

اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات ومعلمات الرياض

أ.م.د. أنور علي صالح

جامعة الموصل / كلية التربية الأساسية / قسم رياض الاطفال

(قدم للنشر في ٢٠١٤/٤/١ ، قبل للنشر في ٢٠١٤/٥/٢٢)

ملخص البحث:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على أداء مديرة رياض الأطفال على اتخاذ القرار وفق معطيات الأداة ، حيث شملت الدراسة مديرات ومعلمات رياض الأطفال والبالغ عددهن ٧٨ مديرة ومعلمة منهن ٢٦ مديرة و ٥٢ معلمة في مركز محافظة نينوى للعام الدراسي ٢٠١٠/٢٠١١ . ومن أجل تحقيق أهداف البحث قام الباحث بإعداد استبيانين إحداهما للمديرات والأخرى لمعلمات الرياض ، وتكون كل استبيان من ٢٤ فقرة ولكل فقرة ثلاث بدائل وتم التأكد من الصدق والثبات لكل منهما حيث بلغ ثبات استبانة المديرات ٠.٨٢ أما ثبات استبانة المعلمات بلغ ٠.٧٨ واستخدم الباحث الاختبار التائي ومعامل ارتباط بيرسون والوسط المرجح لتحليل النتائج . ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث أن أداء المديرات في إتخاذ القرار كان متطابقاً مع وجهة نظر المعلمات حيث لم تظهر هناك دلالة فروق في وجهات النظر وأن العينتين متكافئتين في آرائهما حول أداء المديرات في إتخاذ القرار .

الكلمات المفتاحية : رياض الأطفال ، اتخاذ القرار ، إدارة تربية .

Decision Making by Kindergarten Headmasters According to Headmasters and Teachers Point of view

Abstract:

The present research aims to know the ability of kindergarten headmasters to take decision according to the administration principles in Ninava Government center 2010 - 2011 . The researcher prepared two questionnaires consisted of 24 items for each . The validity was established . The reliability of the two questionnaires was 0.82 for headmasters Q and 0.78 for teachers Q . T-test , Pearson coefficient , and probability means to analyze the results . The results revealed that the headmasters have the ability to take decision . Also the results showed that there were no statistical significant differences between the mean scores of headmasters and teachers in evaluating the kindergarten headmasters in performing the administration work . suggestions and recommendations were made . keywords : take decision , kindergarten , educational administration .

أ.م.د. انور علي: اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال . . .

انه إذا نظرنا إلى العمليات والأنشطة الإدارية فإننا نجد سلسلة من

أهمية البحث والحاجة إليه :

القرار . (العجمي ، ٢٠٠٨ ، ٢١-٢٢) (جوهر ب.ت ، ٩٣)

يرى جريفث إن تركيب التنظيم الإداري يتحدد بالطريقة التي تعمل بها القرارات وان المسائل المتعلقة بها مثل مدى الإشراف أو الرقابة يمكن أن تحل إذا اعتبرها المسؤول على إنها مسألة نحو أو امتداد خارجي لنمط معين من طريقة عمل القرار ، وان (هربرت سيمون) وهو من تلاميذ (ماكس فيبر) يرى أن التنظيمات الإدارية أساساً تقوم على عملية اتخاذ القرار . (فليه ، و عبد المجيد ، ٢٠٠٥ ، ٢١٧)

إن القرارات التربوية لمديري المدارس ومن لهم صفة اتخاذ القرار في مجال عملهم تمثل جانباً من الخلفية التي يعمل في ظلها هؤلاء جميعاً حين تواجههم مشكلة تتطلب الحل . (العجمي ، ٢٠٠٨ ، ٢٢-٢٣)

إن إدارة رياض الأطفال إدارة واعية منظمة حركتها وتقوم فيها العمل في ظل فلسفة هذه المرحلة مستهدفة تحقيق ما وضع لها من أغراض وأهداف ، الأمر الذي يفرض على القائمين بإدارة هذه المؤسسات أن يكونوا على دراية كاملة بفلسفة أهداف

يعد اتخاذ القرار بشكل عام من العناصر الهامة وذات الأثر في حياة الأفراد والمنظمات الإدارية والدول ، وتتنوع أهمية اتخاذ القرارات من ارتباطها بكل مجل من مجالات النشاط الإنساني ، فالأفراد هم محور هذا الموضوع سواء بالنسبة لقيادات الإدارية التي تتخذ القرار لتوجيه الأعمال والأنشطة أو بالنسبة للمرؤسيها الذين يشاركون في صنع القرارات . (شريف ، ٢٠٠٥ ، ٦٧)

إن عملية اتخاذ القرار من العناصر المهمة في المجال الإداري ، وهي مهمة لكل مدير مهما كان موقفه التنظيمي ، وتنافس في كل الأنشطة وبمجالات العمل المختلفة في المنظمة أو المؤسسة . (حسان والعجمي ، ٢٠٠٧ ، ١٣٢)

يرى الكثيرون من خبراء الإدارة المعاصرين أن الإدارة في جوهرها عبارة عن عملية اتخاذ القرارات وأنها نقطة البدء التي منها تبدأ كأنه الإجراءات والأنشطة الإدارية . ويرى البعض الآخر أن اتخاذ القرارات هو قلب الإدارة بحيث إذا توقف هذا القلب وقفت وتجمدت كأنه الأنشطة في إطار المنظمات ، والحقيقة الأمر

ولا نستطيع أن نكرر إننا في حاجة ماسة لاتخاذ القرارات سواء في حياتنا الشخصية أو العملية واتخاذ قرارات سليمة فنحن في حاجة لا نكون قادرين على التفكير السليم والتعمق الشديد ، فاتخاذ القرارات يؤثر بشدة في على حياتنا على المدى البعيد ، ولهذا فمن الأهمية أن نكون قادرين على اتخاذ قرارات سليمة بقدر الإمكان . (بتلر وآخرون ، ٢٠٠٣ ، ٥١٥)

كما وأن نموذج اتخاذ القرار مهم جداً في تعاملاتنا اليومية ، بحيث أن تعرف كيفية اتخاذ القرار لدى كل شخص ، لأن ذلك يساعدنا على التأثير عليه وإقناعه مما يسهل الاتصال معه ، كما أن معرفة أسلوبه في اتخاذ القرار تساعدنا على إقناعه وتقديم المثير الحسي الذي يتناسب معه ، وبالتالي نستطيع إن نؤثر على قرارات الآخرين في كل مجالات الحياة . (الزهراني وآخرون ، ٢٠٠٥ ، ٢٢٩)

ويمكن القول أن القدرة على اتخاذ القرارات ومتابعة خطوات تنفيذه تنمي لدى الفرد الإحساس بالإثارة والتشويق وتضفي على حياته الحيوية والنشاط مع ان القرار عملية عقلية ، إلا أن النظام القيمي والاتجاهات تشكل دوافع موجه كما يصدر على الفرد من قرارات ، ويتردد الفرد أحياناً وتشغل قدرته على

رياض الأطفال والأساليب القانونية والتشريعية التي تستند عليها في تنظيم وإدارة شؤونها . (شريف ، ٢٠٠٥ ، ٢٢٣)

حيث أن الإدارة هي وظيفة قيادية تتكون من أنشطة رئيسية منها التخطيط والتقييم والرقابة على الأنشطة التنظيمية التي يتحمل المديرون مسؤولياتها والتي ترمي إلى تحقيق الأهداف العامة للمشروع ، وهي نوع من العمل المهني المتميز الذي يتلخص في قيادة الأنشطة الإنسانية خلال التخطيط والتنظيم والقياس . (الشيباني، ب.ت ، ١٨٣)

تعد عملية صنع القرارات من مهمات الأمور في الإدارة وفي جميع مجالاتها، وهذه العملية لا تعتبر وظيفة مستقلة من وظائف الإدارة وإنما تعتبر بمثابة الوسيلة أو الإدارة الأساسية للممارسة جميع وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيمه وتوجيه وتنسيق واتصال ورقابة ، وتأتي عملية صنع القرار كعملية ديناميكية لتمثل المضمون العام لنشاط الإدارة على جميع مستوياتها التنظيمية ذلك أن اتخاذ القرارات لا يكون مقصوداً على مستوى معين فهي تمارس في جميع المستويات مثلها في ذلك مثل العمل التنفيذي الذي ينشر في كآنه إرجاء التنظيم . (شيخا ، ١٩٨٣ ، ٣٣٧)

عدم كفاية هذا المنهج لذا تطلب الأمر إتباع منهج ثان يركز على أساليب علمية وخطوات منهجية ومنطقية وموضوعية يستعان في تطبيقه بالمعلومات وأساليب التحليل الكمي والإحصائي كبحوث العمليات وشجرة القرارات وغيرها يبدأ بتشخيص المشكلة أو الموقف وتحديد الهدف والأهداف وينتهي باختيار القرار الأفضل الذي يعالج المشكلة ويحقق الهدف المطلوب . ومن الجدير بالذكر أن هذا المنهج يتلاءم مع الظروف والتطورات الراهنة خاصة في عصر التقنية والمعلومات ويطلق على هذا المنهج بالإدارة بالأرقام ، أما المنهج الثالث فيرى تغليب صفات الفن والعلم عند اتخاذ القرارات ، إذ يتبع مزايا من المنهجين السابقين . (الخياط ، ٢٠٠١ ، ٤٢)

اتخاذ القرارات عندما يعاني من الخوف من الفشل أو عندما تتنابه مخاوف ندم ما بعد القرار ، كما أن صحة الفرد النفسية تؤثر كثيراً في قدرته على اتخاذ القرارات ، فالأشخاص الذين يعانون من الضغوط والتوترات النفسية ومشاعر الحزن والاكتئاب يفقدون الحيوية والاهتمام بالحياة يفقدون القدرة على اتخاذ القرارات وكأنما يصابون بجملة من الشلل العقلي ، أن صحة الفرد النفسية ونضجه العقلي يحددان قدرته على اتخاذ قرارات معقولة ، وقدرته على المخاطرة وتحمل مسؤولية قراراته الخاطئة وما يترتب عليها من عواقب سيئة فليست جميع قراراتنا صائبة وذات عواقب حميدة ، فقد تتضمن في كثير من الأحيان درجة من الخطأ ، ولا مفر من قدم ما بعد القرار، ولكن لا يجوز أن يمنعنا ذلك من اتخاذ القرار ملائمة لضرورة تكيفنا وقدرتنا على تسير أمور حياتنا وتحديد مستقبلنا . (الزغلول وآخرون ، ٢٠٠٣ ، ٣١٣)

يعني هذا أن عملية صنع القرار ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمنظمات الإدارية سواء من حيث تخطيط عملها أم تنظيم أنشطتها ، وهي عملية يواجهها دائماً رجال الإدارة وبالتالي يصدق هذا أيضاً على الإدارة التعليمية ، فرجال الإدارة التعليمية - على اختلاف أنواعها ومستوياتها يقومون بصنع قرارات لها أثرها على العملية التربوية ، لذا تتصف الإدارة التعليمية بأنها صانعة قرار

كما أظهر الفكر الإداري أساليب مختلفة في اتخاذ القرارات عكس مفاهيم ودراية سادت وتسود اليوم محاولة الإجابة على السؤال هل الإدارة علم أم مربي مثلت بمنهج ثلاثة ركز الأول منها على أساليب فنية تقليدية في اتخاذ القرار كاعتماده على الخبرة السابقة لمخذي القرار والتقليد والحكاة والتجربة والخطأ والتخمين والحس، إلا أن التطورات الحديثة في مجال الإدارة ، اثبت

بالتعرف على إمكانية وقابلية مديرية الروضة على اتخاذ القرار ومن متطلبات الإدارة لهذا المستوى من التعليم .

وثمة حقيقة تشير إلى أن نجاح القائد الإداري في أداءه لوظائفه يقاس دائماً بقدرته وتفوقه في إصدار القرارات المناسبة في الوقت الملائم ومن ثم فإن عملية اتخاذ القرارات تمثل أكبر مسؤوليات المدير وأخطرها ، والقرار في علم الإدارة له ركنان أولهما ، وان يكون هناك أكثر من بديل متاح إزاء موقف معين (بديلان كحد ادني) وإذا لم يكن هناك أكثر من بديل أو مسلك بل يجب أن تكون البدائل أو المسلك المطروحة متاحة أي بالإمكان تحقيقها ، أما الركن الثاني فهو أن يختار الشخص وبإدراك البدائل المتاحة لمواجهة الموقف ، أي أن القرارات تكون مقصودة وليست معنوية أو نتيجة للاشعور أي أن للشخص حرية المفاضلة والاختيار بين البدائل الممكنة . (العجمي وآخرون، ٢٠٠٧ ، ١٣٢)

أهداف البحث :

يهدف البحث الحالي إلى التعرف إلى:

١. أداء مديرات رياض الأطفال على اتخاذ القرار من وجهة نظرهن .

فضلاً عن أنها تنفذ القرارات في الوقت ذاته ، حيث أن كل نشاط من أنشطة الإدارة التعليمية يتضمن سلسلة من القرارات التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالوظائف الإدارية ، والتخطيط التربوي الفعال يؤدي إلى زيادة فاعلية عملية صنع القرارات ، وترشيد القرارات التربوية المنفذة لجوانب هذا التخطيط، وتوضح حصيلة ذلك على المستوى الإجرائي للنظام التعليمي، ومن ثم ترتفع كفاءة هذا النظام، وتنحصر الوظيفة الرئيسة للتنظيم الإداري - التعليم - في تحقيق أهداف العملية التربوية. (شريف ، ٢٠٠٥ ، ٧٩)

إن عملية اتخاذ القرار يعد من الوظائف المهمة والحيوية التي يجب أن تقوم بها الإداري في مختلف المجالات ومنها الإدارة التربوية ، وتعتبر إدارة رياض الأطفال جزء منها ، حيث أن مديرات رياض الأطفال لابد أن يتمتعون بالقابلية على اتخاذ القرارات الإدارية والخاصة برياض الأطفال وما يتعلق بهذه المؤسسة التربوية الأساسية من أمور أخرى ، منها ما له صلة بالمعلمات أو الأطفال أو أولياء الأمور وفي بعض الأحيان يترتب على هذا القرار أمور جانبية قد تكون سلبية يتطلب على متخذي القرار الوعي التام بجميع جوانب القرار الذي يتخذونه وبالأمر ذات العلاقة به سواء كانت إيجابية أم سلبية ، ومن هنا تبرز مشكلة البحث الحالي

أ.م.د. انور علي: اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال . . .

٢. أداء مديرات رياض الأطفال على اتخاذ القرار من وجهة نظر معلمات الرياض .
٣. هل هناك فروق ذو دلالة إحصائية بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال ومتوسط درجات معلمات رياض الأطفال على استبيان المديرات والمعلمات المعد من قبل الباحث.

حدود البحث :

يقتصر البحث الحالي على مديرات ومعلمات رياض الأطفال في مركز محافظة نينوى للعام الدراسي (٢٠١٠-٢٠١١ م).

تحديد المصطلحات:

اتخاذ القرار : عرفة كل من:

١. عرفة كود (١٩٧٣):

بأنه اتخاذ موقف ما إزاء قضية مطروحة ، بصيغة عملية تستند أساساً إلى الموقف السياسي الذي يتبناه صاحب القرار . (كود ، ١٩٧٣ ، ٢٠٧).

٢. درويش وآخرون (١٩٧٤):

بأنه البت النهائي والإدارة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول بوضع معين إلى نتيجة محددة ونهائية . (درويش وآخرون، ١٩٧٤، ٢٠١)

٣. شينخا (١٩٨٣):

بأنه اختيار بديل بين البدائل المتاحة في موقف معين

٤. ياغي (١٩٨٣):

بأنه هو عملية اختبار انسب البدائل المتاحة أمام المقرر لانجاز الهدف أو الأهداف المرجوة أو حل المشكلة التي تنتظر الحل المناسب (ياغي، ١٩٨٣، ٤).

٥. شهاب (١٩٩٨):

بأنه العملية التي تتم بمقتضاها اختيار البدائل المتاحة لمشكلة معينة أو مواجهة موقف يتطلب ذلك ، بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بدائل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة. (شهاب ن ١٩٩٨ ، ٧)

٦. علي (٢٠٠٢):

تساعد الطفل وتهيئة لدخول المرحلة الابتدائية .

(محمد ، ٢٠٠٤ ، ٢١)

٣ . آل مراد (٢٠٠٥) :

مؤسسة تربوية تعنى بشؤون الطفل من بلوغه السنة

الرابعة من عمره وحتى وقت دخوله المدرسة الابتدائية

، تعمل على مساعدة الطفل في آثاره تفكيره وتوفر له

الفرصة للتجربة وحل المشكلات واستخدام الخيال

بواسطة ما فيها من مواد وتجهيزات وما تعده من

تخطيط جيد له . (آل مراد ، ٢٠٠٥ ، ١٨)

٤ . الحمداني (٢٠٠٥) :

بأنها نظام تربوي شامل على منهج مقرر من وزارة

التربية ومن أهداف خاصة يهيئ الأطفال للاتحاق

بمرحلة التعليم الأساسي . (الحمداني ، ٢٠٠٥ ، ١٨)

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

أولاً - خليفة نظرية :

مفهوم اتخاذ القرار :

بأنه الحسم أو الفصل في نزاع عن طريق إصدار

حكم في موضوع أو الوصول إلى نتيجة بعد دراسة .

(علي ، ٢٠٠٢ ، ١٠٩)

التعريف الإجرائي:

في ضوء التعريفات السابقة لاتخاذ القرار يعرف الباحث

اتخاذ القرار هو عبارة عن القابلية أو الأداء الذي تتمتع به مديرات

رياض الأطفال في اتخاذ القرار في موقف معين أو أداء بما تقيسه

الاستبانة المستخدمة في البحث الحالي .

رياض الأطفال : عرفه كل من:

١ . العاني والحيارى (١٩٩٩):

مدارس للأطفال الصغار الذين أكمّلوا الرابعة من

عمرهم والتي تسبق المرحلة الابتدائية ، مدة الدراسة

فيها سنتان ، الأولى تسمى الروضة والثانية تسمى

مرحلة التمهيدي . (العاني الحيارى ، ١٩٩٩ ، ٥) .

٢ . محمد (٢٠٠٤) :

بأنها مؤسسة تربوية تقبل الطفل من (٤-٦) سنوات

وهي مرحلة تختلف عن المراحل التعليمية الأخرى وهي

أ.م.د. انور علي: اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال...

العناصر الأساسية للقرار :

إن العناصر الأساسية للقرار هي : (عفيفي ، ١٩٩٧ ، ٢٠٣)

١. عنصر المشكلة : حيث توجد مشكلة أو صعوبة تعترض الفرد ، ولذلك فإن إرادة الإنسان لا تتحرك نحو اتخاذ القرار إلا بوجود تلك المشكلة من جانبه .
٢. تعدد الحلول والبدائل : فالقرار لا بد أن يكون وليداً لعملية المفاضلة والموازنة الرشيدة والفعالة بين عدد من الحلول والبدائل المتاحة .
٣. ولكي يتحقق ذلك يجب تعديل القرار وتطويره بما يتفق عقلياً مع الحل الأمثل للمشكلة التي يجابهها الفرد ، وبما يحقق الهدف المطلوب .

المظاهر التي تمر بها عملية اتخاذ القرار:

يرى سايمون Simon أن عملية اتخاذ القرار تتميز بثلاثة مظاهر رئيسية تتضح فيما يلي :

١. الذكاء Intelligence :

لقد استخدم مفهوم اتخاذ القرار Decision

Making في الإدارة بشكل كبير، بل أن بعض مدارس الإدارة

المهمة كانت نظرياتها الأساسية تركز على مفهوم اتخاذ القرار .

وعلى سبيل المثال فقد ظهرت مدرسة اتخاذ القرارات في عام

١٩٣٨ م حين ظهر كتاب وظائف المديرين The Function

of Executives لتشستر برنارد ثم تبعه في عام ١٩٤٧م ظهور

كتاب السلوك الإداري Behavior administrative

لهربرت سايمون ، فحدثا تطوراً هائلاً في الفكر الإداري، حيث

وضعا معاً أساساً جديداً في النظر إلى التنظيم باعتباره نظاماً

اجتماعياً يقوم على اتخاذ القرارات ، وبالتالي تصبح دراسة التنظيم

منصبية أساساً على تتبع عملية اتخاذ القرارات وتحديد المؤثرات

التي تتفاعل لتوجيه الوصول إلى قرار ، وتهتم مدرسة اتخاذ

القرارات Decision Making – School بالعوامل

السلوكية المؤثرة في اتخاذ القرارات ، وكيف يتم اتخاذ القرار ،

وكيف يتم نقل القرار عبر المستويات التنظيمية المختلفة ، وهو ما

يؤدي إلى الاهتمام بدراسة طرق الاتصال داخل التنظيم والتنظيمات

الرسمية وغير الرسمية ، وكل العوامل التي يمكن أن تؤثر على تنفيذ

القرار . (النمر وآخرون ، ١٩٩٩ ، ٧١)

١. القرار الهادف : هو الذي يرتبط بالهدف النهائي ، والقرار غير الهادف : هو الذي لا يؤدي إلى تحقيق الهدف النهائي .
٢. القرار الرشيد Rational Decision : هو القرار الذي يعود إلى اختيار بدائل تؤدي إلى تحقيق الهدف النهائي .
والقرار غير الرشيد : هو القرار العفوي الذي لا يساعد على الوصول للهدف النهائي .

٣. القرار المبرمج Programmed Decision : هو القرار الذي يخضع لحسابات وخطط دقيقة ، ويتبع جداول زمنية محددة ومقننة ، والقرار غير المبرمج : يتطلب قدراً كبيراً من الابتكار . وتختلف أساليب معالجة القرار غير المبرمج على القرار المبرمج .

مراحل اتخاذ القرار :

إن اتخاذ القرارات هو اختيار بين مجموعة من البدائل ، وهو عملية عقلية تمارس فيها خطوات التفكير المنطقي الذي يتلخص في أن هناك هدفاً يراد الوصول إليه أو مشكلة يراد حلها ، وتوجد معلومات بشأن هذه المشكلة ، ويقوم متخذ القرار بتحليلها للتواصل إلى بدائل معينة ، ثم يختار احد هذه البدائل أو مجموعة منها ، وهذا هو الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات ، والذي

ويتمثل في البحث عن الجوانب التي تحتاج إلى قرارات في العمل ، ثم جمع المعلومات عنها ، ثم التعرف على المشكلة وأبعادها وحقيقتها معناها .

٢. التصميم Design:

وهو عبارة عن الابتكار ، وإيجاد الطرق المحتملة للحلول وتحليلها وتقييمها .

٣. الاختيار Choice :

وهو عبارة عن اختيار البديل الأفضل من بين الحلول المتاحة ثم وضع هذا البديل موضع التنفيذ باعتباره أكثر الحلول احتمالاً للنجاح .

ويلاحظ أن هذه المظاهر الثلاثة الرئيسية التي تمر بها عملية اتخاذ القرار عمليات متداخلة ولا يمكن الفصل بينها ، لأنها عناصر لعملية مستمرة .

أنواع القرارات:

يفرق سايمون Simon بين عدة أنواع من القرارات يوضحها على النحو الآتي: (النمر وآخرون ، ١٩٩١ ، ٧٥)

أ.م.د. انور علي: اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال . . .

النفسية والاجتماعية ، مناسبة الوقت والظروف لتبني هذا البديل ، الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل . . .

رابعاً - مرحلة الاختبار بين البديل : يختار صانع القرار البديل الأفضل ، ويتوقف ذلك على خبرة المدير وكفاءته ، وقوة شخصيته وقدرته على التصرف السليم، وحالته النفسية فضلاً عن الظروف المحيطة بالعمل والضغط الداخلي والخارجية التي تمارس على متخذي القرار .

خصائص ومواصفات متخذي القرار:

- هناك بعض الخصائص لا بد أن تعرف فيها على متخذ القرار منها:
- ١ . ذو إدراك جيد لتحليل الموقف المشكل .
 - ٢ . له مستوى من الطموح مهما كانت صعوبة القرار .
 - ٣ . له القدرة على استخدام الخبرات السابقة وربطها بالمواقف لاتخاذ قرار صحيح . (الطائي ، ٢٠٠١ ، ٦٨) .
 - ٤ . له دوافع كي يتخذ القرار .
 - ٥ . له خبرة وتجربة في الميدان الذي يتخذ فيه القرار . (الحمداني ، ١٩٨٢ ، ١٣٧)

يختلف عن غيره من الأساليب، مثل التجربة والخطأ والتقليد ، في أنه موضوعي يقوم على دراسة البيانات والحقائق وتحليلها ، وأبعاد التحيز الشخصي والنظرة الذاتية بقدر الإمكان ، ويعمل على استغلال الموارد المتاحة أحسن استغلال ، وتحقيق الأهداف المطلوبة بالدرجة الواجبة من الفعالية . (عبد الوهاب ، ١٩٨٢ ، ٤٢)

وتر عملية اتخاذ القرار بعدة خطوات رئيسية وهي :

(العجمي وآخرون، ٢٠٠٧، ١٣٤)

أولاً - تحديد المشكلة (مرحلة التشخيص) : وهي تشخيص المشكلة وتحري أسبابها مستعيناً بأهل الخبرة والتخصص .

ثانياً - تحليل والبحث عن البدائل : وتعني البحث عن الحلول المختلفة لحل المشكلة القائمة مستعيناً بخبرته (صانع القرار) مع العمل على الوصول لبدائل ابتكارية وفعالة .

ثالثاً - مرحلة تقييم البدائل : حيث يتم تحديد المزايا والعيوب لكل من البدائل المتاحة والممكنة مع مراعاة (إمكانية تنفيذ البديل ، تكاليف التنفيذ ، كفايته الاقتصادية، آثاره

نظريات اتخاذ القرار

أهمية القيود والمؤثرات البيئية المحيطة، فلم تأخذ بعين الاعتبار محدودية العقل البشري وعدم قدرته علي احتواء جميع المعلومات اللازمة لحل المشكلة القائمة، كما أنها أهملت العوامل النفسية والأخلاقية والقيم في اتخاذ القرارات. (الشهري، ٢٠٠٩)

٢- النظرية المثالية الجزئية لساميون (الرشد المحدود):

يطلق ساميون مصطلح المثالية الجزئية علي مستوي المثالية غير الكاملة والذي يتحقق عند مستوي معقول ومقبول من الرشد الإداري ويطلق عليه المستوي المرضي. المستوي المرضي من الرشد فهو الذي يتحقق عندما تتم عملية اتخاذ القرارات عندي مستوي أقل من المستوي الأمثل يتلاءم مع الظروف المحيطة والإمكانيات المتاحة، والتي قد لا تكون مثالية هي أيضا. ويتحتم في حالة المثالية الجزئية أن يحدد متخذ القرار المستوي المرضي من النتائج قبل أن يبدأ عملية اتخاذ القرار ويستمر في العملية وفي تحديد البدائل واختيارها حتى يصل تدريجيا إلي القرار الذي يصل به إلي المستوي المقبول. ثم يتوقف بعد ذلك حتى ولو كان هناك احتمال للتوصل إلي الوضع المثالي وتحقيق الرشد الكامل، والسبب في ذلك يعود إلى عدة أسباب أهمها: (بوضياف، ٢٠٠٨)

تهدف نظريات اتخاذ القرار إلى تحديد الطرق المثلى لاتخاذ القرارات لمساعدة الفرد على اختيار طريقة العمل التي تحقق أعلى فائدة بأقل كلفة ، وهي تهدف أيضاً إلى وضع الأسس والمبادئ الإحصائية والاحتمالية التي تسهم في اتخاذ قرار ملائم ، وفيما يلي عرض لأهم هذه النظريات:

١- نظرية النموذج العقلاني المثالي:

ومن أهم روادها: ماكس فيبر، هنري فايول ، وتاييلور.

أفادت هذه النظريات بفكرة القرار الرشيد أو العقلاني دون الأخذ بالاعتبار العوامل الضاغطة العديدة التي تقلل من قدرة الفرد علي اتخاذ قرارا رشيد. أن علي متخذ القرار أن يسعى للوصول إلي الحلول المثلى التي تحقق له أكبر منفعة علي اعتبار أنه صاحب قدرات عقلية كبيرة. إن علي متخذ القرار أن يسير حسب خطوات متتابعة تبدأ بالتعرف علي المشكلة وتحديد جميع البدائل ثم التعرف علي جميع النتائج المحتملة لكل بديل وتقييم هذه النتائج وصولا إلى اختيار البديل الأمثل الذي يحقق أعلي فائدة ويحل المشكلة القائمة بشكل نهائي. يتضح بأن هذه النظرية أهملت

أ.م.د. انور علي: اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال . . .

الخلافات بأقل من العقلانية كثيرا وأن يجعل إجراءات اتخاذ القرارات أقرب ما تكون إلى الكمال أو الفعالية. ذلك أن تلك الصعوبات مع وجود نموذج قرارات تحليلي مثالي يجعل المدير متخذ القرار ينظر للمشكلة نظرة جزئية ويركز على هدف واحد أو هدفين من بين أهداف كثيرة. ثم يحدد البدائل المتعلقة بهذه الأهداف القليلة معتمدا تماما على خبراته السابقة وحكمته العلمية القليلة لتنبؤ النتائج القليلة المماثلة في المستقبل. (بوضيف، ٢٠٠٨)

٤- نظرية المسح المختلط:

ينسب هذا النموذج لاميتاي اتزيوني، يري أن نموذجه يتضمن المبادئ الرئيسية التي يرتكز عليها كل من النموذج العقلاني الذي يهتم بالتفاصيل، والنموذج التدريجي الذي يهتم بالأمر البارزة الهامة ويتجاهل التفاصيل. من خلال هذا المفهوم العام، فإن النموذج المختلط يمثل نمودجا جديدا لاتخاذ القرارات حيث يجمع بين النموذجين لينهج منهجا وسطيا. فهو يتجنب لا معقولة النموذج العقلاني وعشوائية النموذج التدريجي، أن المدير متخذ القرار الذي يستخدم نموذج المسح المختلط يهتم ببعض البدائل وليس جميعها كما في النموذج التدريجي، ثم يأخذ بديلين أو أكثر ويدرسها بشكل تفصيلي كما هو في النموذج العقلاني بالإضافة إلى أنه باستطاعة

١- أن الواقع يتضمن معلومات غير كاملة، وأن تكاليف الحصول على معلومات كاملة قد يؤدي للوصول للحد الأعلى من التكاليف والجهد والوقت.

٢- وجود ضغط من العامل الزمني.

٣- أن القرار تتدخل فيه عوامل شخصية وتنظيمية وبيئية قد لا تكون مثالية دائما.

٣- النظرية التراكمية المتدرجة:

مؤسسها لندبلوم الذي وجه انتقادات للنموذج العقلاني التقليدي، يري لندبلوم أن الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات والذي يفترض العقلانية الكاملة في المدير متخذ القرار، هو أسلوب غير واقعي. وتصور لندبلوم الأسس التي يقوم عليها المدخل التدريجي الذي يرتكز على إستراتيجية محدودة قدرات المدير متخذ القرارات المعرفية والذهنية والفكرية. فما دام المدير متخذ القرار محدودا في تفكيره فهو غير قادر على أن يلم بجميع البدائل لاختيار البديل الأمثل، وبهذا فهو غير قادر على وضع الخطط المتكاملة التي تحتوي على جميع العناصر والمتغيرات التي تدخل مباشرة في عملية اتخاذ القرار. وعلى المدير متخذ القرار أن يسوي الأمور أو

- العلاقة بين اتخاذ القرار ومتغيري العمر ومدة الخدمة في الإدارة المدرسية.

حيث أجريت الدراسة في محافظة بغداد ، وشملت الدراسة المدارس الإعدادية النهارية للبنات ، وقام الباحث بإعداد أداة في اتخاذ القرار ، وكذلك استخدم اختبار بروبروتير الشخصية ، وكانت عينة الدراسة مكونة من (٣٣) مديرة و (٣٣٠) مدرسة ، واستخدم الباحث عدد من الوسائل الإحصائية (معامل ارتباط بيرسون ، الانحدار البسيط ، الانحدار المتعدد ، الانحدار التدريجي) ، وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث هي :

- ارتبطت بعض سمات الشخصية باتخاذ القرار ارتباطاً دالاً إحصائياً ، وهذه السمات هي (الثقة بالنفس ، الميل العصابي ، سيطرة - خضوع) .
- إن بعض سمات الشخصية تستطيع التنبؤ باتخاذ القرار عند التعامل مع سمات الشخصية بصورة منفردة وهذه السمات هي (الثقة بالنفس ، الميل العصابي ، سيطرة - خضوع) .

المدير متخذ القرار تقييم البدائل وترتيبها منطقياً من حيث الفعالية. فإن نموذج المسح المختلط وسطي يخلط بين النموذجين، فتارة تكون نسبة العقلانية أكبر من العشوائية وتارة أخرى تكون نسبة العشوائية أكبر من العقلانية. ويقول اتريني إن هذه الصفة تعطي نموده المسح المختلط المرونة في مراجعة القرار في أي مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرار كما أنها تعمل علي تصحيح الانحرافات التي تحدث في المنظمة. (الزغلول وآخرون، ٢٠٠٣)

ثانياً- الدراسات السابقة

دراسة فرحان (١٩٨٥):

هدفت الدراسة إلى التعرف على :

- العلاقة بين اتخاذ القرار وبين السمات الشخصية لدى مديرات المدارس الإعدادية.
- التنبؤ باتخاذ القرار باعتماد بعض السمات الشخصية بصورة منفردة.
- التنبؤ باتخاذ القرار باعتماد بعض السمات الشخصية بصورة مجتمعة.

أ.م.د. انور علي: اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال . . .

والمجموع لدى العينة الكلية للدراسة ، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعة أعضاء هيئة التدريس التي تمارس عملها الإداري لصالح المجموعة التي تمارس العمل الإداري ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات الدراسات ذات الأعمار الزمنية والخبرات التدريبية المختلفة . (في العبيبي ، ١٤٢٩هـ ، ٥٨).

• إن سمّي انبساط - انطواء ، سيطرة - خضوع تسهّمان بصورة جوهرية في التنبؤ باتخاذ القرار عند التعامل مع بعض سمات الشخصية مجتمعة.

لا توجد علاقة بين اتخاذ القرار وبين متغيري العمر ومدة الخدمة في الإدارة المدرسية. (فرحان، ١٩٨٥).

دراسة فائقة سنبل (١٤١٥هـ)

دراسة العيسى (١٩٩٣) :

هدفت الدراسة إلى معرفة عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة ، وقد صممت أداة الدراسة وهي استبانة وزعت على عينة عشوائية من المؤسسات العامة الاتحادية والمحلية التي تعمل في عدة قطاعات عامة قوامها (١٢٥) استبانة وقد أعيد من تلك الاستبانة (١٠٣) استبانة بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة (٩٥) أي بنسبة (٧٦%) ، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي :

• وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة وهي المستوى الوظيفي والتعليمي وسنوات الخبرة من جهة وبين أنواع القرارات من جهة أخرى سواء الإستراتيجية أم

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى في صناعة القرار الجامعي ، باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس ، الجنسية ، الدرجة العلمية ، الخبرة) إضافة إلى تشخيص العوائق التي قد تؤدي إلى إجماع عضو هيئة التدريس عن المشاركة في صنع القرارات الجامعية ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة وجهات نظر أفراد بالدراسة ، وقد شملت عينة الدراسة (٦١٥) عضواً وانتهت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها : تأكيد أعضاء هيئة التدريس على أنهم يشاركون في صنع القرارات الأكاديمية المرتبطة بالمواد الدراسية ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ترتيب درجة الأهمية بين أعضاء هيئة التدريس (ذكور ، إناث) بجامعة أم القرى في كل من البعد الإداري والبعد المالي ، بينما توجد فروق دالة إحصائية في البعد الأكاديمي

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى مشاركة أعضاء الهيئة التعليمية في اتخاذ القرارات المدرسية وتأثيرها في الأداء الأكاديمي للطلاب ، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٦) عضو هيئة تعليمية من مديرات التعليم في ولاية تكساس ، واستخدم الباحثان استبانة ، وتوصلت الدراسة إلى أن المشاركة الفاعلة للمعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية ترتبط بعلاقة ايجابية مع أدائهم الوظيفي ، الذي ينعكس ايجابياً على الأداء الأكاديمي للطلبة ، وان رضا المعلمين والمديرين عن المهام المناطة بهم ، وقناعتهم لوظائفهم وسلامة قنوات الاتصال فيما بينهم ، وفاعلية طرق ووسائل قياس اتخاذ القرارات وتنفيذها ، تنعكس ايجابياً على مستوى المشاركة في اتخاذ القرار وفي تنبيهه . (Charles & Karr, 1995,) (P917)

دراسة المؤمني والقضاة (٢٠٠٦):

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في إقليم شمال الأردن ، والتعرف على أثر المتغيرات (الحفاظة ، المؤهل العلمي ، الخبرة الإدارية) على عملية اتخاذ القرار ، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة مكونة من (٣٠) فقرة موزعة

التكنيكية أو اليومية وتبين أن أكثر القرارات استخداماً هي القرارات التكنيكية ثم اليومية فالإستراتيجية .

• يشارك المديرون بشكل ضعيف في صنع القرارات بنسبة ٥٥% ويمنحون المشاركة توافر القدرات والخبرات والمهارات لدى المرؤوسين ودرجة الألفة بين أفراد المجموعة الواحدة.

• يقوم المديرون بجمع المعلومات عند صنع القرارات الإستراتيجية والتكنيكية ، بينما لا يهتمون بها عند صنع القرارات اليومية .

• يستخدم المديرين (٦) من أصل (٩) من المراحل العلمية في صنع القرارات ، كما وضعها آرثر (Arther) ، وهي : تحديد المشكلة وتشخيصها وإيجاد بدائل للحلول وتقويم بدائل الحلول واختيار أفضل بديل أو تنفيذ البديل المناسب ، وتؤثر عدة اعتبارات على مراحل عملية صنع القرارات وهي : طبيعة المشكلة ، وتعدد المستويات الإدارية ، وحجم العمل ، والإمكانيات البشرية والمادية. (العيسى، ١٩٩٣)

دراسة شارلز وكار (Charles & Karr, 1995):

تباينت الدراسات السابقة من حيث الهدف ، فمنها ما هدف إلى التعرف على درجة فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال أو معرفة العلاقة بين اتخاذ القرار وبين بعض سمات الشخصية لدى مدراء المدارس الإعدادية أو معرفة مستوى مشاركة أعضاء الهيئة التعليمية في اتخاذ القرارات المدرسية وتأثيرها في الأداء الأكاديمي للطلاب ، كما في دراسات (المومني والقضاة ، ٢٠٠٦ و فرحان ، ١٩٨٥ ، و Charles & Karr, 1995)، في حين هدفت دراسات أخرى إلى تحديد مدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار الجامعي، أو معرفة عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة كما في (فايقة سنبل ١٤١٥هـ والعيسى ، ١٩٩٣).

أما الدراسة الحالية فقد هدفت إلى التعرف على أداء مديرة رياض الأطفال على اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرات ومعلمات الرياض.

وكذلك اختلفت عينة الدراسة حيث تراوحت ما بين (٦١٥-٩٥) عضوة/ة أو مديرة/ة ، أما الدراسة الحالية فتضمنت عينة الدراسة (٢٦) مديرة لرياض الأطفال و (٥٢) معلمة من معلمات رياض الأطفال تم اختيارهن بصورة عشوائية.

على ستة مجالات ، ثم التأكد من صدقها وثباتها حيث بلغ معامل الثبات للأداة ككل (٠.٨٤) وقد تم توزيع (١٠٣) استبانة ، أعيد منها (٩٧) كانت صالحة لإغراض التحليل ، وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لأداة قياس درجة فاعلية اتخاذ القرار بلغ (٣.٥٢) وبانحراف معياري (٠.٧٩) وبدرجة فاعلية (عالية)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٥) تعزى لأثر المحافظة ، وجاءت الفروق لصالح محافظة أربد ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٥) تعزى لأثر المؤهل العلمي ، وجاءت الفروق لصالح المؤهل العلمي أكثر من بكالوريوس ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٥) تعزى لأثر الخبرة ، لصالح من خبرتهن أكثر من (١٠) سنوات ، وبناءً على نتائج الدراسة أوصى الباحثان بضرورة توفير جو ومناخ ملائم للمديرات يسمح بتعزيز تطبيق عملية اتخاذ القرار ، من خلال إعادة النظر في نظام البرامج التدريبية التي تقدم لهن لتوفير الخبرة الكافية لديهن في عملية اتخاذ القرار، والقيام بدراسات أخرى حول المعوقات والمشكلات التي تقف في طريق عملية اتخاذ القرارات الإدارية . (المومني وآخرون ، ٢٠٠٦).

مؤشرات ودلالات من الدراسات السابقة :

تم أخذ جميع المديرات والبالغ عددهن (٤٢) مديرة للعام الدراسي (٢٠١٠-٢٠١١) وتم استبعاد (١٦) مديرة لاستخراج الثبات وبذلك بلغت عينة المديرات (٢٦) مديرة أما عدد معلمات الرياض فكان (٣١٦) معلمة للعام الدراسي (٢٠١٠-٢٠١١) وقد اختصرت عينة المعلمات على (٥٢) معلمة من معلمات الرياض للعام الدراسي (٢٠١٠-٢٠١١)

أداة البحث:

اعتمد الباحث الاستبيان أداة للحصول على المعلومات المتعلقة بأهداف البحث حيث صاغ أدوات البحث (الاستبيان) الذي قدمه للمديرات ومعلمات الرياض فضلاً عن الاطلاع على بعض المصادر والكتب التي لها علاقة بموضوع البحث إلى جانب ذلك بعض الملاحظات التي حصل عليها الباحث من بعض المختصين في الإدارة والعلوم التربوية والنفسية .

حيث بلغ عدد الفقرات (٢٤) فقرة وبعد ذلك صمم الاستبيانان الأساسيان بشكلها النهائي .

صدق الأداة:

أما الأداة فقد اعتمدت اغلب الدراسات السابق على الاستبيان كأداة لتحقيق أهداف الدراسة ، كما في دراسة (المومني والقضاة ، ٢٠٠٦ و فائقة سنبل ، ١٤١٥هـ والعيسى ، ١٩٩٣ و Charles & Karr, 1995) ، أما دراسة (فرحان ، ١٩٨٥) فقد اعد الباحث أداة تقدير اتخاذ القرار واستخدم اختبار بروبرتير الشخصية لتحقيق أهداف دراسته .

أما الدراسة الحالية فقد استخدم الباحث الاستبيان أداة للتعرف على آراء المديرات والمعلمات حول أداء المديرة لعملها في اتخاذ القرار .

وقد استخدم الباحثون وسائل إحصائية مختلفة في تحليل نتائج دراستهم ، فقد استخدم (المومني والقضاة ، ٢٠٠٦) معامل الثبات ، والمتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، أما (فرحان ، ١٩٨٥) فقد استخدم معامل ارتباط بيرسون ، الانحدار البسيط ، الانحدار المتعدد ، الانحدار التدريجي ، أما الدراسة الحالية فقد استخدم الباحث الوسط المرجح و T-test والانحراف المعياري .

مجتمع البحث وعينته

أ.م.د. انور علي: اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال . . .

بطريقة الإختبار - وإعادة الإختبار على عينتين تألفت عينة المديرات من (١٦) مديرة وعينة المعلمات من (٢٠) معلمة رياض أطفال ، وبعد مضي (١٥) يوماً من إجرائه. وباستخدام معادلة ارتباط بيرسون حيث بلغ معامل ثبات المديرات (٠.٨٢) ومعامل ثبات معلمات الرياض (٠.٧٨) وهما معامل ثبات عالٍ. (عواد، ١٩٩٩، ٢٧٩).

الوسائل الإحصائية : اعتمد الباحث لتحليل النتائج على الوسائل الإحصائية التالية :

❖ معامل ارتباط بيرسون لإيجاد وثبات الاستبيان

ن مـج س ص - (مـج س) (مـج ص)

$$r = \frac{[ن مـج س^١ - (مـج س) (مـج ص)^١]}{\sqrt{[ن مـج س^٢ - (مـج س)^٢] [ن مـج ص^٢ - (مـج ص)^٢]}}$$

❖ الوسط لإيجاد قيمة فقرات استبيان اتخاذ القرار

وفقاً لمعادلة فشر =

$$(١ \times ٣ + ٢ \times ٢ + ٣ \times ١)$$

ن

يعد صدق الأداة من الشروط المهمة التي يجب توافرها في الأداة التي يعتمد عليها أي بحث وصدق الاستبيان يعني أن فقرات الاستبيان للغرض الذي وضعت من أجله (علام، ٢٠٠٠، ١٩٠)

وان أفضل طريقة للتأكد من الصدق الظاهري هو أن يقوم عدد من المختصين بتقرير مدى تمثيل الفقرات للصفة المراد قياسها (العرب والكبيسي ، ٢٠٠٠ ، ٥٣) وقد تم عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء والمختصين للتأكد من صلاحية الأدوات .

وقد تم حذف وتعديل وإضافة بعض الفقرات في ضوء الملاحظات وأراء الخبراء التي وضعت موضوع التقدير وكان عدد الفقرات ٢٦ فقرة بشكل أولي وقد تم حذف فقرتين وبذلك أصبح عدد فقرات استبيان المديرات (٢٤) فقرة وعدد فقرات استبيان معلمات الرياض (٢٤) فقرة.

الثبات: لكي تعتمد على أداة البحث لابد من أن تتصف بالثبات ، أي أن يكون الاستجابة عليها متماثلة بعد مرور فترة زمنية مناسبة (العيسوي ، ٢٠٠٣ ، ١٠٩) وقم تم استخراج الثبات

^١ أ.م.د. خشمان حسن علي .

أ.م.د. ثابت محمد خضير .

أ.م.د. امل فتاح زيدان .

ن = عدد أفراد العينة

الاختبار التائي لعينتين مستقلتين

ت١ = تكرار البديل الأول

ت٢ = تكرار البديل الثاني

ت٣ = تكرار البديل الثالث

$$\left[\frac{1}{2n} + \frac{1}{n} \right] \sqrt{\frac{(2s-1)s}{2(2e)(1-2n) + 2(1e)(1-n)}} = t$$

(علام ، ٢٠٠٥ ، ٢٠٠٠)

يتضمن هذا الفصل عرض النتائج ومناقشتها والتعليق

عليها في ضوء أهداف البحث.

وبالنسبة لدرجات معلمات الرياض أما درجات مديرات الرياض

فقد انحسرت الدرجات بين (٢٠٤١ و ١٠٠٥) وكما هو موضح في

الجدول الآتي:

النتائج ومناقشتها

الهدف الأول : التعرف على أداء مديرة رياض الأطفال

على اتخاذ القرار من وجهة نظرهم ثم ترتيب الفقرات تنازلياً

بحسب درجة قوة الفقرة من خلال النظر إلى الجدول (١) نلاحظ

أن انحسرت الدرجات بين أعلى درجة (٢٠٣٧ و ١٠٧٥)

أ.م.د. انور علي: اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال . . .

جدول (١)

ترتيب فقرات اتخاذ القرار من وجهة نظر المديرات ومعلمات رياض الأطفال تنازلياً

الترتيب	الوسط المرجح للمعلمات	التسلسل	الترتيب	الوسط المرجح للمديرات	التسلسل
١	٢.٣٧	١	١	٢.٤١	١
٢	٢.٣٥	١٢	٢	٢.٣٢	١٦
٣	٢.٣٤	١٥	٣	٢.٢٧	١٥
٤	٢.٣٤	٨	٤	٢.٢٦	٢
٥	٢.٣٣	٥	٥	٢.٢٥	١٢
٦	٢.٢٨	٩	٦	٢.٢٥	٣
٧	٢.٢٧	١٣	٧	٢.٢٤	١٣
٨	٢.٢٣	١٤	٨	٢.٢٣	١٩
٩	٢.٢٢	١٦	٩	٢.٢٣	٤
١٠	٢.٢١	٢٤	١٠	٢.١٨	٢٤
١١	٢.١٩	٢	١١	٢.١٨	٥
١٢	٢.١٨	٧	١٢	٢.١٧	٢٣

الترتيب	الوسط المرجح للمعلمات	التسلسل	الترتيب	الوسط المرجح للمديرات	التسلسل
١٣	٢.١٨	١٧	١٣	٢.١٧	١٤
١٤	٢.١٧	١٨	١٤	٢.١٥	٢٠
١٥	٢.١٧	٣	١٥	٢.١٤	٧
١٦	٢.١٦	٢٠	١٦	٢.١٤	١١
١٧	٢.١٥	٩	١٧	٢.١٢	٢
١٨	٢.١٠	٢٣	١٨	٢.١٢	١٨
١٩	١.٩٨	١٠	١٩	١.٩١	٢١
٢٠	١.٩٨	٤	٢٠	١.٦٨	٨
٢١	١.٩٦	٢١	٢١	١.٦٨	١٧
٢٢	١.٩٤	٦	٢٢	١.٣٦	٩
٢٣	١.٨٥	١١	٢٣	١.٠٩	١٠
٢٤	١.٧٥	٢٢	٢٤	١.٠٥	٦

، لابد أن تتوفر فيه الثقة العالية بالنفس واملاك بعد للنظر
وسعة بالأفق لاختيار البديل المناسب نتيجة الخبرة وكذلك
الشجاعة إضافة إلى العلم ، حيث هي مسؤولية مباشرة من
قبل الإداري نفسه وليس معيته .

- كما حصلت الفقرة (١٦) في الاستبانة " عندما اتخذ قراراً
استعجل بتنفيذه فوراً " على المرتبة الثانية بوسط مرجح

ومن خلال النظر إلى الجدول (١) فيما يتعلق بمديرات رياض
الأطفال فنلاحظ بان :

- الفقرة (١) في الاستبانة الخاصة بالمديرات حصلت على المرتبة
الأولى بوسط مرجح قدره (٢.٤١) " أشعر بالثقة في قدرتي
على اتخاذ القرار " . إن العمل الإداري في المؤسسات التربوية

أ.م.د. انور علي: اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال...

إذا ما اتخذت قراراً فإنها بعد فترة تتراجع عنه ولا ينفذونه حيث بهذه الحالة تعكس صورة للمرؤوسين أن هذا القرار لا رجعة فيه .

- كما حصلت الفقرة (١٠) على ترتيب (الثاني) وبوسط مرجح (١٠٠٩) " عندما أكون منزعجة أقرر ما يخطر ببال " وهذا شيء صعب إذا لابد للإداري مهما كانت مسؤولية فان القرار لا يخصه فقط وإنما يخص معنية وأتباعه لذا لابد أن الإداري عندما يتخذ قراراً هو يوقع نفسه مضطرب سيكون قراره مزاجي وبالتالي ستكون نتائجه غير جيدة عليه وعلى أتباعه.

- أما الفقرة (٣) " امتنع عن اتخاذ القرار " فحصلت على ترتيب (٦) وبوسط مرجح قدره (١٠٠٥) . فهناك بعض الأفراد عليهم اتخاذ القرار يف أي موقف وتجاه أي مشكلة وحتى في بعض الأحيان عندما تكون المشكلة خاصتهم ، ولعل السبب يعود بعدم القدرة على تحمل المسؤولية وكذلك عدم امتلاكهم الشجاعة وتحليل الأمور بشكل جيد مما يؤدي إلى تعطيل العملية الإدارية في المؤسسة التربوية .

الهدف الثاني : التعرف على أداء مديرة رياض الأطفال على اتخاذ القرار من وجهة نظر معلمات الرياض .

(٢٠٢٣) . حيث شكلت هذه الفقرة المستوى الثاني ولعل السبب يعود أن مديرة الروضة عندما تتخذ قراراً لا تتخذه إلا بعد دراسة محصنة بأبعاده كافة وتدرك بشكل جيد تأثيراته الايجابية والسلبية وان هذه التأثيرات لابد أن تكون ايجابية والفائدة العائدة اشمل ولصالح من اتخذ القرار بحقه ، وخشية من تدخل المؤثرين على القرار .

- وحصلت الفقرة (١٥) على الترتيب الثالث بوسط مرجح قدره (٢٠٢٧) " أميل إلى تأهيل القرار كي أفكر فيه وقتاً كافياً " . هنا أن المديرية تحتاج إلى وقت كافي وترتيب في تفكر في القرار وأبعاده وهنا تظهر لدينا الاهتمام بجانبين هنا الجانب التنظيمي وتأثيره وكذلك الجانب الإنساني ونتائجه من خلال اتخاذ القرار . ولكي يكون القرار صائباً فان المديرية تحتاج حسب هذه النسبة إلى وقت للتفكير واتخاذ القرار .

- بينما حصلت الفقرة (٩) على الترتيب (الأول) وبوسط مرجح قدره (١٠٣٦) " عندما أتحذ قراراً لا أغير رأي " . حصلت هذه الفقرة على هذا الوسط وذلك ربما يعود السبب إلى أن المديرية ترى إذا ما اتخذت قراراً فانه من الصعوبة العدول عنه وتعتبر تغير الرأي هو مسألة ضعف في الشخصية الإدارية . أو ربما أنها سوف تولد نظرة لدى المرؤوسين بأنه

- ومن خلال النظر إلى الجدول (١) فيما يتعلق بمعلمات رياض الأطفال فنلاحظ بان :
- الفقرة (١) في الاستبانة الخاصة بالمعلمات حصلت على الترتيب الأول بالإجابات بوسط مرجح قدره (٢.٣٧) " تشعر بالثقة في قدرتها باتخاذ القرار " حيث اتفقت المعلمات مع المديرات على أولوية هذه الفقرة وانفقت الآراء ، ولعل رأي المعلمات الرياض يدل على ضرورة من يتحمل المسؤولية الإدارية أن تتوفر فيه الثقة بالنفس وامتلاك رؤية واضحة للمستقبل بتحليل ما يحيط به أمور قد تكون سلبية .
- أما الفقرة (١٢) في استبانة المعلمات " لا تستطيع أن تفكر بشكل منظم عندما تضطر باتخاذ قرار بشكل سريع " حيث حصلت على الترتيب الثاني وبوسط مرجح قدره (٢.٣٥) فيدل على أن الشخص الذي يتحمل المسؤولية في كثير من الأحيان والمواقف إزاء مشكلات معينة وخاصة عندما تتعلق القرارات بالآخرين ويتطلب اتخاذ قرار بصددها القرار لا يحمل بين طياته حلولاً شاملاً مما يدل على أن الفرد المتخذ للقرار لم يكن باستطاعته أن ينظم أفكاره بشكل جيد وشامل إزاء القرار لأنه لا يمتلك الوقت الكافي للتفكير بإبعاده وربما يؤدي إلى قرار أيضاً غير منظم .
- بينما حصلت الفقرة (١٥) في استبانته على الترتيب الثالث في الإجابة وعلى وسط مرجح قدره (٢.٣٤) " تميل إلى تأجيل القرار كي تفكر فيه وقتاً كافياً " حيث أكدت الإجابة على هذه الفقرة على تم الإجابة عليه في الفقرة آنفاً أن المديرية تحتاج إلى وقت للتفكير كي تتخذ القرار وهذا يدل على راحة العقل وان الإنسان عندما يتخذ قراراً سريعاً قد يكون قرار يقفل بعض من جوانب المشكلة مما يزيد في الطين بعض الأحيان .
- أما الفقرة (٦) في الاستبانة " تمتنع عن اتخاذ القرارات " على الترتيب (٢٢) وبوسط مرجح (١.٩٤) فهذا أمر طبيعي حيث لا بد من يشغل موقف المسؤولية أن لا يمنع عن اتخاذ القرارات وإذا ما حصل هذا فيدل على ضعف في المسؤول وعدم قدرته على إدارة شؤون المؤسسة التعليمية ، وهذا سيؤدي إلى إرباك في العملية الإدارية وعدم تسير شؤونها بشكل صحيح .
- أما الفقرة (١١) " تفكر بشكل جيد بكل مشكلة قبل أن تقرر لها حل مناسب " حصلت على الترتيب (٢٣) وبوسط مرجح قدره (١.٨٥) وهذا يدل على أن الشجاعة في المسؤولية الإدارية وهي رئاسة المؤسسة التعليمية ، لا بد أن

أ.م.د. انور علي: اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال . . .

والممارسة أصبحت المديرية تقدر الوقت اللازم والذي يستغرقه
الحل لكل بديل من بدائل حل المشكلة .

المهدف الثالث: يوجد فرق ذو دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠٥)
بين متوسط درجات مديرات رياض الأطفال ومتوسط درجات
معلمات رياض الأطفال على استبيان المديرات والمعلمات المعد من
قبل الباحث.

تتوفر وان هناك بعض القرارات الروتينية لا تحتاج إلى تفكير
لان حلولها متداولة ، حيث ان هناك مشكلات يومية وان
القرارات المتخذة مجملها معروفة فلا تحتاج إلى تفكير وهذا أمر
طبيعي لذا حصلت على مستوى متدني بالإجابة .

- بينما حصلت الفقرة " تحدد الزمن الذي يستغرقه تنفيذ كل
بديل من البدائل " وكان تسلسلها (٢٢) في الاستبانة على
الترتيب (٢٤) وبوسط مرجح قدره (١.٧٥) وهو أدنى
وسط مرجح فهذا يدل على أن الممارسة الإدارية للمؤسسة
التعليمية والخبرة والعلم لهم تأثير واضح نتيجة الخبرة

جدول (٢)

نتائج الاختبار التائي لدلالة الفروق بين درجات المديرات والمعلمات على استبيان

المجموعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة
المديرات	٢٦	٥٤.٩٢	٦.٠٨	٠.٤٢٦
المعلمات	٥٢	٥٣.١٦	٥.٧٢	

بعد معالجة البيانات إحصائياً باستعمال الاختبار التائي

لعينتين مستقلتين تبين أن المتوسط الحسابي لمجموعة المديرات بلغ

(٥٤.٩٢) وانحراف معياري قدره (٦.٠٨) في حين بلغ المتوسط

(٢٠٠٢) عند درجة حرية (٧٦) ومستوى دلالة (٠.٠٥) وهذا يدل على أن العينتين متكافئتان من وجهة نظرهن والجدول (٢) يوضح ذلك .

ثانياً- التوصيات:

١. توفير مناخ ملائم للمديرات يسمح لهن باتخاذ القرار الملائم.
٢. تحديث البرامج التربوية تسمح للمديرات باكتساب خبرات جديدة في جمال اتخاذ القرار .
٣. ضرورة مشاركة المعلمات والسماح لهن باقتراح الحلول وإبداء آراءهن في حلول بعض المشكلات المتعلقة بأطفال الرياض.

ثالثاً- المقترحات:

استكمالاً للبحث الحالي يقترح الباحث ما يأتي:

١. دراسة المعوقات التي تقف في طريق عملية اتخاذ القرارات .
٢. دراسة علاقة اتخاذ القرار ببعض العوامل الشخصية .

الحسابي لعينة المعلمات (٥٣.١٦) وبانحراف معياري (٥.٧٢) وقد تبين أن الفرق ليس بذي دلالة إحصائية إذ بلغت قيمة t المحسوبة (٠.٤٢٦) وهي أقل من قيمة t الجدولية البالغة

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

أولاً- الاستنتاجات:

١. إن المديرات في رياض الأطفال لديهن خبرة عالية وثقة في مجال اتخاذ القرار .
٢. إن المديرات لديهن المرونة في اتخاذ القرار في حالة شعورهن بان القرار غير صائب وملائم .
٣. إن المديرات تحترم آراء المعلمات لإبداء آراءهن والمشاركة في اتخاذ القرار .

المصادر

مشاركة المدرسين في اتخاذ القرار وثقتهم بالمديرين ،

أطروحة دكتوراه غ.م ، كلية التربية ، جامعة
الموصل .

٦ . درويش ، إبراهيم ، تكلا ، ليلي (١٩٧٤) ، أصول الإدارة العامة
، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة .

٧ . الزغلول ، رافع النصير وعماد عبد الرحيم (٢٠٠٣) ، علم النفس
المعرفي ، دار الشروق للطباعة والنشر ، الأردن .

٨ . الزهراني ، عبد الناصر بن عبد الرحمن ووس سمحول ، رايت
(٢٠٠٥) ، نماذج النجاح في العمل الإداري ،

إصدارات مركز التفكير الإبداعي (١٠٥) سلسلة
كتب البرمجة اللغوية العصبية البرامج العليا (١) ، دار
ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع .

٩ . شريف ، السيد عبد القادر (٢٠٠٥) ، إدارة رياض الأطفال
وتطبيقاتها ، دار المسرة للطباعة والنشر والتوزيع ،

عمان ، الأردن .

١٠ . شهاب ، إبراهيم بدر (١٩٩٨) معجم مصطلحات الإدارة العامة ،
دار البشير ، مؤسسة الرسالة ، بيروت .

١ . آل مراد ، نبراس يونس محمد (٢٠٠٤) ، اثر استخدام برامج

الألعاب الحركية الألعاب الاجتماعية المختلطة في تنمية
التفاعل الاجتماعي لدى أطفال الرياض ، أطروحة
دكتوراه ، كلية التربية الرياضية ، جامعة الموصل .

٢ . بو ضياف ، نوال (٢٠٠٨) ، التقييم الذاتي لعمل المدير ودوره في
عملية اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية بولاية
المسيلة ، رسالة ماجستير غ.م ، جامعة الحاج لخضر
، الجزائر .

٣ . الحمداني ، لقاء محفوظ احمد (٢٠٠٥) ، اثر برنامج تدريبي
لإدارات رياض الأطفال في كتاباتها الوظيفية ،
أطروحة دكتوراه غ.م ، كلية التربية ، جامعة
الموصل .

٤ . الحمداني ، موفق (١٩٨٢) ، الندوة العلمية الخاصة بتوجيه
المناهج ووسائل التدريب ، لتعزيز شخصية الطالب
وثقته بنفسه واتخاذ القرار - وزارة التربية .

٥ . الخياط ، أسماء عبد الرحيم خضر أحمد (٢٠٠١) ، السلوك
القيادي لمديري المدارس المتوسطة وعلاقتهم بمستوى

١١. شهاب ، شهرزاد محمد (٢٠١١) ، السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار ، مجلة دراسات تربوية ، ١٥٤ .
١٢. الشهري ، سعد محمد (٢٠٠٩) ، الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام والخاص بمحافظة الطائف ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، السعودية .
١٣. الشيباني ، عمر محمد التومي (ب.ت) ، الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق ، المنشأة العامة للنشر والتوزيع ، طرابلس ، ليبيا .
١٤. شيخا ، إبراهيم عبد العزيز (١٩٨٣) ، الإدارة العامة ، كلية الحقوق ، جامعة الإسكندرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر .
١٥. الطائي ، إيمان عبد الكريم (٢٠٠١) ، سمات الشخصية وعلاقتها باتخاذ القرار لطلبة كلية في جامعة بغداد ، رسالة ماجستير غ.م ، كلية التربية ابن رشد ، جامعة بغداد .
١٦. العاني ، وجيه ثابت والحياوي ، حسن (١٩٩٩) ، تعاون المواقف السلوكية للطفل ما بين الروضة والبيت ، مجلة كلية المعلمين ع/١٦ ، كلية المعلمين ، الجامعة المستنصرية .
١٧. العتيبي ، بندر بن محمد حسن الزيايدي (١٤٢٩هـ) ، اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى عينة من المرشدين الطلابيين بمحافظة الطائف ، رسالة ماجستير غ.م ، في علم النفس تخصص (توجيه تربوي ومهني) مقدمة إلى قسم علم النفس لكلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية .
١٨. العجمي ، محمد حسنين (٢٠٠٨) ، استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف ، ط١ ، دار المسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن .
١٩. العجمي وحسان ، أحمد حسنين ، حسن محمد إبراهيم (٢٠٠٧) ، الإدارة التربوية ، ط١ ، دار المسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن .
٢٠. العجمي وحسان ، محمد حسنين ، حسن محمد إبراهيم (٢٠٠٧) ، الإدارة التربوية ، ط ١ ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن .

أ.م.د. انور علي: اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال . . .

٢١. عفيفي ، مصطفى محمود (١٩٩٧) ، مبادئ أصول علم الإدارة العامة ، طنطا ، مصر .
٢٢. علي ، كريم ناصر (٢٠٠٢) ، علاقة اتخاذ القرار ببعض المتغيرات لدى إدارات المدارس الأساسية ، رسالة ماجستير منشورة ، مجلة كلية المعلمين / ع/٣٤ / الجامعة المستنصرية .
٢٣. فليه ، فاروق عبده ، عبد المجيد ، السيد محمد (٢٠٠٥) ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، ط ١ ، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
٢٤. المؤمني ، خالد سليمان والقضاة ، محمد علي (٢٠٠٦) ، فاعلية
- إقليم شمال الأردن ، رسالة ماجستير غ.م ، جامعة اليرموك ، اربد ، الأردن .
٢٥. النمر ، وآخرون ، سعود بن محمد وقاشقجي ، هاني محمود ، حمزاوي ، محمد (١٩٩١) ، الإدارة العامة (الأسس والوظائف) ، الرياض ، جامعة الملك سعود ، كلية العلوم الإدارية .
٢٦. ياغي ، عبد الفتاح محمد (١٩٨٣) ، عمليات اتخاذ القرارات ، المجلة العربية للإدارة ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، الأردن .
٢٧. يتلر ، جيلان و هوب ، توني (٢٠٠٣) ، إدارة العقل ، مكتبة جرير للطباعة والنشر ، الأردن .
28. Good carter V. (1973), **Dictionary of Education**, 3rd ed. , New Yurok Mc. Graw-Hill. عملية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في

ملحق (١)

استبانة المعلمات

ت	الفقرات	تمارسها بدرجة عالية	تمارسها بدرجة متوسطة	تمارسها بدرجة ضعيفة
١	تشعر بالثقة في قدرتها على اتخاذ القرار			
٢	ليست جيدة كالأخريات في اتخاذ القرارات الصائبة			
٣	تشعر باليأس في محاولتها اتخاذ القرار			
٤	القرارات التي تتخذها تثبت نجاحها			
٥	سرعان ما تفتنع بان قرارات الآخرين أفضل من قراراتها			
٦	تمتنع عن اتخاذ القرارات			
٧	عندما تضطر لاتخاذ قرار بشكل سريع تشعر بالخوف			
٨	تفضل أن يقرر الآخرين بدلاً عنها في اتخاذ القرارات			
٩	عندما تتخذ قراراً لا تغير رأيها			
١٠	عندما تكون منزوعة تقرر ما يخطر ببالها دون تفكير			
١١	تفكر جيداً بكل مشكلة قبل أن تقرر لها حلاً مناسباً			
١٢	لا تستطيع أن تفكر بشكل منظم عندما تضطر في اتخاذ قرار بشكل سريع			
١٣	عندما تتخذ قراراً تشعر بأنه القرار الأفضل في حدود إمكانياتها			
١٤	لديها القدرة على تغير قرارها في حال اكتشاف خطأها			
١٥	تميل إلى تأجيل القرار لكي تفكر فيه وقتاً كافياً			
١٦	عندما تتخذ قراراً تستعجل في تنفيذه فوراً			
١٧	لا ترغب في تحمل مسؤولية اتخاذ القرار			

أ.م.د. انور علي: اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال . . .

١٨	عندما تجب اتخاذ قراراً تميل إلى اختيار الحل الأول الذي خطر ببالها		
١٩	تفضل العمل كما يقرره الآخرون ولا تختلف معهم		
٢٠	تسمح للمعلمات باقتراح بدائل لاتخاذ القرار		
٢١	تحدد التكاليف التي تترتب على كل بديل من بدائل القرار		
٢٢	تحدد الزمن الذي يستغرقه تنفيذ كل بديل من بدائل القرار		
٢٣	لديها المقدرة على تقييم نتائج القرار المطبق		
٢٤	لديها المقدرة على معرفة الصعوبات والعقبات التي تواجه تنفيذ القرار		

ملحق (٢)

استبانة المديرات

ت	الفقرات	أمارسها بدرجة عالية	أمارسها بدرجة متوسط	أمارسها بدرجة ضعيفة
١	أشعر بالثقة في قدرتي على اتخاذ القرار			
٢	ليست جيد مثل الآخرين في اتخاذ القرارات الصائبة			
٣	أشعر باليأس عند اتخاذ القرار			
٤	القرارات التي أتخذها تثبت نجاحها			
٥	سرعان ما أقتنع بان قرارات الآخرين أفضل من قراراتي			
٦	أمتنع عن اتخاذ القرارات			
٧	عندما أضطر لاتخاذ قرار بشكل سريع أشعر بالخوف			
٨	أفضل أن يقرر الآخرين بدلاً مني كي لا اضطر للتعامل مع ذلك بنفسي			
٩	عندما أتخذ قراراً لا أغير رأي فيه			
١٠	عندما أكون منزعج أقرر ما يخطر ببالي فينفس اللحظة دون تفكير			
١١	أحب أن أفكر جيداً بكل مشكلة قبل أن أقرر ما هو حلها			
١٢	لا أستطيع أن أفكر بشكل منظم عندما أضطر إلى اتخاذ قرار بشكل سريع			
١٣	عندما أتخذ قراراً أشعر بأنه القرار الأفضل في حدود الإمكانيات المتاحة			
١٤	عندما اكتشف أن قرار خطأ أغيره بسرعة			
١٥	أميل لتأجيل القرار كي أفكر به			
١٦	عندما أتخذ قراراً أسارع في تنفيذه فوراً			
١٧	لا أرغب في تحمل مسؤولية اتخاذ القرار			

أ.م.د. انور علي: اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال . . .

١٨	عندما يجب أن اتخذ قراراً أميل إلى اختيار الحل الأول الذي يحظر ببالي		
١٩	أفضل أن أتحمل شيئاً لما يقرره الآخرون ، لأنني لا أحب أن أكون مختلفة		
٢٠	أسمح للمدرسات (المعلمات) باقتراح بدائل القرار		
٢١	أحدد التكاليف التي تترتب على كل بديل من بدائل القرار		
٢٢	أحدد الزمن الذي يستغرقه تنفيذه كل بديل من بدائل القرار		
٢٣	لدي القدرة على معرفة الصعوبات التي تواجه تنفيذ القرار		
٢٤	لدي القدرة على تقييم نتائج القرار		