

تطوير الأداء الإداري برياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة المعرفة

إعداد

الباحثة / مي جمال السيد منصور سالم العسيلي^١

المستخلص :

يهدف البحث الحالي إلى:

- تشخيص ورصد الواقع الإداري برياض الأطفال.
- تطوير الأداء الإداري برياض الأطفال من خلال إبراز جوانب القوة في العملية الإدارية وتدعيمها.
- إلقاء الضوء علي جوانب الضعف والقصور ومحاولة علاجها في ضوء مدخل إدارة المعرفة.
- تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري برياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة المعرفة.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة البحث وهو المنهج الذي يقوم على الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة أو المشكلة؛ حيث طبقت الاستبانة علي عينة قوامها (٦٠) من الهيكل الإداري برياض الأطفال، وأظهرت النتائج وجود نسبة كبيرة من القصور في الأداء الإداري برياض الأطفال ويمكن التغلب علي تلك المعوقات بتطبيق إدارة المعرفة؛ ثم وضع تصور مقترح من شأنه تفعيل إدارة المعرفة بشكل سليم داخل مؤسسات رياض الأطفال؛ حتي يتثني لإدارة الروضة تحسين الأداء وتحقيق مسيرة التطوير والارتقاء بمؤسسات رياض الأطفال؛ حتي تؤدي دورها علي الوجه الأمثل تجاه الفرد والمجتمع.

الكلمات المفتاحية:

- الأداء الإداري
- إدارة المعرفة
- إدارة رياض الأطفال

^١ باحثة دكتوراه، كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة القاهرة

Abstract

Title: Developing the administrative performance of kindergartens in the light of the knowledge management approach.

The current study aims to:

- Diagnosing and monitoring the administrative reality in kindergartens.
- Developing the kindergarten administration's performance by highlighting and strengthening the strengths in the kindergarten's administrative process.
- Shedding light on weaknesses and deficiencies and trying to remedy them in the light of the knowledge management approach.
- Presenting a proposed vision for the development of kindergarten management performance in the light of the knowledge management approach.

The researcher used the analytical descriptive approach due to its suitability to the nature of the research, which is based on an accurate and detailed description of the phenomenon or problem. Where the questionnaire was applied to a sample of (60) people from the administrative structure in kindergartens, and the results showed that there is a large percentage of deficiencies in the administrative performance in kindergartens, and these obstacles can be overcome by applying knowledge management, Then proposal was developed that would activate knowledge management properly within kindergarten institutions. In order for the kindergarten administration to improve performance and achieve the development and upgrading of kindergarten institutions, In order to perform its role optimally towards the individual and society.

Key words:

- The performance **Administrative**
- knowledge Management
- Kindergarten management

مقدمة:

تعد مرحلة رياض الأطفال من أهم المراحل في حياة الطفل؛ بل وأخطرها إذ أن قابلية الطفل تكون فيها شديدة التأثر بالعوامل الاجتماعية والبيئية المحيطة به، لأن هذه المرحلة بالتحديد من حياة الطفل تعد الأساس في تكوين شخصيته وتحديد ملامحها؛ مما جعل الاهتمام بالتربية في هذه الفترة في غاية الأهمية وانطلاقاً من ذلك أصبح تشجيع تأسيس وإدارة مؤسسات رياض الأطفال وتطويرها محل اهتمام المسؤولين والتربويين والقائمين علي الإشراف علي تلك المؤسسات بل وحتى الممولين.

ويتوقف نجاح مؤسسات رياض الأطفال في القيام بدورها علي وجود إدارة تربية متمكنة وفعالة لأنها تمثل حجر الأساس للعملية التربوية، والإدارة بذلك تتأثر بطبيعة العلاقات داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث أن عمليات الفكر الإداري تطورت عبر عدة مراحل واتسمت بسمات ميزت كل مرحلة من حيث؛ أنواع المتغيرات التي اتجه إليها علماء الإدارة أو من حيث المفاهيم والفلسفات التي يستندوا إليها في تفسيرهم لأبعاد الظواهر الإدارية، وبما أن الإدارة الفعالة لرياض الأطفال تعتبر نتاجاً لهذا التطور حيث أخذت من الإدارة العامة مبادئها وقوانينها وأصولها؛ فنحن لا نبعد عن حقيقة أن العصر الحالي هو عصر الإدارة؛ فهي ليست نتاج التنمية فقط بل هي المحرك الرئيسي لها. (طارق عبد الحميد البديري، ٢٠١٦: ١٤)

وإذا كانت الإدارة تتأثر بالعديد من المتغيرات علي المستوى المحلي والأقليمي والعالمية، وإذا كان التعامل مع تلك المتغيرات يتطلب بالضرورة إحداث تغيرات جذرية في أسلوب إدارة رياض الأطفال؛ فإن هذا يستلزم تبني إدارة رياض الأطفال لمداخل جديدة لها مبادئها وأهدافها التي تأهلها لحدوث عملية التطوير ومواكبة التغيرات المستمرة في عصر العولمة.

والإدارة الجيدة هي التي تعمل علي تنفيذ العمل أو المهمة المطلوب أدائها من خلال وضع توصيف دقيق للعمل، وتحليل دقيق لمكوناته، وتتطلب الإدارة الجيدة في الروضة وضع أهداف محددة واتخاذ قرارات حاسمة، واستخدام الإمكانيات والموارد المتاحة استخداماً أمثل وزيادة فاعليتها، ويحتاج كل ذلك إلي مزيد من الجهد والمهارة واللباقة والحماس من الهيكل الإداري بكل عناصره. (السيد عبد القادر شريف، ٢٠١٤: ٢٦٤)

ولمواكبه التغيرات الملاحقة أصبح من المهم دراسة العوامل البيئية باستمرار وأخذ التدابير اللازمة من خلال تحليل بيئة المنظمة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف والاستفادة منها، وتحليل بيئتها الخارجية لمعرفة ما فيها من فرص وتهديدات وذلك لاستغلال الفرص وتجنب

التحديات، ومن خلال ذلك يتم صياغة الأهداف المستقبلية، مما يمكن المنظمة من صياغة استراتيجية فاعلة تمكنها من التغلب على التحديات الحالية وتساعد في تحقيق أهدافها والانتقال إلى المستقبل المنشود.

(صالح ابراهيم العواسا، شوقي ناجي جواد، ٢٠١٦: ٢١)

وقد قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية لبعض العاملين بإدارة مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة القليوبية وعددهم (٥٠) فرد مابين مديرة ومشرفة وأخصائيين ومعلمات، وتمثلت الدراسة الاستطلاعية في التساؤلات التالية: - ما أهم المشكلات التي تواجهكم أثناء العمل؟

- ما أهم جوانب القوة والضعف في العملية الإدارية للروضة؟

- هل توجد أطر محدد لتنظيم وتطوير العملية الإدارية بالروضة؟

وجاءت النتائج بوجود بعض المشكلات التي تواجه العاملين بالروضة؛ تتنوع ما بين مشكلات (إدارية، تنظيمية، ثقافية، اجتماعية، فنية، بيئية) وكانت نسبة القصور في العملية الإدارية تقدر بحوالي (٦١%) من إجمالي الروضات التي تم تطبيق الدراسة الاستطلاعية عليها.

مما دعي الباحثة للبحث عن آلية يمكن في ضوئها تطوير الأداء الإداري برياض الأطفال؛ وسوف تتجه الدراسة لتطوير الأداء الإداري برياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة المعرفة، وتعتبر إدارة المعرفة عملية قديمة وحديثة في نفس الوقت، إذ درج الفلاسفة على الكتابة في إدارة المعرفة منذ آلاف السنين.

وتوجد الكثير من المجتمعات التي تمارس إدارة المعرفة بصورة أو بأخرى، دون أن تطلق على ممارستها هذا المصطلح؛ أما اليوم فقد خضت العديد من المجتمعات خطوات سريعة في هذا الجانب، واستحدثت برامج إدارة المعرفة، مثل استراليا والمملكة المتحدة وكذلك إنجلترا وغيرها من الدول؛ حيث اتجهت حكومات هذه الدول إلى تطبيق إدارة المعرفة. بحيث تكون جميع الخدمات الحكومية مقدمة من خلال الشبكة الدولية وبطريقة إلكترونية. (محمد عبد الوهاب، ٢٠٠٥: ٤)

مشكلة البحث:

إن أهمية مؤسسات رياض الأطفال تأتي من الدور الذي تلعبه تلك المؤسسات في حياة الطفل؛ حيث تعمل على توفير ظروف بيئية أكثر ملاءمة لفحص النمو والتعلم، وتتعرف على حاجات ومتطلبات الطفل وسبل إشباعها كما تهيب للطفل وتعدده للمدرسة، ويكفل ذلك الجو

الهيكل الإداري للروضة، وعلى الرغم من أهمية تلك المرحلة وأهمية الدور الذي تقوم به المنظومة الإدارية بالروضة، إلا أنه لازال هناك بعض جوانب الخلل والضعف والقصور في الأداء الإداري، وهذا ما أكدته نتائج الدراسة الاستطلاعية، وقد أثبتت نتائج العديد من الدراسات أهمية تطوير الأداء الإدارة برياض الأطفال وأيضاً جدي إدارة المعرفة كمدخل للتطوير.

وهذا ما توضح في دراسة (هيثم علي حجازي، ٢٠٠٥) أن إدارة المعرفة تعتبر من أهم الإستراتيجيات والأساليب الإدارية الحديثة لإحداث التغيير والتطوير وتحقيق الميزة التنافسية؛ لذلك تبنتها المؤسسات التعليمية في الدول المتقدمة وأثبتت فاعليتها، كما جاء في دراسة (جويني، ٢٠٠٢) حيث أكدت علي إن إدارة المعرفة يمكن استخدامها لتعزيز الإدارة التربوية والتي بدورها تدعم وتعزز عمليتي التعليم والتعلم، كذلك يمكن من خلال إدارة المعرفة المساهمة على تحول إدارة المؤسسات التعليمية على التحول من البيروقراطية التي تغلغت في البيئة التربوية إلى الديمقراطية القائمة على إدارة المعرفة.

وأجريت دراسة (Prayong, Tasapon, 2013) بعنوان إدارة المعرفة أداة لتطوير التعليم، حيث هدفت الدراسة إلي معرفة مشكلات الإدارة وإبراز مزايا إدارة المعرفة والتعرف علي البناء المؤسسي والتقنيات المادية والبشرية، وتوصلت عدة نتائج منها: أهمية إدارة المعرفة تطوير المناهج التعليمية والأنظمة الإدارية، بالإضافة إلي دورها الأساسي في التخطيط المؤسسي.

وأكدت نتائج دراسة (Santos, 2004) على أن الإدارة التربوية يجب أن تحتل مكان الريادة في طريق جعل إدارة المعرفة من الأجزاء الرئيسية والمفاتيح المهمة لثقافتها، ويجب أن تكون هي أساس النظام التعليمي.

كما توصلت دراسة (عرين أسعد علي، ٢٠١٥) أن إدارة المعرفة تكتسب أهمية متزايدة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجه المؤسسات التعليمية؛ حيث تركز في عمليات الإدارة علي الاستخدام الفاعل للمعرفة وتوظيفها باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، وتعزيز قدرات وأداءات ومهارات العاملين، مع التأكيد علي عمليات التطوير المستمر.

وبذلك فإن هذا البحث سيمزج كافة هذه الاهتمامات لتقدم إضافة في مجال تطوير أداء إدارة رياض الأطفال ارتكازاً على قراءة الواقع الإداري، ومتابعة لموضوعية عملية التطوير باستخدام مدخل إدارة المعرفة، وتنبولر مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

- كيف يمكن تطوير الأداء الإداري برياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة المعرفة؟

- ويتفرع من السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما واقع أداء إدارة رياض الأطفال في مصر؟
٢. ما المشكلات التي تعترض تطوير الأداء الإداري برياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة المعرفة؟
٣. ما متطلبات تطوير الأداء الإداري برياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة المعرفة؟
٤. ما التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري برياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة المعرفة؟

أهداف البحث:

هدف البحث إلي:

- ١- تشخيص ورصد الواقع الإداري برياض الأطفال.
- ٢- حصر اهم المشكلات التي تواجه تطوير الأداء الإداري برياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة المعرفة.
- ٣- إلقاء الضوء علي جوانب الضعف والقصور ومحاولة علاجها في ضوء مدخل إدارة المعرفة.
- ٤- تقديم تصور مقترح للتطوير أداء إدارة رياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة المعرفة.

أهمية البحث:

تتضح أهمية الدراسة من خلال مايلي:

أ) الأهمية النظرية:

- ١- أهمية مرحلة رياض الأطفال كمرحلة أساسية في العملية التربوية.
- ٢- الضرورة الملحة للتطوير المستمر لأداء إدارة الروضة.
- ٣- أهمية إدارة المعرفة كمدخل لتطوير أداء إدارة الروضة.

ب) الأهمية التطبيقية:

- ١- لفت انتباه المهتمين والمتخصصين والقائمين علي أمر العملية التربوية برياض الأطفال إلي واقع العمل الإداري، والمشكلات التي يواجهها.
- ٢- قد تفيد نتائج الدراسة القائمين علي إدارة رياض الأطفال في تفعيل إدارة المعرفة، كمدخل لتطوير أدائها الإداري بالروضة.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية :

يقتصر هذا البحث علي تطوير أداء إدارة رياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة المعرفة.

الحدود الجغرافية :

تمثلت في مؤسسات رياض الأطفال بإدارة شبين القناطر بمحافظة القليوبية.

الحدود البشرية :

تمثلت عينة البحث في عينة قوامها (٦٠) فرد من الهيكل الإداري مابين (٦) مديرات و(٦) مشرفات و(٦)أخصائية و(٤٢) معلمة) في (٦) روضات للأطفال بإدارة شبين القناطر.

الحدود الزمانية :

قامت الباحثة بإجراء الدراسة الميدانية في الفصل الثاني للعام الدراسي (٢٠٢٢/٢٠٢٣ م).

منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يقوم علي وصف الظاهرة وتفسيرها وتحليلها بهدف التعرف علي جوانب القوة وتدعيمها وحصر جوانب الضعف وعلاجها، ولمناسبتها لطبيعة البحث.

أداة البحث :

استبيان موجه للهيكل الإداري برياض الأطفال بهدف الوصول للتصور المقترح الذي يمكن من خلاله الارتقاء بتطوير إدارة رياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة المعرفة.

مصطلحات البحث:**التطوير (Development):**

"هو تحسين أداء المؤسسة لتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين، وذلك بتبني منهج أو أداة علمية تمكن العاملين من تعزيز إمكانيات المؤسسات التي ينتمون إليها من خلال اجراءات التقييم الذاتي والتحليل وإعداد ومتابعة خطط العمل لتنفيذ أهداف المؤسسة". (برنامج التطوير المؤسسي، ٢٠١٣: ٣)

وهو "إدخال تجديدات ومستحدثات يقصد بها رفع كفاءة العملية التعليمية وإعداد العاملين" (مني محمود عبد اللطيف، ٢٠١٤: 23)

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: "دافعية المؤسسة نحو التغيير للأفضل من خلال استغلال مواردها المادية والبشرية بشكل يضمن لها تحقيق كافة أهدافها المرجوة".

الأداء الإداري (Performance Administrative) :

يعرفه (Hunger & Wheelen, 2012:22) " بأنه النتيجة النهائية للأنشطة المحققة ويشمل النتائج الفعلية المنظمة للمؤسسة التعليمية".

وتعرف الباحثة الأداء الإداري إجرائياً بأنه: تنفيذ الفرد لأعماله ومسؤولياته المنوط بها في المؤسسة التعليمية، والتي تهدف إلي تحسين العمل وجودته من أجل تحقيق الأهداف.

إدارة رياض الأطفال (Kindergarten Management):

" هي مجموعة عمليات متشابكة ومتربطة (تخطيط، تنسيق، توجيه) وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل الروضة وخارجها وفقاً لسياسة عامة تضعها الدولة بما يتفق مع غايات وأهداف المجتمع". (هالة مصباح البناء، ٢٠١٣: ٦٢)

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: " هي جملة الجهود المبذولة من كافة العاملين في إدارة مؤسسات رياض الأطفال لتحقيق أهداف المؤسسة في جو من التناسق والفاعلية المنظمة".

إدارة المعرفة (Knowledge Management):

هي إحدي المداخل الإدارية الحديثة والتي تعمل علي تطوير المنظومة الإدارية لرياض الأطفال، وتتكون من مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة معينة تؤثر عليها وعلي تفاعلاتها، وتنقسم إلي عمليات متعددة متتالية ومتشابكة (مثل تمثيل وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها)، والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفأ صورة وتطبيقها للحصول علي اكبر قيمة لرياض الأطفال. (تهاني شحاتة، ٢٠١٧: ٢٩٢)

وتعرف الباحثة إدارة المعرفة إجرائياً بأنها: عملية منظمة ومستمرة تتضمن إيجاد واكتساب وتخزين المعرفة ونقلها وتطبيقها بفاعلية لدعم وتعزيز وتحقيق الأهداف المحددة لمؤسسات رياض الأطفال مما يمكن القائمون على الإدارة من استخدامها للحصول على بداية سريعة في عمليات (التخطيط، التنظيم، التنفيذ، المتابعة، والتقييم) وذلك من خلال التجارب والخبرات والأنشطة السابقة.

الإطار النظري:

يتناول الإطار النظري محورين رئيسيين هما: المحور الأول (الأداء الإداري برياض الأطفال) - المحور الثاني (إدارة المعرفة)، وسوف نتناول الباحثة كل محور بشئ من التفصيل.

المحور الأول: الأداء الإداري برياض الأطفال

يتعرض هذا المحور لمفهوم إدارة رياض الأطفال، الأداء الإداري برياض، أهداف إدارة رياض الأطفال، الهيكل الوظيفي لرياض الأطفال، المعوقات التي تواجه تطوير أداء إدارة مؤسسات رياض الأطفال.

مفهوم إدارة مؤسسات رياض الأطفال:

إن الإدارة هي مفتاح نجاح أي مؤسسة وإدارة المؤسسات التربوية لها دور بارز في تحقيق آمال مجتمعاتها، ويزيد هذا الدور أهمية في رياض الأطفال لما لتلك المرحلة من أهمية في بناء شخصية الطفل.

فيعرف (عبد الغني محمد إسماعيل، ٢٠١٣: ٥٢) إدارة رياض الأطفال بأنها " الإدارة التي تتولي تنفيذ الخطط والسياسات الصادرة عن الإدارة العليا، وذلك بتوزيع الأعمال علي العاملين وتوجيههم ومتابعتهم، ومن ثم المساهم الجادة في تطوير العملية التربوية ككل، وذلك عن طريق التقويم الشامل، وملاحقة الأطفال ومدى إيجابية تفاعلهم وتأهيلهم، وإعدادهم لدخول المرحلة الابتدائية".

كما يري كلا من (محمد جاسم العبيدي، ألاء محمد جاسم، ٢٠١٠: ١٨٤، ١٨٣) أن إدارة رياض الأطفال "هي الكيفية التي ينجز بها العمل التربوي في المؤسسة إنجازاً تتحقق به أهدافها علي أتم وجه وبأقل جهد؛ فهي ليست عملية مقصورة لذاتها وإنما هي وسيلة أفضل لتحقيق أهداف معينة، وكفاءتها تتوقف علي مدى نجاحها في تحقيق أهدافها المؤسسية".

مفهوم الأداء الإداري برياض الأطفال:

الأداء الإداري هو أداء العاملين للمهام الموكلة إليهم بفعالية وكفاءة، وهو بالغ الأهمية في تطوير مؤسسات رياض الأطفال لما يعكسه من قدرة الروضة علي التنظيم والاستفادة من مواردها المادية والبشرية.

فالأداء الإداري "هو إنعكاسها لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها واستثمارها بالشكل الذي يجعلها قادرة علي تحقيق أهدافها". (عادل هادي البغدادي، هاشم فوزي العبادي، ٢٠١٠: ٣٥٩) ويعرفه (سلامة عبد العظيم حسين، ٢٠٠٤، ٥٦) بأنه "كل ما يقوم به العاملين أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك".

وهو أيضاً "قدرة الروضة علي اكتساب واستخدام مواردها في أسرع وقت سعياً لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية". (Nancy heppell, 2011:26)

يتبين مما سبق أن الأداء الإداري من شأنه تمكين إدارة مؤسسات رياض الأطفال من تحقيق أهدافها، ويعكس أيضاً المناخ التنظيمي للهيكلي الإداري بمؤسسات رياض الأطفال، وما إذا كانت الإدارة ناهجة والعاملين لديهم الدافع لتحقيق أهدافها.

أهداف إدارة رياض الأطفال:

إدارة رياض الأطفال أهداف بتغيير الوقت حيث تسعى لجعل الروضة علي كفاءة عالية تسمح بتنشئة طفل متفاعل مع مجتمعه ومؤثر فيه حيث تهدف إلي:

- مراعاة الفروق الفردية في توزيع المسؤوليات بين العاملين بما يتناسب مع قدراتهم واتجاهاتهم.

- ربط الروضة بالمجتمع مما يعكس حسن دورها في إعداد طفل يستطيع التكيف مع المجتمع.

- الإصرار علي أن تساعد الجهود والأنشطة التي يقوم بها العاملين في الروضة علي بناء شخصية الطفل في جميع جوانبها. (محمد جاسم العبيدي، ألاء محمد جاسم، ٢٠١٠: ١٨٥، ١٨٦)

وقد أشار (فتحي عبد الرسول محمد، ٢٠١٣: ٢٧) إلي بعض أهداف رياض الأطفال هي كالتالي:

- تنمية شعور الطفل بالثقة في نفسه وفي الآخرين وتشجيع حاجاته إلي الاستقلال.
 - توفير المواد المناسبة التي تمكن الطفل من استكشاف محيط بيئته.
 - مساعدة الطفل علي التكيف الاجتماعي، وتهيئ لديه القدرة علي التعبير عن مشاعره.
 - ملئ نفس الطفل بحب كل ما هو جميل في الحياة.
 - توفير الرعاية الصحية للطفل، العناية بتنمية قوي الطفل العقلية.
 - إعداد الطفل للمرحلة الدارسية المقبلة.
- ويتضح مما سبق أن أهداف تطوير مؤسسات رياض الأطفال تتجه نحو أدائها، وذلك من خلال تطوير أساليب العمل وبناء نظام اتصال تربوي فعال والتقليل من الصرعات الداخلية، إذا أن أحد عوائق التطوير هو الجهد الضائع في الصراع والذي يعمل علي تبديد جهود العاملين؛ فلا بد من إزلاته لتحقيق أهداف الروضة.

أهمية تطوير إدارة رياض الأطفال:

وترجع أهمية تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال الي ضرورة توافر عدد من العوامل التي تساعد في رفع كفاءتها علي مستوي الروضة وهي:

- اتخاذ نتائج الأداء مرجعاً أساسياً لتوجيه الأداء: ويقصد بذلك تحسين الأداء بصورة مستمرة في ضوء نتائجه والتأكد من أن كل فرد داخل المؤسسة التعليمية يعطي اهتماماً مسمراً لنتائج أدائه.
- الاعتماد علي الأداء الجماعي في المواقف التي تتطلب ذلك: حيث يعتبر العمل الجماعي من أفضل أساليب الارتقاء بالأداء واكتساب الخبرات ومهارات التغيير التي تتطلب العمل الجماعي أو الفردي.
- إدراك الفرد للفوائد الفردية والمؤسسية من تغيير الأداء: يتضمن ذلك مايجعل الأفراد يتحملون مشقة تعلم مهارات وسلوكيات جديدة لإدراكهم وثقتهم بأن أدائهم ذو قيمة وتأثير علي أداء المؤسسة.

- مشاركة أكبر عدد من الأفراد في تحمل مسؤولية تغيير الأداء: يتمثل في تحمل العاملين مسؤولية إحداث التغيير وتشكيل مجموعات عمل متماسكة لمواجهة التغيير في الأداء، وتشجيع نقل الخبرات بين الزملاء . (عاشور إبراهيم الدسوقي، محمد صبري الحوت، ٢٠١٤: ٢٣-٢٥)
- إدارة الروضة نشاط يتعلق بإتمام أعمال بواسطة آخرين، الأمر الذي يظهر دور الإداري في توجيه جميع الجهود نحو تحقيق الأهداف بأيسر الطرق وأقل التكاليف.
- تعمل إدارة الروضة علي تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والقوي البشرية.
- ترتبط إدارة الروضة ارتباطاً وثيقاً بقوانين الدولة والسلطات التشريعية فيها، حتي لا يحدث تناقض بينهم، وحتى تتجه أهداف إدارة الروضة نحو تحقيق الأهداف العامة للدولة.
- إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية داخل الروضة وخارجها عن طريق المواءمة بين مصلحة الفرد ومصلحة الروضة. (هالة مصباح البنا، ٢٠١٣: ٦٤)
- وبذلك يحدث التقارب والاتصال والمشاركة بين الروضة والمجتمع بحيث تقوم إدارة مؤسسات رياض الأطفال بدراسة مشكلات المجتمع، ومحاولة حلها وتحسين العلاقات بجانب عنايتها بنقل التراث الثقافي وتوفير الظروف التي تساعد الهيكل الإداري علي تنفيذ المهام الموكلة إليه من خلال السعي لتطوير أدائها.

الهيكل الإداري بالروضة:

تتضح معالم تطوير مؤسسات رياض الأطفال من خلال تطوير الهيكل الإداري لرياض ؛ حيث يتشكل الهيكل الإداري برياض الأطفال من: (مديرة الروضة، مشرفة الروضة لكل أربعة فصول، معلمة الروضة) فضلاً عن وجود بعض الوظائف الأخرى التي إن توافرت تسهم في إحداث عملية التطوير بشكل أفضل (كالأخصائية الاجتماعية والنفسية والمشرفة الصحية والسكرتيرة). (السيد عبدالقادر شريف، ٢٠١٧: ٢٢٨)

أولاً: مديرة الروضة

مديرة الروضة هي التي يناط إليها مهام قيادة العاملين بالروضة وتنسيق جهودهم في سبيل تحقيق أهداف رياض الأطفال وأهداف تربية طفل الروضة. (عزة جلال مصطفى، ٢٠١٠: ٣٤)

لمديرة الروضة صفات لا بد أن تتسم بها من أهمها مايلي:-

- أن تكون المثل أعلى في المواطنة واحترام مواعيد العمل

- أن تكون عادلة في معاملتها مع المعلمات والأطفال وألا تدخل جانب العاطفة تجاه أحد.
- أن تكون مرنة في تصرفاتها وغير متحكمة بالآخرين.
- أن يكون لديها إحساساً بالمسؤولية الملقاة علي عاتقها بحيث ينعكس هذا الإحساس علي المعلمات والأطفال. (رانيا عبد المعز الجمال، ٢٠١١: ٢٣٤)
- ويقع علي عاتق مديرة الروضة القيام بعدد من المهام والمسؤوليات، والتي تتمثل فيما يلي:
 - الإشراف علي سير العملية التعليمية والتربوية في الروضة، والتعرف علي مشاكلها وتقديم الحلول اللازمة والمناسبة لها بالتعاون مع العاملين وأولياء الأمور.
 - تقوية الاتصال والتفاعل بين الروضة والعاملين فيها، وبين أولياء الأمور وإدارة الروضة ومعلماتها، وتعزيز عامل الثقة والروابط بين هذه الأطراف.
 - حسن إدارة الوقت والقدرة علي التخطيط الجيد، والتقويم وتطوير العمل بشكل دائم ومستمر من خلال الإشراف والمتابعة المستمرين، وإقامة برامج تدريبية للعاملين.
 - توفير كل ما من شأنه أن يعمل علي اكتشاف مواهب الطفل وقدراته للعمل علي تنميتها وصقلها، مع العناية بالطفل والعمل علي تنمية جميع مجالات النمو لديه وتنمية شخصيته.
 - الإيمان التام بمرحلة الطفولة، وخصائصها وتوفير كل ما يلزم لتلبية اهتمامات الطفل وإشباع حاجاته.
 - الوعي التام بأهداف الروضة، والعمل علي تحقيقها، وتوفير ما تحتاجه الروضة من إمكانات.
 - العمل علي تنمية كفايات العاملين ومواكبة التطور والمستجدات في ميدان عملهم، لتقبل كل تغيير بهدف إحداث التطوير. (طارق عبد الحميد البديري، ٢٠١٦: ١٢٤)

ثانياً: مشرفة الروضة :

المشرفة هي الشخصية التي تأتي بعد المديرة مباشرة في الهرم التنظيمي، فهي المسؤولة الثانية في الروضة بعد المديرة، كما أنها بمثابة الموجهة المقيمة بالروضة ويقع علي عاتقها العديد من المهام والأدوار التي تزيد من أهميتها منها الإشراف علي حسن سير العمل بالروضة ، وتقسيم العمل بين المعلمات بالتساوي، وعمل سجل خاص بمتابعة معلمات الروضة يشتمل علي البيانات الشخصية والمهنية لهن، بالإضافة إلي المشاركة في بعض المهام المالية. (رضا سمير محسن، ٢٠١١: ٤٨)

ويقع علي المشرفة العبء الأكبر في متابعة الأنشطة والندوات التي تقيمها الروضة، وتقوم بالإشراف علي توفير متطلبات العملية التربوية وعلي تنفيذ الأنشطة في الروضة والإشراف علي نظافة مرافق الروضة وصيانتها، والإشراف علي اللقاءات الدورية التي تعقدها الروضة مع أولياء الأمور والأهالي والاشتراك فيها، كما تساهم في ربط الروضة مع البيئة المحلية عن طريق الاتصال والتنسيق مع بعض المؤسسات والأفراد للمشاركة في دعم العملية التعليمية التربوية وتنوير الأطفال عن الخدمات البيئية والأفراد الذين يجب التعرف عليهم كالطبيب والشرطي والمزارع....ألخ، وتشترك أيضاً في صنع القرارات وفي عملية تطوير العمل التربوي وتقدير الاحتياجات التدريبية للعاملين ومتابعة نمو الأطفال وتعلمهم. (رافدة الحريري، ٢٠١٣: ١٥٢-١٥٣)

ومما سبق يتضح أن للمشرفة دور مهم ومكمل لدور المديرية في الإشراف والمتابعة لسير العمل في الروضة حيث أن لها أثر كبير في انتظام العمل لأنها هي الشخص الذي يحتك مباشرة باستمرار بالعلمات والأطفال وأولياء الأمور وأيضاً العاملين.

ثالثاً: معلمة الروضة

أن معلمة رياض الأطفال هي شخصية تربوية تم اختيارها بعناية من خلال مجموعة من المعايير الخاصة بالخصائص الجسمية والعقلية والاجتماعية والأخلاقية المناسبة لمهنة تربية الطفل حيث تلقت إعداداً وتدريباً في كليات جامعية وعالية لتتولى مسؤوليات العمل التربوي في مؤسسات التربية لطفل ما قبل المدرسة. (طارق عبد الرؤوف عامر، ٢٠٠٨: ٦٣).

تؤدي معلمة رياض الأطفال أدواراً كثيرة ومتنوعة تتطلب مهارات فنية يصعب تحديدها بشكل تفصيلي ودقيق فإذا كان معلم المراحل التعليمية الأخرى مطالباً بأن ينقل مادة علمية معينة ويحسن إدارة الصف، فإن معلمة الروضة مسئولة عن كل ما يتعلمه كل طفل من أطفال صفها إلى جانب توجيه عملية نمو كل منهم في مرحلة حساسة من حياتهم. (خالد محمد أبو السعود، ٢٠١٠: ١١٦)

ونظام الروضة الفعال هو الذي يتضمن أن تكون المعلمة علي وعي بأهداف المهنة وأبعاد دورها التي يجب أن تؤديها علي أفضل وجه سواء داخل الروضة أو خارجها ويتمثل هذا الدور في:

- وعي المعلمة بالمقومات الأساسية للفكر الإداري المعاصر: تشكل هذه المقومات الفلسفة الإدارية التي تحكم نظام الروضة وتوجيهه إلي تحقيق أهدافه بكفاءة.

- وعي المعلمة بالسياسة التعليمية: لا يقتصر دور المعلمة علي تنفيذ السياسة التعليمية التي تخططها هيئات المستوي المركزي، دون أن تكون علي علم بهذه السياسة ومصادر اشتقاقها.
- وعي المعلمة بمجالات عمل إدارة رياض الأطفال: يعتبر مستوي إدارة رياض الأطفال بمثابة المستوي الإجرائي للسياسة التعليمية، الذي يتم فيه ممارسة العمل التربوي مع قطاعات واسعة من الأطفال والمعلمين والموظفين وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي. (السيد عبد القادر شريف، ٢٠١٧: ٢٦٦)
- ولا شك أن وعي المعلمة بهذه المجالات سوف يزيد من فعالية الإدارة وكفاءتها علي تحقيق متطلبات البيئة الاجتماعية المحيطة بها وتتمثل في:
 - تنمية العلاقات الاجتماعية السليمة: صارت تنمية العلاقات الاجتماعية السليمة واجباً رئيسياً لإدارة الروضة عامة وللمعلمة خاصة من أجل زيادة فاعلية العملية التعليمية..
 - تطوير العملية التعليمية: تقوم المعلمة بتطوير وإدارة العملية التعليمية بحيث توفر بيئة تهتم بتوفير خبرات تعليمية للأطفال تتناسب مع إمكانيات الطفل في هذه المرحلة .
 - تطوير الإمكانيات المادية: تحرص المعلمة علي توفير بيئة تعليمية غنية بالمشيرات والوسائل والألعاب، وذلك لإثراء خبرات الطفل وبلورة تفكيره.
 - تنمية العناصر البشرية: تشخص المعلمة قدرات الأطفال من خلال مراقبتها وتقييمها للنمو الفردي للأطفال وإمام المعلمة بقوائم الملاحظة ومقاييس النمو للأطفال بمقاييس الذات والقوائم اللغوية والإدراكية وقوائم الملاحظة وما لديها من الوسائل. (فاطمة أحمد أبوحمد، ٢٠١٠: ٢٨، ٢٩)
- ومما سبق تتضح أهمية الدور الذي يقوم به الهيكل الإداري وخاصة المعلمة الروضة ودورها المؤثر في تشكيل شخصية الطفل، وفي سير العمل بمؤسسات رياض الأطفال ككل؛ فلا بد من الاهتمام به وبسبل تطويره والتغلب علي المعوقات التي تحول دون تطويره.

معوقات تطوير إدارة رياض الأطفال:

- تعاني إدارة الروضة من وجود العديد من المعوقات التي تحول دون قيامها بوظائفها علي الوجه الأكمل، ويمكن أن تصنف تلك المعوقات التي تتعرض لها الإدارة علي النحو التالي:
 - أولاً: صعوبات ذات صلة مباشرة بالعملية التعليمية وتتمثل في:
 - النقص في أعداد المعلمات، زيادة أعداد الأطفال في قاعة النشاط.
 - انخفاض مستوي أداء بعض العاملين لأسباب مهنية أو نفسية.
 - وجود فروق فردية بين الأطفال وبعضهم، ضعف التعاون بين أولياء الأمور والروضة.

ثانياً: صعوبات ذات صلة بالعملية الإدارية:

- ضعف الإمكانيات المادية اللازمة لأعمال صيانة الروضة ومرافقها .
- ضعف روح الإبداع لدي الكادر الإداري.
- الضغوط الاجتماعية من قبل أولياء الأمور. (جودت عزت عطوي، ٢٠١٤: ٦٣)
- عدم القدرة علي التشخيص السليم لمعوقات ومشكلات الوضع الراهن في الروضة .
- قلة الحوافز علي اختلاف أنواعها تؤثر تأثيراً سلبياً علي تحفيز العاملين وعلي كفاءتهم.
- الهيكل التنظيمي من العناصر المهمة المؤثرة في تطوير مؤسسات رياض الأطفال من خلال استيعابه لاحتياجات العمل والقدرة علي تبسيط المعلومة.
- ضعف مشاركة العاملين في صنع القرارات واتخاذها من العوامل التي تعرقل عملية التطوير الإداري.
- عجز مديرة الروضة عن تحديد الاحتياجات الفعلية للروضة علي أسس علمية سليمة.
- تأثر عملية التطوير بنظم المعلومات التي تؤثر علي باقي النظم الداخلية للروضة وعلي سلوك العاملين، وعدم وجود نظم اتصال داعمة. (نبيل سعد خليل، ٢٠١٤: ١٨٩-١٩٠)

مما سبق تستنتج الباحثة أن نجاح إدارة رياض الأطفال يتوقف بدرجة كبير علي قدرتها علي تطوير إدارتها وتنظيمها، حتي يثني لها التغلب علي المعوقات التي تحول دون تحقيق أهدافها، الأمر الذي يتطلب البحث عن مدخل فعال كمدخل إدارة المعرفة لتوظيف كافة الجهود والإمكانات وتنظيم بيئة العمل بالشكل الذي يسمح بتحقيق الأهداف مع تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

المحور الثاني (إدارة المعرفة) ودورها في تطوير مؤسسات رياض الأطفال:

يتعرض هذا المحور إلي مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها ومراحلها وتطبيقاتها في رياض الأطفال:

مفهوم إدارة المعرفة:

عرفها (ياسر الصاوي، ٢٠٠٧: ٧) بأنها مجموعه من العمليات التي تهدف إلى أداء أعمال المؤسسة بفاعلية وكفاءة، وباستخدام تكنولوجيا المعلومات بأكثر قدر ممكن، وذلك عن طريق توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها، واستخدامها ونشرها، وبالتالي تحويل هذه الخبرات والمعلومات الهامة للاستفادة منها في العمليات الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتخطيط وغيرها.

وعرفها (Bishop , 2008: 9) عملية توليد المعرفة واكتسابها واستخدامها والمشاركة فيها بفاعلية لتعزيز تعلم المنظمة وتحسين أدائها وذلك لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. وكما هدفت دراسة (فريد كورتل, ٢٠١٠: ٦) إلى تحديد معني إدارة المعرفة وتوصلت إلى أنها توظيف للحكمة المتراكمة لزيادة سرعة الاستجابة والابتكار وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر المعرفة الصريحة والضمنية لمنفعة أفضل للمستفيدين، وعرفها (سعد غالب, ٢٠١٠: ١٩) بأنها حزمة أنشطة استقطاب وامتلاك وتنسيق ونشر وتكوين وابتكار المعرفة واستخدامها لتحسين أنشطة الأعمال الأساسية من خلال الأفراد وفرق العمل عبر المجالات الوظيفية والتنظيمية.

وتأسياً على ما سبق يتضح أن إدارة المعرفة تعمل على الربط بين ثلاثة مصادر أساسية في المؤسسة وهي (الأفراد, العمليات, والتقنيات) لتمكن المؤسسة من استثمار ومشاركة المعلومات والمعرفة المتوفرة لديها بطريقة أكثر فاعلية، لتجعل المؤسسة تحصل على قيمة مضافة كبيرة من المعرفة المتوفرة، وتعمل على تطوير وتنمية الخبرات والكفايات التي تسهل انتقال المعرفة ماسرقتها، وذلك من اجل استثمارها في مختلف الأنشطة الإدارية لحل مشكلات العاملين، واتخاذ القرارات وبناء الخطط لرفع الكفاءة الإنتاجية بالروضة.

أهداف إدارة المعرفة:

وتكتسب إدارة المعرفة أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها، ومن أبرز أهدافها ما يلي:

- المساعدة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، حيث أنها تمكن أعضاء المؤسسة من التعامل مع القضايا الجديدة، إذ تزودهم بالقدرة على اتخاذ القرارات بكفاءة، وتشكل رؤية مستقبلية محددة وواضحة.
 - تساعد في تحقيق المؤسسة الاقتصادية، حيث أنها موجهة وبشكل رئيسي إلى قدرة المؤسسة، أي القدرة المؤسسية لاستخدام المعرفة الضمنية والظاهرة. (إبراهيم خروف الملكاوي, ٢٠٠٧: ٨٠)
 - تعتبر المعرفة سلاحاً بيد متخذ القرار الذي يبني قراراته بموجب أسس علمية وأساليب كمية بعيدة عن الحدث والتخمين في عملية اتخاذ القرارات ؛ حيث تتوقف عملية بقاء ونمو مؤسسات رياض الأطفال علي قراراته الإستراتيجية. (إنعام دوش, ٢٠١١: ٢١٥)
- وقد أشارت دراسة (Birkinshaw,s,2002) إلي انه لكي تنجح المؤسسات التعليمية في إدارة المعرفة لا بد من التعامل مع المعرفة باعتبارها كياناً يتحرك وينمو وله دورة حياه، وليس مجرد مخزون أو أصلاً ثابتاً يجب المحافظة علي، كما أكدت نتائج دراسة (نوال الغامدى, ٢٠٠٨) علي أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة التعليمية؛ وأهمية إدارة عمليات المعرفة لتطوير أساليب الإدارة التعليمية.

من خلال ما سبق يتضح أن تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات رياض الأطفال يتعلق بتنظيم وتخطيط ومراقبة أنشطة المعلمات وأعمال الإداريين بها، وذلك لتوظيف إدارة المعرفة فيها ونظراً لما نلمسه من زيادة في عدد الأطفال والذي يسبب إرباكاً في تنفيذ هذه الخدمات بكفاءة عالية، وحيث أن الاهتمام بالكفاءات والقدرات البشرية وتتميتها عاملاً هاماً في تحقيق الميزة التنافسية.

أهمية إدارة المعرفة:

- تتضح أهمية إدارة المعرفة في دورها في تحقيق التقدم التنافسي للمؤسسة، حيث تعمل على:
- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة، تبني فكرة الإبداع.
- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقسيمها.
- تعزيز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المنظم والمعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تحفيز المؤسسة تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية المتجددة. (عبدالله حسن مسلم، ٢٠١٥: ٢٨)

يرى (حسن البيلاوي وسلامة حسين، ٢٠٠٧: ٨٥) أن أهمية إدارة المعرفة تكمن فيما يلي:

- إشباع الحاجة إلى المعلومات، وتسهيل الوصول إليها بالوقت والنوع والكم المناسب.
 - تمكين المؤسسات من اتخاذ القرارات الصحيحة.
 - زيادة مرونة المؤسسة في الاستجابة للبيئة الخارجية.
- وتساعد إدارة المعرفة المؤسسات في الحصول على الفهم العميق من خلال خبراتها الذاتية، كما تساعد بعض فاعليات إدارة المعرفة في تركيز اهتمام المؤسسة على استيعاب المعرفة وحفظها واستخدامها لأشياء مثل حل المشكلات، والتعلم الديناميكي، والتخطيط الاستراتيجي، وصناعه القرارات.

مراحل إدارة المعرفة:

- إدارة المعرفة عملية مستمرة ومتفاعلة تتم من خلال مجموعة من المراحل الجوهرية التالية:
- (١) اكتساب المعرفة: يقصد بها العملية التي تسعى مؤسسات رياض الأطفال من خلالها الحصول على المعرفة من مصادرها المتعددة الداخلية والخارجية. (نبيل سعد، ٢٠١٥: ٣٧٨)
- ويمكن اكتسابها من المصادر المختلفة، وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات والدوريات والمنشورات، ووسائل البريد الإلكتروني، والتعلم الفردي. (عبد الستار العلي وآخرون، ٢٠١٢: ٤٢)

(٢) **تخزين المعرفة:** يقصد (خالد الزغبى، ٢٠١٢: ٦٥٩) بتخزين المعرفة أنها العملية التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وتسهيل البحث والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها. ويتفق هذا مع أهم ما أوصت به دراسة (نضال محمد الزطمة: ٢٠١١) وهي بعنوان : إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء والتي أوصت بأهمية وتطوير أساليب تخزين المعرفة وتوسيع عملية التشارك من خلال توفير البيئة المناسبة، وبناء ثقافة تنظيمية تتبنى إدارة المعرفة كمنهج.

(٣) **نقل المعرفة:** يعتبر نقل المعرفة الحلقة الثالثة في حلقات إدارة المعرفة، ويعتمد على وجود آليات وطرق رسمية وأخرى غير رسمية، وتتمثل الطرق الرسمية في: التقارير والرسائل والمكاتبات والمؤتمرات والندوات الداخلية للمؤسسة، وإطلاعات دورية على الموقف في المؤسسة، وإدارة المعرفة تتضمن اكتساب المعرفة وتخزينها، ومن ثم جعل هذه المعرفة قابلة للتداول. (إسماعيل مصباح، ٢٠١٠: ٨٨)

وتأسيسا على ما سبق يستلزم: رسم إستراتيجية مناسبة لإدارة المعرفة في مؤسسات رياض الأطفال وذلك لتطوير الأداء الفردي والمؤسسي من خلال تحسين المناخ التنظيمي، وتطوير نظام أداء فعال مبني على أسس ومعايير واضحة، وتطبيق تلك المعارف التي تحصل عليها المؤسسة والاستفادة من تطبيقها في كافة الأنشطة في تلك المؤسسة والعمل على مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية.

أهم المشكلات التي تواجه تطوير الأداء الإداري برياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة المعرفة:

- وهناك العديد من المشكلات التي تحول دون تطوير إدارة المعرفة للأداء الإداري برياض الأطفال وهي كالتالي:
- يعمل منفذو إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمؤسسة وهذا يؤدي إلي بناء خبرات ومهارات تتناسب مع قدراتهم واحتياجاتهم الشخصية وليس التي تتطلبها المؤسسة.
 - قد يجري الترويج لإدارة المعرفة بصورة وبقدرات وإمكانيات غير متوقعة وهذا ينعكس في صورة إحباطات متكررة لأداء العاملين بالمؤسسة.
 - عدم وجود الوقت الكافي لتطبيق إدارة المعرفة علي العاملين.
 - ضعف ثقافة العاملين التنظيمية وعدم التشجيع علي تشارك المعرفة فيما بينهم.
 - نقص الفهم بإدارة المعرفة وعدم القدرة علي لمس فوائدها المادية بصورة مباشرة داخل المؤسسة.

- افتقاد العاملين للدافعية نحو العمل ونقص تكنولوجيا المعلومات.
 - رداءات المعلومات المعرفية وعدم دقة البيانات المستخدمة في عملية التطوير.
 - ضعف الالتزام التنظيمي بمبادئ إدارة المعرفة سواء من قبل العاملين أو من الإدارة العليا مما يؤثر بالسلب علي كفاءة الأداء.
 - عدم وجود جهة مشرفة علي تطبيق إدارة المعرفة داخل الروضة.
 - التردد من قبل العاملين في مشاركة المعرفة؛ ظناً منهم بأن السيطرة علي المعرفة يكسبهم السيطرة علي السلطة.
 - ارتفاع تكلفة تطبيق إدارة المعرفة نسبياً مع قلة الإمكانيات في مؤسسات رياض الأطفال.
- وهذا ما أوصت به نتائج دراسة (تهاني شحاتة، ٢٠١٧) ضرورة الاهتمام بالدورات التدريبية في مجال إدارة المعرفة، وتوفير التشجيع المادي والمعنوي للمشاركين بالمعرفة داخل الروضة. ويمكن استنتاج أن الاهتمام بإدارة المعرفة وتطبيقها بطريقة سليمة سيمكن مؤسسات رياض الأطفال من وضع الخطط ورسم السياسات، وكذلك حصر احتياجات الرياض وإعداد الميزانية السنوية، ومواكبة التغيرات التي تحدث والنهوض بالأداء الإداري و بمؤسسات رياض الأطفال ككل.

ثانياً الإطار الميداني للبحث:

يتناول هذا الجزء إجراءات الجانب الميداني للبحث الحالي حول تطوير الأداء الإداري برياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة المعرفة، حيث تم بناء أداة الدراسة وعينتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل المعلومات والبيانات التي تم الحصول عليها، والنتائج التي أسفر عنها التحليل الإحصائي وتفسيرها.

أهداف الجانب الميداني للبحث:

هدف البحث الحالي إلي الكشف عن الواقع الراهن لتطوير أداء إدارة رياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة المعرفة.

أداة البحث وعينته:

لتحقيق أهداف البحث الحالي تم إعداد إستبانة متطلبات تطوير إدارة رياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة المعرفة، وقد تم تطبيق الاستبانة علي عينة قوامها تمثلت عينة البحث في عينة قوامها (٦٠) فرد من الهيكل الإداري مابين (٦) مديرات و(٦) مشرفات و(٦) أخصائيات و(٤٢) معلمة) في (٦) رياضات للأطفال بإدارة شبين القناطر تم اختيارها بطريقة عمدية.

قامت الباحثة بإعداد استطلاع للهيكل الإداري، لمعرفة أهم المشكلات الإدارية التي تواجههم أثناء العمل، وأهم جوانب القوة والضعف في العملية الإدارية للروضة، وبعد أن توافر لدي الباحثة قدر مناسب من المعلومات والحقائق، التي يمكن أن تساعد علي تصميم الاستبيان، شرعت في بنائها في صورتها الأولية، ثم عرضتها الباحثة علي الأساتذة المشرفين علي الدراسة ؛ فقاموا بإجراء تعديلات الجوهرية، ثم قامت الباحثة بمراجعة الاستبيان في ضوء تعديلاتهم والتوصل إلي صورتها النهائية.

ثم عُرضت الاستبيان علي السادة المحكمين من كلية التربية جامعة عين شمس، ومن كلية الدراسات العليا للتربية جامعة القاهرة، وذلك للحكم علي مدي وضوح عبارات الاستبانة، ومدي تحقيقها للغرض التي وضعت من أجله، لتخرج الاستبيان بصورتها النهائية؛ حيث تضم (٤٠) فقرة، مقسمة إلي محورين هما (إدارة رياض الأطفال، إدارة المعرفة)؛ حيث تهدف بمجملها لبيان مدي قدرة إدارة المعرفة علي تطوير الأداء الإداري برياض الأطفال.

معاملا الصدق والثبات:

قامت الباحثة بإيجاد معاملات الصدق و الثبات للأستبيان الموجه للهيكل الإداري برياض الأطفال وذلك على عينة قوامها (٦٠) فرد من الهيكل الإداري للروضة.

أولاً: معاملات الصدق

قامت الباحثة بإجراء التحليل العاملي التحققى لبنود الاستبيان الموجه للهيكل الإداري برياض الأطفال، وبتحليل المكونات الأساسية بطريقة هوتلنج على عينة قوامها (٦٠) فرد من الهيكل الإداري برياض الأطفال، وأسفرت نتائج التحليل العاملي عن ستة عوامل يتراوح الجذر الكامن لها بين (٢٥.٤٢-٥.٤٩) وهي دالة إحصائياً حيث قيمة كل منها أكبر من الواحد الصحيح على محك كايزر، ثم قامت الباحثة بتدوير المحاور بطريقة فاريمكس Varimax وتوضح جداول (١، ٢) التشبعات الخاصة بهذه العوامل بعد التدوير.

جدول (١)
التشبعات الخاصة بالبعد الأول (الأداء الإداري برياض الأطفال)

رقم العبارة	البنود	التشبعات
١	يصل إلي حلول منطقية للمشكلات.	٠.٨٩
٢	يطور قدراته ومهاراته وينقلها للآخرين.	٠.٨٩
٣	يحفز التنمية المهنية المستدامة للعاملين.	٠.٨٩
٤	يشجع العاملين علي الإطلاع والبحث في مجالي الإدارة و تربية الطفل.	٠.٨٩
٥	يجدد في طرق التواصل مع العاملين.	٠.٨٩
٦	يوثق الشراكة بين مؤسسته ومؤسسات المجتمع المدني الأخرى.	٠.٨٨
٧	يعرض التجارب الناجحة في الإدارة علي العاملين باستمرار.	٠.٨٨
٨	يثابر علي تحقيق الأهداف بجدية وإصرار.	٠.٨٨
٩	يخطط لأهدافه بأسلوب علمي.	٠.٨٨
١٠	يضع خطة زمنية لتحقيق الأهداف البعيدة والقصيرة المدى.	٠.٨٦
١١	يقيم خطته باستمرار بما يتناسب مع تحقيق الأهداف وبالمشاركة مع العاملين.	٠.٨٦
١٢	يتخذ قراراته بعقل ومنطقية بما يتناسب مع الموقف الإداري.	٠.٨٦
١٣	يستخدم الأسلوب المناسب في الإشراف بما يتطلبه الموقف.	٠.٨٢
١٤	يوزع مهام الإشراف علي العاملين بطريقة مناسبة تفيد في نجاح عملية الإشراف والمتابعة.	٠.٧٦
١٥	يُدخل أفكار جديدة في إدارته.	٠.٧٤
١٦	يُشرك العاملين في حل مشكلات الإدارة.	٠.٧٤
١٧	يستطيع تحديد المشكلات التي تواجه المؤسسة بطريقة سليمة.	٠.٧٤
١٨	يضع حلول منطقية للمشكلة التي تعترض العمل.	٠.٧٣
١٩	يختبر الحلول الموضوعة بأسلوب علمي.	٠.٧٣
٢٠	يطلع علي الأساليب الحديثة في الإدارة بصفة مستمرة.	٠.٧
	نسبة التباين	٢١.١٨%
	الجزر الكامن	٢٥.٤٢

يتضح من جدول (١) أن جميع التشبعات دالة إحصائياً حيث بلغت قيمة كل منها أكبر من (٠.٣٠) على محك جيلفورد، مما يؤكد علي صدق الاستبانة لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله.

جدول (٢) التشبعات الخاصة بالبعد الثاني (إدارة المعرفة)

رقم العبارة	البنود	التشبعات
١	يجرب أساليب متنوعة في البحث عن المعلومات.	٠.٨٥
٢	يرعى من لديهم فكر إبداعي يسهم في تطوير المؤسسة.	٠.٨٤
٣	يفتح المجال أمام العاملين للبحث في مصادر المعرفة.	٠.٨٢
٤	يوظف الأفكار الجديدة في تطوير الأداء الإداري بالمؤسسة.	٠.٨٢
٥	ينفذ أفكار المرؤوسين الإبداعية الجيدة.	٠.٨٢
٦	يحث العاملين علي البحث والإطلاع واستقبال وجمع البيانات.	٠.٨١
٧	يشجع مرؤوسيه علي المنافسة الإيجابية في الإبداع التنظيمي.	٠.٧٩
٨	يدعم استراتيجياً من لديهم نوايا للتحديد والتغيير.	٠.٧٨
٩	يستثمر الجهود الفردية والجماعية في تطوير المؤسسة.	٠.٧٧
١٠	يوازن بين الأفكار الفردية والجماعية بما يناسب طبيعة الموقف.	٠.٧٧
١١	يُحسّس مرؤوسيه لبذل الجهد في التطوير.	٠.٧
١٢	يكرم أصحاب المجهودات الجادة والبناءة.	٠.٧١
١٣	يطلع علي الأساليب الحديثة لزيادة دافعية الأفراد.	٠.٧١
١٤	يطبق تلك الأساليب مع مرؤوسيه قدر المستطاع.	٠.٦٧
١٥	يخطط جيداً لتحقيق الأهداف ويوظف إمكانات مؤسسته.	٠.٧
١٦	يطبق الجيد من الأفكار في حل المشكلات التي تواجه الروضة.	٠.٧٣
١٧	يدعم المهويين تكنولوجياً ويكرمهم.	٠.٦٩
١٨	يوظف الأفكار تلك في وضع الخطط قصيرة المدى.	٠.٦٩
١٩	يحرص علي وضع خطة شاملة ومتكاملة للإصلاح الإداري داخل الروضة.	٠.٦٨
٢٠	يجرب أساليب متنوعة في البحث عن المعلومات.	٠.٧
نسبة التباين		١٢.٥%
الجزر الكامن		١٥

يتضح من جدول (٢) أن جميع التشبعات دالة إحصائياً حيث بلغت قيمة كل منها أكبر من (٠.٣٠) على محك جيلفورد، مما يؤكد صدق الاستبانة لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله.

ثبات الاستبيان:

إيجاد معاملات الثبات بطريقة كرونباخ

قامت الباحثة بإيجاد معاملات الثبات بطريقة كرونباخ، وذلك على عينة قوامها (٦٠) مستجيب ممن يمثلون الهيكل الإداري للروضة، وذلك كما يتضح في جدول

(٣)

جدول (٣) معامل الثبات α بطريقة كرونباخ

م	المتغيرات	معامل الثبات
١	الأداء الإداري برياض الأطفال	٠.٧٢
٢	إدارة المعرفة	٠.٨٩

يتضح من جدول (٣) ارتفاع قيم معاملات الثبات α مما يدل على ثبات الاختبار.

نتائج البحث الميدانية وتفسيرها:

- ما واقع الأداء الإداري بمؤسسات رياض الأطفال؟

للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بتطبيق استبيان موجه للهيكل الإداري برياض الأطفال، باستخدام اختبار كاي^٢ كما يتضح في جدول (٤)؛ حيث تكون هذا المحور من (٢٠) عبارة وتم إجراء المعالجات الإحصائية وذلك لكل عبارة من عبارات المحور وللمحور ككل، كما يلي:

جدول (٤) المعاملات الإحصائية للمحور الأول بالاستبانة (أداء إدارة رياض الأطفال)

عند درجة حرية ٢

ن = ٩٠

رقم العبارة	البنود	كا ^٢	الدلالة
١	يطلع علي الأساليب الحديثة في الإدارة بصفة مستمرة.	٢٣.٠٦	دال عند مستوى ٠.٠١
٢	يطور قدراته ومهاراته وينقلها للآخرين.	١٣.٠٦	دال عند مستوى ٠.٠١
٣	يحفز التنمية المهنية المستدامة للعاملين.	٢٢.٠٦	دال عند مستوى ٠.٠١
٤	يشجع العاملين علي الإطلاع والبحث في مجالي الإدارة و تربية الطفل.	٤٠.٢٢	دال عند مستوى ٠.٠١
٥	يجدد في طرق التواصل مع العاملين.	٣١.٤٦	دال عند مستوى ٠.٠١
٦	يوثق الشراكة بين مؤسسته ومؤسسات المجتمع المدني الأخرى.	١٨.٤٦	دال عند مستوى ٠.٠١
٧	يعرض التجارب الناجحة في الإدارة علي العاملين باستمرار.	٣٤.٢٦	دال عند مستوى ٠.٠١
٨	يثابر علي تحقيق الأهداف بجدية وإصرار.	١٦.٢	دال عند مستوى ٠.٠١
٩	يخطط لأهدافه بأسلوب علمي.	٢٢.٨٦	دال عند مستوى ٠.٠١
١٠	يضع خطة زمنية لتحقيق الأهداف البعيدة والقصيرة المدى.	٢٢.٨٦	دال عند مستوى ٠.٠١
١١	يقيم خطته باستمرار بما يتناسب مع تحقيق الأهداف وبالمشاركة مع العاملين.	٢٨.٠٦	دال عند مستوى ٠.٠١
١٢	يتخذ قراراته بعقل ومنطقية بما يتناسب مع الموقف الإداري.	٤٣.٤٦	دال عند مستوى ٠.٠١
١٣	يستخدم الأسلوب المناسب في الإشراف بما يتطلبه الموقف.	٤٢.٨٦	دال عند مستوى ٠.٠١
١٤	يوزع مهام الإشراف علي العاملين بطريقة مناسبة تفيد في نجاح عملية الإشراف والمتابعة.	٤٢.٢٦	دال عند مستوى ٠.٠١
١٥	يُدخل أفكار جديدة في إدارته.	٢٠.٨٦	دال عند مستوى ٠.٠١
١٦	يُشرك العاملين معه في حل المشكلات التي تواجهه في الإدارة.	٣٧.٢٦	دال عند مستوى ٠.٠١
١٧	يستطيع تحديد المشكلات التي تواجه المؤسسة بطريقة سليمة.	٢٧.٤٦	دال عند مستوى ٠.٠١
١٨	يضع حلول منطقية للمشكلة التي تعترض العمل.	٣٠.٢٦	دال عند مستوى ٠.٠١
١٩	يختبر الحلول الموضوعة بأسلوب علمي.	٣٤.٨٦	دال عند مستوى ٠.٠١
٢٠	يصل إلي حلول منطقية للمشكلات الإدارية.	٤٤.٠٩	دال عند مستوى ٠.٠١
	الدرجة الكلية	٣٥.٦	دال عند مستوى ٠.٠١

كا^٢ = ٦ عند مستوى ٠.٠٥

كا^٢ = ٩.٢ عند مستوى ٠.٠١

ينص البعد الأول علي " أداء إدارة رياض الأطفال " وقد أكدت نتائجه علي بعض الممارسات التي تحمل نسبة كبيرة من جوانب الضعف من وجهة نظر أفراد العينة، وهي (يصل إلي حلول منطقية للمشكلات الإدارية) وذلك لأن الأداء الإداري داخل الروضة يحتاج إلي تطوير واستخدام أسلوب حديث كإدارة المعرفة حتي يملك العاملين القدرة علي جمع وتحليل المعرفة والقدرة وضع حلول بديل للمشكلات والسعي وتجربة تلك الحلول للوصول إلي حل منطقي للمشكلة، و(يتخذ قراراته بعقل ومنطقية بما يتناسب مع الموقف الإداري) وذلك لعدم القدرة علي صنع واتخاذ القرار وإدارة الأزمات التي تطرأ علي سير العمل الإداري وتعيق تطوير الأداء، و(يوزع مهام الإشراف علي العاملين بطريقة مناسبة تفيد في نجاح عملية الإشراف والمتابعة) ويرجع ذلك لعدم امتلاك المديرين المعلومات والمهارات الكافية والمعرفة الخاصة بمتطلبات رياض الأطفال فمعظم المديرين تخصصهم مختلف، و(يستخدم الأسلوب المناسب في الإشراف بما يتطلبه الموقف) والسبب في ذلك أن المديرين لديهم مهام كثيرة تخص المراحل الأخرى لذي يلقي المدير معظم المهام علي المشرفة إن وجدت ولا يولي اهتمام كبير للإشراف والمتابعة علي الروضة.

بالرغم من ذلك إلا أن الجدول يبين أن جميع الممارسات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) ومقاربة والفروق بينهم ضعيفة، فالممارسات الموجودة تكون سبب تعطيل عملية تطوير الأداء إذا لم تطبق باستمرار داخل الروضة؛ فالممارسة الخاصة بإشراك العاملين في حل المشكلات التي تواجه الإدارة تعد من المشكلات التي تحول دون حدوث تطوير الأداء، وهذا ما يتفق ودراسة (Keung, Cheng Chi 2008) في هذا الصدد إلي أن إشراك العاملين في جميع القرار له نتائج مؤثرة في الالتزام وإدراك عبء العمل، وتحسين الأداء والوصول لمستويات الفعلية للمشاركة في صنع القرارات لها أثر إيجابياً نحو إدراكهم للرضا الوظيفي ، وهذا ما أشار إليه أيضاً (Mohammed, 2012) علي أنه يجب علي المدير أن يحدد أهدافاً واضحة، وأن يضع خطة قائمة على الفعالية والاتصالات مع المشرفين والمعلمين وأولياء الأمور، وأن يشركهم في قراراته.

وأكد (رياض سمور، ٢٠٠٦) في نتائج دراسة علي أنه لا بد أن يشارك العاملين فعلياً في اختيار مواضيع التدريب والمدرسين، لا بد من التركيز علي جوانب القوة وتلافي جوانب الضعف، استخدام اساليب متنوعة لتحديد احتياجات العاملين، استخدام اساليب حديثة ومختلفة في تطوير الأداء الإداري.

- ما متطلبات تطوير الأداء الإداري لرياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة المعرفة؟

للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بتطبيق استبيان موجه للهيكل الإداري لرياض الأطفال، باستخدام اختبار كاي^٢ كما يتضح في جدول (٥)؛ حيث تكون هذا المحور من (٢٠) عبارة وتم إجراء المعالجات الإحصائية وذلك لكل عبارة من عبارات المحور وللمحور ككل، كما يلي:

جدول (٥) المعاملات الإحصائية للمحور الثاني بالاستبانة (إدارة المعرفة) ن = ٩٠

رقم العبارة	البنود	كا ^٢	الدلالة
١	يجرب أساليب متنوعة في البحث عن المعرفة.	٣٠.٨	دال عند مستوى ٠.٠١
٢	يرعى من لديهم فكر إبداعي يساهم في تطوير المؤسسة.	٢٨.١	دال عند مستوى ٠.٠١
٣	يفتح المجال أمام العاملين للبحث في مصادر المعرفة.	٤٠.٤	دال عند مستوى ٠.٠١
٤	يوظف الأفكار الجديدة في تطوير الأداء الإداري بالمؤسسة.	٣١.٢	دال عند مستوى ٠.٠١
٥	ينفذ أفكار المرؤوسين الإبداعية الجيدة.	٢٧.٢	دال عند مستوى ٠.٠١
٦	يحث العاملين على البحث والإطلاع واستقبال وجمع البيانات.	٤٦.٦	دال عند مستوى ٠.٠١
٧	يشجع رؤوسه على المنافسة الإيجابية في الإبداع التنظيمي.	٣٩.٨	دال عند مستوى ٠.٠١
٨	يدعم استراتيجياً من لديهم نوايا للتجديد والتغيير.	٣٤.٨	دال عند مستوى ٠.٠١
٩	يستثمر الجهود الفردية والجماعية في تطوير المؤسسة.	٢٨.٤	دال عند مستوى ٠.٠١
١٠	يوازن بين الأفكار الفردية والجماعية بما يناسب طبيعة الموقف.	٢٧.٤	دال عند مستوى ٠.٠١
١١	يُحسّس رؤوسه لبذل الجهد في التطوير.	٣٧.١	دال عند مستوى ٠.٠١
١٢	يكرم أصحاب المبادرات الجادة والبناءة.	٤٣.٤	دال عند مستوى ٠.٠١
١٣	يطلع على الأساليب الحديثة لزيادة دافعية الأفراد.	٣٢.١	دال عند مستوى ٠.٠١
١٤	يطبق تلك الأساليب مع رؤوسه قدر المستطاع.	٤٥.٨	دال عند مستوى ٠.٠١
١٥	يخطط جيداً لتحقيق الأهداف ويوظف إمكانيات مؤسسته.	٢٥.٤	دال عند مستوى ٠.٠١
١٦	يطبق الجيد من الأفكار في حل المشكلات التي تواجه الروضة.	٤٠.٤	دال عند مستوى ٠.٠١
١٧	يدعم المهويين تكنولوجياً ويكرمهم.	٤٨.٨	دال عند مستوى ٠.٠١
١٨	يوظف الأفكار تلك في وضع الخطط قصيرة المدى.	٣٠.٤	دال عند مستوى ٠.٠١
١٩	يحرص على وضع خطة شاملة ومتكاملة للإصلاح الإداري داخل الروضة.	٣٩.٨	دال عند مستوى ٠.٠١
٢٠	يشرف على رؤوسه أثناء تنفيذ الخطة باستمرار.	٢٦.٨	دال عند مستوى ٠.٠١
	الدرجة الكلية	٥٥.٢	دال عند مستوى ٠.٠١

عند درجة حرية ٢

كا^٢ = ٩.٢ عند مستوى ٠.٠١ كا^٢ = ٦ عند مستوى ٠.٠٥

وقد أكدت نتائج هذا المحور على بعض الممارسات التي تحمل نسبة كبيرة من جوانب الضعف من وجهة نظر أفراد العينة، و(هي ينتقي الأفكار المفيدة في إصلاح وتطوير الروضة) وهنا يبرز البعد الإقتصادي للإدارة المعرفة الذي يهتم ببحث المؤسسات رياض الأطفال عن الأفكار المفيدة التي بدورها تحقق معايير النمو الدائم وإدماج الإمكانيات البشرية لتحقيق

التطوير، و(يكرّم أصحاب المجهودات الجادة والبناءة) ويخدم هذا البند البعد الاجتماعي للمعرفة حيث يركز علي تقاسم المعرفة بين الأفراد وتبادل الخبرات الشخصية وتكريم الكفاءات وبناء شبكة علاقات فعالة بين العاملين، و(يطبق الأساليب الحديثة مع رؤوسيه قدر المستطاع) ويلعب البعد التنظيمي للإدارة المعرفة دور هام في حل تلك المشكلة، حيث يسهم في الوصول للمعرفة والتحم فيها ونشرها عن طريق تجديد الأساليب والوسائل والمعلومات المساعدة لدعم تطوير أداء الروضة، و(يحث العاملين علي البحث والإطلاع) حيث يفتقد العاملين تشجيع الإدارة العليا علي البحث والإطلاع واكتساب المعرفة، ومن خلال البعد التكنولوجي للمعرفة الذي يساعد علي يهتم بدعم المعارف والتقنيات التكنولوجية المشكلة للبنية التحتية التي من دورها تساهم في تجسيد إدارة المعرفة من خلال محركات البحث وتحقيق التميز الإداري.

بالرغم من ذلك إلا أن الجدول يبين أن جميع الممارسات دالة إحصائياً عند مستوي الدلالة (٠.٠١) ومقاربة والفروق بينهم ضعيف، وهذا ما أشارت إليه دراسة (ثروت عبد الحميد عبد الحافظ، ٢٠٠٨) حيث أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج منها أن مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم البينية التي يمكن استخدامها في أي مجال علمي ، كما أشارت النتائج إلى أن هناك مجموعة من العمليات الديناميكية لإدارة المعرفة ، كتشخيص المعرفة ، وتحديد أهدافها ، وتوليدها وتخزينها، ثم توزيعها وتطبيقها.

وهذا ما أكدته دراسة (Tasapon، Prayong:2013) حيث أكدت علي أهمية إدارة المعرفة في تحسين عمليات البحث العلمي، وتطوير الأداء، ورفع جودة الخدمات الإدارية، بالإضافة إلي دورها الحيوي في التخطيط المؤسسي؛ كما أشارت نتائج دراسة (إيناس سعيد، ٢٠١٦) علي تدني مستوى التمكين الإداري للقيادات التربوية برياض الأطفال، وكذلك درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة و أوصت الدراسة في ضوء نتائجها بضرورة إجراء مزيد من البحوث المكملة لمنظومة التمكين وإدارة المعرفة، وتعزز دراسة (علي عبد ربه حسين، ٢٠١١) التصور المقترح لتطبيق مدخل إدارة المعرفة، تحليل مدخل إدارة المعرفة، حيث جاءت نتائجها في صالح تطبيق مدخل إدارة المعرفة بنسبة مئوية مرتفعة؛ وأيضاً دراسة (زكريا سالم سليمان إبراهيم، ٢٠٠٨) لوضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بالمدارس في ضوء مدخل إدارة المعرفة، وأشارت نتائجها إلي: أهمية توفير قنوات اتصال فعالة في كافة المستويات التنظيمية داخل الروضة.

وعليه فيجب أن تسعى المؤسسات التعليمية احتضان الأصول الفكرية المتوفرة لدى المؤسسات، والتدريب المستمر لمنتسبيها، ودعم التكنولوجيا الحديثة ومواكبة كل التجديدات والتطورات على طرأت على وقتنا الحالي وهذا ما سعي إلي البحث في التصور المقترح .

التصور المقترح لتطوير إدارة رياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة المعرفة:

في ضوء التحليلات النظرية وما توصلت إليه الباحثة من نتائج تقدم الباحثة تصوراً مقترحاً يمكن من خلاله تطوير الأداء الإداري لرياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة المعرفة، يقوم هذا التصور على مجموعة من المسلمات والمنطقيات، وتسعى إلي تحقيق عدد من الأهداف والغايات، من خلال مجموعة الخبرات والأساليب والإجراءات والإمكانات والمتطلبات.

فلسفة التصور المقترح:

يعد الاهتمام بمرحلة رياض الأطفال من المعايير التي يقاس بها مدى تطور المجتمعات وتحضرها، إذ أن الاهتمام بتلك المرحلة في أي مجتمع هو اهتمام بمستقبل هذا المجتمع، ورعاية الأطفال وإعدادهم للمستقبل حتمية حضارية يفرضها التقدم العلمي والتكنولوجي المعاصر.

وانطلاقاً من الأهمية القصوى لتلك المرحلة وللمؤسسات رياض الأطفال، التي بدورها الفاعل تساعد علي تنشئة الطفل تنشئة سليمة وتحقيق أهداف تلك المرحلة، ولن يتثنى لها ذلك إلا من خلال هيكل إداري فعال متميز بأدائه المتطور وقادر علي إحداث التغيير، وذلك في ضوء مدخل علمي كإدارة المعرفة والتي بدورها تسعى إلي أعمال المعرفة وإدارتها ومواجهة التحديات التي تطرأ علي مؤسسات رياض الأطفال.

ينطلق التصور المقترح من عدة مسلمات:

تم وضع التصور بناء علي استعراض الإطار النظري والدراسات السابقة ويمكن تحديد أهدافه في الآتي:

- إن مرحلة الطفولة المبكرة هي حجر الأساس في بناء وتكوين شخصية الفرد، والنقطة الفارقة في تاريخ المجتمعات؛ وطريقة أعداد الطفل في هذه المرحلة هو الذي يرسم ملامح المجتمع المستقبلية.
- تعد مؤسسات رياض الأطفال هي البيئة الأنسب لبناء تلك الشخصية؛ فلا بد من العناية بها وبجميع جانبها وخاصة الهيكل الإداري، وتطويره باستمرار حتى تؤدي دورها بنجاح.
- وتعتبر إدارة المعرفة منهجاً إدارياً معاصراً للتطوير والتحسين المستمر.
- بناء علي نتائج الدراسة الحالية تعاني إدارة مؤسسات رياض الأطفال من بعض جوانب الضعف والقصور، والتي تؤثر علي أدائها الوظيفي وتعرقل مسيرة التطوير.

الأهداف والغايات:

- يهدف التصور المقترح إلي غاية أساسية هي تطوير أداء إدارة رياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة المعرفة، ولتحقيق هذه الغاية يلزم تحقيق الأهداف التالية:
- مساعدة الهيكل الإداري برياض الأطفال في علاج جوانب القصور والضعف في العملية الإدارية.
 - تفعيل إدارة المعرفة بشكل سليم؛ حتي يبتني لإدارة الروضة تحسين الأداء، وتحقيق مسيرة التطوير.
 - الارتقاء بمؤسسات رياض الأطفال؛ حتي تؤدي دورها علي الوجه الأمثل تجاه الفرد والمجتمع.

المحتوي والخبرات:

- يعتمد تحديد المحتوى الذي يتضمنه التصور المقترح علي المعايير التالية:
- تطوير أداء إدارة رياض الأطفال.
 - تحقيق أهداف التصور المقترح.
 - المرونة التي تسمح بإدخال تغييرات تنظيمية تتلائم مع حاجات إدارة الروضة إلي التطوير.
- ومن أبرز محتويات هذا التصور المقترح تطوير أداء إدارة رياض الأطفال من خلال النقاط التالية:
- تشكيل ثقافة مؤسسية لرياض الأطفال تحمل بصمة المؤسسة بالإطلاع علي أهدافها العامة.
 - تنظيم بيئة العمل بطريقة تضمن للعاملين مبدأ الراحة والأمان.
 - إدارة الموارد المادية والبشرية بطريقة سليمة تساعد علي تحقيق أهداف الروضة.
 - إشراك العاملين في تحديد ملامح الثقافة المؤسسية عن طريق الاجتماعات وتبادل الآراء والخبرات .
 - الالتزام بما تقتضيه الثقافة العامة للمؤسسة في ضوء اللوائح والقوانين الخاصة.
 - الربط بين الرؤية الخاصة بالمؤسسة وبين الأهداف الفردية والجماعية وتشجيع التعاون والمشاركة.
 - توزيع المسؤوليات علي أفراد من مختلف المستويات داخل الهيكل الإداري من ذوي الكفاءة.

آليات تنفيذ التصور المقترح:

تقترح الباحثة عدداً من الأساليب والإجراءات لتنفيذ هذا التصور وهي كالتالي:

- إعادة تنظيم مهام إدارة رياض الأطفال باستخدام إدارة المعرفة.
- تدريب العاملين علي النظم الحديثة باستمرار.
- ترتيب بيئة العمل بشكل يضمن الراحة والأمان للعاملين.
- توظيف الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بشكل يضمن تحقيق أهداف الروضة.

الإمكانات والمتطلبات:

يلزم لتنفيذ هذا التصور توافر عدد من المتطلبات والإمكانات وهي كالتالي:

- توفير الدعم المادي اللازم لتنفيذ هذا التصور المقترح .
- تهيئة الروضة لتطوير أدائها الجديد وتدريب العاملين علي.
- دعم ومساندة مؤسسات المجتمع المحلي للروضة وتفعيل المشاركة المجتمعية.
- الاستفادة بخبرات المختصين في مجال التنظيم المؤسسي عند تطبيق إدارة المعرفة في الروضة.

معوقات المحتملة أثناء تطبيق هذا التصور المقترح:

إن توفير المتطلبات اللازمة التي يمكن أن تسهم في تفعيل هذه الحلول وتطبيقها، قد يواجه بعض المعوقات، ومن الممكن بلورة بعض المعوقات التي تعترض تنفيذ هذا التصور المقترح علي النحو التالي:

- انخفاض الوعي بإدارة المعرفة، وآليات تطبيقها بشكل سليم.
- ضعف القدرات التخطيطية، وعدم قدرة الخطط الموضوعية علي تحقيق الأهداف المنشود.
- عدم امتلاك التقنيات التكنولوجية الحديثة في العمل، تضمن اختصار الوقت و الجهد والتكاليف.
- ضعف القدرات التدريبية والمهنية للعاملين بالهيكل الإداري.
- قلة الإمكانيات المادية، و ضعف الموازنة العامة التي تستند إليها الإدارة في تلبية متطلبات العمل.
- غياب الرضا الوظيفي من قبل العاملين، وبالتالي عدم الرغبة في التطوير والتغيير.

- ضعف قنوات الاتصال بين العاملين وبعضهم، وبين الإدارة ومؤسسات المجتمع المدني.
- غياب الرقابة الجادة و المتابعة المستمرة لأداء العاملين، يساعد علي التهاون وانتشار الفوضى.

كيفية التغلب علي معوقات تطبيق هذا التصور المقترح:

علي الرغم من وجود معوقات تحول دون تطبيق التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري برياض الأطفال في ضوء إدارة المعرفة ؛ إلا أن هناك مجموعة من الحلول المقترحة للتغلب علي تلك المعوقات وهي كالتالي:

- توعية العاملين بأهمية إدارة المعرفة وأهمية تطبيقها لتطوير العملية الإدارية بالروضة ويتحقق ذلك من خلال التدريب علي تطبيق تلك المعايير وعقد الندوات وتبادل الخبرات وورش العمل.
- مشاركة العاملين وذوي الخبرة في نشر المعرفة ومشاركة الخبرات وتبادلها .
- تشجيع العاملين علي التنمية المهنية المستدامة من خلال التدريبات المستمرة.
- استخدام الأساليب المتنوع في الاتصال والتواصل مع العاملين كالمصداقية وخلق جو من الود والألفة داخل الروضة وغيرها، ومع المجتمع المدني كعقد وندوات والتبادل الزياراتألخ.
- الحرص علي العدالة المؤسسية عند توزيع المهام وإعمال مبدأ المساواة في العمل.
- الإكثار من حملات التوعية والندوات والاجتماعات وتبادل الزيارات للتأكيد علي أهمية الشراكة المجتمعية بالروضة ومؤسسات المجتمع المدني.

المراجع :

- ١- إبراهيم خروف الملكاوي(٢٠٠٧): إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم. عمان, مؤسسة الورق للنشر والتوزيع.
- ٢- إسماعيل طيطي خضر مصباح (٢٠١٠): إدارة المعرفة, التحديات والتقنيات والحلول, عمان: دار الحمد.
- ٣- السيد عبدالقادر شريف (٢٠١٧): إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها, دار المسيرة, عمان.
- ٤- (٢٠١٤): ثقافة الجودة في إدارة رياض الأطفال, القاهرة, دار الجوهرة.
- ٥- إيناس سعيد عبد الحميد الشتيحي (٢٠١٦): التمكين الإداري للقيادات التربوية برياض الأطفال وعلاقته بممارسة عمليات إدارة المعرفة, مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس - سوريا.
- ٦- إنعام عبد الزهرة دوش(٢٠١١):إمكانية تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في القيادة الإستراتيجية في المنظمات بحث ميدانية في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية,العدد ٢١.
- ٧- برنامج التطوير المؤسسي(٢٠١٢): دليل المقابلات (معياري الأفراد), العراق.
- ٨- جودت عزت عطوي(٢٠١٤): الإدارة المدرسية الحديثة (مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية), دار الثقافة, عمان.
- ٩- تهاني شحاتة احمد عبد اللطيف(٢٠١٧): تصور مقترح لتطوير المنظومة الإدارية برياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة المعرفة, رسالة ماجستير, كلية رياض الأطفال, جامعة المنيا.
- ١٠- حسن حسين البيلالوي و سلامة عبد العظيم حسين.(٢٠٠٧): إدارة المعرفة في التعليم, الإسكندرية: دار الوفاء.
- ١١- خالد محمد أبوالسعود (٢٠١٠): مدخل إلى المعايير الفنية الخاصة بتصميم رياض الأطفال, مكتبة المجتمع العربي, عمان.
- ١٢- رافدة الحريري(٢٠١٣): نشأة وإدارة رياض الأطفال, دار المسيرة, عمان.
- ١٣- رانيا عبد المعز الجمال (٢٠١١):في التربية المقارنات برياض الأطفال, دار الكتاب الجامعي, القاهرة.
- ١٤- رضا سمير محسن (٢٠١١): دراسة تقويمية لمؤسسات رياض الأطفال بشمال سيناء, رسالة دكتوراه غير منشورة, كلية التربية بالعريش, جامعة قناة السويس.

- ١٥- سعد غالب ياسين(٢٠١٠): إدارة المعرفة ورأس المال الفكري رؤية إسلامية, من بحوث مؤتمر تطوير رأس المال البشري, وزارة الأوقاف , قطاع التخطيط والتطوير, الكويت ١٨-٢٠ يناير.
- ١٦- سلامة عبدالعظيم حسين(٢٠٠٤): الإدارة المدرسية الفعالة، القاهرة، دار الفكر.
- ١٧- صالح ابراهيم العواسا، شوقي ناجي جواد(٢٠١٦): استراتيجية المنظمة في ضوء المتغيرات الدولية المعاصرة-دراسة وصفية تحليلية ميدانية عن الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلد (٢٤)، عدد(١).
- ١٨- طارق عبد الحيد البديري(٢٠١٦): إدارة دور الحضارة و رياض الأطفال، دار الفكر، عمان.
- ١٩- عادل هادي البغدادي، هاشم فوزي العبادي(٢٠١٠): التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية ، الوراق للنشر والطباعة، عمان.
- ٢٠- عاشور إبراهيم الدسوقي، محمد صبري الحوت(٢٠١٤): القيمة المضافة مدخل لتطوير المؤسسات التعليمية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- ٢١- عرين أسعد علي(٢٠١٥): إدارة الموارد البشرية كعامل لنجاح تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة آل لبيت، الأردن.
- ٢٢- علي عبد ربه حسين(٢٠١١): تصور مقترح لتطبيق مدخل إدارة المعرفة في إدارة المدارس الثانوية العامة، دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية، مجلة كلية التربية جامعة اسكندرية، عدد ٣، ١٢٣-١٨١.
- ٢٣- عبد الستار محمد العلي(٢٠١٢): إدارة المشروعات العامة، دار المسيرة عمان.
- ٢٤- عبد الغني محمد إسماعيل(٢٠١٣): إدارة رياض الأطفال، دار الكتاب الجامعي، صنعاء.
- ٢٥- عبد الغني محمد العمراني (٢٠١٧): إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها، دار الكتاب الجامعي، صنعاء.
- ٢٦- عبدالله حسن مسلم(٢٠١٥): إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعتز، عمان.
- ٢٧- عزة جلال مصطفى(٢٠١٠): إدارة التطوير برياض الأطفال "نماذج عربية"، دار النشر للجامعات، القاهرة.

- ٢٨- فاطمة أحمد أبوحمدة(٢٠١٠): الاتجاهات المعاصرة لتنمية الكفايات التعليمية لمعلمات رياض الأطفال، المؤلف، عمان.
- ٢٩- فتحي عبدالرسول محمد(٢٠١٣): التشريعات التربوية في بعض المؤسسات التعليمية، دار العلم والإيمان، دسوق.
- ٣٠- فريد كورتل(٢٠١٠): قيادة المعرفة ودورها في تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والتنمية- مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية جامعة سعد دحلب، الجزائر، العدد ٢، ١-٢٤.
- ٣١- محمد جاسم العبيدي، ألاء محمد جاسم(٢٠١٠): الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع، مركز دبيونو، عمان.
- ٣٢- مني محمود عبداللطيف(٢٠١٤): متطلبات تطوير مرحلة رياض الأطفال في مصر في ضوء خبراتي الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا، دراسة مقارنة، جامعة القصيم، المجلد السابع، العدد الثاني.
- ٣٣- نبيل سعد خليل(٢٠١٥):مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، القاهرة، دار الفجر.
- ٣٤- (٢٠١٤): التربية المقارنة، دار الفجر، القاهرة.
- ٣٥- نضال محمد الزطمة (٢٠١١): إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة . رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة
- ٣٦- نوال سعيد عبد الله الغامدى (٢٠٠٨): إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الإدارة التعليمية للبنات بمحافظة جدة. جامعة أم القرى.
- ٣٧- هالة مصباح البنا(٢٠١٣): الإدارة المدرسية المعاصرة، دار صفاء، عمان.
- ٣٨- هيثم علي حجازي (٢٠٠٥): إدارة المعرفة مدخل تطبيقي. عمان، الأردن: الأهلية للنشر والتوزيع .
- ٣٩- ياسر الصاوي (٢٠٠٧): إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الكويت، دار سحاب.

المراجع الأجنبية:

- 40- Bishop, J, Bouchlaghem ,D., Glass, J., and Matsumoto, I.(2008):"Ensuring the effectiveness of a knowledge management initiative" Journal of Knowledg Management, 12 ,(4).
- 41- <https://www.noor-book.com>.
- 42- <http://41.67.53.39chrome://settings/content/siteDetails?site=http%3A%2F%2F41.67.53.39>.
- 43- <https://journals.ju.edu.jo/DirasatAdm/article/download/7247/5143>.
- 44- <https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEB/article/download/9467/3640>.
- 45- <http://hdl.handle.net/123456789/828>.
- 46- Mohammed El Sayed A. Wahed (2012): Effective communication of Urban and Rural school leaders Graduate School of Education, degree of Master, The American University in Cairo Spring 2012.
- 47- Nancy heppell (2011): staff turnover and organizational performance, the moderating effect of human resource management practices, Arts and Sciences university of Montreal, Canada, p (26).
- 48- Thomas L. Wheelen & J. David Hunger(2012): Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability, 13th Ed, Pearson Education- Prentice Hal, New Jersey, USA, P. 22.
- 49- rayong, Thitithananon & Tasapong, Klaewthanong(2013): Knowledge Management is A Perfect Education Development Tool: Is Thailand's Higher Education Really Ready to Embrace it ?, Journal of Knowledge Management Practice, Vol., (8), No. (2).P