

ورقة تفكرية لمقال
"الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في ضوء إدارة
المعرفة."

الطالبة: بدرية سعيد الكعبي.

رقم الطالب: 700043625

إشراف الدكتور: راشد الريامي

مساق إدارة المؤسسات المتميزة

ماجستير التربية الابتكارية

تعتبر مرحلة رياض الأطفال من المراحل المهمة في الميدان التربوي بكونها الخطوة الأولى لمسيرة الطفل التعليمية، لذلك يجب أن يتحلى القادة في هذه المرحلة بسمات قيادية تسهم في بناء مجتمع مدرسي يتحلى بعلاقات قوية بين قادته ومعلميه، كأن يكون قائداً واسع الثقافة وكثير الاطلاع ويتسم بالموضوعية والتشاور والتعاون سعياً لمصلحة الطالب في مسيرته التربوية والتعليمية (عبدالمقصود، 2021). وبناءً على الفصل الأول بعنوان القيادة المدرسية، والفصل الثاني بعنوان تشجيع روح الزمالة والتعاون لكتاب فن القيادة المدرسية، تم تناول مقال علمي من قبل الباحثة ماضي بنت خالد السالم دراسة بحثية في عام 2023م بعنوان "الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في ضوء إدارة المعرفة". وتم نشرها في مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية. وموجز المقال عن إدارة المعرفة أي كيفية البناء على المعرفة السابقة من قبل إلتزام القائد (المانح) باتباع أبعاد الثقة التنظيمية لما لها من تأثير إيجابي على سلوك منسوبيها وبالتالي ينعكس هذا التأثير على أداء المعلمين، ومن ثم الطلبة، وأولياء الأمور. وهي أحد الدراسات الوصفية التحليلية التي شملت وجهات نظر من 602 معلمة بطريقة عشوائية بسيطة في شمال مدينة الرياض، لتعرف على القيم السائدة والأبعاد المتعلقة في تطبيق الثقة التنظيمية من قبل القائد في المؤسسات التعليمية لرياض الأطفال، واستهدفت كذلك جانب تطبيق القائد لقيم الثقة التنظيمية في ضوء إدارة المعرفة. حيث عرفت الباحثة الثقة التنظيمية بأنها العلاقة الإنسانية بين المعلمين والقادة كالشعور بالطمأنينة، والثقة وحسن الظن، والتفاؤل بالنظم التعليمية لنهوض بإدارة المعرفة. وتطرقَت الباحثة إلى المنهجية الصحيحة لإدارة المعرفة لرفع مستوى الأداء وحل المشاكل الإدارية والتعليمية ورفع مستوى الكفاءة والإبداع.

بالنسبة لي كمعلمة في مرحلة رياض الأطفال أجد أن نهوض إدارة المعرفة يعتمد بشكل كلي على طريقة القائد في توظيف الثقة التنظيمية بأبعاد صحيحة بينه وبين موظفيه، بعكس ما وصفت الباحثة بأن الأساس هو اتباع أبعاد الثقة التنظيمية وبالتالي تنهض إدارة المعرفة. وأولى خطى إدارة المعرفة هو التشخيص الدقيق للمعرفة؛ حتى يتعرف القائد على القدرات والامكانيات والفجوة بين الموظف وزملائه. وهذا ما واجهته في مختلف جهات العمل حيث عملت كمعلمة أحتياط، ومن ثم معلمة في أحد روضات الشراكة وحالياً في أحد رياض الأطفال التابعة لمؤسسة الإمارات للتعليم المدرسي. في أول يوم وظيفي لي في روضتي الحالية وما سبقها يتكرر الحدث نفسه بتفاصيله دائماً، حيث تستقبلني المديرة كأبي مديرة سابقة بأسئلتها الروتينية: ما خبرتك وأي مرحلة تفضلين تدريسها؟ أين عملتي سابقاً؟ خريجة أي عام ومن أي جامعة؟ وللأسف أرى بأن هذه الأسئلة لا تمثل أبعاد الثقة التنظيمية بتاتاً أي اعتبرها كمحامية لمدرستها وتقوم بتحقيق في كفاءتي. وبدلاً من ذلك كان بإمكانها التعرف علي من سيرتي الذاتية المرسلة واتخاذ قرارات تنظيمية من خلال أن تكتشف أهتماماتي المختلفة ومنها التكنولوجيا، والتصميم، والرسم وإلقاء القصص، واستغلال هذه المهارات في مكانها الصحيح حتى يتم تحقيق نتائج مرغوبة في الميدان التعليمي. بكون المحرك الأساسي للعمليات التعليمية هي الإدارات التربوية فاستثمارها لطاقتها وإدارة

مواهبهم تمكنهم من تنمية وتطوير الكادر التعليمي الجديد إذا ما تم صقلها واستكشافها مبكراً، ومنها ترتقي مجتمعات التعلم ويعزي شعور الانتماء والفخر لدى الموظفين إتجاه مؤسساتهم (الغامدي، 2020). ولكن واقع الميدان يجبرك على العمل لإثبات ذاتك بنفسك بدلاً من الحصول على الدعم مباشرة. ومن الأسئلة المهمة من وجهة نظري هو السؤال عن قرار في اختيار التعليم كوظيفة أطمح لها، وبناءً على اجابتي يكون لها رداً واضحاً وشفافاً فيما يمكن أنواجهه في الفترة الأولى وأن تدعمني وتوصيني باللجوء لها حتى تبعث شعور الأمان والصدق والتعاون والشورى فيني، بدلاً من توجيهي لفصلي الدراسي مباشرة للبدء في مهامي الوظيفية واكتشاف المدرسة بشكل منفرد وشخصي. أيضاً، كان بإمكانها قضاء اليوم الدراسي معي وتعريفني على الطاقم المدرسي حتى تتضح الصورة لي بشكل تدريجي عن الممارسات الادارية، والممارسات المدرسية، والسياسات المتبعة في كلاهما.

انتقالاً للخطوة الثانية لإدارة المعرفة وهي اكتساب المعرفة، حيث تهئ المديرية بيئة تنظيمية مناسبة تشجع المعلمات على مشاركة وتبادل الخبرات والممارسات والأفكار بكل ثقة كتنفيذ مبادرات مدرسية تسمح بإكتساب المعرفة بطريقة فعالة. ومن هذه المبادرات القائمة في روضتنا هي مبادرة "عرض أفضل الممارسات"، وتقوم هذه المبادرة بين معلمي المدرسة بإشراف من مديرة المدرسة في نهاية اليوم الدراسي حيث تعرض كل معلمة أفضل استراتيجياتها القائمة في بيتنها التعليمية لتشجيع روح الزمالة والتعاون وبذلك يتم توليد المعرفة لباقي الافراد. بجانب ذلك تحرص مديرتنا على بناء ثقة تنظيمية بينها وبين موظفيها وذلك بإشراكنا كموظفين في عمليات صنع القرار في اجتماعات اسبوعية دورية، وباعتقادي الشخصي تعزي النقاش والحوار المستمر بيننا لأنها تكون مبنية على قرارات تنظيمية ونظم اتصالات سليمة، كاحترام والتقدير وتوفير فرص للمشاركة مما تبعث الراحة والثقة. وبرأيي الشخصي أرى بأن هذا القرار الإداري من أكثر الاجراءات فعالية في الميدان التعليمي، لأنها تخلق الألفة بين الموظفين، وتسعى لتوظيف آراء في مصلحة الطلبة خصيصاً فيما يتعلق بالقوانين المدرسية للفعاليات القائمة، مثل فعالية التاجر الصغير. والتي نصت قوانينها على آراء المعلمين ومنها: السعر لا يتعدا 3 دراهم لكل منتج، ممنوع بيع الألعاب الصغيرة لتجنب مخاطر الإختناق، يتم التبرع بجزء من مبلغ المبيعات للهلال الأحمر لرفع من مستوى حس المسؤولية المجتمعية لطلاب الروضة، وغيرها من القوانين كموايد الحضور والانصراف. وأدى وضع هذه القوانين إلى الاستقرار المدرسي والوضوح في السياسات المدرسية القائمة في كل مناسبة. وأوصى سعيد الغامدي القادة في المؤسسات التعليمية بتعزيز وتنمية مشاركة المعلمين في صنع القرارات لما أكدته نتائج دراسته بوجود علاقة إيجابية ارتباطية بين مشاركة المعلمين في صنع القرار وإتقانهم للعمل، واعتبر صناعة القرار بكونها رزمة من العمليات الاتصالية والتفاعلية بين المعلمين وقادتهم داخل المدرسة وخارجها (الغامدي، 2020).

أما الخطوة الثالثة لإدارة المعرفة وهي تخزين المعرفة، أي الاحتفاظ بالذاكرة التنظيمية للمؤسسة التعليمية

لمعارفها نتيجتاً لتقلبات الحاصلة ك فقدان أحد الموظفين لدوران الوظيفة أو مغادرته للمؤسسة. ويلعب هذا الجانب دوراً أساسياً في ثبات أو اهتزاز الثقة التنظيمية بين الموظفين إذ لم يحسن القائد ادارة الموقف. وهذا ما جرى في العام الدراسي الحالي 2023-2024م حيث غادر 6 موظفين من الميدان المدرسي، منهم 5 معلمات لغة عربية وخصائية غرفة مصادر التعلم، بجانب اكتساب الميدان ل7 معلمين جدد تابعين للغة الإنجليزية، بينهم معلمتان لديهم خبرة سابقة في التدريس و5 معلمات جدد على الميدان التعليمي. وهنا تركزت المشكلة العظمى برأيي في المدرسة، وأصبح الاعتماد الكلي على موظفين معينين لسوء عملية التخزين لجميع ما سبق من الخبرات المدرسية. فأصبحت أنا المسؤولة عن جميع معلمات اللغة الإنجليزية رغم انني لم اتجاوز خبرة السنة في المجال، وأصبحت الفعاليات مبنية على قرارات بعض الموظفين بدلاً من غالبية الموظفين كما كنا نعمل في السنوات السابقة وذلك لإفتقار الخبرة بجانب حاجة المعلمين لإكتساب المعرفة والشعور بالراحة والأمان قبل مشاركة الاقتراحات. وهذا ما أكدت عليه دراسة صيام في 2013 بأن الميدان يواجه ظاهرة من ناحية المهام القيادية حيث لا يتحمل مسؤوليتها إلا بعض الأفراد الذين يتحلون بخصائص القيادة الجيدة فتؤثر على الجماعات وكفاءة الإنجاز وتطوير المنظمات (صيام، 2013). وبناءً على هذا الخلل الحاصل نتوقف مسيرة الخطوات اللاحقة لإدارة المعرفة حتى يقوم القائد بحل هذه المشكلة ويراجع مجدداً ويبنى قيم الثقة التنظيمية لديه بطريقة فعالة. حيث يبدأ من البداية بتشخيص المعرفة لكل موظف ويوظفها في المكان الصحيح ويخلق الثقة ويعزز العمل الجماعي. فبدون تخزين المعرفة بطريقة صحيحة، ستصعب مشاركة المعرفة، ودليل على ذلك عند قدوم الجهات المختصة للارتقاء المدرسي، استدعت المديرية موظفين سابقين بناءً على عملهم السابق لبعض الملفات رغم انهم غادروا العمل ويفترض أن العمل تم توكيله لموظف آخر. فلذلك يجب أن يتحقق القائد من الإرتقاء بأداء وكفاءة المعلمين بالمستوى المطلوب وتصبح المسؤولية على الغالبية وليس البعض، وبالتالي يتم تطبيق المعرفة على أرض الواقع وتوليدها بتحسينها والإبداع فيها.

يقيناً مني، لا انكر الممارسات الإيجابية القائمة في روضتنا، ولا الألفة الموجودة بيننا كفريق واحد وعائلة واحدة

فيما سبق. ولكن لا شيء يستمر على حاله للأبد والتغيير لا بد منه. نسقط أحياناً ونقف من جديد، وهذا ما يجب على القائد القيام به، الاستمرار في التحسين، وإعادة بناء الثقة بنفسه، ورفع مستوى الكفاءة لموظفيه، وبنى علاقة انسانية تعاونية بينه وبين موظفيه من خلال التواصل الفعال. وكما اوصت الباحثة موزي بتطبيق اسراتيجية واضحة وصريحة في إدارة المعرفة في أقرب وقت ممكن. لا بد من أن تكون الاجتماعات ذات معنى، والمسؤوليات متشاركة بين الجميع، والنظم التشغيلية واقعية وواضحة، والاستمرارية بالاشراف ورفع الكفاءة، وتشجيع روح الزمالة والتعاون والتشارك فيما بينهم، وكل ذلك يعزى الثقة التنظيمية بين المدير وموظفيه.

المراجع:

- الغامدي، سعيد (2020). درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية وعلاقتها بالنمط القيادي لقائد المدرسة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(28)، 53 – 75.
- الغامدي، علي (2020). إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتحسين أداء معلمي المدارس الأهلية بمكة المكرمة. مجلة العلوم التربوية، 23، 203 – 284.
- صيام، محمد (2013). أثر الانماط القيادية على أداء المنظمات العامة. مجلة القراءة والمعرفة، 140، 35 – 64.
- عبدالعزیز، موزي (2023). الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في ضوء إدارة المعرفة. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 33، 396 – 421.
- عبدالمقصود، فاطمة (2021). متطلبات تطبيق معايير القيادة والحوكمة برياض الأطفال الدامج. مجلة سوهاج لشباب الباحثين، 1، 496 – 521.