



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

## أثر تبسيط الإجراءات في القطاع الحكومي على تكلفة الخدمة العامة - دراسة التجربة في لبنان

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

إعداد

الطالبة لينا مأمون البيلاني

إشراف

الأستاذ الدكتور طارق الخير

2015

جامعة دمشق  
كلية الاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال

أثر تبسيط الإجراءات في القطاع الحكومي على تكلفة الخدمة العامة - دراسة التجريبية في لبنان  
أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

إعداد الطالبة  
لينا مأمون البيلاي

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة وأجيزت يوم الاثنين الموافق 2015/12/28 بتقدير (جيد جداً)، وذلك أمام لجنة الحكم المؤلفة من السادة الأساتذة التالية أسماؤهم:

| ت | عضو اللجنة    | الدرجة العلمية | التخصص                 | الجامعة    | التوقيع                                                                             |
|---|---------------|----------------|------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | د. طارق الخير | أستاذ          | الإدارة الصناعية       | جامعة دمشق |  |
| 2 | د. يونس عواد  | أستاذ مساعد    | إدارة الأعمال والإنتاج | جامعة دمشق |  |
| 3 | د. أيمن ديوب  | أستاذ مساعد    | التممية الإدارية       | جامعة دمشق |  |
| 4 | د. غذوان علي  | مدرس           | علوم الإدارة           | جامعة دمشق |  |
| 5 | د. سهير بقله  | مدرس           | نظم معلومات            | جامعة دمشق |  |

أصبحت هذه الأطروحة صالحة بعد التعديلات لمنح درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال



د. رعد الصرن  
رئيس قسم إدارة الأعمال



## شكر وتقدير

أتوجه بالشكر إلى جامعة دمشق حصن العلم المنيع في أمتنا، التي فتحت لي أبوابها ومكنتني من أن أنهل من معين علمائها. والشكر الوافر الجزيل لعلم من أعلام الجامعة الكبار الأستاذ الدكتور طارق الخير الذي أحاطني برعايته طيلة فترة الدراسة، وشملني بدعمه على كافة الصعد، والذي لولا دعمه وتوجيهاته وإرشاداته لم يكن لي أن أنجز هذا البحث وأقدمه للمناقشة.

وأوجه شكري إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين أمدوني بملاحظاتهم الثمينة وإرشاداتهم القيّمة، والذين لم يبخلوا عليّ بكل ما من شأنه إغناء هذا العمل وتقديمه على أحسن صورة، فعظيم امتناني للسادة الأفاضل، الدكتور يونس عواد والدكتور أيمن ديوب والدكتور غذوان علي والدكتورة سهير بقلّة.

كما أوجه شكري إلى أساتذة قسم إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد، من تشرفت منهم بمعرفته واستفدت من خبرته، ومن ملاحظاته القيّمة، ومن لم تكن لي فرصة اللقاء به، بل استفدت من علمه المنشور.

والشكر والعرفان الكبيران لرؤساء الوحدات في مختلف الوزارات والهيئات الرقابية اللبنانية، على كل ما أمدوني به من معلومات لحسن إتمام هذه الدراسة.

وعظيم الشكر والامتنان إلى الأساتذة المحكّمين، على الملاحظات القيّمة التي أدلوا بها بشأن أداتي الدراسة، والأنموذج المقترح فيها.

كما أوجه شكري للإداريين في الشركات اللبنانية الذين لم يبخلوا بتقديم آرائهم، التي لم يكن لهذه الدراسة أن تتم لولاها.

ولا يفوتني أن أشكر خبراء المحاسبة المجازين، على المساعدة التي قدموها لإتمام الجزء العملي من هذه الدراسة.

وفي الختام أشكر كل من قدّم لي الدعم المعنوي، ووقف إلى جانبي في اللحظات العصيبة، وأتمنى أن أكون قد ساهمت في تحقيق الفائدة المرجوة من البحث على الصعيدين العلمي والعملي، وأدعو بالتوفيق لكل من سيتابع البحث في موضوع الدراسة.

## أهداء

إلى سوريا نخوتي وملاذي منذ نفضت حيناى على هذه الدنيا .

إلى دمشق موطن طفولتي حيث بيني والثاني وأهلي وأقاربي وأحبتي .

إلى سوارح دمشق وحمارات دمشق وطرق دمشق وساحات دمشق وحصون

دمشق وقلاع دمشق وإلى كل ركن أحسن إليه في فضاء العرب .

إلى شعب سوريا اللذي الذي لم نزوه إلا لضرورة الأسماء وأصالة ورفعة وقوة .

إلى سوري يا يا من أهديت إلى هذا الفرح، أهدى نعمة جهدي، راجية من الله

عز وجل أن يعود الفرح إلى قلبك الطيب الكبير، وأن يعود الأمن والأمان

إلى ربوحنا الخضراء .

لينا

## فهرس المحتويات

| الصفحة | المواضيع                                                               |
|--------|------------------------------------------------------------------------|
| 1      | مقدمة البحث                                                            |
| 3      | فصل تمهيدي: الإطار المنهجي للبحث                                       |
| 4      | أولاً: الدراسات السابقة                                                |
| 27     | ثانياً: مشكلة البحث                                                    |
| 28     | ثالثاً: أهداف البحث                                                    |
| 29     | رابعاً: أهمية البحث                                                    |
| 30     | خامساً: حدود المشكلة                                                   |
| 30     | سادساً: مصطلحات البحث                                                  |
| 32     | سابعاً: فرضيات البحث                                                   |
| 32     | ثامناً: فلسفة ومنهج البحث                                              |
| 33     | تاسعاً: مجتمع البحث                                                    |
| 34     | عاشراً: مصادر وأدوات جمع البيانات                                      |
| 34     | أحد عشر: الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات               |
| 35     | اثنا عشر: محددات البحث                                                 |
| 35     | ثلاثة عشر: متغيرات البحث                                               |
| 36     | أربعة عشر: أنموذج البحث                                                |
| 37     | الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة                                     |
| 38     | المبحث الأول: تبسيط الإجراءات الإدارية، المفهوم، الآليات وقياس التكلفة |
| 38     | أولاً: تعريف الإجراءات                                                 |
| 39     | ثانياً: الخصائص المرغوبة في الإجراءات                                  |
| 40     | ثالثاً: مشكلات الإجراءات                                               |
| 42     | رابعاً: تعريف تبسيط الإجراءات                                          |
| 42     | خامساً: فوائد تبسيط الإجراءات                                          |
| 44     | سادساً: أساليب تبسيط الإجراءات                                         |
| 55     | سابعاً: تكاليف الخدمات العامة                                          |

|     |                                                                                    |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------|
| 58  | ثامناً: أنموذج التكلفة المعيارية                                                   |
| 65  | تاسعاً: واقع تبسيط الإجراءات في الوطن العربي                                       |
| 70  | المبحث الثاني: القطاع العام اللبناني، تعريفه، مشاكله وإدارته                       |
| 70  | أولاً: تعريف القطاع العام                                                          |
| 72  | ثانياً: مكونات القطاع العام في لبنان                                               |
| 75  | ثالثاً: المشاكل التي يعاني منها القطاع العام اللبناني                              |
| 77  | رابعاً: واقع الإدارة العامة في لبنان                                               |
| 80  | خامساً: التنظيم الإداري العام واللامركزية المطروحة في لبنان                        |
| 84  | المبحث الثالث: تبسيط الإجراءات في القطاع العام اللبناني بين التخطيط والواقع الحالي |
| 84  | أولاً: المراحل التي مر بها مشروع تبسيط الإجراءات                                   |
| 89  | ثانياً: مصادر تمويل برامج تبسيط الإجراءات                                          |
| 90  | ثالثاً: الواقع الحالي لتبسيط الإجراءات                                             |
| 120 | الفصل الثاني: الإطار العملي للبحث                                                  |
| 121 | المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية                                             |
| 121 | أولاً: مجتمع الدراسة                                                               |
| 124 | ثانياً: توصيف أدوات جمع البيانات                                                   |
| 126 | ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات                                            |
| 127 | رابعاً: صدق أدوات الدراسة                                                          |
| 132 | خامساً: ثبات أدوات الدراسة                                                         |
| 133 | سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات                            |
| 135 | المبحث الثاني: تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة                                |
| 135 | أولاً: سلم المقياس المستخدم في أدوات الدراسة                                       |
| 136 | ثانياً: تحليل النتائج المتعلقة بأداة الدراسة الخاصة بوزارة المالية                 |
| 152 | ثالثاً: تحليل النتائج المتعلقة بأداة الدراسة الخاصة بوزارة الصحة العامة            |
| 163 | رابعاً: اختبار وجود فروق في آراء المبحوثين تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية          |
| 170 | الفصل الثالث: أنموذج مقترح لقياس الوفر في التكلفة                                  |
| 170 | أولاً: أثر تبسيط الإجراءات على التكاليف                                            |
| 172 | ثانياً: أنموذج رياضي مقترح لقياس أثر التبسيط على التكاليف                          |

|     |                                                                                    |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------|
| 178 | ثالثاً: قياس الوفرة في التكلفة الناتجة عن تبسيط الإجراءات في وزارتي المالية والصحة |
| 187 | ملخص النتائج والتوصيات                                                             |
| 187 | أولاً: النتائج العامة                                                              |
| 188 | ثانياً: النتائج الخاصة بوزارة المالية                                              |
| 189 | ثالثاً: النتائج الخاصة بوزارة الصحة                                                |
| 191 | رابعاً: ربط نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة                                  |
| 192 | خامساً: التوصيات                                                                   |
| 194 | قائمة المراجع                                                                      |
| 211 | ملاحق الدراسة                                                                      |
| 212 | الملحق رقم (1): أسماء المقابل معهم                                                 |
| 213 | الملحق رقم (2): أسماء المحكمين                                                     |
| 215 | الملحق رقم (3): استبانة وزارة المالية                                              |
| 219 | الملحق رقم (4): استبانة وزارة الصحة                                                |

## فهرس الجداول

| الرقم | عنوان الجدول                                                                                        | الصفحة |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1     | أوجه التوافق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة                                        | 21     |
| 2     | العناصر المطلوب تحديدها لقياس التكلفة                                                               | 27     |
| 3     | الوفور المتحقق من استخدام طريقة SCM على مجتمع الأعمال في قطاعي السياحة والزراعة في مصر              | 65     |
| 4     | الوفور الممكن تحقيقه من استخدام طريقة SCM على مجتمع الأعمال في قطاعي الصناعة والتجارة في مصر        | 65     |
| 5     | خط السير قبل وبعد التبسيط لمعاملة الترخيص بتعبئة المياه والمرطبات                                   | 101    |
| 6     | خط السير قبل وبعد التبسيط لمعاملة الترخيص بإنشاء مصنع لتعبئة المياه أو المرطبات                     | 103    |
| 7     | خط السير قبل وبعد التبسيط لمعاملة الترخيص بتحديد الأوعية والملصقات للمياه والمرطبات                 | 104    |
| 8     | خط السير قبل وبعد التبسيط لمعاملة الترخيص باستيراد وبيع مبيدات للحشرات                              | 105    |
| 9     | خط السير قبل وبعد التبسيط لمعاملة الترخيص بمعاطاة مهنة رش مبيدات للحشرات                            | 106    |
| 10    | خط السير قبل وبعد التبسيط لمعاملة الترخيص بمعاطاة مهنة صنع مبيدات للحشرات                           | 107    |
| 11    | خط السير قبل وبعد التبسيط لمعاملة الترخيص بمعاطاة مهنة بيع مبيدات للحشرات                           | 108    |
| 12    | خط السير قبل وبعد التبسيط لمعاملة الترخيص بتعبئة وتوضيب مبيدات للحشرات                              | 109    |
| 13    | ملخص نتائج تبسيط الإجراءات في بعض معاملات وزارة الصحة                                               | 110    |
| 14    | الخطوات المحذوفة عند تبسيط إجراءات بعض معاملات وزارة الصحة                                          | 110    |
| 15    | عدد التصاريح السنوية للضرائب الخاضعة للتصريح                                                        | 115    |
| 16    | الخدمات الإلكترونية لقطاع الأعمال                                                                   | 117    |
| 17    | الخدمات الإلكترونية للأمن العام                                                                     | 119    |
| 18    | خصائص أفراد الدراسة من وزارة المالية وفقاً للمعلومات الأساسية                                       | 123    |
| 19    | خصائص شركات تصنيع أو استيراد الأدوية وفقاً للمعلومات الأساسية                                       | 124    |
| 20    | اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات                                                                     | 126    |
| 21    | معاملات ارتباط سبيرمان للرتب بين محاور استبانة التصريح الضريبي الإلكتروني، والدرجة الكلية للاستبانة | 127    |
| 22    | معاملات الصدق لكل فقرة من كل مجال مع الدرجة الكلية للمجال لاستبانة التصريح الإلكتروني               | 128    |
| 23    | معاملات ارتباط سبيرمان للرتب بين محاور استبانة شركات الأدوية، والدرجة الكلية للاستبانة              | 130    |
| 24    | معاملات الصدق لكل فقرة من كل مجال مع درجة المجال لاستبانة شركات تصنيع واستيراد الأدوية              | 131    |
| 25    | معاملات ثبات أداتي الدراسة بطريقة ألفا-كرونباخ                                                      | 132    |



|     |                                                                                                                         |    |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 133 | معاملات ثبات أداتي الدراسة بطريقة التجزئة النصفية                                                                       | 26 |
| 135 | سلم المقياس المستخدم في الدراسة                                                                                         | 27 |
| 136 | نتائج تحليل فقرات المحور الأول "الأثر على التكلفة المباشرة"                                                             | 28 |
| 138 | نتيجة اختبار فرضية الدراسة الأولى                                                                                       | 29 |
| 139 | نتائج تحليل فقرات المحور الثاني "الأثر على الزمن"                                                                       | 30 |
| 141 | نتيجة اختبار فرضية الدراسة الثانية                                                                                      | 31 |
| 142 | نتائج تحليل فقرات المحور الثالث "جودة التصريح الإلكتروني"                                                               | 32 |
| 143 | نتيجة اختبار فرضية الدراسة الثالثة                                                                                      | 33 |
| 144 | نتائج تحليل فقرات المحور الرابع "الأثر على الحد من الفساد الإداري"                                                      | 34 |
| 145 | نتيجة اختبار فرضية الدراسة الرابعة                                                                                      | 35 |
| 146 | نتائج تحليل فقرات المحور الخامس "علاقة المواطن بالدولة"                                                                 | 36 |
| 147 | تقديرات الوفر في الزمن عن كل تصريح إلكتروني بدلاً من التصريح الورقي                                                     | 37 |
| 148 | تقديرات الوفر في التكلفة بإرسال التصريح الضريبي إلكترونياً بدلاً من التصريح الورقي بريدياً                              | 38 |
| 149 | تقديرات الوفر في التكلفة المتعلق بالمصاريف الإضافية عن كل تصريح ضريبي                                                   | 39 |
| 152 | نتائج تحليل فقرات المحور الأول "إجراءات تسجيل المستحضرات الصيدلانية"                                                    | 40 |
| 153 | نتائج تحليل فقرات المحور الثاني "التبليغ بمؤشر أسعار الأدوية"                                                           | 41 |
| 154 | نتائج تحليل فقرات المحور الثالث "الخدمات الإلكترونية بالعموم"                                                           | 42 |
| 156 | نتيجة اختبار فرضية الدراسة الأولى في وزارة الصحة                                                                        | 43 |
| 157 | نتيجة اختبار فرضية الدراسة الثانية في وزارة الصحة                                                                       | 44 |
| 158 | نتيجة اختبار فرضية الدراسة الثالثة في وزارة الصحة                                                                       | 45 |
| 160 | نتيجة اختبار فرضية الدراسة الرابعة في وزارة الصحة                                                                       | 46 |
| 161 | تقدير أفراد الدراسة من وزارة الصحة للوفر في الزمن الناتج عن عدم التوجه إلى الوزارة لمراجعة طلبات تسجيل الأدوية لأول مرة | 47 |
| 161 | تقدير أفراد الدراسة من وزارة الصحة للوفر في الزمن الناتج عن عدم التوجه إلى الوزارة للمراجعة عند كل طلب استيراد أدوية    | 48 |
| 162 | تقدير أفراد الدراسة من وزارة الصحة للوفر في الزمن الناتج عن استخدام البرنامج الخاص بالتسعير استناداً إلى مؤشر الأسعار   | 49 |
| 164 | نتائج اختبار وجود فروق في آراء الباحثين في وزارة المالية تُعزى إلى نوع نشاط الشركة                                      | 50 |
| 164 | نتائج اختبار وجود فروق في آراء الباحثين في وزارة المالية تُعزى إلى الصفة الوظيفية                                       | 51 |
| 165 | نتائج اختبار وجود فروق في آراء الباحثين في وزارة المالية تُعزى إلى المؤهل العلمي                                        | 52 |
| 166 | نتائج اختبار وجود فروق في آراء الباحثين في وزارة المالية تُعزى إلى التخصص                                               | 53 |

|     |                                                                                                                                |    |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 167 | نتائج اختبار وجود فروق في آراء المبحوثين في وزارة المالية تُعزى إلى عدد سنوات الخبرة                                           | 54 |
| 168 | نتائج اختبار وجود فروق في آراء المبحوثين في وزارة الصحة تُعزى إلى نشاط الشركة                                                  | 55 |
| 169 | نتائج اختبار وجود فروق في آراء المبحوثين في وزارة الصحة تُعزى إلى كون المبحوث يستخدم تطبيقات الوزارة على الهاتف الخليوي        | 56 |
| 178 | عدد التصاريح الضريبية المرسلة إلكترونياً إلى وزارة المالية اللبنانية عن العام 2014                                             | 57 |
| 179 | الوفّر في الزمن باستخدام التصاريح الإلكترونية                                                                                  | 58 |
| 179 | متوسط الوفر في تكلفة إرسال التصاريح الضريبية                                                                                   | 59 |
| 180 | تقديرات الوفر في التكلفة المتعلقة بالمصاريف الإضافية عن كل تصريح ضريبي من وجهة نظر أفراد الدراسة                               | 60 |
| 182 | الوفّر في التكلفة عن العام 2014 نتيجة اعتماد التصاريح الإلكترونية بالنسبة لكبار المكلفين (فئة الضريبة على الرواتب والأجور)     | 61 |
| 182 | الوفّر في الزمن عن العام 2014 نتيجة اعتماد التصاريح الإلكترونية بالنسبة لكبار المكلفين (فئة الضريبة على الرواتب والأجور)       | 62 |
| 183 | الوفّر في التكلفة عن العام 2014 نتيجة اعتماد التصاريح الإلكترونية بالنسبة لكبار المكلفين (فئة الضريبة على القيمة المضافة)      | 63 |
| 183 | الوفّر في الزمن عن العام 2014 نتيجة اعتماد التصاريح الإلكترونية بالنسبة لكبار المكلفين (فئة الضريبة على القيمة المضافة)        | 64 |
| 184 | الوفّر الإجمالي عن العام 2014 في كل من الزمن والتكلفة عن التصاريح على الضريبة على الرواتب والأجور والضريبة على القيمة المضافة. | 65 |

## فهرس الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                                            | الرقم |
|--------|--------------------------------------------------------|-------|
| 36     | أنموذج البحث                                           | 1     |
| 44     | تدرج تبسيط الإجراءات                                   | 2     |
| 57     | مراحل قياس تكاليف الخدمات                              | 3     |
| 60     | التكاليف التي يتحملها المكفون بالضريبة عملاً بالقوانين | 4     |
| 114    | أنواع الضرائب في لبنان                                 | 5     |

## مخلص

### أثر تبسيط الإجراءات في القطاع الحكومي على تكلفة الخدمة العامة

#### دراسة التجربة في لبنان

#### لينا مأمون البيلاي

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.

جرى استخدام الأسلوب الاستنتاجي في دراسة ظاهرة واقعية والتوصل إلى استنتاجات بشأنها، والمنهج الكمي في تحليل البيانات، وقياس التكاليف واحتساب الوفرة في التكلفة، ثم اقتراح نموذج كمي للقياس. انقسمت الدراسة إلى جانب نظري جرى من خلاله تعريف المفاهيم الأساسية وجانب عملي تضمن:

- دراسة أثر تبسيط إجراءات تقديم التصاريح الضريبية إلى وزارة المالية بإجراء مسح شامل لكبار المكلفين بالضريبة في بيروت، من خلال استبانة جرى توزيعها عليهم.
- دراسة أثر تبسيط بعض الإجراءات في وزارة الصحة بالنسبة للشركات المستوردة والمصنعة للأدوية، باستخدام استبانة تم إعدادها لهذا الغرض.
- اقتراح نموذج لقياس أثر الوفرة المحقق من تبسيط الإجراءات بالنسبة للدولة وللمستفيدين من الخدمات العامة.
- قياس الوفرة في التكلفة الناتج عن تبسيط الإجراءات في كل من وزارة المالية ووزارة الصحة بواسطة الأنموذج المقترح ونتائج الدراسة الميدانية.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن تبسيط الإجراءات أدى إلى وفر كبير في التكاليف لكل من الدولة والمستفيدين، وقد جرى قياس هذا الوفرة.

أوصت الدراسة بعدة مقترحات، أهمها: إنشاء وزارة ذات ملاك واستقلال مالي وإداري، تعنى بشؤون التنمية الإدارية، إنشاء مديرية مستقلة في وزارة التنمية الإدارية تعنى بشؤون تبسيط الإجراءات والحكومة الإلكترونية، الإجازة للحكومة القادمة بإصدار مراسيم اشتراعية في كل ما تقترحه مديرية تبسيط الإجراءات في وزارة التنمية الإدارية من مشاريع تبسيط وحكومة إلكترونية يحتاج إقرارها إلى تشريع، استخدام نظام للتكاليف المعيارية في القطاع العام.

## مقدمة البحث

اكتسب تبسيط الأساليب والإجراءات، خلال العقدين الأخيرين أهمية متزايدة، بالنظر لما أحدثته التطور الهائل في تكنولوجيا الحاسوب والبرمجة وتقنيات التواصل والاتصال، من تغيير في نمط الحياة السائد في المجتمع، والسلوك الاقتصادي والاجتماعي للأفراد والجماعات. وقد سارع القطاع الخاص إلى مواكبة هذا التغيير، وتنافست المنشآت المختلفة في تقديم أساليب جديدة ترمي إلى تحقيق رضا المستهلكين، بالتركيز على وصول السلعة أو الخدمة للمستهلك بالجودة التي تحقق رضاه، والتكلفة التي تناسبه، بأقل قدر من الجهد المبذول من قبله، وبأقصر وقت بين الطلب والاستلام.

غير أن القطاع العام، بالتشريعات والأساليب والإجراءات المعمول بها فيه، والتي كانت تعتبر لفترة طويلة من ضروراته، لن يكون قادراً على مجاراة القطاع الخاص المتحرر من هذه القيود. وإذا رغب في اللحاق بالتطور، لا بد له أن يراجع تشريعاته وأساليبه وإجراءاته، فيعمل على تحديثها وتيسيرها وتبسيطها.

وقد سارعت دول مختلفة إلى تحديث التشريعات وتيسير الأساليب وتبسيط الإجراءات الإدارية في القطاع العام، فعملت على تعزيز استخدام المعلوماتية وتوسيع الاتصال بجمهور المتعاملين عبر الشبكة الإلكترونية، وإعادة هندسة عمليات الإدارة العامة، وإنشاء ما عرف بـ "الحكومة الإلكترونية" عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات، وبصورة خاصة الإنترنت في تقديم المعلومات والخدمات، بأكثر الطرق ملاءمة، والموجهة لصالح المستهلك. وقد كان ترتيب الدول العشر الأوائل في هذا المجال وفقاً لإحصاء عام 2015 سنغافورة، الولايات المتحدة الأمريكية، الدنمارك، المملكة المتحدة، كوريا، اليابان، استراليا، استونيا، كندا، النرويج. (Obi, 2015)

إن هذا التطور يُعدُّ من دون شك، انتقالاً من جيل إلى جيل في الخدمة العامة، ولا بد أن يصاحبه تأهيل موظفي الإدارة العامة، ونشر ثقافة جديدة في التعامل مع المواطن، وهكذا فعلت العديد من الدول، وحققَت مقادير متفاوتة من النجاح.

وفي لبنان، أدركت الحكومات المتعاقبة منذ نحو عشرين سنة، حتمية تطوير القطاع العام، وتبسيط الإجراءات الإدارية فيه، فعملت على تنظيم دراسات ووضع برامج لتحقيق الانتقال إلى التبسيط الإداري، المصحوب بالحكومة الإلكترونية.

وقد شرعت بعض الإدارات التي شملتها خطط التبسيط، كوزارتي المالية والصحة العامة، بالتبسيط الفعلي لبعض إجراءاتها، ولكن لا يبدو أن الإدارات المختلفة تسير بخطوات متوازية في هذا المجال.

لذلك، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المسافة التي قطعتها الإدارات المختلفة في القطاع العام اللبناني في مسار تبسيط إجراءاتها، وعلى أثر هذا التبسيط على تكلفة الخدمة العامة بالنسبة للدولة، وللجهات المستفيدة من خدمة الإدارات المبسطة.

والسبيل الذي انتهجته الدراسة إلى تحقيق هدفها الأساسي، هو تحليل الواقع الراهن للتبسيط في كل إدارة شملتها خطة التبسيط، وقياس تكلفة الخدمة العامة قبل تبسيط الإجراءات وبعده، من وجهة نظر الإدارة التي تقدم الخدمة، والجهة المستفيدة منها، في الإدارات التي تبين فيها وجود تبسيط جوهري قابل للقياس.

## فصل تمهيدي

### الإطار المنهجي للبحث

شهد العالم مع بداية العقد الأخير من القرن الماضي، ثورة واسعة في تكنولوجيا المعلومات وفي وسائل التواصل والاتصال، أحدثت تطوراً هائلاً في قطاع الأعمال والقطاع الاستهلاكي، وتبدلاً في السلوك الاقتصادي والاجتماعي للأفراد والجماعات. إزاء هذه التطورات، وإيماناً منها بضرورة توظيفها في الارتقاء بخدمة المواطن إلى مستوى الجودة التي يتوخاها، والسرعة التي ينتظرها، وتحقيق الرضا لديه، اتجهت بعض الدول إلى وضع خطط طموحة لتبسيط معاملاتها عن طريق تعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التواصل مع مواطنيها، وإعادة هندسة العمليات، وإنشاء أنظمة للحكومة الإلكترونية. وصاحب هذه الخطط، برامج لتأهيل الموظفين ونشر ثقافة جديدة في التعامل بين المواطن والإدارة العامة.

وفي لبنان، قطعت الحكومة اللبنانية على نفسها عهداً أمام مؤتمر دعم لبنان المنعقد في باريس، سنة 2007، بتطوير إدارة عصرية تخدم المواطن، عبر تبسيط الإجراءات وتطبيق الحكومة الإلكترونية، وتخفيض حجم وتكلفة الإدارة العامة، عن طريق تطوير هيكلها التنظيمي العام ووظائفها، وتحديث التشريعات.<sup>1</sup>

والمعلوم أن تبسيط الإجراءات الإدارية والحكومة الإلكترونية المصاحبة له، لا يتم إجراؤه لمجرد الرغبة في التبسيط، بل بدافع الرغبة في تقليل المصاريف التي يتكبدها المواطن من أجل الحصول على الخدمة، والاقتصاد في زمن الحصول عليها، والحد من ظاهرة الفساد الإداري، الذي يجعله يتحمل من أجل الحصول على بعض الخدمات تكلفة تفوق تكلفتها الرسمية. ولذلك ينظر إلى تبسيط الإجراءات الإدارية باعتباره رافعة

<sup>1</sup> كما في وثيقة برنامج لبنان الاقتصادي، المقدم للمؤتمر الدولي لدعم لبنان - باريس 3.

استراتيجية، لتعزيز الشفافية وتحسين جودة الخدمات، التي يستفيد منها المواطنون والمنظمات. (OECD, 2015)

وإذا تحقق كل ذلك، ستخفض التكلفة الكلية للحصول على الخدمة العامة بالنسبة للمواطن. وقد تنخفض التكلفة الكلية لأدائها بالنسبة للدولة، بنتيجة خفض حجم الإدارة والحد من استنزاف الفساد للموارد العامة، كما قد ترتفع بنتيجة بقاء حجم الإدارة العامة على حاله، أو حتى تضخمه لاعتبارات سياسية واجتماعية، مع تحمل تكاليف إضافية لأتمتة الخدمات.

وقد اعتنى باحثون مختلفون بدراسة تبسيط الإجراءات الإدارية في المنظمات العامة، وانطبعت هذه البحوث بطابع المرحلة التي كتبت فيها. ومع بداية القرن الحادي والعشرين، بدأت كثير من البحوث تربط بين تبسيط الإجراءات والحكومة الإلكترونية، وبينه وبين إعادة هندسة العمليات. وهذا عرض لما أمكن الاطلاع عليه من دراسات سابقة في هذا المجال، بالاكتفاء بما نشر منها بعد بداية القرن الحالي. (باستثناء دراسة واحدة).

### أولاً: الدراسات السابقة

لأغراض إعداد هذه الدراسة، تم الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة، التي تتصل بواحد أو أكثر من محاورها. وقد اعتُبرَ ذا صلة كل بحث يعالج المواضيع التالية:

- أثر تبسيط الإجراءات الإدارية أو الحكومة الإلكترونية على التكاليف في لبنان، (لم يتبين وجود دراسة سابقة في هذا المجال)، أو في أي دولة أخرى.
  - طرق وأساليب وتحديات ومزايا وعيوب تبسيط الإجراءات الإدارية، أو الحكومة الإلكترونية في لبنان، أو في أي دولة أخرى.
  - إصلاح وتطوير الإدارة العامة في لبنان، من أي زاوية كانت المعالجة.
- والآتي عرض لأهم الدراسات السابقة، ثم وجه صلتها بالدراسة الحالية، وما يتفق به كلٌ منها معها، وما يختلف، وما تتميز به هذه الدراسة عن مجموع ما سبقها.



## باللغة العربية:

## 1- دراسة المغربي (2004) تحت عنوان "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتقديم الخدمة واتجاهات العاملين نحوها: دراسة تطبيقية على ميناء دمياط"

أجريت هذه الدراسة في مصر، وهدفت إلى تحديد متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتقديم الخدمة بميناء دمياط، إلى جانب ترتيب تلك المتطلبات بحسب أهميتها، من وجهة نظر العاملين بالأجهزة المختلفة بالميناء، وتحليل وتفسير اتجاهاتهم نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية لتقديم الخدمة.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. واستخدمت أسلوب Kruskal-Wallis كاختبار لا معلمي، يسهم في اختبار مدى وجود فروق دالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر. وتوصلت إلى وجود اتجاهات إيجابية لدى العاملين بمختلف الأجهزة العاملة بميناء دمياط، نحو الاعتماد على أساليب وتقنيات الإدارة الإلكترونية، إلا أنه لا يوجد اتفاق حول العناصر والمتغيرات التي تؤيد تلك الاتجاهات.

أوصت الدراسة بتوفير الاعتمادات المالية اللازمة للاستعانة بالأساليب والوسائل التقنية، لتطبيق الإدارة الإلكترونية، والعناية بالنواحي الفنية للتطبيق.

## 2- دراسة غريبي (2006) تحت عنوان: "الحكومة الإلكترونية - مفهومها، متطلباتها وفوائدها".

أجريت هذه الدراسة في السعودية، وهدفت إلى التعرف على أثر اعتماد الحكومة الإلكترونية على كفاءة الإجراءات، وزيادة الدقة في البيانات وترشيد التكلفة.

وهي دراسة نظرية، توصلت إلى وجود فجوة رقمية بين الحكومات العربية، فيما يتعلق بتطبيق البنية الأساسية للمعلومات، تركت آثاراً واضحة في عدد المواقع الخاصة بكل حكومة عربية، وفي محتوى هذه المواقع. كما توصلت إلى عدم وجود إدراك كامل وواعٍ لكل عناصر التكنولوجيا والبرمجيات، مما يفقد المئات من المواقع الإلكترونية الكثير من

الأهداف التي بنيت من أجلها. ولاحظت الدراسة عدم وجود علاقة واضحة بين عدد المواقع الإلكترونية الخاصة بكل دولة عربية، وتطبيقات مشروعات الحكومة الإلكترونية.

### 3- دراسة الهادي (2006) تحت عنوان: "الحكومة الإلكترونية كوسيلة للتنمية والإصلاح الإداري"

أجريت هذه الدراسة في مصر، وتناولت أهمية التحول نحو الحكومة الإلكترونية، ودورها في الإصلاح الإداري للدولة.

وهي دراسة نظرية، أجرت تقييماً للأوجه السياسية الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية للحكومة الإلكترونية، باستخدام أسلوب التقييم الاستراتيجي لنقاط القوة الضعف والفرص المتاحة والمخاطر والتهديدات، الذي يطلق عليه أسلوب SWOT.

وحددت عدداً من نقاط القوة، أهمها: وجود شبكة الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات كعامل جذب واستثارة. وحددت نقاط ضعف، أهمها: محددات الموازنة العامة وقصور الرقابة عليها، نقص قوانين الفضاء الخارجي، والتكلفة العالية للاتصالات مع شبكات المعلومات، وارتفاع أسعار رخص البرمجيات. ومن أهم الفرص التي حددتها، زيادة الاعتمادات الخارجية، زيادة فرص التوظيف، توافر فرص جديدة للأعمال. ومن أهم التهديدات: القرصنة وسوء الاستخدام، الفساد، عدم الاستقرار السياسي.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، أهمها تحديث القوانين والتشريعات لإضافة الشرعية والقبول للوثائق والمعاملات الإلكترونية.

### 4- دراسة زبار (2007) تحت عنوان: "تقانة المعلومات ودورها في تبسيط الإجراءات الإدارية، دراسة تحليلية في المعهد التقني المسيب في العراق".

أجريت هذه الدراسة في العراق، وهدفت إلى تحليل أسباب عدم الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في مجال تبسيط الإجراءات، واتسام نظم المعلومات الإدارية على مستوى الوحدات والمنظمات في العراق بعدم الفاعلية، وانخفاض مستوى الكفاءة بشكل عام، بالإضافة إلى عدم توافر الكوادر البشرية المدربة تدريباً جيداً على استخدام تلك

التقانة وتطبيقاتها المختلفة، وكذا الفجوة الموجودة بين متطلبات استخدام تكنولوجيا المعلومات، وبين استعداد متخذي القرار للتخلي عن الأساليب التقليدية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت إلى وجود ضعف كبير في تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المنظمة المبحوثة.

أوصت الدراسة بإجراء تقويم منهجي دوري لقياس تأثير تكنولوجيا المعلومات في أنظمة العمل الإداري، وبناء نظام معلومات متكامل في المعهد التقني.

#### 5- دراسة الجهني (2009) تحت عنوان: "الإجراءات ودورها في تأخير تقديم الخدمة في القطاع الحكومي (دراسة ميدانية على إدارة الأحوال المدنية بمدينة جدة)".

أجريت هذه الدراسة في السعودية، وهدفت إلى معرفة دور الإجراءات الروتينية في تأخير تقديم الخدمة في القطاع الحكومي، وتأثير استخدام التقنية الحديثة في تبسيط الإجراءات، على نظام إدارة الأحوال المدنية في منطقة جدة.

اعتمدت المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت إلى أن استخدام وسائل التقنية الحديثة وتدريب العاملين على ذلك وتوفير الدعم المالي لهم، يسهم في تبسيط الإجراءات في إدارة الأحوال المدنية بمدينة جدة، وكذلك يحقق تحسناً في إنتاجية العاملين، وسرعة في تقديم الخدمة.

أوصت بالإسراع والتوسع في تطبيق التقنية الحديثة في المنظمات الحكومية، وتوفير البنية التحتية والمقومات الأساسية، لاستخدامها في إدارات القطاع الحكومي.

#### 6- دراسة الرفاعي (2009) تحت عنوان: "الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقها: مدخل استراتيجي"

أجريت هذه الدراسة في العراق، وهدفت إلى التعرف على متطلبات وإمكانيات تطبيق الحكومة الإلكترونية، والمشكلات التي تواجهها في العراق، ومعرفة الخيارات التي تقدمها الحكومة الإلكترونية، وسياسة تطوير هذه الخيارات في مواجهة التحديات التنظيمية.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت إلى أنه يمكن للحكومة الإلكترونية أن تعالج الكثير من المشاكل التي تعاني منها المؤسسات البيروقراطية المعقدة، التي أصبحت أرضاً خصبة للفساد الإداري والمالي. وأوصت الدراسة بضرورة توفير نظم اتصالات فعالة لنقل البيانات والمعلومات، وتدققها من المؤسسات الحكومية إلى المواطنين ومؤسسات الأعمال ومنظمات المجتمع المدني وبالعكس، كما أوصت بتحديث القوانين والتشريعات لإضافة الشرعية والقبول للوثائق والمعاملات الإلكترونية، وإجراء تقييم مستمر للتطبيقات للتأكد من توفر أعلى الدرجات للاحتياجات الأمنية، والعمل على حماية المعلومات الشخصية التي تجمعها الحكومة حول الأفراد والمؤسسات، بالمحافظة على خصوصية وسرية المعلومات المخزونة في قواعد ومستودعات البيانات التي تطورها الأجهزة الحكومية.

#### 7- دراسة الشمري (2011) تحت عنوان "نموذج مقترح لدور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية"

أجريت هذه الدراسة في الكويت، وهدفت إلى التعرف على طبيعة ونوع العلاقة بين تطبيق الحكومة الإلكترونية، داخل ديوان الخدمة المدنية في الكويت، والأداء الوظيفي للعاملين والثقافة التنظيمية للعاملين، وتبسيط الإجراءات، وجودة الخدمات التي يقدمها ديوان الخدمة المدنية، ودرجة رضا المواطنين عنها.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى وجود علاقة طردية بين تطبيق الحكومة الإلكترونية، وفاعلية الأداء الوظيفي للعاملين، والثقافة التنظيمية، وتبسيط الإجراءات، وتحسين جودة الخدمات الحكومية.

واقترحت الدراسة أنموذجاً لتحسين جودة الخدمات الحكومية، داخل ديوان الخدمة المدنية في الكويت.

## 8- دراسة صالح (2011) تحت عنوان "تطوير أداء الخدمات الحكومية في لبنان - رؤية استراتيجية"

أجريت هذه الدراسة في لبنان، وهدفت إلى تقييم الخطوات التي قامت بها الحكومة اللبنانية، لتطوير أداء الخدمات الحكومية منذ بداية التسعينات، ومناقشة العوامل التي تعيق نجاح الخطوات الحكومية في الإصلاح وتطوير أداء الخدمات الحكومية، وتقديم بعض الاقتراحات التي تساعد على نجاح أدوات تطوير أداء الخدمات الحكومية. وهي دراسة نظرية، استندت في جمع البيانات إلى الإحصاءات والتقارير الصادرة عن منظمات محلية أهلية وحكومية، وعن منظمات دولية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود عوائق تحول دون تطوير الخدمات الحكومية في لبنان، أهمها، تعدد النصوص التشريعية وتضاربها والمركزية الشديدة وضعف الرقابة، وعدم استخدام نظم المعلوماتية، واستخدام أشخاص ومكاتب وتجهيزات غير ملائمة في مكاتب الاستقبال الحكومية، وانحسار الخدمات عبر الإنترنت بشريحة معينة. كما توصلت إلى أن مكاتب الاستقبال الحكومية، لم تلق إقبالاً كافياً من المواطنين، وافتقدت إلى الفاعلية، بسبب عدم قدرتها على تحديث المعلومات بشكل دائم، وعدم وجود العنصر البشري الكفوء، والنقص في إمداد هذه المكاتب بالأجهزة التقنية، وصيانة ما هو موجود منها. وإلى أن خدمات "النافذة الواحدة" في لبنان لا تزال في بداية الطريق، مقارنة بالخدمات الإلكترونية المقدمة في دول أخرى.

وقدمت الدراسة إطار عمل لتطوير الخدمات الحكومية في لبنان، يقوم على تدريب الموظفين، واعتماد نظام جديد للتعويضات وتقييم الأداء، وبناء شخصية للموظف تركز على قيم الخدمة العامة، وإعادة هندسة الإدارة، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

### 9- دراسة ميا، شيخ ديب، عريف (2011) تحت عنوان: "دور نظام المعلومات في دعم خدمات الحكومة الإلكترونية في سورية- دراسة حالة شبكات الدعم الحكومي لمادة المازوت في اللاذقية"

أجريت هذه الدراسة في سورية، وهدفت إلى دراسة دور نظام المعلومات في دعم خدمات الحكومة الإلكترونية في سورية، من خلال تحليل واقع ومشكلات حالة توزيع شبكات الدعم الحكومي لمادة المازوت.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات، وتوصلت إلى غياب تطبيق الحكومة الإلكترونية في سورية، وإلى غلبة الروتين والبيروقراطية على الخدمات التي تقدمها المنظمات الحكومية.

وأوصت الدراسة بإصدار القوانين والتشريعات اللازمة لتشجيع الاستثمار في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإعادة هندسة إجراءات العمل المتبعة في المنظمات الحكومية. والإسراع ببناء قاعدة بيانات مركزية وإنشاء شبكة اتصالات تربط جميع المنظمات الحكومية.

### 10- دراسة فضل الله، الطاهر (2013) تحت عنوان: "دور تبسيط الإجراءات المكتبية في رفع كفاءة المنظمات - دراسة حالة جامعة دنقلا 2007-2012"

أجريت هذه الدراسة في السودان، وهدفت إلى توضيح أثر تبسيط الإجراءات على كفاءة الأداء، وتبيان دور التدريب في رفع كفاءة أداء الموظفين للتعامل مع الإجراءات.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن جامعة دنقلا تقوم بالعمل على تبسيط الإجراءات الروتينية. وتعمل على التدريب وتطوير الأداء. وبأن هنالك علاقة وثيقة جداً بين التدريب وكفاءة الأداء.

وأوصت الدراسة بإيلاء تقييم أداء العاملين المزيد من الاهتمام، وذلك عن طريق تفعيل وحدة إدارة التقييم الداخلية وقيام إدارة للتدريب.

## 11- دراسة المختن (2013) تحت عنوان: الحكومة الالكترونية في مجال خدمات المرور - دراسة تطبيقية على إمارة الشارقة.

أجريت هذه الدراسة في الإمارات العربية المتحدة، وهدفت إلى تقديم تصوّر ونموذج لتيسير الخدمات المتعددة للمواطنين، بما يكفل الحصول على المعلومات والخدمات من الحكومة بطريقة أسهل، وتبسيط إجراءات العمل، وتقليل التكلفة من خلال دمج الأنظمة المتشابهة، ووضع إطار مقترح لتطبيق الحكومة الالكترونية، بإدارة المرور والترخيص بالإدارة العامة بشرطة الشارقة، بعد دراسة التجارب المختلفة لتطبيقها دولياً وإقليمياً ومحلياً.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بجمع البيانات بواسطة قائمتي استبيان إحداها موجهة للجمهور، والأخرى موجهة للموظفين. وتوصلت إلى أن مهارة الموظفين تؤثر في التعامل مع النظم الإلكترونية في تفعيل آليات العمل بالنظم الإلكترونية، وأن مهارة الجمهور في التعامل مع النظم الإلكترونية تسهم في تحقيق كفاءة الخدمات الإلكترونية. وأن توافر البنية الأساسية الإلكترونية يعمل على تفعيل آليات العمل بالنظم الإلكترونية. وأوصت الدراسة بقيام الإدارة العليا بنشر رسالة واستراتيجية وأهداف تطبيق الحكومة الإلكترونية بمنتهى الشفافية بحيث تكون واضحة ومعلنة للموظفين والجمهور على السواء، واستحداث وسائل حديثة للترويج لاستخدام الخدمات الإلكترونية في إنجاز المعاملات.

## 12- دراسة الدجني (2013) تحت عنوان: "نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي. الجامعة الإسلامية - دراسة حالة"

أجريت هذه الدراسة في فلسطين، وهدفت إلى إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من حيث المفهوم، وآلية التطبيق والمزايا التي تحققها، وبيان مدى أهمية وحاجة الجامعات الفلسطينية كمؤسسات أكاديمية لتطبيق

أسلوب الهندرة، وتقديم تصور مقترح لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة، كأحد مداخل تحسين الخدمة المقدمة لجمهور المستفيدين، ورفع كفاءتها وتحقيق الجودة الشاملة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت إلى وجود محاولات لتوثيق أدلة العمل وتبسيط العمليات قبل تطبيق مشروع إعادة هندسة العمليات، لا ترقى إلى درجة الممارسة الفاعلة، وإلى وجود رضا عن هذه التجربة لما حققت من نتائج على صعيد إعادة ترتيب العمل، وتنظيمه وفق خطوات محددة وموثقة، وأن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعة في كافة مستوياتهم الإدارية. ويؤدي إلى تحسين الخدمة.

أوصت الدراسة بنشر وتعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بين جميع العاملين في الجامعة الإسلامية، من إداريين وأكاديميين.

### 13- دراسة المصري (2014) تحت عنوان "أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على جودة الخدمة: دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي".

أجريت هذه الدراسة في مصر، وهدفت إلى قياس مدى توافر متطلبات تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية بوزارة التعليم العالي في مصر، وفي تحديد قوة واتجاه العلاقة بين تطبيق الحكومة الإلكترونية وجودة الخدمة المقدمة.

انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لوصف وتفسير وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت إلى وجود بعض المشاكل والمعوقات التي تواجه تطبيق الحكومة الإلكترونية، منها الاستمرار بذات الهياكل التنظيمية، وعدم تطوير العمل المؤسسي وعدم الاهتمام بالموارد البشرية داخل الوزارات، وعدم مراجعة التشريعات القانونية للعمل على تغيير الأنماط التقليدية للإدارة، وإلى وجود رضا لدى الموظفين والطلاب عن الخدمة ومستوى جودتها.



وأوصت الدراسة بالعمل على التخلص من النظم البيروقراطية السائدة في المنظمات والهيئات، ومن بينها وزارة التعليم العالي، والعمل على مراجعة التشريعات القانونية لتناسب آليات تطبيق برامج الحكومة الإلكترونية.

#### 14- دراسة غزال (2014) تحت عنوان: مشاريع الحكومة الإلكترونية من الاستراتيجية إلى التطبيق: مشروع الجزائر الحكومة الإلكترونية 2013 نموذجاً.

أجريت هذه الدراسة في الجزائر، وهدفت إلى التعرف على مشاريع الحكومة الإلكترونية بدءاً من وضع الاستراتيجية، وصولاً إلى التنفيذ الرسمي على أرض الواقع، وأهم المراحل التي قد تمر بها هذه المشاريع، بالإضافة إلى التعرف على مشروع الحكومة الإلكترونية 2013، وأهم ما جاء به هذا المشروع، وما يرمي إليه.

وهي دراسة نظرية بحتة، توصلت إلى أن الحكومة الإلكترونية في نمطها الحالي لم تصل بعد إلى صيغة المنظومة الكاملة، وما زالت تفتقر إلى التطوير الكبير في كثير من جوانبها، كونها ليست تحويل نظام الخدمة والعمل إلى نظام إلكتروني فحسب، بل هي منظومة معقدة ومتشابكة، وتحتاج لدراسات معمقة وواعية لكافة عناصرها، قبل التحول الكامل لأتمتة جميع الخدمات. كما أن تطوير هذه المنظومة يمكن أن ينشأ عنه بعض السلبيات التي يجب التعامل معها بحذر شديد، حيث أن التحول من حكومة تقليدية إلى حكومة إلكترونية مع غزو معلوماتي جديد، يمثل تحدياً كبيراً أمام الحكومة القائمة.

وأوصت الدراسة بوضع استراتيجيات واضحة ومرسومة المعالم، من طرف الحكومات المقبلة على إنشاء مشاريع الحكومة الإلكترونية، والحرص على التدريب والتطوير المستمر للمورد البشري المشرف على المشروع.

#### 15- دراسة الميهوب (2015) تحت عنوان: "الخدمات الإلكترونية الليبية على الإنترنت : دراسة تقييمية للمواقع الحكومية"

أجريت هذه الدراسة في ليبيا، وهدفت إلى تقييم المواقع الحكومية الليبية الإلكترونية والتعرف على المعايير المستخدمة في التقييم، واستخلاص المعايير المناسبة لتقييم المواقع

فصل تمهيدي: الإطار المنهجي للبحث

الليبية، والتعرف على مدى تقبل المواطن في ليبيا للحصول على الخدمات من خلال الحكومة الإلكترونية.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات. وخلصت إلى أن الخدمات في المواقع الحكومية الليبية يغلب عليها طابع تقديم المعلومات بدلاً من تقديم الخدمة آلياً، وإلى ارتفاع نسبة المعرفة باستخدام تكنولوجيا المعلومات، واستخدام المواقع الحكومية. وتبين عدم وجود رضا عن الخدمات المقدمة من قبل المواقع الليبية، وذلك بسبب كون أغلب الخدمات غير مفعلة.

أوصت الدراسة بالبدء في التوعية بمفهوم الحكومة الإلكترونية، والعمل على إنشاء مركز لدعم التقنية لإخراج المواقع الحكومية على أحسن صورة، وبأكثر فاعلية وفق معايير عالمية، والعمل على نشر وتبني وسائل الإعلام الرسمي لمفهوم الخدمات الحكومية، ونشر ثقافة الحصول على الخدمات من المواقع الإلكترونية .

باللغة الإنكليزية:

16- دراسة Awar (1999) تحت عنوان "وزارة الصحة العامة اللبنانية: دراسة حالة في إدارة الأداء"

**The Lebanese Ministry of Public Health: a Case study on Performance Management**

أجريت هذه الدراسة في لبنان، وهدفت إلى التعرف على الخطط الإدارية الاستراتيجية المعدة لإصلاح القطاع العام اللبناني، بعد سنوات من الاضطرابات الاجتماعية، وإلى التعرف على مدى إسهام التغيير الإداري في إدخال مفاهيم جديدة سياسياً وعملياً وإدارياً، في الإدارة العامة اللبنانية، وفي التغلب على البيروقراطية، وتحسين الممارسات الإدارية فيه.

واختارت الدراسة وزارة الصحة اللبنانية لدراسة التجربة ولتقييم الأداء الإداري، وتابعت الحالة على مدة ثلاث سنوات من 1996 حتى 1998.

وقد اعتمدت استراتيجيّة دراسة الحالة، حيث تمت دراسة عدد من التقارير والمستندات، وتم إجراء مقابلات مع الجهة الممولة في البنك الدولي، ومع موظفي الوزارة. توصلت الدراسة إلى أن إدارة الأداء كان لها دوراً أساسياً في تحسين كفاءة وزارة الصحة وصورتها لدى المواطنين. وأوصت بالمزيد من عمليات التحديث والتطوير الإداري.

17- دراسة Halawi (2000) تحت عنوان: "عملية إعادة هندسة الأعمال كأداة للإصلاح: دراسة حالة وزارة المالية"

### **Business Process Reengineering as a Tool for Reform: Case Study Ministry of Finance"**

أجريت هذه الدراسة في لبنان، وهدفت إلى تقييم فاعلية إعادة هندسة العمليات كأداة للإصلاح الإداري في لبنان، متخذة من وزارة المالية اللبنانية مجالاً للدراسة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستراتيجية دراسة الحالة، لوصف وتفسير وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، من مديرية الواردات في وزارة المالية. كما أجرت مقابلات لهذا الغرض. وتوصلت إلى أن مشروع إعادة الهندسة كان قادراً على التغلب على بعض العقبات التي كانت تواجهها الإصلاحات السابقة، مع وجود بعض أوجه الفشل في بعض الإجراءات. أوصت الدراسة بضرورة العمل على تنفيذ المشاريع الإصلاحية، وتذليل العقبات.

18- دراسة Najjar (2003) تحت عنوان: "من الحكومة إلى الحكومة الإلكترونية- التجربة اللبنانية."

### **From government to e-government: the Lebanese experience**

أجريت هذه الدراسة في لبنان، وهدفت إلى تقييم التجربة اللبنانية في مجال الحكومة الإلكترونية، وقد جرى لهذا الغرض فحص الاستراتيجية الموضوعية للحكومة الإلكترونية اللبنانية، والإنجازات المختلفة لأبعاد الحكومة الإلكترونية.

واعتمدت المنهج الوصفي واستراتيجية دراسة الحالة، بدراسة وثيقة استراتيجية الحكومة الإلكترونية في لبنان، وما جرى إنجازه في الإدارات المختلفة، وخلصت إلى أن هناك العديد من الإنجازات في كل من أبعاد هذه الاستراتيجية.

**19- دراسة El Kassaa (2006) تحت عنوان: أسباب التناقضات في الاستراتيجيات الجديدة للإدارة العامة- حالة الإصلاح في لبنان.**

### **The logic of contradictions in new public management strategies the state of reform in Lebanon**

أجريت هذه الدراسة في لبنان، وهدفت إلى التعرف على أسباب فشل معظم عمليات الإصلاح الإداري في لبنان، وإلى تحليل آليات واستراتيجيات الإصلاح التي تم تطبيقها فيه.

وهي دراسة نظرية، استندت إلى معلومات حصلت عليها من مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية. واعتمدت استراتيجية دراسة الحالة. وتوصلت الدراسة إلى أن الإصلاح في لبنان يواجه عقبات كبيرة، وأوصت بالنظر إلى نماذج الإصلاح في القطاع العام بشكل يعالج التحديات التي تواجهها الدولة.

**20- دراسة Austin, and Bosk (2007) تحت عنوان: مشروع التبسيط الإداري: دراسة حالة - مجلس الجودة الميسرة للرعاية الصحية.**

### **Administrative Simplification Project: Case Study – Council for Affordable Quality Healthcare (CAQH).**

أجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، وهدفت إلى قياس أداء التطبيق الإلكتروني UCD<sup>2</sup> كواحد من سبل التبسيط الإداري، ومدى إسهامه في تخفيض الوقت

---

<sup>2</sup> Universal Credentialing DataSource (UCD) تطبيق على الإنترنت أنشأه مجلس الجودة الميسرة للرعاية الصحية في الولايات المتحدة الأمريكية، للتغلب على صعوبات استكمال طلبات منح التراخيص، من جمع للبيانات والتحقق من المؤهلات والسجل المهني للأطباء، وغيرهم من مقدمي الرعاية الصحية.

والجهد المرتبطين بعملية جمع بيانات الترخيص التقليدية للأطباء، وأصحاب المهن الصحية، وقياس التكاليف المصاحبة لهذا التطبيق ومنافعه. وقد أجريت لأغراض الدراسة 20 مقابلة مع أشخاص كان لهم دور في إنشاء واستخدام التطبيق.

توصلت الدراسة إلى أن التطبيق المذكور نجح إلى حد بعيد بخفض الأعباء الإدارية المرتبطة بمنح التراخيص، وأنه من دون سياسات واسعة لتسهيل التحول من النظام الورقي إلى النظم الحاسوبية، سيكون ظهور الأنظمة المزدوجة، وزيادة التعقيد خلال الفترات الانتقالية أمراً لا مفر منه. وبالأخذ في الاعتبار أن تكنولوجيا المعلومات أصبحت أكثر شيوعاً في قطاع الرعاية الصحية، ينبغي أن يضع صنّاع القرار في اعتبارهم ضرورة توسيع استخدامات التطبيق، لتلبية احتياجات الفئات المختلفة من أصحاب المهن الصحية.

21- دراسة (Cordella, Tempini (2011) تحت عنوان: "الحكومة الإلكترونية والبيروقراطية: دور التبسيط الوظيفي في بلدية البندقية"

### **E-government and bureaucracy: The role of functional simplification in the case of the Venice municipality**

أجريت هذه الدراسة في إيطاليا، وهدفت إلى تقديم أدلة تدعم استخدام "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات" في القطاع العام لدعم عمليات المنظمات البيروقراطية. واستناداً إلى نتائج دراسة حالة بلدية البندقية في إيطاليا، توصلت الدراسة إلى أنه يمكن الإبقاء على الشكل البيروقراطي للمنظمات الحكومية، واستخدام "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات" لدعم بيروقراطية هذه المنظمات، بدلاً من القضاء عليها. وأوصت الدراسة باعتماد ما أسمته "البيروقراطية الإلكترونية" e-Bureaucracy الذي يقوم على الجمع بين التبسيط الوظيفي واعتناق نظرية "الإدارة العامة الحديثة"، كموجه أساسي لسياسات الحكومة الإلكترونية.

## 22- دراسة Ibrahim (2013) تحت عنوان: "التصريح الإلكتروني لضريبة الدخل

على العائد الشخصي في ماليزيا: محددات وتكاليف الامتثال"

### Electronic Filing of Personal Income Tax Returns in Malaysia: Determinants and Compliance Costs

أجريت هذه الدراسة في ماليزيا، وانطلقت من مسلمة أن التصريح الإلكتروني عن الضرائب يُمكن من أداء الأمور بشكل أسرع، مع جهد أقل، باستخدام كمية أقل من الورق، وتكبد تكاليف أقل من المعالجة اليدوية، ويُمكن الإدارة من معالجة الملايين من عائدات ضريبة الدخل بسهولة، الأمر الذي يتيح لها زيادة كفاءتها، باعتبار أن الموارد البشرية المتاحة يمكن استخدامها لمناطق أكثر أهمية مثل الفحص والتدقيق. وعلى الرغم من ذلك كان معدل الإقبال عليه في التصريح عن ضرائب الدخل الفردي في ماليزيا غير مرضٍ، فاقصر على 30 % في سنة 2009 على سبيل المثال. وهدفت الدراسة إلى تحليل العوامل التي تؤثر على سلوك مستخدمي التصريح الإلكتروني بين دافعي الضرائب في ماليزيا. بالإضافة إلى ذلك، فحص تكاليف الامتثال في استخدام نظام التصريح الإلكتروني، لمعرفة ما إذا كان يؤدي إلى وفر في الوقت والمال لدى دافعي الضرائب.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات، وتوصلت إلى أن دافعي الضرائب ذوي المستوى العالي من الاقتناع بالفائدة والمستوى المنخفض من القلق كانوا أميل إلى استخدام النظام. كما توصلت إلى أن تكاليف الامتثال الشاملة للتصريح الإلكتروني تقل 1.91 % فقط عن تكاليف الامتثال اليدوية. ومع ذلك، بتحليلها لتكاليف الوقت بنداً ببند، توصلت إلى أن نظام التصريح الإلكتروني يؤدي إلى وفر في تكاليف الوقت بنحو 70 %، بالمقارنة مع تقديم التصريح الضريبي الورقي. كما توصلت الدراسة إلى وجود قلق بشأن أمن البيانات في أحد أجزاء هذا النظام الجديد، على الرغم من الاتفاق على أن من شأنه أن يساعد على حل مشكلة التعقيد.

من النتائج الرئيسية التي توصلت إليها الدراسة، أن فوائد التصريح الإلكتروني التي يحصل عليها دافعو الضرائب الذين لديهم شؤون ضريبية بسيطة نسبياً، أعلى من تلك التي يحصل عليها أولئك الذين لديهم عوائد معقدة.

### 23- دراسة Vereeck & Marneffe & Bielen & Aarle & Poel (2014)

تحت عنوان: التبسيط الإداري والنمو الاقتصادي: دراسة ميدانية عبر البلاد.

#### Administrative Simplification and Economic Growth: A Cross Country Empirical Study

أجريت هذه الدراسة في بلجيكا، وهدفت إلى فحص تأثير نفقات الإدارة العامة على النمو، باستخدام 6 متغيرات.

واتخذت الدراسة عدد الإجراءات المطلوبة لبدء النشاط التجاري، والوقت اللازم لإنجازها معبراً عنه بعدد الأيام، كمتغيرين لتقدير الأعباء الإدارية الناتجة عن مباشرة النشاط التجاري. واتخذت عدد الإجراءات المطلوبة رسمياً للحصول على تصريح، والوقت اللازم لإنجازها كمتغيرين لتقدير الأعباء الإدارية على التعامل مع تصاريح، والعدد الكلي لمرات سداد الضرائب من قبل الشركات سنوياً بما يشمل ضرائب الدخل على الشركات وضريبة القيمة المضافة والضريبة على الرواتب والأجور، والوقت لإتمام هذه المدفوعات، كمتغيرين لتقدير الأعباء الإدارية الناتجة عن تسديد الضريبة.

وبعرض المتغيرات لـ 1456 مشاهدة (182 دولة في 8 سنوات)، باستخدام مقاييس الارتباط، توصلت الدراسة إلى أن تقليل النفقات في مجالات معينة يحفز النمو الاقتصادي. وحددت على وجه الخصوص، أن الحد من النفقات المتعلقة بافتتاح الأعمال، وفي دفع الضرائب، يعزز النمو بشكل ملحوظ. وباستخدام بيانات عائدة إلى 26 دولة أوروبية، أظهرت الدراسة أن تقليل النفقات بنسبة 25% كان له تأثير إيجابي على نمو نسبته 1.62%.

## 24- دراسة Chesaru & Matei (2015) تحت عنوان "تبسيط الإجراءات الإدارية

في سياق الأزمة الاقتصادية العالمية. حالة رومانيا"

### **Administrative Simplification in the Context of the Global Economic Crisis. The Case of Romania**

أجريت هذه الدراسة في رومانيا، وهدفت إلى تحليل تدابير التبسيط الإداري التي اتخذت في رومانيا لتنفيذ ما أسمى بـ "Adaptive public management"، "الإدارة العامة ذات التكيف". وهي سياسة اتبعت في مواجهة التحديات التي واجهت المؤسسات العامة في الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي، إثر الأزمة الاقتصادية العالمية، بهدف الحد من "العبء الإداري".

وقد أجرت الدراسة تحليلاً للوثائق الرسمية المتعلقة بالأعباء الإدارية ذات الصلة بالاستثمارات، والنفقات، والمشتريات العامة، والسياسة الضريبية، ودعم إنشاء المؤسسات، على ضوء التدابير الممكنة لخفض هذه الأعباء، تبعاً لتوجيهات الاتحاد الأوروبي، أو تجارب الدول الأعضاء في الاتحاد التي نجحت في ذلك. وذلك، بغية التحقق من وجود مؤشرات تدل على التحسن في الحقول المستهدفة، ونتائج تبسيط الإجراءات الإدارية. توصلت الدراسة إلى أن الإدارة العامة الرومانية خضعت لسلسلة من التغييرات من أجل الاستجابة لإرادة المفوضية الأوروبية. وأن هذه التغييرات تجلت في تسريع الإجراءات الإدارية، وخفض الإنفاق العام، وأن الاتجاه هو نحو المزيد من التبسيط الإداري في المستقبل القريب، في السياسة المالية وفي إنشاء حكومات محلية.



جدول رقم (1): أوجه التوافق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

| أوجه الاختلاف                                                                                                                                                          | أوجه التوافق                |                |        |       |         |                         | الدولة | العنوان | السنة | الباحث  |                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------|--------|-------|---------|-------------------------|--------|---------|-------|---------|-----------------|
|                                                                                                                                                                        | قياس الأثر على رضا المستفيد | المتغيرات      |        |       | الموضوع |                         |        |         |       |         |                 |
|                                                                                                                                                                        |                             | الحد من الفساد | الجودة | الزمن | التكلفة | الإدارة العامة في لبنان |        |         |       |         | حكومة إلكترونية |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- لم تتناول التبسيط الإداري.</li> <li>- لم تناقش أثر التطوير على تكلفة الخدمة العامة.</li> </ul>                                | ●                           |                |        |       | ●       |                         |        | لبنان   | 1999  | Awar    |                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- لا تناقش أثر إعادة هندسة العمليات على تكلفة الخدمة العامة.</li> </ul>                                                         | ●                           |                |        |       | ●       |                         | ●      | لبنان   | 2000  | Halawi  |                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- لم تناقش آثار الحكومة الإلكترونية على تكلفة الخدمة العامة.</li> </ul>                                                         |                             |                |        |       | ●       | ●                       | ●      | لبنان   | 2003  | Najjar  |                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- مجتمعها موظفو الإدارة لا المستفيدون من خدماتها.</li> <li>- لم تتناول التكلفة في جانب تقديمها أو جانب الحصول عليها.</li> </ul> |                             |                |        |       |         | ●                       |        | مصر     | 2004  | المغربي |                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- لا تقيس أثر التجربة على التكلفة.</li> </ul>                                                                                   | ●                           |                |        |       |         | ●                       |        | مصر     | 2006  | الهادي  |                 |

فصل تمهيدي: الإطار المنهجي للبحث

| أوجه الاختلاف                                                                        | أوجه التوافق                |                |        |         |         |                         | الدولة | العنوان                                                                | السنة | الباحث        |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------|--------|---------|---------|-------------------------|--------|------------------------------------------------------------------------|-------|---------------|
|                                                                                      | المتغيرات                   |                |        | الموضوع |         |                         |        |                                                                        |       |               |
|                                                                                      | قياس الأثر على رضا المستفيد | الحد من الفساد | الجودة | الزمن   | التكلفة | الإدارة العامة في لبنان |        |                                                                        |       |               |
| - لا تقيس أثر التجربة على التكلفة.                                                   |                             |                |        |         |         |                         | ●      | الحكومة الإلكترونية - مفهوماً، متطلباتها وفوائدها                      | 2006  | غريبي         |
| - لم تتناول التبسيط الإداري.<br>- لم تناقش أثر الإصلاح على التكلفة.                  | ●                           |                |        |         |         | ●                       |        | أسباب التناقضات في الاستراتيجيات الجديدة للإدارة العامة                | 2006  | ElKassaa      |
| - تركز على تكنولوجيا المعلومات.<br>- لم تناقش أثر الإصلاح على التكلفة.               |                             |                |        |         |         |                         | ●      | تفانّة المعلومات ودورها في تبسيط الإجراءات الإدارية                    | 2007  | زبار          |
| - لم تتناول أثر التبسيط على التكلفة.<br>- اقتصر على معاملة واحدة في مركز حكومي وحيد. |                             |                |        |         |         |                         | ●      | مشروع التبسيط الإداري: دراسة حالة - مجلس الجودة الميسرة للرعاية الصحية | 2007  | Austin & Book |
| - لا تقيس الأثر على التكلفة.                                                         |                             |                |        |         |         |                         | ●      | الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقها: مدخل استراتيجي                       | 2009  | الرفاعي       |

| أوجه الاختلاف                                                                                                                                                                        | أوجه التوافق                |                |        |       |         |                         | الدولة | العنوان                                                                       | السنة | الباحث             |                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------|--------|-------|---------|-------------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------------|-----------------|
|                                                                                                                                                                                      | قياس الأثر على رضا المستفيد | المتغيرات      |        |       | الموضوع |                         |        |                                                                               |       |                    |                 |
|                                                                                                                                                                                      |                             | الحد من الفساد | الجودة | الزمن | التكلفة | الإدارة العامة في لبنان |        |                                                                               |       |                    | حكومة إلكترونية |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- اقتصرت على إدارة حكومية واحدة.</li> <li>- ركزت على دور التقنية الحديثة في تبسيط الإجراءات.</li> <li>- لا تقيس الأثر على التكلفة.</li> </ul> |                             |                |        | ●     |         |                         | ●      | الإجراءات ودورها في تأخير تقديم الخدمة في القطاع الحكومي                      | 2009  | الجهني             |                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- لا تقيس الأثر على التكلفة.</li> <li>- اقتصرت على إدارة حكومية واحدة.</li> </ul>                                                             |                             |                |        |       |         |                         | ●      | أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي | 2010  | الدجني             |                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- اقتصر مجتمعها على الموظفين في إدارة حكومية وحيدة.</li> <li>- لا تقيس الأثر على التكلفة.</li> </ul>                                          |                             |                |        | ●     |         |                         | ●      | أنموذج مقترح لدور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية          | 2011  | الشمري             |                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- لا تقيس الأثر على التكلفة.</li> </ul>                                                                                                       |                             |                |        |       | ●       |                         | ●      | تطوير أداء الخدمات الحكومية في لبنان- رؤية استراتيجية"                        | 2011  | صالح               |                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- لا تقيس الأثر على التكلفة.</li> </ul>                                                                                                       |                             |                |        |       |         |                         | ●      | الحكومة الإلكترونية والبيروقراطية: دور التبسيط الوظيفي في بلدية البندقية      | 2011  | Cordella & Tempini |                 |

| أوجه الاختلاف                                                                                                           | أوجه التوافق |           |       |        |                 |        | العنوان                                                                               | السنة | الباحث             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------|-------|--------|-----------------|--------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------------|
|                                                                                                                         | الموضوع      | المتغيرات |       |        | تبسيط الإجراءات | المؤلة |                                                                                       |       |                    |
|                                                                                                                         |              | التكلفة   | الزمن | الجودة |                 |        |                                                                                       |       |                    |
| - اقتصر على خدمة حكومية واحدة.<br>- ركزت على دور نظام المعلومات في الحكومة الإلكترونية.<br>- لا تقيس الأثر على التكلفة. |              |           |       |        |                 |        | دور نظام المعلومات في دعم خدمات الحكومة الإلكترونية في سورية                          | 2011  | ميا، شيخ ديب، عريف |
| - التصريح الإلكتروني كان المجال الوحيد الذي تناولته.                                                                    |              |           |       |        |                 |        | التصريح الإلكتروني لضريبة الدخل على العائد الشخصي في ماليزيا: محددات وتكاليف الامتثال | 2013  | Ibrahim            |
| - لا تقيس الأثر على التكلفة.                                                                                            |              |           |       |        |                 |        | الحكومة الإلكترونية في مجال خدمات المرور- دراسة تطبيقية على إمارة الشارقة             | 2013  | المختن             |
| - لا تقيس الأثر على التكلفة.                                                                                            |              |           |       |        |                 |        | دور تبسيط الإجراءات المكتبية في رفع كفاءة المنظمات                                    | 2013  | فضل الله، الطاهر   |
| - لا تقيس الأثر على التكلفة.                                                                                            |              |           |       |        |                 |        | أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على جودة الخدمة: دراسة على وزارة التعليم العالي         | 2014  | المصري             |

| أوجه الاختلاف                                                               | أوجه التوافق |           |       |        |                |                 | العنوان                                                                                                 | السنة | الباحث          |        |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------|-------|--------|----------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------|--------|
|                                                                             | الموضوع      | المتغيرات |       |        |                | تبسيط الإجراءات |                                                                                                         |       |                 | المؤلة |
|                                                                             |              | التكلفة   | الزمن | الجودة | الحد من الفساد |                 |                                                                                                         |       |                 |        |
| - لا تقيس الأثر على التكلفة.                                                |              |           |       |        |                |                 | مشاريع الحكومة الإلكترونية من الاستراتيجية إلى التطبيق: مشروع الجزائر الحكومة الإلكترونية 2013 أنموذجاً | 2014  | غزال            |        |
| - ركزت على أثر التبسيط على النمو الاقتصادي.<br>- لا تقيس الأثر على التكلفة. |              |           |       |        |                |                 | التبسيط الإداري والنمو الاقتصادي: دراسة ميدانية عبر البلاد.                                             | 2014  | Vereeck et al   |        |
| - لا تتناول تبسيط الإجراءات.<br>- لا تقيس الأثر على التكلفة.                |              |           |       |        |                |                 | الخدمات الإلكترونية اللببية على الإنترنت دراسة تقويمية للمواقع الحكومية                                 | 2015  | الميهوب         |        |
| - لم تدرس مساراً محدد للإجراءات.<br>- لم تنسب كل خفض في التكاليف إلى سببه.  |              |           |       |        |                |                 | تبسيط الإجراءات الإدارية في سياق الأزمة الاقتصادية العالمية. حالة رومانيا                               | 2015  | Chesaru & Matei |        |

المصدر: من إعداد الباحثة.

فصل تمهيدي: الإطار المنهجي للبحث

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

بالاطلاع على الدراسات السابقة، تتأكد أهمية تبسيط الإجراءات من جهة، وتثبت من جهة أخرى حداثة فلسفة الدراسة الحالية، حيث أن قياس تكلفة الخدمة العامة، وأخذ آراء المستفيدين من تلك الخدمات عن الوفر المحقق بالتكلفة، من الأمور غير المسبوقة في لبنان- في حدود علم الباحثة- وأقرب نظير سابق لها هو دراسة (Ibrahim, 2013) في ماليزيا، وعنوانها "التصريح الإلكتروني لضريبة الدخل على العائد الشخصي في ماليزيا: محددات وتكاليف الامتثال"، والتي اتفقت معها الدراسة الحالية، كما يظهر الجدول رقم (1)، في تناولها لتبسيط الإجراءات والحكومة الإلكترونية، وفي قياسها لأثر الانتقال من التصريح الورقي إلى التصريح الإلكتروني على البنود المباشرة وغير المباشرة للتكلفة.

وفي العموم، تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الأمور التالية:

- 1- دراسة عامل التكلفة من وجهة نظر كل من الجهة المانحة والجهة المستفيدة من الخدمة.
- 2- دراسة معاملات متعددة في وزارات مختلفة تم تبسيط إجراءاتها، وإجراء مقارنة بين النتائج على اختلاف طبيعة المهام.
- 3- قياس الوفر في التكلفة، الناتج عن أثر تبسيط الإجراءات على الزمن والجودة والحد من الفساد الإداري.
- 4- اقتراح تدابير تؤدي إلى خفض التكاليف، وتشجع على السير نحو تبسيط الإجراءات في القطاع الحكومي.
- 5- إظهار حجم الوفر في التكلفة بالنسبة للحكومة، ومدى إمكانية الاستفادة منه في تقديم حلول لعدد من المشاكل في القطاع العام، من خلال حسن إدارة الموارد البشرية.
- 6- تقديم نموذج لقياس الوفر في التكلفة المحقق من التبسيط.

7- عدم اقتصار أداتي الدراسة على استطلاع آراء أفراد المجتمع، بل أخذ تقديراتهم حول التكاليف والاستناد إليها عند قياس الأثر على التكلفة.

### ثانياً: مشكلة البحث

إن أي انتقال جدي نحو الإدارة العصرية الموعودة عبر التبسيط الإداري والحكومة الإلكترونية، ينبغي أن يتجلى في تحسن جودة الخدمة العامة، وتسريع أداؤها، والحيلولة دون ممارسة الفساد في إنتاجها وتقديمها، وبالتالي انخفاض تكلفتها عما كانت عليه. وفي السنوات الخمسة الأخيرة، بدأت بعض الوزارات في لبنان بتنفيذ برامج لتبسيط بعض إجراءاتها، الأمر الذي أثار التساؤلات حول أثر هذه البرامج على تكلفة أداء الخدمة العامة بالنسبة للدولة، وتكلفة الحصول عليها بالنسبة للمواطن، إذ لم يتناول أي بحث سابق - في حدود علم الباحثة - هذا الأمر بالدراسة. إن هذا الواقع يؤدي بنا إلى طرح التساؤلات التالية:

1. هل يؤدي تبسيط الإجراءات في القطاع الحكومي اللبناني إلى تخفيض التكلفة المباشرة للخدمة العامة، المتمثلة بالمصاريف التي تتكبدها الجهة التي تحصل عليها؟
2. هل يؤدي تبسيط الإجراءات في القطاع الحكومي اللبناني إلى تخفيض في التكلفة غير المباشرة للخدمة العامة بالنسبة للجهة التي تحصل عليها، عن طريق الوفر في زمن إنجاز الخدمة؟
3. هل يؤدي تبسيط الإجراءات في القطاع الحكومي اللبناني إلى تخفيض في التكلفة غير المباشرة للخدمة العامة بالنسبة للجهة التي تحصل عليها، عن طريق رفع جودة الخدمة؟
4. هل يؤدي تبسيط الإجراءات في القطاع الحكومي اللبناني إلى تخفيض في التكلفة غير المباشرة للخدمة العامة بالنسبة للجهة التي تحصل عليها، عن طريق الحد من الفساد في الإدارة العامة؟

5. هل يؤدي تبسيط الإجراءات في القطاع الحكومي اللبناني إلى ارتفاع في تكلفة الخدمة العامة، بالنسبة للجهة التي تقدمها؟

انطلاقاً مما سبق، تكمن مشكلة البحث في معرفة أثر تبسيط الإجراءات الإدارية على التكلفة المباشرة وغير المباشرة، للحصول على الخدمة من وجهة نظر المستفيدين، وعلى تكلفة أداء الخدمة العامة من وجهة نظر الإدارة العامة.

### ثالثاً: أهداف البحث

يمكن اختصار أهداف البحث في النقاط التالية:

- 1- الوصول إلى مؤشرات رقمية للتغير في التكاليف المباشرة، الناتج عن تبسيط الإجراءات في القطاع الحكومي اللبناني، من وجهة نظر الجهة التي تحصل على الخدمة العامة.
- 2- قياس أثر تبسيط الإجراءات على زمن الخدمة العامة، بالنسبة للجهة التي تحصل عليها، وعلى تكلفة هذا الزمن.
- 3- التعرف على مدى إسهام تبسيط الإجراءات في تخفيض التكاليف غير المباشرة للخدمة، بالنسبة للجهة التي تحصل عليها، عن طريق رفع جودة الخدمة العامة.
- 4- التعرف على مدى إسهام تبسيط الإجراءات في تخفيض التكلفة غير المباشرة للخدمة، عن طريق الحد من الفساد في الإدارة العامة.
- 5- التعرف على أثر تبسيط الإجراءات على تكلفة أداء الخدمة العامة بالنسبة للدولة.
- 6- اقتراح نموذج لقياس الوفرة في التكاليف عند القيام بتبسيط الإجراءات، قابل للتطوير والتعديل وفقاً للمتطلبات المستجدة.



## رابعاً: أهمية البحث

يمكن النظر إلى أهمية البحث من ناحيتين:

### 1- من الناحية العلمية

انطلقت الدراسة من نظرية الإدارة العامة الحديثة New Public Management (NPM) القائمة على الانتقال من مفهوم "الإدارة العامة" إلى "إدارة الأعمال الحكومية"، بانتهاج القطاع العام لنهج القطاع الخاص في الإدارة، بالتوجه إلى إشباع احتياجات "المواطن/الزبون"، من حيث تقديم الخدمة بالتكلفة التي تتناسب مع قيمتها لدى المستهلك، وبالجودة التي ينتظرها، وبالتالي تحقيق رضاه. فقدمت تصوراً لكيفية قياس الإدارة العامة لتكاليفها، وكيفية العمل على تخفيض هذه التكاليف، بتبسيط إجراءاتها، مُعَوِّلاً فيه على أنموذج التكاليف المعيارية الذي أوصت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي باستخدامه في الإدارة العامة. وبذلك تختبر الدراسة صحة هذه النظرية، في جزئية أن من نتائج الانتقال إلى NPM في الإدارة العامة، خفض التكاليف مع رفع الكفاءة، ولو كان التطبيق في دولة نامية.

### 2- من الناحية العملية:

تسعى هذه الدراسة إلى:

- التوصل إلى نتائج، تستفيد منها وزارة الصحة العامة في لبنان، في تحسين الخدمات التي تقدمها، بدراسة مقترحات المبحوثين، ومعالجة المشاكل التي يطرحها المستفيدون من خدمات هذه الوزارة.
- التوصل إلى نتائج تستفيد منها وزارة المالية، من أجل استكمال تبسيط معاملات أخرى كتصاريح ضريبة الدخل.
- تشجيع الوزارات الأخرى على إجراء بحوث ميدانية للاستفادة من نتائجها عند القيام بتبسيط الإجراءات، من جراء نشر نتائج الدراسة الميدانية.

- وضع أنموذج مقترح لقياس الوفّر في التكلفة، وتحكيم هذا الأنموذج من قبل عدد من أصحاب العلم والخبرة، بحيث يكون أنموذجاً قابلاً للاستخدام والتطوير، يُمكن من قياس الوفّر الفعلي في التكلفة لبرامج التبسيط التي يجري العمل بها، والوفّر المتوقع في البرامج التي يجري التخطيط لها.

#### خامساً: حدود المشكلة

- **الحدود الزمانية:** تغطي الدراسة النظرية الفترة الممتدة من العام 2004 لغاية تاريخ إجراء الدراسة في العام 2014، لأنه وفقاً لما تبين للباحثة من خلال المقابلات والقراءات السابقة للدراسة، يمثل العام 2004 بداية العمل على تبسيط الإجراءات الإدارية في لبنان، على أساس خطة واضحة ومتناسكة.

- **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة العملية على الإدارات العامة اللبنانية التي أنجزت تبسيط بعض إجراءاتها، أو هي في طور التبسيط.

- **الحدود العلمية:** تهتم الدراسة بقياس أثر تبسيط الإجراءات الإدارية على التكلفة بالنسبة لكل من الجهة المانحة والجهة المستفيدة، ولا تقتصر التكلفة بالنسبة للجهة المستفيدة على الشق المباشر منها، بل تشمل التكلفة غير المباشرة (الزمن، الجودة، الحد من الفساد الإداري). ولا تقيس الدراسة أثر التبسيط على أي متغير آخر بخلاف التكلفة، كالنمو الاقتصادي، والتهرب الضريبي، وإنتاجية الجهاز الحكومي.

#### سادساً: مصطلحات البحث

- **الإجراءات:** هي سلسلة متتالية من الأنشطة أو مسارات العمل انطلاقاً من مدخلات معينة لإنتاج مخرجات، تحقق قيمة مضافة للمستفيد. (Boeri, 2012,p: 34).  
أو هي مجموعة من الخطوات والمراحل التي تمر بها المعاملة من أجل تقديم خدمة أو تحقيق هدف محدد. (الصيرفي، 2014، ص:105).

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

أو هو: "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، ص: 263).

- **الخدمة العامة:** هي الخدمة التي يتم تقديمها أو تسهيلها بواسطة الحكومة، للمواطنين خدمة للصالح العام. (Flower, Haddad, 2014 p: 450).

- **خدمة إلكترونية:** هي خدمة تقدم بأي وسيلة إلكترونية، أو من خلال وسيلة اتصال، أو موقع على الإنترنت كخدمة البريد الإلكتروني. (المادة 3 من مشروع قانون تنظيم المعاملات الإلكترونية في لبنان).

- **معاملة إلكترونية:** معاملة يتم إجراؤها بشكل كلي أو جزئي بوسيلة إلكترونية. (المادة 3 من مشروع قانون تنظيم المعاملات الإلكترونية في لبنان).

- **الحكومة الإلكترونية:** هي استخدام الإنترنت وشبكة الوب لتقديم المعلومات والخدمات الحكومية للمواطنين. (Bwalya, 2014, p: 158).

أو هي: "استخدام تكنولوجيا المعلومات، وبصورة خاصة الإنترنت لتقديم الخدمة العامة، بأكثر الطرق ملائمة وفعالية من حيث التكلفة. (Shahhosseini, 2015, p: 615)

- **المكلف بالضريبة:** كل شخص ملزم بحكم القوانين الضريبية بموجبات ضريبية. (مادة 44 من قانون الإجراءات الضريبية في لبنان، 2008).

### سابعاً: فرضيات البحث

من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة في هذا المجال، وبناءً على بعض المقابلات الأولية<sup>3</sup> التي أجرتها، تطرح الفرضيات التالية للاختبار:

**الفرضية الأولى:** يؤدي تبسيط الإجراءات في القطاع الحكومي اللبناني إلى تخفيض التكلفة المباشرة للخدمة العامة، المتمثلة بالمصاريف التي تتكبدها الجهة التي تحصل عليها.

**الفرضية الثانية:** يؤدي تبسيط الإجراءات في القطاع الحكومي اللبناني إلى تخفيض في التكلفة غير المباشرة للخدمة العامة بالنسبة للجهة التي تحصل عليها، عن طريق الوفر في زمن إنجاز الخدمة.

**الفرضية الثالثة:** يؤدي تبسيط الإجراءات في القطاع الحكومي اللبناني إلى تخفيض في التكلفة غير المباشرة للخدمة العامة بالنسبة للجهة التي تحصل عليها، عن طريق رفع جودة الخدمة.

**الفرضية الرابعة:** يؤدي تبسيط الإجراءات في القطاع الحكومي اللبناني إلى تخفيض في التكلفة غير المباشرة للخدمة العامة بالنسبة للجهة التي تحصل عليها، عن طريق الحد من الفساد في الإدارة العامة.

**الفرضية الخامسة:** يؤدي تبسيط الإجراءات في القطاع الحكومي اللبناني إلى ارتفاع في تكلفة الخدمة العامة، بالنسبة للجهة التي تقدمها.

### ثامناً: فلسفة ومنهج البحث

ارتكز هذا البحث على الفلسفة الوضعية، واعتمد على الأسلوب الاستنتاجي في دراسة ظاهرة واقعية موجودة وهي تبسيط الإجراءات الإدارية، وما أحدثه من أثر على التكلفة، والتوصل إلى استنتاجات بشأنها. واستخدم المنهج الكمي في تحليل البيانات في إطار

<sup>3</sup> انظر الملحق رقم (1): جدول بأسماء المقابل معهم.

الدراسة الميدانية، حيث تم الارتكاز على بيانات رقمية وتم تحليلها بأساليب إحصائية، كما تم احتساب وقياس التكاليف والوفر في التكلفة، واقتراح نموذج كمي للقياس.

### تاسعاً: مجتمع البحث

لدراسة أثر تبسيط الإجراءات على تكلفة الخدمة العامة من وجهة نظر الجهة المقدمة للخدمة، يتكون مجتمع الدراسة من وزارة المالية ووزارة الصحة، وهما الوزارتان اللتان قامتتا بتنفيذ البرامج الموضوعة عن تبسيط الإجراءات الإدارية. وقد تم استبعاد وزارة السياحة لأن البرنامج المتعلق بتبسيط إحدى معاملاتها لا يزال في بداياته. ولقياس الأثر من وجهة نظر المستفيدين من الخدمة، تكوّن مجتمع الدراسة من المستفيدين من خدمات جرى تبسيطها في وزارة المالية، والمستفيدين من خدمات جرى تبسيطها في وزارة الصحة وهم:

- كبار المكلفين بضريبة الدخل والضريبة على القيمة المضافة في بيروت المتعاملون مع وزارة المالية، بعد اعتماد تقديم التصاريح الضريبية إلكترونياً بدلاً من التصاريح الورقية، ويتكون هذا المجتمع من 776 مؤسسة أعمال.<sup>4</sup>
- شركات تصنيع وشركات استيراد الأدوية المتعاملون مع وزارة الصحة، بعد تبسيط بعض الإجراءات المتعلقة باستيراد الأدوية، وتسعيدها، ويتكون هذا المجتمع من 49 مؤسسة أعمال.<sup>5</sup>

وقد وقع الاختيار على هاتين الإدارتين، بالنظر لما أظهرته نتائج الزيارات الميدانية للوزارات الأخرى من عدم وجود تبسيط للإجراءات سوى في عدد محدود جداً من المعاملات، وكون معظم البرامج التي تم إعدادها لم تُنفَّذ، أو كون ما تم تنفيذه منها يتعلق بخدمات غير ذات أهمية أو ليست على صلة بعدد كبير من المستفيدين، أو كون برامج التبسيط في بعض الإدارات لا تزال قيد التحضير وليس بالوسع قياس أثرها، أو كون ما

<sup>4</sup> وفقاً لبيانات وزارة المالية.

<sup>5</sup> وفقاً لبيانات وزارة الصحة.

جرى تحت مسمى التبسيط في عدد من الإدارات، لم يزد على نشر نماذج للطلبات على موقع الوزارة، أو أتمتة إجراء أو أكثر في مسار طويل من الإجراءات.

وقد تم إجراء مسح شامل لكامل أفراد المجتمع، سواء من كبار المكلفين بضريبة الدخل، أم الشركات المصنعة والمستوردة للأدوية.

### عاشراً: مصادر وأدوات جمع البيانات والمعلومات

#### المصادر الثانوية:

- 1- الكتب والدوريات باللغات العربية والأجنبية.
- 2- المواقع الإلكترونية التي تعنى بتبسيط الإجراءات الإدارية على شبكة الإنترنت.
- 3- التقارير الرسمية السنوية الصادرة عن الوزارات المعنية وعن وزارة الدولة لشؤون التنمية الإدارية.

#### المصادر الأولية:

- 4- استبانة موزعة على كبار المكلفين بالضريبة في بيروت.<sup>6</sup>
- 5- استبانة موزعة على الشركات المستوردة والمصنعة للأدوية في لبنان.<sup>7</sup>
- 6- مقابلات مع موظفين حكوميين كلفوا بمهام ترتبط بالتبسيط الإداري والحكومة الإلكترونية، أو هم في إدارات تناولتها خطط التبسيط.<sup>8</sup>

### أحد عشر: الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات

تم الاعتماد بشكل أساسي على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS v.22) في إدخال بيانات الدراسة الميدانية وتحليلها، مع الاستعانة بالأساليب الإحصائية اللازمة، لتحقيق أهداف البحث وكانت هذه الأساليب على النحو الآتي:

- التكرارات والنسب المئوية.
- اختبار توزيع البيانات Kolmogorov-Smirnov.

<sup>6</sup> انظر الملحق رقم (3): استبانة وزارة المالية.

<sup>7</sup> انظر الملحق رقم (4): استبانة وزارة الصحة العامة.

<sup>8</sup> انظر الملحق رقم (1): جدول بأسماء المقابل معهم.

- مقاييس الارتباط والثبات.
- الوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري.
- اختبار One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test.
- اختبار Kruskal-Wallis Test.
- اختبار Mann-Whitney U Test.

### اثنا عشر: محددات البحث

- اعترضت الباحثة صعوبات وعقبات أخرت بعض مجريات البحث، أمكن التغلب على معظمها، والآتي أهم هذه الصعوبات:
- امتنع بعض الموظفين في الوزارات عن تقديم معلومات، بدعوى أنها أسرار لا يجوز البوح بها.
  - مرّ الحصول على معلومات عن عدد التصاريح الضريبية المقدمة إلكترونياً إلى وزارة المالية، بمسارٍ طويل جداً من الطلبات والموافقات والمراجعات، استغرقت مدته سنة.
  - تعذر الحصول على تفسير للأسباب التي جعلت برامج التبسيط في بعض الوزارات لا تبصر النور، بحكم كون الوزير والمدير العام ورؤساء المصالح ذات الصلة في تلك الوزارات، لا علم لهم بتلك البرامج وليس لديهم أي معطيات عما جرى بشأنها، لكونهم قد شغلوا مناصبهم بعد فترة طويلة من العزوف عنها.

### ثلاثة عشر: متغيرات البحث

تختبر الدراسة العلاقة بين متغير واحد مستقل وثلاث متغيرات تابعة، وذلك كما يلي:

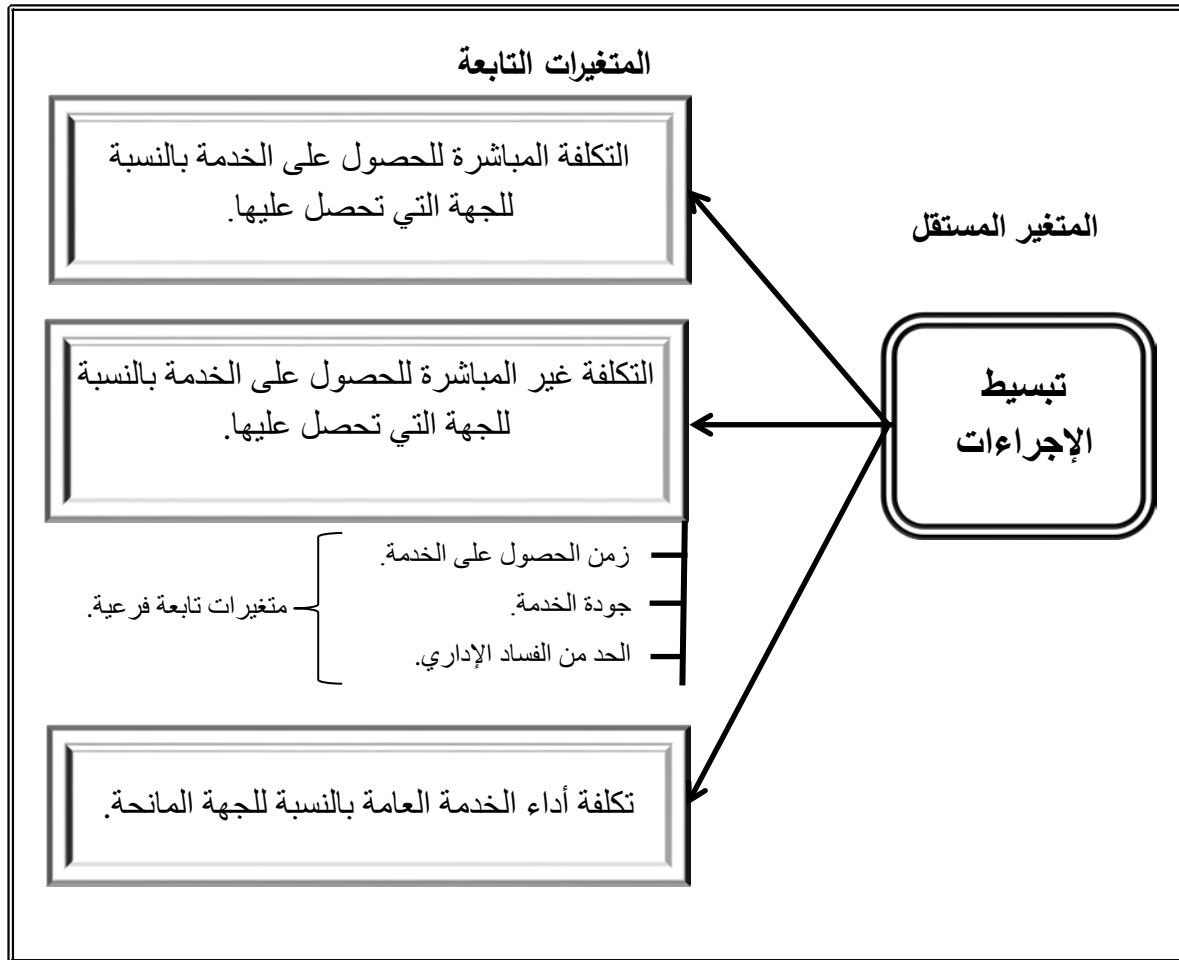
**المتغير المستقل:** تبسيط الإجراءات في أي معاملة حكومية، وبأي شكل من أشكال التبسيط.

#### • المتغيرات التابعة:

- التكلفة المباشرة للخدمة العامة بالنسبة للجهة التي تحصل عليها.

فصل تمهيدي: الإطار المنهجي للبحث

- التكلفة غير المباشرة للخدمة العامة بالنسبة للجهة التي تحصل عليها. ويتكون هذا المتغير من المتغيرات التابعة الفرعية التالية:
    - زمن الحصول على الخدمة العامة.
    - جودة الخدمة العامة.
    - الحد من الفساد الإداري.
  - التكلفة الكلية لأداء الخدمة بالنسبة للجهة المانحة.
- أربعة عشر: نموذج البحث  
الشكل رقم (1): نموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحثة.



## الفصل الأول

### الإطار النظري للدراسة

**المبحث الأول:** تبسيط الإجراءات الإدارية- المفاهيم، آليات التطبيق وقياس التكلفة.

**المبحث الثاني:** القطاع العام اللبناني، تعريفه، مشاكله وإدارته.

**المبحث الثالث:** تبسيط الإجراءات في القطاع العام اللبناني - بين التخطيط والواقع الحالي.

## المبحث الأول

### تبسيط الإجراءات الإدارية

#### المفهوم، الآليات وقياس التكلفة

##### مقدمة المبحث الأول

يهدف هذا المبحث إلى تعريف الإجراءات الإدارية، أهميتها ودورها، لا سيما في القطاع الحكومي، وكذلك التعرف على خصائصها، والمشاكل التي تعاني منها ومدى الحاجة إلى تبسيطها. ثم ينتقل إلى مفهوم تبسيط الإجراءات، أهدافه والنتائج المرجوة منه، والآليات والأساليب المتبعة في التبسيط. كما يعرض لطريقة التكاليف المعيارية التي تستخدم في تخفيض الأعباء الإدارية.

##### أولاً: تعريف الإجراءات

لكل خدمة تقدمها المنظمة، إجراءات عمل مقررّة ومعتمدة، وعلى كل طالب خدمة السير بها للحصول على الخدمة. وينتقل من هذه الإجراءات، الوثائق والمستندات والرسوم المطلوبة، والإدارات والموظفين المعنيين بإنجاز هذه الخطوات. (جرادات، 2008).

ويعرف O'Neil (2014 p:30) الإجراءات بأنها: "التطبيق العملي للسياسات، فيصفها بأنها "القوائم التي تحدد التصرفات التي ينبغي القيام بها، وفقاً للسياسات الموضوعية، بما يُمكن من التطبيق السليم لتلك السياسات".

أما Schermerhorn (2011, p:192) فيعرف الإجراءات باعتبارها "وصف للقواعد التي تحدد التصرفات التي ينبغي القيام بها في حالات محددة، وعادةً ما تكون هذه القواعد مدوّنة ومعلومة للموظفين".

وينظر السقاف (2010، ص: 121) من الزاوية القانونية إلى الإجراءات الإدارية، فيعرفها بأنها "مجموعة من القواعد التي تقوم على أسس من القانون الإداري، أو القانون الخاص،

والمحددة مسبقاً لكيفية أداء الأعمال التي تمر بها المعاملة، من البداية إلى النهاية، أي أنها الخطوات التي تحدّد لأفراد التنظيم للالتزام بها عند أداء المهام والأنشطة".  
فيما يعرف جرادات (2008، ص:3) الإجراءات من الزاوية الفنية، بأنها "مجموعة من الخطوات التفصيلية التي تُقرّ وتعتمد كمراحل، ينبغي السير فيها للحصول على الخدمة".

### ثانياً: الخصائص المرغوبة في الإجراءات

يساعد تصميم الإجراءات بطريقة جيدة ومدروسة من حيث الشكل والمحتوى والخطوات، في فعالية وسهولة تطبيقها وتحقيق أغراضها. أما التصميم العشوائي وغير المدروس فيحمل بذور الفشل وينذر بالمشاكل. (عواملة، 2013) ويتطلب تصميم الإجراءات معرفة تفصيلية بالأهداف المتوخاة من كل إجراء، والخطوات المكونة له، والبدايل المتاحة لتنفيذه، والقوانين التي تحكم سير العمل، وذلك في إطار السياسات العامة للمنظمة. (الصيرفي، 2008).

وينبغي عند تصميم الإجراءات، مراعاة عدد من النقاط، يمكن إجمالها فيما يلي:

- أن تتسق الإجراءات مع أهداف المنظمة وغاياتها، وأن تكون ضمن نطاق السياسات المعمول بها في المنظمة والموضوعة من قِبَل الإدارة العليا فيها، وأن ترتبط بهذه السياسات. (Prasad, Gulshan, 2011).
- أن تستند الإجراءات إلى وقائع لا إلى تخمينات وتمنيات، وأن تأخذ في الاعتبار التسهيلات المادية المتاحة في المنظمة والقوى العاملة فيها ونوع العمل. وبالنظر لاختلاف هذه الأمور بين المنظمات، قد لا يكون الإجراء الجيد في منظمة، مناسباً في غيرها. (Govindarajan, Natarajan, 2005).
- أن تكون خطوات تنفيذ كل إجراء مكملة لبعضها وغير متعارضة، وتؤدي إلى تحقيق الهدف المنشود. (الهوري، 2008). فعلى من يقوم بتصميم الإجراءات، أن يضع في اعتباره أنها لن تكون فعالة، إلا إذا تم النظر إليها، على أنها بمثابة نظام للأنشطة المترابطة في شبكة. (Govindarajan, Natarajan, 2005).

- أن تتوافر في الإجراءات صفة الاستقرار والمرونة في آن واحد. ويقصد بالاستقرار الثبات، ورسوخ خط السير المقرر في ضوء الهدف المنشود، وتعني المرونة إمكانية تعديل الإجراءات بما يتفق والظروف المتغيرة. (العوامل، 2013).
- أن تتصف الإجراءات بالبساطة والوضوح وسهولة الفهم، من قبل القائمين بالتنفيذ (Scherling, 2011). وينبغي أن يكون هؤلاء في صورة كل تعديل يطرأ عليها، وأن يتم شرح هذه الإجراءات لهم، ومناقشتها معهم. (Snopek, 2013).
- أن تكون الإجراءات مكتوبة، حتى تكوّن مرجعاً لكافة الخطوات التفصيلية للتنفيذ، لتلافي أية مشكلات خاصة بسوء الفهم أو التحريف. (عصفور، 2014). إضافة إلى أن توثيق الإجراءات وتعليمات العمل، من الأمور التي يتحقق بها الاستقرار في المنظمات. (الترتوري، جويحان، 2006). ولذلك يتم إعداد "دليل الإجراءات" أو "كتيب الإجراءات"، الذي يتضمن عن كل إجراء: اسم الإجراء، الغرض، مجال التنفيذ، الجهة المسؤولة عن التنفيذ، الوثائق المرجعية، خطوات التنفيذ. (الدليمي، 2013).

### ثالثاً: مشكلات الإجراءات

قد تتسبب الإجراءات المكوّنة للمعاملة، بعدد من المشكلات، التي يرجع معظمها إلى ما يلي:

**التعقيد:** قد تكون أسباب التعقيد كامنّة في الهيكل التنظيمي، كعدم وضوح المسؤوليات والسلطات، أو المغالاة في الأخذ بقاعدة المركزية، ويتجلى تعقيد الإجراءات في: (حريم، 2006)

- كثرة عدد الخطوات التي تمر بها المعاملة، ما يزيد من الوقت والجهد المبذولين في الأداء، من دون مبرر.
- كثرة حالات اللف والدوران في المعاملة، بسبب عدم ترتيب المكاتب بشكل يتوافق مع خط سير الإجراءات، وعدم تجميع الإجراءات المتشابهة في مكان واحد.
- تعدد مرات انتظار المعاملات، ما يعرقل سير العمل.

- كثرة السجلات المطلوب الرجوع إليها.
  - تعدد النماذج المستخدمة، من دون داعٍ، أو عدم ملاءمتها للإجراءات.
  - طول وقت أداء العملية الإجرائية، من دون مبرر.
  - كثرة عمليات الرقابة والتدقيق، بشكلٍ غير مبرر.
  - عدم مناسبة مكان العمل، من حيث الناحيتين الصحية والتنظيمية.
- وبنتيجة كل هذه المظاهر، يؤدي تعقيد الإجراءات إلى ضعف مردود الجهاز الإداري، وارتفاع تكلفة تسيير المرفق العام، وفقدان القدرة على التطوير، وتراجع ثقة المواطن بالإدارة. (جرادات، 2008).

**التقادم:** ينبغي عند كتابة الإجراءات في المنظمة، مراعاة قابلية هذه الإجراءات للمراجعة وفقاً لمقتضيات الظروف المستجدة (Prasad Gulshan, 2011)، وإذا لم تراخ هذه الخاصية، قد تطرأ عمليات جديدة، تتطلب ضرورة وضع إجراءات جديدة مناسبة لها، ويسير الأمر من دون وضع هذه الإجراءات، ويظل هناك فهم لدى الموظفين بسريان أساليب الإجراءات القديمة على العمليات الجديدة، ما يحدث إرباكاً في العمل سببه الإهمال في صياغة إجراءات جديدة. (الصيرفي، 2008).

**الازدواجية والتكرار:** قد يحدث في المنظمة ازدواج وتكرار للإجراء الواحد، كما هو الحال إذا أصر بعض المديرين على محاكاة الأساليب الإجرائية والرقابية التي تتبع في إدارات أخرى، أو عمد آخرون، نتيجة لعدم الثقة، إلى إنشاء سجلات تتعلق بإدارتهم وأقسامهم، اعتقاداً 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. (الصيرفي، 2008).

**عدم المرونة:** قد تطرأ بعض الظروف، وتتطلب مواجهتها شيئاً من المرونة في الإجراءات. ففي أوقات الأزمات، قد تؤدي الإجراءات غير المرنة إلى تدهور الموقف، وعجز المديرين عن التعامل معه. ويقدم البعض حلاً للتغلب على عدم المرونة، بأن يحتوي دليل الإجراءات على المبادئ العامة، لا على قائمة بالتصرفات التفصيلية. غير أن أصحاب هذا الاقتراح ومنهم Booyens (2008) نادوا بما لا يبدو منسجماً معه،

وهو حتمية احتواء الإجراءات المكتوبة على تعريف كل إجراء وغرضه والمعدات المستخدمة فيه ومكان وجودها وخطوات التنفيذ والنتائج المتوقعة والتدابير الوقائية والخرائط التنظيمية.

#### رابعاً: تعريف تبسيط الإجراءات

تعرف 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 عادة ملء استمارات ورقية غير ضرورية، والامتنال لإجراءات ومتطلبات إدارية مفرطة.

يعرف Declerc (2006) التبسيط الإداري: بأنه عملية ترمي إلى الإنقاص والتخفيف من عبء المسارات والإجراءات الإدارية، وكل ما يترتب عنها من تأخير.

ويعرف ابراهيم (2012، ص:263) تبسيط الإجراءات: بأنه مدخل تقليدي 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.

ويمكن أن يستخلص من التعريفات السابقة، التعريف التالي: تبسيط الإجراءات عملية تنطوي على الاختصار المنهجي في عدد الخطوات، بالشكل الذي يؤدي إلى تخفيض زمن الإنجاز، وخفض تكاليف إجراء المعاملات.

#### خامساً: فوائد تبسيط الإجراءات

يُشكّل تبسيط الإجراءات الإدارية دعامة أساسية من دعائم الإصلاح الإداري الشامل، من شأنه الارتقاء بعملية تفعيل مؤسسات القطاع العام وتعزيز شفافيته، ويحقق تبسيط الإجراءات الإدارية، مجموعة من الفوائد، لكل من الإدارة القائمة بالتبسيط، والجهة المتعاملة معها، سواء كانت من المواطنين أو قطاع الأعمال، ومن أهم الفوائد التي يؤدي إليها تبسيط الإجراءات:

### 1- اقتصاد في الجهود والتكاليف

يؤدي تعقيد الإجراءات إلى عرقلة تقديم الخدمات للمواطنين، ما يزيد من معاناتهم ويرفع التكاليف المادية والمعنوية لحصولهم على الخدمة، بينما تفضي عملية تبسيط الإجراءات إلى تقصير الأوقات المطلوبة للإنجاز، وتقليل الجهود اللازمة وخفض التكاليف. (Brown, Gerlad, and Disciotte, 2014)، بحيث يمكن للمواطنين استخدام ما ادخروه من الجهد والوقت في أمور أخرى نافعة ومنتجة. (جرادات، 2008) كما يوفر التبسيط الوقت والجهد والمال على التنظيم، ويساعد على زيادة كفاءة العمليات التنظيمية (اللوزي، 2012). وببساطة الإجراءات تقل الحاجة إلى تكبد نفقات التدريب، باعتبار أن الإجراءات واضحة وسهلة الإدراك. (جلدة، 2006).

### 2- الدقة في الأداء نتيجة وجود إجراءات عمل نمطية مقتنة

تسهّل بساطة الإجراءات داخل التنظيم سير العمل، وتقلل من مخاطر ارتكاب المخالفات والتجاوزات (جلدة، 2006). ويعد ذلك الأمر هادياً ومرشداً للموظفين في أداء هذه الأعمال، ويسهل تقديم الخدمات بدرجة عالية من الجودة، وبذلك يتم وضع حد للفوضى غير الضرورية. (جرادات، 2008) ويتحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين. (اللوزي، 2012).

### 3- الحد من الفساد الإداري وتيسير عملية الرقابة

يساعد تبسيط الإجراءات على الحد من الفساد الإداري، وذلك لأن كثرة الإجراءات وتعقيدها تجعل بعض الموظفين والمراجعين يلجأون إلى استخدام الرشوة، الأمر الذي يعوق مصالح المراجعين الآخرين. ويمكن الحد من ذلك، بإحداث تغيير شامل في أساليب العمل وتبسيط الإجراءات. (آل سمير، 2007). ويذهب البعض إلى أن تبسيط الإجراءات وما يترتب عليه من تحديد مهل إنجاز المعاملات، يوجب وجود بطاقة تحديد مهام الموظف، وإنشاء هذه البطاقة، هو أول خطوة جدية على طريق مكافحة مظاهر الانحراف الإداري. (الخطيب، 2000).

### سادساً: أساليب تبسيط الإجراءات

يوجد أساليب مختلفة يمكن استخدامها في تبسيط الإجراءات، تتدرج من تدابير يمكن إجراؤها من دون تغيير بنيوي في المنظمة، كحذف الخطوات غير الضرورية، لتصل إلى إحداث تغيير بنيوي في تكوين الإدارة وتنظيمها وطرق اتصال المستفيدين من خدماتها بها، وهي الحكومة الإلكترونية. على النحو المبين في الشكل رقم (2).

#### الشكل رقم (2): تدرج تبسيط الإجراءات



المصدر: بتصرف عن، جرادات (2008، ص: 61).



## 1- حذف الخطوات غير الضرورية

عند مراجعة إجراءات العمل وتحليلها، قد يتبين وجود خطوات غير مبررة وغير ضرورية، وتشكل عبئاً على العمل فيتطلب وقتاً وجهداً وتكاليف إضافية لا مبرر لها ولا فائدة منها، وبالتالي لابد من حذفها والتخلص منها. (عصفور، 2014). ومن شأن إلغاء خطوة أو أكثر في الإجراء، أن يخفف زمن الإجراء، ويقلل حظوظ وقوع أخطاء في أدائه. وعندما يراد تحديد الخطوات المرشحة للإلغاء يُسأل، الذين يعملون في الإجراءات أو يتعاملون معها: (Wallace, Webber, 2015)

- ما هي الخطوات التي يتم تخطيها أو الالتفاف عليها؟
- ما هي الخطوات التي تستهلك معظم الوقت؟ ولماذا؟

## 2- دمج بعض الخطوات الصغيرة والمتقاربة والمتكاملة معاً في خطوة واحدة

في بعض المؤسسات الحكومية، ونتيجة التضخم الوظيفي، ووجود أعداد كبيرة من الموظفين، تتبعثر المسؤوليات، ويطول زمن إنجاز المعاملة نتيجة نقلها من موظف إلى آخر. (إسماعيل، 2014). وعندما يكشف تحليل مسار الإجراءات، أن بعض الخطوات تتضمن عملاً مكرراً أو مزدوجاً بسبب اشتراك عدة أشخاص فيها، يصار إلى دمج هذه الخطوات. ومن الطرق التي تستخدم في الدمج، العمل على تمركز بعض الوظائف. وينبغي توخي الحذر عند دمج الخطوات، من أن دمج عدد كبير من الخطوات في خطوة واحدة سيقلل من الدقة، ويزيد من حالات الشجار والمشاحنات. (Amatayakul, 2012).

## 3- التقريب المكاني بين مكاتب الموظفين المشتركين في إنجاز الخدمة الواحدة

من الأمور التي تؤدي إلى بطء الإجراءات، تباعد مكاتب الموظفين المعنيين بها، وعلى سبيل المثال، يلزم للإفراج عن البضائع من الدوائر الجمارك في بعض الدول، الحصول على ما يقرب من عشرين توقيعاً من تواقيع الموظفين الموجودين في مكاتب مبعثرة في أماكن مختلفة. (المبيضين، 2011). ويساعد على تبسيط الإجراءات، أن يُعمل على الحد من بعثرة مكاتب الموظفين المعنيين في إنجاز الخدمة بين طوابق المبنى وأجنحته، بحيث يصبح هؤلاء الموظفون موجودين في مكان واحد. ويؤدي هذا الأمر إلى تيسير معاملات المواطنين طالبي الخدمات، وتقصير المسافات بين مكاتب الموظفين.

وقد يصل التقريب في بعض الأحيان، إلى التخلص من الجدران الداخلية، وفتح المكاتب على بعضها البعض. (محمد، 2014).

#### 4- إعادة ترتيب المكاتب

يساعد على تبسيط المعاملات، أن تجري إعادة ترتيب المكاتب في وضع يساعد على إنجاز الخدمات بشكل انسيابي متسلسل، يسهل على الموظفين نقل الأوراق فيما بينهم، من دون حاجة الى المراسلين. (Oliverio, Pasewark, White, 2013). ومن شأن إعادة ترتيب مكان العمل، بتحديد المواقع المناسبة للموظفين، والأمكنة المناسبة للأجهزة والمعدات، أن يسهل مسار العمل. (Lincoln, Syed, 2010). وهناك مبادئ لا بد من مراعاتها في إعادة ترتيب المكاتب، وهي: (النقيب، 2014).

- ترتيب مكاتب الموظفين في وضع متسلسل.
- وضع الموظفين المرتبطين بالأعمال، بالقرب من بعضهم البعض.
- وضع المكاتب بحيث ينظر الموظفون في اتجاه واحد.
- أن تكون مكاتب المشرفين والرؤساء خلف مكاتب الموظفين
- وجود مساحة كافية لسهولة حركة الموظفين بين المكاتب
- لا توضع المكاتب بالقرب من أماكن التهوية أو التدفئة أو النوافذ.

#### 5- جمع الفحص والتدقيق في مرحلة واحدة

قد تتطلب بعض المعاملات إجراء أعمال فحص وتدقيق لدى إدارات مختلفة في المنظمة الحكومية، كلٍ وفقاً لاختصاصه، كما في معاملات الاستيراد والتصدير على سبيل المثال. ومن أساليب تبسيط الإجراءات، أن تجمع أعمال الرقابة في مرحلة واحدة. ومن تطبيقات ذلك في الاستيراد والتصدير أن يكون فحص ورقابة السلع المصدرة والمستوردة الخاضعة للرقابة تحت إشراف جهة واحدة، ويتم الفحص والرقابة على مرحلة واحدة تشترك فيها سائر الجهات المنوط بها طبقاً للقوانين والقرارات المنظمة لاختصاصاتها. وقد جرى ذلك في عدة دول، منها مصر، التي صدر فيها قرار عن رئيس الجمهورية هدف إلى تيسير إجراءات الفحص على السلع المصدرة والمستوردة، فجعل فحص ورقابة جميع السلع المصدرة والمستوردة الخاضعة للرقابة تحت إشراف الهيئة

العامة للرقابة على الصادرات والواردات، ويتم الفحص والرقابة على مرحلة واحدة تشترك فيها سائر الجهات. (قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم 2000/106).

#### 6- إعادة النظر في النماذج المستخدمة

تستخدم في العديد من الإدارات العامة نماذج قديمة، وضعت منذ فترة طويلة، ولم تجر عملية مراجعة لها منذ فترات طويلة، وبالتالي أصبح كثيراً منها غير متناسب مع مقتضيات والمستجدات الحديثة. ومن صور تبسيط الإجراءات، إعادة النظر في النماذج المستخدمة، وتقليلها قدر الإمكان. (الحموي، 2011).

وبدخول تكنولوجيا المعلومات والحوسبة إلى الإدارة العامة، قد تنتفي الحاجة إلى استخدام النماذج في كثير من الأحيان، ولكن يبقى الأنموذج بمثابة إفصاح عن حاجة المواطن وعن رغبته في طلب الخدمة، ثم عن التزامه بما يترتب على هذا الطلب. (Denhardt, 2015).

#### 7- توحيد مصادر المعلومات

يُعدّ تعدد قواعد البيانات الحكومية، من الأمور التي تزيد من التكاليف والمشاق التي يتحملها المراجعون لإتمام معاملاتهم التي تتطلب تجميع بيانات، واستخراج مستندات من جهات حكومية مختلفة. ومن شأن توحيد قواعد البيانات، عن طريق إنشاء نظام موحد للمعلومات، أن يساعد على تيسير معاملات المراجعين. ويتولى هذا النظام معالجة العمليات اليومية التي تتم في جميع المنظمات الحكومية، من خلال تسجيلها وتجميعها وفرزها وتخزينها في قاعدة بيانات مركزية، تستند إليها الوحدات الحكومية المختلفة. (ميا، شيخ ديب، عريف، 2011).

#### 8- اللامركزية وتفويض الصلاحيات

يعني مفهوم اللامركزية وتفويض السلطة، نقل جزء من السلطة أو الصلاحية من المستوى الإداري الأعلى إلى المستوى الذي يليه، حتى تتمكن المستويات الإدارية الوسطى من تسيير أعمال المواطنين. وعلى الرغم من الفوائد التي يؤدي إليها التفويض ومنها الوفر في الوقت والجهد والتكاليف على المواطن، من خلال اختصار عدد خطوات

المعاملات وزمنها. (Altman, Valenzi, Hodgetts, 2013). إلا أنه ينبغي توخي الحذر عند منح التفويض من أنه قد يؤدي إلى مشاكل في المساءلة والرقابة ويرتد سلباً على المواطنين، وذلك عندما تمنح سلطة إلى أفراد في التنظيم لم يتم إعدادهم بالقدر الكافي لها. (Jreisat, 2011). وقد أثبت بعض الباحثين فشل اللامركزية في تحقيق أهدافها، عندما تفوض السلطة إلى مديرين لم يتم إمدادهم بالموارد الكافية التي تمكنهم من ممارستها بكفاءة. (Massey, Johnston, 2015). ولتفويض السلطة شروط حددها علماء الإدارة العامة وكرستها النصوص التشريعية، وهي أن التفويض لا يكون إلا جزئياً ومحدد النطاق بوضوح، وأن تفويض السلطة لا يصاحبه نقل المسؤولية، وأن السلطات المفوضة لا تفوض لثالث، وأن التفويض لا يكون إلا من أعلى إلى أسفل، وأن من حق مانح التفويض تعديله أو استرداده. (حبيش، 2007).

### 9- تغيير أسلوب سير العمل

يستخدم في تسيير العمل في المكاتب واحد من ثلاثة أساليب، هي:

أ- **الأسلوب المتسلسل:** وفيه تسيير المعاملة في خط متسلسل من الخطوات والمراحل، بحيث يتولى كل موظف إنجاز خطوة معينة، وبذلك تنتقل المعاملة من موظف إلى آخر، كل وفقاً لتخصصه، إلى أن تصل إلى مرحلة الإنجاز أو التوقيع النهائي. (اللوزي، 2012).

ويستخدم هذا الأسلوب على نطاق واسع في الإدارات الحكومية، ومن مزاياه، التخصص وتقسيم العمل، ومن مشاكله أن إنجاز المعاملة على هذا النحو قد يستغرق وقتاً أطول مما تتطلبه. (عبوي، العطار، 2012).

ب- **الأسلوب المتوازي:** ويتمثل هذا الأسلوب في إيكال مهمة إنجاز الخدمة بجميع خطواتها ومراحلها إلى موظف واحد، يتولى استقبال المواطن عند حضوره إلى المؤسسة طالباً للخدمة، ويقوم بجميع ما يلزم للمعاملة من العمليات التي تحددها إجراءات المعاملة. وإذا كان عدد المعاملات كبيراً يتم تخصيص أكثر من موظف وتسيير معاملات المراجعين في خطوط متوازية. (عصفور، 2014).

ويستخدم هذا الأسلوب في الإدارات الحكومية التي لا تتضمن إجراءاتها خطوات كثيرة، فلا ينتقل المواطن طالب الخدمة بين المكاتب والموظفين، ويتعامل مع موظف واحد فقط، وبذلك يوفر الوقت والجهد. (اللوزي، 2012).

**ج- أسلوب الآن الواحد:** والذي يتيح إمكانية قيام أكثر من موظف أو أكثر من وحدة إدارية بالعمل على إنجاز المعاملة في آن واحد، حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من نسخة واحدة للمعاملة، وعند اكتمال الأعمال المختلفة من قبل الأطراف المتعددة، يجري تجميع النسخ معاً لتشكل معاملة واحدة. ولا يستعمل هذا الأسلوب إلا على نطاق ضيق في الإدارات الحكومية، (عبوي والبطاري، 2012) ويتميز بتوفير الوقت، حيث تعمل الأطراف المختلفة على المشاركة في الإنجاز في آن واحد. (اللوزي، 2012).

## 10- الحوسبة

تذكر الحوسبة على أنها أحد أساليب تبسيط الإجراءات، باعتبار أن استخدام الحاسوب يؤدي إلى تيسير المعاملات، فباستخدام الحاسوب تحل شاشة الحاسوب محل الورق في بعض النماذج، ويتم تخزين البيانات على الأقراص الصلبة للحواسيب، بدلاً من خزنها ورقياً، وعندما يراد الرجوع إلى البيانات العائدة لأحد المراجعين يتم العثور عليها فوراً على ذاكرة الحاسوب بدلاً من تكبد عناء البحث عنها على رفوف المكاتب. (Spencer, 1995). كما تؤدي حوسبة الإدارات إلى الاستغناء عن كم كبير من الأوراق التي يتم تبادلها بين الإدارة والمتعاملين معها. (Killian, Eklund, 2008).

## 11- مكتب خدمة الجمهور

يختلف مفهوم مكتب خدمة الجمهور، باختلاف تجارب الدول في هذا المجال، فمكتب خدمة الجمهور وفقاً للبعض هو قاعة أو غرفة موجودة في مدخل كل منظمة حكومية، يعمل بها موظفون يمثلون المنظمة بمختلف أنشطتها وإداراتها. ويتولى هذا المكتب استقبال طالبي الخدمات بشكل لائق، والتعرف على طلباتهم. وإرشادهم إلى كيفية الحصول على هذه الخدمات وتوضيح الوثائق والمستندات المطلوبة، والرسوم المقررة، وإجراءات العمل المتعددة، وكل ما يسأل عنه المواطن طالب الخدمة. ووفقاً لهذا المفهوم

على المواطن أن يحضر بنفسه إلى الإدارة ذات الصلة بمعاملته، ولا يزيد دور مكتب خدمة الجمهور عن استقباله وإرشاده، ومن دون التوسط بينه وبين الدوائر المعنية بمعاملته، وقد يتلقى شكاويه إذا صادفته أي مشكلة في الدائرة المعنية بمعاملته. وقد ذكرت نشرة صادرة في العام 1998 عن لجنة الإدارة العامة في منظمة التعاون والتنمية Public Management Committee of the OECD (PUMA, 1998).

أن دولة المجر أنشأت هذا المركز، تحت اسم "مركز المعلومات" ثم جرى تطويره بعد ذلك، بتحويله إلى مركز لتقديم الخدمات، ويمثل ذلك، وصفت وزارة التربية والتعليم، في الأردن، مهام "قسم خدمة الجمهور"، فقالت: "كان دور القسم محصوراً في إرشاد وتوجيه الجمهور، ليصبح دوره الآن تقديم خدمات كاملة. (موقع وزارة التربية والتعليم الأردنية). ولذلك تجد أن بعض الدول أطلقت على هذا المكتب تسمية "مكتب استقبال". وقد نصت "شريعة المواطن" التي أقرها مجلس الوزراء اللبناني، بناء على اقتراح وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية، على "مكتب الاستقبال"، فأوردت أن من حقوق المواطنين "أن يتم إنشاء مكاتب استقبال في الإدارات العامة والبلديات، حيث تدعو الحاجة، لتأمين المعلومات اللازمة للمواطنين وربط هذه المكاتب عبر شبكة معلوماتية، بحيث يمكن للمواطن الحصول على معلومات عن المعاملات الرسمية العائدة له في مختلف الإدارات، من خلال أي مكتب استقبال". (وزارة التنمية الإدارية، 2001 ص: 7).

والجدير بالذكر أن مفهوم مكتب خدمة الجمهور، الذي تمتد وظيفته إلى الوساطة الفعالة بين المواطن والدائرة المعنية بمعاملته، ولا تقتصر على الاستقبال والإرشاد وتلقي الشكاوى، ليس مفهوماً حديثاً، ففي مرجع صادر في عام 1979 حُدِّدَت أهداف مكتب خدمة الجمهور، بأنها: (National League of Cities, 1979).

- تركيز وظيفة الخدمة والمعلومات، بحيث لا يتكبد المواطن عناء الانتقال من دائرة إلى أخرى.
- تبسيط إجراءات الشكاوى، بحيث تصل الشكاوى بسرعة، إلى الجهات المعنية.
- متابعة الشكاوى، بحيث يتم ضمان رضا المواطن.

وبهذا المفهوم، يصعب رسم حدود فاصلة، بين مركز خدمة الجمهور والصالة الواحدة في خدمة المواطنين.

## 12- الصالة الواحدة لتقديم الخدمات

الصالة الواحدة هي مركز لخدمة المواطنين وقطاع الأعمال، يتم إنشاؤه كغرفة مركزية لتقديم الخدمات والمعلومات، أو كمركز على مستوى كل وزارة أو مؤسسة عامة أو بلدية. ويقوم هذا المركز باستقبال المواطنين أو ممثلي قطاع الأعمال، وتلقي طلباتهم للحصول على المساعدة والمعلومات. وبذلك تكون الصالة نقطة الاتصال الوحيدة بين المواطن والإدارة العامة، وبوجودها يستغني المواطن عن ضرورة معرفة الدائرة التي عليه أن يتصل بها للحصول على المعلومات، أو الدائرة التي ينبغي أن يتعامل معها للحصول على الخدمة. بل يتصل بالمركز بواسطة الهاتف أو البريد الإلكتروني أو يتقدم شخصياً، إذا كانت معاملته تتطلب الحضور الشخصي. (Spearman, 2007)

ويقوم هذا المركز بتسليم ملف المعاملة كاملاً إلى الإدارة المعنية، ويتولى متابعة تنفيذ المعاملة، وتسجيل التقدم في حالتها في نظام معلومات مركزي، يسمح بتقديم المعلومات للمواطن حول سيرها، عبر مركز الاستعلام الهاتفي أو عبر الإنترنت. وعند تنفيذ المعاملة من قبل الإدارة، تعاد إلى مركز خدمة المواطن، الذي يسلمها للمواطن. (كافي، 2009).

## 13- النافذة الواحدة

يستخدم أسلوب النافذة الواحدة في تقديم الخدمات، وفق Coustenoble (2006) عندما يتطلب تقديم خدمة معينة من المواطن مراجعة أكثر من وحدة حكومية، لاستكمال الإجراءات المطلوبة لإنجاز الخدمة، ولتوفير وقت وجهد طالب هذا النوع من الخدمات. ويطلق اصطلاح "النافذة الواحدة" على تقديم الخدمات الحكومية المرتبطة بحاجات المواطنين "المستهلكين، في مكان واحد، سواء كان ذلك بالحضور الفعلي أم بالاتصال الإلكتروني. (Schedler, Summermatter, Schmidt, 2004). وبواسطة هذه النافذة يتم الحصول على الخدمات العامة، من خلال نقطة دخول واحدة، حتى لو كانت تلك الخدمات تقدم بواسطة دوائر أو سلطات مختلفة. وبذلك، لا حاجة بالمواطن إلى التنسيق بين مهام متعددة للحصول عليها. (Meijer, Bannister, Thaens, 2013)

ويستخدم نظام النافذة الواحدة في عدد كبير من القطاعات، مثل قطاعي الاستثمار والتجارة. وفي إطار تسهيل التجارة، يطبق نظام النافذة الواحدة لمساعدة التجار على تقديم البيانات الجمركية والتراخيص والتصاريح وكل ما يتعلق بعمليات الاستيراد والتصدير والعبور، من خلال نقطة واحدة تشارك فيها إدارات الجمارك والمؤسسات الحكومية ذات الصلة. وقد يتسع مفهوم النافذة الواحدة لتسهيل التجارة بحيث يغطي كل ما يتعلق بالتجارة بمفهومها الشامل، كالنقل والخدمات اللوجستية، مع مراعاة كافة المعايير الحدودية في إطار نظام واحد للتبادل الإلكتروني للوثائق والمعلومات التجارية للقطاعين العام والخاص. (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، 2012).

وقد أصدر مركز الأمم المتحدة لتسهيل التجارة والأعمال التجارية الإلكترونية في إطار اللجنة الاقتصادية لأوروبا، توصيات وإرشادات حول إنشاء النافذة الواحدة، أهمها التوصية رقم 33، التي حددت ثلاثة نماذج رئيسية لنظام النافذة الواحدة، وهي:

**النموذج الأول:** يتمثل في سلطة واحدة مهمتها استلام المعلومات، سواء أكانت ورقية أم الكترونية، ونشرها وتعميمها على جميع المؤسسات الحكومية المعنية، وأداء دور تنسيقي ورقابي للحؤول دون بروز عوائق لا مبرر لها في السلسلة اللوجستية.

**النموذج الثاني:** هو نموذج آلي موحد لجمع المعلومات ونشرها، يمكن تطبيقه في القطاعين العام أو الخاص. وهو يقوم إلكترونياً بجمع واستخدام ونشر وتخزين البيانات المتعلقة بالتجارة العابرة للحدود، ويمكن أن يعمل عن طريق ثلاث آليات محتملة:

**نظام متكامل:** تجري خلاله معالجة جميع البيانات؛

**نظام آلي متفاعل المركزي:** يقوم بإرسال البيانات للجهة المعنية لمعالجتها؛

**نظام مختلط:** أي متكامل ومتفاعل لا مركزي في الوقت نفسه.

**النموذج الثالث:** هو نموذج آلي لتبادل المعلومات، يمكن للتاجر من خلال تقديم التصاريح الإلكترونية للتجارة لعدة مؤسسات من أجل معالجتها وإنجاز الإجراءات المتصلة بها والموافقة عليها، وذلك عبر طلب واحد. وحسب هذا النظام، تُرسل الجهات الحكومية المعنية الموافقة للتاجر إلكترونياً إلى جهاز حاسوبه. وفي سنغافورة، يسمح النظام بإجراء الحسابات المتعلقة بالرسوم والضرائب تلقائياً، وبخصمها من الحسابات المصرفية للتجار.



وعند إنشاء هذا النظام، ينبغي استخدام قواعد بيانات لهويات محددة من أجل التحقق مسبقاً من جميع المعلومات المتعلقة بالمعاملات المالية التجارية. (CEFACT, 2005). وفي لبنان، حظيت النافذة الواحدة، باهتمام جهات رسمية مختلفة، فنصت استراتيجياً تنمية وتطوير الإدارة العامة في لبنان، على اعتماد مبدأ الشباك الواحد، حيث يكون من الضروري إحداثه في عدد من الإدارات أو المؤسسات العامة، باعتباره من التدابير التي يمكن بواسطتها تحقيق أهداف الدولة في خدمة المواطنين، (مكتب وزير الدولة للتنمية الإدارية، 2001).

ولذلك أنشئ في بعض الوزارات والمؤسسات العامة، "الشباك الواحد". ومن جملة تلك المؤسسات، المؤسسة العامة لتشجيع الاستثمارات في لبنان، التي تضم "مديرية الشباك الواحد لإصدار التراخيص"، المنصوص عليها في قانون إنشائها. (قانون تشجيع الاستثمارات في لبنان، المادة 5).

#### 14- الحكومة الإلكترونية

الحكومة الإلكترونية وفقاً لتعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، "هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لا سيما الإنترنت للوصول إلى حكومة أفضل" والحكومة الإلكترونية هي النسخة الافتراضية عن الحكومة الحقيقية الكلاسيكية مع فارق أن الأولى تعيش في أنظمة الخوادم أو الملقمات Servers الخاصة بمراكز حفظ البيانات Data centers للشبكة العالمية للإنترنت، وتحاكي وظائف الحكومة التقليدية، التي تتواجد بشكل مادي في أجهزة الدولة. (حسين، 2011، ص: 32). ويذهب البعض إلى التبشير بموت الحكومة الكلاسيكية ونماذجها في السنوات المقبلة، حيث لن تكون تلك النماذج قادرة على الاندماج في محيطاتها الاقتصادية والاجتماعية الخارجية التي تتسارع على نحو مذهل لدخول فضاء المجتمع المعلوماتي. (بدران، 2004).

ويوجد ثلاثة أنواع للحكومة الإلكترونية، حسب الطرف الذي يتعامل مع الحكومة، وهي:

- حكومة - حكومة: داخل الإدارات الحكومية.
- حكومة - مواطن: بين الحكومة والمواطن.

▪ حكومة - أعمال: بين الحكومة وقطاع الأعمال. (المبييضين، 2011).

وتعد الحكومة الإلكترونية إحدى الوسائل التي تُعتمد لتبسيط الإجراءات، فهي مرادف لعمليات تيسير النظام البيروقراطي أمام المواطنين، من خلال إيصال الخدمات لهم بشكل سريع وعادل، في إطار النزاهة والشفافية. (الصريدي، 2005). ويذهب العديد من الباحثين والكتاب إلى القول بأن الحكومة الإلكترونية ليست إحدى صور التبسيط فحسب، بل هي أعلى درجاته. (جرادات، 2008) ومن شأن التحول إلى الحكومة الإلكترونية أن يفيد كلاً من المواطن والحكومة من خفض التكاليف، فقد استطاعت حكومة الولايات المتحدة على سبيل المثال، خفض ما يقارب 70% من التكلفة بالتحول إلى الخدمة الإلكترونية. (قطيش، 2013).

يتطلب التحول إلى الحكومة الإلكترونية عدة شروط منها، تغيير نماذج اتخاذ القرارات في الجهاز الحكومي، وثقة الجماهير في تنفيذ الأعمال إلكترونياً، وتوفير ثقة في أمن المعلومات وسريتها، وإنشاء بنية تحتية رئيسية عامة، ونقاط خدمة وأتمتة الأعمال الحكومية. لذلك يمثل تنفيذ مشاريع الحكومة الإلكترونية تحدياً كبيراً للإدارة العامة، فقد واجهت الإدارة بعض الصعوبات في إحداث هذا التحول، وفي تفكيك وإعادة هيكلة الإجراءات البيروقراطية اللازمة لتوفير الخدمات وإنهاء المعاملات الإدارية مع المواطنين، من أجل تقديم خدمات ذات مستوى جودة وكفاءة مرتفعة، فضلاً عن أتمتة المعاملات الإدارية والتخلص من الأساليب اليدوية. (الليموني، 2015). لذلك يتعين على القطاع العام أن يتعاون مع القطاع الخاص، في سبيل إيجاد نماذج أعمال وبنية تحتية، والعثور على مصادر لتمويل الاستثمار في البنية التحتية المعلوماتية. (العبود، 2014).

فضلاً عن تبسيط الإجراءات الإدارية، تحقق الحكومة الإلكترونية العديد من المنافع، أهمها: إتاحة المعلومات والخدمات الحكومية عبر الإنترنت، وعلى نحو يُسرّع الحصول عليها، ويُسهّل استخدامها، وهيكلت الخدمات بدلالة حاجات المستفيدين، لا بدلالة البنيان الداخلي للإدارة، وتحقيق مشاركة أكبر للمواطنين. (Kwemo, 2012).

## سابعاً: تكاليف الخدمات العامة

إن تكلفة الخدمات الحكومية كغيرها من الخدمات، من العناصر التي يتطلب قياسها جهداً خاصاً لاشتمالها على عوامل كمية وأخرى غير كمية. ويختلف قياس تكلفة الخدمة العامة تبعاً للجهة القائمة بالقياس، والمراد من القياس، فهناك تكلفة الخدمة من وجهة نظر الجهة الرسمية التي تقدمها، كما أن للخدمة العامة تكلفة من وجهة نظر المتلقي المستفيد منها. وتتفاوت الأعباء والوقت والجهد المبذول من خدمة إلى أخرى، ما يتطلب قياساً لكل من هذه العوامل، ولكل نوع من الخدمات ولكل جزء من الإجراءات المكونة للخدمة. ويرى Hindriks (2012) أن التنظيم الإداري للخدمات العامة له صعوبات خاصة جداً، أهمها أن الخدمات التي ينتجها متعددة ومتراصة، وكثير منها يصعب قياسه، وبالتالي تقييمه بشكل كمي من حيث تكلفته.

إن قياس التكلفة الفعلية للإجراء، والتي تتضمن البديل الذي يدفع للقائم بالإجراء، وغير ذلك من الأعباء، يلعب دوراً أساسياً في إعادة تنظيم الإجراءات، وحذف بعضها.

### 1- تعريف التكاليف

يرى البعض بأنه يصعب تعريف التكاليف، باعتبار أنه اصطلاح غامض وغير مؤكد. وهناك من يعرفها بأنها "قيمة الموارد النقدية أو القابلة للتقويم بالنقد، المستخدمة لقاء السلع أو الخدمات التي يتم الحصول عليها". (Rajasekaran, 2010). ويعرفها آخرون بأنها: "قيمة التضحية التي يتم تحملها في سبيل الحصول على سلعة أو خدمة". (Khan, 2008 p:19). فيما يعرفها تجمع المحاسبين الإداريين المعتمدين في أميركا Chartered Institute of Management Accountants CIMA بأنها "قيمة الإنفاق (الفعلي أو الاعتباري) المترتب على شيء أو نشاط محدد، أو المخصص لهذا الشيء أو النشاط" (Avis, 2009 P:3). وهو تعريف يشمل في آن معاً، التكاليف الفعلية لأشياء أو أنشطة تمت بالفعل، والتكاليف المحددة مسبقاً لأشياء أو أنشطة مخططة.

### 2- استخدام التكاليف لقياس الكفاءة في القطاع العام

يمكن قياس كفاءة الأداء الإداري في القطاع العام، بواسطة مخرجات هذا الأداء. (Der Waldt, 2004) وخلافاً للقطاع الخاص الذي يتم فيه قياس كفاءة الأداء الإداري،

بإجراء تحليل دوري للأرباح أو الخسائر (النتائج)، ومتابعة تطورها من فترة إلى أخرى. لا تصلح الأرباح أو الخسائر لقياس كفاءة منظمات القطاع العام غير الهادفة إلى الربح. (Gwartney, Stroup, Russell, Macpherson, 2014)، بل يتم قياسها بتحليل مخرجات الأداء وتطورها. وللقيام بذلك، يتم بادئ ذي بدء تحديد طبيعة المخرجات في الدائرة التي يراد قياس كفاءتها، ويتم قياس تكاليف الأداء، ثم تحدد تكلفة وحدة المخرجات بقسمة تكاليف الأداء على عدد وحدات المخرجات. وتختلف طبيعة المخرجات باختلاف الدائرة المراد قياس كفاءتها، ففي الدائرة أو مجموعة الدوائر المهمة بتقديم الرعاية الصحية في وزارة الصحة، يكون المريض الحاصل على خدمة العلاج، هو وحدة المخرجات الصالحة لقياس أداء الدائرة أو مجموعة الدوائر، وفي دوائر أخرى، قد تكون المخرجات، عدد التصاريح أو الأذون المصدرة، أو عدد الطلبات المنظورة، أو عدد التقارير المحاسبية المصدرة، أو عدد المشاريع المنجزة. (Wirick, 2011).

إن متابعة وتحليل مخرجات الأداء وملاحظة تطورها، يُمكن الإدارة أو جهات الإشراف والرقابة، من العمل على تخفيض التكاليف من دون التضحية بجودة الخدمة التي يتم تقديمها. على الرغم من أن هذا القياس والتحليل المصاحب له، يراد بهما الرقابة على الكفاءة والإنتاجية، إلا أنه من المناسب استخدامهما لأغراض قياس أثر تبسيط الإجراءات على التكاليف، بمقارنة ما كانت عليه تكلفة الوحدة قبل التبسيط، وما آلت إليه بعده. (Coombs, 2002).

### 3- استخدام التكاليف كأداة للرقابة الإدارية

يرى Lorino (2013) أن المراد بإدارة التكاليف في المنظمات، تحقيق هدفين أساسيين: الأول: الوصول بالتكلفة إلى الوضع الأمثل، بالعمل على تخفيضها مع المحافظة على الجودة، وتحسين الأداء، والتطوير المستمر، ومواكبة التغيير.

الثاني: الرقابة على التكلفة، عن طريق مقارنة التكاليف الفعلية مع التكاليف المعيارية المحددة مسبقاً، وتحديد الانحرافات وتحليلها، واتخاذ القرارات التصحيحية بشأنها. ويعتبر تخفيض تكلفة الإدارة العامة واحداً من الأسباب التي يسعى تبسيط الإجراءات إليها،

واستخدام أنموذج التكاليف المعيارية كأداة من أدوات الرقابة على التكلفة في القطاع العام، شاع استخدامه في السنوات الأخيرة، واقترن في كثير من الحالات بالتبسيط.

#### 4- مكونات تكاليف الخدمات من وجهة نظر الجهة المؤدية للخدمة

تبدأ الخطوة الأولى في احتساب تكاليف الخدمات، بتحديد الخدمة المراد قياس تكلفتها، وتوصيفها بدقة، وتعريف خصائصها، وتحديد كافة الأعباء ذات الصلة بها، وذلك تمهيداً لاحتساب التكلفة.

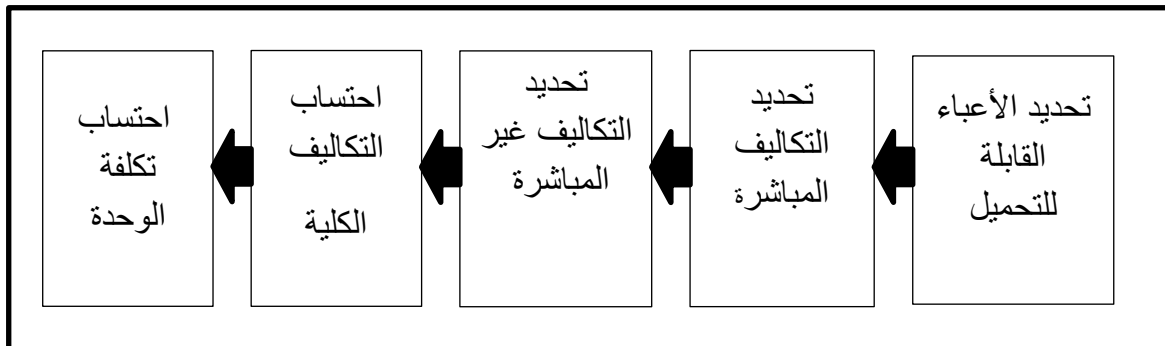
#### الجدول رقم (2): العناصر المطلوب تحديدها لقياس التكلفة

|                                 |                                                                                                                                              |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| التحديد الواضح للخدمة           | الخدمة أو مجموعة الخدمات المتشابهة بالتفصيل، ومن دون أي اختصار. (مثل خدمة منح تصريح لإنشاء بناء).                                            |
| تحديد وحدة القياس               | تحديد التكلفة الإجمالية أو الإفرادية، مع وحدة القياس مثل الوحدة النقدية لكل تصريح أو لكل معاملة.                                             |
| تحديد الأعباء القابلة للتحميل   | تحديد هل هي تكلفة كاملة شاملة لكافة الأعباء المباشرة وغير المباشرة، أم هي تكلفة جزئية لا تتضمن سوى جزء من الأعباء، وتحديد الأعباء المستبعدة. |
| تحديد حدود الخدمة               | تحديد مستوى التفصيل الذي تحتسب على أساسه التكلفة.                                                                                            |
| تحديد الجهة المقدمة للخدمة      | تحديد الوحدة أي الإدارة أو القسم الذي يقوم بتقديم الخدمة.                                                                                    |
| تحديد الجهة المستفيدة من الخدمة | تحديد الأطراف المستفيدة من الخدمة مثل أصحاب المشروعات الصغيرة، طلاب الجامعات، جميع المواطنين، الخ.                                           |

Source: Guide méthodologique de calcul du coût d'une prestation - SG - octobre 2012.

ويظهر الشكل رقم (3) مراحل قياس تكاليف الخدمات:

#### الشكل رقم (3): مراحل قياس تكاليف الخدمات



Source: Guide méthodologique de calcul du coût d'une prestation - SG - 2012.

ويجري القياس على هذا النحو، من وجهة نظر الحكومة، غير أنه بالإمكان إجراؤه بذات الطريقة، ولكن من وجهة نظر المستفيدين، وذلك باحتساب الأعباء التي تتحملها هذه الأطراف للحصول على الخدمة. فيتم الانطلاق من تقديم طلب الحصول على خدمة معينة، وتحديد كافة الخطوات المطلوبة وزمنها وتكلفتها، وزمن الانتظار، والمستندات المطلوبة، وصولاً إلى إنجاز المعاملة.

### 5- قائمة تكلفة الوحدة

يذكر Coombs (2002)، أن قائمة تكلفة الوحدة تستخدم في القطاع العام، لأغراض تجميع الأعباء في وحدة معينة، بدءاً من رواتب الموظفين، وجميع البدلات ذات الصلة، وكافة المصاريف داخل الوحدة، ثم تتحدد التكلفة للوحدة، بالقسمة على أساس محدد، هو نوع المخرجات الصادرة عن تلك الوحدة. وتستخدم هذه القائمة كمؤشر للكفاءة بالمقارنة لعدد من السنوات، كما تعد وسيلة للرقابة.

$$\text{تكلفة المعاملة} = \frac{\text{التكلفة الكلية}}{\text{عدد المعاملات المنجزة}}$$

وقد تكون هذه المعاملات، جوازات سفر، شهادات ميلاد، تراخيص، إفادات، أو غير ذلك. التكلفة الكلية = رواتب وبدلات موظفي الوحدة + جميع مصاريف الوحدة.

### ثامناً: نموذج التكلفة المعيارية (SCM) Standard Cost Model

أنموذج التكلفة المعيارية (SCM) standard cost model منهجية تستخدم في قياس التكاليف الإدارية. وقد كان هذا الأنموذج ثمرة جهد فريق مهني متخصص جرى تشكيله في إطار ما يعرف بـ "شبكة الإدارة العامة الأوروبية"<sup>9</sup> ففي آذار 2007، تبنى المجلس الأوروبي برنامج عمل من أجل تخفيض الأعباء الإدارية في دول الاتحاد، باعتماد نظام التكاليف المعيارية الذي قامت الحكومة الهولندية بوضعه في تسعينيات القرن الماضي، لاحتساب التكاليف الإدارية. (Zito, 2013). والتكاليف الإدارية وفقاً لهذا النظام، هي التي تتحملها المنشآت ويتحملها المواطنون في تلبية المتطلبات القانونية

<sup>9</sup> شبكة الإدارة العامة الأوروبية EUPAN (Public Administration Network European) هي شبكة غير رسمية مسؤولة عن الإدارة العامة في الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي، والمفوضية الأوروبية والدول المراقبة.

لإعطاء معلومات عن أعمالهم أو إنتاجهم، إما إلى الجهات الحكومية أو إلى جهات أخرى في إطار الالتزام بالقوانين. (OECD Report, 2014, B).  
وقد قُدِّر أن تخفيض الأعباء الإدارية بحوالي 25%، سوف يعود بزيادة قدرها تقريباً 1.4% من إجمالي الناتج القومي المحلي (150 مليار يورو). (CPB, 2004).

### 1- مكونات تكاليف الخدمات الحكومية وفقاً لطريقة التكاليف المعيارية

للحصول على خدمة حكومية، على المنشآت والأفراد الالتزام بموجبات تحددها السلطات وهي:

- موجبات المحتوى: كاعتماد إجراءات أو أفعال محددة، أو تجنب إجراءات أو أفعال.
- موجبات الإفصاح: كتقديم بيانات عن أعمالها، وهي تشكل الأعباء الإدارية.<sup>10</sup>
- أ- موجبات المحتوى

يتطلب حصول المواطن على خدمة حكومية معينة، قيامه بعدد من الخطوات بترتيب معين، كتقديم طلب وإرفاق الطلب بمستندات ثبوتية وتسديد للرسوم. ويمكن أن يمنع من القيام بأفعال معينة، إذا كانت مخالفة للمسار المحدد للحصول على تلك الخدمة.

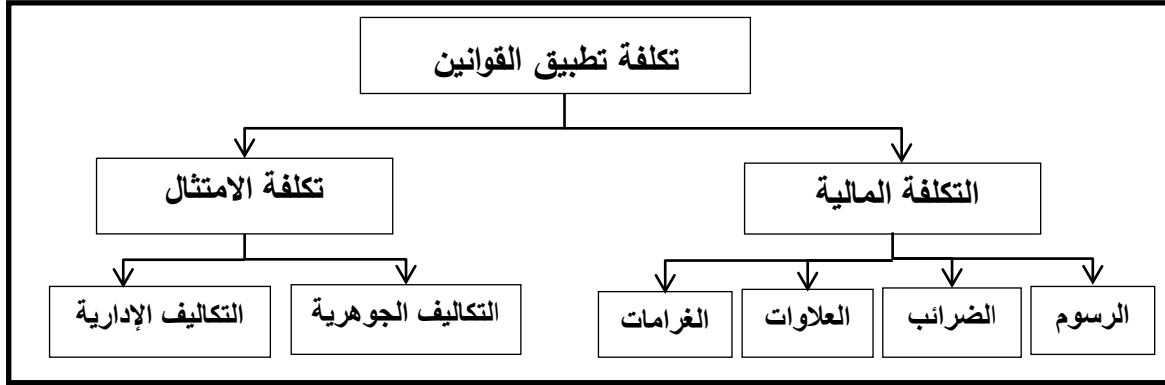
### ب- موجبات الإفصاح

موجبات الإفصاح، هي البيانات والمعلومات التي تطلب من المواطنين والشركات لتقديمها إلى الدوائر الحكومية امتثالاً للقانون، كتقديم التصاريح الضريبية والبيانات المالية سنوياً عن النتيجة، والمركز المالي إلى الدوائر المختصة في وزارة المالية، أو الإبلاغ عن الولادات والوفيات لوزارة الداخلية، إن ما يتحمله المواطن في سبيل ذلك يسمى الأعباء الإدارية. (Buhrin, Surgeloose, 2006).

يظهر الشكل رقم (4) تبويهاً للتكاليف التي يتحملها المواطن لتطبيق القوانين الضريبية.

<sup>10</sup> وفقاً للاتحاد الأوروبي الذي يذكر أن تعريفه للأعباء الإدارية، ينسجم مع التعريف الدولي، لضمان إمكانية المقارنة بين الدول.

الشكل رقم (4): التكاليف التي يتحملها المكلفون بالضريبة عملاً بالقوانين:



Source: Guide pratique pour remplir le test en ligne "sans traces" (2012)

وفيما يلي تعريف لكل من التكاليف الظاهرة في الشكل:

#### - التكاليف المالية

التكاليف المالية هي:

**الضرائب:** وتعرف الضريبة بأنها، "فريضة إلزامية تقوم الدولة بتحديدتها بما تتمتع به من سيادة ويلتزم الممول بأدائها متى انطبقت عليه شروطها دون مقابل تحقيقاً لأهداف المجتمع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. (الخصاونة، 2014 ص: 90).

**الرسوم:** ويعرف الرسم بأنه، "مبلغ يدفعه الفرد إلى الدولة أو إحدى هيئاتها العامة جبراً، مقابل نفع خاص يحصل عليه، ويقترن النفع الخاص بنفع عام يعود على المجتمع. (العبيدي، 2011 ص: 112).

**العلاوات:** تعرف العلاوة، بأنها "ضريبة إضافية، تُلحق بالضريبة الأساسية"، وقد تُحسب كنسبة مئوية منها. ومن أمثلتها في لبنان، علاوة البلديات، وعلاوة التعمير اللتان عمل بهما لسنوات طويلة، ثم ألغيتا بالقانون 1993/282 تعديل بعض أحكام قانون ضريبة الدخل.

**الغرامات:** وتعرف الغرامة، بأنها "عقوبة مالية تفرضها الدولة على مرتكبي المخالفات القانونية، وتهدف إلى ردع الأفراد عن ارتكاب المخالفات، أكثر مما تهدف إلى تحقيق إيراد مالي." (العبيدي، 2011 ص: 182).



## - تكاليف الامتثال للأنظمة والقوانين

وتتضمن هذه التكاليف:

- **التكاليف الجوهرية:** وهي التكاليف المتكبدة لتلبية المتطلبات التي تستوجبها الأنظمة. على سبيل المثال، شراء وتركيب مرشحات Filters استجابة للمتطلبات البيئية، أو إنشاء مرافق مادية عملاً بالنصوص المتعلقة بظروف العمل.
- **الأعباء الإدارية:** وهي التكاليف الناتجة عن الإفصاح امتثالاً للشروط التنظيمية. مثل إعداد الوثائق المتعلقة بتركيب المرشحات، وإصدار تقرير سنوي بشأن ظروف العمل. علماً أن التكاليف التي يتحملها المواطنون من أجل متابعة أي تغييرات في القوانين والتأكد من التعديلات التي تطرأ عليها، هي من التكاليف الإدارية.

(Rapport de la Mission parlementaire de simplification, 2013), (Département de la simplification administrative, Luxembourg, 2013)

## 2- احتساب التكاليف الإدارية وفقاً لطريقة التكاليف المعيارية (SCM)

إن قياس التكاليف الإدارية المفروضة على المواطنين يتطلب معرفة ما يلي:

- **الوقت:** مقدار الوقت اللازم للقيام بمهمة إدارية تتعلق بإنجاز مستندات.
- **السعر:** هو تكلفة كل ساعة عمل سواء من الخدمات الداخلية أو الخارجية:
- **السعر الداخلي:** الراتب الإجمالي (أي متوسط الأجور للشخص المسؤول عن أداء الأنشطة الإدارية)، بما يشمل المكافآت والبدلات الإضافية، والمصاريف الإدارية المرتبطة بهذه المهام، وكذلك تكاليف الضمان الاجتماعي.
- **السعر الخارجي:** ويتضمن تكاليف الاستعانة بمصادر خارجية للخدمات، كالخبراء والمستشارين، لتمكين مقدم الطلب من الوفاء بمتطلبات الإفصاح.

على سبيل المثال، على افتراض أن مؤسسة (س) وتطبيقاً للقانون الضريبي، تقدم بياناتها المالية سنوياً، بحاجة لخدمات خبير محاسبي من الخارج لإعداد التقرير وتوقيعه، مقابل عمل لمدة 30 ساعة بمعدل أجر 200 وحدة نقدية للساعة، كما أن تجميع المستندات والبيانات من الداخل، يتطلب 7 ساعات عمل بمعدل أجر 20 وحدة نقدية للساعة.

التكلفة الداخلية =  $20 \times 7 = 140$  وحدة نقدية.

التكلفة الخارجية =  $200 \times 30 = 6,000$  وحدة نقدية.

مجموع التكلفة =  $6,000 + 140 = 6,140$  وحدة نقدية.

هذا لمؤسسة واحدة، ويتكرر مرة واحدة في السنة.

• الكمية: وتتألف من:

- العدد: عدد الذين يصرحون عن أعمالهم، خلال السنة، من المواطنين أو المنشآت.

- التكرار: عدد مرات التصريح خلال السنة.

في المثال السابق كان التكرار واحد سنوياً، وبافتراض أن عدد المنشآت 100,000

شركة، فتكون التكاليف الإدارية لهذه المعاملة:

$$614,000,000 = 100,000 \times 6,140 \text{ وحدة نقدية.}$$

وبالجمع بين كل تلك العناصر، يتم التوصل إلى الصيغة الأساسية:

التكاليف الإدارية لكل نشاط = الوقت  $\times$  السعر  $\times$  الكمية (عدد المكلفين  $\times$  التكرار).

الرموز المستخدمة في أنموذج التكاليف المعيارية:

|                      |                    |    |                   |
|----------------------|--------------------|----|-------------------|
| Administrative costs | Coût Administratif | CA | التكاليف الإدارية |
| Time                 | Temps              | T  | الوقت             |
| Price                | Prix               | P  | السعر             |
| Quantity             | Quantité           | Q  | الكمية            |
| Number               | Nombre             | N  | العدد             |
| Frequency            | Fréquence          | F  | التكرار           |

$$CA = T \times P \times Q$$

$$Q = N \times F$$

3- علاقة أنموذج التكلفة المعيارية SCM بتبسيط الإجراءات

يعتمد أنموذج التكلفة المعيارية SCM على قياس الأعباء، من أجل تخفيضها إلى

أدنى حد ممكن، عند القيام بوضع خطط تبسيط الإجراءات، إذ أن التبسيط من دون

مراعاة تخفيض مكونات هذه الأعباء، لن يحقق الأهداف التي يتوخاها المواطنون.

وتكمن علاقة طريقة التكاليف المعيارية بتبسيط الإجراءات، في العمل على التبسيط، من خلال كل متغير من متغيرات القياس، كما يلي:

- تخفيض عدد التصاريح التي تطلبها الحكومة من المواطنين سنوياً.
  - تخفيض التكرار السنوي للتصاريح.
  - تخفيض زمن التصريح.
  - تخفيض المصاريف الملحقة، كتصوير المستندات والانتقال بين أماكن متباعدة.
- ويحول تطبيق نموذج التكلفة المعيارية SCM في تخفيض التكاليف الإدارية المصاحب لتبسيط الإجراءات، دون أن يؤدي التخفيض إلى انقاص من جودة الخدمة المقدمة، بل يساعد على تحسينها. (Boeri, 2012).

ووفقاً لبيانات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، نتج عن برامج تبسيط الإجراءات المصحوب بنظام التكاليف المعيارية، تخفيضاً للأعباء الإدارية. وعلى سبيل المثال، في هولندا جرى تخفيض 11% من الأعباء الإدارية خلال سنتين، أي حتى الربع الثالث من العام 2009، بما يعادل 2,3 مليار يورو. وفي المملكة المتحدة نتج عن تخفيض الأعباء الإدارية، وفر يبلغ 3,3 مليار جنيه إسترليني سنوياً، وفقاً لما جرى قياسه في أيار من العام 2010. أما في السويد، فقد انخفضت التكاليف الإدارية لمجتمع الأعمال بما يعادل 0.75 مليار بين سنتي 2006 و 2010، فتدنت من 10.5 مليار يورو في العام 2006 إلى 9.75 مليار يورو في العام 2010. (OECD Report 2014, A).

وهناك عوامل عديدة ساعدت على نجاح أسلوب التكلفة المعيارية SCM في تبسيط الإجراءات، منها أنه يتم إشراك جهات متعددة من ذوي المعرفة والاختصاص، في وضع المعايير وتقييم النتائج الكمية والنوعية. ومن الجهات التي تشارك في هذه العملية:

- المديرون ورؤساء الوحدات في المنظمات الخاصة.
  - الهيئات المهنية.
  - خبراء مهنيون (مثل المحاسبين).
  - المديرون ورؤساء الوحدات في الدوائر الحكومية.
- ومنها أن قياس SCM ينفذ من قبل شركة استشارية، بالتعاون مع وحدات تنسيق محلية.

#### 4- انتشار طريقة التكاليف المعيارية

انطلقت طريقة التكلفة المعيارية في تبسيط الإجراءات من هولندا، ثم اقتدت بهولندا دول أخرى في الاتحاد الأوروبي وخارجه، فاعتمدت هذه الطريقة في تبسيط الإجراءات، في كل من ألمانيا، بلجيكا، الدانمارك، قبرص، إيطاليا، إسبانيا، فرنسا، إيرلندا، ليتوانيا، إستونيا، النروج، البرتغال، بولندا، سلوفينيا، السويد، رومانيا، بريطانيا، تشيكيا، تركيا، اليونان، ليتوانيا، فنلندا، أستراليا. (OECD Report 2014, A)

ولم تطلع الباحثة على ما يدل على وجود استخدام لهذه الطريقة في الدول العربية، سوى في مصر، التي أنشأت في بداية العام 2008 هيئة حكومية مصرية أطلق عليها، Egyptian Regulatory Reform and Development Activity ERRADA. والتي سميت بالعربية "المبادرة المصرية لإصلاح مناخ الأعمال - إرادة" وهي مبادرة تهدف إلى بناء نظام لمراجعة وترشيد الأدوات التشريعية بمشاركة المؤسسات العامة والخاصة، على أساس من الوضوح والعدالة، وذلك لدعم اقتصاد مبني على التنافسية وإنشاء فرص عمل. كما تهدف المبادرة إلى تبسيط الإجراءات من خلال حصر كافة النماذج والإجراءات والشروط ذات الصلة بممارسة الأنشطة الاقتصادية، والمعمول بها لدى كافة الوزارات المشاركة في المبادرة وجهاتها التابعة، والتي بموجبها يتم التعامل مع المستثمرين. وقامت "إرادة" بإعداد دليل إجرائي لحساب تكلفة الأدوات التشريعية (بما في ذلك العبء الإداري) - بالاستعانة بخبرات دولية في هذا المجال - واستطاعت المبادرة إزالة الأعباء الإدارية غير المبررة عن بعض الإجراءات الحكومية عن كاهل المستثمرين - وفقاً لنظام التكاليف المعيارية - وتحقيق وفر لمجتمع الأعمال في قطاعي السياحة والزراعة يقدر بأكثر من 9 مليون جنيه سنوياً في بعض الأنشطة المتعلقة بالقطاع. وهو ما يظهره الجدولان رقم (3) و (4).

**الجدول رقم (3): الوفر المتحقق من استخدام طريقة SCM على مجتمع الأعمال في قطاعي السياحة والزراعة في مصر (المبالغ بالآلاف الجنيهات)**

| الموضوع                     | الأعباء الإدارية قبل استخدام الطريقة | الأعباء الإدارية بعد استخدام الطريقة | الوفّر المحقق |
|-----------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|---------------|
| الغوص والأنشطة البحرية      | 63                                   | 27                                   | 36            |
| الإدارة الفندقية            | 3,204                                | 321                                  | 2,883         |
| البناء على الأراضي الزراعية | 12,174                               | 6,087                                | 6,087         |
| <b>الإجمالي</b>             | <b>15,441</b>                        | <b>6,435</b>                         | <b>9,006</b>  |

المصدر: الموقع الرسمي للمبادرة المصرية لإصلاح مناخ الأعمال - إرادة.

**الجدول رقم (4): الوفر الممكن تحقيقه من استخدام طريقة SCM على مجتمع الأعمال في قطاعي الصناعة والتجارة في مصر (المبالغ بالآلاف الجنيهات)**

| الموضوع                                  | الأعباء الإدارية قبل استخدام الطريقة | الأعباء الإدارية بعد استخدام الطريقة | الوفّر المحقق |
|------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|---------------|
| تراخيص بناء المنشآت الصناعية             | 26,565                               | 13,975                               | 12,590        |
| السجل الصناعي وتراخيص التشغيل            | 65,439                               | 26,040                               | 39,399        |
| الإفراج الجمركي                          | 48,478                               | 34,249                               | 14,229        |
| تراخيص الآلات الحرارية والمراجل البخارية | 5,314                                | 3,962                                | 1,352         |
| العلامات التجارية                        | 5957                                 | 6                                    | 911           |
| <b>الإجمالي</b>                          | <b>146,753</b>                       | <b>478,272</b>                       | <b>68,481</b> |

المصدر: الموقع الرسمي للمبادرة المصرية لإصلاح مناخ الأعمال - إرادة.

وللقيم الظاهرة في الجدولين (3) و(4) دلالة بالغة الأهمية لأغراض هذه الدراسة، فهي تظهر حجم الأعباء التي يمكن التخلص منها في إطار تطوير القطاع العام بالتزامن مع تبسيط الإجراءات، وما يؤدي إليه ذلك من تخفيض الأعباء عن كاهل المواطنين.

### تاسعاً: واقع تبسيط الإجراءات في الوطن العربي

تدل زيارة المواقع الإلكترونية الرسمية للوزارات المعنية بتطوير القطاع العام في الدول العربية، على أن معظم الحكومات في الوطن العربي، تسير نحو تطبيق الحكومة الإلكترونية، ولديها خطط تعمل على تنفيذها، ولكن من الملاحظ أن الخطوات خجولة في مكان، وبطيئة أو متعثرة في مكان آخر. وقد أنتجت الأزمات التي عانى منها العالم

العربي منذ العام 2011، عقيات أعاققت تطوير القطاع العام، وأبطأت استكمال وتنفيذ الخطط.

وبالاطلاع على تقرير جرى إعداده في العام 2015، بشأن دراسة استقصائية للحكومة الإلكترونية، شملت 63 دولة، تبين احتلال الإمارات العربية المتحدة المرتبة 30، تلتها في ترتيب الدول العربية، سلطنة عمان التي جاءت في المرتبة 40، ثم البحرين في المرتبة 44، ثم السعودية في المرتبة 51، وتونس في المرتبة 53، وبعدها 56 للمغرب و 62 لمصر. (Obi, 2015). وبالرغم من أن باقي الدول العربية لم تلاحظها هذه الدراسة لتأخرها عن الدول 63 المشمولة بها، إلا أن معظم هذه الدول تعمل في إطار خطط وبرامج لتطوير القطاع العام وتبسيط الإجراءات.

وهذه لمحة عن بعض تجارب التبسيط والحكومة الإلكترونية، في الوطن العربي:

#### 1- تجربة الإمارات العربية المتحدة

ركز مفهوم الحكومة الإلكترونية في الإمارات العربية المتحدة على ثلاثة أبعاد رئيسية: الحكومة إلى المواطنين، والحكومة إلى التجارة والأعمال، والحكومة للحكومة، وجرى تطوير ثلاثة مشاريع للحكومة الإلكترونية في الإمارات: مشروع دبي للإنترنت، ومشروع دبي الإلكتروني، ومشروع إدخال الإنترنت إلى المدارس.

وبدأ تطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية في دبي، بالعمل على توحيد أنظمة المعلومات من أجل التخطيط السليم، وإدارة الموارد الحكومية بشكل أفضل. وقد شمل ذلك: المالية، والمشتريات، والعقود، والتخزين، والموارد البشرية، والصيانة، والإدارة، وخدمات البريد. وجرى تأسيس شبكة معلومات حكومية باستعمال البريد الإلكتروني للاتصالات بين دوائر ومؤسسات الحكومة، واعتماد إجراءات حماية وأمن ومراقبة الأنظمة، لمنع أي انتهاكات أو اختراقات للنظام، وتأسيس دائرة لتخطيط وإدارة موارد المعلومات الحكومية. (الموقع الإلكتروني لحكومة دبي الذكية).

## 2- تجربة تونس

قامت الحكومة التونسية بوضع برامج لتبسيط الإجراءات في القطاع العام منذ العام 1990 وقد أنجزت عدداً من الخطط بنجاح منها:

**تخفيض عدد الوثائق:** حيث جرى إلغاء أكثر من 600 مستند في نهاية العام 1990، و157 مستند خلال الفترة (2006-2009)، وفي العام 2010 لم يعد مطلوباً تقديم وثيقة معينة سبق تقديمها إلى الوحدة الحكومية نفسها.

**التخفيض في الإجراءات:** حيث جرى إزالة 94 توقيع خلال الفترة (2006-2010)، وفي العام 2010 جرى إلغاء عدد من الوثائق الحكومية، وحذف 493 إذن.

**التخفيض في الزمن أو المهل:** حيث جرى خلال الفترة (2006-2010)، تخفيض الزمن بنسبة 90 % لما يقارب 73 خدمة للمواطنين، ووصل تخفيض المهل في العام 2010 إلى جعل الترخيص لمشروع تجاري جديد يتطلب ساعة واحدة فقط. (الموقع الإلكتروني لبوابة الحكومة التونسية).

## 3- تجربة المغرب

شكّل تبسيط الإجراءات الإدارية منذ نهاية التسعينيات، أحد أولويات عمل الحكومة المغربية، ضمن برامج عملها في مجال تحديث الإدارة. تتمثل الحصيلة المنجزة في ما يلي:

- قاعدة بيانات للإجراءات الإدارية الأكثر تداولاً، تضم ما يزيد عن 860 إجراء إداري.
- دراسة وتبسيط 630 إجراء إداري، وإدراجها ببوابة الخدمات العمومية.
- خدمة للتوجيه والإرشاد، فيما يخص الإجراءات الإدارية التي تمكّن من الولوج إلى الخدمات العمومية، من خلال مركز الاتصال والمراسلات الإلكترونية، عبر رقم هاتفي ومن خلال نافذة "اطرح سؤالاً" ببوابة الخدمات العمومية سألها الذكر.
- تكوين للموارد البشرية في مجال تقنيات تدوين وتبسيط الإجراءات الإدارية.
- تنظيم لقاءات تواصلية في مجال التبسيط، جرى خلالها تقديم عروض من طرف خبراء دوليين، حول مختلف المقاربات المعتمدة في مجال تبسيط الإجراءات الإدارية، وبمشاركة

ممثلين عن مختلف القطاعات الوزارية والمؤسسات العمومية المنخرطة في ورش التبسيط. (الموقع الإلكتروني لوزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة في المملكة المغربية).

#### 4- تجربة مصر

تعد مصر من الدول البارزة عربياً على صعيد تبسيط الإجراءات الإدارية، وهي تسير بخطوات ثابتة في هذا الصدد، وقد أنشأت وحدات لتبسيط الإجراءات داخل الوزارات، وتعمل على تحديث القوانين بما يتلاءم مع التبسيط. وقد فازت مصر في العام 2008 بجائزة أحسن مشروع، لتقديم الخدمات العامة إلكترونياً على مستوى قارة إفريقيا. كما انضمت إلى لجنة الإدارة العامة الرشيدة، التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، وحصلت على عضوية مراقب، وكان ذلك نتيجة التعاون المثمر بين وزارة الدولة للتنمية الإدارية والمنظمة، في مجال الإدارة العامة الرشيدة والحكومة الإلكترونية. كما أنشأت بوابة الحكومة الإلكترونية في العام 2013. (الموقع الإلكتروني لبوابة الحكومة المصرية).

#### 5- تجربة قطر

أطلقت الحكومة الإلكترونية لأول مرة في قطر عام 2003، ثم جرى بعد ذلك وضع خطة استراتيجية لبرنامج الحكومة الإلكترونية المتكاملة. وقد جرى تدشين بوابة "حكومي" في العام 2008 وأطلقت نسختها الجديدة في العام 2010، لتوفر إمكانية الوصول على مدار الساعة، إلى جميع الخدمات والمعلومات الحكومية التي يحتاجها كل من يقيم أو يعمل في دولة قطر.

وامتداداً للتقدم الذي تحقق منذ إنشاء برنامج الحكومة الإلكترونية المتكاملة في العام 2006، واستجابة للطلب المتنامي على وسائل أكثر سهولة للوصول إلى الخدمات الحكومية، تولت لجنة توجيهية حكومية صياغة "استراتيجية الحكومة الإلكترونية لدولة قطر 2020"، وهي مخطط رئيسي لدفع جهود تأسيس الحكومة الإلكترونية. ومن بين أهدافها: رفع عدد الخدمات الحكومية المتاحة إلكترونياً إلى نسبة 100 % بحلول العام 2020، والتأكد من أنه سيكون بوسع المستخدمين الحصول على مختلف الخدمات الإلكترونية عبر شبكة الإنترنت، ورفع وعي المستخدمين، وأتمتة الأعمال الحكومية،



والاستعانة بالتطبيقات الحديثة، وتعزيز بنية تحتية مشتركة لتقنية المعلومات والاتصالات، وتطوير حكومة أكثر انفتاحاً وفعالية وتفاعلاً مع الجمهور. (الموقع الإلكتروني لحكومة قطر الرقمية).

## المبحث الثاني

### القطاع العام اللبناني، تعريفه، مشاكله وإدارته

#### مقدمة المبحث الثاني

يقدم هذا المبحث تعريفاً للقطاع العام، وللمشاكل التي يعاني منها، ثم يقدم تعريفاً لمكونات القطاع العام في لبنان، وخصائصه.

#### أولاً: تعريف القطاع العام

يشتمل القطاع العام على مستويين، هما الحكم المركزي والسلطات المحلية. ويتضمن الحكم المركزي، البرلمان والسلطات الحكومية المسؤولة عن توفير الخدمات العامة، كالشرطة والدفاع والنظام القضائي والصحة والتعليم والبنى التحتية والإدارة العامة المركزية. أما السلطات المحلية فتتضمن، البلديات. وما في معناها من مؤسسات الحكم المحلي. (Vaughan-Whitehead, 2013).

يوجد تعريفات مختلفة للقطاع العام، انحصرت بعضها في قطاع الأعمال العام، وشمل بعضها الآخر كل ما هو مملوك للدولة. فالقطاع العام في رأي Flynn (2012) هو ذلك الجزء من أصول المجتمع المملوك للدولة، وهو أيضاً الخدمات التي يتم تقديمها بصورة جماعية، وتمول كلياً أو جزئياً عن طريق الضرائب.

وفي تعريف لآخرين، القطاع العام هو: "مجموعة المشاريع الإنتاجية والخدمية والتجارية التي تملكها الحكومة بالكامل وتديرها إدارة عامة، وهي إما أن تكون أنشئت بشكل مباشر من قبل الدولة، أو بواسطة مؤسساتها العامة أو أنها قد استولت عليها بالتأميم" (السعدون، 2011، ص: 59).

ويرى النفيعي (2010) أن استعمال مصطلح القطاع العام بأوسع معانيه، يشمل السياسات والأنشطة الاقتصادية التي تقوم بها السلطة الحكومية عبر الوزارات، وكذلك المشاريع الإنتاجية التي تعود إليها ملكية الإنتاج وتقوم بإنتاج سلع وخدمات.

وقد وضع مجمع المدققين الداخليين في أميركا The institute of internal auditor (2011) معايير لتحديد ما إذا كان تنظيم معين، ينتمي الى القطاع العام هي:

- أن تقدم المنظمة برامج وبيع، أو خدمات لها طابع الصالح العام وتعكس سياسة الحكومة.
- أن تمويل المنظمة من الحكومة، كلياً أو جزئياً.
- أن تخضع المنظمة للرقابة والمساءلة مباشرة من قبل الحكومة.
- أن يكون الموظفون في المنظمة، ممن يجري تعيينهم وفقاً لقواعد الخدمة العامة، ويتلقون رواتبهم والبدلات الأخرى من الحكومة.
- أن يكون هناك سيطرة من الحكومة على سياسات المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر، وعلى الإدارة.
- أن تتم مراجعة حسابات المنظمة من قبل مدقق حسابات الحكومة أو المنظمة العليا لمراجعة الحسابات.

يستخلص مما تقدّم، أن القطاع العام يضم جميع الوحدات التابعة لإدارة ورقابة الحكومة، سواء بطريقة مباشرة أم غير مباشرة، والتي تعمل في إطار تنفيذ السياسة العامة للدولة في إدارة شؤون البلاد. وتتألف هذه الوحدات من الوزارات والإدارات التابعة لها التي تقدم الخدمات للمواطنين، كذلك المشاريع الإنتاجية والخدمات التي تملكها الدولة، بالإضافة إلى المؤسسات العامة، والمؤسسات التي تتشارك فيها الدولة مع القطاع الخاص بنسب تختلف من بلد إلى آخر. وتخضع جميع هذه الوحدات للقانون الإداري العام.

## ثانياً: مكونات القطاع العام في لبنان

يضم القطاع العام في لبنان المديرية العامة لرئاسة الجمهورية والإدارات التابعة لها، والمديرية العامة لرئاسة مجلس الوزراء، والمجلس النيابي، وكافة الوزارات والإدارات التابعة لها. كما يشمل أيضاً أجهزة الرقابة والمؤسسات العامة والبلديات، والمشاريع المشتركة. وهذا تعريف بقليل من التفصيل، للوحدات التي هي على صلة بالمواطنين والخدمات العامة.

### 1- الوزارات

تشكّل الوزارات الوحدات الأساسية لجهاز الدولة المركزي. وهي تتولى تحقيق المهام وتنفيذ السياسات العامة. ويختلف عدد هذه الوحدات بين زمن وآخر، فتستحدث وزارات وتلغى أخرى تبعاً لتطور الاحتياجات في قطاع أو اختصاص أو مجال معين. وفي لبنان، بعد توسع أوصله في العام 1993 إلى 26 وزارة،<sup>12</sup> ألغيت في العام 2000 معظم الوزارات المستحدثة لينخفض العدد إلى 21 وزارة، ولا يزال كذلك حتى تاريخ كتابة هذه الدراسة.<sup>13</sup>

تنتظم هذه الوزارات بنبويّاً وتعمل تسلسلياً في كل إدارة على قاعدة تنظيم هرمي، يتضمّن مديرية عامة ومديريات ومصالح ودوائر. أما أفقياً فتقسم المهام داخل كل وزارة من خلال المديرية الإدارية المشتركة، في حال وجود أكثر من مديرية عامة، أو من خلال وحدة الديوان في حال وجود مديرية عامة واحدة.

وتتألف كل وزارة "من مديرية عامة واحدة أو أكثر، وتقسم المديرية العامة إلى مديريات ومصالح، والمديريات والمصالح إلى دوائر وأقسام". (المادة 3 من المرسوم الاشتراعي 111 لسنة 1959) وتحديث وتعديل وتلغى الدوائر والأقسام وتحدد شروط التعيين الخاصة

<sup>12</sup> استحدثت وزارات بموجب القوانين 1993/197 و 1993/211 و 1993/212 و 1993/213 و 1993/214 و 1993/215.  
<sup>13</sup> القانون رقم 247 تاريخ 2000/8/7، دمج وإلغاء وإنشاء وزارات ومجالس، المنشور في العدد رقم 35 تاريخ 2000/8/14 من الجريدة الرسمية.

بوظائفها بمراسيم تتخذ في مجلس الوزراء، بناءً على اقتراح الوزير المختص، وبعد موافقة مجلس الخدمة المدنية وتحقيق إدارة الأبحاث والتوجيه. (بربر، 2012)

## 2- المديرية العامة

يتفرع عن الوزارات مديريات عامة، ووحدات ترتبط بالوزير مباشرة، ومركزها العاصمة بيروت، تسمى "الإدارات المركزية" (حبيش، 2007)، ويمارس السلطة على هذه الإدارات الوزير المختص ومعاونوه من الموظفين العاملين تحت إمرته في العاصمة.

## 3- المؤسسات العامة

المؤسسات العامة هي منظمات تدير مرفقاً عاماً يقدم خدمة عامة، ضمن نطاق جغرافي معين، كمصلحة مياه بيروت، أو على كامل الأراضي اللبنانية مثل الجامعة اللبنانية، (بربر، 2012) وهي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري. (المادة 2 من مرسوم النظام العام للمؤسسات العامة).

## 4- الوحدات الإقليمية

يقصد بالوحدات الإقليمية، الوحدات التي تعمل في أقاليم الدولة من محافظات وأقضية ومدن وقرى، وتكون تابعة للإدارة المركزية، وممثلة لها في هذه الأقاليم. ويكون تعيين العاملين في هذه الوحدات من قبل الإدارة المركزية في العاصمة، وهم يرتبطون بها مباشرة، ويخضعون لأنظمتها وقوانينها، شأنهم في ذلك شأن الموظفين العاملين في العاصمة، وهذا هو شأن المحافظين والقائمقامين.

ويضم لبنان منذ تموز 2003، 8 محافظات، (القانون 522 تاريخ 16 تموز 2003 الذي أعاد تشكيل المحافظات)، وتضم هذه المحافظات 25 قضاءً. (قانون التنظيم الإداري) لكل قضاءٍ ومحافظةٍ مركز إداري، غالباً ما يكون إحدى أهم مدن المنطقة.

## 5- البلديات

البلدية هي إدارة محلية منتخبة، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري، وتتولى تقديم الخدمات العامة، وحفظ الأمن، ومراقبة تطبيق القوانين والأنظمة النافذة ضمن النطاق البلدي المحدد. (البعيني، 2010).

تنشأ البلدية في كل مدينة أو في كل قرية أو مجموعة من القرى، وعلى الرغم من استقلالها المالي والإداري، تبقى البلديات خاضعة لرقابة الإدارة المركزية ووصايتها. (حبيش، 2007).

ويوجد في لبنان 1018 بلدية، (المركز الإلكتروني للتنمية المحلية في لبنان، 2015) انتخبت مجالسها لآخر مرة في سنة 2010، ويتوقع أن يشهد شهر أيار من العام 2016 انتخابات بلدية جديدة. (الموقع الإلكتروني للجمعية اللبنانية من أجل ديمقراطية الانتخابات).

## 6- المشاريع المشتركة

يعرف عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص، بالعلاقة التعاقدية القائمة بين الشخص العام والشريك الخاص لتنفيذ المشروع المشترك. (مشروع قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص).

وتهدف المشاريع المشتركة بين القطاعين العام والخاص إلى إشراك القطاع الخاص في تمويل المشاريع الاستثمارية للدولة، وذلك في إطار الحد من نمو الدين العام من جهة، كذلك في إطار تفعيل أداء الإدارة العامة، من جهة ثانية. إضافة إلى محاولة تعزيز إنتاجية القطاع العام بتحقيق الحد من التدخلات السياسية والخلافية في قيام الإدارة الفاعلة، على اعتبار أن القسم الأكبر من تعطيل الإدارة وتغييب الشفافية يعود إلى الحصاص الطائفية والسياسية، التي تعطل قيام المؤسسات القادرة، وتحد من وصول الكفاءات إلى مراكز القرار. (Marty, Voisin et Trosa, 2006)

## 7- الأجهزة الرقابية المتخصصة في لبنان

تتمثل الرقابة الداخلية في لبنان بالرقابة الذاتية، التي تمارسها إدارة الوحدات الحكومية، وبالعديد من الأجهزة المركزية المتخصصة، كمجلس الخدمة المدنية والتفتيش المركزي العام، وديوان المحاسبة (قطيش، 2013)، وترتبط هذه الأجهزة برئاسة مجلس الوزراء مباشرة. وهذه الأجهزة أنشئت كوحدات مساعدة للإدارات العاملة في تحقيق مهامها، وبعض هذه الأجهزة جمعت بين الدور الرقابي، وبين دور آخر من شأنه رعاية شؤون الموظفين والارتقاء بالعمل الإداري.

### ثالثاً: المشاكل التي يعاني منها القطاع العام

تعاني العديد من المنظمات أو الوحدات في القطاع العام من مشاكل، أهمها انتشار ظاهرة الفساد بين الموظفين، وسيطرة البيروقراطية -بمعناها غير الحميد- والجمود على الوظائف، وطول وتعدد الإجراءات. (النفيعي، 2010).

#### 1- الفساد الإداري

الفساد هو الانحراف بالسلطة الممنوحة عما قصد من إعطائها لتحقيق مكاسب غير مشروعة. وهو اصطلاح يغطي مجموعة واسعة من الممارسات السياسية والاقتصادية والإدارية المشبوهة والمريبة، ويشمل مساحة واسعة من الأعمال والتصرفات غير الشرعية، فهو ظاهرة معقدة تنتشعب أسبابها وتتنوع آثارها، وتشمل أنواعاً مختلفة من أنماط السلوك الشاذة أهمها: الرشوة، الاختلاس، استغلال النفوذ، الابتزاز، هدر المال العام، توظيف الأموال العامة لغير ما خصصت له، تسريب المعلومات، تفضيل ذوي الصلات والقربى في التعيينات في الوظائف أو العقود. (العكيلي، 2013).

وقد وجدت ظاهرة الفساد في الأجهزة الحكومية في جميع الأزمنة، وفي ظل أنواع مختلفة من النظم السياسية. (حبيش، 2008). وطالما كان من المشاكل التي يعاني منها

القطاع العام في جميع أنحاء العالم. ويذكر فريج (2014) أن حجم الفساد في العالم، يقدر بقيمة 2.6 تريليون دولار في آخر الإحصاءات، وهو يزيد على 4 % من الناتج المحلي العالمي و12 % من التجارة العالمية. وتعاني الدول العربية، من ضغط الفساد على مواردها، فقد حققت أعباء الفساد كلفة عالية على اقتصاديات هذه الدول، بلغت 300 مليار دولار خلال العام 2011.

## 2- البيروقراطية في الإدارة العامة

تعني كلمة بيروقراطية Bureaucracy ذات الأصول اللاتينية حكم المكتب أو الحكم عن طريق المكاتب. فهي كما يعرفها Charles Jacob نظام مكون من الأشخاص والأساليب والمكاتب والسلطة، تستخدمه المنظمات أو الأجهزة الكبرى لتحقيق أهدافها. (ياغي، 2010). ويرتبط مصطلح البيروقراطية من الناحية العلمية والنظرية بعالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر<sup>14</sup> Max Weber، الذي اعتبر البيروقراطية نمطاً مثالياً افتراضياً، يقوم على تصميم للمنظمات، يستند إلى التخصص وتقسيم العمل، وتسلسل محدد للسلطة، وقواعد إجراءات واضحة، ومعايير صارمة لاختيار الأفراد وترقيتهم. (برنوطي، 2009).

ويرى Weber أنه كلما كان التنظيم بيروقراطياً، كلما كانت الإنتاجية مرتفعة، لأن البيروقراطية تحقق الدقة والوضوح والسرعة والاستمرارية. فهي نظام كفاء وعقلاني، يتسم بمجموعة من الخصائص منها، تقسيم العمل والتخصص، والتسلسل الرئاسي ووضوح السلطة، والرسمية في علاقات العمل داخلياً وخارجياً، فالإداري يخضع لقوانين وضوابط رقابية شديدة. (الهواسي، البرزنجي، 2014). وقد رأى Weber عن قناعة راسخة، بأن الانضباط في العمل إلى حد الالتزام بحرفية القواعد والقوانين واللوائح، يجنب المرء احتمالات الانزلاق في الخطأ أو الانحراف عن المعايير الموضوعية. (العلاق، 2010).

<sup>14</sup> Max Weber (1864-1920) عالم اجتماعي ألماني يعد رائد المدرسة البيروقراطية.



ولكن مع تطور التجارب في مختلف العصور كانت البيروقراطية موضع نقد متزايد بفعل ممارسات البيروقراطيين من هدر للموارد وبطء للإجراءات، (نجم، 2011). ولذلك أمست البيروقراطية تعني عند البعض، مظاهر الجمود وعدم الكفاءة. (مسعود، 2011) وصار ينسب إليها إهمالها للفرد ومعاملته على أنه آلة، وأنها تؤدي إلى انخفاض الكفاءة، من جراء تركيزها على تطبيق مبدأ الرقابة والإشراف الدقيق، الذي يفضي إلى محاولة الانحراف عن القواعد والتعليمات، فينشئ المزيد من الحاجة إلى الرقابة والإشراف، يعقبها المزيد من النتائج غير المتوقعة. (سميث، 2013). كما ينسب إلى البيروقراطية أنها تضعف روح المبادرة والابتكار لدى أعضاء التنظيم وتؤدي إلى جمود في السلوك، بنتيجة التشدد في الالتزام بالقواعد والإجراءات الرسمية. (المعاني، 2012).

#### رابعاً: واقع الإدارة العامة في لبنان

تواجه الإدارة العامة في لبنان أزمة عميقة معقدة، لم تقتصر على زمن أو عهد، ولم تنحصر في وزارة أو إدارة، وكثيراً ما يُلقى بالمسؤولية في هذه الأزمة على ميراث سنوات الحرب الطويلة (1975-1990)، والبيئة السياسية شديدة الانقسام، والبنية الاجتماعية المتعددة والمتناقضة. فقد جعل الصراع بين القوى السياسية من الإدارة العامة، ساحةً لتحقيق المكاسب الفئوية، وبفعل ذلك أضحت أرضاً خصبة للفساد. ولذلك ذهب بعض رجال الفكر في لبنان إلى القول، أن لا علاج جذري لحال الإدارة العامة اللبنانية، إلا بثورة في الفكر والرؤية الاستراتيجية، تنطلق من إيمان شركاء الوطن بضرورة التغيير. (بربر، 2012).

ومن أبرز معوقات عمل الإدارة العامة، وفقاً للدراسات التي قامت بها وزارة الدولة لشؤون التنمية الإدارية، والمنشورة على موقعها الرسمي:

- افتقاد الإدارات العامة بشكل عام إلى نهج التخطيط الاستراتيجي القائم على رؤية واضحة المعالم.
- افتقاد القطاع العام لمراكز دعم عملية صنع القرار، كالإحصاءات الدقيقة والدراسات التحليلية الموضوعية، التي تساعد على رسم السياسات وإعداد الخطط.
- اعتماد المركزية الإدارية في التنظيم، الذي من شأنه الحدّ من صلاحيات ودور الوحدات الإقليمية والبلديات، وإرهاق الإدارة المركزية بحجم هائل من المهام والمسؤوليات والمعاملات الإجرائية.
- عدم تحديث الهيكل التنظيمي العام للإدارة العامة والهيكل التنظيمية للوزارات والمؤسسات العامة، بما يتلاءم مع المهام والمسؤوليات الوظيفية المستجدة ومع سياسات وتوجهات الحكومة.
- عدم توافر مكاتب استقبال للمواطنين في الإدارات العامة، أو نافذة واحدة تقدم الإيضاحات والمعلومات الدقيقة حول الإجراءات العائدة للمعاملات.
- غياب الدعم الكافي لإدارة الأبحاث والتوجيه، كأداة إصلاحية في مجال التنظيم الإداري وتبسيط الإجراءات، بما يمكنها من القيام بالدور المطلوب منها بصورة أكثر فعالية.
- عدم تطبيق الرقابة والمساءلة والمحاسبة بطريقة فعّالة ومجدية في الإدارة العامة، بسبب المحسوبية، فإن العديد من ملفات الفساد والهدر وتبديد المال العام ما زال خارجاً عن إطار التدقيق والمحاسبة، وذلك بالرغم من تعدد أجهزة الرقابة.
- الازدواجية غير المبررة في الرقابة المالية المسبقة، التي يتولاها كل من وزارة المالية وديوان المحاسبة، ما يؤخر العمل الإداري والتنفيذي في كثير من الأحيان.
- عدم توافر تقارير دورية موضوعية ودقيقة عن أعمال ومنجزات الإدارات الحكومية، لاطلاع المواطن على إنجازات الإدارات العامة، وتصلح أساساً للرقابة والمساءلة.

- نقص في العنصر البشري المتخصص، وغياب مناهج موحّدة للتخطيط في الإدارات العامة، إضافة إلى معوقات أخرى متعلقة بالأتمتة، وعدم توافر المعطيات الإحصائية الكافية.

وفي هذا الإطار، كشفت وثيقة «استراتيجية تنمية الإدارة العامة وتطويرها في لبنان»، الصادرة عن مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية، أن عدد المراكز الشاغرة في الفئات كافة 15,344 من أصل 22,029 وظيفة ملحوظة في الملاك الإداري العام، أي أن هناك 6,685 وظيفة مشغولة فقط. تستند الإحصاءات في الوثيقة إلى واقع هيكلية وملاكات الإدارات العامة الحالية، حيث يلاحظ أن نسبة الشواغر في الملاك الإداري الدائم يبلغ حوالي 70 في المائة، والموجود 30 في المائة. (مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية، 2011)

علماً أن نسبة الإنفاق على المخصصات والرواتب لموظفي القطاع العام في لبنان 24.55 % من إجمالي الإنفاق العام في الموازنة الرسمية. (رزق، 2012)

وتفوق قيمة الأجور المذكورة الـ 4 مليارات دولار سنوياً، منها أكثر من مليار دولار للمتقاعدين وتعويضات نهاية الخدمة. وتأتي خدمة الدين العام والتي توازي بحجمها الأجور لتلتهم الجزء المتبقي من إيرادات الموازنة مما يدفع الدولة إلى الاستدانة المستدامة. (رزق، 2012).

وعن المشكلات المتعلقة ببنية النظام السياسي اللبناني يرى بربر (2012) أنها ناتجة عن هشاشة التركيبة السياسية، وافتقارها إلى إيديولوجية سياسية موحدة للدولة، وعن غياب المنهجية البديلة للقوى السياسية ولقوى المجتمع المدني. ومع بروز قوى الضغط السياسي، وتجاوز حدود تأثير قوتها على الدولة ككيان، اتجه الجهاز الإداري للدولة نحو ظاهرتين هما: الأحزاب الإدارية، وظهور السلطة البيروقراطية، إذ أصبحت سمة التعالي على المواطنين مسيطرة على مفهوم الخدمة العامة.

وقد جرت محاولات عديدة في عهود مختلفة لإصلاح الإدارة العامة في لبنان، (شبحا، 2009) غير أن هذه المحاولات منذ عهد الاستقلال، حتى يومنا هذا، باستثناء عهد الرئيس فؤاد شهاب (1958-1964)، باءت جميعها بالفشل. الأمر الذي جعل اللبنانيين يعتقدون أن الإصلاح الإداري محكوم عليه بالفشل مهما بذلت من جهود في سبيله. ويرد البعض فشل محاولات الإصلاح الإداري، إلى عدم قدرة الحكومات على مواجهة طبقة سياسية تعيد إنتاج نفسها، ويرده آخرون إلى عدم وجود تصور واضح لمفهوم إصلاح الإدارة لدى تلك الحكومات (المجذوب، 2005). ويذهب البعض إلى القول بأن الحكومات المتعاقبة بعد الحرب الأهلية، بالغت في ممارسة الاستنسابية عند تطبيق أحكام الدستور، سواء تلك المتعلقة بالرقابة المالية كأداة إصلاحية، أو بعدد من القضايا السياسية، وأن الاخفاقات التي تعيق مسار الرقابة المالية، سببها التدخل السياسي في شؤون الإدارة بالعموم، وفي الشأن الرقابي على الخصوص. (حافظ، 2009).

وفي محاولة لتخطي العوائق السياسية والاجتماعية التي أفضلت الإصلاح أو أبطأته، أنشئ في العام 1995 مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية بالقانون 1995/484. وجرى إبرام اتفاق قرض مع البنك الدولي للإنشاء والتعمير، لتمويل برنامج تأهيل الجهاز الإداري، وإعداد استراتيجيات طويلة المدى، لتحديث الإدارة العامة وتطويرها، إضافة إلى المهمات التي جرى تحديدها بموجب قرارات مجلس الوزراء المتعاقبة. ولكن هذه الوحدة التي أنشئت بصورة "مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية" وليس "وزارة التنمية الإدارية"، افتقرت إلى الإطار المؤسسي القانوني، والصلاحيات الواضحة، الأمر الذي لم يتيح لها التعاطي مع الجهات المعنية، وخصوصاً أجهزة الرقابة المركزية، وبقيّة إدارات القطاع العام ومؤسساته، على أسس واضحة ومستقرة.

### خامساً: التنظيم الإداري العام واللامركزية المطروحة في لبنان

اللامركزية الإدارية هي نوع من التنظيم الإداري للدولة الموحدة، يقوم على توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية وبين هيئات منتخبة ومستقلة عن السلطة المركزية،

تباشر اختصاصها تحت إشراف ورقابة الدولة المتمثلة بسلطتها المركزية. (أحمد، 2014 ص: 55) والمركزية الإدارية هي أسلوب إداري يقضي بتركيز جميع السلطات الإدارية في يد الحكومة المركزية وفي أيدي مندوبيها، سواء كان هؤلاء يمارسون وظائفهم في العاصمة أم في الأقاليم، مع خضوعهم جميعاً للسلطة الرئاسية للوزير. فيما تنحصر السلطات في ظل المركزية الإدارية في الحكم المركزي. وتختلف الدول في التوصل إلى الأسلوب المناسب للتنظيم الإداري، بحسب اختلاف الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تلعب دوراً كبيراً ومؤثراً في حسم خيارات اللجوء إلى أحد هذين النظامين. (الحمداي، 2014).

ويرى أنصار اللامركزية أن لهذا النظام مزايا كثيرة، منها أنه يراعي خصوصية الحاجات المحلية وتمايزها، إذ أنه يركز على التمييز بين المصالح المحلية والمصالح الوطنية، فيترك للحكومة المركزية قضية إدارة الشؤون المحلية لهيئات منبثقة من الشعب في وحدات الإدارة المحلية، باعتبار أن للمناطق حاجات تختلف من منطقة إلى أخرى، وأبناء هذه المناطق هم أدرى بحاجاتهم وأقدر على حل مشاكلهم من الموظفين الذين تعيّنهم الحكومة المركزية، والذين يرتبطون بها مباشرة، بتسلسل إداري هرمي، ويخضعون في ممارسة وظائفهم للروتين الإداري. (عساف، 2015) وأن من شأن اللامركزية أن تتيح الفرصة، من دون شك لتحقيق الإصلاح الجوهري في الإدارة، كما تساعد على تبسيط الإجراءات.

وقد كرس وثيقة الوفاق الوطني اللبناني التي وقعها النواب اللبنانيون في مدينة الطائف السعودية، في سنة 1989 اللامركزية كمطلب لبناني جامع، وبدافع الحرص على إزالة كل التباس أو تفسير لمضمون اللامركزية ومداهها، ورد في البند الأول من الشق الإصلاحي المتعلق باللامركزية، أن الدولة اللبنانية دولة موحدة ذات مركزية قوية. ثم ورد تبيان مرتكزات النظام الإداري في البنود التالية: (المجذوب، 2005)

- توسيع صلاحيات المحافظين والقائم مقامين وتمثيل جميع إدارات الدولة في المناطق الإدارية على أعلى مستوى ممكن، تسهيلاً لخدمة المواطنين وتلبية لحاجاتهم محلياً.

- إعادة النظر في التقسيم الإداري، بما يؤمن الانصهار الوطني، وضمان الحفاظ على العيش المشترك، ووحدة الأرض والشعب والمؤسسات.
- اعتماد اللامركزية الإدارية الموسعة على مستوى الوحدات الإدارية الصغرى (القضاء وما دون)، عن طريق انتخاب مجلس لكل قضاء يرأسه القائم مقام تأميناً للمشاركة المحلية.
- اعتماد خطة إنمائية موحدة شاملة للبلاد، قادرة على تطوير المناطق اللبنانية وتميئتها اقتصادياً واجتماعياً، وتعزيز موارد البلديات والاتحادات البلدية بالإمكانات المالية اللازمة.

وقد مضى اليوم، ست وعشرون سنة على توقيع الوثيقة، جرى خلالها إعداد ثلاثة مشاريع لامركزية إدارية، أولها في العام 1995 قدمه أحد النواب وأرسلته الحكومة إلى مجلس النواب في العام 1999، والثاني في العام 2007 قدمه نائب آخر، والثالث في العام 2014 أعدته لجنة مكلفة بقرار من مجلس الوزراء. ولكن هذه المشاريع والاقتراحات جرى تداولها، من دون أن تبلغ مرحلة إقرارها من قبل المجلس النيابي.

وإذا أقر المشروع الذي أعدته اللجنة الأخيرة، سينتقل لبنان نحو لا مركزية إدارية موسعة، على مستوى مجالس أفضية محلية منتخبة، تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلالين الإداري والمالي وتمارس صلاحيات واسعة جداً. وقد ألغى المشروع القائم مقاميات ووظيفة القائم مقام، ونقل صلاحياته إلى مجلس القضاء المنتخب. وأبقى على وظيفة المحافظ كصلة وصل بين المناطق والمركز (عبر اللاحصرية)، ووضع عدداً من صلاحيات المحافظ التنفيذية في يد مجلس القضاء المنتخب.

من أبرز الإصلاحات التي تضمنها مشروع القانون، استبدال الصندوق البلدي المستقل بصندوق لامركزي يراعي ضرورات الإنماء المتوازن، ويتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلالين الإداري والمالي، ويخضع لرقابة ديوان المحاسبة المؤخّرة، من دون أية رقابة مسبقة. كما لحظ المشروع استحداث أجهزة متخصصة دائمة تعمل بشكل متكامل وتراكمي

على توثيق ودراسة وتحليل المعطيات والأرقام، والديناميات المرتبطة باللامركزية والحكومة المحليّة، ونشرها ومناقشتها في سبيل تطويرها. وأنشأ المشروع، وزارة الإدارة المحليّة، لتتولّى المساهمة في تطبيق أحكام قانون اللامركزية، ومعهد مركزي يتولّى إعداد العاملين والشرطة في مجالس الأفضية وتدريبهم. وتضمّن المشروع مادة جوهرية، تضمّن تعزيز اللاحصرية بموازاة اعتماده اللامركزية. وقد تنبه المشروع إلى أن اعتماد اللامركزية الإدارية الموسعة إذا لم يكن مصحوباً بتطوير السلطة المركزيّة وتفعيل أجهزة الرقابة، لن يوّتي النتائج المتوخاة منه، ولذلك أولى عنايته لهذا الأمر، فنص على أنه وبدافع تسهيل خدمة المواطنين، تعمل الحكومة، من خلال أطر اللاحصرية، على تأمين الخدمات في المناطق، باستثناء ما يدخل ضمن اختصاص مجالس الأفضية والبلديات، وبما لا يتعارض مع صلاحيات هذه الأخيرة. ولهذه الغاية:

- تتملّ جميع إدارات الدولة في الأفضية، على أعلى مستوى ممكن، لتسهيل معاملات المواطنين وتلبية حاجاتهم المحليّة التي لا تدخل ضمن اختصاص الإدارة المحليّة.
- تضع الحكومة خطة لتطوير الإدارات الخدمائية ومكنتها، واعتماد نظم الحكومة الإلكترونيّة (e-government).
- تضع الحكومة خطة شاملة لتحديث الإدارة العامة وتعزيز قدرات الموظفين عبر برامج إعداد وتدريب وتأهيل مستدام. (عساف، 2015).

## المبحث الثالث

### تبسيط الإجراءات في القطاع العام اللبناني

#### بين التخطيط والواقع الحالي

##### مقدمة المبحث الثالث

إن تتبع تاريخ التبسيط في القطاع الحكومي اللبناني، يصل بصاحبه إلى العام 1954، الذي أعلنت فيه حكومة الرئيس سامي الصلح في بيانها الوزاري، عن "عزمها على تبسيط المعاملات الإدارية والمالية بشكل خاص، واختصارها على ما لا بد منه". ومثلها فعلت حكومات أخرى في أزمنة مختلفة وعهود مختلفة. (البيانات الوزارية للحكومات السابقة- موقع مجلس الوزراء اللبناني).

ولكن كثيراً مما أعلن عنه في هذا المجال، لم يتجاوز كونه "إعلان نوايا"، لم يكن لصاحبه وضع برامج ورسم خطط، وإن وجدت مثل هذه الخطط، فقد كانت تُرسم وتتطلب وقتاً وجهداً وتكلفة، ثم لا تبصر النور.

يقدم هذا المبحث صورة عن المراحل التي مرت بها خطط وبرامج وقرارات تبسيط الإجراءات، ثم صورة عن الوضع الحالي.

#### أولاً: المراحل التي مر بها مشروع تبسيط الإجراءات

لا يكاد يخلو بيان وزاري لحكومة لبنانية من إشارة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة إلى تطوير الإدارة العامة، وفي بعضها ذكرٌ لتبسيط المعاملات أو تبسيط الإجراءات أو تبسيط أساليب العمل على أنه من خطط الحكومة للإصلاح. غير أن القرار رقم 106 تاريخ 2004/9/9 الصادر عن مجلس الوزراء، والدليل التطبيقي الذي أعقبه الصادر عن



مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية، يعدان أول خارطة طريق واضحة المعالم، في عملية تبسيط الإجراءات الإدارية.

ولكن الطريق التي خطها القرار ودليله التطبيقي، لم تسلك بالفعل، لذلك صدر في 2010/3/11 عن رئيس مجلس الوزراء، كتابٌ يوجه اللوم إلى الوزارات والإدارات التابعة لها التي أبطأت في التبسيط، على الرغم من مرور 6 سنوات على صدور القرار 106 عن رئاسة مجلس الوزراء. ودعا هذا الكتاب إلى السير قدماً في البحث والتحليل، لمعرفة أسباب التقاعس في العمل على تبسيط الإجراءات الإدارية.

وعلى الرغم من أن العام 2004 كان بداية الطريق الجدية نحو تبسيط الإجراءات وفقاً لخطة ممنهجة في لبنان، إلا أن القرار 2004/106 كان مسبقاً منذ العام 1996 بقرارات وتعاميم تتعلق بتأليف لجان تبسيط، أو تحديد مهل له، أو اعتماد مقترحات به، والآتي أهم ما صدر في هذا المجال:

**في العام 1996:** تأليف لجنة تتولى تحديث أساليب العمل بهدف تبسيطها واختصارها، وتحديد الأصول المطلوب اتباعها لإنجاز المعاملات. (قرار رئيس مجلس الوزراء رقم 96/5 المعدل بالقرار 96/29).

**في العام 1999:** حث الوزارات المختلفة على وضع الدراسات التنظيمية لتنفيذ الخطة التي أعدتها اللجنة المكلفة بتحديث أساليب العمل بهدف تبسيطها واختصارها. (تعميم رئاسة مجلس الوزراء رقم 99/24).

**في العام 2000:** حث الوزارات المختلفة على تبسيط إجراءات المعاملات، واختصار مراحلها، والوقت اللازم لإنجازها إلى الحد الأدنى الممكن. (تعميم رئاسة مجلس الوزراء رقم 2000/2). وإنجاز تبسيط إجراءات بعض المعاملات في وزارتي "الأشغال العامة والنقل" و"المالية". (قرار مجلس الوزراء رقم 2000/38).

**في العام 2003:** تكليف وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية بالتنسيق مع الوزراء المختصين رفع الاقتراحات لتسهيل المعاملات الإدارية في مهلة شهر، (قرار مجلس

الوزراء رقم 2003/51) وتكليفه بوضع برنامج بشأن جميع الإدارات والمؤسسات العامة، لتحديد المهل اللازمة لإنجاز كل نوع من أنواع المعاملات. (قرار مجلس الوزراء رقم 2003/55).

وبعد صدور القرار 2004/106 ودليله التطبيقي، جرى تصميم العديد من برامج ، وهذا عرض لما توصلت إليه بشأن هذه البرامج، استناداً إلى التقارير السنوية الصادرة عن مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية، وقرارات مجلس الوزراء، وتقارير الهيئات الرقابية، وعلى ما تكوّن لديها من معلومات بنتيجة المقابلات التي أجرتها.<sup>15</sup>

### برامج التبسيط من العام 2004 إلى العام 2015

شهد العام 2004 كما تقدم، وضع مشروع التبسيط الذي صدر عن مجلس الوزراء بالقرار رقم 2004/106، وفي هذا العام وافق مجلس الوزراء على اقتراح وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية المتمثل بخطة من ثلاث مراحل.

وتقرر في هذا العام، تشكيل فريق عمل داخلي في كل إدارة عامة، وتشكيل لجنة عليا برئاسة وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية، لتبسيط الإجراءات وإعداد الدليل العملي المبسط، المتضمن المبادئ الأساسية، والتقنيات التي يمكن الاسترشاد بها في عملية التبسيط، وإقرار مشروع توصيف وظائف الملاك الإداري العام في مختلف الإدارات العامة، والطلب من كافة الإدارات العامة وضع دليل قانوني، يتضمن كافة النصوص القانونية والتنظيمية، والتعاميم والمذكرات النافذة لدى كل منها في تصرف العاملين. وفي العام 2007 جرى العمل على المشاريع التالية:

- مشروع رفع كفاءة الإدارات العامة وتحسين نوعية الخدمات للمواطنين في خمس وزارات: الزراعة، الصناعة، الشؤون الاجتماعية، الاقتصاد والتجارة، والأشغال العامة والنقل (مديرية الطرق والمباني).

<sup>15</sup> أنظر جدول أسماء المقابل معهم، الملحق رقم 1

تضمن المشروع المحاور التالية: إنشاء مكاتب استقبال، تبسيط الإجراءات العائدة لمعاملات المواطنين، بحث نقل صلاحية درس وإنجاز بعض معاملات المواطنين إلى الوحدات الإقليمية، درس إسناد بعض الأنشطة التي يقوم بها القطاع العام، إلى القطاع الخاص.

**مشروع استحداث مكتب لاستقبال المواطنين في وزارة التربية والتعليم العالي:** إعداد دراسة حول إمكانية إنشاء مكتب استقبال في المبنى الجديد لوزارة التربية والتعليم العالي، يقوم في المرحلة الأولى باستقبال وإرشاد المواطنين حول إجراءات المعاملات والمستندات المطلوب تقديمها، ومكاتب الموظفين المعنيين. وفي المرحلة الثانية يتحول دوره من وظيفة المرشد فقط إلى وظيفة استلام معاملات المواطنين، وإنجازها بواسطة وحدات معنية، وإعادة تسليمها لأصحاب العلاقة في المكان عينه.

- **استحداث وحدة متخصصة في مجال تبسيط الإجراءات الإدارية في الإدارات والمؤسسات العامة:** جرى استحداث فريق عمل في مكتب وزير التنمية الإدارية مؤلف من اختصاصيين في مجال تبسيط الإجراءات الإدارية، لمتابعة وإنجاز مشاريع تبسيط الإجراءات في الإدارات والمؤسسات العامة.

وفي العام 2008 قام فريق العمل المتخصص في مكتب وزير التنمية الإدارية بالاشتراك مع مندوبي إدارة الأبحاث والتوجيه، بالتنسيق مع فريق العمل المكلف في كل إدارة ومؤسسة عامة، بالعمل على تبسيط ومعالجة الإجراءات، التي تتطلب التبسيط وتقديم الاقتراحات الآيلة إلى ذلك، من خلال تقارير تصدر في نهاية كل عمل، بعد أن تكون استكملت التحقيقات الميدانية والمقابلات مع المعنيين والمواطنين على حد سواء.

وفي العام 2010، وضعت خطة لتنفيذ مشروع إنشاء مركز خدمة النافذة الواحدة، في كل من وزارات التربية والتعليم العالي والصحة العامة والزراعة والسياحة، وحدد مجموع الإجراءات التي سوف تتضمنها هذه النافذة في الوزارات المذكورة بـ 250 إجراءً، نصفها تقريباً في التربية والتعليم (130)، والنصف الآخر موزع بالتساوي تقريباً بين وزارات

الصحة العامة (40)، الزراعة (38)، والسياحة (42)، ولكن لم يجر إنشاء نافذة واحدة في وزارة التربية، ولا في وزارة الزراعة.

وفي العامين 2011 و2012، انصب الجهد الأساسي على مشروع تبسيط الإجراءات الإدارية في وزارة السياحة، الذي خصصت له الباحثة حيزاً من هذه الدراسة. وقد شهد العام 2013 إنجازاً واعداً على صعيد تبسيط الإجراءات الحكومية، وهو إنشاء بوابة الحكومة الإلكترونية في لبنان. ففي 11 أيلول 2013، جرى إطلاق المرحلة الأولى من "بوابة الحكومة الإلكترونية. دولتي"، التي يُنتظر أن تتبعها مراحل أخرى لتأمين العدد الأكبر من الخدمات الإلكترونية في الإدارة اللبنانية. ويتضمن المشروع، بالإضافة إلى مركز معلومات للحكومة الإلكترونية، الربط بين بوابة الحكومة الإلكترونية والإدارات الرسمية، وفقاً لأفضل معايير الحماية، تطبيقات "دولتي" على الهواتف الذكية. وقد جرى إنشاء موقع "دولتي" على الإنترنت والذي يوفر للمواطن معلومات تتعلق بأكثر من 4,500 معاملة إدارية، ووضع 220 استمارة إلكترونية قابلة للتحميل، التعبئة، والطباعة، وتطبيق "دولتي" لتسجيل حساب خاص ولتخزين إلكتروني للأوراق الخاصة التي تستعمل في المعاملات كبطاقة الهوية وغيرها.

وسيتمكن المواطن من تعقب معاملاته مباشرة على موقع البوابة أو عبر هاتفه النقال، وهو ما يشكل خطوة إصلاحية مهمة تزيد من إنتاجية القطاع العام، وتوفر الوقت الثمين، وأعباء ونفقات التنقل للمواطنين.

وقد طُلب من كلّ الإدارات العمل مع فريق العمل في وزارة التنمية الإدارية لتأمين أكبر عدد ممكن من الخدمات الإلكترونية للمعاملات الأكثر طلباً ومنها: الأحوال الشخصية، قوى الأمن الداخلي، وتحديد السجل العدلي، السجل التجاري، الخدمات العقارية، خدمات

التنظيم المُدني، والضمان الاجتماعي، إجازات العمل، إقامات الأجانب، والخدمات العامة كالاتصالات الكهرباء المياه وغيرها. (بوابة الحكومة الإلكترونية، موقع دولتي).

### ثانياً: مصادر تمويل برامج تبسيط الإجراءات

لم ترتب خطط تبسيط الإجراءات أعباءً إضافيةً على الخزينة اللبنانية، لأن جميع البرامج التي وضعت، واللجان التي جرى تشكيلها بشأن تبسيط الإجراءات الإدارية في لبنان، وكذلك الدراسات السابقة، كانت ممولة بالكامل من مصادر خارجية. ومن أهم مصادر تمويل برامج التبسيط في لبنان، البنك الدولي، والصندوق العربي للإئتماء الاقتصادي والاجتماعي، الاتحاد الأوروبي ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي.<sup>16</sup>

ومن أهم مشاريع التبسيط الممولة من الخارج، خلال السنوات الأخيرة:

1- مشروع تقديم مساعدة تقنية لتبسيط الإجراءات الإدارية في وزارات الشؤون الاجتماعية والسياحة والصحة العامة والصناعة، والهدف العام للمشروع، المساهمة في إصلاح الإدارة العامة، من خلال تحسين جودة وسهولة الوصول إلى الخدمات العامة، بتكلفة 2,200,000 يورو، ومصدر التمويل الاتحاد الأوروبي.

2- مشروع تبسيط الإجراءات الإدارية في الوزارات والإدارات العامة في لبنان، والهدف العام للمشروع، تبسيط أو إعادة هندسة الإجراءات الإدارية التي تسبب العبء الأكبر على المواطنين والمؤسسات التجارية، ووضع إطار على الصعيد الوطني لتلبية جميع احتياجات تبسيط الإجراءات الإدارية في الوزارات والإدارات العامة، ضمن نهج فعال

<sup>16</sup> مؤسسة التمويل الدولية (IFC)، أحد أعضاء مجموعة البنك الدولي، هي أكبر مؤسسة إنمائية عالمية تركز بصورة مطلقة على القطاع الخاص في بلدان العالم النامية. أنشئت عام 1956، مملوكة للبلدان الأعضاء البالغ عددهم 184 عضواً الذين يقررون معاً سياساتها. ويتيح عملها في أكثر من 100 بلد نام للشركات والمؤسسات المالية في الأسواق الصاعدة: تأمين الوظائف، وتحقيق إيرادات ضريبية، وتحسين حوكمة الشركات والأداء البيئي، والمساهمة في المجتمعات المحلية التي تعمل فيها.

يضمن معايير الجودة، بتكلفة 2,000,000 دولار أميركي، ومصدر التمويل الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي.

3- مشروع تبسيط الإجراءات المتعلقة بالتراخيص السياحية، جرى إنجاز المرحلة الأولى من المشروع التي تتضمن رسم إجراءات التراخيص السياحية بشكلها الحالي وتحديد الأطر القانونية التي تحكم هذه الإجراءات، وتحديد العقوبات ومواطن الضعف ووضع توصيات أولية لتبسيط إجراءات التراخيص. ويجري العمل على تنفيذ المرحلة الثانية، التي تتضمن، مساعدة وزارة السياحة في تحديد الاتجاهات الاستراتيجية المتعلقة بالدور التنظيمي والوظيفي للوزارة في ضوء الأهداف المحددة مع الأخذ في الاعتبار الخبرات الدولية الناجحة، وبالتالي، صياغة استراتيجية تحدد رؤية عامة لصالح وزارة السياحة فيما يتعلق بالوزارة والأنشطة السياحية الشاملة. وضع تصاميم مبسطة للتراخيص التي تم رسم إجراءاتها في المرحلة الأولى من المشروع، تعديل الإطار القانوني والتنظيمي وفقاً لتصاميم التراخيص المبسطة. ومصدر التمويل، منظمة التمويل الدولية.

### ثالثاً: الواقع الحالي لتبسيط الإجراءات

للاطلاع عن كثب على ما تم إنجازه بالفعل من خطط التبسيط، قامت الباحثة بزيارات ميدانية للإدارات المشمولة بهذه الخطط، ويمكن اختصار نتائج المعاينة فيما يلي:

#### 1- زيارة وزارة التربية

في 2014/5/28، قامت الباحثة بزيارة إلى وزارة التربية والتعليم العالي، لمعاينة ما تم التوصل إليه من تبسيط لإجراءات هذه الوزارة، لا سيما مكتب الاستقبال الذي يتحدث عنه تقرير العام 2008 لوزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية، والنافذة الواحدة التي يتحدث عنها تقريره عن العام 2010. فلم تجد أثراً لا لهذا ولا لتلك. ولذلك أعقبت هذه الزيارات، زيارات عديدة أجريت خلالها مقابلات مع عدد من موظفي الوزارة الكبار، وقد كانت المقابلة مع رئيسة المديرية الإدارية المشتركة، سلام أسعد يونس، من أنفع ما أجري من مقابلات في

هذه الوزارة، باعتبار أن هذه المديرية على اتصال مباشر بالوزير، وبجميع المديرية التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي. وبنتيجة تلك المقابلات، تبين ما يلي:

- لم يتغير في السنوات الأخيرة أي مسار لمعاملة في وزارة التربية، بل لا تزال الإجراءات على ما هي عليه، ولم يجر تنفيذ أي مشروع للتبسيط.
- لا تزال الهيكلية الإدارية للوزارة على حالها منذ العام 1960.
- بدأ الحديث عن "المكننة" في إدارات الوزارة منذ العام 1982، غير أن هذه المكننة لم تنتشر بالفعل، فلا تزال آلاف الملفات والسجلات محفوظة ورقياً، مع عدم وجود برامج معلوماتية للحفظ، أو للربط بين الأقسام.
- لم تتوصل اللجان التي تشكلت في حينها لتبسيط الإجراءات، إلى نتائج ذات أهمية.
- لا يزال هناك احتكاك مباشر بين المواطنين والموظفين في كافة المعاملات.
- تحدث خلال السنة، فترات ازدحام، على استخراج شهادات وتصديق شهادات ومعادلة شهادات. ويمكن أن تستغرق معادلة الشهادة الواحدة شهرين، على الرغم من صدور معادلات سابقة لشهادات مماثلة صادرة عن ذات الجامعة.
- قبلت الوزارة استلام إجراء بعض المعاملات من خلال البريد، ولكن أدى ذلك إلى زيادة في التكلفة على المواطنين، من جراء تكبدهم رسوم البريد، كما ازداد زمن الانتظار، وفي بعض الأحيان أدى التعامل عن بعد إلى وقوع أخطاء.
- تعرض الوزارة على موقعها على الإنترنت بعض المعلومات المفيدة للطلاب وأصحاب المعاملات، وعن المستندات المطلوبة للمعاملات.
- يمكن المراجعة هاتفياً بالنسبة لسير المعاملة.

## 2- زيارات لمكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية

بدءاً من 22 كانون الأول 2012، زارت الباحثة مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية، لمرات عدة، استمرت حتى بداية العام 2014، وأجرت خلال زيارتها، مقابلات الفصل الأول- المبحث الثالث: تبسيط الإجراءات في القطاع العام اللبناني، بين التخطيط والواقع الحالي

مع الموظفين والمستشارين في المكتب، كان أنفعا مع مدير برنامج الحكومة الإلكترونية عماد منصور، والذي يمكن تلخيص ما أفاد به، في أن معظم البرامج السابقة المتعلقة بتبسيط الإجراءات في القطاع العام، لم تكتمل أو لم تنفذ، أو أنها بسيطة جداً، وليست على قدر من الأهمية، وتكاد تكون عديمة الأثر، وأن العمل على مشروع تبسيط إجراءات منح تراخيص إقامة الفنادق والمطاعم في وزارة السياحة الذي يتحدث عنه تقرير الوزير لعام 2010 لا يزال جارياً ولم ينجز بعد. وأنه تم بعناية الفريق الذي يرأسه، إنشاء بوابة الحكومة الإلكترونية التي تنشر عبر الإنترنت نماذج لطلبات عدد من الخدمات العامة، والمستندات المطلوبة، تمهيداً لتمكين الجمهور من تقديم الطلبات عبر الإنترنت لاحقاً.

### 3- زيارة دائرة الأبحاث والتوجيه في مجلس الخدمة المدنية

زارت الباحثة لأغراض هذه الدراسة، مجلس الخدمة المدنية، لا سيما الدائرة المكلفة بمهام تتدرج تحت مسمى التبسيط، وهي دائرة الأبحاث والتوجيه، والتقت خلال زيارتها في 2014/4/4 رئيسة الدائرة ناتالي يارد، التي أفادت بأن تبسيط الإجراءات، هو أحد المهام التي تضطلع بها الدائرة التي ترأسها، وهو يركز على ثلاثة محاور هي:

- تبسيط النماذج التي يطلب من المواطن تعبئتها، واستحداث نماذج بالنسبة لعدد كبير من الطلبات، التي كان يتقدم بها المواطن بملء ورقة يشرح فيها طلبه، من دون استخدام نموذج رسمي معتمد من قبل الإدارة.
- تقليل عدد المستندات التي يتحتم على المواطن تقديمها.
- تقصير المهل الزمنية لإنجاز المعاملات.

وقد قامت إدارة الأبحاث والتوجيه وفقاً للسيدة يارد، بتبسيط النماذج في عدد من الإدارات العامة، واستحداث نماذج لعدد من الطلبات في البلديات. كما قامت الإدارة بإعداد هيكل تنظيمي لعدد من الإدارات العامة، لكن بعض ما جرى إنجازه لم تعتمده الوزارة المعنية به، وقد انصبّ الجهد في العامين 2006 و2007 على وزارتي الصحة والمالية. وكان يرجى لبعض المشاريع أن تنفذ وتؤتي ثمارها في السنوات الأخيرة، لولا ما

الفصل الأول- المبحث الثالث: تبسيط الإجراءات في القطاع العام اللبناني، بين التخطيط والواقع الحالي



أدى إليه الشغور الحكومي، ثم الفراغ الرئاسي، في السنوات 2013 و 2014 و 2015 من وقف التعيينات في مناصب أساسية في القطاع العام، ومن جمود للنشاط في بعض الإدارات.

وما ذكر من اعتماد وزارات لنماذج أعدتها إدارة الأبحاث والتوجيه، بالتعاون مع مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية خلال العام 2010: (تقرير رئيس مجلس الخدمة المدنية عن أعمال المجلس خلال العام 2010، ص ص: 219-220)، فقد تبين أن الأمر لم يتجاوز استحداث نماذج طلبات رسمية صادرة عن الإدارة، عوضاً عن قيام طالب الخدمة بتحرير طلبه على ورقة من إعداده وتوقيعه. ولا يندرج ذلك في رأي الباحثة تحت تبسيط الإجراءات الإدارية، بقدر اندراجه تحت التنظيم المستندي.

#### 4- زيارة لإدارة الجمارك في وزارة المالية

بزيارة قامت بها الباحثة لإدارة الجمارك اللبنانية، قابلت خلالها هميس دغمان، تعرفت على مشروع مساعدة للجمارك اللبنانية، الذي تم توقيعه في العام 2014 بين الحكومة اللبنانية والاتحاد الأوروبي، بهبة من الاتحاد الأوروبي، والذي عهد أمر تنفيذه إلى الجمارك الإيطالية، على أن يستغرق تنفيذه سنتين بدءاً من العام 2014.

#### يتضمن المشروع:

- إعادة هندسة عملية التخليص، لتيسير التجارة عن طريق تخفيض الوقت والتكلفة لعمليات وإجراءات الاستيراد والتصدير والتراخيص.
- مراجعة الجمارك الإلكترونية، وتقديم المساعدة والتجهيزات اللازمة لإدارة الجمارك.
- تطوير إطار أو هيكل قانوني عصري، يشكل أساساً لتفعيل عمل الجمارك وتيسير التجارة.
- التخطيط الاستراتيجي وتحديث هيكلية إدارة الجمارك.

- بناء القدرات، بتمكين الإدارة من أن تأخذ على عاتقها عملية توفير التدريب والتأهيل اللازمين لموظفيها، من دون الحاجة لمساعدة خارجية، أو بنسبة ضئيلة من المساعدة الخارجية.
  - خطة للاتصالات الخارجية، بتمكين المتعاملين مع الجمارك، من التعرف على الإجراءات الجمركية الجديدة، وتطوير عملية التواصل، وتصميم وتنفيذ مركز اتصالات (Call Center) للجمارك.
  - الدعم والمرافقة والمساهمة في عملية شراء اللوازم.
- ويهدف هذا المشروع إلى تخفيض الزمن والتكاليف في عدد من المعاملات الجمركية، وعلى وجه الخصوص:
- تقليص وقت إنجاز المستندات التجارية بنسبة 30%.
  - تقليص وقت إنجاز عمليات التخليص من ناحية السلطات الحكومية بنسبة 25%.
  - تقليص وقت إنجاز عمليات التخليص من الناحية الجمركية بنسبة 30%.
  - تقليص التكاليف على العمليات التجارية بنسبة 25%.
  - تقليص العمليات غير المطابقة للمعايير المعتمدة بنسبة 20%.
  - تقليص تكاليف الشحن في الاستيراد والتصدير بنسبة 30%.
  - إنجاز معاملات المنطقة الحرة في أقل من يوم واحد.
  - إنجاز معاملات المخازن والمستودعات في بضع ساعات.
  - إنجاز معاملات الترانزيت في أقل من يوم واحد.
  - زيادة العائدات بنسبة تفوق 15%.
  - زيادة حصة المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالنسبة لعموم الصادرات بنسبة 15%.

وقد كان هذا المشروع من المشاريع الصالحة للدراسة الميدانية، لو وضع قيد التنفيذ، ومضت على تنفيذه فترة تمكن من استخلاص النتائج، وقياس الأثر، والمقارنة بين الخطط

والواقع الفعلي، لا سيما أنه حدد أهدافه بصورة مقادير ونسب مخططة للتخفيض، ولكن لا يتوقع أن يبدأ وضع هذه الخطط في التنفيذ قبل بداية العام 2017.

## 5- وزارة السياحة

يتعلق مشروع تبسيط الإجراءات في وزارة السياحة، بمعاملة واحدة هي منح ترخيص لإنشاء أو الاستثمار في فندق أو مطعم، وذلك بهدف التشجيع على الاستثمار في القطاع السياحي. وبالرغم من أن المشروع لا يزال في بداياته، ومن الصعب قياس أثره ونتائجه خاصة على التكلفة، إلا أنه جرى تكوين فكرة واضحة عن المشروع وعن الأثر المنتظر من تنفيذه.

### 5-1 لمحة عامة عن مشروع تبسيط الإجراءات في وزارة السياحة<sup>17</sup>

في 2012/12/14 أطلق وزير السياحة في لبنان فادي عبود، ووزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية محمد فنيش، مشروع إنشاء مكتب استقبال لطلبات التراخيص السياحية "النافذة الواحدة" في وزارة السياحة، بتمويل من مؤسسة التمويل الدولية، وهو أحد أهم ما تضمنته خطة العام 2010 في وزارة السياحة.

ويأتي هذا الإجراء بهدف تنشيط الاستثمار في قطاع السياحة، عن طريق تبسيط إجراءات الحصول على ترخيص لإنشاء أو استثمار فنادق ومطاعم، بعد أن ثبت أن هناك من انصرف عن الاستثمار، أو استثمر في هذا القطاع، من دون ترخيص بسبب تعقّد وطول الإجراءات.

ووزارة السياحة مسؤولة عن ما يقرب من 50 معاملة مختلفة، من بينها تراخيص تتطلب 30 خطوة، أو تبادل 30 مرة بين الإدارات داخل الوزارة، وليس هناك زمن محدد لها. وهذا هو الحال مع ترخيص المنشآت السياحية.

<sup>17</sup> المعلومات الواردة عن مشروع وزارة السياحة مصدرها مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية.

تنقسم إجراءات الحصول على ترخيص لفندق أو مطعم إلى المراحل التالية:

- إجراءات المرحلة الأولى من الترخيص في الوزارة.
  - إجراءات المرحلة الثانية من الترخيص في الوزارة.
  - إجراءات على مستوى البلدية أو محافظة بيروت للمرحلة الثانية من التراخيص.
  - إجراءات في البلدية الرئيسية الأخرى للمرحلة الثانية من الترخيص (في حالة التراخيص في المحافظات بخلاف العاصمة).
- من المعلوم أن المستثمر لا يمكنه الشروع في أي أعمال بناء، أو تعديل على بناء أو إنشاء أي مشروع تجاري، من دون الحصول على موافقة من البلدية على:
- تصريح إقامة البناء.
  - تفتيش الصحة والسلامة العامة.
  - تحديد "مشروعية بناء" بمجرد الانتهاء من البناء الجديد أو التعديلات في مبنى قائم.

## 2-5 الصعوبات التي يعاني منها المستثمرون في قطاع السياحة

قام فريق عمل من مكتب وزارة الدولة لشؤون التنمية الإدارية، باستطلاع آراء المستثمرين في مجال الفنادق والمطاعم، للتعرف منهم على التكاليف التي تحملوها في سبيل الحصول على تراخيص، ومدة الانتظار، والصعوبات التي واجهتهم، فتبين من هذا الاستطلاع:

- عدم قدرة المستثمرين على تقدير التكلفة التي يتحملونها للحصول على ترخيص، حيث كانوا يدفعون مبالغ كثيرة منها للوسطاء وللمحامين.
- انزعاج المستثمرين من طول الإجراءات وتعقيدها، وطول فترة الانتظار التي قد تصل إلى سنتين أحياناً، خاصة أن الأمر يجري على مرحلتين، ومرتبطة بالوزارة من جهة، وبالبلدية من جهة أخرى.
- تعمل في لبنان أكثر من 14,000 مؤسسة سياحية، منها 10,000 مؤسسة على الأقل، غير مرخصة.

الفصل الأول - المبحث الثالث: تبسيط الإجراءات في القطاع العام اللبناني، بين التخطيط والواقع الحالي

- استناداً إلى بيانات من وزارة السياحة، هناك تراكم في الملفات والطلبات، وتأخير في عملية التراخيص، بمقارنة عدد الطلبات المودعة وعدد التراخيص الممنوحة. فالتراخيص الممنوحة في عام 2010 على سبيل المثال، تتعلق بطلبات في عام 2008 أو عام 2009.

- لم يجر تحديد أسباب التأخير في عملية التراخيص، فقد تكون ناتجة عن عدم التزام مقدمي الطلبات بالقواعد واللوائح، أو بسبب الممارسات البيروقراطية المعقدة في الوزارة والبلدية.

- استناداً إلى مقابلات معمقة مع ممثلي عدد من المستثمرين، تبين أن الحصول على التراخيص في المرحلة الثانية أكثر صعوبة وتعقيداً من المرحلة الأولى، وقد تكون التكلفة أقل لو دفعوا لأحد الموظفين أو الوسطاء، كي يحصلوا على ترخيص المرحلة السياحية الثانية، وقدروا أن التكلفة لا تقل عن 10,000 دولار أمريكي لمطعم متوسط الحجم و50,000 دولار أمريكي لفندق متوسط الحجم. وهو ما يدفع للمحامين أو الوسطاء لمتابعة عملية الحصول على الرخصة، وكذلك المدفوعات غير الرسمية التي يتم تكبدها في هذه العملية. كما أن طول الوقت الذي يستغرقه الحصول على التراخيص، يؤدي إلى فقدان الحافز للاستثمار، أو البحث على استثمار في بلد آخر أو قطاع آخر.

### 3-5 المشاكل التنظيمية في وزارة السياحة

- يعمل في القسم المولج بالشق التقني من عملية التراخيص، موظف واحد فقط، ويقوم هذا الموظف وحده، بالتحقق من جميع الوثائق الفنية لجميع طلبات التراخيص السياحية في لبنان.
- لا توجد قائمة مرجعية واضحة وموجزة بالمبادئ التوجيهية، والمتطلبات المحددة المبينة في القانون بالنسبة للمفتشين، الذين يكلفون بإجراء الكشف الميداني على المنشآت التي تطلب التراخيص.

- لا يوجد برامج تدريبية للمتحقين بالخدمة في الوزارة، بصفة موظفين أو متعاقدين، أو بأي صفة أخرى.
- لا يوجد وصف واضح للإدارات والخدمات، بخصوص التحقق من طلب الترخيص.
- يجري التواصل مع الوزارة في مركزها في العاصمة، سواء لتقديم الطلبات أم متابعتها ولا يمكن إرسال الطلبات عن طريق البريد أو عبر الإنترنت.
- تجتمع لجنة السياحة مرة واحدة أو مرتين في الشهر فقط، وتنتظر هذه اللجنة في الموافقة الأولية على المشروع في المرحلة الأولى، وتنتظر هي نفسها في الموافقة النهائية، في المرحلة الثانية.
- يمكن أن تبقى الملفات عالقة في السجل لسنوات، ولا يتخذ بشأنها أي إجراء، إذا كان مقدم الطلب لا يتابعها.
- هناك خلل في التواصل والعمل المشترك بين وزارة السياحة والبلدية.
- يخضع المستثمر لعمليات التفتيش عدة مرات.
- من المستندات الأساسية التي لا بد من تقديمها في المرحلة الثانية، مستند "قانونية البناء"، وكثيراً ما يصعب الحصول على هذا المستند، والذي لا يستطيع المستثمر بدونه أن يحصل على ترخيص المرحلة الثانية، وتتعلل بذلك معاملته.
- هناك العديد من الخطوات، التي ليس لها هدف واضح سوى التقيد بالتسلسل الإداري والتنظيمي في الإدارات العامة، حيث يمر الملف في كل مرة، بجميع المستويات الإدارية، من دون إجراء مراجعة فعلية أو دراسة للملف في كل مرحلة.
- هناك نقص في استخدام الحاسوب في وزارة السياحة، ما يؤدي إلى ارتفاع عدد حالات فقدان الوثائق، وإلى تراكم الملفات، واحتمال ضياع بعض المستندات. ويتم القيام بالإجراءات الإدارية يدوياً، ولا يوجد نظام محوسب لعملية الترخيص.
- يجري تسجيل جميع الطلبات في سجل ورقي، حيث يتم الرجوع إليه كلما دعت الحاجة.

- لا تستطيع وزارة السياحة أن تمنح الرخصة للمرحلة الثانية، قبل إجراء التفتيش البلدي، وقد تستغرق المعاملة في البلدية عدة أشهر، وقد تصل فترة الانتظار أحياناً إلى سنة أو أكثر.
- لا يوجد رابط مهني بين وزارة السياحة والبلدية، لتسهيل ومتابعة عملية الترخيص.

## 6- زيارات لوزارة الصحة

قامت الباحثة بعدة زيارات لوزارة الصحة، وبنتيجة مقابلات مع عدد من الإداريين، منها مقابلة مع رئيس مصلحة الهندسة الصحية الدكتور أسعد خوري، وعدة مقابلات مع مديرة برنامج الصحة الإلكترونية لينا أبو مراد،<sup>18</sup> توصلت إلى ما يلي:

تعد وزارة الصحة من أكثر الوزارات التي عملت على تبسيط الإجراءات الإدارية، وهي من الوزارات التي تزدهم عادة بجمهور كبير من المواطنين أصحاب المعاملات، ومهامها متعددة ودقيقة، وتتطلب السرعة في كثير من الحالات. فهي تتعامل مع الأطباء، والصيادلة، والمرضى، والشركات المستوردة للأدوية، والشركات المصنعة للأدوية، وعدد كبير من أصحاب المهن التي تتطلب تصاريح من وزارة الصحة ومراقبة صحية مستمرة.

وقد شرعت وزارة الصحة بتبسيط إجراءاتها في العام 2000، وابتدأ التبسيط بتخفيض زمن الإجراءات، عن طريق حذف خطوة أو خطوتين. ثم جرى تباعاً إدخال الأتمتة في مسار التبسيط، إلى أن تم تفعيل التواصل الإلكتروني مع المواطنين ومنشآت الأعمال ذات الصلة بخدمات الوزارة.

وقامت الباحثة بدراسة مشروع تبسيط الإجراءات الذي أعد في العام 2008، كما أجرت دراسة ميدانية للخدمات التي استحدثت خلال العامين 2013-2014.

<sup>18</sup> انظر جدول بأسماء المقابل معهم، في الملحق رقم (2)

### أ- مشروع التبسيط في العام 2008

أنجز في العام 2008 مشروع تبسيط الإجراءات لبعض معاملات وزارة الصحة، وهي إجراءات الحصول على تراخيص في دوائر تابعة لمصلحة الهندسة الصحية، التابعة بدورها لمديرية الوقاية الصحية. (تقرير رئيس مجلس الخدمة المدنية عن أعمال المجلس للعام 2010، ص: 219)

تتبع المعاملات التي جرى تبسيطها إلى مصلحة الهندسة الصحية، وقد حدد فريق العمل الخاص بتبسيط الإجراءات، المعاملات الأساسية التي ينبغي دراستها واقتراح تبسيط إجراءاتها كما يأتي أدناه.

### ب- المعاملات التي جرى تبسيطها ضمن هذا المشروع في مصلحة الهندسة الفنية:

1. ترخيص بتعبئة المياه والمرطبات.
2. ترخيص بإنشاء مصنع لتعبئة المياه أو المرطبات.
3. ترخيص بتحديد الأوعية والملصقات للمياه والمرطبات.
4. ترخيص باستيراد مياه ومرطبات معبأة في أوعية.
5. ترخيص باستيراد وبيع مبيدات للحشرات.
6. ترخيص بمعاونة مهنة رش مبيدات للحشرات.
7. ترخيص بمعاونة مهنة صنع مبيدات للحشرات.
8. ترخيص بمعاونة مهنة بيع مبيدات للحشرات.
9. ترخيص بتعبئة وتوضيب مبيدات للحشرات.

### ج- سير المعاملات

إن المتابعة التفصيلية لإجراءات المعاملات التي جرى تبسيطها باستخدام الخرائط تظهر على الشكل التالي:

- المسار قبل التبسيط ←  
المسار بعد التبسيط ←

الفصل الأول- المبحث الثالث: تبسيط الإجراءات في القطاع العام اللبناني، بين التخطيط والواقع الحالي



جدول رقم (5): خط السير قبل وبعد التبسيط لمعاملة الترخيص بتعبئة المياه والمرطبات

| رئاسة الجمهورية | رئاسة الحكومة | وزارة الطاقة والمياه | الوزير | المدير العام | مدير الوقاية الصحية | مختبر | مصلحة الهندسة الصحية | قلم الديوان | الوحدة الإدارية | سير المعاملة                                                                                                                     |
|-----------------|---------------|----------------------|--------|--------------|---------------------|-------|----------------------|-------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 |               |                      |        |              |                     |       |                      |             |                 | 1 تقديم الطلب وتسجيل المعاملة وإعطاؤها رقماً.                                                                                    |
|                 |               |                      |        |              |                     |       |                      |             |                 | 2 . إعطاء رقم في سجلات المصلحة.<br>. دراسة الملف لجهة توفر الشروط وتوفر المستندات.<br>. أخذ عينة من المصدر وإرسالها إلى المختبر. |
|                 |               |                      |        |              |                     |       |                      |             |                 | 3 - فحص المياه وإرسال النتيجة إلى مصلحة الهندسة.                                                                                 |
|                 |               |                      |        |              |                     |       |                      |             |                 | 4 تسلم النتيجة وإرسالها إلى المدير العام عبر الديوان.                                                                            |
|                 |               |                      |        |              |                     |       |                      |             |                 | 5 تسجيل الإحالة وإعطاؤها رقماً وإرسالها إلى المدير العام.                                                                        |
|                 |               |                      |        |              |                     |       |                      |             |                 | 6 دراسة الملف وإحالته إلى وزارة الطاقة لإبداء الرأي.                                                                             |
|                 |               |                      |        |              |                     |       |                      |             |                 | 7 تسجيل الإحالة وإعطاؤها رقماً وإرسالها إلى وزارة الطاقة.                                                                        |
|                 |               |                      |        |              |                     |       |                      |             |                 | 8 إبداء الرأي التقني وإعادته إلى وزارة الصحة، لإعداد مشروع مرسوم الإجازة، صالحة لمدة سنتين وموقعة من وزير الصحة العامة.          |
|                 |               |                      |        |              |                     |       |                      |             |                 | 9 تسلم الملف من وزارة الطاقة وتسجيله وإحالته إلى الهندسة                                                                         |
|                 |               |                      |        |              |                     |       |                      |             |                 | 10 استلام الملف من وزارة الطاقة وإحالته إلى المدير .                                                                             |

الفصل الأول- المبحث الثالث: تبسيط الإجراءات في القطاع العام اللبناني، بين التخطيط والواقع الحالي

| رئاسة الجمهورية | رئاسة الحكومة | وزارة الطاقة والمياه | الوزير | المدير العام | مدير الوقاية الصحية | مختبر | مصلحة الهندسة الصحية | قلم الديوان | الوحدة الإدارية | سير المعاملة                                               |
|-----------------|---------------|----------------------|--------|--------------|---------------------|-------|----------------------|-------------|-----------------|------------------------------------------------------------|
|                 |               |                      |        |              |                     |       |                      |             |                 | 11 دراسة الملف وإحالته إلى المدير العام.                   |
|                 |               |                      |        |              |                     |       |                      |             |                 | 12 تسجيل الإحالة وإعطائها رقماً وإرسالها إلى المدير العام. |
|                 |               |                      |        |              |                     |       |                      |             |                 | 13 دراسة الملف وإحالته إلى الوزير.                         |
|                 |               |                      |        |              |                     |       |                      |             |                 | 14 تسجيل الإحالة وإعطائها رقماً وإرسالها إلى الوزير.       |
|                 |               |                      |        |              |                     |       |                      |             |                 | 15 دراسة الملف والتوقيع عليه وإرساله إلى الطاقة.           |
|                 |               |                      |        |              |                     |       |                      |             |                 | 16 تسجيل الإحالة وإعطائها رقماً وإرسالها إلى وزارة الطاقة. |
|                 |               |                      |        |              |                     |       |                      |             |                 | 17 إحالة الملف إلى رئاسة الحكومة.                          |
|                 |               |                      |        |              |                     |       |                      |             |                 | 18 إحالة الملف إلى رئاسة الجمهورية لإصدار المرسوم.         |
|                 |               |                      |        |              |                     |       |                      |             |                 | 19 إعادة الملف إلى ديوان وزارة الصحة.                      |
|                 |               |                      |        |              |                     |       |                      |             |                 | 20 تسجيل الملف وإحالته إلى مصلحة الهندسة الصحية.           |
|                 |               |                      |        |              |                     |       |                      |             |                 | 21 تسليم الملف إلى صاحب العلاقة.                           |

الجدول رقم (6): خط السير قبل وبعد التبسيط لمعاملة الترخيص بإنشاء مصنع لتعبئة المياه أو المرطبات

| الوزير | المدير العام | مدير الوقاية الصحية | مصلحة الهندسة الصحية | قلم الديوان | الوحدة الإدارية                                                                                                   |
|--------|--------------|---------------------|----------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        |              |                     |                      |             | سير المعاملة                                                                                                      |
|        |              |                     |                      |             | 1 تقديم الطلب وتسجيل المعاملة وإعطائها رقماً.                                                                     |
|        |              |                     |                      |             | 2 . إعطاء رقم في سجلات المصلحة.<br>. دراسة الملف لجهة توفر الشروط وتوفر المستندات.<br>. إعداد مشروع قرار الترخيص. |
|        |              |                     |                      |             | 3 دراسة الملف في مديرية الوقاية الصحية وإحالته إلى المدير العام.                                                  |
|        |              |                     |                      |             | 4 تسجيل الإحالة وإعطائها رقماً وإرسالها إلى المدير العام.                                                         |
|        |              |                     |                      |             | 5 دراسة الملف وإحالته إلى الوزير.                                                                                 |
|        |              |                     |                      |             | 6 تسجيل الإحالة وإعطائها رقماً وإرسالها إلى الوزير.                                                               |
|        |              |                     |                      |             | 7 توقيع الوزير على قرار الترخيص بالاستثمار.                                                                       |
|        |              |                     |                      |             | 8 إعادة الملف إلى مصلحة الهندسة الصحية.                                                                           |
|        |              |                     |                      |             | 9 تسليم الملف إلى صاحب العلاقة.                                                                                   |

الجدول رقم (7): خط السير قبل وبعد التبسيط لمعاملة الترخيص بتحديد الأوعية والملصقات للمياه والمرطبات

| الوزير | المدير العام | مدير الوقاية الصحية | مصلحة الهندسة الصحية | قلم الديوان | الوحدة الإدارية                                                                                                   |
|--------|--------------|---------------------|----------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        |              |                     |                      |             | سير المعاملة                                                                                                      |
|        |              |                     |                      |             | 1 تقديم الطلب وتسجيل المعاملة وإعطائها رقماً.                                                                     |
|        |              |                     |                      |             | 2 . إعطاء رقم في سجلات المصلحة.<br>. دراسة الملف لجهة توفر الشروط وتوفر المستندات.<br>. إعداد مشروع قرار الترخيص. |
|        |              |                     |                      |             | 3 دراسة الملف وإحالته إلى المدير العام عبر الديوان.                                                               |
|        |              |                     |                      |             | 4 تسجيل الإحالة وإعطائها رقماً وإرسالها إلى المدير العام                                                          |
|        |              |                     |                      |             | 5 دراسة الملف وإحالته إلى الوزير.                                                                                 |
|        |              |                     |                      |             | 6 تسجيل الإحالة وإعطائها رقماً وإرسالها إلى الوزير.                                                               |
|        |              |                     |                      |             | 7 توقيع الوزير على قرار الترخيص بالاستثمار.                                                                       |
|        |              |                     |                      |             | 8 إعادة الملف إلى مصلحة الهندسة الصحية عبر الديوان.                                                               |
|        |              |                     |                      |             | 9 تسليم الملف إلى صاحب العلاقة.                                                                                   |

الجدول رقم (8): خط السير قبل وبعد التبسيط لمعاملة الترخيص باستيراد وبيع مبيدات للحشرات

|              |                     | الوحدة الإدارية      |             |  | سير المعاملة                                                                                                                           |
|--------------|---------------------|----------------------|-------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المدير العام | مدير الوقاية الصحية | مصلحة الهندسة الصحية | قلم الديوان |  |                                                                                                                                        |
|              |                     |                      |             |  | 1 تقديم الطلب وتسجيل المعاملة وإعطائها رقماً.                                                                                          |
|              |                     |                      |             |  | 2 . إعطاء رقم في سجلات المصلحة.<br>. دراسة الملف لجهة توافر الشروط وتوافر المستندات.<br>. الكشف على الموقع للتحقق من الشروط المتوافرة. |
|              |                     |                      |             |  | 3 دراسة الملف في مديرية الوقاية الصحية وإحالته إلى المدير العام.                                                                       |
|              |                     |                      |             |  | 4 تسجيل الإحالة وإعطائها رقماً وإرسالها إلى المدير العام.                                                                              |
|              |                     |                      |             |  | 5 توقيع المدير العام على مشروع القرار وإعادته إلى مصلحة الهندسة الصحية.                                                                |
|              |                     |                      |             |  | 6 استلام الملف من المدير العام وإرساله إلى مصلحة الهندسة الصحية.                                                                       |
|              |                     |                      |             |  | 7 استلام الملف وتسليمه إلى صاحب العلاقة.                                                                                               |

الجدول رقم (9): خط السير قبل وبعد التبسيط لمعاملة الترخيص بمعاطاة مهنة رش مبيدات للحشرات

| الوحدة الإدارية | قلم الديوان | مصلحة الهندسة الصحية | مدير الوقاية الصحية | المدير العام | سير المعاملة                                                                                                                           |
|-----------------|-------------|----------------------|---------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 |             |                      |                     |              | 1 تقديم الطلب وتسجيل المعاملة وإعطائها رقماً.                                                                                          |
|                 |             |                      |                     |              | 2 . إعطاء رقم في سجلات المصلحة.<br>. دراسة الملف لجهة توافر الشروط وتوافر المستندات.<br>. الكشف على الموقع للتحقق من الشروط المتوافرة. |
|                 |             |                      |                     |              | 3 دراسة الملف في مديرية الوقاية الصحية وإحالته إلى المدير العام.                                                                       |
|                 |             |                      |                     |              | 4 تسجيل الإحالة وإعطائها رقماً وإرسالها إلى المدير العام.                                                                              |
|                 |             |                      |                     |              | 5 توقيع المدير العام على مشروع القرار وإعادته إلى مصلحة الهندسة الصحية.                                                                |
|                 |             |                      |                     |              | 6 استلام الملف من المدير العام وإرساله إلى مصلحة الهندسة الصحية.                                                                       |
|                 |             |                      |                     |              | 7 استلام الملف وتسليمه إلى صاحب العلاقة.                                                                                               |

الجدول رقم (10): خط السير قبل وبعد التبسيط لمعاملة الترخيص بمعاطاة مهنة صنع مبيدات للحشرات

| الوحدة الإدارية |                     |                      |             | سير المعاملة                                                                                                                     |
|-----------------|---------------------|----------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المدير العام    | مدير الوقاية الصحية | مصلحة الهندسة الصحية | قلم الديوان |                                                                                                                                  |
|                 |                     |                      |             | 1 تقديم الطلب وتسجيل المعاملة وإعطائها رقماً.                                                                                    |
|                 |                     |                      |             | 2 إعطاء رقم في سجلات المصلحة.<br>دراسة الملف لجهة توافر الشروط وتوافر المستندات.<br>الكشف على الموقع للتحقق من الشروط المتوافرة. |
|                 |                     |                      |             | 3 دراسة الملف في مديرية الوقاية الصحية وإحالته إلى المدير العام.                                                                 |
|                 |                     |                      |             | 4 تسجيل الإحالة وإعطائها رقماً وإرسالها إلى المدير العام.                                                                        |
|                 |                     |                      |             | 5 توقيع المدير العام على مشروع القرار وإعادته إلى مصلحة الهندسة الصحية.                                                          |
|                 |                     |                      |             | 6 استلام الملف من المدير العام وإرساله إلى مصلحة الهندسة الصحية.                                                                 |
|                 |                     |                      |             | 7 استلام الملف وتسليمه إلى صاحب العلاقة.                                                                                         |

الجدول رقم (11): خط السير قبل وبعد التبسيط لمعاملة الترخيص بمعاطاة مهنة بيع مبيدات للحشرات

| الوحدة الإدارية | قلم الديوان | مصلحة الهندسة الصحية | مدير الوقاية الصحية | المدير العام | سير المعاملة                                                                                                                          |
|-----------------|-------------|----------------------|---------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 |             |                      |                     |              | 1 تقديم الطلب وتسجيل المعاملة وإعطائها رقماً.                                                                                         |
|                 |             |                      |                     |              | 2 . اعطاء رقم في سجلات المصلحة.<br>. دراسة الملف لجهة توافر الشروط وتوافر المستندات.<br>. الكشف على الموقع للتحقق من الشروط المتوفرة. |
|                 |             |                      |                     |              | 3 دراسة الملف في مديرية الوقاية الصحية وإحالاته إلى المدير العام.                                                                     |
|                 |             |                      |                     |              | 4 تسجيل الإحالة وإعطائها رقماً وإرسالها إلى المدير العام.                                                                             |
|                 |             |                      |                     |              | 5 توقيع المدير العام على مشروع القرار وإعادته إلى مصلحة الهندسة الصحية.                                                               |
|                 |             |                      |                     |              | 6 استلام الملف من المدير العام وإرساله إلى مصلحة الهندسة الصحية.                                                                      |
|                 |             |                      |                     |              | 7 استلام الملف وتسليمه إلى صاحب العلاقة.                                                                                              |



الجدول رقم (12): خط السير قبل وبعد التبسيط لمعاملة الترخيص بتعبئة وتوضيب مبيدات للحشرات

| الوحدة الإدارية | قلم الديوان | مصلحة الهندسة الصحية | مدير الوقاية الصحية | المدير العام | سير المعاملة                                                                                                                          |
|-----------------|-------------|----------------------|---------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 |             |                      |                     |              | 1 تقديم الطلب وتسجيل المعاملة وإعطائها رقماً                                                                                          |
|                 |             |                      |                     |              | 2 . اعطاء رقم في سجلات المصلحة.<br>. دراسة الملف لجهة توافر الشروط وتوافر المستندات.<br>. الكشف على الموقع للتحقق من الشروط المتوفرة. |
|                 |             |                      |                     |              | 3 دراسة الملف في مديرية الوقاية الصحية وإحالته إلى المدير العام.                                                                      |
|                 |             |                      |                     |              | 4 تسجيل الإحالة وإعطائها رقماً وإرسالها إلى المدير العام.                                                                             |
|                 |             |                      |                     |              | 5 توقيع المدير العام على مشروع القرار وإعادته إلى مصلحة الهندسة الصحية.                                                               |
|                 |             |                      |                     |              | 6 استلام الملف من المدير العام وإرساله إلى مصلحة الهندسة الصحية.                                                                      |
|                 |             |                      |                     |              | 7 استلام الملف وتسليمه إلى صاحب العلاقة.                                                                                              |

## ملخص التحليل

جرت دراسة ثماني معاملات ومسار إجراءات كل منها، قبل وبعد التبسيط، ويظهر الجدول التالي عدد الإجراءات المحذوفة:

الجدول رقم (13): ملخص نتائج تبسيط الإجراءات في بعض معاملات وزارة الصحة

| رقم المعاملة | اسم المعاملة (موضوع الترخيص)             | عدد الإجراءات قبل التبسيط | عدد الإجراءات بعد التبسيط | عدد الإجراءات المحذوفة |
|--------------|------------------------------------------|---------------------------|---------------------------|------------------------|
| 1            | تعبئة المياه والمرطبات                   | 21                        | 18                        | 3                      |
| 2            | إنشاء مصنع لتعبئة المياه أو المرطبات     | 9                         | 7                         | 2                      |
| 3            | تحديد الأوعية والملصقات للمياه والمرطبات | 9                         | 7                         | 2                      |
| 4            | استيراد وبيع مبيدات للحشرات              | 7                         | 6                         | 1                      |
| 5            | معاطة مهنة رش مبيدات للحشرات             | 7                         | 6                         | 1                      |
| 6            | معاطة مهنة صنع مبيدات للحشرات            | 7                         | 6                         | 1                      |
| 7            | معاطة مهنة بيع مبيدات للحشرات            | 7                         | 6                         | 1                      |
| 8            | تعبئة وتوضيب مبيدات للحشرات              | 7                         | 6                         | 1                      |

المصدر: من إعداد الباحثة.

كما يظهر الجدول التالي الخطوات المحذوفة بالتفصيل:

الجدول رقم (14): الخطوات المحذوفة عند تبسيط إجراءات بعض معاملات وزارة الصحة

| الاجراءات المحذوفة                                     | اسم المعاملة (موضوع الترخيص)             | رقم المعاملة |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------|
| تسجيل الإحالة وإعطائها رقماً وإرسالها إلى المدير العام | تعبئة المياه والمرطبات                   | 1            |
| تسجيل الإحالة وإعطائها رقماً وإرسالها إلى الوزير       |                                          |              |
| تسجيل الإحالة وإعطائها رقماً وإرسالها إلى المدير العام | إنشاء مصنع لتعبئة المياه أو المرطبات     | 2            |
| تسجيل الإحالة وإعطائها رقماً وإرسالها إلى الوزير       |                                          |              |
| تسجيل الإحالة وإعطائها رقماً وإرسالها إلى المدير العام | تحديد الأوعية والملصقات للمياه والمرطبات | 3            |
| تسجيل الإحالة وإعطائها رقماً وإرسالها إلى الوزير       |                                          |              |
| تسجيل الإحالة وإعطائها رقماً وإرسالها إلى المدير العام | استيراد وبيع مبيدات للحشرات              | 4            |
| تسجيل الإحالة وإعطائها رقماً وإرسالها إلى المدير العام | معاطة مهنة رش مبيدات للحشرات             | 5            |
| تسجيل الإحالة وإعطائها رقماً وإرسالها إلى المدير العام | معاطة مهنة صنع مبيدات للحشرات            | 6            |
| تسجيل الإحالة وإعطائها رقماً وإرسالها إلى المدير العام | معاطة مهنة بيع مبيدات للحشرات            | 7            |
| تسجيل الإحالة وإعطائها رقماً وإرسالها إلى المدير العام | تعبئة وتوضيب مبيدات للحشرات              | 8            |

المصدر: من إعداد الباحثة.

الفصل الأول - المبحث الثالث: تبسيط الإجراءات في القطاع العام اللبناني، بين التخطيط والواقع الحالي

### يلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

1. اقتصر تبسيط الإجراءات على حذف خطوة واحدة أو اثنتين فقط.
2. إن حذف الخطوات يمثل عملية تفويض للصلاحيات، حيث يمكن أن يقوم الوزير بتفويض بعض المهام إلى المدير العام، الذي يمكنه بدوره التفويض لرئيس المصلحة، وهكذا.
3. الخطوة المحذوفة هي تسجيل الإحالة، وإعطائها رقماً وإرسالها إلى الوزير، أو تسجيلها وإعطائها رقماً، وإرسالها إلى المدير العام.
4. إن المعاملات التي جرى تبسيطها، اقتصر على بعض المعاملات عن تراخيص تعبئة المياه والمرطبات أو استثمار في هذا الشأن، ومعاملات تتعلق بالمبيدات المنزلية سواء تعبئتها أو بيعها.

وبنتيجة زيارة وزارة الصحة<sup>19</sup> للاطلاع الميداني على هذه الأمور، تبين ما يلي:

- هدف إلغاء ما جرى حذفه من خطوات، إلى تخفيض المهل الزمنية، باعتبار أن توقيع الوزير قد يتطلب الانتظار لفترة طويلة، كذلك قد يتطلب توقيع المدير العام فترة انتظار، بسبب كثرة المعاملات والتواقيع.
- جرى استحداث نماذج للطلبات لم تكن موجودة سابقاً، ولكن لم يجر تخفيض عدد المستندات.
- لا يؤكد تقديم الطلب لصاحبه أن المعاملة استوفت مستنداتها، بل قد يتبين بعد تقديم الطلب نقص في المستندات، فيترك الطلب جانباً، إذا لم يرقم صاحب المعاملة بالمراجعة المتكررة والمتابعة الحثيثة.
- يتم الاحتفاظ بجميع المستندات ورقياً.
- لا يوجد أي شبكة داخلية تربط بين الأقسام.

<sup>19</sup> أنظر جدول بأسماء المقابل معهم، ملحق رقم 1

- لم يجر تخفيض التكلفة بالنسبة للمواطن، فلا تزال التكلفة كما هي سواء من حيث زيارة الوزارة، والمراجعات وتجهيز المستندات.
- اقتصر الأثر على التكلفة بتخفيض مبدئي في زمن الإنجاز، ولكن من دون تحديد أي مهل، فلم تلزم الوزارة نفسها بزمن محدد. ولذلك، لا شيء يمنع تأخر المعاملة لأي سبب كان، الأمر الذي يتعذر معه قياس الوفر، لأن الزمن قبل التبسيط وبعده غير معروفين بالتحديد.

وبالمحصلة، لا يعتبر ما جرى تبسيطاً للإجراءات بالمعنى المنهجي للكلمة، بل هو تفويض صلاحيات، لم تصاحبه دراسة للوفر أو التكلفة بالنسبة للمواطن.

#### د- المكننة واستخدام الإنترنت

تحت عنوان الانتقال إلى المكننة، تمهيداً للوصول الى تطبيق كامل للحكومة الإلكترونية، عملت وزارة الصحة بنشاط كبير خلال الأعوام 2011 - 2014 في تعزيز التواصل مع المواطنين عبر الإنترنت، ومن أهم الإنجازات في هذا المجال:

- استحداث موقع إلكتروني للوزارة.
- استحداث تطبيقات على الهواتف الخليوية.
- نشر للمستندات المطلوبة لكل نوع من المعاملات على موقع الوزارة.
- تقديم دليل للمعاملات، يظهر بشكل تفصيلي سير المعاملة، ومتطلباتها ومهل التنفيذ، إن وجدت.
- نشر لنماذج الاستثمارات للمعاملات الإدارية، التي يمكن للمواطن تعبئتها وتقديمها إلى الوزارة.
- نشر لائحة أسعار جميع الأدوية، التي يجري تحديثها بشكل يومي، وتظهر الأدوية المسجلة في الوزارة واستخداماتها.
- أسماء المستشفيات الحكومية والخاصة، ومواقعها، والمركز الصحي الأقرب لكل مواطن، وأرقام الهواتف وأسماء الأطباء والمراقبين الذين يمكن مراجعتهم.

- إمكانية المتابعة الإلكترونية لسير المعاملة، وفقاً لرقم الإيصال عند تسليمها للوزارة.
- تطبيقات خاصة للصيادلة لتبليغهم بكل جديد خاص بالمستحضرات الصيدلانية.
- تطبيقات خاصة بالأطباء بألعابهم التفصيلية المحولة من الوزارة.
- حملات التوعية الصحية.
- إمكانية إرسال الشكاوى إلى الوزارة من خلال الهاتف، مع إمكانية إرسال الصور.
- استحداث نماذج الاستمارات لما يقارب 170 معاملة، معظمها لم يكن موجوداً سابقاً، وتوحيد شكل هذه النماذج.
- إصدار دليل المواطن "صار فيك تعرف كل شيء بكبسة زر".
- استحداث أقلام لتسجيل المعاملات في عدة وحدات في الوزارة، بشكل لا مركزي، وليس فقط في الديوان، فأصبح يوجد في المبنى 6 أقلام منفصلة، ولكنها كلها مرتبطة، بشكل يسمح بإعطاء أرقام متسلسلة.
- الربط بين الوحدات، بواسطة شبكة إلكترونية.
- خطة لتطبيق النافذة الواحدة، وذلك مبدئياً في العام 2015، بحيث يستقبل المواطنين ويستلم المستندات، وهو من يسلمهم المعاملة النهائية، من دون الحاجة إلى التواصل مع أي موظف.

وفي إطار الحالة العملية، أجريت دراسة ميدانية لبعض خدمات وزارة الصحة، بعد تبسيطها، وتم قياس الأثر على التكلفة.

## 7- زيارة وزارة المالية

منذ العام 1998 سعت وزارة المالية إلى تبسيط الإجراءات، وأقدمت على التبسيط في بعض المعاملات التي لا يحتاج تبسيطها إلى تشريع. وقد تم ذلك من دون التعويل على مساعدات من خارج الوزارة، سواء على صعيد التمويل، أم التخطيط والإشراف. كما تم في العام ذاته إنشاء المعهد المالي وتدريب الموظفين الجدد. (الحاج شحادة، 2007).

وفي العام 2006، أُجري تغيير يعتبر ثورياً، بالنظر لما كان عليه الحال قبله، تجلّى في:

- إعادة هندسة النماذج الضريبية (التصاريح والمستندات الواردة والصادرة).
- اعتماد استلام كافة التصاريح الضريبية عبر مكاتب شركة البريد Liban Post.
- تحديث وتفعيل الإجراءات الضريبية (تبسيطها وتطبيق الأتمتة).

وفي العام 2013 خطت وزارة المالية، خطوات جريئة نحو الحكومة الإلكترونية، بإقرار:

1- التصريح الإلكتروني عن الضريبة.

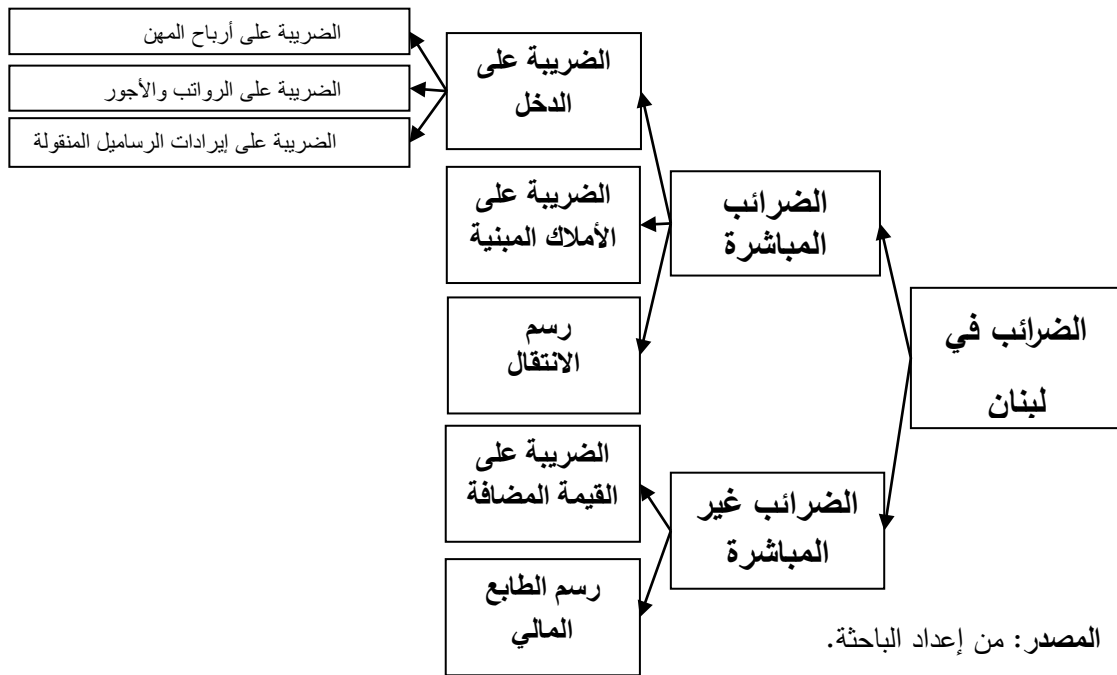
2- الدفع الإلكتروني للضريبة.

إن توجه وزارة المالية نحو التصريح والدفع الإلكتروني، على جانب من الأهمية يؤهلها للدراسة، لا سيما أن نتائجها قابلة للقياس، من وجهة نظر الإدارة، ومن وجهة نظر الجهة القائمة بالتصريح والدفع. ولذلك حظيا بجانب مهم من هذه الدراسة.

#### أ- الضرائب الخاضعة للتصريح ومهل التصريح

يوجد في لبنان أنواع مختلفة من الضرائب، يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

#### شكل رقم (5): أنواع الضرائب في لبنان



وتخضع جميع هذه الضرائب للتصريح باستثناء رسم الطابع المالي، ويجري الإقرار عن كل نوع من أنواع الضرائب الخاضعة للتصريح بواسطة تصريح خاص به، ولكل منها مهلته. ويُلخص الجدول التالي الفترة الضريبية، وعدد مرات التصريح الضريبي في السنة، لكل نوع منها:

### الجدول رقم (15): عدد التصاريح السنوية للضرائب الخاضعة للتصريح

| نوع الضريبة                 | الفترة الضريبية               | عدد مرات التصريح في السنة |
|-----------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| الضريبة على أرباح المهن     | سنة                           | 1                         |
| الضريبة على الرواتب والأجور | فصل (ثلاثة أشهر)              | 5                         |
| الضريبة على القيمة المضافة  | فصل (ثلاثة أشهر)              | 4                         |
| الضريبة على الأملاك المبنية | سنة                           | 1                         |
| رسم الانتقال                | في حال الوفاة وانتقال الأموال |                           |

المصدر: من إعداد الباحثة.

### ب- الانتقال من التصاريح الورقية إلى التصاريح الإلكترونية

في شهر آذار من العام 2013 تم تطبيق التصريح الإلكتروني الذي يمكّن المواطن من ملء بيانات التصريح بنفسه، من المكان الذي يختاره سواء في مكتبه أو منزله أو في أي مكان آخر، وعلى مدار الساعة، في الوقت الذي يناسبه، ولو في أيام الإجازات والأعياد.

وقد بدأ العمل بالتصريح الإلكتروني عن ضريبة الرواتب والأجور، اعتباراً من الفصل الثاني من العام 2013، (القرار 1/1180 تاريخ 5 تشرين الثاني 2013). وبدأ العمل به عن الضريبة على القيمة المضافة، اعتباراً من الفصل الأول من العام 2013 مع بقائه اختيارياً لغاية فصل الأول من العام 2014. حيث أصدر وزير المالية القرار 1/1157 تاريخ 25 تشرين الأول 2013، الذي أوجب على جميع المكلفين المسجلين في الضريبة على القيمة المضافة، تقديم تصاريحهم الضريبية المتوافرة على النظام الضريبي

الإلكتروني، إلكترونياً ابتداءً من الفصل الأول من العام 2014. كما بدأ العمل به عن ضريبة الأملاك المبنية خلال العام 2013 للتصريح عن ضرائب العام 2012.

### ج- إيجابيات التصاريح الإلكترونية بالنسبة للمكلفين:

تبين للباحثة من خلال الاستماع في وزارة المالية إلى فريق العمل الذي اعتنى بعملية الانتقال إلى التصريح الإلكتروني، ووضعه قيد التنفيذ، أن هذا الانتقال حقق الكثير من الإيجابيات بالنسبة للوزارة، وكذلك بالنسبة للمكلفين بالضريبة، والآتي أهم تلك الإيجابيات:

- حقق التحول وفراً في الزمن والجهد بالنسبة للمكلفين، بإغنائهم عن التوجه إلى الإدارة المختصة لتقديم التصريح.
- أدى التحول إلى التخلص من الأخطاء الناتجة عن إدخال البيانات في مكاتب الوزارة.
- حال التحول دون حدوث اتصال مباشر بين الموظف والمكلف، لأغراض التصريح.
- حقق التحول وفراً في المصاريف البريدية بالنسبة لكل من الإدارة والمكلفين.

### د- سلبيات التصاريح الإلكترونية

التقت الباحثة مع مجموعة من خبراء المحاسبة في بيروت، لسؤالهم عن السلبيات المحتملة من التحول إلى التصريح الإلكتروني، فأدلى بعضهم بملاحظات حول أمور لا تمثل عيباً في التصريح بحد ذاته، بل في البيئة التكنولوجية المحيطة بعملية التصريح، ومن ذلك:

- قد يؤدي ضعف شبكة الإنترنت في لبنان، إلى عرقلة أو تأخير عملية التصريح.
- قد تحدث أعطال تصيب الأجهزة الإلكترونية، تؤدي هي الأخرى إلى عرقلة أو تأخير التصريح.
- قد تتعرض البيانات التي ترسل عبر الإنترنت لمخاطر الاستيلاء من قبل الغير.
- يحتاج ملء التصريح الإلكتروني، دون أخطاء، إلى خبرة قد لا تتوفر لدى بعض خبراء المحاسبة غير الأصدقاء للبيئة الإلكترونية.



وفي معرض الاستبانة، التي توجهت بها الباحثة إلى كبار المكلفين بالضريبة لأغراض قياس أثر التصريح الإلكتروني على التكلفة، خصصت محوراً كاملاً وأجزاء من محاور أخرى، للوقوف على رأيهم في هذه الإيجابيات والسلبيات.

### 8- زيارة موقع بوابة الحكومة الإلكترونية

بالفحص المعمق لموقع بوابة الحكومة الإلكترونية، تبين أن مشروع الحكومة الإلكترونية في لبنان يسير بخطوات خجولة، إذ أن العدد الأكبر من المعاملات لا يجري إلكترونياً، بل يحتاج إلى تعامل مباشر مع الموظف الحكومي، وإلى مراجعات للإدارة المعنية وفترات انتظار غير معروفة مسبقاً، وأن المعاملات المعروضة على الموقع قليلة، ومنها ما يذكر المستندات المطلوبة للمعاملة فقط، أو يمكن تحميل الطلب لمئه ثم تقديمه يدوياً، وعدد قليل جداً من الطلبات يمكن إرساله عبر الموقع إلكترونياً. كما أن ذلك لم يترافق مع تبسيط فعلي للإجراءات، ولا تحديد لمهل المعاملات أو تطوير للإدارات العامة سواء على الصعيد البشري أم المادي.

وعلى سبيل المثال، في الخدمات ذات الصلة بقطاع الأعمال يوجد ثماني عشرة خدمة حكومية فقط، تجري إلكترونياً من أصل ما يزيد عن 150 خدمة.<sup>20</sup>

### جدول رقم (16): الخدمات الإلكترونية لقطاع الأعمال

|  |  |  |  |  | الخدمة                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| التوقيع الرقمي                                                                      | الدفع عبر الإنترنت                                                                  | الطلب عبر الإنترنت                                                                  | استمارة عبر الإنترنت                                                                | تحميل                                                                               |                                                           |
| 0                                                                                   | 0                                                                                   | 0                                                                                   | 0                                                                                   | 0                                                                                   | تصنيف الأجانب العاملين في لبنان بناءً على قرار وزير العمل |
| 0                                                                                   | 0                                                                                   | 0                                                                                   | 0                                                                                   | 0                                                                                   | المصادقة على وكالة عامة أو خاصة واردة من خارج لبنان       |
| 0                                                                                   | 0                                                                                   | 0                                                                                   | 0                                                                                   | 0                                                                                   | المصادقة على الترجمات                                     |
| 0                                                                                   | 0                                                                                   | 0                                                                                   | 0                                                                                   | 0                                                                                   | المصادقة على المعاملات كافة (توقيع، إقامة...)             |
| 0                                                                                   | 0                                                                                   | 0                                                                                   | 0                                                                                   | 0                                                                                   | مرفأ بيروت - رسوم المنطقة الحرة                           |
| 0                                                                                   | 0                                                                                   | 0                                                                                   | 0                                                                                   | 0                                                                                   | تقديم شكوى إلى وزارة الاقتصاد                             |
| 0                                                                                   | 0                                                                                   | 1                                                                                   | 1                                                                                   | 1                                                                                   | طلب إذن مسبق لاستيراد بذور ما عدا بذور البطاطا            |

<sup>20</sup> بالاستناد إلى موقع "بوابة الحكومة الإلكترونية في لبنان"

|          |          |          |          |          |                                                                                                                    |
|----------|----------|----------|----------|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0        | 0        | 1        | 1        | 1        | طلب الحصول على ترخيص لتعاطي مهنة تعهد استعمال الأدوية                                                              |
| 0        | 0        | 1        | 1        | 1        | طلب رخصة قطع أشجار                                                                                                 |
| 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | خدمة الفوترة الإلكترونية للهاتف الثابت                                                                             |
| 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | لبنان بوست - الخدمات البريدية                                                                                      |
| 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | لبنان بوست - الخدمات الحكومية                                                                                      |
| 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | لبنان بوست - خريطة الخدمات البريدية                                                                                |
| 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | لبنان بوست - الخدمات المالية                                                                                       |
| 0        | 0        | 1        | 1        | 1        | طلب الحصول على ترخيص لتعاطي مهنة تعهد استعمال الأدوية الزراعية (رش الأدوية الزراعية على الأشجار وفي الحقول)        |
| 0        | 0        | 1        | 1        | 1        | طلب الحصول على ترخيص لتعاطي مهنة تعهد استعمال الأدوية الزراعية (تعقيم بالمواد الغازية للخشب ومواد التعبئة الخشبية) |
| 0        | 0        | 1        | 1        | 1        | طلب تسجيل أدوية بيطرية                                                                                             |
| 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | مطار رفيق الحريري الدولي - بيروت                                                                                   |
| 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | متابعة حركة الشحن إلكترونياً                                                                                       |
| 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | مرفأ بيروت - رسوم الشحن                                                                                            |
| 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | التقدم بطلب الحصول على خدمة ال (دي. أس. أل)                                                                        |
| 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | أوجيرو - التذاوير الدولي وتسديد الفواتير                                                                           |
| 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | خدمة متابعة الطلب في وزارة الصحة                                                                                   |
| 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | أوجيرو - مراكز البيع                                                                                               |
| 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | مطار رفيق الحريري الدولي بيروت - جدول الأوقات                                                                      |
| 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | مطار رفيق الحريري الدولي بيروت - الوصول والمغادرة                                                                  |
| 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | مطار رفيق الحريري الدولي بيروت - وجهات خطوط الطيران                                                                |
| 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | التحقق من أتعاب الطبيب في وزارة الصحة العامة                                                                       |
| 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | أوجيرو للاتصالات-خدمات الأعمال                                                                                     |
| 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | أوجيرو - خدمات المستهلك                                                                                            |
| 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | الجريدة الرسمية - الأعداد السابقة                                                                                  |
| 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | الجريدة الرسمية - العدد الأخير                                                                                     |
| 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | اشترك و نشر إعلان في الجريدة الرسمية                                                                               |
| 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | مطار بيروت خدمة حركة الطائرات                                                                                      |
| 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | خدمة تتبع الشحن                                                                                                    |
| <b>0</b> | <b>0</b> | <b>6</b> | <b>6</b> | <b>6</b> |                                                                                                                    |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى الموقع الرسمي لبوابة الحكومة الإلكترونية في لبنان.

تم استخدام (0) للتعبير عن عدم وجود الخدمة أو المستند، و(1) للتعبير عن توافرها. وكمثال آخر عن خدمات يقدمها الأمن العام اللبناني بواسطة موقع بوابة الحكومة الإلكترونية:

الفصل الأول- المبحث الثالث: تبسيط الإجراءات في القطاع العام اللبناني، بين التخطيط والواقع الحالي

## جدول رقم (17): الخدمات الإلكترونية للأمن العام

|  |  |  |  |  |                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| التوقيع الرقمي                                                                    | الدفع عبر الإنترنت                                                                | الطلب عبر                                                                         | استمارة عبر                                                                       | تحميل                                                                             |                                 |
| 0                                                                                 | 0                                                                                 | 1                                                                                 | 1                                                                                 | 1                                                                                 | إبدال رقم جواز سفر على سمة دخول |
| 0                                                                                 | 0                                                                                 | 1                                                                                 | 1                                                                                 | 1                                                                                 | إفادة مغادرة                    |
| 0                                                                                 | 0                                                                                 | 1                                                                                 | 1                                                                                 | 1                                                                                 | إلغاء سمة                       |
| 0                                                                                 | 0                                                                                 | 1                                                                                 | 1                                                                                 | 1                                                                                 | تجديد سمة دخول                  |
| 0                                                                                 | 0                                                                                 | 1                                                                                 | 1                                                                                 | 1                                                                                 | شطب عاملة في الخدمة المنزلية    |
| 0                                                                                 | 0                                                                                 | 5                                                                                 | 5                                                                                 | 5                                                                                 |                                 |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى الموقع الرسمي لبوابة الحكومة الإلكترونية في لبنان.

يلاحظ من الجدولين السابقين أن عدد الخدمات القابلة للتحميل 6 وللحصول على الطلبات 6 وتقديم الطلب عبر الإنترنت 6 فقط لقطاع الأعمال، أما الخدمات المتعلقة بالأمن العام فهي 5 خدمات لكل قطاع من الأعمدة الثلاثة الأولى في الجدول. وهذا يؤكد أن العمل في بوابة الحكومة الإلكترونية لا يزال في بداية الطريق.

## الفصل الثاني

### الإطار العملي للبحث

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

## المبحث الأول

### منهجية الدراسة الميدانية

#### مقدمة المبحث الأول

يتناول هذا المبحث توصيفاً لإجراءات الدراسة الميدانية، والإجراءات التي استُخدمت في فحص أداتي الدراسة (التحقق من صدق أداتي الدراسة وثباتهما)، والأساليب والمعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث، للوصول إلى النتائج التي تعبر عن واقع الظاهرة قيد الدراسة.

#### أولاً: مجتمع الدراسة

بفعل ما تم إجراؤه من مقابلات في الوزارات اللبنانية المطروحة للتبسيط،<sup>21</sup> تبين أن لا وجود حقيقةً سوى للقليل النادر من برامج التبسيط،<sup>22</sup> وعلاوة على قلة هذه البرامج لم يوضع قيد التنفيذ منها سوى النزر اليسير. ومن هذا القليل، رأت الباحثة أنه لقياس أثر تبسيط الإجراءات على تكلفة الخدمة العامة، من المناسب أن يتناول التحليل معاملات ذات صلة بجمهور واسع من المستفيدين الذين لديهم صفة الاستمرار، ويسهل الاتصال بهم، على أن يكون هؤلاء من أهل التخصص، بحيث تتوفر درجة معقولة من الجدية، في الرأي الذي يتم الحصول عليه منهم، بشأن ما كان عليه الحال قبل التبسيط، وما آل إليه بعده.

ولذلك، اقتصرَت الدراسة الميدانية على وزارتي المالية والصحة، واستُبعدت وزارة السياحة، لأن مشروع تبسيط إجراءات تراخيص المؤسسات السياحية لا يزال قيد التنفيذ. وبذلك يمكن تحديد مجتمع الدراسة كما يلي:

لدراسة أثر تبسيط الإجراءات على تكلفة الخدمة العامة من وجهة نظر الجهة المقدمة للخدمة، يتكون مجتمع الدراسة من وزارة المالية ووزارة الصحة، وهما الوزارتان اللتان بدأتا بتنفيذ برامج لتبسيط بعض الإجراءات الإدارية. أما لقياس الأثر من وجهة نظر

<sup>21</sup> أنظر جدول بأسماء المقابل معهم، ملحق رقم (1).

<sup>22</sup> وهذا ما سبق شرحه في المبحث الثالث من الفصل الأول.

المستفيدين من الخدمة، فيتكون مجتمع الدراسة من المستفيدين من خدمات جرى تبسيطها في وزارة المالية، والمستفيدين من خدمات جرى تبسيطها في وزارة الصحة وهم:

- كبار المكلفين بضريبة الدخل والضريبة على القيمة المضافة في بيروت،<sup>23</sup> المتعاملون مع وزارة المالية، ويتكون هذا المجتمع من (776) مؤسسة أعمال، لاستطلاع آرائهم بشأن أثر تبسيط إجراءات التصاريح الضريبية بعد تحويلها من ورقية إلى إلكترونية، لمعرفة الأثر على التكلفة، ولإستخدام تقديراتهم في قياس الوفرة في التكلفة.

- مصانع وشركات استيراد الأدوية المتعاملون مع وزارة الصحة، ويتكون هذا المجتمع من (49) مؤسسة أعمال، لاستطلاع آرائهم حول أثر تبسيط بعض الإجراءات المتعلقة باستيراد الأدوية، وتسعيدها، وحول الخدمات المقدمة من خلال الموقع الإلكتروني للوزارة، ولإستخدام تقديراتهم في قياس الوفرة في التكلفة.

وقد تم إجراء مسح شامل لكامل أفراد المجتمع سواء المستفيدين من خدمات وزارة المالية، أو المستفيدين من خدمات وزارة الصحة.

فبالنسبة لكبار المكلفين بالضريبة: تم إرسال (776) استبانة، جرى استرداد (244) استبانة صالحة للتحليل، أي بنسبة 31.4 % من مجتمع الدراسة. وبالنسبة للمؤسسات المستوردة والمصنّعة للأدوية: تم إرسال (49) استبانة، وقد تم استرداد 39 استبانة صالحة للتحليل، أي بنسبة 79.6 % من مجتمع الدراسة.

أما لقياس الأثر من وجهة نظر الجهة المؤدية للخدمة، فقد تم الحصول على المعلومات من مديرية الواردات في وزارة المالية، ومن مديرية البرنامج الوطني للحكومة الإلكترونية في وزارة الصحة عن تكاليف كل من الخدمات قيد الدراسة. وقد كان ذلك بالاطلاع على الوثائق ذات الصلة في مكاتب الوزارتين، والتي لم يسمح للباحثة بنشرها.

<sup>23</sup> يعد من كبار المكلفين، المؤسسات التي يبلغ رقم أعمالها السنوي عشرة مليارات ليرة لبنانية.

يبين الجدول رقم (18) التالي خصائص أفراد الدراسة<sup>24</sup> من وزارة المالية، المكلفين بالضريبة الذين استجابوا وتعاونوا مع استبانة التصريح الضريبي الإلكتروني. بينما يوضح الجدول رقم (19) خصائص أفراد الدراسة من وزارة الصحة، الشركات المصنعة والمستوردة للأدوية في لبنان.

الجدول رقم (18): خصائص أفراد الدراسة من وزارة المالية وفقاً للبيانات الأساسية

| المتغير          | الفئة           | عدد | نسبة % |
|------------------|-----------------|-----|--------|
| نوع نشاط الشركة  | تجاري           | 94  | 38.5   |
|                  | صناعي           | 103 | 42.2   |
|                  | مصرفي           | 11  | 4.5    |
|                  | خلاف ذلك        | 36  | 14.8   |
| الصفة الوظيفية   | رئيس قسم        | 132 | 54.1   |
|                  | محاسب           | 57  | 23.4   |
|                  | مدقق حسابات     | 22  | 9.0    |
|                  | خلاف ذلك        | 33  | 13.5   |
| المؤهل العلمي    | إجازة           | 142 | 58.2   |
|                  | ماجستير         | 87  | 35.7   |
|                  | دكتوراه         | 6   | 2.5    |
|                  | خلاف ذلك        | 9   | 3.7    |
| التخصص           | محاسبة          | 140 | 57.4   |
|                  | إدارة أعمال     | 77  | 31.6   |
|                  | اقتصاد          | 6   | 2.5    |
|                  | خلاف ذلك        | 21  | 8.6    |
| عدد سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات  | 12  | 4.9    |
|                  | من 5 - 10 سنوات | 73  | 29.9   |
|                  | من 10 - 15 سنة  | 23  | 9.4    |
|                  | 15 سنة فأكثر    | 136 | 55.7   |
| الإجمالي         |                 | 244 | 100.0  |

ملاحظة: النسب في الجدول مقربة لأقرب رقم بعد الفاصلة.

المصدر: من إعداد الباحثة.

<sup>24</sup> استخدمت الباحثة مصطلح "أفراد الدراسة"، للدلالة عن المستجيبين من مجتمع الدراسة، باعتبار أنه جرى مسح شامل للمجتمع.

الجدول رقم (19): خصائص شركات تصنيع أو استيراد الأدوية وفقاً للبيانات الأساسية

| المتغير                                                                           | الفئة         | عدد | نسبة % |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----|--------|
| نوع نشاط الشركة                                                                   | استيراد أدوية | 32  | 82.1   |
|                                                                                   | تصنيع أدوية   | 7   | 17.9   |
| هل تستخدم الموقع الإلكتروني لوزارة الصحة؟                                         | نعم           | 39  | 100.0  |
|                                                                                   | لا            | 0   | 0.0    |
| هل تستخدم التطبيقات الخاصة بالأدوية على الهاتف الخليوي المعدة من قبل وزارة الصحة؟ | نعم           | 29  | 74.4   |
|                                                                                   | لا            | 10  | 25.6   |
| الإجمالي                                                                          |               | 39  | 100.0  |

ملاحظة: النسب في الجدول مقربة لأقرب رقم بعد الفاصلة.

المصدر: من إعداد الباحثة.

## ثانياً: توصيف أدوات جمع البيانات

### 1- الاستبانة الموزعة على كبار المكلفين بالضريبة في وزارة المالية

تكونت الاستبانة الموزعة على كبار المكلفين بالضريبة في وزارة المالية،<sup>25</sup> من ثلاثة أقسام رئيسية، تمثل القسم الأول من هذه الأداة، بالمعلومات الأساسية للمبحوث، والتي تمثلت في (نوع نشاط الشركة، الصفة الوظيفية، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخبرة)، في حين تمثل القسم الثاني بمحاور الدراسة، والتي تعبر عن متغيرات الدراسة، التي تهدف لقياس أثر تبسيط إجراءات التصاريح الضريبية في وزارة المالية، وتكون هذا القسم من خمسة محاور رئيسية على النحو الآتي:

- المحور الأول: "الأثر على التكلفة المباشرة"، ويتكون من (8) فقرات.
- المحور الثاني: "الأثر على الزمن"، ويتكون من (4) فقرات.
- المحور الثالث: "جودة التصريح الإلكتروني"، ويتكون من (3) فقرات.
- المحور الرابع: "الأثر على الإصلاح الإداري"، ويتكون من (3) فقرات.
- المحور الخامس: "علاقة المواطن بالدولة"، ويتكون من (5) فقرات.

<sup>25</sup> راجع الملحق رقم (3) استبانة وزارة المالية.



هذا وتمثل القسم الثالث من هذه الأداة (الاستبانة) من ثلاثة أسئلة اختيارية، حول تقدير الوفّر في الوقت والتكلفة.

وقد خصّصت المحاور الأربعة الأوائل لاختبار فرضيات الدراسة، أما المحور الخامس، فلم يكن معداً لاختبار فرضيات، بل أضيف لاعتبارات التعاون مع وزارة المالية في تصميم الاستبانة وتوزيعها والحصول على الإجابات، وللاستئناس بنتائجه في الاستنتاجات والتوصيات، وفي قياس الأثر على التكاليف.

## 2- الاستبانة الموزعة على شركات تصنيع أو استيراد الأدوية

أما الاستبانة الموزعة على شركات تصنيع أو استيراد الأدوية المتعاملة مع وزارة الصحة،<sup>26</sup> فتكوّنت من ثلاثة أقسام رئيسة، تمثل القسم الأول من هذه الأداة بثلاثة أسئلة عن خصائص تلك الشركات وهي (نوع نشاط الشركة، هل تستخدم الموقع الإلكتروني لوزارة الصحة، هل تستخدم التطبيقات الخاصة بالأدوية على الهاتف الخليوي المعدة من قبل وزارة الصحة)، في حين تمثّل القسم الثاني من هذه الأداة بمحاور الدراسة، وتكونت من ثلاثة محاور رئيسة على النحو التالي:

- المحور الأول: "إجراءات تسجيل المستحضرات الصيدلانية"، ويتكون من (4) فقرات.
  - المحور الثاني: "التبليغ بمؤشر أسعار الأدوية"، ويتكون من (3) فقرات.
  - المحور الثالث: "الخدمات الإلكترونية بالعموم"، ويتكون من (8) فقرات.
- هذا وتمثّل القسم الثالث من هذه الأداة بثلاثة أسئلة أخرى، حول تقدير أفراد الدراسة للوفّر بالزمن، الناتج عن عدم التوجه إلى الوزارة لمراجعة طلبات تسجيل الأدوية لأول مرة، وكذلك الوفّر في الزمن الناتج عن عدم التوجه إلى الوزارة للمراجعة عند كل طلب استيراد أدوية، وكذلك الوفّر في الزمن الناتج عن استخدام البرنامج الخاص بالتسعير، استناداً إلى مؤشر الأسعار. وذلك بهدف قياس قيمة الوفّر في التكلفة الناتج عن الوفّر في الزمن بالاستناد إلى معلومات من الوزارة ومن الشركات المستفيدة.

<sup>26</sup> راجع الملحق رقم (4) استبانة وزارة الصحة.

وعلى الرغم من أن أداة الدراسة هذه، كانت صالحة لاختبار فرضيات الدراسة، إلا أنه لم يجر تبويب محاورها بصورة تتسق مع هذه الفرضيات، فلأسباب عملية تتعلق بالشركات المبحوثة، ولضغوط التعاون مع وزارة الصحة في تصميمها وتوزيعها والحصول على الإجابات، خصص المحور الثالث المتعلق بـ "الخدمات الإلكترونية بالعموم" لاختبار فرضيات الدراسة واحتوى على فقرات تتصل بها بصورة صريحة أو ضمنية. أما المحوران الأول والثاني فقد جرى الاستئناس بنتائجها في الاستنتاجات والتوصيات، ومنها توصيات قدمت بالفعل إلى وزارة الصحة العامة، وأخذتها في الاعتبار عند تطوير مشروع الحكومة الإلكترونية فيها.

### ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يعتبر شرط التوزيع الطبيعي للبيانات من الشروط المهمة لاستخدام الاختبارات المعلمية Parametric tests، وللتحقق من هذا الشرط تم استخدام اختبار كلمجروف-سميرنوف Kolmogorov-Smirnov للتحقق من طبيعية التوزيع الاحتمالي لكل من البيانات الخاصة بوزارة المالية والبيانات الخاصة بوزارة الصحة العامة، والجدول رقم (20) التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (20): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

| البيانات             | احصائية الاختبار | درجات الحرية | Sig   |
|----------------------|------------------|--------------|-------|
| بيانات وزارة المالية | 0.108            | 244          | 0.000 |
| بيانات وزارة الصحة   | 0.177            | 39           | 0.003 |

المصدر: من إعداد الباحثة.

حيث يتضح من الجدول أعلاه، نتيجة اختبار كلومجروف-سميرنوف، للتحقق من شرط التوزيع الطبيعي، لكل من البيانات الخاصة بوزارة المالية والبيانات الخاصة بوزارة الصحة العامة، فكانت نتيجة الاختبار معنوية في كلا المجتمعين، ما يفيد بعدم توفر شرط التوزيع الطبيعي في بيانات الدراسة من كلا المجتمعين. وبالتالي سيتم استخدام الاختبارات اللامعلمية في اختبار فرضيات الدراسة.

## رابعاً: صدق أداتي الدراسة: Validity

### 1- الصدق الظاهري: Face validity

جرى استخدام أسلوب الصدق الظاهري، بهدف التأكد من مدى صلاحية الاستبانيتين ومدى ملاءمتهما لأغراض الدراسة، وذلك من خلال عرضهما على مجموعة من المحكمين من الأكاديميين والمختصين، وطلب منهم إبداء الرأي، فيما يتعلق بمدى صدق وصلاحية كل من الاستبانيتين وكل فقرة فيهما، ومدى مناسبتها لقياس ما وضعتا لقياسه، وإدخال التعديلات اللازمة سواء بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة. حيث قدم السادة المحكمون العديد من التعديلات الجوهرية على الاستبانيتين، وأعيدت صياغتهما في ضوء الملاحظات التي قدموها، حتى أخذتا شكلهما النهائي.

### 2- صدق الاتساق الداخلي: Internal consistency

#### أ- صدق الاتساق الداخلي لاستبانة التصريح الضريبي الإلكتروني

للتحقق من مدى صدق هذه الأداة (الاستبانة)، وبالأخذ في الاعتبار عدم توافر شرط التوزيع الطبيعي في بيانات الدراسة من كلا المجتمعين. وبالتالي حتمية استخدام الاختبارات اللامعلمية، جرى حساب معاملات ارتباط سبيرمان بين درجة كل محور والدرجة الكلية لاستبانة التصريح الضريبي الإلكتروني، ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (21):

الجدول رقم (21): معاملات ارتباط سبيرمان للرتب بين محاور استبانة التصريح الضريبي الإلكتروني، والدرجة الكلية للاستبانة

| Sig   | معامل ارتباط سبيرمان | المحور                          |
|-------|----------------------|---------------------------------|
| 0.000 | 0.853**              | محور الأثر على التكلفة المباشرة |
| 0.000 | 0.605**              | محور الأثر على الزمن            |
| 0.000 | 0.528**              | محور جودة التصريح الإلكتروني    |
| 0.000 | 0.596**              | محور الأثر على الإصلاح الإداري  |
| 0.000 | 0.622**              | محور علاقة المواطن بالدولة      |

\*\*دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01.

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول أعلاه، أن جميع محاور استبانة التصريح الضريبي الإلكتروني تتمتع بمعاملات ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، حيث تراوحت معاملات ارتباط سبيرمان لمحاور استبانة التصريح الضريبي الإلكتروني ما بين (0.528) للمحور الثالث "جودة التصريح الإلكتروني" و (0.853) للمحور الأول "الأثر على التكلفة"، ما يعني أن استبانة التصريح الضريبي الإلكتروني تتمتع بمعامل صدق عالٍ.

وحيث أن هذه الأداة (الاستبانة) تحتوي على خمسة محاور، فقد جرى احتساب معاملات ارتباط سبيرمان بين فقرات تلك المحاور، والدرجة الكلية لكل محور على حدة، ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (22):

الجدول رقم (22): معاملات الصدق لكل فقرة من كل مجال مع الدرجة الكلية للمجال لاستبانة التصريح الإلكتروني

| م | الفقرة                                                                                            | معامل سبيرمان | مستوى الدلالة |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| 1 | يؤدي التصريح الإلكتروني إلى التخلص من نفقات الانتقال من أجل تسليم التصاريح الورقية.               | 0.149*        | 0.020         |
| 2 | لا يتطلب التصريح الإلكتروني تكلفة إضافية لاستخدام الحاسب الآلي.                                   | 0.495**       | 0.000         |
| 3 | لا يتطلب التصريح الإلكتروني تكلفة إضافية لاستخدام الشبكة الإلكترونية.                             | 0.439**       | 0.000         |
| 4 | لا يتطلب التصريح الإلكتروني تكلفة إضافية لتدريب الموظفين على المعالجة الإلكترونية للتصاريح.       | 0.543**       | 0.000         |
| 5 | يحقق التصريح الإلكتروني وفراً في التكلفة ناتجاً عن عدم قبول بيانات خاطئة كانت تسبب غرامات للمكلف. | 0.526**       | 0.000         |
| 6 | لا يتطلب التصريح الإلكتروني تكلفة إضافية من أجل الحماية من الفيروسات والتجسس.                     | 0.610**       | 0.000         |
| 7 | يخفض التصريح الإلكتروني تكلفة تصوير المستندات الورقية.                                            | 0.740**       | 0.000         |
| 8 | يخفض التصريح الإلكتروني تكلفة الاحتفاظ بالمستندات الورقية.                                        | 0.689**       | 0.000         |

الأثر على التكلفة المباشرة

|       |         |                                                                                                               |    |                                  |
|-------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----------------------------------|
| 0.000 | 0.647** | لا يتطلب ملء التصريح إلكترونياً وقتاً أطول من التصريح الورقي.                                                 | 9  | الأثر على الزمن                  |
| 0.025 | 0.143*  | يحقق التصريح الإلكتروني وفراً في الزمن بتجنيب مستخدمه الانتقال من وإلى الوزارة أو مكاتب البريد. <sup>27</sup> | 10 |                                  |
| 0.000 | 0.305** | يحقق التصريح الإلكتروني وفراً في الزمن بتجنيب مستخدمه الانتظار في الوزارة أو في مكاتب البريد.                 | 11 |                                  |
| 0.000 | 0.831** | يحقق التصريح الإلكتروني وفراً في الزمن بإغناء مستخدمه عن مراجعة الوزارة لتصحيح أخطاء حسابية فيه.              | 12 |                                  |
| 0.000 | 0.650** | لا يتطلب التصريح الإلكتروني مهارات خاصة بالحاسب الآلي وأعباء إضافية لذلك.                                     | 13 | الأثر على الجودة                 |
| 0.000 | 0.405** | يسهل استخدام النماذج الإلكترونية للتصاريح الضريبية.                                                           | 14 |                                  |
| 0.000 | 0.599** | لا يقبل التصريح الإلكتروني حدوث أخطاء حسابية في مدخلاته.                                                      | 15 |                                  |
| 0.000 | 0.707** | يقلل التصريح الإلكتروني من تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز المعاملات الضريبية.                               | 16 | الأثر على الإصلاح                |
| 0.000 | 0.864** | يسهم التصريح الإلكتروني في الحد من الفساد الإداري.                                                            | 17 |                                  |
| 0.000 | 0.828** | يؤدي تطبيق التعامل الإلكتروني إلى تفعيل الرقابة الإدارية على الموظفين.                                        | 18 |                                  |
| 0.000 | 0.476** | يعد التصريح الإلكتروني تبسيطاً للإجراءات الإدارية.                                                            | 19 | الأثر على علاقة المواطن بالوزارة |
| 0.000 | 0.692** | يحظى التصريح الإلكتروني برضا المكلف.                                                                          | 20 |                                  |
| 0.000 | 0.834** | يؤدي التصريح الإلكتروني إلى تعزيز ثقة المكلف بالوزارة.                                                        | 21 |                                  |
| 0.000 | 0.406** | يؤدي التصريح الإلكتروني إلى إنشاء أرشيف إلكتروني للمكلف يضم جميع معاملاته الضريبية.                           | 22 |                                  |
| 0.000 | 0.661** | يؤدي تطبيق التصريح الإلكتروني إلى عدم فقدان الملفات.                                                          | 23 |                                  |

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01. \* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من خلال هذا الجدول أن الفقرات ترتبط ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، ويشير ذلك إلى وجود صدق اتساق داخلي في فقرات كل مجال، ما يدعم صحة البيانات التي تم جمعها من أفراد الدراسة.

<sup>27</sup> بالنظر إلى معنوية المعامل يتبين أنها تساوي 0.025، وهي أقل من مستوى دلالة 5 %، وبالتالي نستنتج معنوية معامل الارتباط 0.143 في ظل البيانات المتوفرة، ولذلك لم يتم استبعاد الفقرة، حيث أن ما يهم من معامل الارتباط في جزئية التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، هو معنوية المعامل فقط للحكم على إبقاء الفقرة أم حذفها، ولا يهم مدى قوة أو ضعف ذلك المعامل، ولا حتى اتجاه المعامل (إيجابي أم سلبي).

يستنتى من ذلك الفقرة (1) حيث كانت قيمة معامل الارتباط لها 0.149 ومستوى المعنوية 0.020 أي أكبر من مستوى دلالة 0.01، كذلك الفقرة (10) حيث كانت قيمة معامل الارتباط لها 0.143 ومستوى المعنوية 0.025 أي أكبر من مستوى دلالة 0.01، ولذلك فهما مرتبطتان إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

### ب- صدق الاتساق الداخلي لاستبانة شركات الأدوية

جرى حساب معاملات ارتباط سبيرمان بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة الموزعة على شركات تصنيع أو استيراد الأدوية المتعاملة مع وزارة الصحة، وذلك بهدف التحقق من مدى صدق هذه الأداة (الاستبانة)، ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (23):  
الجدول رقم (23): معاملات ارتباط سبيرمان للرتب بين محاور استبانة شركات الأدوية، والدرجة الكلية للاستبانة

| المحور                              | معامل ارتباط سبيرمان | Sig   |
|-------------------------------------|----------------------|-------|
| إجراءات تسجيل المستحضرات الصيدلانية | 0.517**              | 0.001 |
| التبليغ بمؤشر أسعار الأدوية         | 0.529**              | 0.001 |
| الخدمات الإلكترونية بالعموم         | 0.898**              | 0.000 |

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

المصدر: من إعداد الباحثة.

حيث يتضح من الجدول أعلاه أن جميع محاور استبانة شركات الأدوية تتمتع بمعاملات ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، حيث كانت معاملات ارتباط سبيرمان لهذه المحاور مع الدرجة الكلية لاستبانة شركات الأدوية: (0.517) للمحور الأول "إجراءات تسجيل المستحضرات الصيدلانية" و(0.529) للمحور الثاني "التبليغ بمؤشر أسعار الأدوية"، و(0.898) للمحور الثالث "الخدمات الإلكترونية بالعموم"، مما يعني أن استبانة شركات الأدوية تتمتع بمعامل صدق عالي.

وحيث أن هذه الأداة (الاستبانة) تحتوي على ثلاثة محاور، فقد جرى حساب معاملات ارتباط سبيرمان بين فقرات تلك المحاور، والدرجة الكلية لكل محور على حدة، ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (24):

الجدول رقم (24): معاملات الصدق لكل فقرة من كل مجال مع الدرجة الكلية للمجال  
لاستبانة شركات تصنيع واستيراد الأدوية

| م | الفقرة                                                                                                                                               | معامل سبيرمان | Sig   |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|
| 1 | إن نشر نماذج الطلبات على موقع الوزارة يوفر عناء الانتقال إلى الوزارة لإحضارها.                                                                       | 0.545**       | 0.000 |
|   | إن تحديد المستندات المطلوبة لتسجيل المستحضرات الصيدلانية يوفر على الشركات عناء زيارة الوزارة للاستعلام.                                              | 0.901**       | 0.000 |
|   | يعد نشر جدول أعمال اللجنة الفنية ومحضر الاجتماع من مظاهر الشفافية في عمل الوزارة.                                                                    | 0.495**       | 0.001 |
|   | إن تبليغ أصحاب العلاقة عن نتائج طلباتهم عبر الرسائل القصيرة SMS، يعكس اهتماماً من قبل الوزارة بالمتعاملين معها ويشكل تطوراً إيجابياً في علاقتها بهم. | 0.515**       | 0.001 |
| 2 | إن استخدام التطبيق الخاص بتسعير الأدوية يسهل التسعير على الشركات المستوردة للأدوية.                                                                  | 0.824**       | 0.000 |
|   | إن استخدام التطبيق الخاص بتسعير الأدوية يجنب الشركات الوقوع بأخطاء التسعير.                                                                          | 0.824**       | 0.000 |
|   | إن التبليغ بمؤشر أسعار الأدوية يحقق فائدة للشركات المستوردة.                                                                                         | 0.694**       | 0.000 |
| 3 | إن نشر دليل الإجراءات على موقع وزارة الصحة، يسهل على الشركات معاملاتهم معها.                                                                         | 0.442**       | 0.005 |
|   | تؤدي الخدمات الإلكترونية إلى تحسين العلاقة بين الوزارة وشركات استيراد الأدوية.                                                                       | 0.546**       | 0.000 |
|   | تعد الخدمات الإلكترونية المقدمة من وزارة الصحة أحد أشكال تبسيط الإجراءات.                                                                            | 0.618**       | 0.000 |
|   | تعد الخدمات الإلكترونية المقدمة من وزارة الصحة وسيلة للحد من الفساد                                                                                  | 0.728**       | 0.000 |
|   | تعد الخدمات الإلكترونية المقدمة من وزارة الصحة أحد أشكال تحسين جودة الخدمات.                                                                         | 0.471**       | 0.002 |
|   | تحقق الخدمات الإلكترونية وفراً في الزمن.                                                                                                             | 0.639**       | 0.000 |
|   | تحقق الخدمات الإلكترونية وفراً في التكلفة.                                                                                                           | 0.607**       | 0.000 |
|   | يعد الأثر العام للخدمات الإلكترونية إيجابياً بالنسبة لشركات الأدوية.                                                                                 | 0.680**       | 0.000 |

\*\*دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01.

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من خلال هذا الجدول أن الفقرات ترتبط ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، ويشير ذلك إلى وجود صدق اتساق داخلي في فقرات كل مجال، ما يدعم صحة البيانات التي تم جمعها من أفراد الدراسة.

### خامساً: ثبات أداتي الدراسة: Reliability

هناك العديد من الطرق التي يمكن من خلالها قياس ثبات أداة الدراسة، وذلك للتأكد من مدى صلاحية هذه الأداة لقياس ما وضعت لقياسه. وفيما يلي سيجري التحقق من ثبات أداتي الدراسة، بهدف التحقق من مدى ملاءمتها للهدف الذي وضعتا لأجله، حيث سيتم استخدام كل من طريقة ألفا- كرونباخ Cronbach's Alpha، وطريقة التجزئة النصفية Split\_Half، لحساب الثبات في بيانات هاتين الأداةين، والجدولان (25) و (26) يوضحان ذلك:

#### 1- الثبات بطريقة ألفا- كرونباخ: Cronbach's Alpha

الجدول رقم (25): معاملات ثبات أداتي الدراسة بطريقة ألفا- كرونباخ

| الأداة (الاستبانة)         | عدد الفقرات | معامل ألفا- كرونباخ |
|----------------------------|-------------|---------------------|
| التصريح الضريبي الإلكتروني | 23          | 0.768               |
| شركات الأدوية              | 15          | 0.822               |

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا-كرونباخ لجميع فقرات استبانة التصريح الضريبي الإلكتروني، والبالغ عددها (23) فقرة، تساوي (0.768)، بينما كانت قيمة معامل ألفا- كرونباخ لجميع فقرات استبانة شركات الأدوية والبالغ عددها (15) فقرة تساوي (0.822)، ما يشير إلى وجود ثبات عالٍ في البيانات، وهذا يعني أن البيانات التي تم الحصول عليها من كل من وزارة المالية، والمتمثلة في كبار المكلفين بدفع الضريبة في بيروت، ووزارة الصحة والمتمثلة في شركات تصنيع أو استيراد الأدوية تتمتع بثبات عالٍ، ما يدعم صحة هذه البيانات.



## 2- الثبات بطريقة التجزئة النصفية: Split\_Half Methods

الجدول رقم (26): معاملات ثبات أداتي الدراسة بطريقة التجزئة النصفية

| معامل الثبات بمعادلة سبيرمان براون المعدلة | معامل ارتباط سبيرمان | الأداة (الاستبانة)         |
|--------------------------------------------|----------------------|----------------------------|
| 0.786                                      | 0.649                | التصريح الضريبي الإلكتروني |
| 0.893                                      | 0.806                | شركات الأدوية              |

\*معادلة سبيرمان براون المعدلة =  $(1 + r / 2 * r)$ 

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية لاستبانة التصريح الضريبي الإلكتروني تساوي (0.786)، بينما كانت قيمة معامل الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية لاستبانة شركات الأدوية تساوي (0.893)، ما يشير إلى وجود ثبات عالٍ في البيانات، وهذا يعني أن البيانات التي تم الحصول عليها من كل من وزارة المالية والتمثلة في كبار المكلفين بدفع الضريبة، ووزارة الصحة والتمثلة في شركات تصنيع أو استيراد الأدوية تتمتع بثبات عالٍ، ما يدعم صحة هذه البيانات.

## سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات

جرى الاعتماد بشكل أساسي على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS v.22) في إدخال بيانات الدراسة وتحليلها، مع الاستعانة بالأساليب الإحصائية اللازمة، لتحقيق أهداف الدراسة وكانت هذه الأساليب على النحو الآتي:

- التكرارات والنسب المئوية.
- مقاييس الارتباط والثبات.
- الوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري.
- Kolmogorov-Smirnov Test.
- One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test.
- Kruskal-Wallis Test.
- Mann-Whitney U Test.

وبسبب عدم اعتدال التوزيع، لم يؤخذ بالاعتبار الوسط الحسابي والانحراف المعياري في اختبار فرضيات الدراسة، بل تم استخدامهما للاستدلال على النتيجة لكل فقرة، بناءً على قاعدة موضحة في بداية المبحث الثاني من هذا الفصل، وذلك للاستئناس بهما في تحديد اتجاه آراء المبحوثين، ودرجة الموافقة على كل فقرة. وقد جرى الاختبار بواسطة الوسيط ومقياس One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test، الذي يعرف بأنه البديل اللامعلمي لـ One Sample T – Test. (De Muth, 2014).

## المبحث الثاني

### تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة

#### مقدمة المبحث الثاني

يتناول هذا المبحث بالعرض والتحليل النتائج الإحصائية، التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية على كل من وزارة المالية ووزارة الصحة. ويضم نتائج اختبار الفرضيات باستخدام One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test، والإجابة عن التساؤلات ومناقشتها، والتعليق عليها وتفسيرها.

#### أولاً: سلم المقياس المستخدم في أداتي الدراسة

جرى استخدام مقياس ليكرت الثلاثي في إعداد كل من أداة الدراسة الخاصة بوزارة المالية، وأداة الدراسة الخاصة بوزارة الصحة. والمعلوم، أن سلم المقياس الثلاثي، يعطى بثلاث درجات:

1: وتدل على عدم موافقة المبحوث تجاه الفقرة،

2: وتدل على عدم قدرة المبحوث على تحديد موقفه تجاه الفقرة،

3: وتدل على موافقة المبحوث تجاه الفقرة.

وقد تبنت الدراسة المعيار الموضح بالجدول رقم (27) التالي، للحكم على اتجاه كل فقرة عند استخدام مقياس ليكرت الثلاثي، وذلك بالاعتماد بشكل أساسي على قيمة الوسط الحسابي، والوزن النسبي لتحديد مستوى الموافقة على فقرات ومحاور الدراسة.

#### الجدول رقم (27): سلم المقياس المستخدم في الدراسة

| درجة الموافقة | غير موافق    | محايد        | موافق        |
|---------------|--------------|--------------|--------------|
| الوسط الحسابي | أقل من 1.66  | 2.33 - 1.67  | 3 - 2.34     |
| الوزن النسبي  | أقل من 55.2% | 77.5 - 55.3% | 100% - 77.6% |

المصدر: من إعداد الباحثة.

وهذا يعطي دلالة إحصائية على أن المتوسطات التي نقل عن (1.66)، تدل على وجود درجة منخفضة من الموافقة على فقرات المحور ككل، أما المتوسطات التي تتراوح

بين (1.67 و 2.33)، فتدل على وجود درجة متوسطة من الموافقة على فقرات المحور ككل، بينما المتوسطات التي تتراوح بين (2.34 و 3) فتدل على وجود درجة عالية من الموافقة، وذلك وفق سلم المقياس المستخدم في الدراسة المبين في الجدول رقم (27).

### ثانياً: تحليل النتائج المتعلقة بأداة الدراسة الخاصة بوزارة المالية

#### 1- تحليل نتائج محور الدراسة الأول "الأثر على التكلفة المباشرة"

#### الجدول رقم (28): نتائج تحليل فقرات المحور الأول "الأثر على التكلفة المباشرة"

| م | الفقرة                                                                                            | الوسيط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي <sup>28</sup> % | القيمة الاحتمالية | المستوى المرجح | تقييم |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------------|------------------------------|-------------------|----------------|-------|
| 1 | يؤدي التصريح الإلكتروني إلى التخلص من نفقات الانتقال من أجل تسليم التصاريح الورقية.               | 2.97           | .220              | 98.91                        | .00**             | موافق          | 1     |
| 2 | لا يتطلب التصريح الإلكتروني تكلفة إضافية لاستخدام الحاسب الآلي.                                   | 2.80           | .499              | 93.44                        | .00**             | موافق          | 2     |
| 3 | لا يتطلب التصريح الإلكتروني تكلفة إضافية لاستخدام الشبكة الإلكترونية.                             | 2.78           | .537              | 92.62                        | .00**             | موافق          | 3     |
| 4 | لا يتطلب التصريح الإلكتروني تكلفة إضافية لتدريب الموظفين على المعالجة الإلكترونية للتصاريح.       | 2.62           | .607              | 87.29                        | .00**             | موافق          | 4     |
| 5 | يحقق التصريح الإلكتروني وفراً في التكلفة ناتجاً عن عدم قبول بيانات خاطئة كانت تسبب غرامات للمكلف. | 2.57           | .691              | 85.52                        | .00**             | موافق          | 5     |
| 6 | لا يتطلب التصريح الإلكتروني تكلفة إضافية من أجل الحماية من الفيروسات والتجسس.                     | 2.47           | .687              | 82.24                        | .00**             | موافق          | 6     |
| 7 | يخفض التصريح الإلكتروني تكلفة تصوير المستندات الورقية.                                            | 2.43           | .800              | 80.87                        | .00**             | موافق          | 7     |
| 8 | يخفض التصريح الإلكتروني تكلفة الاحتفاظ بالمستندات الورقية.                                        | 2.14           | .904              | 71.17                        | .021*             | محايد          | 8     |
|   | الأثر على التكلفة                                                                                 | 2.625          | .373              | 89.07                        | .00**             | موافق          |       |

ملاحظة: تم حساب الوسيط الحسابي للاسترشاد على المستوى المرجح لكل فقرة حسب جدول رقم (27).

\*\* دالة إحصائية عند مستوى 1%.

المصدر: من إعداد الباحثة.

<sup>28</sup> الوزن النسبي = الوسيط الحسابي للإجابات على الفقرة \* 33.3 %.

### حيث يتضح من الجدول رقم (28) السابق الأمور التالية:

كانت الأهمية النسبية لكل فقرة في المحور تشير إلى الموافقة (من 77.6% إلى 100%) باستثناء الفقرة 8 القائلة "يخضع التصريح الإلكتروني تكلفة الاحتفاظ بالمستندات الورقية" التي أشارت إلى الحياد (من 55.3% إلى 77.5%).

من هذا نستنتج، أن التصريح الإلكتروني عوضاً عن التصريح اليدوي الورقي، يؤدي إلى التخلص من نفقات الانتقال، ولا يتطلب تكلفة إضافية لاستخدام الحاسب الآلي، ولا استخدام الشبكة الإلكترونية، والحماية من الفيروسات والتجسس، ولتدريب الموظفين على المعالجة الإلكترونية للتصاريح، ويحقق وفراً في التكلفة ناتجاً عن عدم قبول بيانات خاطئة، كانت تسبب غرامات للمكلف، ولا يتطلب تكلفة إضافية، ويخفض تكلفة تصوير المستندات الورقية، وذلك وفقاً لوجهة نظر أفراد الدراسة من كبار المكلفين في بيروت. أما بالنسبة لتكلفة الاحتفاظ بالمستندات الورقية، فالذي تبين للباحثة أن عدداً غير قليل من المكلفين بالضريبة يقومون بطباعة التصريح الضريبي بعد إرساله إلكترونياً، ولذلك فهو لا يخفض تكلفة احتفاظهم بالمستندات الورقية.

ويلاحظ درجة عالية من الموافقة على البنود المتعلقة بالتخلص من نفقات الانتقال (أهمية نسبية 98.91%) وعدم تحمل أي تكلفة إضافية لاستخدام الحاسب الآلي (أهمية نسبية 93.44%) وباستخدام الشبكة الإلكترونية (أهمية نسبية 92.62%). فالتخلص من نفقات الانتقال إلى الوزارة والعودة منها، يشترك فيه جميع المكلفين الذين انتقلوا إلى التصريح الإلكتروني. ولم يتضح للباحثة السبب الذي جعل بعض المبحوثين يحايد في هذا الأمر. كما أنه من المعلوم أن استخدام الحاسب الآلي لم ينشأ لدى المكلفين بالضريبة بسبب اعتماد التصريح الإلكتروني بل هو سابق له، وكذلك هو حال استخدام الشبكة الإلكترونية، في معظم المؤسسات اللبنانية.

ولاختبار فرضية الدراسة الأولى والتي تنص على: "يؤدي تبسيط الإجراءات في القطاع الحكومي اللبناني إلى تخفيض التكلفة المباشرة للخدمة العامة، المتمثلة بالمصاريف التي تتكبدها الجهة التي تحصل عليها".

باستخدام One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test لاختبار فرضية العدم ( $H_0$ ) التي تفترض أن تبسيط الإجراءات الإدارية، لا يؤدي إلى انخفاض في التكلفة المباشرة للخدمة العامة، وذلك عندما يتساوى أو ينقص وسيط الإجابات عن الوسيط التام المعبر عنه بالقيمة (2) مقابل الفرض البديل ( $H_a$ ) الذي يفترض زيادة وسيط إجابات أفراد الدراسة عن الوسيط التام المعبر عنه بالقيمة (2) فكانت نتيجة الاختبار موضحة بالجدول رقم (29):

الجدول رقم (29): نتيجة اختبار فرضية الدراسة الأولى

| النتيجة             | القيمة الاحتمالية | إحصائية الاختبار | الوسيط | الاختبار المستخدم                    | الفرضية العدمية         |
|---------------------|-------------------|------------------|--------|--------------------------------------|-------------------------|
| رفض الفرضية العدمية | 0.000**           | 26205.0          | 2.625  | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | وسيط الإجابات يساوي (2) |

\*\* دالة إحصائية عند مستوى 1%.

المصدر: من إعداد الباحثة.

حيث يتضح من الجدول السابق، أن وسيط إجابات أفراد الدراسة على جميع فقرات محور الدراسة الأول، "الأثر على التكلفة المباشرة" بلغ (2.625) وهو أكبر من الوسيط التام المعبر عنه بالقيمة (2)، وللتحقق من معنوية تلك الزيادة وجدت إحصائية اختبار One-Sample Wilcoxon Signed Rank تساوي (26205) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.00) وهي أقل من مستوى دلالة 1%، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تفترض زيادة وسيط إجابات أفراد الدراسة عن الوسيط التام المعبر عنه بالقيمة (2)، وبالتالي نستنتج صحة فرضية الدراسة الأولى: "يؤدي تبسيط الإجراءات في القطاع الحكومي اللبناني إلى تخفيض التكلفة المباشرة للخدمة العامة، المتمثلة بالمصاريف التي تتكبدها الجهة التي تحصل عليها"، وذلك وفقاً لوجهة نظر أفراد الدراسة، من كبار المكلفين في بيروت.

## 2- تحليل نتائج محور الدراسة الثاني "الأثر على الزمن"

## الجدول رقم (30) : نتائج تحليل فقرات المحور الثاني "الأثر على الزمن"

| م | الفقرة                                                                                           | الوسيط | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | القيمة الاحصائية | المستوى المرجح | ترتيب |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------------|-------------------|----------------|------------------|----------------|-------|
| 1 | لا يتطلب ملء التصريح إلكترونياً وقتاً أطول من التصريح الورقي.                                    | 3      | 2.74          | .578              | 91.26          | .00**            | موافق          | 3     |
| 2 | يحقق التصريح الإلكتروني وفراً في الزمن بتجنيب مستخدمه الانتقال من وإلى الوزارة أو مكاتب البريد.  | 3      | 2.98          | .127              | 99.45          | .00**            | موافق          | 1     |
| 3 | يحقق التصريح الإلكتروني وفراً في الزمن بتجنيب مستخدمه الانتظار في الوزارة أو في مكاتب البريد.    | 3      | 2.94          | .322              | 98.09          | .00**            | موافق          | 2     |
| 4 | يحقق التصريح الإلكتروني وفراً في الزمن بإغناء مستخدمه عن مراجعة الوزارة لتصحيح أخطاء حسابية فيه. | 3      | 2.43          | .736              | 80.87          | .00**            | موافق          | 4     |
|   | الأثر على الزمن                                                                                  | 3      | 2.77          | .274              | 92.42          | .00**            | موافق          |       |

ملاحظة: تم حساب الوسط الحسابي للاسترشاد على المستوى المرجح لكل فقرة حسب جدول رقم (27).  
\*\* دالة إحصائية عند مستوى 1%.

المصدر: من إعداد الباحثة.

## حيث يتضح من الجدول رقم (30) السابق الأمور التالية:

كانت الأهمية النسبية لجميع الفقرات، من دون استثناء، تشير إلى الموافقة (من 77.6% إلى 100%) ومن هذا نستنتج، أن التصريح الإلكتروني عوضاً عن التصريح اليدوي الورقي، لا يتطلب وقتاً أطول من التصريح الورقي، ومن شأنه أن يجنب مستخدمه الانتقال من وإلى الوزارة أو مكاتب البريد والانتظار في الوزارة أو في مكاتب البريد. ويغني مستخدمه عن مراجعة الوزارة لتصحيح أخطاء حسابية فيه. وذلك وفقاً لوجهة نظر أفراد الدراسة، من كبار المكلفين في بيروت.

وبلاحظ أن الفقرة الثانية اقترنت الآراء فيها إلى الإجماع، فكانت أهميتها النسبية 99.45%، الأمر الذي يدل على أن وفر الزمن المتعلق بتجنيب التصريح الإلكتروني من يقدمه، الانتقال من وإلى الوزارة أو مكاتب البريد، كان أمراً حاسماً لا خلاف عليه.

ويلاحظ أن أدنى نسبة موافقة كانت على الفقرة المتعلقة بكون التصريح الإلكتروني يعني استخدامه عن مراجعة الوزارة لتصحيح أخطاء حسابية فيه، إذ بلغت 80.87 % ويرجح أن سبب ذلك، أن بعض المبحوثين، أبدى عدم الموافقة، لاعتقاده بأن أخطاء المبالغ لا يكتشفها النظام، عند الإدخال إلا إذا كانت تؤدي إلى خلل في التوازن، ففيه كان لهذا النوع من الأخطاء.

كما يلاحظ أن نسبة الموافقة على الفقرة المتعلقة بكون ملء التصريح إلكترونياً لا يتطلب وقتاً أطول من التصريح الورقي، خلافاً لتلك المتعلقة بوفر زمن الانتقال إلى الوزارة، اقتضت على 91.26 %، ويرجح أن سبب ذلك، كون المبحوثين الذين أبدوا عدم الموافقة، لديهم مشاكل ضعف دائم أو متكرر في الاتصال بالإنترنت، الأمر الذي يبطئ استجابة النظام للمدخلات لديهم.

ولاختبار صحة فرضية الدراسة الثانية والتي تنص على: "يؤدي تبسيط الإجراءات في القطاع الحكومي اللبناني إلى تخفيض في التكلفة غير المباشرة للخدمة العامة بالنسبة للجهة التي تحصل عليها، عن طريق الوفر في زمن إنجاز الخدمة".

باستخدام One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test لاختبار فرضية العدم ( $H_0$ ) التي تفترض أن تبسيط الإجراءات الإدارية لا يؤدي إلى انخفاض في التكلفة غير المباشرة للخدمة العامة بالنسبة للجهة التي تحصل عليها، عن طريق الوفر في زمن إنجاز الخدمة، وذلك عندما يتساوى أو ينقص وسيط الإجابات عن الوسيط التام المعبر عنه بالقيمة (2) مقابل الفرض البديل ( $H_a$ ) الذي يفترض زيادة وسيط إجابات أفراد الدراسة عن الوسيط التام المعبر عنه بالقيمة (2) فكانت نتيجة الاختبار موضحة بالجدول رقم (31):



## الجدول رقم (31): نتيجة اختبار فرضية الدراسة الثانية

| النتيجة             | القيمة الاحتمالية | إحصائية الاختبار | الوسيط | الاختبار المستخدم                    | الفرضية العدمية         |
|---------------------|-------------------|------------------|--------|--------------------------------------|-------------------------|
| رفض الفرضية العدمية | 0.000**           | 28441.0          | 3      | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | وسيط الإجابات يساوي (2) |

\*\* دالة إحصائية عند مستوى 1%.

المصدر: من إعداد الباحثة.

حيث يتضح من الجدول أعلاه، أن وسيط إجابات أفراد الدراسة على جميع فقرات محور الدراسة الثاني "الأثر على الزمن" بلغ (3.000)، وهو أكبر من الوسيط التام المعبر عنه بالقيمة (2) وللتحقق من معنوية تلك الزيادة، تبين أن إحصائية الاختبار One-Sample Wilcoxon Signed Rank تساوي (28441) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.00) وهي أقل من مستوى دلالة 1%، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تفترض زيادة وسيط إجابات أفراد الدراسة عن الوسيط التام، المعبر عنه بالقيمة (2) وبالتالي نستنتج صحة فرضية الدراسة الثانية: "يؤدي تبسيط الإجراءات في القطاع الحكومي اللبناني إلى تخفيض التكلفة غير المباشرة للخدمة العامة بالنسبة للجهة التي تحصل عليها، عن طريق الوفر في زمن إنجاز الخدمة"، وذلك وفقاً لوجهة نظر أفراد الدراسة من كبار المكلفين في بيروت.

## 3- تحليل نتائج محور الدراسة الثالث "جودة التصريح الإلكتروني"

الجدول رقم (32): نتائج تحليل فقرات المحور الثالث "جودة التصريح الإلكتروني"

| م | الفقرة                                                  | الوسيط | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | القيمة الاحصائية | المستوى المرجح | ترتيب |
|---|---------------------------------------------------------|--------|---------------|-------------------|----------------|------------------|----------------|-------|
| 1 | لا يتطلب التصريح الإلكتروني مهارات خاصة بالحاسب الآلي.  | 3      | 2.57          | .747              | 85.79          | .00**            | موافق          | 3     |
| 2 | يسهل استخدام النماذج الإلكترونية للتصاريح الضريبية.     | 3      | 2.83          | .483              | 94.26          | .00**            | موافق          | 1     |
| 3 | لا يقبل التصريح الإلكتروني حدوث أخطاء حسابية في مدخلاته | 2      | 2.61          | .660              | 87.16          | .00**            | موافق          | 2     |
|   | جودة التصريح الإلكتروني                                 | 2.667  | 2.67          | .373              | 89.07          | .00**            | موافق          |       |

ملاحظة: تم حساب الوسط الحسابي للاسترشاد على المستوى المرجح لكل فقرة حسب جدول رقم (27).

\*\* دالة إحصائية عند مستوى 1%.

المصدر: من إعداد الباحثة.

## حيث يتضح من الجدول رقم (32) السابق الأمور التالية:

كانت الأهمية النسبية لجميع الفقرات، من دون استثناء، تشير إلى الموافقة (من 77.6% إلى 100%)، وبالتالي نستنتج أن ملء التصريح إلكترونياً لا يتطلب مهارات خاصة بالحاسب الآلي، وأنه يسهل استخدام النماذج الإلكترونية للتصاريح الضريبية، وأن التصريح الإلكتروني لا يقبل حدوث أخطاء حسابية في مدخلاته، وذلك وفقاً لوجهة نظر أفراد الدراسة من كبار المكلفين في بيروت.

وفي العموم، بالنسبة لمحور "جودة التصريح الإلكتروني" ككل، بلغ الوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة على جميع فقرات محور "جودة التصريح الإلكتروني" (2.67) بوزن نسبي 89.07% ما يشير إلى وجود درجة موافقة كبيرة من قِبَل أفراد الدراسة على هذا المحور.

ولاختبار صحة فرضية الدراسة الثالثة والتي تنص على: "يؤدي تبسيط الإجراءات في القطاع الحكومي اللبناني إلى تخفيض في التكلفة غير المباشرة للخدمة العامة بالنسبة للجهة التي تحصل عليها، عن طريق رفع جودة الخدمة".

باستخدام One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test لاختبار فرضية العدم ( $H_0$ ) التي تفترض أن تبسيط الإجراءات الإدارية لا يؤدي إلى انخفاض في التكلفة غير المباشرة للخدمة العامة بالنسبة للجهة التي تحصل عليها، عن طريق رفع جودة الخدمة، وذلك عندما يتساوى أو ينقص وسيط الإجابات عن الوسيط التام المعبر عنه بالقيمة (2) مقابل الفرض البديل ( $H_a$ ) الذي يفترض زيادة وسيط إجابات أفراد الدراسة عن الوسيط التام المعبر عنه بالقيمة (2) فكانت نتيجة الاختبار موضحة بالجدول رقم (33):

الجدول رقم (33): نتيجة اختبار فرضية الدراسة الثالثة

| النتيجة             | القيمة الاحتمالية | إحصائية الاختبار | الوسيط | الاختبار المستخدم                    | الفرضية العدمية         |
|---------------------|-------------------|------------------|--------|--------------------------------------|-------------------------|
| رفض الفرضية العدمية | 0.000**           | 26703.0          | 2.667  | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | وسيط الإجابات يساوي (2) |

\*\* دالة إحصائية عند مستوى 1%.

المصدر: من إعداد الباحثة.

حيث يتضح من الجدول السابق، أن وسيط إجابات أفراد الدراسة على جميع فقرات محور الدراسة الثالث "جودة التصريح الإلكتروني" بلغ (2.667) وهو أكبر من الوسيط التام المعبر عنه بالقيمة (2) وللتحقق من معنوية تلك الزيادة، تبين أن إحصائية الاختبار One-Sample Wilcoxon Signed Rank تساوي (26703) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.00) وهي أقل من مستوى دلالة 1%، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تفترض زيادة وسيط إجابات أفراد الدراسة عن الوسيط التام المعبر عنه بالقيمة (2) وبالتالي نستنتج صحة فرضية الدراسة الثالثة: "يؤدي تبسيط الإجراءات في القطاع الحكومي اللبناني إلى تخفيض التكلفة غير المباشرة للخدمة العامة بالنسبة للجهة التي تحصل عليها، عن طريق رفع جودة الخدمة"، وذلك وفقاً لوجهة نظر أفراد الدراسة في بيروت المتعاملين مع وزارة المالية.

## 4- تحليل نتائج محور الدراسة الرابع "الأثر على الحد من الفساد الإداري"

الجدول رقم (34): نتائج تحليل فقرات المحور الرابع "الأثر على الحد من الفساد الإداري"

| م | الفقرة                                                                          | الوسيط | الوسيط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | القيمة الاحتمالية | المستوى المرجح | ترتيب |
|---|---------------------------------------------------------------------------------|--------|----------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|-------|
| 1 | يقلل التصريح الإلكتروني من تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز المعاملات الضريبية. | 3      | 2.68           | .562              | 89.48          | .00**             | موافق          | 1     |
| 2 | يسهم التصريح الإلكتروني في الحد من الفساد الإداري.                              | 3      | 2.43           | .673              | 81.15          | .00**             | موافق          | 3     |
| 3 | يؤدي تطبيق التعامل الإلكتروني إلى تفعيل الرقابة الإدارية على الموظفين.          | 3      | 2.48           | .577              | 82.79          | .00**             | موافق          | 2     |
|   | الأثر على الحد من الفساد الإداري                                                | 2.667  | 2.53           | .490              | 84.47          | .00**             | موافق          |       |

ملاحظة: تم حساب الوسيط الحسابي للاسترشاد على المستوى المرجح لكل فقرة حسب جدول رقم (27).  
\*\* دالة إحصائية عند مستوى 1%.

المصدر: من إعداد الباحثة.

## حيث يتضح من الجدول رقم (34) السابق الأمور التالية:

كانت الأهمية النسبية لجميع الفقرات، من دون استثناء، تشير إلى الموافقة (من 77.6% إلى 100%)، وبالتالي نستنتج أن التصريح الإلكتروني يقلل من تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز المعاملات الضريبية، ويسهم في الحد من الفساد الإداري، ويؤدي إلى تفعيل الرقابة الإدارية على الموظفين، وذلك وفقاً لوجهة نظر أفراد الدراسة من كبار المكلفين في بيروت.

ويلاحظ أن الأهمية النسبية للفقرة المتعلقة بالحد من الفساد الإداري البالغة 81.15% كانت على الرغم من ارتفاعها أدنى من مثيلاتها في المحور، وذلك لأنه على الرغم من اتفاق المبحوثين على أن التصريح الإلكتروني يؤدي إلى الحد من الفساد الإداري المرتبط بهذه المعاملة والمصاحب لها، فإنه لا أثر له على الفساد في الدوائر الأخرى في الإدارة الضريبية، من وجهة نظر من جرت مناقشة هذا الأمر معهم.

وفي العموم، بالنسبة إلى محور "الأثر على الحد من الفساد الإداري" ككل، بلغ الوسيط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة على جميع فقرات محور "الأثر على الإصلاح

الإداري" (2.53)، بوزن نسبي %84.47، ما يشير إلى وجود درجة موافقة كبيرة من قبل أفراد الدراسة على هذا المحور.

ولاختبار صحة فرضية الدراسة الرابعة والتي تنص على: "يؤدي تبسيط الإجراءات في القطاع الحكومي اللبناني إلى تخفيض في التكلفة غير المباشرة للخدمة العامة بالنسبة للجهة التي تحصل عليها، بالحد من الفساد في الإدارة العامة".

باستخدام One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test لاختبار فرضية العدم ( $H_0$ ) التي تفترض أن تبسيط الإجراءات الإدارية لا يؤدي إلى انخفاض في التكلفة غير المباشرة للخدمة العامة بالنسبة للجهة التي تحصل عليها، بالحد من الفساد في الإدارة العامة، وذلك عندما يتساوى أو ينقص وسيط الإجابات عن الوسيط التام المعبر عنه بالقيمة (2) مقابل الفرض البديل ( $H_a$ ) الذي يفترض زيادة وسيط إجابات أفراد الدراسة عن الوسيط التام المعبر عنه بالقيمة (2) فكانت نتيجة الاختبار موضحة بالجدول (35):

الجدول رقم (35): نتيجة اختبار فرضية الدراسة الرابعة

| النتيجة             | القيمة الاحتمالية | إحصائية الاختبار | الوسيط | الاختبار المستخدم                    | الفرضية العدمية         |
|---------------------|-------------------|------------------|--------|--------------------------------------|-------------------------|
| رفض الفرضية العدمية | 0.000**           | 20245.0          | 2.667  | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | وسيط الإجابات يساوي (2) |

\*\* دالة إحصائية عند مستوى 1%.

المصدر: من إعداد الباحثة.

حيث يتضح من الجدول السابق، أن وسيط إجابات أفراد الدراسة على جميع فقرات محور الدراسة الرابع "الحد من الفساد الإداري" بلغ (2.667) وهو أكبر من الوسيط التام المعبر عنه بالقيمة (2). وللتحقق من معنوية تلك الزيادة، تبين أن إحصائية الاختبار One-Sample Wilcoxon Signed Rank تساوي (20245) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.00) وهي أقل من مستوى دلالة 1%، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تفترض زيادة وسيط إجابات أفراد الدراسة عن الوسيط التام المعبر عنه بالقيمة (2) وبالتالي نستنتج صحة فرضية الدراسة الرابعة: "يؤدي تبسيط الإجراءات

في القطاع الحكومي اللبناني يؤدي إلى تخفيض التكلفة غير المباشرة للخدمة العامة بالنسبة للجهة التي تحصل عليها، بالحد من الفساد في الإدارة العامة"، وذلك وفقاً لوجهة نظر أفراد الدراسة من كبار المكلفين في بيروت.

##### 5- تحليل نتائج محور الدراسة الخامس "علاقة المواطن بالدولة"

##### الجدول رقم (36): نتائج تحليل فقرات المحور الخامس "علاقة المواطن بالدولة"

| م | الفقرة                                                                             | الوسيط | الوسيط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | القيمة الاحتمالية | المستوى المرجح | نتائج |
|---|------------------------------------------------------------------------------------|--------|----------------|-------------------|--------------|-------------------|----------------|-------|
| 1 | يعد التصريح الإلكتروني تبسيطاً للإجراءات الإدارية.                                 | 3      | 2.85           | .392              | 94.94%       | .00**             | موافق          | 2     |
| 2 | يحظى التصريح الإلكتروني برضا المكلف.                                               | 3      | 2.74           | .459              | 91.26%       | .00**             | موافق          | 4     |
| 3 | يؤدي التصريح الإلكتروني إلى تعزيز ثقة المكلف بالوزارة.                             | 3      | 2.52           | .651              | 84.02%       | .00**             | موافق          | 5     |
| 4 | يؤدي التصريح الإلكتروني إلى إنشاء أرشيف إلكتروني للمكلف يضم جميع معاملاته الضريبية | 3      | 2.93           | .292              | 97.54%       | .00**             | موافق          | 1     |
| 5 | يؤدي تطبيق التصريح الإلكتروني إلى عدم فقدان الملفات.                               | 3      | 2.75           | .490              | 91.53%       | .00**             | موافق          | 3     |
|   | علاقة المواطن بالدولة                                                              | 2.8    | 2.76           | .317              | 91.86%       | .00**             | موافق          |       |

ملاحظة: تم حساب الوسيط الحسابي للاسترشاد على المستوى المرجح لكل فقرة حسب جدول رقم (27).

\*\* دالة إحصائية عند مستوى 1%.

المصدر: من إعداد الباحثة.

##### حيث يتضح من الجدول رقم (36) السابق الأمور التالية:

كانت الأهمية النسبية لجميع الفقرات ومن دون استثناء، تشير إلى الموافقة (من 77.6% إلى 100%)، وبالتالي نستنتج أن التصريح الإلكتروني يعد تبسيطاً للإجراءات الإدارية، ويحظى برضا المكلفين بدفع الضريبة في بيروت، ويؤدي إلى تعزيز ثقة المكلف بالوزارة، ويؤدي إلى إنشاء أرشيف إلكتروني للمكلف، يضم جميع معاملاته الضريبية، وإلى عدم فقدان الملفات. وذلك وفقاً لوجهة نظر أفراد الدراسة من كبار المكلفين في بيروت.

وبالنسبة لمحور "علاقة المواطن بالدولة" ككل، بلغ الوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة على جميع فقرات محور "علاقة المواطن بالدولة" (2.76) بوزن نسبي 91.86%، ما يشير إلى وجود موافقة كبيرة من قبل أفراد الدراسة على هذا المحور.

ولم يكن المقصود بهذا المحور، اختبار إحدى فرضيات الدراسة، بل الخروج من نتائجه باستنتاجات تساعد على التوصيات المناسبة. ومن ذلك مدى اتفاق المكلفين بالضريبة مع الإدارة الضريبية، بشأن إسهام التصريح الإلكتروني في تحسين علاقتهم بها، ومدى موافقتهم على ما سلمت به الدراسة من أن التصريح الإلكتروني، كان بالفعل تبسيطاً للإجراءات الإدارية، وقد تبين وجود موافقة مرتفعة على كل ذلك.

## 6- التحليل الوصفي لنتائج القسم الثالث من استبانة التصريح الضريبي الإلكتروني "تقدير الوفر في الزمن والتكلفة"

حيث أن هذا القسم من استبانة التصريح الضريبي الإلكتروني، يحتوى على ثلاثة أسئلة متعددة الخيارات، حول تقدير المكلف بالضريبة للوفر في الزمن والتكلفة الناتج عن استخدام التصريح الضريبي الإلكتروني، لذلك سيجري عرض وصفي لإجابات أفراد الدراسة من كبار المكلفين في بيروت، حول تلك الأسئلة، كما يلي:

**السؤال الأول: أقدر الوفر في الزمن عن كل تصريح إلكتروني بدلاً من إحضار التصريح الورقي ثم إعادة إرساله**

كانت إجابات أفراد الدراسة على هذا السؤال كما هو موضح في الجدول رقم (37):

الجدول رقم (37): تقديرات الوفر في الزمن عن كل تصريح إلكتروني بدلاً من التصريح الورقي

| الوفر في الزمن   | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| أقل من ساعتين.   | 113     | 46.3           |
| من 2 - 4 ساعات.  | 75      | 30.7           |
| من 4 - 6 ساعات.  | 27      | 11.1           |
| يوم عمل فعلي.    | 19      | 7.8            |
| أكثر من يوم عمل. | 10      | 4.1            |
| الإجمالي         | 244     | 100.0          |

ملاحظة: النسب في الجدول مقربة لأقرب رقم بعد الفاصلة.

المصدر: من إعداد الباحثة.

حيث يلاحظ من الجدول (37) أن ما نسبته 46.3% من أفراد الدراسة من وزارة المالية المكلفين بدفع الضريبة، قدروا الوفر في الزمن عن كل تصريح إلكتروني بدلاً من إحضار التصريح الورقي، ثم إعادة إرساله بأقل من ساعتين، بينما قدر 30.7% منهم ذلك الوفر بالزمن بساعتين إلى أربع ساعات، وقدره حوالي 11.1% بأربع ساعات إلى ست ساعات، كما قدر حوالي 7.8% ذلك الوفر في الزمن الناتج عن كل تصريح إلكتروني، بدلاً من إحضار التصريح الورقي ثم إعادة إرساله بيوم عمل فعلي، و 4.1% بأكثر من يوم عمل فعلي.

**السؤال الثاني: أ قدر الوفر في التكلفة المتعلق بإرسال التصريح الإلكتروني بدلاً من التصريح الورقي بريدياً**

كانت إجابات أفراد الدراسة على هذا السؤال كما هو موضح في الجدول رقم (38):

**الجدول رقم (38): تقديرات الوفر في التكلفة المتعلق بإرسال التصريح الضريبي الإلكتروني بدلاً من التصريح الورقي بريدياً**

| الوفر في التكلفة        | التكرار    | النسبة المئوية |
|-------------------------|------------|----------------|
| أقل 15,000 ل.ل.         | 148        | 60.6           |
| من 15,000 - 25,000 ل.ل. | 78         | 32.0           |
| 25,000 ل.ل. وأكثر       | 18         | 7.4            |
| <b>الإجمالي</b>         | <b>244</b> | <b>100.0</b>   |

المصدر: من إعداد الباحثة.

يلاحظ من الجدول (38) أن نسبة أفراد الدراسة الذين قدروا الوفر في التكلفة المتعلق بإرسال التصريح الضريبي إلكترونياً، بدلاً من التصريح الورقي بريدياً بأقل من 15,000 ل.ل. حوالي 60.6%، بينما قدر 32% منهم ذلك الوفر في التكلفة بـ 15,000 إلى 25,000 ل.ل.، هذا وقد قدر حوالي 7.4% منهم ذلك الوفر في التكلفة بما يزيد عن 25,000 ل.ل.



السؤال الثالث: أ قدر الوفر في التكلفة المتعلق بالمصاريف الإضافية عن كل تصريح ضريبي كانت إجابات أفراد الدراسة على هذا السؤال كما هو موضح في الجدول (39):  
الجدول رقم (39): تقديرات الوفر في التكلفة المتعلق بالمصاريف الإضافية عن كل تصريح ضريبي

| الوفرة في التكلفة       | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------------|---------|----------------|
| أقل 10,000 ل.ل.         | 133     | 54.5           |
| من 10,000 - 15,000 ل.ل. | 85      | 34.8           |
| 15,000 ل.ل. وأكثر.      | 26      | 10.7           |
| الإجمالي                | 244     | 100.0          |

المصدر: من إعداد الباحثة.

ويلاحظ من الجدول رقم (39) أن 54.5% من أفراد الدراسة قدروا الوفر في التكلفة المتعلق بالمصاريف الإضافية عن كل تصريح ضريبي بأقل من 10,000 ليرة لبنانية، بينما قدر 34.8% منهم ذلك الوفر في التكلفة بـ 10,000 إلى 15,000 ليرة لبنانية، و قدر حوالي 10.7% من أفراد الدراسة ذلك الوفر في التكلفة بما يزيد عن 15,000 ليرة لبنانية.

## 7- القياس من وجهة نظر وزارة المالية

بعد عدة زيارات لوزارة المالية، ومقابلات مع رؤساء دوائر<sup>29</sup> منها على الأخص، مع رئيسة دائرة خدمات المكلفين المركزية في وزارة المالية، والتي شاركت في إعداد التصاريح الضريبية الإلكترونية، ومع موظفين مختلفين في الدوائر ذات الصلة، وبعد الاطلاع بالمعاينة على الوثائق ذات الصلة، تبين أن تجربة وزارة المالية في مجال تبسيط الإجراءات الإدارية، ارتكزت على مجهود ذاتي لدائرة خدمات المكلفين المركزية، وذلك بدءاً من التخطيط، والتصميم ومقارنة البدائل واختيار الأفضل، ثم الاختبار والتعديل، كان عملاً دؤوباً استمر لسنوات، نضجت ثماره في العام 2013، عن طريق إطلاق التصاريح الضريبية إلكترونياً.

<sup>29</sup> مقابلات عدة مع ريم الحاج شحادة، راجع الجدول بأسماء المقابل معهم، في الملحق رقم 1

وقد بدأ العمل بتصميم البرامج بالتعاون بين رئيسة الدائرة وأحد المبرمجين الذين سبق أن جرى التعاقد معهم ضمن فريق العمل في القسم الإلكتروني، والذين يهتمون تبعاً لمهامهم بالشؤون المعلوماتية في الوزارة. وقد تطلب تصميم البرنامج وقتاً وجهداً واختبارات متعددة من قِبَل عدة أطراف، ففي كل مرحلة من الإنجاز كان يجري اختبار العمل المنجز من قِبَل رئيس الدائرة المعنية، ثم من قِبَل موظفين معينين ثم بعض المكلفين، وتتم مراجعة البرنامج بناءً على ملاحظاتهم، إلى أن أنجز البرنامج بصورته النهائية. ولا يزال العمل مستمراً على جعل كافة المعاملات مع المكلفين إلكترونية، وهو أمر يحتاج إلى الكثير من الجهد، وذلك بالنظر لكثرة المعاملات وتشعبها في هذه الوزارة. وبفعل المقابلات التي أجريت مع الموظفين ذوي الصلة في وزارة المالية، والاطلاع على الوثائق ذات الصلة، تبين ما يلي:

- لم تتحمل الوزارة أية تكلفة إضافية للتخطيط والتصميم والإعداد، بل كان ذلك نتاج عمل لعدد من الموظفين فيها. وهو ما يفسر طول فترة الإنجاز، باعتبار أن الموظفين لم يكونوا متفرغين لهذا العمل، بل كانوا يقومون به إلى جانب مهام أساسية أخرى.
- تحقق وفر في المصاريف البريدية، حيث كانت تتحمل الوزارة رسوماً بريدية تدفعها لشركة لبيان بوست قد تصل إلى 10,000 ل.ل، عن كل تصريح يرسل إلى المكلف ليقوم هو بتعبئة البيانات وإعادة إرساله إلى الوزارة.
- تحقق وفر في الأوراق والمغلفات والطباعة والتصوير والمهام الأخرى المرتبطة بالتصاريح التي ترسل إلى المكلفين لملئها والتي بلغ عددها الإجمالي في العام 2014: 220,359 تصريح.
- تحقق وفر في وقت الموظفين الذي كان يصرف على تصوير هذه التصاريح وتجهيزها للإرسال. ويقارب عدد الموظفين الذين كانوا يكلفون بهذا الأمر 50 موظفاً.
- تحقق وفر في وقت الموظفين الذين كانوا يقومون باستلام التصاريح الورقية، وإدخال بياناتها، وفي العام 2014 كان عدد هذه التصاريح 220,359 تصريح.

- تحقق وفر في وقت الموظفين الذين كانوا يقومون بتدقيق التصاريح. حيث كان يتم فحص التصاريح، وفي حال وجود أخطاء يجري تصحيحها، إذا كانت ناتجة عن إدخال غير صحيح للبيانات من قِبَل أحد الموظفين في الدائرة، أو يتم إبلاغ المكلف إذا كان هو المسؤول عن الخطأ.
  - انتقلت الحاجة إلى مهمة فرز التصاريح، وتجميع كل 100 تصريح بعد أرشفتها على الكمبيوتر، لإمكان العودة إليها، وربط كل مجموعة ووضعها في المكان المخصص، وهو أمر كان يتطلب عدداً كبيراً من الموظفين.
  - تلاشى الازدحام في الوزارة، الأمر الذي انعكس بشكل إيجابي على إنتاجية الموظفين، وساعدهم على دراسة الملفات.
  - انتقلت الحاجة إلى قيام الموظفين المولجين بمهام الفحص والمراجعة الضريبية، لتقديم طلب والانتظار لإحضاره من الأرشيف. فصار بإمكان هؤلاء عند الحاجة إلى دراسة أي ملف، الدخول إليه على الحاسوب.
- وما تقدم من معلومات، ينفي فرضية ارتفاع تكلفة أداء الخدمة بعد تبسيط الإجراءات بالنسبة لحالة التصاريح الإلكترونية، في وزارة المالية في لبنان، وبالتالي نستنتج عدم صحة الفرضية الدراسة الخامسة: "يؤدي تبسيط الإجراءات في القطاع الحكومي، إلى ارتفاع في تكلفة الخدمة العامة، بالنسبة للجهة التي تقدمها"، وقبول الفرضية المعاكسة بأن تبسيط الإجراءات لا يؤدي إلى ارتفاع تكلفة أداء الخدمة العامة، بل يؤدي إلى تحقيق وفر في التكلفة.

## ثالثاً: تحليل النتائج المتعلقة بأداة الدراسة الخاصة بوزارة الصحة العامة

## 1- تحليل نتائج محور الدراسة الأول "إجراءات تسجيل المستحضرات الصيدلانية"

الجدول رقم (40): نتائج تحليل فقرات المحور الأول "إجراءات تسجيل المستحضرات الصيدلانية"

| م | الفقرة                                                                                                                                              | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | القيمة الاحتمالية | المستوى الاحتمالي | تسجيل |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|----------------|-------------------|-------------------|-------|
| 1 | إن نشر نماذج الطلبات على موقع الوزارة يوفر عناء الانتقال إلى الوزارة لإحضارها.                                                                      | 2.87          | .409              | 95.73          | .00**             | موافق             | 2     |
| 2 | إن تحديد المستندات المطلوبة لتسجيل المستحضرات الصيدلانية يوفر على الشركات عناء زيارة الوزارة للاستعلام.                                             | 2.59          | .715              | 86.32          | .00**             | موافق             | 4     |
| 3 | بعد نشر جدول أعمال اللجنة الفنية ومحضر الاجتماع من مظاهر الشفافية في عمل الوزارة.                                                                   | 2.92          | .270              | 97.44          | .00**             | موافق             | 1     |
| 4 | إن تبليغ أصحاب العلاقة عن نتائج طلباتهم عبر الرسائل القصيرة SMS يعكس اهتماماً من قبل الوزارة بالمتعاملين معها ويشكل تطوراً إيجابياً في علاقتها بهم. | 2.87          | .409              | 95.73          | .00**             | موافق             | 2     |
|   | إجراءات تسجيل المستحضرات الصيدلانية                                                                                                                 | 2.81          | .3179             | 93.80          | .00**             | موافق             |       |

ملاحظة: تم حساب الوسط الحسابي للاسترشاد على المستوى المرجح لكل فقرة حسب جدول رقم (27).

\*\* دالة إحصائية عند مستوى 1%.

المصدر: من إعداد الباحثة.

## حيث يتضح من الجدول رقم (40) السابق الأمور التالية:

كانت الأهمية النسبية لجميع الفقرات، من دون استثناء، تشير إلى الموافقة (من 77.6% إلى 100%)، وبالتالي نستنتج أن نشر نماذج الطلبات على موقع الوزارة يوفر عناء الانتقال إلى الوزارة لإحضارها، وتحديد المستندات المطلوبة لتسجيل المستحضرات الصيدلانية يوفر على الشركات عناء زيارة الوزارة للاستعلام، ونشر جدول أعمال اللجنة الفنية ومحضر الاجتماع من مظاهر الشفافية في عمل الوزارة، وأن تبليغ أصحاب العلاقة عن نتائج طلباتهم عبر الرسائل القصيرة SMS، يعكس اهتماماً من قبل الوزارة بالمتعاملين معها، ويشكل تطوراً إيجابياً في علاقتها بهم.

وبالنسبة لفقرات محور "إجراءات تسجيل المستحضرات الصيدلانية" ككل، فقد بلغ الوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة على جميع فقراته (2.81) بوزن نسبي 93.80%، ما يشير إلى الموافقة (من 77.6% إلى 100%)، وبالتالي نستنتج موافقة أفراد الدراسة أصحاب شركات تصنيع أو استيراد الأدوية المتعاملين مع وزارة الصحة العامة على جميع فقرات محور "إجراءات تسجيل المستحضرات الصيدلانية".

## 2- تحليل نتائج محور الدراسة الثاني "التبليغ بمؤشر أسعار الأدوية"

### الجدول رقم (41): نتائج تحليل فقرات المحور الثاني "التبليغ بمؤشر أسعار الأدوية"

| م | الفقرة                                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | القيمة الاحتمالية | المستوى | الدرج | التبليغ |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------------|---------|-------|---------|
| 5 | إن استخدام التطبيق الخاص بتسعير الأدوية يسهل التسعير على الشركات المستوردة للأدوية. | 2.82            | .389              | 94.02          | .00**             | موافق   | 2     | 2       |
| 6 | إن استخدام التطبيق الخاص بتسعير الأدوية يجنب الشركات الوقوع بأخطاء التسعير.         | 2.82            | .389              | 94.02          | .00**             | موافق   | 2     | 2       |
| 7 | إن التبليغ بمؤشر أسعار الأدوية يحقق فائدة للشركات المستوردة.                        | 2.85            | .366              | 94.87          | .00**             | موافق   | 1     | 1       |
|   | التبليغ بمؤشر أسعار الأدوية                                                         | 2.83            | .3141             | 94.30          | .00**             | موافق   |       |         |

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى 1%.

المصدر: من إعداد الباحثة.

### حيث يتضح من الجدول رقم (41) السابق جملة من الأمور التالية:

كانت الأهمية النسبية لجميع الفقرات ومن دون استثناء، تشير إلى الموافقة (من 77.6% إلى 100%)، وبالتالي نستنتج أن استخدام التطبيق الخاص بتسعير الأدوية يسهل التسعير، ويجنب الشركات الوقوع بأخطاء التسعير. كما أن التبليغ بمؤشر أسعار الأدوية يحقق فائدة للشركات المستوردة.

وفي العموم، بالنسبة لفقرات محور "التبليغ بمؤشر أسعار الأدوية" ككل، فقد بلغ الوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة على جميع فقراته (2.83) بوزن نسبي 94.30%،

ما يشير إلى الموافقة (من 77.6% إلى 100%) وبالتالي نستنتج موافقة أفراد الدراسة أصحاب شركات تصنيع أو استيراد الأدوية على جميع فقرات المحور.

### 3- تحليل نتائج محور الدراسة الثالث "الخدمات الإلكترونية بالعموم"

الجدول رقم (42): نتائج تحليل فقرات المحور الثالث "الخدمات الإلكترونية بالعموم"

| م  | الفقرة                                                                         | الوسيط | الوسيط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | القيمة الاحتمالية | المستوى المرجح | ترتيب |
|----|--------------------------------------------------------------------------------|--------|----------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|-------|
| 8  | إن نشر دليل الإجراءات على موقع وزارة الصحة، يسهل على الشركات معاملاتهم معها.   | 3      | 2.72           | .605              | 90.60          | .00**             | موافق          | 4     |
| 9  | تؤدي الخدمات الإلكترونية إلى تحسين العلاقة بين الوزارة وشركات استيراد الأدوية. | 3      | 2.67           | .577              | 88.89          | .00**             | موافق          | 7     |
| 10 | تعد الخدمات الإلكترونية المقدمة من وزارة الصحة أحد أشكال تبسيط الإجراءات.      | 3      | 2.77           | .485              | 92.31          | .00**             | موافق          | 1     |
| 11 | تحقق الخدمات الإلكترونية وفراً في التكلفة.                                     | 3      | 2.55           | .795              | 84.99          | .00**             | موافق          | 3     |
| 12 | تحقق الخدمات الإلكترونية وفراً في الزمن.                                       | 3      | 2.69           | .694              | 89.74          | .00**             | موافق          | 6     |
| 13 | تعد الخدمات الإلكترونية المقدمة من وزارة الصحة أحد أشكال تحسين جودة الخدمات.   | 3      | 2.72           | .647              | 90.60          | .00**             | موافق          | 4     |
| 14 | تعد الخدمات الإلكترونية المقدمة من وزارة الصحة وسيلة للحد من الفساد الإداري.   | 2      | 2.31           | .731              | 76.92          | .014              | محايد          | 8     |
| 15 | يعد الأثر العام للخدمات الإلكترونية إيجابياً بالنسبة لشركات الأدوية.           | 3      | 2.74           | .549              | 91.45          | .00**             | موافق          | 2     |
|    | الخدمات الإلكترونية بالعموم                                                    | 2.75   | 2.63           | .418              | 87.71          | .00**             | موافق          |       |

ملاحظة: تم حساب الوسيط الحسابي للاسترشاد على المستوى المرجح لكل فقرة حسب جدول رقم (27).

\*\* دالة إحصائية عند مستوى 1%.

المصدر: من إعداد الباحثة.

### حيث يتضح من الجدول رقم (42) السابق الأمور التالية:

كانت الأهمية النسبية لجميع الفقرات، باستثناء الفقرة 14 تشير إلى الموافقة (من 77.6% إلى 100%) وبالتالي نستنتج أن نشر دليل الإجراءات على موقع وزارة الصحة يسهل على الشركات معاملاتهم معها، وأن الخدمات الإلكترونية تؤدي إلى تحسين العلاقة بين الوزارة وشركات استيراد الأدوية، وتعد أحد أشكال تبسيط الإجراءات، وأحد أشكال

تحسين جودة الخدمات، وتحقيق وفراً في الزمن، ووفراً في التكلفة، كما أحدثت أثراً إيجابياً بالنسبة لشركات الأدوية. وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة أصحاب شركات تصنيع أو استيراد الأدوية المتعاملين مع وزارة الصحة العامة.

وحدها الفقرة 14 التي تنص على "تعد الخدمات الإلكترونية المقدمة من وزارة الصحة وسيلة للحد من الفساد الإداري"، لم تدل الأهمية النسبية لها البالغة 76.92% على الموافقة القاطعة، بل دلت على الحياد. وبالتالي نستنتج أن أداة الدراسة لا تُمكن من الجزم بأن الخدمات الإلكترونية المقدمة من وزارة الصحة وسيلة للحد من الفساد الإداري، من وجهة نظر أفراد الدراسة أصحاب شركات تصنيع أو استيراد الأدوية المتعاملون مع وزارة الصحة العامة. وبالرجوع إلى البيانات الخام يتبين أن غير الموافقين على هذه الفقرة 6 شركات فقط، والموافقين 17 شركة، في حين يوجد 15 شركة أعربت عن الحياد.

وبالنسبة لمحور "الخدمات الإلكترونية بالعموم" ككل، فقد بلغ الوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة على جميع فقراته (2.63) بوزن نسبي 87.71%، ما يشير إلى وجود درجة موافقة كبيرة من قبل أفراد الدراسة على هذا المحور. وبفقرات هذا المحور، تمت معاضدة النتائج التي تم الحصول باستخدام أداة الدراسة المتعلقة بوزارة المالية، وبالتحديد:

بالنسبة للفقرة 11 والتي تنص على "تحقق الخدمات الإلكترونية وفراً في التكلفة"، بلغ الوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة على هذه الفقرة (2.55) بوزن نسبي 84.99%، ما يشير إلى وجود درجة موافقة كبيرة من قبل أفراد الدراسة على هذه الفقرة من قبل أفراد الدراسة.

ولاختبار صحة فرضية الدراسة الأولى والتي تنص على: "يؤدي تبسيط الإجراءات في القطاع الحكومي اللبناني إلى تخفيض التكلفة المباشرة للخدمة العامة، المتمثلة بالمصاريف التي تتكبدها الجهة التي تحصل عليها".

باستخدام One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test لاختبار فرضية العدم ( $H_0$ ) التي تقترض أن تبسيط الإجراءات الإدارية لا يؤدي إلى انخفاض في التكلفة المباشرة للخدمة العامة، المتمثلة بالمصاريف التي تتكبدها الجهة التي تحصل عليها، وذلك عندما

يتساوى أو ينقص وسيط الإجابات عن الوسيط التام المعبر عنه بالقيمة (2) مقابل الفرض البديل ( $H_a$ ) الذي يفترض زيادة وسيط إجابات أفراد الدراسة عن الوسيط التام المعبر عنه بالقيمة (2) فكانت نتيجة الاختبار موضحة بالجدول رقم (43):

#### الجدول رقم (43): نتيجة اختبار فرضية الدراسة الأولى في وزارة الصحة

| النتيجة             | القيمة الاحتمالية | إحصائية الاختبار | الوسيط | الاختبار المستخدم                    | الفرضية العدمية         |
|---------------------|-------------------|------------------|--------|--------------------------------------|-------------------------|
| رفض الفرضية العدمية | 0.000**           | 536.5            | 3      | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | وسيط الإجابات يساوي (2) |

\*\* دالة إحصائية عند مستوى 1%.

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول أعلاه، أن وسيط إجابات أفراد الدراسة على الفقرة المتعلقة بالأثر على التكلفة المباشرة، والتي جاء فيها "تحقق الخدمات الإلكترونية وقرأ في التكلفة" بلغ (3.000)، وهو أكبر من الوسيط التام المعبر عنه بالقيمة (2)، وللتحقق من معنوية تلك الزيادة، تبين أن إحصائية الاختبار One-Sample Wilcoxon Signed Rank تساوي (536.5) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة 1%، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تفترض زيادة وسيط إجابات أفراد الدراسة عن الوسيط التام المعبر عنه بالقيمة (2) وبالتالي نستنتج صحة فرضية الدراسة الأولى: "يؤدي تبسيط الإجراءات في القطاع الحكومي اللبناني إلى تخفيض التكلفة المباشرة للخدمة العامة، المتمثلة بالمصاريف التي تتكبدها الجهة التي تحصل عليها"، وذلك وفقاً لوجهة نظر أفراد الدراسة من وزارة الصحة.

بالنسبة للفقرة 12 والتي تنص على "تحقق الخدمات الإلكترونية وقرأ في الزمن"، بلغ الوسيط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة على هذه الفقرة (2.69) بوزن نسبي 89.74%، ما يشير إلى وجود درجة موافقة كبيرة من قبل أفراد الدراسة على هذه الفقرة من قبل أفراد الدراسة.



ولاختبار صحة فرضية الدراسة الثانية والتي تنص على: "يؤدي تبسيط الإجراءات في القطاع الحكومي اللبناني إلى تخفيض في التكلفة غير المباشرة للخدمة العامة بالنسبة للجهة التي تحصل عليها، عن طريق الوفر في زمن إنجاز الخدمة".

باستخدام One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test لاختبار فرضية العدم ( $H_0$ ) التي تفترض أن تبسيط الإجراءات الإدارية لا يؤدي إلى انخفاض في التكلفة غير المباشرة للخدمة العامة بالنسبة للجهة التي تحصل عليها، عن طريق الوفر في زمن إنجاز الخدمة، وذلك عندما يتساوى أو ينقص وسيط الإجابات عن الوسيط التام المعبر عنه بالقيمة (2) مقابل الفرض البديل ( $H_a$ ) الذي يفترض زيادة وسيط إجابات أفراد الدراسة عن الوسيط التام المعبر عنه بالقيمة (2) فكانت نتيجة الاختبار موضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (44): نتيجة اختبار فرضية الدراسة الثانية في وزارة الصحة

| النتيجة             | القيمة الاحتمالية | إحصائية الاختبار | الوسيط | الاختبار المستخدم                    | الفرضية العدمية         |
|---------------------|-------------------|------------------|--------|--------------------------------------|-------------------------|
| رفض الفرضية العدمية | 0.000**           | 608.0            | 3      | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | وسيط الإجابات يساوي (2) |

\*\* دالة إحصائية عند مستوى 1%.

المصدر: من إعداد الباحثة.

حيث يتضح من الجدول السابق، أن وسيط إجابات أفراد الدراسة على الفقرة المتعلقة بأثر التبسيط على الزمن والتي جاء فيها، "تحقق الخدمات الإلكترونية وقرأ في الزمن"، بلغ (3.000) وهو أكبر من الوسيط التام المعبر عنه بالقيمة (2)، وللتحقق من معنوية تلك الزيادة، تبين أن إحصائية الاختبار One-Sample Wilcoxon Signed Rank تساوي (608.0) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة 1%، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تفترض زيادة وسيط إجابات أفراد الدراسة عن الوسيط التام المعبر عنه بالقيمة (2) وبالتالي نستنتج صحة فرضية الدراسة الثانية: "يؤدي تبسيط الإجراءات في القطاع الحكومي اللبناني، إلى تخفيض

التكلفة غير المباشرة للخدمة العامة بالنسبة للجهة التي تحصل عليها، عن طريق الوفرة في زمن إنجاز الخدمة"، وذلك وفقاً لوجهة نظر أفراد الدراسة من وزارة الصحة.

بالنسبة للفقرة 13 والتي تنص على "تعد الخدمات الإلكترونية المقدمة من وزارة الصحة أحد أشكال تحسين جودة الخدمات"، بلغ الوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة على هذه الفقرة (2.72)، بوزن نسبي 90.60%، ما يشير إلى وجود درجة موافقة كبيرة من قبل أفراد الدراسة على هذه الفقرة من قبل أفراد الدراسة.

ولاختبار صحة فرضية الدراسة الثالثة: "يؤدي تبسيط الإجراءات في القطاع الحكومي اللبناني إلى تخفيض في التكلفة غير المباشرة للخدمة العامة بالنسبة للجهة التي تحصل عليها، عن طريق رفع جودة الخدمة".

باستخدام One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test لاختبار فرضية العدم ( $H_0$ ) التي تقترض أن تبسيط الإجراءات الإدارية لا يؤدي إلى انخفاض في التكلفة غير المباشرة للخدمة العامة بالنسبة للجهة التي تحصل عليها، عن طريق رفع جودة الخدمة، وذلك عندما يتساوى أو ينقص وسيط الإجابات عن الوسيط التام المعبر عنه بالقيمة (2) مقابل الفرض البديل ( $H_a$ ) الذي يفترض زيادة وسيط إجابات أفراد الدراسة عن الوسيط التام المعبر عنه بالقيمة (2) فكانت نتيجة الاختبار موضحة بالجدول رقم (45):

الجدول رقم (45): نتيجة اختبار فرضية الدراسة الثالثة في وزارة الصحة

| النتيجة             | القيمة الاحتمالية | إحصائية الاختبار | الوسيط | الاختبار المستخدم                    | الفرضية العدمية         |
|---------------------|-------------------|------------------|--------|--------------------------------------|-------------------------|
| رفض الفرضية العدمية | 0.000**           | 592.0            | 3      | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | وسيط الإجابات يساوي (2) |

\*\* دالة إحصائية عند مستوى 1%.

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول السابق، أن وسيط إجابات أفراد الدراسة على الفقرة المتعلقة بأثر تبسيط الإجراءات على الزمن والتي جاء فيها "تعد الخدمات الإلكترونية المقدمة من وزارة

الصحة أحد أشكال تحسين جودة الخدمات" يساوي (3.000) وهو أكبر من الوسيط التام المعبر عنه بالقيمة (2)، وللتحقق من معنوية تلك الزيادة تبين أن إحصائية الاختبار One-Sample Wilcoxon Signed Rank تساوي (592.0) والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة 1%، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تفترض زيادة وسيط إجابات أفراد الدراسة عن الوسيط التام المعبر عنه بالقيمة (2) وبالتالي نستنتج صحة فرضية الدراسة الثالثة: "يؤدي تبسيط الإجراءات في القطاع الحكومي اللبناني إلى تخفيض التكلفة غير المباشرة للخدمة العامة بالنسبة للجهة التي تحصل عليها، عن طريق رفع جودة الخدمة"، وذلك وفقاً لوجهة نظر أفراد الدراسة من وزارة الصحة.

بالنسبة للفقرة 14 والتي كانت تنص على "تعد الخدمات الإلكترونية المقدمة من وزارة الصحة وسيلة للحد من الفساد الإداري"، بلغ الوسيط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة على هذه الفقرة (2.31) بوزن نسبي 76.92%، ما يشير إلى وجود درجة محايدة من قبل أفراد الدراسة على هذه الفقرة من قبل أفراد الدراسة.

ولاختبار صحة فرضية الدراسة الرابعة والتي تنص على: "يؤدي تبسيط الإجراءات في القطاع الحكومي اللبناني إلى تخفيض في التكلفة غير المباشرة للخدمة العامة بالنسبة للجهة التي تحصل عليها، بالحد من الفساد في الإدارة العامة".

باستخدام One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test لاختبار فرضية العدم ( $H_0$ ) التي تفترض أن تبسيط الإجراءات الإدارية لا يؤدي إلى انخفاض في التكلفة غير المباشرة للخدمة العامة بالنسبة للجهة التي تحصل عليها، بالحد من الفساد في الإدارة العامة، وذلك عندما يتساوى أو ينقص وسيط الإجابات عن الوسيط التام المعبر عنه بالقيمة (2) مقابل الفرض البديل ( $H_a$ ) الذي يفترض زيادة وسيط إجابات أفراد الدراسة عن الوسيط التام المعبر عنه بالقيمة (2) فكانت نتيجة الاختبار موضحة بالجدول رقم (46):

## الجدول رقم (46): نتيجة اختبار فرضية الدراسة الرابعة في وزارة الصحة

| النتيجة              | القيمة الاحتمالية | إحصائية الاختبار | الوسيط | الاختبار المستخدم                    | الفرضية العدمية         |
|----------------------|-------------------|------------------|--------|--------------------------------------|-------------------------|
| قبول الفرضية العدمية | 0.014             | 225.0            | 2      | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | وسيط الإجابات يساوي (2) |

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول أعلاه، أن وسيط إجابات أفراد الدراسة على الفقرة "تعد الخدمات الإلكترونية المقدمة من وزارة الصحة وسيلة للحد من الفساد الإداري" بلغ (2.000) وهو مساوٍ للوسيط التام المعبر عنه بالقيمة (2) وللتحقق من صحة الفرض العدمي، تبين أن إحصائية اختبار One-Sample Wilcoxon Signed Rank تساوي (225.0) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.014) وهي أكبر من مستوى دلالة 1%، وبالتالي نقبل فرضية العدم القائلة بأن وسيط إجابات أفراد الدراسة أقل من أو يساوي الوسيط التام المعبر عنه بالقيمة (2) ونستنتج أن أداة الدراسة لا تُسوّغ الجزم بأن الخدمات الإلكترونية المقدمة من وزارة الصحة تعد وسيلة للحد من الفساد الإداري، وفقاً لوجهة نظر أفراد الدراسة أصحاب شركات تصنيع أو استيراد الأدوية المتعاملون مع وزارة الصحة العامة.

وبناءً عليه نستنتج حياد أفراد الدراسة من وزارة الصحة تجاه فرضية الدراسة الرابعة: "يؤدي تبسيط الإجراءات في القطاع الحكومي اللبناني إلى تخفيض في التكلفة غير المباشرة للخدمة العامة بالنسبة للجهة التي تحصل عليها، بالحد من الفساد في الإدارة العامة"، وفق وجهة نظر أفراد الدراسة من وزارة الصحة.

## 4- التحليل الوصفي لنتائج القسم الثالث من استبانة شركات الأدوية:

حيث أن هذا القسم من استبانة شركات الأدوية يحتوي على ثلاثة أسئلة، حول تقدير أفراد الدراسة للوفر في الزمن الناتج عن عدم الذهاب إلى الوزارة لمراجعة طلبات تسجيل الأدوية لأول مرة، وتقديراتهم للوفر في الزمن الناتج عن عدم التوجه إلى الوزارة للمراجعة عند كل طلب استيراد أدوية، وكذلك تقديراتهم للوفر في الزمن الناتج عن استخدام البرنامج

الخاص بالتسعير استناداً إلى مؤشر الأسعار، كان العرض الوصفي لإجابات أفراد الدراسة من وزارة الصحة حول تلك الأسئلة كما يلي:

السؤال الأول: أقدّر الوفر في الزمن الناتج عن عدم التوجه إلى الوزارة لمراجعة طلبات تسجيل الأدوية لأول مرة

الجدول رقم (47): تقدير أفراد الدراسة من وزارة الصحة للوفر في الزمن الناتج عن

عدم التوجه إلى الوزارة لمراجعة طلبات تسجيل الأدوية لأول مرة

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | أقل قيمة | أكبر قيمة | تقدير أفراد الدراسة للوفر في الزمن الناتج عن عدم الذهاب إلى الوزارة لمراجعة طلبات تسجيل الأدوية لأول مرة. |
|-------------------|---------------|----------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0.80              | 2.46          | 1        | 3         |                                                                                                           |

\*الأرقام في الجدول بالساعة.

المصدر: من إعداد الباحثة.

يلاحظ من الجدول السابق أن أقل قيمة لتقديرات أفراد الدراسة من وزارة الصحة للوفر في الزمن الناتج عن عدم الذهاب إلى الوزارة لمراجعة طلبات تسجيل الأدوية لأول مرة ساعة واحدة، بينما أكبر قيمة لتقديرات أفراد الدراسة للوفر في الزمن الناتج عن عدم الذهاب إلى الوزارة لمراجعة طلبات تسجيل الأدوية لأول مرة بلغت 3 ساعات، كما وبلغ الوسط الحسابي لتلك التقديرات 2.46 بانحراف معياري 0.80.

السؤال الثاني: أقدّر الوفر في الزمن الناتج عن عدم الذهاب إلى الوزارة للمراجعة عند كل طلب استيراد أدوية

الجدول رقم (48): تقدير أفراد الدراسة من وزارة الصحة للوفر في الزمن الناتج عن

عدم التوجه إلى الوزارة للمراجعة عند كل طلب استيراد أدوية

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | أقل قيمة | أكبر قيمة | تقدير أفراد الدراسة للوفر في الزمن الناتج عن عدم التوجه إلى الوزارة للمراجعة عند كل طلب استيراد أدوية. |
|-------------------|---------------|----------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0.65              | 1.41          | 1        | 2         |                                                                                                        |

\*الأرقام بالجدول بالساعة.

المصدر: من إعداد الباحثة.

يلاحظ من الجدول السابق أن أقل قيمة لتقديرات أفراد الدراسة من وزارة الصحة للوفر في الزمن الناتج عن عدم الذهاب إلى الوزارة للمراجعة عند كل طلب استيراد أدوية بساعة واحدة، بينما أكبر قيمة لتقديرات أفراد الدراسة للوفر في الزمن الناتج عن عدم الذهاب إلى الوزارة للمراجعة عند كل طلب استيراد أدوية بلغ ساعتان، كما وبلغ الوسط الحسابي لتلك التقديرات 1.41 بانحراف معياري 0.65

**السؤال الثالث: أقدّر الوفر في الزمن الناتج عن استخدام البرنامج الخاص بالتسعير استناداً إلى مؤشر الأسعار**

**الجدول رقم (49): تقدير أفراد الدراسة من وزارة الصحة للوفر في الزمن الناتج عن استخدام البرنامج الخاص بالتسعير استناداً إلى مؤشر الأسعار**

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | أكبر قيمة | أقل قيمة | تقدير أفراد الدراسة للوفر في الزمن الناتج عن استخدام البرنامج الخاص بالتسعير استناداً إلى مؤشر الأسعار. |
|-------------------|---------------|-----------|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0.66              | 1.69          | 2.5       | 1        |                                                                                                         |

\*الأرقام بالجدول بالساعة.

المصدر: من إعداد الباحثة.

يلاحظ من الجدول السابق أن أقل قيمة لتقديرات أفراد الدراسة من وزارة الصحة للوفر في الزمن الناتج عن استخدام البرنامج الخاص بالتسعير استناداً إلى مؤشر الأسعار بساعة واحدة، بينما أكبر قيمة لتقديرات أفراد الدراسة للوفر في الزمن الناتج عن استخدام البرنامج الخاص بالتسعير استناداً إلى مؤشر الأسعار بلغت ساعتان ونصف، كما وبلغ الوسط الحسابي لتلك التقديرات 1.69 بانحراف معياري 0.66.

#### هـ- قياس الأثر على التكلفة من وجهة نظر وزارة الصحة

لم تتحمل الوزارة بأية تكاليف إضافية عند تحويل بعض الخدمات إلى إلكترونية، بل اعتمدت على مجهود شخصي لمديرة برنامج الصحة الإلكترونية وأحد الموظفين المساعدين، وعلى ما هو متاح من إمكانيات محدودة جداً لديها في كل ما يتعلق بالشؤون الإلكترونية في العلاقة بين الوزارة وجمهور المستفيدين من أطباء وصيادلة وشركات استيراد وتصنيع أدوية ومستشفيات. وبالرغم من أن ذلك لم يجر تحت عنوان تبسيط

الإجراءات إلا أن المستفيدين من خدمات الوزارة اعتبروه كذلك. أما عن الأثر على الوزارة فهو وفر في التكلفة والزمن حيث تراجع عدد المراجعين في فئة من المعاملات، وبالرغم من عدم إمكانية تقدير الوفر في التكلفة من وجهة نظر الوزارة، إلا أن هذا الوفر مؤكد من حيث انعدام الازدحام، وتوفر متسع من الوقت للموظفين لممارسة مهامهم بالسرعة المطلوبة.

وبالتالي فإن ما تقدم ينفي فرضية ارتفاع تكلفة أداء الخدمة العامة بعد تبسيط الإجراءات، حيث أن التبسيط يؤدي إلى وفر في الزمن ووفر في التكاليف بالنسبة للوزارة التي تؤدي الخدمة.

#### رابعاً: اختبار وجود فروق في آراء المبحوثين تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية

إتماماً للفائدة من هذه الدراسة، جرى اختبار وجود فروق في آراء المبحوثين، تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (طبيعة نشاط الشركة، الصفة الوظيفية، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخبرة) في استبانة وزارة المالية، وإلى طبيعة نشاط الشركة، وكون المبحوث يستخدم أو لا يستخدم الخدمات الإلكترونية، في استبانة وزارة الصحة.

#### 1- اختبار وجود فروق في آراء المبحوثين في وزارة المالية

بسبب عدم توفر التوزيع الطبيعي للبيانات في أداة الدراسة المتعلقة بوزارة المالية، والذي يتيح استخدام الاختبارات المعلمية، تم استخدام Kruskal-Wallis Test كاختبار لا معلمي. لاختبار الفرضية العدمية ( $H_0$ ) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين، تُعزى إلى كلٍ من المتغيرات الديمغرافية، مقابل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تفترض وجود فروق في آراء المبحوثين تُعزى إلى هذه المتغيرات.

أ- اختبار وجود فروق في آراء المبحوثين في وزارة المالية تُعزى إلى نوع نشاط الشركة يظهر الجدول رقم (50) نتائج اختبار وجود آراء المبحوثين في وزارة المالية تُعزى إلى نوع نشاط الشركة، لجهة كونها تجارية، أم صناعية، أم مصرفية، أم غير من الأنشطة.

**جدول رقم (50): نتائج اختبار وجود فروق في آراء المبحوثين في وزارة المالية تُعزى إلى نوع نشاط الشركة**

| Sig     | درجات الحرية | قيمة مربع كاي | متوسط الرتب | العدد | نوع الشركة |
|---------|--------------|---------------|-------------|-------|------------|
| 0.004** | 3            | 13.422        | 106.42      | 94    | تجاري      |
|         |              |               | 140.67      | 103   | صناعي      |
|         |              |               | 134.23      | 11    | مصرفي      |
|         |              |               | 108.90      | 36    | خلاف ذلك   |

\*\* دالة احصائياً عند مستوى 1%.

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول السابق، أن قيمة مربع كاي المحسوبة (13.422) وهي أكبر من قيمة كاي الجدولية عند درجات حرية (3)، وأن قيمة دلالة الاختبار المحسوبة 0.004 وهي أقل من مستوى دلالة 5% ويعني ذلك رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، التي تفترض "وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين في وزارة المالية تُعزى إلى نوع الشركة".

ب- اختبار وجود فروق في آراء المبحوثين في وزارة المالية تُعزى إلى "الصفة الوظيفية" يظهر الجدول رقم (51) نتائج اختبار وجود فروق في آراء المبحوثين في وزارة المالية تُعزى إلى الصفة الوظيفية للمبحوث.

**جدول رقم (51): نتائج اختبار وجود فروق في آراء المبحوثين في وزارة المالية تُعزى إلى الصفة الوظيفية**

| Sig     | درجات الحرية | قيمة مربع كاي | متوسط الرتب | العدد | الصفة الوظيفية |
|---------|--------------|---------------|-------------|-------|----------------|
| 0.000** | 3            | 19.601        | 131.53      | 132   | رئيس قسم       |
|         |              |               | 132.89      | 57    | محاسب          |
|         |              |               | 65.39       | 22    | مدقق حسابات    |
|         |              |               | 106.52      | 33    | خلاف ذلك       |

\*\* دالة احصائياً عند مستوى 1%.

المصدر: من إعداد الباحثة.



يتضح من الجدول السابق أن قيمة مربع كاي المحسوبة (19.601) وهي أكبر من قيمة كاي الجدولية عند درجات حرية (3)، وأن قيمة دلالة الاختبار المحسوبة 0.000 وهي أقل من مستوى دلالة 5% ويعني ذلك رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تفترض "وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين في وزارة المالية تُعزى إلى الصفة الوظيفية".

ج- اختبار وجود فروق في آراء المبحوثين في وزارة المالية تُعزى إلى المؤهل العلمي يظهر الجدول رقم (52) نتائج اختبار وجود آراء المبحوثين في وزارة المالية تُعزى إلى المؤهل العلمي للمبحوث، لجهة كونه من حملة الإجازة، أم الماجستير، أم الدكتوراه، أم غير ذلك من الشهادات.

جدول رقم (52): نتائج اختبار وجود فروق في آراء المبحوثين في وزارة المالية تُعزى إلى المؤهل العلمي

| Sig    | درجات الحرية | قيمة مربع كاي | متوسط الرتب | العدد | المؤهل العلمي |
|--------|--------------|---------------|-------------|-------|---------------|
| 0.042* | 3            | 8.194         | 133.24      | 142   | إجازة         |
|        |              |               | 107.01      | 87    | ماجستير       |
|        |              |               | 99.50       | 6     | دكتوراه       |
|        |              |               | 118.11      | 9     | خلاف ذلك      |

\* دالة إحصائية عند مستوى 5%.

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول السابق، أن قيمة مربع كاي المحسوبة (8.194) وهي أكبر من قيمة كاي الجدولية عند درجات حرية (3.000) كما كانت قيمة دلالة الاختبار المحسوبة 0.042 وهي أقل من مستوى دلالة 5% ويعني ذلك رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تفترض وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين في وزارة المالية تُعزى إلى المؤهل العلمي.

د- اختبار وجود فروق في آراء المبحوثين في وزارة المالية تُعزى إلى التخصص يظهر الجدول رقم (53) نتائج اختبار وجود آراء المبحوثين في وزارة المالية تُعزى إلى تخصص المبحوث، لجهة كونه متخصصاً في المحاسبة، أو إدارة الأعمال، أم الاقتصاد، أم في غير ذلك من أوجه الاختصاص.

جدول رقم (53): نتائج اختبار وجود فروق في آراء المبحوثين في وزارة المالية تُعزى إلى التخصص

| التخصص      | العدد | متوسط الرتب | قيمة مربع كاي | درجات الحرية | Sig   |
|-------------|-------|-------------|---------------|--------------|-------|
| محاسبة      | 140   | 131.77      | 7.142         | 3            | 0.068 |
| إدارة أعمال | 77    | 111.87      |               |              |       |
| اقتصاد      | 6     | 76.50       |               |              |       |
| خلاف ذلك    | 21    | 112.83      |               |              |       |

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول أن قيمة مربع كاي المحسوبة (7.142) وهي أقل من قيمة كاي الجدولية عند درجات حرية (3)، وأن قيمة دلالة الاختبار المحسوبة 0.068 وهي أكبر من مستوى دلالة 5% ويعني ذلك قبول الفرضية العدمية التي تفترض عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين في وزارة المالية تُعزى إلى التخصص.

هـ. وجود فروق في آراء المبحوثين في وزارة المالية تُعزى إلى عدد سنوات الخبرة يظهر الجدول رقم (54) نتائج اختبار وجود آراء المبحوثين في وزارة المالية تُعزى إلى عدد سنوات خبرة المبحوث، لجهة كونه من أصحاب الخبرة القصيرة أم المتوسطة أم الطويلة.

جدول رقم (54): نتائج اختبار وجود فروق في آراء المبحوثين في وزارة المالية تُعزى إلى عدد سنوات الخبرة

| Sig     | درجات الحرية | قيمة مربع كاي | متوسط الرتب | العدد | عدد سنوات الخبرة          |
|---------|--------------|---------------|-------------|-------|---------------------------|
| 0.003** | 3            | 14.230        | 191.58      | 12    | أقل من 5 سنوات            |
|         |              |               | 109.73      | 73    | من 5 إلى أقل من 10 سنوات  |
|         |              |               | 116.33      | 23    | من 10 إلى أقل من 15 سنوات |
|         |              |               | 124.31      | 136   | 15 سنة فأكثر              |

\*\* دالة احصائياً عند مستوى 1%.

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة مربع كاي المحسوبة (14.23) وهي أكبر من قيمة كاي الجدولية عند درجات حرية (3) وأن قيمة دلالة الاختبار المحسوبة 0.003، وهي أقل من مستوى دلالة 5% ويعني ذلك رفض الفرضية العدمية وقبول البديلة التي تفترض وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين في وزارة المالية تُعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

## 2- اختبار وجود فروق في آراء المبحوثين في وزارة الصحة

بسبب عدم توفر التوزيع الطبيعي للبيانات في أداة الدراسة المتعلقة بوزارة المالية، والذي يتيح استخدام الاختبارات المعلمية، تم استخدام Mann-Whitney U Test كاختبار لا معلمي، وبواسطته تم اختبار الفرضية العدمية ( $H_0$ ) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين في وزارة الصحة تُعزى إلى المتغير المقصود، مقابل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تفترض وجود فروق في آراء المبحوثين في وزارة الصحة تُعزى إلى المتغير المقصود.

أ- اختبار وجود فروق في آراء المبحوثين تعزى إلى نوع نشاط الشركة يظهر الجدول رقم (55) نتيجة اختبار وجود فروق في آراء المبحوثين في وزارة الصحة تعزى إلى كون الشركة مصنعة، أم مستوردة للأدوية. جدول رقم (55): نتائج اختبار وجود فروق في آراء المبحوثين في وزارة الصحة تُعزى إلى نشاط الشركة

| Sig   | قيمة Z | قيمة مان-وتني U | مجموع الرتب | متوسط الرتب | العدد | نوع نشاط الشركة |
|-------|--------|-----------------|-------------|-------------|-------|-----------------|
| 0.816 | 0.241  | 105.5           | 633.50      | 19.80       | 32    | استيراد أدوية   |
|       |        |                 | 146.50      | 20.93       | 7     | مصنع أدوية      |

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول السابق نتيجة اختبار الفروق في آراء أفراد الدراسة في وزارة الصحة حسب نوع نشاط الشركة، حيث كانت قيمة اختبار Mann-Whitney U Test المحسوبة تساوي (105.5) وهي أقل من القيمة الجدولية، كما وكانت القيمة الاحتمالية 0.816 وهي أكبر من مستوى دلالة 5% ويعني ذلك قبول الفرضية العدمية التي تفترض "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين في وزارة الصحة تُعزى إلى نوع نشاط الشركة".

ب. اختبار وجود فروق في آراء المبحوثين تعزى إلى استخدام الموقع الإلكتروني تبين أن جميع شركات استيراد وتصنيع الأدوية، كانت تستخدم بالفعل الموقع الإلكتروني لوزارة الصحة، بالتالي لا يمكن اختبار هذه الفرضية.

ج- اختبار وجود فروق في آراء المبحوثين تُعزى إلى استخدام تطبيقات الهاتف الخليوي يظهر الجدول رقم (56) نتيجة اختبار وجود فروق في آراء المبحوثين تعزى إلى كون المبحوث من مستخدمي تطبيقات الوزارة على الهاتف الخليوي، أم من غير مستخدميها.

جدول رقم (56): نتائج اختبار وجود فروق في آراء المبحوثين في وزارة الصحة تُعزى إلى كون المبحوث يستخدم تطبيقات الوزارة على الهاتف الخليوي

| هل المبحوث يستخدم تطبيقات الوزارة على الهاتف الخليوي | العدد | متوسط الرتب | مجموع الرتب | قيمة مان-وتني U | قيمة Z | القيمة الاحتمالية |
|------------------------------------------------------|-------|-------------|-------------|-----------------|--------|-------------------|
| نعم                                                  | 29    | 20.26       | 587.50      | 137.5           | 0.245  | 0.812             |
| لا                                                   | 10    | 19.25       | 192.50      |                 |        |                   |

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول السابق نتيجة اختبار الفروق في آراء أفراد الدراسة في وزارة الصحة، تبعاً لكون المبحوث يستخدم تطبيقات الوزارة على الهاتف الخليوي من عدمه، حيث كانت قيمة اختبار المحسوبة تساوي (137.5) وهي أقل من القيمة الجدولية، كما وكانت القيمة الاحتمالية (Sig = 0.812) وهي أكبر من مستوى دلالة 5% ويعني ذلك قبول الفرضية العدمية التي تفترض "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين في وزارة الصحة تُعزى إلى كون المبحوث يستخدم تطبيقات الوزارة على الهاتف الخليوي أم لا".

## الفصل الثالث

### أنموذج مقترح لقياس الوفّر في التكلفة

#### مقدمة الفصل الثالث

يترتب على عملية تبسيط الإجراءات حذف بعض الخطوات في مسار واحد أو أكثر من مسارات المعاملات الإدارية، أو إعادة تنظيم لمسارها بشكل يحقق وفراً في الزمن، أو تخفيضاً في عدد المستندات، أو في أعباء الانتقال بين الوحدات، وينعكس كل ذلك تخفيضاً في التكاليف الإجمالية.

بما أن الدراسة تهدف إلى معرفة أثر تبسيط الإجراءات على التكلفة، وللقيام بذلك لا بد من طريقة منهجية لقياس الوفّر في التكلفة من وجهة نظر المنظمات العامة، ومن وجهة نظر المستفيدين من خدمات هذه المنظمات من أفراد أو أشخاص معنويين (مؤسسات أعمال أو جمعيات أو غيرها).

تقدم الباحثة في هذا الفصل أنموذجاً مقترحاً لقياس الوفّر في التكلفة الناتج عن تبسيط الإجراءات الإدارية. جرى تحكيمه بعرضه على مجموعة من الأساتذة الجامعيين ومدراء عامين في القطاع العام.<sup>30</sup>

#### أولاً: أثر تبسيط الإجراءات على التكاليف

##### 1- الأثر من وجهة نظر المنظمة العامة

إذا نُظِرَ إلى تكلفة التبسيط من وجهة المنظمات العامة، يمكن تقسيمها إلى ثلاثة مكونات تبعاً للمرحلة التي يمر بها التبسيط، هي:

<sup>30</sup> راجع الملحق رقم (2) أسماء المحكمين.

- **تكلفة ما قبل التبسيط:** وتتضمن التخطيط والإعداد والمراجعة، وجميع الدراسات السابقة لبدء التبسيط. بما يشمل أتعاب الذين قاموا بإعداد الدراسات، وإجراء استطلاعات الرأي، والدراسات الميدانية، للتوصل إلى تصور واقتراحه على الجهات المعنية.
- **تكلفة الشروع في التبسيط:** وتتضمن تكلفة إنشاء وحدات أو أقسام جديدة أو نافذة واحدة، وكذلك التجهيز الآلي اللازم للوحدات الحكومية، إذا احتاج التبسيط مثل هذا التجهيز، وتكلفة تدريب الموظفين، أو استقطاب فريق إداري ذي خبرة إذا تطلب الأمر.
- **تكلفة النظام المبسط بحد ذاته:** وتتضمن تكلفة التشغيل المستمر للمسار بعد التبسيط. ويصاحب هذه التكلفة وفر في تكاليف أخرى ناتج عن تخفيض في المعاملات والخطوات، وعدد المستندات، وكذلك اختصار للمراجعات، واستفادة من الفائض في الزمن لدى الموظفين للقيام بشغل وظائف شاغرة في القطاع الحكومي.

وقد كانت تكلفة "ما قبل التبسيط" و "الشروع في التبسيط" خلال السنوات العشر الأخيرة، مغطاة في لبنان بهبات خارجية لا سيما من البنك الدولي، ومن مؤسسة التمويل الدولية. وهي في العموم من التكاليف التي يسهل تتبعها أو تخصيصها وقياسها، لذلك سوف يقتصر الأنموذج على قياس المرحلة الثالثة.

## 2- الأثر من وجهة نظر المستفيدين

إذا نُظِرَ إلى أثر تبسيط الإجراءات على التكاليف من وجهة نظر المستفيدين من خدمات المنظمات العامة، يتبين أنه لا علاقة للمستفيدين من خدمات المنظمات العامة من أفراد أو أشخاص معنويين بمراحل التحضير لعملية التبسيط، ولا المصاحبة للشروع فيه، بل تنحصر علاقتهم بأثر التبسيط على استفادتهم من الخدمة العامة، لجهة زمن هذه الخدمة وتكلفتها. فما يتجه إليه نظر مستهلك الخدمة العامة هو الوقت الذي تتطلبه المعاملة، والمستندات المطلوبة والرسوم المالية، والجهد المبذول في الخطوات ذات الصلة. وإذا نظر إلى أثر تبسيط الإجراءات على تكاليف على المجتمع ككل، يتبين أن خفض الخطوات والإجراءات، يقلل من الازدحام، ومن الهدر في الوقت، ويمكن قياس ذلك من

ناحية أثره المباشر على التكلفة بالنسبة لمجموع المستفيدين من الخدمة، وأثره بشكل غير مباشر على المجتمع ككل.

## ثانياً: نموذج رياضي مقترح لقياس أثر التبسيط على التكاليف

تقترح الباحثة إتباع ما يلي لقياس الوفر في التكلفة:

- احتساب الوفر في الزمن، أي الفرق بين زمن إنجاز المعاملة قبل تبسيط الإجراءات وزمنه بعده. وينتج هذا الوفر عن "زمن الخطوات المحذوفة" و "زمن انتظار إنجاز المعاملة".

- تحديد متوسط عدد المعاملات، أي التكرار وفقاً لوحدة الزمن (يوميًا، شهريًا أو سنويًا).  
- تحديد عدد المستندات الملغاة، أي التي كانت تُطلب من المستفيدين لإنجاز الخدمة، بسبب قيام الدائرة الحكومية بالحصول عليها من دائرة حكومية أخرى، أو بسبب إلغائها لانتهاء الحاجة إليها، وتحديد الزمن الذي يتطلبه كل مستند وكذلك تكلفته.

- تحديد تكلفة الزمن بوضع أسعار مختلفة لوحدات الزمن، والتي تستمد من متوسط أجر الموظف، أو أجر المستفيد من هذا النوع من المعاملات، أو من خلال استطلاع آراء المستفيدين حول تكلفة الزمن بالنسبة إليهم.

### 1- الرموز المستخدمة:

جرى وضع رموز للتعبير عن متغيرات التكلفة:

| الرمز | المتغير                          |
|-------|----------------------------------|
| E     | الوفر في التكلفة                 |
| M     | الوفر في الزمن                   |
| K     | متوسط تكرار المعاملة لوحدة الزمن |
| T     | عدد المستندات المحذوفة           |
| Q     | تكلفة الحصول على المستند         |
| C     | التكلفة لوحدة الزمن              |
| R     | معامل ترجيح للزمن                |
| Y     | مصاريف أخرى                      |

الفصل الثالث: نموذج مقترح لقياس الوفر في التكلفة



على أن يجري وضع عدة مقاييس للزمن، وفقاً لحالات متعددة تتراوح بين أجر الموظف أو دخل شخص ينتمي الى مهنة معينة، وتجري مراجعة هذه المعدلات بشكل دوري، وتعديلها وفقاً لمقتضى الحال.

ويجري التقدير استناداً الى معلومات من الدائرة الحكومية، ومن استطلاع آراء الفئة المستفيدة من الخدمة، وأخذ متوسطات للنتائج.

## 2- القياس:

أ- من وجهة نظر المستفيد من الخدمة

الافتراض الأول: نموذج مبسط

بما أن تبسيط الإجراءات يتضمن تخفيضاً للمهل الزمنية وتخفيضاً للمستندات وتخفيضاً للإجراءات.

الوفر في التكلفة = قيمة الوفر في الزمن + قيمة الوفر في المستندات + الوفر في أي مصاريف أخرى

$$E = (m \times c) + (t \times q) + Y$$

فبافتراض أنه تم تحقيق وفر 5 أيام بما يعادل 25,000 ل.ل لليوم بالنسبة لطالب هذا النوع من المعاملات، وكان عدد المستندات الملغاة 3 ومتوسط تكلفة الحصول على المستند 8,000 ل.ل وأن الرسوم أو المصاريف التي ترافق تقديم هذه المعاملة 10,000 ل.ل، فيكون الوفر في التكلفة بالشكل:

$$E = (5 \times 25,000) + (3 \times 8,000) + 10,000 = 159,000 \text{ L.L}$$

الافتراض الثاني: تكلفة وحدة الزمن ثابتة مع نوعين مختلفين من الوفر في الزمن

وفقاً لهذا الافتراض يمكن توفر نوعين من الزمن، الأول هو الوقت المبذول في سبيل متابعة إجراءات المعاملة، وتأمين كافة المستندات بشكل قانوني وصحيح، والثاني هو زمن الانتظار. إن تحقيق وفر في زمنين مختلفين، يتطلب ترجيح كل منهما بمعامل يعكس أهميته، وبالتالي تكلفته.

$$E = c (m_1 r_1 + m_2 r_2) + (t \times q) + Y$$

الفصل الثالث: نموذج مقترح لقياس الوفر في التكلفة

## على سبيل المثال:

بافتراض أن إنجاز معاملة حكومية لدى الدوائر الرسمية يتطلب 10 أيام، إذا كان الطلب مستوفياً للشروط. وبعد تبسيط إجراءات هذه المعاملة، أصبحت تتطلب 8 أيام، وقد جرى إلغاء مستنديين يُقدّر زمن إنجاز كل منهما بيوم واحد ورسوم 12,000 ل.ل. للمستند، وأن يوم العمل يعادل بالنسبة لطالب هذا النوع من المستندات 35,000 ل.ل. وأن المصاريف الإضافية 10,000 ل.ل.

بافتراض أن اليوم الذي يتم فيه إحضار المستندات، وهو ليس يوم انتظار، تقرر ترجيحه بمعامل 1.2 حيث يتحمل طالب الخدمة عناء ومصاريف إضافية.

$$m_1 = 10 - 8 = 2$$

$$m_2 = 1$$

$$c = 35,000 \text{ L.L}$$

$$t = 2$$

$$E = c (m_1 r_1 + m_2 r_2) + (t \times q) + Y$$

$$E = 35\,000 [ (2 \times 1) + (1 \times 1.2) ] + (2 \times 12,000) + 10,000 = 146,000 \text{ L.L}$$

المبلغ 146,000 ل.ل. هو لمعاملة واحدة فإذا كان تكرارها بالنسبة للمواطن 4 مرات

$$\text{سنوياً: فإن قيمة الوفر} = 146,000 \times 4 = 584,000 \text{ ل.ل.}$$

هذه القيمة المكتسبة بالنسبة للمستفيد حققتها بنتيجة التبسيط، وكان سيتحمل بالقيمة نفسها كتكلفة، في حال عدم تبسيط الإجراءات.

أما بالنسبة للوفر الإجمالي، فيحسب تبعاً لعدد المستفيدين الذين يستحصلون على هذه المعاملة سنوياً.

الافتراض الثالث: اختلاف تكلفة زمن الانتظار عن تكلفة زمن الحصول على مستندات أو متابعة المعاملة في الدوائر الحكومية:

في ظل هذا الافتراض، تتحدد تكلفتين لكل نوع من الزمن، حيث قد تزيد تكلفة الانتظار أو قد تقل عن تكلفة الذهاب لمتابعة المعاملة وتأمين كافة المستندات والقيام بالإجراءات. وهنا لا يستخدم معامل ترجيح، بل لكل زمن تكلفة محددة.

$$E = (c_1 m_1) + (c_2 m_2) + (t \times q) + Y$$

حيث: تختلف تكلفة زمن انتظار المعاملة عن تكلفة زمن الحصول على المستندات، أو عن تكلفة الذهاب إلى الدائرة الحكومية وتقديم المعاملة أو المراجعة بشأنها. لأن زمن الانتظار لا يتطلب توقفاً عن العمل، في حين أن زمن الحصول على مستندات أو تقديم طلبات، يتطلبان عناءً وانتقالاً وتوقفاً عن العمل.

علماً أنه في بعض الأحيان يكون زمن الانتظار ثميناً جداً بالنسبة لبعض أنواع المعاملات، كتراخيص الاستثمار، التي كلما أنجزت بسرعة كان ذلك سبباً لبدء المشروع والكسب منه، في حين أن زمن الانتظار هو زمن ضائع له تكلفة الفرصة بديلة.

مثال: بافتراض نفس المثال السابق مع اعتبار أن تكلفة زمن الانتظار 15,000 ل.ل لليوم، وزمن إنجاز المستندات أو متابعة المعاملة في الدوائر 35,000 ل.ل لليوم.

$$E = (2 \times 15,000) + (1 \times 35,000) + (2 \times 12,000) + 10,000 = 99,000 \text{ L.L}$$

الافتراض الرابع:

حيث تختلف تكلفة كل من المستندات الملغاة والذي يمكن أن يطبق في ظل كل من الافتراضين السابقين كما يلي:

في ظل الافتراض الثاني:

$$E = c (m_1 r_1 + m_2 r_2) + (t_1 \times q_1) + (t_2 \times q_2) + Y$$

في ظل الافتراض الثالث:

$$E = (c_1 m_1) + (c_2 m_2) + (t_1 \times q_1) + (t_2 \times q_2) + Y$$

**3- الوفر الإجمالي (العام):****بالنسبة لكل مستفيد:**

الوفر الإجمالي للمستفيد = التكلفة المحسوبة سابقاً × التكرار السنوي للمعاملة (K)

**بالنسبة لجميع المستفيدين:**

الوفر الإجمالي لجميع المستفيدين = الوفر الإجمالي للمستفيد × عدد المستفيدين من الخدمة.  
هذا الوفر ينعكس ارتفاعاً في الإنتاجية إذا جرت إدارته بشكل صحيح، بعد قياسه بدقة.

**3- الأثر من وجهة نظر الدولة:**

إن تبسيط الإجراءات عن طريق حذف بعضها، ينعكس في العادة بالزمن الفائض للموظفين، أو بالاستغناء عن بعض الأعباء المرتبطة بهذه الإجراءات، بخلاف أجر الموظف القائم بها. ومن المناسب القيام بإعادة توزيع للموظفين بعد تأهيلهم بشكل يؤدي إلى سد النقص الكبير الموجود في بعض الإدارات، مقابل فائض في إدارات أخرى.

**الافتراض الأول: الوفر هو في الزمن الفائض**

$E_1$ : هو الوفر في الزمن الذي ينعكس زمناً فائضاً للموظفين تستفيد منه الدائرة لسد الشواغر، أو تحوله إلى دوائر حكومية أخرى.

ويمكن التعبير عن تكلفة الوفر في الزمن الإجمالي:

$$E_1 = K (c m)$$

حيث:

أجر الموظف لوحدة الزمن: c

الزمن الفائض: m

عدد الموظفين (وهو يعد التكرار): K

أي هي قيمة الأجر التي لو جرى استغلالها بالقيام بمهام منتجة ومفيدة في أماكن الحاجة، سوف تشكل وفرًا، أما لو بقيت دون استغلال فهي طاقة عاطلة وبمعنى آخر هي تكلفة لبطالة مقنعة.

الفصل الثالث: نموذج مقترح لقياس الوفر في التكلفة

الافتراض الثاني: الوفر ناتج عن تخفيض عدد النماذج التي تقوم الدائرة بطباعتها أو تصويرها.

$$E_2 = (T Q)$$

حيث:

هو العدد السنوي للنماذج التي جرى الاستغناء عنها: Q

هي تكلفة إعداد أو طباعة كل نموذج: T

الافتراض الثالث: الجمع بين الافتراضين

$$E = E_1 + E_2$$

$$E = K (c m) + (T Q)$$

وفي حال وجود تكلفة لتأمين أي مستند، أو أية مصاريف إضافية لتشغيل النظام بعد التبسيط (Y)، فإنها تطرح من الوفر، أما في حال جرى التخلص من أي مصاريف كانت تتحملها الدائرة الحكومية قبل التبسيط فإنها تضاف الى الوفر المحقق:

- في حال تحمل مصاريف اضافية بعد التبسيط:

$$E = E_1 + E_2 - Y$$

$$E = K (c m) + (T Q) - Y$$

- في حال التخلص من مصاريف بعد التبسيط:

$$E = E_1 + E_2 + Y$$

$$E = K (c m) + (T Q) + Y$$

هذا ويمكن تحديد عدة قيم لتكلفة الزمن، وفقاً لعدة شرائح من المجتمع، والضرب بكل منها تبعاً لنوع المعاملة، أو بمتوسط التكلفة.

ويمكن قياس الوفر بالنسبة للدوائر الحكومية بسهولة أكبر، وذلك بتجميع الرواتب وتكاليف الأوراق واللوازم لأداء الخدمة. وكما هو ظاهر على سبيل المثال، بالنسبة لوزارة المالية، إن التصاريح الضريبية الإلكترونية يمكن أن تحقق وفراً في البدلات التي تدفع للمتعاقدين مع الوزارة، مقابل إدخال البيانات الواردة من المكلفين إلكترونياً، علماً أن من بين المشاكل التي يعاني منها القطاع العام النقص في الموظفين، وخاصة في وزارة المالية.

الفصل الثالث: نموذج مقترح لقياس الوفر في التكلفة

### ثالثاً: قياس الوفّر في التكلفة الناتج عن تبسيط الإجراءات في وزارتي المالية والصحة 1- القياس في وزارة المالية استناداً إلى متوسط تقديرات أفراد الدراسة

سوف يجري الاحتساب بالاستناد إلى نتائج القسم الثالث من الدراسة الميدانية لأفراد الدراسة من وزارة المالية، المتعلقة بتقديرات الوفّر المحقق في الأعباء وفي الزمن، وبأخذ متوسطات لهذه النتائج، وكذلك بالاستناد إلى بيانات رسمية عن وزارة المالية عن أعداد التصاريح الإلكترونية المستلمة من المكلفين عن العام 2014، موزعة على الفصول الأربعة، لكل من الضريبة على القيمة المضافة والضريبة على الرواتب والأجور بالنسبة لكبار المكلفين:

الجدول رقم (57): عدد التصاريح الضريبية المرسلّة إلكترونياً إلى وزارة المالية اللبنانية عن العام 2014

| الضريبة على القيمة المضافة | الضريبة على الرواتب والأجور |                |
|----------------------------|-----------------------------|----------------|
| 32,911                     | 18,071                      | الفصل الأول    |
| 33,658                     | 22,049                      | الفصل الثاني   |
| 34,105                     | 22,445                      | الفصل الثالث   |
| 34,339                     | 22,781                      | الفصل الرابع   |
| <b>135,013</b>             | <b>85,346</b>               | <b>المجموع</b> |

المصدر: مديرية الواردات، وزارة المالية.

وبأخذ متوسط الوفّر في الزمن استناداً إلى تقديرات أفراد الدراسة من كبار المكلفين بالضريبة في بيروت، وترجيحه بالنسبة المئوية المعبرة عن آراء المبحوثين:

## الجدول رقم (58): الوفر في الزمن باستخدام التصاريح الإلكترونية

| الوفّر في الزمن  | متوسط الوفر | النسبة المئوية |
|------------------|-------------|----------------|
| أقل من ساعتين.   | 1 ساعة      | 46.3           |
| من 2 - 4 ساعات.  | 3 ساعات     | 30.7           |
| من 4 - 6 ساعات.  | 5 ساعات     | 11.1           |
| يوم عمل فعلي.    | 8 ساعات     | 7.8            |
| أكثر من يوم عمل. | 12 ساعة     | 4.1            |
| <b>الإجمالي</b>  |             | <b>100.0</b>   |

المصدر: من إعداد الباحثة.

متوسط الوفر في الزمن عن كل تصريح إلكتروني مرجحاً بالنسب المئوية:

$$= \frac{(4.1 \times 12) + (7.8 \times 8) + (11.1 \times 5) + (30.7 \times 3) + (46.3 \times 1)}{100}$$

= 3.055 ساعة.

الوفّر في المصاريف البريدية عن كل تصريح ضريبي

الجدول رقم (59): متوسط الوفر في تكلفة ارسال التصاريح الضريبية

| الوفّر في التكلفة       | متوسط التكلفة        | النسبة المئوية |
|-------------------------|----------------------|----------------|
| أقل 15,000 ل.ل.         | <sup>31</sup> 10,000 | 60.6           |
| من 15,000 - 25,000 ل.ل. | 20,000               | 32.0           |
| 25,000 ل.ل. وأكثر       | 30,000               | 7.4            |
| <b>الإجمالي</b>         |                      | <b>100.0</b>   |

المصدر: من إعداد الباحثة.

<sup>31</sup> الحد الأدنى لمصاريف البريد عن كل تصريح 10 000 ل.ل، لذلك لم يحسب المتوسط.

متوسط الوفر في مصاريف البريد عن كل تصريح إلكتروني:

$$\frac{(7.4 \times 30,000) + (32 \times 20,000) + (60.6 \times 10,000)}{100}$$

$$= 14,680 \text{ ل.ل.}$$

الوفر في المصاريف الإضافية عن كل تصريح ضريبي  
الجدول رقم (60): تقديرات الوفر في التكلفة المتعلقة بالمصاريف الإضافية عن كل  
تصريح ضريبي من وجهة نظر أفراد الدراسة

| الوفر في التكلفة        | متوسط الوفر | النسبة المئوية |
|-------------------------|-------------|----------------|
| أقل 10,000 ل.ل.         | 5,000       | 54.5           |
| من 10,000 - 15,000 ل.ل. | 12,500      | 34.8           |
| 15,000 ل.ل. وأكثر.      | 20,000      | 10.7           |
| <b>الإجمالي</b>         |             | <b>100.0</b>   |

المصدر: من إعداد الباحثة.

متوسط الوفر في المصاريف الإضافية عن كل تصريح إلكتروني:

$$\frac{(10.7 \times 20,000) + (34.8 \times 12,500) + (54.5 \times 5,000)}{100}$$

$$= 9,215 \text{ ل.ل.}$$

بأخذ متوسط العدد السنوي للتصاريح لكل مكلف: 10 تصاريح  
على النحو التالي:

- 5 تصاريح للرواتب والأجور.

- 4 تصاريح للضريبة على القيمة المضافة.

- تصريح واحد عن ضريبة الدخل.

الوفر في الزمن: 3.055 ساعة  $\times$  10 = 30.55 ساعة سنوياً لكل مكلف.

الوفر الإجمالي في التكلفة = 10 ( 9,215 + 14,680 ) = 238,950 ل.ل.

وهو يمثل الحد الأدنى للوفر السنوي بالنسبة لكل مكلف.

الفصل الثالث: أنموذج مقترح لقياس الوفر في التكلفة



أما إذا جرى تقدير قيمة الزمن فإن الوفر في الزمن على تقدير أن معدل أجر الساعة 5,000 ل.ل فان 30.55 ساعة تعادل 152,750 ل.ل

والإجمالي = 238,950 + 152,750 = 391,700 ل.ل لكل مكلف سنوياً.

أما بأخذ عدد التصاريح المقدمة إلكترونياً البالغ عن العام 2014: 220,359  
وبتطبيق الحالة الأولى من الأنموذج المقترح:

قيمة الوفر الإجمالي في التكلفة =

$$E = 220,359 [(14680 + 9215) + (3.055 \times 5000)] = 8,631,462,030 \text{ L.L}$$

حيث:

التكرار (عدد التصاريح السنوية): 220,359

الوفر في المصاريف: 14,680 + 9,215 ل.ل

تكلفة وحدة الزمن: 5,000 ل.ل

متوسط الوفر في الزمن: 3.055 ساعة

## 2- قياس الوفر الإجمالي باستخدام التقديرات التفصيلية لأفراد الدراسة

باستخدام متوسطات الزمن والتكلفة المرجحة التي جرى الحصول عليها من آراء أفراد الدراسة من كبار المكلفين، واستناداً إلى الأعداد الفعلية للتصاريح الإلكترونية المقدمة للوزارة خلال العام 2014، وبتطبيق نتائج الدراسة الميدانية سواء من حيث تقديرات الوفر في الزمن أم في المصاريف البريدية أم في المصاريف الإضافية يمكن القياس على النحو التالي:

أ- بالنسبة للضريبة على الرواتب والأجور

الجدول رقم (61): الوفر في التكلفة عن العام 2014 نتيجة اعتماد التصاريح الإلكترونية بالنسبة لكبار المكلفين (فئة الضريبة على الرواتب والأجور)

| العام 2014                                      |               |                        |                         |                                      |
|-------------------------------------------------|---------------|------------------------|-------------------------|--------------------------------------|
| الوفّر في المصاريف البريدية                     |               |                        |                         |                                      |
| العدد الفعلي للتصاريح                           | النسب المئوية | عدد التصاريح بعد تطبيق | متوسط الوفر في المصاريف | الوفّر الإجمالي في المصاريف البريدية |
| 85,346                                          | 60.6          | 51,720                 | 10,000                  | 517,196,760                          |
| 85,346                                          | 32            | 27,311                 | 20,000                  | 546,214,400                          |
| 85,346                                          | 7.4           | 6,316                  | 30,000                  | 189,468,120                          |
| <b>الوفّر الإجمالي في المصاريف البريدية</b>     |               |                        |                         |                                      |
| <b>1,252,879,280</b>                            |               |                        |                         |                                      |
| الوفّر في المصاريف الإضافية                     |               |                        |                         |                                      |
| العدد الفعلي للتصاريح                           | النسب المئوية | عدد التصاريح بعد تطبيق | متوسط الوفر في المصاريف | الوفّر الإجمالي في المصاريف الإضافية |
| 85,346                                          | 54.5          | 46,514                 | 5,000                   | 232,567,850                          |
| 85,346                                          | 34.8          | 29,700                 | 12,500                  | 371,255,100                          |
| 85,346                                          | 10.7          | 9,132                  | 20,000                  | 182,640,440                          |
| <b>مجموع الوفر في المصاريف الإضافية</b>         |               |                        |                         |                                      |
| <b>786,463,390</b>                              |               |                        |                         |                                      |
| <b>الوفّر الإجمالي في التكلفة عن العام 2014</b> |               |                        |                         |                                      |
| <b>2,039,342,670</b>                            |               |                        |                         |                                      |

المصدر: من إعداد الباحثة.

الجدول رقم (62): الوفر في الزمن عن العام 2014 نتيجة اعتماد التصاريح الإلكترونية بالنسبة لكبار المكلفين (فئة الضريبة على الرواتب والأجور)

| العدد الفعلي للتصاريح                                  | النسب المئوية | عدد التصاريح بعد تطبيق النسب | متوسط الوفر في الزمن | الوفّر الإجمالي في الزمن |
|--------------------------------------------------------|---------------|------------------------------|----------------------|--------------------------|
| 85,346                                                 | 46.3          | 39,515                       | 1 ساعة               | 39,515                   |
| 85,346                                                 | 30.7          | 26,201                       | 3 ساعات              | 78,604                   |
| 85,346                                                 | 11.1          | 9,473                        | 5 ساعات              | 47,367                   |
| 85,346                                                 | 7.8           | 6,657                        | 8 ساعات              | 53,256                   |
| 85,346                                                 | 4.1           | 3,499                        | 12 ساعة              | 41,990                   |
| <b>الوفّر الإجمالي في الزمن بالساعات عن العام 2014</b> |               |                              |                      |                          |
| <b>260,732</b>                                         |               |                              |                      |                          |

المصدر: من إعداد الباحثة.

الفصل الثالث: أنموذج مقترح لقياس الوفر في التكلفة

## ب- بالنسبة للضريبة على القيمة المضافة

الجدول رقم (63): الوفر في التكلفة عن العام 2014 نتيجة اعتماد التصاريح الإلكترونية بالنسبة لكبار المكلفين (فئة الضريبة على القيمة المضافة)

| العام 2014                                      |               |                              |                                  |                                      |
|-------------------------------------------------|---------------|------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|
| الوفّر في المصاريف البريدية                     |               |                              |                                  |                                      |
| العدد الفعلي للتصاريح                           | النسب المئوية | عدد التصاريح بعد تطبيق النسب | متوسط الوفر في المصاريف البريدية | الوفّر الإجمالي في المصاريف البريدية |
| 135,013                                         | 60.6          | 81,818                       | 10,000                           | 818,178,780                          |
| 135,013                                         | 32.0          | 43,204                       | 20,000                           | 864,083,200                          |
| 135,013                                         | 7.4           | 9,991                        | 30,000                           | 299,728,860                          |
| <b>1,981,990,840</b>                            |               |                              |                                  |                                      |
| مجموع الوفر في المصاريف البريدية                |               |                              |                                  |                                      |
| الوفّر في المصاريف الإضافية                     |               |                              |                                  |                                      |
| العدد الفعلي للتصاريح                           | النسب المئوية | عدد التصاريح بعد تطبيق النسب | متوسط الوفر في المصاريف الإضافية | الوفّر الإجمالي في المصاريف الإضافية |
| 135,013                                         | 54.5          | 73,582                       | 5,000                            | 367,910,000                          |
| 135,013                                         | 34.8          | 46,985                       | 12,500                           | 587,312,500                          |
| 135,013                                         | 10.7          | 14,446                       | 20,000                           | 288,920,000                          |
| <b>1,244,142,500</b>                            |               |                              |                                  |                                      |
| <b>مجموع الوفر في المصاريف الإضافية</b>         |               |                              |                                  |                                      |
| <b>الوفّر الإجمالي في التكلفة عن العام 2014</b> |               |                              |                                  |                                      |
| <b>3,226,133,340</b>                            |               |                              |                                  |                                      |

المصدر: من إعداد الباحثة.

الجدول رقم (64): الوفر في الزمن عن العام 2014 نتيجة اعتماد التصاريح الإلكترونية بالنسبة لكبار المكلفين (فئة الضريبة على القيمة المضافة)

| العدد الفعلي للتصاريح                                  | النسب المئوية | عدد التصاريح بعد تطبيق النسب | متوسط الوفر في الزمن | الوفّر الإجمالي في الزمن |
|--------------------------------------------------------|---------------|------------------------------|----------------------|--------------------------|
| 135,013                                                | 46.3          | 62,511                       | 1 ساعة               | 62,511                   |
| 135,013                                                | 30.7          | 41,449                       | 3 ساعات              | 124,347                  |
| 135,013                                                | 11.1          | 14,986                       | 5 ساعات              | 74,932                   |
| 135,013                                                | 7.8           | 10,531                       | 8 ساعات              | 84,248                   |
| 135,013                                                | 4.1           | 5,536                        | 12 ساعة              | 66,426                   |
| <b>الوفّر الإجمالي في الزمن بالساعات عن العام 2014</b> |               |                              |                      |                          |
| <b>412,465</b>                                         |               |                              |                      |                          |

المصدر: من إعداد الباحثة.

الفصل الثالث: أنموذج مقترح لقياس الوفر في التكلفة

الجدول رقم (65): الوفر الإجمالي عن العام 2014 في كل من الزمن والتكلفة عن التصاريح على الضريبة على الرواتب والأجور والضريبة على القيمة المضافة:

| المصاريف الإضافية<br>بالليرات اللبنانية | المصاريف البريدية<br>الليرات اللبنانية | الوفر في الزمن<br>بالساعات |                                    |
|-----------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------|------------------------------------|
| 786,463,390                             | 1,252,879,280                          | 260,732                    | تصاريح الضريبة على الرواتب والأجور |
| 1,244,142,500                           | 1,981,990,840                          | 412,465                    | تصاريح الضريبة على القيمة المضافة  |
| 2,030,605,890                           | 3,234,870,120                          | 673,197                    | المجموع                            |
| 5,265,476,010                           |                                        | 673,197                    | الوفر الإجمالي                     |

المصدر: من إعداد الباحثة.

قيمة الوفر في الزمن = الوفر بالساعات × أجر الساعة.

وبتقدير أجر الساعة 5,000 ل.ل فان:

قيمة الوفر في الزمن =  $5,000 \times 673,197 = 3,365,985,000$  ليرة لبنانية.

الوفر الإجمالي =  $5,265,476,010 + 3,365,985,000 = 8,631,461,010$  ليرة لبنانية.

وهو ما يتطابق مع القيمة التي جرى احتسابها باستخدام أحد قواعد الأنموذج المقترح والفرق هو 1,000 ليرة، ناتج عن التدوير.

يلاحظ من الجدول السابق حجم الوفر المحقق بملايين الليرات، والذي يتعلق بمعاملة بسيطة جداً، تعد جزئية صغيرة من جملة معاملات وزارة المالية، وعليه فإن احتساب الوفر ومعرفة كيفية الاستفادة منه، وإدارته بالشكل الصحيح، يمكن أن يحقق مردوداً كبيراً للدولة وللمواطن. وإذا جرى تحديد قيمة الزمن، فإن الوفر سوف يزداد وفقاً لتقدير أجر الساعة.

### 3- القياس من وجهة نظر الوزارة

عدد التصاريح الفعلية المرسلّة إلكترونياً عن العام 2014:  $85,346 + 135,013 = 220,359$  تصريح.

متوسط زمن إدخال بيانات التصريح الورقي الواحد: 10 دقائق

الفصل الثالث: أنموذج مقترح لقياس الوفر في التكلفة

متوسط تكلفة ساعة العمل بالنسبة للموظف المتعاقد مع وزارة المالية 8,000 ل.ل.<sup>32</sup>  
قيمة الوفر في الزمن:

$$E_1 = K (c m)$$

$$E_1 = 220,359 \left( \frac{10}{60} \times 8000 \right) = 293,812,000 \text{ L.L}$$

بالنسبة للوفر في مصاريف الطباعة والتصوير والبريد والفرز بتقديرها 10 000 ل.ل عن كل تصريح كحد أدنى.

$$E_2 = (T Q)$$

$$E_2 = (220,359 \times 10,000) = 2,203,590,000 \text{ L.L}$$

الوفر الإجمالي = 2,203,590,000 + 293,812,000 = 2,497,402,000 ل.ل.  
وهذا لنوعين من التصاريح، وما يجري الإعداد له التصاريح الإلكترونية لضريبة الدخل، التي تتطلب وقتاً أطول في إدخال بياناتها، وعدد صفحاتها أكثر، وكذلك التصاريح عن الأملاك المبنية، ليست إلزامية إلكترونياً حتى تاريخ إعداد الدراسة.

#### 4- قياس الوفر في وزارة الصحة استناداً إلى تقديرات أفراد الدراسة

تم الحصول على بيانات من وزارة الصحة عن عدد الطلبات المتعلقة باستيراد الأدوية خلال العام 2014، وعدد مرات تغيير مؤشر أسعار الدواء، وباستخدام نتائج الدراسة الميدانية جرى قياس الوفر.

#### أ- طلبات تسجيل الأدوية للمرة الأولى

متوسط الوفر في الزمن لطلبات تسجيل الأدوية للمرة الأولى 2.46 ساعة.

عدد معاملات التسجيل لاستيراد دواء لأول مرة: 1,500 معاملة سنوية.

الوفر الإجمالي في زمن المراجعات للوزارة =

متوسط الوفر في الزمن × عدد معاملات التسجيل لاستيراد الدواء لأول مرة.

الوفر الإجمالي في زمن المراجعات = 1,500 × 2.46 = 3,690 ساعة سنوياً.

الوفر في التكلفة بافتراض متوسط أجر الساعة 5,000 ل.ل = 18,450,000 ل.ل

<sup>32</sup> وفقاً لبيانات من وزارة المالية.

**ب- طلبات استيراد الأدوية**

متوسط الوفّر في الزمن للمراجعة بشأن طلبات استيراد الأدوية 1.41 ساعة وفقاً لتقدير أفراد الدراسة من وزارة الصحة.

عدد طلبات استيراد الدواء: 4,000 طلب سنوياً وفقاً لبيانات وزارة الصحة العامة.

الوفّر الإجمالي في الزمن =  $4,000 \times 1.41 = 5,640$  ساعة مراجعة سنوياً.

بافتراض متوسط أجر الساعة 5,000 ل.ل فإن:

الوفّر بالتكلفة =  $5,000 \times 5,640 = 28,200,000$  ل.ل

**ج- استخدام التطبيق الخاص بالتسعير:**

- متوسط الوفّر في الزمن الناتج عن استخدام تطبيقات التسعير<sup>33</sup>: 1.69 ساعة لكل مرة.

- عدد مرات تغيير مؤشر الأسعار: مرتان في الشهر على الأقل.<sup>34</sup>

الوفّر في الزمن =  $2 \times 1.69 = 3.38$  ساعة شهرياً على الأقل.

أي ما يعادل سنوياً:

$(12 \times 3.38) = 40.56$  ساعة عمل سنوياً بالنسبة لكل شركة.

**قيمة الوفّر:**

بافتراض أن ساعة العمل تعادل 10,000 ل.ل<sup>35</sup>

قيمة الوفّر لكل شركة: 405,600 ل.ل سنوياً.

الوفّر الإجمالي لجميع الشركات:  $49 \times 405,600 = 19,874,400$  ل.ل.

<sup>33</sup> استناداً إلى تقديرات أفراد الدراسة من شركات تصنيع واستيراد الأدوية.

<sup>34</sup> استناداً إلى معلومات من وزارة الصحة.

<sup>35</sup> إن معدل أجر الساعة بالنسبة لمؤشر الأسعار أعلى من معدل أجر الساعة بالنسبة للمراجعات بشأن طلبات الترخيص، لأن العمل بالمؤشر يتطلب تخصصاً في ذلك.

## ملخص النتائج والتوصيات

### أولاً: النتائج العامة

- 1) لم يتم تنفيذ سوى القليل من برامج تبسيط الإجراءات الإدارية، خارج وزارة المالية ووزارة الصحة. ومن الإدارات ما أعدت له خطط وأنجزت ولم تنفذ، ومن الخطط ما لم يكتمل إعدادها في الأساس.
- 2) اقتصر تبسيط الإجراءات الإدارية في السنوات الأخيرة على الجهد الذاتي لبعض الوزارات، وتمثل بنشر أنواع المعاملات وإجراءات سيرها، أو نماذج للطلبات، على الموقع الإلكتروني للوزارة، من دون أن يترافق ذلك مع تبسيط فعلي للإجراءات، فلا تخفيض لعدد المستندات، ولا تخفيض لخطوات تنفيذ المعاملة، ولا تحديد لمهل زمنية للتنفيذ.
- 3) لم يواكب التشريع جهود التطوير والتبسيط الإداري، فقد أعاق أو أبطأ جمود النصوص، بعض محاولات التبسيط والتطوير في القطاع العام.
- 4) تفتقر كثير من الإدارات العامة إلى الحوسبة والأتمتة، ولا يوجد ربط بين الوحدات الحكومية بالشبكة الإلكترونية، إلا في حدود ضيقة جداً.
- 5) لا يوجد جهة في لبنان تهتم بقياس تكاليف الخدمات العامة. فلا قياس لتكلفة الخدمات من وجهة نظر الجهة المؤدية لها، كما لا وجود له من وجهة نظر الجهة المستفيدة.
- 6) لا يوجد تنسيق في التبسيط بين الوحدات داخل الوزارة الواحدة، ويجري العمل على برامج تبسيط جزئية ومنفصلة، في خدمة أو معاملة محددة في الوزارة، مع بقاء الخدمات والمعاملات الأخرى على حالها.

## ثانياً: النتائج الخاصة بوزارة المالية

أدى التصريح الإلكتروني إلى تبسيط الإجراءات ذات الصلة في وزارة المالية، ولم تترتب على توليد النظام تكاليف إضافية، إذ قام فريق البرمجة بالوزارة بتصميم النظام والبرمجيات والتطبيقات ذات الصلة، وتبين من الدراسة الميدانية أن هذا التصريح أدى إلى:

### بالنسبة للمكلفين:

- 1) حقق التصريح الإلكتروني وفراً في:
  - تكلفة التصريح لكل مكلف بالضريبة بحد أدنى 391,000 ل.ل سنوياً وعن إجمالي التصاريح الضريبية المقدمة عن العام 2014 يقدر بقيمة 8,631,000,000 ل.ل تقريباً.
  - الزمن بالنسبة للمكلفين بالضريبة عن العام 2014 يقدر بـ 261,000 ساعة تقريباً، بالنسبة للضريبة على الرواتب والأجور و 421,000 ساعة تقريباً، بالنسبة للضريبة على القيمة المضافة.
  - أعباء البريد بالنسبة للمكلفين بالضريبة على الرواتب والأجور عن العام 2014 يقدر بقيمة 1,253,000,000 ل.ل تقريباً.
  - الأعباء الإضافية بالنسبة للمكلفين بالضريبة على الرواتب والأجور عن العام 2014 يقدر بقيمة 786,000,000 ل.ل تقريباً.
  - أعباء البريد بالنسبة للمكلفين بالضريبة على القيمة المضافة عن العام 2014 يقدر بقيمة 1,983,000,000 ل.ل تقريباً.
  - الأعباء الإضافية بالنسبة للمكلفين بالضريبة على القيمة المضافة عن العام 2014 يقدر بقيمة 1,244,000,000 ل.ل تقريباً.
- 2) حال التصريح الإلكتروني دون تحمل المكلف لغرامات، سببها الأخطاء التي يقع بها في التصريح.



- (3) مكن التصريح الإلكتروني من الاستفادة من الأرشيف الإلكتروني الذي تكوّن لدى الوزارة، وأتاح لكل مكلف الاطلاع على ملفه المحتوي على جميع البيانات التي تخصّه لديها، ويغني هذا الملف عن كثير من المستندات الورقية، وينعكس وفاقاً في التكلفة.
- (4) حسّن التصريح الإلكتروني من جودة الخدمات المقدمة من الوزارة، وارتفعت قيمتها بالمقارنة مع التكلفة المدفوعة للحصول عليها، من وجهة نظر المستفيدين منها.
- (5) حال التصريح الإلكتروني دون الاتصال المباشر بين الموظف والمكلف، لأغراض التصريح، الأمر الذي يسهم بالحد من الفساد الإداري وينعكس وفاقاً في التكاليف أيضاً.

#### بالنسبة للإدارة الضريبية:

- (6) لم تتحمّل الإدارة بأي تكاليف إضافية لإعداد النظام المتعلق بالتصريح الإلكتروني وبرمجياته وتطبيقاته.
- (7) تمكّنت الإدارة بفعل إدخال التصريح الإلكتروني في التطبيق، من الاستفادة من وقت الموظفين الذين كانوا يقومون بإدخال البيانات الضريبية للمكلفين، في وظائف ومهام أخرى.
- (8) يقدر الوفّر الذي حققته الإدارة، بفعل إدخال التصريح الإلكتروني في التطبيق عن العام 2014 بقيمة 2,204,000,000 ل.ل وهي تكلفة طباعة التصاريح ومصاريح إرسالها للمكلفين، ومصاريح فرزها وحفظها، وتكلفة إدخال البيانات من التصاريح الورقية بواسطة الحاسوب.

#### ثالثاً: النتائج الخاصة بوزارة الصحة

##### بالنسبة للمستفيدين:

إن الدراسة الميدانية لأثر اعتماد التطبيقات الخاصة على الهاتف المحمول، واستخدام المعلومات المنشورة على الموقع الإلكتروني لوزارة الصحة، والموجهة للشركات المستوردة والمصنعة للأدوية، أظهرت ما يلي:

- (1) حققت تطبيقات الهاتف المحمول ومعلومات الموقع الإلكتروني وفراً في:
- الزمن يقدر بـ 40.56 ساعة سنوياً لكل شركة، بفعل استخدام التطبيق المتعلق بتعديل أسعار الأدوية عند صدور مؤشر أسعار جديد، أي ما يقدر بقيمة 405,600 ل.ل سنوياً، لكل شركة.
  - الزمن بالنسبة لمجموع الشركات المستوردة للمستحضرات الطبية للمرة الأولى، يقدر بـ 3,690 ساعة سنوياً، ما يقدر بقيمة 18,450,000 ل.ل كحد أدنى، بفعل استخدام المعلومات ذات الصلة، في الموقع الإلكتروني للوزارة.
  - زمن المراجعات للوزارة عند كل طلب استيراد للمستحضرات الصيدلانية يقدر بـ 5,640 ساعة سنوياً، ما يقدر بقيمة 28,200,000 ل.ل سنوياً، بفعل استخدام المعلومات ذات الصلة، في الموقع الإلكتروني للوزارة.
- (2) أدت تطبيقات الهاتف المحمول ومعلومات الموقع الإلكتروني إلى زيادة الرضا من قبل الشركات المستوردة والمصنعة للأدوية عن خدمات الوزارة، وتحسين العلاقة بين الطرفين.
- (3) أسهمت تطبيقات الهاتف المحمول ومعلومات الموقع الإلكتروني في تعزيز الشفافية، والعمل على الحد من الفساد الإداري، ما يخفف من التكلفة على المواطنين.

### بالنسبة للإدارة في وزارة الصحة:

- (4) لم يرتب تصميم تطبيقات الهاتف المحمول ونشر معلومات الموقع الإلكتروني، أي تكاليف إضافية على الوزارة، لأن فريق الحكومة الإلكترونية في وزارة الصحة، هو من اعتنى بتصميم التطبيقات وتطوير الموقع.
- (5) مكّنت تطبيقات الهاتف المحمول ومعلومات الموقع الإلكتروني الدوائر المعنية بالعلاقة مع شركات تصنيع واستيراد الدواء، من التخلص من ازدحام المراجعين، ما انعكس ارتفاعاً في إنتاجية الموظفين.

## رابعاً: ربط نتائج الدراسة بالدراسات السابقة

بالعودة إلى نتائج الدراسات السابقة التي جرت في لبنان، حول تطوير القطاع العام اللبناني، اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة، لا سيما Awar (1999) و Najjar (2003) و Kassaa (2006) و Hajj (2009) في أن الجزء الأكبر من خطط وبرامج تبسيط الإجراءات لم يتم تنفيذه، وفي وجود عقبات كثيرة تتعلق بخصائص القطاع العام اللبناني، وأثر البيئة السياسية، والنقص في التجهيزات، ونقص الموارد البشرية والحاجة إلى التأهيل. كما اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة صالح (2011) في وجود عوائق تحول دون تطوير الخدمات الحكومية في لبنان، وفي أن مكاتب الاستقبال التي أنشئت لاستقبال أصحاب العلاقة وإرشادهم وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة لمعاملاتهم في بعض الإدارات اللبنانية، افتقدت إلى الفاعلية، وإلى أن خدمات "النافذة الواحدة" في لبنان لا تزال غير فعالة.

وقد أضافت الدراسة الحالية إلى ما سبق أن توصلت إليه الدراسات السابقة، تحليلاً لأثر تبسيط الإجراءات في لبنان، على تكلفة الخدمة العامة المباشرة وغير المباشرة.

وفي أثر التصريح الضريبي الإلكتروني، على تكاليف المكلفين، اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة Ibrahim (2013) في ماليزيا، على أن هذا التصريح نجح في خفض التكاليف المباشرة للامتثال، وكذلك تكلفة الزمن لدى المكلفين. كما اتفقت معها بشأن وجود قلق لدى بعض المكلفين، يتعلق بأمن البيانات في التصريح الإلكتروني.

وفي أثر الخدمات الصحية الإلكترونية على تكاليف الإدارة القائمة بالخدمة، اتفقت مع نتائج دراسة Austin, and Bosk (2007) في الولايات المتحدة الأمريكية، على أن التطبيقات المتعلقة بخدمات الصحة، نجحت بخفض الأعباء الإدارية لدى الجهة المؤدية للخدمة.

واختلفت نتائج الدراسة الحالية، عما سبقها، في أن السابقين، لا سيما Halawi (2000) و Jurdi (2010) جزموا بفشل جميع عمليات الإصلاح الواسعة أو الضيقة في القطاع العام، غير أن الدراسة الحالية توصلت إلى أن التصريح الإلكتروني في وزارة المالية، أسهم في الحد من الفساد الإداري من وجهة نظر كبار المكلفين بالضريبة، في

حين لم تتوصل إلى ما يسوغ الجزم بأن الخدمات الإلكترونية في وزارة الصحة، أسهمت في الحد من الفساد في هذه الإدارة أو الجزم بنقيضه، إذ اقتربت آراء المتعاملين مع الوزارة في هذه المسألة إلى الحياد.

### خامساً: التوصيات

من واقع النتائج التي توصلت إليها الباحثة، توصي بما يلي:

- (1) إنشاء وزارة ذات ملاك واستقلال مالي وإداري، تعنى بشؤون التنمية الإدارية، تحل محل ما يعرف بـ "مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية".
- (2) إنشاء مديرية مستقلة في وزارة التنمية الإدارية تعنى بشؤون تبسيط الإجراءات والحكومة الإلكترونية، ويعين على رأس هذه المديرية خبراء من خارج الملاك الإداري للدولة، ويعمل فيها من خضعوا للتدريب والتأهيل في هذا المجال.
- (3) الإجازة للحكومة القادمة بإصدار مراسيم اشتراعية، في كل ما تقترحه مديرية تبسيط الإجراءات في وزارة التنمية الإدارية، من مشاريع تبسيط وحكومة إلكترونية يحتاج إقرارها إلى تشريع.
- (4) تسريع إقرار مشروع اللامركزية الإدارية المصحوب باللاحصرية، الذي تم إنجازه في عام 2014.
- (5) استخدام نظام للتكاليف المعيارية في القطاع العام، يقوم على أساس قياس تكلفة كل خدمة، ومقارنة التكاليف الفعلية مع التكاليف المعيارية، واحتساب الانحرافات، وتحديد أسبابها ثم تصحيح الخلل بالنسبة للانحرافات السلبية، والاستفادة من الانحرافات الإيجابية. على أن يستخدم هذا النظام في دراسة مشاريع تبسيط الإجراءات الإدارية والحكومة الإلكترونية.
- (6) إقامة دورات تدريبية مكثفة على أساليب تبسيط الإجراءات للموظفين، ولو كانوا في إدارات سبق أن تم تبسيط الإجراءات فيها.

- (7) تخويل مديرية تبسيط الإجراءات والحكومة الإلكترونية بتقديم مكافآت مالية للموظفين الذين يقدمون مقترحات لبرامج تبسيط إجراءات خاصة بإداراتهم، إذا تبين أن هذه البرامج جديرة بالتطبيق.
- (8) دراسة فائض الموظفين الذي سينشأ كنتيجة التبسيط الشامل للإجراءات الإدارية والحكومة الإلكترونية الشاملة، فإذا كان كبيراً تقدم الدولة بمفردها أو بالاشتراك مع القطاع الخاص، على الاستثمار في التجارة والصناعة والسياحة والخدمات، بهدف استيعاب هذا الفائض فيها.
- (9) توعية الموظفين إلى أن خفض حجم الإدارة العامة، كنتيجة تبسيط الإجراءات الإدارية، والحكومة الإلكترونية، لن يؤدي إلى الإنهاء المبكر لخدمات من لا يرغب في الخروج من الخدمة.
- (10) إضافة مقرر "تبسيط الإجراءات الإدارية والحكومة الإلكترونية" إلى مقررات التدريس على مستوى الدراسات العليا في كلية العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال في الجامعة اللبنانية، وفي الجامعات الخاصة.
- (11) تنظيم حملات إعلامية مبسطة هدفها توعية المواطنين إلى مزايا الحكومة الإلكترونية وما توفره لهم من منافع.
- (12) اعتماد الأنموذج المقترح في هذه الدراسة لقياس الوفرة في التكلفة، واستحداث نماذج وفقاً لمتطلبات كل حالة.
- (13) تكليف مديرية تبسيط الإجراءات والحكومة الإلكترونية، بدراسة أثر مشاريع التبسيط على تكلفة أداء الخدمة العامة بالنسبة للدولة، ونشر ما تسفر عنه الدراسات.
- (14) حث تجمعات الأعمال والنقابات المهنية، كل في قطاعه على قياس أثر التبسيط على تكاليف القطاع، ونشر دراساتها في هذا المجال.
- (15) حث الجمعيات الأهلية المتخصصة في هذا المجال، على قياس أثر مشاريع التبسيط على التكاليف بالنسبة للمواطنين في العموم، ونشر دراساتها في هذا المجال.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

#### الكتب والرسائل والمقالات:

1. إبراهيم، السعيد مبروك. (2012). إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة، الهندرة، إدارة المعرفة، الإدارة الإلكترونية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
2. أحمد، أزهار. (2014). تنظيم العلاقة بين السلطة المركزية وسلطات الأقاليم في النظام الفيدرالي. القاهرة: المركز القومي للإصدارات القانونية.
3. إسماعيل، محمد صادق. (2014). تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
4. آل سمير، فيصل بن معيض. (2007). استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني. رسالة دكتوراه في العلوم الأمنية - قسم العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية.
5. بدران، عباس. (2004). الحكومة الإلكترونية من الاستراتيجية إلى التطبيق، بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر.
6. بربر، كامل. (2012). استراتيجية الإصلاح في الإدارة العامة. بيروت: دار المنهل.
7. برنوطي، سعاد. (2009). الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، (ط: 5). عمان: دار وائل.
8. البعيني، بيار. (6 كانون الأول 2010). دراسة موجزة عن الاستخدام والتوظيف في القطاع العام اللبناني. استرجعت من:

<http://www.hrdiscussion.com/hr13764.html>

9. الترتوري، محمد، وجويحان، أغادير. (2006). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار المسيرة للنشر.
10. جرادات، أسامة. (2008). تبسيط إجراءات العمل - الأساليب والآليات. (ط:2). القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
11. جلدة، سليم بطرس. (2006). إدارة المستشفيات والمراكز الصحية. عمان: دار الشروق.
12. الجهني، هند بنت حميد. (2009). الإجراءات ودورها في تأخير تقديم الخدمة في القطاع الحكومي (دراسة ميدانية على إدارة الأحوال المدنية بمدينة جدة)، جامعة الملك عبد العزيز. المملكة العربية السعودية.
13. الحاج شحادة لؤي. (2007). تحديث وتطوير الإدارة الضريبية في لبنان. منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي OECD.
14. حافظ، زياد. (2009). واقع الرقابة المالية في لبنان، المنظمة العربية لمكافحة الفساد، بحوث ومناقشات الندوة الخاصة بالرقابة المالية في الأقطار العربية. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.
15. حبيش، فوزي. (2007). الإدارة العامة والتنظيم الإداري. بيروت: المنشورات الحقوقية، صادر.
16. حبيش، فوزي. (2008). الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين. بيروت: المنشورات الحقوقية، صادر.
17. حريم، حسين محمود. (2006). تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل. (ط:3). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
18. حسين، أسامة سمير. (2011). الاحتيال الإلكتروني: الأسباب والحلول. عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.
19. الحمداني، سامي. (2014). الإدارة المحلية و تطبيقاتها والرقابة عليها. القاهرة: المركز القومي للإصدارات القانونية.

20. الحموي، شريف. (2011). الاتجاهات الحديثة في إدارة المكاتب والسكرتاريا. عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
21. الخصاونة، محمد. (2014). المالية العامة- النظرية والتطبيق. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
22. الخطيب، برهان الدين. (2000). الانحراف الإداري في لبنان- أسبابه ووسائل علاجه. بيروت: المؤسسة اللبنانية العربية للتوزيع والطباعة والنشر.
23. الدجني، إياد علي. (2013). أ نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي. الجامعة الإسلامية- دراسة حالة. مجلة جامعة دمشق- المجلد 29 - العدد الأول. 317-355.
24. الدليمي، طارق عبد أحمد. (2013). الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية. عمان: مركز دبيونو لتعليم التفكير.
25. رزق، طوني. (2012، 6 تشرين الأول). الدولة أكبر أصحاب العمل. صحيفة الجمهورية اللبنانية. العدد 477.
26. الرفاعي، سحر قدوري. (2009). الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقها مدخل استراتيجي - مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا - العدد السابع، جامعة الشلف - الجزائر. 305-328.
27. زبار، سلمان عبود. (2007). تقانة المعلومات ودورها في تبسيط الإجراءات الإدارية، دراسة تحليلية في المعهد التقني المسيب في العراق.
28. السعدون، ناصر باشا. (2011). بين الإدارة والإمارة. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
29. السقاف، أنور عبد الحميد. (2010). تبسيط الإجراءات وعقلية تدبير المنظمات. الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية.
30. سميث، هنري. (2013). تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية والمقاولات. تعريب علاء أحمد سمور. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.



31. الشمري، محمد فليح سلمان. (2011). نموذج مقترح لدور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية، أطروحة دكتوراه في جامعة عين شمس، القاهرة.
32. شيجا، إبراهيم عبد العزيز. (2009). أصول الإدارة العامة. بيروت: دار النهضة العربية.
33. صالح، حسن عباس. (2011). تطوير أداء الخدمات الحكومية في لبنان رؤية استراتيجية. مجلة الدفاع الوطني. بيروت. العدد 77 - تموز 2011
34. الصريدي، سعيد مطر سعيد. (2005). إدارة الجودة الشاملة في الشرطة باستخدام التقنيات الحديثة، رسالة دكتوراه في العلوم الشرطية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية مبارك للأمن، القاهرة.
35. الصيرفي، محمد. (2014). إدارة البنوك. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
36. الصيرفي، محمد. (2007). تبسيط الإجراءات. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
37. العبود، فهد بن ناصر. (2014). الحكومة الذكية : التطبيق العملي للتعاملات الإلكترونية الحكومية. الرياض: مكتبة العبيكان.
38. عبوي، زيد مني، العطاري، يوسف زيب. (2012). الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي. عمان: دار الخليج.
39. العبيدي، سعيد علي محمد. (2011). اقتصاديات المالية العامة. عمان: دار دجلة.
40. عساف، ريان. (2015، 15 نيسان). اللامركزية الإدارية في لبنان: من العنوان الجامع إلى القانون الجامع؟ مجلة الدفاع الوطني اللبناني، العدد 92.
41. عصفور، محمد شاكراً. (2014). أصول التنظيم والأساليب. عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر.

42. العكيلي، رحيم حسن. (2013). الفساد- تعريفه وأسبابه وآثاره ووسائل مكافحته، بغداد: اللجنة القانونية الاستشارية في بيت الحكمة. تم استرجاعه من: [http://www.nazaha.iq/search\\_web/trboy/4.doc](http://www.nazaha.iq/search_web/trboy/4.doc)
43. العلاق، بشير. (2010). الإدارة الحديثة. عمان: دار اليازوري للنشر.
44. العواملة، نائل. (2010). إدارة المؤسسات العامة. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
45. العواملة، نائل. (2013). الهيكل والأساليب في تطوير المنظمات. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
46. غريبي، واجب. (2006). الحكومة الإلكترونية- مفهومها- متطلباتها وفوائدها، كلية علوم الحاسب الآلي، جامعة الملك خالد، السعودية.
47. غزال، عادل. (2014). مشاريع الحكومة الإلكترونية من الاستراتيجية إلى التطبيق: مشروع الجزائر الحكومة الإلكترونية، 2013 أنموذجاً. مجلة Cybrarians Journal. القاهرة.
48. فريج، غازي محمد. (2014). الإصلاح الإداري. بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية.
49. فضال، مريم. (2014). دور تبسيط المساطر الإدارية في تحديث الإدارة العمومية بالمغرب. استرجع من موقع العلوم القانونية على الرابط: [www.marocdroit.com/دور-تبسيط-المساطر-الإدارية-في-تحديث-الإدارة-العمومية-بالمغرب\\_a5808.html](http://www.marocdroit.com/دور-تبسيط-المساطر-الإدارية-في-تحديث-الإدارة-العمومية-بالمغرب_a5808.html)
50. فضل الله، سنية عبد الحي محمود، الطاهر، احمد محمد علي (2013) "دور تبسيط الإجراءات المكتبية في رفع كفاءة المنظمات- دراسة حالة جامعة دنقلا 2007 - 2012"، مجلة العلوم والتكنولوجيا. الخرطوم.
51. قطيش، عبد اللطيف. (2013). الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق دراسة مقارنة. بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية.

52. كافي، مصطفى يوسف (2009). الحكومة الإلكترونية في ظل الثورة العلمية التكنولوجية المعاصرة. دمشق: دار رسلان.
53. اللوزي، موسى. (2012). التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة. (ط:5). عمان: دار وائل.
54. الليموني، رمضان عيسى. (2015). سم العولمة: رؤية لوقف الضرر عبر تنمية القدرات. لندن: إي. كتب.
55. المبيضين، صفوان. (2011) الحكومة الإلكترونية، النماذج والتطبيقات والتجارب الدولية. عمان: دار اليازوري.
56. المجذوب، طارق. (2005). الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفة العامة والاصلاح الإداري. لبنان: منشورات الحلبي الحقوقية.
57. محمد، جمال. (2014). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. عمان: دار المعترف للنشر والتوزيع.
58. المختن، عبيد صالح حسن. (2013). الحكومة الإلكترونية في مجال خدمات المرور - دراسة تطبيقية على إمارة الشارقة. أطروحة دكتوراه - أكاديمية الشرطة في الإمارات العربية المتحدة.
59. مسعود، أحمد طاهر. (2011). المدخل إلى علم الاجتماع العام. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
60. المصري، علاء فتحي عبد الفتاح. (2014). أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على جودة الخدمة: دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي. القاهرة: جامعة عين شمس.
61. مصيلحي، علي خليل. نجوى، حسين. جعفرأوي، ابتسام. (2009). المسئولية الاجتماعية والمواطنة. القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية.
62. المعاني، أيمن عودة. (2012). الإدارة العامة الحديثة. (ط:2). عمان: دار وائل.

63. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2004). 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، 20 - 22 ابريل 2004. جامعة المنصورة. القاهرة.
64. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. التغلب على معوقات استراتيجيات تبسيط الإجراءات الإدارية. (2009). القاهرة.
65. ميا، علي. شيخ ديب، صلاح. عريف، مجدي. (2011). دور نظام المعلومات في دعم خدمات الحكومة الإلكترونية في سورية، دراسة حالة توزيع المازوت في اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (33)، العدد (4). 147-166.
66. الميهوب، عبدالمنعم. صالح، يونس. (2015). الخدمات الإلكترونية الليبية على الإنترنت : دراسة تقييمية للمواقع الحكومية. أطروحة دكتوراه في جامعة بنها.
67. نجم، عبود نجم (2011). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
68. النفيعي، فارس. (2010، 30 تموز). مفهوم ونشأة القطاع العام. استرجعت من المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية:  
<http://www.hrdiscussion.com/hr15804.html>
69. النقيب، كمال. (2014). تبسيط الإجراءات المالية والإدارية والهندسة المالية- دراسة حالات وتطبيقات عملية عن بعض دول مجلس التعاون الخليجي. الملتقى العربي الثاني للإصلاح المالي والإداري- تبسيط الإجراءات في المعاملات المالية والإدارية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. جامعة بيروت العربية.
70. الهادي، محمد. (2006). الحكومة الإلكترونية كوسيلة للتنمية والإصلاح الإداري. أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، جمهورية مصر العربية .
71. الهواسي، محمود حسن، البرزنجي، حيدر شاكر. (2014). مبادئ علم الإدارة الحديثة. القاهرة: الناشر، المؤلفان.

72. ياغي، محمد عبد الفتاح. (2010). مبادئ الإدارة العامة. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

#### التقارير:

1. مجلس الخدمة المدنية (2011). تقرير رئيس مجلس الخدمة المدنية عن أعمال المجلس خلال العام 2010. بيروت.
2. مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية (2006). التقرير السنوي لعامي 2004 - 2005. بيروت.
3. مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية (2008). التقرير السنوي للعام 2007. بيروت.

#### الوثائق:

1. إدارة الشؤون الاجتماعية والاقتصادية في الأمم المتحدة. (2014). دراسة الحكومة الإلكترونية 2014. نيويورك.
2. الجمعية اللبنانية لتعزيز الشفافية. (2011). دراسة حول نظام النزاهة الوطني. بيروت.
3. رئيس جمهورية مصر العربية. القرار رقم 106 لسنة 2000 بتاريخ 2000/3/9 تيسير إجراءات الفحص والرقابة على السلع المصدرة والمستوردة.
4. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا في الأمم المتحدة (الإسكوا). (2012). دراسة حول إنشاء النافذة الواحدة وتطبيقها لتسهيل التجارة في السودان. نيويورك.
5. مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية. (2001). استراتيجية تنمية وتطوير الإدارة العامة في لبنان. بيروت.
6. مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية. (2011 أ). مشاكل الإدارة العامة، استراتيجية تنمية وتطوير الإدارة العامة في لبنان. بيروت.
7. مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية. (2011 ب). شريعة المواطن: نحو علاقة جديدة بين المواطن والإدارة العامة. بيروت.

8. مركز المعلوماتية للتنمية المحلية في لبنان. (2015). توزيع البلديات على المحافظات والأقضية اللبنانية. استرجعت في 2015/11/27 من:  
<http://www.localiban.org/article5770.html>

### النصوص التشريعية والتنظيمية والقرارات والتعاميم الحكومية اللبنانية:

1. تعميم رئاسة مجلس الوزراء رقم 2000/2.
2. تعميم رئاسة مجلس الوزراء رقم 99/24 تاريخ 1999/4/29.
3. قانون رقم 282 تاريخ 1993/12/30 تعديل بعض أحكام قانون ضريبة الدخل.
4. قانون الإجراءات الضريبية.
5. قانون التنظيم الإداري.
6. قانون الضريبة على الأملاك المبنية.
7. قانون الضريبة على القيمة المضافة.
8. قانون تشجيع الاستثمارات في لبنان.
9. قانون رقم 522 تاريخ 16 تموز 2003 إعادة تشكيل المحافظات.
10. قانون ضريبة الدخل.
11. قرار رئيس مجلس الوزراء رقم 96/29 تاريخ 1996/4/13.
12. قرار رئيس مجلس الوزراء رقم 96/5 تاريخ 1996/1/26.
13. قرار مجلس الوزراء رقم 2004/106 تاريخ 2004/9/9.
14. قرار مجلس الوزراء رقم 2000/38 تاريخ 2000/5/10.
15. قرار مجلس الوزراء رقم 2003/51 تاريخ 2003/11/13.
16. قرار مجلس الوزراء رقم 2003/55 تاريخ 2003/12/9.
17. مرسوم النظام العام للمؤسسات العامة.
18. مشروع قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
19. مشروع قانون تنظيم المعاملات الإلكترونية في لبنان.

## مواقع إلكترونية مختلفة:

1. بوابة الحكومة الإلكترونية في لبنان: [www.dawlati.gov.lb](http://www.dawlati.gov.lb)
2. حكومة دبي الذكية: [www.dubai.ae](http://www.dubai.ae)
3. بوابة الحكومة المصرية: [www.egypt.gov.eg](http://www.egypt.gov.eg)
4. المبادرة المصرية لإصلاح مناخ الأعمال: [www.errada.gov.eg](http://www.errada.gov.eg)
5. حكومة قطر الرقمية: [www.ictqatar.qa/ar/qatar-digital-government](http://www.ictqatar.qa/ar/qatar-digital-government)
6. الجمعية اللبنانية من أجل ديموقراطية الانتخابات: [www.lade.org.lb](http://www.lade.org.lb)
7. بوابة الحكومة التونسية: [www.ministeres.tn](http://www.ministeres.tn)
8. وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة في المغرب: [www.mmsp.gov.ma](http://www.mmsp.gov.ma)
9. موقع وزارة التربية والتعليم في الأردن: [www.moe.gov.jo](http://www.moe.gov.jo)
10. مجلس الوزراء اللبناني: [www.pcm.gov.lb](http://www.pcm.gov.lb)

## Foreign sources

### Books, Dissertations and articles:

1. Altman S., Valenzi E., Hodgetts R. M. (2013). Organizational Behavior: Theory and Practice. Florida: Elsevier.
2. Amatayakul, Margret. (2012). Process Improvement with Electronic Health Records: A Stepwise Approach to Workflow and Process Management. Boca Raton, Florida: CRC Press.
3. Austin Bonnie J; Bosk Emily A. (2007). Administrative simplification project: case study Council for Affordable Quality HealthCare (CAQH). Washington, D.C. Academy Health.
4. Avis Jo (2009), Performance Management: Managerial Level. Florida: Elsevier.
5. Awar, M. Aref.(1999).The Lebanese Ministry of Public Health : A case study on performance management . American university of Beirut.

6. Boeri, Daniel,(2012), Réduire et optimiser les coûts, Eyrolles, Paris.
7. Booyens S. W. (2008). Introduction to Health Services Management. Claremont: Juta and Company Ltd.
8. Brown, F. Gerlad, E. Denton, H and Disciotte, Jo. P. (2014) The effective local government manager. 3th edition. USA: ICMA.
9. Brunetiere, Jean- René. (2006). Qualité et simplification administratives, France: p:141
10. Buhrin, F. De Surgeloose, L. (2006). La simplification administrative dans les pays scandinaves. Belgique. Francisco Ferrier.
11. Bwalya, Kelvin Joseph (2014). Technology Development and Platform Enhancements for Successful Global E-Government Design. Hershey, PA: IGI, Global.
12. Chesaru, O.M. Matei, A.(2015). Administrative Simplification in the Context of the Global Economic Crisis. The Case of Romania. Procedia Economics and Finance 26 (2015 ) p.p: 637 – 642
13. Coombs, H.M. Jenkins, D.E. (2002). Public Sector - Financial Management. 3th edition. London. Thomson Learning.
14. Cordella, A. Tempini, N. (2011). E-government and bureaucracy: The role of functional simplification in the case of the Venice municipality. Brunel University, West London.
15. Coustenoble, Thomas. (2006). Guichet unique : Aperçu des nouvelles technologies au service du Citoyen (particulier et entreprise). France: IBM Software Group.
16. De Muth, James E. (2014). Basic Statistics and Pharmaceutical Statistical Applications, (3th Ed). Boca Raton, Florida: CRC Press.
17. Declerc, Arsene. (2006). La simplification administrative leurre ou réalité, Belgique: De boeck et Larcier p:6



18. Denhardt, J.V. and Denhardt, R.B. (2015). The New public service. Serving not steering. (3th ed.). New York. Routledge.
19. Der Waldt, Gerrit Van (2004). Managing Performance in the Public Sector: Concepts, Considerations and Challenges. Lansdowne: Juta & co Ltd.
20. El Jurdi, A. Khalil. (2010). Modern management practices in administrative reforms : case study of the Lebanese Public Procurement Draft Law . AUB University. Lebanon.
21. El Kassaa, Sawsan Mohamed (2006). The logic of contradictions in new public management strategies : the state of reform in Lebanon. American University of Beirut.
22. Flower Renée B., Haddad Brent M. (2014). Reawakening the Public Research University. Santa Cruz: Escholarship UC, University of California.
23. Flynn Norman (2012). Public Sector Management. London: Sage.
24. Forbes, L, Syed, A. (2010). Modern Construction: Lean Project Delivery and Integrated Practices. Boca Raton, Florida: CRC Press.
25. Govindarajan, M., Natarajan S. (2005) Principles of Management. New Delhi: PHI Learning Pvt. Ltd.
26. Gwartney J, Stroup R, S Russell, Macpherson, D. (2014). Microeconomics: Private and Public Choice, (15th ed.). USA, tamford: Cengage Learning.
27. Halawi, Faten Yasser (2000). Business process reengineering as a tool for reform : case study Ministry of Finance . American university of Beirut. Faculty of Arts and Sciences.
28. Hindriks, Jean. (2012). Gestion publique. Bruxel: De boeck

29. Ibrahim, Idawati Binti. (2013). Electronic filing of personal income tax returns in Malaysia: determinants and compliance costs. PH.D. Curtin University, Curtin Business School, School of Economics and Finance.
30. Jreisat, Jamil (2011). Globalism and Comparative Public Administration. Florida: CRC Press.
31. Khan, MY. Jain, Jain. (2008). Cost accounting and financial management for CA Professional Competence Examination, New Delhi: Tata McGraw-Hill Education.
32. Killian, J, Eklund, N (2008). Handbook of Administrative Reform: An International Perspective. Florida: CRC Press.
33. Kwemo, Stéphanie (2012). L'Ohada et le secteur informel: L'exemple du Cameroun. Bruxelles : Larcier.
34. Langlois, Georges (2009), Comptabilité de gestion. Paris: Pearson Education.
35. Lorino Ph., Mottis N., Demeestère R. (2013). Pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion, (5th ed). Paris: Dunod.
36. Marty, F. Voisin, A. et Trosa, S. (2006). Les partenariats public- prive. Paris: Edition La découverte.
37. Massey A, Johnston K (2015). The International Handbook of Public Administration and Governance. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
38. Mc Garvey B., Hannon B., (2006). Dynamic Modeling for Business Management: An Introduction. New York: Springer Science & Business Media.
39. Meijer, A. Bannister F, Thaens, M. (2013). ICT, Public Administration and Democracy in the Coming Decade. Amsterdam: IOS Press.

40. Najjar, Jihane Wadih (2003). From government to e-government : the Lebanese experience. American university of Beirut.
41. Negro A. Felix and Nigro G Lloyd. (2008). Introduction to Public Management: Clarification of Terms, USA: Alan S. Cajes.
42. Obi, Toshio (2015). WASEDA – IAC International e-government ranking survey. Tokyo: Institute of e-Government, Waseda University.
43. Oliverio M. E., Pasewark W. R., White Bonnie R. (2013), The Office: Procedures and Technology, (6<sup>th</sup> ed). Boston: Cengage Learning.
44. O'Neill Robert K. (2014), Management of Library and Archival Security: From the Outside Looking In. New York: Routledge.
45. Prasad Lallan, Gulshan SS (2011). Management Principles and Practices. New Delhi: Excel Books India
46. Rajasekaran V., Lalitha (2010), Cost Accounting. New Delhi: Pearson Education India.
47. Schedler K, Summermatter L, Schmidt B. (2004). Managing the Electronic Government: From Vision to Practice. USA Greenwich Connecticut: Information Age Publishing.
48. Scherling, Mark (2011). Practical Risk Management for the CIO. Florida, USA: Auerbach Publications
49. Shahhosseini, A Mehran (2015). Design, Manufacturing and Mechatronics: Proceedings of the 2015 International Conference on Design, Manufacturing and Mechatronics (ICDMM2015). Toh Tuck, Singapore: World Scientific Publishing Company
50. Singla R K (2010). Principal of Management (for BBA). New Delhi: FK Publications.
51. Snopek Albert M (2013). Fundamentals of Special Radiographic Procedures. Philadelphia, PA: Elsevier Health Sciences.

52. Spearman, Kay (2007). Financial Management for Local Government, Tome 1. New York: Routledge Publishing.
53. Spencer, Lyle M. (1995). Reengineering Human resources Achieving Radical Increases in Service Quality--with 50% to 90% Cost and Head Count Reductions. New York: John Wiley & Sons.
54. Vaughan-Whitehead Daniel (2013). Public Sector Shock: The Impact of Policy Retrenchment in Europe. Cheltenham: Edward Elgar Publishing,
55. Vereeck, L. Poel, K. Marneffe, W. Bielen, S. Aarle, B.V (2014). Administrative Simplification and Economic Growth: A Cross Country Empirical Study. Faculty of Applied Economics, Hasselt University. Belgium Journal of Business Administration Research Vol. 3, No. 1.
56. Waline, M. (2012). Droit Administratif, 24<sup>e</sup> édition. France: DALLOZ.
57. Wallace M, Webber L. (2015). It Governance, Policies & Procedures (2015 ed.). New York: Aspen Publishers Online.
58. Williams Chuck (2015), Effective Management, (7<sup>th</sup> ed.), South-Western USA, Cengage Learning.
59. Wirick, David (2011). Public-Sector Project Management: Meeting the Challenges and Achieving Results. John Wiley & Sons.
60. Zito Anthony R.(2013). Learning and Governance in the EU Policy Making Process. New York: Routledge Publishing.

## Reports:

1. CEFAC. (2005). Recommendation and Guidelines on establishing a Single Window to enhance the efficient exchange of information between trade and government, Recommendation No. 33. Unites Nations. New York.
2. CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis (2004), Reducing the administrative burden in the European Union, August, CPB.
3. Direction générale de la modernisation de l'état service de la qualité et de la simplification (2008). rapport annuel octobre 2008. Montin, Charles-Henri.
4. Mission parlementaire de simplification de l'environnement réglementaire, administratif et fiscal des entreprises, Rapport au premier ministre. (2013). Mieux simplifier, La simplification collaborative. Paris. Thierry MANDON
5. OECD (2003). Eliminer la paperasserie, pourquoi la simplification administrative est – elle si compliquée? OECD Publishing.
6. OECD (2014, A). Reviews of Regulatory Reform Regulatory Policy in Kazakhstan Towards Improved Implementation: Towards Improved Implementation. OECD Publishing.
7. OECD (2014, B). Measurement and Reduction of Administrative Burdens in Greece An Overview of 13 Sectors.
8. OECD (2015). Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique Le gouvernement ouvert au Maroc. OECD Publishing.
9. PUMA (1998) Public Management Gazette, Number Nine. Public Management Service. with the guidance of the Public Management Committee of the OECD.

10. secrétariat général des ministères économiques et financiers – France.
11. The institute of internal auditor. (2011). Supplemental Guidance: Public Sector Definition: Global.
12. Transparency International. (2003). Corruption Perceptions Index.
13. Transparency International. (2004) . Global Corruption report.

## Documents:

1. Département de la simplification administrative, Luxembourg (2013). Transparence et simplification administrative des procédures et formalités de l'Etat. Luxembourg.
2. E-administration services in the Brussels-Capital Region (2012). Guide pratique pour remplir le test en ligne 'sans tracas'. Brussels.
3. Ministère des Finances et des Comptes publics - Direction du Budget. (2012). Guide méthodologique de calcul du coût d'une prestation - SG. Paris.
4. National League of Cities.; United States Conference of Mayors. (1979). Urban affairs abstracts. Washington: National League of Cities; United States Conference of Mayors.

# الملاحق

الملحق رقم (1): أسماء المقابل معهم.

الملحق رقم (2): أسماء المحكمين.

الملحق رقم (3): استبانة وزارة المالية.

الملحق رقم (4): استبانة وزارة الصحة.

## ملحق رقم (1)

## أسماء المقابل معهم

| الاسم             | المنصب الوظيفي                                                                    |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| عاطف مرعي         | مدير وحدة التطوير الإداري - مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية.              |
| عماد منصور        | مدير برنامج الحكومة الإلكترونية - مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية.        |
| اندرية أميوني     | محلل نظم رئيسي في وحدة التطوير الإداري - مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية. |
| غسان بيضون        | مدير عام الاستثمار في وزارة الطاقة.                                               |
| ناتالي يارد       | رئيسة دائرة الأبحاث والتوجيه في مجلس الخدمة المدنية.                              |
| ريم الحاج شحادة   | رئيسة دائرة خدمة المكلفين المركزية في وزارة المالية.                              |
| أحمد قاووق        | رئيس دائرة متابعة التحصيل في وزارة المالية.                                       |
| هميس دغمان        | إدارة الجمارك - وزارة المالية.                                                    |
| سلام أسعد يونس    | مديرة الإدارة المشتركة في وزارة التربية والتعليم العالي.                          |
| الدكتور أسعد خوري | رئيس مصلحة الهندسة الصحية في وزارة الصحة العامة.                                  |
| لينا أبو مراد     | مديرة البرنامج الوطني للصحة الإلكترونية في وزارة الصحة العامة.                    |



## ملحق رقم (2)

## أسماء المحكمين

محكمو استبانتي وزارة المالية ووزارة الصحة:

| الاختصاص                        | الجهة             | الاسم                     |
|---------------------------------|-------------------|---------------------------|
| تجارة دولية.                    | جامعة آل البيت    | الدكتور ابراهيم البطاينة  |
| إحصاء تطبيقي.                   | الجامعة اللبنانية | الدكتور جمال حايك         |
| مستشار مالي وضريبي.             | الجامعة الإسلامية | الدكتور حسن شرف الدين     |
| محاسبة.                         | الجامعة اللبنانية | الدكتور حسن الموسوي       |
| تسويق.                          | جامعة آل البيت    | الدكتور سالم العون        |
| مراجعة الحسابات.                | جامعة آل البيت    | الدكتور محمد الرحاحلة     |
| إدارة مالية.                    | الجامعة اللبنانية | الدكتور نبيل بو نصر الدين |
| نظم المعلومات الإدارية.         | جامعة آل البيت    | الدكتور هايل العبابنة     |
| الإدارة الاستراتيجية.           | جامعة آل البيت    | الدكتور وليد العواودة     |
| محاسبة منشآت مالية.             | جامعة دمشق        | الدكتورة رانيا زيرير      |
| خبير إحصائي.                    |                   | السيد عمر البيروتني       |
| مديرة برنامج الصحة الإلكترونية. | وزارة الصحة       | السيدة لينا أبي مراد      |

## محكمو الأنموذج المقترح لقياس الوفر في التكلفة:

| الاختصاص                 | الجهة                             | الاسم                     |
|--------------------------|-----------------------------------|---------------------------|
| الرياضيات والاحصاء.      | الجامعة اللبنانية                 | الدكتور جمال حايك         |
| محاسبة.                  | الجامعة اللبنانية                 | الدكتور حسن الموسوي       |
| مفتش مالي متقاعد.        |                                   | الأستاذ سامي دارغوث       |
| الإدارة المالية.         | جامعة الآداب والعلوم والتكنولوجيا | الدكتور رمزي الحلبي       |
| نظم المعلومات المحاسبية. | جامعة آل البيت                    | الدكتور ضيف الله العليمات |
| قسم الاقتصاد.            | الجامعة اللبنانية                 | الدكتور عصام عيسى         |
| إدارة مالية.             | الجامعة اللبنانية                 | الدكتور نبيل بو نصر الدين |

### ملحق رقم (3)

#### استبانة وزارة المالية

#### التصريح الإلكتروني

الجزء الأول: معلومات أساسية

الرجاء وضع إشارة (x) عند اختيار الإجابة المناسبة

1- نوع نشاط الشركة:

تجاري.  صناعي.  مصرفي.  خلاف ذلك:

2- الصفة الوظيفية:

رئيس قسم.  محاسب.  مدقق.  خلاف ذلك:

3- المؤهل العملي:

إجازة.  ماجستير.  دكتوراه.  خلاف ذلك:

4- التخصص:

محاسبة.  إدارة أعمال.  اقتصاد.  خلاف ذلك:

## 5- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات.

من 5 إلى أقل من 10 سنوات.

من 10 إلى أقل من 15 سنة.

15 سنة وأكثر.

## الجزء الثاني: حول التصريح الضريبي الإلكتروني

## المجال الأول: الأثر على التكلفة المباشرة

| غير موافق | محايد | موافق |                                                                                                   |    |
|-----------|-------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|           |       |       | يؤدي التصريح الإلكتروني إلى التخلص من نفقات البريد المرتبطة بإرسال التصاريح الورقية.              | 6  |
|           |       |       | يؤدي التصريح الإلكتروني إلى التخلص من نفقات الانتقال من أجل تسليم التصاريح الورقية.               | 7  |
|           |       |       | لا يتطلب التصريح الإلكتروني تكلفة إضافية لاستخدام الحاسب الآلي.                                   | 8  |
|           |       |       | لا يتطلب التصريح الإلكتروني تكلفة إضافية لاستخدام الشبكة الإلكترونية.                             | 9  |
|           |       |       | لا يتطلب التصريح الإلكتروني تكلفة إضافية لتدريب الموظفين على المعالجة الإلكترونية للتصاريح.       | 10 |
|           |       |       | يحقق التصريح الإلكتروني وفراً في التكلفة ناتجاً عن عدم قبول بيانات خاطئة كانت تسبب غرامات للمكلف. | 11 |
|           |       |       | لا يتطلب التصريح الإلكتروني تكلفة إضافية من أجل الحماية من الفيروسات والتجسس.                     | 12 |
|           |       |       | يخفض التصريح الإلكتروني تكلفة تصوير المستندات الورقية.                                            | 13 |
|           |       |       | يخفض التصريح الإلكتروني تكلفة الاحتفاظ بالمستندات الورقية.                                        | 14 |

### المجال الثاني: الأثر على الزمن

| غير موافق | محايد | موافق |                                                                                                  |    |
|-----------|-------|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|           |       |       | لا يتطلب ملء التصريح إلكترونياً وقتاً أطول من التصريح الورقي.                                    | 15 |
|           |       |       | يحقق التصريح الإلكتروني وفراً في الزمن بتجنب مستخدمه الانتقال من وإلى الوزارة أو مكاتب البريد.   | 16 |
|           |       |       | يحقق التصريح الإلكتروني وفراً في الزمن بتجنب مستخدمه الانتظار في الوزارة أو في مكاتب البريد.     | 17 |
|           |       |       | يحقق التصريح الإلكتروني وفراً في الزمن بإغناء مستخدمه عن مراجعة الوزارة لتصحيح أخطاء حسابية فيه. | 18 |

### المجال الثالث: جودة التصريح الإلكتروني

| غير موافق | محايد | موافق |                                                          |    |
|-----------|-------|-------|----------------------------------------------------------|----|
|           |       |       | لا يتطلب التصريح الإلكتروني مهارات خاصة بالحاسب الآلي.   | 19 |
|           |       |       | يسهل استخدام النماذج الإلكترونية للتصاريح الضريبية.      | 20 |
|           |       |       | لا يقبل التصريح الإلكتروني حدوث أخطاء حسابية في مدخلاته. | 21 |

### المجال الرابع: الأثر على الإصلاح الإداري

| غير موافق | محايد | موافق |                                                                                 |    |
|-----------|-------|-------|---------------------------------------------------------------------------------|----|
|           |       |       | يقلل التصريح الإلكتروني من تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز المعاملات الضريبية. | 22 |
|           |       |       | يسهم التصريح الإلكتروني في الحد من الفساد الإداري.                              | 23 |
|           |       |       | يؤدي تطبيق التعامل الإلكتروني إلى تفعيل الرقابة الإدارية على الموظفين.          | 24 |

المجال الخامس: علاقة المواطن بالدولة

| غير موافق | محايد | موافق |                                                                                        |
|-----------|-------|-------|----------------------------------------------------------------------------------------|
|           |       |       | 25 يعد التصريح الإلكتروني تبسيطاً للإجراءات الإدارية.                                  |
|           |       |       | 26 يحظى التصريح الإلكتروني برضا المكلف.                                                |
|           |       |       | 27 يؤدي التصريح الإلكتروني إلى تعزيز ثقة المكلف بالوزارة.                              |
|           |       |       | 28 يؤدي التصريح الإلكتروني إلى إنشاء أرشيف إلكتروني للمكلف يضم جميع معاملاته الضريبية. |
|           |       |       | 29 يؤدي تطبيق التصريح الإلكتروني إلى عدم فقدان الملفات.                                |

الجزء الثالث: تقدير الوفر في الزمن والتكلفة

1- أقدر الوفر في الزمن عن كل تصريح إلكتروني بدلاً من إحضار التصريح الورقي ثم إعادة إرساله:

- أقل من ساعتين.
- من 2 الى أقل من 4 ساعات.
- من 4 إلى أقل من 6 ساعات.
- يوم عمل فعلي.
- أكثر من يوم عمل.

2- أقدر الوفر في التكلفة المتعلق بإرسال التصريح الضريبي إلكترونياً بدلاً من التصريح الورقي بريدياً:

- أقل 15 000 ل.ل.
- من 15 000 ل.ل الى أقل من 25 000 ل.ل.
- 25 000 ل.ل وأكثر.

3- أقدر الوفر في التكلفة المتعلق بالمصاريف الإضافية عن كل تصريح ضريبي:

- أقل 10 000 ل.ل.
- من 10 000 ل.ل الى أقل من 15 000 ل.ل.
- 15 000 ل.ل وأكثر.

## ملحق رقم (4)

### استبانة وزارة الصحة

الرجاء وضع إشارة (x) عند اختيار الإجابة المناسبة

نوع النشاط:

استيراد أدوية.  مصنع أدوية.

هل تستخدم الموقع الإلكتروني لوزارة الصحة؟

نعم.  لا.

في حال كانت الإجابة (لا)، لماذا؟ .....

هل تستخدم التطبيقات الخاصة بالأدوية على الهاتف الخليوي المعدة من قبل وزارة الصحة؟

نعم.  لا.

في حال كانت الإجابة (لا)، لماذا؟ .....

### إجراءات تسجيل المستحضرات الصيدلانية:

| غير موافق | محايد | موافق |                                                                                                                                                      |
|-----------|-------|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |       |       | 1 إن نشر نماذج الطلبات على موقع الوزارة يوفر عناء الانتقال إلى الوزارة لإحضارها.                                                                     |
|           |       |       | 2 إن تحديد المستندات المطلوبة لتسجيل المستحضرات الصيدلانية يوفر على الشركات عناء زيارة الوزارة للاستعلام.                                            |
|           |       |       | 3 يعد نشر جدول أعمال اللجنة الفنية ومحضر الاجتماع من مظاهر الشفافية في عمل الوزارة.                                                                  |
|           |       |       | 4 إن تبليغ أصحاب العلاقة عن نتائج طلباتهم عبر الرسائل القصيرة SMS يعكس اهتماماً من قبل الوزارة بالمعاملين معها ويشكل تطوراً إيجابياً في علاقتها بهم. |

### التبليغ بمؤشر أسعار الأدوية:

| غير موافق | محايد | موافق |                                                                             |
|-----------|-------|-------|-----------------------------------------------------------------------------|
|           |       |       | 5 يسهل استخدام التطبيق الخاص بتسعير الأدوية، التسعير على الشركات المستوردة. |
|           |       |       | 6 يجنب استخدام التطبيق الخاص بتسعير الأدوية، الشركات الوقوع بأخطاء التسعير. |
|           |       |       | 7 يحقق التبليغ بمؤشر أسعار الأدوية، فائدة للشركات المستوردة.                |

### الخدمات الإلكترونية بالعموم:

| غير موافق | محايد | موافق |                                                                                  |
|-----------|-------|-------|----------------------------------------------------------------------------------|
|           |       |       | 8 يسهل نشر دليل الإجراءات على موقع وزارة الصحة، على الشركات معاملاتهم معها.      |
|           |       |       | 9 تؤدي الخدمات الإلكترونية إلى تحسين العلاقة بين الوزارة وشركات استيراد الأدوية. |
|           |       |       | 10 تعد الخدمات الإلكترونية المقدمة من وزارة الصحة أحد أشكال تبسيط الإجراءات.     |
|           |       |       | 11 تحقق الخدمات الإلكترونية وفراً في التكلفة.                                    |
|           |       |       | 12 تحقق الخدمات الإلكترونية وفراً في الزمن.                                      |
|           |       |       | 13 تعد الخدمات الإلكترونية المقدمة من وزارة الصحة أحد أشكال تحسين جودة الخدمات.  |
|           |       |       | 14 تعد الخدمات الإلكترونية المقدمة من وزارة الصحة وسيلة للحد من الفساد الإداري.  |
|           |       |       | 15 يعد الأثر العام للخدمات الإلكترونية إيجابياً بالنسبة لشركات الأدوية.          |



20- أقدّر الوفر في الزمن الناتج عن عدم التوجه إلى الوزارة لمراجعة طلبات تسجيل الأدوية، لأول مرة:

.....

(يرجى كتابة الوفر بعدد الساعات)

21- أقدّر الوفر في الزمن الناتج عن عدم التوجه إلى الوزارة للمراجعة، عند كل طلب استيراد أدوية:

.....

(يرجى كتابة الوفر بعدد الساعات)

22- أقدّر الوفر في الزمن الناتج عن استخدام البرنامج الخاص بالتسعير، استناداً إلى مؤشر الأسعار:

.....

(يرجى كتابة الوفر بعدد الساعات)

23- في حال كانت لديكم أية ملاحظات أو مقترحات، يرجى الإدلاء بها:

.....

.....

.....

## **Abstract**

### **The Impact of Simplifying Procedures in the Public Sector**

#### **on Public Service Cost**

#### **Lebanese experience as a study case**

The study aimed at measuring the impact of simplifying procedures in the public sector on the costs for those who benefit from public service on one hand, and for the state on the other by applying on the Lebanese public sector.

The study utilized the deductive approach in studying a realistic phenomenon and reaching conclusions about it. It also invested quantitative method in analyzing information, assessing costs, calculating surplus in costs, and suggesting a quantitative model for assessment. The study is divided into two sections: one theoretical, through which basic concepts are defined, and a practical one, which includes:

- Studying the impact of simplifying procedures of submitting taxation statements to the ministry of finance by conducting a comprehensive survey of the most important tax payers in Beirut through a questionnaire that was distributed among them.
- Studying the impact of simplifying some procedures at the ministry of health for companies that import and manufacture medicine using a questionnaire especially prepared for this purpose.
- A model for measuring the impact of simplifying procedures on costs was suggested. It measures the achieved surplus due to simplifying procedures for the state and the citizen.
- Surplus in costs which resulted from simplifying procedures in the ministry of finance and that of health was assessed using the suggested model and the results of field studies.

The study reached a number of results, mainly that simplifying procedures has led to great surplus in costs for both the state and the citizens. This surplus has been assessed.

The study recommended some suggestions; mainly, the importance of using quantitative assessment for the cost of public services when setting the system of simplifying procedures, using the substitute that achieves low costs for the citizen and state. Giving more attention to quantitative measurement, especially in managing and modernizing the public sector. This reflects positively on the state treasury and on the citizen's productivity and eliminates squandering resources and contributes in using them appropriately.

**Syrian Arab Republic  
Damascus University  
Faculty of Economics  
Department of Management**



**The Impact of Simplifying Procedures in the Public Sector  
on Public Service Cost**

**Lebanese experience as a study case**

**A dissertation Submitted to obtain  
PHD Degree in Business Administration**

**Prepared by  
Lina Maamoun Al Bilani**

**Supervisor  
Professor Doctor Tarek El Khayer**

**2015**