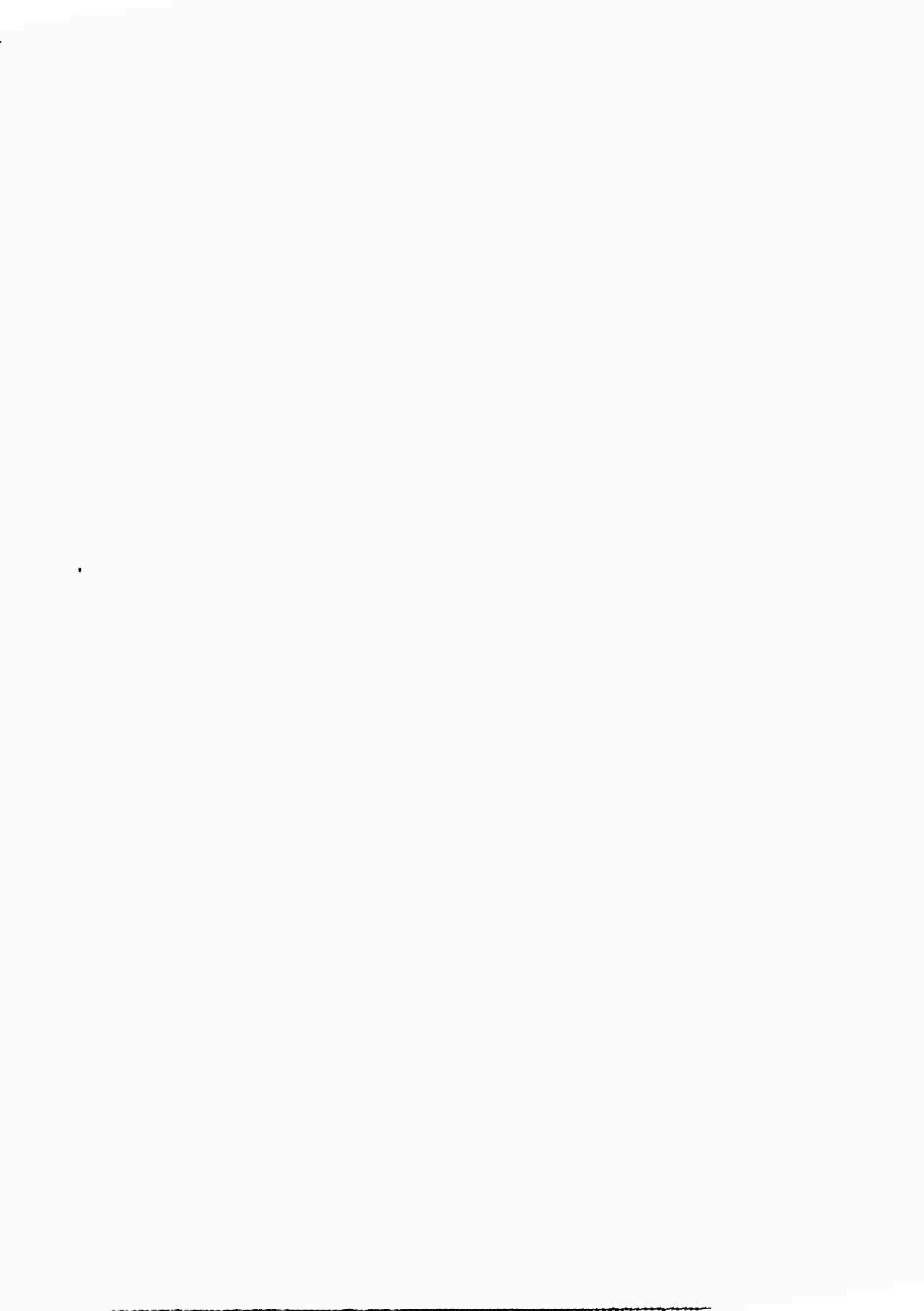


الفصل السابع

اتخاذ القرار



اتخاذ القرار

مفهوم اتخاذ القرار:

تعد عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، وذلك لأنه من خلال اتخاذ القرارات تحقق الإدارة أو المؤسسة التربوية أهدافها المرغوبة، وقبل أن تتناول مفهوم اتخاذ القرار لابد من معرفة معنى القرار في اللغة فالقرار في اللغة مشتق من القر، ومعناه في الأصل التمكن، فيقال قر في المكان أي قر به وتمكن فيه، كما أنه يعنى الحسم أو الفصل في نزاع عن طريق إصدار حكم في موضوع أو الوصول إلى نتيجة بعد دراسة.

أما بالنسبة إلى مفهوم اتخاذ القرار، فقد أهتم الباحثون والمربون بتعريف اتخاذ القرار، فقد يكون هناك اتفاق بين رجال الإدارة على أن عملية اتخاذ القرار تعنى الطريقة المنظمة لإحاطة المشكلات والمواقف أثناء العمل عن طريق توفير المعلومات الدقيقة والجيدة، وإيجاد البدائل المناسبة، واختيار البديل الأفضل من بينهما في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة حسب الموقف وطروقه

ويرغم ذلك إلا أن هناك الكثير من الباحثين اهتم بتعريف اتخاذ القرار، فقد عرفه البعض بأنه عملية اختبار بديل واحد من بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والامكانات المتاحة.

ويرى البعض ان اتخاذ القرار هو عبارة عن عملية فكرية تعنى في اسط معانيها اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل لتحقيق هدف محدد أو مواجهة موقف معين أو حل مشكلات بذاتها.

وعرف اتخاذ القرار بأنه عبارة عن إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما. وذلك بعد الفحص الدقيق للدائل المختلفة التي يمكن أن يتبعها.

وعرفه البعض بأنه عبارة عن اختيار بديل من بين بدائل معينة. ويرى البعض بأنه هو التعرف على الدائل المتاحة لاختيار الأنسب منها بعد التأمل حسب متطلبات الموقف وفي حدود الوقت المتاح.

ويرى البعض أنه تحسوف معين تم اختياره لمراجعة موقف أو مشكلة معينة. وعرفه البعض بأنه مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة أمامه لانحاز الهدف أو الأهداف التي يتبعها.

وانطلاقاً من ذلك يمكن القول بأن اتخاذ القرار عبارة عن مجموعة من الخطوات المتشابهة المتدرجة التي تصل إلى هدف معين وهو بذلك عملية تتخذ للوصول لهدف ما.

ومن خلال المفاهيم السابقة يمكن استنتاج ما يلي

- أن عملية اتخاذ القرار تتضمن الاختيار بين أكثر من بديل للمفاضلة بينهما. وهذا يعني أن أي إداري عندما يريد أن يتخذ قرار ما لا بد أن يكون أمامه أكثر من بديل. فإذا لم توجد بدائل فهذا لا يمثل مشكلة قرار.
- إن اتخاذ القرار يتم من خلال اتساع عدة حلوليات متتابعة تشكل أساليباً مختلفة للوصول إلى الأفضل.
- إنه لأي مشكلة عامة توجد حلولاً بديلة يحب تحديدها وتحليلها ومقارنتها في ضوء قواعد أو مقاييس محددة.
- إن طريقة اكتشاف الدائل وتحديد قواعد الاختيار، واختيار الحل الأفضل تعتمد عليه على هدف أو مجموعة أهداف يمكن تحقيقها.

- إن عملية اتخاذ القرار تتأثر بالنواحي النفسية لمن يقوم باتخاذ القرار. كما تتأثر بالوقت الذي سيصدر فيه قرار.
- إن عملية اتخاذ القرار تتأثر بالظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة التربوية.

الفرق بين القرار والقانون:

- القانون هو قواعد عامة ومجردة تصدر من السلطات التشريعية.
- أما القرار فهو إفصاح الإدارة في الشكل الذي يحدده القانون من إرادتها الملزمة بها لها من سلطة عامة بمقتضى القوانين واللوائح. وذلك بقصد إحداث مركز قانوني متى كان ممكناً وجائزاً. وكان الناعت عليه المصلحة العامة.
- كما أن هناك فرقاً بين القرار واللائحة. حيث أن اللائحة تعنى مجموعة قواعد تنظيمية قد تصدر من السلطة التشريعية أو من جهة الإدارة أو مجموعة قواعد تنظيمية عامة تتصل بمجموعة من الأفراد.

أهمية اتخاذ القرار:

إن القرار يعد من أهم عناصر العملية الإدارية، بل يمكن القول أنه جوهر الإدارة. وأداة القيادة والتوجيه، حيث أن أي تطوير أو إصلاح للإدارة إنما يترتب على أفضل القرارات التي تصدر بشأنها. ولهذا فإن عملية اتخاذ القرار تعتبر جوهر ولبنة من يعمل بالإدارة، وإذا كان التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة، التوجيه وطائفة رئيسية للإدارة، فمن الملاحظ أن كلاً منها يتصل بالقرارات. فالتخطيط الذي هو من أهم العنصرات الإدارية شأناً ما هو إلا سلسلة متصلة من القرارات التي تؤثر على مستقبل المؤسسة التربوية في ضوء احتيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة، والتنظيم ما هو إلا عملية القصد منها تحديد متى ومن وإلى أي مدى يقوم كل عامل في المؤسسة التربوية باتخاذ القرارات، والتنسيق عبارة عن سلسلة من القرارات المرتبطة بالتعاون بين العاملين في المؤسسة، والتوجيه

والرقابة هما أيضا نتاج سلسلة من القرارات المرتبطة بالكفاءة الإنتاجية، وفي ضوء ذلك يمكن التزل أن ولاءف الإدارة هي في حقيقتها سلسلة متصلة من القرارات تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يفترض تحقيقها في مجال العمل. وحل الكثير من المشكلات في إطار الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. فدون القرارات لا يمكن للوئائف الأساسية للإدارة أن تأخذ مكانها. كما أن عملية الإدارة بكاملها لا يمكن أن توجد. وعلى هذا فإن عملية اتخاذ القرارات تنتشر في جميع الوئائف الإدارية.

بعض العوامل التي يجب مراعاتها عند اتخاذ القرار:

هناك بعض العوامل التي يجب على مديرة الروضة مراعاتها عند اتخاذ القرار. حتى يمكنها تفادي الأخطاء والمشكلات التي تصادفها عند اتخاذ القرار. ومن أهم هذه العوامل ما يلي

- توفير المرونة الذهنية والمنطق التي تكفل الإمام بالعناصر الملموسة وغير الملموسة. والتي تساعد على التحليل المنطقي لكل حالة بمفردها. وهذا يعني أن يكون تفكير مديرة الروضة عند اتخاذ القرارات تفكيراً منطلقاً. وهذا يتطلب منها أن تستخدم الألفاظ والتراكيب اللغوية بدقة. حيث أن التفكير المنطقي له أهمية في اتخاذ القرارات. إذ أنه يبين مواطن الاحتراف في التفكير وأنواع الخطأ وأسبابه. بالإضافة إلى أنه يبين الطرق الصحيحة المؤدية لاستخدام العلم الصحيح.

- أن يكون القرار عملياً حتى يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة. وهذا يعني أن على مديرة الروضة أن تتعد عن القرارات المبنية على وجهات نظر مختلفة أو قابلة للجدل. لأنه لا يمكن الحكم على إمكانية تطبيقها أو إسهامها في حل المشكلة. بينما القرارات العملية تكون قابلة للتطبيق. وتساعد على تحقيق

الهدف منيا لأنها قائمة على اختيار سليم بين البدائل المتعددة. ويمكن الحكم على صحتها أو عدم صحتها.

- اقتناع العاملين بسلامة وحبوية القرار. لا شك إن أى قرار لا يرضى جميع العاملين وذلك نظراً لوجود فرق أو تناين بين أهداف المديرية وأهداف العاملين معها، وبالتالي فإن هناك دائماً قرار آخر كان من الأفضل إتباعه، لهذا فإنه يجب على مديرة الروضة إلا تقتصر على مراحل صنع القرار، بل أن هذا يتطلب منها شرح القرار، وبهيئة العاملين معها لقبوله. والعمل على اكتساب جميع العاملين، وهذا أيضاً يتطلب إشراكهم فى مرحلة أو أخرى من مراحل صنع القرار، أو تنميتهم وإعدادهم لتنفيذه.

- توفير وقت كاف لعنلية صناعة القرار، من أجل تحديد المشكلة بدقة كافية. وتحليل أبعادها المختلفة، وتنمية أكبر عدد من البدائل، والقيام بتحديد مزايا وعيوب كل بديل، وهذا يتطلب عدم التسرع في اتخاذ القرار، حتى لا يجرح القرار غير ملما أو مغطياً لكافة أبعاد المشكلة، ويحتاج إلى استصدار قرارات أخرى لتصبحه، وفى نفس الوقت يتطلب عدم تأجيل الكثير لاتخاذ القرار، لأن كثرة التأجيل يعنى التهرب من اتخاذ القرار ومضاعفة المشكلة واستفحالها.

- عدم تخوف صاحب القرار من التغيير نتيجة لاتخاذ القرار، لأن الأمور والظروف الدنيية ومحالات العلم المختلفة لا تنقى ساكنة بل هى دائنة الحركة، وبالتالي فإنه يجب على متخذ القرار أن يضع هذه المتغيرات في اعتباره، ويقوم باتخاذ القرارات التى تتلائم وتواكب الظروف المتغيرة.

- وجود نظام للمناصرة للتأكد من سلامة القرار، حيث أن اتخاذ القرار يتبعه سلسلة من الأفعال، وهذا يستلزم وجود نظام للمتابعة، كما انه يتطلب من

متخذ القرار أن يكون لديه الشجاعة لتقييم أية أخطاء فيه، كما أن المتابعة تساعد من خلال معرفة نتائجها، معرفة مدى سلامة المراحل والخطوات التي تم اتخاذها حتى يمكنه تلافى أية أخطاء يكون وقع فيها.

الصفات الواجب توافرها في مديرة الروضة كمتخذة للقرار:

إن نجاح الإدارة يتوقف على القرارات السليمة، ولكي تكون مديرة الروضة قادرة على اتخاذ قرارات سليمة لكي تكون ناجحة في إدارتها، فإنه يجب أن تتوفر فيها الصفات التالية

- أن تكون مديرة الروضة واسعة الأفق، وهذا يعني أن يكون لدى مديرة الروضة وعياً وإدراكاً تاماً للفرص المتاحة، حتى يمكنها اتخاذ قراراً جيداً يركز على هذه الفرص المتاحة. حيث إن عملية اتخاذ القرار هي بمثابة اختيار، وأن أفضل اختبار يكون محدود بأفضل البدائل، ولذلك فإن سلامة عملية اتخاذ القرار تتوقف على مدى وضوح الرؤية بالفرص المتاحة بالفعل.
- إن إخفاق بعض المديرات (المديرين) في إدراك الصورة الكلية للمشكلة، وعدم القدرة على تحديد الأبعاد الأساسية المتكاملة هو أحد الأسباب الرئيسية لفشل القرارات التي تتخذ، هذا بالإضافة إلى أن الكثير من مديرات الروضة يقعن في خطأ شائع وهو اهتمامهن بالمشكلة في حد ذاتها دون النظر إلى الفرص المتاحة لحل هذه المشكلة هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى أنه رغم توافر القدرات لديهن على حلها، إلا أنهن يعشن في تحديد الأبعاد الحقيقية للمشكلة.
- أن تتمتع مديرة الروضة بالحساسية تجاه الأحداث، إن مديرة الروضة لكي تكون على درجة من الكفاءة في اتخاذ القرار، يجب أن تتمتع بالحساسية تجاه الأحداث التي تدور في العمل مما يساعدها على اتخاذ القرارات

الصحيحة والسليمة، بالمديرة الناجحة هي التي تستطيع أن تدرك الحوادث
الدينية التي تحيط بها وتتفاعل معها، ويتعدى الفصل بينها وبين القرارات
الصادرة، حيث أن الهدف الأساسي لهذه القرارات هو الوفاء باحتياجات
الأفراد وأهداف التنظي.

- أن تتسم مديرة الروضة بالمبادأة، أنه لكي تكون مديرة الروضة ناجحة في
اتخاذ قراراتها يجب أن يتوافر لديها القدرة على إدراك ضرورة المبادأة في
القرارات الصادرة، والتأكد من الأعمال الواجب إتمامها حتى يمكن تنفيذ
القرارات الصادرة، وهذا يتطلب من مديرة الروضة أن تكون مبدعة، وأن تسمح
في نفس الوقت لابتكار ومبادرة العاملين بالروضة، وأن تكون قائداً للعمل دون
فقد لامكانياتها كتابعة لآخرين إذا لزم الأمر.

فالكفاءة في اتخاذ القرارات تتطلب من المديرة الا تترك الأمور للآخرين، ولكن
عليها أن تساهم بجزء من الأعمال اللازمة لتنفيذ القرارات المتخذة إلى جانب
التأكد من أن الآخرين قد أنجزوا الأعمال المحددة لهم. هذا بالإضافة إلى مشورة
الآخرين واخذ آرائهم إلى جانب مساندتهم وعلى هذا يتم العمل بناء على معرفتهم
ومشورة الآخرين.

- أن تتسم مديرة الروضة بالتحديد، حيث يعد التحديد والابتكار من العناصر
الأساسية الواجب أحدها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات التي توجه الأعمال
إلى قنوات ومسارات جديدة فهي بالتأكيد قرارات فعالة، حيث أن التحديد
يعد عنصراً أساسياً في اتخاذ القرارات من خلال تطبيق مفاهيم وآراء جديدة
في العمل، وهذا عكس القرارات التي لا تعكس جديداً وتنطوي على مساداة تعد
قرارات روتينية وبالتالي تكون قرارات غير فعالة.

- أن يكون لدى مديرة الروضة نظرة مستقبلية. حيث أن النظرة المستقبلية لمديرة الروضة كصاحبة قرار تعذر من الصفات الأساسية اللازمة لاتخاذ القرارات الناجحة، فمديرة الروضة عليها أن تعطى اهتماماً كافياً للأعمال المقبلة. حيث أن الاهتمام باحتمالات المستقبل ترحح إلى عدة نواحي. منها أن يستعد الفرد لمواجهة هذه الاحتمالات عن طريق تطوير طاقاتها وإمكانياتها ومهاراتها، وهذا بدوره يؤدي إلى إنجاز الأعمال الراهنة بأسلوب أكثر كفاءة ودقة، فلكي تصح مديرة الروضة على درجة عالية من الكفاءة في اتخاذ القرارات عليها أن تنظر إلى الأمام وتترقب العرص التي تستخدم لها.
- أن يكون لديها القدرة على الاستعانة بأراء الآخرين وحيثاتهم، فمديرة الروضة مهما بلغت درجة دكانها ومهاراتها فإنه لیس لديها الدراية الكافية بكل المتغيرات التي يمكن أن تدخل في الاعتبار عند اتخاذ قرار معين، ولئلا فعلينا أن نستنع إلى آراء الآخرين واقتراحاتهم لأن هذا يوفر لنا سخاءاً فكرياً متجدداً ومعبأ لا ينضب من الآراء الحكيمة الصائبة، وفي ضوء هذه الآراء تتخذ القرارات. ويتم استعانة مديرة الروضة بأراء الآخرين والاستفادة منها في اتخاذ القرار على النحو التالي
- أن تبدي مديرة الروضة استعدادها لطلب مساعدة العاملين في الروضة، وأنها ترغب في هذه المساعدة وتتوقعها منهم.
- أن تستحيب مديرة الروضة لكل الآراء التي نفرص عليها، فقد تكون أحد هذه الآراء أو بعضها لها قيمة ووزناً يجب الأخذ به عند اتخاذ القرار.
- أن تتعرف مديرة الروضة على الدين يمكنهم تقديم مساهمات واضحة في عملية اتخاذ القرار، وهي بهذه الخطوة تضيق الأمر حتى يقتصر على الدين يمكنهم تقديم المعلومات المطلوبة والنصائح البناءة.

- أن تستمع مديرة الروضة إلى آراء الآخرين، وأن تنمى لديها القدرة على الاستماع وعلى الاستفادة من الآراء المتعددة.
- أن تبدأ في التعرف على ضوء الآراء التي تلقفتها مدى الاستفادة من هذه الآراء في اتخاذ قرار فعال.
- وفى ضوء ذلك يمكن القول أن مديرة الروضة تستطيع في ضوء الخطوات السابقة أن تستفيد من آراء الآخرين في صياغة قرار ناجح إلى حد كبير.
- أن تتصف مديرة الروضة بالشجاعة والجرأة، حيث إن صفة الشجاعة والجرأة تعتبر سمة أساسية من سمات متخذ القرار الكفء، من هنا كان من الضروري أن تتوفر هاتين الصفتين في مديرة الروضة، حيث أن العمل الفعال يتضمن قدراً من المخاطرة التي نجد جزءاً منها في العائد المتوقع من هذا القرار، وأن من يتميز برغمته في القيام بهذه الأعمال يكون لديه عادة استعداد تام لمزاولة المسؤوليات التي تفرض عليه أتباع هذا النوع من القرارات التي تنطوي على قدر من المخاطرة المحسوبة، وهذا عكس المديرية التي تعتقد بوح المخاطرة، بادراً ما تتخذ قرارات فعالة.
- القدرة على تقدير المنفعة من وراء اتخاذ القرارات. إن مديرة الروضة الكفء هي التي تدرك أفضل الوسائل للوصول إلى النتائج التي تتوقعها من القرار المتخذ، وقد تنطوي هذه الطرق على بعض المخاطرة، إلا أنها في الوقت نفسه تأتي بالثمار المتوقعة منها، وهذا عكس بعض المديرات التي تستند في اتخاذ القرارات على اللوائح والقواعد والإجراءات المتبعة حتى تصح هذه الوسائل هي السمة الواضحة للقرارات التي يتخذونها.

خطوات اتخاذ القرار:

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة خطوات، يسغي على العاملين برياض الأطفال الإلمام بها ومعرفتها، وهذه الخطوات تتمثل في

(1) تحديد المشكلة:

المشكلة الإدارية هي عبارة عن موقف يواجهه الإداري أثناء قيامه بالعمل، ويقصد بتحديد المشكلة هنا، هو أن نتعرف مديرة الروضة على حقيقتها، ومن خلال هذه المعرفة يتضح الهدف الذي من أجله يتم اتخاذ القرار، فقد يكون الهدف حل مشكلة معينة، أو وضع برنامج تدريبي، أو تطوير البرنامج التربوي بالروضة، فالهدف لا بد أن يكون واضحاً، ويشترط وضع معايير مناسبة لقياسه أو مؤشرات نوضح حالة الوصول إليه أو القرب منه.

لذلك فإن الخطوة الأولى المنطقية في عملية اتخاذ القرار هي تحديد الموضوع أو المشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها تحديداً دقيقاً، وتحديد أبعادها، فلا شك أن هذه المرحلة تعتبر من المراحل الحاسمة لاتخاذ القرار لأنه يحدد مدى فاعلية القرار والخطوات المترتبة عليه، كذلك فإنه من الواجب عند تحديد المشكلة، مراعاة تعريفها بدقة، وأن يحدد التشخيص النهائي لها، الأسباب التي أدت إليها، وعدم الاقتصار على مظاهرها أو الآثار المترتبة عليها، هذا بالإضافة إلى دراسة الظروف المحيطة بالمشكلة عند تحديدها حيث أنه من الأهمية تشخيص المشكلة وتحديدتها حتى يكون لتقبة الخطوات حدودها وفانديتها وهذا يتطلب من مديرة الروضة أن يتوافر لديها الاستعدادات للقيام بهذه المهمة، وبدل الجهد للتعرف بدقة على كل ما يحيط بالمشكلة، وأن تكون مدركة وهي بضد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، وهي تحديد طبيعة الموقف المشكل، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها، واتخاذ القرار الفعال

والمناسب، كما يتطلب الأمر الاستعانة بأهل الخبرة الفنية أو المتخصصة، حيث أن الاستعانة بأهل الخبرة يؤدي إلى الكشف عن الأسباب الحقيقية، وإلى إبراز أمور قد يكون لها تأثير على اختيار البدائل، وبذلك يكون القرار سليماً، ولكن هناك بعض العوقات التي تعوق التعرف والتحديد للمشكلة، من هذه (الموتات) ما يلي -

- تسرع بعض مديرات الروضة في الحكم على سبب الظاهرة دون التعمق في عملية البحث فيها.
- عدم وضع الأهداف العامة أو الفرعية في الاعتبار نظراً لضيق الوقت، والرغبة في اتخاذ قرار سريع لحل المشكلة.
- نزعة بعض مديرات الروضة في تجنب المشكلات المترتبة، فقد تأس المديرية من بعض المشاكل التي يصعب حلها، وبالتالي فإنها تعتبره أمراً مسلماً به، ويصعب اتخاذ قرار بتغييره.
- تأثير الخلفية العلمية أو الفنية لبعض المديرات في نظرتها إلى المشكلة فهي دائماً تنظر إليها من وجهة نظر تخصصها دون اعتبار للعوامل الأخرى
- تسرع بعض مديرات الروضة في اعتبار بعض المشكلات كقرارات لبعض المشكلات التي حدثت من قبل.

(٣) تحليل المشكلة:

ويقصد بتحليل المشكلة تصنيفها وتجميع الحقائق، ويتم تحليل المشكلة عن طريق الحصول على المعلومات والبيانات ودراستها، وتجميع الحقائق وتصنيفها، وعملية تحليل المشكلة وتصنيفها يساعد في تحديد ومعرفة من الذي سيقوم باتخاذ القرار، ومن الذي يجب استشارته في أعادها عند إعداد القرار، ومن الذي سيبلغ بالقرار، ولذلك فإن عدم التدوين المسبق للمشكلة سيعرقل تنفيذ القرار.

- وهناك ثلاثة لتصنيف المشكلة. يجب على العاملين بإوارة (الروضة مراعاتها وهي
- الوقت الذي يستغرق لتهيئة العمل والاستحابة للقرار والسرعة التي يستغرقها ليصبح نافذ المفعول.
 - تأثير القرار على الأنشطة والمجالات الأخرى.
 - العناصر النوعية التي يتضمنها القرار.
 - مدى تكرار القرار.
- وتتمثل أهمية تحليل وتصنيف المشكلة في أنه يمكن التاكيد من أن القرار يأخذ جميع الأهداف والأنشطة في الاعتبار. وأنه لا يعطى حليلاً فرعية أو بحل بعض المشكلات على حساب البعض الآخر.
- وعناية تحليل المشكلة تتطلب جمع المعلومات والحقائق عن الحالة المعروضة وما يحيط بها من ملامسات حتى يمكن فهم المشكلة فهماً حقيقياً. واقتراح البدائل المناسبة لحلها. ويقدر الدقة في المعلومات والبيانات وكما أنها ومنى الصحة فيها، يتوقف النجاح المرتقب للقرار المتخذ. وهناك عدة مصادر للحصول على المعلومات منها
- معلومات صادرة عن نظم إدارية أو مؤسسات أخرى. وهي تشمل الأعمال والقرارات وأسماط المشاركة والحركة التي يمارسها هذه المؤسسات والتي ترتبط بها الإدارة المعنية بعلاقات مباشرة أو غير مباشرة.
 - معلومات صادرة عن الأفراد والجماعات (أولياء الأمور) التي نعايشهم الإدارة. والذين تتفاعل معهم بالتعامل أو التبادل المباشر وغير المباشر.
 - معلومات صادرة عن النظم المحيطة بالإدارة.

- وقر صفت رجال الإدارة البيانات والمعلومات التي تستخدمها المديرية في ممارسة مهام الإدارة إلى
- البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.
 - البيانات والمعلومات الكمية.
 - البيانات والمعلومات النوعية.
 - الآراء والحقائق.

(٣) تحديد البدائل المتاحة:

ويقصد بالبدائل هو أن تقوم مديرة الروضة بوضع مجموعة من الحلول أو الخطط البديلة والتي يختلف كلاً منها بدرجة معينة، وكيفية محددة للوصول إلى الأهداف المطلوبة.

ولا شك أن عدد البدائل أو الحلول المتاحة تختلف من موقف إلى آخر وفقاً لطبيعة المشكلة والوقت المتاح لحلها، ومهارة متخذة القرار وجديتها ورغبتها في التوصل للحل السليم، ومقدار الاستشارات التي حصلت عليه في هذه المشكلة.

ولهذا يرى بعض المربين أن هناك شروطاً يجب توافرها في البدائل التي تحددها مديرة الروضة كصاحبة ترار منها

- أن تكون مناسبة لحل المشكلة.
 - أن تكون في حدود الإمكانيات والموارد المتاحة.
 - أن تراعى مبدأ عدم التأكد، حيث لا تطهر نتائجها إلا في المستقبل.
 - أن تكون متمشية مع المصلحة العامة للروضة التي تعمل بها متخذة القرار.
- كما يتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على السياسة التي تتبعها المؤسسة التربوية، وإمكاناتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المديرية وقدرتها على الإبداع والابتكار.

- ولندا يرى البعض أن هناك مجموعة من العوامل ينبغي على مديرة الروضة وضعها في الاعتبار. من هذه العوامل ما يلي
- عدم وضع أية قيود على البدائل الأفكار المطروحة. ومن ثم تشجيع عملية الانطلاق الفكري للمشاركين في صنع القرار
 - يجب على مديرة الروضة استبعاد البدائل التي لا تتواءم فيها المتطلبات الأساسية مثل الاقتصاد في الوقت والجهد والنفقات.
 - أنه كلما كثر عدد البدائل المطروحة، كلما اتسعت فرص الاختيار أمام المديرة.
 - عند طرح البدائل والأفكار تجمع كل مجموعة متشابهة في فكرة واحدة. أو بنقح الفكرة بأخرى حتى يتم التوصل إلى نهاية المرحلة.
 - يجب اقتراح الحلول البديلة في ضوء الظروف البيئية والعوامل المختلفة التي تحيط بالمؤسسة التربوية.

(2) تقييم البدائل:

ويُتخذ بها أن تقوم مديرة الروضة بتحديد المزايا والعيوب المتوقعة لكل حل بديل لاختبار البديل الأفضل وهذه الخطوة تحليتها بتلخيصها بملخص التقييم المستقل. لأن المزايا والعيوب لا تظهر إلا في المستقبل. كما أن هذه المرحلة تعتبر من المراحل الفكرية الشاقة والصعبة، ويتمثل الصعوبة في أن مزايا وعيوب هذه البدائل لا تتضح بصورة كلية وقت بحثها.

إن عملية المقارنة بين البدائل ليست بالعملية الواضحة أو السهلة. حيث تكون هناك في البداية أفكار يتم تعديلها إما بالإضافة أو الحذف. عملية المقارنة تعتمد على وسائل كثيرة منها الخبرة السابقة لتتخذ القرار من واقع نتائج المواقف الإدارية التي واجهتها. ومن واقع المشكلات الإدارية المشابهة مع الأخذ في الاعتبار

الاحتملاف أو التشابه في العوامل والظروف الجديدة والقديمة حيث أن لكل موقف إدارى ظروفه وعوامله المرتبطة به.

ويجب على متخذ القرار أن يراعى عند المفاضلة التأكد مما إذا كانت البدائل المختارة تغطي جميع البدائل الممكن تحديدًا، وما إذا كان كل بديل يحدد بالدقة الكافية التي تمكن من تقييمه. هذا بالإضافة إلى مراعاة بعض النواحي في عملية تقييم البدائل بحيث تشمل عملية التقييم، النتائج المتوقعة لكل بديل من البدائل من حيث الإيجابية والسلبية، وأن يتم التقييم وفقاً لمعايير محددة بالنسبة لكل بديل من البدائل. مع استبعاد البدائل التي لا تقابل الحد الأدنى من المعايير المتفق عليها، ومحاولة ترجمة نتائج هذا التقييم في شكل كمي ملموس حتى ولو بصورة تقريبية لتساعد في عملية اختيار البديل الذي سيتحول إلى قرار.

وعملية تقييم (البرائل) تتطلب طرق تقييم أكثر منهجية، من أمها

١- الملائمة، حيث انه يكمن تقييم ملائمة أي خيار من الخيارات من خلال اللاتي

• المهارات الضرورية لتنفيذه سواء كانت هذه المهارات تتعلق بالمديرة، أو مهارات تتعلق بالمعلمات والعاملات وذلك حتى يمكنهم التكيف مع الآثار الناتجة عن القرار المحدد.

• تأثير القرار علي قدرة العمل، فأي قرار يتم اتخاذه له تأثير علي الموارد البشرية والمادية والتي تتطلب من المديرة أن تكون علي دراية بها .

٢- القبول، ويكمن قبيل الخيار في مدي ملائمة الأهداف الأصلية للقرار ونليته لمعلم المعايير المرغوبة

٣- المخاطر، لعل الطرق الأكثر فاعلية في تحليل المخاطر هي تقييم أسوأ نتيجة ممكنة للخيار، وهذا ما يعرف بتقييم الخطر. فإذا كانت المديرة لديها القدرة علي تحمل أسوأ النتائج الممكنة للخيار، (الخطر النازل) يمكنها الانطلاق.

أما إذا كانت لا تملك القدرة على أسوأ النتائج فإنه يمكن رفض الخيار والبحث عن خيار آخر.

(5) اختيار البديل الأفضل:

نعتبر هذه الخطوة خطوة حاسمة، حيث تقوم مديرة الروضة باختيار أفضل بديل يعطى أفضل النتائج وذلك بعد الموازنة بين المزايا والعيوب الخاصة بكل بديل، وتعتبر عملية اختيار البديل الأفضل من أشق الأمور على المديرية لأن ما توصلت إليه حتى هذه المرحلة ما هو إلا قائمة مزاياء وعيوب لمجموعة البدائل المطروحة، وتتمثل الصعوبة التي نواجهها، في أن عملية تقييم المزايا والعيوب ما هي إلا عملية موازنة نسبية بين البدائل المطروحة، فما قد يعتبره البعض تيباً قد يجد فيه الآخرون ميرة وفقاً للنواحي والقيم التي يركز عليها متخذ القرار.

وفي هذا الصدد يرى البعض أن اختيار البديل الأفضل يتم وفقاً لمعايير

معينة، ومن هذه المعايير ما يلي

- تحقيق البديل للبدء أو الأهداف المحددة
- اتقاء البديل مع أهداف المؤسسة التربوية وطلبتها
- قبول الأفراد العاملين للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.
- درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية
- درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل
- مدى ملائمة الحل البديل للعوامل الدينية المحيطة للمؤسسات التربوية
- كفاءة البديل والعائد الذي سيحققه.

(6) اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه:

يتم في هذه الخطوة وضع برنامج تنفيذ البديل الأفضل، ولما كانت طبيعة القرار الإداري تتمثل في أنه ينفذ عن طريق العاملين بالمؤسسة التربوية، فإن مديرة

الروضة باعتبارها متخذة القرار لا تقوم في واقع الأمر بتنفيذه بنفسها، فهي تحدد المشكلة، وتضع الأهداف. وتوضح الأسس والقواعد، وتجمع البيانات والمعلومات وتحللها وتدوئها، وتحدد البدائل وتغيرها وتوازن بينها، وتختار أفضلها. ثم تبدأ بعد ذلك مرحلة التنفيذ عن طريق العاملين في الروضة.

وهذا يتطلب من مديرة الروضة أن تقوم بتهيئة المناخ الملائم مثل توضيح الأسباب والأهداف التي تقتضى اتخاذ القرار. معرفة النتائج المحتملة من اتخاذ القرار وتنفيذه، وفحص وتقييم البدائل، وأسس المقارنة بينها، وأن نوضح للعاملين بالروضة ما يجب أن يقوموا بأدائه وتشرحه لهم وتفننهم به وتدفعهم وتحفزهم على أدائه.

ومن أجل أن يكون تنفيذ القرار سهلاً للعاملين بالروضة، يجب أن يتم صياغته بصورة واضحة ومحتصرة وبسيطة. فالصياغة الواضحة للقرار تساعد على فهم مضمونه وتلاهي نعدده تفسيراته، ويراعى في صياغة القرار عدم تناقض أحرانه مع بعضها وانسجام القرار وانساقه مع القرارات التي سبقته، وعدم تعارضه مع القوانين والأنظمة.

إن تنفيذ القرار يتم على عدة مراحل، الأولى تكون لاكتساب الوعي المعرفي بالنسبة للقرار الذي يراد تنفيذه، وتكوين الاتجاهات الإيجابية نحوه، وتحديد المهام والمسئوليات ووضع الجدول الزمني للتنفيذ. المرحلة الثانية للأعمال التجريبية التي يراد معرفة مدى قابلية القرار للتنفيذ أو مدى الفائدة المرجوة منه في حالة التطبيق الكامل، المرحلة الأخيرة للعمليات المستمرة.

وبعد وضع القرار موضع التنفيذ، تقوم الإدارة بمتابعة التنفيذ وذلك للتعرف على نواحي القصور أو الضعف في القرار، فتقوم بتعديله بما يتلائم مع تحقيق أكبر قدر من الكفاية في العمل متى كان التعديل قانونياً، والمتابعة هي إشراف على

التنفيذ، والتعرف على الأخطاء قبل حدوثها والعمل على تجنبها، وهذا يتطلب من العاملين الذين يقومون بالمتابعة أن يكون لديهم تصور عام عن المشكلات أو الصعوبات التي تعترض التنفيذ في كل مرحلة من المراحل للتأكد من مدى نجاحها أو قصورها بالنسبة للمعايير التي سبق تحديدها، وبالتالي يمكن التعرف على العقبات والعمل على تذليلها، ثم تقوم الإدارة بعملية تحليلية للنتائج التي تم الوصول إليها، وفي ضوء الأهداف المطلوب تحقيقها، والاستفادة من نتائج التقييم في تحديد أهداف جديدة، أو اتخاذ قرارات جديدة.

المشاركة في اتخاذ القرار:

يقصد بالمشاركة في اتخاذ القرار، قيام جميع العاملين بالروضة بدور فعال في التأثير أو المساهمة في اتخاده، حيث أن القرار الذي يصدر عن مجموعة من الأفراد أفضل من ذلك الذي يصدر عن فرد واحد، ويؤيد ذلك ما أشارت إليه نتائج بعض الدراسات، من أن اشتراك مجموعة من الأفراد في صناعة القرار والمشاركة في (تخاذله) يحقق (الأثر) -

- انسحاب فكري بين أفراد المجموعة، وبالتالي يصبحون أقل مهاجمة لبعضهم البعض.

- انخفاض درجة اعتمادهم على فرد واحد وهو المدير.

- رغبة كبيرة من جانب أفراد المجموعة للابتكار وعمل الجديد.

- استغلال الوقت في العمل المعيد والمثمر.

من هنا تأتي أهمية مشاركة المعلمين والعاملين في الروضة في اتخاذ القرارات، ويرجع ذلك لأهمية دور كل فرد من العاملين في الروضة في القرار، وانعكاس ذلك على أدائه وفعالته في العملية التربوية، كما أن هناك عوامل تساهم في فاعلية (القرار) منها -

- أنه عندما يشارك العاملین فی الروضة فی القرار، فهذا یعنی أن هناك بدائل عديدة ومقترحات كثيرة ، تسهل عملية الاختيار من هذه البدائل.
- أن الكثير من القرارات أو حل المشكلات يدرك عمقها العاملین بالروضة أكثر من إدراك المدير، من هنا تأتي القرارات الصادرة نتيجة لاشتراكهم أكثر واقعية وفعالية.
- إن مشاركة العاملین بالروضة تتيح فرصة الدقة والعدالة فی اتخاذ القرار، وتتغلب على تحيز المدير فی اتخاذ القرارات.
- وفي ضم، ذلك یمكن القول أن هناك العبر من (الفوائد) الناتجة عن مشاركة العاملین فی (الروضة فی اتخاذ القرارات) ومن هذه (الفوائد ما يلي -
- ضمان الوصول إلى قرارات صحيحة، والابتعاد عن الخطأ.
- أنها تؤدي إلى تحسین مستوى أداء المعلمات. وتعمل على النهوض بأسلوب التعامل مع الأطفال.
- شعور المعلمات والعاملات فی الروضة بالرضا النفسي لمنل هذه القرارات.
- القرار الجماعي أكثر قبولاً لدى المعلمات عن القرار الفردي لإحساسهم انه صادر منهم وليس مفروضاً عليهم.
- تعاون المعلمات والعاملات عند تنغيد هذه القرارات، وزيادة حماسهم.
- توثيق الاتصال بين العاملات فی الروضة.
- أنها دفع من الروح المعنوية للمعلمات والعاملات فی الروضة.
- تحل المعلمات أكثر اقتناعاً بأهداف الروضة، ورغبتین فی أهمية استمرارية العمل بها.
- تكشف الكثير من القدرات فی الروضة وكيفية الاستفادة منها.
- إتاحة الفرصة لمعرفة الحلول للمشكلات التي نواجه العمل بالروضة.

- إتاحة الفرصة لتدريب أكبر عدد من المعلمات والعاملات في الروضة على مستويات متعددة من المسؤوليات الإدارية.
- زيادة رغبة وحرص العاملين بالروضة على تنفيذ الواجبات المتاحة بهم وفقاً لما هو مخطط وذلك من خلال تفهيمهم ومشاركتهم في تحديد ورسم الأهداف ومنابرتهم على إنجاح القرارات.

المعوقات التي تواجه مديرة الروضة في اتخاذ القرارات:

أن عملية اتخاذ القرارات ليست عملية سهلة، لأن هناك الكثير من المشكلات والمصاعب التي تواجه مديرة الروضة في عملية صناعة القرار، مما يترتب على ذلك عدم اتخاذ القرار، أو تأخر اتخاذه، و**مرر (المعوقات) التي تعوق مديرة الروضة في اتخاذ القرار ما يلي -**

- قلة البيانات والمعلومات المتاحة، إن مديرة الروضة في حاجة ضرورية إلى المعلومات والبيانات عند قيامها بعملية اتخاذ القرار، فهي في حاجة إلى المعلومات عند تحديد الهدف أو المشكلة، وفي تحليلها للمشكلة، وفي الاختيار بين البدائل، وفي التنفيذ، والمتابعة والتقويم، ولذلك كلما كانت البيانات والمعلومات غير متوفرة بالدرجة والدقة المطلوبة، كلما شكل ذلك صعوبة في عملية اتخاذ القرار. ويرجع عزم توتر البيانات والمعلومات إلى عدة أسباب -
 - عدم تأهيل القائمين للقيام بجمع البيانات والمعلومات وترتيبها.
 - ضعف تعلم المعلومات، وعدم استخدام الأساليب التكنولوجية.
 - ضيق الوقت الذي تتم فيه عملية جمع البيانات والمعلومات.
- من هنا يمكن القول أن قلة المعلومات والبيانات التي تحتاجها مديرة الروضة لاتخاذ القرار تعد معوقاً من معوقات اتخاذ القرارات.

• شخصية متخذ القرار، تعتمد عملية اتخاذ القرار على الإنجاز من خلال المديرين، ولما كانت عملية صناعة القرار متصلة اتصالاً وثيقاً بسيكولوجية المديرين ومكوباتهم الشخصية، فإن السلوك الإنساني يتأثر نتيجة التغييرات الكيميائية وتفاعلها في الجسم، كما يتأثر أيضاً نتيجة لمؤثرات أخرى بينية كالفرق العائلية والاجتماعية والاقتصادية، ولذلك عندما تقوم مديرة الروضة باتخاذ القرار تكون واقعة تحت تأثير هذه العوامل، وما يتسلط على أفكارها من انطباعات خاصة، هذا بالإضافة إلى ما اكتسبته من خبرات وقدرات، وما يجول في فكرها من انفعالات وعواطف فهذه العوامل تؤثر على سلوك البعض من المديرات فمنهم من ينتابه الانسك حيث لا تستطيع تحديد المشكلة أو تنمية البدائل، والبعض الآخر يكون في حالة من التردد وعدم الحسم بحيث لا تستطيع أن تتخذ القرار.

ويقصر بالتروو لها فد ما ينتاب مديرة الروضة من هيرة في (ختيار (السريل (الأفضل)، وفرد)

يرجع إلى (السرير من (أسباب منها -

- عدم مقدرة مديرة رياض الأطفال على تحديد الأهداف أو المشكلات بدقة.
- عدم مقدرة مديرة رياض الأطفال على تحديد النتائج المتوقعة من البديل.
- الضغوط والالتزامات غير المقبولة مثل نغلب الداتية لمديرة الروضة.
- الخوف والشك الذي ينتاب مديرة الروضة عند اتخاذ القرار
- عدم وضوح المسؤوليات المنوطة بها وممارستها على وجه غير مرضى.
- عدم القدرة على تقييم مزايا وعيوب كل بديل لعدم وجود أوزان لها تتسبب في تردد مديرة الروضة في اتخاذ القرار.
- عدم القدرة على التنويع السليم بالنتائج المتوقعة مما يجعل مديرة الروضة تتردد في وضع الاقتراحات التي تسكنها من اتخاذ القرار.

◦ عدم المشاركة في اتخاذ القرار. حيث أن القرارات الجماعية أفضل من القرارات الفردية، حيث أن القرارات الجماعية تساعد على توفير مناخ ملائم للعمل، وتنمي الشعور لدي المسؤولين والعاملين بالروضة تجاه الروضة، كما أنها تعمل على تنمية القدرات الابتكارية، وحل المشكلات الإدارية وتوطيد العلاقة بين العاملين بالروضة وإدارتها، ورغم هذه المزايا للمشاركة في اتخاذ القرارات، إلا أن هناك الكثير من مميزات الروضة يفردن باتخاذ القرارات دور مشاركة العاملين بالروضة معهن الأمر الذي يترتب عليه صعوبة تنفيذ القرارات.

◦ عدم التوقيت المناسب لاتخاذ القرار. يعتبر التوقيت الذي يتخذ فيه القرار أمر ضروري بالنسبة لمديرة الروضة. وأيضاً بالنسبة للعاملين بالروضة باعتبارهم المنفذين لهذا القرار لما للقرار من تأثير على روح العمل بالروضة. إن التوقيت في اتخاذ القرار يقوم على درجة أهمية الموقف أو المشكلة التي تتطلب اتخاذ قرار بشأنها. كذلك على مدى ملائمة القرار المتخذ للمشكلة أو الحدث. ولهذا فإن اتخاذ القرار في وقت مبكر من الوقت الملائم للمشكلة قد يفقده العنصرية التي يتسم بها تنفيذ القرار مما يجعله متحمداً لحسن تنفيذه وبالتالي يفقد فاعليته. وكذلك القرار المتأخر قد لا يفيد في حل المشكلة إذا كانت لها صفة الاستعجال، من هنا يتضح أن عدم التوقيت المناسب لاتخاذ القرار يعتبر أحد المعوقات التي تعوق اتخاذ القرار السليم.

ويرى بعض الباحثين أن هناك مجموعة من العوامل التي تقلل من فاعلية القرار التي

تتخذها مديرة الروضة من أهمها -

- عدم توفر البيانات والإحصاءات اللازمة
- عدم وجود أفراد أكفاء لديهم القدرة على جمع البيانات وتقديمها للمديرة.
- ضعف ثقة العاملات في مديرة الروضة.

- تخوف بعض مديرات الروضة من إصدار القرارات.
 - وجود عوائق مالية لعدم توفر البنود اللازمة للصرف على المشكلة موضوع القرار.
 - ضعف عملية الاتصال بين إدارة الروضة وغيرها.
 - نقص الخبرة الفنية المدربة والقادرة على التنفيذ.
 - التوتر وضغوط العمل الإداري.
 - عدم التنظيم وخلط الأولويات.
 - اتخاذ القرار بناء على ما تسمعه من الآخرين وليس على أساس دراسة علمية.
- لذلك فإن هناك بعض الأمور التي يجب أن تتبعها مديرة الروضة من أجل نجاح القرارات التي تتخذها وهي
- الاستعانة من خبرات الآخرين.
 - استشارة الخبراء في المجال الذي تعمل فيه.
 - تناول المشكلة من وجهة نظر أخرى.
 - عدم التحيز واتباع الموضوعية.
 - أن تتجنب التعميم عند اتخاذ القرار.
 - المتابعة الجيدة.
 - المرونة.

