



مجلة الدراسات والبحوث التربوية

JOURNAL OF STUDIES AND EDUCATIONAL RESEARCHES

المجلد (٣) العدد (٧) يناير ٢٠٢٣م

مجلة علمية دورية محكمة

يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية - الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية
جامعة الطفيلة التقنية - الاردن

الرقم المعياري الدولي ISSN: 2709-5231



مجلة الدراسات والبحوث التربوية

Journal of Studies and Educational Researches (JSER)

علمية دورية محكمة يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت
بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

ISSN: 2709-5231

للمجلة معامل تأثير عربي ومفهرسة في العديد من قواعد المعلومات الدولية



رئيس التحرير

أ.د. علي حبيب الكندري

أستاذ المناهج وطرق تدريس العلوم- كلية التربية- جامعة الكويت

مدير التحرير

د. صفوت حسن عبد العزيز- مركز البحوث التربوية- وزارة التربية- الكويت

هيئة التحرير

أ.د. لولوه صالح رشيد الرشيد

أستاذ الصحة النفسية وعميد كلية العلوم والآداب-

جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية

أ.د. بدر محمد ملك

أستاذ ورئيس قسم الأصول والإدارة التربوية سابقاً- كلية

التربية الأساسية- الكويت

أ.د. منال محمد خضير

أستاذ المناهج وطرق التدريس- ووكيل كلية التربية لشئون الطلاب-

جامعة أسوان- مصر

د. أحمد فهد السحيمي

المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج- الكويت

أ.د. عبد الله عبد الرحمن الكندري

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية الأساسية- الكويت

ورئيس المكتب الثقافي في القنصلية الكويتية بدبي

أ.د. راشد علي السهل

أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية-

جامعة الكويت

أ.د. أحمد عودة سعود القرارة

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية العلوم التربوية- جامعة

الطفيلة التقنية- الأردن

د. غازي عنيزان الرشدي

أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية- جامعة الكويت

اللجنة العلمية

أ.د. محمد أحمد خليل الرفوع

أستاذ علم النفس التربوي- كلية العلوم التربوية- جامعة

الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د. محمد إبراهيم طه خليل

أستاذ أصول التربية ومدير مركز الجامعة للتعليم المستمر

وتعليم الكبار- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر

أ.د. إيمان فؤاد محمد الكاشف

أستاذ التربية الخاصة والصحة النفسية ووكيل كلية

الإعاقاة والتأهيل لشئون الطلاب- جامعة الزقازيق- مصر

أ.د. خالد عطية السعودي

أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية- جامعة

الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د. صلاح فؤاد مكاوي

أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية والعميد السابق- كلية التربية-

جامعة قناة السويس- مصر

أ.د. عمر محمد الخرابشة

أستاذ الإدارة التربوية- كلية الأميرة عالية الجامعية- جامعة البلقاء

التطبيقية- الأردن

- أ.د. عبد الناصر السيد عامر
أستاذ القياس والتقويم ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية-
جامعة قناة السويس- مصر
أ.د. السيد علي شهدة
أستاذ المناهج وطرق التدريس المتفرغ- كلية التربية- جامعة الزقازيق-
مصر
أ.د. سامية إبريغم
أستاذ علم النفس- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية- جامعة العربي بن
مهيدي- أم البواقي- الجزائر
أ.د. عاصم شحادة علي
أستاذ اللسانيات التطبيقية- الجامعة الإسلامية العالمية-
ماليزيا
أ.د. مسعودي طاهر
أستاذ علم النفس- جامعة زيان عاشور الجلفة- الجزائر
أ.د. عادل إسماعيل العلوي
أستاذ الإدارة- جامعة البحرين- مملكة البحرين
أ.د.م. الأميرة محمد عيسى
أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد- كلية التربية- جامعة
الطائف- المملكة العربية السعودية
د. هديل يوسف الشطي
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت
د. منى زايد عويس
مدرس الصحة النفسية- كلية التربية النوعية- جامعة
القاهرة- مصر
د. جمال بليكاوي
المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي- سكيكدة-
الجزائر
- أ.د. محمد سلامة الرصاعي
أستاذ المناهج وطرق التدريس- وعميد البحث العلمي والدراسات العليا
سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الحسين بن طلال- الأردن
أ.د. الغريب زاهر إسماعيل
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم ووكيل كلية التربية سابقاً-
جامعة المنصورة- مصر
أ.د. هدى مصطفى محمد
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة
سوهاج- مصر
أ.د. عادل السيد سرايا
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية
النوعية- جامعة الزقازيق- مصر
أ.د. حنان صبيحي عبيد
رئيس قسم الدراسات العليا- الجامعة الأمريكية- مينسوتا
أ.د. سناء محمد حسن
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر
أ.د. عائشة عبيزة
أستاذ الدراسات اللغوية وتعليمية اللغة العربية- جامعة عمّارثليجي
بالأغواط- الجزائر
أ.د.م. خالد محمد الفضالة
أستاذ أصول التربية المساعد- كلية التربية الأساسية- الكويت
أ.د.م. ربيع عبدالرؤوف عامر
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية التربية- جامعة الملك
سعود- المملكة العربية السعودية
د. عروب أحمد القطان
أستاذ مشارك الإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية-
الكويت

الهيئة الاستشارية للمجلة

- أ.د. عبد الرحمن أحمد الأحمد
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية التربية سابقاً- جامعة الكويت
أ.د. حسن سوادى نجيبان
عميد كلية التربية للبنات- جامعة ذي قار- العراق
أ.د. علي محمد اليعقوب
أستاذ الأصول والإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- ووكيل وزارة
التربية سابقاً- الكويت
أ.د. محمد عرب الموسوي
رئيس قسم الجغرافيا- كلية التربية الأساسية- جامعة ميسان-
العراق
- أ.د. جاسم يوسف الكندري
أستاذ أصول التربية ونائب مدير جامعة الكويت
أ.د. فريح عويد العنزي
أستاذ علم النفس وعميد كلية التربية الأساسية- الكويت
أ.د. محمد عيود الحراحشة
أستاذ القيادة التربوية وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً-
جامعة آل البيت- الأردن
أ.د. تيسير الخوالدة
أستاذ أصول التربية وعميد الدراسات العليا سابقاً- جامعة
آل البيت- الأردن

- | | |
|--|--|
| أ.د. صالح أحمد شاكر
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة المنصورة- مصر
أ.د. وليد السيد خليفة
أستاذ ورئيس قسم علم النفس التعليمي والإحصاء التربوي- كلية التربية- جامعة الأزهر- مصر
أ.د. أحمد محمود الثوابيه
أستاذ القياس والتقويم- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن
أ.د. سفيان بوعطيط
أستاذ علم النفس- جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة- الجزائر | أ.د. أحمد عابد الطنطاوي
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية سابقاً- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر
أ.د. محسن عبدالرحمن المحسن
أستاذ أصول التربية- كلية التربية- جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية
أ.د. مهني محمد إبراهيم غنايم
أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم- كلية التربية- جامعة المنصورة- مصر
أ.د. سليمان سالم الحجايا
أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن |
|--|--|

التدقيق اللغوي للمجلة

أ.د.م. خالد محمد عواد القضاة- جامعة العلوم الإسلامية- الأردن

أمين المجلة

أ. محمد سعد إبراهيم عوض

التعريف بالمجلة

تصدر مجلة الدراسات والبحوث التربوية عن مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن كل أربعة شهور، وهي مجلة علمية دورية محكمة بإشراف هيئة تحرير وهيئة علمية تضم نخبة من الأساتذة، وتسعى المجلة للإسهام في تطوير المعرفة ونشرها من خلال طرح القضايا المعاصرة في مختلف التخصصات التربوية، والاهتمام بقضايا التجديد والإبداع، ومتابعة ما يستجد في مختلف مجالات التربية؛ والمجلة مفهرسة في العديد من قواعد المعلومات الدولية، ومنها: دار المنظومة Dar Almandumah، شمعة Shamaa، قاعدة المعلومات التربوية Edu Searach، معرفة e- MAREFA، وللمجلة معامل تأثير عربي.

أهداف المجلة

- تهدف المجلة إلى دعم الباحثين في مختلف التخصصات التربوية من خلال توفير وعاء جديد للنشر يلبي حاجات الباحثين داخل الكويت وخارجها. ويمكن تحديد أهداف المجلة بشكل تفصيلي في الأهداف الأربعة التالية:
1. المشاركة الفاعلة مع مراكز البحث العلمي لإثراء حركة البحث في المجال التربوي.
 2. استنهاض الباحثين المتميزين للإسهام في طرح المعالجات العلمية المتعمقة والمبتكرة للمستجدات والقضايا التربوية.
 3. توفير وعاء لنشر الأبحاث العلمية الأصيلة في مختلف التخصصات التربوية.
 4. متابعة المؤتمرات والندوات العلمية في مجال العلوم التربوية.

مجالات النشر في المجلة

تهتم مجلة الدراسات والبحوث التربوية بنشر الدراسات والبحوث التي لم يسبق نشرها في مختلف التخصصات التربوية، على أن تتصف بالأصالة والجدة، وتتبع المنهجية العلمية، وتراعي أخلاقيات البحث العلمي. كما تنشر المجلة ملخصات رسائل الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة بمختلف التخصصات التربوية، والمراجعات العلمية، وتقارير البحوث والمراسلات العلمية القصيرة، وتقارير المؤتمرات والمنتديات العلمية، والكتب والمؤلفات المتخصصة في التربية ونقدها وتحليلها.

القواعد العامة لقبول النشر في المجلة

1. تقبل المجلة نشر البحوث باللغتين العربية والإنجليزية وفقاً للمعايير التالية:

- توافر شروط البحث العلمي المعتمد على الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في كتابة البحوث الأكاديمية في مجالات التربية المختلفة.
 - أن تحتوي الصفحة الأولى من البحث على:
 - اسم الباحث ودرجته العلمية والجامعة التي ينتمي إليها.
 - البريد الإلكتروني للباحث، ورقم الهاتف النقال.
 - ملخص للبحث باللغة العربية والإنجليزية في حدود (150) كلمة.
 - الكلمات المفتاحية بعد الملخص.
 - ألا يزيد عدد صفحات البحث عن (30) صفحة متضمنة الهوامش والمراجع.
 - أن تكون الجداول والأشكال مدرجة في أماكنها الصحيحة، وأن تشمل العناوين والبيانات الإيضاحية الضرورية، ويُراعى ألا تتجاوز أبعاد الأشكال والجداول حجم الصفحة.
 - أن يكون البحث ملتزماً بدقة التوثيق حسب دليل جمعية علم النفس الأمريكية APA الإصدار السادس، وحسن استخدام المصادر والمراجع، وتثبيت مراجع البحث في نهايته.
 - أن يكون البحث خالياً من الأخطاء اللغوية والنحوية والإملائية.
 - أن يلتزم الباحث بالخطوط وأحجامها على النحو التالي:
 - اللغة العربية: نوع الخط (Sakkal Majalla)، وحجم الخط (14).
 - اللغة الإنجليزية: نوع الخط (Times New Roman)، وحجم الخط (14).
 - تكتب العناوين الرئيسية والفرعية بحجم (16) غامق (Bold).
 - أن تكون المسافة بين الأسطر (1.15) بالنسبة للبحوث باللغة العربية، وتكون المسافة بين الأسطر (1.5) بالنسبة للبحوث باللغة الإنجليزية.
 - تترك مسافة (2.5) لكل من الهامش العلوي والسفلي والجانبين.
2. ألا يكون البحث قد سبق نشره أو قُدم للنشر في أي جهة أخرى.
3. تحتفظ المجلة بحقوقها في إخراج البحث وإبراز عناوينه بما يتناسب وأسلوبها في النشر.

4. ترحب المجلة بنشر ما يصلها من ملخصات الرسائل الجامعية التي تمت مناقشتها وإجازتها في مجال التربية، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه.
5. بالمجلة باب لنشر موضوعات تهتم المجتمع التربوي يكتب فيه أعضاء التحرير.

إجراءات النشر في المجلة

1. ترسل الدراسات والبحوث وجميع المراسلات باسم رئيس تحرير مجلة الدراسات والبحوث التربوية على الإيميل التالي: submit.jser@gmail.com
2. يرسل البحث إلكترونياً بخطوط متوافقة مع أجهزة (IBM)، بحيث يظهر في البحث اسم الباحث ولقبه العلمي، ومكان عمله.
3. يُرفق ملخص البحث المراد نشره في حدود (100-150 كلمة) سواء كان البحث باللغة العربية أو الإنجليزية، مع كتابة الكلمات المفتاحية الخاصة بالبحث (Key Words).
4. يرفق مع البحث موجز للسيرة الذاتية للباحث.
5. في حالة قبول البحث مبدئياً يتم عرضه على مُحكمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث، لإبداء آرائهم حول مدى أصالة البحث وقيمه العلمية، ومدى التزام الباحث بالمنهجية المتعارف عليها، وتحديد مدى صلاحية البحث للنشر في المجلة من عدمها.
6. يُخطر الباحث بقرار صلاحية بحثه من عدمها خلال شهر من تاريخ استلام البحث.
7. في حالة ورود ملاحظات من المحكمين تُرسل إلى الباحث لإجراء التعديلات اللازمة، على أن يعاد إرسال البحث بعد التعديل إلى المجلة خلال مدة أقصاها شهر، ولا يجوز سحب البحث من المجلة بعد تحكيمه.
8. تؤول جميع حقوق النشر للمجلة.
9. لا تلتزم المجلة بنشر كل ما يرسل إليها.
10. المجلة لا ترد الأبحاث المرسلة إليها سواء كانت منشورة أو غير قابلة للنشر، وللمجلة وإدارتها حق التصرف في ذلك.

عناوين المراسلة

البريد الإلكتروني:

submit.jser@gmail.com

الهاتف:

0096599946900

العنوان:

الكويت- العدلية- شارع أحمد مشاري العدواني

الموقع الإلكتروني:

www.jser-kw.com



المحتويات

م	العنوان	الصفحة
-	الافتتاحية	viii
1	التقويم السيكمومتري للمقاييس النفسية باستخدام نظرية الاختبار الكلاسيكية ونظرية الاستجابة المفردة والوظيفة التمييزية للمفردات: مقياس الخوف من جائحة كورونا (COVID-19)، أ.د. عبد الناصر السيد عامر.....	44-1
2	خريطة استراتيجية لتطوير أداء الإدارات العامة للمناطق التعليمية بدولة الكويت "دراسة مستقبلية"، د. تهاني سعود عبد الله العتيبي.....	90-45
3	اتجاهات طلبة كلية التربية الأساسية في دولة الكويت نحو التعلم عن بُعد، د. رابعة الفهد.....	122-91
4	فاعلية برنامج إرشادي مستند إلى أسلوب السيكدوراما في الأليكسيثيميا (Alexithymia) وتقدير الذات لدى طلبة صعوبات التعلم ضحايا الاستقواء، د. صلاح الدين عبد الكريم الضامن.....	154-123
5	درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت الأداء الإداري من وجهة نظر المعلمات، د. آمنة حيدر الحرز.....	181-155
6	الاحتياجات التدريبية ومعوقات التدريب من منظور مدربي مكتب التربية العملية في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت، أ. إسراء سالم المجمد.....	217-182
7	واقع وتحديات تقويم المفاهيم الإحصائية إلكترونياً عبر الفصول الافتراضية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود، أ. هائف بن محمد السبيعي، أ.د. رياض بن عبد الرحمن الحسن.....	242-218
8	درجة توافر متطلبات تحسين الأساليب القيادية وفق منهجية كايزن لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين، أ. ريماء المعتز بالله التميمي؛ أ.د. عمر محمد الخرابشة.....	287-243
9	اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت نحو النشر مفتوح الوصول (OAP)، أ.د. مبارك عبد الله الذروة، أ. رشاد عبد الوهاب نجار.....	311-288
10	مدى وعي معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الابتدائية بدولة الكويت بالتعلم الإلكتروني وواقع استخدامهم له في التدريس، أ. عذاري سليمان ياسين الزيدان، د. تيسير محمد الخزعلي، د. العجب محمد العجب.....	356-312
11	واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت، د. سعاد عبد الكريم نور.....	392-357

422-393	واقع تطبيق نظام الفصول الافتراضية في كلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظر الطالبات، أ.د.م ليلي محمد صديقي جنيدي.....	12
449-423	متطلبات تحسين الإنفاق التعليمي بمدارس تعليم الرس في ضوء رؤية 2030، أ. تركي بن عبيد الحربي، أ. صالح بن عبدالرحمن الرميحي، أ.د إبراهيم بن حنش الزهراني.....	13
472-450	درجة ممارسة اتخاذ القرار الإداري لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت، د. آمنة حيدر الحرز.....	14
516-473	تصميم بيئة للتعليم الإلكتروني التعاوني وأثرها في تنمية كفايات مادة الحاسوب لطالبات الصف السابع المتوسط بدولة الكويت، أ. ياسمين سليمان سالم المطاوعة، د. تيسير محمد الخزعلي، د. العجب محمد العجب.....	15
549-517	درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر الطلبة، د. سعاد عبد الكريم نور.....	16

الافتتاحية

بسم الله الرحمن الرحيم، عليه نتوكل وبه نسعيتن، نحمده سبحانه كما ينبغي أن يحمد ونصلي ونسلم على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه والتابعين وبعد،،،

يشهد العالم ثورة معلوماتية كبرى منذ منتصف القرن الماضي بسبب التطور السريع والهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقاد هذا إلى تغير العديد من المفاهيم والأسس داخل المجتمع، فلم تعد المعدات والآلات الثقيلة ورأس المال الأدوات الرئيسية للنشاط الاقتصادي، إذ حلت محلها المعرفة التي أصبحت المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي والفرد في كل المجتمعات، وقد أدى تزايد قيمة المعرفة في العصر الحالي إلى أن أصبحت هي الطريق نحو مجتمع المعرفة الذي تتنافس الدول في تحقيقه.

وقد جعل ذلك الدول المتقدمة تنفق حوالي (20%) من دخلها القومي في استيعاب المعرفة، ويستحوذ التعليم على نصف هذه النسبة، كذلك تنفق المنظمات الصناعية والتجارية في هذه الدول ما لا يقل عن (5%) من دخلها الإجمالي في التنمية المهنية للعاملين بها، وتنفق ما يتراوح بين (3%-5%) من دخلها الإجمالي في البحث والتنمية.

ويعد البحث العلمي الوسيلة الرئيسية لإيجاد المعرفة وتطويرها وتطبيقها في المجتمع، كما يشكل الركيزة الأساسية للتطور العلمي والتقني والاقتصادي، ويساهم في رقي الأمم وتقدمها، وهو بمثابة خطوة للابتكار والإبداع، ويمثل البحث العلمي إحدى الركائز الأساسية لأي تعليم جامعي متميز، ويعد من أهم المعايير التي تعتمدها الجهات العلمية في تصنيف وترتيب الجامعات سواء على المستوى المحلي أو القومي أو العالمي؛ ويقاس التقدم العلمي لبلد من البلدان بمدى الناتج البحثي والعلمي مقارنةً بالدول الأخرى.

ويسر مجلة الدراسات والبحوث التربوية أن تقدم لقراءها هذا العدد، وتتقدم أسرة المجلة بالشكر إلى جميع الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم في هذا العدد، وتجدد دعوتها لجميع الباحثين للالتفاف حول هذا المنبر الأكاديمي بمساهماتهم العلمية. وندعو الله عز وجل السداد والتوفيق.

رئيس التحرير

أ.د/ علي حبيب الكندري

تخلي أسرة تحرير المجلة مسؤوليتها عن أي انتهاك لحقوق الملكية الفكرية، والآراء والأفكار الواردة في الأبحاث المنشورة لا تلزم إلا أصحابها جميع الحقوق محفوظة لمجلة الدراسات والبحوث التربوية © 2020



درجة ممارسة اتخاذ القرار الإداري لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت

The Degree of Practice of Administrative Decision-making among the Principals of kindergartens Children in the State of Kuwait

د. آمنة حيدر الحرز

معلمة في وزارة التربية- دولة الكويت

Email: amna.alherz83@gmail.com

الملخص: هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة اتخاذ القرار الإداري لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (313) معلمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة اتخاذ القرار الإداري لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت كانت مرتفعة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول درجة ممارسة اتخاذ القرار الإداري تعزى لمتغيرات المحافظة، والمؤهل العلمي، والخبرة. وأوصت الدراسة بالاستمرار في توعية المديرات بضرورة ممارسة اتخاذ القرار الإداري من خلال النشرات والمؤتمرات والمحاضرات والندوات، ورفع الدافعية، وتزويدهن بالمهارات الوظيفية، وتهيئة بيئات تعليمية إيجابية وداعمة، وزيادة مستوى التقدير الاجتماعي للمهنة.

الكلمات المفتاحية: القرار الإداري، مديرات رياض الأطفال، دولة الكويت.

Abstract: The current study aimed to determine the degree of practice of administrative decision-making among the principals of kindergartens Children in the State of Kuwait. To achieve the goal of the study, the descriptive survey method was applied, the study sample consisted of (313) teachers, the questionnaire was used as a tool for the study, as the results showed that the degree of practice of administrative decision-making among kindergarten principals in the State of Kuwait was high, and that there were no significant differences. Statistical significance at the level of statistical significance ($\alpha \leq 0.05$) among the responses of the study sample members to a questionnaire measuring the degree of practicing administrative decision-making according to the variables of the governorate, educational qualification, and experience. the study the researcher recommends continuing to educate directors about the necessity of practicing administrative decision-making through bulletins, conferences, lectures and seminars, raising motivation, providing them with job skills, creating positive and supportive learning environments, and increasing the level of social appreciation for the profession.

Keywords: Administrative Decision, kindergarten Principals, State of Kuwait.

المقدمة:

من خصائص رياض الأطفال الناجحة والمتميزة التي تحقق أهدافها بكفاءة عالية، وتسعى للبقاء والاستمرار في ظل التغيرات والمستجدات الكبرى والتنافسية الشديدة تحلي مديراتها بممارسة الأساليب الإدارية الحديثة، وإبعاد المعلمات عن الملل وزيادة الدافعية للتعليم وأداء المهام ورفع مستوى الانغماس الوظيفي، ولذلك اتجهت الكثير من الإدارات إلى تبني أنماط قيادية حيث يعد من المحركات الجوهرية للممارسات الإدارية الفعالة في البيئة التعليمية الجيدة للمعلمات والطلبة، مما يزيد من العطاء والقدرة على تحمل الضغوط النفسية التي تواجههم في العمل والاستمرار في المشاركة في صنع القرارات.

وتتجلى أهمية الإدارة في قدرتها على استيعاب التغيرات التي تحدث داخل وخارج رياض الأطفال التي تمارس فيها مديرة الروضة اتخاذ القرار الإداري، فالمديرة تسعى جاهدة لتطوير الروضة وتنمية المعلمات والطلبة، وتشجيع العمل بروح الفريق الواحد، وهذا من شأنه زيادة الإنتاجية في الروضة واستمرارها، إن رياض الأطفال التي تدار بممارسة القرار الإداري يكون لها القدرة على مواجهة المشكلات، ولا يمكن أن تقوم بذلك دون الاهتمام بحاجات المعلمات، فممارسة مديرة الروضة لاتخاذ القرار الإداري ومشاركة المعلمات يساهم في تأسيس ثقافة تحمل المسؤولية داخل وخارج رياض الأطفال (الحري، 2012).

ويعد القرار الإداري من المداخل التي تسعى إلى تحقيقها الإدارات الناجحة وتبنيها، فهو ضرورة مهنية وإدارية لنجاح مديرات رياض الأطفال، وكما أشار (عطوي، 2013)، فإن متطلبات النجاح بشكل عام هي الموهبة، والدافعية، والتفائل، والعمل بروح الفريق، وتقبل التغيير، واحترام آراء الآخرين. والقرار الإداري يمكن المديرات من التأكد من سير الأمور بطريقة إيجابية لا سلبية، ويوحي بإمكانية التعلم بعيداً عن طرق التسلط واحتكار صنع القرار (أبو غزالة، 2017). ومديرة رياض الأطفال التي تمارس القرار الإداري تنظر إلى الأخطاء باعتبارها طائفة وخارجية وغير دائمة يمكن التخلص منها، فهي حالة مؤقتة لفترة من الزمن، وتتعاون المديرة وتتشارك مع المعلمات وتمارس أخلاقيات المهنة بكل أمانة، وتخرج بحلول علمية ومنطقية تتناسب مع حاجات البيئة التعليمية (Yambo, 2017).

واتخاذ القرار الإداري بشكل عام من الجوانب الإدارية الإيجابية لمديرة رياض الأطفال، ومن الوظائف التي تعود بالنفع على البيئة الداخلية والخارجية، وهو طريقة ترى من خلالها المستقبل الشخصي والمهني للمديرة والمعلمات والطلبة وجميع العاملين في رياض الأطفال، ويبنون عبرها اتجاهاتهم نحو النجاح، وتساعد ممارسة اتخاذ القرار الإداري على تطوير ذواتهم، وتدعم استجاباتهم للتغيرات والأحداث الطارئة بصورة فاعلة وتقوي ثقتهم بأنفسهم (عبد الرحمن، 2019).

وتتمثل ممارسة اتخاذ القرار الإداري في إظهار مديرة رياض الأطفال للسماح والسلوكيات المرغوبة، وتبنيها كمدخل رئيسي للسلوكيات الجيدة. وهي تعمل على تزويدها بالجوانب الشخصية الإيجابية وتقوي قدرتها على التفكير

السليم عند تعرضها للمواقف الطارئة والمستجدة والصعبة، وتسهم في زيادة إنتاجها للأفكار الإبداعية التي تصب في مصلحة الأفراد والجماعات، كما تجعلها متفائلة بعيدة عن السلبية (غنيم، 2010)، ومتأكدة من إمكانية الوصول إلى الغايات رغم الصعوبات والمشكلات والتحديات، وتسعى للنجاح مهما كانت التضحيات، والتنبؤ بحدوث الأمور الجيدة رغم الظروف غير الملائمة، والأمل في وقوع الأفضل وتحقيق النتائج الأحسن في الحياة اليومية، والميل نحو النظرة الإيجابية للحياة مع ما فيها من تحديات وعقبات، وتوقع الأشياء الجيدة والنتائج الحسنة القادمة، والإيمان بأهمية نجاح الطلبة أكاديمياً، والقدرة على مساعدتهم على تحقيق أهدافهم، والثقة بقدرة المعلمات والطلبة وأولياء أمورهم على الوصول إلى غاياتهم، والنظرة بتفاؤل للمستقبل وتطوير المبادئ المختلفة، واستلهم السلوكيات الجيدة، والتصرف بشفافية ونزاهة، والسعي نحو التميز. والاستمتاع بالعمل، والالتزام بشرف المهنة وسمعتها (كنعان، 2007).

ونتيجة للصعوبات والتحديات التي تواجه مديرات رياض الأطفال، وحاجة البيئة التعليمية إلى المزيد من الممارسات والسلوكيات الإدارية الحديثة، والفجوة بين الاحتياجات الفعلية والموارد البشرية والمادية المتاحة والمتوافرة، والضعف في البنية التحتية والميزانية لرياض الأطفال، وعدم إمتلاك مديرات رياض الأطفال للمهارات الإستراتيجية الملائمة، ونظراً لقصور تفعيل دور المديرات في ممارسة هذا الدور بشكل إداري ناجح يعود بالنفع على الرياض ظهر الإحتياج لمزيد من تطبيق اتخاذ القرارات الإدارية بصورة أكثر إيجابية، ومن هنا سعت الدراسة الحالية إلى محاولة الكشف عن درجة ممارسة القرار الإداري لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

ظهرت مشكلة الدراسة بسبب عدة عوامل منها الحاجة للمزيد من الدراسات حول القرار الإداري لدى مديرات رياض الأطفال، بسبب الدور البارز الذي يؤديه القرار في تكوين وبناء وصيانة ونمو المهارات والجوانب الإدارية لدى المديرات، والتي بدورها تؤثر بشكل إيجابي في التكيف النفسي والمهني للمعلمات والطلبة وجميع العاملين مع مديرات الرياض (شعبان، 2017)، من خلال ملاحظة الباحثة لواقع رياض الأطفال وجدت بعض مظاهر اتخاذ القرار الإداري لدى المديرات كضعف الحماس لمهنة التدريس، وقلة الدافعية لها، وانخفاض الرغبة فيها، وجمود القرارات، ورفض التغيير، وبسبب تلك العوامل وإجراء بعض الدراسات السابقة التي تناولت واقع اتخاذ القرار الإداري كدراسة الغيث (2019) وأوضحت الاختلاف في درجة ممارسته. وقد سعت الدراسة الحالية إلى تحديد درجة ممارسة اتخاذ القرار الإداري لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة اتخاذ القرار الإداري لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت، من وجهة نظر المعلمات؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة اتخاذ القرار الإداري لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت تعزى لمتغيرات: (المحافظة، المؤهل العلمي، الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

- تحديد درجة ممارسة اتخاذ القرار الإداري لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت، من وجهة نظر المعلمات.
- الكشف عن مدى وجود فروق إحصائية عند استجابات عينة الدراسة على درجة ممارسة اتخاذ القرار الإداري لدى مديرات رياض الأطفال وفقاً لمتغيرات (المحافظة، المؤهل العلمي، الخبرة).

أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

- الأهمية النظرية: تزويد الباحثين والمعلمات ومديرات رياض الأطفال بخلفية نظرية مهمة عن درجة ممارسة اتخاذ القرار الإداري، وتوضيح الآثار الإيجابية للقرار الإداري، وإبراز أهميته في رياض الأطفال.
- الأهمية التطبيقية: تقديم بعض التوصيات المتعلقة بواقع اتخاذ القرار الإداري لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت، من وجهة نظر المعلمات لتمكين المسؤولين من اتخاذ إجراءات وسياسات وقرارات تقويمية أو تعزيزية، تشجيع الباحثين على إجراء دراسات أخرى حول اتخاذ القرار الإداري وربطه بمتغيرات أخرى مشابهة له.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرَت هذه الدراسة على درجة ممارسة اتخاذ القرار الإداري لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت.
- الحدود البشرية: اقتصرَت هذه الدراسة على عينة من المعلمات في رياض الأطفال في محافظتي العاصمة وحولي في دولة الكويت،
- الحدود المكانية: اقتصرَت هذه الدراسة على رياض الأطفال في محافظتي العاصمة وحولي في دولة الكويت.
- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي (2021/2022).
- محددات الدراسة: اقتصرَت هذه الدراسة على إجابة المعلمات، على فقرات استبانة درجة ممارسة اتخاذ القرار الإداري لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت، المكونة من (17) فقرة، وما تتمتع به من خصائص سيكومترية من صدق وثبات.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية: تبنت هذه الدراسة المصطلحات الآتية:

- اتخاذ القرار: عرف عبد الله (2012، 4) اتخاذ القرار أنه: "العملية العقلانية التي يتم من خلالها اختيار أفضل الحلول الممكنة، وإصدار حكم يتعلق بمشكلة معينة، لتحقيق الهدف المطلوب في أقصر وقت ممكن، وبأقل تكلفة".

- وتعرفها الباحثة إجرائياً في هذه الدراسة: أنها الدرجة التي تم الحصول عليها من خلال إجابات المعلمات عن أداة اتخاذ القرار، لقياس درجة ممارسة اتخاذ القرار الإداري لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات.

الخلفية النظرية للدراسة:

مفهوم اتخاذ القرار:

تعد عملية اتخاذ القرار بمثابة الخطوة الأخيرة لمديرة رياض الأطفال تقوم بها منفردة أو بمشاركة المعلمات بناء على معلومات وافية تم جمعها والحصول عليها وفق أسس علمية، لتحديد واختيار البدائل المطروحة حول الموضوع المراد، إذ تعد عملية اتخاذ القرارات من أهم العمليات والوظائف التي تقوم بها المديرة، فهي تشكل صلب عملها الإداري الذي تمارسه قيادياً وإدارياً، من خلال اتخاذ مجموعة قرارات توجه عن طريقها عمل الرياض، وتحقيق الأهداف (المنصور، 2000).

وعرف شاهين (2015، 27) اتخاذ القرار أنه: "عملية ذهنية يتم من خلالها اختيار بدائل عدة متاحة، واتباع خطوات علمية منطقية للوصول إلى قرار يتعلق بمشكلة معينة، ثم الإعلان عنه، ومتابعة تنفيذه وتقييم نتائجه". وتستخلص الباحثة في هذه الدراسة أن عملية اتخاذ القرار هي حصيلة جهد جماعي مشترك يتعاون فيه المديرات والمعلمات من جمع المعلومات والبيانات وتحليلها وتفسيرها وصولاً لاتخاذ القرار الذي يحقق الأهداف، وأن المشاركة من أهم مقومات نجاح عملية اتخاذ القرار واستثمارها بكل منفعة تعود على المشاركين.

أهمية اتخاذ القرار في رياض الأطفال:

بين الجبني (2010) ضرورة ممارسة القرار في رياض الأطفال، فالقرار يترك لمديرة الروضة لأنها القائدة الإدارية وصاحبة السلطة، إلا أنه لا يمكن أن تعمل بمفردها، وخاصة في رسم سياسات الروضة وعمليات صنع واتخاذ القرارات. وأن المشاركة في صنع القرارات تكمن في إتاحة الفرصة للمشاركة، فتمثل عنصراً مهماً في رفع معنويات المعلمات وحماسهم للنظام داخل الرياض، وأن المشاركة في اتخاذ القرار ترتبط ارتباطاً وثيقاً برضا المعلمات عن مهنة التعليم، فالمعلمة تفضل المديرة التي تشركها في اتخاذ القرار، الذي يساعد على زيادة الاسهامات الإيجابية والتقليل من النتائج السلبية في صنع القرار، والتي تكسب مديرة رياض الأطفال العديد من المهارات كمعرفة الظروف التي يجب إشراك المعلمات فيها لاتخاذ القرار وغيرها من المهارات الإدارية المهمة. (Nigari, 2013) إن المشاركة في صنع القرارات لا تتم في جميع عملياتها، فبعض المعلمات يرون أنه يجب إشراكهن في عملية التعرف على المشكلة وتحديد المعلومات حولها، إلا أن المديرات ينفردن بتحديد معايير تقييم البدائل واتخاذ القرار، مما يجعل

مفهوم المشاركة في صنع القرار عملية شكلية لإرضاء وإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والشعور بالانتماء لرياض الأطفال (التايب، 2011).

ويسهم اتخاذ القرار الإداري في تقليل الضغوط على المعلمات والطلبة وجميع العاملين، ويزيد فرص توقعهم للأفضل، ويدعم الثقة بالنواتج الإيجابية، ويعزز التقديرات المنطقية لاحتمالية النجاح، ويقوي الكفاءة الشخصية في إنجاز المهام والواجبات المطلوبة، وتوطيد أواصر العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين المديرات والمعلمات في رياض الأطفال على يقين بالثقة المتبادلة والممنوحة من المديرات للمعلمات وكذلك العكس (بوغازي، 2015).

وتتمثل أهمية اتخاذ القرار في رياض الأطفال في المشاركة العملية الفعلية إذ تعمل المشاركة على قبول القرار وإزالة مخاوف المعلمات منه وتطبيقه، وزيادة التزام المعلمات بالقرار وتنفيذه وحماسته لهذا التنفيذ، واستيعاب أهداف وأغراض القرار وطرق تنفيذه بالشكل الصحيح، بالإضافة إلى إشباع الحاجات المتمثلة في الشعور بالاستقرار والطمأنينة والأمن. والمشاركة الجماعية تزيد الفهم المتبادل بين الجميع وتزيد فرص التعاون لحل المشكلات، كما تسهم في زياد كفاءة القرار وفاعلية ما يتوافر لديها من الخبرات والمعلومات، وتعرف المعلمات على الحوافز الإيجابية والسلبية المشروطة بالأداء (Sajana, 2011).

أهداف اتخاذ القرار في رياض الأطفال:

تتجلى أهداف اتخاذ القرار في المواقف التي تتطلب من مديرة رياض الأطفال تنظيمًا وترتيبًا وتوجيهًا في عملية صنع واتخاذ القرارات الحكيمة الخاصة بالعمل، ويظهر جليًا أهمية الممارسة من خلال القدرة على التأثير إيجابيًا على سلوكيات المعلمات والتوجيه نحو السلوك المرغوب فيه لتحقيق الأهداف التي تسعى مديرة رياض الأطفال إليها، فوظيفة المديرة هي تنمية علاقات التفاعل والتعاون مع المعلمات لإحداث التغيير المطلوب في عمل رياض الأطفال (الأشهب، 2014).

كما أن عملية اتخاذ القرار لها الدور الأكبر في تعزيز ودعم الجوانب الإيجابية في خطط رياض الأطفال والتخلص من الجوانب السلبية قدر الإمكان، وذلك بالسيطرة على المشكلات التي تحدث في الروضة، وتنمية وتدريب المعلمات باعتبارهن أهم مورد بشري، ومواكبة التغيرات التكنولوجية والعمل على توظيفها لخدمة رياض الأطفال التي تنتهي إليها (القحطاني، 2007).

وللممارسة اتخاذ القرار أهمية كبرى في الجانب التربوي، فهي المحفز الرئيسي لقيام المديرات والمعلمات بأداء الأعمال المنوطة بهن لتحقيق أهداف العملية التربوية، وهي إحدى وسائل التوجيه والاتصال في رياض الأطفال، ولها أهمية كبرى في عمليات التخطيط والتوجيه والتنظيم والتنفيذ وتعمل على تحفيز العاملين للعمل (العواد، 2020).

وتُعد رياض الأطفال إحدى المؤسسات التربوية الفاعلة في المجتمع، إذ إنّ مديرة الروضة عنصر مهم في العملية الإدارية، ولها الدور البارز في تحقيق أهداف الروضة، وتمارس المديرية أدواراً عديدة ترتبط بالقدرات التي تمتلكها، فتعمل على صياغة رؤيا واضحة للروضة وتحدد وتبلور أهدافها الأساسية، وتستثمر الفرص المتاحة في المستقبل من خلال فهمها العميق للواقع والتغيرات المتوقعة حدوثها مستقبلاً، وتساهم المديرية في عملية رفع مستوى وقدرة المعلمات داخل الروضة، مما يؤدي إلى رفع مستوى الروضة بشكل عام وتميزها الدائم (عبد، 2021).

وتعد رياض الأطفال حلقة الوصل بين المديرات المعلمات والطلبة وأولياء الأمور والمجتمع الخارجي والخطط المرسومة من قبل الوزارة وتوقعاتها المستقبلية، وهي البوتقة التي تنصهر في داخلها جميع المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات التربوية، كما تعمل على تذليل الصعوبات وإزالة العوائق التي تقف أمام تحقيق الأهداف، وتواكب رياض الأطفال أهم التغيرات المحيطة بها وتعمل على توظيفها لخدمة المديرات والمعلمات للعمل على الرقي والتقدم نحو الأفضل، من خلال السيطرة على المشاكل التي تعترض العمل المؤسسي في رياض الأطفال وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء، وتعمل المديرات في رياض الأطفال على تنمية وتدريب ورعاية المعلمات باعتبارهن أهم مورد من موارد التربية الحديثة، وتتخذ المعلمات والطلبة من المديرات قدوة لهم في أداء أعمالهم (Romney, 2012).

مراحل اتخاذ القرار في رياض الأطفال:

1. مرحلة البحث والاستطلاع: من أهم الأمور التي يجب على مديرة رياض الأطفال القيام بها هي تحديدها لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها، واتخاذ القرار الفعال.
 2. مرحلة التصميم: عبارة عن مرحلة استكشاف بدائل مختلفة تتناسب مع طبيعة المشكلة أو الموقف المراد حله.
 3. مرحلة الاختيار: تتم عملية اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة وفقاً لمعايير تستند إليها المديرية في عملية الاختيار.
 4. مرحلة التنفيذ: إن الحاجة لضمان فاعلية اتخاذ القرار تتطلب اختيار الوقت المناسب، وذلك حتى يؤدي القرار إلى أحسن النتائج، وبعد عملية التطبيق تقوم المديرية بتقويم النتائج لتحديد درجة فعاليته، ومدى نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله (العطاس، 2009).
- ويشير شعبان (2017) إلى فوائد اتخاذ القرار حيث تتميز المديرات عند ممارسة اتخاذ القرار الإداري الإيجابي بالتأقلم مع البيئة بصورة أفضل، وتقديم الراحة الشخصية للذات وللآخرين أيضاً، وقلة التشتت، وزيادة القدرة على ضبط الحياة، والدعم للذات وللمحيطين، وتحقيق الكثير من الإيجابيات في العمل، وتحقيق النجاح الذي يؤول بهن إلى الرخاء المادي، وزيادة الأمل في تحقيق الأمور المرغوبة، والوصول إلى السعادة الناتجة عن

إشباع الرغبات، وتنمية الترقية الصحية والجسدية والنفسية والاجتماعية والمهنية، وزيادة القدرات الإنتاجية بكل مهارة.

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار في رياض الأطفال:

أشار الحريري (2008) للعوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار والمتمثلة في الآتي:

- أ. بيئة القرار: يُراد بها جميع الجوانب المادية والنفسية ومدى كفاءة نظام الاتصالات الإدارية التي تؤثر تأثيراً مباشراً في نوعيه القرار الذي يُتخذ فإذا توافرت الثقة بين متخذ القرار ومن هم دونه في الإدارة يكون القرار إيجابياً وإذا انعدمت هذه الثقة يكون القرار سلبياً.
- ب. صحة وسلامة القرار: يتوقف على مدى خبرة، وبراعة مُتخذ القرار.
- ج. العامل النفسي: يؤثر بشكل كبير في عملية اتخاذ القرار، وذلك وفقاً للحالة النفسية والخصائص النفسية والشخصية للمديرة والقيّم المتبعة، وتأثير المعتقدات في اتخاذ القرار، ودون ذلك يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية، وتفاعلها في الحياة.
- د. مدى المشاركة في اتخاذ القرار: أي درجة قبول المديرة أو رفضها مدى مشاركة المتأثرين في عملية اتخاذ القرار.

مديرة رياض الأطفال:

إن لمديرة رياض الأطفال خصائص تميزها وتجعلها قادرة على تحقيق الأهداف بصورة مناسبة وسليمة تتلخص في النقاط التالية:

- سعيها للتميز والإنجاز الأكاديمي والدراسي، ووضع أهداف عالية وقابلة للتطبيق، وإيجاد بيئة تعلم منظمة وجادة، ورفع دافعية الطلبة للعمل الجاد، وتشجيع الطلبة على بذل جهود كبيرة لتحقيق التفوق الدراسي.
- يقينها بكفايتها وقدرتها على تحقيق النجاح والإنجاز والإبداع، فالثقة بالنفس ووجود إحساس بالكفاية لدى مديرة رياض الأطفال من أهم الخصائص الأكاديمية لأن ذلك يساعد على إزالتها للكثير من العقبات التي تحول دون تحقيق الأهداف، وتعزيز دافعية الطلبة للدراسة، ورفع مستوى التعلم، وترقية درجة التحصيل الأكاديمي الطلابي.
- بناؤها للثقة بينها وبين المعلمات والطلبة وأولياء الأمور على أسس الخير، والثبات، والكفاية، والأمانة، والنزاهة، والانفتاح.

— تتميزها بالكفاية والقدرة والتأهيل العالي والخبرة الكبيرة، وثقة الآخرين، وتركيزها على الأمور الأكاديمية، واعتقادها بأهمية نجاح الطلبة أكاديمياً، وقدرتها على مساعدتهم في تحقيق أهدافهم، وثقتها بقدرة طاقمها والطلبة وأولياء أمورهم على الوصول إلى غاياتهم (الخالدي، 2016، العطرزي، 2021).

وهكذا تبين للباحثة أن اتخاذ القرار الإداري سمة تجعل أداء الأفراد وتوجهاتهم نحو الحياة إيجابية، وتمكنهم من إدراك لجوانب والأحداث والمواقف الحاضرة والمستقبلية، وتشعرهم بأهمية العمل التعاوني، وبأن جوهر اتخاذ القرار الإداري هو تحديد رياض الأطفال لمجموعة من الخصائص عالية المستوى وللأهداف الأكاديمية القابلة للتحقق، وتوفيرها لبيئة تعليمية إيجابية وتفاعلية وداعمة وجادة، ونجاحها في تحقيق نتائج متميزة، وثقة المعلمات في الطلبة وأولياء أمورهم، وبأن اتخاذ القرار الإداري لدى مديرة رياض الأطفال تمكنها من إدارة الروضة بطريقة ناجحة للوصول إلى المخرجات التعليمية المطلوبة، وتساعدتها في كسب ثقة المعلمات دون خوف، وتسهم في بنائها لعلاقات اجتماعية جيدة، وتعمل على زيادة قدراتها ومهاراتها الإدارية، وتحقيق الأهداف المطلوبة بطريقة أفضل.

واقع اتخاذ القرار الإداري في رياض الأطفال:

يعد صنع القرار من أهم الوظائف الإدارية التعليمية والوسيلة التي يتم من خلالها إطلاق المبادرات وبناء البرامج والمشاريع والمخرج النهائي لتفاعل مكونات النظام التربوي، فصنع القرار هو العامل المشترك بين جميع عمليات الإدارة بدءاً من التخطيط وانتهاءً بالتقويم (الحاج، 2016).

إن عجز مديرة الروضة عن حل المشاكل المعقدة التي تواجهها في ظل مراحل التغيير والتطوير التي تشهدها الأجهزة الإدارية من أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرار، كما أن عبء المعلومات وخاصة التكنولوجيا في ظل التعليم عن بُعد أسهم بشكل كبير في زيادة المعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرار (الخالدي، 2016).

ولكي يتم اتخاذ القرار يجب أن تتصف المديرة بالكفاءة والمهارة التي تعينها على تحديد طبيعة المشكلة وبدائل الحلول والتقييم الموضوعي لتلك الحلول، واختيارها انسبها وأكثرها ملاءمة، وأن تكون هناك أهداف محددة، ووقت مناسب ومعلومات صحيحة ومتوافرة بصورة مستمرة (Enose, 2016; Al-Atrouzy, 2021).

إن جميع القرارات تحمل في طياتها نوعاً من المخاطرة، إذ يتم خلالها توظيف الموارد والطاقت لنتائج غير معلومة العواقب، فإذا اختل عنصر واحد من عناصر عملية اتخاذ القرار، تكون نتيجة القرار الفشل، لذلك لا بد من تبني الأساليب الملائمة واتباع الخطوات العلمية لعملية اتخاذ القرار حتى تقل معدلات المخاطرة، ويحظى القرار بفرص أكبر للنجاح. وكذلك فإن ممارسة مستويات أعلى من المشاركة في صنع القرار تسهم بشكل ملحوظ في تحقيق أهداف الرياض وبناء قيم تشاركية مع المعلمات (اللوزي والزهراني، 2012).

واتخاذ القرار الإداري من الاعتقادات التي تركز على نقاط القوة داخل الروضة، والقوة الكبيرة التي تفسر أداء الطلبة، وأحد السمات المكتسبة والمعززة للعملية التعليمية وأساس متين من أسس التفكير الإيجابي للحصول على نتائج جيدة، وإحدى وسائل دعم التحصيل الأكاديمي للطلبة، ودعم الثقة بين المعلمات والطلبة حيث تعبر مديرة الروضة عن اعتقادها الذاتي الإيجابي بالقدرة على إحداث الفروق في الأداء، وتجاوز الصعوبات المختلفة، والتصدي لأي فشل تعليمي محتمل بمرونة وتصميم وإرادة، مما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء وإدراك نقاط القوة داخل الرياض لتحقيق إنجازات تعليمية حقيقية (Robbins, 2013).

ويكمن واقع اتخاذ القرار الإداري لدى مديرة رياض الأطفال في أنه يوجهها نحو التفكير المنطقي، ويساعدها على الاستشراف الصحيح والإيجابي للمستقبل، ويقلص الاتجاهات السلبية لديها، ويمكنها من ربط الاتجاهات التفاؤلية لديها بالإجراءات والتنظيمات الإدارية المستقبلية بصورة أفضل (ناصر، 2016)، ويزيد فرص تنمية القدرات الذهنية لها وخاصة عند تعرضها للمشكلات في العمل اليومي، ويحافظ على صحتها النفسية، ويعزز تطويرها للعلاقات الاجتماعية، ويكسبها مرونة إدارية في تعاملها مع المواقف المستجدة، ويقوي قدرتها على معالجتها بصورة مناسبة، ويطور القدرات المعرفية والأخلاقية (Wadesango, 2015).

الدراسات السابقة:

يتضمن هذا الجزء عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القرار الإداري وتم ترتيبها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث:

أجرى شاهين (2015) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة للشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية، وعلاقتها بمستوى أداء مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (195) مديراً ومديرة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة كانت كبيرة، وأن مستوى أدائهم جاء بدرجة كبيرة جداً، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة للشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية، ومستوى أدائهم تُعزى لمتغير (الجنس، وسنوات الخدمة، ومستوى رياض الأطفال). كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين متوسط تقدير مديري المدارس لدرجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة للشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية ومتوسط تقديرهم لمستوى أدائهم.

وأجرى كل من كلوما وتتركب (Olcuma & Titrekb, 2015) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين أساليب صنع القرار لدى مديري المدارس ومستويات الرضا الوظيفي لدى المعلمين في تركيا، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (167) مديراً ومديرة، و(483) معلماً ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة

كأداة للدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستويات الرضا الوظيفي لدى المعلمين والإداريين جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن المديرين يستخدمون في الغالب أسلوباً عقلانياً لاتخاذ القرارات، ونادراً ما يستخدمون أسلوب اتخاذ القرارات المتجنب. وأظهرت نتائج تحليل الانحدار أن مستويات رضا عمل المعلمين تم التنبؤ بها بشكل كبير من خلال أساليب اتخاذ القرار للمديرين.

وهدف دراسة الراشد (2016) إلى التعرف على معوقات اتخاذ القرار التي تواجه مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين، وتكونت عينة الدراسة من (77) مديراً ومديرةً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك درجة مرتفعة لمعوقات اتخاذ القرار التي تواجه مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة حمص وذلك من خلال المعوقات الاجتماعية والفنية، ولم تظهر النتائج وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي بين متوسطات استجابات العينة في مجالات معوقات اتخاذ القرار، كما تبين وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة على مجالات معوقات اتخاذ القرار لصالح الأكثر خبرة.

وأجرى كوتزن وميلرا (Koutouzis, M, & Malliara, 2017) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي للمعلمين وأسلوب القيادة وأسلوب صنع القرار في اليونان، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (156) معلماً، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة معلومات مفيدة حول الطريقة التي يمكن بها لمديري المدارس المساهمة في زيادة الرضا الوظيفي للمعلمين، من أجل زيادة الرضا الوظيفي للمعلمين، ويجب على المديرين استخدام مزيج من أساليب القيادة المختلفة وأساليب صنع القرار التي تستجيب بشكل أفضل لكل موقف، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة بين أسلوب اتخاذ القرار للمدير وأسلوب القيادة كأسلوب قيادة انتقالية بالإضافة إلى أسلوب التعامل الذي يرتبط بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي للمعلمين.

وأجرى جيبتيو (2019) دراسة هدفت إلى التعرف على مستويات المشاركة في صناعة القرار التربوي في مدارس الهيئة الملكية ببنبع، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (32) قائداً، وتم استخدام الاستبانة والمقابلة، وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة القادة التربويين لمبدأ المشاركة في صنع القرار جاءت بدرجة متوسطة، وأن أكثر مستويات المشاركة في صناعة القرار ممارسة هي دعوة القائد والمؤوسين لعقد اجتماع لاستطلاع الآراء والمقترحات ثم يتخذ قراره بعد ذلك في ضوءها، في حين أن أقل مستويات المشاركة في صنع القرار ممارسة نقل مسؤولية القرار، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لأثر متغيرات الدراسة.

وهدف دراسة الغيث (2019) إلى التعرف على تصورات مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض لدورهم في مجال الشراكة في اتخاذ القرارات ودرجة إشراكهم للمعلمين وأولياء الأمور في ضوء الرؤية الوطنية (2030) للمملكة العربية السعودية، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (575) مديراً ومعلماً وولي أمر، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن تصورات مديري المدارس الثانوية لدورهم في ضوء رؤية

(2030) في مجال الشراكة في اتخاذ القرارات كانت عالية، كما بينت النتائج أن درجة إشراك مديري المدارس الثانوية للمعلمين في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، في حين كانت تقديرات أولياء الأمور لدرجة إشراكهم في اتخاذ القرارات متوسطة. ولم تظهر النتائج أي فروق دالة إحصائية في تصورات مديري المدارس الثانوية لدورهم في ضوء رؤية 2030 في مجال الشراكة في اتخاذ القرارات تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

وسعت دراسة كارتوواران وروتواتي ووينغ وبوترانتا (Kartowagiran, Retnowati, Wening & Putranta, 2020) إلى الكشف عن آثار اتخاذ المدير للقرار والالتزام التنظيمي والمناخ المدرسي على أداء المعلم في رياض الأطفال الثانوية المهنية بناءً على تصورات المعلم في شمال ميناء ريجنسي، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (160) معلماً، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن اتخاذ المدير للقرار والالتزام التنظيمي والمناخ المدرسي كان له أثر إيجابي على أداء معلمي المدارس المهنية جزئياً، كما أظهرت النتائج مرجعاً مهماً للمسؤولين التربويين على مستوى رياض الأطفال الثانوية المهنية لتصميم إستراتيجيات وسياسات رياض الأطفال التي يمكن أن تطور أداء المعلم المتزايد لتحقيق إنتاجية مدرسية أفضل.

تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد عرض الدراسات السابقة والاطلاع عليها تم الاستفادة منها في تطوير أداة جمع المعلومات، واستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، والتعرف على النتائج وعمل مقارنة بينها وبين نتائج الدراسة الحالية، وفي دعم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري كدراسة الغيث (2019)، لذلك تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الكشف عن درجة ممارسة اتخاذ القرار الإداري لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت، ومن الجدير بالذكر أن اتخاذ القرار الإداري لدى مديرات رياض الأطفال لم يتمتع بالعناية الكافية والاهتمام اللازم من الباحثين رغم أن درجة ممارسة اتخاذ القرار الإداري يؤثر في السلوكيات والأداء والإنتاج، وأن اتخاذ القرار من الإستراتيجيات الضرورية لمواجهة التحديات الإدارية عبر إكساب المديرات مهارات يمارسها في العمل، لذلك تسعى الدراسة الحالية لقياس درجة ممارسة اتخاذ القرار الإداري لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت.

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة: لأغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي.

مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات رياض الأطفال في محافظتي العاصمة وحولي في دولة الكويت، وعددهم (1813) معلمة. وتم اختيار عينة عشوائية مثلت (17.26%) منه، وتكونت من (313) معلمة. والجدول (1) يبين توزيع عينة الدراسة.

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	النسبة المئوية%
المحافظة	العاصمة	137	43.8%
	حولي	176	56.2%
	المجموع	313	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	243	77.6%
	ماجستير أو دكتوراه	70	22.4%
	المجموع	313	100%
الخبرة	أقل من خمس سنوات	73	23.3%
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	101	32.3%
	10 سنوات فأكثر	139	44.4%
	المجموع	313	100%

أداة الدراسة:

اشتملت على استبانة تكونت من (17) فقرة لقياس درجة ممارسة اتخاذ القرار الإداري لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت، وتم تطبيق مقياس ليكرت بمستوياته الخمسة وهي: - أوافق بشدة (5) درجات - أوافق (4) درجات - محايد (3) درجات - لا أوافق (درجتان) - لا أوافق أبدًا (درجة واحدة).

صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق المحتوى لأداة الدراسة من خلال ما يلي:

أ- صدق المحكمين: تم عرض الاستبانة على عشرة محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، وبناء على ملاحظاتهم تم إجراء بعض التعديلات والتصحيحات والتغييرات اللغوية والطباعية.

ب- صدق البناء: للتأكد من صدق بناء أداة الدراسة تم توزيعها على عينة استطلاعية قوامها (30) معلمة من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها وتم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الأداة والدرجة الكلية للاستبانة، وقد تراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.379-0.712)، مما يدل على صدق البناء.

ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة قياس درجة ممارسة اتخاذ القرار الإداري لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت من خلال حساب معامل كرونباخ ألفا. وتبين بأن المعامل ملائم لتحقيق هدف الدراسة، وكانت النتائج كما في الجدول (2).

جدول (2)

قيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ وثبات الإعادة لأداة الدراسة

المقياس	ثبات ألفا كرونباخ	ثبات الإعادة
اتخاذ القرار الإداري	0.90	0.92

معييار تصحيح أداة الدراسة:

تم استخدام مقياس لكرت للتدرج الخماسي بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة، حيث تم إعطاء موافق بدرجة كبيرة جداً (5)، وموافق بدرجة كبيرة (4)، وموافق بدرجة متوسطة (3)، وموافق بدرجة قليلة (2)، وموافق بدرجة قليلة جداً (1)، وتم الاعتماد على التصنيف التالي للحكم على المتوسطات الحسابية:

$$\text{طول الفترة} = (\text{أعلى قيمة} - \text{أدنى قيمة}) / 5 = 5 / (1-5) = 0.8$$

وعليه يكون معيار الحكم على الدرجة على النحو الآتي:

— من 1- أقل من 1.8 درجة قليلة جداً.

— من 1.8- أقل من 2.6 درجة قليلة.

— من 2.6- أقل من 3.4 درجة متوسطة.

— من 3.4- أقل من 4.2 درجة كبيرة.

— 4.2 فأكثر درجة كبيرة جداً.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم إدخال البيانات بالحاسب الآلي من خلال الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وأجريت المعالجات الإحصائية التالية، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة:

- التكرارات Frequency

- النسبة المئوية Percentage

- المتوسط الحسابي Mean

- الانحراف المعياري Standard Deviation

- تحليل التباين الثلاثي

عرض النتائج ومناقشتها:

يتناول هذا الجزء عرض النتائج ومناقشتها التي تناولت موضوع اتخاذ القرار الإداري لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات، وكانت على النحو التالي:

النتائج الخاصة بالسؤال الأول ومناقشتها:

والذي ينص على: ما درجة ممارسة اتخاذ القرار الإداري لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات؟

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات استبانة درجة ممارسة اتخاذ القرار الإداري لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات ككل، ويبين الجدول (3) ذلك.

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات اتخاذ القرار الإداري

رقم الفقرات	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	توقن مديرة رياض الأطفال بتحقيق النتائج الدراسية الإيجابية.	4.23	0.69	1	مرتفعة
12	تحرص مديرة رياض الأطفال على عدم التحيز الشخصي في اتخاذ القرارات.	4.18	0.93	2	مرتفعة
13	تعمل مديرة رياض الأطفال على تجاوز العقبات التي تعوق نجاح المشاركة في اتخاذ القرارات.	4.17	0.83	3	مرتفعة
4	تتيح مديرة رياض الأطفال للمعلمات المؤهلات المشاركة في اتخاذ القرارات.	4.13	0.72	4	مرتفعة
5	تثق مديرة رياض الأطفال بإمكانية تجاوز المشكلات في الروضة واتخاذ قرارات سليمة.	4.12	0.76	5	مرتفعة
2	تتحلى مديرة رياض الأطفال بروح معنوية عالية حتى في الظروف الصعبة.	4.09	0.93	6	مرتفعة
7	لدى مديرة رياض الأطفال يقين بتحقيق رياض الأطفال لأهدافها.	4.08	0.72	7	مرتفعة

11	تقدر مديرة رياض الأطفال إيجابيات المعلمات وتعززها.	4.08	0.91	7	مرتفعة
1	تري مديرة رياض الأطفال مستقبلاً واعداً ينتظر المعلمات والرياض.	4.06	0.84	9	مرتفعة
17	تدعم مديرة رياض الأطفال ثقافة صنع القرارات الجماعية.	4.06	0.80	9	مرتفعة
8	تركز مديرة رياض الأطفال على النقاط الإيجابية في اتخاذ القرارات.	4.05	0.79	11	مرتفعة
16	تعمل مديرة رياض الأطفال على نشر ثقافة العمل التشاركي.	3.96	0.83	12	مرتفعة
6	تثق مديرة رياض الأطفال بقدرة المعلمات على الإنجاز.	3.95	0.76	13	مرتفعة
10	تتجنب مديرة رياض الأطفال النقاشات الحادة عند اتخاذ القرارات	3.94	0.72	14	مرتفعة
9	تتجنب مديرة رياض الأطفال اتخاذ القرارات السريعة.	3.88	0.89	15	مرتفعة
15	تقاوم مديرة رياض الأطفال سلبية المعلمات عند المشاركة في اتخاذ القرارات.	3.85	0.91	16	مرتفعة
14	تأخذ مديرة رياض الأطفال بآراء المعلمات في القرارات الصائبة.	3.73	1.06	17	مرتفعة
	درجة اتخاذ القرار	4.03	0.60		مرتفعة

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يتضح من الجدول السابق أن ممارسة اتخاذ القرار الإداري لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات كانت (مرتفعة) حيث بلغ المتوسط العام (4.03). وتتناول الاستبانة (17) فقرة، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الفقرات، فقد جاءت الفقرة (3) "توقن مديرة رياض الأطفال بتحقيق النتائج الدراسية الإيجابية" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.23) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (12) "تحرص مديرة رياض الأطفال على عدم التحيز الشخصي في اتخاذ القرارات" بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.18) وبدرجة مرتفعة، ثم جاءت الفقرة رقم (13) "تعمل مديرة رياض الأطفال على تجاوز العقبات التي تعوق نجاح المشاركة في اتخاذ القرارات" بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (4.17) وبدرجة مرتفعة، ثم جاءت الفقرة رقم (4) "تتيح مديرة رياض الأطفال للمعلمات المؤهلات المشاركة في اتخاذ القرارات" بالمرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (4.13) وبدرجة مرتفعة، ثم جاءت الفقرة رقم (5) "تثق مديرة رياض الأطفال بإمكانية تجاوز المشكلات في الروضة واتخاذ قرارات سليمة" بالمرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي (4.12) وبدرجة مرتفعة.

وجاءت الفقرة رقم (15) "تقاوم مديرة رياض الأطفال سلبية المعلمات عند المشاركة في اتخاذ القرارات" في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وبدرجة مرتفعة، وجاءت أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (14) "تقاوم مديرة رياض الأطفال سلبية المعلمات عند المشاركة في اتخاذ القرارات" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وبدرجة مرتفعة.

وقد تعزى النتيجة إلى العوامل والأسباب التالية: حرص مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات على ضرورة مواكبة الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية ومنها اتخاذ القرار الإداري، واقتناع مديرة الروضة بأهمية وإيجابيات ومنافع ممارسة اتخاذ القرار الإداري لها وظيفياً ومهنياً، كتعزيز ثقمتها بنفسها وبالأخرين، وتخفيض مستوى الضغوط النفسية والعملية، وتحسين الكفاية الاجتماعية والثقافية، وتطوير المقدرة على التخطيط الوظيفي ضمن الإمكانيات والإستراتيجيات الحديثة في ظل الأوضاع الحالية والمستقبلية، وتمكينها من وضع أهداف شخصية تساعد على رفع مستوى النمو المهني لديها وللمعلمات ضمن دورات تدريبية تساعد في صقل الشخصية والقدرات الإدارية والفنية والمهنية، وترقية كفايتها الذاتية ومرونة أدائها في ممارسة صنع واتخاذ القرارات السليمة التي تنصب في مصلحة الأفراد والجماعات في رياض الأطفال.

وقد يعزى ذلك أيضاً إلى سعي مديرة الروضة إلى تخفيض مستوى المشاعر السلبية المتولدة من ضغط العمل، والإقناع بالربط بين الاتجاهات الجماعية التعاونية لديها ونجاح العملية الإدارية والتعليمية ضمن ضوابط وتعليمات وزارة التربية في دولة الكويت، وتسهيل المهمة في تنظيم الإجراءات والممارسات الإدارية المستقبلية بطريقة مناسبة، وتمكين مديرة رياض الأطفال من تحويل الروضة إلى مؤسسة تربوية منتجة يكون من أهم خصائصها تحقيق النجاح والإنجاز والإبداع، بيئة تعليمية مناسبة يسودها المناخ التعليمي الذي يعود بالرضا والقبول على المعلمات والطلبة، والوصول إلى الأهداف التربوية، وتعزيز دافعية الطلبة العالية للتعلم والتعليم الذاتي والجماعي، والتميز بدرجة مرتفعة من الإنجاز الإداري لدى مديرة رياض الأطفال على جميع المستويات والأبعاد الإدارية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج الدراسات التالية: (شاهين، 2015؛ Olcuma & Titrekb, 2015؛ الراشد، 2016)، التي أشارت إلى وجود درجة عالية من اتخاذ القرار الإداري.

النتائج الخاصة بالسؤال الثاني ومناقشتها:

والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مقياس درجة ممارسة اتخاذ القرار الإداري لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت تعزى لمغريات (المحافظة، المؤهل العلمي، الخبرة)؟

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات استبانة قياس درجة ممارسة اتخاذ القرار الإداري لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت، وفقاً لمغريات (المحافظة، المؤهل العلمي، الخبرة). ويبين ذلك الجدول (4).

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة اتخاذ القرار الإداري لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت ككل، وفقاً لمتغيرات (المحافظة، المؤهل العلمي، الخبرة)

المتغير	المستوى/ الفئة	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري
المحافظة	العاصمة	4.06	137	.644
	حولي	4.01	176	.571
	المجموع	4.03	313	.603
المؤهل العلمي	بكالوريوس	4.02	243	.616
	ماجستير أو دكتوراه	4.07	70	.558
	المجموع	4.03	313	.603
الخبرة	أقل من خمس سنوات	4.03	73	.585
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	4.07	101	.602
	10 سنوات فأكثر	4.01	139	.617
	المجموع	4.03	313	.603

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة اتخاذ القرار الإداري لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت ككل، وفقاً لمتغيرات (المحافظة، والمؤهل العلمي، والخبرة)، ولتحديد الدلالة الإحصائية لتلك الفروق الظاهرية تم تطبيق تحليل التباين الثلاثي، ويبين ذلك الجدول (5).

جدول (5)

تحليل التباين الثلاثي للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة اتخاذ القرار الإداري لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت ككل، وفقاً لمتغيرات (المحافظة، المؤهل العلمي، الخبرة)

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المحافظة	.351	1	.351	1.025	.312
المؤهل العلمي	.280	1	.280	.818	.367
الخبرة	.502	2	.251	.733	.481
الخطأ	103.128	301	.343		
المجموع	5205.111	313			
المجموع المعدل	113.470	312			

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات استبانة قياس درجة ممارسة اتخاذ القرار الإداري لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت وفقاً لمتغيرات المحافظة، المؤهل العلمي، الخبرة.

وقد يعزى ذلك إلى أن مديرات رياض الأطفال بغض النظر عن المحافظة ومكان العمل والدرجة العلمية والخبرة لديهن يتشابهن في الحكم على مدى القدرة على ممارسة القرار الإداري في رياض الأطفال بالمشاركة مع المعلمات، فتحديد المعلمات لمديرات رياض الأطفال بالقدرة على الوصول إلى النتائج التعليمية المطلوبة، وإقامة علاقات ثقة مع المعلمات تعتمد على الاحترام المتبادل وفق تعليمات لا تخل بالأداء وممارسة الأعمال والمهام الوظيفية، وإشراك المعلمات في صناعة القرارات لا يتأثر بكونهن في محافظات مختلفة يتباين مناخها وثقافتها المعرفية واللغوية والتربوية، أو بالحصول على البكالوريوس أو الماجستير أو الدكتوراه، فالدرجة العلمية لم تمنح أي فارق لدى المديرات سوى الحرص على ممارسة اتخاذ القرار الإداري في الرياض، أو بكون الخبرة لدى مديرات رياض الأطفال قليلة، أو متوسطة، أو كبيرة، سعياً من المديرات إلى الحفاظ على النتائج وتحقيق الأهداف، والتركيز على الإنتاجية والمشاركة في صناعة واتخاذ قرارات سليمة تخدم رياض الأطفال على اختلاف احتياجاتها ومسؤولياتها التعليمية، واتفقت النتيجة مع نتائج دراسة جيبوتو (2019)، التي أظهرت عدم تأثر درجة ممارسة اتخاذ القرار الإداري بمتغيرات الدراسة.

التوصيات:

لزيادة أو تحسين درجة ممارسة اتخاذ القرار الإداري لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت الذي أظهرت نتائج الدراسة أنه كان مرتفعاً، توصي الباحثة بما يلي:

- العمل على تشجيع إدارة رياض الأطفال على الاستمرار في تطبيق القرار الإداري لما له من أهمية بالغة في تحقيق الأهداف المؤسسية.
- العمل على تعزيز ونشر ثقافة القرار الإداري لدى المديرات والمعلمات في رياض الأطفال في دولة الكويت.
- تعزيز دور الإدارة في الاهتمام بالقرار الإداري، وتعزيز متطلبات تطبيق بيئة نفسية آمنة للعاملين لديها خاصة في ظل الظروف الحالية.
- الاستمرار في توعية المديرات بضرورة ممارسة اتخاذ القرار الإداري من خلال النشر والمؤتمرات والمحاضرات والندوات، ورفع الدافعية، وتزويدهن بالمهارات الوظيفية، وإيجاد بيئات تعليمية إيجابية وداعمة، وزيادة مستوى التقدير الاجتماعي للمهنة.

— تخفيف الأعباء والمهام والمتطلبات والضغط الوظيفية على المديرات والمعلمات، وتدريب المعلمات على الإستراتيجيات الفعالة.

البحوث المستقبلية

- إجراء المزيد من الدراسات عن القرار الإداري لدى الإدارات المدرسية بكافة مراحلها الدراسية.
- العمل على إجراء دراسات نوعية تتعلق بالقرار الإداري كسبل تفعيل التحسين.
- إجراء المزيد من البحوث ذات الصلة باتخاذ القرار الإداري وربطها بمتغيرات أخرى مثل الفخر التنظيمي، والإلتزام المؤسسي، والسلوك الإبداعي الإداري.

قائمة المراجع:

- أبو غزالة، رمزي. (2017). ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مدارس محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- الأشهب، نوال. (2014). اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها. ط1، عمان، الأردن، دار أمجد للنشر والتوزيع.
- بوغازي، فريدة. (2015). تحليل أثر مصادر ضغوط العمل في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية)، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، (11).
- الطيب، عائشة. (2011). النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة. ط1، القاهرة: منظمة المرأة العربية.
- الجهني، عبد الله. (2010). أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.
- جيبوتو، عبد الحق. (2019). المشاركة في صنع القرار التربوي وآليات تفعيلها في المؤسسات التعليمية. مجلة التربية، 58، 270-299.
- الحاج، سهيل. (2016). درجة ممارسة إدارة المدرسة للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الرضا الوظيفي للمعلمين بمنطقة الجليل، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن.
- الحري، رافدة. (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. ط1، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الحري، رافدة. (2012). إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- الخالدي، إبراهيم. (2016). الاتصال الإداري. ط1، عمان، الأردن، دار الرنيم للنشر والتوزيع.

- الراشد، سوسن؛ إسماعيل، محمد. (2016). معوقات اتخاذ القرار التي تواجه مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة حمص، مجلة جامعة البعث، 25، 38.
- شاهين، أمان. (2015). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة للشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بمستوى أداء مديري المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- شعبان، لبنى. (2017). عبء المعلومات وعلاقته باتخاذ القرار في المدارس الخاصة من وجهة نظر الإداريين في العاصمة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- عبد، إبراهيم. (2021). ضغوطات العمل وعلاقتها بإدارة الوقت لدى مديري ومعاوني أقسام التربية في مديرية تربية محافظة صلاح الدين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جدارا، الأردن.
- عبد الرحمن، إيمان. (2019). القدرة التنبؤية لعناصر الإبداع الإداري بجودة القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية، مجلة البحرين العلوم التربوية والنفسية، 20 (2)، 272-302.
- عبد الله، راجح. (2012). القرار الإداري. ط1، عمان، الأردن، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- العطاس، محمد. (2009). اتخاذ القرار: النظرية والتطبيق. الرياض. السعودية. مكتبة الرشيد للنشر والتوزيع.
- العتروزي، بشاير سليمان (2021). تطوير نظام تدريب مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، الكويت، 2(6)، 147-197.
- عطوي، جودت. (2013). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية. ط1، عمان، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العواد، أسماء. (2020). أساليب إدارة الازمات لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة جدارا، الأردن.
- غنيم، أحمد، وأحمد، إبراهيم، وطيبة، أحمد. (2010). واقع اتخاذ القرار في الإدارة المدرسية، مجلة البحوث التربوية والنفسية. معهد البحوث، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- غيث، عنود. (2019). تصورات مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض لدورهم في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات ودرجة إشراكهم للمعلمين وأولياء الأمور في ضوء الرؤية الوطنية 2030 للمملكة العربية السعودية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 27(6)، 93-137.
- القحطاني، صالح. (2007). الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

- كنعان، نواف. (2007). *اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق*. عمان دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- المنصور، كاسر. (2000). *نظرية القرارات الإدارية: مفاهيم وطرائق كمية*. عمان، الأردن، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- ناصر، عقيل. (2016). جودة اتخاذ القرار الإداري وعلاقته بالتفكير الإبداعي لدى المشرفين التربويين الاختصاصيين في مديرية تربية بابل، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، 24(1)، 465-454.
- اللوزي، موسى، والزهراني، عمر. (2012). العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة، مجلة العلوم الإدارية، 39(1)، 28-1.
- Al-Atrouzy, B.S. (2021). Developing the training system for kindergarten managers in the State of Kuwait, *Journal of studies and educational researches (JSER)*, Kuwait, 2 (6), 147-197.
- Kartowagiran, B, Retnowati,T, Wening,S & Putranta,H. (2020).The Effects of Principal's Decision-making, Organizational Commitment and School Climate on Teacher Performance in Vocational High School Based on Teacher Perceptions,*European Journal of Educational Research* ,9(4),1675-1687
- Koutouzis, M, & Malliara, K. (2017). Teachers' Job Satisfaction: The Effect of Principal'S Leadership and Decision- Making Style, *International Journal of Education*,9(4), 1948-5476
- Ngari, S. (2013). Levels of stress among secondary school administrators and its implication in education management in Kenya, *Academic Journals, Egerton University, Kenya*, 8 (11), 677-681.
- Olcuma, D & Titrekb, O. (2015). The Effect of School Administrators' Decision-Making Styles On Teacher Job Satisfaction, *Social and Behavioral Sciences* 197: (2015) 1936 – 1946
- Olive T, Enose S & Julius, G. (2016). Levels of Stress among Secondary School Teachers and its Implication on Students' Academic Performance in Kenya: A Case Study of Kakamega North Sub County, *Greener Journal of Educational Research* . 6(2), 052.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior*. 15 th Edition, New Jersey: Pearson.e, Processes. 14th Edition, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Romney, A. (2012). Dallas Baptist University, *ProQuest Dissertations Publishing*, 2012. 3547037.

-
- Sajama, I. (2011). Job stress among secondary school teacher study in the district Perak Tengah, Perak. Darul Ridzuan, *Unpublished Master Certificate*, University Utara Malaysia.
- Wade Sango, N, E. Guyana, E & Mberewere, M. (2015). Occupational Stress among School Head Teachers: A Case for Hwedza District Secondary Schools' Head Teachers, *J Soc Sci*, 45(1): 31-35
- Waldron, N & McLesky, J. (2010). Establishing a Collaborative School Culture Through Comprehensive School Reform, *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 58-74
<https://www.tandfonline.com>
- Yambol, J, Onyango, M, Odhiambo, R, & Adoyo, O. (2017). An Assessment of the Extent At Which High School Principals Are Stressed In Relation To Their Job Experience In Schools In Southern Nyanza Region, Kenya, *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 3(5), 25-33.