



يوم : 2025-01-19

امتحان الدورة العادية في مقياس القيادة الإدارية

- 1- حاول من خلال كتابة مقالة التطرق الى موضوع القيادة الإدارية وكيفية تطور نظرياته وعلاقته بكل من فرق العمل، الصراع التنظيمي، إدارة التغيير، صناعة القادة، القيادة في المنظمات المتعلمة، وأهم التحديات التي يواجهها القادة في الوقت الحاضر بالمؤسسات الاقتصادية.
- 2- ملاحظة: تنظيم ورقة الإجابة ومقروئية الخط تدخل ضمن العلامة

بالتوفيق

د يوسف عطية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي



Nom :

Prénom :

N° d'Inscription :

Faculté/ Institut :

Département :

01

امتحان رقم

Année: 2025-2026

Date: 10/05/2025

القسم والفوج : قسم علوم التسيير - إدارة أعمال - فوج 01

خاص بالإدارة

إجابة نموذجية 01

الإجابة على المقال:

تتبع القيادة الإدارية مفهومها كإحدى الأهمية لا سيما في مجال إدارة الأعمال. لا بد من التمييز الذي يتطلبه في مختلف جوانب إدارة المنظمة والتمهيد نحو تحقيق الأهداف. ونظرا لذلك نستعرض في هذا المقال إلى جوانب عديدة من القيادة لتفهم بشكل أفضل. إن المفهوم الإداري والأكثر شيوعا للقيادة الإدارية لا يقتصر على التأثير الفوري على الأشخاص على الأفراد من أجل تحقيق أهداف معينة. فهو يشمل عناصر أخرى كالفرد المؤثر، عملية التأثير، الأفراد المستهدفين، قناة الاتصال، والهدف. ويستند القائد هذه القدرة على التأثير من مبادئ قوة عديدة كقوة السلطة، القوة الإعجاب، قوة الكفاءة، قوة الآثارة، القابلية، وقوة الخبرة. لقد تطورت نظريات القيادة على مر الزمان بدءا من نظريات الملاحظة الفردية لنفس القيادة كمنظريات الرجل العظيم، السمات، والصفات كنز على مبعوثه من الصفات والخبرات التي الواجب توافرها في الشخص حتى يتمكن قائدًا من إلهام الآخرين (نظريات الرجل العظيم) أو صفات شخصية وخصائصه كجاذبية (نظريات السمات). بعد هذا ظهرت النظريات المعاصرة للقيادة بناء على سلوك القائد ووضعت كل عام متفاهة مبعوثه من الأنماط القيادية المختلفة باختلاف السلوك الذي ينتج عنه القائد. جامعة أم البواقي، كلية العلوم الإدارية، جامعة أم البواقي (القيادة).

الكلاسيكية القيادة الموجهة التنفيذية القيادة الاستراتيجية والقيادة الفكرية حكام مستجيبين
 من خلال التركيز على هذه الممارسين الامتثال بالعلم والاهتمام بالانفراد والتفكير الإداري
 المستندة إلى هياكل التعيين المباشرة مع ضرورة المناظر القيادة الفعالة المستلطفة القائد
 الوسيط قيادة النادي الاجتماعي وقائد الفريق، أما النظريات التالية فكانت
 نظريات المدخل الموقفي التي اختلفت كل منها عن سابقتها من حيث الأهداف والأدوات
 التي يستخدمها الامتثال بالعلم والاهتمام بالانفراد حيث يطمحها النظرية الموقفية ليعمل
 بمفاهيم الموقف أما فهو دمج ريادة ثلاث الأبعاد ويطمحها بفعالية القيادة بتبنيها
 نظرية دور الحياة القيادية بمستوى تخرج الأفراد أما النظريات الحديثة فطالعت فيها
 كثرة من النظريات المتكاملة التي تؤكد على أهمية نجاح القيادة هو قدرة القائد على
 التعامل مع المرونة وحل مشاكلهم وتلبية احتياجاتهم النظرية التبادلية التي تؤكد
 القيادة على تبادلية هتديد هذا القائد بتحقيق الأهداف والموارد التي تفي بمكبات مطلوبات
 أما التحويلية فتتركز على الجانب المعنوي والذهني التي تؤكد التبادلية التي تؤكد على الجانب الإداري
 ولأن القيادة هي حاسم ومهم جدا فلا بد أن تكون خطوة من خطوات القيادة من رتبة
 بداية لانجاح القائد الناجح ذو قيادة فعالة هو ذلك تكون أول خطوة هي تحديد الأفراد
 من حيث تكون صفات قيادية كما ظهر موقف إيجابي الاستعداد لمساعدة الآخرين
 التواضع الفعال مهارات حل المشكلات وممارسات التنظيم التي توفهم فهم في القيادة
 حيث يسمح لهم بأحرار عن هذا تفدينية فيس اجتماعات، المشاكل كسيرة في عدة
 التخمعات، إدارة متابع مفعلة، التوجيه وقادة تار بين البناء الفريقي كما
 يجب أن يقدم لهم الدعم البناء ويمنحهم من حيث التوجيه ومناقشة أدلتهم ويتم تشجيعهم بأفضل
 ويجب أن يتشبه أعدة مهارات، كالتفكير الإيجابي والابتكار، التفكير الاستراتيجي
 الدماء العاطفية، مهارات التفاهة والافتقار مهارات التواضع والتوجيه والإرشاد
 ولأن القائد دور القائد لا يقتصر فقط على الإدارة وليس فقط خطط العلم، فهو يلعب
 دورا محوريا في كل من إدارة فرق العلم، المصراع التنظيمي، إدارة التغيير
 فالقائد في فرق العلم باختلاف أنواعه ومهامه، تتعدد خدماته، مهام خاصة تحسن الجودة
 المتكاملة مع الاستشارة يجب أن يتمتع بالديد من الممارات كالمالك الريادة والفرجة وممارات
 التواضع الفعال، القدرة على اتخاذ القرارات، المرونة والتكيف، التفويض الفعال،
 القدرة على تحفيز الفريق، القدرة على تطوير قدرات الأفراد والفرقة على الانضمام
 والتواضع الفعال وهذا لا يوفى فيها علم دعاة للفريق ولتجاوز التحديات التي تواجه
 إدارة فرق العلم فتتوزع أسماء الفريق، نفق، ثقافة، حواجز الاتصالي، إدارة النزاعات
 من أقبه أمثلة، التكيف مع التغيير، إدارة الوقت والحفاظ على تماسك الفريق
 كما يجب أن يقوم بإدارة المصراع التنظيمي الناتج عن الاختلافات في المطلوب

الخدمية، التفكير، الثقافة، وحتى التمارينات الشخصية وتحويله إلى مبالغ
المؤسسة لاكتشاف الاختلافات، وتوزيع التكاليف داخل المنظمة والاستفادة
من الشروع وإدارته. وبما أننا نتحدث عن عصر تتغير فيه بيئة الأعمال ديناميكياً
ومنافسة شديدة فتتغير التفسير وإدارته أصبح ضرورة حتمية والقائد الناجح هو من
يملك القدرة على قيادة التفسير بكفاءة وفعالية من خلال: إشراك الفريق بأهمية
التفسير، بناء فريق قيادة مؤثر، وضع رؤية واضحة للتفسير وتكاملها بوضوح
مع رؤية ودعم الأنوار لتحقيق هذه الرؤية، وتحديث التمارينات معبرة
ملموسة، توفير المكاسب لتحقيق المزيد من التفسير، وترسيخ ثقافة التنظيم
التفسير في المنظمة لتصبح عليه ثقافة وجزءاً من هويتها وثقافتها
وتظهر كبروتيف مهم. النظرية 1: المنظمات المختلفة في وقتنا الحالي
فلا بد أن القائد يلعب دوراً هاماً فيها وذلك من خلال مساهمته في إدارة
معارفها وتطبيق مبادئها، فالقائد يجب أن يملك نوعاً من الخطط يسمح له بالنظر
إلى العلاقات والتراجمات بين الأجزاء المختلفة للمنظمة، وفهمها وتوجيهها
الأفراد نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية الخيرة، كما يجب أن يكون
مخططاً يترجم التفوق الشخصي من خلال مساهمته في توفير خدمات ومعالجات
الأفراد لتحسين الأداء الفردي والجماعي والفهم وتحسين القدرة على التكيف
بالاستجابة إلى دورهم الفعال في تغيير المناهج الذهنية السائدة، والتفكير بشكل
اقتصادي وقيم تقوم عليه الأفراد، لذلك تطويعها وتحديثها أمر في غاية الأهمية
لتحسين الأداء والابتكار والتكيف والتفسير خارج المرسوم، للإتيان بحلول جديدة
دور القائد على أن يضع رؤية واضحة ويحول جميع الأفراد إلى مستوى
عالي ويسعون لتحقيقها، ولأن هذه المنظمات تدعو بالمنظمات المختلفة
فالنظم الجماعية أمر في غاية الأهمية والقائد ملزم بتوفير بيئة تفاعلية
يتم فيها تبادل المعرفة وتدفق المعلومات بملء فيه، بيئة حيث لا خوف
من الفشل والوقت السليم. ولأننا نحاول أن نذكرنا ما يقابلنا من ديناميكيات
وحدة المنظمة وتوزيع العديد من المتطلبات والتوجهات الحديثة فلا بد أن
يواجه القادة من في مسارهم العديد من التحديات منها تلك التي تتطلب
بالتحول (التحول جيلاً رقمياً والتكنولوجيا) فالقائد المخلص يجب أن يمتلك حرفة
رفسية وأعمال يكون قادراً على الاستفادة من البيانات الضخمة والتحليلات في
الاتخاذ القرار، كما يجب أن يكون في حالة على دعم التطور بين التكنولوجيا وجيل البشر
وقد تطلعت التحديات التي تواجه العمل عن بعد والحيثية، والذي يشكل تحدياً واسعاً
لأميركا بعد جائحة كوفيد 19. خاتمة العمل عن بعد تتطلب منا جميعاً أن نكون في حالة تنبه.

وهذه المتطلبات كإدارة بالإنجاز والقدرة على الحفاظ على الثقافة القوية
وتأنيك الفريق وتوضيح صراحة على اقتراحات دعم تبادل الأفكار، الأفكار، التشارك،
بناء العلاقات وعدم التمييز من قبل من بعد ومن قبل في المهنة.
ويرتبط التحدي الثالث بالهوية وتنوع القوى العاملة المتواجدة فيها
في اختلاف عرقي أو ديني والثقافات، مما يخلق عدد كبير من التناقضات
والتحديات. إلا أن القائد الناجح هو من يفهم هذه التناقضات ويدبر هذا
التنوع ويحولها إلى مزايا المنظمة ويكلم الأفراد الاحترام وتقدير الاختلاف،
والأى لتحدث عن أكثر المهمات التي تواجه من قبل عالم الأعمال
نعم إننا لنعلم أهمية المسؤولية الاجتماعية، فالقيادة في وقتنا الحالي
ليست مطالبين فقط بتحقيق الربحية والأهداف القوية والمنظمة المنظمة
بل يجب أن تكون كل أعظم وأفضل إنجازاتهم موجهة بالامتدادات والمسؤولية
الاجتماعية، كما يجب أن تكون في العلم اهتمامهم بقرائنا المجتمع،
وممارسات العلم الأخلاقية، نعم إننا لنعلم أهمية الأخلاقية حيث
لا يتوقف الأمر عند تجنب الممارسات غير الأخلاقية وغير القانونية،
بل يتجاوز ذلك إلى التعامل مع المآثر الأخلاقية والتحفيز المتوازن فيها
وبين أصحاب المصلحة والمجتمع الأوسع.
إن القيادة الإدارية في وقتنا الحالي مدفوعة بالمخاطر والتحديات
وتكفاه مفاصلة تستحق التجربة لاسيما إن كنت تتمتع بالمهارات والصفات وروح
المخاطرة ستكون من أفضل التجارب التي قد تخوضها في حياتك على الإطلاق
فأبحث عن فكرتك الجديدة بلورها وعلى ذلك القائد الفعّال والناجح الذي يبحث
بسينته في بحر المنافسة ومحيط الأعمال.

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي



Nom : Sahbi

Prénom : Lina Chiraz Chourouk

N° d'Inscription : 2020 34 00 1181

Faculté/ Institut :

Département : Management, Master 2

Administrative leadership

Année:

Date:

القسم و الفوج :

خاص بالإدارة

اجابة نموذجية 02

لطالما حظي موضوع القيادة الإدارية باهتمام الباحثين الناشطين في مختلف المجالات، خاصة علم النفس، علم الاجتماع، وعلم الإدارة والأعمال، وهذا راجع نظراً لأهمية الموضوع، ودور القائد خاصة في المنظمات، سواء على الأفراد، الفرق، وظائف المؤسسة، والنتائج التي تتوصل إليها. وبالتالي، سنحاول مناقشة أهم النقاط الأساسية لهذا الموضوع في الأسطر الموالية، بالتطرق لأهمية القيادة الإدارية، نظرياً، وعلاقتها بأهم المواضيع في مجال إدارة الأعمال، وذلك بالإجابة على الإشكالية الموالية:

ماهي القيادة الادارية وتطبيقاتها؟ وماهي علاقتها بفرق العمل، الصراع التنظيمي، إدارة التغيير، صناعة القادة، المنظمات المتكيفة؟ وماهي أهم التحديات التي يواجهها القائد في الوقت الحاضر؟

إن اهتمام الباحثين بموضوع القيادة الادارية، نتج عنه تعدد في تعاريف هذا المفهوم، فنجد أن Flumer عرفها

على أنها القدرة على إنتاج الآخرين لتحقيق أهداف معينة ومباراة إيصالها إليهم.
ونجد Jacobs و Jacques عرفوها على أنها "إعطاء جهد العمل الجماعي و
توجيه العمل نحو إنجاز الهدف". وبالرغم من تقدم التعاريف إلا أن الجميع
اتفق على عناصرها الجوهرية في الفرد المؤثر العملية التأثير. الأفراد المستهدفون،
وسيلة التأثير، والهدف. وبالتالي يمكن القول إن القيادة الإدارية هي عملية تعكس
فترة التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف معينة، حيث تكمن محالها في
الأهداف الاستراتيجية، الأفراد، المستجيبات، العمليات، الكفاءة التنظيمية والبيئة
التظيمية.

ولتفسير القيادة الإدارية، فقدت تقدمت النظريات في شكل 4 دوائر،
لكن مدخل اهتمامها، اختراعاتها، وتأثيرها، والإنتقادات الموجهة إليه،
ففي المدخل الفرد الذي تناول القيادة على أنها سمات تكون في القائد كمدخل
نظرية الرجل العظيم (وتقني أن هناك أفراد يولدون قادة) إلا أنها قوبلت
بانتقادات تضمنت في أنها لم تثبت أن هذه الصفات موروثة جينيا (علميا)، وأيضاً
نظرية السمات (هناك سمات يجب توافرها في الفرد ليكون قائداً سواء كانت موروثة
أو مكتسبة)، هذه النظرية قوبلت أيضاً بأنه لا يمكن حصر قيادات هذه
السمات بسهولة، نظراً لعددها، طبيعتها وتفاوت أبعدها عن وقت وآخر، كما
أثبتت بعض النظريات، أن السمات لا تؤثر على فعالية القائد وإنما سلوكه، وهنا
ظهر مدخل سلوك الفرد ونظرياته الأربعة المعقدة في دراسة Iowa التي
أجريت على الكشافين بتغيير نمط اختراعات في كل مجموعة (استبدادي،
ديمقراطي، وحشي)، فحقق النمط الديمقراطي أفضل النتائج مقارنة بالاستبدادي
مما صحت الحاجة الفرد استجابة العمل الدافع للعمل، وهذا الأفراد النوع التاثيرية،
أما النمط الحرفي فقد أضعف النتائج مقارنة بالنمطين في جميع النواحي
أما دراسة جامعة Ohio فتوصلت لأربع سلوكيات بالاعتقاد على بعدي (الاهتمام
بالعمل، والاهتمام بالأفراد)، وحسن دراسة جامعة Michigan فأثبتت البعدين
ونظرية البعدين الإدارية التي وضعت 5 أبعاداً ترمي إلى المدخل الواقعي
والذي قام على اختراعات مفاده أن نمط قيادي فعال في موقف معين ليس
بالضرورة فعال في باقي المواقف، فتقدمت نظرياته بين النظرية الواقعية
لعبيلس، ونموذج Riden التي أتت بعد، ونظرية دورة الحياة (مستوى نضج
الأفراد) أما في ما يخص النظريات الحديثة فقد لاحظت اهتمام العديد من
النظريات التفاعلية (تفاعل بين القائد والأفراد في ظل الموقف أو البيئة)
المبادلة (فيصالح القائد الأفراد لتحقيق الأهداف، ويحتاجون القائد لمصلحتهم كالمكانة

والمعرفة) وأخير الذوقية (ومسارحها من نفس مسار البادلية إلى ألبا نفعه
 على تسخير القائد، تفكيره، وإيمانه لفريقه).
 يحاول القائد في المؤسسات، بصنع قاعة مستقبليون وهذا الجمع من خلال
 اكتشاف وتحديد أفراد يجعلون صفات قيادية للتواصل الفعال، مهارات حل
 النزاعات، مهارات التفاوض، الثقة بالنفس، والمطامح في ضل القيادة كإدارة
 صاريب صغيرة، تعيين اجتماعات، بناء فرق أو تقديم عروض تقديمية...
 ثم يتم تقديم النقد البناء، بمثابة أهم الأجر الذي يجب عليه تحسينها،
 من خلال تعيين حشد من أصحاب الخبرات لتوجيهه ومساعدة القادة،
 دون أن تنسى التسخير المستمر من خلال تدعيم الفرد بأهم محركاته، وما يبرع
 فيه، مكافأته، وتشجيعه على التطوير المستمر، إذ تدخل أهم الصفات التي
 يجب عليه تعلمها فيما يلي: التواصل الفعال، تقبل النقد، الذكاء العاطفي،
 مهارات إدارة النزاع، مهارات التفاوض والتعامل، إدارة الوقت، إدارة فرق
 متعددة التخصصات وغيرها من الموهبة والاستجابة للتغيرات.
 من خلال ذي أهم الصفات الواجب توافرها في القائد، نجد أن هناك علاقة
 وطيدة بين القيادة الإدارية، فخص بالذكر إدارة فرق العمل، فالقائد
 هو الذي يعمل على التنسيق الداخلي بين الفرق، أو أقسام، من خلال التواصل
 الفعال والقدرة على التحكم في زمام الأمور، وتفهم الإحتياجات بين الأفراد،
 وتوزيع الأعمال، وإعطاء الأوامر، وحث إدارة التفاعلات، ومن هنا يظهر
 أيضا الصراع التطبيقي، فالقائد الفعال هو الذي يجمع في الحدين
 الخلافات والنزاعات التي تحدث بين الأفراد، نتيجة تصارب مصالحهم،
 أو تنوع ثقافتهم، فيوجد محور المصلحة العامة، وتحقيق الأهداف بدل
 التركيز على الإختلافات الشخصية بينهم.
 أيضا هناك علاقة حتمية بين القيادة وإدارة التغيير، فالتغيير هو
 الانتقال في المنظمة من الوضع الحالي، إلى حالة مستقبلية، استجابة
 لمطالبات المجتمع السوق، أو حاجة للتغيرات في البيئة الخارجية، أو ديمومة الوضع
 المنظمة من الداخل، وذلك بالتعليم بتقنيات جديدة، أو تغيير بنية،
 أو تحويل جذري سواء كان جزئي أو شاملا، وهناك يأتي القائد الذي
 عليه أن يكون مبتكر، صانع، محقق للويعه، إذ يكون دوره
 في إثارة وإقناع الأفراد بضرورة التغيير ومعالجة المقاومة، أيضا إختيار
 الفريق المؤثر والمجاسد، كوكلاء للتغيير أيضا وضع رؤية واضحة مستقبلية
 وأهداف استراتيجية، وكيفية نقلها بوضوح لباقي الأفراد، مع تدعيمهم

و تشجيعهم و تحفيزهم المستوع في تنفيذ التيسر مع الحرص على تبيان تلك
الاجازات الصغيرة القصيرة المدى من اجل استنوار الافراد على العمل لتحقيق
الذكور و في الاخير يعمل على تسخير التيسر في ثقافة المنظمة
حضورا الى المنظمات المتعددة و دور القائد في بناء المنظمات المتعددة هي
في تلك السيرة على تطوير وتعليم الافراد من اجل تحقيق نجاحات اكثر من
خلال كفاءة و مهنية في التفكير النظمي، القدرة الشخصية، الفعالية
الذهنية، الرؤية المشتركة و التكلم الجماعي، وهذا يعني دور القائد في
تحقيق كل هذا و ذلك من خلال انه يسعى لمعرفة كل جزء من المنظمة
و خلعت تفهيمه فيها، كما يعمل على دفع و تشجيع الافراد لتكوين مهاراتهم
قدراهم و مهاراتهم الشخصية، وايضا تدفع على انقضاء مسؤوليته و وضع رؤية
مسؤولية واضحة مشتركة بين جميع الافراد الذين يقودهم، و دفعهم للتكلم
الجماعي، هذا فكل المباديل المدروسة، المشاركة و العمل الجماعي اما ايضا
يخص الفعالية الشخصية، فكل القائد ان تكون له القدرة على اقتناع و الإقناع
الافراد لتيسر هذه الشخصية، و الا يتنازع ليصبح لهم فكر ابداعي
ان دور القائد فييسر في المؤسسة، خاصة في وجود العديد من التحديات
كعواجز الاتصال، تنوع أهداف الفريق، التزامات، صقولة الوقت و المواجهات
و مقاومة التيسر، الى انه يواجه تحديات جديدة متعلقة بالتوجهات الحديثة
لدينا هذا و المشكلة في ضرورة الحاجة بالديد بالهاري و التكنولوجيا
المستعملة و خاصة الذكاء الاصطناعي و مختلف نماذج و برامج الادارة الالكترونية
و ذلك قدرته على تحليل البيانات الضخمة و استغلالها في نظام القرارات
الحاسبة، و ايضا، عوائق ادارة الوقت عن بعد و الذمط الحديث اذ عليه
المعامل مع مسائل الإشراف و مراقبة البيانات، و ايضا صعوبة اداة
الافراد و مساءلتهم و كيفية توزيع البيانات و المهام عن بعد، و التعامل مع
المبادلات و الحلفان الالكترونية كما ظهرت و تاحت هياكل
التسوية المستدامة، و أصبحت صغورية هي كل المنظمات بما فيها
الثلاثية (الاقتصادي، البيئي و الاجتماعي) فنجده ان القائد مسؤول
عن هو اقباع، و الاطلاع على اهم احوالها و المستجبات فيها، مع
ضرورة تحقيق التوازن بينها و بين الموارد المتاحة في المؤسسة و خاصة
المالية، كما يجب على منطقي ان نشجع للشخصية المستدامة، و دكاليفها
المالية تلك تعدد فترة المؤسسة

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي

العلامة

Nom : Sahbi

Prénom : Lina Chirar

N° d'inscription :

Faculté/ Institut :

Département :

امتحان رقم :

Année :

Date :

السنة :

خاص بالإدارة

عنه الصائم، يمكن القول أن أهمية العبادة الإدارية
بالغة في المنظمات، كونها تحقق لها النجاح والاستمرارية
بدراسة الأدب من جوانبها ويشمل ذلك، إدارة الفرق،
والخدمة لأتار الصراعات التنظيمية وإدارة التيسر لتكوين منظمة
جديدة، مواكبة للتغيرات، وقيادة المنظمات المتغيرة لها معاني أثر
إيجابي على الأفراد والمنظمة نفسها، إضافة إلى القدرة على صناعة
مادة مستقبلية، ولذا وجب الوقوف على الخصائص التي تعيها
وخاصة في عصر التقدم والتكنولوجيا الإصطناعية لتدعيم نتائج
أفضل.