

## ادارة المعرفة لدى مديرات رياض الأطفال

المدرس كلثوم عبد عون ردام

الاستاذ د. الطاف ياسين خضر

جامعة بغداد - كلية التربية للبنات - قسم رياض الاطفال

## الخلاصة

ان مؤسسة تربوية مهمة كرياض الاطفال بحاجة الى ان تديرها مديرات يمتلكن ادارة معرفة لما للادارة من اهمية في تطوير الروضة وقد هدف البحث التعرف الى ادارة المعرفة لدى مديرات الرياض ، ولتحقق اهداف البحث اختيرت عينة من مديرات رياض الاطفال في مدينة بغداد بلغت

( 160 ) مديرة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية البسيطة ، وتم بناء مقياس لادارة المعرفة وعرض على مجموعة من الخبراء واستخرج الثبات بطريقة اعادة الاختبار والفاكرونباخ وتوصل البحث الى وجود تباين بين مديرات الرياض في ادارة المعرفة ووضعت الباحثة مجموعة من التوصيات اهمها اقامة الندوات وورش العمل لشرح مفهوم ادارة المعرفة لمديرات الرياض واقترحت الباحثة بناء برنامج تدريبي لتنمية ادارة المعرفة لدى مديرات الرياض .

## Knowledge Management at Kindergartens Managers

Inst. Kalthoom A. Uon Radam

Prof. Dr. Altaf Y. Khuthur

Baghdad Univ. - College of Education for Women – Kindergarten's Dep.

## Abstract

The task of an educational institution such as kindergartens need to run by managers possess the knowledge to manage the administration of the importance in the development of kindergarten has been the goal of research to identify knowledge management at Riyadh managers, and achieve the objectives of Search selected sample of directors of kindergartens in the city of Baghdad was

(160) director was Akhtarhn simple random way, been building measure for knowledge management and presented to the group of experts and extracted stability in a way re-testing and Alvakronbach and reach search to a discrepancy between managers Riyadh in knowledge management and put the researcher set of recommendations including the establishment of seminars and workshops to explain the concept of administration Riyadh knowledge to managers and researcher proposed building a training program for the development of knowledge management at Riyadh managers.

## الفصل الاول

## مشكلة البحث:

ان تطوير النظام التعليمي يبني على قدرة ادارته على التعامل مع مدخلاته ومخرجاته بكفاءة، وتشكل العملية التعليمية والتربوية منظومة متكاملة تبتدى من رياض الاطفال اذ اصبح تطويرها من الضروريات الملحة بما ينعكس على المواصفات المطلوب توفرها في ادارة الروضة ، بحيث تصبح قادرة على رفع الكفاءة البشرية من اجل تحقيق الاهداف التعليمية المرجوة ان الكفاءة في ادارة الموارد البشرية لمديرة الروضة امر ضروري لايمكن الاستغناء عنه ، الا انه يجب ان توضع في اطارها الصحيح من حيث انها ليست الا وسيلة من اجل غاية هامة هي توفير بيئة تعليمية وتربوية للتنمية . وان تحقيق هذه البيئة التعليمية هي المسؤولية الرئيسية ، لها وكيف يمكن ان تتحقق هذه الغاية ما لم يتوفر للروضة قائدا تربويا وتعليميا يدرك اهمية هذه المسؤولية ، من اجل بنية تعليمية متميزة . وليس مجرد رجل ادارة تستغرقه التفاصيل الادارية والتنظيمية. ( شريف ، 2009 : 232 )

وانطلاقا من الاتجاه الجديد لدور الروضة واهميتها كمؤسسة تربوية وتعليمية اساسية في بناء المجتمع وتطوره ، لم يعد دور المديرية يتوقف عند المحافظة على النظام ، ولا مجرد قائمات على حفظ المستلزمات او مراقبة الواجبات الدراسية ، بل تعدين ذلك واصبحن قائدات للروضة وموظفات للمهارات الاساسية والخلفية العلمية بكفاءة ومقدرة ادارية عالية كما اصبحن قادرات على التغيير والتحسين في ادارة الروضة ( بدر ، 1999 : 145- 150 ) .  
وتتلخص مشكلة البحث في تعرف ادارة المعرفة لدى مديرات الرياض .

## أهمية البحث :-

تعد مرحلة الطفولة المبكرة من اهم المراحل التي يمر بها الانسان في حياته ، ففيها تشتد قابليته للتأثر بالعوامل المحيطة ، وتتفتح ميوله واتجاهاته ، ويكتسب الوانا من المعرفة والمفاهيم والقيم واساليب التفكير ومبادئ السلوك ، مما يجعل السنوات الاولى حاسمة في حياته وتظل اثارها العميقة في تكوينه مدى العمر ويجعل الاهتمام بالطفولة من اهم المعايير التي يقاس بها تقدم المجتمعات لان تربية الاطفال واعدادهم لمواجهة التحديات الحضارية التي تفرضها حتمية التطور يعد اهتماما بواقع الامة ومستقبلها ( بدران ، 2000 : 245 ) .

لذا فان ادارة المعرفة جاءت لتساعد المنظمة في الحصول على الفهم العمق والمعرفة المطلوبة ، من خلال الخبرات الذاتية ، كما وتساعد بعض فعاليات ادارة المعرفة في تركيز اهتمام المنظمة على استخدام المعرفة في حل المشاكل ، والتعلم والتخطيط الاستراتيجي ، وصناعة القرارات وغير ذلك من القضايا التي تهتم المنظمة فضلا عن ان ادارة المعرفة تحمي الموارد العقلية التي تتوافر لدى الافراد العاملين في المنظمة من الاندثار ( جرادات واخرون ، 2011 : 153 ) .

ولقد زاد الاهتمام بادارة المعرفة لانها شكلت توجهها نحو الابتكار وتركيزا على الموجودات الفكرية المتمثلة بالمعرفة وكيفية ادارتها ، حيث ان الهدف الرئيسي لادارة المعرفة هو توليد المعرفة ، فادارة المعرفة تتحدد من خلال ادراك المنظمات لاهمية ادارة المعرفة وتبدأ بالتركيز على الكيفية التي تنفذ عملياتها واستخلاص الفوائد من هذه العمليات ، فضلا عن استكشاف المجالات التي تمكن ادارة المعرفة من تنفيذ استراتيجياتها ونحن ندخل القرن الواحد والعشرين . (السكرانة ، 2010 : 335 )

## أهداف البحث :-

يستهدف البحث تعرف :-

- 1 - ادارة المعرفة لدى مديرات رياض الاطفال .
  - 2 - الفروق في ادارة المعرفة لدى مديرات رياض الاطفال تبعا لمتغيري التخصص والخدمة ونوع الروضة .
- حدود البحث :-

تقتصر حدود البحث على مديرات رياض الاطفال الحكومية والاهلية في مدينة بغداد في مديريات الكرخ والرصافة من المتخصصات وغير المتخصصات في رياض الاطفال ، للعام الدراسي ( 2014 - 2015 ) .

تحديد المصطلحات :-

أولاً: ادارة المعرفة : Knowledge Management عرفها كل من :-

2- منظمة فرانهورف Fraunhofer IPK ( 2000 ) :

تصف الطرائق والادوات التي تسهم في تعزيز عمليات ادارة المعرفة والتي حددها الانموذج بست عمليات هي تحديد اهداف المعرفة تشخيص المعرفة توليد المعرفة خزن المعرفة توزيع المعرفة تطبيق المعرفة ( الزيادات ، 2008 : 136 ) .

3- ياسين ( 2007 ) :

حزمة من الانشطة والعمليات التنظيمية المتنوعة العابرة للمجالات الوظيفية التي تقوم بعملية تكوين المعرفة الجديدة بصورة مستمرة وادارة التعاضد بين تكنولوجيا المعلومات وقدرة الابتكار الخلاقة للموارد الانسانية الموجودة في المنظمة ( ياسين ، 2007 : 39 ) .

4- الملكاوي ( 2007 ) :

حصىلة امتزاج وتفاعل خفي بين المعلومات والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم ، وتتم عملية المزج داخل عقل الفرد لتنتج بعده المعرفة التي توصل لافضل النتائج والقرارات واستخلاص مفاهيم جديدة ( الملكاوي ، 2007 : 34 ) .

ثانياً: مديرة الروضة ( PrinCiPaL of Preschool ) عرفها كل من :-

1- الخثيلة ( 2000 ) :

هي مسؤولة تعين عن طريق مجلس ادارة الروضة وهو الذي يحدد الصلاحيات المعطاة لها ، ويجب أن تكون مؤهلة تربوياً وعلمياً وثقافياً في مجال الادارة التربوية لمرحلة الطفولة المبكرة ( الخثيلة ، 2000 : 90 ) .

2- الحريري ( 2002 ) :

أعلى سلطة ادارية داخل نطاق الهيكل الاداري التنظيمي الداخلي للروضة ( الحريري ، 2002 : 109 ) .

ثالثاً: رياض الاطفال ( Kindergarten ) :-

- وزارة التربية ( 1990 ) :

هي مؤسسة تربوية تقبل الاطفال في عمر يتراوح بين 4 - 6 سنوات ، تهدف الى تنمية جوانب شخصياتهم الجسمية والانفعالية والاجتماعية والروحية ( وزارة التربية ، 1990 : 19 ) .

## الفصل الثاني

## خلفية نظرية ودراسات سابقة

**أولاً : مفهوم إدارة المعرفة Knowledge management**

المعنى اللغوي للمعرفة : هو الإدراك الجزئي أو البسيط في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب ، لذا يقال عرفت الله ، دون علمته ؟ كذلك تعرف المعرفة (Knowledge) بأنها معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما .

وكذلك يمكن القول أن المعرفة هي الجزء الأهم من حقل إدارة المعرفة ونظم إدارة المعرفة ، وأن الفهم الصحيح للمعرفة سيتضمن فهماً صحيحاً لمداخل وتقنيات إدارة المعرفة في المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة كما سيكون خطوة استباقية مهمة لصياغة استراتيجية التحول إلى مجتمع المعلومات والمعرفة ( ياسين، 2007 : 24 ) .

كما يتضمن مفهوم إدارة المعرفة تعريف وتحليل موارد المعرفة المتوفرة والمطلوبة والعمليات المتعلقة بهذه الموارد والتخطيط والسيطرة على الأفعال الخاصة بتطوير الموارد والعمليات وبما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة وموارد المعرفة في هذا السياق هي المعرفة التي تمتلكها المنظمة أو تحتاج إلى امتلاكها ( الظاهر ، 2009 : 6 ) .

كما أن إدارة المعرفة هي المسؤولة عن تنظيم وملاحظة انتاج رأس المال الفكري والبحث عنه وتحقيق المجاورة بين اعضائه ، وسيتم استخراج تلك المعرفة من خلال اللقاءات والمشاركات المختلفة وخلق بيئة تسمح بالتحاور والمشاركة وبالتالي نقل الخبرات من شخص لآخر ، فالمعرفة قوة إلا أن تلك القوة لا يمكن استخدامها إلا في وسط اجتماعي ايجابي يجمع بين الثقة والتعارف والإخلاص والاهتمام ، وهكذا فالعلاقة بين رأس المال الفكري وأس المال الاجتماعي وإدارة المعرفة علاقة وثيقة متكاملة ( بو عشة وإيليا ، 2012 : 7 ) .

**أهمية إدارة المعرفة :**

تعد إدارة المعرفة عنصراً أساسياً في الكثير من الفعاليات المجتمعية وباتت قوة مؤثرة تستفيد منها مختلف المجتمعات في تحقيق تقدمها ، وبما أن المؤسسة هي جزء لا يتجزأ من المجتمع فإن المنظمات التي تتعامل بالمعرفة أصبحت ذات أهمية بالغة ومحط أنظار المؤسسات الأخرى التي لم تتعامل بعد في إدارة هذا الموجود .

وهناك الكثير من الفوائد التي تحققها إدارة المعرفة منها :

- تخفيض الكلفة والخطر بتحسين اتخاذ القرارات بتحسين التخطيط الاستراتيجي . تطوير أسرع لمداخل التكنولوجيا الجديدة . حل المشكلات المعقدة بسرعة أكبر ( الطائي ، 2011 : 54 ) وتبرز أهمية إدارة المعرفة من خلال ما تقوم به من تنظيم وتوليد وتداول للمعرفة أي تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل واضح في المنظمة ثم تطويرها والاستفادة منها ، مما يحقق للمؤسسة ميزة التنافس والتميز من المنظمات الأخرى ، وتدفع المؤسسة إلى الانتقال من تجميع وتنظيم وخرن المعارف إلى استعمالها في التخطيط الاستراتيجي والتعلم وتحقيق الجودة المطلوبة ومواجهة الصعوبات التي تواجهها ( العتيبي ، 2007 : 58 ) . وتوضح أهمية إدارة المعرفة من خلال ما يلي :

- تعد عملية نظامية تكاملية لتستبق أنشطة المؤسسة في اتجاه تحقيق أهدافها .
- تعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه .
- تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري ، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية ممكنة وسهلة .
- تسهم في تحفيز المؤسسات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة ( نجم ، 2008 : 96 ) .

**نماذج إدارة المعرفة :****نموذج (Wiig 1993) .**

عرض سنة 1993 ويحقق أربعة أهداف رئيسية هي :

- بناء المعرفة . الاحتفاظ بالمعرفة . تجميع المعرفة . استخدام المعرفة .  
في هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة بمعنى آخر ، أنها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي ، كما أننا نستطيع الاستدارة نحو الخلق كي تكرر الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق ، ولكن بتفصيل وتنفيذ مختلفين وكما تبين من النموذج ، فإن الاهتمام بتركيز أيضاً على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد ، وفي الكتب ، وفي قواعد المعرفة المحسوبة ، وفي أي شكل آخر له العلاقة بالموضوع ، أما تجميع المعرفة فيمكن ان يتخذ اشكلاً عديدة ، بدءاً من الحوارات إلى شبكات الخبرة ، والى فرق العمل وعلى نحو مماثل فإنه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال اشكال عديدة ، ويلاحظ في هذا النموذج انه تم دمج وتوحيد

الوظائف الاساسية ، والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المنظمات والأفراد، وعلى الصعيد النظري فإن هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة ، لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماماً والشكل التالي يوضح ذلك ( الزيارات ، 2008 : 123 ) .

### **نموذج Fraunhofer IPK 2000**

استخدام ( Heisig & Vorbeck ) نموذج ( Fraunhofer IPK ) في دراستها المسحية ، وهذا الانموذج يركز على ممارسة عمليات الاعمال ويفترض أن ادارة المعرفة تصف الطرائق والأدوات التي تسهم في تعزيز العمليات الجوهرية لها والتي حددها النموذج بست عمليات هي:-

(تحديد اهداف المعرفة ،

تشخيص المعرفة . تشخيص المعرفة . توليد المعرفة . خزن المعرفة . توزيع المعرفة

تطبيق المعرفة ) . ( الزيارات ، 2008 : 134 ) .

### **أولاً: تحديد أهداف المعرفة Define Knowledge Goals :**

تدرك المؤسسات أن المعرفة وأدائها ليست هي الهدف بل هي الوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة ، وتدرك أيضاً ، لهذه الوسيلة أيضاً أهداف معينة وبدون تحديد تلك الاهداف تصبح مجرد تكلفة وعملية مربكة ، وفي ضوء اهداف المعرفة المحددة تعتمد الاساليب للعمليات المعرفية الاخرى مثل التوليد والتخزين والتوزيع والتطبيق .

### **ثانياً: تشخيص المعرفة Knowledge Identifi Cation**

يعتمد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة ، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى ، لأن من نتائج عمليات التشخيص معرفة نوع المعرفة المتوافرة ، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة .

### **ثالثاً: توليد المعرفة Knowledge Generating :**

هي تعني خلق ( Greating ) اكتشاف ( Discovering ) واكتساب ( Acquisition ) ان توليد المعرفة يؤدي الى توسيعها من خلال مجموعتين من الديناميات ( نايف ، 2007 : 18 ) اي عندما تقوم المؤسسات بتوليد المعرفة واستخدامها من خلال عملية يطلق عليها( تحويل المعرفة )

### **رابعاً: خزن المعرفة Storage Of Knowledge**

هي تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والادامة و البحث و الوصول و الاسترجاع .المكان الاستفادة من المعرفة واسترجاعها في الوقت المناسب حيث لا تستطيع ادارة المعلومات والمعرفة الاعتماد على ذاكرة أفراد المنظمة لأسباب تتعلق بالذاكرة البشرية من جهة ، كما انه ليس على المؤسسة خزن كل المعرفة بل ذات القيمة والموضوعية والمهمة ، فعملية خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والبحث والوصول والاسترجاع والمكان ( الكبيسي ، 2012 : 73 ) .

### **سادساً: تطبيق المعرفة Applying Knowledge :**

ان الهدف والغاية من ادارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة ، وهذا التطبيق هو ابرز عملياتها .

### **انموذج Marquardt 2000 :**

اقترح مدخلاً نظامياً شمولياً لأداره المعرفة في المنظمة يتألف من ست مراحل تغطي عملية نقل المعرفة الى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل:

- الاكتساب . التوليد . الخزن . استخدام المعلومات وتحليلها . النقل والنشر . التطبيق والمصادقة ( داسي ، 2007 : 46 ) .

### **الدراسات السابقة**

#### **دراسة عثمان ( 2010 ) :**

هدفت الدراسة التعرف الى اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق ادارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين ، بالإضافة لبيان اثر كل من متغيرات الجنس ، سنوات الخبرة الادارية ، التخصص ، المؤهل العلمي ، موقع المدرسة وموقع المحافظة ، على اتجاهاتهم نحو تطبيق ادارة المعرفة . بلغت عينة الدراسة ( 299 ) مديراً ومديرة ، وتم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية ، وقام الباحث بإعداد استبانة لقياس ادارة المعرفة . وتوصلت الدراسة الى النتائج ان اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق ادارة المعرفة في المحافظات الشمالية لفلسطين كانت ايجابية ، اذ وصلت النسبة المئوية الاستجابة للدرجة الكلية الى ( 78,2 % ) . ( عثمان ، 2010 : ل ، م ، 100 ) .

#### **دراسة Bogner & Bansal (2007) :**

هدفت الدراسة الى تحليل بعض العناصر المتعلقة بموارد المؤسسة ، والعناصر المتعلقة بمعرفة المؤسسة ، وقد اقترحت الدراسة ان هناك ثلاث مكونات لانظمة ادارة المعرفة التي تؤثر على اداء المنظمات ، وهي ( قدرة المؤسسة على توليد المعرفة

، القدرة على بناء معرفتها الخاصة ، والكفاءة في كافة النفايات ذات العلاقة ) . وقد تألفت عينة الدراسة من ( 42 ) مؤسسة تم تحليل البيانات من سجلاتها باستخدام أسلوب تحليل الانحدار بالاعتماد على البيانات المستقاة من سجلات المؤسسات عينة الدراسة . وقد توصلت الدراسة الى نتائج من أهمها :

ان معدل نمو المؤسسات مرتبط بشكل إيجابي مع قدرتها على توليد المعرفة ، وبناء المجتمع الخاص بها . ( الزطمة ، 2011 : 89 ) .

### الفصل الثالث

يتضمن هذا الفصل إجراءات البحث بشكل تفصيلي بكل ما يتضمنه من مجتمع البحث والعينة وأدواته والتطبيق والوسائل الإحصائية وكما يلي :-

### مجتمع البحث :

شمل مجتمع البحث مديرات رياض الاطفال في مدينة بغداد تبعاً لمديرياتها الست ، للعام الدراسي ( 2013-2014 ) والبالغ عددهن ( 300 ) مديرة موزعات على ( 171 ) حكومي و ( 129 ) مديرة اهلي ، وكما مبين في الجدول ( 1 ) .

جدول ( 1 )

توزيع أفراد مجتمع البحث على مديريات بغداد الست تبعاً للرياض الأهلية والحكومية

المديرية	الرياض الحكومية	الرياض الأهلية	العدد الكلي
الرصافة الأولى	28	20	48
الرصافة الثانية	50	48	98
الرصافة الثالثة	13	6	19
الكرخ الأولى	32	27	59
الكرخ الثانية	30	5	35
الكرخ الثالثة	18	23	41
المجموع	171	129	300

### عينة البحث :

شملت عينة البحث ( 160 ) مديرة اللاتي اخترن بصورة عشوائية بسيطة من المديريات الست في بغداد وكما مبين في الجدول ( 2 ) .

جدول ( 2 )

توزيع أفراد عينة البحث من المديريات على للرياض الحكومية والأهلية

المديرية	الرياض الحكومية	الرياض الأهلية	العدد الكلي
الرصافة الأولى	22	13	35
الرصافة الثانية	35	25	60
الرصافة الثالثة	5	3	7
الكرخ الأولى	10	12	22
الكرخ الثانية	10	2	12
الكرخ الثالثة	10	10	20
المجموع	92	68	160

### أدوات البحث :

من اجل قياس متغيرات البحث وهي إدارة المعرفة وإدارة التغيير والبيئة التعليمية ، قامت الباحثة ببناء مقياس وذلك لعدم توفر أدوات القياس المناسبة لمديريات الرياض على حد علم الباحثة ، وفيما يلي عرض لكل أداة من الأدوات .

### أولاً : إدارة المعرفة :

اتبعت الباحثة الخطوات الآتية في بناء المقياس :-

#### - بناء المقياس :

بعد الاطلاع على الأطر النظرية والأدبيات والدراسات السابقة التي بحثت موضوع إدارة المعرفة وبالاعتماد على أنموذج فرانهور ( 2000 ) الذي تبنته الباحثة في بناء المقياس وبذلك تم بناء فقرات المقياس موزعة على ست عمليات حددها الأنموذج في دراسة إدارة المعرفة وهي :

#### 1- تحديد أهداف المعرفة :

تتضمن الأهداف خلق الوضوح حول كل مجال من مجالات العمل وتسهيل الابداع وتوجه نحو الافراد وتسهيل عمليات التخطيط والتنبؤ ( المهيرات ، 2012 : 62 ) . ويتضمن ( 9 ) فقرات .  
2- **تشخيص المعرفة :**

معرفة نوع المعرفة المتوافرة ومقارنتها بما هو مطلوب وهي اكتشاف معرفة المؤسسة وتحديد الاشخاص الحاملين لها اي المعرفة ( المهيرات ، 2012 : 59 ) ويتضمن ( 7 ) فقرات .  
3- **توليد المعرفة :**

الحصول على المعرفة الكامنة في اذهان وعقول العاملين في مجال العمل ومساعدتهم على الاكتشاف والتطوير ( المهيرات ، 2012 : 62 ) ويتضمن ( 8 ) فقرات .  
4- **خزن المعرفة :**

تتمثل في الاهتمام بالاحتفاظ بالمعرفة واخضاعها للبحث من اجل الوصول الى التطور ( المهيرات ، 2012 : 65 ) ويتضمن ( 9 ) فقرات .  
5- **توزيع المعرفة :**

تشمل تبادل الافكار والخبرات والمهارات بين الافراد داخل منظمة وتشجيع المشاركة في مشاريع متنوعة التدريب ( المهيرات ، 2012 : 66 ) ويتضمن ( 6 ) فقرات .  
6 - **تطبيق المعرفة :**

استخدام المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب واستثمار الفرص لتحقيقها وحل المشكلات بأساليب وتقنيات حديثة ( المهيرات ، 2012 : 68 ) ويتضمن ( 7 ) فقرات .  
وبذلك يتكون المقياس بصورته الاولى من ( 46 ) فقرة ووضعت بدائل هي ( تنطبق علي بشكل كبير ، تنطبق علي احياناً ، لا تنطبق علي ابدأ ) ودرجات ( 1، 2، 3 ) .  
**الصدق :**

#### 1 - الصدق الظاهري :

يكون الاختبار صادقاً اذا كان مظهره يشير الى انه اختبار صادق وان تشير فقراته الى ارتباطها بالسلوك المقاس ( عبيدات وعبد الرحمن وكايد ، بلا : 160 ) .

وهنا قدمت الباحثة المقياس بصورته الاولى ملحق ( 2 ) ، على مجموعة من الخبراء المتخصصين ملحق ( 3 ) للحكم على مدى صلاحية فقراته في قياس ادارة المعرفة . وقد اخذت الباحثة بكل التعديلات التي اشار اليها الخبراء وبنسبة اتفاق ( 8 % ) في تعديل الفقرة او حذفها وعلى هذا الاساس اصبحت الفقرات تبعاً لعمليات ادارة المعرفة كالآتي :

- 1- اضافة فقرة الى تحديد اهداف المعرفة، مع اجراء التعديلات على بعض الفقرات .
- 2 - اضافة فقرتين الى تشخيص المعرفة ، مع اجراء التعديلات على بعض الفقرات .
- 3- اضافة فقرة الى توليد المعرفة .
- 4- اجريت التعديلات على بعض فقرات خزن المعرفة .
- 5- اجريت التعديلات على بعض فقرات توزيع المعرفة .
- 6- اضيفت فقرتين الى تطبيق المعرفة .

#### صدق البناء :

لايجاد العلاقة بين درجة الفقرة والدرجة الكلية التي من خلالها يتم التوصل الى صدق البناء ، قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة مع الدرجة الكلية لعينة التحليل البالغة ( 160 ) مديرة وكما مبين في الجدول ( 3 )

جدول ( 3 )

معامل ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمقياس ادارة المعرفة

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
	5-توزيع المعرفة		3-توليد المعرفة		1-تحديد اهداف المعرفة
0,64	1	0,60	1	0,54	1
0,68	2	0,61	2	0,67	2
0,69	3	0,59	3	0,65	3
0,71	4	0,60	4	0,67	4
0,69	5	0,58	5	0,64	5

	6	0,67	6	0,71	6
		0,64	7	0,63	7
	6-تطبيق المعرفة			0,58	8
0,64	1		4-خزن المعرفة		
0,58	2	0,72	1		2-تشخيص المعرفة
0,60	3	0,73	2	0,46	1
0,73	4	0,64	3	0,58	2
0,73	5	0,78	4	0,755	3
0,67	6	0,76	5	0,69	4
0,63	7	0,67	6	0,72	5
0,72	8	0,63	7	0,67	6
0,70	9	0,74	8	0,46	7
		0,70	9	0,63	8
				0,69	9

يتبين من الجدول ( 3 ) ان معاملات الارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى (0,05) ، وهذا يشير الى تجانس الفقرات في قياس متغير ادارة المعرفة .

#### علاقة المعرفة بدرجة المجال :

بأستعمال معامل ارتباط بيرسون حسب العلاقة بين كل فقرة من فقرات مقياس ادارة المعرفة ودرجة المجال الذي تنتمي اليه ، وكما موضح في الجدول ( 4 )

#### جدول ( 4 )

علاقة الفقرة بدرجة المجال لمقياس ادارة المعرفة

معامل الارتباط	رقم الفقرة		معامل الارتباط	رقم الفقرة		معامل الارتباط	رقم الفقرة	المجال
0,61	1	سادساً	0,61	1	رابعاً	0,64	1	اولاً اهداف المعرفة
0,63	2	تطبيق	0,63	2	خزن	0,75	2	
0,62	3	المعرفة	0,62	3	المعرفة	0,74	3	
0,71	4		0,71	4		0,75	4	
0,68	5		0,68	5		0,69	5	
0,57	6		0,57	6		0,77	6	
0,69	7		0,69	7		0,66	7	
0,75	8		0,75	8		0,70	8	
0,66	9		0,66	9		0,56	1	
			0,62	1	خامساً	0,62	2	
			0,65	2	توزيع	0,77	3	
			0,64	3	المعرفة	0,74	4	
			0,77	4		0,80	5	
			0,80	5		0,53	6	
			0,79	6		0,59	7	
						0,56	8	
						0,65	9	

						0,63	1	ثالثاً توليد المعرفة
						0,61	2	
						0,65	3	
						0,71	4	
						0,63	5	
						0,73	6	
						0,61	7	

يتبين من الجدول ( 4 ) ان معاملات الارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى (0,05) ، وهذا يشير الى تجانس الفقرات مع المجال الذي تنتمي اليه في قياس ادارة المعرفة .  
**التحليل الاحصائي :**

- **التمييز :** ونعني بالتمييز مدى امكانية قياس الفروق الفردية ( علام ، 2002 : 277 ) . بعد ان طبقت الباحثة مقياس ادارة المعرفة على عينة البناء البالغة ( 160 ) مديرة صحح المقياس ، ورتبت الدرجات من اعلى الى ادنى وحسبت ( 27 % ) من المجموعة العليا وباستعمال الاختبار التائي لعينتي مستقلتين تم حساب تمييز كل فقرة من فقرات المقياس وكما مبين في الجدول ( 5 ) .

جدول ( 5 )  
تمييز الفقرات لمقياس ادارة المعرفة

الدلالة الاحصائية	القيمة التائية المحسوبة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		رقم الفقرة
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
دالة	2,907	0,589	2,558	0,293	2,907	1
دالة	5,421	0,628	2,441	0,152	2,976	2
دالة	4,733	0,694	2,395	0,257	2,930	3
دالة	3,572	0,731	2,418	0,350	2,860	4
دالة	2,889	0,728	2,395	0,427	2,767	5
دالة	2,686	0,728	2,395	0,441	2,744	6
دالة	2,560	0,680	2,325	0,482	2,651	7
دالة	4,321	0,756	2,372	0,293	2,907	8
دالة						
دالة	3,947	0,618	2,627	0,000	3,000	1
دالة	2,233	0,666	2,279	0,586	2,581	2
دالة	5,213	0,731	2,418	0,000	3,000	3
دالة	4,677	0,586	2,581	0,000	3,000	4
دالة	4,952	0,659	2,395	0,257	2,930	5
دالة	6,876	1,106	1,674	0,324	2,883	6

دالة	7,423	1,028	1,581	0,467	2,860	7
دالة	2,771	0,622	2,395	0,453	2,720	8
دالة	3,472	0,589	2,558	0,293	2,907	9
دالة						
دالة	2,755	0,883	2,069	0,667	2,534	1
دالة	4,152	0,550	2,511	0,293	2,907	2
دالة	3,677	0,702	2,511	0,257	2,930	3
دالة	3,624	0,667	2,534	0,257	2,930	4
دالة	3,391	0,591	2,534	0,324	2,883	5
دالة	2,897	0,938	2,023	0,765	2,588	6
دالة	2,521	0,935	2,069	0,766	2,534	7
دالة	3,075	0,735	2,465	0,412	2,860	1
دالة	10,765	0,750	1,767	0,000	3,000	2
دالة	3,822	0,583	2,395	0,484	2,837	3
دالة	4,899	0,731	2,418	0,151	2,976	4
دالة	4,078	0,702	2,465	0,257	2,930	5
دالة	24,865	0,000	1,000	0,453	2,720	6
دالة	4,075	0,724	2,372	0,390	2,883	7
دالة	7,874	0,647	2,093	0,257	2,930	8
دالة	5,205	0,622	2,395	0,257	2,930	9
دالة	3,188	0,503	2,720	0,152	2,976	1
دالة	3,540	0,694	2,395	0,432	2,837	2
دالة	6,168	0,547	2,441	0,152	2,976	3
دالة	4,453	0,702	2,488	0,152	2,976	4

دالة	4,345	0,702	2,534	0,000	3,000	5
دالة	4,392	0,733	2,441	0,231	2,953	6
دالة	4,068	0,548	2,279	0,453	2,720	1
دالة	2,233	0,875	2,255	0,957	1,814	2
دالة	6,012	0,785	1,953	0,465	2,790	3
دالة	7,552	0,506	2,069	0,432	2,837	4
دالة	8,397	0,581	2,255	0,000	3,000	5
دالة	5,393	0,784	2,162	0,390	2,883	6
دالة	4,353	0,665	2,558	0,000	3,000	7
دالة	6,100	0,734	2,279	0,152	2,976	8
دالة	6,614	0,658	2,255	0,213	2,953	9

❖ القيمة التائية الجدولية عند مستوى (0,05) ودرجة حرية (158) تساوي (1,97) تبين من الجدول (5) ان كل فقرات المقياس هي دالة مميزة .

#### ثبات المقياس :

ان ثبات الاختبار يعني ان يعطي الاختبار نفس النتائج اذا ما اعيد على نفس الافراد في نفس الظروف ( العزوي ، 2008 : 97 ) ، وقد حسبت الباحثة الثبات بطريقتين هي :

1- اعادة الاختبار : يشير الى درجة اتساق القياسات المتحققة على اداة القياس من مرة لأخرى لدى اعادة التطبيق ( الشايب ، 2009 : 105 ) .

وقد طبقت الباحثة مقياس ادراة المعرفة على ( 25 ) مديرة ثم اعادة التطبيق بعد ( 14 ) يوم مرة ثانية على نفس المجموعة وبعد تصحيح المقياس في المرتين حسب معامل ارتباط بيرسون بين مرتي التطبيق ووجد انه يساوي ( 0,77 ) وهو معامل ثبات جيد يمكن الاعتماد عليه .

2- الفاكروبناخ : بتطبيق معادلة الفاكروبناخ على درجات عينة الثبات البالغة ( 25 ) مديرة وجد ان معامل الثبات هو ( 0,80 ) .

#### الصورة النهائية لمقياس ادارة المعرفة :

بعد التأكد من صدق وتمييز وثبات المقياس وفقراته اصبح المقياس متكون من ( 48 ) فقرة ، وبدائل ثلاثة هي ( تنطبق علي دائماً ، تنطبق علي احياناً ، لا تنطبق علي دائماً ) بدرجات ( 3 ، 2 ، 1 ) ملحق ( 2 ) وتبلغ اعلى درجة للمقياس ( 144 ) درجة واقل درجة هي ( 48 ) ويبلغ الوسط الفرضي ( 100 ) .

#### الفصل الرابع

#### نتائج البحث ومناقشتها

يستعرض هذا الفصل النتائج التي توصل اليها البحث تبعاً للاهداف وهي كما يلي:

**الهدف الأول :** تعرف ادارة المعرفة لدى مديرات رياض الاطفال .

رتبت الباحثة درجات المديرات على مقياس ادارة المعرفة من اعلى درجة الى ادناها ، وبعد ذلك اعتمدت الباحثة على الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات الفنية البالغ عددها ( 160 ) مديرة من مديرات الرياض والجدول ( 6 ) يوضح ذلك .

جدول ( 6 )

وصف العينة الاحصائي من حيث الحجم والوسط الحسابي والانحراف المعياري لادارة المعرفة

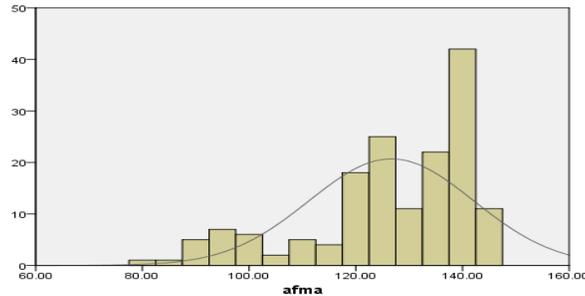
وصف العينة	حجم العينة	الحد الأدنى للدرجات	الحد الأعلى للدرجات	المدى	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاحصائي	160	48	144	96	126,662	15,386

وقد جرى جمع الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعينة وكانت قيمة الجمع تساوي ( 142,084 ) ، اي ان ( 20 ) مديرة من مديرات الرياض قد حصلن على درجات مساوية الى هذه القيمة او اعلى منها .

وقد بلغت نسبتهم الى العينة ( 13 % ) وهذا يعني ان هذه النسبة من المديرات يمتلكن ادارة معرفة بدرجة عالية جداً .

وعند طرح قيمة الانحراف المعياري في الوسط الحسابي يتبين انها تساوي ( 111,276 ) وبالرجوع الى درجات العينة نجد ان ( 23 ) مديرة فما دون اي ما نسبته ( 14 % ) من مديرات الرياض وهذا يعني انهن لا يمتلكن ادارة معرفة في ادارة الروضة .

اما المديرات اللواتي كانت درجاتهن بين ( 142,084 ) و ( 111,276 ) فقد بلغ عددهن ( 117 ) مديرة اي ما نسبته ( 73 % ) يمتلكن ادارة معرفة بدرجة متوسطة اي انهن يطبقن ادارة المعرفة احياناً في ادارة الروضة ، والشكل ( 1 ) يوضح طبيعة توزيع درجات عينة البحث في ادارة المعرفة .



شكل ( 1 )

توزيع درجات افراد العينة في المضلع التكرار لادارة المعرفة

وهذا يعني ان لدى مديرات الرياض ادارة المعرفة بدرجة ضعيفة والغالبية بدرجة متوسطة كما يوجد مجموعة لا تمتلك ادارة معرفة ، وقد يعود ذلك الى عدة اسباب في مقدمتها ضعف اهتمام الوزارة بأعداد المديرات وقلة الدورات التدريبية التي تقدم لهن ، وكذلك عدم وجود الوعي الكافي لدى المديرات في دورهن كمديرات ، ومحدودية الاطلاع لديهن والعمل بروتين يومي .

**الهدف الثاني:** تعرف ادارة المعرفة لدى مديرات الرياض تبعاً لمتغيري أ / التخصص ب / نوع الروضة

أ . تعرف ادارة المعرفة لدى مديرات الرياض تبعاً لمتغير التخصص .  
استعملت الباحثة الاختبار التائي لعينتين مستقلتين غي متساويتين لحساب الفروق بين متوسط مديرات الرياض تبعاً لمتغير التخصص وتبينت النتيجة الموضحة في الجدول ( 7 ) .

جدول ( 7 )

القيمة التائية المحسوبة لدلالة الفروق بين مديرات الرياض تبعاً للتخصص

العينة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة
مديرات رياض تخصص رياض اطفال	25	123,640	13,925	1,158

مدبرات رياض غير تخصص رياض اطفال	135	127,222	15,626
------------------------------------	-----	---------	--------

- القيمة التائية الجدولية عند مستوى ( 0,05 ) ودرجة حرية ( 148 ) تساوي ( 1,98 ) تبين من الجدول ( 7 ) ان القيمة التائية المحسوبة اقل من القيمة الجدولية عند مستوى ( 0,05 ) وهذا يعني ان لافروق في ادارة المعرفة بين المدبرات ذوات الاختصاص رياض الاطفال او غيره وربما يفسر ذلك بأن المدبرات بغض النظر عن الاختصاص قد لا يمتلكن الثقافة الكافية بأدارة المعرفة او تطبيقها ، اي ان التخصص لا يمثل عائق امام تطوير ادارة المعرفة لدى المدبرات في الادارة .

ب. تعرف الفروق في ادارة المعرفة لدى مدبرات الرياض تبعاً لتغير سنوات الخدمة , بأستخدام تحليل التباين لحساب الفروق بين فئات سنوات الخدمة للمدبرات نجد النتائج الموضحة في الجدول ( 8 ) .

جدول ( 8 )

القيمة الفائية المحسوبة لدلالة الفروق بين المدبرات في ادارة المعرفة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة الفائية
بين المجموعات	10252,726	4	2563,182	14,504
ضمن المجموعة	27391,049	155	176,716	
المجموع	37643,775	159		

- القيمة الفائية الجدولية عند مستوى ( 0,05 ) درجة حرية ( 4,155 ) تساوي ( 2,371 ) عن طريق ملاحظة الجدول ( 8 ) نجد ان القيمة الفائية المحسوبة ( 14,504 ) اكبر من القيمة الفائية الجدولية ( 2,371 ) ، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة احصائية بين مدبرات الرياض في متغير ادارة المعرفة تبعاً لسنوات الخدمة ، ولتعرف الفروق استعملت الباحثة الاختبار التائي لحساب الفروق بين الفئات الخمسة وكما مبين في الجدول ( 9 )

جدول ( 9 )

قيم شيفية للموازنة بين فئات سنوات الخدمة لمدبرات الرياض

الفئات	العدد	المتوسطات الحسابية	الفروق بين المتوسطات	قيم شيفية الحرجة	الدلالة
5-1	25	109,080	18,16	11,722	دالة
11-6	25	127,240			
5-1	25	109,080			دالة
15-11	29	126,103	17,023	11,310	
5-1	25	109,080	24,42	10,097	دالة
20-16	32	132,500			
5-1	25	109,080	22,124	10,151	دالة
21-فما فوق	49	313,204			
10-6	25	127,240	11,274	1,137	غير دالة

			126,103	26	15-11
غيردالة	6، 26	11، 310	127,240	25	10-6
			133,500	32	20-16
غيردالة	5، 101	9، 630	133، 500	29	15 - 11
			131، 204	49	21 -فمافوق
غيردالة	2، 296	9، 026	133، 500	32	20 – 16
			131، 204	49	21-فمافوق

بعد ان استخرجت القيم شيفية للمقارنات البعدية بين فئات سنوات الخدمة لمديرات الرياض تبين ان الفروقات تتركز بين الفئة ( 1-5 ) سنوات وبقيّة الفئات الأخرى بينما لم تكن ذات دلالة فيما بين الفئات الأخرى وربما يفسر ذلك ان للخدمة علاقة واضحة بامتلاك ادارة المعرفة لدى مديرات الرياض اذ كان الفرق لصالح الفئات من ( 6 – ما بعد 21 ) سنة وهذا يعني انه كلما ازدادت سنوات الخدمة ازداد امتلاك المديرية لادارة معرفة بشكل صحيح .

ج - تعرف الفروق في ادارة المعرفة لدى مديرات رياض الاطفال تبعاً لمتغير نوع الروضة أهلي – حكومي .

حسب الفرق بين الرياض الاهلية والحكومية في ادارة المعرفة بأستعمال الاختبار التائي لعينتين مستقلتين ، وقد تبيننت النتائج الموضحة في الجدول ( 10 ) .

جدول ( 10 )

القيم التائية المحسوبة لدلالة الفروق بين مديرات الرياض تبعاً لنوع الروضة

العينة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحسوبة التائية
رياض حكومية	92	127,793	14,976	1,072
رياض اهلية	68	125,132	15,908	

ان القيمة التائية المحسوبة ( 1,072 ) اقل من القيمة التائية الجدولية عند مستوى ( 0,05 ) وهذا يعني الا فروق بين مديرات الرياض في ادارة المعرفة تبعاً لنوع الروضة حكومي – اهلي وقد تغير هذه النتيجة ربما يعود إلى نمط القيادة الادارية المتشابه في ظروف ادارتها بين الرياض الاهلية والحكومية واعتماد الادارتين على اسلوب محدد في الادارة .

#### الاستنتاجات :

بعد حسابات نتائج البحث وتفسيرهما توصلت الباحثة الى النتائج الآتية :

أولاً : تبين بين مديرات الرياض في متغير ادارة المعرفة .

ثانياً : بالنسبة للمتغيرات المتعلقة بأدارة المعرفة وجد :

أ - لا فرق بين مديرات الرياض في التخصص . / ب - وجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

ج - لا توجد فروق بين مديرات الرياض تبعاً لنوع الروضة .

التوصيات : من خلال ما توصلت اليه الباحثة بالنتائج في بحثها يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1- اقامة الندوات وورش للعمل لشرح مفهوم ادارة المعرفة لمديرات الرياض .

#### المقترحات :

تقترح الباحثة اجراءات دراسات في :

- 1 - علاقة ادارة المعرفة والبيئة التعليمية بمتغيرات اخرى مثل ( الخصائص القيادية لمديرة الروضة ) .
- 2 - بناء برنامج تدريبي لتنمية ادارة المعرفة لدى مديرات الرياض .

#### المصادر

- بدر ، سهام محمد ( 1999 ) : الاتجاهات المعاصرة في رياض الاطفال ، كلية التربية ، جامعة الامارات العربية المتحدة .
- البدري ، طارق عبد الحميد ( 2010 ) : ادارة دور الحضانة ورياض الاطفال ، ط 1 ، دار الفكر ، عمان .
- بوعشة ، مبارك ، ايليا بن منصور ( 2012 ) : ادارة المعرفة كتوجه اداري حديث للمنظمات في عصر ، المؤتمر العلمي الدولي ، عولمة الادارة في عصر المعرفة ، جامعة الجنان ، طرابلس ، لبنان .
- الزيادات ، محمد عواد احمد ( 2008 ) : اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة ، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- السلمي ، علي ( 1988 ) : السلوك التنظيمي ، ط 3 ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة .
- شريف ، عبد القادر ( 2009 ) : ادارة رياض الاطفال وتطبيقاتها ، ط 3 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان .
- الظاهر ، نعيم ابراهيم ( 2009 ) : ادارة المعرفة ، ط 1 ، منشورات عالم الكتب الحديث ، عمان .
- الطائي ، جهان سلمان علاوي ( 2011 ) : دور ادارة المعرفة والتكنولوجيا في اعادة هندسة العملية واثرها في الابداع التكنولوجي ، الكلية التقنية ، هيئة التعليم التقني ، رسالة ماجستير .
- العلي ، عبد الستار ، عامر قنديلي ، غسان العمري ( 2012 ) : المدخل إلى ادارة المعرفة ، ط 3 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- عثمان ، علان محمد علي ( 2010 ) : اتجاه مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق ادارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين . جامعة النجاح الوطنية ، كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير .
- الكبيس ، جنان حاتم كامل ( 2011 ) : ادارة التغيير وعلاقتها بالمهارات الادارية لدى مديري ومديرات معاهد اعداد المعلمين والمعلمات في محافظة بغداد ، كلية التربية ابن رشد ، جامعة بغداد ، اطروحة دكتوراه .
- محجوب ، بسمان فيصل ( 2004 ) : عمليات ادارة المعرفة محل للتحويل إلى جامعة رقمية ، المؤتمر العلمي السنوي الرابع ، جامعة الزيتونة ، عمان ، الاردن .
- ياسين ، سعد غالب ( 2007 ) : ادارة المعرفة المفاهيم ، النظم ، التقنيات ، ط 1 ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .