

## درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لإدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات

د. ديانا حميرة\*

### الملخص

هدفت الدراسة إلى تعرّف درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لعمليات إدارة المعرفة، وتوضيح العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لإدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي استناداً إلى استبانتيين، الأولى تتعلق بعمليات إدارة المعرفة وشملت خمسة مجالات (تشخيص المعرفة، وتوليدها، وتوزيعها، وتخزينها، وتطبيقها) والاستبانة الثانية شملت عناصر الإبداع الإداري (المخاطرة، والمرونة، والحساسية للمشكلات، والأصالة والطلاقة). وتألّف المجتمع الأصلي للدراسة من معلمات رياض الأطفال جميعهن في مدينة دمشق، واقتصرت عينة الدراسة على (200) معلمة روضة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- إن درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديرات رياض الأطفال كانت متوسطة، ومجالات الاستبانة تتفاوت من حيث درجتها، إذ أنّ عملية توليد المعرفة نالت المرتبة الأولى بمتوسط (4.37)، وبانحراف معياري (5.15) وبدرجة كبيرة جداً، وتلتها في المرتبة الثانية عملية تخزين المعرفة بمتوسط (4.33) وبانحراف معياري (5.95) وبدرجة كبيرة جداً. وجاءت في المرتبة الثالثة عملية تشخيص المعرفة بمتوسط (4.15)

\* قسم رياض الأطفال - كلية التربية - جامعة دمشق - سورية.

وبانحراف معياري (3.79) وبدرجة كبيرة، تلتها في المرتبة الرابعة عملية توزيع المعرفة بمتوسط (2.70) وبانحراف معياري (4.85)، وبدرجة متوسطة، أمّا المرتبة الخامسة والأخيرة فجاءت عملية تطبيق المعرفة بمتوسط (2.60) وبانحراف معياري (5.80)، وبدرجة ضعيفة.

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

## **The degree of the practice of kindergarten administrators for the knowledge management and its relationship with administrative creativity from the point of view of female teachers**

**Dr. Diala Humyra \***

### **Abstract**

The study aimed to identify the degree of practice of kindergarten principals for knowledge management processes and to clarify the correlation between the degree of practicing kindergarten administrators the knowledge management and the skills of administrative creativity development from the point of view of female teachers. The researcher used the analytical descriptive approach based on two questionnaires. (Diagnosis, generation, distribution, storage and application of knowledge). The second questionnaire also included elements of managerial creativity (risk, flexibility, sensitivity to problems, originality and fluency). The original population of the study consisted of all kindergarten female teachers in Damascus city. The study sample was limited to (200) randomly selected of kindergarten teachers. The study reached a number of results, the most important of which are: The degree of knowledge management practice among kindergarten principals is medium, and the areas of inquiry vary in degree. The knowledge generation process ranked first with an average of 4.37 and with a standard deviation of 5.15 and a very high degree followed by the

---

\* Department of Kindergarten Education - Faculty of Education - Damascus University - Syria

knowledge storage at average (4.33) and with a standard deviation (5.95) and a very large degree. In the third place was the process of knowledge identification with average (4.15) and standard deviation (3.79) and to a large extent, followed by knowledge distribution with average (2.70) and standard deviation (4.85) with a standard deviation (5.80) and a weak score.

- There is a relationship between the degree of kindergarten principals' practice of knowledge management processes and the skills of managerial creativity from the female teachers' point of view.

### المقدمة:

يشهد العالم اليوم جملة من التحولات والتطورات المعلوماتية والتكنولوجية في مختلف مجالات الحياة، و هذه التغيرات الجوهرية كلها جعلت الإنسان يسعى إلى رسم ملامح المستقبل للسيطرة عليه وتطويعه بما يتناسب مع رغباته وحاجاته، ومن ثم إلى رقي المجتمع وتقدمه.

وإن السعي إلى تحقيق التنمية للمجتمع والارتقاء بكفاءة الأفراد، إنما يتوقف على كفاءة الإدارة ومدى أخذها بالأساليب العلمية المتطورة، فهي بحشد الطاقات والإمكانات تحثها على الإبداع.

وقد تطورت مفاهيم الإدارة فأصبحت مجموعة هائلة من المفاهيم العلمية ولاسيما الإدارة التربوية، فقد اتسعت مجالاتها لتشمل المكونات البيئية جميعها من مجتمع محلي، ومنهاج، ومتعلمين، ومعلمين ومبانٍ، وأصبحت ضرورة وحاجة ملحة في المجتمع المعاصر، فالإدارة السليمة هي شرط أساس من شروط التربية الصالحة، وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة (حسن، 2008، 96).

ومن أجل تحقيق هذه الأهداف يعدّ تطبيق إدارة المعرفة أفضل السبل التي يمكن للمؤسسات اللجوء إليها من خلال القيام بعمليات تعليم القوى العاملة وتدريبها على إدارة المعرفة، وبناء القاعدة المعرفية لدى المؤسسات، ونشرها على المستويات الإدارية كلها فيها، وتطوير سعيها نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة، وتوظيف المعرفة التي تمتلكها بأقصى ما يمكن من الفاعلية وصولاً إلى مرحلة التميّز من خلال ما يسمى الممارسة الفضلى (حجازي، 2005، 15).

إذ إن إدارة المعرفة تعدّ في عالمنا المعاصر من أهم الأفكار الحديثة ذات الأثر الفعّال في نجاح المؤسسات، انطلاقاً من مفهوم رأس المال الفكري، لأنّ إدارة المعرفة ترى أنّ المؤسسات ملزمة باستغلال ما لديها من معرفة للوصول إلى التطور المنشود (الصباغ، 2002، 25).

ولكي نستطيع بلوغ ما وصلت إليه الدول المتقدمة من نهضة في المجال التربوي علينا أن نحشد الطاقات للإفادة من المعرفة والخبرات التربوية التي تشكل المنطلق الصحيح لهذه النهضة، والميدان الحقيقي الذي ينمي الإبداع لدى معلمات الروضة، وهو تفعيل إدارة المعرفة.

ومن جهة أخرى يُعدّ الإبداع الإداري من أهم مقومات التنمية والتطوير لمؤسسات رياض الأطفال، إذ إن للإبداع الإداري دوراً مهماً في بقائها، فالروضة التي لا تسعى إلى الإبداع في عملها وإلى التطور يكون مصيرها الزوال، فالإبداع الإداري يساعد إدارة الروضة على التكيف مع المتغيرات المتعددة ومن ثمّ مواجهة التحديات بأنواعها جميعها (عساف، 1995، 65).

لهذا على مديرة الروضة ألا تقف عند حد من المعرفة والكفاءة، وأن يكون لديها من الطموح والدافعية القوية أبعد من ذلك بكثير، وأن تكون على استعداد تام للتكيف مع متطلبات العصر، من خلال تفجيرها للطاقات الإبداعية الكامنة في النفس، وحفز القدرات الإبداعية لدى العاملين معها بحيث يصبح الإبداع والتجديد والمرونة المحك الأساسي الذي تدير به العملية التعليمية بروضتها .

#### أولاً: مشكلة الدراسة:

تعدّ إدارة المعرفة أحد العوامل المهمة التي تساعد قيادات المؤسسات التربوية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، إذ ينال موضوع إدارة المعرفة مركزاً بارزاً وأهمية خاصة في وقتنا الحاضر بوصفها من أهم مميزات عصرنا الحديث، ومن الأساليب الحديثة والمهمة للمؤسسات التربوية في إنجاز أنشطتها المختلفة .

فالدور الذي تؤديه مديرة الروضة ينبغي أن يكون في حال تطوير مستمر، فهي بحاجة ملحة إلى عملية تقويم لأدوارها الإدارية والفنية جميعها، وتقويم أدوارها في العملية التعليمية، وتنمية الإبداع الجماعي للمعلمات وتفعيله داخل الروضة وتشجيعه، فمديرة

الروضة لا بدّ أن تكون حريصة على توفير المواقف التي تنمي الإبداع، وتأخذ بيد المعلمات نحو الإبداع والتجديد.

كما أكدت دراستا (حلاق، 2014) و(عوض، 2012) وجود علاقة ارتباطية بين واقع ممارسة إدارة المعرفة و واقع ممارسة عملية اتخاذ القرارات والتطوير التنظيمي. وكذلك أكدت دراستا (طاشكندي، 2003) و(العنقري، 2001) أن تبني إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية يحقق العديد من الفوائد منها على سبيل المثال: زيادة الإنتاجية، وتحسين الإبداع الإداري، وتحسين عملية اتخاذ القرارات، وتحسين الأداء، وسرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة.

وعلى الرغم من انتشار مفهوم إدارة المعرفة وتطبيقاته على نطاق واسع في قطاع الأعمال التجارية، فمازالت البحوث والتطبيقات لهذا المفهوم في مؤسسات رياض الأطفال محدودة .

ومن خلال عمل الباحثة في الميدان التربوي في رياض الأطفال عدّة سنوات، مشرفة على طالبات رياض الأطفال، ومن خلال زيارتها لعدد من الروضات في مدينة دمشق لاحظت أنّ إدارة المعرفة لا تحظى بالقدر الكافي من الاهتمام والتطبيق من قبل إدارات رياض الأطفال ممّا نتج عنه انعكاسات سلبية على أدائهم الذي يفترض أن يتسم بالابتكار والتجديد والإبداع الفردي والجماعي، فضلاً عن أداء المعلمات في المواقف التعليمية داخل غرف النشاط وخارجها، التي ستنعكس انعكاساً مباشراً على تحقيق أهداف العملية التعليمية بالشكل المطلوب.

وفي ضوء ما تقدم تحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لإدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات ؟

### ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لعمليات إدارة المعرفة ؟
- ما درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لمهارات الإبداع الإداري؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لعمليات إدارة المعرفة ومهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات؟

### ثانياً: أهداف الدراسة:

- تعرّف درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لعمليات إدارة المعرفة .
- توضيح العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لعمليات إدارة المعرفة وبين مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات.

### ثالثاً: أهمية الدراسة :

- قد تساعد الدراسة مديرات رياض الأطفال على توضيح أدوارهنّ في ممارسة إدارة المعرفة .
- قد تساعد هذه الدراسة مديرات رياض الأطفال للارتقاء بمستوى ممارستهنّ للإبداع الإداري في رياضهنّ، الذي ينعكس إيجاباً على عمل الروضة نفسها.
- قد تفتح هذه الدراسة المجال أمام باحثين آخرين في مجال إدارة مؤسسات رياض الأطفال لاستكمال دراسات ذات علاقة بإدارة المعرفة وعلاقتها في تحقيق الإبداع .
- قد تسهم في تقديم المعرفة للعاملين في وزارة التربية على تطوير أداء مديري الإدارات التربوية.

### رابعاً: حدود الدراسة:

- البشرية: معلمات رياض الأطفال.
- الزمانية: أجريت هذا الدراسة في الفصل الثاني للعام الدراسي ( 2016 / 2017 ).
- المكانية: الجمهورية العربية السورية ، مدينة دمشق.

• الموضوعية : اقتصرَت الدراسة في حدودها الموضوعية على عمليات إدارة المعرفة الآتية لدى مديرات رياض الأطفال وهي (تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة)، وعلى عناصر الإبداع الإداري الآتية ( الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والمخاطرة، والحساسية اتجاه المشكلات).

#### خامساً: متغيرات الدراسة:

• المتغيرات المستقلة: إدارة المعرفة

• المتغيرات التابعة: مهارات الإبداع الإداري

#### سادساً: مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:

**إدارة المعرفة:** هي عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد الحصول على المعرفة، واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعدّ ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتعلّم، والتخطيط الاستراتيجي (عليان، 2008، 86).

**إجرائياً:** هي العمليات المنهجية التي تساعد مديرات رياض الأطفال على تشخيص المعرفة، وتوليدها، وتخزينها، وتوزيعها، وتطبيقها ونقلها إلى المعلمات اللواتي في حاجة إليها لأداء أعمالهنّ بكفاءة وفعالية والتي قيست درجة تطبيقها من خلال الاستبانة المصممة لذلك.

**الإبداع الإداري:** هو قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكثر قدر من الطلاقة، والأصالة، والقدرة على التحليل، والخروج عن المألوف، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تميّتها، وهي قدرة عامة ليست خاصة بأفراد دون غيرهم (الشقحاء، 2003، 18).

**إجرائياً:** هي الدرجات التي حصلنَّ عليها مديرات رياض الأطفال المرتبطة بمهارات الإبداع الإداري "الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والمخاطرة، والحساسية اتجاه المشكلات" على الاستبانة المصممة لقياس ذلك من وجهة نظر المعلمات.

**سابعاً: الدراسات السابقة:**

**أولاً: الدراسات العربية:**

### **1- دراسة (النهار ومحافظة، 2007)**

**بعنوان : العوامل التي تعزز الإبداع في التعليم ومدى توافرها في المدارس الثانوية في الأردن.**

هدفت الدراسة إلى تعرّف العوامل التي تعزز الإبداع في التعليم، ومدى توافرها في المدارس الثانوية في الأردن ، وقد تكوّنت عينة الدراسة من (200) مدير ومديرة بالتساوي، و(1200) معلم ومعلمة بالتساوي، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وأشارت نتائج التحليل العاملي للاستبانة إلى أنّ هناك ستة عوامل هي: القيادة التربوية، والحرية الأكاديمية، والتسهيلات التربوية، واتجاهات وتوقعات الجهاز الإداري والإشرافي، والمساعدة المهنية والبيئة التعليمية المادية تعزز الإبداع في التعليم، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توافر هذه العوامل كممارسات فعلية في المدارس تُعزى للوظيفة والمؤهل والخبرة، في حين لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الجنس.

### **2- دراسة (الليثاني، 2010)**

**بعنوان: "عمليات إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة"**

هدفت الدراسة الى تعرّف أهمية إدارة المعرفة وأهدافها في تطوير الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية للبنات بمدينة مكة المكرمة، ومعرفة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيراتها، ووضع تصور مقترح لإدارة المعرفة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة

وَزَعَت على عينة مكوّنة من (226) مديرة ومعلمة، اذ تم اختيار (65) مديرة مدرسة بالطريقة المسحبية، و(161) معلمة بالطريقة العشوائية، ومن أهم نتائج الدراسة: يتفهم أفراد العينة من المديرات والمعلمات أهمية إدارة المعرفة، وأهمية توظيف عمليات إدارة المعرفة في الإدارة المدرسية، وإن إدراك مديرات المدرسة الثانوية ومعلماتها لأهداف إدارة المعرفة جاء بنسبة عالية بمتوسط قدره (4.45)، كما جاء إدراك معلمات المدرسة الثانوية للبنات ومديراتها لاكتساب المعرفة هو إدراك بنسبة مرتفعة بمتوسط عام (4.18)، وإدراك معلمات المدرسة الثانوية للبنات ومديراتها لتخزين المعرفة واسترجاعها هو إدراك بنسبة عالية جداً بمتوسط قدره (4.23) وإدراك معلمات المدرسة الثانوية بنات ومديراتها لتطبيق المعرفة في الإدارة هو إدراك بنسبة عالية جداً بمتوسط قدره (4.37)، وأن هناك فروقاً دالة إحصائية بين أفراد العينة في نظرتهم الى محاور الدراسة، وترجع تلك الفروق الى خبراتهم في مجال التعليم والإدارة .

### 3-دراسة (دلبوح وجرادات، 2013)

**بعنوان : "مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس منطقة بني كنانة ومديراتها من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها"**

هدفت الدراسة إلى تعرّف مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس منطقة بني كنانة ومديراتها من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، وقد تكوّنت عينة الدراسة من (317) معلماً ومعلمة اختيروا بالطريقة العشوائية، وقد استخدمت الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات مكونة من أربعة مجالات (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات) واعتمد المنهج الوصفي التحليلي. وقد بيّنت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس منطقة بني كنانة ومديراتها جاءت بدرجة تقدير كبيرة، اذ جاء مجال المرونة بالمرتبة الأولى، تلاه مجال الحساسية للمشكلات بالمرتبة الثانية، وتلاه مجال الأصالة بالمرتبة الثالثة، وتلاه مجال الطلاقة بالمرتبة الرابعة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس ومديراتها يتمتعون بالمرونة والعمل

بروح الفريق مع المعلمين في تعاملهم مع المواقف والمشكلات التي تعترض مسيرة العمل التربوي، ويستخدمون تكنولوجيا المعلومات بكفاءة عالية في إدارتهم المدرسية.

#### 4- دراسة (حلاق، 2014) دمشق

**بعنوان: "دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق"**

هدفت الدراسة إلى تعرّف دور إدارة المعرفة التي يمارسها المديرون والمدرسون في عملية اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين والمدرسين، وقد تكوّنت عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق جميعهم البالغ عددهم (76) مديراً، ومن (500) مدرّس من مدرّسي المدارس الثانوية في مدينة دمشق اختيروا بالطريقة العشوائية، وقد استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات موزعة على مجالين هما (إدارة المعرفة، واتخاذ القرارات) واعتمد المنهج الوصفي التحليلي. ومن أهم نتائج الدراسة أن واقع ممارسة إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين والمدرّسين هو واقع ممارسة مرتفع، وتوجد علاقة ارتباطية بين واقع ممارسة عملية اتخاذ القرارات وواقع ممارسة إدارة المعرفة .

#### 5-دراسة (عوض، 2012) دمشق

**بعنوان : "دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي"**

هدفت الدراسة إلى تعرّف موضوع إدارة المعرفة وتقانتها، والفوائد التي تحصل عليها المنظمة من تطبيقها، وكذلك التطوير التنظيمي وسبل تحقيقه، فضلاً عن تحديد دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي، وقد تكوّنت عينة الدراسة من أعضاء مجلس الجامعة والنواب والعمداء والمديرين ورؤساء الأقسام في جامعة العلوم والآداب والتكنولوجية في لبنان جميعهم البالغ عددهم (50) مديراً، وقد استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي. ومن أهم نتائج الدراسة

وجود علاقة ارتباطية بين دور إدارة المعرفة وتقانتها والتطوير التنظيمي، كما أن هناك أثراً إيجابياً لإدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي.

ثانياً: الدراسات الاجنبية :

6-دراسة بترائيس وزهرة ( Petrides & Zahra,2002 )

بعنوان:

**knowledge management for school leaders, an ecological frame work for thinking schools**

(إدارة المعرفة لدى مديري المدارس " إطار عمل بيئي للمدارس الفكرية")

هدفت الدراسة توضيح كيف تساعد إدارة المعرفة على دعم الإدارة المدرسية وعملية التعلم ضمن الإطار البيئي في كولومبيا، وقد تكوّنت عينة الدراسة من (100) مدير ومديرة من مرحلة التعليم الثانوي، و اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن إدارة المعرفة تساعد على تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة تستخدم في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وبالتالي الانتقال بإدارة المدرسة من إدارة بيروقراطية إلى بيئة معرفية تعليمية قادرة على المنافسة في مجتمعات عالمية توجهها المعلومات، ومن ثم الانتقال بإدارة المدرسة إلى إدارة بيروقراطية، واقترحت الدراسة أن يتم تبني إدارة المعرفة في المدارس ضمن الإطار البيئي وليس ضمن النظرة التقليدية لإدارة المعرفة، ليعكس الطبيعة النشطة والحيوية المعقدة للنظام المدرسي اذ ينظر إلى إدارة المعرفة نظرة شاملة.

7- دراسة اثانسولا، ريببا، ماركي، كالليوبي، وباشاريس

(Athanasoula, Reppa, Marki, Kalliopi and Psycharis,2010) بعنوان:

**School leadership innovations and creativity: The case of communication between school and parents**

(ابتكارات القيادة المدرسية والإبداع: حالة التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور)

هدفت الدراسة الى تعرّف مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس وأثره في التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور. وتبنت الدراسة منهجية الدراسة النوعية القائمة على إجراء مقابلات معمقة مع 6 مديرين (3 في اليونان، و4 في قبرص)، و 18 ولي أمر (3 من كل مدرسة). وتمحورت أسئلة المقابلات حول أثر مستوى المدير الإبداعي وممارساته الخلاقة في جودة التواصل بين المدرسة وولي الأمر، ومن أهم نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع لدى مدير المدرسة هو العامل الأهم في تأسيس قنوات الاتصال مع الأسرة، وأن مظاهر الإبداع لدى مدير المدرسة تتضمن الاتصال المباشر مع ولي الأمر، وإطلاع ولي الأمر على المشكلات التي تعترض تعليم أولاده، ومناقشة خطط المدرسة الحالية والمستقبلية وتقبل الأفكار والانتقادات من ولي الأمر.

#### 8-دراسة أوزمن و ميوراتوغلو(Ozmen and Muratoglu,2010) بعنوان:

#### **The competency levels of school principals in implementing knowledge management strategies the views of principals and teachers according to gender variabl**

(مستويات الكفاءة لمديري المدارس في تنفيذ استراتيجيات إدارة المعرفة آراء المديرين والمعلمين وفقاً لمتغير الجنس)

هدفت الدراسة تعرّف الكفايات الإبداعية لمديري المدارس خاصة في مجال تطبيق المعرفة واستراتيجيات الإدارة. وتكوّنت عينة الدراسة من (214) مديراً ومعلماً، واعتمدت الاستبانة أداة لتحقيق هدف الدراسة وفق المنهج الوصفي التحليلي، وقد بيّنت أهم نتائج الدراسة أن أهم الكفايات الإبداعية التي يجب أن يمتلكها المدير هي: إدارة المعرفة الفعالة، والقدرة على تشكيل فريق العمل الفعال، ممارسة الاتصال الإداري، وتشكيل شبكات الدعم الاجتماعي، وكفايات التنظيم والإدارة. فضلاً عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في التصورات عن طبيعة الكفايات الإبداعية التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

اعتمدت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي، وهذا ما تتفق عليه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (الليحاني، 2010)، و(النهار ومحافظة، 2007) و(حلاق، 2014) و(عوض، 2012) في حين اعتمدت دراسة (Athanasoula, Reppa, Marki, Kalliopi and Psycharis, 2010) المنهج النوعي القائمة على إجراء مقابلات نوعية معمقة.

كما تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اختيار أداة الدراسة المناسبة، إذ اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة أداة للدراسة، مثل دراسات (النهار ومحافظة، 2007)، و(الليحاني، 2010) و(حلاق، 2014) و(عوض، 2012) في حين اعتمدت دراسة (Athanasoula, Reppa, Marki, Kalliopi and Psycharis, 2010) على المقابلة أداة للدراسة.

وبالنسبة الى عينة الدراسة الحالية فقد كانت عينة من معلمات رياض الأطفال ، وهذا يخالف الدراسات السابقة جميعها، كدراسات (الليحاني، 2010) و (النهار ومحافظة، 2007) و(دلبوح وجرادات، 2013) و بنتريدس وزهرة (Petrides & Zahra, 2002) التي كانت عينتها من مدرّسي مرحلة التعليم الثانوي ومعلميها. في حين اعتمدت دراسة (Athanasoula, Reppa, Marki, Kalliopi and Psycharis, 2010) على عينة من أولياء الأمور.

وفيما يخص نتائج الدراسة الحالية فإنها تختلف عن نتائج الدراسات السابقة إذ تناولت الباحثة موضوع إدارة المعرفة كعمليات متمثلة ب (تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) وعلاقتها بالإبداع الإداري متمثلاً ب(الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، الحساسية اتجاه المشكلات من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال) وهذا ما لم يتم تناوله في الدراسات السابقة. وقد أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد المنهج المناسب المتبع في الدراسة، وهو المنهج

الوصفي التحليلي، وكذلك في تحديد أداة الدراسة المناسبة، وهي الاستبانة، وكذلك في تفسير نتائج الدراسة.

### ثامناً: الإطار النظري:

#### مقدمة:

تعدّ إدارة المعرفة من المفاهيم الأساسية الحديثة التي تسعى المؤسسات التربوية على اختلاف أنواعها إلى تطبيقها والأخذ بمبادئها. وذلك أن إدارة تلك المعرفة ادارة جيدة يساعد هذه المؤسسات على تحقيق ميزات تنافسية تمكّنها من التفوق على المنافسين وضمان بقائها وتطورها، فالمعرفة إذاً أصبحت المورد الاستراتيجي الذي يتميز بالتنامي والاستمرار وعدم النضوب كباقي الموارد في ظل الاقتصاد الجديد الذي يطلق عليه اقتصاد المعرفة.

وبهذا يمكن الإشارة إلى ما قالته غراي (Grey) في أن المعرفة أصبحت المفتاح الأساسي لخلق الميزة التنافسية للمؤسسة، وأن قيام المؤسسة بخلق المعرفة باستعمال الطرائق المتاحة، واستغلالها الاستغلال الجيد يشكّل المصدر الحاسم بالنسبة إليها، ذلك أنه المصدر غير القابل للتقليد . (Grey,1998,p14)

#### - مفهوم إدارة المعرفة:

تعرف إدارة المعرفة بأنها: تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري، والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، بحيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية، وتتضمن إدارة المعرفة تحقيق عملية الإدامة للمعرفة ولرأس المال الفكري، واستغلالها واستثمارها ونشرها (عليان، 2008، 55).

كما تعرف أيضاً إدارة المعرفة بأنها: العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيراً تحويل المعلومات المهمة

والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعدّ ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة، كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلّم والتخطيط الاستراتيجي (Grey, 1998, p63). وهكذا نجد أنّ التأطير المفاهيمي لإدارة المعرفة لم يكتمل بعد، غير أنّ الباحثين والكتاب والمنظرين يجتهدون في تقديم هذا المصطلح الجديد إلى المهتمين.

#### - أهداف إدارة المعرفة:

من أهم أهداف إدارة المعرفة ما يأتي:

- توليد المعرفة اللازمة والكافية، والقيام بعمليات التحويل المعرفية، وتحقيق عمليات التعليم وعمليات نشر المعرفة إلى الأطراف كلّها ذات العلاقة.
- حفظ المعرفة وخبزنها بالأماكن المخصصة لها.
- نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها.
- تسهيل عملية تقاسم المعرفة (الملكوي، 2007، 85).
- السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء مدخل إدارة المعرفة وتطبيقه.
- تحديد طبيعة رأس المال الفكري الذي يلزم للمنظمة ونوعه، وتحديد كيفية تطويره وإدامته.
- التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة. (عساف، 2009، 35).

وهكذا نجد إن السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء إدارة المعرفة وتطبيقه الهدف الرئيس لمدخل إدارة المعرفة.

#### - عمليات إدارة المعرفة:

اختلف الباحثون والمنظرون في حقل إدارة المعرفة في عدد هذه العمليات وترتيبها، ومسمياتها، وإن كان أغلبهم قد أشار إلى العمليات الجوهرية، وهي تشخيص المعرفة، وتحديد أهدافها، وتوليد المعرفة، وخبزنها، وتوزيعها، ثم تطبيقها.

1. **تشخيص المعرفة** : يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص توضع سياسات العمليات الأخرى وبرامجها، لأن من نتائج عملية التشخيص تحديد نوع المعرفة المتوافرة ومقارنتها بما هو مطلوب معرفته لتحديد الفجوة المعرفية والجهد الذي تحتاجه المنظمة للاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي الجديد، وكذلك من نتائج عملية التشخيص اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم.
2. **تحديد أهداف المعرفة**: تدرك المنظمات أن المعرفة وإدارتها ليست هي الهدف، بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، وتدرك أيضاً أن لهذه الوسيلة أهدافاً معينة، ودون تحديد تلك الأهداف تصبح مجرد تكلفة وعملية مربكة، وفي ضوء أهداف المعرفة المحددة تعتمد الأساليب للعمليات المعرفية الأخرى مثل التوليد والخرن والتوزيع والتطبيق.
3. **توليد المعرفة**: تشير عملية توليد المعرفة إلى تلك العمليات التي تعني شراء المعرفة، وامتصاصها، وابتكارها واكتشافها واكتسابها واستحواذها، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر، أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف، والامتصاص يشير إلى القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والأسر يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة، والاكتشاف يشير إلى تعرّف المعارف والكفاءات المفيدة، التي تحتاج المنظمة لإدارتها.
4. **توزيع المعرفة**: المعرفة بوصفها موجودة تزداد بالاستخدام والمشاركة، ويتبادل الأفكار والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة، وتشمل عملية توزيع المعرفة العمليات الآتية: التوزيع، والنشر، والمشاركة، والتدفق، والنقل والتحرك.

**5. تطبيق المعرفة:** إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها، وتشير هذه العملية إلى مصطلحات الاستعمال، وإعادة الاستعمال، الافادة، والتطبيق. إن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلّم الفردي الجماعي الجديدة التي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة، ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة.

**6. خزن المعرفة:** باتت عملية خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهمة جداً خاصة للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل التي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأنّ هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أمّا الصريحة فتبقى مخزونة وموثقة في قواعدها، كالذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة، والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة ( حجازي، 2005، 88).

#### **معوقات إدارة المعرفة:**

إن هناك مجموعة من المعوقات الرئيسة التي تعرقل تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فاعل، ومن أهمها:

- سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة.
  - عدم دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة.
  - الإدراك غير الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها.
  - الإدراك غير الكافي لدور إدارة المعرفة وفوائدها.
  - الافتقار إلى التدريب المرتبط بإدارة المعرفة.
  - الافتقار إلى الوقت الكافي لتعلّم كيفية استخدام نظام إدارة المعرفة وتنفيذه.
- (عساف، 2009، 40)

ويرى (Turban, 2001, p88) أن معوقات إدارة المعرفة هي:

- قد يعمل منفذو نظام ادارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمنظمة.
- قد يجري ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة غير واقعية وبإمكانيات غير واقعية، هذا قد ينعكس في صورة اخفاق، وإحباطات متكررة، وعمليات تصفية، أو حذف لبعض خطوط المنتجات، أو بعض المنتجات.

#### مفهوم الإبداع الإداري:

الإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة تتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة من خلال التفكير بشكل مختلف ومبدع لإيجاد الحل المناسب.

أما الإبداع الإداري فقد عرّفه النمر: بأنه مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوافر لديه من قدرات، وبما يحيط به من مؤثرات للتوصل إلى فكرة أو أسلوب يحقق النفع للمنظمة التي يعمل بها (النمر، 1995، 102).

كما عرّف الإبداع الإداري: بأنه قدرة الموظف على الإنتاج بأسلوب عمل جديد أو فكرة جديدة، أو حل مميز لمشكلة ما اذ يتم هذا الإنتاج بقدر من الطلاقة الفكرية، والمرونة الذهنية، والأصالة، والقدرة على التحليل، والربط، والحساسية للمشكلات (العنقري، 2001، 15).

ومن هذا المنطلق يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه: أسلوب إداري يعتمد على العنصر البشري اعتماداً أساسياً من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات، وأداء العمل بأساليب وطرائق جديدة في ظل استخدام للعناصر الآتية: الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والمخاطرة، القدرة على التحليل، والحساسية للمشكلات، والخروج عن المألوف سواء للفرد نفسه، أو للمنظمة التي يعمل بها.

### عناصر الإبداع الإداري:

هناك العديد من عناصر الإبداع الإداري، ولكن نذكر أهم هذه العناصر:

- 1- الطلاقة: يقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار عن موضوع معين، في وحدة زمنية معينة.
- 2- المرونة: يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف.
- 3- الأصالة: تعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكاره جديدة.
- 4- الحساسية للمشكلات: تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في مختلف المواقف.
- 5- الخروج عن المألوف: يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويرها لواقع العمل، ويتطلب ذلك شجاعة كافية.
- 6- التحليل: يقصد به إنتاج إبداعي، أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب، أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة أو اختيارها أو تقنيتهما ليعاد تنظيمها (الشيبيني، 1997، 91).

### - معوقات الإبداع الإداري:

- 1- **المعوقات العقلية:** التي تتمثل بإصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات، وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة، واتباع عادات التفكير النمطية، والقيود وقلّة الحركة الفكرية .
- 2- **المعوقات الانفعالية:** مثل الثقة بالنفس، والميل للمخاطرة، والاستقلال في التفكير، والخوف أو القلق قد يسببان في الحد من الإبداع.
- 3- **معوقات الدافعية:** إنّ توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة، وعدم حصوله

على احترام الآخرين وتقديرهم، ومساندتهم له إلى إعاقة الإبداع، ووضع حاجزاً ضد الأفكار الجديدة.

**4- المعوقات البيئية:** تؤدي الظروف البيئية دوراً كبيراً في تشجيع القدرات الإبداعية أو الحد منها، فإذا كانت البيئة التي يعيشها الفرد بيئة سمحة، مرنة، تحترم حرية الفرد في التفكير والتعبير، ولا تتسرع في إصدار الأحكام على من يفكر ويعبر عن فكره بأفكار خلاقة فإنها بحق بيئة تساعد على الإبداع (السويدان والعدلوني، 2004، 60).

#### **إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري:**

من أجل تطبيق إدارة المعرفة بمفاهيمها وتجلياتها المختلفة في تنمية الإبداع الإداري لا بدّ من أمور تساعد على هذا، ومنها:

- التركيز على تنفيذ خطة الإبداع وكيفية إدارتها بمعرفة واعية ومنظمة، وتنفيذ ومتابعة ومستمرة.

- إنشاء جهاز لإدارة الإبداع، والتحديد الدقيق لأهداف الجهاز (الشبيني، 1997، 96).

- تصميم خطة سنوية للإبداع، تتكون من خطط قصيرة ومتوسطة المدى في المجالات الآتية:

#### **أ- الثقافة الإبداعية في المؤسسة:**

- خلق مبادئ جديدة.
- الثقة بالنفس.

• إدارة المعرفة والتكنولوجية.

#### **ب- على مستوى فرق العمل:**

- التوجه نحو النجاح.
- التقريب بين العاملين في الروضة والإدارة.
- مواجهة المشكلات وفق معرفة منظمة (الصراف، 2001، 157).

### الجانب العملي:

#### تاسعاً: منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي "الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة، ودرجات ارتباطها بالظواهر الأخرى" (عبيدات، 2006، 207).

#### عاشراً: مجتمع الدراسة وعينته:

تألف المجتمع الأصلي للدراسة من معلمات رياض الأطفال جميعهم في مدينة دمشق البالغ عددهن - حسب ما جاء في الدليل الإحصائي الصادر عن دائرة التخطيط والإحصاء في محافظة دمشق لعام 2016-2017- (1103) معلمة، واختيرت عينة عشوائية مؤلفة من (225) معلمة من مرحلة رياض الأطفال. وقد ورّعت أداتا الدراسة عليها، واسترجعت (200) استبانة خضعت للدراسة والتحليل.

#### حادي عشر: أدوات الدراسة:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة أداتين "استبانتين" لتحقيق أهدافها، وهما:

- الأداة الأولى: استبانة تتعلق بعمليات إدارة المعرفة.
- الأداة الثانية: استبانة تتعلق بعناصر الإبداع الإداري.

#### أولاً: استبانة تتعلق بعمليات إدارة المعرفة:

- أعدت الباحثة استبانة تتعلق بعمليات إدارة المعرفة بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة، واستطلاع رأي عينة من معلمات مرحلة رياض الأطفال عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي، وقد بنت الباحثة الاستبانة وفق الخطوات الآتية: تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.

- صياغة الفقرات التي تقع ضمن كل مجال.

- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية والتي شملت (60) فقرة.
- تحكيم الاستبانة من قبل الخبراء والمختصين، وتعديلها في ضوء اقتراحاتهم.
- التحقق من صدق الاستبانة وثباتها.
- إعداد الاستبانة في صورتها النهائية التي اشتملت على (51) فقرة .
- تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، وتحليل البيانات وتفسيرها.

#### وصف الاستبانة الخاصة بعمليات إدارة المعرفة:

أعدت الباحثة الاستبانة الخاصة بعمليات إدارة المعرفة لتعرف عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال، وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (51) فقرة.

#### صدق الاستبانة:

**أولاً: الصدق الظاهري:** للتأكد من صدق أداة الدراسة، عرضتها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، وطلب اليهم إبداء الرأي في صلاحية كل عبارة، ومناسبتها لكل محور، وبناءً على ما أبداه المحكمون من ملاحظات استبدلت بعض الفقرات، وأعيدت صياغة بعضها، ثم الباحثة صاغت الاستبانة في شكلها النهائي، وقد تضمنت خمسة محاور رئيسة:

- المجال الأول: مجال تشخيص المعرفة: واشتمل على (8) فقرات.
- المجال الثاني: مجال توزيع المعرفة: واشتمل على (10) فقرات.
- المجال الثالث: مجال توليد المعرفة: واشتمل على (13) فقرات.
- المجال الرابع: مجال تخزين المعرفة: واشتمل على (10) فقرات.
- المجال الخامس: مجال تطبيق المعرفة: واشتمل على (10) فقرات.

**ثانياً: الصدق الذاتي (الصدق الإحصائي):** وهو يمثل العلاقة بين الصدق والثبات، إذ إن هذا النوع من الصدق يقوم على الدرجات الحقيقية التي أصبحت هي المحك الذي ينسب إليه صدق المقياس، ويكون الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل

الثبات، وبذلك يكون: الصدق الذاتي للمقياس كله  $= \sqrt{0.804} = 0.896$  وهو معامل صدق مرتفع.

**ثبات الاستبانة:** حدّد معامل الثبات بطريقتين:

**الطريقة الأولى:** حسب معامل الثبات للأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا onbach Alpha وقد بلغ معامل الثبات الكلي (0.80)، كما حسبت معاملات الثبات الفرعية، وقد راوحت بين (0.93)، (0.66) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.05).

**الطريقة الثانية:** طريقة التجزئة النصفية باستخدام معامل الارتباط بين جزأي الاستبانة للعبارة الزوجية والفردية، وقد بلغ معامل الثبات الكلي بهذه الطريقة (79.16) كما حسبت معاملات الثبات الفرعية وقد راوحت بين (0.63، 0.86)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) والجدول (1) يبيّن ذلك.

**الجدول (1):** معاملات الثبات للمجالات الفرعية باستخدام طريقي ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ	معامل ثبات التجزئة النصفية
1	تشخيص المعرفة	0.66	0.63
2	توزيع المعرفة	0.77	0.79
3	توليد المعرفة	0.84	0.89
4	تخزين المعرفة	0.93	0.86
5	تطبيق المعرفة	0.82	0.79

**ثانياً: استبانة تتعلق بعناصر الإبداع الإداري:**

**أولاً: الصدق الظاهري:** للتأكد من صدق أداة الدراسة، عرضتها الباحثة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص وطلب اليهم إبداء الرأي في صلاحية كل عبارة، ومناسبتها لكل محور، وبناءً على ما أبداه المحكمون من ملاحظات استبدلت بعض الفقرات، وأعيدت صياغة بعضها، ثم الباحثة صاغت الاستبانة في شكلها النهائي، وقد تضمنت خمسة محاور رئيسة على النحو الآتي:

- المجال الأول: عنصر المرونة: واشتمل على (11) فقرة.
- المجال الثاني: عنصر الحساسية للمشكلات: واشتمل على (12) فقرة.

- المجال الثالث: عنصر الأصالة: واشتمل على (11) فقرة.
- المجال الرابع: عنصر الطلاقة: واشتمل على (12) فقرة.
- المجال الخامس: عنصر المخاطرة : واشتمل على (10) فقرات.

**ثانياً: الصدق الذاتي (الصدق الإحصائي)** : وهو يمثل العلاقة بين الصدق والثبات، إذ إن هذا النوع من الصدق يقوم على الدرجات الحقيقية التي أصبحت هي المحك الذي ينسب إليه صدق المقياس، ويكون الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وبذلك يكون : الصدق الذاتي للمقياس كـه  $= \sqrt{0.809} = 0.899$  وهو معامل صدق مرتفع.

**ثبات الاستبانة:** حدّد معامل الثبات بطريقتين:

**الطريقة الأولى:** حسب معامل الثبات للأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا  $\alpha$  وقد بلغ معامل الثبات الكلي (0.80) كما تم حساب معاملات الثبات الفرعية، وقد راوحت بين (0.93)، (0.64)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.05).

**الطريقة الثانية:** طريقة التجزئة النصفية باستخدام معامل الارتباط بين جزأي الاستبانة للعبارة الزوجية والفردية وقد بلغ معامل الثبات الكلي بهذه الطريقة (78.26) كما حسبت معاملات الثبات الفرعية، وقد راوحت بين (0.62، 0.87)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) والجدول (2) يبيّن ذلك:

**الجدول (2):** معاملات الثبات للمجالات الفرعية باستخدام طريقتي ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ	معامل ثبات التجزئة النصفية
1	المرونة	0.64	0.62
2	الحساسية للمشكلات	0.77	0.79
3	الأصالة	0.84	0.89
4	الطلاقة	0.93	0.87
5	المخاطرة	0.82	0.79

ثاني عشر: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

**السؤال الأول:** ما درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لعمليات إدارة المعرفة ؟

لتحديد درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمات حددت فئات قيم المتوسط الحسابي لكل درجة باستخدام القانون الآتي:

$$0.8 = \frac{1-5}{5} = \frac{\text{عدد مستويات ليكرت-1}}{\text{عدد المستويات}}$$

واستناداً إلى قاعدة التقريب الرياضي يمكن التعامل مع متوسطات الدرجات على النحو الآتي:

### الجدول (3): درجات التطبيق الواردة استبانة المعلمات

درجات التطبيق	القيمة المعطاة	فئات قيم المتوسط الحسابي
كبيرة جداً	5	5.00 - 4.21
كبيرة	4	4.20 - 3.41
متوسطة	3	3.40 - 2.61
ضعيفة	2	2.60 - 1.81
معدومة	1	1.80 - 1.00

ولتحديد درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمات حسبت الباحثة المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والرتب لكل مجال من المجالات والجدول الأتية توضح ذلك:

### الجدول (4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والرتبة لكل "

#### عملية من عمليات إدارة المعرفة لدى مديرات رياض الأطفال

الرقم	المجال	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الرتبة
1	تشخيص المعرفة	4.15	3.79	كبيرة	3
2	توزيع المعرفة	2.70	4.85	متوسطة	4
3	توليد المعرفة	4.37	5.15	كبيرة جداً	1
4	تخزين المعرفة	4.33	4.95	كبيرة جداً	2
5	تطبيق المعرفة	2.60	5.80	ضعيفة	5
	إجمالي المجالات	3.63	24.54	متوسطة	

يوضح الجدول (4): أنّ درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديرات رياض الأطفال كانت متوسطة، وأن مجالات الاستبانة تتفاوت من حيث درجتها، إذ أنّ عملية توليد المعرفة نالت المرتبة الأولى بمتوسط (4.37) وانحراف معياري (5.15) وبدرجة كبيرة جداً، ويتضح من ذلك إن ممارسة عملية توليد المعرفة تتم بصورة إيجابية من قبل

مديرات رياض الأطفال، ويظهر ذلك من خلال دعم مديرات رياض الأطفال للأفكار الجديدة والإبداعية في الروضة، وتحفيز التنافس الإيجابي بين العاملين ذوي التجارب في الروضة إذ يستثمرون كافة الطاقات الموجودة في الروضة في الحصول على معرفة جديدة ، وتتفق مع نتيجة دراسة (طاشكندي،2003) التي أشارت الى أنّ عملية توليد المعرفة تجري بصورة إيجابية. وتلتها في المرتبة الثانية عملية تخزين المعرفة بمتوسط (4.33) وبانحراف معياري (4.95)، وبدرجة كبيرة جداً، وهذا قد يدل على أنّ مديرات رياض الأطفال يعتمدنّ على استخدام الحاسوب في التعامل مع البيانات والمعلومات الخاصة بالروضة من سجلات وبيانات خاصة بالأطفال والعاملين بالروضة ومرافقها بدرجة مقبولة، فضلاً عن توظيف ما تعلموه من دورات تدريبية للارتقاء بعملهنّ المهني. وجاءت في المرتبة الثالثة عملية تشخيص المعرفة بمتوسط (4.15)، وبانحراف معياري (3.79)، وبدرجة كبيرة، وهذا قد يدل على أنّ مديرات رياض الأطفال يعملنّ على توفير قاعدة معلومات تعبّر عن احتياجات المؤسسات المجتمعية، ويعملنّ على تحديد المشكلات الملحة التي على الروضة العمل على حلها. وتلتها في المرتبة الرابعة قبل الأخيرة عملية توزيع المعرفة بمتوسط (2.70)، وبانحراف معياري (4.85)، وبدرجة متوسطة، وقد اتضح من ذلك أنّ ممارسة عملية توزيع المعرفة لا تجري بصورة كافية من قبل مديرات رياض الأطفال، إذ لا يستخدمنّ أساليب إبداعية تعزز تبادل المعرفة وتوزيعها بين المعلمات، ولا يعملنّ على اطلاع المعلمات في الروضة على النشرات التربوية الواردة من قبل مديرية التربية بشكل دائم، فضلاً عن أنه برأي عينة الدراسة كانت مشاركة المديرات محدودة في الورشات والندوات التي تعقدها مؤسسات المجتمع. أمّا المرتبة الخامسة والأخيرة فجاءت عملية تطبيق المعرفة بمتوسط (2.60)، وبانحراف معياري (5.80)، وبدرجة ضعيفة وهذا قد يدل على أنّ عملية تطبيق المعرفة تجري بصورة سلبية من قبل مديرات رياض الأطفال حيث لا يوجد التشجيع الكافي لمعلمات الروضة على توظيف معارفهنّ في حل المشكلات التي تواجههنّ في الروضة، فضلاً

عن تحفيزهنّ على القيام ببحوث تربوية لتطوير عملهنّ، وعدم حرصهنّ على التواصل مع خبراء لتدريب المعلمات في الروضة على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة. وسنعرض الآن فقرات كل عملية من عمليات إدارة المعرفة لدى مديرات رياض الأطفال بالتفصيل من حيث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب:

### العملية الأولى توليد المعرفة:

الجدول (5): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة لعملية توليد المعرفة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تدعم المديرية الأفكار المبدعة للعاملين في الروضة.	4.48	5.39	1
2	تنشر المديرية ثقافة المبادرة الفردية والجماعية.	4.43	5.44	3
3	تضع تصورا مناسباً للميزانية لتعزيز عمليات إدارة المعرفة.	4.30	5.67	9
4	تستثمر طاقات ذوي التجارب داخل الروضة في توليد المعرفة.	4.45	5.37	2
5	تحرص على تقديم تسهيلات مادية ومعنوية للمعلمات لمساعدتهم في الوصول إلى المعرفة الجديدة.	4.25	5.02	10
6	تعتمد مديرية الروضة في توليد معارف الروضة أسلوب المحاكاة المستقبلية .	4.45	5.38	2
7	تتبع المديرية في توليد معارف الروضة أسلوب المعالجة النظامية للمعرفة الضمنية من الداخل (استنباط دروس متعلمة).	4.38	5.42	4
8	تجري تقييماً مستمراً لمدى نجاح الروضة في الحصول على معرفة جديدة.	4.37	5.47	5
9	تحرص على عمل أنشطة لتعزيز توليد المعرفة بالروضة.	4.35	5.50	6
10	تحفز العاملين على الأداء الجيد.	4.34	5.55	7
11	تتبع المديرية في توليد المعرفة أسلوب ورشة التعلم المنظم.	4.32	5.66	8
12	تعتمد الروضة بتوليد معارفها على الاكتساب من مصادر خارجية.	4.43	5.44	3
13	تشجع مبتكري المعرفة بالحوافز.	4.24	5.37	11
	المتوسط العام	4.37	5.43	

يتضح من الجدول (5): أنّ أعلى فقرة كانت " تدعم المديرية الأفكار الجيدة والإبداعية للعاملين في الروضة" بمتوسط قدره (4.48) وانحراف معياري قدره (5.39)

وبرتبة أولى، وهذا قد يدل على أن مديرات رياض الأطفال يقدرن المعلمات ذوات الخبرة والأفكار الإبداعية والجديدة ويحاولن توظيفها في تطوير رياضهن للاتقاء بها، وهذا يتفق مع دراسة (النهار ومحافظة، 2007) التي أكدت أن الإدارة تدعم الأفكار الجيدة والإبداعية لتنمية الميزة التنافسية.

وكانت أدنى فقرة " تشجع مبتكري المعرفة بالحوافز "بمتوسط قدره (4.24) وانحراف معياري قدره (5.37) وبرتبة إحدى عشرة، وهذا قد يعود الى أن مديرات رياض الأطفال ليس لديهن الميزانية الكافية لتقديم الحوافز والمكافآت المادية للمعلمات، ومن جهة أخرى ضعف التواصل واللقاءات المستمرة بين مديرات الروضات، ومؤسسات المجتمع المحلي التي يمكن من خلالها توفير الحوافز والمكافآت للمعلمات.

#### العملية الثانية تخزين المعرفة:

الجدول (6): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة لعملية تخزين المعرفة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تعتمد المديرية على توثيق الإنجازات والخبرات التي مرت بها الروضة.	4.40	0.64	5
2	تعتمد على أرشفة المستندات الورقية في تخزين المعرفة.	4.25	0.81	7
3	تعتمد على جدولة البيانات وتبويبها ليسهل الوصول إليها عند الحاجة.	4.15	0.83	9
4	تقوم المديرية بشكل مستمر بمراقبة سير العمل ومتابعته في الروضة.	4.50	0.59	2
5	تستند إلى قواعد بيانات تزوده بمعلومات حول الموضوعات التعليمية المختلفة.	4.21	0.76	8
6	تحرص على استخدام الحاسوب في تنظيم البيانات والمعلومات وتخزينها.	4.45	0.69	3
7	توفر قاعدة بيانات إلكترونية تتضمن كافة المعلومات التي تحتاجها الروضة.	4.11	0.87	10
8	تصنف المديرية البيانات والمستندات حسب أهميتها للإفادة منها.	4.55	0.59	1
9	تصنف المديرية البيانات والمستندات حسب أهميتها لسهولة الرجوع إليها عند الحاجة.	4.30	0.61	6
10	تتبع المديرية أسلوب خزن المعرفة الضمنية (الخبرات وتبادل الخبرات).	4.44	0.61	4
	المتوسط العام	4.33	0.7	

يتضح من الجدول (6): أن أعلى فقرة كانت تصنف المديرية البيانات والمستندات

حسب أهميتها للإفادة منها" بمتوسط قدره (4.55) وانحراف معياري قدره (0.59)

وبرتبة أولى، وهذا قد يدل على أنّ مديرات الروضات يدركن أن تصنيف البيانات والمستندات والسجلات ومختلف الأوراق الخاص بالعاملين بالروضة ومرافقها حسب أهميتها وأوليتها يساعدهم على الرجوع إليها عند الحاجة ويوفر عليهم كثيراً من الوقت. وكانت أدنى فقرة " توفر قاعدة بيانات إلكترونية تتضمن المعلومات التي تحتاجها الروضة " بمتوسط قدره (4.11) ، وانحراف معياري قدره (0.87)، وبرتبة عشرة وأخيرة وهذا قد يعود إلى جهل المديرات ببرامج الحاسوب التي تساعدهنّ على صنع مثل هكذا أرشفة للبيانات واعتمادهنّ على الأرشفة الورقية لمختلف سجلات الروضة وبياناتها التي تزيد من الوقت المهدور في أثناء البحث عن أي معلومة أو ورقة أو إحصائية إدارة الروضة، أو أي مؤسسة من مؤسسات المجتمع أو مديرية التربية بحاجتها.

### العملية الثالثة تشخيص المعرفة:

الجدول (7): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة لعملية تشخيص المعرفة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تضع خريطة للمعرفة لتحديد المعرفة الموجودة في الروضة.	4.08	0.63	5
2	تستند مديرة الروضة في عملها الى نشر الأفكار الحديثة.	4.15	0.59	4
3	توفر قاعدة معلومات عن احتياجات المؤسسات المجتمعية.	4.05	0.62	6
4	تمتلك مديرة الروضة إزاء عملها محفظة خاصة للمعرفة الداخلية، وأخرى إزاء المعرفة الخارجية.	4.03	0.62	7
5	تحدد المشكلات البحثية الملحة التي تحتاجها مؤسسات المجتمع.	4.25	0.62	3
6	تجري المديرية دوماً مقارنات مرجعية داخلية.	4.50	0.68	1
7	تصمّم المديرية خريطة خاصة للمعرفة والخبرات الداخلية في الروضة.	4.40	0.46	2
8	تعتمد المديرية أسلوب العرض الصوري لخرائط المعرفة .	3.80	0.72	8
	المتوسط العام	4.15	0.61	

يتضح من الجدول (7): أنّ أعلى فقرة كانت " تجري المديرية دوماً مقارنات مرجعية داخلية" بمتوسط قدره (4.50) وانحراف معياري قدره (0.68)، وبرتبة أولى، وقد يتضح من ذلك أن مديرات رياض الأطفال على وعي دائم بأنّ إجراء تقويم ومراجعة دورية

لخطة عمل الروضة، ومختلف المهام الجاري القيام بها لها قدر كبير من الأهمية في تطوير الروضة.

وإن أدنى فقرة كانت " تعتمد المديرية أسلوب العرض الصوري لخرائط المعرفة (مخططات ورسوم دلالية)". بمتوسط قدره (3.80) وانحراف معياري قدره (0.72)، وبرتبة ثامنة، وهذا قد يدل على ضعف قدرات مديرات رياض الأطفال على اعتماد أسلوب العرض الصوري لمختلف المعارف على شكل صور ورسوم بيانية أن أهمية هكذا عروض وإسهامها في إيصال المعرفة لمعلمات الروضة جميعهن بطريقة أسهل وأسرع وأكثر إيضاحاً.

#### العملية الرابعة توزيع المعرفة:

الجدول (8): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة لعملية توزيع المعرفة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تشارك المديرية في المؤتمرات والندوات التي تعقدتها مؤسسات المجتمع.	1.99	0.62	10
2	توزع مديرة الروضة المعرفة داخلياً من خلال الفرق المتنوعة معرفياً.	3.01	0.63	5
3	تستخدم مديرة الروضة تقنية أصحاب الخبرة للتوزيع الفردي للمعرفة.	3.37	0.66	2
4	تعتمد مديرة الروضة على أصحاب الخبرات القدامى بهدف تحسين خبرات المعلمات وخفض التكاليف.	3.15	0.58	4
5	توفر نظاماً إدارياً يسهل توزيع المعرفة بين المعلمات.	2.33	0.55	7
6	تعزز المديرية مناخاً داعماً لتبادل المعرفة بين المعلمات	1.95	0.68	8
7	تطلع المعلمات على المعرفة المتوافرة من خلال (النشرات التربوية، والإعلانات التربوية) .	2.55	0.89	6
8	تستخدم مديرة الروضة البريد الإلكتروني لتبادل المعرفة مع المسؤولين في وزارة التربية.	2.01	0.76	9
9	تخطط مع فريق المعرفة لإصدار نشرات دورية في الروضة.	3.41	0.59	1
10	تستخدم أساليب إبداعية تعزز تبادل المعرفة وتوزيعها بين المعلمات.	3.25	0.65	3
	المتوسط العام	2.70	0.66	

يتضح من الجدول (8): أن أعلى فقرة كانت " تخطط مع فريق المعرفة لإصدار نشرات دورية في الروضة" بمتوسط قدره (3.41)، وانحراف معياري قدره (0.59) ومرتبة أولى، و قد يتضح من ذلك أن مديرات الروضة يسعين بين الحين والآخر وفي كل مناسبة إلى إصدار نشرات دورية عن أي معرفة جديدة ينبغي لمعلمات الروضة جميعهن معرفتها، فهم على وعي بأن كل شيء جديد ينبغي أن يتداول بين أفراد الروضة جميعهم، وهذا يدل على سعة أفق مديرة الروضة في إدراك أن العملية التعليمية تتطلب الانفتاح وتشارك الآراء والخبرات مع الآخرين.

وكانت أدنى فقرة " تشارك المديرية في المؤتمرات والندوات التي تعقدها مؤسسات المجتمع" بمتوسط قدره (1.99) وانحراف معياري قدره (0.62)، وهذا قد يعود إلى قناعة غالبية المديرات بعدم جدوى المؤتمرات والندوات التي تعقدها مؤسسات المجتمع الأهلية، وبعدم أهمية المعرفة التي تقدمها مثل تلك الندوات والورشات.

#### العملية الخامسة تطبيق المعرفة:

الجدول (9): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة لعملية تطبيق المعرفة

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تقيم مديرة الروضة مستويات أداء العاملين وفق نظام المشاركة بالمعرفة.	3.15	0.59	3
2	توفر مديرة الروضة فرص التدريب التعاوني داخل مؤسسات رياض الأطفال.	1.94	0.62	8
3	تنظم المديرية اجتماعات ولقاءات لدعم الإبداع والتميز في الروضة.	3.24	0.62	2
4	توجه المعلمات إلى إجراء البحوث التطبيقية في مجال عملهم التعليمي للإسهام في تطوير العمل والروضة.	3.1	0.62	4
5	تدعم المديرية عمليات دمج المعرفة في الأنشطة الإدارية كلها.	2.31	0.59	7
6	تحث على تفعيل دور الإذاعة في تطبيق المعرفة.	3.29	0.85	1
7	تعمل على تطبيق إدارة المعرفة في الروضة على معرفة آخر المستجدات.	1.70	0.68	9
8	توظف التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في حل مشكلات الروضة.	1.45	0.89	10
9	تقوم المديرية بالتواصل مع خبراء لتدريب المعلمات في الروضة.	2.80	0.76	6
10	تحرص على توفير وسائل وأساليب تساعد على تطبيق المعرفة.	2.98	0.57	5
	المتوسط العام	2.60	0.67	

**من الجدول (9):** كانت أعلى فقرة " تحث على تفعيل دور الإذاعة في تطبيق المعرفة " بمتوسط قدره (3.29)، وانحراف معياري قدره (0.85) ومرتبة أولى، و قد يتضح من ذلك أنّ مديرات رياض الأطفال يدركن أهمية نشاط الإذاعة في تطبيق المعرفة ونشرها من خلال الإعلان عن نشرات التربية، وإعلام المعلمات بها، ومتابعة تطبيقها وتقديم المكافآت والحوافز التشجيعية.

وإن أدنى فقرة كانت " توظف التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في حل مشكلات الروضة" بمتوسط قدره (1.45) وانحراف معياري قدره (0.89)، ومرتبة أخيرة، وهذا قد يعود إلى عدم وجود تقنيات ووسائل حديثة في معظم الروضات، ولا سيما ضمن الظروف الراهنة التي تحول دون تزويد الروضة بالوسائل التقنية الحديثة التي تتطلب ميزانية خاصة، ومهارة من قبل المعلمات لاستخدامها.

**السؤال الثاني:** ما درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لمهارات الإبداع الإداري؟ ولتحديد درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات حسبت الباحثة المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والرتب لكل مجال من المجالات والجدول الآتية توضح ذلك:

**الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والرتبة لكل "**

**مهارة من مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال**

الرتبة	درجة التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط	المجال	الرقم
2	كبيرة جداً	0.66	4.23	المرونة	1
3	كبيرة	0.65	4.11	الحساسية للمشكلات	2
1	كبيرة جداً	0.72	4.52	الأصالة	3
5	كبيرة	0.73	3.60	الطلاقة	4
4	كبيرة	0.61	4.07	المخاطرة	5
	كبيرة	0.67	4.10	المتوسط العام	

يوضح الجدول (10): إن درجة ممارسة مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال كانت كبيرة، وأن مجالات الاستبانة تتفاوت من حيث درجتها، إذ إن مهارة المرونة نالت المرتبة الأولى بمتوسط (4.52)، وانحراف معياري (0.72)، ودرجة

كبيرة جداً، وتلتها في المرتبة الثانية مهارة المرونة بمتوسط (4.23) وانحراف معياري (0.66)، وبدرجة كبيرة جداً، وجاءت في المرتبة الثالثة مهارة الحساسية للمشكلات بمتوسط (4.11)، وانحراف معياري (0.65)، وبدرجة كبيرة، وتلتها في المرتبة الرابعة قبل الأخيرة مهارة المخاطرة بمتوسط (4.07)، وانحراف معياري (0.61) وبدرجة كبيرة، أما المرتبة الخامسة والأخيرة فجاءت مهارة الطلاقة بمتوسط (3.60)، وانحراف معياري (0.73) وبدرجة كبيرة.

وستعرض فقرات كل مهارة من مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال بالتفصيل من حيث المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب:

#### العملية الأولى: المرونة:

الجدول (11): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة لمهارة المرونة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تتمتع المديرية بالقدرة على التعاطي مع الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية.	4.47	0.70	2
2	تمتلك القدرة على اتخاذ القرارات المهمة وتحمل مسؤوليتها.	4.38	0.61	4
3	ترى أن التغيير ظاهرة طبيعية في المؤسسة التربوية.	4.11	0.65	8
4	تنظر إلى القضايا التعليمية جميعها من زوايا متعددة.	4.45	0.83	3
5	تحرص على معرفة الرأي المخالف للإفادة منه.	4.20	0.77	5
6	تمتلك القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل.	4.49	0.75	1
7	تحصل على المعارف والمعلومات من مصادر بطرائق عدة، ويطرائق متنوعة.	4.08	0.66	9
8	تغير موقفها عندما تقتنع بعدم صحته.	4.01	0.61	11
9	تهيئ نفسها بأساليب متنوعة لأي نقد يوجه إليها.	4.15	0.62	7
10	تعيد تنظيم المعلومات والقضايا التربوية بأساليب متنوعة مبتكرة.	4.05	0.61	10
11	تسترشد بأراء المعلمات قبل تحديد الاهداف	4.17	0.69	6
	المتوسط العام	4.23	0.68	

يتضح من الجدول (11): أن أعلى فقرة كانت " تمتلك القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل" بمتوسط قدره (4.49)، وانحراف معياري قدره (5.35) ومرتبة أولى، وهذا قد يدل على أن مديرات رياض الأطفال لديهن الخبرة والمهارة في التعامل مع أمور الروضة، فهنّ غير مقيدتين كثيراً بالتعليمات والأوامر الصارمة، وهذا يتفق مع دراسة (حلاق، 2014) التي أكدت أن المديرين قادرين على تغيير موقفهم عندما يفتنون بعدم جدواه.

وكانت أدنى فقرة " تغيير موقفها عندما تفتنع بعدم صحته." بمتوسط قدره (4.01) وانحراف معياري قدره (5.47) ومرتبة إحدى عشرة وهذا قد يعود لآلى أن مديرات رياض الأطفال عندما تتركّن عدم جدوى القرارات المتخذة من قبلهنّ بعد رؤيتهنّ لنتائج تطبيقها ميدانياً.

#### المهارة الثانية: الحساسية للمشكلات:

الجدول (12): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة لمهارة الحساسية للمشكلات

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها .	3.75	0.61	12
2	تتعامل بصبر مع المشكلات التي تواجهها.	4.41	0.7	2
3	تشجع العمل الجماعي في حل المشكلات.	4.28	0.81	7
4	تستخدم منهجية التفكير العلمي في حل المشكلات.	4.35	0.59	5
5	تطلع على كل ما هو جديد في الإدارة التربوية لزيادة قدرتها على مواجهة المشكلات المستقبلية	4.25	0.76	8
6	تلتزم بالموضوعية عند التعامل مع المشكلات التعليمية المختلفة.	4.40	0.61	3
7	تمتلك القدرة على فهم جوانب الغموض المحيطة بالمشكلة.	4.38	0.66	4
8	تتميز بالانضباط الانفعالي تجاه المشكلات الإدارية والتربوية.	4.31	0.83	6
9	تستطيع تشخيص مشكلات المستقبل واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها.	3.80	0.75	11
10	تبحث عن بدائل جديدة لحل المشكلات بدلاً من الحلول المعتادة.	3.10	0.85	9
11	ترتب المشكلات حسب أهميتها في أولوية الحلول.	4.42	0.69	1
12	توظف مهارات العصف الذهني في التصدي للمشكلات التعليمية المختلفة.	3.88	0.61	10
	المتوسط العام	4.11	0.70	

يتضح من الجدول (12): أن أعلى فقرة كانت " ترتب المشكلات حسب أهميتها في أولوية الحلول " بمتوسط قدره (4.42) وانحراف معياري قدره (0.69)، وبرتبة أولى، وهذا قد يدل على أن مديرات الروضات يحرصن على الظهور بصورة حسنة أمام العاملين في الروضة، بحيث لا يتعرضن لأي انتقادات منهم، لذلك يرتبن المشكلات التي تواجههم حسب أهميتها ويحاولن إيجاد حلول سريعة لها دون تجاهل أي منها من مبدأ المحافظة على مكانتهن المرموقة داخل الروضة وخارجها.

وكانت أدنى فقرة " تتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها " بمتوسط قدره (3.75) وانحراف معياري قدره (0.61) وبرتبة ثاني عشرة وأخيرة وهذا قد يعود إلى عدم قدرة المديرات التنبؤ بالأمور المستقبلية واستشراف المستقبل ، والقدرة على الربط بين الأسباب ومسبباتها، وهذا يتطلب منهن المرونة في التعامل مع المشكلات الطارئة. .

#### المهارة الثالثة : الأصالة:

الجدول (13): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة لعملية تشخيص المعرفة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تنجز ما يسند إليها من أعمال بأسلوب متجدد.	4.99	0.63	1
2	تبحث باستمرار عن الأفكار والإبداعات الجديدة في حل المشكلات.	4.80	0.59	2
3	تشجع المبادرات الفردية الرامية إلى تطوير العمل في الروضة.	4.55	0.62	6
4	تقبل الآراء الجديدة في القضايا التعليمية المطروحة.	4.45	0.62	7
5	تستخدم أساليب متجددة لتحقيق أهداف سياسة التعليم.	4.21	0.62	10
6	تحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين الحين والآخر.	4.72	0.68	3
7	تفاجي العاملين معها بأفكار جديدة تقدمها في مجال العمل.	4.62	0.46	5
8	تتجنب المديرية الأساليب الروتينية قدر الإمكان.	4.08	0.52	11
9	تمزج بين الأفكار ووجهات النظر المختلفة لتصيغ منها أفكاراً علمية جديدة.	4.30	0.72	9
10	توظف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كوسائل اتصال بين الروضة والمجتمع المحلي.	4.40	0.75	8
11	تستطيع إنتاج أفكار جديدة لم يسبق أن تطرق إليها أحد.	4.70	0.56	4
	المتوسط العام	4.52	0.61	

يتضح من الجدول (13): أن أعلى فقرة كانت " تنجز ما يسند إليها من أعمال بأسلوب متجدد." بمتوسط قدره (4.99) وانحراف معياري قدره (0.63)، وبرتبة أولى،

و قد يتضح من ذلك أن مديرات رياض الأطفال يملن إلى التجديد والتطوير في الأعمال التي يقمن بها فضلاً عن المهارات الإبداعية التي يمتلكنها والتي تمكنهم من القدرة على إنجاز ما يسند إليهم بأسلوب متجدد، وذلك رغبة منهم في إثبات جدارتهم وكفاءتهم أمام المسؤولين عنهم .

وإن أدنى فقرة كانت " تتجنب المديرية الأساليب الروتينية قدر الإمكان" بمتوسط قدره (4.08) وانحراف معياري قدره (0.52) ومرتبة حادية عشرة، وهذا قد يدل على كثرة الإجراءات الشكلية الروتينية التي تركز على تنفيذ القرارات دون النظر إلى إنجازات الروضة، لذلك تحاول مديرات الروضات تجنب الأساليب الروتينية، وعدم التكرار الذي يؤدي إلى الملل.

#### المهارة الرابعة: الطلاقة:

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لعملية توزيع المعرفة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تسعى لتجاوز العقبات التي تعترض تحقيق الأهداف بمختلف الوسائل الممكنة.	3.88	0.62	8
2	تمتلك القدرة عن الدفاع عن أفكارها بالحجة والبرهان.	4.05	0.66	6
3	لديها القدرة على طرح أكثر من فكرة خلال مدة زمنية قصيرة.	3.23	0.66	12
4	تقنع المعلمات بوجهة نظرها حيال الموضوعات التعليمية المختلفة.	4.15	0.58	5
5	تطرح أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة لتطوير الأداء الإداري.	3.99	0.44	7
6	لديها القدرة على التعبير عن أفكارها بطلاقة.	4.36	0.68	1
7	تستطيع المديرية التحدث بتوسع وبتقنة كبيرة في الموضوعات المتعلقة بالروضة.	4.25	0.63	3
8	تعطي أحكاماً موضوعية متنوعة في الموضوعات الفنية والإدارية.	3.75	0.68	9
9	تطرح أسئلة ذات إجابات مفتوحة النهاية عن المشكلات المطروحة.	4.30	0.59	2
10	لديها القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	4.20	0.65	4
11	لديها القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة المشكلات في الروضة.	3.45	0.89	11
12	لديها القدرة على استخدام أكبر قدر ممكن من الألفاظ المختلفة للدلالة على فكرة معينة.	3.60	0.76	10
	المتوسط العام	3.9	0.87	

يتضح من الجدول (14): أن أعلى فقرة كانت " لديها القدرة على التعبير عن أفكارها بطلاقة " بمتوسط قدره (4.36)، وانحراف معياري قدره (0.68) ويرتبه أولى، و قد يتضح من ذلك أن مديرات رياض الأطفال يعبرن عن أفكارهن للآخرين، ويتحدثن في المناسبات كلها مما يكسبهن القدرة على التعبير والطلاقة في عرض الأفكار، فضلاً عن الدورات المقدمة لهم التي تكسبهن الخبرة والمهارة.

و كانت أدنى فقرة " لديها القدرة على طرح أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة " بمتوسط قدره (3.23) ، وانحراف معياري قدره (0.66)، وهذا قد يعود إلى أن هذه المهارة تحتاج إلى قدرات عقلية عالية وتدريب خاص لا تتوفر لدى المديرات كهن، كما تحتاج إلى سرعة البديهة، وهذه الأمور التي تتعلق بالذكاء والقدرات الإبداعية.

#### المهارة الخامسة: المخاطرة:

الجدول (15): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة لعملية توزيع المعرفة

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تتحمل المديرية مسؤولية ما تقوم به من أعمال.	4.33	0.60	1
2	تتقبل الاخفاق بوصفه التجربة التي تسبق النجاح.	3.77	0.66	10
3	تهتم بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق من قبل.	3.99	0.55	8
4	تقترح أساليب جديدة لأداء العمل بغض النظر عن وجود احتمالية الاخفاق.	4.08	0.59	6
5	تتبنى الأفكار الإبداعية الصادرة من قبل العاملين في الروضة.	4.14	0.44	4
6	تتجاهل اللوائح والقوانين أحيانا إذا كان ذلك يخدم.	4.02	0.64	7
7	تتبنى أفكارا جوهرية لتغيير الأداء بغض النظر عن وجود معارضة.	4.10	0.63	5
8	تشجع المبادرات الابتكارية الفردية والجماعية.	3.90	0.62	9
9	لديها القدرة عن الدفاع عن أفكارها بالحجة والبرهان .	4.25	0.57	2
10	تتردد بتطبيق أساليب جديدة لأداء العمل خوفاً من الإخفاق.	4.20	0.62	3
	المتوسط العام	4.07	0.59	

يتضح من الجدول (15): أن أعلى فقرة كانت " تتحمل المديرية مسؤولية ما تقوم به من أعمال" بمتوسط قدره (4.33)، وانحراف معياري قدره (0.60) ومرتبة أولى، وقد يتضح من ذلك أن مديرات رياض الأطفال يتسمن بقوة الشخصية والثقة بالنفس، وهذه الصفات اكتسبتها من خلال ممارساتهن الطويلة لأعمالهم الإدارية خلال سنوات الخدمة، والخبرات التي اكتسبتها من خلال الدورات التي التحقن بها ، ومن ممارساتهم اليومية داخل الروضة .

و كانت أدنى فقرة " تتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح." بمتوسط قدره (3.77)، وانحراف معياري قدره (0.62)، وهذا قد يعود إلى أن مديرات الروضة لديهن الاستعداد لتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذنها ، والقدرة على إقناع الآخرين بها ، وكذلك لديهن الاستعداد لتطوير أنفسهن بالالتحاق بدورات مختلفة .

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال

لعمليات إدارة المعرفة، وبين مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات؟

الجدول (16): معامل ارتباط بين درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لعمليات إدارة المعرفة، وبين مهارات الإبداع الإداري

الإبداع الإداري	إدارة المعرفة		
.543**	1	Pearson Correlation	
0.05		Sig. (2-tailed)	
200	200	N	عمليات إدارة المعرفة
1	.543**	Pearson Correlation	
	.001	Sig. (2-tailed)	
200	200	N	مهارات الإبداع الإداري

يتضح من الجدول رقم (16) أنه باستخدام معامل بيرسون نجد أن قيمة الارتباط  $r = 0.543$  ومستوى دلالتها  $0.05$ ، وهو أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي، ومن ثم هذا ينفي صحة الفرضية الصفرية، أي توجد علاقة بين درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لعمليات إدارة المعرفة وبين مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات.

وقد يتضح من ذلك أنّ دور مديرات رياض الأطفال في إدارة المعرفة يتمثل في توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها ومن ثمّ تحفيز المعلمات على إنتاج أفكار وممارسات جديدة تتسم بالأصالة والمرونة والطلاقة، ومن ثمّ يتحول رأس المال الفكري إلى رأس مال إبداعي، وهذا يؤدي إلى أنّ إدارة المعرفة خبرة موجهة لتحقيق إبداع متعدد لدى المعلمات، وهذا ما يلقي على عاتق إدارة الروضة القيام بفعاليات وأنشطة تسهم في تنمية الإبداع نظراً إلى أنّها تمثل الأرضية الخصبة لتنمية الإبداع.

#### المقترحات:

- العمل على تعزيز الاتجاهات الإيجابية نحو تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات رياض الأطفال.
- إيجاد حوافز ومكافآت مادية ومعنوية لمديرات رياض الأطفال، حين يسهمن في إنتاج المعرفة.
- العمل على توفير البيئة التقنية التحتية اللازمة والملائمة لإدارة المعرفة.
- إجراء مزيد من البحوث في الاتجاهات عن إدارة المعرفة في مراحل تعليمية أخرى.
- عقد دورات تدريبية في الإبداع الإداري لمديري مؤسسات رياض الأطفال والمراحل التعليمية اللاحقة لشرح الإبداع الإداري وتوضيحه، وفوائد تطبيقه.
- إجراء دراسة عن مشكلات الإبداع الإداري ومعوقاته لمديري مؤسسات رياض الأطفال في ضوء الخبرات المعاصرة لبعض الدول المتقدمة في مجال التربية والتعليم.

## المراجع (References):

### المراجع العربية:

- 1- حجازي، هيثم. (2005). إدارة المعرفة. الأردن: دار الأهلية.
- 2- حسن، حسين. (2008). استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال. عمان: دار إثراء.
- 3- حلاق، ريما. (2014). دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق. رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية التربية. جامعة دمشق.
- 4- دلبوح، موسى وجرادات، صفاء. (2013). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات مدارس منطقة بني كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها. مجلد (19). عدد (3). مجلة المنارة. الأردن.
- 5- السويدان، طارق و العلوني، محمد. (2004). مبادئ الإبداع. الرياض: دار قرطبة.
- 6- الشبيني، هاشم. (1997). الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه. مجلة التنمية الإدارية. مجلد (12)، عدد (75). القاهرة.
- 7- الشقحاء، عادل. (2003). علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة نايف للعلوم الأمنية. السعودية .
- 8- الصباغ، عماد. (2002). إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات. مجلة جامعة قطر. مجلد (4). عدد (10). قطر.
- 9- الصرف، رعد. (2001). إدارة الإبداع والابتكار. دمشق: دار الرضا.
- 10- طاشكندي، زكية. (2003). إدارة المعرفة أهميتها، ومدى تطبيقها، وعملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات، والمشرفات الإداريات بإدارة التربية، والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة أم القرى. مكة المكرمة.

- 11- عبيدات، ذوقان.(2006). البحث العلمي مفهومه وأدواته. ط7. الأردن: دار الفكر.
- 12- عساف، محمد.(2009). السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة. عمان: مكتبة المحتسب.
- 13- عساف، عبد المعطي.(1995). مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، س (17). ع (62).
- 14- عليان ، ربحي.(2008). إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان .
- 15- العنقري، غادة عبد الرحمن (2001) :علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود.
- 16- عوض، عاطف.(2012). دور إدارة المعرفة في تحقيق التطوير التنظيمي. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. مجلد (28). عدد(1). دمشق.
- 17- اللحياني، مريم.(2010). عمليات إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية.
- 18- الملكاوي، ابراهيم.(2007). إدارة المعرفة. الممارسات والمفاهيم. مؤسسة الوراق: الأردن .
- 19- النمر، سعود.(1995). الإبداع الإداري. مجلة المدير العربي. مجلد(14) عدد (117). الرياض
- 20- النهار، تيسير - محافظة، سامح.(2007). العوامل التي تعزز الإبداع في التعليم ومدى توافرها في المدارس الثانوية في الأردن، مجلة مؤتة، مجلد(7)، عدد(3). مؤتة.

### المراجع الأجنبية:

- 1- Athanasoula, A., Reppa, A., Makri, E., Kalliopi, B and Psycharis, S. (2010). School leadership Innovations and Creativity: The case of Communication between school and parents .Journal of Procedia Social and Behavioral Sciences, 2(5)
- 2- - Grey D .(1998) .Knowledge and Information Management : The Differences . URL=<http://www.smithweaversmith.com/km-im.htm>.
- 3- - Ozmen, F & Muratoglu, V. (2010).The Competency Levels of School Principals in implementing knowledge management Strategies the Views of Principals and teachers according to gender variable. Journal of Procedia Social and Behavioral Sciences, 2 (20).
- 4- - Petrides,L AND Zahra,S.(2002). knowledge management for school leaders, an ecological framework for thinking schools), Teachers College Record,Journalof Procedia Social and Behavioral Sciences 104(8)>
- 5- -Turban, E.Kelly , R., and Potter ,E.(2001). "Introduction to Information Technology", John Wiley and sons , Inc., U.S.A`

---

تاريخ ورود البحث: 2017/8/7

تاريخ الموافقة على نشر البحث: 2017/11/5