جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي-
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم العلوم الإنسانية

السنة الجامعية: 2025 - 2026
المستوى: أولى ماستر
التخصص: الاتصال التنظيمي
المدة: ساعة ونصف

يوم : 2026/01./17

امتحان السداسي الثاني الدورة العادية في مقياس الاتصال و القيادة في المؤسسة

التمرين الأول: (04 نقاط)

ميز بين دور "المدير" ودور "القائد" في المنظمات المعاصرة، وهل يمكن اعتبارهما مفهومين متناقضين؟

التمرين الثاني: (04 نقاط)

يؤكد الباحثون أن كل قائد هو رئيس بالضرورة، ولكن ليس كل رئيس قائداً. حلل هذه العبارة في ضوء ما جاء حول مصدر السلطة وأهداف الجماعة.

التمرين الثالث: (04 نقاط)

يعتبر الاتصال الجهاز العصبي للمؤسسة. وفي المقابل؛ فإن تدفق المعلومات بكثافة وسرعة في البيئة المعاصرة, قد يؤدي إلى الإنتروبيا "Entropy " (فوضى) الاتصالية. ناقش دور القائد في حماية "الرسالة الاتصالية" من التشويه التنظيمي، محددًا أي عناصر العملية الاتصالية هو الأكثر حسمًا في ضمان الفهم المشترك؟.

التمرين الرابع: (04 نقاط)

انتقل الفكر الإداري من النظر إلى القيادة كسمات موروثة، إلى كونها عملية تفاعلية. حلل أثر هذا الانتقال على دور فريق العمل في نجاح المؤسسة؟

التمرين الخامي: (04 نقاط)

في ظل بيئة العمل الرقمية التي تعتمد على الفرق الافتراضية والعمل عن بُعد، كيف يتغير مفهوم التأثير كأحد عناصر القيادة؟ وما هو التحدي الأكبر الذي يواجه القيادة التكنوقراطية في الحفاظ على تماسك الجماعة رقميا؟.

د. بوطاروس نسرين

بالتوفيق

جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي-
كلية العلم الاجتماعية والانسانية
قسم العلوم الإنسانية

السنة الجامعية: 2025 - 2026
المستوى: أولى ماستر
التخصص: الاتصال التنظيمي
المدة: ساعة ونصف

يوم : 2026/01/17

الإجابة النموذجية لامتحان السداسي الأول الدورة العادية في مقياس الاتصال و القيادة في المؤسسة

التمرين الأول: (04 نقاط)

يركز المدير على إدارة العمل من خلال التخطيط، الرقابة، استغلال الموارد، وتحقيق الكفاءة التشغيلية ضمن أطر رسمية محددة.

يركز القائد على إدارة الأفراد من خلال الإلهام، الابتكار، بناء الرؤية المستقبلية، وتحقيق التغيير الإيجابي.

- لا يعتبران مفهومين متناقضين، بل هما **متكاملان** لتحقيق النجاح التنظيمي؛ فالمنظمة تحتاج إلى الإدارة لضمان الاستقرار، وإلى القيادة لضمان التطور والنمو.
- النموذج المثالي للمدير الفعال هو من يجمع بين مهارات الإدارة وخصائص القيادة معاً.

التمرين الثاني: (04 نقاط)

- **مصدر السلطة:** يستمد الرئيس سلطته من خارج الجماعة (التعيين، القوانين...)، بينما يستمد القائد سلطته من داخل الجماعة (القبول الشعبي أو الكاريزما...).
- **أهداف الجماعة:** في **"الرئاسة"**، غالباً ما تكون الأهداف مفروضة من الإدارة العليا، وقد لا تتوافق مع طموحات الأفراد. أما في **"القيادة"**، فإن القائد يعمل على دمج أهداف الجماعة مع أهداف المنظمة، مما يجعل السعي نحو الهدف نابعا من مصلحة مشتركة وليس تكليفا خارجيا.

التمرين الثالث: (04 نقاط)

- القائد يواجه عوائق نفسية وإدراكية ولغوية. في السياق الحالي، عنصر التشويش لا يكون فقط تقنيا، بل في تعدد التأويلات للقرارات الإدارية عبر الوسائط الرقمية.

القائد الناجح هو "المهندس الرئيسي للرسالة"، يستخدم قنوات متعددة لتقليل الغموض، ويشجع الاتصال الصاعد لضمان وصول صدى القرارات بدقة من القاعدة إلى القمة.

- العنصر الأكثر حسمًا هو التغذية الراجعة **(Feedback)** الفعالة التي تضمن تطابق الرسالة المرسلة، مع الرسالة المدركة.

التمرين الرابع: (04 نقاط)

في النظريات التقليدية: كان فريق العمل مجرد **متلقين للأوامر**، حيث كان التركيز منصباً على كاريزما القائد فقط، مما أدى لتجاهل حاجات الجماعة وتأثيرها.

في النظريات المعاصرة: أصبح فريق العمل **شريكا أساسيا** في العملية القيادية؛ حيث تُعرف القيادة الآن بأنها تأثير غير قسري، يعتمد على قبول الجماعة وقناعتها وتفاعلها مع القائد.

هذا الانتقال سمح بظهور أنماط مثل **القيادة التشاركية** التي تشجع الأفراد على الإبداع والمساهمة في اتخاذ القرار، مما يرفع الروح المعنوية ويحقق أهداف المنظمة بفعالية أكبر .

التمرين الخامس: (04 نقاط)

1- **يتغير مفهوم التأثير:**

- يعتمد التأثير في بيئة العمل التقليدية على الحضور الجسدي والاتصال المباشر. أما في البيئات الافتراضية، فينتقل من الرقابة السلوكية إلى التأثير القائم على الثقة والنتائج.

- التأثير يصبح ممارسة تعتمد على جودة الاتصال الرقمي، وقدرة القائد على صياغة رؤية مشتركة تلهم الأفراد رغم المسافات الجغرافية، مما يجعل "القبول الطوعي" من المرؤوسين شرطاً أساسياً للإنتاجية في غياب الرقابة اللصيقة.

2- **تحدي القيادة التكنوقراطية في البيئة الرقمية:**

- تعتمد القيادة التكنوقراطية على سلطة الخبرة والمعرفة التقنية، التحدي الأكبر في البيئة الافتراضية هو **العزلة الاجتماعية**.

- بالرغم من تفوق القائد التكنوقراطي في إدارة الأدوات والأنظمة الرقمية، إلا أنه قد يواجه صعوبة في بناء **التماسك العاطفي** للجماعة. فالخبرة التقنية وحدها لا تكفي لإشباع الحاجات الاجتماعية للأفراد، مما يتطلب منه دمج مهارات "الذكاء العاطفي" مع "الذكاء التقني" لضمان عدم تفكك التنظيم غير الرسمي داخل الفضاء الرقمي.

- بيئة العمل الجديدة تفرض على القائد الانتقال من دور "المراقب" إلى دور "الميسر والملهم"، حيث تصبح القدرة على إدارة **الاتصال الافتراضي** هي الأداة الرئيسية لممارسة القيادة بفعالية.

د. بوطاروس نسرين

بالتوفيق