جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة – الجزائر
ISSN: 1112-4377, EISSN: 2588-2384
المجلد: 29 العدد 03 السنة 2025
مجلة المعيار
EL MIEYAR

الكفاءة الاتصالية والأنماط القيادية بالإذاعة الوطنية الأولى

Communicatiom competence and type of leadership at the first national radio

حيلي سارة[1]
sarah.hili@outlook.com

تاريخ الاستلام: 2024/07/01 **تاريخ النشر**: 2025/06/01
Received: 01/07/2024 **published: 01/06/2025**

ملخص المقال :

تهدف الدراسة الحالية الى تحديد العلاقة بين الأنماط القيادية الثلاثة (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية والقيادة الحرة) والكفاءة الاتصالية، وذلك بالاعتماد على مقياسين علميين يتوافقان مع الموضوع المدروس والهدف منه حيث تم استخدام نموذج التسلسل القيادي الكامل لـ Avolio(1995) & Bass، ومقياس الإدراك الذاتي للكفاءة الاتصالية الذي أعده الباحث McCroskey(1988).

وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين القيادة التحويلية وكفاءة الاتصال، بينما توجد علاقة بين القيادة التحويلية وكفاءة الاتصال على مستوى السياق المجتمعي ومتلقي المعرفة. بينما لا توجد علاقة بين نمط القيادة المتبادلة وكفاءة الاتصال، في حين تم تأكيد العلاقة على مستوى السياق الأجنبي، وكذلك وجود علاقة قوية بين التواصل على مستوى سياق المجموعة، الكفاءة، ومتلقي المعرفة و لا توجد علاقة بين القيادة الحرة و كفاءة الاتصال.

كلمات مفتاحية: الكفاءة الاتصالية، الأنماط القيادية، القيادة التحويلية، القيادة التبادلية والقيادة الحرة.

Abstract:

The current study aimed at determining the relationship between the type of leadership and communication competence, using two scientific scales that are consistent with the theme and purpose of the "Multi-factor driving scale" for "BASS & Avolio(1995), and "Communication efficiency Self-awareness for Mc Croskey(1988).

The study has found that there is no relationship between transformational leadership and communication competence.The relationship between the transactional leadership pattern and communication competence was not confirmed, and there is no relationship between free leadership and communication competence.

Keywords: Communicatiom Competence ; Transactional Leadership ; Transformational Leadership ;Free Leadership**.**

(1) جامعة الجزائر (3)

مقدّمة:

تعتبر القيادة وظيفة أساسية في العملية الإدارية، حيث تشكل مع التنظيم، الاتصال، الرقابة و التخطيط عجلة تحقق للمنظمة نجاحها، إذا ما طبقت بفعالية جميع أبعادها، وقد شبه الباحثون القيادة التنظيمية بنبض العملية الإدارية ومفتاحها، نظرا لاحتواء المنظمة على موارد بشرية لا تتطلب إدارتهم وإنما قيادتهم (**بشير، 2010، صفحة 27**)، ولأن قيادة مجموعة من الأتباع و العمل سويا لا يكون دون الاتصال الذي يحقق القدرة على التفاعل مع الاخرين بشكل جيد، فقد أصبحت فاعلية القائد تعتمد على فاعلية الاتصالات التي يجريها مع الأتباع وهو ما يتطلب الكفاءة في الاتصال التي تسهل على القائد والأتباع إدراك العلاقات الشخصية والاجتماعية وتكييف السلوكيات للتفاعل في مختلف السياقات الاتصالية في المنظمة.

لـذا يؤكـد **Bernard** : « تتمثـل أولى وظيفـة للقائـد في تـوفير نظـام سـليم للاتصـالات و منـاخ مناسـب ... و أن الاتصـالات الفعالـة أحـد المقومـات الثلاثـة الهامـة في بنـاء المنظمـة و إن الأشـخاص شـاغلي الوظـائف هـم الوسـيلة الـتي تـتم عن طريقها الاتصالات» (**نبيل، 2012، صفحة 50**)

وفي هذا السياق، يتطلب التواصل بكفاءة من الفرد معرفة نفسه على المستوى الشخصي، ومعرفة نفسه ككائن اتصالي، ذلك أن معرفته لسلوكياته الاتصالية يساعده على اثراء رصيده المعرفي الذي يرتكز عليه في خياراته التي تسهل إمكانية التكيف مع مختلف المواقف التي يواجهها، سواء في حياته الشخصية، المهنية والاجتماعية؛ إضافة إلى القدرة على اختيار سلوك اتصالي ملائم، واتخاذ قرارات مناسبة في مختلف المواقف الاتصالية التي تستوجب عليه امتلاك الجانب المعرفي والمتمثل في المهارات الادراكية؛ والجانب السلوكي والمتمثل في مهارات التكيف مع مختلف السلوكيات الاتصالية .

وبناء على هذا الطرح، اعتمدنا في الدراسة الحالية على نموذج التسلسل القيادي الكامل Full Model Range Leadership، الذي ركز فيه الباحثان Bass & Avolio **(1995)** (**Antonakis، 2003، صفحة 35**)على ما يشكل القيادة من أساليب، أبعاد وسلوكيات، والذي يتكون من ثلاث بنيات جوهرية تمثل أساليب القيادة التنظيمية وهي: التحويلية، التبادلية والحرة؛ كما يحتوي كل نمط على أبعاد مفاهيمية متميزة،حيث يؤكد Bass & Avolio على أن هذا النموذج لا يطبق من أجل القيادة فقط، بل يضمن تغيير أوضاع المنظمة للأفضل ووضع القائد لنظام عادل ومكافئ لكل الأتباع ، وهو ما يحقق شعورهم بالرضا، ومنه بذل مجهود أكثر مما هو متوقع منهم مع إخلاصهم للمنظمة كما يترك لهم هامش من الحرية لاتخاذ القرارات و تحمل المسؤولية، في بعض الحالات، بما يمكنهم من أن يصبحوا قادة.

كما اعتمدنا على مقياس الإدراك الذاتي للكفاءة الاتصالية Self perceived communication competence scale الذي أعده الباحث James c. McCroskey **(1988)**، والذي يشمل على اثنا عشر موقفا يحدد درجة الكفاءة الاتصالية التي يملكها الفرد أثناء اتصاله في كل موقف من المواقف، من 0 = غير كفء تماما؛ إلى 100= كفء؛ مع الأخذ بعين الاعتبار السياقات الأربع للاتصال التي يواجهها القادة وهي: سياق الاجتماعات، سياق الجماعة، السياق الشخصي، السياق العمومي، و ثلاثة أنواع من المتلقين الذين يشكلون أحد الأطراف للدخول معهم في اتصال، و هم : أشخاص أعرفهم، أشخاص أجانب، وأصدقاء. (**Duran. R. L، 1992، صفحة 75**)

و ضمن هذا الإطار، تهدف الدراسة الميدانية في مؤسسة القناة الإذاعية الأولى إلى دارسة الأنماط القيادية الثلاثة لنموذج التسلسل القيادي الكامل، والكفاءة الاتصالية، والبحث حول الانشغال الآتي: ما مدى كفاءة الاتصال الشخصي للصحفيين في القناة الإذاعية الأولى ؟

و عليه نطرح التساؤلات الآتية :

1. ما علاقة القيادة التحويلية بالكفاءة الاتصالية ؟
2. ما علاقة القيادة التبادلية بالكفاءة الاتصالية ؟
3. ما علاقة القيادة الحرة بالكفاءة الاتصالية ؟

و منه فرضيات الدراسة :

1. توجد علاقة بين القيادة التحويلية و الكفاءة الاتصالية.
2. توجد علاقة بين القيادة التبادلية و الكفاءة الاتصالية.
3. توجد علاقة بين القيادة الحرة و الكفاءة الاتصالية .

و تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي نعالجه و الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها

1) تحديد العلاقة القائمة بين أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية ،الحرة) و الكفاءة الاتصالية
2) أهمية دور القائد الاداري في المؤسسة الاذاعية
3) أهمية الكفاءة الاتصالية في المؤسسة مهما كانت طبيعتها و نشاطها.

1. أدبيات البحث:

1.1القيادة :

تعتبر القيادة إحدى الركائز الأساسية في أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها وحجمها ومجال نشاطها حيث أنها تؤثر في السلوك الوظيفي للعاملين، توجه جهودهم في الأداء، و ترفع الروح المعنوية لديهم، كما تعزز الثقة في نفوسهم من خلال تنمية روح الفريق الذي يقوي عندهم شعور الانتماء للمؤسسة والاندماج فيها. ويعمل القائد على معرفة حاجات الأتباع وردود فعلهم تجاه أهداف المؤسسة، سياستها، وبرامجها، ويحفزهم ماديا ومعنويا للمساهمة الفعالة في تحقيق تلك الأهداف والغايات.

لقد تطرقت مختلف النظريات التي شخصت وعرّفت القيادة عبر الزمن، "بدءً بنظرية السمات التي عرفت القيادة والقائد على أنهما مجموعة من السمات، وبعدها نظرية السلوكيات التي تركز على سلوك القائد وعلى تفاعله مع مسؤوليه" **(سالم، القيادة الإدارية، 2007، صفحة 27)**، وتلتها النظرية الموقفية التي تربط نجاح القيادة بمتغيرات الموقف والظروف التي تمارس فيها القيادة، ثم النظرية التفاعلية التي تقوم على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادت بها النظريات الأخرى ثم النظرية الكارزماتية التي تعتبر القائد زعيما وبطلا، وصولا إلى نموذج قيادة المجموعة الكاملة الذي يشمل ثلاث سلوكيات قيادية تعتبر كاملة والمتمثلة في القيادة التحويلية التي يعمل فيها القائد التحويلي على تغيير أوضاع المؤسسة والرفع من مستواها من خلال وضع رؤية مستقبلية ايجابية مرغوبة لدى الأتباع، كما يرفع اهتماماتهم من مستوى الاحتياجات الفيزيائية الدنيا إلى مستوى الاحتياجات الفسيولوجية العليا كتقدير الذات وإلهامهم بتجاوز مصلحتهم الشخصية لحساب المصلحة العامة للمؤسسة بتعظيم أدائهم وإدراكهم الذاتي من خلال التأثير المثالي،

دافعية الإلهام، الاستثارة العقلية والمراعاة الفردية، بينما تقوم القيادة التبادلية على علاقة تبادل بين القائد والأتباع بتحديد المكافآت وتعيين الأهداف، و في ظل هذه العلاقة يكون الأتباع راضين لتلبية حاجاتهم بالمقابل يؤدون العمل المتوقع دون جهد إضافي، لذا يعمل القادة التحويليين على تطوير الأتباع ليصبحوا قادة بإعطائهم حرية أكبر للابتكار والابداع والتحكم بسلوكهم، أما القيادة التبادلية تجمع الأتباع حول رسالة أو هدف يستطيعون تحقيقه مع تحديد المكافآت، بينما تتميز القيادة الحرة بعدم تدخل القائد في سلوكيات الأتباع مع إعطائهم حرية شبه مطلقة، كما أنه لا يسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة، و إنما يكتفي بتقديم المعلومات الضرورية للعاملين ويتركهم يحددون طريقة العمل تحت شعار" دع الأمور تسير"

ويعتبر هذا السلوك القيادي غير فعال وغير مرضي. وقد وضع هذا النموذج لتوسيع وتحقيق مجموعة من الأساليب القيادية، وينصب هدف المجموعة الكاملة على ما يشكل القيادة، ويشير هذا النموذج إلى مجموعة من السلوكيات القيادية: القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الحرة، والتي تقاس باستبيان تعدد العوامل القيادية (MQL). (**Hun, The Impact of Transactional and Transformational Leadership on Organitional Commitment in Major League Basball, 2012, p. 45**)

2.1.الكفاءة الاتصالية:

يعتبر القائد المحرك الأساسي للتسيير ومنشط العملية الاتصالية في المؤسسة التي تتطلب الكفاءة في الاتصال، فبقدر ما تبدو عملية الاتصال عادية وسهلة بقدر ما هي معقدة وصعبة خاصة و أنها ليست عملية مؤطرة بإجراءات وخطوات محددة وإنما هي عملية سلوكية، نفسية، و معرفية ولأننا نمارس الاتصال طوال الوقت تقريبا في كل ما نفعل، بل إننا نعيش في عالم من الاتصالات، فإن تبادل الرسائل يتوقف على فهم أبعاد السلوك لدى الطرف الآخر، فهناك أشخاص يملكون معارف ومهارات مكتسبة غير أنهم لا يحسنون الاتصال والتواصل، ذلك "أن الكفاءة في الاتصال تتطلب فهم الشخص للطرف الاخر وفهم المعنى الضمني للرسالة مع حسن اختيار واستخدام السلوكيات الاتصالية في مختلف المواقف التي يواجهها الفرد في المؤسسة" **(هالة، 2000، صفحة 10).**

و في هذا الإطار، يشير سبيتزبرغ إلى« ان الكفاءة تتوقف على استخدام مهارة الاتصال الملائم في سياق خاص» **(Spitzberg, 2000, p. 5)**، و يعتبر McCroskey &McCroskey أن الكفاءة الاتصالية تتمثل في «القدرة على التفاعل للاختيار من بين السلوكيات الاتصالية المتاحة في النظام، و أنه (**هي**) يمكن أن ينجز بنجاح أهدافه الشخصية الخاصة خلال اللقاء مع الحفاظ على الوجه وخط التفاعل مع زملائه(ها) ضمن معوقات الحالة» (**Teven, 2009, p. 3**)فالنقطة الأساسية هنا هي أهمية السلوك الاتصالي الملائم، أي أن امتلاك القدرة على التصرف بطريقة ملائمة غير كاف للحكم على الكفاءة؛ فالقدرات يجب أن تظهر في الواقع، ومن غير الممكن القول بأن التعلم ينتج عن مستوى السلوك الاتصالي إلا إذا كان من الممكن ملاحظة تغيرات السلوك في الواقع.

و عليه، يجب الأخذ بعين الاعتبار أن مستوى الكفاءة يمكن أن يتغير مع مرور الزمن، فمثلا الفرد يبدأ في ميدان عمل جديد ينطلق من مستوى أدنى و مع الوقت يصبح قادرا على أن يكون أكثر كفاءة من خلال تطوير معارفه ومهاراته. و بالمقابل، يمكن أن تنخفض مهارات الفرد، فالأفراد مصنفين كأكفاء أو غير أكفاء و هنا من المهم أن ندرك بأنه من غير المناسب تصنيف مُتَّصل أو مُحاور بأنه غير كفء ،لأنه لم يطور بعد معارفه الأساسية للاتصال في مختلف البيئات، و أن غياب الكفاءة في فترة معينة لا يجعلنا

نحكم على الفرد بأن يظل كذلك، بل على العكس يمكن لمحاور أو مُتَّصل أن يكون في مرحلة ما قبل الكفاءة (أي غير كفء) و لديه القدرة على أن يصبح أكثر كفاءة.

.2. البحث الميداني والأساليب الإحصائية المستخدمة:

اجري البحث الميداني في القناة الأولى بإستخدام مقياسيين علميين :

.1.2مجتمع البحث و عينته:

أجري البحث الميداني في مؤسسة الاذاعة الوطنية تحديدا القناة الأولى، و تم تحديد المجتمع الكلي للدراسة أي تم توزيع الاستمارة على كل صحفيي القناة الاذاعية الأولى باستخدام العينة القصدية و التي تتكون من 100 مفردة من مجتمع البحث، باستخدام مجموعة من الوسائل و الأدوات الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات ، و تمت معالجتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS و التقنيات الاحصائية هي : المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط لسبيرمان ، و استخدمنا أداتين للقياس و هما:

1.1.2.التعريف بالمقياس المتعدد العوامل للقيادة MLQ :

اعتمدنا في قياس نموذج التسلسل القيادي الكامل على مقياس متعدد العوامل لـ Bass & Avolio(1995) form) (Multifactor Leadership Questionnaire 5xshort . صمم المقياس وفق نموذج Likert ، الذي يمتد من (0) إلى (4) [0 = إطلاقا ، 1= نادرا، 2 = أحيانا ، 3 = غالبا ،4 = دائما]

وذكر Bass & Avolio(1995) أن صحة بناء **مقياس متعدد العوامل للقيادة (MLQ)** مع العوامل و الابعاد المكونة للأنماط القيادية تتراوح من 0,37إلى 0,88 .

– ثبات مقياس (MLQ):

يتكون هذا المقياس من 09 مكونات، تحتوي على 36 بندا تقيس نمط القيادة التحويلية (05 مكونات تحتوي على20 بندا)، و نمط القيادة التبادلية (03 مكونات تحتوي على 12بندا)، ونمط القيادة الحرة (مكون واحد يحتوي على أربعة بنود)، يضاف إليها 09 بنود تقيس مخرجات القيادة (الرضا، الفعالية والمجهود الإضافي)، وفي بحثنا الحالي نستعمل كل البنود وهي 45 بندا.

جدول (1): المقياس المتعدد العوامل للقيادة **MLQ** (Lievens Filip، 1997، صفحة 65)

مكونات نمط القيادة التحويلية و بنودها		
المكونات	البنود	أمثلة عن البنود
الاعتبار الفردي	15،19،29،31	أساعد الاخرين على تطوير قدراتهم
التحفيز الفكري	2،8،30،32	أحاول أن أجعل الاخرين يتناولون المشاكل من زوايا مختلفة
التأثير المثالي	6،10،11،14،18،21،23،25	أتحدث عن القيم و المعتقدات المهمة بالنسبة إليه
الدافعية الالهامية	9،13،26،36	أتحدث عن المستقبل بصورة متفائلة
مكونات نمط القيادة التبادلية و بنودها		
المكافأة المشروطة	1،11، 16، 35	يوضح للمرء ما يمكن الحصول عليه عندما ينجز الأهداف
الإدارة بالاستثناء الايجابية	4،22، 24، 27	يتتبع كل الأخطاء
الإدارة بالاستثناء السلبية	3، 12، 17،20	ينتظر الأمور حتى تسوء ليتخذ أي قرار
القيادة الحرة وبنودها	5، 7،28،33	يتجنب اتخاذ القرارات
مخرجات القيادة		
الرضا	38،41	يستخدم أساليب مرضية في القيادة
المجهود الإضافي	39،42،44	يزيد من رغبتي في النجاح
الفعالية	37،40،43،45	فعال في تلبية المتطلبات التنظيمية

2.1.2التعريف بمقياس الإدراك الذاتي للكفاءة الاتصالية :

أعد هذا المقياس الباحث James c. McCroskey (1988) حول الكفاءة الاتصالية والذي يشمل اثنى عشرا موقفا تحدد درجة الكفاءة الاتصالية التي يملكها الفرد أثناء اتصاله في كل موقف من المواقف من 0 غير كفء تماما إلى 100 كفء.[13]

يسمح لنا مقياس spcc من تقييم الكفاءة الاتصالية، وقد أخذ بعين الاعتبار أربعة سياقات للاتصال التي يواجهها القادة وهي: سياق الاجتماعات، سياق الجماعة، السياق الشخصي، السياق العمومي وثلاثة أنواع من المتلقين الذين هم أحد الأطراف للدخول معهم في اتصال وهم: أشخاص أعرفهم، أشخاص أجانب وأصدقاء

خاتمة:

من خلال الدراسة الوصفية و التحليل الإحصائي للبيانات و استخدام أداتين للقياس (**مقياس المتعدد العوامل للقيادة** MLQ) و (**مقياس الإدراك الذاتي للكفاءة الاتصالية**) تمكنا من الوصول إلى عدد من النتائج التي ساهمت في الاجابة على أهداف الدراسة وفرضياتها، و من بين أهم تلك النتائج ما يلي:

جدول (2): تحليل نتائج مقياس الإدراك الذاتي للكفاءة الاتصالية (SPCC)

البنود	القيمة الدنيا	القيمة العليا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البند 1	0	100	32	28,79
البند 2	0	100	79,45	17,92
البند3	0	100	86,9	19,27
البند4	0	100	33,7	29,01
البند 5	20	100	87,9	19,44
البند 6	0	99	59,33	24,97
البند 7	0	100	40,05	43,37
البند 8	25	100	77,45	18,98
البند 9	10	100	66,55	26,34
البند 10	0	100	25,99	27,6
البند 11	0	100	74,09	26,17
البند1 2	0	100	78,35	20,89

المصدر من مخرجات SPSS للبحث الحالي

يظهر من جدول نتائج مقياس الإدراك الذاتي للكفاءة الاتصالية أن أعلى متوسط حسابي بلغ 87,90 مع اتساع التشتت الذي يبينه الانحراف المعياري الذي بلغ 19,44 ، وتتراوح درجة الكفاءة الاتصالية لدى الصحفيين من 0 غير كفء تماما إلى 100 كفء، كما أن أدنى متوسط حسابي بلغ 27,60 و انحراف المعياري قدر بـ 25,99 و الذي تتراوح درجة الكفاءة الاتصالية فيه من 0 غير كفء تماما إلى 100 كفء.

نتائج مقياس الإدراك الذاتي للكفاءة الاتصالية وفق السياقات و المتلقين :

يمكننا مقياس الإدراك الذاتي للكفاءة الاتصالية من تقييم الكفاءة الاتصالية لدى صحفيي القناة الإذاعية الأولى،"و قد أخذ McCroskey (1984) في هذا المقياس أربعة سياقات اتصالية **(سياق عمومي -سياق اجتماع سياق الجماعة- سياق الشخصي)** يواجهها الصحفيين و ثلاثة أنواع من المتلقين **(متلقي اجنبي -متلقي معارف - متلقي صديق)** الذين يكونون أطراف للدخول معهم في اتصال ."(Cormier، 2000، صفحة 25)

جدول (3): نتائج مقياس الإدراك الذاتي للكفاءة الاتصالية وفق السياقات و المتلقين

السياقات	القيمة الدنيا	القيمة العليا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
سياق عمومي	23,33	93,33	62,60	14,06
سياق اجتماع	16,76	76,67	51,94	13,89
سياق الجماعة	30,00	86,67	58,11	13,17
سياق الشخصي	33,33	96,00	14,27	69,13
متلقي اجنبي	0,00	92,50	33,33	26,84
متلقي معارف	40,00	98,75	70,92	10,40
متلقي صديق	35,00	100,00	77,08	12,47

المصدر من مخرجات SPSS للبحث الحالي

يتبين من الجدول أن الصحفيين يملكون كفاءة اتصالية عالية في سياق الاتصال الشخصي ب69,13 و انحراف معياري 14,27 و تراوحت درجة الكفاءة الاتصالية لدى الصحفيين من 33,00 إلى 96,00 و يليه سياق الاتصال العمومي بمتوسط حسابي 62,60 و انحراف معياري 14,06 و تراوحت درجة الكفاءة الاتصالية لدى الصحفيين من 23,33 إلى 93,33 ثم سياق اتصال الجماعة بمتوسط حسابي 58,11 و انحراف معياري 13,17 و تراوحت درجة الكفاءة الاتصالية لدى الصحفيين من 30,00 إلى 86,67 ، و بالعكس هؤلاء الصحفيين هم أقل كفاءة اتصالية في سياق الاجتماعات ب51,94 و انحراف معياري 13,89 و تراوحت درجة الكفاءة الاتصالية لدى الصحفيين من 16,67 إلى 76,67 و على مستوى تأثير نوع المتلقي يتضح بأن الصحفيين يكونون أكثر كفاءة عندما يكون المتلقي صديق ب77,08 و يليه متلقي المعارف ب70,92 بينما يكونون أقل كفاءة مع المتلقي الأجنبي ب33,33.

و نستنتج أن النتائج منطقية لأنه عادة ما يكون المتلقي صديق في سياق الاتصال الشخصي و هو ما أثبتته النتائج بينما في سياق الاجتماع فإن الصحفيين يلتقون بالأجانب .

جدول (4): تحليل نتائج مقياس متعدد العوامل للقيادة (MLQ) :

البنود	القيمة الدنيا	القيمة العليا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البند 1	0	4	1,03	1,24
البند 2	0	4	1,45	1,33
البند3	0	4	1,93	1,60
البند4	0	4	2,19	1,49
البند 5	0	4	2,44	1,44
البند 6	0	4	2,37	1,46
البند 7	0	4	2,25	1,49

البند 8	0	4	1,95	1,36
البند 9	0	4	1,50	1,41
البند 10	0	4	1,98	1,24
البند 11	0	4	2,20	1,47
البند1 2	0	4	2,15	1,43
البند 13	0	4	1,72	1,48
البند 14	0	4	1,56	1,17
البند15	0	4	1,47	1,43
البند16	0	4	1,59	1,45
البند17	0	4	2,20	1,43
البند18	0	4	1,74	1,50
البند 19	0	4	2,05	1,55
البند 20	0	4	2,44	1,40
البند 21	0	4	2,68	1,51
البند 22	0	4	2,33	1,54
البند 23	0	4	2,40	1,43
البند 24	0	4	2,72	1,32
البند 25	0	4	1,89	1,60
البند 26	0	4	1,61	1,56
البند 27	0	4	1,96	1,30
البند 28	0	4	2,11	1,47
البند29	0	4	1,66	1,40
البند 30	0	4	2,05	1,47
البند 31	0	4	1,70	1,32
البند32	0	4	2,11	1,30
البند33	0	4	2,50	1,46
البند34	0	4	2,10	1,33
البند35	0	4	1,59	1,48
البند 36	0	4	1,72	1,48
البند 37	0	4	2,22	1,18
البند 38	0	4	2,30	1,24
البند 39	0	4	2,79	1,27
البند 40	0	4	2,21	1,43
البند 41	0	4	2.31	1,25
البند 42	0	4	1,66	1,47

البند 43	0	4	2.13	1,34
البند44	0	4	2,02	1,42
البند 45	0	4	2,3	1,41
القيادة التحويلية	1,25	3,3	2,01	0,40
الاعتبار الفردي	0	3,5	1,9	0,74
التحفيز الفكري	0.00	3,75	1,89	0,88
الدافعية الالهامية	0,00	3,75	1,63	0,96
التأثير المثالي	0,00	4.00	2,07	0,88
الكاريزما	0,25	3.50	2,1	0,70
القيادة التبادلية	0,83	3,17	2,02	0,52
المكافاءة المشروطة	0,00	3,75	2,59	0,82
الإدارة بالاستثناء الايجابية	0,25	4	2,30	0,90
الإدارة بالاستثناء السلبية	0,25	4	2,18	0,86
القيادة الحرة	0,00	4	2,32	0,82
الرضا	0,00	4	2,15	0,98
الفعالية	0,00	4	2,30	0,94
المجهود الإضافي	0,00	4	2,21	0,86

المصدر من مخرجات SPSS للبحث الحالي

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط حسابي للمقياس المتعدد العوامل للقيادة والذي يشمل 45 بندا تراوح بين 2,79 و 1,03 ، كما تبين النتائج الاحصائية أن استجابات العينة مشتتة و هو ما يؤكده الانحراف المعياري الذي يقع بين 1,60 و 1,17.

و فيما يتعلق بنمط القيادة التحويلية و مكوناتها، فقد تراوح الوسط الحسابي بين 2,01 و 0,40 والانحراف المعياري بين 1,25 و 3,30، و هذا يعني أن تشتتها واسع. و بالنسبة لمكوناتها فإن:

1. **الاعتبار الفردي**: بلغ المتوسط الحسابي لبعد الاعتبار الفردي 1,90 بانحراف معياري قدر بـ 74, و تراوحت قيمة الإجابات من 00, إلى 3,50؛
2. **التحفيز الفكري**: بلغ المتوسط الحسابي لبعد التحفيز الفكري 1,89 بانحراف معياري قدر بـ 88, و تراوحت فيه قيمة الإجابات من 00, إلى 3,75؛
3. **الدافعية الإلهامية**: بلغ المتوسط الحسابي لبعد الدافعية الإلهامية 1,63 بانحراف معياري قدر بـ 96, كما تراوحت فيه قيمة الإجابات من 00, إلى 3,7؛
4. **التأثير المثالي**: بلغ المتوسط الحسابي لبعد التأثير المثالي 2,10 بانحراف معياري 70, تراوحت فيه قيمة الإجابات من 25, إلى 3,50؛

5. **الكاريزما** : بلغ المتوسط الحسابي لبعد الكاريزما 2,07 بانحراف معياري 88, كما تراوحت فيه قيمة الإجابات من 0 إلى 4.

و أظهرت نتائج نمط القيادة التبادلية أن المتوسط الحسابي قدر بـ 2,02 بانحراف معياري قدر بـ 52, مما يعني أن تشتتها ضيق مع تركيز في الاجابات، كما تراوحت قيمة الإجابات بين 83, و 3,17 . و بالنسبة لمكوناتها :

الكفاءة المشروطة : قدر المتوسط الحسابي بـ 1,59 و انحراف معياري 82, و تراوحت الاجابات بين 00, و3,75

الإدارة بالاستثناء الإيجابية : قدر المتوسط الحسابي بـ 2,30 و انحراف معياري 90, و تراوحت قيمة الإجابات بين 25, و 4,00

الإدارة بالاستثناء السلبية : قدر المتوسط الحسابي بـ 2,18 و انحراف معياري 86, و تراوحت قيمة الإجابات بين 25, و 4,00

نمط القيادة الحرة :

قدر المتوسط الحسابي لنمط القيادة الحرة بـ 2,32 و انحراف معياري 82, و تراوحت قيمة الإجابات بين00, و 4,00

مخرجات القيادة :

الرضا : قدر المتوسط الحسابي بـ 15, 2 و الانحراف المعياري 98,

المجهود الإضافي : قدر المتوسط الحسابي بـ 30, 2 و الانحراف المعياري 94,

الفعالية : قدر المتوسط الحسابي بـ 21, 2 و الانحراف المعياري 86,

و منه نلخص النتائج المتوصل اليها فيما يلي :

– وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى بمعامل ارتباط بين نمط القيادة التحويلية والكفاءة الاتصالية على مستوى سياق الجماعة و متلقي المعارف؛

– وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى بمعامل ارتباط بين نمط القيادة التبادلية والكفاءة الاتصالية على مستوى سياق الجماعة و متلقي أجنبي؛

– وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى بمعامل ارتباط بين بعد القيادة التبادلية " المكافأة المشروطة " و الكفاءة الاتصالية؛

– لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى بمعامل ارتباط بين نمط القيادة الحرة والمكافأة المشروطة؛

– تطبيق الأنماط القيادية الثلاثة في المؤسسة قيد الدراسة والنمط الأكثر تطبيقا القيادة الحرة، تليها القيادة التبادلية ثم التحويلية؛

– احترام القائد للأتباع مع مساعدتهم على تطوير القدرات والتميز بينهم كل حسب قدراته ومهاراته، ما يؤكد التطبيق الفعلي لبعد القيادة التحويلية " الاعتبار الفردي "؛

– ثقة كل من القادة والأتباع بإنجاز الأهداف المسطرة في الآجال المحددة؛

– التفضيلات الشخصية للقائد في التعامل مع الأتباع؛

– اغفال القادة لحاجات ورغبات الأتباع مع التركيز على أخطائهم؛

– امتلاك القادة والأتباع كفاءة اتصالية عالية على مستوى سياق الاتصال الشخصي ومتلقي صديق؛

– ضعف الكفاءة الاتصالية للقادة والأتباع على مستوى سياق اتصال الاجتماع ومتلقي أجنبي؛

و منه توصلنا إلى أن اتخاذ القرار مرتبط مباشرة بالمواقف والسلوكيات التي يتبناها الصحفي ويتكيف معها في الاتصال، التي هي في الأساس تقوم على تصوره الشخصي للكفاءة في الاتصال، فالتصور الشخصي الذي يملكه الصحفي حول اتصالاته يؤثر على قراراته وخياراته، اذ التواصل بكفاءة يتطلب منه معرفة نفسه على المستوى الشخصي و معرفة نفسه ككائن اتصالي ، فمعرفتنا لسلوكياتنا الاتصالية يساعدنا على اثراء رصيدنا المعرفي الذي نرتكز عليه في خياراتنا التي تسهل علينا التكيف مع مختلف المواقف التي نواجهها سواء في حياتنا الشخصية ،المهنية ، و الاجتماعية.

المصادر والمراجع:

المراجع باللغة العربية :

- كنعان نواف سالم ،القيادة الإدارية،عمان ،دار الثقافة للنشر و التوزيع ،ط1 ،2007
- العلاق بشير ،القيادة الإدارية ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ،عمان ،2010
- مرسي نبيل حامد ،القيادة الإدارية في االدول النامية ، المكتب العربي الحديث للنشر ، ط1، الإسكندرية ،2010
- منصور هالة ، الاتصال الفعال مفاهيمه و أساليبه و مهاراته ، ، المكتبة الجامعية للنشر الإسكندرية ،2000

المراجع باللغة الاجنبية:

- Antonakis,J, Avolio,B, Context and leadership: An examination of the nine factor full-range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire. The Leadership Quarterly, (2003).
- Back Jong Hun,The Impact of Transactional and Transformational Leadership on Organitional Commitment in Major League Basball, Doctoral Thesis,2012
- Cormier, S. La communication et la gestion. P.U.Q. (2000).
- Duran. R. L ,Communicative adaptability: a review of conceptualization and measurement Communication Quarterly,(1992)
- Jablin, F. M. et Puntam, L.The New Handbook of organizational communication, advances in theory, research and methods(2000).
- James C. McCroskey and Linda L. McCroskey and Jason J. Teven , Communication Traits and Communication Competence , Paper submitted to the WCA for the Convention in Ireland,2009 .
- Lievens Filip, Pascal Van Geit, and Pol Coetsier,Identification of Transformational Leadership Qualities: An Examination of Potential Biases, University of Ghent, Belgium,1997.
- Spitzberg, BH & Cupach,Interpersonal skillLes compétences interpersonnelles, In ML Knapp & JA DaEn ML Knapp & JA Daly,(2002).