



تبسيط إجراءات العمل في مديرية التربية والتعليم بالقليوبية.

إعداد

أحمد عبدالقادر علي السيد النمر

إشراف

**د. فاطمة السيد صادق
مدرس التربية المقارنة والإدارة
التعليمية
كلية التربية- جامعة بنها**

**أ.د. سلامة عبدالعظيم حسين
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة
والإدارة التعليمية
كلية التربية- جامعة بنها**

بحث مشتق من رسالة الماجستير

تبسيط إجراءات العمل
في مديرية التربية والتعليم بالقليوبية
إعداد
أحمد عبدالقادر علي السيد النمر

إشراف

أ.د. سلامة عبدالعظيم حسين
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية- جامعة بنها

د. فاطمة السيد صادق
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية- جامعة بنها

المستخلص

هدف البحث الحالي التعرف على الإطار الفكري لتبسيط إجراءات العمل في مديرية التربية والتعليم بالقليوبية ؛ ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي، من خلال تحليل الأدب النظري المتعلق بتبسيط إجراءات العمل في مديرية التربية والتعليم بالقليوبية ، وتم تقسيم البحث الي (مفهوم تبسيط الإجراءات، دواعي ومبررات الحاجة الي تبسيط إجراءات العمل ، اساليب وآليات تبسيط إجراءات العمل)، وتوصلت نتائج البحث إلى أن تقوم المديرية بالعمل على تبسيط الإجراءات الروتينية، وتعمل على التدريب وتطوير الأداء ، كما أظهرت نتائج البحث وجود علاقة وثيقة بين التدريب وكفاءة الأداء ، المديرية تعمل على المرونة في التعامل مع العملاء ، أن تبسيط الإجراءات أدى إلى وفر كبير في التكاليف لكل من الدولة والمستفيدين، وقد جرى قياس هذا الوفر، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين إجراءات وسياسات العمل وبين قدرة الموظفين على تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة ،ومن ثم أوصى البحث الحالي بضرورة العمل على تصحيح المسارات المختلفة، والتوصل إلى مقترحات محددة بالنسبة لتبسيط إجراءات العمل وبأقصى كفاءة ممكنة لتحقيق الغاية المطلوبة في الإجراءات لاختصار الوقت والجهد ، وضرورة اهتمام إدارة المديرية بتبسيط الإجراءات التنظيمية ، اهتمام الهيكل التنظيمي للمديرية بتحديد واجبات ومسئوليات كل العاملين.

الكلمات المفتاحية: الإجراءات - تبسيط إجراءات - تبسيط إجراءات العمل

Abstract

The aim of the current research is to identify the conceptual framework to simplify work procedures in the Directorate of Education in Qalyubia. To achieve the objectives of the research, the researcher used the descriptive approach, by analyzing the theoretical literature related to simplifying work procedures in the Education Directorate. The research was divided into (the concept of simplifying procedures, the reasons and justifications for the need to simplify work procedures, methods and mechanisms for simplifying work procedures), research showed a close relationship between training and efficiency of performance, the Directorate works on flexibility in dealing with clients, that simplifying procedures led to a significant cost savings For both the state and the beneficiaries, and this saving was measured, as well as the existence of a positive relationship between work procedures and policies and the ability of employees to achieve a balance between working and private life. Then the current research recommended the need to work on correcting the different paths, and to reach specific proposals regarding the simplification of work rocedures and as efficiently as possible to achieve the goal required in the procedures to shorten time and effort, and the need for the Directorate's management to simplify the organizational procedures, the directorate's organizational structure's interest in defining the duties and responsibilities of all employees.

Keywords: Procedures - Simplification of procedures – Simplification of work procedures.

مقدمة البحث:

تعتبر الإجراءات أحد مظاهر مشكلة البيروقراطية أو كما يطلق عليها بعبارة أخرى مشكلة التعقيدات المكتبية والإدارية . كما أن التطوير الإداري يجب أن يبدأ بالنظم الإجرائية باعتبارها القنوات التي تقدم من خلالها الخدمات الحكومية للجمهور. وتعتبر دراسة الإجراءات أحد العناصر الأساسية والهامة في دراسات العمل ورفع الكفاءة الإنتاجية بغية تسهيل الحياة على الناس بالرغم من أن السياسات تحدد ما يجب عمله وما لا يجب عمله إلا أنها لا تبين الخطوات التفصيلية للطريقة التي يتم بها تنفيذ الأعمال وهذا ما تحدده الإجراءات.

ويقصد بتبسيط إجراءات العمل من أهم الطرق التي تعتمد عليها المؤسسات، وخصوصاً الكبيرة منها لمساعدتها في حل المشكلات التي تواجهها، ويكون ذلك بوساطة زيادة خبرة ومهارة العاملين بها على تحليل الإجراءات لتحسينها، مع مراعاة الإمكانيات البشرية التي تمتلكها المؤسسة والطاقات والمعدات بها؛ لاستخدامها على أكفأ وجه ممكن⁽¹⁾.

وأن أداء المؤسسة يتأثر بدرجة كبيرة لما تتبعه المؤسسة من إجراءات للقيام بأعمالها ومن ثم بلوغ أهدافها فقد تتبنى بعض المنظمات منهجاً بيروقراطياً في إدارة أعمالها، وتتبع إجراءات طويلة معقدة عند تعاملها مع المستفيدين، تختار منظمات أخرى أقصر الطرق وأبسط الإجراءات للقيام بالأعمال والمهام المناطة بها وتعتبر عملية تبسيط إجراءات العمل في المنظمات من الأمور ذات الأهمية التي تلعب دوراً كبيراً ومؤثراً في تحسين مستوى أدائها، ومن ثم يؤدي إلى تحقيق وفرة في الوقت والجهد والمال، ويرتكز الاهتمام هنا على دراسة العلاقة بين تبسيط الإجراءات وتحسين أداء الخدمات الإدارية والفنية وسيتم إجراء الدراسة

(1)عامر عاشور أبو دية : دراسة العمل وتبسيط الإجراءات، ورقة عمل، الملقى العربي الثاني للمنظمة

العربية الإدارية، تركيا، 2014 : ص2.

على مصلحة الجمارك بسبب الدور المؤثر الذي تلعبه في خدمة شريحة واسعة من الجمهور⁽¹⁾.

مشكلة البحث:

ويمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- 1- ما هية تبسيط اجراءات العمل بمديرية التربية والتعليم بالقلوبية ؟
- 2- ما هي دواعي ومبررات الحاجة الي تبسيط إجراءات العمل في مديرية التربية والتعليم بالقلوبية ؟
- 3- ما أهم اساليب وآليات تبسيط إجراءات العمل في مديرية التربية والتعليم بالقلوبية ؟

أهداف البحث:

يستهدف البحث الحالي التعرف على أهم أسس تبسيط إجراءات العمل، بالإضافة إلى التعرف على دواعي ومبررات الحاجة الي تبسيط إجراءات العمل، وكذلك اساليب وآليات تبسيط إجراءات العمل في مديرية التربية والتعليم بالقلوبية.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية هذا البحث في تبسيط اجراءات العمل بوصفه من الظواهر الإدارية المهمة التي ينبغي على كل إداري الانتباه إليها، إذ ان تبسيط الإجراءات يعد من الظواهر الإدارية التي ترافق المؤسسات على اختلاف أنواعها. والتي تؤثر بشكل ايجابي على سير العمل فيها، إذا لم يتم التعرف على مسبباته بشكل علمي .

(1) فاطمة عيسى بريقق : دور تبسيط الإجراءات الجمركية وتأثيرها على تحسين الخدمات الإدارية والفنية، المجلة الليبية للدراسات، دار الزاوية للكتاب، 2018، ص 300.

منهج البحث:

استخدم المنهج الوصفي الذي يهتم برصد الواقع بالإضافة إلى اهتمامه بتحليل وتفسيره ما تم رصده من حقائق ومفاهيم وممارسات علي أرض الواقع وخاصة فيما يتعلق بتبسيط الاجراءات من حيث العلاقة بينه وبين المتغيرات السلوكية الأخرى.

مصطلحات البحث:

يشمل البحث الحالي على المصطلحات التالية:

1- الإجراءات:

هي سلسلة متتالية من الأنشطة أو مسارات العمل انطلاقاً من مدخلات معينة لإنتاج مخرجات، تحقق قيمة مضافة للمستفيد.

أو هي مجموعة من الخطوات والمراحل التي تمر بها المعاملة من أجل تقديم خدمة أو تحقيق هدف محدد.

2- تبسيط لإجراءات :

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 أو هو "مدخل يقصد به اختصار بعض لإجراءات 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.

3- تبسيط إجراءات العمل :

يقصد بتبسيط إجراءات العمل الدراسة التي تستهدف تسجيل ومراجعة وتحليل المراحل والخطوات الاجرائية التي تدخل في تكوين العملية موضوع البحث بغرض الاستغناء عن بعض التفاصيل التي لا داعي لها او الحد من التفاصيل التي لا داعي لها ، او الحد من التكرار في بعض الإجراءات الخاصة بالمراجعة اوضم إجرائيين في اجراء واحد او اعادة النظر في تسهيل الإجراءات لتوفير الزمن والجهد الضائع في سير العمل ذهابا وايابا او

زيادة عدد وسائل الانتاج (افراد او ادوات العمل) للحد من اختناق العمل عند مرورة بنقطة معينة (1).

أولاً: تبسيط إجراءات العمل:

يشير مفهوم اجراءات العمل إلي مجموعة من الخطوات التي يجب اتباعها للحصول علي خدمة ما. فعملية تبسيط الاجراءات تتضمن التقليل من الوقت والجهد والتكاليف المطلوبة لانجاز العمل. ويتم ذلك بناء علي دراسات ومنهجيات وفقا لاساليب واليات.

مفهوم تبسيط اجراءات العمل:

إعداد وتحليل مخطط توزيع العمل وإعادة تقسيم عبء العمل وإعادة توزيع الوظائف تبسيط الإجراءات لتحسين الإنتاجية. تحسين وتبسيط وإختصار النماذج والخطوات. تحسين التخطيط الداخلي وزيادة الأداء البشري وتطوير بيئة عمل أفضل وتخفيض الهدر وضياح الوقت والعمل المعتاد وتحسين كفاءة وفعالية الوظائف وتحسين كفاءة العمل. (2)

هو منهجية إعادة النظر بالإجراء الإداري وذلك بدمج خطوات أو إلغائها أو أتممتها لضمان تحسين وتطوير العمل ، زيادة فاعلية الخطوات الإجرائية عما كانت عليه عند وضعها وذلك للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. (3)

وهو عملية تقوم من خلالها بدراسة وتحليل إجراءات العمل الحالية للتأكد من الدورة المستندية للعمل، وهل هناك حاجة لبعض خطوات الإجراء وهل يمكن دمجها أو إلغائها أو تعويضها للأخرين من خلال عمل خرائط لتدفق إجراءات العمل للتعرف على الإختصاصات قنوات الإنتظار والحاجة إلى القيام بتلك الخطوات كعمليات منفصلة وغيرها من جوانب

(1) عبد السيد صبري عبد السيد: تبسيط العمل بالمنظمات الخدمية- رؤية جديدة، مجلة التنمية الإدارية، ع55، القاهرة، 1992، صص38-46.

(2) معهد أكاد لتدريب الأعمال: "التقنيات الإدارية في تحليل وتبسيط العمليات وإجراءات العمل"، المؤسسات العربية للإستشارات والتنمية، معهد أكاد لتدريب الأعمال، القاهرة، 2018، ص4.

(3) الأكاديمية الامريكية البريطانية للتنمية الادارية: "تطوير وتحسين أداء العمل من خلال تبسيط الاجراءات"، الاكاديمية الامريكية البريطانية للتنمية الادارية، الكويت، 2020، ص1.

التحليل بهدف الوصول إلى غايات إجراء الأتمثل لتحقيق متطلبات العمل من أجل توفير الوقت والجهد وزيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين ورفع روحهم المعنوية وتحسين مستوى الخدمة التي تقدمها الإدارة للمستفيدين من تلك الخدمات⁽¹⁾.

- "فن تحقيق الإستخدام الإقتصادي للمجهودات البشرية والإمكانات المادية والوقت بما يحقق أداء العمل بأسرع و أسهل وأرخص الطرق. (2)
- عملية لتقليل عدد الأدوار الإدارية عند تأدية الوظائف والمهام، وبالتالي يمكن بذل الجهود المتوفرة في أعمال أخرى أكثر فائدة، ومن ثم فإن تبسيط إجراءات العمل يسهم في تقليل الضغوط والشكاوي علي العاملين نتيجة تقليل الأخطاء بشكل عام تبسيط الإجراءات تقلل النفقات المالية لإنجاز الأعمال والمعاملات. (3)

وتعرف بأنها التخلص من الحركات غير الضرورية مع الحد من العوامل والمسببات التي تعوق تدفق العمل ويؤدي الى تعطيله، أي انه وسيلة منطقية لدراسة الخطوات الحالية لأداء العمل بهدف الوصول الى طريقة أيسر وأسرع وأقل تكلفة للأداء. (4)

وعلي ذلك يمكن القول ان تبسيط الاجراءات هو فن تحقيق الاستخدام الاقتصادي

(1) هيثم حمود الشبلي: "أثر تبسيط إجراءات العمل في تطوير أداء العاملين لدى وزارة السياحة الأردنية- دراسة ميدانية"، جامعة البلقاء التطبيقية، 2015، ص14.

(2) ابتسام أحمد الزهراني، نرفانا عبد الرحمن غيث: " دور الهندرة في تبسيط الإجراءات الإدارية دراسة ميدانية علي الموظفات الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المملكة العربية السعودية، العدد (1)، المجلد (3)، 2019، ص7.

(3) حسني محمد مراد: " الإدارة الإلكترونية ودورها في تبسيط إجراءات العمل في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المملكة العربية السعودية، العدد (129)، مجلد (401)، ص129

(4) فرج شعبان، علام عثمان: "إعادة هندسة وتبسيط الإجراءات في المعاملات الإدارية كمدخل لتطوير أداء الإدارة المحلية"، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول آليات تطوير أداء الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية المستدامة -دراسة تجارب بعض الدول -البلدية، جامعة البلية، الجزائر، 2014. ص9.

الانسب للوقت والجهود البشرية والامكانيات المادية، لاداء العمل بجودة اعلي، تُعرف عملية تبسيط الإجراءات بأنها "الحصول على أسهل وأسرع وأرخص الطرق لإنجاز العمل (فتبسيط الإجراءات يعني عمليات أقل، ومستندات أقل، ووقت أقل، واحتكاك أقل مع الجمهور. وتظهر أهمية التبسيط من خلال تسهيل أمور المواطنين، حيث إن إطالة الإجراءات وتعقيدها تؤدي إلى عرقلة تقديم خدمات للمواطنين وتعمل على زيادة معاناتهم وزيادة التكاليف المادية والمعنوية، إضافة إلى شعور المراجعين بعدم الرضا عن أداء وخدمات التنظيمات الإدارية، ثم من خلال تسهيل أمور العاملين.

ثانيا: دواعي ومبررات الحاجة الي تبسيط إجراءات العمل

- تنشأ الحاجة الي تبسيط العمل اذا تبسيط العمل إذا ما ثبت تعقد إجراءات او طرق العمل مما يعوق التنفيذ الاقتصادي للعمليات ومن مظاهر هذا التعقيد:
- وجود خطوات عمل لامبرر لها مما يزيد منالوقت والجهد المبذول في الاداء دون طائل.
 - تعدد النماذج او السجلات لمستخدمه دون داع او وجود خطأ في تصميمها.
 - كثرة تدول الاوراق بين الوحدات او التقسيمات التنظيمية أو بين الموظفين.
 - تعدد مرات انتظار العمل مما يعرقل خط سير العمل.
 - تفتيت العمليات تفتيتا لا مبرر له مما يترتب عليه زياده في تكلفة الاداء.
 - وجود اختناقات او عنق زجاجة يعرقل سير العمليات.
 - طول وقت اداء العمليه دون مبرر.
 - وجود ترتيب غير سليم لخطوات العمل وتتابعها مما يعرقل العمل ويؤخر تنفيذه. (1)
 - تعدد مراجعه العمل دون داع، وكثرة نقل الموظفين
 - عدم مناسبة مكان العمل من الناحية الصحيه او من ناحية التوزيع المكاني للاجهزه او الالات او المخازن او مكاتب العمل.
 - كثرة الشكوي والتذمر من المراجعين، وتراجع حجم الاداء الوظيفي.
 - كثرة المخالفات بحق العاملين نتيجة التقصير في اداء الاعمال، وكثرة الخلافات والصراعات الوظيفية.

(1) السيد محمود سماحه ، عادل محمود طريح : تبسيط الاجراءات والتطوير الاداري،الدار الهندسية للطباعة، 2001، ص ص 89 - 90.

- سوء نية من الموظف او جهل شديد من المواطن، بل يعود الي اسباب كثيرة ذات علاقة باساليب وطرق العمل⁽¹⁾.
- كثرة المراحل التي تمر بها المعاملة، وكثرة ضياع المعاملات.
- كثرة حالات اللف والدوران في المعاملة، كثرة السجلات المطلوب الرجوع إليها.
- كثرة تنقل الموظفين بين المكاتب.
- كثرة عمليات الرقابة والتدقيق.
- التأخير في إنجاز المعاملات، و تراجع حجم الأداء الوظيفي.
- طول سلسلة الإجراءات اللازمة لإنجاز العمل.
- كثرة الخلافات والصراعات الوظيفية.
- كثرة المخالفات بحق العاملين نتيجة التقصير في أداء العمل.
- كثرة الشكاوي والتذمر من المراجعين.⁽²⁾

تأسيساً لما سبق فإن الحاجة إلى تبسيط الاجراءات يهيئ لنا السبل لتحقيق جودة عالية في أداء الأعمال مما يوفر ظروف عمل افضل، تخطيط داخلي افضل لمكان العمل وترتيب أفضل لخطوات أداء العمل. كما يعمل علي التوصل إلي تصميم افضل لنماذج ومستندات وسجلات العمل واستبعاد الغير ضروري منها. كذلك يعمل علي خفض خطوات العمل من خلال الدمج او استبعاد غير الضروري منها. غير انه يعمل علي خفض الوقت والتكلفه والجهد المبذولين في اداء العمل بالاضافه الي لحد من الاختناقات وتحقيق معدل اعلي لتدفق سير العمل.

ثالثاً: اساليب وآليات تبسيط إجراءات العمل:

هذه الآليات قد تكون مرتبة تصاعدياً من الأكثر سهولة إلى الأكثر صعوبة، وعند دراسة إجراءات العمل من اجل تسهيلها قد نجد أن هناك إمكانية لاستخدام عدة طرق في أن

(1) اسامة جرادات : "تبسيط إجراءات العمل الأساليب والآليات"، ط2، 2008، ص 74 .

(2) فرج شعبان، علام عثمان: "مرجع سابق"، ص10-11.

واحد، وفيما يلي استعراض سريع لهذه الأساليب والآليات المعروفة في مجال تبسيط إجراءات العمل:

▪ **حذف الخطوات غير الضرورية:** عند مراجعة إجراءات العمل وتحليلها يتبين أن هناك بعض الإجراءات غير مبررة وغير ضرورية وتشكل عبئا على العمل يتطلب وقتا وجهدا وتكاليف إضافية لا مبرر لها ولا فائدة منها وبالتالي لابد من حذفها والتخلص منها ويعود وجودها إلى أحد هذه الأسباب : (1)

• الإكثار من خطوات التدقيق والمراجعة غير الضرورية والتي تكون في العادة رد فعل لقصور أو خلل ما تم اكتشافه وقررت الإدارة إضافة هذه الخطوات زيادة في الدقة.

• الخوف من تحمل المسئوليات والإعتقاد بأن اضافة خطوات تدقيق ورقابة تساهم في درجة الدقة.

• ميل كثير من الوحدات التنظيمية إلى إيجاد بعض الأعمال الخاصة بها مثل اعمال التسجيل والرقابة والتدقيق والتوثيق.

• إيجاد أعمال لموظفين ثم تعينهم زيادة على العدد المطلوب، وبالتالي قيام مسؤول الوحدة التنظيمية بخلق اعمال لهم غير نافعة وغير ضرورية، واصبحت هذه الاعمال زيادة علي ما هو مطلوب.

▪ **دمج بعض الخطوات الصغيرة والمتقاربة والمتكاملة معا في خطوة واحدة :** فقد تكشف عملية تحليل العمل أنه تم تفنيت العملية الواحدة أو الخدمة الواحدة إلى خطوات كثيرة ومتعددة بحيث يصبح عدد الموظفين المشاركين في انجاز المعاملة الواحدة كبيرا جدا وأكبر من اللازم ، وكما يقال فإن كثرة الازدحام تعيق الحركة .وفي كثير من الاحيان نجد هذا الوضع موجود في بعض المؤسسات الحكومية نتيجة التضخم الوظيفي ووجود اعداد كثيرة من الموظفين مما يؤدي الي بعثرة المسئوليات وعدم القدرة علي تحديدها واطالة وقت انجاز المعاملة نتيجة نقلها من موظف الي اخر.

(1) أسامة جرادات : "مرجع سابق"، ص 20.

▪ التقريب المكاني بين مكاتب الموظفين المشتركين في إنجاز الخدمة الواحدة : الحد من بعثرة مكاتب الموظفين المعنين في إنجاز الخدمة يؤدي إلى توفير الراحة للمستفيدين طالبي الخدمات.

▪ إعادة ترتيب المكاتب: لتصبح في وضع يساعد في إنجاز الخدمات بشكل إنسيابي حيث يسهل على الموظفين نقل الأوراق فيما بينهم وهذا يجعل من السهل على المستفيدين إنجاز الخدمة بسرعة. (1)

▪ توحيد خطوات التدقيق والرقابة في خطوة واحدة محكمة : لقد بينا قبل قليل أن المسؤولين في الأجهزة الحكومية، سعيًا منهم نحو إحكام الرقابة والمتابعة تجنبًا للأخطاء يكثر من إجراءات الرقابة، فيلجأون إلى وضع أكثر من موظف يقوم بعملية الرقابة والتدقيق أثناء سير إنجاز الخدمة، والحقيقة أن هذا الأمر يساهم في :
أ - الاتكالية المتبادلة بين الموظفين المكلفين بعملية التدقيق:

فيعتمد كل منهم على الآخر ، ويتوانى في تدقيق الأوراق الثبوتية ومراجعة الأعمال السابقة ، ظنا منه أن المدقق الذي سبقه قام بهذه العملية ، أو الذي يتبعه سوف يقوم بها ، وينتج عن ذلك في كثير من الأحيان عدم تدقيق الأوراق من قبل الجميع.(2)

ب- توحيد خطوات التسجيل والتوثيق في خطوة واحدة :

سعيًا من الموظفين والمسؤولين في الوزارات والمؤسسات والدوائر الحكومية نحو الدقة في الأداء ، وشعورًا منهم باستقلالية الوحدة الإدارية التي يعملون بها وانفصالها عن غيرها من الوحدات الأخرى ، والنظر إليها كجزيرة منعزلة عن كيان المؤسسة ، يعمد هؤلاء المسؤولون إلى فتح س جلات خاصة يوثقون بها أداءهم ويرصدون الخدمات التي قاموا بإنجازها ، أو شاركوا في إنجازها(3) .

(1) عبد الرحمن الجاموس : " تبسيط إجراءات العمل ورسم خرائط التدفق"، جامعة حلب، سوريا، 2019، ص 35.

(2) اسامة جرادات : مرجع سابق، ص 39.

(3) المرجع السابق، ص 40.

نتائج البحث وتوصياته:

أوضح البحث مجموعة من النتائج لعل من أبرزها ما يلي:

- تقوم المديرية بالعمل على تبسيط الإجراءات الروتينية، وتعمل على التدريب وتطوير الأداء.
- وجود علاقة وثيقة بين التد ريب وكفاءة الأداء.
- تعمل المديرية تعمل على المرونة في التعامل مع العملاء.
- أن تبسيط الإجراءات أدى إلى وفر كبير في التكاليف لكل من الدولة والمستفيدين، وقد جرى قياس هذا الوف ر.
- وجود علاقة إيجابية بين إجراءات وسياسات العمل وبين قدرة الموظفين على تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة.
- يغلب على إجراء العمل ببعض وحدات التربية والتعليم بعض الغموض حيث له تعدد خطوات إنجاز العمل وإتباع الأساليب التقليدية في الإنجاز.
- يوجد تداخل بين اختصاص بعض وحدات مديرية التربية والتعليم وخاصة فى مجال التوجيه والمتابعة والرقابة على مجريات العمل الإداري بكافة المراحل التعليمية.
- تدني كفاءة بعض العناصر البشرية بمختلف وحدات مديرية التربية والتعليم.
- وجود تعاقب دون مبرر بين مدير الإدارات الفرعية ورؤساء الأقسام تحت مظلة إثراء العمل وتنوع الخبرات.
- وجود هدر في توظيف بعض الكوادر البشرية حيث توجه بعض العناصر التي تعمل فى غير اختصاصها ببعض وحدات مديرية التربية والتعليم.
- تعدد الأدوار الإدارية لمديري الإدارات الفرعية ورؤساء الأقسام الإدارية انعكاسها على إنجاز العمل وجودته.
- وجود مجال للاجتهادات الشخصية عند تغيير بعض اللوائح والنشرات وتطبيقها على بعض وحدات مديرية التربية والتعليم.
- قلة الاهتمام بتدريب العاملين فى بعض وحدات مديرية التربية مثل الأرشيف - الميزانية - الموازنة - المشتريات والمخازن وغيرها.

- توجد رقابة صارمة من قبل قيادات وحدات مديرية التربية والتعليم على العاملين وخاصة فى المستوى التشغيلي (الأدنى).
 - ضعف قاعدة البيانات المتوفرة بمديرية التربية والتعليم حيث التركيز على بعض مجالات العمل دون غيرها.
 - استخدام بعض الأساليب التقليدية عند مواجهة بعض الأعمال بمختلف وحدات المديرية.
 - تكثر معدلات دورات العمل والتسرب الوظيفي فى بعض وحدات مديرية التربية والتعليم.
 - تستخدم قيادات المديرية الأساليب التقليدية عند تقييم أداء العاملين.
 - توجد بعض السلوكيات الخاطئة مثل المحاباة أو الوساطة فى بعض وحدات مديرية التربية والتعليم.
 - انتشار سياسة العمل الفردي من أجل إثبات الذات فغالبية وحدات مديرية التربية والتعليم.
 - عجز مديرية التربية والتعليم عن توفير التجهيزات اللازمة لمساعدة العاملين على إنجاز أعمالهم.
 - اهتمام بعض إدارة المديرية بالجانب الشكل على حساب إنجاز العمل.
 - تجاهل بعض إدارة المديرية لمبدأ الأولويات عند إنجاز العمل.
 - تقادم الهيكل التنظيمي لمديرية التربية والتعليم حيث لم توجد وحدات جيدة لمواجهة تحديات العصر.
- وفى ضوء النتائج السابقة يوصي البحث بالآتي:**
- ضرورة التأكيد على وعى جميع العاملين بالمديرية بأهمية تبسيط إجراءات العمل للوصول إلى الأهداف المنشودة.
 - إتباع نمط قيادي يساعد العاملين على الرغبة فى الاستمرار بالعمل داخل المديرية.
 - إتباع السياسة العليا نظام العدالة فى العمل بين جميع أطراف العملية التعليمية تحقيق لمبدأ المساواة.
 - وعى الأفراد بالنتائج الإيجابية بتبسيط إجراءات العمل.
 - سعى إدارة المديرية إلى خلق روح العمل الجماعي والمشاركة.
 - توفير المتطلبات اللازمة لتحقيق تبسيط إجراءات العمل.
 - تدعيم العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين بالمديرية.

- ضرورة العمل على تصحيح المسارات المختلفة، والتوصل إلى مقترحات محددة بالنسبة لتبسيط إجراءات العمل وبأقصى كفاءة ممكنة لتحقيق الغاية المطلوبة في الإجراءات لاختصار الوقت والجهد.
- ضرورة اهتمام إدارة المديرية بتبسيط الإجراءات التنظيمية.
- اهتمام الهيكل التنظيمي للمديرية بتحديد واجبات ومسئوليات كل العاملين.

مراجع البحث

1. ابتسام أحمد الزهراني، نرفانا عبد الرحمن غيث: " دور الهندرة في تبسيط الإجراءات الإدارية دراسة ميدانية علي الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة"، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، المملكة العربية السعودية، العدد (1)، المجلد (3)، 2019، ص7.
2. اسامة جرادات : "تبسيط اجراءات العمل الأساليب والآليات"، ط2، 2008.
3. الأكاديمية الامريكية البريطانية للتمية الادارية: "تطوير وتحسين أداء العمل من خلال تبسيط الاجراءات"، ، الكويت، 2020، ص1
4. حسني محمد مراد: " الإدارة الإلكترونية ودورها في تبسيط إجراءات العمل في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية"، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المملكة العربية السعودية، العدد (129)، مجلد (401)، ص129
5. السيد محمود سماحه ، عادل محمود طريح : "تبسيط الاجراءات والتطوير الاداري، الدار الهندسية للطباعة، 2001، ص ص 89 – 90
6. عامر عاشور أبو دية : دراسة العمل وتبسيط الإجراءات، ورقة عمل، الملقى العربي الثاني للمنظمة العربية الإدارية، تركيا، 2014 : ص2.

7. عبد الرحمن الجاموس : " تبسيط إجراءات العمل ورسم خرائط التدفق"، جامعة حلب، سوريا، 2019.
8. عبد السيد صبري عبد السيد :تبسيط العمل بالمنظمات الخدمية- رؤية جديدة، مجلة التنمية الإدارية، ع55، القاهرة، 1992، ص ص38-46.
9. فاطمة عيسى برفيق : دور تبسيط الإجراءات الجمركية وتأثيرها على تحسين الخدمات الإدارية والفنية، المجلة الليبية للدراسات، دار الزاوية للكتاب، 2018، ص 300.
10. فرج شعبان، علام عثمان: "إعادة هندسة وتبسيط الإجراءات في المعاملات الإدارية كمدخل لتطوير أداء الإدارة المحلية"، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول آليات تطوير أداء الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية المستدامة -دراسة تجارب بعض الدول -البلدية، جامعة البلدة، الجزائر، 2014، ص10-11.
11. معهد أكاد لتدريب الأعمال: "التقنيات الإدارية في تحليل وتبسيط العمليات وإجراءات العمل"، المؤسسات العربية للاستشارات والتنمية، معهد أكاد لتدريب الأعمال، القاهرة، 2018، ص4.
- هيثم حمود الشبلي: "أثر تبسيط إجراءات العمل في تطوير أداء العاملين لدى وزارة السياحة الأردنية-دراسة ميدانية"، جامعة البلقاء التطبيقية، 2015، ص1