

الأنماط القيادية الحديثة ودورها في تجسيد الإدارة الإلكترونية  
دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة

**Modern leadership patterns and their role in the embodiment of e-  
management Field study at the Office of Promotion and Real Estate  
Management of The Province of M'sila**

تاريخ الإرسال: 2021 /04/26 تاريخ القبول: 2021 /05/08 تاريخ النشر: 2021/06/10

يوسف علي شريف<sup>1</sup> صباح غربي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، *Email : youcef2828.dz@gmail.com*

مخبر: التغير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر – جامعة بسكرة

<sup>2</sup> جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، *Email : sabah.gherbi@univ-biskra.dz*

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن دور الأنماط القيادية الحديثة في تجسيد الإدارة الإلكترونية، من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة من العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة. ولتحقيق الغرض من هذه الدراسة تم استخدام استبانة كأداة لجمع البيانات، اشتملت على (33) فقرة، وزعت على عينة عشوائية طبقية من العاملين قدرت ب63. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك معوقات تحيل دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة. وكذا النمط السائد في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة لا يساعد على تجسيد الإدارة الإلكترونية

الكلمات المفتاحية: القيادة؛ القيادة الإدارية؛ النمط القيادي؛ القيادة التشاركية؛ القيادة الاستراتيجية؛ الإدارة الإلكترونية

المؤلف المرسل: يوسف علي شريف، *Email : youcef2828.dz@gmail.com*

## Abstract:

This study aimed at trying to reveal the role of modern leadership styles in embodying electronic administration, by conducting a field study on a sample of workers at the Office of Promotion and Real Estate Management in M'Sila . To achieve the purpose of this study, a questionnaire was used as a tool to collect data, it included (33) items, then it was distributed to a stratified random sample of workers estimated at 63. The study relied on the descriptive analytical approach and reached the following results:

- There are obstacles that prevent the application of electronic administration in the Office of Promotion and Real Estate Management in M'Sila .

-The pattern prevailing in the Office of Promotion and Real Estate Management in M'Sila does not help to embody the electronic administration.

**Key words:** leadership ; administrative leadership; leadership style; participatory leadership; strategic leadership ; electronic administration

## مقدمة:

ساعدت التقلبات والتغيرات في عالم إدارة المؤسسات في ظل تنامي العولمة وظهور تقنية المعلومات والاتصالات وكبر حجم المنظمات وتزايد عدد العمال وبروز مصطلحي التحدي والمنافسة في بيئة الأعمال وبين المنظمات في تعاظم الاستفادة من الإمكانيات الهائلة الناتجة عن ثورة المعلومات والتكنولوجيات الحديثة. وقد ساعد التحول التدريجي للإدارة في مؤسساتنا في الانتقال من عملها التقليدي نحو تبني الإدارة الإلكترونية لأجل مواكبة العصر والالتحاق بالركب الحضاري والحفاظ على المنظمة وبقائها.



وهذا ما خلق حاجة ملحة لوجود قيادة إدارية واعية بمهامها ومدرّبة في نفس الوقت، تعمل مع مختلف الفاعلين لتجسيد مشروع الإدارة الإلكترونية في منظماتنا.  
2. إشكالية البحث:

عرف العالم في العقود الأخيرة ثورة علمية وتكنولوجية هائلة أصبحت ركيزة أساسية لإحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتعتبر من الثورات الحديثة التي عرفها الإنسان منذ ابتكاره لأساليب اتصال وتقنيات جديدة في عالم المعلومات، ومما لا شك فيه أن التطور الحاصل والذي طرأ على وسائل الاتصال ومنها شبكة الأنترنت، نتيجة ثورة الاتصالات والمعلومات، قد أثر بشكل واضح في جميع أنشطة الحياة ومع تعاظم الاستفادة من الإمكانيات الهائلة من شبكة الأنترنت وبدء التحول التدريجي من الأنشطة العادية التقليدية إلى الأنشطة الإلكترونية، حيث تم تحويل الأعمال الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية، وقد أتاحت التكنولوجيا والمتمثلة في شبكة الاتصالات عبر الأنترنت وما يرافقها من مستلزمات مادية في أن تكون أرض خصبة للاستخدام والتفاعل مع قواعد وتعاملات الإدارة الإلكترونية مما يسهم في الدعم والمساندة لأجل تبسيط الإجراءات الإدارية وتسهيل عملية صنع القرار، كما يمكن الاستفادة والقيام بإجراءات التخطيط بكفاءة وفاعلية للاستفادة من متطلبات العمل.

ويعتبر مدخل الإدارة الإلكترونية كمدخل إداري حديث تم تطبيقه في الدول المتقدمة من أجل تطوير طرق عمل الإدارة التقليدي إلى طرق أكثر مرونة وفاعلية لأجل ربح الوقت وتقديم خدمات جيدة للزبون والتقليل من التكلفة في الأداء الإداري. ويقتضي الأمر هنا توفر موارد بشرية مدربة كونها حجر الزاوية في العملية الإدارية، وغاية المجتمع ورأس مال المنظمة ويتجلى ذلك من خلال قدرة تلك المؤسسات على استكشاف العناصر المترتبة على الأداء البشري من حيث الكفاءة الإنتاجية، الأمر الذي ينعكس أثره على الفعالية الكلية للمنظمة. التي يجب عليها توفير المعارف النظرية والتطبيقية والخبرات المتراكمة للفئات الفاعلة للتعامل مع الإدارة الإلكترونية كمهارات التعامل مع

الكمبيوتر، ومع مختلف وسائل الاتصال الحديثة والمتطورة ومن ثم الكشف عن المتطلبات الإدارية لتطبيق تلك الإدارة، كما يتم الوقوف على أهم المعوقات والعراقيل التي تحول دون تطبيقها ومن ثم تحقيق الجودة الشاملة الإدارية، ومن خلال هذا المنطلق فإن إعداد القيادة الناجحة يعتبر هدف أسعى إليه كل منظمة إذا ما أرادت المحافظة على نموها واستقرارها.

انتهجت الجزائر كغيرها من الدول سياسة تطوير عمل إدارتها سعياً لتحسين وتقديم خدمات نوعية للزبائن والقضاء على الروتين والبيروقراطية المتفشية بهدف الرفع من الكفاءة الإدارية ولأجل تسريع وتيرة التقدم الإداري تحاول اعتماد إستراتيجية التغيير والإصلاح المبنية على العلم والمعرفة، حيث سارعت إلى تطبيق مشروع الجزائر الإلكترونية من خلال عصنة الإدارة من خلال تسريع استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال وربطها بجميع الإدارات مع دعم البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع.

ويعد ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة محل الدراسة أحد المؤسسات التي عرفت تغيراً جذرياً في السنوات الأخيرة في نوع الإدارة المعتمدة فيها إذ تم الشروع في تجسيد فكرة الانتقال من العمل الإداري التقليدي البسيط إلى العمل الإداري الإلكتروني وهذا من خلال إدخال معدات تقنية ووسائل اتصال متطورة قصد الرفع من مستوى العمل الإداري وتحسينه وتقديم خدمات نوعية رقيقة للزبون .

وانطلاقاً من هذا الطرح يمكن وضع التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى تساهم الأنماط القيادية الإدارية الحديثة في تجسيد الإدارة الإلكترونية في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة؟

3. تساؤلات الدراسة الفرعية:

-ماهي أهم معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية

المسيلة ؟



هل يشجع النمط القيادي السائد في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة على تجسيد الإدارة الإلكترونية؟

4. أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة في التالي:

أ-الفوائد العلمية:

- يمكن من خلال هذا البحث العلمي تقديم إضافة معرفية للمكتبات البحثية الجزائرية والعربية خاصة في هذا المجال.

-التطرق إلى النظريات التي تعرضت للقيادة الحديثة والإدارة الإلكترونية ومدى تطبيقها في أرض الواقع.

-تحاول هذه الدراسة الإسهام في كشف الغموض على متغيرات أساسية في مجال الإدارة الإلكترونية

ب-الفوائد العملية:

- محاولة تشخيص المعوقات والمظاهر السلبية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية وإيجاد الحلول المناسبة لها.

- محاولة الكشف عن النمط القيادي المناسب في ظل تجسيد الإدارة الإلكترونية.

- مساعدة القادة الإداريين على إيجاد الحلول الناجمة لمختلف المشاكل التي تعترض عملهم الإداري خاصة في مجال عصرنته وتطبيق تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

-محاولة توضيح الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، باعتباره مدخل إداري جديد يستحق الاهتمام والعناية.

5. أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- تبيان الدور الذي تلعبه الأنماط القيادية الحديثة في تجسيد الإدارة الإلكترونية لدى ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة، من خلال:



-تبيان المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة.

-معرفة النمط القيادي السائد في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة.

-التعرف على مدى تقدم مشروع تجسيد الإدارة الإلكترونية في الإدارة الجزائرية من خلال ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة.

## 6. الإطار النظري للدراسة:

### 1. مفاهيم الدراسة:

#### أ- القيادة:

تعرف على "أنها نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود المرؤوسين لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الأنية . (صالح الدين، 2003، ص.241)

كما يرى قوردين أنها عملية تفاعل بين شخص القائد وبين أعضاء الجماعة وكل فرد يساهم في هذا التفاعل، يجب أن يلعب دورا من الأدوار التي تختلف حسب قدرته على التأثير، حيث نجد في النهاية شخص واحد(القائد) يؤثر بينما الباقي (المرؤوسين) يستجيبون ويتقبلون التأثير(محمد، 1996، ص.122).

كما تعرف على أنها " فن التنسيق بين الأفراد والجماعات ورفع روحهم المعنوية لتحقيق أهداف معينة، أي أنها القدرة على التأثير في مجموعة من الأفراد وبأساليب وفنون مختلفة للوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة. (محمود، حسن، 2018، ص. 265)

أوهي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة (أسامة، 2013، ص. 16).



-النمط القيادي: هو الأسلوب أو المنهجية التي يعتمدها القائد داخل التنظيم للتأثير في المرؤوسين وقيادتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة وخططها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية. (سرى، دت، ص. 20)

-القيادة التشاركية: يرى عسكر بأنها النمط الذي يقوم على المشورة والتعاون والشراكة الفعلية بين المدير والعاملين في جميع المجالات الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة. (عسكر، 2012، ص. 09)

يعرفها القرشي بأنها "نمط ينبثق عن النمط الديمقراطي في القيادة، ويقوم على احترام شخصية الفرد ومشاركته في صنع القرار وإدارة العمل من خلال تفويض بعض المهام القيادية للعاملين". (القرشي، 2013، ص. 15)

-القيادة الاستراتيجية: هي أحد الموارد اللاملموسة الأساسية للشركة وأنها القوة المحركة الأساسية لما ستكون عليه الشركة على مستوى صياغة الاستراتيجية ومن ثم ضبط ملائمة عملية التنفيذ للاستراتيجية حسب ظروف الشركة والسوق الذي تعمل فيه. (نجم، 2011، ص. 135)

#### ب- الإدارة الإلكترونية:

-الإدارة: هي التنسيق الفعال للموارد المتاحة من خلال العمليات المتكاملة للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق أهداف العمل الجماعي بطريقة تعكس الظروف البيئية السائدة وتحقق المسؤولية الاجتماعية لذلك العمل (خالد، 2010، ص. 23).

-الإدارة الإلكترونية: يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات الحديثة، حيث تم الإشارة إليها في قليل من البحوث والدراسات، وقد عرفها البعض من خلال ما يلي:

عرفها السالمي بأنها "عملية يمكنها جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق

للمهام والمعاملات لتكوين كل إدارة جاهزة لربطها مع الحكومة الإلكترونية لاحقا. (عامر، 2003، ص.263)

يعرفها الفراوي على أنها " العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة كالأنترنيت وشبكة الأعمال في التخطيط والرقابة والتوجيه للموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين من دون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة. (عادل، 2007، ص. 12)

#### 7- القيادة الإدارية الحديثة وتجسيد الإدارة الإلكترونية:

1. متطلبات تجسيد الإدارة الإلكترونية: أن بلوغ هذا الهدف يتطلب مجموعة من المتطلبات يمكن توضيحها وتناولها كما يلي: (فاطمة الزهراء، 2017، ص. 134-136)

أ-متطلبات إدارية: تتطلب الإدارة الإلكترونية وجود بنية تنظيمية حديثة مرنة أفقيا وعموديا من خلال عملية الاتصال، مع توعية الأفراد والعاملين بأهميتها، كذلك تفعيل دور القطاع الخاص جنبا إلى جانب القطاع الحكومي باعتباره قوة دافعة لإنجاح مشروع رقمنة الإدارة، ولإنجاحها لابد من توافر مجموعة من المتطلبات التنظيمية من أهمها:

-تحديد درجة مساهمة كل عملية أو وضعية في تحقيق الأهداف المرجوة.

-استيعاب العمليات غير الضرورية بهدف تبسيط النظام وجعله متماشيا مع متطلبات التحول للأعمال الإلكترونية.

-إضافة العمليات اللازمة لتدعيم عملية التحول إلى الأعمال الإلكترونية.

-توفير القدر الكافي من المرونة للنظام وتحديد مدى قدرته على تحقيق المرجوة منه.

ب-متطلبات تتعلق بالبنية التحتية للإدارة الإلكترونية: لتوفيرها يتوجب توفير المكونات المادية التالية والتي تتمثل في أجهزة الحاسب الآلي، والأجهزة الملحقة والمساندة، المكونات الفكرية (البرمجيات، مختلف التطبيقات)، المكونات البشرية (مبرمجين، مشغلي



الحاسوب، وكل من له علاقة بالتقنية المعلوماتية وعملية الاتصال)، مستلزمات البنية التحتية لأعمال الحاسب الآلي (المواقع المكانية، الأجهزة المساندة...)

ج- المتطلبات التشريعية: إن نجاح مشروع تجسيد الإدارة الإلكترونية بأرض الواقع يتطلب بيئة تشريعية وقانونية تسهل عمل الإدارة الإلكترونية، وذات فعالية والتي تستوجب مراعاة ما يلي:

أ- أن تكون القوانين ذات شمولية لجميع مجالات عمل المنظمة.

ب- وضوح الأنظمة مما يدعم التطبيقات الإلكترونية.

ج- مرونة القوانين بالقدر الكافي، مما يعزز التطوير والتدعيم.

د- مشاركة جميع المختصين في مشاريع تغييرات الأنظمة.

د- المتطلبات الأمنية: تسعى المنظمات في الوقت الحالي وفي ظل التطور التكنولوجي المتزايد إلى حماية بياناتها ومعلوماتها من الاختراق أو السرقة أو تخريب للمعلومات والبيانات وإتلافها. ويتم تحقيق المتطلبات الأمنية عن طريق خطوات وإجراءات مترابطة مع بعضها البعض، يمكن حصرها في التالي:

أ- وضع سياسة أمنية ناجعة لحماية المعلومات.

ب- وضع فرق عمل إلكترونية ذات خبرة في الأمن المعلوماتي.

ج- إيجاد قوانين ردية في حالة القيام بمخالفات أمنية في الإدارة الإلكترونية.

د- التشجيع على استخدام بطاقات أمنية متطورة، كالبطاقات الذكية وغيرها.

## 8- الدراسة الميدانية:

1. منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يتماشى مع طبيعة هذه الدراسة وأهدافها



2. أداة الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المادة العلمية، وتضمنت (33) سؤالاً، وتم تقسيمها إلى (04) محاور.  
3. مجالات الدراسة:

أ-المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة.  
ب-المجال البشري: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة والمقدر عددهم ب316 عامل، مقسمين على النحو التالي:(112 إطار)، (130 عون تحكم)، (74 عون تنفيذ).

4.7- عينة الدراسة: اعتمدت الدراسة وتماشيا مع أهدافها عينة عشوائية طبقية من العاملين (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ)، أخذ منها نسبة 20%، وعليه قدرت عينة الدراسة ب 63 مفردة. (إطارات22)، (أعوان تحكم26)، (أعوان تنفيذ15). تتسم عينة الدراسة بعدة سمات سيتم توضيحها فيما يلي:  
أ-توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

جدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
30%	19	30-20
32%	20	40-31
19%	12	50-41
19%	12	60-51

المجموع	63	100%
---------	----	------

تبين المعطيات المجمعة في الجدول رقم (01) والمتعلق بسن المبحوثين، أن الفئة الحاصلة على أعلى نسبة هي فئة المبحوثين التي تتراوح أعمارهم (31-40)، والمقدرة بـ20، أي بنسبة قدرها 32%، تليها (20-30)، أي بنسبة قدرها 30%، مما يدل على أن الأغلبية من المبحوثين في مرحلة حيوية ومرحلة عمرية مهمة، مما يسمح لهم بتقديم العطاء لديوانهم.

ب-توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل

جدول رقم(02): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في الوظيفة:

الأقدمية في الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
5-0	20	31%
10-6	13	21%
15-11	10	16%
20-16	10	16%
30-26	10	16%
المجموع	63	100%

تظهر المعطيات المبينة في جدول أعلاه والمتعلق بالأقدمية في الوظيفة، أن أكبر نسبة تحصلت عليها فئة المبحوثين (ما بين 5-0) بـ 20، أي بنسبة 31 % تليها نسبة المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (ما بين 6-10 سنة) بـ13، وبنسبة 21 % وهذا يعني أن الغالبية من أفراد العينة، هم حديثي الالتحاق بالديوان، مما يجعلهم في غاية الحيوية والانضباط قصد كسب رضا قادتهم، وفرض وجودهم بديوانهم.

ج-توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

جدول رقم(03): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	23	36%



جامعي	33	52%
ما بعد التدرج	07	12%
المجموع	63	100%

تشير المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه، أن الغالبية من أفراد عينة البحث من ذوي المستوى الجامعي وبنسبة 52%، تليها ذوي المستوى الثانوي بـ 23 مفردات، مما يعني أن ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة يوظف عمالا أكفاء ذو مستوى تعليمي مقبول قصد تحقيق الأفضل وتقديم الخدمة للزبون في المستوى المطلوب.  
د-توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

جدول رقم(04): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة:

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
تقني إعلام آلي	08	13%
تقني تسيير الموارد البشرية	06	10%
رئيس مصلحة	05	08%
محاسب	04	06%
ملحق بالمديرية	05	08%
مهندس دولة	06	10%
وثائقي	04	06%
ممثل قانوني	05	08%
تقني سامي	07	11%
مهندس تطبيقي	13	20%
المجموع	63	100%

من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه، يتضح لنا أن ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة يزخر بالعديد من الأقسام والمصالح، وكذا وجود موارد بشرية ماهرة ومدربة وهذا إن دل فإنما يدل على أن هذا الأخير يود فرض نفسه في بيئة الأعمال شديدة المنافسة قصد تحقيق التميز والأحسن  
ه-توزيع أفراد العينة حسب نوع المصلحة التي يعمل بها.

جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب نوع المصلحة التي يعمل بها:

النسبة المئوية	التكرارات	المصلحة التي تعمل بها
19%	12	الموارد البشرية
16%	10	المالية والمحاسبة
16%	10	الاستثمار
14%	09	الدراسات والبرمجة
16%	10	المنازعات
19%	12	التحصيل
100%	63	المجموع

تظهر المعطيات المبينة في الجدول أعلاه، أن ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة به أقسام ومصالح منظمة تنظيما جيدا وتعكس جليا السمعة الطيبة التي يتمتع بها الديوان محليا، كما أن هذا التقسيم في المهام من شأنه أن يعطي لهذا الديوان قوة إيجابية نحو الأفضل.

8- عرض وتحليل النتائج:

عرض وتحليل التساؤل الأول: "ما هي اهم معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة"، وجاءت نتائجها كالتالي:

جدول رقم (06) : مدى إطلاع العاملين برسالة وأهداف الديوان المستقبلية

النسبة المئوية	التكرارات	مدى إطلاع العاملين برسالة وأهداف الديوان المستقبلية
19%	12	نعم
81%	51	لا
100%	63	المجموع

يتضح لنا من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين وبنسبة تقدر بـ 81% ليس لهم إطلاع برسالة وأهداف ديوانهم المستقبلية، وهذا بسبب الدور الذي يقوم به القائد من خلال حجب المعلومات وقطع كل قنوات الاتصال بينه وبين تابعيه وغياب الثقة بين الجانبين.

جدول رقم (07) مدى إجراء الديوان لدورات تكوينية للعاملين على الحاسب الآلي.

النسبة المئوية	التكرارات	مدى إجراء الديوان لدورات تكوينية للعاملين على الحاسب الآلي
05%	03	نعم
95%	63	لا
100%	63	المجموع

يظهر من خلال المعطيات الجدولية أن معظم المبحوثين صرحوا وبنسبة تقدر ب 95% أن ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة لا يقوم بإجراء دورات تكوينية للعاملين قصد التحكم في الإعلام الآلي مقابل 03 من المبحوثين يرون عكس ذلك، وهذا راجع إلى الاستراتيجية المتبناة من طرف الإدارة التي بقيت مكبلة بإجراءات البيروقراطية السلبية، وعدم مواكبة التطورات السريعة الحاصلة في تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

جدول رقم (08): مدى وجود رغبة لدى العاملين في تعلم الإعلام الآلي.

النسبة المئوية	التكرارات	مدى وجود رغبة لدى العاملين في تعلم الإعلام الآلي.
73%	46	نعم
27%	17	لا
100%	63	المجموع

يظهر من خلال المعطيات الجدولية أن معظم المبحوثين صرحوا وبنسبة تقدر ب 73% أن لديهم الرغبة في تعلم الإعلام الآلي مقابل 17 من المبحوثين يرون عكس ذلك، وهذا راجع إلى وعي العاملين بضرورة التعلم والاطلاع على تقنيات الإعلام الآلي قصد فرض أنفسهم من أجل التصرف والتعامل السليم مع مختلف الصعوبات والمشكلات التي تواجههم، ويسعون جاهدين لامتلاك مهارات.

جدول رقم (09): مدى سعي الديوان لاقتناء حواسيب وأجهزة متطورة.

النسبة المئوية	التكرارات	مدى سعي الديوان لاقتناء حواسيب وأجهزة متطورة
62%	39	نعم
38%	24	لا
100%	63	المجموع

يتضح لنا من خلال مخرجات الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يقرون بأن ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة يسعى جاهدا لاقتناء حواسيب وأجهزة متطورة، وبنسبة تقدر بـ62%. مقابل 38% عكس ذلك، وهذا يعني أن الديوان مصمم على الدخول في عالم الرقمنة قصد تحقيق الميزة التنافسية.

-عرض وتحليل التساؤل الثاني: "ما النمط السائد في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة يشجع على تجسيد الإدارة الإلكترونية"، وجاءت نتائجها كالتالي:  
جدول رقم (10) مدى انفراد الرئيس في اتخاذ القرارات دون استشارة العاملين.

النسبة المئوية	التكرارات	مدى انفراد الرئيس في اتخاذ القرارات دون استشارة العاملين
68%	43	نعم
32%	20	لا
100%	63	المجموع

تبين لنا المعطيات الكمية في الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يرون أن رئيسهم ينفرد في اتخاذ القرارات دون استشارتهم، وبنسبة تقدر بـ68% وهذا يعني أن قائدهم متحفظ لمشاركة مرؤوسيه في اتخاذ قرار التخصص العمل، وأن هذا الإجراء من شأنه أن يؤثر على معنويات العاملين.

جدول رقم (11) مدى قيام الرئيس بوضع الخطط دون مشاركة العاملين.

النسبة المئوية	التكرارات	مدى قيام الرئيس بوضع الخطط دون مشاركة العاملين.
57%	36	نعم
43%	27	لا
100%	63	المجموع

يتضح لنا من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين وبنسبة تقدر بـ36% يعتقدون أن رئيسهم يقوم بوضع الخطط دون مشاركة المرؤوسين، وهذا بسبب عدم ثقته بإمكانياتهم، وبغية تنفيذ القوانين بحذافيرها، وكذلك الخوف من فشلهم.

جدول رقم (12) :مدى سير وتيرة العمل بشكل عادي في حالة غياب الرئيس

النسبة المئوية	التكرارات	مدى سير وتيرة العمل بشكل عادي في حالة غياب الرئيس.
62%	39	نعم

لا	24	38%
المجموع	63	100%

تبين المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين وبنسبة تقدر بـ 62% يرون أن وتيرة العمل تسير بشكل عادي في حالة غياب رئيسهم، وهذا إن دل فإنما يدل على أن العاملين في الديوان يعملون بشكل منضبط، وواعون بحجم المسؤولية التي على عاتقهم.

#### جدول رقم (13) مدى وضوح سلوك الرئيس من خلال تصرفاته

النسبة المئوية	التكرارات	مدى وضوح سلوك الرئيس من خلال تصرفاته
21%	13	ديمقراطي
62%	39	أوتوقراطي
17%	11	فوضوي
100%	63	المجموع

يتضح لنا من خلال مخرجات الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يقرون بأن سلوك قائدهم ومن خلال تصرفاته أنه شخص أوتوقراطي (دكتاتوري)، وبنسبة تقدر بـ 39% مقابل 13% ديمقراطي، وهذا يعني أن المرؤوسين مزعجين من تصرفاته ومتضايقين، وهذا ما يسبب لهم الإحباط، وقد يؤثر على وتيرة العمل بالديوان.

#### 9- نتائج الدراسة:

نتائج التساؤل الأول: هناك معوقات تحيل دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة، تتمثل هذه المعوقات بالمعوقات الإدارية من خلال التعقيدات والإجراءات الإدارية والبيروقراطية السلبية، وعدم إعطاء الأهمية اللازمة لهذا المشروع الحيوي، كما أن هناك نقص لأنظمة الحماية بالنسبة للمعلومات والبيانات الخاصة بالديوان خاصة منها السرية، وعدم إجراء دورات تدريبية للعاملين للتعامل مع مختلف التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

نتائج التساؤل الثاني: النمط السائد في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة لا يساعد على تجسيد الإدارة الإلكترونية، لأن أسلوب القيادة المطبق في الديوان هو أسلوب أوتوقراطي تسلطي، من خلال عدم استشارة العاملين ووضع الخطط



بمشاركتهم، كما أن هناك انفراد في اتخاذ القرارات، وإهمال وعدم الاهتمام بمشاكل العاملين وتلبية احتياجاتهم، مما يعود سلبا عليهم وعلى ديوانهم.

#### 10-خاتمة:

يتضح أن للقيادة الإدارية الحديثة دور في تجسيد الإدارة الإلكترونية من خلال القائد المدرب والملم بجميع التكنولوجيا الحديثة في مجالي الإعلام والاتصال، حيث أن هذا الأخير يحفز العاملين ويلبي احتياجاتهم ويزرع فيهم الثقة في نفوسهم، ويحقق مصلحة منظماتهم إلى جانب مصلحته، ومما سبق نخلص إلى مجموعة من التوصيات أهمها:  
-الاهتمام ببيئة العمل وتشجيع القيادات في المؤسسات الوطنية على ممارسة سلوكيات القيادة الصحيحة.

-التعرف على الآليات التي تؤدي إلى تجسيد الإدارة الإلكترونية والعمل على تعزيزها.  
-الحرص على التدريب المستمر سواء للمرؤوسين أو للقيادات الإدارية قصد زيادة معارفهم وخبراتهم.

-عقد اتفاقيات بين الجامعة (مخابر البحث) ومختلف المؤسسات الاقتصادية، قصد إجراء حوارات وملتقيات علمية للتعريف بأهمية أساليب القيادة الحديثة ودورها في تجسيد الإدارة الإلكترونية.

#### قائمة المراجع:

1. أسامة خيري (2013): الجديد في القيادة الإدارية. عمان. الأردن. دار الرياie للنشر والتوزيع.
2. خالد ممدوح إبراهيم (2010): الإدارة الإلكترونية. الإسكندرية. مصر. الدار الجامعية.
3. سرى إبراهيم العابد (د ت): دور الأنماط القيادية الحديثة في تنمية الجودة الشخصية لدى الإداريين وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة في المصارف التجارية الأردنية. رسالة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال. غير منشورة. جامعة الجنان، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، طرابلس، لبنان.
4. صلاح الدين عبد الباقي (2003): السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر. الإسكندرية. مصر. الدار الجامعية الإسكندرية.
5. عادل حرحوش المفرجي وآخرون (2007): الإدارة الإلكترونية مراكز فكرية ومتطلبات تأسيس علمية. القاهرة، مصر. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
6. عامر طارق عبد الرؤوف (2003): الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة. القاهرة، مصر. دار السحاب للنشر.
7. عسكر عبد العزيز محمد (2012): القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.
8. فاطمة الزهراء طلحي (2017). تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية. الإسكندرية. مصر. مكتبة الوفاء القانونية.
9. القرشي عبدالله فهد (2013): ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

10. محمد عبد الشافي (1996): القيادة الإدارية في الإسلام. القاهرة. المعهد العالمي للفكر الإسلامي.
11. محمود داود الربيعي حسن شاك مجدي، علي محمد جواد الصائغ (2018): علم الإدارة وفن القيادة. عمان، الأردن. الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
12. نجم عبود نجم (2011): القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. عمان، الأردن. دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.