهتمام من صانعي السياسات التعليمية ورجال التربية بشكل عام، حيث أدركوا أهمية هذه المرحلة الأساسية في توجيه العملية التعليمية في المراحل اللاحقة والعمل على استوائها فرياض الأطفال تعد أولى اللبانات من الصرح التعليمي بمراحله المختلفة، وإذا أحسن الاهتمام بها وكانت إدارتها إدارة فاعلة لاشك أن ذلك سيكون له تداعيات إيجابية علي المراحل التعليمية اللاحقة(هنية محمود علي محمود، ٢٠٢٢، ٢٣٨، )

وفي دراسة أوبيك إلك إندانغ راسماني **Upik Elok Endang Rasmani,et al** (٢٠٢٢، ٣٠٧،) أكدت أن تحديد نجاح إدارة مؤسسات التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة يكون من خلال الجوانب الإدارية مثل المناهج والبنية التحتية والتسويق والطلاب والإشراف والمعلمين، كما أن المعلم يقوم دائماً بإجراء مشاورات حول مشاكل الأطفال. وعلى الرغم من الجهود المبذولة في تحسين وتجويد العملية التربوية بمؤسسات رياض الأطفال، إلا أنها لا زالت إدارة الروضة في مؤسسات رياض الأطفال الحكومية تعاني من بعض المشكلات، فلا يزال هناك فرق بين ما هو قائم وبين ما هو مطلوب لأن غالبيتها منصب على الكم أكثر من الكيف، وبذلك فهي تعيق دورها في دفع العملية التربوية بشكل صحيح لتحقيق أهدافها(دراسة سيد محمد السيد ، وآخرون (٢٠١٩، ٥٧٣،) ومن بين المشكلات المتعلقة بإدارة رياض الأطفال، ما يلي:

١. ندرة توافر القيادات المؤهلة لمؤسسات رياض الأطفال (نسمة عبد الحليم عبد الحميد محمد، وآخرون، ٢٠٢٣، ١٧٩).
٢. لا يوجد هيكل تنظيمي نمطي في رياض الأطفال؛ فكل روضة لها هيكلها التنظيمي الخاص بها وفقاً لظروف المنطقة التي توجد بها الروضة وعلي ذلك فالهيكل التنظيمي قد يتحقق في بعض الرياض وقد لا يتحقق في البعض الآخر ( هند قطب حسان، ٢٠٢٢، ١١٨٨)
٣. لا تضع إدارة الروضة خطط فعّالة على المدى البعيد.
٤. عدم التزام موظفات الروضة بالخطط السليمة التي تضعها الإدارة.
٥. هناك مشكلات إدارية تعاني منها موظفات الروضة.

٦. لا يتم تنفيذ القرارات المتخذة من الإدارة بسبب سوء التعاون داخل الروضة.
٧. لا يوجد تعاون بين الكادر التوظيفي في الروضة.
٨. هناك تعثر إداري في استغلال موارد الروضة المادية مثل الساحات والأبنية (خديجة خير الله عبدالرحمن العظامات، ٢٠١٩، ٢٢٢).
٩. قصور المهارات الإدارية ومهارات الاتصال عند بعضاً من مديرات رياض الأطفال.
١٠. قلة وجود مديرات لمؤسسات رياض الأطفال مؤهلات تأهيلاً تربوياً في كثير من مؤسسات رياض الأطفال.
١١. خضوع كثير من مؤسسات رياض الأطفال لإدارة بعض المدارس الابتدائية.
١٢. قلة حصول الكثير من مديرات رياض الأطفال على دورات تدريبية في مجال إدارة مؤسسات رياض الأطفال.
١٣. معاناة معظم مؤسسات رياض الأطفال من العجز في أعداد الإداريات العاملات برياض الأطفال، مما يؤثر في عملية تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية.
١٤. تعاني معظم رياض الأطفال من مشكلة كثافة الفصل وارتفاعها.
١٥. تعاني معظم رياض الأطفال من مشكلة ارتفاع نصيب المعلمة من الأطفال برياض الأطفال.
١٦. وجود الكثير من المعلمات العاملات في مؤسسات رياض الأطفال غير مؤهلات تربوياً ، بل وجود البعض يحمل مؤهلاً متوسطاً غير تربوي .
١٧. افتقار بنية مؤسسات رياض الأطفال إلى توافر المواصفات الجيدة لغرفة الأنشطة وقلة التجهيزات، وافتقارها إلى كثير من الغرف للعاملات بها وافتقارها أيضاً إلى الألفية .
١٨. قصور في الرعاية التربوية والترفيهية والغذائية والصحية لأطفال مؤسسات رياض الأطفال .
١٩. حاجة العاملات بإدارة مؤسسات رياض الأطفال في مصر إلى التوعية بأهمية تطبيق وممارسة عمليات الإدارة الاستراتيجية وتقنياتها لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال) فهد بن محمد العبد المنعم ، مايسة حسن علام، ٢٠٢٢، ٣٢٣، ٣٢٤).
- وتناولت كل من دراسة محمد سيد وآخرون (٢٠١٩ ، ٥٧٣) ودراسة عزة السيد السيد رزق الشعراوي (٢٠٢٢، ٨٨) مجموعة من المشكلات المرتبطة بإدارة الروضة ، منها ما يلي:

١. نقص توافر مهارة صياغة الرؤية والرسالة لمؤسسات رياض الأطفال لدى الكثير من المديرين.
  ٢. حاجة معظم المديرين برياض الأطفال إلى مهارة التقويم والمتابعة.
  ٣. قصور مهارة الاتصال عند معظم مديري مؤسسات رياض الأطفال.
  ٤. القصور في أساليب اختيار مديري رياض الأطفال حيث يتم بناء على الأقدمية.
  ٥. قلة توافر المهارات الإدارية لدى بعض مديري رياض الأطفال.
  ٦. قلة حصول الكثير من مديري رياض الأطفال على دورات تدريبية في مجال إدارة مؤسسات رياض الأطفال.
  ٧. تكرار المسؤوليات والواجبات التي يقوم بها المدير والتي تؤدي إلى نوع من الصراع في الأدوار والوظائف، والذي يؤثر بدوره على مدى فاعلية العملية الإدارية وسير العمل.
  ٨. قصور أنظمة الرقابة وصورتها داخل الروضة، والمركزية الشديدة وعدم التفويض، والبيروقراطية، وتباين وتعقد الإجراءات، والاختيار غير السليم للقيادة المسؤولة عن إدارة.
  ٩. إن رياض الأطفال ينفصها جهاز إداري متخصص ومستقل عن المدرسة الابتدائية حيث يشرف مدير المدرسة الابتدائية عليها.
  ١٠. تفنقر غالبية رياض الأطفال الملحقة بالمدارس الابتدائية إلى مديرة متخصصة في الطفولة مما يعوق الروضة عن أداء دورها الإداري بشكل جيد.
  ١١. ما زالت رياض الأطفال في مصر خارج السلم فهي مرحلة اختيارية وليست إجبارية.
  ١٢. كثرة القرارات الوزارية المنظمة للعمل برياض الأطفال في مصر، حيث تختلف في شكلها وموادها من شهر لآخر ومن سنة لأخرى مما يعوق العمل الإداري والتنظيمي بالروضة. مما سبق يتضح أن **المشكلات المتعلقة بإدارة رياض الأطفال** نابعة من قلة توافر القيادات المؤهلة للروضة، يترتب على ذلك قلة القدرة على وضع خطط فعّالة على المدى البعيد، وقلة وجود مديرات لمؤسسات رياض الأطفال مؤهلات تأهيلاً تربوياً في كثير من مؤسسات رياض الأطفال، وخضوع كثير من مؤسسات رياض الأطفال لإدارة بعض المدارس الابتدائية، مما يتطلب ذلك مزيداً من الجهد لمواجهة تلك المشكلات.
- ثانياً- **المشكلات المتعلقة بالعملية التعليمية (المناهج -المباني- التجهيزات- الوسائل التعليمية- الأنشطة).**

هناك العديد من المشكلات المتعلقة بالعملية التعليمية منها ما يرتبط بالمنهج، ومنها ما يرتبط بالمباني والتجهيزات، ومنها ما يرتبط بالوسائل التعليمية والأنشطة، وفيما يلي عرض لمثل هذه المشكلات، كالتالي:

١. العمل بشكل كبير ومكثف على وضع أنشطة ترهق الطفل (حنان علي موسى ربيع ، ٢٠٢٣، ١٨).
٢. قلة القاعات الداخلية اللازمة لممارسة العملية التعليمية.
٣. عدم وجود غرفة استراحة منفصلة للمعلمات.
٤. يوجد نقص في عدد الأبنية.
٥. الأبنية قديمة لا تتناسب مع الوضع الحالي من ناحية التصميم والصلاحية.
٦. عدد الأطفال لا يتناسب مع مساحة الغرف التعليمية.
٧. عدم وجود مرافق صحية مناسبة للطلاب.
٨. عدم توافر ساحة خارجية مناسبة للعب.
٩. عدم توافر قاعة ألعاب رياضية.
١٠. قلة الأدوات المستخدمة لتحفيز الطلاب.
١١. عدم وجود مناهج استرشادية واضحة للمعلمات.
١٢. قلة توفر الأفلام والقصص التعليمية.
١٣. عدم كفاية الوسائل التعليمية المستخدمة.
١٤. عدم تنشيط وسائل الإعلام كالتلفزيون والإذاعة والصحف؛ للاهتمام ببرامج تربية الطفل وتسليته.
١٥. صعوبة استخدام الألعاب التعليمية نتيجة قدمها.
١٦. ندرة وجود أدوات تخدم الأغراض التعليمية للعب في الساحة الخارجية.
١٧. عدم توافر وسائل مناسبة لجذب انتباه الأطفال (خديجة خير الله عبدالرحمن العظامات، ٢٠١٩، ٢٢٣، ٢٢٤).
١٨. كثافة محتوى المقرر الدراسي بالموضوعات.
١٩. عدم ملائمة المحتوى لقدرات الأطفال.
٢٠. عدم التسلسل في عرض المفاهيم والحقائق.
٢١. كثرة الأنشطة الدراسية المطلوبة.
٢٢. عدم التوافق بين الدروس والأنشطة.

٢٣. نقص الجوانب التطبيقية في المقرر الدراسي.
- ٢٤.. ضعف ارتباط المحتوى الدراسي بواقع الطفل .
٢٥. غموض بعض الموضوعات المقررة على الأطفال. (منى شحدة ابو عرار، ٢٠٢٣، ٥٣٨) وفي دراسة لنبيل سعد خليل جرجس، وآخرون (٢٠٢٣، ٦١٦) تناول فيها أهم المشكلات المتعلقة بالعملية التعليمية (المناهج -المباني- التجهيزات- الوسائل التعليمية- الأنشطة)، والتي من بينها:
١. عدم مشاركة الأطفال بنسب كبيرة في الأنشطة المختلفة .
  ٢. معظم مباني رياض الأطفال ضيقة وغير مجهزة بالوسائل التعليمية المناسبة للطفل.
  ٣. عدم صلاحية المرافق الموجودة بالروضة، وقلة المرافق المناسبة للأنشطة بها
  ٤. قلة التجهيزات مما يؤثر على الأنشطة بمؤسسات رياض الأطفال
  ٥. افتقار مكتبة الروضة إلى معظم الكتب الحديثة.
  ٦. عجز في توفير الأجهزة الخاصة حسب المواصفات التربوية
  ٧. افتقار مؤسسات رياض الأطفال إلى الأثاث المناسب لأعمار الأطفال
  ٨. نقص الوسائل والأجهزة والألعاب التي تخدم الأركان
  ٩. نقص التجهيزات المطلوبة لمؤسسات رياض الأطفال من حجرات للمعلمات قاعات كافية لأعداد الأطفال - فناء مرافق صحية مطابقة للمواصفات مكتبة متخصصة للأطفال، وافتقار أغلب مؤسسات رياض الأطفال التابعة للمدارس الحكومية لمبنى مستقل عن تلك المدارس
  ١٠. عدم مطابقة أغلب مباني رياض الأطفال للمواصفات الهندسية المطلوبة.
  ١١. تقفقر أيضاً إلى التهوية والإضاءة الجيدة.
  ١٢. افتقار معظم مؤسسات رياض الأطفال إلى توافر مستلزمات الأمن والسلامة مثل وجود قاعات الأطفال في الأدوار العليا، وعدم وجود طفاية حريق لتفادي حدوث الحرائق. ومما سبق يتضح أن تلك المشكلات السابقة والمتعلقة بالعملية التعليمية من عدم مناسبة معظم مباني رياض الأطفال لضيقها وعدم تجهيزها بالوسائل التعليمية المناسبة للطفل، وعدم صلاحية المرافق الموجودة بها، مع قلة المرافق المناسبة للأنشطة بها، وقلة التجهيزات مما يؤثر على الأنشطة بمؤسسات رياض الأطفال، ويقلل من الاهتمام بتنوع المناهج والأنشطة بالروضة لمواكبة تحديات العصر والتطور التكنولوجي، كما يضعف الاهتمام بالأنشطة الموسيقية والمسرحية لما لها دوراً بارزاً في تشكيل سلوك الطفل وتحقيق النمو الشامل والمتكامل له في المجالات الحركية والانفعالية والاجتماعية والخلقية.

### ثالثاً - المشكلات المتعلقة بمعلمات رياض الأطفال

من المتعارف عليه أن مهنة معلمة الروضة مهنة أساسية وغاية في الحساسية وتحتاج إلى تدريب وتأهيل دقيق ومعين وإلى خصائص اجتماعية وشخصية ونفسية؛ حيث تشارك بشكل رئيسي مع الأسرة في بناء شخصية الطفل؛ كما أنها عضو في مؤسسة من مؤسسات المجتمع تقع على عاتقها مسؤوليات وضغوط عديدة منها: كثيرة الأعمال الإدارية والمسؤولية الإضافية وتدني النظرة الاجتماعية والراتب فضلا عن الأعباء العائلية والشخصية مما يزيد من أعبائها وضغوطها النفسية ويؤثر بالتالي على علاقتها وتفاعلاتها في العمل مما يؤدي بها إلى فقدان التواصل الاجتماعي والوجداني (جوري معين علي، ٢٠١٩، ١٠٠).

كما أن برامج رياض الأطفال ونشاطاتها اليومية وأهدافها التربوية لا يمكن إنجازها إلا بواسطة المعلمة المتخصصة الواعية لمتطلبات الطفولة المبكرة واحتياجاتها الأساسية الفاهمة لدور التربية في مرحلة رياض الأطفال في مقابل ما أثبتته بعض الدراسات حول صعوبة هذه المهمة وأهميتها في هذه المرحلة الحساسة من حياة الطفل إلا أن هناك غياباً للوعي التربوي بخطورة المرحلة وقلة الإقبال على العمل في هذا المجال الصعب، وتدني النظرة الاجتماعية للعاملين فيه مما أدى إلى نقص في القوى البشرية المعروضة في هذا المجال ودخول العناصر غير الصالحة وغير المؤهلة للعمل فيه (حنان محمد المزيدي، بدر حمد العازمي، ٢٠١٩، ٤١٠).

ومن ثم فإن التعرف على المشكلات التي تواجه المعلمات ومتابعتها وإيجاد الحلول المناسبة لها والتغلب عليها. لأن أي مشكلة تخص المعلمات تؤثر بشكل سلبي على اهتمامها للعملية التربوية كما أن التغاضي عن وجود المشكلة قد يؤدي إلى مشكلات أخرى تؤثر وبشكل أساسي على العملية التربوية بمؤسسات رياض الأطفال.

ومن بين تلك المشكلات المتعلقة بمعلمات مؤسسات رياض الأطفال:

- المعلمات غير متخصصات في مجال رياض الأطفال.
- العجز الواضح في عدد معلمات ببعض مؤسسات رياض الأطفال.
- عدم توافر آلية لقياس مدى تأثير البرامج التدريبية في تحسين المستوى المهني لدى معلمات الروضة.
- تدني المرتبات والتي لا تتماشى مع الجهد المبذول.
- قلة الوعي بأهمية مرحلة الطفولة وتدني الالتحاق بها (جوري معين علي، ٢٠١٩، ١٠٢).
- عدم الرضا الوظيفي، وكثرة المسؤوليات المترتبة عليها.

- المشكلات النفسية الظاهرة في سوء التكيف.
- المشكلات الاجتماعية المتمثلة في عدم قدرة المعلمة على التواصل مع الأطفال ومع الجهاز الإداري على العملية التربوية في الروضة، والتي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على أدائها، وبالتالي على النمو الشامل للطفل.
- تعدد الأعمال التي تكلف بها المعلمة إلى جانب قيامها بتخطيط وتنفيذ الأنشطة ومواقف الخبرة.
- نقص التقدير المادي، وانخفاض مستوى الأجور وضخامة النصاب.
- ضعف المكانة الاجتماعية للمعلمة وتعدد السلطات والرئاسات التي تشرف عليها (فرج محمد سليمان، ٢٠١٨، ٣٠).
- ضعف إدراك بعض المعلمات بمشكلات الأطفال وطرق علاجها.
- ضعف معرفة المعلمة بخصائص الأطفال من ناحية النمو.
- قلة مشاركة المعلمة في دورات تدريبية.
- ضعف بعض المعلمات في إثارة دافعية الأطفال بشكل جيد.
- ضعف تقبل المعلمة للنقد والتوجيه .
- ضعف قدرة المعلمة على ضبط النفس.
- ضعف قدرة المربية على تحديد الأهداف وصياغتها(فرج محمد سليمان، ٢٠١٨، ١٤،

(١٥

يتضح مما سبق أن معلمات رياض الأطفال تعاني من مشكلات متعددة تؤثر على قيامهن بأدوارهن التعليمية والمهنية، منها غياب وجود آلية لقياس مدى تأثير البرامج التدريبية في تحسين المستوى المهني، وتذليل العقبات التي تحول دون قيامها بمهامها في بيئة عمل آمنة وصحية، وما يقابل ذلك من ضعف قدرة المعلمة على ضبط النفس، وقلة الاهتمام بتوفير الإمكانيات التقنية والمادية مستوى جودة المكان، وضعف تقبل المعلمة للنقد والتوجيه، وما يترتب على كل ذلك من مشكلات اجتماعية متمثلة في عدم قدرة المعلمة على التواصل مع الأطفال ومع إدارة الروضة ، مما يؤثر ذلك بشكل مباشر وغير مباشر على أدائها، وبالتالي على النمو الشامل للطفل.

#### رابعاً- المشكلات المتعلقة بأولياء أمور رياض الأطفال

إن الشراكة بين الروضة والأسرة لها أهمية كبيرة من خلال تعميق الثقة والتواصل والتعاون بين الروضة والأسرة، وفهم دور الروضة ومسؤوليتها، وتهيئة الروضة وإعدادها لاستقبال

أولياء الأمور، وتجهيز الاستثمارات الخاصة في تربية الطفل، وتفعيل دور أولياء الأمور في المشاركة في الروضة، وتوفير الفرص للحوار الموضوعي حول الأمور التي تخص الطفل - تنمية شخصية الطفل بتدرج وثبات من خلال نموه في ظل بيئة الشراكة.

ومن المتعارف عليه أن رياض الأطفال بعد الأسرة هي المسؤولة عن مساعدة الأطفال في حل مشاكلهم وتعد مرحلة ما قبل المدرسة أساسية لحياة الطفل حيث أن هذه المرحلة قادرة على استثارة الجوانب الاجتماعية والحسية والحركية وغيرها وتعتبر معلمة ومديرة الروضة لهما دور فعال في هذه المرحلة إضافة لما يقدم إلى الطفل من مناهج(منى مصطفى حسن هجرس، ٢٠٢٤، ٥).

ومن بين المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور ما يلي( حنان علي موسى ربيع ، ٢٠٢٣ ، ٢٧)، (حنان محمد المزيدي، بدر حمد العازمي، ٢٠١٩، ٤١١)، (خديجة خير الله عبدالرحمن العظامات، ٢٠١٩، ٢٢٧) :

١. عدم التعاون أولياء الأمور مع الروضة، وقد يرجع ذلك إلى اعتقاد البعض بأن مسئولية التعليم هي مسئولية الروضة فقط.
٢. وانطباعات الآباء عن أن الروضة أعدتها الحكومة لتعليم أبنائهم وأن صلتهم بها لا تتعدى إلحاق أبنائهم .
٣. انشغال الوالدين بتوفير متطلبات الحياة والارتباطات الإجتماعية عن متابعة تحصيل أولادهم.
٤. الفجوة الثقافية بين البيت والروضة، في مقابل ما يشهده العالم من تطور متسارع في المعلومات وتقدم تكنولوجي.
٥. عدم وعي الإدارات المدرسية بأهمية مجالس الآباء، وتحديد وقت مجلس الآباء في وقت كثيراً ما يكون غير مناسب لأولياء الأمور لانشغالهم.
٦. عدم تفرغ المدرسين لمتابعة التعاون مع المنزل.
٧. عدم قيام الأخصائي الإجتماعي بدوره بطريقة تجعل أطراف التفاعل المدرسي والأسري.
٨. الإختلاف بين اتجاهات المربين وأولياء الأمور نحو استخدام أساليب توجيه الطفل.
٩. المشكلات الناجمة عن علاقة المعلمة بأولياء الأمور لعدم وعي أولياء الأمور وتفهمهم لمنهج وأنشطة الروضة، وتدخلهم في الأمور المتعلقة بالمسائل الفنية، وضغطهم المستمر على المعلمة لتعليم أطفالهم القراءة والكتابة والحساب.
١٠. يتأخر الأهل باستمرار عن دفع الأقساط المدرسية.

١١. لا يتابع الأهل الواجبات المنزلية لأبنائهم.
١٢. لا يهتم الأهل بالسؤال عن أطفالهم داخل الروضة.
١٣. لا يهتم الأهل بنظافة أبنائهم وملابسهم.
١٤. عدم تلبية طلب الروضة لحضور أولياء الأمور للاجتماعات الخاصة بأبنائهم.
١٥. عدم استجابة الأهل لملاحظات إدارة الروضة عن أبنائهم بخصوص سلوكهم داخل الروضة.

ومما سبق يتضح تعدد المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور فمنها: افتقار الكثير من أولياء الأمور لمهارات الاتصال، وضعف حضورهم للاجتماعات الخاصة بأبنائهم، بالإضافة إلى عدم اهتمام البعض بمتابعة واجبات أطفالهم وما يترتب على ذلك من مشكلات مرتبطة بعلاقة المعلمات بأولياء الأمور لعدم وعيهم وتفهمهم لمنهج وأنشطة الروضة مما يؤثر كل ذلك على تواصل الطفل مع الروضة ويترتب عليه مشكلات متعلقة بالأطفال سوف يعرضها المحور التالي (خامساً).

#### خامساً- المشكلات المتعلقة بأطفال الروضة

يعد الاهتمام بحل المشكلات التي يعاني من الأطفال هي من الأسس التي تقوم عليها مؤسسات رياض الأطفال، حيث أن ذلك له تأثير مباشر على الطفل الذي يمثل الهدف الأساسي في رياض الأطفال، وعليه يجب الاهتمام بمشكلات الأطفال المختلفة والسعي إلى حلها وإتاحة الفرص لهم من أجل تطوير مهارات التفكير المختلفة، وحل المشكلات وتحقيق التوازن النفسي والاجتماعي واتخاذ القرارات السليمة التي تساهم في إيجاد الحلول المناسبة لتلك المشكلات.

#### ومن بين تلك المشكلات الخاصة بطفل الروضة:

١. المشكلات السلوكية المرتبطة بالشعور بالأمن والتي تكون ناتجة عن الحماية الزائدة من قبل الوالدين، وما يتعلق بالخجل بسبب العزلة.
٢. الخوف من أن يتم الإستهزاء بالطفل من قبل الآخرين.
٣. ضعف الثقة بالنفس لدى الطفل.
٤. العلاقة السلبية مع الأقران من خلال ضعف التواصل الاجتماعي.
٥. بعض المشكلات التعليمية المتعلقة بالفهم والاستيعاب والقدرة على النقاش والمشاركة والحوار (حنان علي موسى ربيع ، ٢٠٢٣ ، ٢٤).

٦. كثرة مشكلات الطفل في هذه المرحلة العمرية فيظهر، المتمرد الإنطوائي، المهمل المستحوذ على أدوات الآخرين.
  ٧. تقليد صوت المعلمة، أو السخرية منها ، أو عدم طاعة المعلمة وتنفيذ توجيهاتها(حنان محمد المزدي، بدر حمد العازمي، ٢٠١٩، ٤١١، ٤١٩)
  ٨. عدم التزام الأطفال بالنظام.
  ٩. عدم تأقلم الطفل مع بيئة الروضة.
  ١٠. عدم التعاون بين الأطفال وانتشار العدوانية بينهم.
  ١١. تأخر الأطفال على الدوام.
  ١٢. تشتت التركيز والانتباه عند الأطفال.
  ١٣. التغيب المستمر عن الروضة.
  ١٤. يوجد أطفال يعانون من أمراض معدية في الروضة وعدم تغيبهم(خديجة خير الله عبدالرحمن العظامات، ٢٠١٩، ٢٢٥).
  ١٥. قلة توفير بيئة نفسية واجتماعية إيجابية للطفل في ظل تنفيذ أنشطته داخل الروضة( نسمة عبد الحليم عبد الحميد محمد، وآخرون، ٢٠٢٣، ١٧٨).
- ويتضح من العرض السابق لمشكلات مؤسسات رياض الأطفال أنها تتنوع وتتعدد فمنها ما يتعلق بإدارة رياض الأطفال، أو بالمباني أو التجهيزات أو الوسائل التعليمية أو الأنشطة ، أو بمعلمات رياض الأطفال، أو بأولياء أمور رياض الأطفال، أو بأطفال الروضة. كما أن موضوع تلك مشكلات شغل الكثير من الباحثين وأدرك رجال التربية أهمية دراسة تلك المشكلات التي يعاني منها الأطفال وسبل علاجها، ومن ثم يأتي الجزء التالي(الاطار الميداني) من الدراسة في محاولة لدراسة واقع تلك المشكلات بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان وذلك تمهيداً لوضع رؤية مستقبلية مقترحة لمواجهة تلك المشكلات في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة.

### الاطار الميداني

بعد الدراسة النظرية المسحية التي قام بها الباحث بالإضافة إلى قراءة العديد من الدراسات في مجال مشكلات رياض الأطفال والمنظمة المتعلمة، قام الباحث بتصميم استبانة استهدفت التعرف على واقع بعض مشكلات مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان ومحاولة التغلب عليها في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة. وذلك من وجهة نظر مديري ومديرات ومعلمات رياض الأطفال، بالإضافة إلى إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة في وضع رؤية مستقبلية

للتغلب على بعض مشكلات تلك المؤسسات في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة. وقد مر إعداد الاستبانة بعدة مراحل بدأت بتحليل الأدبيات النظرية وما تتضمنه من أدوات بحثية تخص مشكلات رياض الأطفال، والمنظمة المتعلمة، و تكونت الاستبانة من محورين أساسيين هما:

المحور الأول: واقع بعض مشكلات مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان، ويتكون هذا المحور من (٦) مجالات:

المجال الأول : واقع المشكلات المتعلقة بإدارة رياض الأطفال، وتكون من (٦) عبارات.  
المجال الثاني : واقع المشكلات المتعلقة بمعلمات رياض الأطفال، وتكون من (٦) عبارات .  
المجال الثالث : واقع المشكلات المتعلقة بـ ( المناهج - الأنشطة )، وتكون من (٦) عبارات.

المجال الرابع : واقع المشكلات المتعلقة بـ ( المباني - التجهيزات - الوسائل التعليمية ) ، وتكون من (٥) عبارات .

المجال الخامس : واقع المشكلات المتعلقة بأطفال الروضة، وتكون من (٦) عبارات .  
المجال السادس : واقع المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور، وتكون من (٥) عبارات .

المحور الثاني : آليات مواجهة بعض مشكلات مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة، ويتكون هذا المحور من (٨) أبعاد :

البعد الأول : بناء رؤية مشتركة بمؤسسات رياض الأطفال، وتكون من (٥) عبارات .  
البعد الثاني : تعلم الفريق (التعلم الجماعي) بمؤسسات رياض الأطفال، وتكون من (٥) عبارات.

البعد الثالث : تشجيع الاستفسار والحوار بمؤسسات رياض الأطفال، وتكون من (٥) عبارات.  
البعد الرابع : القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم بمؤسسات رياض الأطفال، وتكون من (٦) عبارات .

البعد الخامس : التفكير النظمي بمؤسسات رياض الأطفال، وتكون من (٥) عبارات .  
البعد السادس : التمكن ( الاتقان ) الشخصي بمؤسسات رياض الأطفال، وتكون من (٥) عبارات .

البعد السابع : التعلم المستمر بمؤسسات رياض الأطفال، وتكون من (٥) عبارات .  
البعد الثامن : ربط الروضة بالبيئة الخارجية، وتكون من (٥) عبارات .  
ثبات الاستبانة :

يعني أن تُعطي الاستبانة نفس النتائج إذا ما أعيد تطبيقها على العينة نفسها في ظروف واحدة، ومن بين المعادلات المستخدمة لقياس الثبات الداخلي للأداة هي معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (**Cronbach Alpha**)، وتم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال حساب هذا المعامل لكل محور من محاور الاستبانة بواسطة البرنامج الإحصائي (**SPSS version 19**) لاستجابات عينة استطلاعية قوامها (١٧) من مديري ومديرات ومعلمات رياض الأطفال بأسوان، وجاءت معاملات ألفا كرونباخ كما هو موضح بالجدول:

جدول (١) معاملات الثبات لمحاور الاستبانة ككل

م	المحاور	عدد العبارات	قيم ألفا كرونباخ لدرجة التحقق / ودرجة الموافقة
١	المحور الأول: واقع بعض مشكلات مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان	٣٤ عبارة	٠.٧٩٩٥
٢	المحور الثاني: آليات مواجهة بعض مشكلات مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة	٤١ عبارة	٠.٧٨٦٧
	الاستبانة ككل	٧٥ عبارة	تقريباً = ٠.٧٩

يتضح من الجدول السابق (١) أن قيمة معامل الثبات لعبارات المحور الأول بلغت (٠.٧٩٩٥)، ويُمكن من خلال هذا المحور قياس درجة التحقق من وجهة نظر مديري ومديرات ومعلمات رياض الأطفال، وذلك من خلال الإجابة على بنود المحور الأول، وكل بند يبدأ بعبارة تقريرية تتطلب إعطاء المفحوص درجة تتراوح من (١) إلى (٣) أمام كل عبارة من عبارات المحور الأول بناء على وجهة نظره، ويوضح الجدول التالي تدرج استجابات عينة الدراسة وفق مقياس ليكارت الثلاثي لهذا المحور كما يلي:

جدول (٢) درجات مقياس ليكارت لاستجابات العينة على عبارات المحور الأول (واقع تحقيق بعض مشكلات مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان)

الاستجابة لواقع تحقيق بعض	تتحقق بدرجة	تتحقق بدرجة	تتحقق بدرجة
---------------------------	-------------	-------------	-------------

مشكلات مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان	كبيرة	متوسطة	صغيرة
الدرجة	٣	٢	١

أما المحور الثاني والخاص آليات مواجهة بعض مشكلات مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة. فقد تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ لهذا المحور وتساوي (٠.٧٨٦٧)، وهذه القيمة تدل على تمتع الاستبانة في محورها الثاني بمعامل ثبات مرتفع وتُعد بذلك جاهزة للتطبيق ويُمكن من خلال هذا المحور قياس درجة الموافقة على كل عبارة من آليات مواجهة بعض مشكلات مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر مديري ومديرات ومعلمات رياض الأطفال، وذلك من خلال الإجابة على بنود المحور الثاني، وكل بند يبدأ بعبارة تقريرية تتطلب إعطاء المفحوص درجة تتراوح من (١) إلى (٣) أمام كل عبارة من عبارات المحور الثاني بناء على وجهة نظره، ويُوضح الجدول التالي تدرج استجابات عينة الدراسة وفق مقياس ليكارت الثلاثي لهذا المحور كما يلي:

**جدول (٣) درجات مقياس ليكارت لاستجابات العينة على عبارات المحور الثاني (آليات مواجهة بعض مشكلات مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة)**

الاستجابة للموافقة على آليات مواجهة بعض مشكلات مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة صغيرة
الدرجة	٣	٢	١

وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال حساب متوسط معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول والمحور الثاني ويساوي (٠.٧٩) وهذه القيمة تدل على تمتع الاستبانة ككل بمعامل ثبات مرتفع وتُعد بذلك جاهزة للتطبيق.  
**صدق الاستبانة:**

ويقصد بصدق الاستبانة "مقدرتها على قياس ما وضعت من أجله حيث توجد العديد من الطرق لقياس الصدق، إلا أن الدراسة الحالية استخدمت صدق المحكمين حيث تم بناء

الاستبانة في صورتها المبدئية وعرضها على بعض أساتذة التربية لتحكيم العبارات والتأكد من مدى مناسبة كل عبارة لكل محور والتأكد من أن العبارات الموجودة تحت كل محور تقيس بالفعل المعرفة التي يعبر عنها المحور. ثم التأكد من المحتوى ومدى وتغطية العبارات لمحاور الاستبانة. وبذلك تم التأكد من صدق الاستبانة عن طريق المحكمين. كما تم حساب معامل ثبات الاستبانة ومنه تم حساب معامل الصدق الذاتي من المعادلة:

$$\text{الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{معامل الثبات}} = \sqrt{0.79} = 0.89 \text{ (وهذه القيمة مقبولة لصدق الأداة)}$$

وقام الباحث بإجراء ما يلزم من تعديلات بناء على مقترحات السادة المحكمين ومن بين تلك المقترحات:

١. تغيير ترتيب مجالات المحور الأول وفصل بعضها:

#### قبل التحكيم:

- المجال الأول : واقع المشكلات المتعلقة بإدارة رياض الأطفال .
- المجال الثاني : واقع المشكلات المتعلقة بمعلمات رياض الأطفال .
- المجال الثالث : واقع المشكلات المتعلقة بأولياء أمور رياض الأطفال .
- المجال الرابع : واقع المشكلات المتعلقة بأطفال الروضة .
- المجال الخامس : واقع المشكلات المتعلقة بالعملية التعليمية ( المناهج - المباني - التجهيزات - الوسائل التعليمية

#### بعد التحكيم

- المجال الأول : واقع المشكلات المتعلقة بإدارة رياض الأطفال .
  - المجال الثاني : واقع المشكلات المتعلقة بمعلمات رياض الأطفال .
  - المجال الثالث: واقع المشكلات المتعلقة بـ ( المناهج - الأنشطة ) .
  - المجال الرابع : واقع المشكلات المتعلقة بـ ( المباني - التجهيزات - الوسائل التعليمية).
  - المجال الخامس : واقع المشكلات المتعلقة بأطفال الروضة .
  - المجال السادس : واقع المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور .
- هذا بالإضافة إلى حذف بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى وإعادة صياغة بعض العبارات.

أما بالنسبة للمحور الثاني فقد تم فقط إعادة صياغة بعض العبارات.

#### عينة الدراسة وخصائصها:

بعد التأكد من ثبات وصدق الاستبانة قام الباحث بتصميم نسخة إلكترونية من الاستبانة ونسخة ورقية واستعان الباحث بمساعدة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم الذين يقيمون بالإشراف على التربية العملية لطالبات الفرقة الثالثة والفرقة الرابعة طفولة داخل مدينة أسوان كما أعد الباحث نسخة إلكترونية<sup>(\*)</sup> متاحة على جوجل فورم لتصميم الاستبيانات الإلكترونية، واستجاب لها عدد (١٢٧) من مديري ومديرات ومعلمات رياض الأطفال من خمس إدارات تعليمية هي إدارة (أسوان - إدفو - كوم أمبو - نصر النوبة - دراو) على مستوى محافظة أسوان ، وتم توزيع (٢٠) استمارة ورقية، وفقدت (٩) استمارات واسترجع الباحث (١١) استمارة داخل مدينة أسوان، أما بالنسبة لبقية الإدارات فقد كانت النسخة الإلكترونية أسهل وأسرع بالنسبة للتطبيق ليصبح إجمالي أفراد العينة (١٣٨) من مديري ومديرات ومعلمات رياض الأطفال من خمس إدارات تعليمية على مستوى محافظة أسوان هي إدارة ( أسوان - إدفو - كوم أمبو - نصر النوبة - دراو) وتمثل نسبة ١١.٢٥ % من جملة مجتمع الدراسة والذي يبلغ (١٢٢٧) مدير ومديرة ومعلمة، (جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم (٢٠٢٣)، جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، بوابة الخدمات الإلكترونية، الإدارة العامة للمعلومات والحاسب الآلي، دليل المدارس المصرية).

ويوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة وفق الإدارات التعليمية بمحافظة أسوان  
جدول (٤) توزيع عينة الدراسة حسب الإدارات التعليمية بمحافظة أسوان

م	الإدارة التعليمية	مديرين - مديرات - معلمات	
		ورقي	إلكتروني
١	أسوان	١١	٥٧
٢	دراو	---	٥
٣	كوم أمبو	---	٢٤
٤	نصر النوبة	---	٧
٥	إدفو	---	٣٤
	إجمالي عدد الاستمارات	١٣٨	

ويتضح من الجدول السابق رقم (٤) أن العدد الأكبر الذين استجابوا للاستبانة كان من مدينة أسوان وقد يرجع ذلك إلى الأسباب التي ذكرها الباحث والتي من بينها مساعدة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم الذين يقيمون بالإشراف على التربية العملية لطالبات الفرقة الثالثة

(\*) الموقع الإلكتروني لتطبيق النسخة الإلكترونية من الاستبانة هو:

<https://forms.gle/HmcbhoGskjVY9pZW9>

والفرقة الرابعة طفولة داخل مدينة أسوان، كما كان أقلها في الاستجابة دراو ونصر النوية، على الرغم من التواصل مع بعض المدرسين لتعميم الاستبانة عبر جروبات المدراس الابتدائية التابع لها مؤسسات رياض الأطفال، لذا اكتفى الباحث بالعدد الموضح بالجدول السابق كعينة ممثلة لمجتمع الدراسة ومناسبة من حيث النسبة من المجتمع الأصلي. ومن ثم يمكن إدراج أهم التسهيلات والمعوقات في تطبيق أداة الدراسة، كما يلي:

١. إشراف الباحث على بعض مجموعات التربية العملية لطالبات الفرقة الثالثة والفرقة الرابعة طفولة ساعد في سرعة التواصل مع هذه المدارس داخل مدينة أسوان.

٢. الجروبات الخاصة بكل روضة على مستوى المحافظة ساعد في تعميم رابط الاستبانة بسهولة من خلال مساعدة كل من الباحثين والباحثات المسجلين بقسم أصول التربية، أو الذين منحوا درجة الماجستير والدكتوراه في مجال رياض الأطفال، نظرا لاشتراكهم في جروبات رياض الأطفال، مما سهل عملية ارسال رابط الكتروني للأداة.

أما عن الصعوبات في تطبيق أداة الدراسة: فقد كان من بينها فترة الامتحانات سواء للباحث في الجامعة أو بالمدارس لعينة الدراسة مما كان عقبة في توزيع أكبر عدد من النسخ الورقية للأداة، بالإضافة إلى قلة تجاوب بعض الإدارات مع النسخة الإلكترونية للأداة إلى أن وصل الباحث لإجمالي عدد النسخ السابق ذكرها.

**الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:**

**المعالجة الإحصائية:**

تمت معالجة النتائج إحصائياً وفقاً للخطوات التالية:

١- حساب التكرارات(ت) لكل عبارة من عبارات الاستبانة، سواء للمحور الأول أو للمحور الثاني.

٢- استخدام اختبار الدلالة (كا<sup>٢</sup> **chi-Square**) كأسلوب إحصائي مناسب، ثم حساب قيمة (كا<sup>٢</sup> **chi-Square**) ودالاتها للعينة الكلية بالنسبة للاحتتمالات المختلفة لكل عبارة، والتي تحسب باستخدام المعادلة التالية(فؤاد البهي السيد، ١٩٧٩، ٣٦٣):

$$\text{كا}^2 = \frac{\text{مج} (ت - ت م)^2}{ت م}$$

حيث أن: كا<sup>٢</sup>: تعني مجموع مربعات انحرافات التكرار الواقعي عن التكرار المتوقع.

مج: تعني المجموع

ت و : تعني التكرار الواقعي

ت م : تعني التكرار المتوقع

$$ت م للاستبانة = \frac{\text{إجمالي عدد الاستجابات}}{\text{عدد الاختيارات}} = \frac{١٣٨}{٣} = ٤٦$$

٣- ثم تم الكشف عن دلالة فروق (كا<sup>٢</sup>) عند مستويات الدلالة م.د ( ٠.٠٠١ ، ٠.٠٠٠١ ، ٠.٠٠٥ ) حيث تكون دالة عند مستوى ٠.٠٠٠١ إذا كانت كا<sup>٢</sup> ≤ ١٣.٨١٥ ، وتكون دالة عند مستوى ٠.٠٠١ إذا كانت كا<sup>٢</sup> ≤ ٩.٧١٠ ، وتكون دالة عند مستوى ٠.٠٠٥ إذا كانت كا<sup>٢</sup> ≤ ٥.٩٩١ (رمزية الغريب، ١٩٨١، ٧٤٤).

٤- حساب الأوزان النسبية لاستجابات العينة على كل محاور الاستبانة، بالنسبة لعبارات المحور الأول في الاستبانة فيكون كالتالي: الاختيار الأول "تتحقق بدرجة كبيرة" الدرجة (٣) والاختيار الثاني "تتحقق بدرجة متوسطة" الدرجة (٢)، والاختيار الثالث "تتحقق بدرجة صغيرة" الدرجة (١)، وبالنسبة لعبارات المحور الثاني: "موافق بدرجة كبيرة" الدرجة (٣) والاختيار الثاني "موافق بدرجة متوسطة" الدرجة (٢)، والاختيار الثالث "موافق بدرجة صغيرة" الدرجة (١).  
وتم حساب الوزن النسبي ( و ) من المعادلة:

$$\frac{٣ك١ + ٢ك٢ + ١ك٣}{٣} = \text{الوزن النسبي ( و )}$$

حيث:

- ك١: استجابات الأفراد بـ "تتحقق بدرجة كبيرة أو موافق بدرجة كبيرة".  
ك٢: استجابات الأفراد بـ "تتحقق بدرجة متوسطة أو موافق بدرجة متوسطة".  
ك٣: استجابات الأفراد بـ "تتحقق بدرجة صغيرة أو موافق بدرجة صغيرة".  
ن: عدد الأفراد الذين أجابوا عن محاور الاستبانة (عدد أفراد العينة).  
٥- للتعرف على درجة تحقق المحور الأول في الواقع، أو درجة الموافقة أو الأهمية للمحور الثاني. تم ترتيب الأوزان النسبية وتطبيق حدود الثقة كالتالي:  
■ تم تحديد متوسط شدة الاستجابة، لكل عبارة من عبارات الاستبانة من العلاقة :

الدرجة الوزنية لأعلى درجة موافقة أو أهمية- الدرجة الوزنية لأقل درجة موافقة أو أهمية

$$\text{متوسط شدة الاستجابة ( أ )} = \frac{\text{عدد احتمالات الإجابة}}{\text{عدد المحورين}}$$

عدد احتمالات الإجابة

$$أ = \frac{١ - ٣}{٣} = \frac{٢}{٣} = ٠.٦٧ \text{ ( في المحورين )}$$

و يكون توزيع متوسطات أفراد العينة متجمعاً حول المتوسط الحقيقي (٠.٦٧).  
▪ تم تحديد الخطأ المعياري لمتوسط درجة الاستجابة من العلاقة:

$$\text{الخطأ المعياري (خ.م)} = \sqrt{\frac{أ \times ب}{ن}}$$

حيث (أ) هي نسبة متوسط درجة الاستجابة ٠.٦٧ ، ب=١- أ، ن عدد أفراد العينة.  
▪ تم تعيين حدود الثقة التي تحصر المدى الذي يحدد وجود متوسطات إجابات الأفراد فيه حول المتوسط الحقيقي ( نسبة متوسط شدة الموافقة ) كما يلي:

تحديد حدود الثقة لعينة الدراسة كما يلي :

(١) إذا انحصرت نسبة متوسطات استجابات الطلاب للمحور بين (٠.٦٧+الخطأ المعياري×١.٩٦)، (٠.٦٧ - الخطأ المعياري × ١.٩٦ ) اعتبرت استجابات عينة الدراسة على المحور تتحقق بدرجة متوسطة بالنسبة للمحور الأول، ودرجة الموافقة متوسطة بالنسبة للمحور الثاني.

(٢) إذا كانت نسبة متوسطات الاستجابات عينة الدراسة أكبر من أو تساوي (٠.٦٧ + الخطأ المعياري × ١.٩٦ ) اعتبر أن هناك اتجاه نحو تحقق المحور بدرجة كبيرة بالنسبة للمحور الأول، درجة الموافقة كبيرة بالنسبة للمحور الثاني.

(٣) إذا كانت نسبة متوسطات الاستجابة للطلاب أقل من أو تساوي (٠.٦٧ - الخطأ المعياري × ١.٩٦) اعتبر أن هناك اتجاه نحو تحقق المحور بدرجة صغيرة بالنسبة للمحور الأول، ودرجة الموافقة صغيرة بالنسبة للمحور الثاني.

(٤) تم حساب حدود الثقة وفقاً للعلاقة السابقة لعينة الدراسة، وذلك عند (ن) = ١٣٨

$$(٥) \text{ الخطأ المعياري (خ.م)} = \frac{٠.٣٣ \times ٠.٦٧}{\sqrt{١٣٨}} = ٠.٠٤٠$$

(٦) وبالتالي حدود الثقة لنسبة متوسط الاستجابة تتراوح ما بين ٠.٦٧ + (١.٩٦ × ٠.٠٤٠) = ٠.٧٥ كحد أقصى، وما بين ٠.٦٧ - (١.٩٦ × ٠.٠٤٠) = ٠.٥٩ كحد أدنى، وبهذا تكون حدود الثقة في استجابات أفراد العينة الكلية هي (٠.٥٩ و ٠.٧٥) فإذا جاءت نسبة متوسط الاستجابة أكبر من أو تساوي (٠.٧٥) فيكون هناك اتجاه موجب أو قوي بالحكم على تحقق المحور بدرجة كبيرة في الواقع، وإذا كانت أقل من أو تساوي (٠.٥٩) فيكون هناك اتجاه ضعيف أو صغير نحو الحكم بتحقيقه في الواقع، أما إذا وقع الوزن النسبي بين الحدين فإن التحقق يكون متوسطاً. هذا بالنسبة للمحور الأول.

(٧) أما بالنسبة للمحور الثاني فإذا جاءت نسبة متوسط الاستجابة أكبر من أو تساوي (٠.٧٥) فيكون هناك اتجاه موجب أو قوي لمدى الحاجة إلى عبارات المحور (موافق بدرجة كبيرة)، وإذا كانت أقل من أو تساوي (٠.٥٩) فيكون هناك اتجاه ضعيف أو صغير لمدى الحاجة إلى عبارات المحور (موافق بدرجة صغيرة)، أما إذا وقع الوزن النسبي بين الحدين فإن مدى أهمية عبارات المحور يكون متوسطاً أو موافق بدرجة متوسطة؛ هذا بالنسبة للمحور الثاني.

#### نتائج الدراسة وتفسيرها:

ويحاول الباحث في هذا الجزء تناول النتائج التي كشفت عنها الدراسة الميدانية لتعرف واقع بعض مشكلات مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان ومحاولة التغلب عليها في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة، وفيما يلي مناقشة كل محور من محاور الاستبانة، كما يلي:

المحور الأول: واقع بعض مشكلات مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان، وتكون هذا المحور من (٦) مجالات، وفيما يلي مناقشة تلك المجالات:

النتائج الخاصة بالمجال الأول: واقع المشكلات المتعلقة بإدارة رياض الأطفال:

اشتمل هذا المجال على (٦) عبارات هدفت إلى الوقوف على واقع تحقيق المشكلات المتعلقة بإدارة رياض الأطفال، ويوضح الجدول التالي استجابات العينة على هذا المجال.

### جدول (٥)

#### استجابات أفراد العينة عن واقع المشكلات المتعلقة بإدارة رياض الأطفال

م.د.	كا	التربيت	الوزن النسبي %	تتحقق بدرجة			العبرة	م
				كبيرة	متوسطة	صغيرة		
				١ك	٢ك	٣ك		
0.001	130.30	2	0.91	10	19	109	١	تخضع بعض من مؤسسات رياض الأطفال لإدارة بعض المدارس الابتدائية
0.001	63.96	5	0.78	5	81	52	٢	ما زالت رياض الأطفال في مصر خارج السلم التعليمي فهي مرحلة اختيارية وليست إجبارية
0.001	204.04	1	0.94	10	3	125	٣	ينقص رياض الأطفال جهاز إداري متخصص ومستقل عن المدرسة الابتدائية.
0.001	75.17	3	0.86	14	31	93	٤	هناك قلة في حصول الكثير من المديرين على دورات تدريبية في مجال إدارة مؤسسات رياض الأطفال.
0.001	62.74	4	0.84	17	32	89	٥	يوجد ضعف في مهارة الاتصال عند معظم مديري ومديرات مؤسسات رياض الأطفال.
0.001	16.22	6	0.73	42	29	67	٦	يحتاج معظم المديرين والمديرات برياض الأطفال إلى مهارة التقويم والمتابعة.
متوسط استجابات أفراد العينة على هذا المجال ودرجة تحققة = ٠.٨٤ كبيرة								

يتبين من الجدول السابق رقم (٥) ارتفاع قيم (كا) حيث جاءت عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) كما أن متوسط الوزن النسبي للمجال الأول جاء مساوياً (٠.٨٤) وهي تزيد عن نسبة متوسط الاستجابة في الاستبانة عن (٠.٧٥) وهي الحد الأقصى في حدود الثقة السابق ذكرها، وبالتالي يكون هناك اتجاه موجب أو قوي بالحكم على تحقق المجال بدرجة كبيرة في الواقع، وينتطلب الاهتمام من قبل الروضة بذل المزيد من الجهد لمواجهة المشكلات المتعلقة بإدارة رياض الأطفال، وفيما يلي تفسير عبارات هذا المجال كالتالي:

(١) احتلت العبارة (٣) المرتبة الأولى من وجهة نظر عينة الدراسة، وبوزن نسبي (٠.٩٤)، وبدلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٠١ ولصالح الاختيار الأول (تتحقق بدرجة كبيرة)،

مما يدل أن هناك اتجاهاً حقيقياً في استجابات أفراد العينة يبين أن رياض الأطفال **ينقصها جهاز إداري متخصص ومستقل عن المدرسة الابتدائية**. وقد يرجع ذلك إلى عدم اكتمال الهيكل الوظيفي في معظم الروضات (مدير - وكيلة - معلمة أولى - معلمة - أخصائية اجتماعية - طبيبة)، ويتفق ذلك مع دراسة: **محمد سيد محمد السيد ، وآخرون (٢٠١٩، ٥٧٣)**.

(٢) بالنسبة للعبارة (١) فقد جاءت في المرتبة الثانية من وجهة نظر عينة الدراسة وبوزن نسبي (٠.٩١)، وبدلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٠١ ولصالح الاختيار الأول (تتحقق بدرجة كبيرة)، مما يدل على أن هناك اتجاهاً حقيقياً في استجابات أفراد العينة يبين أن **بعض من مؤسسات رياض الأطفال تخضع لإدارة بعض المدارس الابتدائية**. وتأتي هذه النتيجة مختلفة مع ما أشارت إليه دراسة: **فهد بن محمد العبد المنعم ، مايسة حسن علام (٢٠٢٢، ٣٢٤)** والتي أشارت إلى خضوع كثير من مؤسسات رياض الأطفال لإدارة بعض المدارس الابتدائية.

(٣) جاءت العبارة (٤) في المرتبة الثالثة على الترتيب من وجهة نظر عينة الدراسة وبوزن نسبي (٠.٨٦)، وبدلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٠١) ولصالح الاختيار الأول (تتحقق بدرجة كبيرة)، مما يدل على أن هناك اتجاهاً حقيقياً في استجابات أفراد العينة يبين أن **هناك قلة في حصول الكثير من المديرين على دورات تدريبية في مجال إدارة مؤسسات رياض الأطفال**. وتعد تلك المشكلة من أبرز المشكلات الإدارية التي تعترض مؤسسات رياض الأطفال الحكومية والتي تعرقل جودة العمل، وقد يرجع السبب إلى نقص المخصصات المالية المتاحة وعدم إيجاد مصادر بديلة لتمويل هذه المؤسسات.

(٤) جاءت العبارة (٥) في المرتبة الرابعة من وجهة نظر عينة الدراسة وبوزن نسبي (٠.٨٤)، وبدلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٠١ ولصالح الاختيار الأول (تتحقق بدرجة كبيرة)، مما يدل على أن هناك اتجاهاً حقيقياً في استجابات أفراد العينة يبين **وجود ضعف في مهارة الاتصال عند معظم مديري ومديرات مؤسسات رياض الأطفال**. وقد ترجع تلك النتيجة كنتيجة مترتبة على السابقة؛ حيث أن قلة مشاركة المديرين في الدورات التدريبية في مجال إدارة مؤسسات رياض الأطفال يترتب عليه الافتقار لمهارة الاتصال عند معظم مديري ومديرات مؤسسات رياض الأطفال، وخاصة أن هناك دورات تدريبية تحت مسمى مهارات الاتصال الفعال أو قد يكون السبب من وراء النتيجة السابقة غياب الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية المختلفة.

(٥) جاءت العبارة (٢) في المرتبة الخامسة من وجهة نظر عينة الدراسة وبوزن نسبي (٠.٧٨)، وبدلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٠١ ولصالح الاختيار الثاني (تتحقق بدرجة متوسطة)، مما يدل على أن هناك اتجاهاً حقيقياً في استجابات أفراد العينة يبين أنه ما زالت رياض الأطفال في مصر خارج السلم التعليمي فهي مرحلة اختيارية وليست إجبارية.

وتبين النتيجة السابقة إلى أنه أصبح لزاماً على السياسات التربوية التعليمية الاهتمام برياض الأطفال التي تعد مؤسسة تربوية تؤدي دوراً في تنشئة الطفل وتنمية قدراته المختلفة. بجميع أشكالها، وهي الأساس الذي يبنى عليه السلم التعليمي بمراحله المختلفة ورعاية الطفل في المرحلة المبكرة.

(٦) جاءت العبارة (٦) في المرتبة السادسة من وجهة نظر عينة الدراسة وبوزن نسبي (٠.٧٣)، وبدلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٠١ ولصالح الاختيار الأول (تتحقق بدرجة كبيرة)، مما يدل على أن هناك اتجاهاً حقيقياً في استجابات أفراد العينة يبين احتياج معظم المديرين والمديرات برياض الأطفال إلى مهارة التقويم والمتابعة. وقد ترجع النتيجة السابقة إلى احتياج مؤسسات رياض الأطفال إلى تطوير أدوات المتابعة والرقابة والتقييم والتقويم بمؤسسات رياض الأطفال مع بناء قواعد بيانات متطورة يتم تحديثها بشكل دوري ، ويتفق ذلك مع ما أوصت به دراسة أميرة أحمد محمد حسن رضوان (٢٠٢٢، ٢٤٢).

#### المجال الثاني : واقع المشكلات المتعلقة بمعلمات رياض الأطفال

اشتمل هذا المجال على (٦) عبارات هدفت إلى الوقوف على واقع تحقيق المشكلات المتعلقة بمعلمات رياض الأطفال ، ويوضح الجدول التالي استجابات العينة على هذا المجال.

#### جدول (٦)

#### استجابات أفراد العينة عن واقع المشكلات المتعلقة بمعلمات رياض الأطفال

م.د	كا	الترتيب	الوزن النسبي %	تتحقق بدرجة			العبارة	م
				كبيرة	متوسطة	صغيرة		
				ك١	ك٢	ك٣		
0.05	8.39	5	0.61	53	55	30	توجد معلمات غير متخصصات في مرحلة رياض الأطفال	١
0.001	18.13	6	0.59	53	62	23	هناك ضعف في قدرة المعلمة على ضبط النفس .	٢

0.001	38.78	4	0.69	24	80	34	يوجد ضعف في إدراك بعض المعلمات بمشكلات الأطفال وطرق علاجها .
0.001	152.13	1	0.94	1	24	113	تتعدد الاعمال التي تكلف بها المعلمة إلى جانب قيامها بتخطيط وتنفيذ الأنشطة ومواقف الخبرة .
0.001	64.70	3	0.70	18	90	30	يقبل الوعي بأهمية مرحلة الطفولة وتدني الالتحاق بها .
0.05	6.04	2	0.72	33	49	56	يوجد عجز واضح في عدد المعلمات ببعض مؤسسات رياض الأطفال .
متوسط استجابات أفراد العينة على هذا المجال ودرجة تحققه = ٠.٧١ متوسطة							

يتبين من الجدول السابق رقم (٦) ارتفاع قيم (كأ<sup>٢</sup>) حيث جاءت عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) ما عدا العبارتان (١، ٦) فمستوى الدلالة كان مساويا (٠.٠٥) كما أن متوسط الوزن النسبي للمجال الثاني جاء مساوياً (٠.٧١) وهي تقع بين حدود الثقة في استجابات أفراد العينة الكلية (٠.٥٩ و ٠.٧٥) مما يؤكد أن هذا المجال يتحقق بدرجة متوسطة، ويتطلب الاهتمام من قبل الروضة لمواجهة المشكلات المتعلقة بمعلمات رياض الأطفال، وفيما يلي تفسير عبارات هذا المجال كالتالي:

(١) احتلت العبارة (٤) المرتبة الأولى من وجهة نظر عينة الدراسة، ويوزن نسبي (٠.٩٤)، وبدلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٠١ ولصالح الاختيار الأول (تتحقق بدرجة كبيرة)، مما يدل أن هناك اتجاهاً حقيقياً في استجابات أفراد العينة يبين أن هناك تعدد في الأعمال التي تكلف بها المعلمة إلى جانب قيامها بتخطيط وتنفيذ الأنشطة ومواقف الخبرة.

وقد يرجع ذلك إلى تعدد وتداخل أدوار ووظائف معلمة الروضة والذي أدى إلى ايجاد مجموعة من المشكلات من بينها تعدد الأعمال التي تكلف بها المعلمة إلى جانب قيامها بتخطيط وتنفيذ الأنشطة ومواقف الخبرة .

(٢) بالنسبة للعبارة (٦) فقد جاءت في المرتبة الثانية من وجهة نظر عينة الدراسة ويوزن نسبي (٠.٧٢)، وبدلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) ولصالح الاختيار الأول (تتحقق بدرجة كبيرة)، مما يدل على أن هناك اتجاهاً حقيقياً في استجابات أفراد العينة يبين تواجد عجز واضح في عدد المعلمات ببعض مؤسسات رياض الأطفال. وقد يتطلب ذلك ضرورة زيادة عدد المعلمات المؤهلات في تخصص ورياض الأطفال.

(٣) جاءت العبارة (٥) في المرتبة الثالثة من وجهة نظر عينة الدراسة وبوزن نسبي (٠.٧٠)، وبدلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٠١) ولصالح الاختيار الثاني (تتحقق بدرجة متوسطة)، مما يدل على أن هناك اتجاهًا حقيقيًا في استجابات أفراد العينة يبين أن هناك قلة في الوعي بأهمية مرحلة الطفولة وتدني الالتحاق بها، وهذا يتطلب ضرورة إشراك المعلمات من قبل إدارة رياض الأطفال في تخطيط البرامج التربوية لأطفال الروضة، واتخاذ القرارات اللازمة التي من شأنها العمل على تنمية جوانب النمو المختلفة للطفل وفهم مرحلة الطفولة.

(٤) جاءت العبارة (٣) في المرتبة الرابعة من وجهة نظر عينة الدراسة وبوزن نسبي (٠.٦٩)، وبدلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٠١ ولصالح الاختيار الثاني (تتحقق بدرجة متوسطة)، مما يدل على أن هناك اتجاهًا حقيقيًا في استجابات أفراد العينة أن هناك ضعف في إدراك بعض المعلمات بمشكلات الأطفال وطرق علاجها . يرى الباحث أن مثل هذه المشكلات تتطلب قيام المعلمات بالتعرف على مشاكل الأطفال، ووضع الحلول المناسبة لكل طفل فهي قادرة على اكتشاف خصائص الأطفال، وعليها مساعدة الوالدين في حل تلك المشكلات.

(٥) جاءت العبارة (١) في المرتبة الخامسة من وجهة نظر عينة الدراسة وبوزن نسبي (٠.٦١)، وبدلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) ولصالح الاختيار الثاني (تتحقق بدرجة متوسطة)، مما يدل على أن هناك اتجاهًا حقيقيًا في استجابات أفراد العينة يبين أن هناك معلمات غير متخصصات في مرحلة رياض الأطفال. ولتجنب مثل تلك المشكلات المتعلقة بالمعلمة يجب الحرص على تعيين معلمات في مجال الطفولة مثل خريجات كلية التربية شعبة الطفولة؛ مع استكمال تأهيلهم أثناء الخدمة من خلال تنظيم دورات تأهيلية للمعلمات وخاصة ما يرتبط بمشكلات الأطفال وإيجاد الحلول المناسبة لها.

(٦) جاءت العبارة (٢) في المرتبة السادسة من وجهة نظر عينة الدراسة وبوزن نسبي (٠.٥٩)، وبدلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٠١ ولصالح الاختيار الثاني (تتحقق بدرجة متوسطة)، مما يدل على أن هناك اتجاهًا حقيقيًا في استجابات أفراد العينة يبين أن هناك ضعف في قدرة المعلمة على ضبط النفس. ويرى الباحث أن التغلب على مثل هذه المشكلة سوف يساعد المعلمات على كيفية التعامل مع الأطفال بطريقة صحيحة، ومعرفة أفضل الطرق لإشباع حاجات الأطفال.

المجال الثالث : واقع المشكلات المتعلقة بـ ( المناهج - الأنشطة ) .

اشتمل هذا المجال على (٦) عبارات هدفت إلى الوقوف على واقع تحقيق المشكلات المتعلقة بـ ( المناهج - الأنشطة )، ويوضح الجدول التالي استجابات العينة على هذا المجال.

### جدول (٧)

استجابات أفراد العينة عن واقع المشكلات المتعلقة بـ ( المناهج - الأنشطة )

م.د	كا	الترتيب	الوزن النسبي %	تتحقق بدرجة			العبارة	م
				كبيرة	متوسطة	صغيرة		
				١ ك	٢ ك	٣ ك		
0.001	32.87	6	0.58	52	70	16	١	ضعف مشاركة الأطفال في الأنشطة المختلفة .
0.001	41.91	1	0.82	16	44	78	٢	كثافة محتوى المقرر الدراسي بالموضوعات .
0.05	6.39	2	0.69	48	33	57	٣	ضعف التوافق بين الدروس والأنشطة
0.001	40.83	5	0.64	33	81	24	٤	عدم ملاءمة المحتوى لقدرات الأطفال .
0.001	52.57	3	0.68	23	86	29	٥	نقص الجوانب التطبيقية في المقرر الدراسي .
0.001	54.91	4	0.67	24	87	27	٦	ضعف ارتباط محتوى المنهج بواقع الطفل .
متوسط استجابات أفراد العينة على هذا المجال ودرجة تحققه = ٠.٦٨ متوسطة								

يتبين من الجدول السابق رقم (٧) ارتفاع قيم (كا<sup>٢</sup>) حيث جاءت عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) ما عدا العبارة (٣) فمستوى الدلالة كان مساوياً (٠.٠٥) كما أن متوسط الوزن النسبي للمجال الثالث جاء مساوياً (٠.٦٨) وهي تقع بين حدود الثقة في استجابات أفراد العينة الكلية (٠.٥٩ و ٠.٧٥) مما يؤكد أن هذا المجال يتحقق بدرجة متوسطة، ويتطلب درجة من الاهتمام من قبل الروضة لمواجهة المشكلات المتعلقة بـ ( المناهج - الأنشطة )، وفيما يلي تفسير عبارات هذا المجال كالتالي:

(١) احتلت العبارة (٢) المرتبة الأولى من وجهة نظر عينة الدراسة، وبوزن نسبي (٠.٨٢)، وبدلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٠١ ولصالح الاختيار الأول (تتحقق بدرجة كبيرة)، مما يدل أن هناك اتجاهاً حقيقياً في استجابات أفراد العينة يبين أن هناك كثافة في محتوى المقرر الدراسي بالموضوعات. ويرى الباحث أن تلك المشكلة تحتاج إلى مراعاة

قدرات الأطفال مع حرص المعلمة على استخدام الطرق المناسبة التي تساعد في تبسيط هذا المحتوى.

• بالنسبة للعبارة (٣) فقد جاءت في المرتبة الثانية من وجهة نظر عينة الدراسة وبوزن نسبي (٠.٦٩)، وبدلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) ولصالح الاختيار الأول (تتحقق بدرجة كبيرة)، مما يدل على أن هناك اتجاهًا حقيقيًا في استجابات أفراد العينة يبين أن هناك ضعف في التوافق بين الدروس والأنشطة. وقد يرجع ذلك إلى عدم قيام المعلمة بتحديد محتوى الأنشطة التي تلبي حاجات الأطفال الاجتماعية والعاطفية والجسمية وعليها أن تحسن إدارة العملية التعليمية داخل قاعة النشاط، وبما يتوافق مع محتوى الدروس، وهذا ما جاء متفقًا مع دراسة: فرج محمد سليمان (٢٠١٨، ٨).

(٢) جاءت العبارة (٥) في المرتبة الثالثة من وجهة نظر عينة الدراسة وبوزن نسبي (٠.٦٨)، وبدلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٠١) ولصالح الاختيار الثاني (تتحقق بدرجة متوسطة)، مما يدل على أن هناك اتجاهًا حقيقيًا في استجابات أفراد العينة يبين أن هناك نقص في الجوانب التطبيقية للمقرر الدراسي، ويرى الباحث أن مثل هذه المشكلات قد تسهم في شعور الطفل بالملل وضعف مستوى الرغبة في الحصول على المعلومات.

(٣) جاءت العبارة (٦) في المرتبة الرابعة من وجهة نظر عينة الدراسة وبوزن نسبي (٠.٦٧)، وبدلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٠١ ولصالح الاختيار الثاني (تتحقق بدرجة متوسطة)، مما يدل على أن هناك اتجاهًا حقيقيًا في استجابات أفراد العينة أن هناك ضعف في ارتباط محتوى المنهج بواقع الطفل.

(٤) جاءت العبارة (٤) في المرتبة الخامسة من وجهة نظر عينة الدراسة وبوزن نسبي (٠.٦٤)، وبدلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٠١) ولصالح الاختيار الثاني (تتحقق بدرجة متوسطة)، مما يدل على أن هناك اتجاهًا حقيقيًا في استجابات أفراد العينة يبين أن عدم ملائمة المحتوى لقدرات الأطفال، إنما يتحقق بدرجة متوسطة. وقد يرجع ذلك إلى انعدام التسلسل في عرض المعلومات والمفاهيم، وكثرة الأنشطة، ونقص الجوانب العملية في المنهج، وهذا ما أكدته دراسة منى شحادة ابو عرار (٢٠٢٣، ٥٣٨).

(٥) جاءت العبارة (١) في المرتبة السادسة والأخيرة من وجهة نظر عينة الدراسة وبوزن نسبي (٠.٥٨)، وبدلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٠١ ولصالح الاختيار الثاني (تتحقق بدرجة متوسطة)، مما يدل على أن هناك اتجاهًا حقيقيًا في استجابات أفراد العينة يبين أن ضعف مشاركة الأطفال في الأنشطة المختلفة، إنما يتحقق بدرجة متوسطة. وقد ترجع

النتيجة السابقة إلى أن المعلمات تحتاج إلى فهم المناهج والأنشطة المرتبطة بها من أجل التطبيق السليم لأنه إذ لم تفهم المعلمات ماهية الإطار النظري للمنهج بالتفاصيل، فلن تكون قادرة على تنفيذ المناهج الدراسية وأنشطتها بنجاح، وهذا ما أشارت إليه دراسة: حنان محمد المزيدي، بدر حمد العازمي (٢٠١٩، ٤٢٠).

**المجال الرابع : واقع المشكلات المتعلقة بـ ( المباني - التجهيزات - الوسائل التعليمية ) .**  
اشتمل هذا المجال على (٥) عبارات هدفت إلى الوقوف على واقع تحقيق المشكلات المتعلقة بـ ( المباني - التجهيزات - الوسائل التعليمية ) ويوضح الجدول التالي استجابات العينة على هذا المجال.

#### جدول (٨)

استجابات أفراد العينة عن واقع المشكلات المتعلقة بـ ( المباني - التجهيزات - الوسائل التعليمية )

م.د	كا	الترتيب	الوزن النسبي %	تتحقق بدرجة			العبارة	م
				كبيرة	متوسطة	صغيرة		
				ك١	ك٢	ك٣		
0.01	11.87	5	0.63	62	29	47	عدد الأطفال لا يتناسب مع مساحة الغرف التعليمية .	١
0.001	26.13	3	0.79	22	45	71	قلة توافر ساحة خارجية مناسبة للعب .	٢
0.001	60.83	2	0.83	21	28	89	معظم مباني رياض الأطفال ضيقة مع قلة في تجهيزها بالوسائل التعليمية والألعاب التي تخدم الأركان المناسبة للطفل .	٣
0.001	25.96	4	0.76	35	29	74	قلة مطابقتها أغلب مباني رياض الأطفال للمواصفات الهندسية المطلوبة .	٤
0.001	125.91	1	0.92	2	30	106	هناك عجز في توفير الأجهزة الخاصة حسب المواصفات التربوية .	٥

### متوسط استجابات أفراد العينة على هذا المجال ودرجة تحققه = ٠.٧٩ كبيرة

يتبين من الجدول السابق رقم (٨) ارتفاع قيم (كا) حيث جاءت العبارات عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) ما عدا العبارة (١) فقد جاءت عند مستوى (٠.٠١) كما أن متوسط الوزن النسبي للمجال الرابع جاء مساوياً (٠.٧٩) وهي تزيد عن نسبة متوسط الاستجابة في الاستبانة عن (٠.٧٥) وهي الحد الأقصى في حدود الثقة السابق ذكرها، وبالتالي يكون هناك اتجاه موجب أو قوي بالحكم على تحقق المجال بدرجة كبيرة في الواقع، ويتطلب الاهتمام من قبل الروضة لمواجهة المشكلات المتعلقة بـ (المباني - التجهيزات - الوسائل التعليمية)، وفيما يلي تفسير عبارات هذا المجال كالتالي:

(١) احتلت العبارة (٥) المرتبة الأولى من وجهة نظر عينة الدراسة، وبوزن نسبي (٠.٩٢)، وبدلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٠١ ولصالح الاختيار الأول (تتحقق بدرجة كبيرة)، مما يدل أن هناك اتجاهاً حقيقياً في استجابات أفراد العينة يبين أن هناك عجز في توفير الأجهزة الخاصة حسب المواصفات التربوية. ويرى الباحث أن عدم توافر الأجهزة بحسب تلك الموصفات يترتب عليه وجود أعطال بمعظم الأجهزة التكنولوجية بمؤسسات رياض الأطفال مما يعرقل العملية التعليمية ويؤثر على استيعاب الطفل بالروضة، وهذا ما أشارت إليه دراسة أميرة أحمد محمد حسن رضوان (٢٠٢٢، ٢٥٣).

(٢) بالنسبة للعبارة (٣) فقد جاءت في المرتبة الثانية من وجهة نظر عينة الدراسة وبوزن نسبي (٠.٨٣)، وبدلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٠١) ولصالح الاختيار الأول (تتحقق بدرجة كبيرة)، مما يدل على أن هناك اتجاهاً حقيقياً في استجابات أفراد العينة يبين أن معظم مباني رياض الأطفال ضيقة مع قلة في تجهيزها بالوسائل التعليمية والألعاب التي تخدم الأركان المناسبة للطفل. وتتفق النتيجة السابقة مع ما أشارت إليه دراسة: نبيل سعد خليل جرجس، وآخرون (٢٠٢٣، ٦١٦).

(٣) جاءت العبارة (٢) في المرتبة الثالثة على الترتيب من وجهة نظر عينة الدراسة وبوزن نسبي (٠.٧٩)، وبدلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٠١) ولصالح الاختيار الأول (تتحقق بدرجة كبيرة)، مما يدل على أن هناك اتجاهاً حقيقياً في استجابات أفراد العينة يبين أن هناك قلة في توافر ساحة خارجية مناسبة للعب، وتتفق تلك النتيجة مع ما لمسها الباحث من خلال إشرافه على مجموعات التربية العملية لاحظ في بعض المدارس الابتدائية التابع لها رياض أطفال بأنها تفتقر فناء معد بطريقة تساعد الأطفال على اللعب.

(٤) جاءت العبارة (٤) في المرتبة الرابعة من وجهة نظر عينة الدراسة وبوزن نسبي (٠.٧٦)، وبدلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٠١ ولصالح الاختيار الأول (تتحقق بدرجة كبيرة)، مما يدل على أن هناك اتجاهًا حقيقيًا في استجابات أفراد العينة أن هناك قلة في مطابقة أغلب مباني رياض الأطفال للمواصفات الهندسية المطلوبة وقد يرجع ذلك إلى ما أشارت إليه عينة الدراسة في المجال الأول والخاص بمشكلات إدارة الروضة في العبارتين (٣، ١) على الترتيب وهما ينقص رياض الأطفال جهاز إداري متخصص ومستقل عن المدرسة الابتدائية، خضوع بعض من مؤسسات رياض الأطفال لإدارة بعض المدارس الابتدائية، الأمر الذي يجعل تلك المدارس غير مطابقة للمواصفات الهندسية الخاصة بمباني رياض الأطفال.

(٥) جاءت العبارة (١) في المرتبة الخامسة والأخيرة من وجهة نظر عينة الدراسة وبوزن نسبي (٠.٦٣)، وبدلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) ولصالح الاختيار الثالث (تتحقق بدرجة صغيرة)، مما يدل على أن هناك اتجاهًا حقيقيًا في استجابات أفراد العينة يبين أن عدد الأطفال لا يتناسب مع مساحة الغرف التعليمية، إنما يتحقق بدرجة صغيرة. وتأتي هذه النتيجة مرتبة على النتيجة السابقة لسبب قلة مطابقة أغلب مباني رياض الأطفال للمواصفات الهندسية المطلوبة، وعدم ملائمة المبنى وتجهيزات بعض المدارس مع طبيعة مرحلة رياض الأطفال.

#### المجال الخامس : واقع المشكلات المتعلقة بأطفال الروضة .

اشتمل هذا المجال على (٦) عبارات هدفت إلى الوقوف على واقع تحقيق المشكلات المتعلقة بأطفال الروضة، ويوضح الجدول التالي استجابات العينة على هذا المجال.

#### جدول (٩)

#### استجابات أفراد العينة عن واقع المشكلات المتعلقة بأطفال الروضة

م.د	كا	الترتيب	الوزن النسبي %	تتحقق بدرجة			العبارة	م
				كبيرة	متوسطة	صغيرة		
				ك١	ك٢	ك٣		
0.001	46.61	1	0.82	18	38	82	يوجد مشكلات تعليمية متعلقة بالفهم والاستيعاب والقدرة على النقاش والمشاركة والحوار .	١
0.001	50.39	2	0.77	9	76	53	تكثر مشاكل الطفل في هذه المرحلة العمرية فيظهر، المتمرد	٢

الإنطوائي، المهمل المستحوذ على أدوات الآخرين .							
0.001	88.35	4	0.66	22	98	18	٣
قلة التزام الأطفال بالنظام .							
0.001	58.74	6	0.50	87	35	16	٤
ضعف تأقلم الطفل مع بيئة الروضة							
0.001	27.70	5	0.55	73	42	23	٥
قلة التعاون بين الاطفال وانتشار العدوانية بينهم .							
0.001	59.65	3	0.70	18	88	32	٦
تششتت التركيز والانتباه عند الأطفال .							
متوسط استجابات افراد العينة على هذا المجال ودرجة تحققه = ٠.٦٧ متوسطة							

يتبين من الجدول السابق رقم (٩) ارتفاع قيم (كأ) حيث جاءت عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، كما أن متوسط الوزن النسبي للمجال الخامس جاء مساوياً (٠.٦٧) وهي تقع بين حدود الثقة في استجابات أفراد العينة الكلية ( ٠.٥٩ و ٠.٧٥ ) مما يؤكد أن هذا المجال يتحقق بدرجة متوسطة، ويتطلب درجة من الاهتمام من قبل الروضة لمحاولة التغلب على المشكلات المتعلقة بأطفال الروضة ، وفيما يلي تفسير عبارات هذا المجال كالتالي:

(١) احتلت العبارة (١) المرتبة الأولى من وجهة نظر عينة الدراسة، وبوزن نسبي (٠.٨٢)، وبدلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٠١ ولصالح الاختيار الأول ( تتحقق بدرجة كبيرة)، مما يدل أن هناك اتجاهاً حقيقياً في استجابات أفراد العينة يبين أن هناك مشكلات تعليمية متعلقة بالفهم والاستيعاب والقدرة على النقاش والمشاركة والحوار .

ويرى الباحث أن مثل هذه المشكلات تعوق من تحقيق أهداف رياض الأطفال من حيث أنها المؤسسة التربوية التعليمية في المجتمع، وعنوانها الأساس هو بناء الإنسان، بناءً معرفياً ونفسياً واجتماعياً ومهاراتياً، ليكون عنصراً فاعلاً ومنتجاً في محيطه ومجتمعه. ويتفق ذلك مع دراسة حنان علي موسى ربيع ( ٢٠٢٣ ، ١٥ ). حيث أن رياض الأطفال تشجع وتحث الأطفال على المشاركة في الأنشطة المخطط لها والمناقشة للتشجيع على إبداء الرأي والحوار والنقاش وحرية التعبير ؛ لزيادة الحصيلة اللغوية وتقبل الرأي الآخر وتقبل الانتقاد البناء وذلك من خلال الأنشطة الغنائية والقصصية والتمثيلية ولعب الأدوار .

(٢) بالنسبة للعبارة (٢) فقد جاءت في المرتبة الثانية من وجهة نظر عينة الدراسة وبوزن نسبي (٠.٧٧)، وبدلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٠١) ولصالح الاختيار الثاني ( تتحقق بدرجة متوسطة)، مما يدل على أن هناك اتجاهاً حقيقياً في استجابات أفراد العينة يبين أن هناك مشاكل للطفل في هذه المرحلة العمرية تظهر في صورة المتمرد

الإنطوائي، المهمل المستحوذ على أدوات الآخرين. ويرى الباحث أن مثل تلك المشكلات تحتاج من المعلمة بالتنسيق مع الأخصائية ، فالمعلمة في رياض الأطفال مسئولة عن كل ما يتعلمه الطفل إلى جانب مهمة توجيه عملية نمو كل طفل من أطفالها في مرحلة حساسة من حياته.

(٣) جاءت العبارة (٦) في المرتبة الثالثة من وجهة نظر عينة الدراسة وبوزن نسبي (٠.٧٠)، وبدلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٠١) ولصالح الاختيار الثاني (تتحقق بدرجة متوسطة)، مما يدل على أن هناك اتجاهًا حقيقيًا في استجابات أفراد العينة يبين أن هناك تشتت في التركيز والانتباه عند الأطفال، ولكن بدرجة متوسطة. وقد يرجع ذلك إلى وجود ضعف لدى المعلمات في المقدرة على اختيار الوسائل والألعاب التعليمية المناسبة لتلك المرحلة والتي تجذب انتباه الأطفال، كما يجب أن تستخدم المعلمة المعززات الإيجابية مثل كلمات المديح وإعطاء الطفل الفرصة للاشتراك بنشاط معين.

(٤) جاءت العبارة (٣) في المرتبة الرابعة من وجهة نظر عينة الدراسة وبوزن نسبي (٠.٦٦)، وبدلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٠١ ولصالح الاختيار الثاني (تتحقق بدرجة متوسطة)، مما يدل على أن هناك اتجاهًا حقيقيًا في استجابات أفراد العينة أن هناك قلة في التزام الأطفال بالنظام ولكن بدرجة متوسطة. والتغلب على تلك المشكلة قد يأتي من خلال توجيه الأطفال وتعليمهم أن عملية النظام كقيمة يجب أن يتسم بها كل طفل في الروضة، وهذا يتطلب بدوره تحلي المعلمة بذات القيمة في عرضها للمحتوى وتعاملها مع أطفالها، وهذا يتفق مع دراسة: منى مصطفى حسن هجرس (٢٠٢٤، ٢٢). والتي ترى أن من بين أهداف رياض الأطفال تعود الطفل على النظام، وتكوين علاقات إنسانية مع المعلم والزملاء، وممارسة أنشطة التعليم التي تتفق واهتمامات الطفل ومعدلات نموه في شتى المجالات.

(٥) جاءت العبارة (٥) في المرتبة الخامسة من وجهة نظر عينة الدراسة وبوزن نسبي (٠.٥٥)، وبدلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٠١) ولصالح الاختيار الثالث (تتحقق بدرجة صغيرة)، مما يدل على أن هناك اتجاهًا حقيقيًا في استجابات أفراد العينة يبين أن قلة التعاون بين الأطفال وانتشار العدوانية بينهم ، إنما يتحقق بدرجة صغيرة. وقد يرجع ذلك إلى وجود جو في العائلة يسوده العدوانية، كما قد تكون تلك النتيجة مترتبة على ما أسفرت عنه النتيجة المتعلقة بالعبارة (٢) ونصها هناك مشاكل للطفل في هذه المرحلة العمرية تظهر في صورة المتمرد الإنطوائي، المهمل المستحوذ على أدوات الآخرين.

(٦) جاءت العبارة (٤) في المرتبة السادسة والأخيرة من وجهة نظر عينة الدراسة وبوزن نسبي (٠.٥٠)، وبدلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٠١ ولصالح الاختيار الثالث (تتحقق بدرجة صغيرة)، مما يدل على أن هناك اتجاهًا حقيقيًا في استجابات أفراد العينة يبين أن ضعف تأقلم الطفل مع بيئة الروضة، إنما يتحقق بدرجة صغيرة. وقد يرجع ذلك إلى احتياج معلمة الروضة أو العاملين بها إلى فهم مرحلة رياض الأطفال كمرحلة متميزة لنمو الطفل؛ لأنه أكثر قابلية للتغير والتأقلم النفسي والبيئي، ولذلك أجمع علماء النفس والتربية على وصف مرحلة الطفولة بالمرحلة الحرجة لما لها تأثير بالغ في تشكيل شخصية الطفل، وهذا ما أشارت إليه دراسة: خديجة خير الله عبدالرحمن العظامات (٢٠١٩، ٢٠٢٠).

المجال السادس : واقع المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور .

اشتمل هذا المجال على (٥) عبارات هدفت إلى الوقوف على واقع تحقيق المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور. ويوضح الجدول التالي استجابات العينة على هذا المجال.

### جدول (١٠)

استجابات أفراد العينة عن واقع المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور .

م	العبارة	تتحقق بدرجة			الوزن النسبي %	الترتيب	كا	م.د
		كبيرة	متوسطة	صغيرة				
		ك١	ك٢	ك٣				
١	هناك ضعف في تعاون أولياء الأمور مع الروضة، نتيجة اعتقاد البعض بأن مسؤولية التعليم هي مسؤولية الروضة فقط .	79	47	12	0.83	2	48.83	0.001
٢	قلة تلبية طلب الروضة لحضور أولياء الأمور للاجتماعات الخاصة بأبنائهم .	51	67	20	0.74	4	24.83	0.001
٣	هناك ضعف في متابعة الأهل للواجبات المنزلية لأبنائهم .	53	69	16	0.76	3	32.13	0.001
٤	ضعف استجابة الأهل لملاحظات إدارة الروضة عن أبنائهم بخصوص سلوكهم داخل الروضة .	42	84	12	0.74	4	56.87	0.001

0.001	92.52	1	0.89	2	42	94	هناك اختلاف في اتجاهات المعلمات وأولياء الأمور نحو استخدام أساليب توجيه الطفل وضغطهم المستمر على المعلمة لتعليم أطفالهم القراءة والكتابة والحساب .	٥
متوسط استجابات أفراد العينة على هذا المجال ودرجة تحققه = ٠.٧٩ كبيرة								

يتبين من الجدول السابق رقم (١٠) ارتفاع قيم (كا) حيث جاءت عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) كما أن متوسط الوزن النسبي للمجال السادس جاء مساوياً (٠.٧٩) وهي تزيد عن نسبة متوسط الاستجابة في الاستبانة عن (٠.٧٥) وهي الحد الأقصى في حدود الثقة السابق ذكرها، وبالتالي يكون هناك اتجاه موجب أو قوي بالحكم على تحقق المجال بدرجة كبيرة في الواقع ، ويتطلب الاهتمام من قبل الروضة لمواجهة المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور ، وفيما يلي تفسير عبارات هذا المجال كالتالي:

(١) احتلت العبارة (٥) المرتبة الأولى من وجهة نظر عينة الدراسة، وبوزن نسبي (٠.٨٩)، وبدلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٠١ ولصالح الاختيار الأول (تتحقق بدرجة كبيرة)، مما يدل أن هناك اتجاهًا حقيقيًا في استجابات أفراد العينة يبين أن هناك اختلاف في اتجاهات المعلمات وأولياء الأمور نحو استخدام أساليب توجيه الطفل وضغطهم المستمر على المعلمة لتعليم أطفالهم القراءة والكتابة والحساب. ويرى الباحث أن التغلب على المشكلة السابقة يتطلب ضرورة تشجيع أولياء الأمور للمشاركة في العملية التعليمية في الروضة، فالتشاركية تسهم في تعزيز دور رياض الأطفال، كما أن تقييم أولياء الأمور للعملية التعليمية وآثارها الواضحة على أطفالهم يساعد في إيجاد حلول لمشكلات أطفالهم.

(٢) بالنسبة للعبارة (١) فقد جاءت في المرتبة الثانية من وجهة نظر عينة الدراسة وبوزن نسبي (٠.٨٣)، وبدلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٠١) ولصالح الاختيار الأول (تتحقق بدرجة كبيرة)، مما يدل على أن هناك اتجاهًا حقيقيًا في استجابات أفراد العينة يبين أن هناك ضعف في تعاون أولياء الأمور مع الروضة، نتيجة اعتقاد البعض بأن مسؤولية التعليم هي مسؤولية الروضة فقط . ويرى الباحث أن التغلب على المشكلة السابقة ربما يأتي من خلال دور إدارة الروضة في تعريف أولياء الأمور الجدد بفلسفة وأهداف منهج رياض الأطفال وأنشطة الروضة، وتوضيح المهارات التي يتم تنميتها للطفل من خلال المنهج، وتحديد أساليب المشاركة والتعاون المتوقعة من أولياء الأمور .

(٣) جاءت العبارة (٣) في المرتبة الثالثة على الترتيب من وجهة نظر عينة الدراسة وبوزن نسبي (٠.٧٦)، وبدلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٠١) ولصالح الاختيار الثاني (تتحقق بدرجة متوسطة)، مما يدل على أن هناك اتجاهًا حقيقيًا في استجابات أفراد العينة يبين أن هناك ضعف في متابعة الأهل للواجبات المنزلية لأبنائهم ، ولكن بدرجة متوسطة. وقد يرجع ذلك إلى انشغال بعض أولياء أمور الأطفال بأشياء أخرى في حياتهم الاجتماعية والخاصة وعدم إعطاء الأولوية لأطفالهم. وعدم تخصيص وقت للاهتمام بهم ومتابعة واجباتهم وأموهم داخل الروضة. وعدم اهتمامهم بمراجعة الروضة بشكل مستمر لاطمئنان على مشاكل أطفالهم .

(٤) جاءت العبارتان (٢، ٤) في المرتبة الرابعة والأخيرة على الترتيب من وجهة نظر عينة الدراسة وبوزن نسبي (٠.٧٤)، وبدلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٠١ ولصالح الاختيار الثاني (تتحقق بدرجة متوسطة)، مما يدل على أن هناك اتجاهًا حقيقيًا في استجابات أفراد العينة أن هناك قلة في تلبية طلب الروضة لحضور أولياء الأمور للاجتماعات الخاصة بأبنائهم، وضعف في استجابة الأهل لملاحظات إدارة الروضة عن أبنائهم بخصوص سلوكهم داخل الروضة ولكن بدرجة متوسطة. ويرى الباحث أن تلك النتائج جاءت منطقية ومرتبة على نتائج العبارات السابقة؛ فالاختلاف في اتجاهات المعلمات وأولياء الأمور نحو استخدام أساليب توجيه الطفل وضغطهم المستمر على المعلمة أدى إلى ضعف في تعاون أولياء الأمور مع الروضة، وقلة في تلبية طلب الروضة لحضور أولياء الأمور للاجتماعات وضعف في استجابة الأهل لملاحظات إدارة الروضة.  
ومن خلال الجدول التالي يمكن استنتاج أهم نتائج المحور الأول ومجالاته:

#### جدول (١١)

بوضوح واقع تحقيق مجالات المحور الأول: بعض مشكلات مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان

مشكلات مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان	
المجال الأول	الوزن النسبي ٠.٨٤
المجال الثاني	الوزن النسبي ٠.٧١
المجال الثالث	الوزن النسبي ٠.٦٨
المجال الرابع	الوزن النسبي ٠.٧٩
المجال الخامس	الوزن النسبي ٠.٦٧
المجال السادس	الوزن النسبي ٠.٧٩

درجة التحقق	درجة التحقق	درجة التحقق	درجة التحقق	درجة التحقق	درجة التحقق
كبيرة	متوسطة	كبيرة	متوسطة	متوسطة	كبيرة
الوزن النسبي للمحور ودرجة تحققة = ٠.٧٥ كبيرة					

- من العرض السابق لنتائج المحور الأول، ومن الجدول السابق رقم (١١) يتضح ما يلي :
- **المجال الأول:** جاء متوسط استجابات أفراد العينة على هذا المجال مساوياً (٠.٨٤) متحققاً بدرجة كبيرة.
  - **المجال الثاني:** متوسط استجابات أفراد العينة على هذا المجال مساوياً (٠.٧١) متحققاً بدرجة متوسطة.
  - **المجال الثالث:** متوسط استجابات أفراد العينة على هذا المجال مساوياً (٠.٦٨) متحققاً بدرجة متوسطة.
  - **المجال الرابع:** متوسط استجابات أفراد العينة على هذا المجال مساوياً (٠.٧٩) متحققاً بدرجة كبيرة.
  - **المجال الخامس** متوسط استجابات أفراد العينة على هذا المجال جاء مساوياً (٠.٦٧) متحققاً بدرجة متوسطة.
  - **المجال السادس** والأخير متوسط استجابات أفراد العينة على هذا المجال جاء مساوياً (٠.٧٩) متحققاً بدرجة كبيرة.
  - **متوسط واقع تحقق المحور الأول** مساوياً (٠.٧٥) أي يساوي نسبة متوسط الاستجابة (٠.٧٥) وهي الحد الأقصى في حدود الثقة السابق ذكرها، وبالتالي يكون هناك اتجاه موجب أو قوي بالحكم على تحقق المحور الأول بدرجة كبيرة في الواقع، ويتطلب من إدارة الروضة بذل مزيد من الجهد والتعاون بين كافة العاملين لمحاولة التغلب على مشكلات مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان.

تفسير نتائج المحور الثاني: آليات مواجهة بعض مشكلات مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة، ويتكون هذا المحور من (٨) أبعاد فرعية، وفيما يلي تفسير نتائج هذه الأبعاد:

النتائج الخاصة بالبُعد الأول : بناء رؤية مشتركة بمؤسسات رياض الأطفال .

اشتمل هذا البُعد على (٥) عبارات هدفت إلى تعرف درجة الموافقة على أهمية بناء رؤية مشتركة بمؤسسات رياض الأطفال ، ويوضح الجدول التالي استجابات العينة على هذا البُعد.

جدول (١٢)

استجابات أفراد العينة عن البُعد الأول : بناء رؤية مشتركة بمؤسسات رياض الأطفال .

م	العبارة	أوافق بدرجة			الوزن النسبي %	ك	م	د
		كبيرة	متوسطة	صغيرة				
		١ ك	٢ ك	٣ ك				
١	إعطاء العاملين بالروضة صلاحية وحرية أكبر في مجال عملهم وحرية المشاركة وإبداء الرأي تجاه المشكلات التي تواجه الروضة .	85	41	12	0.84	4	58.74	0.001
٢	اهتمام الروضة بوضع رؤية مشتركة وفلسفة واضحة لمواجهة المشكلات والالتزام الجماعي للأفراد بتحقيقها	87	48	3	0.87	2	76.83	0.001
٣	عرس روح الحماس والتشجيع ودعم المخاطرة في إيجاد حلول لمشكلات الروضة .	82	48	8	0.85	3	59.65	0.001
٤	إيجاد توافق بين اهداف الروضة ورؤى الأفراد وتوجيه تلك الرؤى تجاه غرض عام .	92	43	3	0.88	1	86.39	0.001
٥	مشاركة كافة العاملين بالروضة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمواجهة مشكلات الروضة	76	52	10	0.83	5	48.52	0.001
متوسط استجابات افراد العينة على هذا البعد ودرجة الموافقة عليه = ٠.٨٥ كبيرة								

يتبين من الجدول السابق رقم (١٢) ما يلي :

أن أفراد العينة اتفقوا على أهمية هذا البُعد وهو بناء رؤية مشتركة بمؤسسات رياض الأطفال؛ حيث جاءت الاستجابات إيجابية وبدرجة موافقة كبيرة، ومتوسط استجاباتهم (٠.٨٥)، وهي قيمة أعلى من الحد الأعلى لحدود الثقة وهي (٠.٧٥) مما يعني أن درجة الموافقة على هذا البُعد كبيرة، ويرجع ذلك إلى اعتقاد أفراد عينة الدراسة بمؤسسات رياض

## الأطفال بأهمية مراعاة تلك العناصر لمواجهة مشكلات مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان .

كما يتبين من الجدول السابق أن هناك توافقاً في آراء عينة الدراسة حول درجة الموافقة على عناصر أو مؤشرات هذا البُعد؛ حيث تراوحت الأوزان النسبية لموافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد ما بين (٠.٨٣، ٠.٨٨)، وفيما يلي ترتيب تلك العبارات حسب الأوزان النسبية للموافقة على أهمية بناء رؤية مشتركة بمؤسسات رياض الأطفال؛ من قبل أفراد عينة الدراسة:

جاءت العبارات (٤، ٢، ٣، ١، ٥) في المرتبة الأولى والثانية والثالثة والرابعة والخامسة على الترتيب، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كعناصر هامة في مواجهة بعض المشكلات بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء بُعد بناء رؤية مشتركة بمؤسسات رياض الأطفال، وبأوزان نسبية (٠.٨٨، ٠.٨٧، ٠.٨٥، ٠.٨٤، ٠.٨٣) على الترتيب، ودرجة موافقة كبيرة وبدلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٠١). ويرى الباحث أن تحقيق هذا البُعد يتطلب مايلي:

١. التزام جميع العاملين بالروضة بتحقيق الأهداف التربوية التي تتبناها الروضة.
٢. المشاركة الجماعية في القرارات الخاصة برياض الأطفال.
٣. التعاون في وضع خطة للتحسين المستمر بالروضة.
٤. مشاركة جميع العاملين برياض الأطفال وبعض قيادات المجتمع المحلي في بناء رؤية الروضة، وكذلك المعلمة في تنفيذ رسالة الروضة.

وهذا يتفق مع ما جاء بدراسة: جميلة بنت فالح المطيري، وآخرون (٢٠٢١، ٢٠٢٤).

### النتائج الخاصة بالبُعد الثاني: تعلم الفريق (التعلم الجماعي) بمؤسسات رياض الأطفال

اشتمل هذا البُعد على (٥) عبارات هدفت إلى تعرف درجة الموافقة على أهمية تعلم الفريق (التعلم الجماعي) بمؤسسات رياض الأطفال ، ويوضح الجدول التالي استجابات العينة على هذا البُعد.

#### جدول (١٣)

استجابات أفراد العينة عن البُعد الثاني : تعلم الفريق (التعلم الجماعي) بمؤسسات رياض الأطفال

م.د	٢ ك	الترتيب	الوزن النسبي %	أوافق بدرجة			العبارة	م
				كبيرة	متوسطة	صغيرة		
				ك١	ك٢	ك٣		

0.001	161.35	1	0.93	5	17	116	١	حرص الروضة علي توجيه العاملين للتفكير بصورة جماعية في إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه الروضة .
0.001	131.87	2	0.91	7	22	109	٢	احترام كافة الاراء المقدمة من قبل مجموعات العمل المشاركين في تقديم مقترحات للتغلب على مشكلات الروضة
0.001	83.87	4	0.88	6	39	93	٣	حرص مجموعات العمل المشاركة في إيجاد حلول لمشكلات الروضة على تنظيم ورش عمل تحت مسمى الدروس المتعلمة ومتابعة كل ما هو جديد تجاه تلك المشكلات .
0.001	32.22	5	0.79	26	35	77	٤	اهتمام إدارة الروضة بتوفير التكنولوجيا الحديثة المساندة للعملية التعليمية وبتفويض مجموعة العمل في بعض القرارات
0.001	99.30	3	0.89	4	36	98	٥	حرص إدارة الروضة على إشراك المعلمات في اتخاذ القرارات المناسبة والمرتبطة بالعملية التعليمية .
متوسط استجابات افراد العينة على هذا البعد ودرجة الموافقة = ٠.٨٨ كبيرة								

يتبين من الجدول السابق رقم (١٣) ما يلي :

أن أفراد العينة اتفقوا على أهمية هذا البعد وهو تعلم الفريق (التعلم الجماعي) بمؤسسات رياض الأطفال؛ حيث جاءت الاستجابات إيجابية ودرجة موافقة كبيرة، ومتوسط استجاباتهم (٠.٨٨)، وهي قيمة أعلى من الحد الأعلى لحدود الثقة وهي (٠.٧٥) مما يعني أن درجة الموافقة على هذا البعد كبيرة، ويرجع ذلك إلى اعتقاد أفراد عينة الدراسة بمؤسسات رياض الأطفال بأهمية مراعاة تلك العناصر لمواجهة مشكلات مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان .

كما يتبين من الجدول السابق أن هناك توافقاً في آراء عينة الدراسة حول درجة الموافقة على عناصر أو مؤشرات هذا البعد؛ حيث تراوحت الأوزان النسبية لموافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد ما بين (٠.٧٩، ٠.٩٣)، وفيما يلي ترتيب تلك العبارات حسب الأوزان النسبية للموافقة على أهمية تعلم الفريق (التعلم الجماعي) بمؤسسات رياض الأطفال؛ من قبل أفراد عينة الدراسة:

جاءت العبارات (١، ٢، ٣، ٤) في المرتبة الأولى والثانية والثالثة والرابعة والخامسة على الترتيب، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كعناصر أو مؤشرات هامة في مواجهة بعض المشكلات بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء بُعد تعلم الفريق (التعلم الجماعي) بمؤسسات رياض الأطفال، وبأوزان نسبية (٠.٩٣، ٠.٩١، ٠.٨٩، ٠.٨٨، ٠.٧٩) على الترتيب، ودرجة موافقة كبيرة وبدلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٠١). ويرى الباحث أن تحقيق هذا البُعد يتطلب مايلي:

١. أن تشجع الروضة التعلم الجماعي باعتباره من العوامل التي تسهم في تحقيق التعلم الفعال.
  ٢. إدراك العاملين بالروضة أهمية العمل التعاوني في فرق، ونتائجه الإيجابية على الأداء.
  ٣. تنظيم لقاءات علمية دورية مثل الندوات وورش العمل لتحقيق التعلم الجماعي بالروضة.
- وهذا يتفق مع ما جاء بدراسة: إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني، على عبد الرؤوف محمد نصار (٢٠١٨، ٩٦)

النتائج الخاصة بالبُعد الثالث : تشجيع الاستفسار والحوار بمؤسسات رياض الأطفال .  
اشتمل هذا البُعد على (٥) عبارات هدفت إلى تعرف درجة الموافقة على أهمية تشجيع الاستفسار والحوار بمؤسسات رياض الأطفال، ويوضح الجدول التالي استجابات العينة على هذا البُعد.

#### جدول (١٤)

استجابات أفراد العينة عن البُعد الثالث : تشجيع الاستفسار والحوار بمؤسسات رياض الأطفال

م.د	ك٢	الترتيب	الوزن النسبي %	أوافق بدرجة			العبارات	م
				كبيرة	متوسطة	صغيرة		
				ك١	ك٢	ك٣		
0.001	93.17	2	0.89	95	40	3	١	اهتمام الروضة بإكساب العاملين المهارات المطلوبة للتعبير عن وجهات نظرهم تجاه المشكلات .

0.001	51.78	4	0.83	11	47	80	٢	ايجاد طرق فاعلة لمساعدة الافراد على توضيح افتراضاتهم نحو مشكلات الروضة مع الاستماع إلى وجهات نظر الآخرين والاستفسار عنها .
0.001	153.57	1	0.93	4	20	114	٣	تشجيع اولياء الأمور للاستجابة لتعليمات الروضة والرد على استفساراتهم
0.001	86.78	3	0.87	10	32	96	٤	اهتمام إدارة الروضة بتنظيم ورش ترفيهية للأطفال تتضمن فقرات لمعالجة العدوانية ومن خلال حوار فعال بينهم وبين معلماتهم والرد على استفساراتهم .
0.001	104.39	2	0.89	11	25	102	٥	الإلمام بالأساليب التربوية والنفسية المناسبة لمساعدة الأطفال على حل مشاكلهم .
متوسط استجابات أفراد العينة على هذا البعد ودرجة الموافقة عليه = ٠.٨٨ كبيرة								

يتبين من الجدول السابق رقم (١٤) ما يلي :

أن أفراد العينة اتفقوا على أهمية هذا البعد وهو تشجيع الاستفسار والحوار بمؤسسات رياض الأطفال؛ حيث جاءت الاستجابات إيجابية وبدرجة موافقة كبيرة، ومتوسط استجاباتهم (٠.٨٨)، وهي قيمة أعلى من الحد الأعلى لحدود الثقة وهي (٠.٧٥) مما يعني أن درجة الموافقة على هذا البعد كبيرة، ويرجع ذلك إلى اعتقاد أفراد عينة الدراسة بمؤسسات رياض الأطفال بأهمية مراعاة تلك العناصر أو المؤشرات لمواجهة مشكلات مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان .

كما يتبين من الجدول السابق أن هناك توافقاً في آراء عينة الدراسة حول درجة الموافقة على عناصر أو مؤشرات هذا البعد؛ حيث تراوحت الأوزان النسبية لموافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد ما بين (٠.٨٣، ٠.٩٣)، وفيما يلي ترتيب تلك العبارات حسب الأوزان النسبية للموافقة على أهمية تشجيع الاستفسار والحوار بمؤسسات رياض الأطفال؛ من قبل أفراد عينة الدراسة:

جاءت العبارة (٣) في المرتبة (الأولى)، وبوزن نسبي (٠.٩٣) ، كما جاءت العبارة (١) ،٥ ( في المرتبة (الثانية)، وبوزن نسبي (٠.٨٩)، وجاءت العبارة (٤، ٢) في المرتبة الثالثة والرابعة على الترتيب، وبوزن نسبي (٠.٨٧، ٠.٨٣) على الترتيب من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كعناصر أو مؤشرات هامة في مواجهة بعض المشكلات بمؤسسات رياض

الأطفال في ضوء بُعد تشجيع الاستفسار والحوار بمؤسسات رياض الأطفال ، ودرجة موافقة كبيرة، وبدلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١). ويرى الباحث أن تحقيق هذا البعد يتطلب مايلي:

١. احترام العاملين بالروضة آراء بعضهم البعض.
  ٢. الاصغاء لوجهات نظر الآخرين.
  ٣. الاهتمام بالاستفسار والحوار الفعال بين الإدارة والمعلمات بالروضة، لمناقشة المشكلات التي تواجههم أثناء أداء مهامهم والمتعلقة بأطفالهم بالروضة.
  ٤. أن يتم تبادل المعلومات بين العاملين بالروضة والادارة بنوع من الشفافية.
  ٥. تشجيع إدارة الروضة العاملين على السؤال ومعرفة أسباب ومبررات القرارات بغض النظر عن موقعهم الوظيفي.
- وهذا يتفق مع ما جاء بدراسة: أحمد بن راشد الحربي (٢٠١٩، ٤٣٢)، ودراسة: حياة بنت محمد بن سعد الحربي (٢٠٢٠، ٥٩).

**النتائج الخاصة بالبُعد الرابع : القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم بمؤسسات رياض الأطفال**  
اشتمل هذا البُعد على (٦) عبارات هدفت إلى تعرف درجة الموافقة على أهمية القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم بمؤسسات رياض الأطفال، ويوضح الجدول التالي استجابات العينة على هذا البُعد.

جدول (١٥)  
استجابات أفراد العينة عن البُعد الرابع : القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم بمؤسسات رياض الأطفال

م.د	كا	الترتيب	الوزن النسبي %	أوافق بدرجة			العبرة	م
				كبيرة	متوسطة	صغيرة		
				ك١	ك٢	ك٣		
0.001	85.87	4	0.87	11	31	96	١	ان تحث القيادة بالروضة العاملين على التعلم والتحسين المستمر لمهاراتهم في مواجهة مشكلاتهم .
0.001	102.43	4	0.87	16	20	102	٢	أن تزود قيادة الروضة المعلمات

							بمعلومات وطرق جديدة لمواجهة مشكلاتهم ومشكلات أطفالهم .
0.001	70.74	5	0.86	9	40	89	٣ مساعدة العاملين على اكتشاف مشكلات الروضة ومحاولة إيجاد حلول فعالة لها
0.001	111.70	3	0.90	6	29	103	٤ الزام إدارة الروضة العاملين بإداء أعمالهم بشكل صحيح تجنباً لمواجهة أي مشكلة .
0.001	138.30	2	0.91	10	17	111	٥ الحرص على توفير قيادة متخصصة ومتفهمة لمرحلة رياض الأطفال وداعمة للتعليم .
0.001	160.17	1	0.93	8	14	116	٦ توافر مديرة واعية داعمة، على قدر كبير من المرونة في التعامل مع العاملين بالروضة وتوعيتهم .
متوسط استجابات أفراد العينة على هذا البعد ودرجة الموافقة عليه = ٠.٨٩ كبيرة							

يتبين من الجدول السابق رقم (١٥) ما يلي :

أن أفراد العينة اتفقوا على أهمية هذا البعد وهو القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم بمؤسسات رياض الأطفال ؛ حيث جاءت الاستجابات إيجابية وبدرجة موافقة كبيرة، ومتوسط استجاباتهم (٠.٨٩)، وهي قيمة أعلى من الحد الأعلى لحدود الثقة وهي (٠.٧٥) مما يعني أن درجة الموافقة على هذا البعد كبيرة، ويرجع ذلك إلى اعتقاد أفراد عينة الدراسة بمؤسسات رياض الأطفال بأهمية مراعاة تلك العناصر أو المؤشرات لمواجهة مشكلات مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان .

كما يتبين من الجدول السابق أن هناك توافقاً في آراء عينة الدراسة حول درجة الموافقة على عناصر هذا البعد؛ حيث تراوحت الأوزان النسبية لموافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد ما بين (٠.٨٦ ، ٠.٩٣)، وفيما يلي ترتيب تلك العبارات حسب الأوزان النسبية للموافقة على القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم بمؤسسات رياض الأطفال ؛ من قبل أفراد عينة الدراسة:

جاءت العبارات (٦ ، ٥ ، ٤) في المرتبة (الأولى والثانية والثالثة) على الترتيب وبوزن نسبي (٠.٩٣ ، ٠.٩١ ، ٠.٩٠) على الترتيب. كما جاءت العبارتان (١ ، ٢) في المرتبة (الرابعة) وبوزن نسبي (٠.٨٧). وعن العبارة (٣) فقد جاءت في المرتبة (الخامسة) والأخيرة) وبوزن نسبي (٠.٨٧)؛ وعن درجة الموافقة فقد جاءت كبيرة على كل عناصر هذا البعد وبدلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٠١). مما يؤكد أهمية تلك العناصر أو

المؤشرات في مواجهة بعض المشكلات بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء بُعد القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم بمؤسسات رياض الأطفال. ويرى الباحث أن تحقيق هذا البُعد يتطلب قيام إدارة الروضة بمايلي:

١. تحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية للعاملين بالروضة.
  ٢. محاولة ترجمة رؤية الروضة إلى أهداف وقيم واضحة؛ وبما يحقق الدافعية والالتزام لدى الأفراد لتحقيق هذه الرؤية.
  ٣. قيام الروضة باكتشاف المشكلات ومحاولة إيجاد حلول فعالة لها ، وحث العاملين على التعلم والتحسين المستمر لمهاراتهم، لتحقيق التميز في الأداء.
- وهذا يتفق مع ما جاء بدراسة: أميمة حلمي مصطفى، وآخرون (٢٠١٩، ٣١)  
النتائج الخاصة بالبُعد الخامس : التفكير النظمي بمؤسسات رياض الأطفال.
- اشتمل هذا البُعد على (٥) عبارات هدفت إلى تعرف درجة الموافقة على أهمية التفكير النظمي بمؤسسات رياض الأطفال ، ويوضح الجدول التالي استجابات العينة على هذا البعد.

### جدول (١٦)

استجابات أفراد العينة عن البُعد الخامس: التفكير النظمي بمؤسسات رياض الأطفال

م.د	كا ٢	النسبة	الوزن النسبي %	أوافق بدرجة			العبارة	م
				كبيرة	متوسطة	صغيرة		
				ك١	ك٢	ك٣		
0.001	88.57	5	0.88	3	42	93	قيام إدارة الروضة بإتباع المنهج العلمي في حل المشكلات .	١
0.001	198.57	1	0.95	5	9	124	إدراك كل العاملين لأدوارهم بالروضة وذلك تجنباً لحدوث خلل في الأداء وزيادة المشكلات .	٢
0.001	102.57	4	0.89	9	28	101	الأخذ بإراء أولياء الأمور في حل مشاكل أطفالهم واعتبارها مصدر من مصادر التعلم .	٣
0.001	146.48	3	0.91	11	14	113	القيام بتهيئة بيئة جماعية متكاملة توفر للطفل مجالاً للعب والتعلم والنماء الجسدي وتنمية الحواس والتكيف مع الجماعة ، وتبرز قدراته الفكرية والعاطفية	٤

								والاجتماعية .
0.001	151.48	2	0.92	8	16	114	5	توجيه العاملين بالروضة لتكوين الاتجاهات الإيجابية للطفل نحو تقدير أهمية التعليم، والحفاظ على مؤسساته، واحترام المعلم وتقديره
متوسط استجابات أفراد العينة على هذا البعد ودرجة الموافقة = ٠.٩١ كبيرة								

يتبين من الجدول السابق رقم (١٦) ما يلي :

أن أفراد العينة اتفقوا على أهمية هذا البعد وهو التفكير النظمي بمؤسسات رياض الأطفال؛ حيث جاءت الاستجابات إيجابية وبدرجة موافقة كبيرة، ومتوسط استجاباتهم (٠.٩١)، وهي قيمة أعلى من الحد الأعلى لحدود الثقة وهي (٠.٧٥) مما يعني أن درجة الموافقة على هذا البعد كبيرة، ويرجع ذلك إلى اعتقاد أفراد عينة الدراسة بمؤسسات رياض الأطفال بأهمية مراعاة تلك العناصر أو المؤشرات لمواجهة مشكلات مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان .

كما يتبين من الجدول السابق أن هناك توافقاً في آراء عينة الدراسة حول درجة الموافقة على عناصر أو مؤشرات هذا البعد؛ حيث تراوحت الأوزان النسبية لموافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد ما بين (٠.٨٨، ٠.٩٥)، وفيما يلي ترتيب تلك العبارات حسب الأوزان النسبية للموافقة على التفكير النظمي بمؤسسات رياض الأطفال؛ من قبل أفراد عينة الدراسة: جاءت العبارات (٢، ٥، ٤، ٣، ١) في المرتبة الأولى والثانية والثالثة والرابعة والخامسة على الترتيب، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كعناصر أو مؤشرات هامة في مواجهة بعض المشكلات بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء بُعد التفكير النظمي بمؤسسات رياض الأطفال، وبأوزان نسبية (٠.٩٥، ٠.٩٢، ٠.٩١، ٠.٨٩، ٠.٨٨) على الترتيب، ودرجة موافقة كبيرة وبدلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٠١). ويرى الباحث أن تحقيق هذا البعد يتطلب مايلي:

١. امتلاك إدارة الروضة القدرة على تحليل الأسباب الفعلية للمشكلات.
٢. الكشف عن الأخطاء وتصحيحها عن طريق إعادة التفكير في السياسات التي تنتسب في حدوث المشكلات باروضة
٣. إدراك العاملين برياض الأطفال بأن ما يتعلمه الفرد أو يفعله سوف ينعكس تأثيره على الأطراف الأخرى للروضة ، وإدراك أدوارهم حتى لا يحدث خلل في الاداء العام وحدث مشكلات .

وهذا يتفق مع ما جاء بدراسة نهلة محمد لطفي نوفل (٢٠١٥، ١٦٢، ١٧٣) ،  
ودراسة: أحمد محمد حسنين محمد، وآخرون، (٢٠٢١، ١٧١،  
تفسير النتائج الخاصة بالبُعد السادس : التمكن ( الاتقان ) الشخصي بمؤسسات رياض  
الأطفال.

اشتمل هذا البُعد على (٥) عبارات هدفت إلى تعرف درجة الموافقة على أهمية التمكن  
( الاتقان ) الشخصي بمؤسسات رياض الأطفال ، ويوضح الجدول التالي استجابات العينة  
على هذا البُعد.

### جدول (١٧)

استجابات أفراد العينة عن البُعد السادس التمكن ( الاتقان ) الشخصي بمؤسسات رياض  
الأطفال .

م.د	ك٢	الترتيب	الوزن النسبي %	أوافق بدرجة			العبارات	م
				كبيرة	متوسطة	صغيرة		
				١ ك	٢ ك	٣ ك		
0.001	79.35	3	0.87	6	41	91	١	قيام الروضة بتقديم مكافأة ( مادية- معنوية ) لكل من يقوم باقتراح حلول للمشكلات .
0.001	87.26	3	0.87	13	28	97	٢	حرص الروضة على توفير البرامج التدريبية التي تساعد في التحسين المستمر للأداء وتحد من المشكلات
0.001	151.48	2	0.92	8	16	114	٣	امتلاك المعلمة المعرفة الأساسية المرتبطة بمرحلة رياض الأطفال والرغبة في حل مشاكل أطفالها .
0.001	82.22	3	0.87	12	31	95	٤	حرص إدارة الروضة على توفير وقت للمعلمة ووسائل وطرق مناسبة للتعليم المستمر لعلاج مشاكل الأطفال .
0.001	165.70	1	0.94	5	16	117	٥	امتلاك المعلمة القدرة على تحقيق التواصل العلمي والاجتماعي والثقافي الجيد مع الأطفال .
متوسط استجابات افراد العينة على هذا البعد ودرجة الموافقة = ٠.٨٩ كبيرة								

يتبين من الجدول السابق رقم (١٧) ما يلي :

أن أفراد العينة اتفقوا على أهمية هذا البُعد وهو التمكن ( الاتقان ) الشخصي بمؤسسات رياض الأطفال؛ حيث جاءت الاستجابات إيجابية وبدرجة موافقة كبيرة، ومتوسط استجاباتهم (٠.٨٩)، وهي قيمة أعلى من الحد الأعلى لحدود الثقة وهي (٠.٧٥) مما يعني أن درجة الموافقة على هذا البُعد كبيرة، ويرجع ذلك إلى اعتقاد أفراد عينة الدراسة بمؤسسات رياض الأطفال بأهمية مراعاة تلك العناصر أو المؤشرات لمواجهة مشكلات مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان.

كما يتبين من الجدول السابق أن هناك توافقاً في آراء عينة الدراسة حول درجة الموافقة على عناصر أو مؤشرات هذا البُعد؛ حيث تراوحت الأوزان النسبية لموافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد ما بين (٠.٨٧ ، ٠.٩٤)، وفيما يلي ترتيب تلك العبارات حسب الأوزان النسبية للموافقة على التمكن ( الاتقان ) الشخصي بمؤسسات رياض الأطفال؛ من قبل أفراد عينة الدراسة:

جاءت العبارتان (٥، ٣) في المرتبة (الأولى والثانية) على الترتيب ويوزن نسبي (٠.٩٤، ٠.٩٢) على الترتيب. كما جاءت العبارات (١ ، ٢ ، ٤) في المرتبة (الثالثة والأخيرة) ويوزن نسبي (٠.٨٧)؛ وعن درجة الموافقة فقد جاءت كبيرة على كل عناصر هذا البُعد وبدلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٠١). مما يؤكد أهمية تلك العناصر أو المؤشرات في مواجهة بعض المشكلات بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء بُعد التمكن ( الاتقان ) الشخصي بمؤسسات رياض الأطفال، ويرى الباحث أن تحقيق هذا البُعد يتطلب قيام إدارة الروضة بما يلي:

١. الاهتمام بتطوير المعلمات بحيث يصبحن قادرات على انجاز المهام المطلوبة.
  ٢. تواصل إدارة الروضة مع المعلمات بشكل مستمر.
  ٣. تدعيم المرونة في العمل بالروضة، وإتاحة الفرصة أمام المعلمات للمشاركة في اتخاذ القرار
- وهذا يتفق مع ما جاء بدراسة: نسرين علي عبدالله الزهراني (٢٠١٨، ٣٤)**
- تفسير النتائج الخاصة بالبُعد السابع : التعلم المستمر بمؤسسات رياض الأطفال .**

اشتمل هذا البعد على (٥) عبارات هدفت إلى تعرف درجة الموافقة على أهمية التعلم المستمر بمؤسسات رياض الأطفال، ويوضح الجدول التالي استجابات العينة على هذا البعد.

#### جدول (١٨)

استجابات أفراد العينة عن البُعد السابع التعلم المستمر بمؤسسات رياض الأطفال

م	العبارة	أوافق بدرجة			النسبة النسبية %	الوزن %	م.د
		كبيرة	متوسطة	صغيرة			
٢	ك	٦	٢	١	١٠٠	١٠٠	

				ك٣	ك٢	ك١		
0.001	110.78	2	0.90	4	32	102	حرص الروضة على التعلم المستمر من خلال مبدأ التغيير المستمر في الطريقة التي نفكر ونعمل بها من أجل إدراك الأسباب من وراء مشكلات الروضة .	١
0.001	70.48	5	0.86	11	37	90	قيام الروضة بمراجعة نجاحاتها وإخفاقاتها، وتقييمها لدورها تجاه مواجهة المشاكل .	٢
0.001	93.43	4	0.88	9	31	98	اهتمام الروضة بتدوين الدروس المتعلمة من مشكلات الأطفال السلوكية وتأثيرها على العملية التعليمية .	٣
0.001	132.70	1	0.92	2	28	108	ترسيخ مبدأ التعلم من الآخرين في الممارسات الأفضل في بيئة الروضة الداخلية والخارجية نحو مواجهة المشكلات .	٤
0.001	95.61	3	0.89	3	39	96	تبصير أولياء الأمور بالأساليب المتبعة في التعامل مع الطفل من خلال التعلم من التجارب الماضية والتعلم من الآخرين .	٥
متوسط استجابات أفراد العينة على هذا البعد ودرجة الموافقة = ٠.٨٩ كبيرة								

يتبين من الجدول السابق رقم (١٨) ما يلي :

أن أفراد العينة اتفقوا على أهمية هذا البعد وهو التعلم المستمر بمؤسسات رياض الأطفال؛ حيث جاءت الاستجابات إيجابية وبدرجة موافقة كبيرة، ومتوسط استجاباتهم (٠.٨٩)، وهي قيمة أعلى من الحد الأعلى لحدود الثقة وهي (٠.٧٥) مما يعني أن درجة الموافقة على هذا البعد كبيرة، ويرجع ذلك إلى اعتقاد أفراد عينة الدراسة بمؤسسات رياض الأطفال بأهمية مراعاة تلك العناصر أو المؤشرات لمواجهة مشكلات مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان .

كما يتبين من الجدول السابق أن هناك توافقاً في آراء عينة الدراسة حول درجة الموافقة على عناصر هذا البعد؛ حيث تراوحت الأوزان النسبية لموافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد ما بين (٠.٨٦، ٠.٩٢)، وفيما يلي ترتيب تلك العبارات حسب الأوزان النسبية للموافقة على التعلم المستمر بمؤسسات رياض الأطفال؛ من قبل أفراد عينة الدراسة:

جاءت العبارات (٤، ١، ٥، ٣، ٢) في المرتبة الأولى والثانية والثالثة والرابعة والخامسة على الترتيب، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كعناصر أو مؤشرات هامة في مواجهة بعض المشكلات بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء بُعد التعلم المستمر بمؤسسات رياض الأطفال وبأوزان نسبية (٠.٩٢، ٠.٩٠، ٠.٨٩، ٠.٨٨، ٠.٨٦) على الترتيب، ودرجة موافقة كبيرة وبدلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٠١). ويرى الباحث أن تحقيق هذا البُعد يتطلب مايلي:

١. تخفيف الأعباء الموكلة للمعلمات ، مما يزيد من فرص انخراطهم في الدورات التدريبية وغيرها من الفرص التطويرية.
  ٢. تشجيع البحث والحوار والمشاركة والإبداع، كمصدر للطاقة والقدرات والتجديد والتفاعل مع البيئة من أجل مواجهة مشكلات الروضة والتغلب عليها.
  ٣. التشجيع على التعلم بطرق متعددة، والاهتمام بثقافة التمكين وتحمل العاملين بالروضة مسئولية تحديد المشكلات وإيجاد حلول لها.
- وهذا يتفق مع ما أشارت إليه دراسة: حياة بنت محمد بن سعد الحربي (٢٠٢٠، ٦٠)، ودراسة دعاء محمود محمد العطار (٢٠٢٠، ٢١) تفسير النتائج الخاصة بالبُعد الثامن : ربط الروضة بالبيئة الخارجية .

اشتمل هذا البُعد على (٥) عبارات هدفت إلى تعرف درجة الموافقة على أهمية ربط الروضة بالبيئة الخارجية ، ويوضح الجدول التالي استجابات العينة على هذا البُعد.

جدول (١٩)  
استجابات أفراد العينة عن البعد الثامن ربط الروضة بالبيئة الخارجية .

م.د	كا	الترتيب	الوزن النسبي %	أوافق بدرجة			العبارة	م
				كبيرة	متوسطة	صغيرة		
				١ ك	٢ ك	٣ ك		
0.001	91.30	4	0.88	6	36	96	١	مساعدة العاملين بالروضة على تعرف البيئة المحيطة بهم، واستخدام المعرفة المتاحة لتحسين أدائهم نحو إيجاد حلول مناسبة لمشكلات الروضة .
0.001	129.70	2	0.92	5	25	108	٢	تشجيع اولياء الامور للمشاركة في العملية التعليمية وأثارها الواضحة على أطفالهم .

0.001	154.30	1	0.93	3	21	114	تشجيع التواصل الفعال بين معلمة الروضة وأولياء الأمور .	٣
0.001	48.57	5	0.82	18	37	83	مشاركة أولياء الأمور في خطط التحسين المستمر والتقويم الذاتي بالروضة .	٤
0.001	107.52	3	0.90	7	29	102	توظيف إمكانات المجتمع المحلي في تنفيذ أنشطة منهج رياض الأطفال .	٥
متوسط استجابات أفراد العينة على هذا البعد ودرجة الموافقة = ٠.٨٩ كبيرة								

يتبين من الجدول السابق رقم (١٩) ما يلي :

أن أفراد العينة اتفقوا على أهمية هذا البعد وهو ربط الروضة بالبيئة الخارجية ؛ حيث جاءت الاستجابات إيجابية وبدرجة موافقة كبيرة، ومتوسط استجاباتهم (٠.٨٩)، وهي قيمة أعلى من الحد الأعلى لحدود الثقة وهي (٠.٧٥) مما يعني أن درجة الموافقة على هذا البعد كبيرة، ويرجع ذلك إلى اعتقاد أفراد عينة الدراسة بمؤسسات رياض الأطفال بأهمية مراعاة تلك العناصر أو المؤشرات لمواجهة مشكلات مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان .

كما يتبين من الجدول السابق أن هناك توافقاً في آراء عينة الدراسة حول درجة الموافقة على عناصر أو مؤشرات هذا البعد؛ حيث تراوحت الأوزان النسبية لموافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد ما بين (٠.٨٢ ، ٠.٩٣)، وفيما يلي ترتيب تلك العبارات حسب الأوزان النسبية للموافقة على ربط الروضة بالبيئة الخارجية ؛ من قبل أفراد عينة الدراسة:

جاءت العبارات (٣ ، ٢ ، ٥ ، ١ ، ٤) في المرتبة الأولى والثانية والثالثة والرابعة والخامسة على الترتيب، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كعناصر أو مؤشرات هامة في مواجهة بعض المشكلات بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء بُعد ربط الروضة بالبيئة الخارجية وبأوزان نسبية (٠.٩٣ ، ٠.٩٢ ، ٠.٩٠ ، ٠.٨٨ ، ٠.٨٢) على الترتيب، ودرجة موافقة كبيرة وبدلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٠١). ويرى الباحث أن تحقيق هذا البعد يتطلب مايلي:

١. أن تشجع إدارة الروضة العاملين على استخدام نمط التفكير الشمولي الذي يأخذ في الاعتبار المجتمع والبيئة المحيطة بالروضة.
٢. الاهتمام بربط الروضة بالأبعاد البيئية والوسط المحيط، وفهم الأفراد لهذه الأبعاد لضبط ممارسات العمل.
٣. الاستعداد لتكوين نظرة مستقبلية للروضة تربط بين إمكاناتها، والفرص المتاحة في البيئة الخارجية.

ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه دراسة: دعاء محمود محمد العطار (٢٠٢٠، ٤٠) والجدول التالي يوضح أبعاد المحور الثاني ودرجة الموافقة على تلك الأبعاد:

**جدول (٢٠)**  
يوضح درجة الموافقة على أبعاد المحور الثاني آليات مواجهة بعض مشكلات مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة

أبعاد المحور الثاني ودرجة الموافقة على كل بُعد	
الوزن النسبي	٠.٨٩
البعد الثامن	
الوزن النسبي	٠.٨٩
الدرجة الموافقة	كبيرة
البعد السابع	
الوزن النسبي	٠.٨٩
الدرجة الموافقة	كبيرة
البعد السادس	
الوزن النسبي	٠.٩١
الدرجة الموافقة	كبيرة
البعد الخامس	
الوزن النسبي	٠.٨٩
الدرجة الموافقة	كبيرة
البعد الرابع	
الوزن النسبي	٠.٨٨
الدرجة الموافقة	كبيرة
البعد الثالث	
الوزن النسبي	٠.٨٨
الدرجة الموافقة	كبيرة
البعد الثاني	
الوزن النسبي	٠.٨٥
الدرجة الموافقة	كبيرة
البعد الأول	

ويتضح من العرض السابق لنتائج المحور الثاني أن الأبعاد كلها جاءت بدرجة موافقة كبيرة كالتالي: الأول جاء مساوياً الوزن النسبي له (٠.٨٥)، أما (الثاني والثالث) الوزن النسبي لهما (٠.٨٨) . أما الأبعاد الرابع والسادس والسابع، والثامن الوزن النسبي لهما (٠.٨٩) ، أما البعد الخامس فكان الوزن النسبي له مساوياً (٠.٩١) ومن ثم يكون متوسط درجة الموافقة على المحور الثاني مساوياً (٠.٨٩) أي يزيد عن نسبة متوسط الاستجابة (٠.٧٥) وهي الحد الأقصى في حدود الثقة السابق ذكرها، وبالتالي يكون هناك اتجاه موجب أو قوي بالموافقة على المحور الثاني بدرجة كبيرة

#### أهم النتائج:

لقد أسفرت الدراسة الحالية على العديد من النتائج من أهمها، ما يلي:

- (١) هناك قلة في حصول الكثير من المديرين على دورات تدريبية في مجال إدارة مؤسسات رياض الأطفال .
- (٢) تخضع بعض من مؤسسات رياض الأطفال لإدارة بعض المدارس الابتدائية.
- (٣) ينقص رياض الأطفال جهاز إداري متخصص ومستقل عن المدرسة الابتدائية .
- (٤) ضعف مشاركة الأطفال في الأنشطة المختلفة.
- (٥) قلة توافر مكان مناسب للعب.
- (٦) يوجد مشكلات تعليمية متعلقة بالفهم والاستيعاب والقدرة على النقاش والمشاركة والحوار.
- (٧) هناك ضعف في تعاون أولياء الأمور مع الروضة.

- (٨) حرص عينة الدراسة على ضرورة اهتمام الروضة بوضع رؤية مشتركة وفلسفة واضحة لمواجهة المشكلات والالتزام الجماعي للأفراد بتحقيقها.
- (٩) حرص عينة الدراسة على ضرورة قيام إدارة الروضة بإتباع المنهج العلمي في حل المشكلات.
- (١٠) تتعدد الأعمال التي تكلف بها المعلمة إلى جانب قيامها بتخطيط وتنفيذ الأنشطة ومواقف الخبرة
- (١١) ضعف التوافق بين الدروس والأنشطة
- (١٢) معظم مباني رياض الأطفال ضيقة مع قلة في تجهيزها بالوسائل التعليمية والألعاب التي تخدم الأركان المناسبة للطفل .
- (١٣) التأكيد على أهمية قيام الروضة بتوجيه العاملين للتفكير بصورة جماعية في إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه الروضة
- (١٤) حرص عينة الدراسة على اهتمام الروضة بإكساب العاملين المهارات المطلوبة للتعبير عن وجهات نظرهم تجاه المشكلات.
- (١٥) التأكيد من قبل عينة الدراسة على توافر مديرة واعية داعمة، على قدر كبير من المرونة في التعامل مع العاملين بالروضة وتوعيتهم.
- (١٦) حرص عينة الدراسة على اهتمام الروضة بتوفير البرامج التدريبية التي تساعد في التحسين المستمر للأداء وتحد من المشكلات.
- (١٧) تأكيد عينة الدراسة على ضرورة اهتمام الروضة بتدوين الدروس المتعلمة من مشكلات الأطفال السلوكية وتأثيرها على العملية التعليمية .
- (١٨) حرص عينة الدراسة على اهتمام الروضة بتوظيف إمكانات المجتمع المحلي في تنفيذ أنشطة منهج رياض الأطفال.
- المبحث الرابع:الرؤية المستقبلية المقترحة للتغلب على بعض مشكلات مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة**
- في ضوء ما جاء من إطار نظري ضمن متن هذه الدراسة والتي تضمن جزئها الأول: الإطار الفكري والفلسفي لمؤسسات رياض الأطفال. وفي جزئها الثاني تضمن الإطار المفاهيمي للمنظمة المتعلمة. وفي جزئها الثالث تضمن المشكلات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال، ويأتي الجزء الرابع من هذه الدراسة لمحاولة وضع رؤية مستقبلية مقترحة للتغلب على بعض مشكلات مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان في ضوء أبعاد

**المنظمة المتعلمة**، وقائمة على فلسفة ومنطلقات، وأسس، وأهداف وإجراءات، وضمانات من أجل تحقيق تلك الرؤية المقترحة.

### أولاً- فلسفة الرؤية المستقبلية المقترحة:

في الوقت الذي فيه رياض الأطفال تعد من أخصب المراحل التربوية التعليمية في تشكيل الشخصية وتكوينها، لما تتميز به بالمرونة، ويكون الطفل فيها أكثر استجابة لتعديل سلوكه، لأن التشكيل والتغيير والتعديل في هذه المرحلة أكثر من أي مرحلة أخرى. وفي مقابل ما تواجهه مؤسسات رياض الأطفال في هذا المجتمع من تحديات ومتغيرات معاصرة بفعل التطور والتقدم، فقد فرض هذا العصر على تلك المؤسسات، تغيير ممارستها ومسلّماتها، وإعادة التفكير بكل أنشطتها، وحل مشاكلها.

وسعيًا لإصلاح مؤسسات رياض الأطفال في مصر كان التأكيد على أهمية تلك المؤسسات في تعليم وتربية الأطفال، وإبراز كيفية تحقيق الاستيعاب الكامل للأطفال، ومواجهة التحديات والمشكلات التي تواجهها وإيجاد حلول لها.

ظهر مدخل المنظمة المتعلمة ليساعد على التكيف مع ما يحدث من تغيرات إضافة إلى قدرة أعضائها في تحديد وحل المشكلات المختلفة والمرتبطة بالمنظمة، وما تتسم به تلك المنظمة بمرونة ذات قدرة فعالة في التكيف والتغير استجابة للتغيرات المختلفة في بيئتها كوسيلة منها للبقاء والاستمرارية والنجاح؛ الأمر الذي يؤكد على مناسبة مدخل المنظمة المتعلمة في محاولة إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال

وانطلاقاً من فلسفة رياض الأطفال وما تركز عليه من ضرورة توفير بيئة تربوية ومناخ تربوي مناسب يلائم نمو الطفل في جميع المجالات، وأن الطفل قادر على النمو والتعلم بشرط توافر بيئة غنية بالحوافز والمثيرات، ويكتسب منها الخبرات والتجارب الحياتية المختلفة؛ لذا فقد حان الوقت للاهتمام بتلك المؤسسات ومساعدتها في إيجاد حلول لما يواجهها من مشكلات في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة.

### ثانياً- منطلقات الرؤية المستقبلية المقترحة:

تنطلق الرؤية المستقبلية المقترحة من منطلقات عدّة أهمها:

١. إن مؤسسات رياض الأطفال تعد بمثابة القلب النابض الذي لا غنى عنه في بناء أي مجتمع، فالاهتمام بتربية الطفل وحل مشاكله ومشاكل مؤسسته هو اهتمام بالحاضر والمستقبل.

٢. إن فلسفة ومضمون العملية التربوية التعليمية في رياض الأطفال لكي تسير الاتجاهات الحديثة لا بد وأن تضع اللبنة الأولى في إعداد الطفل القادر على الإحساس، والإدراك والتفكير والتخيل.
٣. إن ما يواجهه الأطفال اليوم من نقلة حضارية في كافة أوجه ومجالات الحياة، تتطلب منه خبرات وفكراً جديداً للتعامل معها بنجاح، والتصدي لمشكلاته ومشكلات مؤسسته في ضوء استراتيجيات علمية وتربوية محددة؛ عبر توفير مناخ فكري آمن تلبية لمتطلبات العصر في القرن الحادي والعشرين؛ ولتوفير السلامة والطمأنينة.
٤. إن رياض الأطفال كمنظمة متعلمة ذات بيئة تتصف بالثقة والتعاون وتشجع الاتصالات المفتوحة، وتثمن التنوع، وتشجع الأفراد على طرح الأسئلة والنقاش لكافة قضايا التعلم، وعلى المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرار، وعلى استخدام مقدراتهم ومهاراتهم في إحداث التحسين والتغيير المطلوبين.
٥. إن رياض الأطفال كمنظمة متعلمة تعزز الأمل في نفوس العاملين في أن الأمور ستكون أفضل في المستقبل. وتهيئ مناخاً ملائماً لأفكارهم الخلاقة وخاصة في حل المشاكل.

### ثالثاً - أسس الرؤية المستقبلية المقترحة:

- في ضوء فلسفة الرؤية المستقبلية المقترحة ومنطقاتها تركز هذه الرؤية على مجموعة من الأسس أهمها:
١. إن الاهتمام العالمي المتزايد بمؤسسات رياض الأطفال ومن ثم بتعليم وتربية طفل رياض الأطفال؛ جعل منها الدعامة الرئيسية في نجاح تنشئة جيل جديد قادر على مواجهة التحديات والمشكلات وذلك من خلال تطبيق مدخل المنظمة المتعلمة.
  ٢. إن المنظمة المتعلمة تعد من المداخل الهامة والحديثة لحل مشاكل المنظمات وتعبير عن رؤية مستقبلية بتركيزها على أن المنظمة نشاط اجتماعي وتبني العلاقات التعاونية من أجل تقوية المعرفة والخبرة والقدرات وأساليب الإنجاز مما يعطي فرصة كبيرة أمام مؤسسات رياض الأطفال في حل مشاكلها ومسايرة سرعة التغيرات ومواجهة التحديات.
  ٣. تركز الرؤية المستقبلية المقترحة على الاهتمام بمشكلات مؤسسات رياض الأطفال كعنصر أساسي في ضوء المنظمة المتعلمة وأبعادها المختلفة؛ ومحاولة إيجاد بيئة مناسبة لتطور الروضة.
  ٤. إن توظيف أبعاد المنظمة المتعلمة في مؤسسات رياض الأطفال يركز استخدام الأساليب العلمية في حل المشكلات التي تواجهها الروضة أكثر من اعتماده على التخمين كما

يؤكد على أهمية البيانات والمعلومات أكثر من تأكيده على الافتراضات كأساس لاتخاذ القرار ويستخدم أدوات إحصائية .

٥. تتطلق الرؤية المستقبلية المقترحة من أهمية مؤسسات رياض الأطفال كمرحلة هامة ومؤثرة في حياة الانسان لتحسينها وتمكينها من اللحاق بركب التقدم وتساعدنا في مواكبة التغيرات السريعة في العصر الحالي.

#### رابعاً- أهداف الرؤية المستقبلية المقترحة:

في ضوء الفلسفة التي تتطلق منها الرؤية المستقبلية المقترحة، وكذلك الأسس التي ترتكز عليها يمكن استخلاص الأهداف الآتية للرؤية المستقبلية المقترحة:

١. وضع منظومة متكاملة لدور مؤسسات رياض الأطفال في كيفية التغلب على المشكلات وإيجاد الحلول مناسبة .

٢. تشكيل فرق عمل داخل كل روضة بحيث يمتلكوا القدرة على مواكبة كل ما هو جديد في المجال التربوي مشاركة الأفكار والمعرفة والمعلومات الجديدة بين إدارة الروضة والمجتمع، وحل المشكلات التعليمية بشكل جماعي وتعاوني.

٣. سعي الروضة كمنظمة متعلمة نحو رؤية مشتركة ورسالة واضحة للعمل بشكل جماعي نحو مواجهة مشكلات الروضة وإيجاد حلولاً مناسبة.

٤. محاولة تحويل الروضة لمنظمة متعلمة قادرة حل المشكلات بالأساليب العلمية وبالأسلوب المنظم الذي يعتمد بشكل كبير على الفلسفة ووسائل حركة الجودة.

#### خامساً- إجراءات الرؤية المستقبلية المقترحة:

لتحقيق أهداف الرؤية المستقبلية المقترحة يتطلب ذلك مجموعة من الإجراءات والمتطلبات التي يمكن لمؤسسات رياض الأطفال تنفيذها بهدف التغلب على ما يواجهها من مشكلات في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة (بناء رؤية مشتركة بمؤسسات رياض الأطفال- تعلم الفريق ( التعلم الجماعي) بمؤسسات رياض الأطفال-تشجيع الاستفسار والحوار بمؤسسات رياض الأطفال -القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم بمؤسسات رياض الأطفال- التفكير النظمي بمؤسسات رياض الأطفال-التمكن ( الاتقان ) الشخصي بمؤسسات رياض الأطفال- التعلم المستمر-ربط الروضة بالبيئة الخارجية)، ويمكن تناول تلك الإجراءات وما يلزمها من متطلبات، فيما يلي:

(١) مواجهة المشكلات المتعلقة بإدارة رياض الأطفال في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة ويتطلب ذلك ما يلي:

- أن تحرص إدارة الروضة على الاهتمام بوضع رؤية مشتركة وفلسفة واضحة لمواجهة المشكلات والالتزام الجماعي للأفراد بتحقيقها.
- أن تقوم إدارة رياض الأطفال بمشاركة كافة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمواجهة مشكلات الروضة.
- أن تهتم إدارة رياض الأطفال على توجيه العاملين للتفكير بصورة جماعية في إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه الروضة.
- أن تهتم إدارة رياض الأطفال بتوفير التكنولوجيا الحديثة المساندة للعملية التعليمية وبتفويض مجموعة العمل في بعض القرارات.
- أن تهتم الروضة بتنظيم ورش ترفيهية للأطفال تتضمن فقرات لمعالجة العدوانية ومن خلال حوار فعال بينهم وبين معلماتهم والرد على استفساراتهم
- أن تحث القيادة بالروضة العاملين على التعلم والتحسين المستمر لمهاراتهم في مواجهة مشكلاتهم .
- قيام الروضة بتقديم مكافأة ( مادية- معنوية ) لكل من يقوم باقتراح حلول للمشكلات .
- أن تحرص الروضة على التعلم المستمر من خلال مبدأ التغيير المستمر في الطريقة التي نفكر ونعمل بها من أجل إدراك الأسباب من وراء مشكلات الروضة.
- قيام الروضة بمراجعة نجاحاتها وإخفاقاتها، وتقييمها لدورها تجاه مواجهة المشاكل.
- أن تهتم إدارة الروضة بإتباع المنهج العلمي في حل المشكلات.
- مساعدة العاملين على اكتشاف مشكلات الروضة ومحاولة إيجاد حلول فعالة
- الحرص على توفير قيادة متخصصة ومتفهمة لمرحلة رياض الأطفال وداعمة للتعلم.
- احترام كافة الآراء المقدمة من قبل مجموعات العمل المشاركين في تقديم مقترحات للتغلب على مشكلات الروضة
- مساعدة العاملين على اكتشاف مشكلات الروضة ومحاولة إيجاد حلول فعالة لها.
- ترسيخ مبدأ التعلم من الآخرين في الممارسات الأفضل في بيئة الروضة الداخلية والخارجية نحو مواجهة المشكلات.
- (٢) **مواجهة المشكلات المتعلقة بمعلمات رياض الأطفال في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة**
  - أن تسعى إدارة الروضة لإشراك المعلمات في اتخاذ القرارات المناسبة والمرتبطة بالعملية التعليمية.
  - أن تكتسب المعلمات المهارات المطلوبة للتعبير عن وجهات النظر تجاه المشكلات .

- أن تحرص المعلمة على الإمام بالأساليب التربوية والنفسية المناسبة لمساعدة الأطفال على حل مشاكلهم.
- أن تدرك المعلمات لأدوارهن بالروضة وذلك تجنباً لحدوث خلل في الأداء وزيادة المشكلات.
- امتلاك المعلمة المعرفة الأساسية المرتبطة بمرحلة رياض الأطفال والرغبة في حل مشاكل أطفالها .
- أن يتم توفير وقت للمعلمة ووسائل وطرق مناسبة للتعلم المستمر لعلاج مشاكل الأطفال.
- أن تمتلك المعلمة القدرة على تحقيق التواصل العلمي والاجتماعي والثقافي الجيد مع الأطفال.
- توفير طرق فاعلة لمساعدة المعلمات على توضيح افتراضاتهم نحو مشكلات الروضة مع الاستماع إلى وجهات نظراً الآخرين والاستفسار عنها.
- مساعدة المعلمات بالروضة على تعرف البيئة المحيطة ، واستخدام المعرفة المتاحة لتحسين الأداء نحو إيجاد حلول مناسبة لمشكلات الروضة.
- إعطاء المعلمات بالروضة صلاحية وحرية أكبر في مجال العمل وحرية المشاركة وإبداء الرأي تجاه المشكلات التي تواجه الروضة.
- المام المعلمة بالحقائق الأساسية التي تتعلق بالطفولة ونموها، وامتلاكها الخبرات والمهارات التي تمكنها من تحويل الأفكار إلى سلوكيات.
- **(٣) مواجهة المشكلات المتعلقة بـ ( المناهج - الأنشطة ) في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة**
  - توفير إمكانات المجتمع المحلي في تنفيذ أنشطة منهج رياض الأطفال.
  - توفير البيئة المادية المناسبة لتنفيذ الأنشطة وسهولة استيعاب الطفل لها.
  - الاهتمام بتحديد المهارات التي يتم تنميتها للطفل من خلال المنهج.
  - إتاحة فرصة إختيار الأنشطة لكل طفل حتى تشبع اهتماماتهم الفردية وتدريبهم على إتخاذ القرار وتوفير الدافعية للتعليم.
  - تفهم المعلمات لماهية الإطار النظري لمنهج الروضة.
  - توفير الآليات الخاصة بالأنشطة والألعاب التعليمية بصورة تساعد الأطفال على اللعب الجماعي وتبادل الأدوار.
  - اختيار الأنشطة المناسبة والتخطيط الجيد لتنفيذها.
  - الاهتمام بالتجديد والتحديث المستمر لبرامج وأنشطة الروضة.

#### (٤) مواجهة المشكلات المتعلقة بـ (المباني - التجهيزات - الوسائل التعليمية) في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة

- إمداد معلمة رياض الأطفال بالتقنيات الحديثة في العملية التعليمية.
- توفير مباني مستقلة برياض الأطفال وفقاً للمواصفات الفنية الجيدة، تتوافر فيها الملاعب وأركان لممارسة الأنشطة المختلفة.
- توفير الوسائل التعليمية الحديثة للأطفال بما يخدم المرحلة العمرية.
- اهتمام إدارة رياض الأطفال بتوفير المرافق والوسائل العلمية الحديثة كأجهزة العرض والفيديو؛ مما يجذب الأطفال ويزيد من فعاليتهم في الروضة.
- تجهيز البناء المدرسي للوصول إلى بيئة تعليمية مناسبة للنمو البدني، والمعرفي للطفل، ولزيادة الفرصة أمامه لممارسة أنشطته المختلفة في بيئة تتصف بالأمان.
- استخدام أساليب تعليمية مبتكرة مثل الألعاب والأنشطة العملية والتعلم القائم على المشروعات.

#### (٥) مواجهة المشكلات المتعلقة بأطفال الروضة في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة

- تدوين الدروس المتعلمة من مشكلات الأطفال السلوكية وتأثيرها على العملية التعليمية.
  - تهيئة بيئة جماعية متكاملة توفر للطفل مجالاً للعب والتعلم والنماء الجسدي وتنمية الحواس والتكيف مع الجماعة، وتبرز قدراته الفكرية والعاطفية والاجتماعية.
  - تنمية قدرات الطفل على التفكير وحل المشكلات.
  - أن يكون هناك اهتمام بتكوين الاتجاهات الإيجابية للطفل نحو تقدير أهمية التعليم، والحفاظ على مؤسساته، واحترام المعلم وتقديره.
  - إكساب الأطفال مهارات التعلم الذاتي ومهارات تحصيل المعرفة ومهارات التواصل العلمي.
  - إيجاد بيئة متكاملة توفر للطفل مجالاً للعب والتعلم والنماء الجسدي وتنمية الحواس والتكيف مع الجماعة، وتبرز قدراته الفكرية والعاطفية والاجتماعية.
  - تدريب الطفل على البحث عن المعرفة وتوظيفها، توجيه النشاط الذاتي للطفل
  - تشجيع الأطفال على التعبير عن مشاعرهم بدون خوف.
- (٦) مواجهة المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة
- أن يشارك أولياء الأمور بأرائهم في حل مشاكل أطفالهم واعتبارها مصدر من مصادر التعلم.

- الأخذ بأراء أولياء الأمور في حل مشاكل أطفالهم واعتبارها مصدر من مصادر التعلم .
  - تشجيع أولياء الأمور للاستجابة لتعليمات الروضة والرد على استفساراتهم .
  - تبصير أولياء الأمور بالأساليب المتبعة في التعامل مع الطفل من خلال التعلم من التجارب الماضية والتعلم من الآخرين .
  - تشجيع أولياء الأمور للمشاركة في العملية التعليمية وآثارها الواضحة على أطفالهم.
  - تشجيع التواصل الفعال بين معلمة الروضة وأولياء الأمور .
  - مشاركة أولياء الأمور في خطط التحسين المستمر والتقييم الذاتي بالروضة.
- سادساً- الضمانات الواجب توافرها لنجاح الرؤية المستقبلية المقترحة:**

- هناك مجموعة من الضمانات العامة التي يجب توافرها لنجاح هذه الرؤية أهمها:
- (١) ضرورة قيام مؤسسات رياض الأطفال بمحاظفة أسوان لتحقيق أهداف المنظمة المتعلمة من خلال تحسن أداء الأنشطة المناسبة، وتوفير الموارد المتاحة واستعمالها لتحقيق أهداف محددة، نحو السعي لحل مشكلات رياض الأطفال.
  - (٢) تبني مفاهيم المنظمة المتعلمة وتمكين العاملين وممارسة أبعادها بمؤسسات رياض الأطفال و تهيئة الإمكانيات اللازمة لتطبيقها .
  - (٣) اطلاع جميع الأفراد داخل مؤسسات رياض الأطفال بدورهم في المساهمة الفعالة في تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة لما لها من فوائد على العملية التعليمية وحل مشكلات الروضة.
  - (٤) توفير بيئة تعلم بمؤسسات رياض الأطفال من خلال تشجيع العمل الجماعي والتعليم المستمر و السماح للعاملين بتقديم أفكار جديدة بعد دراسة ملائمتها لامكانات رياض الأطفال.
  - (٥) عقد دورات تدريبية وورش عمل تسهم في ترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة بمؤسسات رياض الأطفال وزيادة وعي العاملين بها ، وكيفية توظيف أبعاد المنظمة المتعلمة في حل مشاكل رياض الأطفال.
  - (٦) تشكيل فريق عمل يهتم بتدريب العاملين بمؤسسات رياض الأطفال على أبعاد المنظمة المتعلمة وإيجاد الحلول لمشكلاتهم.
  - (٧) سعي مؤسسات رياض الأطفال نحو رضا العاملين وأولياء الأمور والأطفال ورفع مستواهم والعمل على تجهيزهم وإعدادهم وفقاً للمتطلبات المستقبلية وتهيئتهم للمراحل التعليمية والحياتية ومواكبتهم لكافة التطورات التي يشهدها العالم.

- (٨) أن تضع مؤسسات رياض الأطفال استراتيجيات واضحة لتوفير بيئة داعمة ومشجعة على العمل الجماعي.
- (٩) قيام رياض الأطفال بنقل المعلومات والأفكار وإيجاد الفهم المشترك، وتعميق العمل الجماعي بين أفراد الروضة.
- (١٠) دعم القيادة داخل رياض الأطفال لجهود وأنشطة التخطيط والتنفيذ الفعال لعملية التحول إلى روضة متعلمة من خلال الدعم والتأييد والمساندة لبرامج وجهود التطوير والتحسين المستمر، وتهيئة البيئة المناسبة، والاستعانة بالخبراء المتخصصين من داخل الروضة وخارجها.
- (١١) أن تركز أهداف مؤسسات رياض الأطفال على أنشطة خارجية من خلال تنظيم رحلات ميدانية وزيارات لأماكن متنوعة في البيئة المحيطة بالمؤسسة مثل المتاحف والحدائق.
- (١٢) تشجيع المعلمات بالروضة على التواصل مع بعضهن البعض، ومكافئة المعلمات التي يعملن كفريق عمل واحد بالروضة.

## قائمة المراجع أولاً- المراجع العربية

١. إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني، على عبد الرؤوف محمد نصار (أبريل ٢٠١٨). "واقع متطلبات بناء المنظمة المتعلمة بجامعة القصيم: كلية التربية أنموذجاً". مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية. كلية التربية جامعة طيبة. المجلد (١٣). العدد (١). ٨٧-١٠٦.
٢. أحمد بن راشد الحربي (يوليو ٢٠١٩). "تصور مقترح لتطوير ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية التربية والآداب بجامعة تبوك في ضوء نموذج "مارسك وواتكنز". مجلة كلية التربية. جامعة الأزهر. العدد (١٨٣). الجزء (١). ٤٠٢-٤٥٢.
٣. أحمد سمير فوزي عبدالله (سبتمبر ٢٠١٩). "تصور مقترح لتحويل جامعة الأزهر إلى منظمة متعلمة". المجلة التربوية. كلية التربية. جامعة سوهاج. المجلد (٦٥). ٨٧٩-١٠٠٣.
٤. أحمد صالح أبو ديب أبو ديب (أغسطس ٢٠٢٢). "أثر خصائص المنظمة المتعلمة على التغيير التنظيمي في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. المركز القومي للبحوث بغزة. المجلد (٦). العدد (٢١). ٣٤٠-٥٤.

٥. أحمد محمد حسنين محمد، وآخرون (ديسمبر ٢٠٢١). "متطلبات تطوير الإشراف التربوي على ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة". **مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية**. كلية التربية. جامعة الفيوم. المجلد (١٥). العدد (١٥). ١٥١-٢١٣.
٦. أماني إبراهيم عبد الحميد سفعان (يونيو ٢٠٢٢). "دور التعلم الرقمي في التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال". **مجلة بحوث ودراسات الطفولة**. كلية التربية للطفولة المبكرة. جامعة بني سويف. المجلد (٤). العدد (٧). ١١١٦-١٢١٥.
٧. أميرة أحمد محمد حسن رضوان (أكتوبر ٢٠٢٢). "إدارة الوقت مدخل لتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال". **مجلة الطفولة والتربية**. كلية رياض الأطفال. جامعة الإسكندرية. المجلد (١٤). العدد (٥٢). ٢٤٥-٣٥٤.
٨. أميمة حلمي مصطفى، وآخرون (يناير ٢٠١٩). "دور الإدارة المدرسية في تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر : دراسة ميدانية". **مجلة كلية التربية**. كلية التربية. جامعة طنطا. المجلد (٧٣). العدد (١). الجزء (٢). ٢٢-٧٠.
٩. بدرية بنت عبدالعزيز إبراهيم المصري (٢٠١٨). "واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم بمدينة الرياض ومعوقات تطبيقها". **مجلة البحث العلمي في التربية**. كلية البنات للآداب والعلوم والتربية. جامعة عين شمس. العدد (١٩). ١٥٠-١٧٤.
١٠. بشير صالح الرشدي، وآخرون (٢٠٠٤). **الموسوعة العلمية للتربية**. الكويت. مؤسسة الكويت للتقدم العلمي.
١١. جمهورية مصر العربية. قانون رقم (١٢) لسنة ١٩٩٦ والمعدل بالقانون رقم ١٢٦ لسنة ٢٠٠٨. المادتان ٥٥، ٥٦. رياض الأطفال. المجلس القومي للطفولة والأمومة.  
<https://nccm.gov.eg/UploadedFiles/FormsFiles/2021/9/childlow.pdf>
١٢. جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، ٢٠١٤ - ٢٠٣٠. المشروع القومي لمصر - معًا نستطيع تقديم جيد لكل طفل، ٦٨-٦٩.
١٣. جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم (٢٠٢٣). "أعداد المدرسين حسب النوع و الوظيفة .. مراحل - مديريات للعام الدراسي ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤، ماقبل الابتدائي، كتاب الإحصاء السنوي للعام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤، الباب الرابع. ١.
١٤. جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، بوابة الخدمات الالكترونية. الإدارة العامة للمعلومات والحاسب الآلي. دليل المدارس المصرية (<https://moe.gov.eg>)
١٥. جميلة بنت فالح المطيري، وآخرون (أبريل ٢٠٢١). "واقع المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية بمنطقة القصيم الثانوية العشرون والثانوية الخامسة بمدينة بريدة: دراسة حالة". **مجلة جامعة حفر الباطن للعلوم التربوية والنفسية**. جامعة حفر الباطن. السعودية. العدد (٢). ٣٠٧-٣٦٦.
١٦. جوري معين علي (٢٠١٩). "المشكلات التي تواجه معلمات رياض الأطفال". **مجلة كلية التربية للبنات**. جامعة بغداد. المجلد (٣٠). العدد (٣). ٩٩-١١١.

١٧. حاتم فرغلي ضاحي جاد (ديسمبر ٢٠١٨). "تصور مقترح لإمكانية تطبيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة أسوان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". **المجلة التربوية**. جامعة سوهاج. كلية التربية. المجلد (٥٦). ١٢٧-٢٥٦.
١٨. حنان علي موسى ربيع (مايو ٢٠٢٣). "المشكلات التي تواجه رياض الأطفال في ضواحي القدس من وجهة نظر المديرات والمربيات". **رسالة ماجستير**. جامعة القدس. فلسطين. ١-١٠٤.
١٩. حنان محمد المزيدي، بدر حمد العازمي (أبريل ٢٠١٩). "المشكلات المهنية التي تواجه معلمة رياض الأطفال في دولة الكويت وسبل التغلب عليها". **مجلة العلوم التربوية**. كلية الدراسات العليا للتربية. جامعة القاهرة. المجلد (٢٧). العدد (٢). ٤٠٨-٤٤١.
٢٠. حياة بنت محمد بن سعد الحري (نوفمبر ٢٠٢٠). "درجة تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بإدارة الإشراف التربوي ومكائنها المختلفة بمدينة مكة المكرمة دراسة تتبعية". **مجلة العلوم التربوية**. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. العدد (٢٥). الجزء (١). ١٧-٩٦.
٢١. خديجة خير الله عبدالرحمن العظامات (٢٠١٩). "المشكلات التي تواجه إدارات رياض الأطفال في محافظة المفرق من وجهة نظر مديراتها ومعلماتها". **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية**، جامعة القدس المفتوحة. فلسطين. المجلد (١٠). العدد (٢٧). ٢٠٩-٢٣١.
٢٢. دعاء محمود محمد العطار (٢٠٢٠). "أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية". **المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية**. جامعة الملك خالد. المملكة العربية السعودية. المجلد (١٧). العدد (٣٦). ١١-٥١.
٢٣. ديمة عبدالله يوسف رفيع، وآخرون (٢٠٢٠). "تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية في ضوء المنظمة المتعلمة". **مجلة البحث العلمي في التربية**. كلية البنات للآداب والعلوم والتربية. جامعة عين شمس. العدد (٢١). ٨١-١٠٣.
٢٤. دينا مسفر الحري (سبتمبر ٢٠٢٢ م). "واقع تطبيق إدارة التعليم بمدينة جدة لمعايير المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر منسوباتها". **المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - مجلة العلوم التربوية والنفسية**. فلسطين. المجلد (٦). العدد (٤٤). ١-٣٩.
٢٥. راضية عروف، خديجة عطية (سبتمبر ٢٠١٨). "تطبيق إدارة المعرفة كاستراتيجية لبناء المنظمة المتعلمة". **مجلة اقتصاديات المال والأعمال**. المركز الجامعي. معهد العلوم الاقتصادية والتجارية. الجزائر. العدد (٧). ٣٥١-٣٦٦.
٢٦. رانيا حلمي عبد الوهاب الغول، وآخرون (أبريل ٢٠٢٣). "التوجهات التربوية لإدارة التغيير ودورها في تطوير مؤسسات رياض الأطفال المصرية". **مجلة كلية التربية**. كلية التربية. جامعة دمياط. المجلد (٣٨). العدد (٨٥). ٣٠٢-٣٣٧.
٢٧. رانيا مصطفى ربيع مصطفى، وآخرون (يوليو ٢٠٢٢). "دور المنظمة المتعلمة في تفعيل الإدارة الذاتية بمدارس التعليم قبل الجامعي". **المجلة التربوية لتعليم الكبار**. كلية التربية. جامعة أسيوط. المجلد (٤). العدد (٣). ٢١-٤٠.

٢٨. رانية محمد محمود زيادة (٢٠٢١). "المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز: حالة دراسية جامعة المنوفية من وجهة نظر الموظفين فيها". **مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية**. جامعة القدس المفتوحة. فلسطين. المجلد (٦). العدد (١٥). ٦٨-٨٦.
٢٩. رشا مهدي صالح (٢٠٢٣). "تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة في مقاومة التغيير دراسة تحليلية مديرية اتصالات البصرة". **مجلة العلوم الاقتصادية. كلية الإدارة والاقتصاد**. جامعة البصرة. العراق. المجلد (١٨). العدد (٦٩). ١٥٠-١٧٣.
٣٠. رمزية الغريب (١٩٨١). **التقويم والقياس النفسي والتربوي**. القاهرة. مكتبة الأنجلو المصرية.
٣١. زينب عبد المجيد حسن علي (٢٠٢١). "استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل جيمبا كايزن دراسة ميدانية بمحافظة أسوان". **رسالة دكتوراه**. كلية التربية. جامعة أسوان. ١-٤١٢.
٣٢. زينب يونس عبد الحليم (أبريل ٢٠٢٣). "الإسهام النسبي للأسلوب المعرفي والقدرة على حل المشكلات في التنبؤ بالمهارات الإجتماعية لدى أطفال الروضة". **مجلة كلية التربية بينها**. كلية التربية. جامعة بنها. العدد (١٣٤). الجزء (٣). ١٢٩-٢٠٠.
٣٣. سارة بنت محمد بن قطيم الحمادي (مارس ٢٠٢١) "مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمدينة الرياض". **مجلة البحوث التربوية والنوعية**. مؤسسة التربية الخاصة والتأهيل التربوي. مصر. العدد (٥). ١٦٦-١٩٤.
٣٤. سعود بن عبدالله بن برد الرويلي (سبتمبر ٢٠٢٢). "متطلبات تحقيق المنظمة المتعلمة بكليات التربية في الجامعات السعودية لمواكبة تنفيذ برامج إعداد المعلم دراسة حالة بجامعة شقراء". **المجلة التربوية**. جامعة الكويت. الكويت. المجلد (٣٦). العدد (١٤٤). ١٢٣-١٦١.
٣٥. سماء سلامة رضوان عبد العظيم (٢٠١٩). "تصور مقترح لتطوير رياض الأطفال في ضوء التوجيهات التربوية المعاصرة دراسة ميدانية بمحافظة أسوان". **رسالة ماجستير**. كلية التربية. جامعة أسوان. ١-٢٠٢.
٣٦. سماء سلامة رضوان عبد العظيم (يوليو ٢٠٢٣). "تصور مقترح لتطوير الجدارات الوظيفية لمعلمات رياض الأطفال بالروضات المصرية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة". **مجلة التربية**. كلية التربية بالقاهرة. جامعة الأزهر. العدد (١٩٩). الجزء (٤). ٥٠٩-٥٧١.
٣٧. سمير عبد الحميد القطب، وآخرون (مارس ٢٠٢٣). "تصور مقترح لتفعيل دور رياض الأطفال في مواجهة مشكلات الطفل المصري". **مجلة كلية التربية**. كلية التربية. جامعة كفر الشيخ. العدد (١٠٨). ٣٤٥-٣٧٣.
٣٨. سونه سعيد راشد محمد، وآخرون (ديسمبر ٢٠٢٢). "آليات مقترحة للتغلب على معوقات المشاركة المجتمعية بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة الفيوم". **مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية**. كلية التربية. جامعة الفيوم. المجلد (١٦). العدد (٩). ٢٤٦-٢٧٦.

٣٩. عبد العال عبد الله العال (يناير ٢٠٢٢) "العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وبين فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية : دراسة ميدانية على جامعة العريش". **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**. كلية التجارة بالإسماعيلية. جامعة قناة السويس. المجلد (١٣). العدد (١). ٦٣٩-٦٢٤.
٤٠. عبير علي أحمد (يناير ٢٠١٩). "تطبيقات الإصلاح التربوي بمؤسسات رياض الأطفال في كندا وأستراليا وإمكانية الإفادة منها في مصر". **رسالة دكتوراه**. كلية التربية بالإسماعيلية. جامعة قناة السويس. ١-٢٩٣.
٤١. عبير علي أحمد، وآخرون (يناير ٢٠٢١). "تصور مقترح لإصلاح مؤسسات رياض الأطفال بمصر في ضوء توجهات كل من كندا وأستراليا". **مجلة كلية التربية بالإسماعيلية**. كلية التربية بالإسماعيلية. جامعة قناة السويس. العدد (٤٩). ١٨٩-٢٠٧.
٤٢. عزة السيد السيد رزق الشعراوي (فبراير ٢٠٢٢). "الأداء التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال: المعوقات - سبل المواجهة" **مجلة تطوير الأداء الجامعي**. مركز تطوير الأداء الجامعي. جامعة المنصورة. المجلد (١٧) العدد (٢). ٨٥-١٠٠.
٤٣. عصام محمد المغاوري حجازي (يناير ٢٠١٩) "تصور مقترح لتحويل كلية التربية بجامعة طنطا إلى منظمة متعلمة". **مجلة كلية التربية**. كلية التربية. جامعة طنطا. المجلد (٧٣). العدد (١). الجزء (٢). ٢٧٧-٢٣٢.
٤٤. فرج محمد سليمان (أبريل ٢٠١٨). "المشكلات الإدارية والفنية لمعلمات رياض الأطفال بمدينة القبة". **المجلة الليبية العالمية**. كلية التربية المرج. جامعة بنغازي. العدد (٣٨). ١-١٨.
٤٥. فهد بن محمد العبد المنعم ، مایسة حسن علام (يوليو ٢٠٢٢). "المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات رياض الأطفال الحكومية بالملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية "دراسة مقارنة". **مجلة التربية**. كلية التربية. جامعة الأزهر. العدد (١٩٥). الجزء (٣). ٣١١-٣٦٨.
٤٦. فؤاد البهي السيد ( ١٩٧٩). **علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري**. ط٣. القاهرة. دار الفكر العربي.
٤٧. محمد الأصمعي محروس، وآخرون (أبريل ٢٠٢٢) " المتطلبات التربوية اللازمة لتطبيق الدمج بمبني رياض". **مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية**. كلية التربية. جامعة سوهاج. العدد (١١). ٣٣٧-٣٧٢.
٤٨. محمد سيد محمد السيد ، وآخرون (يناير ٢٠١٩). "بعض المشكلات التي تواجه تطبيق معايير الجودة الشاملة بمؤسسات رياض الأطفال وسبل مقترحة لحلها". **مجلة العلوم التربوية**. كلية التربية بقنا. جامعة جنوب الوادي. العدد (٣٨). ٥٧٠-٥٨٨.
٤٩. مريم عبدالصمد عبدالله عبد المطلب، أحمد نجم الدين أحمد عیداروس (٢٠١٩). "تجويد الثقافة التنظيمية بمدارس التربية الخاصة بدولة الكويت في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة" **مجلة كلية التربية**. كلية التربية. جامعة كفر الشيخ. المجلد (١٩). العدد (٤). ٤٠٥-٤٢٨.
٥٠. مريم عبید محمد البدواوي، بسام مصطفى الأحمد العمري (٢٠١٨). "درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر

- المديرين". **المجلة التربوية الأردنية**. الجمعية الأردنية للعلوم التربوية. الأردن. المجلد (٣). العدد (٤). ٢١٩-٢٣٧.
٥١. معن العياصرة، خلود الحارثي (٢٠١٥م). "درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة". **المجلة الأردنية في العلوم التربوية**. الأردن المجلد (١١). العدد (١). ٣١-٤٣.
٥٢. منى مصطفى حسن هجرس (٢٠٢٤). "دور رياض الأطفال في تنمية المهارات الحياتية للطفل دراسة ميدانية". **المجلة العلمية لكلية الآداب**. جامعة دمياط. المجلد (١٣). العدد (١). ١-٦٣.
٥٣. منى شحدة ابو عرار (يناير ٢٠٢٣). "المشكلات الصفية التي تواجه مربيات رياض الأطفال وسبل التغلب عليها". **المجلة العلمية لكلية التربية النوعية**. جامعة المنوفية. العدد (٣٣). الجزء (١). ٥٢٥-٥٥٠.
٥٤. مها عبدالله السيد أبو المجد (يوليو ٢٠٢٣). "نموذج تخطيطي مقترح لمركز تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين بمرحلة رياض الأطفال استخدام أسلوب دلفي". **مجلة كلية التربية**. كلية التربية. جامعة طنطا المجلد (٨٩). العدد (٣). ١٢٥٢-١٣٣٠.
٥٥. ميادة ممدوح السيد الزيني (مايو ٢٠٢١). "جودة الحياة المهنية مدخل للحد من المشكلات المهنية لمعلمات رياض الأطفال". **مجلة تطوير الأداء الجامعي**. مركز تطوير الأداء الجامعي. جامعة المنصورة. المجلد (١٥). العدد (١). ١٧٧-١٩٧.
٥٦. نبيل سعد خليل جرجس، وآخرون (أكتوبر ٢٠٢٣). "إجراءات مقترحة لتطوير مؤسسات رياض الأطفال في مصر في ضوء الخبرة الفنلندية". **مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية**. كلية التربية. جامعة سوهاج. العدد (١٨). ٦٠٥-٦٣٩.
٥٧. نسرين علي عبدالله الزهراني (يناير ٢٠١٨). "درجة توافر خصائص المنظمة المتعلمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة مكة من وجهة نظرهم". **عالم الكتب**. المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية. السعودية. المجلد (٤). العدد (٦١). ١٤-٥٠.
٥٨. نسمة عبد الحليم عبد الحميد محمد، وآخرون (أكتوبر ٢٠٢٣). "دور مؤسسات رياض الأطفال في تنمية قيم التنمية المستدامة لدى أطفالها: المعوقات - سبل المواجهة". **مجلة تطوير الأداء الجامعي**. مركز تطوير الأداء الجامعي. جامعة المنصورة. المجلد (٢٤). العدد (١). ١٦٧-١٨٥.
٥٩. نهلة محمد لطفي نوفل (يناير ٢٠١٥). "تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة عند سينج برياض الأطفال في مصر". **مجلة كلية التربية**. كلية التربية. جامعة المنصورة. المجلد (٩٣). العدد (١). ١٤٧-١٨٥.
٦٠. نور الدين مصطفى عيسى، وآخرون (مايو ٢٠٢٢). "مشكلات معلمات رياض الأطفال وعلاقتها ببعض المتغيرات بمدينة طرابلس". **مجلة الأصالة**. الجمعية الليبية لعلوم التربية. ليبيا. العدد (٣). ٢٧٤-٢٩٩.
٦١. هبة السيد صادق أحمد سليمان (أكتوبر ٢٠٢٣). "دور إدارة المعرفة في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة المنصورة (المعوقات - سبل المواجهة)". **مجلة تطوير الأداء الجامعي**. مركز تطوير الأداء الجامعي. جامعة المنصورة. المجلد (٢٤). العدد (١). ١٨٩-٢٠٦.

٦٢. هدى سعد السيد، وآخرون (أبريل ٢٠١٨). "واقع توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعات المصرية". *مجلة كلية التربية. جامعة طنطا*. المجلد (٧٠). العدد (٢). الجزء (٢). ٢٢٧-٢٦٣.
٦٣. هناء شحات السيد إبراهيم حجازي (أكتوبر ٢٠١٨). "المنظمة المتعلمة مدخل لتفعيل التنمية المهنية للمعلمين (دراسة تحليلية)". *مجلة كلية التربية. جامعة بني سويف*. المجلد (٢٩). العدد (١١٦). ١١٣-٢٢٧.
٦٤. هند قطب حسان، وآخرون (ديسمبر ٢٠٢٢). "متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال في مصر". *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. كلية التربية. جامعة الفيوم*. المجلد (١٦). العدد (٩). ١١٦٩-١١٩٨.
٦٥. هنية محمود علي محمود (أكتوبر ٢٠٢٢ م). "تصور مقترح لتفعيل دور إدارة رياض الأطفال في تطبيق المنهج المطور في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠". *مجلة دراسات في الطفولة والتربية. كلية التربية للطفولة المبكرة. جامعة أسيوط*. العدد (٢٣). الجزء (٢). ٢٣٢-٣٢٦.
٦٦. هنية محمود علي (نوفمبر ٢٠٢٣ م). "رؤية مقترحة لتنمية الوعي البيئي داخل مؤسسات رياض الأطفال في ضوء متطلبات الاقتصاد الأخضر". *مجلة التربية وثقافة الطفل. كلية التربية للطفولة المبكرة. جامعة المنيا*. المجلد (٢٨). العدد (١). الجزء (٢). ٦٨-١.
- ثانياً-المراجع الأجنبية
67. A. Čamber Tambolaš, et al (November 2020). " **Relationships In The Educational Institution As A Dimension Of Kindergarten Culture: A Narrative Study** ", Proceedings of ICERI2020 Conference 9th-10th November 2020,6604-6614.
68. Anders Örténblad (2018). " What does “learning organization” mean?", **The Learning Organization**, Faculty of Social Sciences, Nord University, Bodø, Norway, Vol. 25 No. 3, 150-158.  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TLO--2018-02-0016/full/pdf?title=what-does-learning-organization-mean>
69. Anona Armstrong and Patrick Foley (2003), " **Foundations for a learning organization: organization learning mechanisms**", at Victoria University, Australia , Volume 10, Number 2, 74-82.  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/0969647030910622085/10.1108/full/pdf?title=foundations-for-a-learning-organization-organization-learning-mechanisms>
70. H.W. Shin, et al. (2016) " Revisiting the learning organization, Organ Dyn (2017), <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn..10.009>.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0090261163000730>.
71. Hana Mohammed S. Alaniz (2023). "Teachers' awareness of behavioural problems and mechanisms for dealing with them for early childhood (Study from kindergarten teachers' destination in Hafar Al-Batin governorate)", **Journal of Educational and Psychological Sciences (JEPS)**, Vol 7, Issue 20 , 112 – 134.
72. Jennifer Rowley, Paul Gibbs (2008). " From learning organization to practically wise organization ", **The Learning Organization** , Vol. 15 No. 5, 356-372.

73. Mustafa Şengüli, Metin Özkani (2021). " Kindergarten Management Problems and Solutions in Turkey: The Experiences of Principals", **International Journal of Progressive Education**, Volume 17 Number 5, 134-151.  
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1318797.pdf>
74. Nagamani Subramanian and M. Suresh (2022). " The contribution of organizational learning and green human resource management practices to the circular economy: a relational analysis – evidence from manufacturing SMEs (part II)", **The Learning Organization**, Vol. 29 No. 5, 443-462 .  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TLO-2022-060068/full/pdf>
75. Saeeda dawood, et al (April 2015). Learning Organization – Conceptual and Theoretical Overview, **International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE)**, Volume 2, Issue 4 , 93-98.  
<https://www.arcjournals.org/pdfs/ijhsse/v2-i12/4.pdf>.
76. Sonia Akter (2021). "Teaching At Kindergarten: A Review of Teachers' Challenges And Suggestions", **Studies in Linguistics, Literature and TESOL (SLLT)**, Vol. 1, 1-14.  
<https://qrpc.org/wp-content/uploads/07/2022/Teaching-At-Kindergarten-A-Review-of-Teachers-Challenges-And-Suggestions.pdf>
77. Upik Elok Endang Rasmani, et al (2022). " Improving Early Childhood Education Management through Problem Identification of Institutions", **Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini**, Volume 6 Issue 1 , 307-314.