جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي–
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم: العلوم الإنسانية

السنة الجامعية: 2025 – 2026
المستوى: السنة الأولى ماستر
التخصص: اتصال وعلاقات عامة
المدة : .ساعة ونصف

يوم : 2026/01/11

الإجابة النموذجية للامتحان مقياس: الاتصال والقيادة

الإجابة على السؤال الأول : (5 نقاط)

1– خصائص القيادة البيروقراطية :.....1 بمثال تطبيقي 1

– **خصائص القيادة الاتوقراطية** : .....1 بمثال تطبيقي 1

2– توضيح ان للاتصال الرسمي والغير رسمي دور في تحديد نمط القيادة

يتحدد نمط القيادة بالمؤسسة من خلال أنواع الاتصال المتبعة فمثلا طغيان الاتصال الراسي النازل على الاتصال الصاعد يكرس القيادة الاتوقراطية او القيادة البيروقراطية على حساب القيادة الديموقراطية التشاركية التي تنادي بضرورة تفعيل الاتصال الأفقي بين الرئيس والمرؤوسين والاتصال في اتجاهين ، كما انه في بعض المؤسسات من يرجح كفة الاتصال الرسمي القائم على استعمال تقنيات ووسائل الاتصال الكتابي كعرض حال او تقرير او التعليمات بدل الاتصال الغير الرسمي كاستخدام تقنيات الاتصال الشفهي كالمحادثة ، وهو ما يساعد في تحديد نمط القيادة المتبعة ، وهناك من يوازن بين أنواع الاتصال الرسمي والغير رسمي ما يؤدي الى تمثل عدة أنماط للقيادة وفقا لعدة اعتبارات كالظروف والمواقف ,,,,الخ ...بالمثال.....1

الإجابة على السؤال الثاني: (5 نقاط)

– **مراحل عملية التخطيط** : هناك مراحل محددة لعملية التخطيط هي كفيلة بجعل التخطيط يسير في النهج الصحيح لتحقيق الهدف وفق لما يأتي : – تحديد الأهداف. – جمع المعلومات والبيانات وتحليلها. – رسم السياسات التي تحدد تصرفات العاملين. – وضع الخطط البديلة. – اختيار الخطة. – وضع الميزانية و تحديد الموارد 1

ومن بين ما نصت عليه مقاربة هنري فايول: التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل...../ بمثال تطبيقي 1

– **النموذج المقصود هو** : نموذج جلبرت للأداء 0.5

– **خطوات نموذج جلبرت (عرض المخطط)** .....1 ...الشرح .....0.75 بالمثال التطبيقي 0.75

الإجابة على السؤال الثالث: (8 نقاط)

– **مبادئ نظرية الرجل العظيم** : – مبدأ القادة يولدون ولا يصنعون – وأن هؤلاء القادة يتميزون عن طريق الوراثة بخصائص وقدرات خارقة ومواهب فذة غير عادية لا تتوفر في غيرهم وهو من أهم المبادئ وأولها

– مبدأ أن الخصائص والمواهب الفطرية الموروثة لا تتكرر إلا بنسب ضئيلة بين الناس، وبالتالي فالرجال العظماء قليلون على مر التاريخ ، وعلى الرغم من قلتهم إلا أنهم تمكنوا من التحكم في مجرى التاريخ وتغييره

– إضافة إلى ما سبق هذه النظرية ترتكز على عدد من الافتراضات أن الرجال العظام يمتلكون حرية الإرادة، يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية ، كما يتميزون بقدرة السيطرة بما ينسجم مع رؤيتهم

.....1 **بمثال تطبيقي** 1

– **مبادئ نظرية السمات** : وتوصل الباحثون أن هناك مجموعة من السمات إذا توفرت في الفرد أعطته فرصة كبيرة ليصبح قائدا ناجحا (كالسمات الجسمانية ، العقلية ، الاجتماعية ،،،،،الخ) .

– القادة قد يصنعون ولا يولدون ، – أن هذه السمات تكتسب من خلال الخبرة والتجربة الحياتية والتدريب والتطوير ، ولكن في الوقت ذاته يرى بأن هذه النظرية لا تنكر أثر وأهمية الصفات القيادية الموروثة والفطرية ، أي أن القائد مولود ومصنوع في الوقت ذاته

– يعتبر جوردن ألبورت من الرواد الأوائل الذين قاموا بوضع أسسها والتي من بينها انه راى بأن السمة الحقيقية هي السمة الفردية التي توجد في الأفراد بدلًا من المجموعة بشكل عام، – القدرة على القيادة وفقا لهذه النظرية لا يمكن ان تكون إلا إذا توافرت بعض السمات الجوهرية سواء كانت موروثة أو مكتسبة، وما أن توافرت هذه السمات لدى الفرد يصبح قادرا على القيادة وقادرا على أن يكون ناجحا فيها ، والعكس صحح .....1 **بمثال تطبيقي** 1

– **اهم الانتقادات الموجهة لنظرية الرجل العظيم** : – العنصرية : تمادى العلماء في استغلال هذه النظرية لتبرير القهر والاضطهاد الذي كان يمارسه الرجل العظيم على تابعيه، وبعد أن قام بعض الرجال العظماء بتصرفات جرت جماعتهم إلى الهلاك،

– تقوم النظرية على عبادة الذات و انتقاء الموضوعية والاستئثار بالسلطة ، وكل هذا أدى إلى ظهور حزب من المعارضين لها

– تجاهل قيمة التدريب بأن هذه النظرية أهملت جانبًا مهما ، وهو جانب التدريب للقائد وإمكانية تأهيله واكتسابه للقدرات والمهارات ، واقتصرت على الأفراد ذوي الصفات الموروثة فحسب ، إضافة إلى أن توافر هذه الصفات الموروثة ليس كافيا للقيادة الفعالة

– تجاهل العوامل البيئية : لا يتوقف وجود القيادة على ظهور شخص تتوافر فيه سمات قيادية موروثة فحسب، فهناك عوامل أخرى تتعلق بظروف المجتمع، وبطبيعة التنظيم 1.25

– **النقد الموجه لنظرية السمات** : – فشلت في طرح قائمة شاملة متفق عليها للسمات القيادية ، – لم تربط النظرية بين عناصر القيادة وهم القادة والاتباع والمواقف حيث تجاهلت احتياج الأتباع ومدى قدرة القائد على تلبيتها ، – فشلت في أن تأخذ تأثير المواقف في عملية القيادة، فأي شخص لديه سمات القيادة، وكان قائد في موقف معين قد لا يكون قائد في موقف آخر.
– من الصعب تحديد مجموعة من السمات القيادية لها صفة الشمول بمعزل عن السياق الذي تحدث فيه القيادة.
– أن هذه النظرية غير مفيدة في تدريب وتطوير القيادات لأن بعض خصائص الأفراد ثابته إلى حد كبير مما يجعل سماتهم غير قابله للتغيير، فعلى سبيل المثال ليس من المعقول الحاق القادة ببرنامج تدريبي لزيادة مستوى ذكاءهم أو زيادة مستوى سرعة البديهة وذلك؛ لأن السمة بناء نفسي ثابت نسبيا 1.25
– **توضيح مختصر كيف ينظر للقيادة من منظور الظروف والمواقف** **0.5**

– **اقترح المنظور الأمثل للقيادة الناجعة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة** : من خلال ما سبق نجد أن لكل نمط من الأنماط القيادية او نظرية من نظريات القيادة محاسن ومساوئ، فقد يجمع القائد بين أكثر من نمط ونظرية ، ولكن قد يغلب على سلوكه نمط معين. (وعليه يمكن القول انه لا يجب الافراط في تطبيق نمط واحد او التفريط في عدم استخدام أي نمط (التسيب والعشوائية) او استخدام نمط وتجسيد نظرية بطرق خاطئة بل لا بد من تمثل الأنماط والنظريات التي تعود بالفائدة على جميع أطراف عملية الاتصال القيادي دون تعصب او تغليب نمط او نظرية على أخرى ، مع انتهاج المرونة في أحيان وبصرامة في أحيان أخرى وفقا لما تقتضيه العوامل المحددة والمكونة للاتصال القيادي والإداري
–وفي هذا السياق يرى فيلدر أن القيادة الإدارية يجب أن تتكيف مع مواقف المؤسسة، ولا يمكننا إنشاء تفوق نمط واحد على آخر للقيادة، أما حسب" بلاك "و"موتون " فكل قائد إداري لديه أسلوب حكمة في ميدانه، ولكن أيضا يمكن أن يكون هناك نمط إحتياطي لإستبدال حالة المؤسسة وخاصة في سياق الأزمات ....الخ 1

نقطتين : للإجابة الممنهجة و المنظمة

د: محمد علاوة

بالتوفيق