

الأدوار المرتقبة للإدارة الإلكترونية في معالجة الروتين الإداري دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والعاملين في المديرية العامة للجوازات في محافظة السلیمانية

م.م أمجد محمد عبدالله

م.م نيشتمان عثمان محي الدين

كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة التنمية البشرية

المخلص

يهدف البحث الى بيان اثر الادوار المرتقبة للادارة الالكترونية في معالجة الروتين الإداري في المديرية العامة العامة للجوازات في محافظة السلیمانية ، من خلال عدة ابعاد للادارة الالكترونية ومدى تأثيرها على معالجة اسباب الروتين. وقد اعتمد البحث في ذلك تبني نموذج فرضي ومعالجته من خلال اطار نظري يتناول مفردات اساسية للادارة الالكترونية والروتين الاداري، ثم اطار عملي يتضمن تبني مشكلة : ماهو الأدوار المرتقبة من استخدام الإدارة الإلكترونية بأبعادها في معالجة الروتين الإداري في المنظمة المبحوثة؟ وما شكل العلاقة والأثر لاستخدام أبعاد الإدارة الإلكترونية في معالجة أسباب الروتين الإداري؟ وقد اعتمد الباحث في معالجة البيانات على مجموعة من المؤشرات و الاختبارات الإحصائية في وصف متغيرات البحث واختبار الفرضية، وذلك على اساس اسلوب الاستبيان لحجم عينة بلغت (٧٣) فردا المديرية العامة لجوازات مدينة السلیمانية، توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات واهمها ان هناك علاقة ارتباط وأثر بين الادوار المرتقبة للادارة الالكترونية ومعالجة الروتين الاداري والبعد البشري اكثر الابعاد تأثيرا . وقد تم الاستناد عليها لتقديم مجموعة من التوصيات للمديرية العامة للجوازات محافظة السلیمانية اهمها(عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبناء علاقات الإنسانية الوطيدة بين المدراء والعاملين).

مقدمة

بما ان الروتين الإداري من اهم المشاكل والمعوقات التي تقف امام تطوير العملية الادارية وتحقيق اهداف المؤسسات الحكومية التي تسعى الي تحقيق الحكم الرشيد وخدمة المواطن وتحقيق العدالة، فعلى المهتمين بشؤون التنمية والتطوير وتحقيق الحكم الرشيد ان يعالجوا تلك العوائق بطرق مختلفة ولاسيما الطرق التكنولوجية المتطورة، هناك محاولات جادة في المؤسسات الحكومية للاستفادة من التكنولوجيا المتطورة والادارة الالكترونية لتجاوز مشكلة الروتين الإداري، فهذه الدراسة تسعى الى تناول هذا الموضوع والتعرف على دور وتأثير الادارة الالكترونية في تقليل الروتين الإداري، والتي تعتبر من المواضيع ذات أهمية كبيرة على مستوى العالمي أو الإقليمي، باعتبارها وسيلة مناسبة للمؤسسات الحكومية والخاصة لتحقيق الهدف بأسرع وقت، لأن المنظومة الالكترونية تهدف إلى تحويل العمل الإداري التقليدي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب الإلكتروني وذلك بالاعتماد على نظم معلومات تساعد على اتخاذ القرارات.

وركز الجانب العملي للدراسة على المديرية العامة للجوازات في المحافظة السليمانية كمجتمع للدراسة لكونها أكثر الدوائر الحكومية تطبيقاً للإدارة الإلكترونية، فيما يعتمد على المقابلات الشخصية واستمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات على مستوى مدراء ورؤساء الاقسام والموظفين و تحليل فقرات الاستبيان
الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، الأدوار المرتقبة، الروتين الإداري، أسباب الروتين الإداري.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

على الرغم من الجهود البحثية الكبيرة في دراسة موضوع أدوار الإدارة الإلكترونية إقليمياً وعالمياً، إلا أن المحاولات الإقليمية لازالت بحاجة إلى إثراء كبير في مجال تفسير التوجهات المعاصرة وتحليل مضامينها، ولعل من بين القضايا المعرفية التي بحاجة إلى مزيد من البحث والتقصي ما يرتبط بمضامين الروتين الإداري، بوصفه مجموعة من العلاقات والأدوار والتفاعلات يشارك فيها مختلف الجهات الفاعلة عبر تبادلات ملموسة وغير ملموسة على حدٍ سواء بهدف انجاز الوظائف والمهام اليومية ، ولعل مثل هذه المضامين لا يمكن انجازها دون دعم من تقانات الإدارة الإلكترونية وأبعادها ، وفي ضوء ما تقدم فإن ثمة معضلة تتجسد ملامحها الأساسية بوجود فجوة في دراسة وتحليل الموضوعات أعلاه للكشف عن مضامينها وفوائدها واستكشاف علاقاتها وتأثيراتها. ويمكن تأشير مشكلة البحث عبر التساؤلات الآتية:

١. ما الأدوار المرتقبة من استخدام الإدارة الإلكترونية بأبعادها في معالجة الروتين الإداري في المنظمة المبحوثة؟

٢. ما شكل العلاقة والأثر لاستخدام أبعاد الإدارة الإلكترونية في معالجة أسباب الروتين الإداري؟

ثانياً. أهمية البحث

تأتي أهمية البحث على مستوى كل من الجانب الميداني والنظري، ففي جانبه الميداني تظهر أهمية البحث عبر توفير الإجابات عن النواحي المشار إليها من خلال الاختبار الميداني لاستخدام أبعاد الإدارة الإلكترونية وأدوارها المرتقبة في معالجة الروتين الإداري، بما قد يوفر للمنظمة المبحوثة القناعة المناسبة لتعزيز العمل الإلكتروني مع الجهات الفاعلة جميعها في ظل استخدامات أبعاد الإدارة الإلكترونية لمعالجة الروتين الإداري ضمن مجال أعمالها.

ثالثاً. أهداف البحث

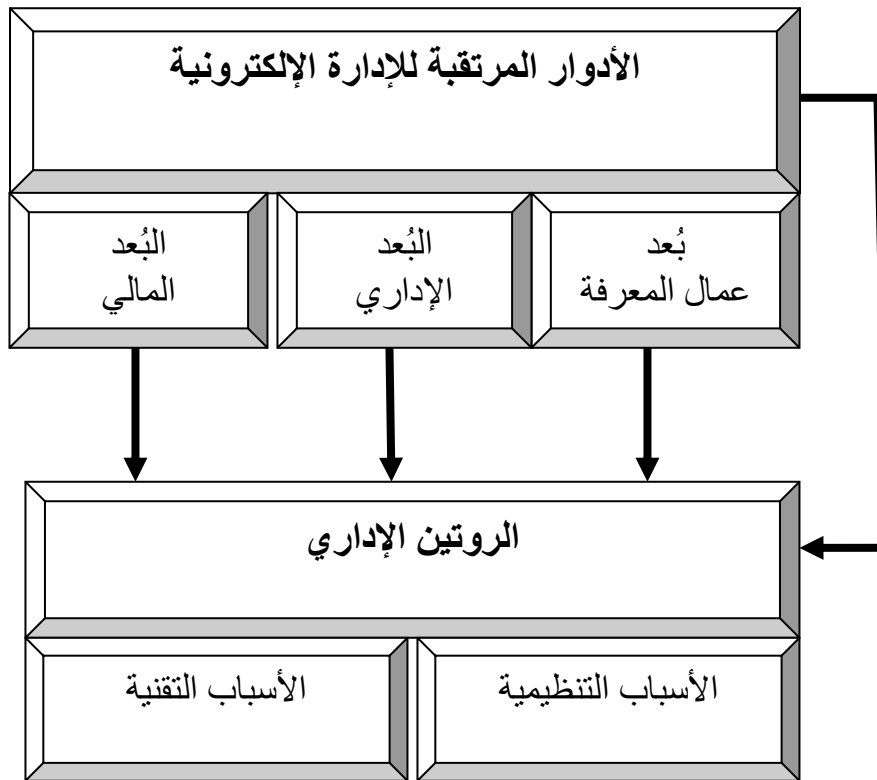
تتمثل الأهداف الأساسية للبحث في:

١. التأكيد على الأدوار المرتقبة من استخدام أبعاد الإدارة الإلكترونية في معالجة الروتين الإداري.
٢. التعرف على شكل العلاقة والأثر لاستخدام أبعاد الإدارة الإلكترونية والأدوار المرتقبة من استخدامها في معالجة أسباب الروتين الإداري.

رابعاً. مخطط البحث وفرضياته

اقتصرت فرضيات البحث على فرضيتين رئيسيتين على النحو الآتي:

١. توجد علاقة ارتباط معنوية بين المتغير المستقل المتمثل بـ (الأدوار المرتقبة لإبعاد الإدارة الإلكترونية) وبين المتغير المعتمد المتمثل بمعالجة أسباب الروتين الإداري.
٢. توجد تأثير معنوي للمتغير المستقل المتمثل بـ (الأدوار المرتقبة لإبعاد الإدارة الإلكترونية) على المتغير المعتمد المتمثل بأسباب الروتين الإداري.



الشكل (١) المخطط الفرضي للدراسة من اعداد الباحثان

خامساً. أساليب جمع البيانات

أعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في اختبار فرضياته باعتماد تقانات هذا المنهج في تحليل البيانات اللازمة وتحديدًا الاستبانة التي أعدها الباحثان في ضوء السياقات العلمية المعتمدة، فضلاً عن المقابلات الشخصية مع الأفراد المبحوثين بهدف توضيح فقرات الاستبانة لضمان الإجابة الصحيحة.

سادساً. أساليب التحليل الإحصائي

استناداً إلى طبيعة البحث ومضامين فرضياته، اعتمد الباحثان على التقانات الميسرة في البرنامج الإحصائي (SPSS-Ver17) لكل من (الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط، ومعاملات الانحدار البسيطة والمتعددة)، فضلاً عن استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة التأثيرات المباشرة بين أبعاد الدراسة ومتغيراتها.

سابعاً. مجتمع البحث وعينته

تمثل مجتمع البحث بالمديرية العامة لدائرة الجوازات في مدينة السليمانية، فيما تمثلت عينة الأفراد المبحوثين بالعاملين في الوظائف الإدارية والفنية فيها جميعاً، وهي عينة قصدية، والبالغ عددهم (٨٥) شخصاً، وهم الذين تم توزيع الاستبانة عليهم في تلك الشركات، وقد استعيد منها (٧٣) استمارة صالحة للتحليل، وبين الجدول (١) عدد الاستمارات الموزعة وعدد الاستمارات المسترجعة الصالحة ونسب الاسترجاع.

الجدول (١)

أعداد الاستبانة الموزعة والمعادة

الموزعة	المعادة	%
٨٥	٧٣	%٨٥

المصدر: من إعداد الباحثين

المبحث الثاني: الإطار النظري

اولا: ماهية الإدارة الإلكترونية

١- مفهوم الإدارة الإلكترونية :

الإدارة الإلكترونية هي أكثر من مجرد موقع الكتروني على الإنترنت. واخذت صور وتسميات كثيرة اصبحت شائعة الاستخدام مثل الأعمال الإلكترونية، الحكومة الرقمية، الخ. ومصطلح الادارة الإلكترونية يمثل شكلاً من أشكال الأعمال الإلكترونية الذي يشير الى العمليات والهيكل التي تتفق مع امداد الخدمات الإلكترونية للمواطنين ومؤسسات الأعمال على حد سواء بمعنى اخر أنه يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها تمثل التطبيق الإلكتروني في الخدمات الذي يؤدي الى التفاعل والتواصل بين المؤسسة والزبائن ،وبين الحكومة والأعمال والقيام بالعمليات الداخلية والترابط بين الاعمال بعضها ببعض الكترونياً بغية تبسيط وتحسين أوجه الادارة الديمقراطية المرتبطة بالمواطنين والأعمال على حد سواء.

ويعرفها (السالي والسليطي، ص٣٢، ٢٠٠٨) على أنها " الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتقانة المعلومات وتحويل الخدمات الصحية العامة إلى إجراءات مكتبية تتم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة سلفاً.

وعرفها (العمرى، 2003، ص ١٤) بأنها هي عبارة عن تعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

إذ عرفت الإدارة الإلكترونية من طرف البنك الدولي بأنها : مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، بتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنين ، والمؤسسات التجارية مع الحكومة للسماح بمشاركة المواطنين في عملية صنع القرار ، وربط طرق أفضل في الوصول إلى المعلومات ، وزيادة الشفافية ، وتعزيز المجتمع المدني".

استخدام نظم المعلومات وشبكات الحاسوب و الاتصالات في تنفيذ المهام و الأعمال الإدارية مما يؤدي إلى إنجازها بسهولة و يسر و دقة عالية و تعمل على توفير الوقت و الجهد و تبسيط الإجراءات مع ضمان خصوصية و أمن المعلومات. (محمد جمال، ٢٠٠٩، ٢٩)

وينظر إليها (محمد سمير أحمد 2009 ، ٤٣) بأنها "تنفيذ الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المؤسسات من خلال استخدام شبكات الاتصالات الالكترونية.

وعرفو (جودي و يوسف، ٢٠١١، ٣٢٨) الادارة الالكترونية على أنها هي تنفيذ كل الاعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين او اكثر سواء من الافراد او المنظمات من خلال استخدام شبكات الاتصالات الالكترونية.

تري (الكبيسي، ص٣١، ٢٠٠٨) أن الإدارة الإلكترونية هي : استراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين و المؤسسات و لزبائنها (الإدارة الخاصة منهم) مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية و البشرية و المعنوية المتاحة في إطار الكتروني حديث من اجل استغلال أمثل للوقت و المال و الجهد و تحقيقا للمطالب المستهدفة و بالجودة المطلوبة مع دعم لمفهوم (ادخل على الخط و لا تدخل في الخط).

وفي ضوء العريفات السابقة يرى الباحثان أن الإدارة الإلكترونية هي : الإستخدام الأمثل لتقانة المعلومات والإتصالات من قبل إدارة المنظمة عن طريق الوظائف الإدارية المتمثلة ب(التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة) من أجل إتخاذ القرار الأمثل.

٢-أسباب التحول إلى الإدارة الالكترونية :

أشاروا كلٍ من (عامر، 2007 ، ص45) (العوامل، ٢٠٠٠، ١٧) الى اسباب الاهتمام بالادارة الالكترونية وهي:

- تسارع التقدم التقني و الثورة المعرفية المرتبطة به.
 - توجهات العولمة و ترابط المجتمعات الإنسانية.
 - التحولات الديمقراطية و ما رافقها من متغيرات و توقعات شعبية.
 - الاستجابة و التكيف مع متطلبات البيئة المحيطة.
 - الإجراءات و العمليات المعقدة و أثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
 - القرارات و التوجيهات الفورية التي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
 - العجز عن توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
 - صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
 - صعوبة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
 - توظيف استخدام التطور التكنولوجي و الاعتماد على المعلومات.
 - ازدياد المنافسة بين المؤسسات و ضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
 - حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.
- من خلال الإستطلاع على المصادر العربية والأجنبية يرى الباحثان أن من أسباب التي أدت إلى التحول من إدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية هي تتمثل بالنقاط الآتية :

- التطورات السريعة في تقانة المعلومات والإتصالات وكذلك في الأجهزة والآلات والأدوات الإلكترونية.
- المنافسة الشديدة بين الشركات والمنظمات الأعمال من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، والتي لن تتحقق إلا بواسطة الإدارة الإلكترونية.
- المواكبة والتكيف مع المتغيرات البيئية سواءاً على صعيد الداخلي أوالخارجي.

٣-أهداف الإدارة الالكترونية :

يمكن تلخيص أهم أهداف الإدارة الالكترونية إعتماًداً على آراء كل من (محمد سمير أحمد 2009 ، 73)، (ياسين، 2005 ، ص22 ، (عامر، 2007 ، ص33) ، إلى النقاط التالية:

- تقديم الخدمات للمستفيدين بصورة مرضية خلال 24 ساعة وطيلة أيام الأسبوع.
- تحقيق السرعة المطلوبة لانجاز العمل وبتكلفة مالية مناسبة.

- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع متغيرات العصر التكنولوجي.
- تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.
- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث تنمية روح الإبداع والابتكار.
- الحفاظ على أمن و سرية المعلومات و تقليل مخاطر فقدها.
- تحقيق الميزة التنافسية (الإستراتيجية المؤكدة).
- زيادة قدرات الإدارات على الاستفادة من تقنية المعلومات و الاتصالات بهدف التنمية.
- زيادة الكفاءة و الفاعلية والإنتاجية.
- تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة.
- محاربة البيروقراطية و القضاء على تعقيدات العمل اليومية.
- توفير المعلومات و البيانات لأصحاب القرار.
- تسهيل و رفع مستوى العملية الرقابية.
- تحسين الانتعاش الاقتصادي و جذب الاستثمار من خلال الآليات المتطورة المتوفرة في المؤسسات ذات العلاقة.
- تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات و الخزائن لحفظها و كميات الأوراق المستخدمة و الإنجاز السريع للمعاملة.
- تواصل أفضل و ارتباط أكبر بين إدارات المؤسسة الواحدة من شأنه تقديم خدمات أفضل.
- إدارة و متابعة المقار المختلفة بالمؤسسة و كأنها وحدة مركزية.
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- تجميع البيانات من مصدرها الأصلي بصورة موحدة.
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات و ربطها.
- تقليل أوجه الفرق في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات.
- توفير البيانات و المعلومات للمستخدمين بصورة فورية.

٤- الأبعاد الأساسية للإدارة الإلكترونية :

للإدارة الإلكترونية عدة أبعاد يمكن ان نركز على الأبعاد الأكثر أهمية وهي:

١- **بعد عمال المعرفة (العنصر البشري)** : يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة، وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث يعتبر المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافها التي يصبو إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من و إلى العنصر البشري . فهم الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة، الذين يمثلون البنية الإنسانية ورأس المال الفكري في المؤسسة، يتولون إدارة التعاقد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية ومنهم: المديرون والوكلاء والمساعدون، المبرمجون، ضابط البيانات، والمشغل أو المحرر . (العرفي، ٢٠٠٦، ص ٨٣).

وإشار (الحسنية، ٢٠٠٢، ٥٦) على أن الموارد البشرية في المنظمة وخاصةً عمال المعرفة فيها هم الأفراد الذين يعملون على النظام ويستخدمون مخرجاته، وهذا العنصر يمثل الجانب الذهني والمعرفي من النظام.

٢- **الأبعاد الإدارية** : وضع الإستراتيجيات وخطط التأسيس : ويتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الإلكترونية، والتكامل . والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة.

-**القيادة والدعم الإداري** : من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان هو القيادة وهي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها، إذ أن دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دوراً رئيسياً في نجاح أي عمل أو فشله، كما أن التزام القيادة يعتبر أمراً ضرورياً لدعم كل نقطة من نقاط إستراتيجيات المؤسسة، كذلك متابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات المرتدة سيضمن نجاح المشروع وتطويره، كما أن قناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافة يعتبر أحد العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

-**الهيكل التنظيمي** : أصبح النموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة الذي واكب عصر الصناعة لم يعد ملائماً لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية، إذ نجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الإلكترونية هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الاتصالات . ويتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب، بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها، وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفاعلية مع مراعاة أن يتم ذلك التحول في إطار زمني متدرج من المراحل التطورية. (العرفي، ٢٠٠٦، ص ٨٣)

-**تعليم وتدريب العاملين، توعية وثقافة العاملين** : تتطلب الإدارة الإلكترونية إحداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في

ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، بالإضافة إلى توعية أفراد المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الإلكترونية وتهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.

–وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقا للمستجدات: أي إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها، لأن معظم التشريعات والقوانين نشأت في بيئة تقليدية، لذا فإنها قد أسست لأداء العمل وفقا لمعايير الانتقال واللقاء المباشر بين الموظف وطالب الخدمة، وكذا الاعتماد على شهادات الإثبات الموثقة، وبالطبع فإن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج بيئة قانونية وتشريعية مختلفة . كما أن وجود التشريعات والنصوص القانونية يسهل عمل الإدارة الإلكترونية ويضفي عليها المشروعية والمصدقية على كافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

٣- الأبعاد المالية (توافر مستوى مناسب من التمويل): بحيث يمكن التمويل المنظمة من إجراء صيانة دورية و تدريب للكوادر و الموظفين و الحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات و مواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا و " الإدارة الإلكترونية "على مستوى الداخلي والإقليمي والعالمي. على المنظمات العمل على توفير الامكانيات المادية اللازمة للوصول الى خلق تنظيم جيد يتمتع بجو و مناخ قادر على دفع العاملين به الى تقديم الأفكار المبتكرة والحلول المبدعة لكل المشاكل التي تواجه التنظيم، ويتم ذلك من خلال قيام المنظمات باعتماد ميزانيات قادرة على استيعاب كافة التغييرات والمتطلبات الجديدة في العمل مع القدرة على التعامل مع وسائل التقنية الحديثة لتطوير اداء العاملين واقتراح مزيدا من الحلول والبدائل للمشكلات الادارية القائمة . وهذه الأمور بلا شك سوف تساعد المنظمات على توفير الامكانيات المادية القادرة على تخطي كل العقبات التي تقف في وجه الإدارة الإلكترونية وعملية الإبداعية . مما يشجع وينمي القدرة الابداعية عند العاملين بالمنظمة كسبيل لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة معاً. (العرفي، ٢٠٠٦، ص ٨٣)

٥ – متطلبات التحول الى الادارة الالكترونية

يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة والتي تحتاج إلى أموال طائلة “ لكي نضمن له الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة ، من تحسين مستوى البنية التحتية ، وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية، وتحديثها من وقت لآخر ، وتدريب العناصر البشرية باستمرار. (المسعودي، ٢٠٠٨، ص ٤٤).

واتفق كل من (Pliskin,et.al,1993 , Hornby et.al,pp.126-135.,1992, pp279-293.)

،رضوان ،ص٨٨ ،٢٠٠١) على أن هناك العديد من المتطلبات الأساسية للتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية والتي تتمثل فيما يلي:

–النزام الإدارة العليا بدعم وتبني مشروع الإدارة الإلكترونية

–التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول نحو عالم الرقميات

–وضع خطة متكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات

–التركيز على دراسة حاجات العملاء وإشباعها

- الاهتمام بالعاملين القائمين بتقديم خدمات الإدارة الإلكترونية
- الدراسة المتكاملة للإجراءات ومعدلات الأداء.
- التركيز على ترابط نظم الخدمات.
- التركيز على القدرات الفنية.

ثانياً: الروتين الإداري

١- مفهوم الروتين الإداري :

العديد من الدراسات أشارت إلى أن هناك أنواع ومستويات المختلفة من الروتين الإداري التي تجذب الإنتباه الباحثين ألا وهي (الشخصية، وسائل الإتصال، الخارجي، الداخلي، الميزانية، والخدمات المعلوماتية) بالرغم من أهمية الإجراءات كوسيلة فعالة لترتيب العمل وتقديم الخدمات بشكل أكثر ترتيباً، إلا أن هناك عيوب تجعل الإجراءات من أكثر سلبيات التنظيمات البيروقراطية حيث تستخدم الإجراءات استخداماً سيئاً وغير سليم في بعض الحالات. فتصبح الإجراءات مع مرور الزمن طويلة ومعقدة وتؤدي إلى تأخير إنجاز الأعمال وإلى تدمير المواطنين منها. ويطلق على الإجراءات الطويلة في بعض البلدان العربية اصطلاح الإجراءات الروتينية أو الروتين . وكلمة روتين أصبحت لها مفهوماً عند المواطنين والموظفين غير المفهوم الحقيقي والعملي لها.

فروتين العمل ما هو أساساً إلا إجراء العمل، والروتين يعني سلسلة الخطوات التي تمر فيها المعاملة عند القيام بالعمل، وتؤدي كل خطوة من الخطوات التي تمر فيها المعاملة بنفس الترتيب، وبنفس الطريقة، في كل مرة تتكرر فيها المعاملة. (الجهني، ٢٠٠٩، ٣٠).

وعرف الروتين في (معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي) على أنه أسلوب معين يحكم عمل الجهاز الإداري. ومن جانب الآخر تم تعريف الروتين في (قاموس المعاني. قاموس عربي عربي) بأنه قواعد ولوائح مقيّدة ومعقدة وإجراءات طويلة، وتعني بالانجليزية (red tape).

قدما (DeHart-Davis, Leisha. 2007,892) تعريفاً لروتين الإداري على أنه عبارة عن : الإجراءات وسياسات الإدارية المرهقة وثقيلة إذ لها تأثير سلبي على أداء المنظمة. الروتين هو سلاح يهدد التنظيم لأنه يشل الجهاز الإداري عن العمل بالسرعة المطلوبة ويزيد من الشكاوي حيث أنه يهدد مصالح الأفراد أيضاً.

ويعرف الروتين الإداري هو الأسلوب الذي عبارة عن التنظيم المفرط في قيام بتنفيذ القوانين والتعليمات بشكل رسمي بما يشبه الأسلوب البيروقراطي بغية إتخاذ القرارى والذي يكون على مستوى الحكومات والمنظمات.

او عبارة عن الإجراءات الإدارية المعقدة ولجوء بعض المواطنين إلى استخدام الأساليب غير المشروعة من اجل الحصول على خدمة ما أو إنجاز عمل ما بأقل جهد أو كلفة .

الروتين الإداري هو الأسلوب أو التنظيم المعقد الذي ليس فقط يؤدي إلى الهدر في المال والوقت بل هو السبب في تخفيض الإنتاجية وقتل روح الإبداع والإبتكار في الأعمال.

وكما يعرف الروتين الإداري بأنه الحالة العملية الاجرائية التي تنفذ من خلالها أهداف وواجبات ومسؤوليات العمل بصورة بطيئة بسبب اعتمادها على أساليب وانماط تفتقر إلى روح التجديد وعدم الاحساس بأهمية الوقت مع التقييد الحرفي بنظم تعيق العمل وتؤخره وتربكه وتطيل من أمد الانتظار بين يدي مسلسل التوقيعات التي يمكن اختصارها بوسائل التقنية حرصاً على السرعة والجودة والالتزام.

٢. أسباب الروتين الإداري :

من الواضح ان كل حالة او ظاهرة ادارية تأتي نتيجة اسباب ودوافع معينة، فالروتين الاداري حالة سلبية في العملية الادارية لها اسباب عديدة، حيث يشير (صالح، ١٩٩٩) إلى إن تعقيد الإجراءات الإدارية وسوء استخدام الروتين قد يدفع ببعض المواطنين إلى استخدام الأساليب غير المشروعة من أجل الحصول على خدمة ما أو إنجاز بأقل جهد أو كلفة لصالحه وليس لصالح العام .

واشار (Dobel, j. Patric, 1978) إلى أن وجود هياكل قديمة (الروتين الإداري في الأجهزة الإدارية) وعدم تغير والتطور الكبير على الرغم من التغير في قيم وطموحات الأفراد وهذا له أثره الكبير في دفع العاملين إلى اتخاذ مسالك وطرق تعمل تحت ستار الفساد الإداري بغية تجاوز محدوديات الهياكل القديمة وما ينشأ عنها من مشاكل تتعلق بالإجراءات الروتينية وتضخم الأجهزة الإدارية المركزية .

ويرى(الجاف ، ٢٠١١) أن السبب في حدوث الروتين الإداري يعود إلى عدة أسباب منها:

١. عدم كفاءة المسؤول عن أداء الواجبات او المهام.
٢. عدم كفاءة الموظف او المنتسب.
٣. عدم وجود رقابة دورية لتابعة اكمال المعاملات.
٤. عدم وجود، في اغلب الأحيان، عقوبات إدارية رادعة للموظف المقصر.
٥. عدم وجود سقف زمني لإكمال المعاملات.
٦. الخلافات بكافة أنواعها.
٧. عدم وجود متابعة من موقع أدنى من قبل الإدارات العامة والعليا.
٨. الخبايا والخسوية يتدخلان في المصلحة العامة.
٩. تفضيل المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.
١٠. سياسة التدوير والنقل وفق المصلحة الشخصية.
١١. ضعف الصياغات الإدارية واعتماد وسائل قديمة في التهميش والتذيل والتحرير.
١٢. النكوص والتراخي في أداء الواجبات والمهام.
١٣. عدم وجود جهات رقابية وتقويمية خارجية.
١٤. اعتماد الموظف (الإدارة العامة) على خبرات الآخرين التي تسير للمصلحة الشخصية.
١٥. وجود عدد محدود من ذوي الكفاءة والخبرة.
١٦. عدم تطوير المهارات والكفاءات على إدارة الوقت وإدارة الجودة الشاملة والعلاقات العامة وغيرها.

١٧ . زيارات الجهات الرسمية تركز على الجانب الدعائي أكثر من الجانب التقوي والتسويقي.

وبعد الإستطلاع على الأبحاث العربية والأجنبية يرى الباحثان أنه هناك العديد من الأسباب تؤدي إلى زيادة الروتين الإداري فمنها ما تتعلق بالجانب المالي ومنها ما تتعلق بالجانب القانوني والسياسي ومنها ما تتعلق بالجانب التنظيمي والبشري ومنها ما تتعلق بالجانب التقني، لكن يرى الباحثان أن جانبي (التنظيمي، التقني) هما الدور الواضح والكبير على الروتين الإداري والتالي شرح مختصر لهذان الجانبان :

الأسباب التنظيمية : ويقصد به اعداد وتعيئة مكان عمل المنظمة من الناحية التنظيمية والهيكلية، فإذا ما تواجدت الأنشطة والوحدات التنظيمية في أماكن متباعدة، من دون مراعاة لترتيب المكان وفق أسس سليمة، فسنجد أن خطوات العمل تطول والعكس صحيح. ويشمل الجانب التنظيمي الجوانب الفرعية الآتية : (الأهداف، والبناء التنظيمي، والممارسات الإدارية، والاتصالات والتنسيق والقيادة) وغيرها وإذا كانت هذه الجوانب الفرعية مصممة وتم تطبيقها بمرونة المناسبة وعلى أفضل نحو فليس هما أي آثار السلبية وبالتالي حل المشاكل ستكون بسهولة (الجهني، ٢٧، ٢٠٠٩).

الأسباب التقنية : وتشمل الإجراءات و الأساليب التقنية الفنية، و وضع معايير الأداء، وتحسين التجهيزات والمعدات، ودراسات الوقت و الحركة وغيرها . و الأساليب التقنية الحديثة إلى تبسيط الإجراءات وتسهيل وتسريع وتخفيض تكلفة إنجاز الأعمال وبأفضل جودة. (الجهني، ٣٨، ٢٠٠٩)

٣- الإدارة الإلكترونية والتصدي للفساد الاداري :

تطبيق الإدارة الإلكترونية في الدوائر والمؤسسات الحكومية لها آثار مباشرة على سرعة تحقيق الاهداف و السيطرة على المشاكل الادارية التي ترتبط بميزاجية الموظف الاداري، ذكر (المغربي، 2004) في مؤتمر تطبيق الادارة الالكترونية لتقديم الخدمة واتجاهات العاملين نحوها عدداً من مزايا الحكومة الالكترونية في التصدي للفساد الاداري:

١. سرعة أداء الخدمات للزبائن مع الحفاظ على جودتها.

٢. نقل الوثائق إلكترونياً بشكل أكثر فعالية.

٣. تقليل التكلفة نتيجة تبسيط الإجراءات وتقليل المعاملات وتخفيض وقت الأداء.

٤. تقليل الحاجة الى العاملين القائمين بأداء الخدمة وخاصة ما يتعلق بالمعاملات الورقية.

٥. التقييم الموضوعي لأداء العاملين وتنمية نظام متطور لمعرفة المقصرين.

٦. تخفيض الأخطاء الى اقل ما يمكن فالنظام الإلكتروني اقل عرضة للأخطاء.

٧. تقليص المخالفات نظراً لسهولة ويسر النظام ودقته.

٨. الوضوح وسهولة الفهم من قبل المستفيدين لما هو مطلوب منهم من وثائق.

٩. تخفيض الاستثمارات الخاصة بالمباني والعقارات وما الى ذلك.

١٠. تقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال .

المبحث الثالث: الجانب العملي

يتضمن وصف عينة البحث والاستبانة ، وصف وتشخيص متغيرات البحث ثم اختبار فرضية البحث

وكما يلي :-

تم اعتماد الأسلوب التحليلي في الجانب العملي، وقد ت جمع المعلومات البيانات المطلوبة للدراسة عن طريق توزيع استمارة استبيان و التي تعتبر من الادوات الملائمة و المستخدمة في ميدان الدراسات الوصفية وتشخيص المتغيرات الرئيسية والمتغيرات الفرعية وقد وضعت العبارات الخاصة بابعاد الادوار المرتقبة للادارة الالكترونية و الروتين الاداري بالاستناد إلى الجانب النظري والرجوع إلى الدراسات والأبحاث السابقة فضلاً عن الاستفادة من آراء الأساتذة ذوي الخبرة والاختصاص، لعدم وجود مقياس جاهز يقيس متغيرات الدراسة .

وقد تضمنت الاستمارة ثلاثة محاور رئيسة كما هو موضح في الملحق رقم (٢)

المحور الأول: يضم البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، تمثلت (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية في مجال علم الإدارة)

المحور الثاني : يضم هذا المحور العبارات الخاصة بالمتغير المستقل (الادوار المرتقبة للادارة الالكترونية) والتي تمثلت ب(البعد البشري، البعد الاداري، البعد المالي)

المحور الثالث: يضم العبارات الخاصة بالمتغير التابع (معالجة الروتين الاداري) والتي تمثلت ب(الاسباب التنظيمية ، الاسباب التقنية)

وقد تم اعتماد مقياس (ليكرت الخماسي) لتحديد أوزان الاستجابة (اوافق بشدة 5 -درجات، اوافق -٤ درجات، محايد 3 -درجات، لا اوافق ٢ -درجات، لا اوافق بشدة 2 -درجة).

٣-١ :- وصف عينة البحث والاستبانة :-

٣-١-١: وصف عينة البحث

تم توزيع (٨٥) استمارة استبانة على الافراد المبحوثين فى وتم استلام (٧٣) استمارة صالحة للتحليل.

خصائص الافراد المبحوثين مبين في الجدول رقم(١):

الجنس: يتضح مف الجدول رقم (٢) ان نسبة الذكور بلغت (٥٢ ٪) في حين كانت نسبة الاناث(٤٨ ٪)

وهذا يشير إلى أن نسبة أفراد عينة الدراسة من الذكور اكبر بقليل من الاناث. وهذا دليل ان المديرية العامة للجوازات في محافظة السلمانية اهتم بتوظيف الطاقات النسائية.

التحصيل الدراسي: يتضح من الجدول رقم (٢) أن غالبية أفراد عينة الدراسة حاصلون على درجة البكالوريوس بنسبة (٥٣ ٪) وأما نسبة (٢٩ ٪) حاصلين على درجة الدبلوم ، واما نسبة (١١ ٪) حاصلين على الاعدادية فما دون ، و اقل نسبة وهي(٧ ٪) من الذين حصلو على الدراسات العليا، وتشير هذا الى ان اكثرية الموظفين من حاملي شهادة البكالوريوس.

جدول رقم (٢)
خصائص عينة الدراسة

المتغير	التكرار	%
الجنس	ذكر	٥٢
	انثى	٤٨
المستوى التعليمي	اقل من الاعدادية	١١
	دبلوم	٢٩
	بكالوريوس	٥٣
	دراسات عليا	٧
الفئات العمرية	٣٠-٢٦	٢٣
	٣٥-٣١	٤٦
	٤٠-٣٦	١٠
	٤٥-٤١	١٨
	٥٠-٤٦	٣
سنوات الخدمة	٥-١	١٨
	١٠-٦	٣٤
	١٥-١١	٣٧
	١٦ سنة فأكثر	١١
عدد الدورات	لم يشارك في دورة	٣٧
	دورة واحدة	٢٤
	دورتان	١٦
	ثلاث دورات وأكثر	٢٢

- ١- **العمر:** يتضح من الجدول رقم (٢) ان اعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم ضمن الفئات العمرية (٣١-٣٥) سنة حيث بلغت نسبتة(٤٦٪) يليها الفئة العمرية (٢٦-٣٠ سنة) إذ بلغت نسبة (٢٣٪)، ويليهما الفئة العمرية (٤١-٤٥ سنة) حيث بلغت نسبة ١٨٪. وهذا يدل على ان الشباب والاعمار الاقل من ٣٥ سنة هم الاكثرية من الموظفين.
- ٢- **سنوات الخدمة:** يتضح من الجدول رقم (٢) ان اكثرية افراد عينة الدراسة من الموظفين لهم سنوات الخدمة بين (١١-١٥) سنة بنسبة (٣٧٪) يليها موظفين لهم خدمة (٦-١٠) سنوات بنسبة(٣٤٪) ثم افراد لهم خدمة (١-٥) سنوات خدمة بنسبة(١٨٪) و اقل نسبة للافراد عينة الدراسة هم من الذين خدمتهم (١٦ سنة فأكثر) بنسبة (١١٪) وهذا دليل على ان اكثرية الموظفين في هذه الدائرة خدمتهم اقل من ١٥ سنة.
- ٣- **عدد الدورات:** يتضح من الجدول رقم (٢) ان اكثرية افراد عينة الدراسة من الموظفين الذين لم يشارك في اية دورة بنسبة (٣٧ ٪)، تليها الموظفين الذين شاركو في دورة واحدة فقط بنسبة (٢٤٪)، اما افراد العينة الذين شاركو في ثلاث دورات فهم بنسبة (٢٢ ٪) والمشاركون في دورتين فقط فهم بنسبة (١٦ ٪)، يدل هذا النتيجة ان الدائرة بحاجة الى دورات لان الاكثرية لم يدخل دورة او شارك في دورة او دورتين خلال هذه السنوات الكثيرة من الخدمة.

٣-١-٢ :- وصف متغيرات البحث: الإدارة الإلكترونية

وصف المتغير المستقل (الأدوار المرتقبة للإدارة الإلكترونية): استخدم الباحث بعض المقاييس الاحصائية في الوصف وهي التكرارات ،النسبة المئوية ، الوسط الحسابي الموزون و الانحراف المعياري وكما في الجدول (٣) الاتي :-

جدول (٣) الوصف والتشخيص لدور الادارة الإلكترونية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	مستويات التقييم										المتغيرات
		لاتتفق بشدة		لاتتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
.612	4.29	0	0	0	0	8.2	6	54.8	40	37	27	X1
.717	4.37	0	0	0	0	13.7	10	35.6	26	50.7	37	x2
.951	4.11	2.7	2	2.7	2	15	11	39.7	29	39.7	29	X3
.725	4.42	0	0	2.7	2	5.5	4	38.4	28	53.4	39	X4
.779	4.41	0	0	2.7	2	9.6	7	31.5	23	56.2	41	X5
.989	4.34	2.7	2	4.1	3	8.2	6	26	19	58.9	43	X6
.917	4.22	2.7	2	2.7	2	8.2	6	42.5	31	43.8	32	X7
.797	4.05	0	0	4.1	3	16.4	12	49.3	36	30	22	X8
.859	4.11	0	0	4.1	3	19.2	14	38.4	28	38.4	28	X9
.979	4.01	4.1	3	4.1	3	9.6	7	50.7	37	31.5	23	X10
.783	4.33	0	0	4.1	3	6.8	5	41.1	30	47.9	35	X11
.689	4.52	0	0	1.4	1	6.8	5	30.1	22	61.6	45	X12
.883	4.47	2.7	2	1.4	1	5.5	4	27.4	20	63	46	X13
.894	4.25	0	0	2.7	2	13.7	10	37	27	46.6	34	X14
1.184	4.04	2.7	2	13.7	10	9.6	7	24.7	18	49.3	36	X15
0.833	4.26	1.17	0.86	3.36	2.46	10.4	7.6	37.81	27.6	47.2	34.4	المعدل

الجدول من اعداد الباحثان : بالاستناد الى بيانات برنامج spss الاحصائي

يشير الجدول (٣) ان المتغير X12(الدعم المالي عامل مهم في تطوير منظومة العمل الاللكتروني) في مقدمة المتغيرات ايجابا من حيث اجابات افراد العينة حيث بلغ الوسط الحسابي له(٤.٥٢)وبانحراف معياري (٠.٦٨) ، في حين

جاءت المتغيرات ١٣X (الدعم المادي والمكافئات المالية تُسهم في تحفيز العاملين باتجاه سرعة انجاز العمل) في المرتبة الثانية من حيث الايجابية تبعا لاجابات افراد العينة المبحوثة ، حيث بلغ الوسط الحسابي لهم (٤.٤٧) وبانحراف معياري (٠.٨٨) ، بينما احتل المتغير 4X (عمال المعرفة يساعدون في تقليل الإجراءات المطلوبة لانجاز المهام) و5X، (يستخدم عمال المعرفة مهاراتهم التقنية غي تسريع انجاز الوظائف) الترتيب الثالث من حيث الايجابية بناء على اجابات افراد العينة وقد بلغ الوسط له (٤.٤) وبانحراف معياري (٠.٧) وجاءت المتغيرات ٢X (تمتلك منظمنا الاختصاصات المطلوبة لانجاز الأعمال إلكترونياً المرتبة الرابعة من حيث الايجابية وفقا لاجابات أفراد العينة حيث بلغ الوسط الحسابي (٤.٣٧) وانحراف معياري بلغ (٠.٧١) . وكذلك احتلت المتغيرات ٦ X (تهتم منظمنا بتوفير قسم خاص لإدارة المعلومات والاتصالات) و ١١ X (يُسهم الدعم المالي في توفير التقنيات اللازمة في تحسين انجاز الوظائف) الترتيب الخامس من حيث ايجابية اراء العينة حيث بلغ الوسط الحسابي لهما (٤.٣) وبانحراف معياري (٠.٩٨) و(٠.٧٨) ، اما المتغير 10X (تدعم الإدارة مشاركة العاملين واقتراحاتهم لتحسين الإجراءات الوظيفية) كانت الاجابات ضعيفة نسبيا نحوها حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤.٠١) بانحراف معياري بلغ (٠.٩٧) .

ونستدل من الجدول (٣) ايضا ان غالبية المتغيرات التي تصف المتغير المستقل: الادوار المرتقبة للادارة الالكترونية كانت ايجابية وتقرب من مستوى الاجابة اتفق بشدة وذلك مايشير له المعدل العام للاوساط الحسابية وقد بلغت قيمته (4.26) ويعني ان دور الادارة الالكترونية في المديرية العامة للجوازات في محافظة السلمانية جيدة جدا وفي مستوى عالى ، في حين المعدل العام للانحراف المعياري بلغ (٠.٨٣) بمقارنته مع قيمة الوسط نجد ان هناك تجانس وتقارب بالاجابات للمتغيرات وانها ليست مشتتة .

٣-١-٣ : وصف المتغير التابع (معالجة الروتين الاداري): استخدم الباحثان بعض المقاييس الاحصائية في الوصف وهي

التكرارات ، النسبة المئوية ، الوسط الحسابي الموزون و الانحراف المعياري وكما في الجدول (٤) الاتي :-

تظهر بيانات الجدول (٤) ان المتغير ٢١X (نظام معالجة المعاملات بحاجة إلى رقابة مُستمرة لضمان سرعة الانجاز) قد احتل المرتبة الاولى في اجابات العينة حيث بلغت قيمة الوسط أعلى قيمة بين المتغيرات الاخرى وهي (٤.٣٤) بانحراف معياري (٠.٦٥) ، ثم جاء المتغير 18X (تهتم منظمنا بتوظيف التقنيات الالكترونية المتطورة لانجاز المعاملات على نحوٍ أسرع) ثانيا من حيث ايجابية اجابات افراد العينة حيث بلغ الوسط الحسابي (٤.٢٩) بانحراف معياري (٠.٩٣) ، بينما احتل كل من المتغير 17X (يتم تصميم الوظائف على أساس الموازنة بين متطلبات الوظيفة وخصائص الموارد البشرية في المنظمة) و 20X (متغير الإجراءات التنظيمية بحاجة إلى ترشيح واستبعاد الحلقات غير المهمة) المرتبة الثالثة من حيث ايجابية اجابات افراد العينة المبحوثة وبلغ الوسط الحسابي لهما (٤.١٦) وبانحراف معياري بلغ (٠.٥٧) و(٠.٨٥) ، اما المتغيرين ١٨ X (البيئة التنظيمية في منظمنا تشجع الأفكار المبتكرة للموظفين والحلول غير النمطية) و ١٩ X (الهيكلي

التنظيمي في منظمنا مُصمم للاستجابة بمرونة مع متطلبات التغيير في انجاز الوظائف (كانا الاخير في اجابات العينة وكان اقل نسبيا حيث بلغ الوسط الحسابي لهما (٤.٠١) وانحراف معياري (٠.٨٦) و (٠.٨٨).

وتعكس بيانات الجدول (٤) ايضا ان معظم متغيرات المتغير التابع: اسباب معالجة الروتين الاداري هي ايجابية وهذا يدل ايضا على ان مستوى الاسباب التي المتعلقة بالادارة الالكترونية و تستخدم لمعالجة الروتين الاداري يبلغ درجة عالية لان المعدل العام للمتغيرات بلغ (٤.١) و مستوى الاجابة اتفق ، اضافة الى ان معدل الانحراف المعياري الذي بلغ (٠.٨٤) يعبر على تجانس الاجابات وتقاربها وعدم تشتتها. اما المتغير X16 (تدخل الإدارة في عملية تحديد الأدوار والمهام الوظيفية بشكل مباشر) بلغ الوسط الحسابي (٢.١٤) اي ان افراد المبحوثين لايتفقون على تدخل الادارة وهذا ايجابي من الناحية الادارية، وX24 (التقنيات الالكترونية الحالية في المنظمة لا يتم استثمارها على النحو الأفضل) بلغ الوسط الحسابي (٢.١٩) اي ان افراد العينة لايتفقون ايضا على عدم استثمار التقنيات، اي انه هناك استثمار جيد للتقنيات، وX26 (التقنيات الالكترونية في منظمنا لا تتوافق مع حجم الأعمال اليومية) بلغ الوسط الحسابي (١.٨٢) اي ان افراد العينة لايتفقون على عدم توافق التقنيات الالكترونية مع حجم الاعمال اليومية في المديرية العامة للجوازات في محافظة السليمانية، اي انه هناك تقنيات كافية تستخدم للاعمال اليومية.

جدول رقم (٤) تشخيص ووصف المتغير التابع (معالجة الروتين الاداري)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	مستويات التقييم										المتغيرات
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
			كرار		كرار		كرار		كرار		كرار	
.990	2.14	0	0	13.7	10	15.1	11	42.5	31	28.8	21	X16
.578	4.16	0	0	0	0	9.6	7	64.4	47	26	19	X17
.864	4.05	0	0	8.2	6	9.6	7	50.7	37	31.5	23	X18
.880	4.05	0	0	5.5	4	19.2	14	39.7	29	35.6	26	X19
.850	4.16	0	0	2.7	2	20.5	15	34.2	25	42.5	31	X20
.650	4.34	0	0	0	0	9.6	7	46.6	34	43.8	32	X21
.935	4.29	0	0	4.1	3	8.2	6	38.4	28	49.3	36	X22
.849	4.12	0	0	4.1	3	17.8	13	39.7	29	38.4	28	X23
1.023	2.19	4.1	3	8.2	6	13.7	10	50.7	37	23.3	17	X24
.930	4.10	2.7	2	1.4	1	17.8	13	39.7	29	38.4	28	X25
.805	1.82	0	0	4.1	3	12.3	9	45.2	33	38.4	28	X26
.828	4.19	0	0	4.1	3	13.7	10	41.1	30	41.1	30	X27

الجدول من اعداد الباحثان : بالاستناد الى بيانات برنامج spss الاحصائي

٣-٢: اختبار فرضيات البحث

٣-٢-١: اختبار الفرضية البحث الأولى: اعتمد الباحثان في اختبار صحة الفرضية الأولى على معامل ارتباط بيرسون لبيان مدى الارتباط والتناسق بين المتغيرين وذلك حسب قيمة معامل الارتباط بين الأدوار المرتقبة للإدارة الإلكترونية وأسباب معالجة الروتين الإداري ، لتكون بمثابة اختبار أولي لصحة الفرضية الأولى : توجد علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ، وكما مبين في الجدول (٥) الآتي :-

جدول رقم (٥) قيمة الارتباط الكلية بين المتغير المستقل والتابع

علاقة ارتباط Correlations

الروتين الإداري	الإدارة الإلكترونية	المقياس	الأسباب التقنية	الأسباب التنظيمية	البعد المالي	البعد الإداري	البعد البشري	
.441	.849	.854	.023	.650	.663	.694	1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)
.000	.000	.000	.847	.000	.000	.000	.000	
73	73	73	73	73	73	73	73	N
.243	.929	.840	-.109	.478	.796	1	.694	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)
.038	.000	.000	.361	.000	.000	.000	.000	
73	73	73	73	73	73	73	73	N
.227	.922	.828	-.248	.591	1	.796	.663	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)
.053	.000	.000	.035	.000	.000	.000	.000	
73	73	73	73	73	73	73	73	N
.770	.627	.805	.176	1	.591	.478	.650	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)
.000	.000	.000	.137	.000	.000	.000	.000	
73	73	73	73	73	73	73	73	N
.763	-.136	.191	1	.176	-.248	-.109	.023	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)
.000	.252	.106	.137	.035	.361	.847	.847	
73	73	73	73	73	73	73	73	N
.324	1	.929	-.136	.627	.922	.929	.849	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)
.005	.000	.252	.000	.000	.000	.000	.000	
73	73	73	73	73	73	73	73	N
1	.324	.652	.763	.770	.227	.243	.441	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)
.005	.000	.000	.000	.000	.053	.038	.000	
73	73	73	73	73	73	73	73	N

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

تبين بيانات الجدول (٥) بأن القيمة الكلية كمؤشر للعلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع هي ايجابية وبلغت ٠.٣٢٤ ، هذا ما يقرب فرضية الباحثين الى الصحة . وكذلك تشير بيانات الجدول (٥) الى ان المتغير البعد البشري اكثر ايجابية من المتغيرات الاخرى للادوار المرتقبة للإدارة الإلكترونية وقد بلغت قيمة الارتباط بيرسون له (٠.٤٤١) . تليها

البعد الاداري بنسبة (٠.٢٤٣) والبعد المالي بنسبة (٠.٢٢٧) ، اما بنسبة لعلاقة الارتباط بين المتغير المستقل الادوار المرتقبة للادارة الالكترونية مع كل من ابعاد المتغير التابع معالجة الروتين الاداري ، فهناك علاقة ارتباط بين الادارة الالكترونية والاسباب التنظيمية وهي علاقة ايجابية حيث بلغ (٠.٧٧) وهناك ايضا علاقة ارتباط بين الادارة الالكترونية والاسباب التقنية حيث بلغ (٠.٧٦)

٣-٢-٢: اختبار فرضية البحث الثانية : ارتكز الباحثان في اختبار صحة الفرضية الثانية على معادلة الانحدار البسيط لبيان مدى الاثر الذي يحدثه المتغير المستقل الادوار المرتقبة للادارة الالكترونية في حالة تغير المتغير التابع معالجة الروتين الاداري ، لتكون بمثابة اختبار نهائي لصحة الفرضية الثانية : هناك اثر للادارة الالكترونية على معالجة الروتين الاداري ، وكما يظهره الجدول (٦) الاتي :-

جدول رقم (٦) علاقة اثر متغير المستقل على المتغير التابع

Coefficients^a

Collinearity Statistics		Si	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
VIF	Tolerance				Beta	Std. Error	
		.000	9.448		3.545	3.498	1 (Constant)
1	1	.005	2.882	.324	.055	.158	الأدوار المرتقبة
Durbin-Watson				Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R
1.722				3.96529	.092	.105	.324 ^a
						7.18	Model 1

a. Predictors: (Constant), الأدوار المرتقبة

b. Dependent Variable: الروتين الإداري

تشير النتائج الاحصائية المبينة في جدول (٦) الى ان المتغير المستقل الادوار المرتقبة للادارة الالكترونية لديه اثر على المتغير التابع الروتين الاداري حيث بلغت معامل الارتباط ($r = 0.32$) ومعامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (٠.١٠٥) والذي يشير الى قدرة المتغير المستقل على تفسير التأثير الذي يطرأ على الروتين الاداري، وبما ان قيمة B تساوي ٠.١٥٨ مما يدل على وجود تأثير بقيمة ١٦٪ للادوار المرتقبة للادارة الالكترونية على اسباب الروتين الاداري اي كلما زاد الادوار المرتقبة للادارة الالكترونية بوحدة واحدة تنخفض اسباب الروتين الاداري بنسبة ١٦٪ وهذه القيمة ذات دلالة احصائية لان قيمة مستوى المعنوية تساوي ٠.٠٥٥ وهي اقل من ٠.٠٥٥ .

ويبين جدول رقم (٧) ان احدى ابعاد المتغير المستقل ادوار المرتقبة للادارة الالكترونية وهو بعد العنصر البشري واثره على الروتين الاداري حيث ان قيمة (R Square) بلغت (٠.١٩٥) ، والذي يشير الى قدرة احدى ابعاد المتغير المستقل البعد البشري على تفسير التأثير الذي يطرأ على الروتين الاداري، وبما ان قيمة B تساوي ٠.702 مما يدل على وجود تأثير البعد البشري بقيمة ٧٠٪ على اسباب معالجة الروتين الاداري اي كلما زاد الاهتمام بالبعد البشري بوحدة واحدة تنخفض اسباب الروتين الاداري بنسبة ٧٠٪ وهذه القيمة ذات دلالة احصائية لان قيمة مستوى المعنوية تساوي ٠.٠٥٠٠ وهي اقل من ٠.٠٥٠.

Coefficients^a

Collinearity Statistics		Si	t	Stand ardzied Coefficients	Unstandardiz ed Coefficients		Model
VI	To			Beta	St	B	
F	lerance	g.			d. Error		
		.000	7.730		3.683	28.472	(Constant) 1
1.000	1.000	.000	4.145	.441	.169	.702	البعد البشري

a. Dependent Variable: الروتين الإداري

جدول رقم (٧) اثر ابعاد المتبر المستقل على المتغير التابع

٣-٣: استنتاجات والتوصيات :-

٣-٣-١ : الاستنتاجات

وفقا لنتائج التحليل السابق يمكن التوصل الى الاستنتاجات الآتية :-

- ١- تدل نتائج التحليل العامة الى ان الادوار المرتقبة للادارة الالكترونية يعد منطلقا اساسيا لمعالجة اسباب الروتين الاداري في المديرية العامة لجوازات محافظة السلیمانية .
- ٢- تشير نتائج التحليل الاحصائي ان الادوار المرتقبة للادارة الالكترونية تتمتع بمستوى عالي في المديرية العامة لجوازات محافظة السلیمانية .
- ٣- تعطي نتائج التحليل الاحصائي ان هناك علاقة ارتباط بين الادوار المرتقبة للادارة الالكترونية ومعالجة الروتين الاداري .

Model Summary^{bl}

	Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
Durbin-Watson	3.76049	.184	.195	.441 ^a	1

a. Predictors: (Constant), البعد البشري

b. Dependent Variable: الروتين الإداري

٤- تبين نتائج التحليل الاحصائي ان هناك علاقة تأثير للادوار المرتقبة للادارة الالكترونية على معالجة اسباب الروتين الاداري في المديرية العامة لجوازات محافظة السلیمانية.

٥- تظهر نتائج التحليل الاحصائي ان البعد البشري من بين الابعاد الاخرى اكثر تأثيرا في معالجة الروتين الاداري.

٦- تشير النتائج ان الدعم المادي والمكافئات المالية تُسهم في تحفيز العاملين باتجاه سرعة انجاز العمل وعامل مهم في تطوير منظومة العمل الاللكتروني في المديرية العامة لجوازات محافظة السلیمانية.

٧- تشير النتائج ان نظام معالجة المعاملات في المديرية العامة لجوازات محافظة السلیمانية بحاجة إلى رقابة مُستمرة لضمان سرعة الانجاز ومعالجة الروتين الاداري

٣-٣-٢: التوصيات :-

تأسيسا على الاستنتاجات المبينة في اعلاه يمكن تقديم المقترحات والتوصيات للعيينة المبحوثة والتي يرى الباحثان فيها نقاط تطوير وتعزيز لنقاط قوة المنظمة وعلاج لنقاط الضعف في المنظمة المبحوثة ، وهي :-

١- الاهتمام الجدي والمستمر نحو تدعيم وتقوية الانظمة الالكترونية وعمال المعرفة لتحسين أداء المهام الوظيفية الكترونياً.

- ٢- الاهتمام الاكثر بفتح الدورات وخاصة للموظفين الجدد حول الانظمة المستعملة الالكترونية وصيانة النظام وتهيئة فرص التطوير للكوادر.
- ٣- القيام بالرقابة المستمرة لنظام معالجة المعاملات وذلك لضمان استمرارية سرعة انجاز المعاملات اليومية للمواطنين
- ٤- الاستمرار بتأمين وتوفير التقنيات الالكترونية المتطورة لانجاز المعاملات على نحو أسرع.
- ٥- الاستمرار في الإجراءات التنظيمية التي تساعد ترشيق واستبعاد الحلقات غير المهمة في تحقيق حاجات المواطنين
- ٦- الاهتمام الاكثر بالعنصر البشري وتنمية المهارات اللازمة للعمل
- ٧- المراجعة وتقييم الاداء بشكل دوري لمعرفة نقاط الضعف والقوة والتحسين المستمر في نظم المعلومات الادارية التي تقلل المشاكل الادارية و ضعف الاداء .
- ٨- نوصي المختصين في مواصلة البحث والدراسة بمجالات الادارة الالكترونية ودورها في الحد من الروتين الاداري ونقترح البحث في :-
- تحليل العلاقة بين الادارة الالكترونية و رضا الزبائن
- دور الادارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن.

قائمة المصادر

المصادر العربية

١. احمد، محمد سمير، ٢٠٠٩، الإدارة الإلكترونية، ط1 ، دار المسيرة، عمان، الأردن.
٢. الجاف، علي إسماعيل، ٢٠١١، الروتين الإداري (البيروقراطية) ومصطلح الضوابط والتعليمات، شبكة النبا المعلوماتية.
٣. جمال، محمد، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث و تشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي و دورها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة فلسطين، ٢٠٠٩.
٤. جودي، حيدر حمزة ، فؤاد يوسف، تأثير الادارة بالنجوال في تطوير عمل الادارة الالكترونية (دراسة تطبيقية في مديرية المرور العامة)، مجلة الإدارة والاقتصاد ، السنة ٣٤ - العدد ٩٠ ، ٢٠١١.
٥. الحسنية، سليم إبراهيم، نظم المعلومات الإدارية (نما)، ٢٠٠٢، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان ص ٥٦.
٦. صالح، احمد علي، تفويض الصلاحيات بين الضرورات والحذورات. المعهد العالي للتطوير الأمني والإداري: ١٩٩٩ .

٧. الجهني، هند بنت حميد، الإجراءات ودورها في تأخير تقديم الخدمة في القطاع الحكومي (دراسة ميدانية على ادارة الاحوال المدنية بمدينة جدة)، رسالة ماجستير غير منشورة في مجال الإدارة العامة، (جامعة الملك عبد العزيز جدة – المملكة العربية السعودية)، ٢٠٠٩.
٨. رضوان ، محمد، التصدي لمشاكل البيروقراطية من خلال الحكومة الإلكترونية"، مؤتمر الأعمال الإلكترونية والتنمية، القاهرة، ٢٠٠١، ص ٨٨ .
٩. الحكومة الاللكترونية : من صياغة استراتيجيات الى تطبيق خطط عمل ،نشرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، للتنمية في غربي اسيا ،الامم المتحدة ع ٥ . ٢٠٠٧ ، ص٣ .
١٠. السالمي ،علاء عبدالزاق ، والسليطي ،خالد البراهيم ، الإدارة الإلكترونية. عمان : داروائل، ٢٠٠٨.
١١. سعود بن محمد العريفي ، المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين :دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض ،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز ، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 83.
١٢. سميرة مطر المسعودي ،معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الافتراضية ، المملكة المتحدة، 2008، ص 44.
١٣. العمري ، سعيد بن معلا " المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الاللكترونية دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2003 .
١٤. الكساسبة، وصفي عبدالكريم، تحسين فلعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، ط١، ٢٠١١.
١٥. الكبيسي، كلثم محمد، متطلبات تطبيق الإدارة الاللكترونية في مركزنظم المعلومات التابع للحكومة الاللكترونية في دولة قطر" رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الافتراضية الدولية ، ٢٠٠٨.
١٦. العواملة، نائل، "الحكومة الاللكترونية و مستقبل الإدارة العامة" ، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، المجلد 29، العدد 2000 .
١٧. عامر، طارق عبد الرؤوف، " الإدارة الاللكترونية :نماذج معاصرة"، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007 .
١٨. عبد الناصر موسي، محمد قريشي، أثر تكنولوجيا المعلومات على النظام الإداري في منظمات الأعمال، مجلة العلوم الإنسانية، ع 21 ، جامعة بسكرة، الجزائر، مارس 2011، ص41 .
١٩. عصام محمد البحصي، تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال – دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني، مجلة الجامعة الإسلامية) سلسلة الدراسات الإنسانية(، م 14 ، ع 01، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، يناير 2006 ، ص161 .

٢٠. محمد جمال أكرم عمار، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، (الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم لإدارة الأعمال)، غزة، فلسطين، 2009، ص 71 .
٢١. محمد العريشي ، حمد بن سعيد ، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بنين، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة أم القرى ،المملكة العربية السعودية، 2008، ص 52 .
٢٢. المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتقديم الخدمة واتجاهات العاملين نحوها (دراسة تطبيقية على ميناء دمياط) المؤتمر العلمي السنوي العشرون ، صناعة الخدمات في. الوطن العربي ، رؤية مستقبلية ، القاهرة من ٢٠ - ٢٢ ابريل ٢٠٠٤ .
٢٣. ياسين، سعد، " إدارة المعرفة :المفاهيم و النظم و التقنيات " ، الطبعة الأولى، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007.
٢٤. ياسين، سعد غالب، نظم المعلومات الإدارية، ط 1 ، دار اليازوري العلمية،عمان، الأردن، 2009، ص ٦٨-٦٩

المصادر الأجنبية :

1. DeHart-Davis, Leisha. 2007. The unbureaucratic personality. Public Administration Review 67:892-903.
2. Dobel, j . Patrick. The Corruptionof state American political science review, Vol.72 : 1978
3. Hornby , C, et al.,(1992) Human & Organizational Issues in Information Systems and Development , Behavior & Information Technology , Vol.11,No.3 ,pp279-293.
4. ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, Policy Brief, 2007.
5. Pliskin N., et al., (1993) " Presumed versus actual organizational Clure : Managerial Implications for Implementations Systems, **The Computer Journal**, No.36,pp.126-135.
6. Riadh , Bouriche, " Le rôle des TIC dans la bonne gouvernance ", participation avec cettecommunication au séminaire national intitulé, Informations et société de la connaissance , Lafaculté des sciences sociales et humaines, Université Mentouri Constantine- Algérie, organisés 18/19 avril 2009 , P 3.

الويب

- <http://www.alittihad.ae/details.php?id=51051&y=2006>.
- <http://islamtoday.net/nawafeth/artshow-58-5492.htm>
- <http://www.almaany.com/ar/dict/a>.
- www.wikipedia.com

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة التنمية البشرية
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

الموضوع/ استمارة استبيان

تعدّ الاستمارة التي بين يديكم جزءاً من مشروع بحث في إدارة الأعمال والموسوم " الأدوار المرتقبة للإدارة الإلكترونية في معالجة الروتين الإداري دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والعاملين في المديرية العامة العامة للجوازات في محافظة السلیمانية " ويعدّ الباحثان هذه الاستمارة مقياساً سيعتمد عليه لأغراض البحث العلمي، وإن مشاركتكم ستعكس بآثار إيجابية في إظهار هذه الدراسة بالمستوى الذي يطمح إليه الباحث. لذا يرجى تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال، علماً أن الإجابات ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً فلا داعي لذكر الاسم، ونعتذر بأننا ننوه لحضراتكم مشكورين بأن إهمال أي سؤال في الإجابة سيجعل هذا المقياس غير مكتمل، نشكر لكم حسن استجابتكم.. والله الموفق

شاكرين لكم تعاونكم
والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الباحث
مدرس مساعد
نيشتمان عثمان محي الدين

الباحث
مدرس مساعد
أمجد محمد عبدالله

أولاً. المعلومات العامة/ بيانات حول المجيب على الاستمارة

الجنس	ذكر	أنثى	
التحصيل الدراسي:	دكتوراه	ماجستير	دبلوم عالي
	بكالوريوس	دبلوم	إعدادية فما دون
العمر	سنة ٣٠-٢٦	سنة ٣٥-٣١	سنة ٤٠-٣٦
	سنة ٤٥-٤١	سنة ٥٠-٤٦	سنة ٥٥-٥١
	سنة ٥٦ فأكثر		
٤. عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية	سنة ٥-١	سنة ١٠-٦	سنة ١٥-١١
	سنة ٢٠-١٦	سنة ٢٥-٢١	سنة ٢٦ فأكثر
٥. عدد الدورات التدريبية في مجال علم الإدارة	لا يوجد	دورة ١	دورة ٢
	دورة ٣	دورة ٤	دورة ٥ فأكثر

ثانياً. الإبعاد الرئيسية للإدارة الإلكترونية

ت	البُعد والفقرة	مقياس الاستجابة			
		بشدة	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق
أ. البعد البشري					
١	يُسهم عمال المعرفة في تحسين أداء المهام الوظيفية إلكترونياً				
٢	تمتلك منظمنا الاختصاصات المطلوبة لانجاز الأعمال إلكترونياً				
٣	يمتلك عمال المعرفة في منظمنا القدرة على تحسين المعرفة التقنية للعاملين في أقسام المنظمة المختلفة				
٤	عمال المعرفة يساعدون في تقليل الإجراءات المطلوبة لانجاز المهام				
٥	يستخدم عمال المعرفة مهاراتهم التقنية غي تسريع انجاز الوظائف				
ب. البعد الإداري					
٦	تهتم منظمنا بتوفير قسم خاص لإدارة المعلومات والاتصالات				
٧	تدعم الإدارة العليا نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية داخل المنظمة				
٨	تسعى الإدارات في أقسام المنظمة إلى استدامة الاتصالات الإلكترونية فيما بينها لمعالجة مشاكل الإجراءات				
٩	تحرص الإدارة العليا على مواكبة التطورات التقنية في مجال المعلومات والاتصالات لتقليل روتين العمل				
١٠	تدعم الإدارة مشاركة العاملين واقتراحاتهم لتحسين الإجراءات الوظيفية				

ت	البُعد والفقرة	مقياس الاستجابة			
		أتفق بشدة	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق بشدة
ج. البعد المالي					
١١	يُسهم الدعم المالي في توفير التقنيات اللازمة في تحسين انجاز الوظائف				
١٢	الدعم المالي عامل مهم في تطوير منظومة العمل الالالكتروني				
١٣	الدعم المادي والمكافآت المالية تُسهم في تحفيز العاملين باتجاه سرعة انجاز العمل				
١٤	تخصص منظمتنا الأموال اللازمة لتحسين إجراءات العمل اليومية				
١٥	الموارد المالية الحالية كافية لتطوير أداء المهام الوظيفية				

ثانياً: الروتين الاداري

ت	البُعد والفقرة	مقياس الاستجابة			
		أتفق بشدة	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق بشدة
أ. الأسباب التنظيمية					
١٦	تتدخل الإدارة في عملية تحديد الأدوار والمهام الوظيفية بشكل مباشر				
١٧	يتم تصميم الوظائف على أساس الموازنة بين متطلبات الوظيفة وخصائص الموارد البشرية في المنظمة				
١٨	البيئة التنظيمية في منظمتنا تشجع الأفكار المُبتكرة للموظفين والحلول غير النمطية				
١٩	الهيكل التنظيمي في منظمتنا مُصمم للاستجابة بمرونة مع متطلبات التغيير في انجاز الوظائف				
٢٠	الإجراءات التنظيمية بحاجة إلى ترشيح واستبعاد الحلقات غير المهمة				
٢١	نظام معالجة المعاملات بحاجة إلى رقابة مُستمرة لضمان سرعة الانجاز				

ب. الأسباب التقنية					
ت	البُعد والفقرة	مقياس الاستجابة			
		أتفق بشدة	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق بشدة
٢٢	تهتم منظمتنا بتوظيف التقنيات الالكترونية المتطورة لانجاز المعاملات على نحو أسرع				
٢٣	تساعد التقنيات الالكترونية على اختصار الإجراءات الروتينية				
٢٤	التقنيات الالكترونية الحالية في المنظمة لا يتم استثمارها على النحو الأفضل				
٢٥	تُسهم التقنيات الالكترونية في دقة انجاز الإجراءات الوظيفية				
٢٦	التقنيات الالكترونية في منظمتنا لا تتوافق مع حجم الأعمال اليومية				
٢٧	اعتماد التقنيات الالكترونية يُساعد في خفض حالات المحسوبية وتحقيق العدالة الاجتماعية				