



أولويات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومساهمتها في تعزيز الاتصال الإداري في قطاع الاتصالات بالجزائر

" دراسة تطبيقية: مؤسسة موبيليس – ورقلة "

**Priorities for Implementing Electronic Management and its Contribution to  
Reinforcement Management Communication in the Telecommunications Sector  
in Algeria**

**"Study Case: Mobilis Company – Ouargla"**

د. محمد الأخضر قريشي

أستاذ محاضر ب

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة

البريد الإلكتروني : [hathat2003@yahoo.fr](mailto:hathat2003@yahoo.fr) البريد الإلكتروني : [ml\\_essibai@yahoo.fr](mailto:ml_essibai@yahoo.fr)

د. السعيد هتهات

أستاذ محاضر ب

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة

الملخص:

تبحث هذه الورقة في أولويات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الاتصال في إدارات قطاع الاتصالات في الجزائر، وذلك بالاستدلال بحالة مؤسسة موبيليس-ورقلة، حيث أفضت الى أن هذه الأخيرة تعمل على تعميم الإدارة الإلكترونية؛ خاصة فيما يتعلق باستخدام برامج الحاسوب والشبكات، مما تجلى في صورة اتصال إداري أكثر فعالية، ومن أكثر العوائق في ذلك وجود فجوة رقمية بين المختصين وغيرهم من العاملين، والاتجاهات السلبية من بعض العاملين في التكيف مع التحول الرقمي. الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، الاتصال الإداري، المعدات الرقمية، شبكات الاتصال، موبيليس.

**Abstract :**

The purpose of this paper is to investigate the priorities in Electronic Management implementation, and its role in improving the communication in communication sector in Algeria, this by inference of the study case of Mobilis company Ouargla. The result shows that company works to generalise the use of electronic management, especially the using of computer programs and networks, that led to more effective management communication. However, the most obstacle is a digital gap that existed between specialists and other employees.

**Key words:** Electronic Management, Management Communication, Digital Equipments  
Communication Networks, Mobilis.

## المقدمة:

في ظل التطور الهائل في التقنيات الحديثة والثورة المعلوماتية وتوفر شبكة الانترنت وشبكات الاتصال الأخرى، أصبح من الضروري على كل المنظمات مواكبة ذلك؛ لضمان جودة الأداء وتطوير أساليب العمل، وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية، باعتبارها القوة الدافعة للتحويلات الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية على المستوى العالمي.

تواجه المؤسسات التي تتبنى الأساليب التقليدية اليوم جملة من التعقيدات في أعمالها؛ في وقت يشهد تغيرات وتطورات تكنولوجية متسارعة، إذ يجب عليها تغيير أساليب عملها والمنافسة، بتبني إجراءات وأنظمة حديثة ومفاهيم جديدة، والتحول من الأنشطة التقليدية إلى الأنشطة الإلكترونية، ومن بين هذه الأساليب والنظم الحديثة والمتطورة ما يسمى بالإدارة الإلكترونية، فهي ضرورة حتمية لمواكبة التطور التكنولوجي، من أجل تحسين وتسريع مختلف الأعمال مما ينعكس بالإيجاب على الأداء.

تعد الإدارة الإلكترونية من أبرز التطبيقات الإدارية المرتبطة بثورة المعلومات والتكنولوجيا الحديثة، والتي تواجه بعض المنظمات مشاكل في تطبيقها وبالأخص المنظمات الجزائرية. من هذا المنطلق نطرح الإشكالية الرئيسية لهذه الورقة البحثية:

كيف نقيم واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية ومساهمتها في تحسين الاتصال الإداري بقطاع الاتصالات في الجزائر؟

### بناء على حالة مؤسسة موبيليس؟

من هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي أولويات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة موبيليس بورقلة؟
2. ما هي الجوانب الأكثر تأثيرا للإدارة الإلكترونية على الاتصال الإداري في قطاع الاتصالات؟
3. ما هي صعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة موبيليس بورقلة؟

فرضيات الدراسة: للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية نقترح ما يلي:

- الفرضية الأساسية: تساهم الإدارة الإلكترونية بشكل أساسي في تعزيز الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس؛ على غرار منافسيها في قطاع الاتصالات في الجزائر، بحكم أن تطبيقها يقوم على عناصر وشروط تعتبر أدوات للاتصال ما بين مختلف مصالح المؤسسة.



ويمكن أن نقترح الفرضيات الفرعية التالية:

1. يرتكز تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة موبيليس ورقلة على استخدام الأجهزة الإلكترونية والبرامج الحاسوبية؛

2. -يعتبر استخدام شبكات الاتصال من أهم الجوانب الأكثر مساهمة في تعزيز الاتصال الإداري في القطاع محل الدراسة؛

3. - تعتبر الاتجاهات السلبية لدى بعض العاملين تجاه الإدارة الإلكترونية من بين أهم العوائق في تطبيقها؛  
أهداف ومنهج الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على تطبيق مختلف عناصر الإدارة الإلكترونية، ودورها في تفعيل وتحسين الاتصال الإداري في واقع المؤسسات الاقتصادية، بناء على حالة مؤسسة موبيليس للهاتف النقال بورقلة، باستخدام المنهج الوصفي والاستدلالي لنتائج عينة من مختلف أصناف العمال.

أقسام الدراسة:

الجانب النظري: مفاهيم أساسية في الإدارة الإلكترونية:

1- تعريف الإدارة الإلكترونية

2- مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية

3- عناصر الإدارة الإلكترونية

الجانب التطبيقي: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية ومساهمتها في تحسين الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس ورقلة.

1- أولويات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة موبيليس ورقلة

2- الجوانب الأكثر أهمية في تبني الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة

3- صعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة موبيليس بورقلة.

4- تقدير أثر الإدارة الإلكترونية على الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس بورقلة.

- 1-4 تقدير أثر الإدارة الإلكترونية على الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس بورقلة

- 4-2 الأثر النسبي لكل من جوانب الإدارة الإلكترونية على الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس  
بورقلة

- 4-3 تقدير معادلة الاتصال الإداري بدلالة الإدارة الإلكترونية في مؤسسة موبيليس

5- هل يمكن اعتبار "مكان العمل" عامل محدد في تطبيق الإدارة الإلكترونية والاتصال الإداري في قطاع  
الاتصالات؟

الجانب النظري: مفاهيم أساسية في الإدارة الإلكترونية:

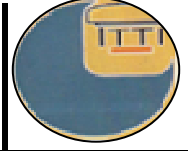
تمهيد:

تعتبر الإدارة الإلكترونية أحد الاتجاهات للإدارة التي من الممكن أن تغير من وظائف المنظمات التقليدية التي  
تعتمد على نظم معلومات مستقلة إلى وظائف إلكترونية تعتمد على نظم معلومات مندمجة العمل من خلال  
الانترنت وقائمة على نظم معلومات ذكية.

فهي نمط جديد من الإدراك ترك آثاره الواسعة على الشركات في مجالات عملها، وعلى الإدارة  
وإستراتيجيتها ووظائفها، والواقع أن هذه التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل بالتكنولوجيا  
الرقمية؛ وإنما أيضا إلى البعد الإداري المتمثل بتطور المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة، وأصبحت تعمل  
على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين الإداري والإدارة القائمة على الفريق.

يمكن القول إن الثورة الرقمية قد أدت إلى تغيرات عميقة وواسعة في بيئة الأعمال، أساليبها وطريقة  
تنظيمها ومصادر ميزتها التنافسية، ويمكن ملاحظة هذه التغيرات من خلال ما يأتي:

- الانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات؛
- الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي؛
- الانتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد؛
- الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي؛
- الانتقال من القيادة المرتكزة على المهام أو المرتكزة على العاملين إلى القيادة المرتكزة على مزيج  
التكنولوجيا - الزبون؛
- الانتقال من الزمن الإداري إلى زمن الانترنت؛
- الانتقال من الرقابة (مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط) إلى الرقابة الآنية المباشرة أولا بأول؛
- الانتقال من قيادة الآخر إلى قيادة الذات.



## 1- تعريف الإدارة الإلكترونية:

تُعرف الإدارة على أنها تنظيم الجهود، تنسيقها واستثمارها بأقصى طاقة ممكنة للحصول على أفضل النتائج وبأقل وقت وجهد<sup>i</sup>، وحسب هنري فايول الإدارة هي عملية تنبؤا وتخطيط وتنظيم؛ ومن ثم القيام بالتوجيه والمراقبة<sup>ii</sup>.

وتعرف الإدارة الإلكترونية: باستخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال، خاصة شبكة الانترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشأة ما؛ بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفعالية الأداء<sup>iii</sup>.

وتعرف أيضا بأنها: " منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستعمال الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة "<sup>iv</sup>.

في حين عرفها آخرون بأنها " استعمال التكنولوجيا لأداء الأعمال، والإسراع به، وإيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة، ومع المنظمات الأخرى "<sup>v</sup>.

وفي منظور آخر تعتبر الإدارة الإلكترونية "تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة، واستخدامها في توجيه سياسة واجراءات عمل المؤسسة؛ نحو تحقيق الأهداف، وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أم الخارجية "<sup>vi</sup>

ومن التعاريف السابقة يمكن القول: " بأن الإدارة الإلكترونية هي منظومة إلكترونية متكاملة، تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية ورقية إلى إدارة باستخدام الأجهزة الإلكترونية والتكنولوجية؛ وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية، معرفية وعقلية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل جهد وتكاليف".

## 02- مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

يرتكز تطبيق الإدارة الإلكترونية عموما في إدارة الأعمال، في عدة مجالات من أهمها<sup>vii</sup>:

## 1-2 الأعمال الإدارية الإلكترونية (Electronic Business Administration):

وتتمثل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتطورة عبر شبكة الانترنت في الاعمال الإدارية واللوجستية، مما يضمن فعالية في التنظيم، وزيادة الأداء، واستغلال بأكثر قدر كفاءة الموارد البشرية، وتعزيز العلاقات الخارجية.

### 2-2: الحكومة الإلكترونية:

ويقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل إلكترونية، لتحقيق أهداف اقتصادية، سياسية واجتماعية، والتقليص من الأعمال الروتينية.

### 2-3: الصحة الإلكترونية:

توفر الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية، والتحليل المخبرية وغيرها.

### 2-4: النشر الإلكتروني:

يمكن من خلاله متابعة الأخبار العاجلة والنشرات الاقتصادية والاجتماعية، والاطلاع على آخر المؤلفات والاستفادة من محركات البحث المتنوعة.

### 2-5: التجارة الإلكترونية:

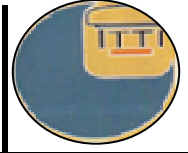
تحتوي على مختلف التعاملات التجارية الإلكترونية عبر الانترنت، أو بين الشركات والحكومات، بالإضافة الى الوظائف الأخرى (الإعلانات، المفاوضات، البيع والشراء...).

### 2-6: التسويق الإلكتروني (E-Marketing):

وتشمل كل الأنشطة التسويقية عبر شبكة الانترنت.

## 03- عناصر الإدارة الإلكترونية: تتكون الإدارة الإلكترونية من عناصر أساسية وهي:

### 1-3: الحواسيب وملحقاتها (HARD WARE)



يحتاج تطبيق التقنية في الإدارة الى توفير العدد المطلوب من أجهزة الحاسوب اللازمة لتشغيل المواقع الإدارية التابعة لها؛ مع مراعاة الإمكانيات اللازمة توفرها في تلك الأجهزة حسب طبيعة عمل الإدارة، حيث تحتاج بعض الجهات إلى أجهزة ذات مواصفات معينة من حيث أحجام شاشتها، سرعتها وسعتها التخزينية، وأيضا الملحقات الخارجية : الطابعات على اختلاف قدرات ومواصفاتها، وسائط التخزين، وسائط النقل، الأقراص المدججة وأجهزة البصمة الإلكترونية وأجهزة التصوير والتسجيل الرقمية، إلى ما يصعب حصره من الأجهزة الملحقة.

### 3-2: البرامج Software :

تختار كل إدارة قائمة من البرامج التي تناسبها من بين آلاف البرامج الحاسوبية، وقد تعتمد بعض الجهات إلى تكاليف تصميم برنامج خاص بحكم طبيعة عملها، وتنقسم إلى قسمين :

- برامج عامة :وهي البرامج الواجب تحميلها غالبا على معظم أجهزة الحاسوب: نظم التشغيل، نظم إدارة الشبكة والجدول الإلكترونية، والبريد الإلكتروني وغيرها؛
- برامج خاصة: توافق نشاط الشركة.

### 3-3 – الشبكة الإلكترونية network – communication :

نقصد بها تلك الحزم من المواصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج شبكات الانترنت، الانترنت والإكسترنات، وعلى شبكة الاتصال، وغيرها من البيانات والمعلومات التي يتعامل معها موظفوا الإدارة من حساباتهم الخاصة، التي تمكن أيضا من قياس معدل أدائهم، كما يمكن الأفراد من مراسلة الإدارة عبر بريدها الإلكتروني، وجميع تلك العمليات تدور من خلال شبكة الاتصال، التي تستقبل جميع الأوامر التي ترد إليها من منسوبي الإدارة ومتعامليها، وتحتفظ الشبكة الإلكترونية في ذاكرتها بجميع تلك الأوامر والعمليات والبيانات التي ترد إليها من جميع الأطراف بتوقيت إجرائها<sup>viii</sup>.

### 3-4 – القوى البشرية:

يعتبر العنصر البشري أصل ثابت من أصول المنظمة يجب الاهتمام به وتنمية إبداعاته، بل يرى البعض أن القوى البشرية في الإدارة الحديثة من أكثر الأصول أهمية وخطورة، وتضم القوى البشرية : القيادات الرقمية digital-leaderships من مديرين ومحللين للموارد المعرفية والكوادر الإدارية من أصحاب التخصص في تطبيقات التقنية للإدارة الحديثة؛ وهم في الغالب من دارسي علم الإدارة الحديثة القائمة على تعظيم قيمة التقنية

والاستفادة من إمكاناتها، والتواصل مع دوائر الإدارة محليا وعالميا عبر تلك التقنيات الرقمية الحديثة، وقد تقوم بعض الجهات بإخضاع القيادات القديمة لدورات في كيفية استخدام الحاسوب وأحدث التقنيات.<sup>ix</sup> الجانب التطبيقي: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية ومساهمتها في تحسين الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس ورقلة.

نحاول في هذا الجانب الإجابة على الإشكاليات المطروحة في هذه الورقة البحثية حسب حالة مؤسسة موبيليس، وذلك من خلال آراء عينة عشوائية من 65 موظف من مختلف المصالح، من أجل ذلك تم استعمال استبانة من ثلاث محاور:

أولا: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة موظفي مؤسسة موبيليس بولاية ورقلة (الجنس، الشهادات العلمية، الأقدمية، الفئة الوظيفية، وقت الدوام، مجال العمل، مكان العمل)؛

ثانيا: قياس المتغير المستقل: الإدارة الإلكترونية: ويتم تقديره في الدراسة من خلال أربع أبعاد:

- توافر الأجهزة والمعدات الرقمية (بحوي 04 فقرات)؛
- استخدام برامج الحاسوب (04 فقرات)؛
- مدى استغلال الموارد البشرية (05 فقرات)؛
- استخدام شبكات الاتصال (07 فقرات).

ثالثا: قياس المتغير التابع: الاتصال الإداري: ونقدره في المؤسسة من خلال ثلاث أبعاد:

– الاتصال الإداري الرسمي ويتكون من:

- الاتصال الإداري الأفقي (06 فقرات)؛
- الاتصال الإداري العمودي (04 فقرات).

– الاتصال الإداري غير الرسمي (03 فقرات).

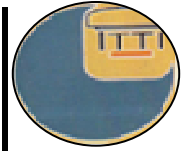
كما تحتوي الاستبانة على سؤال نظري يتعلق بصعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة، ويكون بشكل اختياري من خمس معوقات.

الجدول رقم 01: تقدير ثبات أداة الدراسة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,859	33

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS





يظهر الجدول أعلاه نسبة ثبات أداة الدراسة بواسطة معامل ألفا كرونباخ، ب 0.85 %، وهذا يقدر النسبة من الموظفين الذين يشبتون على إجاباتهم في حالة استطلاعهم من جديد، وهي نسبة تعبر ثبات عالي لأداة الدراسة، مما يعطي فكرة على صدق النتائج التي يمكن استخراجها.

#### 1- أولويات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة موبيليس ورقلة

من أجل الإجابة على الإشكالية الفرعية الأولى في الدراسة حول مستويات تطبيق الإدارة الإلكترونية، والأولويات التي توليها مؤسسة موبيليس في ذلك، نستعين بمقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت في الإحصاء الوصفي؛ المقاسة على إجابات العينة على عناصر محور الإدارة الإلكترونية (الجزء الثاني في الاستبيان)، حيث:

- يبين المتوسط الحسابي معدل الموافقة في كل فقرة، حيث كل ما كان هذا المتوسط أكبر كل ما كانت درجة موافقة الموظفين أعلى، ومن ثم تكون المؤسسة أكثر تطبيق لذلك العنصر من الإدارة الإلكترونية. وعليه يمكن ترتيب مدى اهتمام المؤسسة بعناصر الإدارة الإلكترونية حسب معدلات موافقة الموظفين على كل من عناصر تطبيقها.

- يوضح معامل الاختلاف  $x$  نسبة التباين ما بين إجابات الموظفين حول كل فقرة، وكل ما كانت النسبة أقل تكون العينة أكثر اتفاق فيما بينها.

- يمكن تقدير الاتجاه العام في كل فقرة من خلال قيمة المتوسط الحسابي حسب سلم ليكارت الثلاثي المعروف.

يوضح الجدول أسفله جدول الاتجاه العام لنتائج هذه الأدوات الإحصائية الوصفية حول تقييم تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة موبيليس بورقلة.

الجدول رقم (2): ملخص نتائج تقييم مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة موبيليس ورقلة

الترتيب حسب الأولوية	عناصر الإدارة الإلكترونية	نسبة	نسبة	نسبة	Moyen	Ecart	cv	الاتجاه العام للعينة
		الرفض	التحفظ	الموافقة	ne	type		
		غير موافق	محايد	موافق	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	
1	استخدام المؤسسة للبرامج الحاسوبية المكتبية	1,5	12,3	86,2	2,85	0,404	14,2	نحو الموافقة
2	تقديم الطلبات عن طريق الشبكة الداخلية	1,5	12,3	86,2	2,85	0,404	14,2	نحو الموافقة
3	توفر الطابعات لمختلف الأقسام	3,1	9,2	87,7	2,85	0,441	15,5	نحو الموافقة
4	توفر المساحات الضوئية	3,1	10,8	86,2	2,83	0,453	16,0	نحو الموافقة
5	وجود ربط الكتروني عبر الوطن	6,2	7,7	86,2	2,80	0,536	19,1	نحو الموافقة
6	استخدام البريد الإلكتروني	3,1	15,4	81,5	2,78	0,484	17,4	نحو الموافقة
7	استخدام برامج حاسوبية	9,2	7,7	83	2,74	0,619	22,6	نحو الموافقة
8	استخدام محررين لتسيير البيانات	3,1	24,6	72,3	2,69	0,528	19,6	نحو الموافقة

9	توفر أجهزة كمبيوتر حديثة	10,8	10,8	79	2,68	0,664	24,8	نحو الموافقة
10	وجود أنظمة حماية آلية	9,2	13,8	76,9	2,68	0,640	23,9	نحو الموافقة
11	استخدام خط الشبكة المحلية LAN	4,6	24,6	70,8	2,66	0,567	21,3	نحو الموافقة
12	استخدام مبرمجين	9,2	20,0	70,8	2,62	0,654	25,0	نحو الموافقة
13	استخدام الشبكة الواسعة WAN	6,2	38,5	55,4	2,49	0,616	24,7	نحو الموافقة
14	وجود دورات تأهيلية للعمال	10,8	33,8	55,4	2,45	0,685	28,0	نحو الموافقة
15	وجود رابط إلكتروني مع المؤسسات الخاصة	10,8	33,8	55,4	2,45	0,685	28,0	نحو الموافقة
16	كفاية اتصال الإنترنت	13,8	27,7	58,5	2,45	0,730	29,8	نحو الموافقة
17	استخدام الفنيين لتشغيل وصيانة الأجهزة	13,8	33,8	52,3	2,38	0,722	30,3	نحو الموافقة
18	التعاون مع مؤسسات خاصة للبرمجة	7,7	50,8	41,5	2,34	0,619	26,5	نحو الموافقة
19	مشاركة العاملين في الندوات وورشات العمل	12,3	44,6	43,1	2,31	0,683	29,6	نحو المحايدة
20	توفر الكاميرات الرقمية	29,2	26,2	44,6	2,15	0,852	39,6	نحو المحايدة
	N valide (liste)							

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

بممكن القراءة من الجدول ما يلي:

- يظهر حسب العينة أن هناك موافقة على تطبيق 18 عنصر من أصل 20 عنصر مقاس في الإدارة الإلكترونية في مؤسسة موبيليس بورقلة بمعدلات متفاوتة، حيث نجد أن الإدارة تولي أهمية في ذلك بدرجة أولى إلى 03 عناصر منهم:

✓ استخدام برامج الحاسوبية المكتبية.

✓ معالجة الطلبات عن طريق الشبكة الداخلية.

✓ توفر الطابعات.

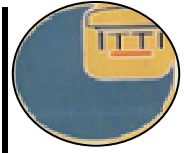
حيث كانت هذه العناصر أكبر معدل موافقة ب 2.85 من 3 حسب سلم ليكارت (وبنسبة موافقة تفوق 85%) وكانت إجابات العينة أكثر تجانس في هذه العناصر من غيرها، وهذا يدل على أن المؤسسة تولي اهتمام كبير بهذه الجوانب.

- يظهر من خلال الجدول بخلاف العناصر الثلاثة المذكورة سابقا أن المؤسسة تولي اهتمام أيضا ل 15 جانب في الإدارة الإلكترونية الموضحة في الجدول من ترتيب 4 إلى ترتيب 15، حيث اتجهت العينة عموما نحو الموافقة حول تطبيق هذه العناصر. مما يوضح أهمية جل العناصر الإدارية الإلكترونية في تحقيق أهداف المؤسسة.

- تبين أن إجابات الموظفين كانت عموما متحفظة في تطبيق عنصرين من الإدارة الإلكترونية هما:

✓ مشاركة الموظفين في الندوات وورشات العمل.

✓ توفير الكاميرات.



حيث كانت معدلات الموافقة بالنسبة لهذين العنصرين 2.31 و 2.15 على التوالي، بنسبة تباين في الإجابات أعلى بلغت 40%، يرجع سبب هذا التحفظ في العنصرين هذين في أن المؤسسة تركز جل اهتماماتها على الجانبين التقني والتجاري ولكونها شركة تجارية للهاتف النقال؛ بالاهتمام أكثر بموظفي هذين القسمين التقني والتجاري باعتبارهم أحد أهم الأعمدة في المؤسسة ومصدر للسيولة المالية، ولديها المخزون التجاري وتوفر الأجهزة والبرامج الجد حساسة الخاصة بالمؤسسة التي توفر شبكة الهاتف النقال بالقسم التقني، وهذا بتوفير كاميرات رقمية من أجل توفير الأمن والعمليات الرقابية، وتدريبهم وتكوينهم ومشاركتهم في الندوات وورشات العمل، من أجل مواكبة التكنولوجيا والتغيرات الخارجية تقنيا وتجاريا. في عكس ذلك نجد باقي الأقسام تفتقر لوجود هذه الكاميرات ونقص كبير حلقات التدريب وورشات العمل، مما أدى إلى هذا التحفظ الكبير في الإجابات لأن معظم الجيبين من فئة الإداريين وأقسام أخرى.

## 2- الجوانب الأكثر أهمية في تبني الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة

يمكن من خلال الجدول التالي مقارنة بين جوانب (أبعاد) الإدارة الإلكترونية أيها أكثر اهتماماً من طرف المؤسسة؛ وذلك من خلال المعدلات العامة لموافقة العينة حول توفر عناصرها.

الجدول رقم (3): مقارنة ما بين استخدام أبعاد الإدارة الإلكترونية في مؤسسة موبيليس ورقلة

الترتيب حسب الأولوية	أبعاد الإدارة الإلكترونية	Moyenne	Ecart type	معامل الاختلاف	الاتجاه العام للعينة
1	استخدام برامج الحاسوب	2.6500	0.37708	14.2	نحو الموافقة
2	استخدام شبكات الاتصال Communication Network	2.6396	0.32253	12.2	نحو الموافقة
3	توفر الأجهزة والمعدات الرقمية	2.6269	0.40775	15.5	نحو الموافقة
4	مدى استغلال الموارد البشرية	2.4892	0.44163	17.7	نحو الموافقة
المحور	تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة موبيليس ورقلة	2.6015	0.29738	11.4	نحو الموافقة
	N valide (liste)				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

من خلال آراء العينة يتضح أن المؤسسة تهتم في العموم بالجوانب الأربع للإدارة الإلكترونية ولكن بدرجات متفاوتة، حيث نجد أن الاهتمام ينصب بالدرجة الأولى حول استخدام برامج الحاسوب ثم شبكات الاتصال ثم مدى توفير الأجهزة والمعدات الرقمية وفي درجة أخيرة استغلال الموارد البشرية.

هذا الترتيب يوضح الاهتمام النسبي من طرف إدارة المؤسسة لكل من جوانب الإدارة الإلكترونية، وهذا راجع لأن المؤسسة تعتمد على العموم على الجانب التقني أكثر منه من جوانب أخرى بالسهر على توفر الأجهزة

والبرامج من أجل استخدامات الشبكة والإدارة الإلكترونية بالعموم لتحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

### 3- صعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة موبيليس بورقلة.

يوضح الجدول التالي: التوزيع النسبي لإجابات الموظفين حول آرائهم في العراقيل والصعوبات التي تواجههم من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية:

جدول رقم (4): التوزيع النسبي لإجابات الموظفين حول آرائهم في عراقيل وصعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الصعوبات	نسبة الموافقة %	نسبة عدم الموافقة %
وجود فجوة رقمية بين العاملين المختصين التقنيين وآخرين غير مختصين	47.7 %	52.3 %
سلبية الاتجاهات لدى بعض العاملين نحو استخدامات الإدارة الإلكترونية	38.5 %	61.5 %
عدم وجود تمويل كافي لتسهيل سير عمليات الإدارة الإلكترونية	21.5 %	78.5 %
الانقطاع المتكرر في الاتصال بالشبكات الموجودة بالمؤسسة	13.8 %	86.2 %
صعوبات أخرى	3.1 %	96.9 %

الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على spss

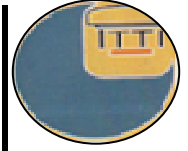
من خلال هذا الجدول لإجابات الموظفين حول العراقيل والصعوبات التي تواجههم من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية؛ تبين أن ما يقارب النصف نسبة 47.7% من الموظفين أشاروا على وجود فجوة رقمية بين المختصين وغير مختصين، وهذا يكون في تباعد الاختصاصات في العمل والاختلاف في محالات العمل الذي يؤدي الى عدم الاشتراك في مهام معينة، وكذلك سلبية اتجاهات الموظفين التي تظهر بنسبة 38.5% من خلال تشجيع الاستخدامات اليدوية بدل الاستخدامات الإلكترونية، لتجنب الاتصالات والمشاركة مع الآخرين وهذا ما يؤثر سلبا على إيجابيات الإدارة الإلكترونية.

### 4- تقدير أثر الإدارة الإلكترونية على الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس بورقلة.

في هذا الجانب نحاول الإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة والأشكاليات المتعلقة بقياس أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس بورقلة.

ويمكن ان يساعدنا في ذلك معامل الارتباط الخطي "بيرسون r" الذي يقيس طبيعة وقوة العلاقة ما بين متغيري الدراسة، حيث تبين إشارة " r " السالبة أو الموجبة طبيعة العلاقة العكسية أو الطردية على التوالي ما بين الإدارة الإلكترونية والاتصال الإداري، بينما تبين قيمة " |r| " نسبة الارتباط الخطي ما بين المتغيرين كل ما كانت هذه النسبة أقرب إلى 1 تكون العلاقة أقوى. حيث يمكن حساب معامل الارتباط r بالصيغة التالية:

$$r = \frac{\text{cov}(x_i, y_i)}{\delta x \delta y}$$



$r$ : معامل الارتباط

COV : التباين المشترك ما بين الإدارة الإلكترونية  $x$  والاتصال الإداري  $y$

$\delta x, \delta y$  : الانحراف المعياري للمتغيرين.

مجال معامل الارتباط:  $-1 \leq r \leq +1$

إلا ان من بين سلبيات هذا المعامل أنه يكون عشوائي في كثير من الحالات، لذلك لا بد من دراسة الدلالة الاحصائية قبل تفسيره من خلال القيمة الاحتمالية "Sig" لدينا:

$H_0: r=0$  عشوائية  $r$  قيمة Sig > 0.05

$H_1: r \neq 0$  له دلالة احصائية  $r$  Sig < 0.05

#### 1-4 تقدير أثر الإدارة الإلكترونية على الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس بورقلة

جدول رقم (5): مصفوفة الارتباط الخطي ما بين الإدارة الإلكترونية والاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس

Corrélations		تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة موبيليس ورقلة	الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس ورقلة
تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة موبيليس ورقلة	Corrélation de Pearson	1	,472**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	65	65
الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس ورقلة	Corrélation de Pearson	,472**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	65	65

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

يمكن من خلال الجدول أعلاه قراءة ما يلي:

لدينا القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط الخطي Sig تساوي "0.000" أقل من 0.05، وعليه نقول أنه توجد دلالة إحصائية للارتباط الخطي بين الإدارة الإلكترونية والاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس بورقلة ( $r$  يختلف معنويا على 0) حيث نسجل معامل الارتباط هذا " $r=0.472$ " أي أن الإدارة الإلكترونية تؤثر بشكل إيجابي على الاتصال الإداري بنسبة 47.2%.

وهذا يكمن في مدى تكامل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بتلقي وترابط معدات وأجهزة الكمبيوتر وبرمجياتها واستغلالها الجيد من طرف الموظفين بالمؤسسة في استخدامات شبكات الاتصال، من أجل صياغة وتسيير أنشطة المؤسسة بأقل التكاليف وفي أقل وقت ممكن الذي يظهر في صورة اتصال إداري فعال من أجل تحقيق جيد لأهداف المؤسسة.

4-2 الأثر النسبي لكل من جوانب الإدارة الإلكترونية على الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس بورقلة فيما يلي نريد استخدام معاملات الارتباط الخطي في المقارنة بين أبعاد الإدارة الإلكترونية أيها أكثر تحديدا للاتصال الإداري من خلال مصفوفة الارتباط التالية:

جدول رقم (6): مصفوفة الارتباط ما بين كل من أبعاد الإدارة الإلكترونية والاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس

		Corrélations					استخدام شبكات الاتصال Communication Network
		الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس ورقلة	تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة موبيليس ورقلة	توفر الأجهزة والمعدات الرقمية	استخدام برامج الحاسوب	مدى استغلال الموارد البشرية	
الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس ورقلة	Corrélation de Pearson	1	,472**	,287*	,314*	,329**	,505**
	Sig. (bilatérale)		,000	,020	,011	,007	,000
	N	65	65	65	65	65	65

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).  
\* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

من خلال القيم الاحتمالية في العمود الأول للجدول نجد أنها كلها أقل من 0.05 مستوى الدلالة، وعليه فإن الاتصال الإداري يتأثر إيجاباً بكل من الجوانب الأربعة للإدارة الإلكترونية ولكن بنسب مختلفة.

حيث نجد: ان استخدام شبكات الاتصال هو أكثر محدد للاتصال الإداري بنسبة 50 %، ثم تأتي الجوانب الأخرى بنسب متقاربة حيث نجد أثر "مدى استغلال الموارد البشرية" بنسبة 32 %، تليه "استخدام البرامج" بنسبة 31 %، ثم "توفر الأجهزة والمعدات" بنسبة 28 % . هذا الترتيب هو إجابة لإشكاليتنا الفرعية الرابعة في المقارنة ما بين جوانب الإدارة الإلكترونية في أثرها على الاتصال الإداري.

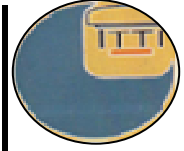
مما يوضح أن شبكات الاتصال هي المحدد الرئيسي والأكثر تأثيراً على الاتصال الإداري؛ لدرجة الاستخدام الواسع للموظفين باعتبارها القناة الرئيسية لإيصال المعلومة وبدقة وفي الوقت المناسب، ومنها الكفاءة والسرعة في اتخاذ القرارات بمساعدة استخدامات البرامج والأجهزة الرقمية وحسن كفاءة الموظفين.

4-3 تقدير معادلة الاتصال الإداري بدلالة الإدارة الإلكترونية في مؤسسة موبيليس

نريد الاستفادة من أدوات القياس الاقتصادي في تقدير معادلة الانحدار للاتصال الإداري بدلالة الإدارة الإلكترونية حيث كانت النتائج موضحة كما يلي في الجداول الثلاثة التالية:

جدول رقم (7): نتائج تقدير معادلة الانحدار للاتصال الإداري بدلالة الإدارة الإلكترونية

Coefficients <sup>a</sup>							
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Statistiques de colinéarité	
Modèle	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Tolérance	VIF
1	(Constante)	1,397	,285		4,896	,000	



الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس ورقلة	,471	,111	,472	4,252	,000	1,000	1,000
Variable dépendante: تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة موبيليس ورقلة							

ANOVA <sup>a</sup>						
	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,262	1	1,262	18,080	,000 <sup>b</sup>
	de Student	4,398	63	,070		
	Total	5,660	64			
Variable dépendante : تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة موبيليس ورقلة						
b. Prédicteurs : (Constante), الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس ورقلة						

Récapitulatif des modèles									
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,472 <sup>a</sup>	,223	,211	,26421	,223	18,080	1	63	,000
a. Prédicteurs : (Constante), الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس ورقلة									

المصدر: من مخرجات spss

- يظهر من خلال الجزء الأول للجداول أنه يمكن كتابة معادلة الاتصال الإداري "Y" بدلالة الإدارة الإلكترونية "X

$$\hat{Y}_t = 1.397 + 0.471 x_t$$

حيث من خلال قيم Sig. = 0.000 لا اختبار معنوية المعامل يظهر وجود دلالة لكل من الثابت والميل لمعادلة الانحدار، مما يؤكد النتيجة السابقة في وجود دلالة احصائية لأثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الاتصال الإداري، حيث تقدر هاته المعادلة انه عند زيادة الإدارة الإلكترونية ب 1 وحدة يزيد الاتصال الإداري ب 0.471 وحدة.

- يوضح الجزء الثاني من الجداول النتائج المعنوية الكلية للمعادلة.

- ويوضح الجزء الثالث القوة التفسيرية لهذه المعادلة حيث قدرنا معامل التحديد  $R^2 = 0.223$  أي أن هذه المعادلة تفسر 22 % من التغيرات الإجمالية للإدارة الإلكترونية.

5- هل يمكن اعتبار "مكان العمل" عامل محدد في تطبيق الإدارة الإلكترونية والاتصال الإداري في قطاع الاتصالات.

نرمي هنا الى معرفة فيما إذا كان الاختلاف في طبيعة العمل عاملا في تطبيق الإدارة الإلكترونية أو لا؟

تصنف الإجابة على هذا السؤال في الإحصاء ضمن اختبار تساوي متوسطات العينات المستقلة وتكتب الفرضية

$$\begin{cases} H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 \\ H_1: \text{si non} \end{cases}$$

بالشكل التالي:

$H_0$ : لا يعتبر "مكان العمل" محمدا في تطبيق الإدارة الإلكترونية؛ حسب الاصناف الثلاثة: الوكالات ( $\mu_1$ )، التقنيين ( $\mu_2$ ) والمديرية الجهوية ( $\mu_3$ )  
 $H_1$  يعتبر محمدا دال احصائيا

يمكن استخدام اختبار "ANOVA" للعينات المستقلة، لكن لا بد من تحقق شرط التوزيع الطبيعي في إجابات العينات الثلاثة حول المحور الأول، في حالة عدم تحقق هذا الشرط فإننا نلجأ إلى اختبار اللامعلمي البديل.

1-5 اختبار التوزيع الطبيعي:

يبين الجدول اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات العينة حول محوري الدراسة في كل من أصناف "مكان العمل" الثلاثة:

جدول رقم (8): التوزيع الطبيعي لإجابات الموظفين باختلاف "مكان العمل"

Tests de normalité							
		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	مكان العمل	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة موبيليس ورقلة	وكالات موبيليس	,175	27	,033	,892	27	,009
	التقنيين	,126	8	<b>,200</b>	,977	8	,948
	المديرية الجهوية	,172	30	,024	,857	30	,001

\*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.  
a. Correction de signification de Lilliefors

باختصار من خلال القيمة الاحتمالية لاختبار "Kolmogorov-Smirnov" يمكن قراءة ما يلي:

- تحقق التوزيع الطبيعي لإجابات العينة حول تطبيق الإدارة الإلكترونية فقط لدى صنف "التقنيين"، في حين لم يتحقق ذلك عند صنف "عمال الوكالات" و"المديرية الجهوية".

2-5 الاختبار اللامعلمي "Kruskal-Wallis" للاختلاف في تطبيق الإدارة الإلكترونية باختلاف مكان العمل:

جدول رقم (9): اختبار "Kruskal Wallis" لفرضية أن مكان العمل عاملا في تحديد تطبيق الإدارة الإلكترونية

Récapitulatif du test d'hypothèse				
	Hypothèse nulle	Test	Sig.	Décision
1	La distribution de la distribution de est la même sur les catégories de مكان العمل.	Test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	<b>,002</b>	Rejeter les hypothèses nulles.

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signification est de ,050.





يظهر من القيمة الاحتمالية للجدول أن  $0.05 > 0.002 = \text{Sig}$ . وهذا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بفرضية وجود دلالة إحصائية في تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى العمال باختلاف مكان عملهم. وعليه فإن الاختلاف المقدر في العينة يمكن أن نعتبره دالاً على قطاع الاتصالات في الجزائر كما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم (10): مقارنة تطبيق الإدارة الإلكترونية حسب مكان العمل

المكان	متوسط إجابات العينة حول تطبيق الإدارة الإلكترونية
المديرية الجهوية	2.72
وكالات موبيليس	2.49
التقنيين	2.47

الجدول من إعداد الباحثين

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن المديرية الجهوية تعتبر أكثر مكان تطبيقاً للإدارة الإلكترونية من الوكالات والتقنيين. وهذه النتيجة تعتبر منطقية بالنظر إلى طبيعة العمل وحجم المهام الموكلة لموظفي المديرية الجهوية. إذ تدير 23 وكالة موزعة على ولايات الجنوب الشرقي.

## الخاتمة:

أصبحت الإدارة الإلكترونية ضرورة ملحة تفرضها الظروف والتحديات المحلية والدولية، وهذا ما فرض على المؤسسات تحديات جديدة تختلف كلياً عما سبق، وتزيد شدة التحديات في الدول النامية نظراً للتخلف المسجل في ميدان التكنولوجيا والمعلومات والاتصال بصفة عامة، وفي الامكانيات والآليات الضرورية للاستفادة من هذه التقنيات.

وعلى غيرها من الدول تسعى الجزائر في السنوات الأخيرة بكل الطرق وبجهد كبير لتعميم الإدارة الإلكترونية على مختلف المؤسسات العمومية والاقتصادية؛ وذلك باتخاذ مجموعة من الإجراءات التي تمكنها من ارساء مجتمع يعتمد على المعلومات وتكنولوجيا الاتصال، وهذا من خلال عصنة مختلف القطاعات بالاعتماد على شبكة الإنترنت والتحول التدريجي من الأنشطة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

وقد كان لقطاع الاتصال في الجزائر نصيب كبير من هذا التحول، لذلك ألقينا الضوء في هذا البحث على مؤسسة موبيليس- المديرية الجهوية بورقلة-؛ التي تفرض عليها أهدافها، وظائفها وطبيعة نشاطها استخدام التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية من أجل تحسين جودة خدماتها، وتلبية جميع حاجيات المواطنين وتعزيز الاتصال الإداري بين مختلف المصالح.

ومن أجل معالجة إشكاليات البحث نم الاعتماد على المنهج التحليلي والاستدلالي من آراء عينة من عمال المؤسسة حول استبيان يقيس واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية والعوائق في ذلك، حيث خرجنا بما يلي.

### نتائج الدراسة:

- هناك تعميم في تطبيق الإدارة الإلكترونية واهتمام كبير من طرف مؤسسة موبيليس بورقلة، حيث اتجهت الآراء عموما نحو توفر 18 عنصر من أصل 20 عنصر مقاس منها في المؤسسة بمستويات متفاوتة، خاصة بما يتعلق باستخدام برامج الحاسوبية المكتبية، الشبكة الداخلية وتوفر الطابعات، بينما هناك تحفظ في مشاركة الموظفين في الندوات وورشات العمل وتوفير الكاميرات. مما يجعلنا نقبل الفرضية الأولى الى حد ما؛
- تهتم المؤسسة محل الدراسة في العموم بالجوانب الأربعة للإدارة الإلكترونية ولكن بدرجات متفاوتة، حيث نجد أن الاهتمام ينصب بالدرجة الأولى حول استخدام برامج الحاسوب ثم شبكات الاتصال ثم مدى توفير الأجهزة والمعدات الرقمية وبالدرجة الأقل استغلال الموارد البشرية ويرجع هذا الى طبيعة نشاط المؤسسة ووظائفها التي تركز على الجانب التقني أكثر منه من جوانب أخرى؛
- تساهم الإدارة الإلكترونية في تعزيز الاتصال الإداري في قطاع الاتصالات في الجزائر بشكل إيجابي (توجد دلالة إحصائية للارتباط الخطي بين المتغيرين)، وهذا من خلال تكامل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات من حيث أن الاستغلال الجيد للمعدات، أجهزة الكمبيوتر وبرمجياتها، وشبكات الاتصال من طرف الموظفين بالمؤسسة، يساهم في تسير أنشطة المؤسسة بأقل التكاليف وفي أقل وقت ممكن، وهذا ما يتجلى في صورة اتصال إداري فعال، وهو ما يثبت صحة الفرضية الرئيسة؛
- تتمثل أكبر العوائق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة موبيليس في وجود فجوة رقمية بين العاملين المختصين التقنيين وغيرهم، والاتجاهات السلبية بين العمال، ونقص التمويل فيها، بالإضافة الى مشاكل مختلف الشبكات وعليه يمكن قبول جزئيا الفرضية الثالثة للبحث؛



- إن شبكات الاتصال هي المحدد الرئيسي والأكثر تأثيراً على الاتصال الإداري في مؤسسات قطاع الاتصالات، وهذا للاستخدام الواسع لها من طرف الموظفين؛ باعتبارها القناة الرئيسية لإيصال المعلومة وبدقة وفي الوقت المناسب، وللكفاءة والسرعة في اتخاذ القرارات وعليه يمكن الأخذ بصحة الفرضية الثانية؛

#### توصيات البحث:

يمكن الخروج من الدراسة التطبيقية لهذا البحث بجملة من التوصيات تخص المؤسسة محل الدراسة:

- يجب على مؤسسة موبيليس إعادة النظر في بعض عناصر إدارتها الالكترونية، خاصة فيما يتعلق بإشراك العاملين في الندوات وورشات العمل وتوفير المعدات والكاميرات الرقمية؛
- يلزم على المؤسسة محل الدراسة استغلال الموارد البشرية بشكل أفضل، بالموازاة مع اهتمامها بتوفير الحواسيب ولواحقها مما يعطي تطبيق جيد للإدارة الالكترونية؛
- يتطلب نجاح الإدارة الالكترونية في مؤسسة موبيليس على غرار غيرها في قطاع الاتصالات معالجة الفجوات الرقمية بين العاملين المختصين التقنيين وغير المختصين، وتشجيع العاملين أكثر نحو استخدامها؛
- يجب تعميم استخدام أساليب الإدارة الالكترونية بشكل متجانس ما بين مصالح المؤسسة محل الدراسة، وعدم الاهتمام بتطبيقها في المديرية الجهوية دون غيرها، وهذا من أجل تعزيز الاتصال الإداري بين مختلف هياكل المؤسسة.

#### الهوامش:

- <sup>i</sup> بسام عبد الرحمن الشافية، (2014)، ص 133.
- <sup>ii</sup> مدحت محمد أبو النصر، (2012)، ص 2.
- <sup>iii</sup> محمد سمير أحمد، (2009)، ص 42.
- <sup>iv</sup> على سلمي، (2001)، ص 323.
- <sup>v</sup> أحمد محمد غنيم، (2004)، ص 60.
- <sup>vi</sup> رأفت رضوان، (2004)، ص 3.

### قائمة المراجع:

- 1- أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، مصر، 2004.
- 2- رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرارات بمجلس الوزراء، القاهرة 2004،
- 3- على سلمى، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
- 4- عبد الحق رايس، كريمة بن شريف، أثر استخدام الادارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية (دراسة ميدانية لصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS)، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، جامعة الأغواط، المجلد 06، العدد 02، 2022، ص ص : 147-166.
- 5- محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
- 6- مدحت محمد أبو النصر، الإدارة والحوافز وأساليب التحفيز الوظيفي، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، 2012.
- 7- بسام عبد الرحمن الشافية، معجم مصطلحات العلاقات العامة، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 8- حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم الخصائص والمتطلبات، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.