

تبسيط الإجراءات الإدارية ودورها في تحسين رضا المواطن

(دراسة ميدانية في مركز خدمة المواطن في مدينة دمشق)

Simplifying Administrative Procedures, And Their Role in Improving Citizen Satisfaction

(A field Study at the Citizen Service Center in Damascus City)

مشروع تخرج لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في الإدارة العامة

إعداد:

عبير عدنان الكنعان

إشراف:

الدكتورة رزان ريشة

العام الدراسي: ٢٠٢٠/٢٠٢١

((كلمة شكر))

قال تعالى: وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ.

قبل الحديث عن بحثي هذا لا بد من توجيه أسمى آيات الشكر والعرفان، إلى من كانوا سنداً لي وحملوا على عاتقهم مسؤولية نجاحي في إعداد هذا البحث.

وفي مقدمتهم الدكتورة الفاضلة رزان ريشة التي لم تتأخر جهداً في مساعدتي ولم تبخل عليّ في إهداء النصيحة والمشورة، والشكر موصول للمعهد العالي للتنمية الإدارية ممثلاً بالأستاذ الدكتور سامر حسين المصطفى عميد المعهد وأفراد الكادرين الإداري والتدريسي.

وإلى جميع العاملين في محافظة دمشق، ومركز خدمة المواطن في مدينة دمشق، ولا استثنئي منهم أحداً على ما قدموه من معلومات أغنت بحثي هذا، وفي مقدمتهم السيد محافظ دمشق الأستاذ المهندس عادل العليبي. وكل من ساهم في مساعدتي من قريب أو بعيد لإعداد هذا البحث.

((الإهداء))

أهدي ثمرة نجاحي هذا إلى كل الأقارب والأصحاب الذين قضيت وأقضي معهم أجمل الأيام، دون استثناء.

إلى الذين قال الله تعالى عنهما (وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَيَالُودَيْنِ إِحْسَنًا) .

مصدر عزتي وفخري، إلى من حرص على نجاحي، إلى الرجل الذي كان وما يزال الفخر والعز والإباء.

أبي الغالي

إلى من كان دعائها سر نجاحي، والشمعة المقدسة التي تضيء دربي.

أمي الحنون

إلى الذين قال الله تعالى عنهم " سنشد عضدك بأخيك"، إلى من بوجودهم يشعر قلبي بالسكينة والاطمئنان.

إخوتي

إلى النجوم التي تضيء فضاء حياتي، والقناديل التي تزين دنيائي، وجعلوني عمّة وخالة.

أبناء إخوتي

إلى من أحاطتني بالاهتمام وكانت مرشدةً حكيمةً وموجهةً نافذةً البصيرة.

الدكتورة رزان ريشة

الفهرس:

فهرس المحتويات:

أ		الغلاف
ب		الشكر
ج		الإهداء
د		فهرس المحتويات
هـ		فهرس الجداول
هـ		فهرس الأشكال
و		الملخص
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
1		١ - المقدمة
2		٢ - الدراسات السابقة
8		٣ - مشكلة البحث
9		٤ - أهمية البحث
10		٥ - أهداف البحث
10		٦ - فرضيات البحث
11		٧ - متغيرات البحث
11		٨ - نموذج البحث
11		٩ - مصادر جمع البيانات
12		١٠ - حدود البحث
12		١١ - محددات البحث
12		١٢ - مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية
الفصل الثاني: الإطار النظري		
المبحث الأول: تبسيط الإجراءات		
15		أولاً: مفهوم الإجراءات
15		ثانياً: مظاهر الإجراءات الفعالة
15		ثالثاً: مشكلات الإجراءات
17		رابعاً: مفهوم تبسيط الإجراءات
17		خامساً: أهمية تبسيط الإجراءات
18		سادساً: فوائد تبسيط الإجراءات
19		سابعاً: مبادئ تبسيط الإجراءات
20		ثامناً: أساليب تبسيط الإجراءات
20		تاسعاً: مسؤولية تبسيط الإجراءات

المبحث الثاني: رضا المواطن		
21		أولاً: مفهوم رضا العميل
21		ثانياً: مستويات رضا العميل
21		ثالثاً: أنواع رضا العميل
22		رابعاً: أهمية رضا العميل
22		خامساً: محددات رضا المواطن
23		سادساً: أساليب قياس رضا العميل
الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة		
24		تمهيد: نبذة عن مركز خدمة المواطن
25		أولاً- أداة البحث
26		ثانياً: مجتمع وعينة البحث
27		ثالثاً: مقياس الدراسة
28		رابعاً: الدراسة الوصفية
30		خامساً: صدق و ثبات الأداة
31		سادساً: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات
الفصل الرابع: النتائج والتوصيات		
38		النتائج
39		التوصيات
40		المراجع
43		الملاحق

فهرس الجداول:

26	الجدول رقم (١): توزيع الفئات
27	الجدول رقم (٢): المتوسطات والانحرافات المعيارية
29	الجدول رقم (٣): اختبار ألفا كرونباخ
30	الجدول رقم (٤): نتائج تحليل علاقة الارتباط بين تبسيط الإجراءات وتحسن رضا المواطن
32	الجدول رقم (٥): نتائج تحليل علاقة الارتباط بين قلة عدد الإجراءات وتحسن رضا المواطن
33	الجدول رقم (٦): نتائج تحليل علاقة الارتباط بين حداثة الإجراءات وتحسن رضا المواطن
34	الجدول رقم (٧): نتائج تحليل علاقة الارتباط بين وضوح الإجراءات وتحسن رضا المواطن
35	الجدول رقم (٨): نتائج تحليل علاقة الارتباط بين بساطة النماذج وتحسن رضا المواطن
36	الجدول رقم (٩): نتائج تحليل علاقة الارتباط بين توافر المعلومات والوسائل وتحسن رضا المواطن

فهرس الأشكال

12	الشكل رقم ١/ نموذج البحث
31	الشكل رقم (٢) مخطط التبعر بين متغير تبسيط الإجراءات ومتغير تحسن رضا المواطن

الملخص

هدفت الدراسة إلى دراسة الدور الذي يلعبه تبسيط الإجراءات وفق أبعاده المختلفة (قصر عدد الإجراءات

- حداثّة الإجراءات - وضوح الإجراءات - بساطة النماذج المستخدمة - توافر المعلومات والوسائل)، على رضا

المواطن في مركز خدمة المواطن في محافظة دمشق.

تم توزيع استبانة على عينة عشوائية مؤلفة من (75) مواطن من المواطنين الذين قصدوا مركز خدمة المواطن في

مبنى محافظة دمشق للحصول على الخدمات التي يريدونها، ليتم استرجاع 71/ استبانة، تم اعتماد 61/

استبانة واستبعاد 10/ لعدم اكتمال الإجابات وعدم وضوحها أحياناً، وتم تحليل النتائج باستخدام البرنامج

الإحصائي (Spss) وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: لتبسيط الإجراءات دور كبير جداً في تحسين

رضا المواطنين، كما أنّ وضوح الإجراءات الخاصة بالمعاملات كانت الأكثر تأثيراً في تحسين رضا المواطنين

بينما توافر المعلومات الخاصة بالمعاملات، والوسائل المستخدمة في إنجاز المعاملات كانت هي الأقل تأثيراً على

تحسين رضا المواطن، حيث تسبب نقص المعلومات لدى المواطنين الخاصة بإنجاز المعاملات في انخفاض

الرضا لديهم.

وأوصت الدراسة بضرورة تشكيل فرق لتبسيط الإجراءات تتميز بتنوع الاختصاصات فيها (مالية، قانونية، فنية)

وإعطائها الصلاحيات اللازمة، وإشراك المنظمات المهنية والنقابات في عملية تبسيط الإجراءات.

الكلمات المفتاحية: الإجراءات، تبسيط الإجراءات، وضوح الإجراءات، رضا المواطن.

Abstract

The study aimed to study the role played by simplifying the procedures according to its various dimensions (reducing the number of procedures– novelty of procedures – clarity of procedures– simplicity of models used– availability of information and means), on the satisfaction of the citizen, at the citizen service center in Damascus City.

A questionnaire was distributed to sample of (75) citizens who went to the citizen service center in the Damascus governorate building to obtain the services they want , so that (71) questionnaires were retrieved , (61) questionnaires were approved and (10) were excluded due to incomplete answers and sometimes the lack of its clarity. The results were analyzed using the statistical program (Spss), and the study concluded a number of results , the most important of which are : simplification of the procedures had a very large role in improving citizen's satisfaction , and the clarity of procedures of transactions was the most influential in improving citizen's satisfaction, while the availability of information about transactions and the means used in completing transactions had the least effect on improving citizen's satisfaction , as the lack of information among citizens about completing transactions caused them to have low satisfaction.

The study recommended the need to form teams to simplify procedures characterized by a variety of specializations (financial, legal, technical) and to give them the necessary powers, and to involve professional organizations and unions in the process of simplifying the procedures.

Keywords: procedures, simplification of procedures, clarity of procedures, citizen satisfaction.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

١ - ١ - المقدمة:

يعد موضوع تبسيط الإجراءات أساسياً لتطوير المنظمات بغض النظر عن نشاطها وحجمها، لأنها تسهم في تقديم الخدمات بأسرع وقت وبأقل جهد وتكلفة، وهي وسيلة لتحسين كل الإجراءات، من خلال البحث عن أفضل الوسائل والطرق لآداء العمل وربط العناصر والامكانيات المادية والبشرية بطريقة تؤدي إلى تقليل الجهد المبذول من الأفراد (فنيك، 2008، ص 64).

وفي الواقع أن الكثير من الإجراءات الإدارية تمر بعدة خطوات منها ما هو ضروري ومنها ما هو غير ضروري، ويمكن تبسيطه أو تعديله أو حتى إلغاؤه إذا اقتضت الضرورة، وتعد الإجراءات دليلاً للفرد يتبعه عند القيام بالعمل، وبالتالي فإن قيامه بإجراءات غير ضرورية سوف يؤدي إلى ضياع وقت وجهد العملاء، مما يبرز أهمية تطوير الإجراءات (جرادات، 2003، ص 14).

وفي سورية انطلق مشروع الإصلاح الإداري عام 2017/ بهدف إحداث نقلة نوعية شاملة على المستوى الإداري باعتباره حجر الزاوية في تحقيق التنمية الشاملة والوصول إلى آداء إداري كفء يسهم في إعادة الإعمار. ويعتبر قياس الأداء الإداري الجزء الأهم في هذا المشروع حيث يتضمن خمسة شرائح للقياس تسير كل من المؤشرات التالية: جودة التنظيم المؤسساتي ورضا المواطن ورضا الموظف والحد من الفساد وتبسيط الإجراءات، لذلك أصبحت الحاجة إلى تبسيط الإجراءات في المؤسسات العامة ملحة يتيح لها فرصة تصحيح الأخطاء وتطوير الأعمال الإدارية (وثيقة الإصلاح الإداري، 2017).

وجاءت مراكز خدمة المواطن ترجمة عملية لتبسيط الإجراءات التي نادى بها مشروع الإصلاح الإداري بهدف حصول المواطن على الخدمات الحكومية بالدقة والسرعة المطلوبة مما يعزز ثقة المواطن بأداء المؤسسات العامة فهناك ارتباط وثيق بين المشروعين (الإصلاح الإداري - مركز خدمة المواطن) وانطلاقاً من أهمية المشروعين على المستوى الوطني في الجمهورية العربية السورية فقد تم إجراء هذا البحث لمعرفة دور تبسيط الإجراءات الإدارية في تحسين رضا المواطن عن الخدمات المقدمة في مركز خدمة المواطن في محافظة دمشق كنموذجاً.

٢-١ - الدراسات السابقة:

تمّ الاطلاع على عدد من الدراسات التي تتعلق بواحد أو أكثر من محاور الدراسة الحالية، وفيما يلي عرض لأهم هذه الدراسات، ثم توضيح صلتها بالدراسة الحالية، وتحديد أوجه الشبه والاختلاف بينهما.

- الدراسات العربية:

١ - دراسة (العباني، 2019) بعنوان "أثر تبسيط الإجراءات في الحد من ضغوط العمل على الأفراد" دراسة تمت في الجماهيرية الليبية على مصرف الجمهورية فرع ترهونة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإجراءات المتعلقة بمصرف الجمهورية فرع ترهونة في طرابلس عاصمة الجماهيرية الليبية، وتحديد أسباب ضغوط العمل منه، ثم توضيح أثر تبسيط الإجراءات على ضغوط العمل للأفراد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي في عرض الأدب الإداري المتعلق تبسيط الإجراءات وضغوط العمل، والمنهج التحليلي في تحليل البيانات التي تم جمعها، واتبعت الدراسة أسلوب المسح الشامل حيث شمل البحث كل العاملين بالمصرف، وكان الاستبيان هو الأداة الرئيسية لجمع البيانات، تم توزيع الاستبيان على جميع العاملين بالمصرف بمختلف مسمياتهم الوظيفية.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن الإجراءات بالمصرف تتسم بالتعقيد والصعوبة مما يؤدي إلى زيادة ضغوط العمل على الأفراد، كما تتسم بالبطء والتكرار، ويتم مراجعتها من عدة موظفين، ولا يستفاد من الموارد البشرية والمادية بالشكل الأمثل في تبسيط الإجراءات بالمصرف، وأوصت الدراسة بعدة مقترحات منها: إعداد دليل واضح للإجراءات، توحيد الإجراءات والنماذج الإدارية المستخدمة والمعمول بها في المصرف، والاهتمام بنظم المعلومات وتحديث أجهزة الحاسب الآلي، والاهتمام بتحفيز الأفراد الأكفاء.

٢ - دراسة (بن عثمان، 2018) بعنوان ((المرفق العام الالكتروني ومدى فعالية الأداء الحكومي في تقديم الخدمة العمومية المحققة لرضا المواطن)).

هدفت الدراسة إلى بيان مدى التوافق بين نظام الإدارة الالكترونية ومبادئ المرفق العام ومن ثم إبراز ذلك التغيير في علاقة المواطن مع المرفق العام الالكتروني، في محاولة تشخيص واقع التحول إلى المرفق العام الالكتروني في الجزائر، والتعرف على أسباب اللجوء إلى الوسائل التكنولوجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي في عرض الأدب الإداري المتعلق بالمرفق العام والأداء الحكومي ورضا المواطن، والمنهج الكمي في تحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج **أهمها**: أن اللجوء إلى الوسائل التكنولوجية ونظام الإدارة الالكترونية جعل الإدارة العامة أكثر كفاءة في تحسين الخدمات العامة وتعزيز الإجراءات الديمقراطية، وتخفيض كبير في أعباء الحصول على الخدمات العامة والوصول بالتالي إلى تحقيق الرضا العام، وأوصت الدراسة **بعدة مقترحات منها**: أنه يجب على واضعي السياسات وصناع القرار في الجزائر الاهتمام أكثر بمجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وزيادة تفعيل دور المواطن من خلال تطوير أداة الحوار بين المرافق الالكترونية والمواطن ومختلف العاملين عن طريق نشر الثقافة الالكترونية لتقديم خدمات عامة ذات جودة ونوعية.

٣- دراسة (حيدر، 2016) بعنوان ((دور تقانة المعلومات في تبسيط وإعادة هندسة الإجراءات الحكومية في سورية)) دراسة واقع بعض الجهات الحكومية السورية التي تعمل على تبسيط وإعادة هندسة الإجراءات. " الجامعة الافتراضية السورية - سورية".

هدفت الدراسة إلى توصيف وتحليل واقع تبسيط وإعادة هندسة الإجراءات في المؤسسات الحكومية السورية من أجل تحديد مدى مساهمة تقانة المعلومات في هذه العملية وذلك بتحديد الأسباب التي تقف أمام الاستثمار الجيد لهذه التقانة في تبسيط وإعادة هندسة إجراءات تقديم الخدمات الحكومية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال دراسة الدور الذي يمكن أن تلعبه تقانة المعلومات في تبسيط وإعادة هندسة الإجراءات، والمنهج التحليلي في إجراء دراسة ميدانية لواقع تبسيط وإعادة هندسة الإجراءات الحكومية.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج **أهمها**: توجد علاقة قوية ذات دلالة معنوية للإدراك والتميز بين الأتمتة والاستثمار الفعال لتقانة المعلومات في تبسيط وإعادة هندسة الإجراءات من جهة، وبين الاستثمار الفعال لتقانة المعلومات في تبسيط وإعادة هندسة الإجراءات الحكومية في سورية من جهة أخرى، وأوصت الدراسة **بعدة مقترحات منها**: العمل على منع الازدواجية والتكرار والاستفادة من تقانة المعلومات في هذه العملية، وتوحيد الرموز والمصطلحات المستخدمة لدى دوائر الدولة، واعتماد النموذج المقترح في هذه الدراسة.

٤ - دراسة (أحمد وآخرون، 2016) بعنوان ((جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء)).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى رضا العملاء من خلال تقديم الخدمة والتعرف على مستوى جودة الخدمات وفقاً لأبعادها المختلفة (الاعتمادية -الاستجابة- الضمان التعاطف- الملموسية) ومعرفة كيفية المحافظة على رضا العميل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بهدف وصف طبيعة العلاقة بين جودة الخدمات كمتغير مستقل وأثرها على رضا العملاء كمتغير تابع والمنهج التحليلي في تحليل البيانات، وكان الاستبيان هو الأداة الرئيسية لجمع المعلومات حيث تم توزيع /200/ استبيان بمعدل استجابة 83% من مجتمع الدراسة المكون من العملاء في المؤسسات الخدمية.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن جودة الخدمات تؤثر إيجاباً على رضا العملاء، وأن الخدمات التي يحصل عليها العميل تتناسب مع توقعاته، ولا يوجد اهتمام كامل بالعمل من قبل الموظفين، وأوصت الدراسة بعدة مقترحات منها: على المؤسسة زيادة الاهتمام بالتصميم الداخلي مع توفير شبكة اتصالات بالعملاء، وعمل برامج تدريبية للموظفين وضرورة تحديث الخدمات بشكل دوري لتلبية حاجات العملاء، وتقديم خدمات تفوق توقعاتهم .

٥ - دراسة (البيلاوي، 2015) بعنوان ((أثر تبسيط الإجراءات في القطاع الحكومي على

تكلفة الخدمة العامة، دراسة التجربة في لبنان)).

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تبسيط الإجراءات في القطاع العام على التكلفة بالنسبة للمستفيدين من الخدمات العامة من جهة وللدولة من جهة أخرى وذلك بالتطبيق على القطاع العام اللبناني، واستخدمت الدراسة الأسلوب الاستنتاجي في دراسة ظاهرة واقعية، والمنهج الكمي في تحليل البيانات وقياس التكاليف وحساب الوفرة في التكلفة ثم اقتراح نموذج كمي للقياس وتضمنت الدراسة العملية دراسة أثر تبسيط إجراءات تقديم التصارع الضريبي إلى وزارة المالية بإجراء مسح شامل لكبار المكلفين بالضريبة في بيروت من خلال استبيان تم توزيعه عليهم، وكذلك دراسة أثر تبسيط بعض الإجراءات في وزارة الصحة بالنسبة للشركات المستوردة والمصنعة للأدوية باستخدام استبيان تم إعداده لهذا الغرض.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن تبسيط الإجراءات أدى إلى توفير كبير في التكاليف لكل من الدولة والمستفيدين وقد جرى قياس هذا التوفير. وأوصت الدراسة **بعدة مقترحات أهمها:** إنشاء وزارة ذات ملاك واستقلال مالي وإداري تعنى بشؤون التنمية الإدارية، وإنشاء مديرية مستقلة في وزارة التنمية الإدارية تعنى بشؤون تبسيط الإجراءات، واستخدام نظام للتكاليف المعيارية في القطاع العام يقوم على أساس قياس تكلفة كل خدمة.

٦- دراسة (فضل الله، 2013) بعنوان ((تبسيط الإجراءات المكتبية ودورها في رفع كفاءة المنظمات، دراسة حالة جامعة دنقلا /2007-2012/)) جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - السودان.

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر تبسيط الإجراءات على كفاءة المنظمة وبيان دور التدريب في رفع كفاءة أداء الموظفين للتعامل مع الإجراءات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي في وصف متغيرات الدراسة، والمنهج التحليلي في تحليل البيانات، حيث بلغت عينة الدراسة 48/ مفردة تمثل 90% من مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن جامعة دنقلا تقوم بالعمل على تبسيط الإجراءات الروتينية وتعمل على التدريب وتطوير الأداء، وبأن هناك علاقة وثيقة بين التدريب وكفاءة الأداء، وأوصت الدراسة **بعدة مقترحات منها:** ضرورة إيلاء تقييم العاملين المزيد من الاهتمام عن طريق تفعيل وحدة أداء التقييم الداخلية، وضرورة قيام إدارة للتدريب وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية للتدريب.

٧- دراسة (الجهني، 2009) بعنوان ((الإجراءات ودورها في تأخير تقديم الخدمة في القطاع الحكومي، دراسة ميدانية عن إدارة الأحوال المدنية بمدينة جدة)) جامعة الملك عبد العزيز - جدة .

هدفت الدراسة إلى تحليل معنى الإجراءات ودورها في تقديم الخدمة في القطاع الحكومي، وأثر استخدام التقنية الحديثة في تبسيط تقديم الخدمات في إدارة الأحوال المدنية بمدينة جدة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال دراسة الدور الذي يمكن أن تلبيه الإجراءات في تأخير تقديم الخدمات في القطاع الحكومي والمنهج المسحي، حيث استخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات من عينة عشوائية بلغت (27%) من مجتمع الدراسة البالغ (123) موظف في إدارة الأحوال المدنية بمدينة جدة .

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج **أهمها**: استخدام وسائل التقنية الحديثة وتدريب العاملين على ذلك وتوفير الدعم المالي لهم يسهم في تبسيط الإجراءات في إدارة الأحوال المدنية بمدينة جدة، وكذلك تحقيق تحسين في إنتاجية العاملين، وأوصت الدراسة **بعدها مقترحات منها**: ضرورة الإسراع والتوسع في تطبيق التقنية الحديثة في المؤسسات الحكومية، وضرورة توفير البنية التحتية والمقومات الأساسية لاستخدام التقنية الحديثة في إدارة القطاع العام، والحاق العاملين بالقطاع العام بدورات تدريبية على تطبيقات العمل الإلكتروني.

– الدراسات الأجنبية:

١ – دراسة (Chesaru, Matei, 2015) Administrative Simplification in the Context of the Global Economic Crisis. The Case of Romania.

بعنوان: "تبسيط الإجراءات الإدارية في سياق الأزمة الاقتصادية العالمية، حالة رومانيا".

هدفت الدراسة إلى تحليل إجراءات التبسيط الإداري التي اتخذت في رومانيا، لتنفيذ ما يطلق عليه الإدارة العامة ذات التكيف، وهي سياسة تتبعها المؤسسات العامة في دول الاتحاد الأوروبي لمواجهة تحديات الأزمة الاقتصادية العالمية بغية التخفيف من العبء الإداري، وقامت الدراسة بتحليل للوثائق الرسمية المرتبطة بالأعباء الإدارية المتعلقة بالاستثمارات والسياسة الضريبية والمشتريات العامة والنفقات ودعم إنشاء المؤسسات، في ظل التدابير الممكنة لتخفيف هذه الأعباء، بهدف التحقق من وجود مؤشرات تدل على التقدم في المواضيع المستهدفة، ومن نتائج تبسيط الإجراءات الإدارية.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج **أهمها**: أن الإدارة العامة في رومانيا خضعت لمجموعة من التغييرات بهدف الاستجابة لإرادة الاتحاد الأوروبي، وأن هذه التغييرات ظهرت في تسريع الإجراءات الإدارية وتخفيض الإنفاق العام. وأوصت الدراسة **بعدها مقترحات منها**: ضرورة التوجه نحو المزيد من التبسيط الإداري في المستقبل القريب ، وضرورة إنشاء حكومات محلية.

٢- دراسة (Cordella,Tempini,2011) E-Government and bureaucracy: The role of functional simplification in the case of the Venice municipality.

بعنوان: "الحكومة الالكترونية والبيروقراطية: دور التبسيط الوظيفي في بلدية البندقية".

هدفت الدراسة إلى تقديم أدلة تؤيد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القطاع العام لدعم عمليات المؤسسات البيروقراطية. وطبقت الدراسة في بلدية البندقية في إيطاليا كنموذج، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج **أهمها:** أن بالإمكان الإبقاء على الشكل البيروقراطي للمؤسسات الحكومية ولكن مع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دون القضاء عليه، وأوصت الدراسة **بعدة مقترحات منها:** اعتماد ما أطلقت عليه اسم البيروقراطية الالكترونية الذي يجمع بين التبسيط الإداري وبين نظرية الإدارة العامة الحديثة كموجه أساسي لسياسات الحكومة الالكترونية.

- مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

من خلال النظرة الشاملة والمتعمقة للدراسات السابقة تمكنت الباحثة من التعرف على مفاهيم متغيرات الدراسة وتكوين الأساس النظري لموضوع الدراسة، بالإضافة إلى الاطلاع على الأدوات التي استخدمتها الباحثة وكذلك طرائق استخلاص النتائج.

ويمكننا القول أن الدراسة الحالية هي امتداد للدراسات السابقة من ناحية الموضوع المدروس وهو تبسيط الإجراءات الإدارية والذي أصبح مطلباً ملحاً في مؤسساتنا العامة، إلا أنها تختلف من حيث الحدود المكانية التي تم تطبيق الدراسة فيها وهو مركز خدمة المواطن انطلاقاً من حساسية هذه المراكز وحدثتها كونها تمثل أهم قناة اتصال بين المواطن والخدمات الحكومية، فضلاً عن عينة الدراسة التي شملت مجموعة من المواطنين الذين قصدوا مركز خدمة المواطن في محافظة دمشق، وفي الوقت الذي تناولت فيه الدراسات السابقة أحد المتغيرين دون الآخر، ربطت الدراسة الحالية بين المتغيرين معاً (تبسيط الإجراءات - رضا المواطن)، ومعظم الدراسات السابقة هدفت لدراسة أداء العاملين في حين تقيس الدراسة الحالية رضا المواطن باعتباره المستفيد الأول من تبسيط الإجراءات، وأقرب دراسة لها دراسة (البيلائي) والتي تناولت آراء المستفيدين من تبسيط الإجراءات ولكنها ركزت على عامل التوفير في التكلفة .

٣-١ - مشكلة البحث:

إن الانتقال الجدي نحو الإدارة الحديثة ينبغي أن يتجلى في تبسيط إجراءات الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات، والحيلولة دون تعقيد هذه الإجراءات، حيث تشكل الإجراءات الإدارية المعقدة عائقاً أمام عمل المؤسسات.

بالرغم من أهمية الإجراءات في تقديم الخدمات بشكل أكثر ترتيباً، إلا أن هناك ما يجعل الإجراءات من أكثر سلبات المنظمات البيروقراطية، حيث تستخدم الإجراءات استخداماً سيئاً في بعض الحالات، فتصبح الإجراءات مع مرور الزمن طويلة ومعقدة، وتؤدي إلى تأخير إنجاز الأعمال وإلى تذمر الجمهور. (عصفور، 1999، ص242).

وإن الإجراءات المتبعة في العديد من المؤسسات الحكومية في سورية سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يتم التقيد بها ومع مرور الزمن وبسبب تراكم المشكلات وتشابك العلاقات تتعقد هذه الإجراءات بصورة كبيرة، مما يضعف ثقة المواطن بالحكومة، وبالتالي تعد عملية تحديث الإجراءات في مؤسساتنا الحكومية بغرض مواكبة التطورات والارتقاء بالأداء مسألة في غاية الأهمية بالنظر إلى التعقيدات التي تواجهها (حيدر، 2016، ص13).

وعند ممارسة الإدارة بشكل صحيح يفترض ألا يكون هناك إجراء بسيط وإجراء معقد، بل يجب أن يكون هناك إجراء صحيح وإجراء غير صحيح.

فالمشكلة لا تكمن في الإجراءات ذاتها، فهي وسيلة فعالة لإنجاز العمل وفق خطوات محددة، ولكن المشكلة في طول خطوات الإجراءات أو خطوات روتينية غير ضرورية وغيرها، وبذلك يكون تبسيط الإجراءات الإدارية حاجة أساسية لتعزيز الشفافية وتحسين الخدمات التي يستفيد منها المواطن

وحيث أن مراكز خدمة المواطن من المؤسسات الحكومية التي يستفيد من خدماتها غالبية المواطنين، لذلك يشكل تبسيط إجراءات العمل فيها أمراً غاية في الأهمية، فمن المتأمل في هذه الإجراءات أن تتسم بالبساطة والوضوح والسرعة التي تمكن هذه المراكز من إرضاء مراجعيها وتقديم أفضل الخدمات. مما سبق يمكن صياغة مشكلة

البحث بالسؤال الآتي: هل يؤدي تبسيط الإجراءات إلى تحسين رضا المواطن؟

٤-١ - أهمية البحث :

- **الأهمية النظرية:** تتبع أهمية البحث من أهمية المتغيرات التي يتناولها البحث حيث يطرح موضوعين مهمين في الإدارة العامة وهما، تبسيط الإجراءات ورضا المواطن. كما تأتي أهميته من كونه يطبق على قطاع خدمي بامتياز يلامس جميع المواطنين وهو مراكز خدمة المواطن.

ويمكن اعتبار هذا البحث محاولة للإجابة عن مشكلة البحث من خلال معرفة التوجهات الحديثة للتطوير ومساهمتها في تحسين أداء القطاع العام ، حيث يعد البحث من الأبحاث القليلة في سورية والتي تناولت مفهوم تبسيط الإجراءات كمدخل إداري نحو تطوير أداء مؤسسات القطاع العام لإسهامه في تسهيل العمل وتوفير الوقت والجهد بغرض تحسين مستوى رضا المواطن.

- **الأهمية العملية:** يشكل هذا البحث أداة علمية ومعرفية من خلال تبني إحدى الأساليب الرئيسية في إدارة التغيير والمتمثل في أسلوب تبسيط الإجراءات وتوضيح دوره في تحسين رضا المواطن، وهذا الأسلوب من الركائز الأساسية في مشروع الإصلاح الإداري في سورية، ليكون هذا البحث تطبيقاً لهذا المشروع.

كما يمكن أن يسهم في مساعدة المؤسسات العامة على التخلص من تعقيد إجراءاتها وتقليص عددها في مركز خدمة المواطن بما يعزز ثقة المواطن بالمؤسسات الحكومية.

هذا ويساعد البحث مديري الإدارات العليا على التعرف على واقع تطبيق تبسيط الإجراءات في مركز خدمة المواطن وبالتالي وضع الاستراتيجيات المناسبة للوصول إلى الفائدة المرجوة من تطبيق تبسيط الإجراءات وتعميمها على باقي مؤسسات الدولة.

وأيضاً يشجع البحث مؤسسات القطاع العام على إجراء بحوث ميدانية للاستفادة من نتائجها عند القيام بتبسيط الإجراءات فيها للقيام بوظائفها بكفاءة وفاعلية.

٥-١ - أهداف البحث:

من خلال هذا البحث نحاول تحقيق الأهداف الآتية:

- تكوين إطار نظري وفكري للتعرف على مفهوم تبسيط الإجراءات الإدارية ورضا المواطن.
- التعرف على واقع تطبيق تبسيط الإجراءات الإدارية في مركز خدمة المواطن في محافظة دمشق من وجهة نظر المراجعين للمركز.
- التعرف على مستوى رضا المواطنين عن الخدمات العامة في ضوء تبسيط الإجراءات في مركز خدمة المواطن بمحافظة دمشق.
- تحليل طبيعة الأثر الذي يربط بين تبسيط إجراءات العمل ومستوى رضا المواطن .

٦-١ - فرضيات البحث :

- الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تبسيط الإجراءات ورضا المواطن، ومن هذه الفرضية تنبثق فرضيات فرعية هي:
- الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين قلة عدد الإجراءات ورضا المواطن.
- الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين حداثة الإجراءات ورضا المواطن.
- الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين وضوح الإجراءات ورضا المواطن.
- الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين بساطة النماذج المستخدمة ورضا المواطن.
- الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين توافر المعلومات والوسائل المطلوبة ورضا المواطن.

٧-١ - متغيرات البحث:

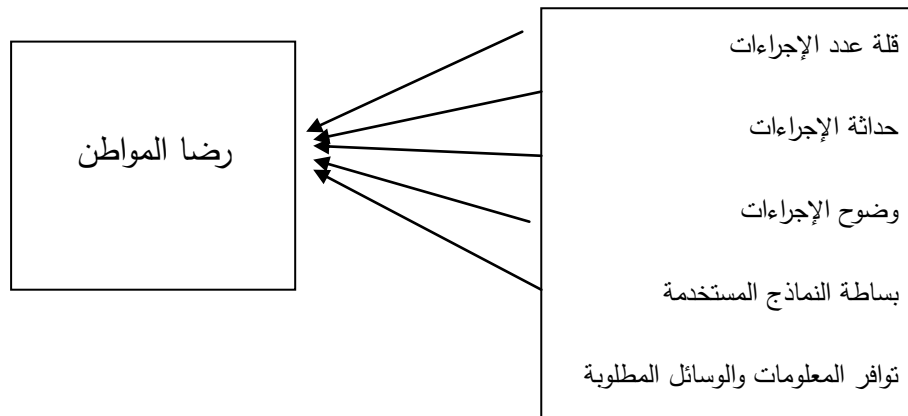
المتغير المستقل : تبسيط الإجراءات ويتم قياسه عبر عدة أبعاد (قلة عدد الإجراءات، حداثة الإجراءات، وضوح الإجراءات، بساطة النماذج المستخدمة، توافر المعلومات) .

المتغير التابع: رضا المواطن.

٨-١ - نموذج البحث:

المتغير المستقل : تبسيط الإجراءات **المتغير التابع:** رضا المواطن

الشكل 1/ نموذج البحث



المصدر: الشكل من إعداد الباحثة

٩-١ - مصادر جمع البيانات:

المصادر الأولية: تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث صممت بشكل علمي يشمل كافة متغيرات الدراسة، ويتوافق مع طبيعة الدراسة لضمان تحقيق أهدافها

المصادر الثانوية: تم الاعتماد على الكتب والمراجع العربية والأجنبية، ورسائل الماجستير والدكتوراه التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة إلى المواقع الالكترونية على شبكة الانترنت (أهمها الموقع الرسمي لمحافظة دمشق).

١٠-١ - حدود البحث:

الحدود الزمانية للبحث: تم إجراء البحث خلال النصف الثاني من عام 2021م.

الحدود المكانية للبحث: مركز خدمة المواطن في محافظة دمشق.

الحدود البشرية: تتمثل بمراجعي مركز خدمة المواطن بمحافظة دمشق باعتباره وحدة المعاينة حيث سيجري اختيار عينة من هؤلاء المراجعين.

الحدود الموضوعية : تناول البحث أثر أبعاد تبسيط الإجراءات (قصر عدد الإجراءات - حداثّة الإجراءات - وضوح الإجراءات - بساطة النماذج المستخدمة - توافر المعلومات والوسائل) على رضا المواطن .

١١-١ - محددات البحث:

اقتصر البحث الحالي على عدد محدد من أبعاد تبسيط الإجراءات وعلى عينة من المراجعين لمركز خدمة المواطن بمحافظة دمشق وذلك في حدود الوقت المحدد لإجراء البحث.

١٢-١ - مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية:

- **الإجراءات اصطلاحاً:** مجموعة من الخطوات والمراحل التي تمر بها المعاملة من أجل تقديم خدمة أو تحقيق هدف محدد (الصيرفي 2014، 152).

- **تبسيط الإجراءات اصطلاحاً:** "إزالة التعقيد والتكرار والتداخل والتبذير في الوقت والجهد والمال، والوصول إلى أحسن الطرق المؤدية إلى تحقيق الأهداف بالفعالية والكفاية الممكنة، وذلك في ظل الإمكانيات المتاحة" (فضال 2014، 23).

- **رضا المواطن اصطلاحاً:** يعرف " Philip kotler " الرضا بأنه: " الشعور أو الانطباع الإيجابي أو السلبي المدرك من طرف الزبون والذي ينتج عند مقارنته لأداء المنتج الفعلي بتوقعاته".

- **مركز خدمة المواطن اصطلاحاً:** هي منافذ وقنوات اتصال ذات علاقة خدمية مباشرة مع المواطن تؤمن له تقديم الخدمة المطلوبة بإجراءات مبسّطة وشفافية ووضوح في الوثائق والرسوم دون احتكاكه مع الإدارة العامة (يونس، ٢٠١٧، ١٦).

- التعريفات الإجرائية:

- **الإجراءات:** هي نظام محدد مسبقاً للأنشطة المتصلة و المتتابعة التي سينفذها الموظفون لأداء عمل ما، استجابةً لخطط واستراتيجيات المؤسسة العامة ، بهدف تقديم الخدمات التي يطلبها المواطن.

- **تبسيط الإجراءات:** أسلوب منطقي يتجلى في الوصول إلى الإجراء الذي يقدم خدمة أفضل للمواطن بطريقة اسرع وأسهل وأقل تكلفة وجهد، وأقل احتكاك بينه وبين الموظف. كما تتضمن الشروط اللازمة في تسهيل انجاز المعاملات مثل: قصر عدد الإجراءات، حداتها، وضوحها، بساطة النماذج المستخدمة، توافر المعلومات).

- **قصر عدد الإجراءات:** ويقصد بها محدودية الخطوات التي تمر بها المعاملة من بدايتها حتى نهايتها.

- **حادثة الإجراءات:** ويقصد بها الإجراءات المتبعة في المركز والتي يتم تحديثها باستمرار لتواكب تطورات وتغييرات العمل.

- **وضوح الإجراءات:** ويقصد بها دقة الإجراءات المتبعة في إنجاز المعاملات وخلوها من التعقيد.

- **بساطة النماذج المستخدمة:** ويقصد بها ملائمة النماذج المقررة في إنجاز المعاملات واستيفائها للبيانات.

- **توافر المعلومات والوسائل:** ويقصد بها مجموعة الوسائل التي يستطيع من خلالها المواطن الحصول على المعلومات بسهولة ويسر.

- **رضا المواطن:** الرضا يعبر عن حالة نفسية تأتي بعد إنجاز المعاملة ناتجة من مقارنة المواطن لأداء الخدمة المقدمة من الجهة العامة بتوقعاته.

- **مركز خدمة المواطن:** هو مركز يقدم خدمات حكوميّة متعددة للمواطن بالاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات بشكل أساسي, من خلال تبادل البيانات بين الجهات الحكومية المختلفة. بحيث يمتلك هذا المركز تفويض بتقديم الخدمات من الجهات الأصلية صاحبة الحق بتقديم هذه الخدمات مما يسمح له بتقديم خدمة متكاملة ودون حاجة المواطن لمراجعة لأي من هذه الجهات.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: تبسيط الإجراءات.

يشكل موضوع تبسيط الإجراءات أحد أركان الثورة الإدارية التي تشمل التغييرات الجذرية والشاملة في الجوانب التنظيمية والإدارية التي تمارسها الدولة بهدف التطوير والتحسين، وصولاً إلى تحقيق أهداف خطط التنمية الشاملة الاقتصادية بأقصى كفاءة ممكنة.

٢-١-١: مفهوم الإجراءات:

هي نوع من الخطط تحدد مسبقاً الوسائل والأساليب المعتادة لأداء المهام، والأنشطة في المستقبل فهي تشكل بهذا مرشداً للعمل أكثر من كونها مرشداً للتفكير، حيث تحدد بشكل تفصيلي طريقة أداء العمل بشكل متسلسل ومتتابع، وتصمم لأجل التأكد من أن العمليات المتكررة تعالج بطريقة محددة (فضل الله، 2013، 86).

٢-١-٢: مظاهر الإجراءات الفعالة :

هناك عدة صفات إذا توافرت في الإجراءات يمكن القول بأنها فعالة، و فيما يلي إيجازها:

- أن تكون منبثقة من أهداف التنظيم فهي وسيلة لا غاية .
- أن تكون شرعية أي أن ترتكز إلى القوانين والأنظمة المعمول بها .
- أن تكون سهلة وواضحة ومحددة من حيث الفهم والتطبيق.
- أن تكون قليلة التكاليف والجهد والوقت والمال .
- أن يكون هناك هدف محدد وواضح وجدوى من كل مرحلة من مراحل الإجراءات .
- تكامل خطوات الإجراءات وتسلسلها منطقياً بحيث لا تكون متعارضة مع بعضها وتجنّب الازدواجية والتكرار .
- أن تتصف بالمرونة والثبات النسبي في آن واحد. (الجهني، ٢٠٠٩، ٣١).

٢-١-٣: مشكلات الإجراءات:

تعد الإجراءات من الوسائل الأساسية للقيام بالأعمال وبدونها لا يمكن انجاز أي عمل، ولكن قد تعاني من بعض المشكلات، التي يرجع معظمها إلى ما يلي:

أولاً- التعقيد: قد تكون أسباب التعقيد كامنة في الهيكل التنظيمي، كعدم وضوح المسؤوليات والسلطات، أو المغالاة

في الأخذ بقاعدة المركزية، ومن أهم مظاهر تعقيد الإجراءات:

- كثرة مراحل الإجراءات يؤدي لإبطاء سيرها ويكثر من عددها ويطولها نتيجة لتجزئة كل إجراء إلى عدة عمليات مما يؤدي إلى التأخير في التنفيذ.
- عدم ترتيب المكاتب بشكل يتوافق مع تسلسل الإجراءات، أو عدم تجميع الإجراءات المتشابهة في مكتب أو لدى موظف واحد يؤدي إلى تعقيدها.
- كثرة السجلات المطلوب الرجوع إليها مما يؤدي إلى الازدواجية وتكرار الإجراء الواحد.
- الإفراط في الرقابة والتدقيق على الإجراءات يترتب عليه مرور الإجراء على أكثر من موظف من أجل تدقيقه مما يؤدي إلى زيادة البطء في إنجاز الإجراءات.
- ضياع الإجراءات نظراً لكثرة المراحل التي يمر بها الإجراء وتنتقلها بين عدد كبير من المكاتب والموظفين.
- كثرة الشكاوي والتذمر من المراجعين بسبب طول الوقت الذي يستغرق في الإجراء وتسليمه للمراجعين.
- عدم ملائمة النماذج المستخدمة أو القصور فيها وعدم استيفائها للبيانات مما يتطلب إعداد نماذج أخرى مكتملة.
- التصادم بين العملاء والموظفين مما يؤدي إلى عدم رضا العملاء والموظفين. (عصفور، ٢٠٠٥، ٢٥٩).
- حيث أن تعقيد الإجراءات يؤدي إلى ضعف الجهاز الإداري في الجهة العامة وفقدان القدرة على التطوير وتراجع ثقة المواطن بالإدارة (جرات، 2008، 61).

ثانياً- الازدواجية والتكرار: عادة ما يحدث في المنظمة ازدواج وتكرار للإجراء الواحد، وذلك إذا أصر بعض

المديرين على محاكاة الأساليب الإجرائية والرقابية التي تتبع في إدارتهم أخرى، أو قام آخرون، نتيجة لعدم الثقة، إلى إنشاء سجلات تتعلق بإدارتهم وأقسامهم، ظناً منهم أنها ستكون سنداً لهم عند الضرورة في إثبات نقاط معينة، مع عدم وجود حاجة حقيقية لها، وقد يتطلب إنشاء هذه السجلات استحداث إجراء أو أكثر، ليس

من متطلبات المعاملة. (البيلاني، 2015، 53)

ثالثاً - التقادم: يجب أن تراجع الإجراءات المحددة لسير المعاملة بشكل دوري وفقاً لمقتضيات الظروف المستجدة، فالمحافظة على الإجراءات لفترة طويلة دون مراجعتها يؤدي إلى حدوث إرباك في العمل مع مرور الوقت.

ترى الباحثة أن جميع ما ذكر يؤدي إلى عواقب تجعل الإجراءات من أكثر سلبيات المؤسسات الحكومية، حيث تستخدم الإجراءات استخداماً سيئاً وغير سليم في بعض الحالات، لكن الأسوأ هو عدم وضوح الإجراءات وصعوبة تطبيقها بالنسبة للعاملين أو المراجعين، أو عدم توفر نماذج إدارية كافية، تتسم بالوضوح والبساطة. مما يؤدي إلى الفساد الإداري.

٢-١-٤: مفهوم تبسيط الإجراءات:

أشارت الباحثة لوجود مظاهر تدل على التعقيد في بعض الإجراءات في مؤسسة ما، وفي ظل هذه التعقيدات لا بد من عمل دراسة تحليلية لتلك الإجراءات بهدف تبسيطها، وذلك تسهيلاً للأعمال، واختصاراً للوقت، وتوفير جهود الموظفين والمراجعين (المواطنين) لتلك المؤسسة، ولذلك سوف تناقش الباحثة في هذه الجزئية أسس ومفاهيم تبسط الإجراءات، فهناك العديد من التعريفات لتبسيط الإجراءات نذكر منها:

"مدخل يقصد به اختصار بعض إجراءات أو روتين العمل من أجل تخفيض زمن الإنجاز، وذلك عن طريق تحليل الخطوات من خلال متخصصين، ثم إلغاء بعض الخطوات أو الإجراءات غير الضرورية، اختصاراً للوقت ولزيادة إنتاجية العامل بمرور الزمن" (إبراهيم 2012، 263).

كما عرفت المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2009) تبسيط الإجراءات الإدارية بأنه: "عملية الحد من الروتين، الذي ينشأ من الإفراط في وضع اللوائح التنظيمية، التي يمكن أن تكون زائدة عن الحاجة، أو موضوعة بواسطة مكاتب بيروقراطية، ومن ثم تعيق العمل أو تعيق صنع القرار. ويشمل الروتين عادةً ملء استمارات ورقية غير ضرورية، والامتنال لإجراءات ومتطلبات إدارية مفرطة".

٢-١-٥: أهمية تبسيط الإجراءات:

تعود أهمية تبسيط الإجراءات إلى ما يترتب على ذلك من فوائد تعود على الأفراد والتنظيم بالشيء الكثير، وعليه تظهر تبسيط الإجراءات من خلال ما يلي:

- تسهيل أمور المواطنين، لأن عملية إطالة الإجراءات وتعقيدها تؤدي إلى عرقلة تقديم الخدمات، مما يزيد من المعاناة والتكاليف المادية والمعنوية، وإلى عدم الرضا عن أداء المؤسسة.

- تسهيل أمور العاملين، فبساطة الإجراءات في المؤسسة تسهل إجراءات العمل، وزيادة الرضا الوظيفي.

- يساعد تبسيط الإجراءات على مواكبة التطورات والمستجدات.

- توفير المال والوقت والجهد على المؤسسة مما يساعد في زيادة كفاءة العمليات التنظيمية.

- يساعد تبسيط الإجراءات على الإبداع الوظيفي والاجتهاد في العمل (عبوي، 2006، 137).

حيث يوجز أحد الكتاب أهمية تبسيط الإجراءات في الآتي: اختيار أفضل أساليب العمل، والسرعة في الإنجاز، والتخطيط السليم والموضوعية والابتعاد عن الفوضى والازدواجية في أداء الأعمال، ورفع الروح المعنوية للعاملين، وتوحيد أداء الأعمال، وتسهيل تقديم الخدمات بدرجة عالية من الجودة (الوزي، 2007، 104).

وترى الباحثة أن أهمية تبسيط الإجراءات تبرز من خلال التعامل مع المواطنين بشفافية، والحد من الروتين الذي يعيق إنجاز المعاملات، ووضع دليل واضح محدد فيه خطوات كل معاملة، مما يحد من الفساد الإداري.

٢-١-٦: فوائد تبسيط الإجراءات:

يمثل موضوع تبسيط الإجراءات أحد أركان التغيير الإداري الذي تمارسه الدولة بهدف التطوير والتحسين وصولاً إلى تحقيق أهداف خطط التنمية الشاملة بأقصى كفاءة ممكنة، ويمكن تحديد فوائده بالنقاط التالية:

- تحسين الخدمات المقدمة للمواطن، وتجنب الفوضى أثناء العمل.

- التقليل من المجهود الفكري للأفراد لانهم يستخدمون الإجراءات كدليل بما يضمن توحيد الإجراءات .

- إحكام الرقابة على تنفيذ الاعمال، وتقليل التكاليف المادية. (زيار، ٢٠٠٧، ٢١).

وترى الباحثة أن تبسيط الإجراءات يشكل دعامة من دعائم الإصلاح الإداري الذي يحقق مجموعة كبيرة من الفوائد للمؤسسات العامة وللمتعاملين معها من المواطنين.

٢-١-٧: مبادئ تبسيط الإجراءات:

من الأهمية بمكان مراعاة بعض المبادئ لتبسيط الإجراءات والمتمثلة بما يلي:

- مشروعية الإجراءات وعدم مخالفتها للقيم و الأعراف والتشريعات بالمنظمة.
 - توافق الإجراءات مع الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.
 - أن تستند كل مجموعة من الإجراءات إلى عملية معينة يمثل النشاط التي تقوم بها المؤسسة.
 - اعتبار الإجراءات وسيلة وليس غاية، وبالتالي هي ليست ثابتة بل يجب تطويرها.
 - تبدأ أي عملية بإفصاح طالبي الخدمة عن الخدمة التي يحتاجونها وتنتهي بإجراء معتمد من الإدارة العليا لتأكيد الموافقة على تقديم هذه الخدمة للعملاء. (السقاف، ٢٠١٠، ٦٣-٦٤)
- ولقد حدد (العطوي، ٢٠١٠، ٥٧) مجموعة من المبادئ يجب توافرها في الإجراءات عند إعادة تطويرها منها:

- ١- أن يتم تحديد هدف لكل خطوة من خطوات الإجراءات.
- ٢- أن تساهم الإجراءات في سرعة إنجاز العمل.
- ٣- أن يتبع التسلسل الواضح في خطوات الإجراءات.
- ٤- أن يتم حساب أوقات كل خطوة من الخطوات اللازمة لإنجاز الأعمال.
- ٥- ضرورة العمل على منع الازدواجية والتضارب بين الإجراءات.
- ٦- أن يتم اعتماد الإجراءات الضرورية وإبعاد الإجراءات غير الضرورية.

٢-١-٨: أساليب تبسيط الإجراءات:

هناك أساليب عديدة يمكن استخدامها في تبسيط الإجراءات وهي تتدرج كالآتي: حذف الخطوات غير الضرورية، دمج الخطوات الصغيرة والمتقاربة، التقريب المكاني بين مكاتب الموظفين، إعادة ترتيب المكاتب، جمع أعمال الفحص والتدقيق في مرحلة واحدة، اللامركزية وتفويض الصلاحيات، إعادة النظر في النماذج المستخدمة، تغيير أسلوب العمل، توحيد مصادر المعلومات، الحوسبة، مكاتب خدمة الجمهور، الصالة الواحدة، النافذة الواحدة، الحكومة الإلكترونية. (جرادات، ٢٠٠٨، ٦١)

٢-١-٩: مسؤولية تبسيط الإجراءات:

يعد تحديد مسؤولية أي إجراء أمراً ضرورياً لكل منظمة لضمان نجاحها ويتحمل مسؤولية تبسيط الإجراءات ثلاث جهات هي:

١. الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة: يتم التنسيق مع خبراء متخصصين للقيام بمهمة تبسيط الإجراءات، وينتهي عملهم بعد تنفيذ الالتزامات المتفق عليها.
٢. إنشاء وحدة خاصة للتنظيم داخل المنظمة: حيث تقوم بدراسة التنظيم وتبسيط الإجراءات المعقدة والمشاكل التي تواجه المنظمة وتقديم المقترحات.
٣. الاستفادة من المدراء والمشرفين لتبسيط الإجراءات: حيث يتم إسناد تبسيط الإجراءات وتحسينها إلى رؤساء الإدارات والأقسام في المنظمة نظراً لتوافر الأفراد ذوي الخبرة بطبيعة الأعمال. (فضال، ٢٠١٤، ٢١)

المبحث الثاني:

رضا المواطن

يعد قياس رضا المواطن من أبرز آليات التقييم والمتابعة ، بل هو خطوة أساسية لتحديد مواطن القوة والضعف في أداء المؤسسة وتقديم المقترحات اللازمة لتحسين العمل والارتقاء به بشكل مستمر، وإن عدم رضا المواطن عن الخدمات المقدمة له من قبل الحكومة يؤدي إلى فشل برامجها وعدم تحقيق أهدافها.

٢-٢-١: مفهوم رضا العميل:

يعد رضا العملاء العنصر الأهم في نجاح المؤسسات ،ومن أهم مؤشرات جودة الخدمات المقدمة. لذلك تسعى جميع المؤسسات إلى العمل على زيادة رضا عملائها.

وهناك الكثير من التعاريف الخاصة برضا العميل منها:

تعريف (Kotler،2009): هو الانطباع الإيجابي أو السلبي الذي يشعر فيه عميل ما تجاه تجربة شراء أو استهلاك، وهو ناتج المقارنة بين توقعات العميل تجاه منتج ما ، وأدائه المدرك.

٢-٢-٢: مستويات رضا العميل:

لقد حدد (Kotler 2009) ثلاثة مستويات من رضا العميل:

المستوى الأول: البهجة والسرور حيث يكون ما حصل عليه من منافع يفوق ما كان يتوقع الحصول عليه.

المستوى الثاني: الرضا حيث يكون ما حصل عليه من منافع مطابقاً لما كان يتوقع الحصول عليه.

المستوى الثالث: عدم الرضا حيث يكون ما حصل عليه من منافع أقل مما كان يتوقع الحصول عليه.

٢-٢-٣: أنواع رضا العميل:

يمكن تصنيف الرضا إلى الأنواع التالية :

١. الرضا عن النظام: هو التقييم الموضوعي الذي يقوم به الزبون للمنافع الكلية التي يحصل عليها كالأسعار.
٢. الرضا عن المؤسسة: يشير إلى ما يحصل عليه الزبون في التعامل مع المؤسسة مثل التسهيلات المقدمة.
٣. الرضا عن الخدمة: يشير إلى التقييم الموضوعي الذي يقوم به الزبون لجميع المخرجات والخبرات عند استخدام الخدمة. (بلطرش، ٢٠١٥، ٦١)

٢-٢-٤: أهمية رضا العميل:

تتمثل أهمية رضا الزبون بالنسبة للمنظمة بعدة نقط أهمها:

- كسب المنظمة لولاء الزبون.
- تحقيق الترويج للمنظمة أو المنتج من خلال العبارات الإيجابية من قبل الزبائن للآخرين.
- تعزيز السلوك الإيجابي للزبائن تجاه المنظمة.
- استقطاب زبائن جدد.
- منح المنظمة ميزة تنافسية عن مثيلاتها في السوق.
- زيادة ربحية المنظمة. (المهيدي، ٢٠١٧، ١٧)

٢-٢-٥: محددات رضا المواطن:

يبحث المواطن دائما عن السلع والخدمات التي تلبي مطالبه وتقدم له النتائج المطلوبة، لذلك تتعدد المحددات لرضا الزبون وتختلف باختلاف الخدمة وطبيعة الزبائن والعوامل المؤثرة فيهم، وتتمثل هذه المحددات بثلاثة أبعاد أساسية هي: (الميناوي، 2010، 110-111):

(أ) التوقعات: يستخدم الزبون توقعات مختلفة عند تقييم مستوى أداء خدمة معينة، والتوقعات هي احتمالات يكونها الزبون قد تكون إيجابية أو سلبية ويمكن تحديد جوانبها الأساسية كالتالي:

- الجودة المتوقعة: هي الخصائص الموجودة في الخدمة ويرى الزبون أنها مناسبة وتحقق له منافع.
- المنفعة المتوقعة: تتعلق بردة فعل الآخرين تجاه الزبون لاقتناء الخدمة سواء بالاستحسان أو الرفض.

- التكاليف المتوقعة: هي توقعات عن السعر والتكاليف المادية والمعنوية التي يبذلها الزبون للحصول على الخدمة بما في ذلك جمع المعلومات والأثر النفسي والمعنوي.

(ب) **الأداء الفعلي:** هو مقياس مبسط يتم الاعتماد عليه لقياس الرضا من خلال سؤال الزبائن عن وجهة نظرهم لاستخدام الخدمة وأدائها من مختلف الجوانب، وتكمن أهميته من خلال استخدامه في الدراسات الخاصة بالرضا وكونه معيار للمقارنة بينه وبين التوقعات.

(ج) **المطابقة أو عدم المطابقة:** تمثل المطابقة عملية إيجاد الفرق بين مستوى التوقعات (الأداء المتوقع) ومستوى الأداء الفعلي الذي حصل عليه الزبون بعد عملية الشراء للمنتج.

٢-٢-٦: أساليب قياس رضا العميل:

إن قياس رضا المواطن من أهم طرق آليات التقييم، وبالتالي لا بد من الاهتمام بقياس رضا المواطن عن الخدمات التي تقدم له، والعمل على تحسينها بشكل مستمر لتصبح أكثر استجابة لتوقعات المواطن .

يوجد مجموعة من الأساليب المستخدمة في قياس رضا المواطن نذكر أهمها: (شاهين، 2014، 67)

- نظام الشكاوي والمقترحات: إن بناء نظام يسهل على المواطن تقديم مقترحاته إلى الجهة العامة والتفاعل مع هذه المقترحات واعتبارها أساس لتطوير الخدمات المقدمة من الممكن أن يكون له أثر إيجابي على زيادة رضا المواطن.

- المسح الميداني لرضا المستهلك: من خلال إجراء مسح دورية باستخدام استبيانات تتضمن عبارات تتعلق بما هو أكثر أهمية لدى المواطن.

- المقابلات الشخصية: مع المواطنين واستخدام أسلوب الحوار للتعرف على ملاحظاتهم.

الفصل الثالث:

الإطار العملي للدراسة

تمهيد: نبذة عن مركز خدمة المواطن (موقع الدراسة).

قامت محافظة دمشق بدراسة مشروع تنفيذ مركز خدمة المواطن لاختزال المراحل التي تمر فيها المعاملات وإضفاء الشفافية من خلال أدلة للمواطن تتضمن سير الإجراءات والوقت والرسوم اللازمة لإنجاز كل معاملة وتم وضع أول مركز في التنفيذ (مركز خدمة المواطن الرئيسي) في الرابع والعشرين من شهر أيار عام ٢٠١٠م.

- الهدف من مراكز خدمة المواطن:

تخفيف الأعباء عن الأخوة المواطنين من خلال تقديم خدمات متنوعة تلبي طلباتهم في مكان واحد دون الحاجة لزيارة أكثر من مكان أو دائرة للحصول على هذه الخدمات ولتخفيف عبء المواصلات من أجل تأمين الوثائق المطلوبة وقد تم افتتاح عدة مراكز مراعيين التوزيع الجغرافي في مدينة دمشق.

يبلغ عدد مراكز خدمة المواطن المستثمرة في محافظة دمشق /15/ مركز.

- الخدمات المقدمة:

ترخيص إداري- تسليم ترخيص- تجديد ترخيص- تعديل ترخيص- تصديق ترخيص- إلغاء ترخيص- فض ختم (محدد- غير محدد- لمدة ساعة)- الموافقة على إقامة حفلات فنية- اعتراض- شكاوى- عقود الإيجار السكنية- سجل مدني- سجل عدلي- السجل العام للعاملين بالدولة (غير موظف)- تصديق وثائق من وزارة الخارجية والمغتربين- خدمات مديرية المصالح العقارية بدمشق- خدمات وزارة الصناعة- بيانات مديرية التنظيم والتخطيط العمراني- خدمات مديرية السجل المؤقت.

الخدمات المقدمة عبر البوابة الإلكترونية لمراكز خدمة المواطن: السجل العدلي- السجل المدني (بيان فردي- بيان ولادة- بيان وفاة- بيان زواج- بيان طلاق)- غير موظف- خدمات السجل المؤقت (إخراج قيد- بيان تسلسل مالكين- بيان ملكية- صورة مصدقة عن عقد إشارة الحجز ومرفقاته)- خدمات المصالح العقارية (إخراج قيد- مخطط مساحي- بيان مساحي- بيان تسلسل مالكين- بيان ملكية- بيان أوصاف).

- آلية العمل:

- إنشاء حساب للمستخدم (استكمال البيانات كي لا يتكرر إدخالها في كل مرة تطلب فيها الوثيقة).
- إنشاء المعاملة (بإدخال البيانات المطلوبة للمعاملة) من خلال الموقع الإلكتروني (البوابة الإلكترونية لمراكز خدمة المواطن).
- تسديد الرسوم إلكترونياً للمعاملات المنشأة عن طريق الشركة السورية للمدفوعات الإلكترونية من خلال أحد البنوك (المصرف العقاري - التجاري السوري - بركة - بيمو - سورية الدولية الإسلامية).
- ثم تحال المعاملة إلكترونياً لمركز خدمة المواطن الإلكتروني في محافظة دمشق لإتمام باقي المراحل ضمن مراكز خدمة المواطن في محافظة دمشق كآتي:

- أ- في حال رغبة المواطن استلام وثيقته من أحد مراكز خدمة المواطن الأقرب إليه تحال إلكترونياً للمركز المطلوب من أجل إنجاز الوثيقة وإرسال رسالة إلكترونية بجهوزية الوثيقة والحضور لاستلامها.
- ب- في حال رغبة المواطن استلام وثيقته عن طريق البريد يقوم مركز خدمة المواطن للخدمات الإلكترونية بإنجاز الوثيقة وتسليمها للبريد من أجل القيام بإيصالها للمواطن على العنوان المحدد من قبله. (الموقع الرسمي لمحافظة دمشق www.damascus.gov.sy).

٣-١ - أداة البحث:

اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمبينة في الملحق رقم ١/، شملت ٢٠/ سؤالاً، مقسمة إلى ثلاث أجزاء، إذ شمل القسم الأول معلومات عامة عن عينة الدراسة، والقسم الثاني تمثل بالأسئلة المتعلقة بالمتغير المستقل المتمثل بتبسيط الإجراءات، أما القسم الثالث فشمل الأسئلة المتعلقة بالمتغير التابع المتمثل بتحسين رضا المواطن.

٣-٢ - مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث: شمل مجتمع الدراسة المراجعين الطالبين لخدمات مركز خدمة المواطن في محافظة دمشق.

عينة البحث: تم اختيار عينة عشوائية من المراجعين الطالبين لخدمات مركز خدمة المواطن في محافظة دمشق . حيث تتكون عينة البحث من/ 61 / فرد تم اختيارهم بطريقة عشوائية إذ تمّ توزيع /75/ استبانة ورقية لعينة عشوائية، ليتم استرجاع على /71/ استبانة، تم اعتماد /61/ استبانة واستبعاد /10/ لعدم اكتمال الإجابات وعدم وضوحها أحياناً .

جدول رقم /1/ خصائص أفراد العينة.

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
أ- الجنس:	ذكر	35	57.4%
	أنثى	26	42.6%
ب- المستوى التعليمي:	تعليم أساسي	5	8.2%
	شهادة ثانوية	11	18%
	شهادة جامعية وما فوق	45	73.8%
ج- العمر:	30 - 20	30	49.2%
	40 - 31	18	29.5%
	50-41	9	14.8%
	60-51	4	6.6%

المصدر: من إعداد الباحثة

بالنظر إلى الجدول السابق نجد مجتمع العينة تكون من 57.4% من الذكور و42.6% من الإناث، هذا يدل على أن مراجعي المركز كانوا من كلا الجنسين وبنسب متقاربة، وتنوع تحصيلهم العلمي إذ كان 8.2% من أفراد العينة يقتصر تحصيلهم العلمي على شهادة التعليم الأساسي، و18% منهم حاصلين على شهادة ثانوية، و73.8% منهم حاصلين على إجازة جامعية وما فوق وهي النسبة الأعلى من عينة الدراسة، وبالتالي معظم أفراد العينة ذوي مؤهل تعليمي عال يمكنهم من فهم محتويات الاستبانة والإجابة عليها، أما بالنسبة لتوزيع أفراد العينة على الفئات العمرية فكانت نسبة 49.2% منهم تتراوح أعمارهم بين 20 - 30 سنة، و29.5% منهم تتراوح أعمارهم بين 31 - 40 سنة، و14.8% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 41 - 50 سنة، و6.6% منهم تتراوح أعمارهم بين 51 - 60 سنة، مما يدل على أن غالبية مراجعي المركز هم من الشباب ما يبرز أهمية مشاركتهم وإبداء رأيهم في ما يخص موضوع تبسيط الإجراءات الإدارية.

٣-٣ - مقياس الدراسة:

استخدمت الدراسة مقياس (ليكرت) الخماسي (Lekart Scale)، وقد أعطيت الدرجات التالية للفقرات المستخدمة في أداة الدراسة: (1) غير موافق بشدة، (2) غير موافق، (3) حيادي، (4) موافق، (5) موافق بشدة. وقسمت رتب المتوسطات إلى خمس فئات، إذ يكون طول كل فئة = 0.8 (وهي حاصل قسمة المدى على 5/ وهو عدد الإجابات في كل سؤال) لنحصل على الفئات التالية ١:

الجدول (2): توزيع الفئات

الفئة	طول الفئة	النتيجة
الأولى	1-1.8	غير موافق بشدة
الثانية	1.81 - 2.6	غير موافق
الثالثة	2.61 - 3.4	حيادي
الرابعة	3.41 - 4.2	موافق
الخامسة	4.21 - 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثة

^١ عبد الفتاح، عز حسن (٢٠٠٧) مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية، جدة، ص ٥٤١.

٣-٤: الدراسة الوصفية:

سنتعرف في مستهل الدراسة التطبيقية على الدراسة الوصفية والتي تختص بمقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت، وبشكل خاص الوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لمقارنة مقدار التشتت بين المتغيرات، وتم اعتماد هذه الاختبارات كونها الأكثر ملائمة للدراسة، ولتنوع البيانات .

الجدول (3): المتوسطات والانحرافات المعيارية

السؤال	المتوسط الحسابي	التقييم	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
تتسم الإجراءات المعمول بها في المركز بقصر المراحل التي تمر بها	4.164	موافق	0.840	0.202
لا يوجد ازدواجية و تكرار في الإجراءات المتبعة	3.689	موافق	1.041	0.282
الإجراءات المتبعة في المركز تمر على عدد كبير من الموظفين	3.754	موافق	1.150	0.306
قلة عدد الإجراءات	3.869	موافق	0.746	0.193
بعض الإجراءات المعمول بها في المركز قديمة	3.328	حيادي	0.889	0.267
الإجراءات المعمول بها في المركز تواكب التغييرات في القوانين والتشريعات	4.000	موافق	0.796	0.199
يقوم المركز بتقديم خدمات جديدة بشكل دوري	3.951	موافق	0.990	0.251
حدثة الإجراءات	3.760	موافق	0.600	0.160
الإجراءات المعمول بها في المركز واضحة ومفهومة	4.131	موافق	0.826	0.200
الإجراءات المعمول بها في المركز تتناسب متطلبات المعاملات	4.000	موافق	0.966	0.242
لدى المواطن معرفة كافية بإجراءات إنجاز المعاملة بالشكل المطلوب مسبقاً	3.311	حيادي	1.285	0.388
وضوح الإجراءات	3.814	موافق	0.836	0.219
تتسم النماذج المستخدمة بالمركز بالبساطة	3.885	موافق	1.082	0.278
تتضمن النماذج المستخدمة بالمركز المعلومات الكافية لإنجاز المعاملة	3.885	موافق	0.819	0.211
بساطة النماذج المستخدمة	3.885	موافق	0.819	0.211
التكنولوجيا المستخدمة في المركز تساعد على إنجاز المعاملات بسرعة	4.066	موافق	0.873	0.215
التجهيزات المكتبية في المركز تساعد على إنجاز المعاملات بسهولة	3.426	حيادي	1.284	0.375
تتوافر الوسائل الإرشادية (أدلة) لمساعدة المراجعين	3.689	موافق	1.104	0.299
توافر المعلومات والوسائل	3.727	موافق	0.764	0.205
تبسيط الإجراءات	3.806	موافق	0.563	0.148
يساهم تبسيط الإجراءات في توفير الجهد و التكلفة للمواطنين	4.213	موافق	0.897	0.213
يقدم المركز خدمات ذات جودة عالية	4.115	موافق	0.877	0.213
يتم تقديم الخدمة في زمن مقبول	3.902	موافق	0.889	0.228
يتحلى مقدمو الخدمة في المركز باللباقة في التعامل مع المواطنين	4.148	موافق	0.980	0.236
يوفر المركز مكاناً لائقاً للمواطنين	4.246	موافق	0.925	0.218
تتم الاستجابة الفورية لاستفسارات وشكاوى المواطنين في المركز	3.984	موافق	1.072	0.269
رضا المواطن	4.101	موافق	0.701	0.171

المصدر: من إعداد الباحثة

وبدراسة الجدول نجد إنَّ متوسط إجابات العينة المدروسة والمتعلقة بالمتغير المستقل تبسيط الإجراءات بلغت /3.806/ وهي بمرتبة موافق فيما بلغ المتوسط الحسابي للمتغير التابع (رضا المواطن) /4.101/ وهي بمرتبة موافق أيضاً، أما بالنسبة للأسئلة المكونة لكل محور فقد بلغ أعلى متوسط بالعبارات المكونة لمحور المتغير المستقل هو المتوسط الخاص بالعبارة (تتسم الإجراءات المعمول بها في المركز بقصر المراحل التي تمر بها) بمتوسط قدره /4.161/ بمرتبة موافق، أما المتوسط الأقل فكان المتوسط الخاص بالعبارة (لدى المواطن معرفة كافية بإجراءات إنجاز المعاملة بالشكل المطلوب مسبقاً) بمتوسط قدره /3.311/ بمرتبة حيادي، أما بالنسبة للمحاور المكونة للمتغير المستقل (تبسيط الإجراءات) فقد كان أعلاها محور (بساطة النماذج المستخدمة) بمتوسط قدره /3.885/ ليليه محور (قلة عدد الإجراءات) بمتوسط قدره /3.869/، ثم محور (وضوح الإجراءات) بمتوسط قدره /3.814/، ثم محور (حدثة الإجراءات) بمتوسط قدره /3.76/، أما أصغر متوسط من متوسطات المحاور المكونة للمتغير المستقل فكان محور (توافر المعلومات والوسائل) بمتوسط قدره /3.727/ وجميعها بمرتبة موافق، مما سبق نجد أن مركز خدمة المواطن قد قام بخطوات كبيرة على مستوى تبسيط الإجراءات على مختلف محاورها، أما بالنسبة لمتوسطات العبارات المكونة للمحور التابع فكان المتوسط الأعلى هو المتوسط الخاص بالعبارة (يوفر المركز مكاناً لائقاً للمواطنين) بمتوسط قدره /4.246/ بمرتبة موافق.

أما أقل المتوسطات فكان المتوسط الخاص بالعبارة (يتم تقديم الخدمة في زمن مقبول) بمتوسط قدره /3.902/ بمرتبة موافق أي إن انخفاض رضا المواطن بسبب تأخر إنجاز المعاملات على الرغم من العمل على اختصار الوقت اللازم لإنجاز المعاملة والذي دل عليه ارتفاع المتوسط الخاص بالعبارة ذات العلاقة، أما بخصوص تشتت القيم فقد تم حساب معامل الاختلاف وهو حاصل قسمة الانحراف المعياري على المتوسط الحسابي لمقارنة تشتت القيم، فقد توضح إن تشتت القيم الخاصة بالمتغير تبسيط الإجراءات (المتغير المستقل) قد بلغت نسبة تشتتها 14.8%، فأقل القيم تشتتاً ضمن هذا المحور فكان تشتت القيم الخاصة بالعبارة (الإجراءات المعمول بها في المركز تواكب التغييرات في القوانين والتشريعات) بمعامل اختلاف قدره 19.9% .

أما أكثر القيم تشتتاً فكان القيم الخاصة بالعبارة (التجهيزات المكتبية في المركز تساعد على إنجاز المعاملات بسهولة) بمعامل اختلاف قدره 37.5%، أما بالنسبة للمحاور المكونة للمتغير المستقل فكان محور (وضوح الإجراءات) أكثر المحاور تشتتاً بمعدل تشتت قدره 21.9%، أما أقل المحاور تشتتاً فكان محور (حدثة الإجراءات) بمعدل اختلاف قدره 16%، أما بالنسبة لمعامل اختلاف المتغير التابع (رضا المواطن) فقد بلغ 17.1%، حيث كانت أكثر العبارات تشتتاً هي العبارة (تتم الاستجابة الفورية لاستفسارات وشكاوى المواطنين في المركز) بمعامل اختلاف قدره 26.9%، وأقل العبارات تشتتاً فكانت العبارة (يساهم تبسيط الإجراءات في توفير الجهد و التكلفة للمواطنين) والعبارة (يقدم المركز خدمات ذات جودة عالية) بمعامل اختلاف متساو لكل منهما وقدره 21.3%، وجميع هذه القيم ضمن الحدود المقبولة في الدراسات الإحصائية في العلوم الاجتماعية.

٣-٥: صدق وثبات الأداة:

يقصد بصدق أداة القياس بأنها: مدى قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، ولهذا الغرض تم اعتماد الاستبانة بالاستفادة من الدراسات السابقة.

يقصد بثبات الأداة أي إننا سنحصل على النتائج نفسها في حال تكرار الدراسة في ظروف مشابهة وباستخدام الأداة نفسها، ولهذا الغرض تم حساب معاملات الثبات بطريقة الاتساق الداخلية (ألفا كرونباخ) للتأكد من قدرة أداة الدراسة على قياس الهدف منها بدقة. ومن المتعارف عليه إن نسبة ٦٠% تعد نسبة مقبولة تعكس مصداقية في نتائج الاستبيان وارتباطاً بين أسئلتها.

وللتأكد من قدرة أداة الدراسة على قياس الهدف فيها، تم إجراء اختبار ألفا كرونباخ على الأداة باستخدام برنامج (SPSS)، لينتج الجدول (4):

الجدول (4): اختبار ألفا كرونباخ

عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
20	0.894

المصدر: من إعداد الباحثة

نجد إن معامل ثبات الاستبيان وفق نموذج ألفا كرونباخ لأداة الدراسة أكبر من 60%، مما يثبت إن أسئلة الاستبيان مرتبطة وذات مصداقية في النتائج، وبالتالي أداة الدراسة قادرة على أن تقيس الأهداف الموضوعية من أجلها. للاطلاع أكثر انظر الملحق رقم 2/.

٣-٦: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بحيث تقبل الفرضية العدمية إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05) وترفض إذا كانت أقل.

- اختبار الفرضية الرئيسية:

الفرضية الصفرية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تبسيط الإجراءات ورضا المواطن".

الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تبسيط الإجراءات ورضا المواطن".

الجدول رقم (5): نتائج تحليل أثر الارتباط بين تبسيط الإجراءات وتحسن رضا المواطن

معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى الدلالة
قيمة الثابت	0.492	1.218	0.228			
تبسيط الإجراءات	0.948	9.037	0.000	0.762	81.660	0.000

المصدر: برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (5) إن معامل الارتباط (بيرسون) يساوي 0.762 وهذا يدل على وجود أثر ارتباط قوي بين تبسيط الإجراءات ورضا المواطن في مركز خدمة المواطن في محافظة دمشق، كما إن معامل التحديد $R^2 = 0.581$ ، أي إن 58.1% من تباين تغيرات تبسيط الإجراءات عن وسطها الحسابي تفسر تحسين رضا المواطن، وهي قدرة تفسير متوسطة، أما بالنسبة لمستوى الدلالة الخاص بمعامل (F) = 0.000 وهي أصغر من 0.05 والذي يدل على إنه عند تطبيق الانحدار الخطي البسيط نحصل على نموذج معنوي بشكل عام، أما بالنسبة لقيمة معامل تبسيط الإجراءات المؤثر على تحسين رضا المواطن (0.948) ومستوى دلالاته = 0.000 وهي أصغر من 0.05، وهذا يؤكد عدم تحقق صحة الفرضية الصفرية وبالتالي نقبل الفرضية البديلة.

إي إنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تبسيط الإجراءات ورضا المواطن"، يتضح مما سبق إنها علاقة خطية، ذات اتجاه طردي أي إن أي تحسن في تبسيط الإجراءات سيؤدي إلى تحسين رضا المواطن، والعكس صحيح .

مما سبق يمكن التعبير عن العلاقة بين المتغير التابع (تبسيط الإجراءات الإدارية) والمتغير المستقل المتمثل برضا المواطن، من خلال المعادلة التالية:

$$Y=0.429 +0.948*X +e$$

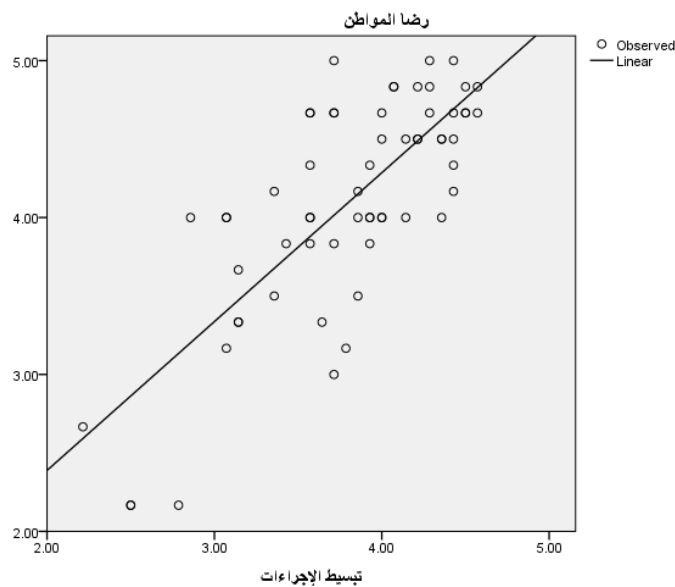
حيث أن:

Y = تحسين رضا المواطن

X = تبسيط الإجراءات

e = البواقي (متغيرات أخرى تتحكم برضا المواطن)

الشكل رقم (2) مخطط التبعثر بين متغير تبسيط الإجراءات ومتغير تحسين رضا المواطن



المصدر : من إعداد الباحثة

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين قلة عدد الإجراءات ورضا المواطن".

الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين قلة عدد الإجراءات ورضا المواطن".

الجدول رقم (6): نتائج تحليل علاقة الارتباط بين قلة عدد الإجراءات وتحسن رضا المواطن.

مستوى الدلالة	قيمة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	قيمة t	معامل الانحدار	قيمة الثابت
				0.000	4.928	1.877	
0.000	35.341	0.375	0.612	0.000	5.945	0.575	قلة عدد الإجراءات

المصدر: برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (6) إن معامل الارتباط (بيرسون) يساوي 0.612 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة نسبياً بين قلة عدد الإجراءات وتحسين رضا المواطن في مركز خدمة المواطن في محافظة دمشق، كما إن معامل التحديد $R^2 = 0.375$ ، أي إن 37.1% من تباين تغيرات قلة عدد الإجراءات عن وسطها الحسابي تفسر تحسين رضا المواطن، وهي قدرة تفسير ضعيفة نسبياً، أما بالنسبة لمستوى الدلالة الخاص بمعامل (F) $= 0.000$ وهي أصغر من 0.05 والذي يدل على إنه عند تطبيق الانحدار الخطي البسيط نحصل على نموذج معنوي بشكل عام، أما بالنسبة لقيمة معامل قلة عدد الإجراءات المؤثر على تحسين رضا المواطن (0.575) ومستوى دلالاته $= 0.000$ وهي أصغر من 0.05، وهذا يؤكد عدم تحقق صحة الفرضية الصفرية وبالتالي نقبل الفرضية البديلة.

إي إنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين قلة عدد الإجراءات ورضا المواطن"، يتضح مما سبق إنها علاقة خطية، ذات اتجاه طردي أي إن أي تحسن في قلة عدد الإجراءات سيؤدي إلى تحسين رضا المواطن، والعكس صحيح .

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين حادثة الإجراءات ورضا المواطن".

الفرضية البديلة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين حادثة الإجراءات ورضا المواطن".

الجدول رقم (7): نتائج تحليل علاقة الارتباط بين حادثة الإجراءات وتحسن رضا المواطن.

مستوى الدلالة	قيمة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	قيمة t	معامل الانحدار	قيمة الثابت
				0.001	3.401	1.627	
0.000	27.424	0.317	0.563	0.000	5.237	0.658	حادثة الإجراءات

المصدر: برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (7) إن معامل الارتباط (بيرسون) يساوي 0.563 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين حادثة الإجراءات وتحسين رضا المواطن في مركز خدمة المواطن في محافظة دمشق، كما إن معامل التحديد $R^2 = 0.317$ ، أي إن 31.7% من تباين تغيرات حادثة الإجراءات عن وسطها الحسابي تفسر تحسين رضا المواطن، وهي قدرة تفسير ضعيفة نسبياً، أما بالنسبة لمستوى الدلالة الخاص بمعامل $(F) = 0.000$ وهي أصغر من 0.05 والذي يدل على إنه عند تطبيق الانحدار الخطي البسيط نحصل على نموذج معنوي بشكل عام، أما بالنسبة لقيمة معامل حادثة الإجراءات المؤثر على تحسين رضا المواطن (٠,٦٥٨) ومستوى دلالاته $= 0.000$ وهي أصغر من 0.05، وهذا يؤكد عدم تحقق صحة الفرضية الصفرية وبالتالي نقبل الفرضية البديلة، أي إنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين حادثة الإجراءات ورضا المواطن"، يتضح مما سبق إنها علاقة خطية، ذات اتجاه طردي أي إن أي تحسن في حادثة الإجراءات سيؤدي إلى تحسين رضا المواطن، والعكس صحيح .

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين وضوح الإجراءات ورضا المواطن".

الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين وضوح الإجراءات ورضا المواطن".

الجدول رقم (8): نتائج تحليل علاقة الارتباط بين وضوح الإجراءات وتحسن رضا المواطن.

مستوى الدلالة	قيمة F	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	قيمة t	معامل الانحدار	قيمة الثابت
				0.000	6.342	2.125	
0.000	36.404	0.382	0.618	0.000	6.034	0.518	وضوح الإجراءات

المصدر: برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (8) إن معامل الارتباط (بيرسون) يساوي 0.618 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة نسبياً بين وضوح الإجراءات وتحسين رضا المواطن في مركز خدمة المواطن في محافظة دمشق، كما إن معامل التحديد $R^2 = 0.382$ ، أي إن 38.2% من تباين تغيرات وضوح الإجراءات عن وسطها الحسابي تفسر تحسين رضا المواطن، وهي قدرة تفسير ضعيفة نسبياً، أما بالنسبة لمستوى الدلالة الخاص بمعامل $(F) = 0.000$ وهي أصغر من 0.05 والذي يدل على إنه عند تطبيق الانحدار الخطي البسيط نحصل على نموذج معنوي بشكل عام، أما بالنسبة لقيمة معامل وضوح الإجراءات المؤثر على تحسين رضا المواطن (٠,٦٥٨) ومستوى دلالته $= 0.000$ وهي أصغر من 0.05، وهذا يؤكد عدم تحقق صحة الفرضية الصفرية وبالتالي نقبل الفرضية البديلة.

إي إنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين وضوح الإجراءات ورضا المواطن"، يتضح مما سبق إنها علاقة خطية، ذات اتجاه طردي أي إن أي تحسن في وضوح الإجراءات سيؤدي إلى تحسين رضا المواطن، والعكس صحيح .

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الصفرية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين بساطة النماذج المستخدمة ورضا المواطن".

الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين بساطة النماذج المستخدمة ورضا المواطن".

الجدول رقم (9): نتائج تحليل علاقة الارتباط بين بساطة النماذج وتحسن رضا المواطن.

مستوى الدلالة	قيمة F	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	قيمة t	معامل الانحدار	
				0.000	6.186	2.301	قيمة الثابت
0.000	24.441	0.293	0.541	0.000	4.944	0.463	بساطة النماذج

المصدر: برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (9) إن معامل الارتباط (بيرسون) يساوي 0.541 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين بساطة النماذج وتحسين رضا المواطن في مركز خدمة المواطن في محافظة دمشق، كما إن معامل التحديد $R^2 = 0.293$ ، أي إن 29.3% من تباين تغيرات بساطة النماذج عن وسطها الحسابي تفسر تحسين رضا المواطن، وهي قدرة تفسير ضعيفة نسبياً، أما بالنسبة لمستوى الدلالة الخاص بمعامل $(F) = 0.000$ وهي أصغر من 0.05 والذي يدل على إنه عند تطبيق الانحدار الخطي البسيط نحصل على نموذج معنوي بشكل عام، أما بالنسبة لقيمة معامل بساطة النماذج المؤثر على تحسين رضا المواطن (0.463) ومستوى دلالته $= 0.000$ وهي أصغر من 0.05، وهذا يؤكد عدم تحقق صحة الفرضية الصفرية وبالتالي نقبل الفرضية البديلة.

إي إنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين بساطة النماذج ورضا المواطن"، يتضح مما سبق إنها علاقة خطية، ذات اتجاه طردي أي إن أي تحسن في بساطة النماذج سيؤدي إلى تحسين رضا المواطن، والعكس صحيح.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

الفرضية الصفرية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين توافر المعلومات والوسائل المطلوبة ورضا المواطن".

الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين توافر المعلومات والوسائل المطلوبة ورضا المواطن".

الجدول رقم (10): نتائج تحليل علاقة الارتباط بين توافر المعلومات والوسائل وتحسن رضا المواطن.

مستوى الدلالة	قيمة F	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	قيمة t	معامل الانحدار	قيمة الثابت
				0.000	5.998	2.331	
0.000	21.621	0.268	0.518	0.000	4.650	0.475	توافر المعلومات والوسائل

المصدر: برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (10) إن معامل الارتباط (بيرسون) يساوي 0.518 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين توافر المعلومات والوسائل وتحسين رضا المواطن في مركز خدمة المواطن في محافظة دمشق، كما إن معامل التحديد $R^2 = 0.268$ أي إن 26.8% من تباين تغيرات توافر المعلومات والوسائل عن وسطها الحسابي تفسر تحسين رضا المواطن، وهي قدرة تفسير ضعيفة نسبياً، أما بالنسبة لمستوى الدلالة الخاص بمعامل (F) $= 0.000$ وهي أصغر من 0.05 والذي يدل على إنه عند تطبيق الانحدار الخطي البسيط نحصل على نموذج معنوي بشكل عام، أما بالنسبة لقيمة معامل توافر المعلومات والوسائل المؤثر على تحسين رضا المواطن (0.475) ومستوى دلالتة $= 0.000$ وهي أصغر من 0.05، وهذا يؤكد عدم تحقق صحة الفرضية الصفرية وبالتالي نقبل الفرضية البديلة.

إي إنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين توافر المعلومات والوسائل ورضا المواطن"، يتضح مما سبق إنها علاقة خطية، ذات اتجاه طردي أي إن أي تحسن في بساطة النماذج سيؤدي إلى تحسين رضا المواطن والعكس صحيح .

الفصل الرابع

٤-١: النتائج:

لقد توصلت الباحثة من خلال الدراسة إلى النتائج التالية:

١. هنالك أثر دال إحصائياً لأبعاد تبسيط إجراءات العمل بصورة كلية (قصر عدد الإجراءات - حداثّة الإجراءات - وضوح الإجراءات - بساطة النماذج المستخدمة - توافر المعلومات والوسائل) على رضا المواطن في مركز خدمة المواطن بمحافظة دمشق، حيث ساهمت كافة المحاور المكونة لتبسيط الإجراءات في تحسين رضا المواطنين.
٢. يعتبر تبسيط الإجراءات الإدارية في مركز خدمة المواطن عملية ضرورية ومهمة جداً لا يمكن الاستغناء عنها، حيث تساعد بشكل كبير في تقليل الجهد والوقت، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.21). في حين كان تأثير تبسيط الإجراءات على تقديم الخدمة بزمان مقبول الأقل، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.3).
٣. إنّ وضوح الإجراءات الخاصة بالمعاملات هي الأكثر تأثيراً في تحسين رضا المواطنين ، في حين أنّ توافر المعلومات الخاصة بالمعاملات، والوسائل المستخدمة في إنجاز المعاملات كانت هي الأقل تأثيراً على تحسين رضا المواطن.
٤. تسبب نقص المعلومات لدى المواطنين الخاصة بإنجاز المعاملات في انخفاض الرضا لديهم.
٥. تبين أن هناك علاقة بين تحديث الإجراءات واستخدام التكنولوجيا لإنجاز المعاملات وبين رضا المواطن، كلما كان هناك استغناء عن المعاملات الورقية وتوجه نحو استخدام الوسائل الإلكترونية كلما تحسن رضا المواطن.
٦. ساهم اختصار بعض المراحل الخاصة بإنجاز المعاملات، وقصر وقت إتمامها في تحسين رضا المواطنين بشكل كبير.
٧. توفر المكان اللائق كان له دور كبير في تحسين رضا المواطنين.

٤-٢: التوصيات: من خلال النتائج السابقة، هناك عدد من التوصيات:

- الاستمرار في مشروع تبسيط الإجراءات ومتابعة العمل به بعد أن تم قطع مراحل متقدمة في هذا المجال، وتدريب الفريق الفني بشكل مستمر، بالإضافة لمنحة حوافز مادية ومعنوية .
- دراسة الإجراءات الحالية ووضع خطط لتطويرها بالاستعانة بذوي الخبرة والاختصاص وضرورة مراجعة تبسيط الإجراءات بصورة دورية، بعد أن أصبحت مطلباً أساسياً لنجاح المؤسسات في ظل التغيرات المتسارعة.
- توحيد الإجراءات والنماذج المستخدمة المعمول بها في المركز وفق ضوابط دليل الإجراءات لضمان الدقة في البيانات.
- إجراء دراسات مسحية على المواطنين للحصول على تغذية راجعة منهم لمعرفة مدى رضاهم عن الخدمات المقدمة والعمل على تحسينها، ومعرفة احتياجاتهم والعمل على تلبيتها وتطويرها وعدم التمييز بينهم.
- الاهتمام بتدريب الموظفين من أجل رفع كفاءتهم أكثر، وتطوير مهاراتهم بالتعامل مع المواطنين.
- التركيز على الأمور التي تعزز ثقة المواطن بالجهة العامة مثل المحافظة على الدور وتحقيق المساواة بين المواطنين والاهتمام بمكان تقديم الخدمة.
- التوسع في أتمتة معاملات المواطنين والتحول من الشكل الورقي إلى الشكل الإلكتروني في إنجاز معاملات المواطنين.
- مواكبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة بما يخدم مشروع تبسيط الإجراءات واعتماد نظام برمجي.
- تشجيع الأفكار الإبداعية التي تساهم في تبسيط الإجراءات من قبل الموظفين، وتشجيع المواطنين على تقديم المقترحات، واستخدام آلية مناسبة لاستقبال ملاحظات المواطنين للاستفادة منها في عملية التحسين المستمر للإجراءات.
- تشكيل فرق لتبسيط الإجراءات تتميز بتنوع الاختصاصات فيها(مالية، قانونية، فنية) وإعطائها الصلاحيات اللازمة وإشراك المنظمات المهنية والنقابات في عملية تبسيط الإجراءات.
- دراسات مستقبلية مقترحة:
- تنصح الباحثة بأن تجري دراسة استكشافية تبحث في (أساليب الوقاية من الممانعات التي تنشأ أثناء القيام بمشروع تبسيط الإجراءات لدى الجهات العامة) والتي قد تؤدي الى فشل المشروع أو عدم استمراره.

- المراجع والمصادر:

أولاً: الكتب:

- ١- إبراهيم، مبروك. (٢٠١٢). إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة الجودة الشاملة: الهندرة، إدارة المعرفة، الإدارة الالكترونية. القاهرة: مصر. منشورات المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- ٢- جرادات، أسامة. (٢٠٠٥). تيسيط إجراءات العمل الأساليب والآليات. القاهرة: مصر. منشورات المنظمة العربية.
- ٣- السقاف، عبد الحميد. (٢٠١٠). تيسيط الإجراءات وعقلية تدبير المنظمات. الاسكندرية: مصر. منشورات مكتبة الوفاء القانونية.
- ٤- الصيرفي، محمد. ٢٠١٤. إدارة البنوك. عمان: الاردن. منشورات دار المناهج للنشر والتوزيع.
- ٥- عبد الفتاح، عز حسن. (٢٠٠٧). مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS. جدة: المملكة العربية السعودية. دار خوارزم العلمية.
- ٦- عبوي، زيد منير. (٢٠٠٦). التصميم الإداري مبادئه وأساسياته. ط:١. عمان: الأردن. دار أسامة للنشر والتوزيع.
- ٧- عصفور، محمد. (٢٠٠٥). أصول التنظيم والأساليب. ط:٣. عمان: الأردن. منشورات دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ٨- عصفور، محمد. (١٩٩٩). أصول التنظيم والأساليب. ط:١. عمان: الأردن. منشورات دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ٩- اللوزي، موسي. (٢٠٠٧). التنظيم وإجراءات العمل. عمان: الأردن. منشورات دار وائل للنشر والتوزيع.
- ١٠- المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (٢٠٠٩). التغلب على معوقات استراتيجيات تبسيط الإجراءات الإدارية. القاهرة: مصر.
- ١١- المهيدب، رائد بن عبد العزيز. (٢٠١٧). رضا العملاء والمستفيدين. الرياض: المملكة العربية السعودية. مركز استراتيجيات التربية.
- ١٢- الميناوي، عائشة. (١٩٩٨). سلوك المستهلك: المفاهيم والاستراتيجيات. ط:٢. القاهرة: مصر. مكتبة عين شمس.

ثانياً: الرسائل العلمية:

- ١٣- أحمد، أبوبكر، أحمد، أحمد، حامد، حازم، علي، زكريا، الأمين، عمر، وجريان، عمر. (٢٠١٦). جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء. رسالة ماجستير. قسم: التسويق. كلية: الدراسات التجارية. الخرطوم. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

- ١٤- بلطرش، إيمان. (٢٠١٥). دراسة سلوك المستهلك كمدخل لتحديد رضا العميل. رسالة ماجستير. قسم: العلوم التجارية. كلية: العلوم التجارية والاقتصادية. الجزائر. جامعة عبد الحميد بن باديس.
- ١٥- بن عثمان، فوزية. (٢٠١٨). المرفق العام الإلكتروني ومدى فعالية الأداء الحكومي في تقديم الخدمة العمومية المحققة لرضا المواطن. ورقة بحثية. كلية: الحقوق والعلوم السياسية. الجزائر. جامعة سطيف.
- ١٦- البيلاوي، لينا. (٢٠١٥). أثر تبسيط الإجراءات في القطاع الحكومي على تكلفة الخدمة العامة. أطروحة دكتوراه. قسم: إدارة أعمال. كلية: الاقتصاد. دمشق: سورية. جامعة دمشق.
- ١٧- الجهني، هند. (٢٠٠٩). الإجراءات ودورها في تأخير تقديم الخدمة في القطاع الحكومي "دراسة ميدانية على إدارة الأحوال المدنية بمدينة جدة. كلية الاقتصاد والإدارة". رسالة ماجستير. قسم: الإدارة. كلية الاقتصاد. جدة: المملكة العربية السعودية. جامعة الملك بن عبد العزيز.
- ١٨- حيدر، مها. (٢٠١٦). دور تقانة المعلومات في تبسيط وإعادة هندسة الحكومية في سورية دراسة واقع بعض الجهات الحكومية السورية التي تعمل على تبسيط وإعادة هندسة الإجراءات". دمشق: سورية. الجامعة الافتراضية.
- ١٩- العباني، حنان. (٢٠١٩). أثر تبسيط الإجراءات في الحد من ضغوط العمل على الأفراد دراسة حالة على مصرف الجمهورية فرع ترهونة". قسم: إدارة الأعمال. كلية: الاقتصاد والعلوم السياسية. جامعة طرابلس.
- ٢٠- العطوي، جمال مسلم. (٢٠١٠). أثر تعقيد إجراءات العمل على الأداء المؤسسي. رسالة ماجستير. مؤتة: الأردن. جامعة مؤتة.
- ٢١- فضل الله، سنية عبد الحي. (٢٠١٣). دور تبسيط الإجراءات المكتبية في رفع كفاءة المنظمات. "دراسة حالة جامعة دنقلا ٢٠٠٧ - ٢٠١٢". قسم: إدارة الأعمال. كلية: الدراسات التجارية. الخرطوم: السودان. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- ٢٢- الفنيك، منير عيسى. (٢٠٠٨). إدخال الميكنة في الإدارة وأثرها على تبسيط الإجراءات الإدارية "دراسة تطبيقية بالشركة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية". رسالة ماجستير غير منشورة. قسم: الإدارة. شعبة الإدارة والتنظيم. طرابلس: ليبيا. الأكاديمية الليبية للدراسات العليا.
- ثالثاً: شبكة المعلومات الدولية:
- ٢٣- زبار، سلمان عبود. (٢٠١٢). تقنية المعلومات ودورها في تبسيط الإجراءات الإدارية / <https://www.iasj.net> تاريخ الزيارة ١٨ / ٠٩ / ٢٠٢١.
- ٢٤- فضال، مريم. (٢٠١٤). دور تبسيط المساطر الإدارية في تحديث الإدارة العمومية بالمغرب، موقع العلوم القانونية على الرابط www.marocdroit.com تاريخ الزيارة ٢ / ١٠ / ٢٠٢١.
- ٢٥- الموقع الرسمي لمحافظة دمشق: www.damascus.gov.sy

رابعاً: الندوات و المحاضرات:

٢٦- يونس، يسار. (٢٠٢١). دور تقديم الخدمات من خلال مراكز خدمة المواطن في تحسين الأداء الإداري. تجربة محافظة دمشق في مراكز خدمة المواطن. المعهد الوطني للإدارة العامة.

خامساً: الوثائق

٢٧- وثيقة مشروع الإصلاح الإداري في الجمهورية العربية السورية. (٢٠١٧).

سادساً- المراجع الأجنبية:

28-KOTLER.et DUBOIS.(1997). Marketing Management,9ème edition, public unioné ditons, Paris.

29- Cordella, Tempini.(2011). E-Government and bureaucracy: the role of functional simplification in the case of the Venice municipality

30- Chesaru ,Matei.(2015).) Administrative Simplification in the Context of the Global Economic Crisis. the case of Romania.

الملاحق:

الملحق رقم 1/ الاستبيان

المواطن الكريم

تحية طيبة :

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول (تبسيط الإجراءات الإدارية ودورها في تحسين رضا المواطن) في مركز خدمة المواطن بمحافظة دمشق، وترجو التفضل بالإجابة عن بنود هذه الاستبانة علماً أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

شاكرين حُسن تعاونكم

المحور الأول: المعلومات الشخصية:

الرجاء وضع إشارة (x) عند اختيارك المناسب :

- ١- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- ٢- المستوى العلمي: شهادة جامعية و ما فوق ☐ شهادة ثانوية ☐ تعليم أساسي ☐
- ٣- العمر: ☐ ٣٠-٢٠ ☐ ٤٠-٣١ ☐ ٥٠-٤١ ☐ ٦٠-٥١

المحور الثاني: تبسيط الإجراءات:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
أولاً: قلة عدد الإجراءات						
١	تتسم الإجراءات المعمول بها في المركز بقصر المراحل التي تمر بها					
٢	لا يوجد ازدواجية و تكرار في الإجراءات المتبعة					
٣	الإجراءات المتبعة في المركز تمر على عدد كبير من الموظفين					
ثانياً: حداثة الإجراءات						
٤	بعض الإجراءات المعمول بها في المركز قديمة					
٥	الإجراءات المعمول بها في المركز تواكب التغييرات الحديثة في التكنولوجيا					
٦	الإجراءات المعمول بها في المركز تواكب التغييرات في القوانين والتشريعات					
٧	يقوم المركز بتقديم خدمات جديدة بشكل دوري					
ثالثاً: وضوح الإجراءات						
٨	الإجراءات المعمول بها في المركز واضحة ومفهومة					
٩	الإجراءات المعمول بها في المركز تناسب متطلبات المعاملات					
١٠	لدى المواطن معرفة كافية بإجراءات إنجاز المعاملة بالشكل المطلوب مسبقاً					
رابعاً: بساطة النماذج المستخدمة						
١١	تتسم النماذج المستخدمة بالمركز بالبساطة					
١٢	تتضمن النماذج المستخدمة بالمركز المعلومات الكافية لإنجاز المعاملة					
خامساً: توافر المعلومات والوسائل						
١٣	التكنولوجيا المستخدمة في المركز تساعد على إنجاز المعاملات بسرعة					
١٤	التجهيزات المكتبية في المركز تساعد على إنجاز المعاملات بسهولة					
١٥	تتوافر الوسائل الإرشادية(أدلة) لمساعدة المراجعين					
المحور الثالث: رضا المواطن						
١٦	يساهم تبسيط الإجراءات في توفير الجهد و التكلفة للمواطنين					
١٧	يقدم المركز خدمات ذات جودة عالية					
١٨	يتم تقديم الخدمة في زمن مقبول					
١٩	يحتل مقدمو الخدمة في المركز باللباقة في التعامل مع المواطنين					
٢٠	يوفر المركز مكاناً لائقاً للمواطنين					
٢١	تم الاستجابة الفورية لاستفسارات وشكاوى المواطنين في المركز					

الملحق رقم/2/

اختبار ألفا كرونباخ

المحور	عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
قلة عدد الإجراءات	3	٠,٥٦٨
حدثة الإجراءات	3	٠,٣٨٦
وضوح الإجراءات	3	٠,٧٢٠
بساطة النماذج المستخدمة	2	٠,٦٢٧
توافر المعلومات والوسائل	3	٠,٤٦٣
تبسيط الإجراءات	14	٠,٨٣٠
رضا المواطن	6	٠,٨٣٨
المجموع	20	٠,٨٩٤

الملحق رقم /3/

كتاب المعهد العالي للتنمية الإدارية لتسهيل مهمة الباحثة في مبنى مركز خدمة المواطن وموافقة السيد محافظ دمشق على ذلك.

المعهد العالي للتنمية الإدارية HAD

الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
المعهد العالي للتنمية الإدارية
٢٠١٦/٩/٤

إلى مركز خدمة المواطن في مبنى محافظة دمشق ٢٥
ع/ط أمارة جامعة دمشق
تقوم الباحثة عبير الكتعان (طالبة ماجستير تأهيل وتخصص في الإدارة العامة) بتوريث
الاستبيان لجمع معلومات تتعلق بمشروع التخرج بعنوان: دور تبسيط الإجراءات
الإدارية على رضا المواطن.
يرجى الاطلاع وتسهيل مهمتها.

شاكرين حسن تعاونكم

عميد المعهد العالي للتنمية الإدارية
الأستاذ الدكتور سكر حسين المصطفى

رئيس جامعة دمشق
السادة السادة
الرقم ٥٥٦٢١
٢٠١٦-٢٠١٧

مشفى - حلبولس - جادة حلبولس - مقابل مدرسة أسعد العبد الله - هاتف: ٢٢٥٣٦١٧ - فاكس: ٢٢٥٣٦١٨
damascusuniversity.edu.sy/ins/had - E-mail: had@damascusuniversity.edu.sy