

Humanities and Educational
Sciences Journal

ISSN: 2617-5908 (print)



مجلة العلوم التربوية
والدراسات الإنسانية

ISSN: 2709-0302 (online)

ممارسة قائدات رياض الأطفال لمهارة الاتصال في بيئة العمل(*)

د/ فوزية بنت صالح الشمري
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك
جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

الباحثة/ عبير بنت سفر العتيبي
ماجستير القيادة التربوية

تاريخ قبوله للنشر 10/12/2020

<http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index>

(*) تاريخ تسليم البحث 24/11/2020.

(*) موقع المجلة:

ممارسة قائدات رياض الأطفال لمهارة الاتصال في بيئة العمل

د/ فوزية بنت صالح الشمري

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك
جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

الباحثة/ عبير بنت سفر العتيبي

ماجستير القيادة التربوية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة قائدات رياض الأطفال لمهارة الاتصال في بيئة العمل، والكشف عن التحديات التي تعيق تواصل قائدات رياض الأطفال، وتقديم المقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير طرق ممارسة قائدات رياض الأطفال لمهارة الاتصال في بيئة العمل من وجهة نظر المعلمات، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الاحصائية في استجابات افراد العينة وفقا لمتغير (المؤهل العلمي- سنوات الخدمة)؛ وقد تكون مجتمع الدراسة من (407) معلمة من معلمات رياض الأطفال (حكومي) بشمال مدينة الرياض، واشتملت عينة الدراسة على (81) معلمة بنسبة (20%) من مجتمع الدراسة، واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وتم التوصل للعدد من النتائج أهمها: أن واقع ممارسة قائدات رياض الأطفال لمهارة الاتصال في بيئة العمل؛ جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وأن التحديات التي تعيق قائدات رياض الأطفال عند تواصلهن في بيئة العمل جاءت بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وأن أفراد عينة الدراسة يوافقن بدرجة (عالية) على مقترحات تطوير طرق ممارسة قائدات رياض الأطفال لمهارة الاتصال في بيئة العمل، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة ككل وفقا لمتغيرات المؤهل العلمي - عدد سنوات الخدمة.

الكلمات المفتاحية: قائدات - رياض الأطفال -مهارة الاتصال.

The Practice of communication skill pursued by kindergarten leaders

Dr. Fozyah Saleh al-Shammri

Associate Professor of Educational
Administration and Planning, Princess
Nourah bint Abdulrahman University

Abeer bint Safar Al-Otaibi

Master's in educational leadership

Abstract

The current study aimed to investigate the reality of kindergarten leaders practicing communication skills in the work environment from the teachers' point of view, reveal the challenges that hinder kindergarten leaders when they communicate in the work environment from the teachers' point of view, make suggestions that can contribute to development of methods of kindergarten leaders practicing communication skills in the work environment from the teachers' point of view, and investigate the statistically significant differences in the responses of the sample members according to variables of (qualification–years of service). The study population consisted of (407) female kindergarten teachers (governmental) north of Riyadh, The study sample included 81 female teachers, at a rate of (20%) Of the population. The researcher used the descriptive analytical approach as the study approach, and relied on the questionnaire as the study instrument. The study reached several results, the most important being: that "the reality of kindergarten leaders practicing communication skills in the work environment" came with a (high) degree from the sample's point of view; "the challenges that hinder kindergarten leaders when they communicate in the work environment" came with a (medium) degree from the sample's point of view; and there are no statistically significant differences, at (0.05) significance level, in the responses of the sample members according to variables of qualification – years of service.

Key words: leaders – kindergarten – communication skill.

مقدمة:

يمثل الاتصال أهم عناصر الحياة التي يستحيل أن تقوم بدونه، ويتطلب استمرارها أن يكون الأفراد مشغولين دائماً في محاولة نقل أفكارهم للآخرين، أو يكونوا هدفاً يتلقى الاتصال من الآخرين وإلا ما قامت الحياة واستمرت (الطيب، 2016). فالاتصال أساس كل تفاعل اجتماعي، حيث يُمكن الأفراد من نقل معارفهم واتجاهاتهم ومشاعرهم وييسر التفاهم فيما بينهم، والاتصال بحد ذاته نشاطاً إنسانياً ذا أهمية كبيرة في أي مجال كان اجتماعياً أو اقتصادياً أو سياسياً أو تربوياً، وفي أي منظمة على اختلاف أنواعها ومهامها (أبو النصر، 2015).

ويعتبر الاتصال في بيئة العمل أحد الركائز الأساسية للعمل الإداري، فالموظف يقضي ما يقارب (70%) من وقته في الاتصال بالآخرين، إما عن طريق القراءة أو الكتابة أو الإنصات لهم، أو الحديث معهم، وقد أوضحت الدراسات أن ما نسبته (85%) من نجاح العمل الإداري، متعلق بمهاراته في الاتصال، حيث يهدف الاتصال في بيئة العمل إلى نقل وتبادل البيانات والمعلومات، إضافةً إلى تحفيز الموظفين ورفع أدائهم، والاتصال الإداري الجيد في بيئة العمل يكفل التنسيق المتكامل بين الأفراد ومختلف المهام والاعمال، لضمان تحقيق الأهداف، وتوفير الدقة في البيانات والمعلومات، بنسبة خطأ تكاد تكون معدومة، مع الإبقاء على سرية المعلومات ذات الطابع السري، ولا تغفل أهمية التغذية الراجعة ومدى تأثرها في إنجاح عملية الاتصال؛ لأن كل ما من شأنه أن يمنع عملية تبادل المعلومات أو الأفكار أو المشاعر أو يُعيقها أو يشوه معناها، يحد من فعالية الاتصال (خضر، 2013). ويؤدي غياب الاتصال المؤثر داخل المنظمات إلى تفاقم المشكلات، وهدر الموارد وتعطيل الإنتاجية، حيث تعاني الكثير من المنشآت من الصراعات بين موظفيها وإدارتها، فيتختم على المدير أن يدرك المشكلات التي يكون الاتصال سبباً فيها، ويعمل على إيجاد اتصال فعال يقضي على تلك المشكلات (أبو النصر، 2012). فالاتصال المؤثر والفعال من أدوات الإدارة الحديثة، وأساس نجاح وتقديم المنظمات؛ فلا يمكن أن نجد منظمة بدون اتصالات داخلية وخارجية (أبو النصر، 2017).

وتعد المدرسة من أهم المؤسسات التي يظهر فيها أهمية الاتصال؛ لوجود علاقه تبادلية بين الاتصال والتعليم والتربية، وينظر إلى القيادة المدرسية ممثلة في المدير على أنه قائد تربوي تتاطب به مهام غاية الأهمية، فلم يعد يقتصر دوره على إدارة المدرسة وحفظ النظام ومراقبتها، بل أن دوره الحديث أصبح مرتبطاً بتحسين كفاية العملية التعليمية، وأن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالطريقة التي يدير بها المدرسة، وبالأسلوب الإداري الذي ينتهجه، وبالسماح القيادية الناجحة التي تتجلى في شخصيته وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء (خضر، 2013)؛ إذ يتوقف نجاح العملية التعليمية في تحقيق أهدافها على قدرته ومهاراته، فلا تقتصر مسؤوليته على التخطيط والتنسيق والتوجيه والرقابة فحسب؛ وإنما تتخطاها؛ ليكون مسؤولاً عن التطور التنظيمي وإدارة الصراعات واتخاذ القرارات (خضر، 2013).

والمدير الفعال هو الذي يحاول باستمرار أن يعي مستوى كفايته وفاعليته في أداء عملية الاتصال في المدرسة، حيث يحتل مدير المدرسة دوراً هاماً في علاقه بالعاملين في المدرسة وبالمعلمين خاصة، ويؤثر إلى حد كبير في فاعليتهم ودافعيتهم للعمل وأداء مسؤولياتهم، فحينما يسود مناخ اتصال إيجابي فإن المعلمين يتمتعون بمناخ مشجع للإبداع والابتكار يشعرهم بالطمأنينة والتفائل، ويحفزهم على العطاء المستمر ويجعله في نظر مرؤوسيه متميز وموهوب (عامر والمصري، 2013).

وبذلك تعد مهارة الاتصال لدى القائد غاية بالأهمية؛ فالعملية التربوية أحوج ما تكون لذلك القائد الذي يستطيع من خلال ممارسة مهاراته أن يحقق أهداف العملية التربوية، وتسهيل مهمة الاتصال بينه وبين العاملين ليتسنى لهم التعبير عن آراءهم ومقترحاتهم، فطبيعة عمل الإدارة المدرسية تختلف

بخصوصيتها عن المجالات الأدرية الأخرى، حيث تتطلب مهارات عالية في التواصل ووضع نظام جيد للاتصال وتنظيم العمل.

مشكلة الدراسة:

أولت العديد من الدراسات اهتماماً بموضوع مهارات الاتصال في المؤسسات التربوية؛ ومنها دراسة البشر (2016) والتي أوصت بضرورة تضافر جميع الجهود بدءاً من وزارة التعليم ووصولاً إلى مديرات المدارس والمشرفات للتقليل قدر الإمكان من المؤثرات التي قد تشوش على الاتصال وتقلل من كفاءته كما أكدت على الاهتمام ببيئة الاتصال التربوي ووسيلته ورسالته لتحقيق أرقى العلاقات الإنسانية بين الموظفين داخل المدرسة. وجاءت دراسة العلياني (2018) تؤكد على ضرورة تقديم الدعم من إدارات التعليم لقائدات المدارس للاحتفاظ بدرجة الاتصال وتعزيزه وتطويره، كما أوصت بإقامة مشاغل تربوية دورية لقائدات المدارس لتبادل الأفكار والخبرات والآراء حول تطوير مهارات الاتصال وذلك لتعزيزها والارتقاء بها. وأكدت دراسة القحطاني (2012) تعزيز مديري المدارس لمهارات الاتصال من قبل إدارات التعليم والعمل على تطويرها لأهميتها في زيادة التفاعل وخلق بيئات تعليمية جاذبة.

وباستقراء ما سبق، وبعد الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة التي بينت وجود ضعف بالتواصل أو عدم وجود اتصال فعال بين قائدي المدارس والمعلمين ونظراً لقلة الدراسات في مجال مهارة الاتصال لقائدات رياض الأطفال جاءت الدراسة الحالية لتبحث في ممارسة قائدات رياض الأطفال لمهارة الاتصال في بيئة العمل من وجهة نظر المعلمات.

أسئلة الدراسة:

تمثلت أسئلة الدراسة فيما يلي:

- 1- ما واقع ممارسة قائدات رياض الأطفال لمهارة الاتصال في بيئة العمل من وجهة نظر المعلمات؟
- 2- ما التحديات التي تعيق قائدات رياض الأطفال عند تواصلهن في بيئة العمل من وجهة نظر المعلمات؟
- 3- ما الفروق ذات الدلالة الاحصائية في مجموع استجابات افراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي - سنوات الخدمة)؟
- 4- ما مقترحات تطوير طرق ممارسة قائدات رياض الأطفال لمهارة الاتصال في بيئة العمل من وجهة نظر المعلمات؟

أهمية الدراسة:

- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تناولته وهو ممارسة قائدات رياض الأطفال لمهارة الاتصال في بيئة العمل والتي تعد من القضايا الأساسية التي يعتمد عليها نجاح العملية التربوية وبيان لأهمية الاتصال داخل بيئة العمل للمساهمة في النقلة النوعية للتعليم.
- تقديم تغذية راجعة للمهتمين في وزارة التربية والتعليم بواقع ممارسة قائدات رياض الأطفال لمهارة الاتصال الفعال.
- الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في توجيه الفعاليات التربوية كالمؤتمرات أو الدورات التدريبية للاهتمام بمهارة الاتصال في تحسين الأداء في بيئات الأعمال التربوية.
- تزويد القائمين على برامج التنمية المهنية لقيادات المدارس بتغذية راجعة عن واقع عملية الاتصال لقائدات المدارس مما يساعدهم على تصميم برامج تدريبية تتناسب مع احتياجاتهم.

– تزويد قائدات المدارس ومساعداتهن بمقترحات المعلمات لتطوير مهارة الاتصال الأكثر ممارسة مما يساهم في تحقيق الوصول الى الاهداف التعليمية المرجوة بأفضل النتائج.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على واقع ممارسة قائدات رياض الأطفال لمهارة الاتصال في بيئة العمل من وجهة نظر المعلمات.
- 2- الكشف عن التحديات التي تعيق قائدات رياض الأطفال عند تواصلهن في بيئة العمل من وجهة نظر المعلمات.
- 3- التعرف على الفروق ذات الدلالة الاحصائية في مجموع استجابات افراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي – سنوات الخدمة).
- 4- تقديم المقترحات التي يمكن أن تساهم في تطوير طرق ممارسة قائدات رياض الأطفال لمهارة الاتصال في بيئة العمل من وجهة نظر المعلمات.

مصطلحات الدراسة:

ورد في هذه الدراسة عدد من المصطلحات يمكن تعريفها كما يلي:

ممارسة: "جاءت كلمة ممارسة إلى التطبيق والمزاولة والنزول إلى الميدان والتعود على عمل معين والقيام بعمل ما لتحقيق هدف محدد" (أبو النصر، 2017، 53).

قائدة الروضة: تعرفها المبييضين (2017) قائدة تربوية ومشرفة على كل ما يجري في الروضة من عملية تخطيط وتنفيذ وتوجيه وتقويم، وما تتطلبه هذه العمليات من اتصالات وعلاقات داخل الروضة وخارجها بما يضمن تحقيق الأهداف التي وجدت الروضة من أجلها.

رياض الأطفال: مؤسسات تربوية تعليمية ترعى الأطفال في المرحلة السنية من ثلاث أو أربع سنوات حتى سن السادسة، وتسبق المرحلة التعليمية أو التعليم الأساسي (الضمور، 2018).

مهارة: "نشاط معقد معين يتطلب فتره من التدريب المقصود والممارسة المنظمة والخبرة المضبوطة بحيث تؤدي بطريقه ملائمه وعادة ما يكون لها وظيفة مفيدة" (مزياي، 2011، 104).

الاتصال: هو عملية "انتقال المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات أو العواطف من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى من خلال الرموز" (أبو النصر، 2015، 15).

التعريف الإجرائي:

تعرف الباحثتان مهارة الاتصال إجرائياً: هي عملية تواصل إيجابي تساعد القائدات على نقل أفكار أو آراء أو معلومات بطريقه صحيحة ومؤثرة الى المعلمات والقدرة على التفاعل والتأثير الجيد فيما بينهم من اجل تحقيق الأهداف التعليمية المرجوة.

حدود الدراسة:

التزمت الباحثتان في هذه الدراسة بالحدود التالية:

- أ- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على معرفة ممارسة مهارة الاتصال لدى قائدات رياض الأطفال في بيئة العمل (واقع، وتحديات، ومقترحات) من وجهة نظر المعلمات بالمدارس الحكومية التابعة لوزارة التعليم بشمال مدينة الرياض.
- ب- **الحدود البشرية:** معلمات مدارس رياض الأطفال الحكومية بشمال مدينة الرياض.
- ج- **الحدود المكانية:** مدارس رياض الأطفال الحكومية في شمال مدينة الرياض.
- د- **الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني لعام 1441-1442هـ.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري:

تعتبر السنوات الأولى من حياة الطفل واحدة من أهم المراحل التي يمر بها في حياته، وبالتالي فإننا نجد أن الهدف الأساسي من مرحلة رياض الأطفال هو إعداد الأجيال القادمة القادرة على تحقيق النجاح في المراحل العمرية التالية، وهو الأمر الذي من شأنه أن يؤثر تأثيراً إيجابياً ليس فقط على الجوانب الاجتماعية ولكن أيضاً على الجوانب الاقتصادية، ومن ثم فقد اتجهت السياسات التربوية في الدول المختلفة إلى الاستثمار في مجال رياض الأطفال باعتبار أن أولئك الأطفال هم مستقبل الدول المختلفة (Al-Jadidi, 2012).

ولقد نجح موضوع التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة في جذب انتباه العديد من الباحثين في المجالات المختلفة على مدار العقود القليلة الماضية مثل علم النفس الإنمائي، وعلم النفس الثقافي، ودراسات الطفولة، والأنثروبولوجيا الثقافية، والتاريخ، والفلسفة ولقد أكدت العديد من الدراسات والأبحاث التي تمت في ذلك المجال على مقدرة الأطفال الهائلة على التعلم أو بعبارة أخرى فإن العقول الخاصة بالأطفال في هذه المرحلة لديها القدرة على تعلم العديد من الأمور في المجالات المختلفة (ERDEN, 2010).

ويتفق معظم الباحثين على أن الروضة تؤدي وظيفة اجتماعية نحو الأطفال وأن الملتحق بها أقدر من غيره من الأطفال على الاختلاط بالآخرين وإقامة علاقات معهم وأقدر على تكوين عادات اجتماعية كما تعمل الروضة على تثبيت عادات مرغوب فيها من حيث التعامل واحترام عادات اجتماعية واحترام حقوق الآخرين وغير ذلك من عادات عن طريق الممارسة العملية (يخلف، 2014).

وتعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية ومحورها، بحيث تعد القيادة ذات الكفاءة إحدى المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة (آل كردم، 2016)؛ والقيادة المعاصرة تتطلب أنماطاً قيادية قادرة على استشراف آفاق المستقبل، والتعامل مع أي متغيرات بوعي شديد، والتأثير العظيم على سلوك العاملين نحو الانضباط والالتزام والانتماء للمؤسسة التي يعملون بها والعمل على تحقيق أهدافها المنشودة (عسكر، 2012).

قائدات رياض الأطفال:

هن المسئولات عن إدارة المؤسسات التربوية والتعليمية والاجتماعية التي تعمل على تهيئة الأطفال وإعدادهم-الذين تتراوح أعمارهم ما بين (3-6) سنوات-إعداداً شاملاً ومتكاملاً ومتوازناً من الناحية الدينية والعقلية والنفسية والاجتماعية للالتحاق بالمرحلة الابتدائية (العجلان، 2018)، وهن القائدات التربويات والقائمات على تنفيذ السياسة التعليمية داخل مدارس رياض الأطفال (عطار ورمضان، 2019) ويرى الجميلي (2011) بأنهن القائدات والمخططات والمنظمات والمشرفات على إدارة نشاطات الروضة اليومية بما فيها تنظيم نشاطات الأطفال التفاعلية مع المعلمات، وتنظيم البرامج الاجتماعية والترفيهية وتطوير التعامل مع المجتمع المحلي، بينما عرفهن الماضي (2018) بأنهن قائدات المؤسسة التربوية لرياض الأطفال التي يتم تعيينها من قبل الجهات المسؤولة وتقوم بأداء الوظائف الإدارية الخاصة بتسيير أعمال الروضة كالخطيط والتنظيم والتوجيه واتخاذ القرارات والتقويم والرقابة لتحقيق الأهداف المرسومة.

مفهوم الاتصال الفعال:

عرف أبو النصر (2015) الاتصال الفعال بأنه عملية إرسال واستقبال للمعلومات وللأفكار وللأراء بين طرفين (مرسل ومستقبل)، وهذا يشير إلى التفاعل والمشاركة بينهما حول فكرة أو معلومة أو رأي أو سلوك أو اتجاه أو خبرة معينة وذلك باستخدام وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال

المناسبة. ويرى طيب والشمري (2016) أن الاتصال عملية تبادل المعلومات والأفكار بين القائد وأعضاء الفريق بشكل يحقق أقصى درجات التواصل باستثمار كافة إمكانيات الإلقاء والتلقي باستخدام الوسائل والوسائط التي تناسب الموقف زماناً ومكاناً، بينما عرفه العربي (2014) أن الاتصال يتم بين طرفين يتألف من عنصرين هما: إرسال رسائل واضحة وإعطاء استجابة، وتسمى هذه العملية التبادلية أي المسؤولية المشتركة بين الطرفين لضمان اتصال واضح، وذكر الضيدان (2014) أنه عملية إدارية واجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات والقرارات إلى أفراد المؤسسة التعليمية للوصول إلى الهدف المشترك، من خلال مجموعة الأفراد المرسلين والمستقبلين وتخلق الروابط والصلات والتشابكات فيؤثرون ويتأثرون ببعض، في حين اعتبرها الكندري (2015) بأنه "عملية ديناميكية يتم فيها نقل مجموعة من الآراء والأفكار من فرد لآخر أو من جماعة إلى أخرى عن طريق الإشارات أو الكلمات أو التوجيهات وذلك لتحقيق هدف معين في ضوء وجود بعض العمليات العقلية لتزويد من فاعلية الاتصال، كما يُعرف الاتصال الفعال على أنه عملية ذات اتجاهين - إرسال الرسالة الصحيحة التي يتم تلقيها وفهمها بشكل صحيح من قبل الشخص الآخر (Tay et al., 2012).

أهمية الاتصال بين قائدات رياض الأطفال والمعلمات:

إن الاتصال الفعال في مجالات عمل الإدارة يعتبر ضرورة، لأنه يشكل العمود الفقري لعملية التفاعل الاجتماعي التي تقوم بين الأعضاء، لذا تعتبر عملية الاتصال جوهر الإدارة، وتظهر بشكل واضح وفعال في مجال إدارة التعليم بسبب اتساع أطراف عملية الاتصال خصوصاً عندما تمتد الرسالة التي تحملها عملية الاتصال بين إدارة المؤسسة التعليمية والعاملين بها (الحمدان وآخران، 2010)، وينظم الاتصال الفعال العملية الإدارية أو التعليمية بين قائدات الروضة والمعلمات ويوحد النشاط تجاه هدف مخطط له، فنقل المعلومات من فرد إلى فرد يعد من الضروريات الجوهرية، إذ بواسطة هذا النقل يمكن تعديل السلوك وإحداث التغيرات وتحقيق الأهداف (سلام، 2007) كما يخلق الاتصال جو تعاوني يسهل عملية تبادل الآراء ويساعد على إيجاد نوع من الفهم المشترك والثقة المتبادلة مما يؤدي لاتخاذ القرارات المشتركة ومن ثم تحقيق الأهداف، ف نجاح المؤسسة لا يتوقف على كفاءة أفرادها فحسب وإنما على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي ويتمثل هذا في دور الاتصال في تحقيق المشاركة وإرساء العلاقات الإنسانية (العربي، 2014)، وهنا تبرز أهمية عملية الاتصال في تناول مشكلات رياض الأطفال وطرق علاجها، فتعتبر وسيلة مهمة لإبلاغ المعلمات قائدات رياض الأطفال بما تم إنجازه من أهداف، وما هي المشكلات التي ظهرت أثناء تنفيذ الخطط الإدارية التعليمية، أو الانحرافات التي لم تُكشف، ومناقشة الاقتراحات اللازمة لعلاج المشكلات، كما يعد وسيلة مهمة لتوحيد الجهود المختلفة في التنظيم وإحداث التغيير وتطوير فلسفة المؤسسة (عبدالمولى، 2013). ويقع على القائدة المسؤولية الضخمة في تسيير العملية التعليمية داخل رياض الأطفال، وتؤثر على مربيات الأطفال والمعلمات وأطفال الروضة، ولا يتوقف دورها فقط على نقل التوجيهات أو اتخاذ القرارات بل القائدة هي التي تكون على وعي وإلمام بجميع ما يدور داخل نطاق الروضة بما يتعلق بالطفل والبيئة والحكم على أداء المعلمات، ونجاح القائدة في ذلك يكمن في عملية الاتصال وأهميتها في توفير المعلومات اللازمة (الشديفات، 2015).

وتلخص أهمية عملية الاتصال بين القائدات والمعلمات في تحقيق المشاركة الفاعلة وتبادل الآراء للوصول إلى أفضل القرارات ولتحقيق الأهداف التعليمية، فهي عملية منظمة تهدف إلى تزويد بالمهارات والمعلومات وتبادل الأفكار والخبرات للقيام بالوظائف على درجة من الكفاءة والفاعلية (أبو ندي، 2018).

كما توفر عملية الاتصال الوقت والجهد مما يساعد في مرونة العمل، ويقلل من التصادم والاحتكاك المباشر بين أطراف الاتصال وبامتلاك أطراف الاتصال مهارات تواصل متقدمة

واستخدام وسيلة اتصال مناسبة فيما بينهم، تتيح عملية الاتصال إمكانية تعديل الإجراءات أو التعليمات في أي وقت ممكن دون جهد أو استنزاف لوقت العمل بما يتوافق مع رأي الأغلبية ويسر العملية التعليمية دون مشاكل (الريالات، 2018).

عناصر الاتصال الفعال في رياض الأطفال:

وضع أرسطو أسساً علمية لا تزال قائمة للتفاعل بين المرسل والمستقبل تقوم على أن يعد المرسل رسالته بصورة شائقة وجذابة ومقنعة، حيث يمكن أن تؤثر في الجماهير بالصورة المستهدفة، وعناصر الاتصال كما رسمها ياكبسون هي: مرسل (رسالة - سياق - صلة شفرة) مرسل إليه، ولكي تكون الرسالة فاعلة في المرسل إليه فإنها تتطلب سياقاً يحيل إليه يفهمه المرسل إليه ويكون لغوياً أو يمكن التعبير عنه لغوياً كما تتطلب الرسالة أن تكون لها شفرة مشتركة كلياً أو جزئياً (اليزيدي، 2017)، وتتكون عملية الاتصال من خمسة عناصر لا تتم عملية الاتصال إلا بها وهي:

1- المرسل: تمثل قائدة رياض الأطفال المرسل أو مصدر الرسالة في عمليات الاتصال في رياض الأطفال؛ ومن الضروري أن تتمتع بمهارات الاتصال الفعال، وذلك كونها هي من تبدأ عملية الاتصال؛ بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تتمتع المعلمات بمهارات إيجابية تجاه الخصائص الثقافية والاجتماعية للأطفال والاختلافات بين طبيعة تجاربهم السابقة، فمن شأن ذلك أن يحسن من جودة عمليات الاتصال مع الأطفال أيضاً وبالتالي جودة التعليم، فالمرسل هو الشخص الذي يبدأ عملية الاتصال بإرسال الفكرة أو الرأي أو المعلومات من خلال الرسالة التي يقوم بإعدادها، وينبغي أن تتوفر في المرسل عدة مهارات حتى يكون قادراً على صياغة أفكاره في رموز تناسب المتلقي وتؤدي إلى تحقيق أهدافه، وتشتمل هذه المهارات على الفصاحة اللغوية، وسلامة النطق، والثقافة الشاملة، وسرعة البديهة (اليزيدي، 2017).

ولكي ينجح المرسل في أداء رسالته فلا بد له من مواصفات منها: أن يكون مقتنعا ومؤمناً بالرسالة التي ينوي إيصالها، وأن يكون متمكناً ولما بمحتوى الرسالة من معلومات واتجاهات ومهارات، وأن يكون ملماً بطرق الاتصال المختلفة، وأن يكون على علم بخصائص المستقبلين للرسالة من النواحي العلمية والاجتماعية والنفسية، وأن يكون مشجعاً للتغذية الراجعة للمستقبل، وأن يكون متمكناً من مهارات الاتصال المعينة كالكتابة والقدرة اللغوية والقدرة على الربط بين الأفكار ووضوح الصوت، وأن يكون لديه اتجاهات إيجابية نحو الرسالة والمستقبل (سعدات، 2016).

2- الرسالة: إن الرسالة هي مخرجات عملية تحويل أفكار محددة إلى صور مختلفة من التعبير؛ وقد تكون الرسالة في صورة لفظية أو غير لفظية؛ ويتم نقل الرسائل في رياض الأطفال عبر عدة قنوات، وتتضمن تلك القنوات المقابلات الشخصية، والمكالمات الهاتفية، ورسائل البريد الإلكتروني، والتقارير المكتوبة؛ وقد يتأثر نقل أو توصيل الرسالة بالعديد من العوامل السلبية، مثل الصعوبات اللغوية، وأي صورة من صور التوقفات في التعبير اللغوي، وأيضاً اختلاف التصورات حول عواطف ومواقف المرسل، فالرسالة هي الناتج الحقيقي لما أمكن ترجمته من أفكار ومعلومات خاصة بمصدر معين في شكل لغة يمكن تفهمها، والرسالة في هذه الحالة هي الهدف الحقيقي لمرسلها والذي يتبلور أساساً في تحقيق الاتصال الفعال بجهات أو أفراد محددين في الهيكل التنظيمي (شفيق، 2011)، كما هي المعنى أو المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو القرارات التي يريد المرسل توصيلها إلى المستقبل، وقد يعبر عن الرسالة بالاتصالات اللفظية سواء شفوية أو مكتوبة أو بالاتصالات غير اللفظية (أبو النصر، 2015)، وتحتوي الرسالة على عدد من المعاني أو الأفكار، ينقلها المرسل أو القائم بالاتصال إلى الطرف الآخر-المستقبل- ويتم التعبير عن هذه المعاني أو الأفكار من خلال الرموز اللغوية أو اللفظية أو من خلال الرموز غير اللفظية أو من خلالهما معاً، والرسالة الاتصالية تتكون من عدة عناصر هي: الرموز، والمحتوى (المعاني، الأفكار، القيم)،

والمعالجة أو أسلوب عرض وتقديم الرسالة (اليزيدي، 2017)، وهناك شروط ينبغي توافرها في الرسالة لضمان تحقيق الهدف منها بصورة جيدة ومنها: أن تراعي احتياجات المستقبل وظروفه وخلفيته ورغباته حتى يثير الموضوع انتباهه وتشوقه، وأن تراعي الفروق الفردية بين المستقبلين من حيث المستوى العلمي والنفسي والحركي والعقلي، وأن تكون الرموز اللفظية والغير لفظية المستخدمة مشاعاً بين الطرفين بحيث تكون ذات دلالة واحدة ومعنى واحد لدى المرسل والمستقبل، وأن تكن بعيدة عن التعقيد والتشعب ليسهل فهمها، واختيار المكان والوقت المناسبين لضمان حدوث استقبال أفضل ونجاح للرسالة عند المستقبل (سعدات، 2016).

وترى الباحثتان مما سبق عرضه أنه بالنسبة لعمليات الاتصال الصفية، فهناك عدد من المبادئ التي يجب أن توليها القائدة انتباهها الكافي من أجل التمكن من توصيل الرسائل بفاعلية؛ وتتضمن تلك المبادئ ما يلي:

- 1- أن تكون الرسالة محددة ومتماكة.
- 2- أن تتم عملية نقل الرسالة على نحو هرمي، وذلك بحيث يتم البدء بالأفكار البسيطة أولاً ثم الانتقال تدريجياً ووصولاً إلى الأفكار المعقدة والمركبة.
- 3- أن تدعم القائدة عمليات الاتصال بالأمثلة التي تستثير أكثر من حاسة لدى الملمات.
- 4- أن تأخذ عمليات نقل الرسائل بعين الاعتبار الاحتياجات الشخصية والخصائص التنموية ومستويات الجاهزية لدى الملمات.

3-أداة الاتصال: أداة الاتصال هي عبارة عن القناة التي يتم من خلالها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل ويقصد بها كيفية نقل الرسالة عن طريق محاولة اختيار أنسب القنوات فهي بذلك تنقل المعارف والأفكار والمفاهيم بأقل قدر من المعوقات، ووسائل الاتصال كثيرة ومتنوعة وضرورية ولا بد للرسالة أن تسلك إحداها وإلا توقفت عملية الاتصال فقد تكون تلك الوسائل وسائل مكتوبة أو شفوية مباشرة أو سمعية وبصرية كالمذياع والتلفاز والفيديو، أو إلكترونية كالحاسوب والإنترنت، وتعد اللغة أول وأهم وسيلة اتصال استخدمها الإنسان حتى الآن وما زالت تستخدم (سعدات، 2016)، كما ترتبط الرسالة بموضوع الاتصال مع الوسيلة أو الأداة المستخدمة في نقلها، ولذلك فإن القرار الخاص بتحديد محتويات الرسالة الاتصالية لا يمكن فصله عن القرار الخاص باختيار الوسيلة أو المنفذ الذي سيجعل هذه الرسالة من المرسل إلى المستقبل (شفيق، 2011)، وتوجد شروط ينبغي توافرها عند استخدام الوسيلة بجمعها سعادات (2016، 21) بإمكانية تحقيقها للهدف، وأن تراعي الفروق الفردية وتتوافق مع إمكانيات المعلمة لضمان إمكانية الاستفادة منها،

وتكون مشوقة تتناسب مع المادة الدراسية وقدرات التلاميذ، وأن تتعامل مع أكثر من حاسة للمستقبل. وترى الباحثتان أنه وحتى يتمكن المرسل من إيجاد أكثر أدوات الاتصال ملائمة، يجب أن يكون على قدر كافٍ من الوعي والإدراك بخصائص المستقبل، وطبيعة الرسالة، وخصائص أداة الاتصال، وخصائص توقيت إرسال الرسالة؛ وبأخذ جميع تلك الاعتبارات في الحسبان، يتضح بأنه من الضروري أن تقوم القائدة بنقل الرسائل إلى الملمات من خلال استخدام الأدوات أو القنوات التي تستثير بصورة مباشرة أكثر من حاسة لديهم وأيضاً من خلال تطويع وتكييف تلك الأدوات وفقاً لمضمون الرسائل ومستويات الانتباه لديهم.

4-المُستقبل: هو الذي يستقبل الرسالة ويقوم بتفسير الرموز وإدراك المعنى في إطار العمليات العقلية التي يقوم بها خلال عملية الاتصال، والمستقبل هو هدف الرسالة وغايتها، وهو أحد أركان الحدث الاتصالي (المرسل - اللغة - المتلقي) ناهيك عن الحدث الأدبي، والفني عموماً، واللفظي منه أو الحركي أو التشكيلي أو فن النحت، فالمتلقي وما يرتبط به من فعل التلقي وتبعاته وآثاره، ضرورة

اتصالية لأنه أحد أركان الحدث الاتصالي وهو جزء حاصر في اللغة وأساليبها وسنتها (اليزيدي، 2017).

وهناك بعض العوامل التي تؤثر على ضمان استقبال المستقبل للرسالة واستيعابه لها ومنها: شعور المستقبل بأهمية ما تحمله الرسالة من خبرات أو معلومات أو أفكار، وأن يكون لديه قدر من الخبرة والخلفية الثقافية حتى تتم عملية الاتصال بصورة جيدة، والقدرة على تبادل الأدوار بين المرسل والمستقبل، والقدرة على التفاعل مع المرسل في ظل إطار ثقافي واجتماعي معين، والرغبة الأكيدة في التعلم، والمشاركة الإيجابية والفعالة في استقبال الرسالة، وأن تكون لديه معرفة جيدة بتقنيات التعليم المستخدمة، والراحة النفسية والبدنية (سعدات، 2016)، فالمستقبل هو الذي يستقبل الرسالة ويقوم بتفسير الرموز وإدراك المعنى في إطار العمليات العقلية التي يقوم بها خلال عملية الاتصال، والمستقبل هو هدف الرسالة وغايتها، فالمستقبل جزء من العملية التواصلية ذراعية كانت أو تعليمية أو فنية اجتماعية لغوية، كما أنه حامل لنص الرسالة ومفهومها وعامل إثراء له بتجديده بقرائه له أو تلقيه مباشرة، إذن فالمستقبل عنصر من ماهية العملية الاتصالية (اليزيدي، 2017)، ويتبلور فهم الرسالة من خلال أنماط السلوك التي تظهر على المستقبل كما لا يمكن قياس مدى نجاح الاتصال إلا بعد التأكد من استجابة المستقبل للرسالة، فالسلوك والاتجاه والاستجابة للموقف التعليمي هي الدليل الذي يوضح لنا مدى نجاح الرسالة ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة، فعلى المعلمة أن تدرك بأن نجاح الدرس لا يقاس بما يقدمه من معلومات إلى الأطفال ولكن بما يقوم به الأطفال من أنماط سلوكية تؤكد تحقيق الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها الموقف التعليمي (سعدات، 2016).

5-التغذية الراجعة: التغذية الراجعة هي المعلومات التي يحصل عليها المرسل من المستقبل، والتي تتمثل على سبيل المثال في ردود أفعاله ودرجة فهمه ودرجة استجابته، وبناء على هذه التغذية الراجعة يقوم المرسل بعمل بعض التعديلات اللازمة سواء في أسلوب اتصاله أو طريقة عرضه أو استخدام وسيلة اتصال أخرى، حتى يطمئن إلى أن المستقبل متجاوب معه في عملية الاتصال، وأن الرسالة المطلوب توصيلها تصل بالشكل المناسب والمتوقع للمستقبل، وأن المستقبل يفهم الرسالة (أبو النصر، 2015)، ويرى سعدات (2016) أن التغذية الراجعة تأخذ صورة أو أكثر من الصور التالية:

- 1- فهم الرسالة ومضامينها والاكتفاء بذلك.
- 2- فهم الرسالة والتأثر بها والعمل بمضمونها.
- 3- عدم فهم الرسالة ما يتطلب إعادة صياغة أفكارها ومعلوماتها بشكل أكثر فهما.
- 4- فهم الرسالة والعمل ضدها أي عدم الاقتناع بها.

فالتغذية الراجعة هي ما يرتد مرة أخرى إلى المرسل في شكل من أشكال التعبير، ويدخل في ذلك التعبيرات غير اللفظية، مثل إيماءات الوجه، أو الإشارات وغيرها من الرموز التي تفيد حدوث ردة فعل للرسالة، سواء أكان رد الفعل إيجابياً يتفق مع أهداف المرسل، أم سلبياً يتعارض مع هذه الأهداف، وهي عامل مهم في تبادل المعاني بين المرسل والمستقبل، فمن خلالها يستطيع المرسل أن يقيم مدى نجاح رسالته، ومن ثم يعدل أو يغير من إستراتيجيته في الاتصال مستقبلاً (اليزيدي، 2017).

وترى الباحثتان مما سبق عرضه أن التغذية الراجعة تمثل عملية الاستجابة اللفظية أو غير اللفظية للرسائل التي يدرکها أو يفسرها المُستقبل؛ ويمكن خلالها الحصول على معلومات حول مستوى استيعاب وتفسير المُستقبل للرسائل؛ كما تعتبر أيضاً آلية للتحكم في عملية الاتصال؛ وتعتبر عملية الاتصال كاملة وتامة عندما يحصل المرسل على استجابة المُستقبل للرسائل التي استقبلها منه.

مهارات الاتصال الفعال في رياض الأطفال:

يعد الاتصال الفعال ركناً أساسياً في التفاعل الإنساني وتبادل المعلومات والأفكار والمشاعر بين مجتمع رياض الأطفال، بالاستماع، أو المحادثة، أو القراءة، أو الكتابة، أو لغة الجسد؛ بحيث يخلق ذلك تصوراً مشتركاً بين الأفراد، ويحدث تغييراً في السلوكيات، ويسهل الحصول على المعلومات، والمعارف المختلفة، ويشمل هذا المفهوم إرساء المحتوى واستقباله وفهمه بالطريقة التي قصد بها تماماً، كذلك في تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والقيم والاتجاهات (خليفة، 2019).

1- مهارة الكتابة:

- لزيادة مهارة الكتابة لدى قائدات رياض الأطفال ذكر شفيق (2011) عدد من العوامل منها:
- مراعاة عناصر التكاليف المرتبطة بالكتابة وتحديد الغرض الرئيسي من كل خطاب.
- يتعين عند الكتابة تقسيم الرسالة أو الخطاب إلى فقرات من حيث المقدمة والمحتوى والنهاية.
- جعل مقدمة الخطاب بسيطة وتجنب التكرار والكلمات الثقيلة عند الكتابة.

2- مهارة الإنصات أو الاستماع:

- تتمثل مهارة الاستماع لدى قائدات رياض الأطفال في: (شفيق، 2011)
- وضع المتكلم في وضع مريح وطبيعي وبالتالي يمكن مساعدة المتحدث على الكلام بحرية.
- إشعار المتكلم بالرغبة في السماع وذلك من خلال المتابعة باهتمام ومحاولة التفهم بدلاً من المعارضة، ومشاركة وجدان المتكلم.
- التحرر من الذهول والارتباك وذلك بضبط التصرفات وعدم الانصراف إلى أشياء أخرى.
- السماع لأكبر وقت مع عدم مقاطعة المتحدث.
- ضبط الأعصاب حيث أن الشخص الغضبان يستقبل المعنى بقصد خطأ.
- طرح بعض الأسئلة وذلك يشير إلى الإصغاء.

3- مهارة القراءة:

تتمثل مهارات القراءة لدى قائدات رياض الأطفال في (شفيق، 2011):

- 1- استخدام اللغة السهلة.
- 2- أن يكون إيقاع الألفاظ سهل وغير رسمي.
- 3- استخدام المعلومات المألوفة فلا نجهد الطفل بالاستماع إلى المعلومات الفنية.
- 4- حسن استخدام الدعاية لتخفيف حالة القلق لدى الطفل، مع عدم الإسراف في استخدامها.
- 5- التحكم في حركات الشفايف والحواجب.
- 6- مراعاة عامل السرعة في القراءة، فلا تكون بطيئة ولا سريعة، بل متوسطة.

4- مهارة التقويم:

تعد مهارة التقويم لدى قائدات رياض الأطفال جزءاً لا يتجزأ من العملية التدريسية، حيث تقدم مؤشرات للقائدات عن فاعلية التدريس لديهن، والجوانب التي تحتاج إلى إعادة نظر، فتنمية مهارة التقويم لدى قائدات رياض الأطفال، وتقديرهم للمهام الأخرى المتنوعة التي يؤديها الأطفال، سوف تمكنهن من تنظيم أو إعادة تنظيم المواد التعليمية بما يجعل التدريس أكثر فاعلية. (مصطفى، 2016)

معوقات عملية الاتصال الفعال في رياض الأطفال:

- من أهم معوقات الاتصال الفعال في رياض الأطفال ما يلي: (عبدالمولى، 2013)
- عدم وضوح الرسالة: ويرجع ذلك إما للاختصار الشديد فيها، أو لاستخدام لغة متخصصة يصعب على المستقبل فهمها.
- عدم انتباه المستقبل: إما لعدم فهمه للاتصال، أو لعدم ثقته في مصدر الاتصال.

– **تباين الإدراك لكل من المرسل والمستقبل:** يتباين الأفراد في الخصائص والإدراك والفهم، وهذا بصفة طبيعية ولكن يمكن القول إذا ازداد هذا الاختلاف بين المرسل والمستقبل؛ فإن ذلك يؤدي إلى عدم فاعلية الاتصال.

وتتمثل معوقات الاتصال الفعال في رياض الأطفال في: المعوقات الخاصة بالمرسل والمستقبل، وترتبط هذه المعوقات بنواحي ذاتية تؤثر على تدفق الرسالة، وفهمها، واستيعابها، والاستجابة إليها، ومن ذلك: (مزياي، 2011).

- 1- الإدراك الخاطئ للمعلومات وبالتالي اختلاف إدراك وفهم الآخرين.
- 2- اعتقاد المرسل أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية والشعور بالمعرفة الكاملة، وتجاهل التغذية المرتدة من الآخرين.
- 3- الميول والاعتقادات والاتجاهات النفسية للمرسل تؤثر في شكل المعلومات التي لديه والتي يرغب في إرسالها.

سبل التغلب على معوقات الاتصال في رياض الاطفال

يؤكد كل علماء الإدارة والاتصال على مسئولية القادة في تحسين نظام الاتصالات بالمنظمة وجعله أكثر فاعلية، وذلك عن طريق نظرة القائد الشاملة إلى المنظمة كنظام مفتوح من خلال ربط أهدافها بأهداف النظام ككل، وتمسك القائد بالمعنى الأفضل لمفهوم الاتصالات مع عدم اقتصار النظرة على أنه مجرد نقل وتبادل الأفكار والمعلومات بصورة جافة، وحسن نظرة القائد إلى الآخرين كنظرة صحية تتفق مع طبيعة المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري من حيث كون الإنسان نشيطاً وقادراً على الابتكار (أبو النصر، 2015)، وفي ضوء ذلك لم تعد الإدارة بمؤسسات رياض الأطفال مجرد تسيير شئون الروضة سيراً روتينياً، ولم يعد هدف قائدات الروضة المحافظة على النظام، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول الطفل وتوفير كل الظروف والإمكانات والبيئة التعليمية التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي، والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، كما أصبح تحقيق الأهداف والأغراض التربوية والاجتماعية حجر الأساس في إدارة مؤسسات رياض الأطفال (عمر، 2017).

كما يتوقف نجاح أو فشل مؤسسات رياض الأطفال على القائدة، والممارسات الإدارية التي تقوم بها، فالممارسات ومدى ما تحققه من أهداف تختلف من إدارة إلى أخرى، ويرجع هذا الاختلاف إلى التباين بين القائدات في أنماطهن الإدارية، والأساليب والطرق المتبعة ومدى امتلاك القائدة الكفاءة والخبرة وخصائص الممارسة اللازمة لطبيعة العمل الذي تقوم به، فالإدارة الناجحة هي التي تدفع بالعاملين إلى العمل، ويتم ذلك من خلال ممارسة القائدة لدورها القيادي بتهيئة البيئة المناسبة للعاملين، وممارسة مهارات الاتصال معهم، وإشباع رغباتهم وتوفير الحوافز المادية والمعنوية لهم (الشديفات، 2015، 4).

حيث إن مهارات الاتصال من المداخل الهامة التي لا يمكن لقائدة رياض الأطفال أن تتجاهلها أثناء أداء وظيفتها بل إنها من المتطلبات الرئيسية لنجاحها، وأي خطة تعدها لا يمكن أن تؤتي أكلها مهما كانت محكمة إلا إذا صاحبها نظام اتصالي كفيل بنقل البيانات والمعلومات اللازمة لفهمها من جانب القائمين على تنفيذها، لأنها تشكل صلب العملية الإدارية، كما إن جميع الجهود والأنشطة التعليمية لا يمكن أن تتم إلا من خلال الاتصالات (كتفي، 2016)، إلى جانب مراعاة القائدة إقامة علاقات حسنة مع المعلمات، والاقتراب منهم والتعرف على أفكارهم، وتحسس مشكلاتهم والعمل على حل هذه المشكلات، وتقديم الدعم المعنوي والنفسي لهم، والاستماع باهتمام لهم، والتعامل مع قضاياهم ومشكلاتهم بجدية، مما يعزز انتمائهم للمؤسسة، ويعزز لديهم الإبداع والابتكار بسعيها الدائم لتوفير بيئة عمل مناسبة (الحمد، 2016).

وتمثل بيئة العمل إحدى التحديات الرئيسية التي ينبغي لمؤسسة رياض الأطفال مواجهتها في إطار تحديد الاستراتيجيات المستقبلية والأهداف الكلية للمؤسسة، الأمر الذي سينعكس على معنويات المعلمات، حيث يتفاعل الإنسان مع الظروف المحيطة به بصفة عامة، فإنه عادة ما يستطيع أن يكيف سلوكه طبقاً لنوع الظروف التي يعيش من خلالها، والمعلمة داخل المؤسسة تتأثر بالبيئة التي تعمل فيها. (القحطاني، 2012)، فتوفير قائدات رياض الأطفال لبيئة عمل مناسبة للمعلمات يساعد على العمل كوحدة واحدة، فبناء الفريق يعزز الروح المعنوية والثقة والتماسك والتواصل والإنتاجية، وتعتبر العلاقات الإنسانية من العوامل المهمة في توطيد الثقة في نفوس العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة لممارسة الوظيفة بكل قدرة على التميز والمستوى العالي من الانجاز فالإنسان بطبيعته يميل إلى الأنانية ويرغب أن تكون كل الأجواء والتعاملات في بيئته الحياتية والعملية تتم بروح إنسانية بعيدة عن التشنج وبرود التعامل (مختار، 2012).

ثانياً: الدراسات السابقة

تعرض الباحثان عدد من الدراسات مرتبة وفق التاريخ الزمني من الأقدم إلى الأحدث.
دراسة إنج لي Englee (2011) بعنوان: "أسلوب اتصال المديرين ومشاركة أولياء الأمور في المدرسة". هدفت إلى معرفة الروابط بين أساليب اتصال المديرين ومشاركة أولياء الأمور في المدارس الثانوية المأهولة؛ وتكونت عينة الدراسة على (3) مديرين، و(6) أولياء أمور؛ واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة النوعي المقارن القائم على التسجيلات المرئية والمقابلات؛ وقد أظهرت النتائج: أن الاتصال غير الرسمي كان أكثر وسيلة فعالة لتشجيع أولياء الأمور على المشاركة في المدرسة، وأن الود، والالتزام، والاحترام، والشفافية، والتقدير، والأمانة هم أكثر الطرق تأثيراً في الشراكة الهادفة بين المدرسة والمنزل، أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أساليب اتصال المديرين وأولياء الأمور من حيث التنوع، لصالح أولياء الأمور.
دراسة الصرعاوي (2014) التي كشفت عن العلاقة بين ممارسة مديرات المدارس لمهارات الاتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات لدى مديرات المدارس بمحافظة الإحساء، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات مدارس التعليم العام للبنات بمحافظة الإحساء، واشتملت عينة الدراسة على (154) مديرة، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، توصلت الدراسة: أن مديرات المدارس في محافظة الإحساء يمارسن مهارات الاتصال الإداري بدرجة كبيرة، وأنه توجد علاقة طردية موجبة بين ممارسة مهارات الاتصال الإداري وبين درجة القدرة على حل المشكلات لدى مديرات المدارس في محافظة الإحساء بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، المرحلة، سنوات الخبرة في الإدارة).
في حين أجرى تايلور Tyler (2016) دراسة هدفت إلى معرفة سلوكيات التواصل لدى مديري المدارس الابتدائية الأولى عالية الأداء في فرجينيا: قادة المدارس والتواصل والجهود التحولية". واشتملت عينة الدراسة على (8) مديرين؛ واعتمدت المنهج النوعي القائم على المقابلة الفردية والاستبانة الإلكترونية؛ وأظهرت النتائج: أن مديري المدارس الثمانية ذوي الأداء العالي حددوا الاتصال كمكون رئيس لنجاح مدرستهم، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس حول استخدام استراتيجيات الاتصال تعزى لمتغير الجنس أو العرق، وأن استراتيجيات الاتصال التي يستخدمها المديرين تمثلت في بناء العلاقات، وتعزيز مناخ إيجابي من خلال التواصل المباشر وجهاً لوجه مع مجموعات صغيرة، والتدريب، والمحادثات التي تركز على الطلاب، وبرنامج توجيه هادف.

وسعت دراسة الزبيدي (2018) إلى معرفة أنماط الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة وضمت العينة (60) قائداً، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين

أنماط الاتصال السائدة واتخاذ القرار بدرجة كبيرة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط الاتصال السائدة واتخاذ القرار تعزي للمؤهل العلمي والخبرة العلمية بدرجة كبيرة.

كما سعت دراسة الشنقي (2018) لمعرفة دور قادة المدارس في توفير بيئة تعليمية آمنة لطلاب المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية لتقييم المعلمين لدور قادة المدارس في توفير بيئة تعليمية آمنة لطلاب المرحلة الثانوية تعزي لمتغيري سنوات الخدمة والمؤهل العلمي، واشتملت العينة على (140) معلمًا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستعانت بالاستبانة، لتتوصل أن قادة المدارس الثانوية يقومون بأدوارهم في توفير بيئة تعليمية آمنة للطلبة بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين وتقييمهم لدور قادة المدارس في توفير بيئة تعليمية آمنة تعزي لمتغير سنوات الخدمة، ولمتغير المؤهل العلمي.

أما دراسة خراشقة (2018) فقد حددت درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس تعزي لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي)، واشتملت العينة على (220) معلم ومعلمة، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائجها أن درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لوائي الوسطية والطيبة جاءت بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس تعزي لمتغير الجنس لصالح الإناث بدرجة كبيرة، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس بدرجة كبيرة.

في حين أجرى كل من أوكوتوني وأكينويل Okotoni & Akinwale (2019) دراسة هدفت إلى معرفة أساليب الاتصال الإداري (بين المديرين) والالتزام الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية في ولاية أوسون، نيجيريا". وتكونت عيّنتها من (36) مدير و(720) معلم، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على الاستبانة؛ وقد أظهرت الدراسة أن أساليب التواصل العدوانية والمفتوحة والشاملة لها علاقة كبيرة بالالتزام المعلمين الوظيفي، وأن العلاقات الإيجابية التي كانت قائمة بين كل من أساليب الاتصال المفتوحة والشاملة والتزام المعلمين بالمدرسة، هي نتيجة لمستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات من قبل مديري المدارس الثانوية، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في شكل ارتباط أسلوب الاتصال العدواني بالالتزام المعلمين؛ حيث كان مرتبطاً بالسلب بالالتزام المعلمين الوظيفي بالمدرسة، وكان مرتبطاً بشكل إيجابي بالالتزام المعلمين بالتعليم والتعلم.

من خلال اطلاع الباحثان على العديد من الدراسات السابقة والأبحاث ذات الصلة بالموضوع تمثلت الاستفادة منها في عدة أمور أهمها:

- الاستفادة في الإطار النظري من أدبيات موضوع الاتصال التربوي، وتحديد مشكلة الدراسة.
- بناء عبارات أداة البحث، والاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة لهدفها التعرف على ممارسة قائدات رياض الأطفال لمهارة الاتصال في مدارس شمال منطقة الرياض، وبذلك تختلف الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة في الحدود المكانية والبشرية.

الإجراءات المنهجية للدراسة منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي المسحي، ويُعرف المنهج الوصفي المسحي بأنه: "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث، أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة، من حيث طبيعتها، ودرجة وجودها فقط" (العساف، 2013، 179).

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع معلمات رياض الأطفال في المدارس الحكومية بشمال مدينة الرياض والبالغ عددهن (407) معلمة وفق إحصائية وزارة التعليم؛ بمدينة الرياض للعام الدراسي (1440/1441)، وتكونت عينة الدراسة من (81) معلمة من معلمات رياض الأطفال في المدارس الحكومية بشمال مدينة الرياض وبنسبة 20% من المجتمع الأصلي.

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، نظراً لمناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة ومنهجها، فالاستبانة من أكثر الأدوات البحثية استخداماً في العلوم الإنسانية.

بناء أداة الدراسة (الاستبانة):

بعد أن تم الاطلاع على الأدبيات التربوية، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وفي ضوء معطيات وتساؤلات الدراسة وأهدافها تم بناء الأداة (الاستبانة)، وتكونت الاستبانة في نسختها النهائية من جزأين رئيسيين:

الجزء الأول: ويشتمل على البيانات الأولية لأفراد العينة وهي (المؤهل العلمي-سنوات الخدمة).
الجزء الثاني: ويشتمل على محاور الاستبانة وقد تكونت الاستبانة من (32) عبارة موزعة على ثلاث محاور رئيسية الأول: واقع ممارسة قائدات رياض الأطفال لمهارة الاتصال في بيئة العمل، ويتكون من (13) عبارة. والثاني: التحديات التي تعيق قائدات رياض الأطفال عند تواصلهن في بيئة العمل، ويتكون من (9) عبارات، والثالث: مقترحات تطوير طرق ممارسة قائدات رياض الأطفال لمهارة الاتصال في بيئة العمل، ويتكون من (10) عبارات. ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج (ضعيفة جداً-ضعيفة-متوسطة-عالية-عالية جداً)؛ **على أن تحسب معادلة المدى:** وذلك لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل عبارة وبعد على النحو التالي:

- من 1 إلى أقل من 1.80 تمثل درجة استجابة (ضعيفة جداً).
- من 1.80 إلى أقل من 2.60 تمثل درجة استجابة (ضعيفة).
- من 2.60 إلى أقل من 3.40 تمثل درجة استجابة (متوسطة).
- من 3.40 إلى أقل من 4.20 تمثل درجة استجابة (عالية).
- من 4.20 إلى أقل من 5 تمثل درجة استجابة (عالية جداً).

صدق أداة الدراسة:

1) الصدق الظاهري:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وبناء فقراتها، تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على سبعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في قسم الإدارة والتخطيط التربوي من كلية التربية جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن؛ واثنين من المشرفين التربويين لمرحلة رياض الأطفال، وفي ضوء اقتراحات بعض المحكمين أعادت الباحثتان كتابة الاستبانة حيث تم حذف وإعادة صياغة بعض العبارات في الاستبانة وذلك فيما اتفق عليه أكثر من (80%) من السادة المحكمين، وبذلك أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي بعد التأكد من صدقها الظاهري مكونة من (32) عبارة مقسمة على ثلاث محاور رئيسية.

(2) صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

- صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة: تم حساب صدق الاتساق الداخلي وفقاً لاستجابات أفراد العينة الاستطلاعية (ن=30) بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة من محاور الاستبانة كما يوضح نتائجها جدول (1) التالي: جدول (1) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة من محاور الاستبانة

المحور الأول: "واقع ممارسة قائدات رياض الأطفال لمهارة الاتصال في بيئة العمل"					
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
.908**	11	.903**	6	.702**	1
.892**	12	.877**	7	.864**	2
.734**	13	.815**	8	.805**	3
		.906**	9	.829**	4
		.943**	10	.909**	5
المحور الثاني: "التحديات التي تعيق قائدات رياض الأطفال عند تواصلهن في بيئة العمل"					
.887**	7	.798**	4	.557**	1
.818**	8	.900**	5	.795**	2
.788**	9	.875**	6	.653**	3
المحور الثالث: "مقترحات تطوير طرق ممارسة قائدات رياض الأطفال لمهارة الاتصال في بيئة العمل"					
.874**	9	.890**	5	.703**	1
.900**	10	.869**	6	.846**	2
		.916**	7	.822**	3
		.863**	8	.803**	4

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) * دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من جدول (1) السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة من محاور الاستبانة جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم عالية حيث تراوحت في المحور الأول: "واقع ممارسة قائدات رياض الأطفال لمهارة الاتصال في بيئة العمل" بين (.702**-.943**)، أما في المحور الثاني: "التحديات التي تعيق قائدات رياض الأطفال عند تواصلهن في بيئة العمل" فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (.557**-.900**)، بينما تراوحت معاملات الارتباط في المحور الثالث: "مقترحات تطوير طرق ممارسة قائدات رياض الأطفال لمهارة الاتصال في بيئة العمل" بين (.703**-.916**)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لعبارات محاور الاستبانة.

- الصدق البنائي العام لمحاور الاستبانة: تم التحقق من الصدق البنائي لمحاور الاستبانة من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والمجموع الكلي للاستبانة، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول (2) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية لمحاور الاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط
1	المحور الأول: "واقع ممارسة قائدات رياض الأطفال لمهارة الاتصال في بيئة العمل"	.931**
2	المحور الثاني: "التحديات التي تعيق قائدات رياض الأطفال عند تواصلهن في بيئة العمل"	.915**
3	المحور الثالث: "مقترحات تطوير طرق ممارسة قائدات رياض الأطفال لمهارة الاتصال في بيئة العمل"	.924**

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يتبين من الجدول (2) السابق أن قيم معاملات الارتباط لمحاوَر الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (**.915-**.931)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)؛ مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي لمحاوَر الاستبانة. ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

جدول (3) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاوَر الاستبانة

م	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	المحور الأول: "واقع ممارسة قائدات رياض الأطفال لمهارة الاتصال في بيئة العمل"	13	.957
2	المحور الثاني: "التحديات التي تعيق قائدات رياض الأطفال عند تواصلهن في بيئة العمل"	9	.950
3	المحور الثالث: "مقترحات تطوير طرق ممارسة قائدات رياض الأطفال لمهارة الاتصال في بيئة العمل"	10	.951
	المجموع	32	.957

يتضح من الجدول (3) السابق أن قيم معاملات الثبات لمحاوَر الاستبانة جاءت بقيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات لمحاوَر الاستبانة بين (.950-.957) وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحاوَر الاستبانة (.957)؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها. وبذلك تم توزيع رابط الاستبانة الإلكترونية؛ وإرسالها عن طريق إدارة تقنية المعلومات بوزارة التعليم بمدينة الرياض من خلال الرسائل النصية.

نتائج الدراسة ومناقشتها

خصائص عينة الدراسة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة، وفقاً لمتغيري (المؤهل العلمي - سنوات الخدمة).

1- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول (4) توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
1	دبلوم عالي	4	4.9%
2	بكالوريوس	74	91.4%
3	ماجستير	2	2.5%
4	دكتوراه	1	1.2%
	المجموع	81	100.0%

يتضح من الجدول (4) أن أكثر أفراد العينة من الحاصلات على مؤهل البكالوريوس بنسبة (91.4%) يليها أفراد العينة من حملة الدبلوم العالي بنسبة (4.9%) ثم حملة مؤهل الماجستير بنسبة (2.5%) وأقل المؤهلات نسبة من أفراد العينة (1.2%) حاصلات على مؤهل دكتوراه وتتفق هذه النتيجة مع واقع الحال في رياض الأطفال بالمملكة العربية السعودية حيث يشترط للتعين درجة البكالوريوس.

2- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة:

جدول (5) توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخدمة

م	سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
1	أقل من 5 سنوات	28	34.6%
2	من 5-10 سنوات	32	39.5%
3	أكثر من 10 سنوات	21	25.9%
	المجموع	81	100.0%

يتبين من الجدول السابق أن أغلب أفراد العينة ضمن سنوات الخدمة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة (39.5%) يليها نسبة (34.6%) من أفراد العينة خدمن بالتدريس في رياض الأطفال لفترة أقل من 5 سنوات، بينما أفراد العينة الأقل نسبة (25.9%) هي لمن خدمن لأكثر من 10 سنوات.

عرض ومناقشة السؤال الأول: ما واقع ممارسة قائدات رياض الأطفال لمهارة الاتصال في بيئة العمل؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الأول "واقع ممارسة قائدات رياض الأطفال لمهارة الاتصال في بيئة العمل"، ثم ترتيب تلك العبارات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي كما تبين ذلك نتائج الجدول (6) التالي:

جدول (6) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول "واقع ممارسة قائدات رياض الأطفال لمهارة الاتصال في بيئة العمل"

العبارة	درجة الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
	ك	ج	ب	ا	د				
1 فتح أبواب الإدارة لجميع العاملين في المدرسة.	5	2	17	28	29	3.91	1.109	1	عالية
9 تعزيز علاقاتها الإنسانية مع المعلمات.	6	7	15	28	25	3.73	1.204	2	عالية
6 دعم المعلمات بشكل فردي وجماعي عند الحاجة.	5	6	23	23	24	3.68	1.160	3	عالية
7 نشر ثقافة الاتصال بين المعلمات بإشراكهن في لجان العمل.	7	7	19	26	22	3.60	1.221	4	عالية
10 تطوير آليات العمل لإنجاح عملية الاتصال الإداري.	5	6	27	23	20	3.58	1.128	5	عالية
8 تفعيل المواقع الإلكترونية ومواقع التواصل الاجتماعي.	5	10	21	23	22	3.58	1.192	6	عالية
2 تحديد أهداف لكل عملية اتصال.	2	11	25	26	17	3.56	1.049	7	عالية
13 توضيح أهمية ودور الاتصال في إنجاح المنظمة التعليمية أو فشلها.	6	6	27	23	19	3.53	1.152	8	عالية
3 حصر مجالات اهتمام المعلمات قبل الاتصال معهن.	3	12	25	25	16	3.48	1.085	9	عالية
4 تطوير مهارات الاتصال لديها.	4	12	28	16	21	3.47	1.174	10	عالية
12 حل المشكلات بشكل دائم.	4	13	26	17	21	3.47	1.184	11	عالية
5 عملية تخطيط لمواجهة المشكلات التي تعترض عملية الاتصال الإداري.	3	13	26	22	17	3.46	1.107	12	عالية
11 تهيئة مناخ يساعد على إجراء الاتصال بشكل جيد.	6	11	27	16	21	3.43	1.224	13	عالية
المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الأول "واقع ممارسة قائدات رياض الأطفال لمهارة الاتصال في بيئة العمل"	7.4	13.6	33.3	19.8	25.9	3.57	.986	---	عالية

يتبين من الجدول (6) السابق أن "واقع ممارسة قائدات رياض الأطفال لمهارة الاتصال في بيئة العمل" جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث جاء المتوسط العام للمحور الأول (3.57) بانحراف معياري بلغ (0.986)؛ وبلغت الانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول بين (1.049-1.224).

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (1) (فتح أبواب الإدارة لجميع العاملين في المدرسة) بمتوسط حسابي بلغ (3.91)، وانحراف معياري بلغ (1.109)، يليها في الترتيب الثاني العبارة رقم (9) (تعزيز علاقاتها الإنسانية مع المعلمات) بمتوسط حسابي بلغ (3.73)، وانحراف معياري بلغ (1.204)، وترى الباحثتان أن ذلك؛ ربما يعزي إلى لمس أغلب أفراد العينة من المعلمات لحرص القائدات على تهيئة مناخ يساعد على إجراء الاتصال بشكل جيد والتزام أغلب القائدات بنشر ثقافة الاتصال بين المعلمات والإدارة من خلال إشراكهن في القرارات الإدارية باستمرار. وتتفق تلك النتيجة مع ما أشارت إليه نتيجة دراسة الصرعاوي (2014) التي توصلت إلى أن مديرات المدارس في محافظة الأحساء يمارسن مهارات الاتصال الإداري بدرجة كبيرة.

بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (11) (تهيئة مناخ يساعد على إجراء الاتصال بشكل جيد) بمتوسط حسابي بلغ (3.43)، وانحراف معياري بلغ (1.224)، وربما يرجع السبب في ذلك إلى قناعة أغلب أفراد العينة من المعلمات بأن قائدات المدارس حريصات بشكل كبير على تحقيق التواصل الإداري الفعال وخلق بيئة اتصالية ناجحة بين الإدارة والمعلمات لتحقيق الأهداف المنشودة. وتختلف تلك النتيجة مع ما أشارت إليه نتيجة دراسة خراشقة (2018) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت باقي عبارات المحور الأول بدرجات استجابة عالية.

عرض ومناقشة السؤال الثاني: ما التحديات التي تعيق قائدات رياض الأطفال عند تواصلهن في بيئة العمل؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الثاني "التحديات التي تعيق قائدات رياض الأطفال عند تواصلهن في بيئة العمل"، ثم ترتب تلك العبارات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي كما تبين ذلك نتائج الجدول (7) التالي:

جدول (7) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول "التحديات التي تعيق قائدات رياض الأطفال عند تواصلهن في بيئة العمل"

درجة الاستجابة	العبارة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة					
				1	2	3	4	5	6
عالية	14	شعور المعلمات بنوع من التمييز والتحيز لدى القائدة.	3.40	19	22	21	10	9	ك
				23.5	27.2	25.9	12.3	11.1	%
متوسطة	17	التمسك بالأساليب الإدارية التقليدية.	3.26	19	13	27	14	8	ك
				23.5	16.0	33.3	17.3	9.9	%
متوسطة	15	تداخل الاختصاصات بين بعض الأقسام.	3.16	11	18	32	13	7	ك
				13.6	22.2	39.5	16.0	8.6	%
متوسطة	18	خوف القائدة من تفويض الصلاحيات للمعلمات مما يعرقل عملية الاتصال.	3.09	15	10	31	17	8	ك
				18.5	12.3	38.3	21.0	9.9	%
متوسطة	22	غياب الأنشطة الاجتماعية والترفيهية التي تجمع القائدة والمعلمات معا.	2.91	18	4	27	17	15	ك
				22.2	4.9	33.3	21.0	18.5	%
متوسطة	19	ضعف التعزيز الإيجابي الذي يحافظ على حيوية الاتصال بين القائدة والمعلمات.	2.83	11	10	26	22	12	ك
				13.6	12.3	32.1	27.2	14.8	%
متوسطة	16	عدم اهتمام القائدة بعملية التغذية الراجعة الصادرة من المعلمات.	2.79	9	11	27	22	12	ك
				11.1	13.6	33.3	27.2	14.8	%
متوسطة	21	عدم تقبل القائدة النقد الموضوعي بإيجابية وبروح رياضية.	2.78	12	11	24	15	19	ك
				14.8	13.6	29.6	18.5	23.5	%
متوسطة	20	لا تتيح القائدة قنوات تواصل مرنة بينها وبين المعلمات.	2.57	10	6	23	23	19	ك
				12.3	7.4	28.4	28.4	23.5	%
متوسطة		المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الثاني "التحديات التي تعيق قائدات رياض الأطفال عند تواصلهن في بيئة العمل"	2.97	1.002	---				

يتبين من الجدول (7) السابق أن "التحديات التي تعيق قائدات رياض الأطفال عند تواصلهن في بيئة العمل" جاءت بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث جاء المتوسط العام للمحور الثاني (2.97) بانحراف معياري بلغ (1.002)؛ وبلغت الانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني بين (1.191-1.380).

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (14) (شعور المعلمات بنوع من التمييز و التحيز لدى القائدة) بمتوسط حسابي بلغ (3.40)، وانحراف معياري بلغ (1.281)، يليها في الترتيب الثاني العبارة رقم (17) (التمسك بالأساليب الإدارية التقليدية) بمتوسط حسابي بلغ (3.26)، وانحراف معياري بلغ (1.273)، وترى الباحثتان أن ذلك؛ ربما يعزي إلى تمسك أغلب قائدات رياض الأطفال بالأساليب الإدارية التقليدية التي تعتمد على الأقدمية فناعة منهن بأنه كلما كانت المعلمة أقدم كلما كانت أكثر خبرة، وربما كان السبب في ذلك هو عدم المسائلة المستمرة والرقابة بشكل حقيقي وفعال على أداء قائدات المدارس.

بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (20) (لا تتيح القائدة قنوات تواصل مرنة بينها وبين المعلمات) بمتوسط حسابي بلغ (2.57)، وانحراف معياري بلغ (1.274)، وربما يرجع السبب في ذلك إلى حرص بعض القائدات على فتح قنوات اتصال فعالة مع المعلمات لتمرير التوجيهات الإدارية لهن بشكل مباشر مما يساعد على تحسين الأداء بالمدرسة ويزيد من فرص تحقيق الإدارة لأهدافها.

وجاءت باقي عبارات المحور الثاني بدرجات استجابة متوسطة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (خراشقة، 2018) التي أكدت على أن من أهم المعوقات التي قد تواجه عملية الاتصال الإداري هي عدم وضوح الرسالة وعدم انتباه المستقبل

وتباين الإدراك لكل من المرسل والمستقبل وقد يكون ذلك نتيجة لعدم فتح قنوات اتصال فعالة ومناسبة بين الإدارة والمعلمات، وقد أضافت المعلمات من أفراد العينة إلى بعض التحديات التي قد تحول دون قدرة القائدة على تواصلها الفعال في بيئة العمل كان من أهمها:

- كبر سن القائدة وضعف قدرتها في استخدام وسائل التواصل المتطورة تكنولوجياً.
 - ضعف شخصية القائدة، وافتقارها لمهارات القائدة الفعالة.
 - الانشغال أحياناً ببعض الأمور الإدارية المكتبية وعدم الاستقرار الوظيفي.
 - كثرة مهام وانشغال القائدة والمعلمات وعدم وجود الوقت الكافي للتواصل.
- عرض ومناقشة السؤال الثالث: ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مجموع استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي - عدد سنوات الخدمة)؟**

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي - عدد سنوات الخدمة)؛ وكانت نتائج التحليل حول ما يتضمنه محاور الاستبانة والدرجة الكلية كما هو موضح بالجدول (8) التالي:

أولاً: الفروق وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول (8)

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول "واقع ممارسة قائدات رياض الأطفال لمهارة الاتصال في بيئة العمل"، والمحور الثاني "التحديات التي تعيق قائدات رياض الأطفال عند تواصلهن في بيئة العمل"، والمحور الثالث "مقترحات تطوير طرق ممارسة قائدات رياض الأطفال لمهارة الاتصال في بيئة العمل" وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء أفراد عينة البحث حول محاور الاستبانة ككل وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

وقد تعزي تلك النتيجة من وجهة نظر الباحثان إلى أن حضور الدورات التدريبية وورش العمل التي يتم تنظيمها لهن؛ قارب بين إجاباتهن رغم اختلاف المؤهل العلمي، وتتفق تلك النتيجة مع ما أشارت إليه نتيجة دراسة الشنيفي (2018) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين وتقييمهم لدور قادة المدارس في توفير بيئة تعليمية آمنة تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول (8) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول محاور الاستبانة والدرجة الكلية طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي

المحور	مجموع المربعات	عدد درجات الحرية	مربع المتوسط	أداة الإحصاء (ف)	مستوى الدلالة
المحور الأول: "واقع ممارسة قائدات رياض الأطفال لمهارة الاتصال في بيئة العمل"	بين المجموعات	3	1.915	2.045	.115
	داخل المجموعات	77	.937	---	
	المجموع	80	---	---	
المحور الثاني: "التحديات التي تعيق قائدات رياض الأطفال عند تواصلهن في بيئة العمل"	بين المجموعات	3	1.279	1.287	.285
	داخل المجموعات	77	.994	---	
	المجموع	80	---	---	
المحور الثالث: "مقترحات تطوير طرق ممارسة قائدات رياض الأطفال لمهارة الاتصال في بيئة العمل"	بين المجموعات	3	.907	.975	.409
	داخل المجموعات	77	.931	---	
	المجموع	80	---	---	
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3	.104	.433	.730
	داخل المجموعات	77	.241	---	
	المجموع	80	---	---	

ثانياً: الفروق وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة:

الجدول (9) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول محاور الاستبانة والدرجة الكلية طبقاً إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخدمة

المحور	مجموع المربعات	عدد درجات الحرية	مربع المتوسط	أداة الإحصاء (ف)	مستوى الدلالة
المحور الأول: "واقع ممارسة قائدات رياض الأطفال لمهارة الاتصال في بيئة العمل"	بين المجموعات	2	1.261	1.305	.277
	داخل المجموعات	78	.966	---	
	المجموع	80	---	---	
المحور الثاني: "التحديات التي تعيق قائدات رياض الأطفال عند تواصلهن في بيئة العمل"	بين المجموعات	2	3.032	3.183	.047
	داخل المجموعات	78	.953	---	
	المجموع	80	---	---	
المحور الثالث: "مقترحات تطوير طرق ممارسة قائدات رياض الأطفال لمهارة الاتصال في بيئة العمل"	بين المجموعات	2	2.593	2.924	.060
	داخل المجموعات	78	.887	---	
	المجموع	80	---	---	
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2	.121	.506	.605
	داخل المجموعات	78	.239	---	
	المجموع	80	---	---	

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول رقم (9)

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول "واقع ممارسة قائدات رياض الأطفال لمهارة الاتصال في بيئة العمل"،

والمحور الثالث "مقترحات تطوير طرق ممارسة قائدات رياض الأطفال لمهارة الاتصال في بيئة العمل" وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني "التحديات التي تعيق قائدات رياض الأطفال عند تواصلهن في بيئة العمل" وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة. - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة ككل وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة. ولتحديد الفروق في آراء أفراد عينة البحث حول المحور الثاني من الاستبانة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة تم استخدام اختبار Kruskal-Wallis Test وكانت نتيجة الاختبار كما يلي:

الجدول (10) نتائج "تحليل" (Kruskal-Wallis Test) لتحديد اتجاه الفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول محاور الاستبانة والدرجة الكلية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة

المحور	عدد سنوات الخدمة	العدد	متوسط الرتب	مربع كاي	درجات الحرية	مستوى الدلالة
المحور الثاني: "التحديات التي تعيق قائدات رياض الأطفال عند تواصلهن في بيئة العمل"	أقل من 5 سنوات	28	49.95	6.301	2	.043
	من 5-10 سنوات	32	35.47			
	أكثر من 10 سنوات	21	37.50			
	المجموع	81				

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه من الجدول (10) ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني "التحديات التي تعيق قائدات رياض الأطفال عند تواصلهن في بيئة العمل" وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة لصالح من كانت فترة خدمتهم في رياض الأطفال أقل من 5 سنوات وذلك بمتوسط رتب قيمته (49.95)، وقد تعزي تلك النتيجة من وجهة نظر الباحثان إلى قلة معرفة أفراد العينة من المعلمات ذوات الخبرة الأقل والتي لا تتعدى 5 سنوات مقارنة بأقرانهم من المعلمات ذوات الخبرات الأعلى مما دعا إلى لمسهن للعديد من التحديات التي تعيق قائدات رياض الأطفال عند تواصلهن في بيئة العمل مقارنة بزميلاتهن، وربما كان السبب في ذلك ضعف الاحتكاك وتشارك الخبرات بين المعلمات ذوات الخبرة الأطول مما فارق بين إجابات أفراد العينة الأقل خبرة، وتختلف تلك النتيجة مع ما أشارت إليه نتيجة دراسة الصرعلاوي (2014) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة مديرات المدارس بمحافظته الإحساء لمهارات الاتصال الإداري تبعاً لمتغير (سنوات الخبرة).

عرض ومناقشة السؤال الرابع: ما مقترحات تطوير طرق ممارسة قائدات رياض الأطفال لمهارة الاتصال في بيئة العمل؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الثالث "مقترحات تطوير طرق ممارسة قائدات رياض الأطفال لمهارة الاتصال في بيئة العمل"، ثم ترتيب تلك العبارات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي كما تبين ذلك نتائج الجدول (11) التالي:

جدول (11) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول "مقترحات تطوير طرق ممارسة قائدات رياض الأطفال لمهارة الاتصال في بيئة العمل"

العبارة	درجة الاستجابة							درجة الاستجابة			
	ك	صغيرة جداً	صغيرة	متوسطة	عالية	عالية جداً	عالية جداً				
25	استخدام مواقع تواصل إلكترونية يسهل التواصل من خلالها بين القيادة والمعلمات.	ك	4	4	28	19	26	عالية	1	1.118	3.73
	%	4.9	4.9	34.6	23.5	32.1					
26	الاهتمام بالأنشطة اللاصفية.	ك	7	5	22	24	23	عالية	2	1.209	3.63
	%	8.6	6.2	27.2	29.6	28.4					
24	استخدام عبارات تواصلية تناسب مستوى المعلمات وبيئاتهن.	ك	5	7	26	22	21	عالية	3	1.150	3.58
	%	6.2	8.6	32.1	27.2	25.9					
23	اختيار وسيلة الاتصال الفعالة المناسبة مع كل معلمة من المعلمات.	ك	7	4	26	25	19	عالية	4	1.162	3.56
	%	8.6	4.9	32.1	30.9	23.5					
30	زيادة التعزيز الإيجابي الذي يحافظ على حيوية الاتصال.	ك	4	13	21	22	21	عالية	5	1.184	3.53
	%	4.9	16.0	25.9	27.2	25.9					
28	تعزيز مهارات الاتصال لدى القائدة في مجال النطق الشفوي.	ك	5	10	26	18	22	عالية	6	1.195	3.52
	%	6.2	12.3	32.1	22.2	27.2					
27	تعزيز مهارات الاتصال لدى القائدة في مجال الكتابة.	ك	2	13	27	22	17	عالية	7	1.074	3.48
	%	2.5	16.0	33.3	27.2	21.0					
31	عقد لقاءات واجتماعات دورية لتبادل الآراء والمقترحات.	ك	9	10	16	26	20	عالية	8	1.295	3.47
	%	11.1	12.3	19.8	32.1	24.7					
29	تفعيل برنامج الزيارات التبادلية بين قيادات رياض الأطفال.	ك	8	13	25	13	22	متوسطة	9	1.305	3.35
	%	9.9	16.0	30.9	16.0	27.2					
32	وجود إدارة لتنظم المعلومات تسهل انسياب البيانات والمعلومات.	ك	8	6	32	21	14	متوسطة	10	1.151	3.33
	%	9.9	7.4	39.5	25.9	17.3					
المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الثالث "مقترحات تطوير طرق ممارسة قائدات رياض الأطفال لمهارة الاتصال في بيئة العمل"											
عالية											

يتبين من الجدول (11) السابق أن موافقة أفراد الدراسة من المعلمات على مقترحات تطوير طرق ممارسة قائدات رياض الأطفال لمهارة الاتصال في بيئة العمل جاءت بدرجة (عالية)، حيث جاء المتوسط العام للمحور الثالث (3.51) بانحراف معياري بلغ (0.964)؛ وبلغت الانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث بين (1.074-1.305)، وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (25) (استخدام مواقع تواصل إلكترونية يسهل التواصل من خلالها بين القيادة والمعلمات) بمتوسط حسابي بلغ (3.73)، وانحراف معياري بلغ (1.118)، وترى الباحثتان أن ذلك ربما يعزي إلى أن الاتصال الإلكتروني بين القائدة والمعلمات حقيقة فرضت نفسها في تسهيل وتسريع عملية التواصل وتحقيق الأهداف المنشودة. وتتفق تلك النتيجة مع ما أشارت إليه نتيجة دراسة الزبيدي (2018) التي توصلت إلى وجود أنظمة وتعليمات متبعة في عملية الاتصال واتخاذ القرار لدى قادة مدارس التعليم العام بدرجة كبيرة.

يليه في الترتيب الثاني العبارة رقم (26) (الاهتمام بالأنشطة اللاصفية) بمتوسط حسابي بلغ (3.63)، وانحراف معياري بلغ (1.209)، وذلك قد يعود ذلك من وجهة نظر الباحثتان إلى أن القائدات يصرفن اهتمامهن إلى الأنشطة الصفية على حساب الأنشطة اللاصفية، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (32) (وجود إدارة لنظم المعلومات تسهل انسياب البيانات والمعلومات) بمتوسط حسابي بلغ (3.33)، وانحراف معياري بلغ (1.151)، وبدرجة متوسطة؛ وربما يرجع السبب في ذلك إلى ضعف خبرة بعض قائدات المدارس في التعامل مع نظم المعلومات الإلكترونية

التي تحتاج المزيد من التدريب لاستخدامها، وربما كان السبب في ذلك إلى ضيق الوقت لدى قائدات المدارس مما يحول دون قدرتهن على حضور المزيد من الدورات التدريبية لتعزيز كفاياتهن المهنية فيما يتعلق بإدارة نظم المعلومات لتسهيل انسياب البيانات والمعلومات بالشكل المناسب، وتتفق تلك النتيجة مع ما أشارت إليه نتيجة دراسة خراشقة (2018) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لوائي الوسطية والطبية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت باقي عبارات المحور الثالث بدرجات استجابة عالية.

وقد أشارت العديد من المعلمات أفراد العينة إلى بعض مقترحات تطوير طرق ممارسة قائدات رياض الأطفال لمهارة الاتصال في بيئة العمل كان من أهمها:

- الاتصال المستمر بالأهل لمعرفة الحالة الأسرية لكل طفل، من خلال قنوات تواصل واضحة.
- عدم تكليف معلمة رياض أطفال بعمل فوق عملها كمعلمة خاصة في المدارس الخاصة.
- ضرورة وجود وكيله لتسهيل ودعم عمل القائدة، وجدولة اجتماعات دورية ثابتة بين القائدة ومعلماتها.
- ضرورة المساواة في المعاملة بين المعلمات.

توصيات الدراسة:

- العمل على تدريب قائدات رياض الأطفال على مهارة الاتصال في بيئة العمل وعدم التمييز والتحيز لإحدى المعلمات دون زميلتها، لذا توصي الدراسة بتأهيل القائدات من خلال الدورات التدريبية وورش العمل في مهارات التعامل الحسن مثل إقامة دورات في العدالة التنظيمية مع التركيز على بُعد عدالة التعاملات، والثقة التنظيمية، والقيادة الأخلاقية.
- تطوير أداء قائدات المدارس من خلال حسن الاختيار وفق معايير القيادة الفاعلة، لتجنب الأساليب الإدارية التقليدية.
- تطوير مهارات قيادات المدارس التقنية لتفعيل قنوات الاتصال الإلكترونية.
- توضيح المهام لمنسوبات المدرسة، وقنوات الاتصال الرسمية.
- تمكين المعلمات، بزيادة تفويضهن بالصلاحيات ومشاركتهن الأعمال القيادية؛ مما يُسهل عملية الاتصال بين الإدارة والمعلمات.
- تعزيز وتفعيل الأنشطة الاجتماعية والترفيهية التي تجمع القائدة والمعلمات معاً.
- تقديم التغذية الراجعة للمعلمات بشكل يحقق الاتصال الفعال وتحسين الأداء.

مقترحات الدراسة:

- إجراء دراسات تهدف إلى وضع تصور مقترح لتطوير أساليب الاتصال الإداري بين قائدات المدارس والمعلمات.
- إجراء دراسات تهدف إلى تحديد متطلبات تحقيق بيئة الاتصال الفعالة في مدارس التعليم العام بالمملكة.

مراجع الدراسة:

- البشر، الهنوف (2016). واقع ممارسة المديرات لمهارات الاتصال في مدارس مشروع تطوير للبنات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض. السعودية.
- الجميلي، ملح مودي عبيد (2011). مهام مديرات رياض الأطفال ومدى توافرها لديهن، مجلة الفتح، (47): 57-89.

- الحمد، نوار قاسم (2016). واقع مهارات الاتصال لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية في الأردن، *مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس*، 14(2): -196-225.
- الحمدان، جاسم؛ محمد، ناصر؛ العنزي، فهد (2010). الإدارة الإلكترونية في عملية الاتصال الإداري بالمدارس الابتدائية في دولة الكويت أهميتها ومعوقات ومقترحات لتطويرها، *مجلة رسالة الخليج العربي*، 31 (115): 93-134.
- خراشقة، سلمى زياد (2018). درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين. *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
- خضر، إبراهيم خليل (2013). *مهارات الاتصال*. ط 1، دار الجندي للنشر والتوزيع: رام الله. القدس.
- خليفة، كامل عرموط (2019). *درجة استخدام مدرسي المرحلة الإعدادية لمهارات الاتصال الفعال في العراق من وجهة نظرهم*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.
- الريالات، زاهر عبد الحميد (2018). الاتصال الفاعل وأثره الإيجابي في العملية التربوية، *مجلة رسالة المعلم*، 55 (1،2): 115-118.
- الزبيدي، وفاء علي (2018). أنماط الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة، *مجلة البحث العلمي في التربية*، 8 (19): 225-263.
- سعدات، محمود فتوح محمد (2016). *مهارات الاتصال الفعال*، ط1، شبكة الألوكة: المملكة العربية السعودية.
- سلام، عزة محمد (2007). *مهارات الاتصال*، ط1، القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث.
- الشديفات، سمية أرشيد (2015). الممارسات الإدارية لمديرات رياض الأطفال من وجهة نظر معلماتهن: دراسة ميدانية في محافظة المفرق، *مجلة العلوم الإنسانية والإدارية*، 8(1): 1-26.
- شفيق، منى يوسف (2011). *مهارات الاتصال الفعال، أعمال مؤتمرات: الإعلام الإلكتروني*، 259-282.
- الشنقي، علي سعد (2018). دور قادة المدارس في توفير بيئة تعليمية آمنة لطلاب المدارس الثانوية بمدينة الرياض، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 26 (2): 348-327.
- الصرعاوي، سارة عبد اللطيف (2014). العلاقة بين ممارسة مديرات المدارس لمهارات الاتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات. *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التربية، جامعة الملك فيصل، السعودية.
- الضمور، رناد (2018). *المسؤولية المدنية عن دور الحضانات في دول مجلس التعاون الخليجي*. مركز الدراسات العربية: مصر.
- الضيدان، الحميدي محمد (2014). التفكير الإيجابي وعلاقته بمهارات الاتصال لدى طلاب عمادة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود بمدينة الرياض، *مجلة التربية*، 3 (161): 582-521.
- الطيب، عبد النبي عبدالله (2016). *مهارات الاتصال الفعال*. ط1. أمواج للطباعة والنشر والتوزيع: عمان. الاردن.

- طيب، عزيزة عبد الله؛ الشمري، وفاء مشعان (2016). ممارسات مهارات الاتصال الفعال لدى المشرفات التربويات للمرحلة المتوسطة بمحافظة حفر الباطن: دراسة ميدانية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس: 165-191.
- عامر، طارق عبدالرؤف؛ المصري، إيهاب عيسى (2013). القيادة التربوية ومهارات الاتصال. ط1. دار العلوم للنشر والتوزيع: القاهرة. مصر.
- عبد المولى، غنا محمود (2013). مهارات الاتصال التربوي الفعال التي يمتلكها مدير المدرسة الثانوية العامة في مدينة دمشق وعلاقتها ببعض المتغيرات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.
- العجلان، وجدان بنت صالح بن عبد العزيز (2018). درجة إسهام الإشراف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدعى قائدات مرحلة رياض الأطفال، المجلة الدولية للآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، (7): 84-123.
- العربي، بن داود (2014). المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (16): 167-180.
- العساف، صالح بن أحمد (2013). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. مكتبة العبيكان: الرياض
- عسكر، عبد العزيز محمد (2012). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر: غزة.
- عطار، حنان أسامة؛ سليمان، خالد رمضان (2019). المشكلات التي تواجه قائدات روضة الأطفال في مدينة جدة من وجهة نظرهن، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، (31): 181-129.
- العلياني، شريفه. (2018). مهارات الاتصال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة الباحة. السعودية.
- عمر، حسام سمير (2017). تطوير أداء مدير الروضة في ضوء المعايير القومية لرياض الأطفال، مجلة كلية رياض الأطفال، (10): 235-289.
- القحطاني، سعد سعيد (2012). بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- كنتفي، عزوز (2016). درجة ممارسة مديري التعليم المتوسط لمهارات الاتصال الإداري في ضوء مهامهم الإدارية، مجلة دراسات، (38): 85-103.
- آل كردم، مفرح بن سعيد (2016). واقع ممارسة سلوكيات القيادة التكنولوجية لدى قادة المدارس الثانوية بمنطقة عسير من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية-جامعة الأزهر-مصر، (167)2: 143-175.
- الكندري، عبد العزيز على (2015). رؤية مستقبلية لتطوير مهارات الاتصال والتواصل التربوي لمشرفي التربية العملية بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت، مجلة دراسات تربوية ونفسية، (86): 179-249.
- الماضي، أحلام ناصر (2018). دور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال غرب مدينة الرياض، مجلة البحث العلمي في التربية، (19): 71-114.
- المبيضين، إسراء عبدالرحمن (2017). واقع تعليم اللغة الإنجليزية لمرحلة رياض الأطفال. ط1. دار زهران للنشر والتوزيع: عمان. الأردن.

- مختار، رابعة محمد (2012). أثر تحسين بيئة العمل على كفاءة أداء العاملين في مركز التدريب النفطي والمركز الدولي للجودة: دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- مزياي، الوناس (2011). من معوقات الاتصال التربوي في الجامعة الجزائرية: دراسة ميدانية على عينة من طلبة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلة دراسات نفسية وتربوية، (7): 85-103.
- مصطفى، أشرف فؤاد (2016). واقع ممارسة معلمي التربية الإسلامية لأساليب التقويم البديل وسبل تطويرها في المرحلة الأساسية الدنيا بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- أبو النصر، مدحت محمد (2015). مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين. ط3. المجموعة العربية للتدريب والنشر. القاهرة. مصر.
- أبو النصر، مدحت (2017). الخدمة الاجتماعية في المجال المدرسي. المجموعة العربية للتدريب والنشر: القاهرة. مصر.
- أبو ندي، لمياء رمضان (2018). مهارات التواصل لدى مديري مدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بتفعيل المشاركة المجتمعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية. الجامعة الإسلامية. فلسطين.
- يخلف، رقيقة (2014). دور رياض الأطفال في النمو الاجتماعي، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية الإنسانية. الجزائر، (11): 10-15.
- اليزيدي، أمين حسين (2017). أسس الاتصال الفعال عند الجاحظ: مقارنة في ضوء معطيات علم الاتصال الحديث، حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية، 37 (468): 9-110.
- Al-Jadidi, N. A. (2012). The Professional Preparation, Knowledge and Beliefs of Kindergarten Teachers in Saudi Arabia. **Doctor of Philosophy in Education**. The University of Exeter.
- EngLee, W. (2011). Principals' Communication Style and Parents' Involvement in School, **Unpublished Doctoral Dissertation**, University of Southamton, USA.
- Erden, E. (2010). Problems that preschool teachers face in the curriculum implementation. **Master of science**. Middle east technical university.
- Okotoni, C. A. & Akinwale, A. S. (2019). PRINCIPALS' COMMUNICATION STYLES AND TEACHERS' JOB COMMITMENT IN SECONDARY SCHOOLS IN OSUN STATE, NIGERIA, **British Journal of Education**, 7(12): 7-19.
- Tay, L. H.; Ang, E. & Hegney, D. (2012). Nurses' perceptions of the barriers in effective communication with inpatient cancer adults in Singapore, **Journal of Clinical Nursing**, 21, pp. 2647-2658.
- Tyler, D. E. (2016). Communication behaviors of principals at high performing Title I elementary schools in Virginia: School leaders, communication, and transformative efforts, **Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership**, 2(2): 2-16.