

واقع الممارسات الإدارية لدى مديرات رياض الأطفال في ضوء بعض عمليات إدارة المعرفة

طالبة الماجستير: روعة بدر
إشراف الدكتورة: عتاب قنديرية
كلية التربية - جامعة البعث

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية تعرف واقع الممارسات الإدارية لدى مديرات رياض الأطفال في ضوء بعض عمليات إدارة المعرفة، ولتحقيق ذلك، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي من خلال استبانة تناولت بعض عمليات إدارة المعرفة وفق ثلاثة مجالات مرتبطة باكتساب المعرفة وتخزينها ونشرها.

وتم توزيعها على عينة من معلمات رياض الأطفال بلغ حجمها (100) معلمة. وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- تبين أن واقع الممارسات الإدارية لدى مديرات رياض الأطفال في ضوء بعض عمليات إدارة المعرفة جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي للاستبانة ككل (2,804). وقد جاء واقع الممارسات في مجال اكتساب المعرفة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي قدره (3,103)، وبدرجة منخفضة في مجال تخزينها بمتوسط حسابي قدره (2,185)، وبدرجة متوسطة في مجال نشرها بمتوسط حسابي قدره (2,953).

- وجود فروق بين متوسطات استجابات المعلمات على الاستبانة تبعا لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا

- وجود فروق بين متوسطات استجابات المعلمات على الاستبانة تبعا لمتغير سنوات الخدمة في الروضة لصالح اللواتي لديهن أكثر من 5 سنوات من الخدمة في الروضة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من المقترحات أبرزها: العمل على وضع خطة منظمة لإقامة ندوات وورش عمل للتوسع في شرح مفهوم إدارة المعرفة لمديرات الرياض وكيفية توظيفها في مؤسسات رياض الأطفال.

الكلمات المفتاحية: الممارسات الإدارية_ عمليات إدارة المعرفة_ مديرة رياض الأطفال.

The reality of administrative practices among kindergarten principals in light of some knowledge management processes

Abstract:

The current study aimed to know the reality of administrative practices among kindergarten principals in light of some knowledge management processes. To achieve this, the researcher prepared a questionnaire that addressed some knowledge management processes according to three areas related to acquiring, storing and disseminating knowledge.

It was distributed to a sample of kindergarten teachers, the size of which was (100).

The study showed the following results

-It was found that the reality of administrative practices among kindergarten principals, in light of some knowledge management processes, was to a moderate degree. The arithmetic mean of the resolution as a whole was (2,804). The reality of practices in the field of knowledge acquisition came with an average score of (3,103), a low degree in the field of storing it with an arithmetic average of (2,185), and a medium degree in the field of dissemination with an arithmetic average of (2,953).

-There are differences between the average scores of teachers' answers to the questionnaire according to the academic qualification variable in favor of postgraduate studies

- There are differences between the average scores of teachers' answers to the questionnaire according to the variable of years of experience in kindergarten, in favor of those who have with more than 5 years of experience. The study concluded asset of proposals.

Key words: administrative practices - knowledge management processes- kindergarten principal.

مقدمة البحث:

يعد مفهوم "المعرفة" من المفاهيم القديمة المتجددة، فالمعرفة ارتبطت بالإنسان منذ بداية خلقه وتطورت مع تفتح وعي الإنسان واتساع مداركه.

وقد أدى الانفجار المعرفي في نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، وما واكبه من تقدم تكنولوجي متسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى تزايد الاهتمام بالمعرفة من حيث توليدها واكتسابها، وتخزينها ونقلها وتطبيقها، حيث أصبحت المعرفة تشكل اقتصاداً جديداً، وهو الاقتصاد المبني على المعرفة، وفي ظل بيئة سريعة التغير أصبح الاعتماد على المعرفة أساس الارتقاء والتميز والزيادة والاستمرارية بالنسبة للمنظمات، وهذا ما أكده بيتر دراكر (Peter Druker) بقوله "إن المعرفة اليوم تعد المورد الرئيس لقوة المنظمة وتختلف أهمية المعرفة اختلافاً جوهرياً عن أهمية الموارد الاقتصادية الأخرى مثل الأرض، والعمل، وحتى رأس المال" (Becerra et.al.,2004,p4)

وأدرجت المنظمات أن استثمار المعرفة بشكل فاعل يكمن في حسن إدارتها، فإدارة المعرفة تشكل عنصراً ضرورياً لبقاء المنظمة وتفوقها، وتطوير أدائها، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. يحقق تبني إدارة المعرفة في المنظمة عدداً من الفوائد منها على سبيل المثال: زيادة الكفاءة والفعالية، وتحسين عملية اتخاذ القرارات، وتحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتحسين الإبداع، وتحقيق ميزة تنافسية، وسرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة (الملاك والأثري، 2002، ص.19).

وإذا كان التحول إلى إدارة المعرفة في الشركات الصناعية ومنظمات الأعمال أصبح ضرورة ملحة في عصر المعرفة، فإنه يصبح أكثر ضرورة وإلحاحاً في المؤسسات التربوية، فإدارة التربية والتعليم من أهم مجالات الإدارة، لأنها تعد الأجيال التي ستقود المجتمع وتحقق التغيير المطلوب فيه، وهي بذلك تمارس نشاط المعرفة، وتحاول تحقيق تراكم نوعي فيها كما تحاول ابتكار المعرفة (الأحمد، 2004، ص.2).

وبما أن رياض الأطفال كغيرها من المؤسسات التربوية تمتلك الكثير من المعارف والمهارات والخبرات في الجانبين الإداري والمعرفي، ولكي تتمكن من استثمار معرفتها وخبراتها بشكل فعال ، لا بد لها من إدارة تعمل على تشخيص هذه المعارف والخبرات وتنظيمها وتوليد معرفة جديدة منها وخبزنها واسترجاعها ومشاركتها وتوظيفها في الأنشطة

المختلفة، حيث يتوجب على مديري المؤسسات التعليمية إن أurdوا النهوض بمؤسساتهم أن يمتلكوا مهارات إدارة المعرفة التي تمكنهم من توليد وتنظيم ونشر المعرفة، وامتلاك مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات بكافة أشكالها وكما ينبغي عليهم إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات والتخطيط التربوي ويتبادلون معهم المعلومات والخبرات ليتم توظيفها في خدمة المؤسسة التعليمية وبالتالي خدمة الفرد والمجتمع (شحادة، 2006، ص.33).

ونظرا لأن مفهوم إدارة المعرفة يعد مفهوما حديثا من الناحية النظرية والتطبيقية في المؤسسات التربوية بشكل عام وفي رياض الأطفال بشكل خاص، لذا لا بد من تعرف واقع تطبيق إدارة المعرفة في رياض الأطفال.

مشكلة البحث:

مرحلة رياض الأطفال مرحلة تربية مهمة، فهي ترتبط بمرحلة الطفولة المبكرة والتي تتشكل فيها الصفات الأولى لشخصية الطفل وتتكون من خلالها الأسس الأولى للمراحل اللاحقة، فالطفل هو جزء مهم من المجتمع وينتظره دور مهم في بنائه وتطويره، كما أنها فترة حساسة للتغير والتعلم، وهي فترة النشاط والنمو العقلي الأكبر (عبد الرؤوف، 2008، ص.42).

وبالنظر إلى أهمية هذه المرحلة، كان من الضروري توفير مؤسسات تربية في مرحلة رياض الأطفال قادرة على تنمية الطفل بمختلف الجوانب، وتهيئته للالتحاق بالتعليم الأساسي، وذلك من خلال إكسابه المهارات الاجتماعية وتشجيعه على العمل والتعاون داخل المجتمع الأكبر، وتنمية قدراته على حل المشكلات، وأداء الواجبات والحقوق.

إن مؤسسات رياض الأطفال لا تستطيع تحقيق ذلك، إلا إذا كانت قادرة على اتباع إدارة ديناميكية فعالة، قادرة على مواجهة التحديات ومواكبة التطورات، ولعل من المداخل الإدارية الحديثة التي يمكن أن تحقق ذلك، مدخل إدارة المعرفة، وهو من الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تناولتها العديد من الدراسات كدراسة (حلاق، 2014)، (حميرة، 2018)، (خضر وردام، 2018) و(الهجرسي، 2017).

إلا أن هناك الكثير من الدراسات في الوطن العربي رغم تأكيدها على أهمية إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التغيير التربوي، إلا أنها تؤكد على أن إدارة المعرفة مازالت تعاني من بعض المشكلات التي تتعلق بالتطبيق وهذا ما أشار إليه

(الخليبي، 2006؛ الخوالدة، 2007؛ حسن، 2008؛ دروزة، 2008؛ طاشكندي، 2008؛ عثمان، 2010) وهذا ما لاحظته الباحثة خلال عملها كنائبة مديرة في رياض الأطفال، فإدارة المعرفة لا تطبق بالشكل الأمثل وتعاني من وجود العديد من الثغرات والمشكلات.

وانطلاقاً من أهمية هذا المفهوم في مختلف المؤسسات التربوية بما فيها رياض الأطفال، بات من الضروري تعرف واقع الممارسات الإدارية في رياض الأطفال في ضوء بعض عمليات إدارة المعرفة، بغية تطوير هذه المؤسسات ورفع كفاءتها.

وبذلك تحددت مشكلة البحث بالسؤال التالي:

ما واقع الممارسات الإدارية لدى مديرات رياض الأطفال في ضوء بعض عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمات؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

1- الكشف عن درجة تطبيق مديرات رياض الأطفال لعملية اكتساب المعرفة من وجهة نظر المعلمات.

2- تعرف درجة تطبيق مديرات رياض الأطفال لعملية تخزين المعرفة من وجهة نظر المعلمات

3- تحديد درجة تطبيق مديرات رياض الأطفال لعملية نشر المعرفة من وجهة نظر المعلمات

4- تقصي دلالة الفروق بين متوسطات استجابات المعلمات على الاستبانة تبعاً لمتغيري (المؤهل العلمي_ عدد سنوات الخدمة في الروضة).

أهمية البحث:

تتحدد أهمية البحث في النقاط التالية:

1-إلقاء الضوء على أهمية إدارة المعرفة في الارتقاء بجودة منظمات التعليم وتحسين العملية التربوية.

2-فتح المجال أمام المعنيين والعاملين في المؤسسات التعليمية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة لتحسين جودة التعليم.

3- قد تفيد نتائج الدراسة في تعرف واقع الممارسات الإدارية لدى مديرات رياض الأطفال في ضوء بعض عمليات إدارة المعرفة، وبالتالي إتاحة الفرصة لباحثين آخرين للقيام بدراسات تعمل على تطوير واقع رياض الأطفال وحل مشكلاته.

فرضيات البحث:

- لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة في الروضة (أقل من سنتين - من 2 إلى 5 سنوات - أكثر من 5 سنوات).
- لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (إجازة - دبلوم - دراسات عليا).

حدود البحث:

- زمانية: تم تطبيق البحث في الفصل الأول من العام الدراسي 2023-2024.
- مكانية: رياض الأطفال في مدينة حمص (الحكومية - الخاصة).
- الحدود البشرية: معلمات رياض الأطفال في مدينة حمص.
- موضوعية: اقتصر البحث على تعرف واقع الممارسات الإدارية لدى مديرات رياض الأطفال في ضوء بعض عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة - نشر المعرفة - تخزين المعرفة) من وجهة نظر المعلمات.

مصطلحات البحث:

***المعرفة:** يعرفها الملكاوي (2007) بأنها: "نتيجة معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات، إذ تصبح معرفة بعد فهمها واستيعابها، وإن تكرار التطبيق في الممارسات يؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة" (ص. 30).

ويرى الكبيسي (2005) أن المعرفة: " كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضر الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان، أو لاتخاذ قرارات صائبة" (ص. 20).

***إدارة المعرفة:** يمكن تعريفها بأنها " الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال

تحسين الكفاءة والفعالية الضرورية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار" (العمرى، 2004، ص.26).

وذكر (عليان، 2008) أن Newman عرفها بأنها: " العمليات التي تتحكم وتخلق وتنتشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها" (ص.137).

* عمليات إدارة المعرفة:

"هي العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعلومات والحصول عليها واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات" (السلمي، 2000، ص.17).

* تعرف الباحثة عمليات إدارة المعرفة إجرائياً:

هي العمليات التي تمارسها مديرات رياض الأطفال لتوليد وتخزين ونشر المعارف الضرورية لتطوير أداء الروضة ومخرجاتها، وتقاس عمليات إدارة المعرفة بالدرجة التي تحصل عليها معلمة رياض الأطفال على الاستبانة المعدة لهذا الغرض بناءً على آرائها حول الممارسات الإدارية التي تؤديها مديرات الرياض.

* مديرة الروضة:

هي القائدة، والمنظمة، والمخططة والمسؤولة عن إدارة أنشطة الروضة بما فيها أنشطة الأطفال التفاعلية مع معلماتهم، وتنظيم البرامج الترفيهية والاجتماعية، وتطوير التواصل والتعامل مع المجتمع المحلي (kaz, 2000، كما ورد في الجميلي، 2011).

الجانب النظري:

* مفهوم إدارة المعرفة

نظراً لتعقيد هذا المفهوم، فقد تناوله الباحثون من مداخل ومنظورات مختلفة تبعاً لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية، ويرجع ذلك إلى سببين، يتمثل الأول في أن ميدان إدارة المعرفة واسع جداً، أما الثاني فهو ديناميكية هذا الموضوع بمعنى التبدلات السريعة في المجالات التي يشملها والعمليات التي تغطيها (العمرى، 2004، ص.26).

يمكن القول إن إدارة المعرفة هي: العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلب تشبيكا وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد من خلال المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي (ياسين، 2000، ص124).

وترى الزامل (2003) بأنها " العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختبارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيراً تطبيق المعارف المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة، والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتعليم، والتخطيط الاستراتيجي (ص.10).

إن إدارة المعرفة نمط إداري متكامل يتولى المعرفة ويوجهها وفق أسس معينة، وهي جمعها وتنظيمها ثم ابتكار وتوليد معارف جديدة وتخزينها ونشرها ومن ثم تطبيقها بالشكل الذي يحقق للمنظمة أهدافها بالتجديد والتطوير.

وترى الباحثة أن المنظمات التربوية أشد حاجة لهذا النمط الإداري، نظراً لما تملكه من مخزون كبير من المعارف المتراكمة، إضافة للدور الذي تلعبه في تنمية رأس المال الفكري.

أهمية إدارة المعرفة في منظمات التعليم

تتبع أهمية إدارة المعرفة من كونها موضوع حديث يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية الحديثة في مجال الإدارة، سواء بالنسبة للمنظمة أو للأفراد العاملين فيها، وقد ازدادت هذه الأهمية في السنوات الأخيرة، بسبب المنافسة الشديدة وزيادة معدلات الابتكار والتجديد. وقد أشارت الرفاعي وياسين (2004) إلى أن المؤسسات التي اعتمدت مثل هذه المبادرات قد حققت مجموعة من الفوائد منها:

*تحسين عملية اتخاذ القرارات، إذ تتخذ القرارات بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية الدنيا، وباستخدام موارد بشرية أقل وبشكل أفضل، كما لو أنها اتخذت من قبل مستويات إدارية عليا.

*تنفيذ القرارات بصورة أفضل، إذ أن ليس هناك حاجة لشرحها، ولأن حلقات الاتصال تكون أقصر

*يصبح الموظفون أكثر قدرة على المعرفة بوظائفهم، وبالوظائف الأخرى القريبة من وظائفهم، ونتيجة لذلك يصبح هؤلاء الموظفون قادرين على طرح مبادرات لإجراء تحسينات في العمل بطريقة أكثر خبرة وعقلانية.

*يصبح الموظفون قادرين على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل، حيث يصبح لديهم فهم حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر، وكيف يتم كل منهم بمعرفته المعرفة التي يملكها الآخرون.

*يميل الموظفون إلى البحث عن طرق وأساليب جديدة للعمل ببراعة أكثر، كما أنهم يميلون إلى العمل بجدية أكثر.

*تصبح قدرة المنظمة على إرضاء العملاء أفضل من خلال تقديم منتجات واستجابات ذات نوعية أعلى.

وأشار الكبيسي (2005) إلى الجوانب التالية:

*تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.

*تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.

*تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.

*تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

كما أن أهمية إدارة المعرفة تبرز في:

- تشكيل علاقات ومعرفة من الذي نتصل به من أجل المساعدة.
- تطوير وإثراء الحماس والالتزام الوظيفي أو المهني.
- زيادة قدرات حل المشكلات والتطوير.
- تحسين وضع المنظمة في مجابهة المصاعب والمحافظة على بقائها (ص 42-43).

ووفقا لبيرتريد ونودين (Pertride&Nodine,2003) فإن استخدام طرق وأساليب إدارة المعرفة في التعليم يحقق للمؤسسات التعليمية العديد من الفوائد منها: التشجيع والتحفيز

لظهور مستوى عال من الذكاء على السطح، وزيادة فاعلية تلك المؤسسات من خلال زيادة مستوى المعرفة المتعلقة بكيفية إدارة مؤسسات التعليم، والرفع من مستوى عمليات تقييم الأداء بالمؤسسات التعليمية من خلال وجود نظام لإدارة المعلومات. وترى الباحثة أن أهمية إدارة المعرفة تكمن في أنها مدخل من مداخل الإدارة الحديثة التي تساعد على توليد ونشر وإنتاج المعرفة فيما يحقق أهداف المنظمات بوقت أقصر وجهد وتكاليف أقل.

عمليات إدارة المعرفة:

تعمل إدارة المعرفة على اغناء المعرفة المتوفرة في بيئة المنظمات من خلال سلسلة من العمليات:

* اكتساب المعرفة: تهدف هذه العملية إلى "إيجاد أو إبداع أو تطوير معرفة صريحة أو ضمنية جديدة من البيانات والمعلومات المتوافرة أو تركيب أو تجميع معرفة جديدة من المعرفة السابقة والجديدة (همشري، 2013، ص 124). ويتم اكتساب المعرفة من خلال العمليات التالية: أسر المعرفة، أو شراؤها، أو ابتكارها، أو اكتشافها، أو اكتسابها أو الاستحواذ عليها وتعد المقدرة على اكتساب المعرفة، واستخدامها من العمليات الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات المعاصرة (حجازي، 2004، ص 81)، فالمنظمة الناجحة هي المنظمة القادرة على اكتساب معرفتها باستمرار، كي تضمن لنفسها الاستمرار والبقاء في ظل بيئة متغيرة ومنافسة شديدة.

* تخزين المعرفة: بعد تمكن المؤسسات من توليد أقصى حد من المعرفة التي تحتاجها، تسعى جاهدة بكل ما أتيت من قوة إلى ترميز تلك الكنوز المعرفية وتوثيقها بطريقة تضمن حفظها من التلف أو الضياع بغية تفعيلها واستخدامها لاحقا (طالبي، 2017، ص 26). ويتم عملية خزن المعرفة إما بالطريقة التقليدية حيث يتم الاحتفاظ بالبيانات والمعلومات في خزائن مقسمة إلى رفوف أو جوارير وضمن ملفات ورقية، وأما بالطريقة الحديثة في أجهزة الحاسوب ضمن ملفات وأنظمة محوسبة.

* نشر المعرفة: توفر المعرفة الصحيحة للشخص الصحيح في الوقت المناسب الذي يعتبر جوهر عملية المشاركة، وتستخدم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات لنشر المعرفة وتوزيعها، كما تشمل نقل الخبرات المعرفية إلى العاملين الجدد عن طريق التدريب وتقنيات تقديم

النصح والإرشاد ، ونقل المعرفة عبر المؤسسات إذا توفرت لها وسيلة النقل التي تكون متفهمة لهذه المعرفة وقادرة على نقلها، وكذلك وجود الحافز وإزالة المعوقات والحوجز التي تحول دون هذا النقل وتنتقل المعرفة على شكل تصميم أو على شكل آلة عن طريق معرفة مكوناتها وكيفية عملها وتصنيفها، أو تنتقل المعرفة عن طريق هجرة العقول البشرية من خلال السفر أو الانتقال من وظيفة إلى أخرى

عوامل نجاح إدارة المعرفة: ذكر ليلي (2017) بأن Davenport حدد مجموعة من العوامل التي يمكن أن تقود إلى نجاح إدارة المعرفة في المؤسسات وهي :

* التركيز على قيم المؤسسة وأهميتها وضمان الدعم المالي وتوفير قاعدة تقنية وتنظيمية يمكن البناء عليها.

* تبني غاية واضحة ولغة مفهومة لدفع المستخدم للمعرفة للاستفادة القصوى من النظام المعرفي

* وجود هيكل معرفي قياسي مرن قادر على مواكبة طريقة إنجاز الأعمال بالمؤسسة، وتبني ثقافة الصداقة المعرفية التي تقوم على دعم الاستخدام المتبادل للمعرفة.

* تبني عملية تغيير في أساليب وطرق التحفيز لإنشاء ثقافة المشاركة المعرفية وإشاعتها في المؤسسة (ص.111).

تحديات إدارة المعرفة:

صنف البيلاوي (2007) التحديات التي تواجه إدارة المعرفة وتعيق تطبيقها في عدة نقاط نذكر منها:

* التحديات الثقافية: حيث يعتبر هذا العصر عصر ثورة المعرفة، وبالتالي لا بد للمنظمة من العمل على إحداث التوازن بين ثقافة الانفتاح ومشاركة المعرفة، إذ لا بد من فلترة المعرفة والأخذ بخصوصية الثقافة السائدة في المجتمع .

* تحديات البنية الأساسية (تكنولوجيا المعلومات والذكاء الصناعي).

* التحديات الإدارية: وتتمثل في النقاط التالية :

-عدم توافر الوقت الكافي لدى الأفراد العاملين لإدارة المعرفة.

-عدم القدرة على قياس العوائد المادية لإدارة المعرفة .

-نقص الدعم والتمويل لتطبيق إدارة المعرفة .

-عدم الالتزام من قبل الإدارة العليا .

*التحديات التنظيمية: وترجع إلى أن المتخصصين في إدارة المعرفة منعزلين بعضهم عن بعض في معظم التنظيمات. ترى الباحثة أنه من خلال فهم هذه التحديات ومحاولة إيجاد حلول مناسبة لها في ضوء الإمكانيات المتاحة يمكن أن تزداد كفاءة العمل وتتطور الوسائل بالتدرج.

الدراسات السابقة

دراسة حميرة (2018) درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لإدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات.

*هدف الدراسة: تعرّف درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لعمليات إدارة المعرفة، وتوضيح العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لإدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات.
*مكان الدراسة: مدينة دمشق.

* منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

*أدوات الدراسة: استبانتيين، الأولى تتعلق بعمليات إدارة المعرفة وشملت خمسة مجالات (تشخيص المعرفة، وتوليدها، وتوزيعها، وتخزينها، وتطبيقها) والاستبانة الثانية شملت عناصر الإبداع الإداري (المخاطرة، والمرونة، والحساسية للمشكلات، والأصالة والطلاقة).

* المجتمع الأصلي للدراسة: معلمات رياض الأطفال جميعهن في مدينة دمشق.

* عينة الدراسة: (200) معلمة روضة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية.

* نتائج الدراسة

-إن درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديرات رياض الأطفال كانت متوسطة.
- توجد علاقة بين درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لعمليات إدارة المعرفة وبين مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات.

دراسة المشعل (2018) تحديات إدارة المعرفة في المدارس الأجنبية للبنات بمنطقة الرياض

*هدف الدراسة: معرفة التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الأجنبية للبنات في مدينة الرياض.

مكان الدراسة: مدينة الرياض.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

أدوات الدراسة: استبانة.

مجتمع الدراسة: معلمات وقائدات المدارس الأجنبية في مدينة الرياض.

عينة الدراسة: (404) من معلمات وقائدات المدارس الأجنبية في مدينة الرياض.

نتائج الدراسة:

تبين نتائج الدراسة أن مخاوف المعلمات في المدارس الأجنبية بالنسبة لتطبيق إدارة المعرفة كانت منخفضة، وأن هناك تحديات تواجه تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الأجنبية بدرجة متوسطة، وأن معلمات المدارس الأجنبية وقائداتها وافقن على جميع مقترحات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الأجنبية بدرجة كبيرة.

دراسة (خضر ورداد، 2018) إدارة المعرفة لدى مديرات رياض الأطفال.

هدف الدراسة: التعرف على واقع إدارة المعرفة لدى مديرات رياض الأطفال في الروضات الحكومية.

مكان الدراسة: مدينة بغداد.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي المسحي.

أدوات الدراسة: استبانة.

مجتمع الدراسة: مديرات رياض الأطفال الحكومية في مدينة بغداد.

عينة الدراسة: (160) مديرة من مديرات رياض الأطفال الحكومية في مدينة بغداد

نتائج الدراسة:

وجود تباين بين مديرات رياض الأطفال الحكومية في مجال تطبيق إدارة المعرفة.

دراسة السالم (2023) الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في ضوء إدارة المعرفة

*هدف الدراسة: التعرف إلى واقع تطبيق مديرات مدارس رياض الأطفال لأبعاد الثقة التنظيمية: الممارسات الإدارية - والقيم السائدة - وتدفق المعلومات في القنوات التنظيمية في ضوء إدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمات.
مكان الدراسة: مدينة الرياض.

*منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

*أدوات الدراسة: الاستبانة أداة لجمع البيانات.

*مجتمع الدراسة: جميع معلمات رياض الأطفال في مدينة الرياض.

*عينة الدراسة: بلغ عدد أفراد العينة (602) معلمة بنسبة (45%) من مجتمع الدراسة الأصلي

* نتائج الدراسة:

-أن واقع الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في ضوء إدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة عالية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) في الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في ضوء إدارة المعرفة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة ولمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة المعرفة.

دراسة (Holowetzki,2002) knowledge management used in industry and commerce and its potential application in the field of higher education.

هدف الدراسة: التحقق مما إذا كانت إدارة المعرفة المستخدمة في الصناعة والتجارة قابلة للتطبيق في مجال التعليم العالي.

مكان الدراسة: الولايات المتحدة الأمريكية.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

أدوات الدراسة: استخدمت ثلاث أدوات (الاستبانة، المقابلة، تحليل الوثائق).

عينة الدراسة: جميع طلبة تخصصات الصناعة والأعمال في جامعة نوبا الجنوبية الشرقية في دلهي في الولايات المتحدة الأمريكية.
نتائج الدراسة:

- تطور إدارة المعرفة كان ذو كفاءة ملحوظة بالنسبة للعاملين في التعليم العالي.
- دعم قوي لاستخدام إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.
- الوقوف على نقاط الضعف لإدارة المعرفة في مواضيع محددة خاصة في الجوانب التي تتطلب تشارك المعرفة بين الدوائر المختلفة.

دراسة (Edge,2005) knowledge management recruitment by Toronto Educational Organization in Canada.

هدف الدراسة: تعرف كيفية توظيف إدارة المعرفة من قبل منظمة تورنتو التعليمية في كندا، لتعزيز مشروع التثقيف وتحسين تعليم القراءة والكتابة في سن مبكرة.
مكان الدراسة: كندا.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: المقابلة.

العينة: (34) فردا من معلمين وإداريين ومشرفين.

نتائج الدراسة:

-استخدمت منطقة تورنتو التعليمية استراتيجية شاملة مصممة لبناء مقدره تعليمية وقيادية من خلال استخدام الناشطين في مجال المعرفة داخل المدرسة.

-بينت الدراسة وجود أثر لهذه الاستراتيجيات في التعليم والثقافة التنظيمية لدى المعلم والقائد على مستوى المنطقة.

تعقيب على الدراسات السابقة:

*اتفقت الدراسة الحالية:

- من حيث الهدف مع الدراسات التالية: (حميرة، 2018)، (خضر وردام، 2018)، (السالم، 2023).

- من حيث المنهج مع الدراسات التالية: مع جميع الدراسات السابقة.

- من حيث الأداة مع الدراسات التالية: (حميرة، 2018)، (خضر ورداد، 2018)، (السالم، 2023). (المشعل، 2018)، (Holowetzki, 2002).

- من حيث العينة مع الدراسات التالية: (حميرة، 2018)، (المشعل، 2018)، (السالم، 2023)، (Edge, 2005).

*اختلفت الدراسة الحالية:

- من حيث الهدف مع الدراسات التالية: (المشعل، 2018)، (Holowetzki, 2002)، (Edge, 2005).

- من حيث الأداة: مع دراسة (Edge, 2005).

- من حيث العينة مع الدراسات التالية: (خضر ورداد، 2018)، (Holowetzki, 2002).

*انفردت الدراسة الحالية: بدراسة متغير المؤهل العلمي.

*انفردت الدراسة الحالية: بتحديد واقع الممارسات الإدارية في ضوء بعض عمليات إدارة المعرفة بما يتناسب مع الواقع الفعلي لتطبيقها.

إجراءات البحث الميدانية:

منهج البحث: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

وهو منهج يقوم على دراسة ظاهرة (مشكلة) يحددها الباحث ويتمثل بجمع المعلومات من عينة البحث، وتحليلها للإجابة عن أسئلة البحث (عبد الله، 2006، ص71).

مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع البحث الحالي من جميع معلمات الرياض الحكومية والخاصة في مدينة حمص للعام الدراسي 2023-2024 والبالغ عددهن حسب احصائيات مديرية التربية

في حمص (457) معلمة، أما عينة البحث الحالي فقد تكونت من (100) معلمة تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة من مجموعة من رياض الأطفال، وذلك بسبب التعاون

الذي أبداه الكادر الإداري والتعليمي فيها

أدوات البحث:

- استبانة لمعرفة واقع الممارسات الإدارية لدى مديرات رياض الأطفال في ضوء بعض عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمات.

إعداد استبانة البحث:

تم بناء الاستبانة لتشمل على ثلاثة أبعاد أساسية تتعلق بعمليات إدارة المعرفة وهي اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة. بهدف تعرف واقع الممارسات الإدارية لدى مديرات رياض الأطفال في ضوء هذه العمليات من وجهة نظر المعلمات.

صدق الاستبانة

تم التحقق من صدق الاستبانة بطريقة صدق المحتوى، من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين بغية تحديد مدى شمولية الاستبانة لعمليات إدارة المعرفة وفي ضوء ملاحظاتهم ومقترحاتهم تم تعديل ما يلزم تعديله كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (1) استبانة المعلمات قبل وبعد التحكيم

البنود قبل التعديل	البنود بعد التعديل
يصمم المدير خريطة معرفية توضح المعارف والخبرات المتوفرة في الروضة (كإعداد دليل خاص بالروضة) لمساعدة المعلمات	يصمم المدير سجل (دليل) معارف خاص بالروضة (أنشطة، خبرات، تجارب).
يشجع المدير العاملين على اكتساب المعارف الحديثة برياض الأطفال عن طريق المواقع الالكترونية المختصة.	يوجه المدير العاملين للاطلاع على المواقع الالكترونية الخاصة برياض الأطفال (منصة العليم المبكر، صفحة التعلم عن بعد،...).
يصدر المدير نشرات دورية لتعميم المعارف والخبرات الجديدة المتعلقة بأنشطة الروضة.	يصدر المدير نشرات دورية في الروضة لتعميم المعارف الجديدة.
الاعتماد على المعلمات ذوات الخبرة لتدريب المعلمات الجدد وتحسين خبراتهم.	يحفز المدير المعلمات ذوات الخبرة على تدريب المعلمات الجدد وتحسين خبراتهم.
البنود المحذوفة	
يتابع عملية تحديث المعرفة المخزنة وتعديلها باستمرار وفقاً للمتغيرات الحديثة.	
البنود المضافة	
يرسل المدير نشرات دورية إلى أولياء الأمور تضم المعارف الجديدة المتعلقة بعمل الروضة.	
يعمل المدير على إنشاء قناة اتصال (مثلاً: مجموعة على الواتس أب) بين العاملين في الروضة وأولياء الأمور لتبادل المعارف.	

كما تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة (ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للاستبانة)، وجاءت النتائج تدل على درجة عالية من الصدق كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2) صدق الاتساق الداخلي: ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية.

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
م 1	0,41**	0,00	م 15	0,32*	0,02
م 2	0,37**	0,00	م 16	0,48**	0,00
م 3	0,44**	0,00	م 17	0,29*	0,03
م 4	0,41**	0,00	م 18	0,44**	0,00
م 5	0,43**	0,00	م 19	0,43**	0,00
م 6	0,42**	0,01	م 20	0,47**	0,00
م 7	0,45**	0,00	م 21	0,45**	0,00
م 8	0,39**	0,00	م 22	0,41**	0,00
م 9	0,44**	0,00	م 23	0,51**	0,00
م 10	0,36**	0,00	م 24	0,29*	0,02
م 11	0,49**	0,00	م 25	0,44**	0,00
م 12	0,43**	0,00	م 26	0,42**	0,00
م 13	0,31*	0,01	م 27	0,46**	0,00
م 14	0,48**	0,00			

جدول رقم (3) ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية وألفا كرونباخ

الاستبانة	عدد المفردات	التجزئة النصفية	ألفا كرونباخ
الدرجة الكلية	27	0,91	0.88

ويظهر من الجدول ثبات عالٍ للاستبانة.

المعالجة الإحصائية:

*تم ادخال البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج spss.

*تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (متوفر بدرجة كبيرة جداً - متوفر بدرجة كبيرة - متوفر بدرجة متوسطة - متوفر بدرجة منخفضة - متوفر بدرجة منخفضة جداً) حيث أعطيت

الإجابات الدرجات التالية (5 متوفر بدرجة كبيرة جدا - 4 متوفر بدرجة كبيرة 3_ متوفر بدرجة متوسطة -2 متوفر بدرجة منخفضة - 1 متوفر بدرجة منخفضة جدا) ولتقدير درجة الإجابة تم حساب المدى وفق القانون:

$$\text{المدى} = \frac{\text{الدرجة العظمى} - \text{الدرجة الدنيا}}{\text{الدرجة الكلية}} = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

حيث تم اعتماد المعيار الآتي:

جدول رقم (4) المعيار الذي تم اعتماده لتقدير درجة الإجابة

من (1 - أقل من 1.8)	ضعيفة جدا
من (1.8 - أقل من 2.6)	ضعيفة
من (2.6 - أقل من 3.4)	متوسطة
من (3.4 - أقل من 4.2)	مرتفعة
من (4.2-5)	مرتفعة جدا

نتائج الدراسة:

- **الإجابة عن سؤال البحث:** ما هو واقع الممارسات الإدارية لدى مديرات رياض الأطفال في ضوء بعض عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمات؟ للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بعد من الأبعاد والدرجة الكلية كما هو موضح في الجدول رقم (5).
- جدول رقم (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والدرجة الكلية للاستبانة

ولأبعادها الفرعية

المستوى	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات الاستبانة
متوسط	62,06	1,779	3,103	اكتساب المعرفة
منخفض	43,7	1,644	2,185	تخزين المعرفة
متوسط	59,06	1,740	2,953	نشر المعرفة
متوسط	56,08	1,767	2,804	الدرجة الكلية للاستبانة

من الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات المعلمات على محاور إدارة المعرفة قد توزعت بين (2,185 و 3,103) حيث جاء محور اكتساب المعرفة في المرتبة الأعلى بمتوسط حسابي (3,103)، وجاء محور تخزين المعرفة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2,185)، أما بالنسبة للمجال ككل فقد بلغ المتوسط الحسابي (2,804) وبالرجوع إلى المعيار المعتمد نجد أن واقع ممارسة المديرات لإدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمات قد جاء متوسطاً. وهذا يتفق مع دراسة (حميرة، 2018) ودراسة (خضر وردام، 2018) حيث أكدت النتائج أن درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى المديرات جاءت بدرجة متوسطة. في حين اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (الشتيحي، 2016) التي أكدت على ضعف ممارسة إدارة المعرفة لدى القيادات التربوية في رياض الأطفال.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مفهوم إدارة المعرفة بدأ بالانتشار في المجال التعليمي بالإضافة إلى محاولة المديرات لتوظيف إدارة المعرفة في مؤسساتهم في حدود معرفتهم لها والامكانيات المتوفرة.

أما بالنسبة لإجابات أفراد العينة على كل محور من محاور إدارة المعرفة سيتم توضيحها وفق ما يلي:

- تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على المحور الأول (اكتساب المعرفة) وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول أدناه.

جدول رقم (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والدرجة الكلية
للمحور الأول (اكتساب المعرفة)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يشجع المدير العاملين على المشاركة في المؤتمرات والندوات والدورات التدريبية لاكتساب المعارف الجديدة.	3,25	1,73	65	2
2	يصمم المدير سجل (دليل) معارف خاص بالروضة (أنشطة، خبرات، تجارب).	3,11	1,80	62,2	6
3	يهيئ المدير الظروف المناسبة لتبادل المعرفة مع مؤسسات المجتمع المحلي (الرسمية وغير الرسمية).	2,97	1,78	59,4	8
4	يتواصل المدير مع الخبراء والموجهين والمتخصصين في مجال رياض الأطفال بشكل مستمر.	3,26	1,79	65,2	1
5	يوجه المدير العاملين للاطلاع على المواقع الالكترونية الخاصة برياض الأطفال (منصة التعليم المبكر، صفحة التعلم عن بعد،...).	3,13	1,79	62,6	5
6	يعرض المدير التجارب المميزة وخبرات العاملين في رياض الأطفال للاستفادة منها.	3,01	1,80	60,2	7
7	يتيح المدير للعاملين الظروف المناسبة للقيام بنشاطات تساهم في تطوير خبراتهم ومعارفهم.	3,17	1,73	63,4	3
8	يعقد اللقاءات وحلقات النقاش بين العاملين في الروضة لتبادل المعرفة فيما بينهم.	2,87	1,86	57,4	9
9	يتيح الفرصة أمام العاملين لحضور الأنشطة النموذجية في الرياض الأخرى.	3,16	1,72	63,2	4
	الدرجة الكلية للمحور الأول (اكتساب المعرفة)	3,103	1,779	62,06	متوسطة

نلاحظ من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لاستجابات معلمات رياض الأطفال على واقع الممارسات الإدارية لدى مديرات رياض الأطفال في ضوء عملية اكتساب المعرفة من وجهة نظرهن هي (3,103)، كما يتضح أن هناك تفاوتاً في استجابات المعلمات حيث تراوحت بين الفئتين (2,6) و(3,4) من فئات المقياس الخماسي، مما يبين أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية التي تمارسها مديرات رياض الأطفال في ضوء عملية اكتساب المعرفة كانت متوسطة، وهذا يتفق مع دراسة (الحوالدة، 2009)، ودراسة (الهجرسي، 2017)، ويمكن أن نفسر هذه النتيجة بأن المديرات يدركن أهمية وضرورة اكتساب المعرفة بشكل مستمر بهدف تطوير العملية التربوية في الروضة والارتقاء بمستوى أداءها، حيث أنهن يحفظن المعلمات على اكتساب المعرفة بغية تطوير المهارات والخبرات لديهن.

ومن خلال ترتيب الفقرات نجد أن الفقرة الرابعة حصلت على أعلى ترتيب، ويمكن تفسير ذلك بأن المدير يحاول اكتساب المعرفة وتحديثها من مصادرها الموثوقة بغية العمل ضمن نطاق القوانين والأنظمة المحددة للنظام التربوي، كما أن الفقرة الثامنة حصلت على أدنى ترتيب، ويمكن تفسير ذلك بأن اللقاءات بين العاملين في الروضة تقتصر على الأمور الإدارية بعيداً عن تبادل المعرفة وذلك لضيق الوقت.

-كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على المحور الثاني (تخزين المعرفة) وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والدرجة الكلية

للمحور الثاني

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يعتمد المدير في تخزين المعرفة وحفظها على نوي الخبرة والمعرفة.	2,14	1,62	42,8	6
2	يشرف المدير باستمرار على عملية تخزين المعرفة بكل خطواتها.	2,22	1,69	44,4	4
3	يتم تدوين جميع المعارف المتاحة في ملفات ورقية منظمة.	2,01	1,48	40,2	7
4	يتم حفظ المعرفة الموجودة في الروضة وتصنيفها وتبويبها إلكترونياً.	2,2	1,76	44	5
5	يعمل المدير على جعل المعرفة المخزنة متاحة لجميع العاملين للاستفادة منها وقت الحاجة.	2,25	1,64	45	1
6	يوثق المدير الخبرات والإنجازات المحققة في ملفات الروضة.	2,24	1,71	44,8	2
7	يخزن التجارب التعليمية الناجحة للاستفادة منها في المستقبل كخبرة ممارسة.	2,24	1,60	44,8	3
	الدرجة الكلية للمحور الثاني (تخزين المعرفة)	2,185	1,644	43,7	منخفضة

نلاحظ من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لاستجابات عينة الدراسة على واقع الممارسات الإدارية لدى مديرات رياض الأطفال في ضوء عملية تخزين المعرفة هي (2,185)، كما يتضح أن هناك تفاوتاً في تقديرات المعلمات حيث تراوحت بين الفئتين

(1,8) و(2,6) من فئات المقياس الخماسي، مما يبين أن استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية التي تمارسها مديرات رياض الأطفال في ضوء عملية تخزين المعرفة كانت منخفضة، وهذا يختلف مع دراسة (حميرة، 2018) التي بينت أن استجابات المعلمات لعملية تخزين المعرفة جاءت بدرجة كبيرة جداً، في حين يتفق مع دراسة (دروزة، 2008) التي بينت ضعف في استجابات العاملين لعملية تخزين المعرفة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بوجود صعوبة في عملية تخزين المعرفة في ظل غياب الوسائل التقنية الحديثة لتخزين المعرفة واسترجاعها في مؤسسات الرياض في محافظة حمص، إضافةً إلى كم المعارف والمعلومات المتدفقة بشكل مستمر في هذا المجال.

ومن خلال ترتيب الفقرات نجد أن الفقرة الخامسة حصلت على أعلى ترتيب، ويمكن تفسير ذلك بأن المدير يجعل القرارات والنماذج الوزارية متاحة أمام المعلمين فيما يتعلق بسير العمل داخل الصف والأمور الإدارية، بينما تأتي هذه البيانات من خلال البريد الوارد للمؤسسات التربوية. أما في ما عدا ذلك من القدرة على تخزين كافة المعارف واسترجاعها وقت لزومها فيبدو الأمر ضعيفاً في ظل غياب الوسائل التقنية لدى أغلب المؤسسات التربوية. ونجد أن الفقرة الثالثة حصلت على أدنى ترتيب وهذا يتفق مع حصول محور تخزين المعرفة على درجة استجابة ضعيفة وقد نفسر ذلك بقلة اهتمام المديرات بتخزين المعرفة نظراً لضيق الوقت واعتمادها على ما تحفظه المعلمات في عقولهن دون اللجوء إلى تدوين ذلك في ملفات ورقية منظمة.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على المحور الثالث وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول.

جدول رقم (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والدرجة الكلية

للمحور الثالث

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يصدر المدير نشرات دورية في الروضة لتعميم المعارف الجديدة.	2,88	1,74	57,6	8
2	يرسل المدير نشرات دورية إلى أولياء الأمور تضم المعارف الجديدة المتعلقة بعمل الروضة.	3,08	1,70	61,6	5
3	يوفر مناخاً داعماً لتبادل المعرفة ونشرها بين العاملين في الروضة بطرق مختلفة [كإنشاء مجموعة الكترونية (واتس أب) خاصة بالروضة].	3,09	1,55	61,8	4
4	يعمل المدير على إنشاء قناة اتصال (مثلاً: مجموعة على الواتس أب) بين العاملين في الروضة وأولياء الأمور لتبادل المعارف.	3,2	1,76	64	2
5	يسعى المدير إلى إزالة المعوقات التي تمنع وصول المعرفة اللازمة للعاملين في الروضة.	2,8	1,57	56	9
6	يعزز المدير عملية نشر المعرفة في الروضة من خلال ربطها بالترقيات الوظيفية أو الحوافز.	2,88	1,74	57,6	8
7	يحفز العاملين في الروضة عند انتدابهم لحضور دورة تدريبية أو مؤتمر على نقل المعرفة التي اكتسبوها لزملائهم.	3,27	1,90	65,4	1
8	يعقد المدير حلقات النقاش حول أعمال الروضة وتجاربها وخبراتها الناجحة.	3,11	1,74	62,2	3
9	يحفز المدير المعلمات ذوات الخبرة على تدريب المعلمات الجدد وتحسين خبراتهم.	2,12	1,80	42,4	10
10	يسعى المدير إلى تأمين البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لنشر المعرفة بين العاملين والوصول إليها مثل (الحاسوب- البريد الإلكتروني- الشبكية العنكبوتية).	3	1,62	60	7
11	يعمل على إنشاء قنوات اتصال مع الرياض الأخرى بهدف نشر واكتساب المعارف الجديدة.	3,06	1,75	61,2	6
	الدرجة الكلية للمحور الثالث (نشر المعرفة)	2,953	1,740	59,06	متوسطة

نلاحظ من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لاستجابات عينة الدراسة على واقع الممارسات الإدارية لدى مديرات رياض الأطفال في ضوء عملية نشر المعرفة من وجهة نظرهن هي (2,953)

كما يتضح أن هناك تفاوتاً في استجابات المعلمات حيث تراوحت بين الفئتين (2,6) و(3,40) من فئات المقياس الخماسي، مما يبين أن استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية التي تمارسها مديرات رياض الأطفال في ضوء عملية نشر المعرفة كانت متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الشتيحي، 2016) ودراسة (حميرة، 2018) التي أظهرت أن واقع ممارسة المديرات لعملية نشر المعرفة جاءت بدرجة متوسطة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المديرات على درجة وعي جيدة بضرورة نشر المعارف داخل الروضة ليستثمرها الجميع بما يعود بالفائدة على المؤسسة ويرتقي بجودة المخرجات وكذلك نشرها خارج الروضة لتحقيق التمييز المؤسسي.

وبالعودة إلى ترتيب المفردات نجد أن حصول المفردة السابعة على الترتيب الأول وحصول المفردة التاسعة على الترتيب الأخير، يؤكد حرص المؤسسة التربوية على نقل المعرفة المكتسبة والاستفادة من الخبرات الموجودة.

• مناقشة فرضيات البحث وتفسيرها:

الفرضية الأولى:

• لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات معلمات رياض الأطفال على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة في الروضة (أقل من سنتين - من 2 إلى 5 سنوات - أكثر من 5 سنوات). ولاختبار صحة هذه الفرضية قمنا بتطبيق قانون تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA.

جدول رقم (9) جدول تحليل التباين في اتجاه واحد ANOVA

P	قيمة ف المحسوبة	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	43,166	2	77396,203	بين المجموعات
		97	86960,797	داخل المجموعات
		99	164357,00	الإجمالي

يتضح من الجدول رقم (9) أن قيمة $P=0$ وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بوجود فروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.

ولمعرفة الفروق لصالح أي من الخيارات استخدمنا اختبار المقارنات البعدية LSD كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (10) جدول المقارنات البعدية LSD

P	متوسط الفرق	المقارنات الثنائية
0,000	-55,47000	(أكثر من 5 سنوات) - (2-5 سنوات)
0,000	-55,75333	(أكثر من 5 سنوات) - (أقل من سنتين)
0,974	0,28333	(2-5 سنوات) - (أقل من سنتين)

يتضح من الجدول أن الفروق جاءت لصالح استجابات المعلمات ذوات الخدمة أكثر من 5 سنوات، ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما ازدادت سنوات الخدمة للمعلمات في الروضة أصبحن على دراية أكثر بمدى ممارسة المديرية لإدارة المعرفة وعملياتها باعتبار أن إدارة المعرفة تتطور مع الخبرة والعمل بشكل مستمر ومواكبة التطورات.

وهذا يتفق مع دراسة (خضر وردام، 2018) التي أكدت على أن الفروق جاءت لصالح العاملين الذين لديهم عدد سنوات خدمة أكثر، في حين يختلف مع دراسة (حلاق،

(2014) والتي بينت عدم وجود فروق دالة بين استجابات المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات معلمات رياض الأطفال على الاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (إجازة - دبلوم - دراسات عليا). ولاختبار صحة هذه الفرضية قمنا بتطبيق قانون تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA.

جدول رقم (11) جدول تحليل التباين في اتجاه واحد ANOVA

P	قيمة ف المحسوبة	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.009	4,932	2	23276,654	بين المجموعات
		97	228885,056	داخل المجموعات
		99	252161,710	الإجمالي

يتضح من الجدول رقم (11) أن قيمة $p = 0,009$ أقل من 0,05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بوجود فروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على الاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. ولمعرفة الفروق لصالح أي من الخيارات استخدمنا اختبار المقارنات البعدية LSD كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (12) المقارنات البعدية LSD

P	متوسط الفرق	المقارنات الثنائية
0,010	-50,91176	دراسات عليا - دبلوم
0.003	-50,84247	دراسات عليا - إجازة
0,996	-0,06930	دبلوم - إجازة

يتضح من الجدول السابق أن الفروق جاءت لصالح استجابات المعلمات ذوات المؤهل العلمي (دراسات عليا)، ويمكن تفسير ذلك بأن المعلمات ذوات مؤهل الدراسات العليا يملكون الخبرة في مجال إدارة المعرفة ودورها في تحسين العملية التعليمية والارتقاء بجودة منظمات التعليم من خلال ما تلقوه من معارف ومهارات أثناء دراستهم ومن خلال البحوث والدراسات التي يطلعون عليها، ودرايتهم بما تهدف إليه هذه المقررات من العمل على رفع سوية الدارسين في فهم إدارة المعرفة بمختلف عملياتها ومدخلاتها ومخرجاتها والنتائج المتوقعة عند تطبيقها.

وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة (عودة، 2010) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي الأعلى. واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (المدھون، 2014)، ودراسة (حلاق، 2014) حيث أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة على واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المقترحات:

- 1- العمل على وضع خطة منظمة لإقامة ندوات وورش عمل للتوسع في شرح مفهوم إدارة المعرفة لمديرات الرياض وكيفية توظيفها في مؤسسات رياض الأطفال.
 - 2- تزويد مؤسسات رياض الأطفال بالوسائل التكنولوجية الحديثة للمساهمة في تحسين عملية تخزين المعرفة واسترجاعها.
 - 3- تحفيز المديرات على مواكبة المستجدات المعرفية في مجال رياض الأطفال من خلال اكتساب المعرفة بشكل متواصل من جميع مصادرها الموثوقة.
 - 4- نشر ثقافة التعاون بين مؤسسات الرياض وتشجيعهم على تبادل ونشر المعارف على نطاق أوسع لتعم الفائدة وللارتقاء بمستوى التعليم ككل.
- 2- لفت أنظار القائمين على تخطيط برامج إدارة رياض الأطفال لتضمينها مدخل إدارة المعرفة.

المراجع العربية:

- أبو فارة، يوسف أحمد. (2004، نيسان، 26-28). *العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء* [ورقة عمل]. المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع لإدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، عمان.
- الأحمد، عدنان سليمان. (2004، نيسان، 26-28). *رؤيا استراتيجية لمنظمات المعرفة الجامعة نموذجا* [بحث]. المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع "إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة، عمان.
- البلاوي، حسن، وحسين، سلامة. (2007). *إدارة المعرفة في التعليم*. دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- الجميل، أمل حمودي عبيد. (2011). مهام مديرات رياض الأطفال ومدى توافرها لديهن. *مجلة الفتح*، 2(47)، 57-89.
- حجازي، هيثم. (2004). *إدارة المعرفة مدخل نظري*. الأهلية للنشر.
- حسن. منال صبحي عبد الكريم. (2008). *استراتيجية إدارية تربوية مقترحة لزيادة القيمة*
- المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان* [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الأردنية.
- حلاق. ريماء علي. (2014). *دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة دمشق.
- حميرة، ديانا. (2018). *درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لإدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات*. *مجلة جامعة دمشق للعلوم النفسية والتربوية*، 34(2)، 123-133.
- الختيلة، هند. (2000). *إدارة رياض الأطفال*. دار طيبة، القاهرة.

- خضر وردام، الطاف ياسين، وردام، كلثوم عبد عون. (2018). إدارة المعرفة لدى مديرات رياض الأطفال. مجلة كلية التربية للبنات، 29(2)، 423-445.
- الخليبي، سمية. (2006). إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الأردنية، دراسة تحليلية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة اليرموك.
- الحوالدة، سليمان علي. (2002). مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الإداري المبني على الأسلوب العلمي لدى مديرات المدارس الأساسية في مديرية تربية عمان الأولى [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- الحوالدة، عائدة أحمد. (2009). نحو أنموذج لإدارة المعرفة في النظام التعليمي الأردني في ظل توجهاته نحو التعليم المبني على اقتصاد المعرفة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 10(3)، 89-109.
- دروزة، سوزان صالح. (2008). العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردني [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- الرفاعي، غالب، وياسين، سعد غالب. (2004، نيسان، 26-28). دور إدارة المعرفة في تقليل خطر الائتمان [ورقة عمل]. المؤتمر الدولي السنوي الرابع، جامعة الزيتونة، عمان.
- الزامل، ريم. (2003). إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة، مجلة العالم الرقمي، 5(16)، 673-691.
- السالم، موصي بنت خالد بن عبد العزيز. (2023). الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في ضوء إدارة المعرفة. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 9(33)، 234-254.
- السلمي، علي. (2000). الإدارة بالمعرفة. دار قباء.

شحادة، فراس خضر وردام. (2006). إدارة المعرفة كمدخل لتحسين جودة الخدمات الطبية، دراسة تطبيقية على المستشفيات الجامعية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عين شمس.

الشتيحي، إيناس سعيد عبد الحميد. (2016). التمكين الإداري للقيادات التربوية برياض الأطفال وعلاقته بممارسة عمليات إدارة المعرفة. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 14 (3)، 42-101.

طاشكندي، زكية بنت ممدوح قاري عبد الله. (2008). إدارة المعرفة: أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى.

طالبي، آسيا. (2017). دور إدارة المعرفة في تحسين كفاءة المورد البشري، دراسة حالة جامعة المسيلة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد بوضياف.

عبد الرؤوف، طارق. (2008). معلمة رياض الأطفال. مؤسسة طيبة للطباعة والنشر.

عبد الله، عبد الرحمن صالح. (2006). البحث التربوي وكتابة الرسائل الجامعية. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

عثمان، علاء محمد خليل. (2010). اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة النجاح الوطنية.

العلي، عبد الستار. (2006). المدخل إلى إدارة المعرفة. دار المسيرة.

عليان، ربحي مصطفى. (2008). إدارة المعرفة. دار صفاء للنشر والتوزيع.

- العمرى، غسان عيسى إبراهيم. (2004). الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة عمان للدراسات العليا.
- عودة، فراس. (2010). واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمه [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية بغزة.
- قنديلجي، عامر إبراهيم. (2006). المدخل إلى إدارة المعرفة. دار المسيرة.
- الكبيسي، صلاح الدين. (2005). إدارة المعرفة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ليلي، غضبان. (2017). دور إدارة المعرفة في تحسين المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمجمع صيدال [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة باتنة.
- المدهون، محمود عطا عمر. (2014). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى.
- المشعل، نوير بنت بشير. (2018). تحديات إدارة المعرفة في المدارس الأجنبية للبنات بمنطقة الرياض. مجلة البحث العلمي في التربية، 19 (13)، 543-564.
- الملاك، ساهرة، والأثري، أحمد. (2002). إدارة المعرفة ودورها في دعم المهارات التنموية للمنظمات. مجلة مستقبل التربية العربية، 8 (46)، 675-689.
- الملكاوي، إبراهيم خلوف. (2007). إدارة المعرفة "الممارسات والمفاهيم". مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- الهجري، أمل معوض. (2017). تطوير مؤسسات رياض الأطفال باستخدام مدخل إدارة المعرفة. مجلة تطوير الأداء الجامعي، 5 (3)، 27-64.
- همشري، عمر أحمد. (2013). إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة. دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- ياسين، سعد غالب. (2007). إدارة المعرفة. دار المناهج للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية : References

- *.Biclawski , L & Met calf , D. (2003). creating clearning Intergrating Knowledge. Performance support and online learning. Amherst, MA : HRD press. 3.Bogner , William C and Bansal , Pratima , (2007) “Knowledge Management
- * Becerra-Fernandez, I., A. Gonzalez and R. Sabherwal. (2004). Knowledge Management 1/e., Chapter 1: Introducing Knowledge Management. Link: http://www.cse.ust.hk/~dekai/523/notes/KM_Slides_Ch01.pdf.
- * Edge, K. (2005). Knowledge Management as a Tool for District-level Instructional Renewal. University of Toronto, Canada. P197.
- * McCarthy, A.F. (2006). Knowledge management: Evaluating Strategies and Processes Used in Higher Education. Nova Southeastern University, Florida, P207. McNei, R (2011).
- *Petrides,Lisa .(2003). The ,knowledge in Education :Defining the Landscaps,The Institute of Knowledge Management In Education , Ca, Usa