

تطوير مؤسسات رياض الأطفال باستخدام مدخل إدارة المعرفة

دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية

د.أمل معوض العجوسي

مدرس أصول التربية

كلية التربية جامعة المنصورة

المخلص :

دفع البحث الحالي إلى وضع تصور مقترح يمكن من خلاله تطوير مؤسسات رياض الأطفال باستخدام مدخل إدارة المعرفة في التعرف على مفهوم إدارة المعرفة وأهميته وعملياته ، والتعرف على واقع تطبيق مدخل إدارة المعرفة، وآليات تطبيقه ، ومعوقاته. واستخدم البحث المنهج الوصفي وتم تطبيق استبانة على عينة تمثلت في عدد (٢٥) مديرة من مديرات رياض الأطفال، وعدد (٨٠) من معلمات رياض الأطفال الرسمية والرسمية للغات وتوصل البحث إلى بعض النتائج منها ما يلي:

١- رياض الأطفال ومعلماتها بمحافظة الدقهلية ليس لديهم معرفة بمدخل إدارة المعرفة، وأن عملية إدارة المعرفة غير مطبقة برياض الأطفال عينة البحث.
٢- أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة الكلية للبحث (مديرات ومعلمات رياض الأطفال) حول أهمية آليات تطبيق عمليات إدارة المعرفة برياض الأطفال لجميع العبارات لصالح البديل (مهم)، حيث جاءت قيمة كا ٢ دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجات حرية = ٢.

وبالنسبة لترتيب العبارات حول آليات إدارة المعرفة جاء كما يلي:

-جاءت العبارة رقم (٢) "التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة برياض الأطفال" في المرتبة الأولى في ترتيب آليات اكتساب المعرفة بمؤسسات رياض الأطفال
-جاءت العبارة رقم (٧) "إعطاء الفرصة لكل معلمات رياض الأطفال لإظهار قدرتها على ابتكار المعارف المفيدة" في المرتبة الأولى في ترتيب آليات توليد المعرفة بمؤسسات رياض الأطفال
جاءت العبارة رقم (١٤) "تأمين وحماية المعرفة المخزنة عبر وسائل التكنولوجيا الحديثة(كمبيوتر -إنترنت-بريد إلكتروني)" في المرتبة الأولى في ترتيب آليات تخزين المعرفة واسترجاعها بمؤسسات رياض الأطفال
جاءت العبارة رقم (٢٥) "تشجيع العاملين بالروضة على وضع معارف جديدة واستخدامها إذا لزم الأمر" في المرتبة الأولى في ترتيب آليات نقل المعرفة ونشرها برياض الأطفال، حيث بلغ الوزن النسبي لها(٢٧٨,١)
-جاءت العبارة رقم (٣٢) "توفير البنية التحتية التكنولوجية التي تساعد على تطبيق إدارة المعرفة برياض الأطفال مثل(الكمبيوتر-البريد الإلكتروني-الإنترنت)" في المرتبة الأولى في ترتيب آليات تطبيق المعرفة برياض الأطفال
٣-جاءت استجابات العينة الكلية للبحث (مديرات ومعلمات رياض الأطفال) حول معوقات تطبيق مدخل إدارة المعرفة لتطوير مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة الدقهلية، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (موافق)،
-جاءت العبارة رقم (٤) " ندره عمل الدورات التدريبية من قبل الكوادر المؤهلة وذات الخبرة العالية لإكساب العاملين برياض الأطفال مهارات تطبيق إدارة المعرفة بالروضة." في المرتبة الأولى في ترتيب معوقات تطبيق مدخل إدارة المعرفة لتطوير مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة الدقهلية

Abstract:

The current research aims to develop a proposed scenario through which the development of kindergartens institutions can be achieved by using the knowledge management portal in Dakahlia governorate by identifying the concept of knowledge management and its importance and its operations . The research used the descriptive method and a questionnaire was applied to a sample represented by (number) of kindergarten principals and (number) of official and official kindergarten teachers of languages. The research reached some results, including the following :-

- 1.The principals of kindergartens and their teachers in Dakahlia Governorate have no knowledge of the knowledge management approach, and the process of knowledge management is not applied in kindergartens.
- 2.There were statistically significant differences in the responses of the total sample of the research (kindergarten principals and teachers) on the importance of mechanisms for the implementation of knowledge management

processes in kindergartens. All the statements in favor of the alternative were significant, where the value of Ka_2 was statistically significant at 0.05 and freedom = 2.

For the order of expressions on the mechanisms of knowledge management as follows:

- The second term, "Expanding the Use of Modern Information Technology in Kindergartens," ranked first in the order of mechanisms for acquiring knowledge of kindergarten institutions
- The phrase "Giving the opportunity to all kindergarten teachers to demonstrate their ability to create useful knowledge" came first in the order of mechanisms for generating knowledge in kindergartens
- The phrase (14) "Securing and protecting the knowledge stored through the means of modern technology (computer-Internet-e-mail)" is ranked first in the arrangement of mechanisms for storage and retrieval of knowledge in kindergartens.
- The phrase (25)"Encouraging kindergarten staff to develop and use new knowledge if necessary" ranked first in the arrangement of knowledge transmission and dissemination mechanisms in kindergartens, with a relative weight of (278.1).
- The phrase (32)" Providing the technological infrastructure that helps to implement knowledge management in kindergartens such as (computer-e-mail-Internet) "ranked first in the order of mechanisms of application of knowledge in kindergartens.

3.The responses of the total sample of the research (managers and teachers of kindergartens) about the obstacles to applying the knowledge management approach to the development of kindergartens in Dakahlia governorate, that there are differences of statistical significance in all statements in favor of the alternative.،

-The phrase (4)"The scarcity of training courses by qualified and highly qualified staff to provide kindergarten teachers with knowledge management skills in kindergarten." Ranked first in the ranking of constraints on the implementation of the introduction of knowledge management for the development of kindergartens in Dakahlia Governorate.

إعادة هندسة العمليات، ومدخل إدارة الجودة الشاملة،

ومدخل إدارة التغيير، ومدخل الإدارة الذاتية.

كما ظهرت إستراتيجية تقليص حجم المنظمات خلال عقد الثمانينات من القرن العشرين، والاستغناء عن كثير من العاملين لتقليل النفقات، وترتب على ذلك فقدان المؤسسات معارف ذو أهمية كبيرة؛ مما جعل الكثير من المؤسسات تسعى إلى طرق لحفظ المعرفة الموجودة عندهم للاستفادة منها في المستقبل وهو ما يعرف حالياً بإدارة المعرفة (خليل ، ٢٠١٥: ٣١٧-٣١٨).

ويعد مدخل إدارة المعرفة من أهم المداخل الإدارية الحديثة التي نالت اهتماماً واسعاً من قبل العديد من المؤسسات من أجل تطوير أدائها؛ حيث أظهرت المؤسسات التي تبنت مدخل إدارة المعرفة قدرات متميزة بالنسبة للأداء، وتفوقت في أدائها على المؤسسات الأخرى المنافسة لها.

كما ساهم التقدم التكنولوجي في الاهتمام بإدارة المعرفة نظراً لزيادة حجم المعلومات وتناميها، وتنوع طرق الحصول عليها؛ الأمر الذي استلزم الاهتمام

مقدمة:

يتسم العصر الحالي بالعديد من التغيرات المتلاحقة في شتى مناحي الحياة ، وبصفة خاصة مجال التربية، ولعل أخطر هذه التغيرات تتمثل في العولمة، والانفجار المعرفي، والتطور التكنولوجي، والتطور الهائل في مجال الاتصالات، والتنافسية التي أدت إلى ضرورة تحديث الهياكل التنظيمية للمؤسسات التعليمية، تلك التحديات والتغيرات استدعت ثورة إدارية؛ بمعنى إحداث تغييرات جذرية في الأساليب والمفاهيم الإدارية، بل وتغييراً في فلسفة ومناخ الإدارة التعليمية.

مما استوجب ضرورة استحداث طرق وأساليب جديدة تمكن الفرد من مواجهة تلك التغيرات، وذلك التقدم والتطور المستمر؛ فهذه الأحداث لا تحتاج فقط إنساناً قادراً على التكيف معها ومسايرتها؛ بل تحتاج أيضاً إلى قدرة على الإبداع والابتكار وتطوير الظروف المحيطة وفقاً للقيم والاتجاهات السائدة في المجتمع (اليوسفي، ٢٠١٢. ٣٠٤).

ولذا ظهرت العديد من المداخل الإدارية الحديثة والتي تسعى إلى تطوير الأداء الإداري مثل: مدخل

الجماعي، وتنمية قدراته على حل المشكلات واحترام الملكية الخاصة وحقوق الآخرين (عيسى، ٢٠٠٥، ٢٢١؛ بدير، ٢٠٠٤، ١٦).

ولا تستطيع مؤسسات رياض الأطفال تحقيق ذلك إلا إذا كانت قادرة على اتباع إدارة ديناميكية فعالة قادرة على مواجهة التحديات والتغيرات المعاصرة، وقادرة على الاهتمام بمستقبل هذه المؤسسات، ومن المداخل الإدارية الحديثة التي يمكن أن تحقق ذلك مدخل إدارة المعرفة.

ويعتبر مدخل إدارة المعرفة من المداخل والاتجاهات الإدارية المعاصرة التي تم تطبيقها بنجاح في إدارة مؤسسات التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وبعض دول أوروبا لقدرته على زيادة الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية، ولذا تبنته معظم المنظمات في الدول المتقدمة، وكان له دور بارز في تطورها (Barnes, S, 2002, 35؛ الدوري، ٢٠٠٥، ٣٩٩). ومن هنا يمكن الاعتماد عليه في تطوير مؤسسات تربية الطفل المصري، حتى تحصل على الريادة والميزة التنافسية بين مؤسسات رياض الأطفال في دول العالم.

ويتطلب تطبيق مدخل إدارة المعرفة في مؤسسات تربية الطفل توافر الهيكل التنظيمي المناسب لإدارة المعرفة، وأن تشمل الثقافة التنظيمية عمليات إدارة المعرفة، وأن تكون هناك قيادات تشجع على تبني إدارة المعرفة (عبد الوهاب، ٢٠٠٥، ١١٣). وضرورة اقتناع كل القائمين على إدارة مؤسسات تربية الطفل بأهمية الأخذ بهذا المدخل، والتخطيط له جيدًا، والتمهيد للاعتماد عليه بشكل أساسي.

مشكلة البحث

بناءً على ما أشارت إليه نتائج بعض الدراسات التي تناولت مؤسسات رياض الأطفال والتي أثبتت وجود عدد من المشكلات في إدارتها؛ مما يعيق القيام بوظائفها على أكمل وجه، منها ما يلي:-

بإدارة المعرفة للاستفادة من المعارف المتنامية بصورة جيدة (العلواني، ٢٠٠١: ٣٠٩).

وتطبيق مدخل إدارة المعرفة في التعليم يؤدي إلى الكثير من الفوائد أهمها: إحداث توافق بين المعرفة الجديدة والمعرفة الحالية، والربط بين المعرفة والخبرة العملية، وتنمية مهارات الطلاب بما يتناسب مع متطلبات سوق العمل، محلية كانت أو عالمية (Likka, T, 2003, 69).

وقد تم تطبيق هذا المدخل في مؤسسات التعليم بالدول المتقدمة وأثبت فعاليته؛ حيث أكدت بعض الدراسات على أن تطبيق مدخل إدارة المعرفة في إدارة المؤسسات التعليمية يدعم عملية التعليم والتعلم و يعززها، ويساعد هذه المؤسسات على التخلص من البيروقراطية التي تغلغت فيها (Lisa A. & Susan Z, 2002, 1702).

ولما كانت مرحلة الطفولة من أهم المراحل العمرية في حياة الإنسان وخاصة الخمس سنوات الأولى من عمر الطفل، حيث تتشكل شخصيته متأثرة بكل ما يحيط به خلال حياته، كما أنها مهددة للمراحل اللاحقة وأساساً ترتكز عليه حياة الفرد بأكملها؛ بالإضافة إلى كونها فترة حساسة للتغير والتعلم، فهي فترة النشاط والنمو العقلي الأكبر، وهي مرحلة الانطباعات والتجارب والخبرات الأولى التي تؤثر على الفرد وتترك بصمتها على جميع خبرات حياته القادمة (عبد الرعوف، ٢٠٠٨، ٤٢).

كان من الضروري توفير مؤسسات رياض أطفال تقوم بتنمية النواحي العقلية والنفسية والاجتماعية والأخلاقية والجسدية واللغوية للطفل، وإكسابه المعارف والمعلومات وتهيئته للالتحاق بالتعليم الأساسي وذلك من خلال التركيز على الأمور الحيوية التي يهتم بها الأطفال في تلك المرحلة كاللعب المنظم، وإكسابه المهارات الاجتماعية وتشجيعه على الاندماج والتفاعل والتعاون داخل المجتمع الأكبر من خلال الأنشطة التعليمية المختلفة والتنويع ما بين العمل الفردي والعمل

- دراسة (فرحات ، ٢٠٠٨) التي توصلت إلى نمطية إدارة مؤسسات رياض الأطفال، وافتقارها لمسايرة التكنولوجيا والتطورات الحديثة والتقنيات في إدارة هذه المؤسسات، وانغلاق هذه المؤسسات على نفسها وعدم انفتاحها على البيئة المحيطة والتكيف معها، وإهمال النظرة المستقبلية من قبل إدارة تلك المؤسسات.

- دراسة (محمد ، ٢٠١٢) التي توصلت إلى قصور التمويل الكافي لرياض الأطفال الحكومية والخاصة، وأن كثير من مؤسسات رياض الأطفال تديرها المدارس الابتدائية التابعة لها، وانخفاض كفاءة العاملين والقيادات من حيث الإدارة وتدهور التخطيط وغياب القرار الحكيم، وافتقار رياض الأطفال إلى توافر المواصفات الجيدة لغرفة النشاط وساحات اللعب، والاعتماد على الطرق التقليدية في الإدارة والتعليم.

وانطلاقاً من أن كفاءة إدارة مؤسسات رياض الأطفال إنما تقاس بمؤشرات، منها: قدرتها على تطوير أدائها، وتحسين عملياتها الإدارية، وأن تطوير الأداء وتحسين العمليات يحتاج في المقام الأول إلى الاستناد لمعارف أساسية، لذا وجب على مؤسسات رياض الأطفال أن تنشئ إدارة تكون وظيفتها جمع البيانات والمعلومات، وتحليلها، وتبويبها، وتحويلها إلى معارف ترجع إليها مديرات مؤسسات رياض الأطفال عند صنع أي قرار واتخاذ يخصص العملية التربوية والإدارية.

لذلك بات من الضروري تطوير مؤسسات رياض الأطفال باستخدام مدخل إدارة المعرفة؛ للتمكن من تطويرها على أصول علمية، وتحسين عملياتها، وتذليل كافة المشكلات التي تعوقها، وللحاجة إلى وجود إدارة جديدة قادرة على القيادة والتجديد والإبداع والتعامل مع التحديات والتغيرات العلمية والتكنولوجية والتقنية الحادثة في المجتمع، وقادرة على تحقيق الاستمرارية.

على اعتبار أن تطوير مؤسسات التعليم يتطلب بالمقام الأول تطوير إدارته، بحيث يقوم على أسس فنية وعلمية لتنظيم احتياجات العملية التعليمية في ضوء الاستثمار الأمثل لجميع الإمكانيات المتاحة-بشرية ومادية وفنية-(مخلوف، ٢٠٠٧. ٣١٥).

تأسيساً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة الدقهلية باستخدام مدخل إدارة المعرفة؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

- ١- ما الإطار المفاهيمي لمدخل إدارة المعرفة، وما أهدافه، وأهميته، وعملياته؟
- ٢- ما الواقع الراهن لإدارة المعرفة بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة الدقهلية؟
- ٣- ما معوقات تطبيق مدخل إدارة المعرفة في مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة الدقهلية ؟
- ٤- ما متطلبات تطبيق مدخل إدارة المعرفة في مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة الدقهلية ؟
- ٥- ما التصور المقترح لتطوير مؤسسات رياض الأطفال باستخدام مدخل إدارة المعرفة في محافظة الدقهلية؟

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى وضع تصور مقترح يمكن من خلاله تطوير مؤسسات رياض الأطفال باستخدام مدخل إدارة المعرفة في محافظة الدقهلية وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة البحث الراهنة.

أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث فيما يلي:

- أنه يتناول موضوعاً من الموضوعات المهمة والحديثة والمتطورة في مجال التطوير لمؤسسات رياض الأطفال .
- حاجة مؤسسات رياض الأطفال للأخذ بالاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري لتطوير عمل القائمين على

الأطفال ما بين الرابعة والسادسة من العمر، وتهدف إلى تحقيق النمو الشامل للأطفال جسمياً وعقلياً ووجدانياً واجتماعياً، وتهيئتهم للانتقال بمرحلة التعليم الأساسي؛ بالإضافة إلى تنمية قدراتهم ومواهبهم المختلفة.

المعرفة : Knowledge

تعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: مجموعة من المعلومات المنظمة والمتراكمة، والمفاهيم والحقائق والخبرات والمهارات والتوقعات التي يستحضرها العاملون في مؤسسات رياض الأطفال لأداء عملهم بإتقان، ولاتخاذ قرارات حكيمة تساعد على حل المشكلات .

إدارة المعرفة : Knowledge Management

تعرفها الباحثة إجرائياً بأنها : مجموع العمليات النظامية التي تساعد مؤسسات رياض الأطفال الحكومية على (توليد المعرفة واكتسابها وتخزينها وتنظيمها وتطبيقها وإنتاجها وإتاحتها للجميع داخل المؤسسات وخارجها بمساعدة التكنولوجيا المتقدمة)؛ واعتماداً على أفكار العاملين وخبراتهم على كافة المستويات الإدارية، حتى تتمكن مؤسسات رياض الأطفال من تحقيق أهدافها، والتعامل مع التحديات والتغيرات العلمية والتكنولوجية والتقنية الحادثة في المجتمع، وتكون قادرة على تحقيق الاستمرارية والتنافسية، وتحسين الأداء الإداري وكفاءة استخدام رأس المال الفكري، والارتقاء بالعملية التعليمية .

دراسات سابقة:

وقد تم تقسيمها إلى دراسات عربية ، ودراسات أجنبية ، ثم التعليق عليهما.

أولا دراسات عربية :

وقد تم تقسيمها إلى محورين، الأول دراسات تناولت إدارة المعرفة، والثاني دراسات تناولت تطوير مؤسسات رياض الأطفال، وذلك على النحو التالي:

إدارتها، وتحسين إنتاجية النظام التعليمي وتحقيق معدلات أعلى من الأداء بكفاءة عالية.

- أنه يقدم أسلوباً إدارياً حديثاً يساعد في التخطيط السليم والتنفيذ والمتابعة والتقييم الإداري والتربوي وتحديد متطلبات تطبيقه بمؤسسات رياض الأطفال.
- يسهم هذا البحث في تبصير صناع السياسات التربوية، والقائمين على مؤسسات رياض الأطفال، ومخططي برامج التطوير، والباحثين في مؤسسات رياض الأطفال بمدخل إدارة المعرفة كمدخل إداري حديث يقوم على التجديد والإبداع والتعامل مع التحديات والتغيرات العلمية والتكنولوجية والتقنية الحادثة في المجتمع.

منهج البحث

استلزم طبيعة البحث الحالي استخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف الظاهرة المعاصرة والتعبير عنها كمياً وكيفياً، لدراسة العلاقة بين المتغيرات (عبيدات وآخرون ، ٢٠١٢ . ١٩١) . وتم ذلك وفق (الخطوات التالية):-

- بحث نظري: بتحليل الأدبيات والكتابات البحثية في موضوع البحث محلياً وعالمياً، للتعرف على المفاهيم المتعلقة بمدخل إدارة المعرفة وأهدافه وأهميته وعملياته، وأهم دواعي استخدامه ومتطلباته ومعوقاته.

- بحث ميداني: للوقوف على واقع إدارة المعرفة بمؤسسات رياض الأطفال في محافظة الدقهلية، وآليات تطبيق مدخل إدارة المعرفة لتطوير مؤسسات رياض الأطفال، وتحديد المعوقات التي تواجهها، وصولاً لوضع تصور مقترح لتطوير مؤسسات رياض الأطفال باستخدام مدخل إدارة المعرفة.

مصطلحات البحث

مؤسسات رياض الأطفال : Kindergarten Institutions

يمكن تعريف مؤسسات رياض الأطفال إجرائياً بأنها: مؤسسات تربوية حكومية اجتماعية يلتحق بها

المحور الأول : دراسات تناولت مدخل إدارة المعرفة في التعليم

١- دراسة (عبد الله، ٢٠٠٨) : بعنوان إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الإدارة التعليمية للنبات بمحافظة جدة. وهدفت الدراسة تحديد العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة المعرفة في التعليم، والتعرف على الدور الحديث الذي تؤديه إدارة المعرفة في رفع مستوى التعليم بالمملكة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة الدراسة التي تمثلت في الإداريات ورؤساء الأقسام، في الإدارة التعليمية، وتوصلت الدراسة إلى درجة اهتمام ضعيف لأهمية إدارة عمليات المعرفة، وأن عمليات إدارة المعرفة غير مطبقة.

٢- دراسة (الخوالدة، ٢٠٠٩) : بعنوان نحو نموذج لإدارة المعرفة في النظام التعليمي الأردني في ظل توجهاته نحو التعليم المبني على اقتصاد المعرفة. وهدفت الدراسة إلى وضع أنموذج مقترح لإدارة المعرفة في التعليم، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي التطوري، وتم تصميم استبانة مكونة من ستة مجالات، وطبقت على عينة من مديري ورؤساء أقسام وزارة التربية والتعليم، وتوصلت إلى أن واقع إدارة المعرفة بالتعليم كان بدرجة متوسطة، ووضعت تصور مقترح لإدارة المعرفة باستثمار البعد التكنولوجي.

٣- دراسة (مطر، ٢٠١٢) : بعنوان تطوير الإدارة المدرسية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات، وهدفت الدراسة إلى تعرف أهم المعوقات التي تواجه تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، ووضع تصور مقترح لتطويرها باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة البحث من مديري ومعلمي مدارس التعليم الأساسي، وتوصلت إلى أن الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي تعاني من تدهور في التخطيط،

وغياب القرار الحكيم، وقصورها في مواكبة التغيرات العالمية، ومقاومة التغيير، والاعتماد على الطرق التقليدية في المجتمع المدرسي.

٤- دراسة (إبراهيم، ٢٠١٥) بعنوان: تصور مقترح للإصلاح المدرسي بمصر على ضوء مدخل إدارة المعرفة، وهدفت الدراسة إلى تعرف الأطر الفكرية والنظرية لإدارة المعرفة، والإصلاح المدرسي، ووضع تصور مقترح للإصلاح المدرسي بمصر على ضوء مدخل إدارة المعرفة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واقتصرت عينة الدراسة على مديري مدارس الثانوية العامة الحكومية بالقاهرة ونظائرها، ووكلائها والمدرسين الأوائل، حيث تم تطبيق استبانة عليها اشتملت أربعة محاور، وتوصلت إلى وضع تصور للإصلاح المدرسي على ضوء مدخل إدارة المعرفة .

٥- دراسة : سليمان، (٢٠١٥) : بعنوان تطوير إدارة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل إدارة المعرفة دراسة تحليلية. وهدفت الدراسة إلى تقديم إجراءات مقترحة لتطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء مدخل إدارة المعرفة، واستخدمت المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة الدراسة التي تمثلت في (٣٠٤) من القيادات وأعضاء هيئة التدريس في جامعات كفر الشيخ وبنها والمنصورة، وتوصلت إلى أن هناك أوجه قصور في إدارة التعليم الجامعي حيث يتسم واقع الإدارة الجامعية بضعف توافر أبعاد الإدارة الجيدة وقتلتها كما يعكس قصوراً واضحاً في الالتزام بالتميز الإداري، الأمر الذي يجعل الحاجة ماسة إلى استخدام المداخل الإدارية الحديثة التي يمكن الاعتماد عليها في مواجهة تلك التحديات؛ وتأتي إدارة المعرفة مدخلاً للتطوير وتحقيق التميز الإداري، وقدمت الدراسة إجراءات مقترحة للتطوير.

قصور التمويل الكافي لرياض الأطفال الحكومية والخاصة، وخضوع عدد من رياض الأطفال لإدارة مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، وقلّة الدورات التدريبية لمديرات رياض الأطفال، وانخفاض كفاءة العاملين والقيادات من حيث الإدارة والتخطيط، واتباع الأساليب التقليدية في الإدارة والتعليم، وافتقار رياض الأطفال إلى توافر المواصفات الجيدة لغرفة النشاط وساحات اللعب.

ثانياً: دراسات أجنبية:

١- دراسة جون والش (John, Walsh 2002): بعنوان إدارة المعرفة في التعليم والتعلم.

هدفت الدراسة إلى تحديد أهمية دور إدارة المعرفة في عمليتي التعليم والتعلم، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: ضرورة تطوير تقنيات إدارة المعرفة وقواعد البيانات؛ حيث يعد مطلباً أساسياً لتطبيق إدارة المعرفة، وحاجة مدارس المستقبل إلى مديريين قادرين على الإبداع، وتطبيق إدارة المعرفة؛ حيث وجد أن المديرين الذين يستخدمون إدارة المعرفة كانت أساليبهم الإدارية تتسم بالعمل كفريق، والدافعية والثقة، والرؤية والمسئولية، وأن تطوير نظام التعليم في المدرسة يعتمد على الاستخدام الذكي لإدارة المعرفة.

٢- دراسة جورج أ. مندوزا George A. Mendoza (2005): بعنوان قضايا أساسية في تطبيق إدارة المعرفة في التعليم.

هدفت الدراسة إلى تحديد أهم هذه القضايا، وذلك نتيجة للترايد السريع في المعلومات، فهذا التغيير جعل من المعرفة المصدر الرئيس لتحول المؤسسات، والتركيز على المصادر المعرفية والأصول الثقافية، ولكنه مازال غير مطبق بشكل فعال في المؤسسات التعليمية، وتناولت الدراسة (٤٨) قضية تعليمية يمكن أن تطبق فيها إدارة المعرفة وتستخدم لبناء نموذج فعال لإدارة المعرفة، وتوصلت الدراسة إلى ندرة وجود نماذج لإدارة المعرفة في التعليم بأنواعه.

المحور الثاني: دراسات تناولت تطوير مؤسسات رياض الأطفال باستخدام بعض المداخل الإدارية.

٦- دراسة (يكر، ٢٠٠٢): بعنوان إعادة هندسة مؤسسات ما قبل المدرسة في ضوء التوجهات العالمية للطفولة، وهدفت الدراسة إلى وضع دليل للإدارة الناجحة والقيادة الحكيمة كوسيلة لرفع كفاءة القائمين على إدارة مؤسسات تربية الطفل؛ لتحقيق أهدافها، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى ضرورة الأخذ بمفهوم إعادة هندسة الإدارة داخل مؤسسات تربية الطفل قبل المدرسة لإحداث تغيير شامل في التخطيط والتنفيذ والرقابة، وتحديث أجهزة الاتصالات، والتدريب المستمر للعاملين .

٧- دراسة (فرحات، ٢٠٠٨): بعنوان متطلبات استخدام مدخل الإدارة الإستراتيجية في بعض مؤسسات الطفولة بمحافظة الدقهلية. وهدفت الدراسة إلى تعرف الواقع الحالي لإدارة مؤسسات رياض الأطفال، والتوصل للمتطلبات اللازم توافرها لاستخدام مدخل الإدارة الإستراتيجية بنجاح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة الدراسة التي تمثلت في مديرات رياض الأطفال والقادة التربويين في الإدارة والطفولة، وتوصلت نتائجها إلى نمطية إدارة مؤسسات رياض الأطفال، وافتقارها لمسايرة التكنولوجيا والتطورات الحديثة والتقنيات في إدارة هذه المؤسسات وفي تربية الطفل بها، وإهمال النظرة المستقبلية من قبل إدارة تلك المؤسسات.

٨- دراسة (محمد، ٢٠١٢): بعنوان تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية. وهدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تواجه تطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية برياض الأطفال، ووضع تصور مقترح لتطويرها في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واقتصرت عينة الدراسة على مديرات ومعلمات رياض الأطفال، وتوصلت إلى

بنية تحتية ثقافية ومالية وتكنولوجية، وإدارة تؤمن بأهمية إدارة المعرفة.

التعليق على الدراسات السابقة :

تناولت الدراسات السابقة إدارة المعرفة ومؤسسات رياض الأطفال كل على حدة، وهذا ما يميز البحث الحالي في الجمع بينهما، ومن الدراسات التي تتعلق بمدخل إدارة المعرفة وأهمية تطبيقه (دراسة عبد الله، دراسة الخوالدة، ودراسة جون والش، ودراسة بنمان ودراسة هيلين بولينز، ودراسة جورج مندوزا)، أما الدراسات التي تناولت إدارة مؤسسات رياض الأطفال مثل (دراسة بكر، ودراسة فرحات، ودراسة محمد). كما تناولت بعض الدراسات إدارة المعرفة في التعليم في دول مختلفة، مثل: (دراسة بنيمان التي تناولت دراسة حالة لجامعة سنغافورة، ودراسة برايونج وتسيونس التي تناولت مؤسسات التعليم العالي في تايلاند، وفي مصر دراسة سليمان، ودراسة مطر، في التعليم الأساسي ودراسة إبراهيم، عن الإصلاح المدرسي)، واتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في بعض المحاور التي تتعلق بإدارة المعرفة، ولكن اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في سعيه لإجراء بحث لتطوير مؤسسات رياض الأطفال باستخدام مدخل إدارة المعرفة، وتحديد متطلبات تطبيق مدخل إدارة المعرفة ومواقفه في مؤسسات رياض الأطفال، وهو ما لم يتم تناوله في أي من الدراسات السابقة، واستفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في تأصيل بعض المفاهيم المتعلقة بموضوع البحث؛ مما ساهم في إثرائه.

محاور البحث وخطواته : يسير البحث وفق المحاور

التالية

المحور الأول: الإطار النظري للبحث حيث يتناول أدبيات البحث التربوي في ثلاثة جوانب. الجانب الأول الأطر النظرية والفكرية للمعرفة، والجانب الثاني إدارة المعرفة بمؤسسات رياض

٣-دراسة بنمان وآخرين (Penman, Et al, 2005)

بعنوان معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات . هدفت الدراسة إلى تعرف أهم معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات، واستخدمت أسلوب دراسة الحالة كأحد أساليب المنهج الوصفي، واعتمدت على (١٠٠) باحث أطلق عليهم فريق عمل (BB) بشركة (Calibri)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المعوقات منها: الاختيار غير الصحيح لأعضاء فريق المعرفة، وأن الثقافة التنظيمية الموجودة بالمنظمة غير ملائمة، ومقاومة أعضاء الفريق للتغيير، وعدم وضع ميزانية لمشروع إدارة المعرفة.

٤-دراسة هيلين بولينز (Helen Boelens 2007) :

بعنوان إدارة المعرفة في المدارس ودور أمين المكتبة. هدفت الدراسة إلى استخدام إطار عمل إدارة المعرفة لدراسة الجهود المبذولة على مستوى المدارس بأحياء منطقة تورنتو في إيجاد المعرفة وتبادلها ؛ وتوصلت الدراسة إلى تقديم تفسير لقائمة من إستراتيجيات إدارة المعرفة من خلال ثلاثة عناصر، هي: التصميم العام للإستراتيجية وتنفيذها، وتطوير القيادة، وتطوير التعليم، وكذلك مناقشة تحديات تطبيق إدارة المعرفة في التعليم، منها القيود التكنولوجية والمالية على مستوى المدرسة.

٥-دراسة تسيونس وبرايونج (Teaspoons, A&)

Prayong , 2013 بعنوان إدارة المعرفة أداة لتطوير التعليم.

هدفت الدراسة إلى تعرف مشكلات إدارة المعرفة، وتحديد مزايا إدارة المعرفة، وذلك في بيئات متنوعة من حيث خلفيتها الثقافية، خاصة ثقافة المعرفة ، والبناء المؤسسي وسلوكياته، والتقنيات والأنظمة المالية والموارد البشرية، بمؤسسات التعليم العالي في تايلاند، وتوصلت إلى أهمية إدارة المعرفة في تحسين عمليات البحث العلمي، وتطوير المناهج التعليمية، وجودة الخدمات الإدارية، بالإضافة إلى دورها المهم في التخطيط المؤسسي، وأن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب

وتم تعريفها أيضًا على أنها مجموعة من المفاهيم والحقائق، والوقائع، والأحكام، والتوقعات، والمنهجيات (Stuart Barnes, 2002, 35).

كما عرفها (العلي وآخرون، ٢٠٠٩، ٢٦) بأنها "مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المترابطة لدى العاملين ولدى المؤسسة".
- كما عرفها مانيو مانو (Manu R, Roby) على أنها مجموعة معلومات تم وضعها في صيغ واضحة وقابلة للاستفادة منها، وهي إما ضمنية أو ظاهرة (Manu R, Roby, 2007, 73).

وبناءً على ما سبق تم وضع التعريف الإجرائي للمعرفة على النحو التالي:
"أنها مجموعة من المعلومات المنظمة والمترابطة، والمفاهيم والحقائق والخبرات والمهارات والتوقعات التي يستحضرها العاملين في مؤسسات رياض الأطفال لأداء عملهم بإتقان، ولاتخاذ قرارات حكيمة تساعد على حل المشكلات".

ثانياً: خصائص المعرفة

من أهم خصائص المعرفة ما يلي: (الملكاوي، ٢٠٠٧، ٣٦-٣٨)

- ١- توليد المعرفة، ويكون ذلك من خلال الابتكار والبحث العلمي والاستقراء وقدرة بعض المؤسسات على إنتاج معارف جديدة وتوليدها.
- ٢- تراكمية المعرفة، أي أن المعرفة تكون متنامية ومتطورة ومتغيرة بصورة مستمرة.
- ٣- امتلاك المعرفة، بمعنى أنه يمكن لأي شخص امتلاك المعرفة، وهي ليست مقتصرة على شخص بعينه؛ بل متاحة لكل فرد يريد أن يمتلكها، ومن أهم الطرق لامتلاكها التعلم.
- ٤- تنظيم المعرفة، أي ترتيبها بأسلوب يسهل الحصول عليها والانتقاء منها.
- ٥- تخزين المعرفة، وقديماً كانت تخزن في الورق ولا زالت، ولكن مع التقدم التكنولوجي انتشرت وسائل التخزين الإلكترونية باستخدام الكمبيوتر.

الأطفال (المفهوم-الأهداف-دواعي الاستخدام-الأهمية-العمليات-معوقات التطبيق-متطلبات التطبيق)، الجانب الثالث مؤسسات رياض الأطفال (الفلسفة-الأهداف-المهام-المعوقات).
المحور الثاني: الدراسة الميدانية للبحث.
المحور الثالث: التصور المقترح للبحث.

المحور الأول: الإطار النظري للبحث

الجانب الأول: الأطر النظرية والفكرية للمعرفة (المفهوم-الأنواع-الخصائص).

أولاً: مفهوم المعرفة

تعددت الآراء حول مفهوم المعرفة بتعدد الميول والاتجاهات أو التخصص العلمي الذي يعكس وجهة النظر هذه، وذلك على النحو التالي:-

- المعرفة "عبارة عن المعلومات التي يمكن استخدامها واستثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة، وقد تكون جديدة مبتكرة، أو قد تضيف شيئاً جديداً يوسع من المعارف السابقة أو يعدل منها" (العلي وآخرون، ٢٠٠٩، ١١٤).

وعرفها (نجم، ٢٠٠٨، ٢٥-٢٦) أنها الخبرات والمعلومات السابقة والقيم التي تعتبر إطاراً لتقييم الخبرات والمعلومات الجديدة وتقريرها.

كما عرفها (ياسين، ٢٠٠٧، ٢٤) أنها القدرة على عملية ابتكار الأفكار، وتحقيق مستويات عالية من الجودة والإبداع التقني، كما أنها ضرورية لتنفيذ الأنشطة الإدارية بكفاءة وفاعلية.

وعرفها (المدلل، ٢٠١٢، ٢٢) أنها فهم الحقائق وإدراكها من خلال الخبرات والمهارات والقدرات الكامنة والمكتسبة لدى الفرد والمنظمة.

وعرفها (الكبيسي، ٢٠٠٨، ١٢) أنها "كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء عملهم بإتقان، أو لاتخاذ قرارات صائبة، وهو مفهوم يقسم المعرفة إلى نوعين ضمنية وظاهرة.

يسهل وصفها وتحديدها وترجمتها لجميع اللغات (ياسين، ٢٠٠٧، ٣٤٠).

٢- المعرفة الضمنية : Tacit Knowledge

هي الخبرات والمعارف الموجودة في عقل كل فرد، وهي شخصية؛ مما يصعب الحصول عليها، أو نقلها وتحويلها للآخرين، ولا يمكن السيطرة عليها أو التحكم فيها (اللياني، ٢٠١١، ٢١).

وهي تعد أشمل من المعرفة الصريحة، وتتضمن المعرفة الضمنية بعدين، الأول البعد المعرفي: الذي يُمثل (المعتقدات، والمثاليات، والقيم، والعواطف، والنماذج الذهنية)، وهي موجودة عند جميع الأفراد، وليس من السهل فصلها، وهي العامل الرئيس لكيفية إدراك الفرد لجوانب الحياة، أما الثاني هو البعد التقني: ويتضمن المهارات المهنية (الحرفية) التي يتم إدخالها ضمن مصطلح معرفة الكيف Know-How أي كيفية توظيف المعرفة في الأداء (عليان، ٢٠١٢، ٧٨).

كما تم تصنيف المعرفة كذلك إلى ثلاثة أنواع هي (المعرفة الجوهرية)، وتشكل الحد الأدنى من المعرفة التي يجب على الأفراد معرفتها، وهي محفوظة لدى أفراد المؤسسات المختلفة، وهي لا تتسم بالتنافسية، وتعرف بالمعرفة الأساسية، والنوع الثاني (المعرفة المتقدمة)، وهي المعرفة التي تجعل المؤسسة مستمرة وقابلة للتنافسية، والنوع الثالث (المعرفة الابتكارية)، وهي التي تتبني كل ما هو مبدع ومبتكر وجديد في المعرفة، وتمكن المنظمات من أن تقود صناعاتها وتسبق منافسيها لتمييزها وتفردها (نجم، ٢٠٠٨، ٤٣-٤٤؛ الرويلي، ٢٠١٥، ٢٦٧).

وهناك من صنف المعرفة إلى أربعة أنواع هي: (المعرفة الصريحة) وتشير إلى المعرفة السهلة الوصول إليها لأنها موثقة في مصادر المعرفة الرسمية، و(المعرفة الضمنية) وهي معرفة يمكن الوصول إليها ولكنها غير رسمية، و(المعرفة المجهولة) وهي المعرفة المبتكرة والمكتشفة من خلال الأنشطة المختلفة والبحث والتجريب، و(المعرفة

٦- نشر المعرفة، وتقاسمها وانتقالها عبر أرجاء الكرة الأرضية إذا توفرت الوسائل والطرق اللازمة لذلك.

٧- أن المعرفة متأصلة في الأفراد: فليست كل المعارف في المؤسسات، بل هناك معرفة تنظيمية يحتفظ بها الأفراد، في أذهانهم، ويمكن تحويلها إلى معرفة مكتوبة أو صريحة، والمعرفة فعل إنساني، وتنتج عن التفكير، وتولد في اللحظة الراهنة، والمعرفة تنتمي إلى جماعات، وتتداولها الجماعات بطرق مختلفة (عبد ربه، ٢٠١١، ١٣٧).
تحليلاً لما سبق من خصائص للمعرفة يتضح أنها تمر بدورة حياة تبدأ بتوليد المعرفة وتنتهي بأنها يمكن أن تموت، مروراً باكتساب المعرفة ونقلها ونشرها من قبل الأفراد أو المنظمات، وإخضاعها لبعض العمليات مثل تصنيفها وتخزينها والمشاركة فيها؛ مما يظهر ضرورة تبني مؤسسات رياض الأطفال للعمليات التي تشجع نشر المعرفة والتشارك فيها؛ خاصة وأنها يمكن أن تفقد معلمات أو أي موظف يحمل العديد من المعارف والخبرات المهمة.

ثالثاً: أنواع المعرفة

من أشهر التصنيفات للمعرفة هي المعرفة الصريحة أو الظاهرية، والمعرفة الضمنية

١- المعرفة الصريحة (الظاهرة) Explicit Knowledge
تعرف بأنها: المعلومات الظاهرة المخزنة مثل: الكتب والأشرطة المضغوطة، والتي يتاح للأفراد استخدامها، ونشرها من خلال الكتيبات والمؤتمرات والندوات (الملكاوي، ٢٠٠٧، ٣٩).

وهي المعرفة التي يمكن من خلالها الإجابة عن الأسئلة التي تبدأ "بماذا"، وهي تتعامل مع الحقائق والمعلومات المخزنة بالأرشيف، وتساعد على تحقيق التواصل بين أكثر من فرد أو مدير (شريف، ٢٠٠٠، ٨٥).

كما يقصد بها: المعرفة المكتوبة والموجودة بالمراجع، والكمبيوتر، والوثائق، والتقارير، ولذلك

تساعد المنظمات على توليد المعرفة واكتسابها ونشرها واستخدامها، واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات وعلاج المشكلات والتخطيط للتعليم والتعلم.

وعرفها (خليل، ٢٠١٥. ٣٤٦) من منظور العمليات التي تتضمنها على أنها عمليات إنتاج المعرفة وتنظيمها ونشرها في المؤسسة التعليمية؛ كي تكون مفيدة لمن يحتاج إليها من العاملين في هذه المؤسسة.

أما من المنظور التكنولوجي تم تعريفها على أنها إدخال المعلومات وإدارتها وتنظيمها وتنقيتها وتوزيعها بالطرق المفيدة؛ بحيث تقيد مستخدميها، وهي تتضمن مزيجاً من المعرفة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية، وتحويلها إلى معرفة فاعلة بواسطة برامج التكنولوجيا (خليل، ٢٠١٥. ٣٤٨).

بناءً على ما سبق تم وضع التعريف الإجرائي لإدارة

المعرفة بمؤسسات رياض الأطفال بأنها:

"مجموع العمليات النظامية التي تساعد مؤسسات رياض الأطفال الحكومية على (توليد المعرفة واكتسابها وتخزينها وتنظيمها وتطبيقها وإنتاجها وإتاحتها للجميع داخل المؤسسات وخارجها بمساعدة التكنولوجيا المتقدمة)، واعتماداً على أفكار العاملين وخبراتهم على كافة المستويات الإدارية، حتى تتمكن مؤسسات رياض الأطفال من تحقيق أهدافها، والتعامل مع التحديات والتغيرات العلمية والتكنولوجية والتقنية الحادثة في المجتمع، وتكون قادرة على تحقيق الاستمرارية والتنافسية، وتحسين الأداء الإداري وكفاءة استخدام رأس المال الفكري، والارتقاء بالعملية التعليمية".

ثانياً - أهداف إدارة المعرفة بمؤسسات رياض

الأطفال:

تسعى أي مؤسسة تطبيق إدارة المعرفة لتحسين صورتها وتطويرها وجعلها قادرة على المنافسة

(الكامنة) وهي المعرفة القابلة للتوصل إليها لكن بشكل غير مباشر فقط من خلال الاستنباط وملاحظة السلوك (بدير، ٢٠١٢. ٥١).

الجانب الثاني إدارة المعرفة في مؤسسات رياض

الأطفال: (المفهوم-الأهداف- دواعي الاستخدام الأهمية-العمليات -موقوفات التطبيق- متطلبات التطبيق)

أولاً - مفهوم إدارة المعرفة Knowledge Management :

عرف (الزيات، ٢٠٠٨. ٥٥) إدارة المعرفة بأنها الجهد المبذول والموجه من قبل مؤسسة معينة من أجل تصوير وجمع وتنظيم كل أنواع المعرفة المتعلقة بالمؤسسة لتسهيل استخدامها بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة أداء المؤسسة.

وعرفها (السلي، ٢٠٠٢. ٢٨) بأنها "التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها، وتحليلها، وتفسيرها، واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات فيها، لتحسين الأداء، والوصول إلى مستويات أعلى من الإنجاز".

كما عرفها إدموند ومايك (Edmond & Mike N, 2001.195) بأنها "وضع المعارف والخبرات والمهارات المكتسبة في أيدي العاملين في الوقت والشكل المناسب، وبالسهولة الممكنة؛ للاستفادة منها".

كما عرفها (رفاعي، ٢٠٠٤. ١٢) بأنها "بناء معارف جديدة، تستخدم كأساس لتقديم خدمات جديدة، حيث تكون عمليات وإجراءات المنظمة موجهة نحو بناء المعرفة ونشرها في أنحاء المنظمة، وأساس هذه العمليات هم العاملون على كافة المستويات الإدارية، والتي تشكل أفكارهم وخبراتهم أساس بناء المعرفة ومن ثم تزود هذه المنظمة بالميزة التنافسية".

وعرفها (نور الدين، ٢٠١٠. ٣٢) من منظور العمليات بأنها مجموعة من الأنشطة والعمليات التي

- السمة الديناميكية للمعرفة وإمكان تطويرها المستمر لخلق معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية صعبة، تتطلب تطوير طرق لإدارة المعرفة.
- كثرة المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها.

رابعاً - أهمية إدارة المعرفة بمؤسسات رياض الأطفال :

تعود أهمية إدارة المعرفة في مؤسسات رياض الأطفال كونها مدخلاً من المداخل الإدارية الحديثة الذي يساعد في تطوير المعرفة والاستفادة من التراكم المعرفي باستخدام نظم الاتصالات الحديثة والإنترنت الذي يسر انتشار المعرفة وتداولها، ورفع مستوى أداء المؤسسات وجودتها في تحقيق أهدافها.

ويمكن تحديد أهمية إدارة المعرفة بمؤسسات رياض الأطفال فيما يلي : (سماحة ، ٢٠١٢ ، ٣٦٧-٣٦٨ ؛ غبور ، ٢٠١٢ ، ٥١٨ ، محمد، ٢٠١٠ . ١١٠)

- تحديد المعرفة الموجودة بالفعل في مؤسسات رياض الأطفال وتوثيقها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها.
- زيادة قدرة مؤسسات رياض الأطفال على مواجهة أي تغيرات جديدة والتعامل معها بجدارة.
- سرعة الابتكارات الجديدة والاكتشافات والمنافسة على استقطاب الكفاءات بالمؤسسات بقوة كمعرفة أخرى بديلة.
- تعتبر عملية نظامية وتكاملية لتنسيق أنشطة مؤسسات رياض الأطفال لتحقيق أهدافها.
- تطوير إدارة مؤسسات تربية الطفل بحيث تكون أكثر تكيفاً مع متطلبات العصر .
- انتشار ثقافة المشاركة والجودة في المعرفة داخل مؤسسات رياض الأطفال.
- تهيئة مؤسسات رياض الأطفال للحصول على الجودة والاعتماد الأكاديمي .
- تعزيز من قدرة مؤسسات رياض الأطفال تجويد الأداء المعتمد على المعرفة وتطويره.

وخفض التكاليف وتبسيط العمليات بها، وتتحدد أهداف إدارة المعرفة فيما يلي: (محمد، ٢٠١٠ . ١١١)

- جمع المعرفة الموجودة بمؤسسات رياض الأطفال وتخزينها وتحديثها وإعادة استخدامها وتوليدها؛ مما يحقق القيمة المضافة.
- استخدام التقنيات الحديثة بمؤسسات رياض الأطفال من خلال الكوادر البشرية التي تتمتع بالمعرفة.
- القدرة على تطبيق إدارة المعرفة وتذليل كافة المعوقات؛ لتحقيق ذلك من خلال الاستعانة بأفضل الكوادر القيادية.
- إرساء ثقافة تنظيمية داخل مؤسسات رياض الأطفال؛ لنشر ثقافة المعرفة لرفع المستوى الإداري.
- تغيير المعرفة الضمنية الكامنة وتحويلها إلى معرفة ظاهرة صريحة، والاستفادة منها في تجويد عمليات التعليم والتعلم؛ مما يؤدي إلي توليد معرفة جديدة.
- تشجيع مبدأ تدفق الأفكار من خلال تبني فكرة الإبداع برياض الأطفال.

ثالثاً: دواعي استخدام مدخل إدارة المعرفة في المؤسسات

من الأسباب التي شجعت التحول في اتجاه إدارة المعرفة ما يلي:- (عبيد، ٢٠١٦ . ٣٣)

- أهمية إدارة المعرفة في نجاح المؤسسات، وتقليل التكلفة.
- تأثير العولمة التي قربت بين دول العالم وجعلته قرية صغيرة بفضل الإنترنت ونظم الاتصال عن بعد، ووجود بنى تحتية للاتصالات.
- إدراك المعرفة ذاتها، وقياس أثرها بشفافية كبيرة.
- إدراك أن المعرفة هي مصدر الميزة التنافسية ورأس مال المنظمات.
- تعدد أنواع المعرفة وتشعبها وتنوع العمليات التي تدعم تطبيقها.

يؤدي إلى السرعة في التغلب على مشكلات العمل وتحسين كفايات أداء العاملين، ومساعدة الإدارة في اكتشاف المواهب واستثمارها والاحتفاظ بها (الخالدي، ٢٠٠٨ . ١٨٢).

٢- اكتساب المعرفة بمؤسسات رياض الأطفال:

وهي العملية التي تهدف مؤسسات رياض الأطفال من خلالها إلى الوصول إلى المعرفة واكتسابها، وتتنوع مصادر الحصول عليها، وهي إما أن تكون داخلية أو خارجية، فالمصادر الداخلية مثل بنوك المعرفة، أو تشارك الخبرات وحضور حلقات النقاش والمؤتمرات والتواصل بين زملاء العمل، أما المصادر الخارجية مثل جلب كوادر متخصصة في مجالات معينة، عن طريق البريد الإلكتروني أو الإنترنت (عبد ربه، ٢٠١١ . ١٤٤).

٣- تخزين المعرفة واسترجاعها بمؤسسات رياض الأطفال:

ترجع عملية تخزين المعرفة واسترجاعها إلى الذاكرة التنظيمية ويقصد بها الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الخبرات والأحداث الماضية في الأنشطة التنظيمية الحالية، والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة منها وتصنف الذاكرة التنظيمية إلى نوعين: الذاكرة اللفظية، وتشمل الوثائق المكتوبة و قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، والنوع الثاني يشير إلى الذاكرة العرضية كاتخاذ قرار معين ونتائجه في وقت محدد، ومع مرور الزمن تزداد المعرفة التنظيمية، ويساعد الكمبيوتر والإنترنت على توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعرفة المخزنة (عبد ربه، ٢٠١١ . ١٤٥، عوض، ٢٠١٢ . ٢٧٦).

ويمكن تخزين المعرفة برياض الأطفال بالقيام بعدة طرق أهمها: (عوض، ٢٠١٢ . ٢٧٠)

- تسجيل موظفي المؤسسة ما يقومون بعمله في ملفات عادية أو على الكمبيوتر بحيث تكون متاحة لمن يرغب الاطلاع عليها.

- تنظيم أفكار العاملين بمؤسسات رياض الأطفال وخبراتهم المترجمة.
- تناقص المعرفة الفردية وظهور المعرفة الجماعية والتقنية بدلاً منها بمؤسسات رياض الأطفال.
- تطبيق المعرفة المتاحة بمؤسسات رياض الأطفال واستخدامها في التحسين والتطوير المستمر.
- استثمار رأس المال الفكري بمؤسسات رياض الأطفال وتشجيع القدرات الإبداعية للعاملين بها لخلق معرفة متميزة، وجعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها عملية سهلة الوصول إليها.
- * المساهمة في تحسين آليات اتخاذ القرار في مؤسسات رياض الأطفال؛ مما يؤدي لاتخاذ قرارات مدروسة ومبنية على المعرفة الصحيحة والخبرة.

خامساً - عمليات إدارة المعرفة بمؤسسات رياض الأطفال

أشارت أغلب أدبيات البحث التربوي في مجال إدارة المعرفة على أنها عملية الهدف منها تحسين (Turban, 62). الأداء وزيادة الفعالية التنظيمية والارتقاء بقدرات المنظمة

حيث تقوم عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم - ومنها مؤسسات رياض الأطفال - بدور مهم يحقق نتائج مثمرة إذ يتم بموجبها إثراء العمل وزيادة الإنتاجية، ويتم تخزين ونشر معارف وخبرات الموظفين بالمؤسسة باستخدام التقنيات الحديثة لتكون متاحة للجميع بصورة مستمرة، ومن العلماء من يرى أنها أربع مراحل، ومنهم من يرى أنها ست مراحل، لكن البحث الحالي سيعرض عمليات إدارة المعرفة كدورة متتالية من خمس مراحل على النحو التالي:

١- توليد المعرفة بمؤسسات رياض الأطفال:

ويكون ذلك بمشاركة المعلمات بعضها البعض وتكوين مجموعات العمل المشجعة لتوليد رأس مال معرفي جديد يساهم في تحديد المشكلات والتغلب عليها بطريقة مبتكرة، كما أنها تهيئ المؤسسات للتفوق والإنجاز، مما

تصحيح المعرفة وتدقيقها باستمرار، وتحديثها، واستبعاد القديم منها (Lang,J.C,2001.52 ؛ عبد ربه ٢٠١١، ١٤٥، عوض، ٢٠١٢، ٣٧٨-٢٧٩).

ولذا تطبيق المعرفة القائمة يساعد في توليد معارف جديدة وتحديث القائمة واكتساب المزيد من الخبرات، وتطبيق المعرفة يمكن الاستفادة منها في تحقيق الأهداف التنظيمية التالية: تحسين اتخاذ وصنع القرار، وتقليل تكاليف الأداء، وتحسين الخدمات المقدمة وزيادة مستوى الأرباح.(عوض، ٢٠١٢ ٢٧٩).

سادساً: معوقات تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات رياض الأطفال

توجد مجموعة من المعوقات التي يمكن أن تعيق تطبيق مدخل إدارة المعرفة في مؤسسات رياض الأطفال من أهمها ما يلي:

١- أنه ما زالت مؤسسات التعليم بما فيها مؤسسات رياض الأطفال تعمل بشكل مركزي؛ مما ترتب عليه النمطية في إدارة رياض الأطفال، وقلة الدافعية لإنجاز الأعمال، وانتشار الروتين، وافتقار حب التجديد والتطوير، واستمرت إدارة مؤسسات رياض الأطفال في حالة جمود فكري، ترفض التغيير والتجديد لأساليبها الإدارية، وهذا النظام الإداري أثر على الكفايات الأدائية للمعلمات وعدم الاستجابة للتجديد والنمو المهني، الأمر الذي أدى إلى تدني جودة الأداء المؤسسي (إبراهيم، ٢٠١٠، ٣١).

٢- اختلاف العلماء والباحثين في إدارة المعرفة حول مفهوم المعرفة، وهذا يعني أن المعرفة تتسم بالغموض، وتظهر في صورة حدس كما يصعب إيصالها للآخرين والتعبير عنها بالكلمات أو التوضيحات، كما أن جزء كبير منها لا يمكن تخزينه لأنه موجود بعقول الأفراد الذين يقومون بإدارة مؤسسات رياض الأطفال أو العمل بها، وأدى الغموض في تحديد معنى المعرفة إلى عدم

- تحديد موظف يتحمل مسئولية جمع المعلومات وحفظها بطريقة منظمة سهلة الاستخدام.
- تقديم الخبرات الموجودة عند كل الأفراد إلى موظف أو إدارة معينة، للقيام بتحليلها وتنقيتها وترتيبها ثم تخزينها بطريقة تيسر استخدامها.

٤- نقل المعرفة بمؤسسات رياض الأطفال:

تعتمد عملية نشر المعرفة ونقلها وتقاسمها على وجود آليات وطرق رسمية وغير رسمية تسهل هذه المهمة، أما الطرق الرسمية فتتمثل في التقارير والنشرات الداخلية، والمكاتبات والتدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى، والتعلم من الرئيس المباشر للعمل والاجتماعات والندوات الداخلية للمؤسسة والفيديو والمحادثات الصوتية، وأما الطرق غير الرسمية فتشمل اللقاءات والمناقشات التي تتم خارج نطاق العمل، وهي مجدية في الجماعات قليلة الحجم، إلا أنها قد تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة ولا توجد ضمانات لنقل المعرفة بشكل صحيح، أما الآليات والطرق الرسمية فتكون أكثر فعالية وتضمن نقلًا أدق للمعرفة، لذلك فإن استخدام الطرق الرسمية وغير الرسمية معًا يعمل على نقل المعرفة وتقاسمها بصورة أفضل، وتؤثر التكلفة في نقل المعرفة وخاصة عند استخدام التكنولوجيا، ومن أهم وسائل نقل المعرفة البريد الإلكتروني والإنترنت؛ مما يعمل على انتشار المعرفة وتوزيعها، وإتاحة الفرصة للمناقشة والتساؤل للعاملين (Lang,J.C,2001.50 ؛ عوض، ٢٠١٢، ٢٧٠).

٥- تطبيق المعرفة بمؤسسات رياض الأطفال:

ويقصد بتطبيق المعرفة استخدامها في تنفيذ أنشطة مؤسسات رياض الأطفال، وتطبيق المعرفة يمثل الهدف الأساسي من عملية إدارة المعرفة، ويحتاج ذلك إلى تنظيم المعرفة بتصنيفها، وتبويبها، وسهولة استرجاعها من خلال تدريب العاملين في مؤسسات رياض الأطفال على كيفية الحصول عليها بسهولة، وجعل المعرفة جاهزة للاستخدام من خلال إعادة

وتعتبر الهياكل التنظيمية الأفقية، والشبكية، والمعكوسة هي الأكثر ملائمة وفعالية لإدارة المعرفة، فالهيكل الأفقي يكون نطاق الإشراف فيه كبير جداً؛ والسلطة المركزية هي أساس المعلومات ومنظم الاتصالات، ويكون الهدف من عمل المدير هو الاستشارات والاطمئنان على سير العمل، أما الهياكل الشبكية فهي عبارة عن وحدات مختلفة لكل منها تخصصها وخبراتها وهي بنفس المستوى الوظيفي، وتتبادل الاتصالات والتشاور بينها لحل المشكلات جماعياً وهي وحدات تعمل باستقلال تام، لكن الهياكل المعكوسة يتم النظر فيها إلى العميل باعتباره أهم شخص ويسعى رئيس المؤسسة إلى مساعدته، وهو عكس النمط البيروقراطي الذي يتعامل فيه الأفراد مع أقل المستويات التنظيمية.

٤- **خلق ثقافة تنظيمية** داعمة داخل مؤسسات رياض الأطفال؛ تشجع كل العاملين على إنتاج المعرفة، والمشاركة بالمعرفة التي لديه، ونشر ثقافة المعرفة والعمل بروح الفريق والتعاون وتبادل الأفكار ومساعدة الزملاء والاتصال بهم. وترى الباحثة أن نشر هذه الثقافة هي أهم متطلب لنجاح تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات رياض الأطفال.

٥- **القيادة التنظيمية:** يعتبر المدير القائد هو النموذج الذي يقتدي به العاملون بمؤسسات رياض الأطفال، وهو المسئول عن نجاح المؤسسة ويقع عليه مسئولية تصميم طرق إدارة المعرفة وتوزيع المسئوليات بالروضة

ويرى القحطاني أهمية القيادة التنظيمية في إدارة المعرفة فيما يلي: (القحطاني، ٢٠١٤، ١١٨)

- المرونة في إدارة المؤسسة مما يمكن العاملين من العمل بحرية وكفاءة.

- التشارك في نقل المعرفة عند تطبيقها بالروضة.

- تحديد الهيكل التنظيمي المناسب للمؤسسة،

والطرق التي تعمل على تطبيق إدارة

المعرفة بنجاح فيها.

وضوح الشيء الذي تقوم بإدارته (الوقداني، ٢٠٠٩، ٢١).

٣- كما أشار (علي، ٢٠١٢، ٢٤٧) إلى أن هناك العديد من المعوقات التي تقف عائقاً أمام تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسات منها ما يلي:

- ضعف القيادة والإدارة والبنية التحتية.

- الغموض بين المعرفة الصريحة والمعلنة.

- قلة تنمية رأس المال البشري.

- ضعف الميزانية المخصصة لإدارة المعرفة.

- قلة عمل الدورات التدريبية المتعلقة بإدارة المعرفة لمديري المؤسسات لتوعيتهم بأهميتها.

- قلة وجود بيئة العمل التي تشجع المشاركة بالمعرفة بين جميع أفرادها، واستثمار الوسائل الموجودة بالمؤسسات لتطبيقها.

٤- الانتقال إلى القوى البشرية المؤهلة والمدربة على تطبيق مهام وأنشطة إدارة المعرفة بكفاءة وفعالية (عليان، ٢٠١٢، ٤١٤).

سابعاً: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات رياض الأطفال

لتطبيق مدخل إدارة المعرفة في أي مؤسسة تربوية ومنها مؤسسات رياض الأطفال يتطلب ذلك توفير بُنى تحتية لتطبيق هذا المدخل بمؤسسات رياض الأطفال تكون بمثابة مرتكزات لإدارة المعرفة كما يلي:- (بدير، ٢٠١٢، ٥٥؛ الملكاوي، ٢٠٠٧، ٨٥؛ عوض، ٢٠١٢، ٢٨٢)

١- **تواجد البنية التحتية المطلوبة** والتمثلة في التكنولوجيا التعليمية مثل (الحاسوب- الإنترنت).

٢- **توفر رأس المال البشري** اللازم لتطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات رياض الأطفال.

٣- **الهيكل التنظيمي:** أن يتصف الهيكل التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات والاستجابة السريعة لأي متغيرات حتى يتيح للعاملين الإبداع وتبادل المعرفة.

٣. أن مرحلة الطفولة المبكرة هي مرحلة نمو ليس جسمي فقط، بل عقلي أيضاً واجتماعي ونفسي وأخلاقي ولغوي وحسي ومعرفي.
٤. تنمية لغة الطفل وقدرته على التعبير عن نفسه ومشاعره بحرية وسهولة، بالإضافة إلى غرس قيم التعاون والانتماء والثقة بالنفس.
٥. مراعاة الفروق الفردية بين الأطفال مما يستوجب مراعاة البرامج التربوية للتنوع حسب خصائص الطفل وقدراته.

ثانياً: أهداف مؤسسات رياض الأطفال

- تحتل الأهداف التربوية بؤرة الاهتمام عند أي عمل تعليمي وإداري، فالأهداف التربوية هي المضمين والغايات التي تنطوي على القيم النبيلة التي تحدد منطلقات العمل كله؛ سواء كانت هذه المنطلقات فلسفية أم سياسية أم في محتواه المعرفي، أم في إجراءاته التنظيمية التي تتناول تخطيطه وتنفيذه وتقويمه وتطويره، ويمكن تحديد الأهداف التربوية برياض الأطفال على النحو التالي:- (محمد، ٢٠٠٧، ٩٦-٩٨)
- ١- العناية بصحة الأطفال، وممارسة السلوكيات الصحية في الغذاء والمهارات البدنية، والأمن والسلامة.
 - ٢- تشجيع الأطفال على تطبيق قيم المجتمع، باحترام القواعد والسلطة، والتميز بين الصواب والخطأ، وتعويدهم على شكر الله في دعاء الصباح، والاحتفال بالمناسبات الدينية بالروضة.
 - ٣- تنمية قدرة الأطفال على حل المشكلات، بتنمية حب الاستطلاع، والملاحظة والتجريب، وتقويمهم الذاتي لأعمالهم، وإشراكهم في التخطيط الجماعي لحل مشكلاتهم.
 - ٤- مساعدة الأطفال على تكوين علاقات إيجابية طيبة مع أقرانهم، بتبادل الحب فيما بينهم وإشراكهم في الأعمال الجماعية والأعمال التي يقوم عليها البرنامج اليومي.

-الاهتمام بالتغيرات الحديثة في المجتمع والأخذ بها، وتنويع طرق اكتساب المعرفة.

٦- **تكنولوجيا المعلومات:** حيث تمثل التكنولوجيا الحديثة إحدى المعايير التي تستند عليها جودة أداء إدارة مؤسسات رياض الأطفال، وتهدف إلى تقليل الوقت، وتسهيل العمل الجماعي، وتسهيل اتخاذ القرارات الحكيمة، كما تعمل على تحسين قدرة العاملين على الاتصال بينهم، والبقاء والمنافسة في إدارة المعرفة، وتقليل التكاليف والمعوقات (القطارنة، ٢٠١١، ٨١؛ سليمان، ٢٠٠٨، ٦٨).

عطفاً على ما سبق فإن التكنولوجيا تساعد في السيطرة على المعلومات وتسهيل كل عمليات إدارة المعرفة من ابتكار المعرفة وتوليدها واكتسابها وتخزينها واسترجاعها ونقلها وتطبيقها بمؤسسات رياض الأطفال.

الجانب الثالث مؤسسات رياض الأطفال:- وتتضمن (الفلسفة -الأهداف - المهام -المعوقات).

أولاً: فلسفة مؤسسات رياض الأطفال

تعتمد مؤسسات رياض الأطفال في تحقيق أهدافها والقيام بوظائفها على عدة أسس فلسفية أهمها ما يلي:- (الشريف، ٢٠٠٨، ٧٥؛ دليل المعايير القومية لرياض الأطفال في مصر، ٢٠٠٨، ١٦)

١. تعاون الأسرة مع رياض الأطفال؛ مما يؤثر في تكوين شخصية الطفل مع مراعاة أن تكون رياض الأطفال امتداداً للأسرة وليس بديلاً عنها فيما يتعلق بالحب والحنان والرعاية.
٢. الاهتمام بتقديم الخبرات المبكرة للطفل بشرط مراعاة التوازن في تلك الخبرات فلا تكون بالكثيرة التي تحبط الطفل ولا بالقليلة التي تهدر الموارد، مع مراعاة تقديم الخبرات التربوية المعتمدة على اللعب التربوي والحرية الموجهة وحب الاكتشاف والمبادرة من خلال الأساليب التربوية المتنوعة داخل الصف وخارجه.

٢- تنظيم الاتصالات الرسمية بالجهات الرسمية لسد احتياجات الروضة وإبلاغها عن كل ما يعترض سير العمل.

٣- المحافظة على بناية الروضة وأساسها ولوازمها ونظافتها.

٤- توطيد العلاقة بأولياء الأمور، وعقد مجالس آباء بصورة مستمرة.

٥- أن تكون على وعي تام بالأهداف التي تسعى الروضة إلى بلوغها، وتوفير البيئة المناسبة لتحقيقها.

٦- الإيمان التام بمرحلة الطفولة وخصائصها، وتوفير ما يلزم لتلبية اهتمامات الأطفال واحتياجاتهم.

٧- توفير المناخ التربوي المناسب في جو يسوده الحب والمرح، متجنباً أعمال القسر والإكراه والنقد المستمر.

٨- العمل على تنمية كفايات الأداء لمعلمات الروضة لمواكبة المستجدات والتطورات في مجال تربية الطفل.

٩- الإشراف على تطبيق المناهج والبرامج المقررة على الوجه المطلوب، وعلى تنفيذ خطط المعلمات، وزيارة قاعات الروضة باستمرار لمساعدة المعلمات وتوجيههن، وليس لنقدهن.

١٠- أن تشرف على كل السجلات الخاصة بالروضة، وعلى جدول توزيع الأعمال على أعضاء الهيئة التعليمية، بالإضافة إلى الإشراف على ما تدونه المعلمات من معلومات وملاحظات عن الأطفال، والاطلاع على ما يطرأ عليها من تغيرات لمتابعة تطور جميع جوانب النمو للأطفال، والتأكيد على تحري الدقة في التسجيلات.

بناءً على ما سبق يرى البحث أنه لتحقيق فلسفة وأهداف رياض الأطفال بما يتناسب مع المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية الحادثة في المجتمع، ولكي تقوم مديرات مؤسسات رياض الأطفال بأداء جميع المهام المنوطة بها كمديرة، كان

٥- تنمية ثقة الأطفال في ذاتهم، بممارستهم التعبير الحر بالحركة واللغة والرسم، ومراعاة الفروق الفردية، وإشراكهم في أنشطة البرنامج اليومي.

كما أشارت (الناشف، ٢٠٠٥، ٧٨-٧٩) إلى قانون الطفل المصري رقم ١٢ لسنة ١٩٩٦م والذي نص في المادة (١٢٦) على ما يلي: "تهدف رياض الأطفال إلى تنمية أطفال ما قبل حلقة التعليم الابتدائي وتهيئتهم للالتحاق بها" بالاهتمام بما يلي :

١- النمو الشامل للطفل في كافة الجوانب الجسمية والعقلية والحركية والانفعالية والدينية؛ ومراعات الفروق في قدرات الطفل واستعداداته ودرجات نموه.

٢- تنمية المفاهيم والمهارات اللغوية والرياضية والفنية للأطفال من خلال الأنشطة الفردية والجماعية وإنماء القدرة على الإبداع.

٣- التنشئة الاجتماعية للطفل في ظل قيم المجتمع وعاداته وتقاليده.

٤- تحقيق متطلبات النمو وحاجاته، لتمكين الطفل من أن يحقق ذاته.

٥- تهيئة الطفل تدريجياً للحياة المدرسية النظامية في مرحلة التعليم الأساسي.

ثالثاً : مهام مؤسسات رياض الأطفال

تتعدد المهام التي تتم بمؤسسات رياض الأطفال بتعدد جوانب العمل بالروضة، ولذا يجب أن تكون مديرة رياض الأطفال مؤهلة تأهيلاً تربوياً وعلمياً وثقافياً في مجال الإدارة التربوية لمرحلة رياض الأطفال، ومن أهم مهامها

ما يلي:- (البدرى، ٢٠٠٩، ٧٩-٨١ ؛ بدر ، ٢٠٠٩، ٢٨١-٢٨٣)

١- الإشراف على سير العمل بالروضة، وتشخيص مشكلاتها وعلاجها؛ بالتعاون بمساعدة المعلمات وأولياء الأمور.

٦- قلة حصول الكثير من مديرات رياض الأطفال على دورات تدريبية (فرحات ، ٢٠٠٩ . ٥٠٩؛ محمد ، ٢٠١٢ . ٧-٩)، على الرغم من أهمية هذه الدورات التدريبية نظراً لتغير المواقف التي تواجهها المديرات والمعلمات؛ فهما تعملان لبناء الإنسان، فبدونه تتناقص المعلومات وتسير المعلمة على قالب واحد في تعليم أطفالها فتؤثر سلباً على تنمية إبداعاتهم وابتكاراتهم (يونس، ٢٠٠٩ . ٥٣).

٧- ضعف روح الإبداع لدى الكادر الإداري برياض الأطفال والمدرسة (عطوي، ٢٠٠٩ . ٦٣) .

٨- ضعف قدرة مديري المدارس التابع لها رياض الأطفال على ممارسة القيادة التربوية؛ مما ينعكس سلباً على كل عناصر العملية التربوية في المدرسة (أمر الله، ٢٠١٣ . ١٩٥).

٩- غموض أهداف رياض الأطفال وعدم تحديدها بدقة من الصعوبات التي تواجهها المديرات (العمرى، ٢٠٠٨ . ٢٩).

* معوقات ذات صلة بالعملية التعليمية منها ما يلي:- (عطوي، ٢٠٠٩ . ٦٣)

١- النقص في أعداد هيئة التدريس من معلمات رياض الأطفال.

٢- انخفاض مستوى أداء بعض المعلمات لأسباب مهنية ونفسية.

٣- وجود بعض الأطفال غير الأسوياء، وبعض الأطفال من المعاقين بالروضة.

٤- ضعف التعاون بين أولياء الأمور والمعلمات.

٥- زيادة أعداد الأطفال داخل حجرات النشاط عن الحد المسموح به.

٦- عدم وضوح فلسفة النشاطات التربوية، وقلة توفير الكوادر الفنية المتخصصة.

* معوقات اقتصادية:- منها ما يلي (الخطيب والخطيب، ٢٠٠٠ . ٢٦٤ ؛ أمر الله، ٢٠١٣ . ١٩٦)

١- ضعف إمداد الروضة بالألعاب التربوية اللازمة لعملية التعليم والتعلم.

لا بد من استحداث أسلوب إدارة لهذه المؤسسات بما يكفل تحقيق ذلك ومن أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي يمكن استخدامها إدارة المعرفة.

رابعاً: معوقات مؤسسات رياض الأطفال

تواجه مؤسسات رياض الأطفال الحكومية بعض المعوقات أثناء أداء العمل بها نظراً لخضوع كثير من مؤسسات رياض الأطفال لإدارة بعض المدارس الابتدائية، وغياب الإدارة المستقلة من مديرات مؤهلات تأهيلاً تربوياً وأكاديمياً بما يكفل لها النجاح في أداء مهامها كمديرة لرياض الأطفال وتنفيذ خططها؛ ويمكن تقسيم معوقات مؤسسات رياض الأطفال على النحو التالي:

* معوقات إدارية:- منها ما يلي

١- كثرة الأعباء الإدارية على مديرات رياض الأطفال التابعة لمدارس التعليم الأساسي ومعلماتها؛ فقد يقوم المدير بدور المشرف والموجه والمدير والمعلم في نفس الوقت نظراً للعجز في بعض الموارد البشرية؛ مما يؤثر على جودة أدائه في العمل الإداري، وكثرة الأعمال المكلف بها المعلمات وتراكمها يستنفذ الوقت الذي يسمح بالاطلاع على توصيات المديرية والمشرفة، والتخطيط لتنفيذها والاستفادة منها (الحريري، ٢٠٠٦ . ١١١).

٢- نمطية إدارة مؤسسات رياض الأطفال، وافتقارها لمسيرة التكنولوجيا والتطورات الحديثة والتقنيات في إدارة هذه المؤسسات وفي تربية الطفل (فرحات ، ٢٠٠٩ . ٥٠٩).

٣- إهمال النظرة المستقبلية من قبل إدارة مؤسسات رياض الأطفال للتحديث والتطوير للعمل الإداري (فرحات ، ٢٠٠٩ . ٥٠٩).

٤- قصور مهارات الاتصال عند بعض مديرات مؤسسات رياض الأطفال (محمد، ٢٠١٢ . ٧).

٥- قلة توفر المعلومات اللازمة لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال (محمد، ٢٠١٢ . ٧).

٢- البيئة الصفية غير الصحية، كما هي موجودة بالمباني المستأجرة التي لا تحرص على تجهيز ساحة للعب وعدم توفر مسرح الطفل لممارسة الألعاب الترفيهية والثقافية والعروض المختلفة (أمر الله، ٢٠١٣. ١٩٧).

٣- انغلاق إدارة هذه المؤسسات على نفسها وعدم انفتاحها على البيئة المحيطة والتكيف معها (فرحات، ٢٠٠٩. ٥٠٩).

* **موقوفات شخصية منها ما يلي:** (الحמיד، ٢٠٠٦. ٤٨)

١- ضعف قدرة بعض المديرات على ممارسة الأنماط القيادية الحديثة.

٢- قلة وجود علاقة بين كل من المديرات والمعلمات والمشرفات.

٣- تأثير بعض المشكلات الشخصية على جودة العمل.

المحور الثاني: الدراسة الميدانية

أهداف الدراسة الميدانية: تهدف الدراسة الميدانية إلى استطلاع آراء عينة من مديرات رياض الأطفال والوكيلات والمعلمات بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة الدقهلية للتعرف على واقع تطبيق مدخل إدارة المعرفة بمؤسسات رياض الأطفال، وآلياته، وموقوفاته.

إجراءات الدراسة الميدانية

أولاً: أداة البحث:

- بناء أداة البحث

من خلال الرجوع إلى أدبيات البحث التربوي، والدراسات السابقة، وبعد التأصيل النظري للبحث، تم وضع الاستبانة في صورتها الأولية كأداة لبيان واقع تطبيق مدخل إدارة المعرفة بمؤسسات رياض الأطفال، وآلياته وموقوفاته، ثم تم عرض الاستبانة على مجموعة محكمين ملحق (١) من خبراء التربية بجامعة المنصورة لتحكيمة كما هو مبين بالملاحق، للتحقق من مدى ملاءمة الأداة للغرض الذي وضعت من أجله، ومدى وضوح العبارات وسلامة الصياغة وكفايتها، وقد قامت

٢- ضعف الحوافز والمكافآت المادية للمعلمين ولمديري رياض الأطفال والمدارس.

٣- ندرة وجود مكنتات في المدارس والروضات، وقد ساعد ذلك على البعد عن القراءة بين المعلمين ومديري رياض الأطفال والمدارس الملحقة بها الروضات.

٤- قلة توافر الإمكانيات المادية اللازمة لأعمال الصيانة للمدرسة والروضة ولمرافقها، وشراء المواد الأولية اللازمة للعمليات التعليمية (عطوي، ٢٠٠٩. ٦٣).

٥- القصور في التمويل الكافي لرياض الأطفال الحكومية والخاصة، وخضوع كثير من مؤسسات رياض الأطفال لإدارة بعض المدارس الابتدائية (محمد، ٢٠١٢. ٧٠).

* **موقوفات فنية: منها ما يلي (أمر الله، ٢٠١٣. ١٩٥؛ الحميد، ٢٠٠٦. ٤٨؛ الغامدي، ٢٠١١. ٦٦)**

١- قلة تنفيذ بعض المعلمين لتعليمات مديري مدارس التعليم الأساسي ورياض الأطفال.

٢- ضعف كفاية المعلمات في المعارف والخبرات أو السمات الشخصية أو التصرف مع المواقف الطارئة.

٣- ضعف النمو المهني للمعلمات؛ مما يتطلب الصبر والقيادة التربوية المتأنية والحازمة.

٤- ضعف انتماء المعلمة إلى المهنة.

٥- ندرة مشاركة المعلمات في التخطيط التربوي لعمليتي التعليم والتعلم.

٦- عدم قناعة المعلمة بتوجيهات المديرية أو مساعدتها أو المشرفة التربوية.

* **موقوفات اجتماعية:- منها ما يلي**

١- الضغوط الاجتماعية من أفراد المجتمع المحلي باتباع الطرق التقليدية في تعلم طفل الروضة (عطوي، ٢٠٠٩. ٦٣).

صلاحيه الأداة للتطبيق تم حساب الخصائص
السيكومترية للاستبانة، كما سيتضح فيما يلي:

ثانياً : مجتمع البحث وعينته

تكون مجتمع البحث من (١٩٠٢) معلمة رياض
أطفال حكومية بمحافظة الدقهلية، موزعين على
الإدارات التعليمية والتبعيات وفق الإحصاء الاستقراري
٢٠١٦/٢٠١٧ م (ملحق ٣)، ويتضح ذلك بالجدول (١).

جدول (١): إجمالي عدد مجتمع البحث من معلمات رياض الأطفال الرسمية، والرسمية للغات موزعين على إدارات
محافظة الدقهلية للعام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧ م

الإدارات	الرسمية	الرسمية للغات	الإدارات	الرسمية	الرسمية للغات
شرق المنصورة	١٩٤	-	الجمالية	٤١	٤
طلخا	٦٥	٢٩	المطرية	٦٣	-
ميت غمر	١٣٧	١٩	غرب المنصورة	١٧٤	٢٢
السنبلوين	١٢٤	١٧	نبروه	٤٤	-
بلقاس	١٢١	٨	تمي الأمديد	٥٦	٧
شربين	١١١	٨	ميت سلسيل	٣٠	٨
أجا	١٤٨	-	بني عبيد	٤٦	٨
دكرنس	١٣٠	١٥	المنزلة	٧٧	١٦
منية النصر	٩٦	١٣	المديرية	-	٧١
المجموع الكلي للمعلمات للرسمية ، والرسمية للغات					١٩٠٢ معلمة

كما تكون مجتمع البحث من (٩٠) مديرة رياض أطفال وفق الإحصاء الاستقراري ٢٠١٦/٢٠١٧ م كما هو مبين
بالجدول (٢)، انظر الملحق رقم (٤).

جدول (٢): إجمالي مجتمع البحث من مديرات رياض الأطفال بمحافظة الدقهلية وفق الإحصاء

الاستقراري ٢٠١٦/٢٠١٧ م

مديرات رياض الأطفال	الإدارات التعليمية	مديرات رياض الأطفال	الإدارات التعليمية	مديرات رياض الأطفال	الإدارات التعليمية
٣	المطرية	٧	أجا	١١	المديرية
٥	غرب المنصورة	٨	دكرنس	١٠	شرق المنصورة
٣	نبروه	٤	منية النصر	٤	طلخا
٣	تمي الأمديد	٥	المنزلة	٥	ميت غمر
٢	ميت سلسيل	٤	الجمالية	٤	السنبلوين
٣	بني عبيد	٥	شربين	٤	بلقاس
٩٠ مديرة					الإجمالي

(١٢)، وقد أدرجت قائمة بأسماء المحكمين بملاحق البحث (ملحق رقم ٣)، واستخدمت الباحثة المعادلة التالية لحساب نسبة الاتفاق بين المحكمين: نسبة الاتفاق بين المحكمين =

$$\frac{\text{عدد المحكمين الذين اتفقوا} \times 100}{\text{العدد الكلي للمحكمين}}$$

ب- مؤشر صدق التكوين (الاتساق الداخلي): تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بعد تطبيقها على عينة عشوائية عددها (٣٠) (٥ مديرات، ٢٥ معلمة) من غير عينة البحث، وذلك من خلال حساب:

• ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه: تم حساب معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وجاءت النتائج كما هي مبينة بالجدول (٣) و (٤) و (٥) **ملحوظة:** المحور الأول للاستبانة عبارة عن أسئلة مقالیه للتعرف على واقع تطبيق مدخل إدارة المعرفة في مؤسسات رياض الأطفال

وتمثلت عينة البحث من مجموعة عشوائية من مديرات ومعلمات رياض الأطفال على مستوى محافظة الدقهلية قوامها (٢٥) مديرة رياض أطفال بما يمثل (٢٧,٧) % من المجتمع الأصلي، و (٨٠) معلمة بما تمثل (٤,٢) % من المجتمع الأصلي للمعلمات اللاتي تعملن في الروضات الرسمية والرسمية للغات الحكومية بمحافظة الدقهلية ليكون المجموع الكلي لعينة البحث من المديرات والمعلمات (١٠٥) مديرة ومعلمة رياض أطفال .

ثالثاً: تقنين الاستبانة

١- حساب صدق أداة البحث: (الاستبانة)

استخدمت الباحثة طريقتين لحساب صدق الاستبانة، وذلك على النحو التالي:

أ- الطريقة الأولى: صدق المحكمين

اعتمدت الباحثة على تحكيم عدد من الخبراء (١٢ مُحكم) لأداة البحث وهي الاستبانة، وتم حساب نسبة الاتفاق بين المحكمين و استبعدت المفردات التي حصلت على نسبة اتفاق أقل من ٧٥% (٩ محكمين من

جدول (٣): قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالمحور الثاني بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

البعـد	رقم المفردة	معامل الارتباط	البعـد	رقم المفردة	معامل الارتباط
البعـد الأول: آليات اكتساب المعرفة برياض الأطفال	١	**٠,٥٠٦	تابع البعد الثالث	١٧	**٠,٧
	٢	**٠,٥٥		١٨	**٠,٦١
	٣	**٠,٧١٤		١٩	**٠,٥٦
البعـد الرابع: آليات نقل المعرفة برياض الأطفال	٤	*٠,٤١	البعـد الرابع: آليات نقل المعرفة برياض الأطفال	٢٠	**٠,٤٤
	٥	**٠,٦		٢١	**٠,٦٧
	٦	**٠,٥٤		٢٢	**٠,٨
	٧	**٠,٨٧٢		٢٣	**٠,٦٥
	٨	*٠,٤٤		٢٤	*٠,٤٢
	٩	**٠,٥٠٩		٢٥	*٠,٤٥
البعـد الثاني: آليات توليد المعرفة بمؤسسات رياض الأطفال	١٠	**٠,٦٤	البعـد الخامس: آليات تطبيق المعرفة برياض الأطفال	٢٦	*٠,٤٣
	١١	**٠,٥١		٢٧	*٠,٦٦
	١٢	*٠,٤٦		٢٨	**٠,٥٦
	١٣	**٠,٧		٢٩	**٠,٦٧
البعـد الثالث: آليات تخزين المعرفة واسترجاعها برياض الأطفال	١٤	**٠,٦	البعـد الثالث: آليات تخزين المعرفة واسترجاعها برياض الأطفال	٣٠	**٠,٦٩
	١٥	*٠,٥٣		٣١	**٠,٧٦
	١٦	**٠,٦٧		٣٢	**٠,٧

**تعنى الارتباط دال عند مستوى دلالة ٠,٠١، * تعنى الارتباط دال عند مستوى دلالة ٠,٠٥

من الجدول (٣): يتضح أن معاملات الارتباط

جاءت دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١، ٠,٠٥؛ مما يدل على قوة العلاقة بين درجة مفردات المحور الأول والأبعاد التي تنتمي إليها، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠,٤١ - ٠,٨٧٢).

جدول (٤): قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالمحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور الثالث

رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط
١	**٠,٦٨٩	٩	**٠,٨١١
٢	**٠,٧٤٣	١٠	**٠,٨٧١
٣	**٠,٧٨٢	١١	**٠,٨٦٣
٤	**٠,٧٠٨	١٢	**٠,٨٣٦
٥	**٠,٧٣٧	١٣	**٠,٨٥٩
٦	**٠,٧٥٣	١٤	**٠,٨٤
٧	**٠,٧٧١	١٥	**٠,٧٩٦
٨	**٠,٧٩٥	١٦	**٠,٨٥٩

** تعنى الارتباط دال عند مستوى دلالة ٠,٠١

من الجدول (٤): يتضح أن معاملات الارتباط

جاءت دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١؛ مما يدل على قوة العلاقة بين درجة مفردات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور الثاني، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠,٦٨٩ - ٠,٨٧١).

• ارتباط درجة المحاور بالدرجة الكلية للاستبانة: تم حساب معاملات ارتباط درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج كما هي مبينة بالجدول (٥).

جدول (٥): قيم معاملات ارتباط درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة، ومستوى الدلالة

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الثاني	٠,٨٧١	دال عند
الثالث	٠,٦٥	مستوى ٠,٠١

من الجدول (٥): يتضح أن معاملات الارتباط بين

محوري الاستبانة والدرجة الكلية لها، جاءت دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١، مما يؤكد الاتساق التكويني للاستبانة.

٢- حساب ثبات أداة البحث: (الاستبانة)

تم حساب ثبات الاستبانة بتطبيقها على عينة قوامها (٣٠) فردًا من خارج عينة البحث (٥ مديرات، ٢٥ معلمة)، وتم حساب ثبات الاستبانة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية V.21 (SPSS) Statistical Package for Social Sciences من خلال استخدام طريقة ألفا كورنباخ للاستبانة ككل وذلك من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معامل } (\alpha) = \frac{N}{1-N} \left(\frac{\text{مجموع } ع^2}{ع^2} - 1 \right)$$

حيث ن: عدد مفردات الاستبانة ع^٢: التباين

الكلية لدرجات الأفراد على الاستبانة

مجموع ع^٢: مجموع تباين درجات الأفراد على كل

مفردة من مفردات الاستبانة، والنتائج

مبينة بالجدول (٦)

جدول (٦): قيم معاملات الثبات "ألفا" للأبعاد

والمحاور والاستبانة ككل

المحور	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا
المحور الثاني	٣٢	٠,٨٤٥
المحور الثالث	١٦	٠,٧٦
الاستبانة ككل	٤٨	٠,٨١

من الجدول (٦): يتضح أن الاستبانة على

درجة عالية من الثبات حيث جاءت قيمة معامل ثبات ألفا للاستبانة ككل = ٠,٨١، كما جاءت معاملات الثبات للمحاور في المدى من ٠,٧٦ - ٠,٨٤٥، مما يدل على ثبات الاستبانة.

(موافق - لا أدري - غير موافق) وذلك بتطبيق المعادلة الآتية:

$$K^2 = \frac{(T - T^2)}{T}$$

حيث إن $T =$ التكرار الملاحظ ، $T =$ التكرار المتوقع.

نتائج الدراسة الميدانية

- نتائج المحور الأول: واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة برياض الأطفال وذلك للإجابة على السؤال الثاني للبحث، تبين من استجابات عينة البحث من مديرات ومعلمات رياض الأطفال أنهم ليس لديهم معرفة بمدخل إدارة المعرفة، وأن عملية إدارة المعرفة غير مطبقة برياض الأطفال عينة البحث، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (عبد الله ، ٢٠٠٨) أنه يوجد اهتمام ضعيف لأهمية إدارة المعرفة وأنها غير مطبقة، ومع ما توصلت إليه دراسة (جورج أ مندوزا، ٢٠٠٥) التي أكدت على ندرة وجود نماذج لإدارة المعرفة في التعليم بأنواعه، وقد يرجع ذلك إلى أنه من المداخل الحديثة للتطوير والتغيير، وإلى قلة وعي المؤسسات والإدارات التعليمية بأهمية استخدام مدخل إدارة المعرفة في تطوير المؤسسات التعليمية وإدارتها مما يؤكد على ضرورة نشر ثقافة التطوير والتغيير بالتعليم باستخدام مدخل إدارة المعرفة .

- نتائج المحور الثاني: آليات تطبيق عمليات إدارة المعرفة برياض الأطفال لتطويرها.

للتعرف على آراء العينة الكلية للبحث (مديرات ومعلمات رياض الأطفال) البالغ عددها (١٠٥) حول آليات تطبيق عمليات إدارة المعرفة برياض الأطفال لتطويرها، للإجابة عن السؤال الرابع للبحث ، ويتضح ذلك من خلال الجداول (٨)، (٩)، (١٠)، (١١)، (١٢).

وتم حساب معامل الصدق الذاتي للاستبانة من خلال المعادلة:

$\sqrt{\frac{\text{الثبات}}{\text{الصدق}}}$ ، ومن ثم صدق الاستبانة = ٠,٩ مما يدل على أن الاستبانة على درجة مقبولة علمياً من الصدق والثبات.

المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الـرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS)v.17 في حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة موزعة على تكرارات الاستجابات (مهم - مهم إلى حد ما - غير مهم)، (موافق - لا أدري - غير موافق)، والنسب المئوية لهذه التكرارات وقيمة K^2 ومستوى دلالتها والأوزان النسبية والترتيب.

حساب الوزن النسبي لعبارات الاستبانة:

أعطيت موازين رقمية لمستوى الاستجابة كما هو مبين بجدول (٧)

جدول (٧)

مهم	مهم إلى حد ما	غير مهم
موافق	لا أدري	غير موافق
٣	٢	١

وتم حساب الوزن النسبي، أي درجة الموافقة على كل عبارة من المعادلة التالية:

$$\bullet \text{ التقدير الرقمي} = ١ \times ٣ + ٢ \times ٢ + ٣ \times ١$$

$$\bullet \text{ حساب الوزن النسبي} = \frac{\text{التقدير الرقمي}}{١٠٠ \times K}$$

ك

ك١، ك٢، ك٣ : تكرارات الاستجابات (مهم - مهم إلى حد ما - غير مهم)، (موافق - لا أدري - غير موافق) على الترتيب.

ك: مجموع التكرارات لهذه الاستجابات (حجم العينة).
تم حساب قيمة K^2 لحسن المطابقة لكل مفردة، وذلك للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد العينة لبدائل الاستجابة الثلاثة (مهم - مهم إلى حد ما - غير مهم)،

جدول (٨): استجابات العينة الكلية للبحث (مديرات ومعلمات رياض الأطفال) حول آليات توليد المعرفة بمؤسسات رياض الأطفال (ن=١٠٥)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة كا ^٢	الوزن النسبي	البدائل						
				غير مهم		إلى حد ما		مهم		
				%	ك	%	ك	%	ك	
١	٠,٠١	١١٩,٥٤٣	٢٨١,٩	١	١	١٦,١	١٧	٨٢,٩	٨٧	١- إعطاء الفرصة لكل معلمات رياض الأطفال؛ لإظهار قدرتها على ابتكار المعارف المفيدة.
٢	٠,٠١	١١٨,٦٨٦	٢٨٠,٩٥	١,٩	٢	١٥,٢	١٦	٨٢,٩	٨٧	٢- تشجيع الأفكار الجديدة والمبتكرة للعاملين برياض الأطفال؛ لزيادة توليد المعرفة
٥	٠,٠١	٤١,٨٢٩	٢٥١,٤٣	٦,٧	٧	٣٥,٢	٣٧	٥٨,٢	٦١	٣- مشاركة فرق العمل الداعمة؛ لتوليد المعرفة الجديدة برياض الأطفال.
م٤	٠,٠١	٦٠,٠٦	٢٦٠,٩٥	٥,٧	٦	٢٧,٦	٢٩	٦٦,٧	٧٠	٤- استقطاب الكفاءات البشرية برياض الأطفال؛ للحصول على ما تمتلكه من معرفة
٣	٠,٠١	٢٤,٧٧	٢٧٤,٢٩	٠	٠	٢٥,٧	٢٧	٧٤,٣	٧٨	٥- تدريب العاملين برياض الأطفال على استخدام أحدث أنواع المعرفة.

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٧) "إعطاء الفرصة لكل معلمات رياض الأطفال؛ لإظهار قدرتها على ابتكار المعارف المفيدة" في المرتبة الأولى في ترتيب آليات توليد المعرفة بمؤسسات رياض الأطفال، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٢٨١,٩)، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (جون والش، ٢٠٠٢) التي أكدت على حاجة مدارس المستقبل إلى مديرين ومعلمين قادرين على الإبداع وتطبيق إدارة المعرفة.

- جاءت العبارة رقم (٩) "مشاركة فرق العمل الداعمة لتوليد المعرفة الجديدة برياض الأطفال"

من خلال نتائج الجدول (٨) يتضح ما يلي:

جاءت استجابات العينة الكلية للبحث (مديرات ومعلمات رياض الأطفال) حول آليات توليد المعرفة برياض الأطفال لتطويرها، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (مهم)، حيث جاءت قيمة كآ دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجات حرية = ٢، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من (الخالدة، ٢٠٠٩)، و(إبراهيم، ٢٠١٥)، و(سليمان، ٢٠١٥)، مما يؤكد ضرورة وأهمية وضع آليات تنفيذية لتوليد المعرفة في مؤسسات رياض الأطفال.

في المرتبة الخامسة في ترتيب آليات توليد الوزن النسبي لها (٢٥١,٤٣)، وتتفق هذه النتيجة المعرفة بمؤسسات رياض الأطفال، حيث بلغ (جون والش، ٢٠٠٢).
جدول (٩): استجابات العينة الكلية للبحث (مديرات ومعلمات رياض الأطفال) حول آليات اكتساب المعرفة برياض الأطفال (ن=١٠٥)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة كا ^٢	الوزن النسبي	البدائل						
				غير مهم		إلى حد ما		مهم		
				%	ك	%	ك	%	ك	
٤	٠,٠١	٨٨,٥١٤	٢٦٩,٥٢	٦,٧	٧	١٧,١	١٨	٧٦,٢	٨٠	٦- تشجيع اللقاءات بين معلمات الروضة والجهاز الإداري؛ لتبادل المعرفة واكتسابها.
١	٠,٠١	١٠٧,٠٣	٢٧٨,١	١,٩	٢	١٨,١	١٩	٨٠	٨٤	٧- التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة برياض الأطفال.
٣	٠,٠١	٨٠,٩٧١	٢٧٠,٤٨	١,٩	٢	٢٥,٧	٢٧	٧٢,٤	٧٦	٨- تشجيع فرص التعلم الذاتي بين جميع العاملين بالروضة .
٢	٠,٠١	٩٢,٧٤٣	٢٧١,٤٣	٥,٧	٦	١٧,١	١٨	٧٧,١	٨١	٩- إنشاء بوابة إلكترونية برياض الأطفال؛ لتسهيل تدفق المعرفة بينها وبين الروضات الأخرى.
٥	٠,٠١	٨١,٥٦٧	٢٦٧,٦٢	٦,٧	٧	١٩	٢٠	٧٤,٣	٧٨	١٠- عمل مكتبة رقمية تساعد في الحفاظ على الخبرات والمعرفة الإدارية برياض الأطفال.
٦	٠,٠١	٦٤,١٧١	٢٦٣,٨١	١,٩	٢	٣٢,٤	٣٤	٦٥,٧	٦٩	١١- تسهيل الاتصال الفعال بالروضة على كافة المستويات الإدارية.

(٢٠٠١٥)، و(سليمان، ٢٠١٥)، مما يؤكد أهمية وضع آليات تنفيذية لاكتساب المعرفة في مؤسسات رياض الأطفال.

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٢) "التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة برياض الأطفال" في المرتبة الأولى في ترتيب آليات اكتساب المعرفة

من خلال نتائج الجدول (٩) يتضح ما يلي:

جاءت استجابات العينة الكلية للبحث (مديرات ومعلمات رياض الأطفال) حول آليات اكتساب المعرفة برياض الأطفال، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (مهم)، حيث جاءت قيمة كا^٢ دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجات حرية = ٢، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من (الخالدة، ٢٠٠٩)، و(إبراهيم

رياض الأطفال، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٢٧٨,١)، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (بكر، ٢٠٠٢)، ودراسة (فرحات، ٢٠٠٨)، و(دراسة الخوالدة، ٢٠٠٩) التي توصلت إلى احتياج رياض الأطفال إلى تحديث التكنولوجيا الحديثة وأجهزة الاتصالات والاهتمام بتكنولوجيا المعلومات، وقد يرجع ذلك إلى أن التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة من أهم متطلبات اكتساب المعرفة من وجهة نظر الباحثة.

- جاءت العبارة رقم (٦) "تسهيل الاتصال الفعال بالروضة على كافة المستويات الإدارية." في المرتبة السادسة في ترتيب آليات اكتساب المعرفة برياض الأطفال، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٢٦٣,٨١)، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (بكر، ٢٠٠٢) التي أكدت على ضرورة تطوير أجهزة الاتصالات لإحداث تغيير شامل في الإدارة، وقد يرجع ذلك إلى تسهيل الاتصال بين العاملين بالروضة والجهاز الإداري يساعد على اكتساب المعارف والمعلومات بسرعة وسهولة.

جدول (١٠): استجابات العينة الكلية للبحث (مديرات ومعلمات رياض الأطفال) حول آليات تخزين المعرفة واسترجاعها برياض الأطفال (ن=١٠٥)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة كا ^٢	الوزن النسبي	البدائل						العبارة
				غير مهم		إلى حد ما		مهم		
				%	ك	%	ك	%	ك	
٢	٠,٠١	٧٠,٣٤٣	٢٦٤,٧٦	٥,٧	٦	٢٣,٨	٢٥	٧٠,٥	٧٤	١٣- تحويل المستندات والأوراق والمعرفة الموجودة برياض الأطفال إلى معرفة إلكترونية بالكمبيوتر وتخزينها بسهولة استرجاعها.
١	٠,٠١	٩٢,٧٤٣	٢٧١,٤٣	٥,٧	٦	١٧,١	١٨	٧٧,٢	٨١	١٤- تأمين المعرفة وحمايتها المخزنة عبر وسائل التكنولوجيا الحديثة (كمبيوتر - إنترنت - بريد إلكتروني)
٣	٠,٠١	٦٤,١٧١	٢٦٣,٨١	١	١	٣٤,٣	٣٦	٦٤,٨	٦٨	١٥- وضع المعرفة المشتركة تحت تصرف جميع العاملين برياض الأطفال؛ للاستفادة منها.
م٢	٠,٠١	٦٦,٧٤٣	٢٦٤,٧٦	٢,٩	٣	٢٩,٥	٣١	٦٧,٦	٧١	١٦- تدريب العاملين برياض الأطفال على كيفية التعامل مع المعرفة الإلكترونية.
٤	٠,٠٥	٥,٠٤	٢٦٠,٩٥	٠	٠	٣٩	٤١	٦١	٦٤	١٧- تصنيف المعرفة المخزنة؛ لحسن استخدامها وسهولة استرجاعها.
م٣	٠,٠١	٦٤,١٧١	٢٦٣,٨١	١	١	٣٤,٢	٣٦	٦٤,٨	٦٨	١٨- تحديث المعرفة المخزنة وتنقيتها وتعديلها وفقاً للمتغيرات الحديثة.

- جاءت العبارة رقم (١٤) "تأمين المعرفة المخزنة وحمايتها عبر وسائل التكنولوجيا الحديثة مثل (الكمبيوتر-الإنترنت- البريد الإلكتروني)" في المرتبة الأولى في ترتيب آليات تخزين المعرفة واسترجاعها برياض الأطفال، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٢٧١,٤٣)، وتتفق هذه النتيجة مع ما اقترحته دراسة (سليمان، ٢٠١٥) بالإجراءات المقترحة لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعة.

- جاءت العبارة رقم (١٧) "تصنيف المعرفة المخزنة؛ لحسن استخدامها وسهولة استرجاعها" في المرتبة الرابعة في ترتيب آليات تخزين المعرفة واسترجاعها برياض الأطفال، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٢٦٠,٩٥).

من خلال نتائج الجدول (١٠) يتضح ما يلي:

جاءت استجابات العينة الكلية للبحث (مديرات ومعلمات رياض الأطفال) حول آليات تخزين المعرفة واسترجاعها برياض الأطفال لتطویرها، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (مهم)، حيث جاءت قيمة كاي^٢ دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥، ودرجات حرية = ٢، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من (الخوالدة، ٢٠٠٩)، و(إبراهيم، ٢٠٠١٥)، و(سليمان، ٢٠١٥)، مما يؤكد ضرورة وأهمية وضع آليات تنفيذية لتخزين المعرفة واسترجاعها في مؤسسات رياض الأطفال.

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لها جاء كما يلي:

جدول (١١) : استجابات العينة الكلية للبحث (مديرات ومعلمات رياض الأطفال) حول آليات نقل المعرفة برياض الأطفال (ن=١٠٥)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة كاي ^٢	الوزن النسبي	البدائل						
				غير مهم		إلى حد ما		مهم		
				%	ك	%	ك	%	ك	
٤	٠,٠١	٧٩,٢٥٧	٢٦٠,٩٥	١٣,٣	١٤	١٢,٤	١٣	٧٤,٣	٧٨	١٩- تبادل مديرات روضات الأطفال التقارير وبرامج التدريب بينها عبر البريد الإلكتروني.
٣	٠,٠١	٧٤,٧٤٣	٢٦٨,٥٧	١	١	٢٩,٥	٣١	٦٩,٥	٧٣	٢٠- تشجيع العاملين برياض الأطفال على عمل (حلقات نقاش) حول أعمال الروضة وتطويرها؛ لتبادل المعرفة والخبرات.
٥	٠,٠١	٥٧,٠٩	٢٦٠	١,٩	٢	٣٦,٢	٣٨	٦١,٩	٦٥	٢١- استثمار رأس المال البشري من أصحاب الخبرة من الإداريين للاستفادة من خبراتهم المعرفية ونقلها عن طريق المحاضرات وورش العمل والتدريب.
٧	٠,٠١	٢٢,٨	٢٣٤,٢٩	٢١	٢٢	٢٣,٨	٢٥	٥٥,٢	٥٨	٢٢- ربط نقل المعرفة بالترقيات الوظيفية برياض الأطفال.
٦	٠,٠١	٥١,٦	٢٥٤,٢٩	١١,٤	١٢	٢٢,٩	٢٤	٦٥,٧	٦٩	٢٣- توفير شبكة إنترنت لكل العاملين برياض الأطفال لتسهيل نقل المعرفة وتدقيقها وتبادلها.
٢	٠,٠١	٢٤,٧٧١	٢٧٤,٢٩	٠	٠	٢٥,٧	٢٧	٧٤,٣	٧٨	٢٤- إتاحة فرص الحصول على المعرفة للعاملين الجدد بالروضة من العاملين ذوي الخبرة العالية بالتعاون بينهم.
١	٠,٠١	٣٣,١٥٢	٢٧٨,١	٠	٠	٢١,٩	٢٣	٧٨,١	٨٢	٢٥- تشجيع العاملين بالروضة على وضع معارف جديدة واستخدامها إذا لزم الأمر.

- من خلال نتائج الجدول (١١) يتضح ما يلي:
- جاءت استجابات العينة الكلية للبحث (مديرات ومعلمات رياض الأطفال) حول آليات نقل المعرفة برياض الأطفال لتطويرها، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (مهم)، حيث جاءت قيمة كآ دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥، ودرجات حرية = ٢، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من (الحوالدة، ٢٠٠٩)، و(إبراهيم، ٢٠٠١٥)، و(سليمان، ٢٠١٥)، مما يؤكد ضرورتها وأهمية وضع آليات لنقل المعرفة في مؤسسات رياض الأطفال أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لها جاء كما يلي:
- جاءت العبارة رقم (٢٥) "تشجيع العاملين بالروضة على وضع معارف جديدة واستخدامها إذا لزم الأمر" في المرتبة الأولى في ترتيب آليات نقل المعرفة ونشرها برياض الأطفال، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٢٧٨,١) وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (جون والش، ٢٠٠٢).
- جاءت العبارة رقم (٢٢) "ربط نقل المعرفة بالترقيات الوظيفية برياض الأطفال" في المرتبة السابعة في ترتيب آليات نقل المعرفة ونشرها برياض الأطفال، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٢٣٤,٢٩).

جدول (١٢): استجابات العينة الكلية للبحث (مديرات ومعلمات رياض الأطفال) حول آليات تطبيق إدارة المعرفة برياض الأطفال (ن=١٠٥)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة كا ٢	الوزن النسبي	البدائل						
				غير مهم		إلى حد ما		مهم		
				%	ك	%	ك	%	ك	
٥	٠,٠١	٨٧,٤٨٦	٢٦٧,٦٢	٨,٦	٩	١٥,٢	١٦	٧٦,٢	٨٠	٢٦- عمل دليل أو مرشد لكيفية تنفيذ إدارة المعرفة في رياض الأطفال؛ يوضح جميع المهام والخطوات والأدوات لإدارة المعرفة.
م٢	٠,٠١	١١٥,٨٨٦	٢٧٤,٢٩	٨,٦	٩	٨,٦	٩	٨٢,٨	٨٧	٢٧- وضع سياسة واضحة ومبسطة يفهمها العاملون برياض الأطفال؛ لتطبيق إدارة المعرفة لتطويرها.
٣	٠,٠١	٨٦,٨	٢٧٢,٣٨	١,٩	٢	٢٣,٨	٢٥	٧٤,٣	٧٨	٢٨- تدريب العاملين برياض الأطفال على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة للتعلم في تطبيق إدارة المعرفة مثل (الكمبيوتر-البريد الإلكتروني-الإنترنت).
٤	٠,٠١	٧٦,٨	٢٦٨,٥٧	٢,٩	٣	٢٥,٧	٢٧	٧١,٤	٧٥	٢٩- استثمار رأس المال البشري من الكوادر المؤهلة والمتخصصة وذات الخبرة في عملية التدريب لتطبيق إدارة المعرفة برياض الأطفال.
٢	٠,٠١	٩١,٢	٢٧٤,٢٩	١	١	٢٣,٨	٢٥	٧٥,٢	٧٩	٣٠- تحديد المعارف المطلوبة وتطبيقها؛ لتحسين الأداء بإدارة رياض الأطفال.
٦	٠,٠١	٥٢,٩٧١	٢٥٧,١٤	٧,٦	٨	٢٧,٦	٢٩	٦٤,٨	٦٨	٣١- تطبيق مبدأ تشارك المعرفة في الحصول على المعرفة عند اتخاذ القرارات برياض الأطفال.
١	٠,٠١	٣٧,٨	٢٨٠	٠	٠	٢٠	٢١	٨٠	٨٤	٣٢- توفير البنية التحتية التكنولوجية التي تساعد على تطبيق إدارة المعرفة برياض الأطفال مثل (الكمبيوتر-البريد الإلكتروني-الإنترنت)

من خلال نتائج الجدول (١٢) يتضح ما يلي:

جاءت استجابات العينة الكلية للبحث (مديرات ومعلمات رياض الأطفال) حول آليات تطبيق إدارة المعرفة برياض الأطفال لتطويرها، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (مهم)، حيث جاءت قيمة كاي² دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥، ودرجات حرية = ٢، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من (الخوالدة، ٢٠٠٩)، و(إبراهيم، ٢٠٠١٥)، و(سليمان، ٢٠١٥)، مما يؤكد ضرورة وأهمية وضع آليات تنفيذية لتطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات رياض الأطفال.

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٣٢) "توفير البنية التحتية التكنولوجية التي تساعد على تطبيق إدارة المعرفة برياض الأطفال مثل (الكمبيوتر-البريد الإلكتروني-الإنترنت)" في المرتبة الأولى في ترتيب آليات تطبيق المعرفة برياض الأطفال، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٢٨٠)، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (تسبونس

وبرايونج، ٢٠١٣) التي أكدت على أن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب بنية تحتية تكنولوجية وثقافية ومعرفية.

- جاءت العبارة رقم (٣١) "تطبيق مبدأ تشارك المعرفة في الحصول على المعرفة عند اتخاذ القرارات برياض الأطفال" في المرتبة السادسة في ترتيب آليات تطبيق المعرفة برياض الأطفال، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٢٥٧,١٤) وتتفق هذه الآلية مع ما أوصت به دراسة (مطر، ٢٠١٢).

نتائج المحور الثالث: معوقات تطبيق مدخل إدارة المعرفة لتطوير مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة الدقهلية، وذلك للإجابة عن السؤال الثالث للبحث للتعرف على آراء العينة الكلية للبحث (مديرات ومعلمات رياض الأطفال) البالغ عددها (١٠٥) حول معوقات تطبيق مدخل إدارة المعرفة لتطوير مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة الدقهلية، كما تتضح الجدول (١٣)

جدول (١٣): استجابات العينة الكلية للبحث (مديرات ومعلمات رياض الأطفال) حول معوقات تطبيق مدخل إدارة المعرفة لتطوير مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة الدقهلية (ن=١٠٥)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة كا ^٢	الوزن النسبي	البدائل						
				غير موافق		لا أدري		موافق		
				%	ك	%	ك	%	ك	
٥	٠,٠١	٢٨,٨١	٢٧٦,١٩	٠	٠	٢٣,٨	٢٥	٧٦,٢	٨٠	١- غموض مفهوم إدارة المعرفة لدى العاملين بالروضة.
٤	٠,٠١	٣٠,٩٤٣	٢٧٧,١٤	٠	٠	٢٢,٩	٢٤	٧٧,١	٨١	٢- غياب وجود إطار عمل منهجي واضح لتطبيق إدارة المعرفة بالروضة.
١٣	٠,٠١	٤٠,١٧١	٢٥٠,٤٨	٧,٦	٨	٣٤,٣	٣٦	٥٨,١	٦١	٣- افتقار كثير من مؤسسات رياض الأطفال للبنية التحتية التكنولوجية التي تساعد على تطبيق مدخل إدارة المعرفة
١	٠,٠١	١٣٦,٤٥٧	٢٨٥,٧١	١	١	١٢,٣	١٣	٨٦,٧	٩١	٤- ندرة عمل الدورات التدريبية من قبل الكوادر المؤهلة وذات الخبرة العالية لإكساب العاملين برياض الأطفال مهارات تطبيق إدارة المعرفة بالروضة..
٣	٠,٠١	٣٣,١٥٢	٢٧٨,١	٠	٠	٢١,٩	٢٣	٧٨,١	٨٢	٥- مقاومة التغيير والتطوير من قبل معلمات رياض الأطفال والمديرات.
٦	٠,٠١	٨٢,٥١٤	٢٧٠,٤٨	٢,٩	٣	٢٣,٨	٢٥	٧٣,٣	٧٧	٦- ضعف الإمكانيات المادية المخصصة لإدارة المعرفة برياض الأطفال.
٨	٠,٠١	٥٦,٧٤٣	٢٦٠	٢,٩	٣	٣٤,٣	٣٦	٦٢,٩	٦٦	٧- قلة الخبرة العملية لمديرات رياض الأطفال في مجال إدارة المعرفة
١١	٠,٠١	٤٦,٣٤٣	٢٥٣,٣٣	٩,٥	١٠	٢٧,٦	٢٩	٦٢,٩	٦٦	٨- قلة وجود مديرات بالروضة لخضوع كثير منها لإدارة المدرس الابتدائية؛ يعيق تطبيق إدارة المعرفة.
م٤	٠,٠١	١٠٠,٩٧	٢٧٧,١٤	١	١	٢٠,٩	٢٢	٧٨,١	٨٢	٩- قلة الوقت المخصص لتبادل المعارف والخبرات لارتفاع نصاب العمل برياض الأطفال.
م٥	٠,٠١	٩٩,٨٣	٢٧٦,١٩	١,٩	٢	٢٠	٢١	٧٨,١	٨٢	١٠- زيادة كثافة الفصول بالأطفال مما يستنفذ طاقة المعلمة ويقلل فرص التواصل والتشارك بالمعرفة
٩	٠,٠١	٥٧,٦٥٧	٢٥٩,٠٥	٧,٦	٨	٢٥,٧	٢٧	٦٦,٧	٧٠	١١- قلة وجود مناخ تنظيمي صحي وجيد بالروضة يوفر الثقة بين المديرية والمعلمات؛ ويحسن الأداء .
١٢	٠,٠١	٤٦,٦٨٦	٢٥٢,٣٨	١١,٤	١٢	٢٤,٨	٢٦	٦٣,٨	٦٧	١٢- قلة كفاءة بعض مديرات ومعلمات رياض الأطفال وضعف تأهيلهم التربوي والإداري .
٢	٠,٠١	٤٠,٦٨٦	٢٨٠,٩٥	٠	٠	١٩	٢٠	٨١	٨٥	١٣- ضعف دعم الإدارة التعليمية التابع لها الروضة لإدارة المعرفة.
م٤	٠,٠١	٣٠,٩٤٣	٢٧٧,١٤	٠	٠	٢٢,٩	٢٤	٧٧,١	٨١	١٤- مركزية إدارة مؤسسات رياض الأطفال يؤدي لتداخل الاختصاصات والروتين الذي يحد من فعالية الاتصال الإداري
١٠	غير دالة	٢,٧٥٢	٢٥٨,١	٠	٠	٤١,٩	٤٤	٥٨,١	٦١	١٥- غياب التشجيع الإيجابي للعاملين من قبل المديرات برياض الأطفال لتوليد الأفكار الجديدة والمبتكرة .
٧	٠,٠١	٦٧,٦	٢٦٣,٨١	٥,٧	٦	٢٤,٨	٢٦	٦٩,٥	٧٣	١٦- كثرة الأعباء الملغاة على عاتق مديرات الروضة مما يعيق استخدام إدارة المعرفة.

النسبي لها (٢٥٠,٤٨)، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (فرحات، ٢٠٠٨)، و(تسبونس وبرايونج، ٢٠١٣) بالافتقار للتكنولوجيا الحديثة بمؤسسات رياض الأطفال، والحاجة إلى البنية التحتية التكنولوجية بالتعليم. ويرى البحث أنه على الرغم من موافقة أفراد عينة البحث على هذه الفقرة إلا أنه من المنطقي في هذا العصر توافر الكمبيوتر والإنترنت والتكنولوجيا التعليمية برياض الأطفال حالياً، ولذلك جاءت الاستجابة في المرتبة الأخيرة من معوقات تطبيق المعرفة؛ لتواجدها ولكن يتطلب الاستخدام الجيد للتكنولوجيا التعليمية الحديثة وتكنولوجيا الاتصالات برياض الأطفال وحسن إدارتها لتطبيق مدخل إدارة المعرفة لتطوير رياض الأطفال لمواكبة مستجدات العصر.

التصور المقترح

على ضوء الإفادة من الإطار النظري للبحث، وما أسفرت عنه الدراسة الميدانية من نتائج، وبالاستفادة من الدراسات السابقة يمكن للباحثة تقديم تصورًا مقترحًا لتطوير مؤسسات رياض الأطفال باستخدام مدخل إدارة المعرفة، وذلك للإجابة عن السؤال الرابع والخامس للبحث، ويتضمن التصور المقترح (المبررات - الأهداف - آليات التنفيذ - المتطلبات).

أولاً : مبررات التصور المقترح

ينطلق التصور المقترح من المبررات التالية:

١-تمطية إدارة مؤسسات رياض الأطفال ومركزية الإدارة بها؛ مما أدى لانتشار البيروقراطية في الأعمال الإدارية وضعف الدافعية وقلّة الإنجاز، وجعل هناك ضرورة لإعادة النظر في الإجراءات التقليدية التي تسير العمل الإداري؛ حيث يعد الروتين معوقاً أساسياً في تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال، وذلك من خلال وضع أطر جديدة تقوم على إدارة المعرفة .

من خلال نتائج الجدول (١٣) يتضح أن:

جاءت استجابات العينة الكلية للبحث (مديرات ومعلمات رياض الأطفال) حول معوقات تطبيق مدخل إدارة المعرفة لتطوير مؤسسات رياض الأطفال بمحافظه الدقهلية، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (موافق)، حيث جاءت قيم كاي^٢ دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥، ودرجات حرية = ٢، عدا العبارة رقم (١٥) لا يوجد بها فروق ذات دلالة إحصائية، حيث جاءت قيمة كاي^٢ غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجات حرية = ٢.

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٤) "تدرة عمل الدورات التدريبية من قبل الكوادر المؤهلة وذات الخبرة العالية لإكساب العاملين برياض الأطفال مهارات تطبيق إدارة المعرفة بالروضة." في المرتبة الأولى في ترتيب معوقات تطبيق مدخل إدارة المعرفة لتطوير مؤسسات رياض الأطفال بمحافظه الدقهلية، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٢٨٥,٧١)، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (محمد، ٢٠١٢) التي أكدت على قلة الدورات التدريبية للعاملين في مؤسسات رياض الأطفال عن الإدارة المتميزة والتخطيط، والاعتماد على الطرق التقليدية في الإدارة، وقد يرجع ذلك إلى قلة وعي الإدارات التعليمية ومديرات رياض الأطفال بأهمية تطبيق مدخل إدارة المعرفة بها.

- جاءت العبارة رقم (٣) "افتقار كثير من مؤسسات رياض الأطفال للبنية التحتية التكنولوجية التي تساعد على تطبيق مدخل إدارة المعرفة" في المرتبة الثالثة عشر والأخيرة في ترتيب معوقات تطبيق مدخل إدارة المعرفة لتطوير مؤسسات رياض الأطفال بمحافظه الدقهلية، حيث بلغ الوزن

٣- الاستخدام الجيد للتكنولوجيا التعليمية الحديثة وتكنولوجيا الاتصالات برياض الأطفال، بما يساعد المديرين على اتخاذ القرارات الحكيمة والمدروسة.

٤- مساعدة مؤسسات رياض الأطفال على التكيف مع المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والعلمية في المجتمع.

٥- إعداد الكوادر البشرية المدربة من القيادات غير العادية من مديرات رياض الأطفال القادرات على شرح رؤية مؤسسات رياض الأطفال للعاملين بها، وربط هذه الرؤية بكل ما يتعلق برياض الأطفال.

٦- العمل على تهيئة بيئة صالحة لتطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات رياض الأطفال.

ثالثاً: آليات تطبيق عمليات إدارة المعرفة لتطوير

مؤسسات رياض الأطفال

يتطلب تنفيذ آليات عمليات إدارة المعرفة بمؤسسات

رياض الأطفال ما يلي:

(١): آليات توليد المعرفة بمؤسسات رياض الأطفال

- إعطاء الفرصة لكل معلمات رياض الأطفال لإظهار قدرتها على ابتكار المعارف المفيدة.
- تشجيع الأفكار الجديدة والمبتكرة للعاملين برياض الأطفال لزيادة توليد المعرفة.
- مشاركة فرق العمل الداعمة لتوليد المعرفة الجديدة برياض الأطفال.
- استقطاب الكفاءات البشرية برياض الأطفال للحصول على ما تمتلكه من معرفة
- تدريب العاملين برياض الأطفال على أحدث أنواع المعرفة.
- مكافئة العاملين برياض الأطفال على توليد المعرفة لتشجيعهم

(٢): آليات اكتساب المعرفة برياض الأطفال

- زيادة استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة برياض الأطفال بتوفير الكمبيوتر والإنترنت والمواقع الإلكترونية

٢- إن إدارة مؤسسات رياض الأطفال بوضعها الحالي لم تعد مناسبة لمواكبة مستجدات العصر (العلمية والتكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية) وتحقيق أهداف هذه المؤسسات؛ مما يجعل هناك ضرورة ملحة لاستخدام مدخل إدارة المعرفة لتطويرها.

٣- قلة توفر بيئة العمل المناسبة بمؤسسات رياض الأطفال والتي تشجع على التشارك المعرفي بين جميع أفرادها، واستثمار جميع الموارد والإمكانات المتاحة، مما يستلزم ضرورة تطبيق مدخل إدارة المعرفة لتطوير العمل الإداري.

٤- إهمال النظرة المستقبلية من قبل الجهاز الإداري بمؤسسات رياض الأطفال، والافتقار إلى وجود رؤية واضحة لتطوير رياض الأطفال، بالإضافة إلى قلة المعلومات اللازمة للتطوير، مما يستلزم ضرورة تطبيق مدخل إدارة المعرفة لتطوير العمل الإداري بمؤسسات رياض الأطفال.

٥- التقصير الواضح في تدريب وتأهيل مديرات رياض الأطفال جعل من الضروري تطبيق مدخل إدارة المعرفة لتطوير العمل الإداري بمؤسسات رياض الأطفال.

ثانياً: أهداف التصور المقترح

يهدف التصور المقترح إلى تطوير مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة الدقهلية باستخدام مدخل إدارة المعرفة؛ بما يتيح لمؤسسات رياض الأطفال الحصول على الميزة التنافسية، والتميز في عصر التقنية والانفجار المعرفي، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية :

- ١- توظيف المعرفة في تطوير أداء إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة الدقهلية.
- ٢- تطوير أداء مديرات رياض الأطفال ومساعدتهم على تفويض الصلاحيات الإدارية بما يضمن مواكبة الجديد من المعرفة القيمة، واستيعاب التدفق السريع للمعرفة في مجال رياض الأطفال.

* تأمين وحماية المعرفة المخزنة عبر وسائل التكنولوجيا الحديثة (كمبيوتر - إنترنت - بريد إلكتروني).

* وضع المعرفة المشتركة تحت تصرف جميع العاملين برياض الأطفال للاستفادة منها.

* تدريب العاملين برياض الأطفال على كيفية التعامل مع المعرفة الإلكترونية.

* تصنيف المعرفة المخزنة لحسن استخدامها وسهولة استرجاعها.

* تحديث المعرفة المخزنة وتنقيتها وتعديلها وفقاً للمتغيرات الحديثة وصياغتها بأسلوب يسهل استخدامه.

* تحديد المصطلحات الخاصة بإدارة المعرفة وتوضيحها ، في مؤسسات رياض الأطفال.

(٤) : آليات نقل المعرفة برياض الأطفال

• تبادل مديرات رياض الأطفال التقارير وبرامج التدريب بينها عبر البريد الإلكتروني.

• تشجيع العاملين برياض الأطفال على عمل (حلقات نقاش) حول أعمال الروضة وتطويرها لتبادل المعرفة والخبرات.

• استثمار رأس المال البشري من أصحاب الخبرة من الإداريين للاستفادة من خبراتهم المعرفية ونقلها عن طريق المحاضرات وورش العمل والتدريب.

• ربط نقل المعرفة بالترقيات الوظيفية برياض الأطفال.

• توفير شبكة إنترنت لكل العاملين برياض الأطفال لتسهيل توزيع ونقل المعرفة وتدفقها وتبادلها.

• إتاحة فرص الحصول على المعرفة للعاملين الجدد بالروضة من العاملين ذوي الخبرة العالية بالتعاون بينهم.

• استخدام أساليب سهلة للوصول إلى المعلومات والمعارف التي يحتاج إليها متخذ القرار في مؤسسات رياض الأطفال.

• تشجيع فرص التعلم الذاتي بين جميع العاملين بالروضة بتخفيف جداول أعمالهم ومكافئتهم.

• إنشاء بوابة إلكترونية برياض الأطفال لتسهيل تدفق المعرفة بينها وبين الروضات الأخرى.

• عمل مكتبة رقمية تساعد في الحفاظ على الخبرات والمعرفة الإدارية برياض الأطفال.

• تسهيل الاتصال الفعال بالروضة على كافة المستويات الإدارية.

• تشجيع إدارة مؤسسات رياض الأطفال المعلمات على ابتكار معارف جديدة ومكافئتهم عليها.

• بناء هياكل تنظيمية لموارد المعرفة بمؤسسات رياض الأطفال.

• التشجيع المستمر للمعلمات لتنمية مهاراتهم وخبراتهم.

• جمع المعلومات اللازمة عن مؤسسات رياض الأطفال الأخرى لتبادل المعارف بينهم.

• عمل دورات تدريبية مكثفة لمديرات ومعلمات رياض الأطفال عن عمليات إدارة المعرفة بما يفيد في اكتساب وتبادل المعارف والخبرات.

• تشجيع اللقاءات بين معلمات الروضة والجهاز الإداري لتبادل المعرفة واكتسابها.

• دعم قيمة العمل الجماعي من قبل إدارة مؤسسات رياض الأطفال، بما ييسر اكتساب المعرفة ونشرها بالروضة.

(٣) : آليات تخزين المعرفة واسترجاعها برياض الأطفال

* منح الفرصة لمعلمات رياض الأطفال لتخزين المعارف المفيدة التي تبتكرها.

* حفظ وتخزين معارف مؤسسات رياض الأطفال في أنواع مختلفة من المخازن (تقارير - مستندات - أجهزة كمبيوتر - موقع على الإنترنت).

* وضع آليات محددة وواضحة لتخزين المعرفة وتنظيمها برياض الأطفال وفقاً لأولوياتها لمساعدة المديرات في اتخاذ القرار المدروس والحكيم.

٣- دعم الإدارة التعليمية التابع لها مؤسسات رياض الأطفال لتطبيق إدارة المعرفة.

٤- توفير الهيكل التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال الذي يتصف بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات والاستجابة السريعة لأي متغيرات حتى يتيح للعاملين الإبداع وتبادل المعرفة.

٥- خلق ثقافة تنظيمية داعمة داخل مؤسسات رياض الأطفال؛ تشجع كل العاملين على إنتاج المعرفة والمشاركة بالمعرفة التي لديه، ونشر ثقافة المعرفة والعمل بروح الفريق والتعاون وتبادل الأفكار ومساعدة الزملاء والاتصال بهم فهي من أهم متطلبات النجاح في تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات رياض الأطفال.

٦- توفير القيادة التنظيمية حيث يعتبر المدير القائد هو النموذج الذي يقتدي به العاملين بمؤسسات رياض الأطفال على أن يتصف بالمرونة في إدارة المؤسسة وهو المسئول عن نجاح المؤسسة ويقع عليه مسؤولية تصميم طرق إدارة المعرفة وتوزيع المسئوليات بالروضة، والتشارك في نقل المعرفة، والاهتمام بالمتغيرات الحديثة في المجتمع والأخذ بها، وتنويع طرق اكتساب المعرفة.

٧- توفير تكنولوجيا المعلومات برياض الأطفال: حيث تمثل التكنولوجيا الحديثة إحدى المعايير التي تستند عليها جودة أداء إدارة مؤسسات رياض الأطفال، وتهدف إلى تقليل الوقت، وتسهيل العمل الجماعي، وتسهيل اتخاذ القرارات الحكيمة، كما تعمل على تحسين قدرة العاملين على الاتصال بينهم، والبقاء والمنافسة في إدارة المعرفة، وتقليل التكاليف والمعوقات.

خامساً: مقترحات لبحوث مستقبلية

١- متطلبات تطبيق مدخل إدارة المعرفة بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.

٢- تطبيق مدخل إدارة المعرفة بمؤسسات التربية الخاصة على ضوء التجارب العالمية المعاصرة.

• توفير الوسائل التي تساعد معلمات الروضة على التعلم من المعارف والخبرات المتاحة.

• نشر ثقافة المعرفة بين جميع العاملين بإدارة مؤسسات رياض الأطفال.

(٥) : آليات تطبيق المعرفة برياض الأطفال

• عمل دليل أو مرشد لكيفية تنفيذ إدارة المعرفة في رياض الأطفال؛ يوضح جميع المهام والخطوات والأدوات لإدارة المعرفة.

• وضع سياسة واضحة وبمبسطة يفهما العاملين برياض الأطفال لتطبيق إدارة المعرفة لتطويرها.

• تدريب العاملين برياض الأطفال على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة للتعلم في تطبيق إدارة المعرفة مثل (الكمبيوتر- البريد الإلكتروني- الإنترنت)

• استثمار رأس المال البشري من الكوادر المؤهلة والمتخصصة وذات الخبرة في عملية التدريب لتطبيق إدارة المعرفة برياض الأطفال.

• تحديد المعارف المطلوبة وتطبيقها لتحسين الأداء بإدارة رياض الأطفال.

• تطبيق مبدأ تشارك المعرفة في الحصول على المعرفة عند اتخاذ القرارات برياض الأطفال.

• توفير البنية التحتية التكنولوجية التي تساعد على تطبيق إدارة المعرفة برياض الأطفال مثل (الكمبيوتر- البريد الإلكتروني- الإنترنت).

رابعاً: متطلبات تطبيق التصور المقترح لتطوير

مؤسسات رياض الأطفال

١- توفير البنية التحتية التكنولوجية التي تساعد على تطبيق إدارة المعرفة برياض الأطفال مثل (الكمبيوتر- البريد الإلكتروني- الإنترنت).

٢- توفير رأس المال البشري اللازم لتطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات رياض الأطفال، وتدريب العاملين برياض الأطفال على مهارات تطبيق إدارة المعرفة.

- ٨-الدوري، زكريا مطلق(٢٠٠٥). الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم وحالات دراسية"، عمان، دار اليازوري.
- ٩- الرويلي، سعود بن عبد الله بن برد(٢٠١٤). إدارة المعرفة في كليات جامعة شقراء بين قصور واقعها وتحديات التقنية المعلوماتية، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، العدد الرابع، المجلد الخامس،
- ١٠- السلمي ، علي علي (٢٠٠٢) . إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- ١١-الشريف، السيد (٢٠٠٨). التربية الاجتماعية والدينية في رياض الأطفال، عمان، دار الميسرة للطباعة والنشر .
- ١٢- العلي ، عبد الستار وآخرون(٢٠٠٩) . المدخل إلي إدارة المعرفة، ط٣، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ١٣- العلواني، حسن (٢٠٠١) .إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية ، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة (القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية)، في الفترة من ٦-٨نوفمبر ،القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية .
- ١٤- العمري، علي ابراهيم (٢٠٠٨). الصعوبات التي تواجه المشرف التربوي عند تطبيقه للورش التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة المكرمة.
- ١٥- الغامدي، تركي صالح (٢٠١١). فاعلية استخدام التطبيقات الالكترونية في الإشراف التربوي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية.
- ١٦- القحطاني، سالم عيد(٢٠١٤/١٤٣٥) .دور إدارة المعرفة في تطوير أداء المنظمات،الرياض مكتبة الملك فهد الوطنية .

- ٣- تطوير إدارة مؤسسات التربية الخاصة باستخدام مدخل إدارة المعرفة .
- ٤- دراسة تقييمية لبعض المدارس العربية التي طبقت مدخل إدارة المعرفة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ١-البدري، طارق عبد الحميد(٢٠٠٩). إدارة دور الحضانة ورياض الأطفال، ط٣، عمان ، دار الفكر.
- ٢-إبراهيم، زكريا سالم سليمان(٢٠١٠). تصور مقترح للإصلاح المدرسي على ضوء مدخل إدارة المعرفة، مجلة التربية ، مصر ، العدد ٣٠ ، نوفمبر
- ٣-الخالدي، حسن محمد (٢٠٠٨): مستوي تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في اتحاد كرة القدم من وجهة نظر الإداريين، مجلة القراءة والمعرفة ، العدد (٧٨).
- ٤- الخطيب، رداح والخطيب، أحمد والفرح، وجيه، (٢٠٠٠). الإدارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة، ط٢، الرياض، مطابع الفرزدق.
- ٥- الخوادة، عايد أحمد(٢٠٠٩) . "تحو أنموذج لإدارة المعرفة في النظام التعليمي الأردني في ظل توجهاته نحو التعليم المبني على اقتصاد المعرفة"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد ١٠ العدد ٣ سبتمبر.
- ٦- الحريري، رافدة (٢٠٠٦). الإشراف التربوي واقعه وآفاقه المستقبلية، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- ٧- الحميد، ماجد (٢٠٠٦). فاعلية برنامج الإشراف التربوي في التربية الفنية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة الملك سعود.

- ٢٧- بدير، جمال يوسف (٢٠١٢). **اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات**، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- ٢٨- بكر، سحر إبراهيم محمد (٢٠٠٢). **إعادة هندسة مؤسسات ما قبل المدرسة في ضوء التوجهات العالمية للطفولة، المؤتمر السنوي الأول (تربية الطفل من أجل مصر المستقبل الواقع والطموح)**، جامعة المنصورة، مركز رعاية وتنمية الطفولة، من ٢٥-٢٦ ديسمبر.
- ٢٩- خليل، نبيل سعد (٢٠١٥). **مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية**، القاهرة، دار الفجر.
- ٣٠- رفاعي، ممدوح عبد العزيز (٢٠٠٤م). "إدارة المعرفة طريق المنظمات المتعلمة إلى التميز" ورقة عمل جمعية إدارة الأعمال العربية، **مجلة إدارة الأعمال**، عدد سبتمبر ص ١٢
- ٣١- سليمان، السعيد بدير (٢٠١٥). **تطوير إدارة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل إدارة المعرفة، مجلة الإدارة التربوية**، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، مج ٢ ع ٥.
- ٣٢- سليمان، زكريا سالم (٢٠٠٨). **تطوير الأداء الإداري بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة تصور مقترح**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس.
- ٣٣- شريف، علي أحمد (٢٠٠٠). **الإدارة المعاصرة**، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- ٣٤- عبد الرؤوف، طارق (٢٠٠٨). **معلمة رياض الأطفال**، القاهرة، مؤسسة طيبة للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٣٥- عبد العال، أشرف ربيع (٢٠١٥). **الكفايات المهنية لمعلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين والموجهين التربويين في ضوء معايير**
- ١٧- الكبيسي، صلاح الدين (٢٠٠٨). **إدارة المعرفة**، ط (٢)، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ١٨- اللحياني، مريم بنت راضي مشخص (٢٠١١/٣١/١٤هـ). **إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- ١٩- المدلل، عبد الله وليد (٢٠١٢). **تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٣٠- أمر الله، سهام محمد (٢٠١٣). **الإشراف التربوي**، القاهرة، مؤسسة حورس الدولية.
- ٢١- الملكاوي، إبراهيم الخلوف (٢٠٠٧). **إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم**، عمان، دار الوراق للنشر والتوزيع.
- ٢٢- الودداني، عبد الله (٢٠٠٩). **البيروقراطية وإدارة المعرفة**، ورقة عمل مقدمة إلى **المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية**، المملكة العربية السعودية، الرياض، قاعة الملك فيصل، ١-٤ نوفمبر.
- ٢٣- الناشف، هدى محمود (٢٠٠٥). **رياض الأطفال**، ط ٥، القاهرة دار الفكر العربي.
- ٢٤- اليوسفي، علي عباس علي (٢٠١٢). **الكفاءة المهنية المفضلة للأستاذ الجامعي من وجهة نظر طالباته**، **مجلة مركز دراسات الكوفة**، المجلد السابع، العدد السابع والعشرون، العراق.
- ٢٥- بدر، سهام محمد (٢٠٠٩). **مدخل إلى رياض الأطفال**، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ٢٦- بدير، كريمان احمد (٢٠٠٤). **الرعاية المتكاملة للأطفال**، القاهرة، عالم الكتب.

- ٤٥- عيسى، إيفال عبد الله (٢٠٠٥). **توجيه التعليم في الطفولة المبكرة**، بيروت، دار الكتاب الجامعي للطباعة والنشر.
- ٤٦- فرحات، شيرين عبد الباقي (٢٠٠٨). متطلبات استخدام مداخل الإدارة الإستراتيجية في بعض مؤسسات الطفولة بمحافظة الدقهلية، رسالة ماجستير، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة.
- ٤٧- فرحات، شيرين عبد الباقي (٢٠٠٩). متطلبات استخدام مداخل الإدارة الإستراتيجية في بعض مؤسسات الطفولة بمحافظة الدقهلية **مجلة بحوث التربية النوعية**، العدد الرابع عشر، مايو.
- ٤٨- مخلوف، سميحة علي محمد (٢٠٠٧). تقويم الإدارة المدرسية في ضوء المعايير القومية للتعليم المصري، **مجلة كلية التربية بالفيوم**، ع٧، نوفمبر.
- ٤٩- محمد، أمل فتحي عبد الرسول (٢٠١٢). تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في مصر في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة سوهاج.
- ٥٠- محمد، عواطف إبراهيم (٢٠٠٧). **أساسيات بناء منهج إعداد معلمات رياض الأطفال**، ط٢، عمان، دار المسيرة.
- ٥١- مطر، محمد محمد إبراهيم (٢٠١٢). تطوير الإدارة المدرسية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- ٥٢- نجم، نجم عبود (٢٠٠٨). **إدارة المعرفة**، ط٢، عمان، مؤسسة الوراق للنشر.
- ٥٣- ياسين، سعد غالب (٢٠٠٧). **إدارة المعرفة**، عمان، دار المنهاج للنشر والتوزيع.
- ٥٤- يونس، نزيه حسن حسين (٢٠٠٩). **توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف الجوده المصرية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية رياض الأطفال، جامعة الفيوم.
- ٣٦- عبد الله، نوال سعيد (٢٠٠٨). **إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الإدارة التعليمية للبنات بمحافظة جدة - دراسة علي واقع استخدام إدارة المعرفة بمحافظة جدة قسم البنات**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- ٣٧- عبد الوهاب، سمير محمد (٢٠٠٥). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية - دراسة حالة بمدينة القاهرة، **الندوة الدولية بعنوان "مدن المعرفة"**، المعهد العربي لإنماء المدن، المدينة المنورة، ٢٨-٣٠ نوفمبر.
- ٣٨- عبيدات، ذوقان وآخرون (٢٠١٢). **البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه**، ط٩، القاهرة، دار الفكر العربي.
- ٣٩- عبيد، عصام (٢٠١٦). **تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات**، النشر في ٤ إبريل، رابط المصدر <http://www.hrdiscussion.com/hr4521.html>
- ٤٠- عدس، محمد عبد الرحيم (٢٠٠١). **المداخل إلى رياض الأطفال**، عمان، دار الفكر.
- ٤١- عطوي، جودت عزت (٢٠٠٩). **الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية**، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ٤٢- علي، أسامة محمد (٢٠١٣). **إدارة المعرفة**، القاهرة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- ٤٣- عليان، ربحي مصطفى (٢٠١٢). **إدارة المعرفة**، ط٢، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ٤٤- عوض، وفاء سماحة محمد رزق (٢٠١٢). **متطلبات تطبيق مدخل إدارة المعرفة لتطوير التعليم الجامعي الحكومي**، **مجلة كلية التربية**، جامعة المنصورة، العدد ٧٩، الجزء الأول، مايو.

- Education, Air Force Institute of Technology, U.S.A.
- 4-Helen Booleans (2007): Knowledge Management in Secondary Schools and the Role of the School Librarian, **school Libraries Worldwide**, Vol. 13, No.2, July .
- يرجى مراجعة الموقع التالي على الإنترنت: -
[http://www.Commerce_databas.com/knowledge_Management:\(knowledge_Management_Definition\)](http://www.Commerce_databas.com/knowledge_Management:(knowledge_Management_Definition))
- 5 -John Walsh(2002): **Knowledge Management in Education Learning** ,Oxford Forum.
- 6-Lang, J.C(2001)." Managerial concerns in Knowledge Management". **The Journal of Knowledge Management** .Vol .5 No.1.
- 7-Likka Tummy (2003). The Future of Knowledge Management, Lifelong Learning in Europe, Vol. VII. Issue 2, p. 69.
- 8-Lisa A. Petrides, Susan Z. Guiney(2002). Knowledge Management for School Leaders: An Ecological Framework for Thinking Schools, Teacher College Record, Vol. 104, No. 4, p. 1702.
- 9-Manu R, Roby R (2007): Knowledge- Driven Change in Academic Organization: A Knowledge Management Perspective, **International Journal of Knowledge, Culture and Change Management**, Vol. 7, No2.
- 10- Penman ,Et al ,(2005),Exploring failure factory of implementing, Knowledge Management systems in organization, Vol, 5 may.
- 11- Teaspoon, A& Praying (2013): Knowledge Management is A Perfect Education Development Tool: is Thailand's Higher Education Really Ready to Embrace it ? ,**The Journal of Knowledge Management Practice**, Vol. 8 No.2
- التربوي في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- ٥٥- وزارة التربية والتعليم. بيان بعدد مديرات رياض الأطفال موزع على الإدارات التعليمية والتبعيات وفق الإحصاء الاستقراري ٢٠١٦/٢٠١٧ بمحافظة الدقهلية، مديرية التربية والتعليم، إدارة الإحصاء والحاسب الآلي.
- ٥٦- وزارة التربية والتعليم. بيان بعدد معلمات رياض الأطفال موزع على الإدارات التعليمية والتبعيات وفق الإحصاء الاستقراري ٢٠١٦/٢٠١٧م بمحافظة الدقهلية، مديرية التربية والتعليم، إدارة الإحصاء والحاسب الآلي.
- ٥٧- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٨). **المعايير القومية لرياض الأطفال في مصر، الهيئة القومية للجودة والاعتماد الأكاديمي.**

ثانياً : المراجع الأجنبية

- 1-Barnes, Stuart(ed) (2002). **Knowledge Management System: Theory and Practice**, London: Thomson learning.
- 2-Edmond Henry, Mike Noon, (2001) **A dictionary of Human Recourse Management**, New York: Oxford University.
- 3-George A. Mendoza(2005): Key Issues in The Application of Knowledge Management in