Al-Qentar Journal for Humanities and Applied Studies
Economic and entrepreneurship studies series - *ISSN : 3007-0422 (Online)*



أثر تبسيط إجراءات العمل في تحسين جودة الخدمات العامة: الدور الوسيط للتحول الرقمي في الوزارات الحكومية في جمهورية القمر المتحدة

إعداد الباحث: مويني حمزة سيد إسماعيل
باحث دكتوراه في إدارة الأعمال - كلية الدراسات العليا - جامعة الرواد الأمريكية

تاريخ الارسال: 24 /9/2026- تاريخ القبول: 2026/10/14- تاريخ النشر: 2026/10/30

الملخص : هدفت هذه الدراسة إلى قياس واختبار أثر تبسيط إجراءات العمل بأبعاده (إلغاء الخطوات غير الضرورية، دمج وتنسيق العمليات، تقليص زمن الإنجاز، وتخفيض التكاليف والجهد) في تحسين جودة الخدمات العامة بأبعادها (إمكانية الوصول، السرعة في الإنجاز، الدقة والموثوقية، النزاهة ورضا المواطنين) من خلال الدور الوسيط للتحول الرقمي في الوزارات الحكومية بجمهورية القمر المتحدة. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي الوصفي التحليلي الاستقصائي، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية وصناع القرار والموظفين التنفيذيين في الوزارات بالعاصمة موروني، حيث وُزعت (250) استبانة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية، واستُردت منها (218) استبانة صالحة ومعتمدة للتحليل الإحصائي النهائي بنسبة استجابة صافية بلغت (87.2%). وعولجت البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS v.26) وبرنامج نمذجة المعادلات البنائية (AMOS v.24). أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) لتبسيط إجراءات العمل بأبعاده في جودة الخدمات العامة، مفسراً ما نسبته (65.9%) من التباين، كما ثبت أثر التبسيط في التحول الرقمي بنسبة (63.2%)، وأثر التحول الرقمي في جودة الخدمات بنسبة (61.2%). وأثبت تحليل المسار وطريقة (Bootstrapping) تحقق الوساطة الجزئية (Mediation Partial) للتحول الرقمي بقيمة أثر غير مباشر (β=0.328,p=0.000)؛ مما يؤكد أن التحول الرقمي يعمل كجسر تنظيمي تحويلي ينقل ويعظم أثر التبسيط الإجرائي نحو مخرجات خدمية فائقة الدقة والسرعة. وأوصت الدراسة بتبني مبدأ الشباك الموحد، وتطوير البنية التحتية للربط الشبكي المركزي بين الوزارات والجزر القمرية لتيسير وصول المواطنين.

الكلمات المفتاحية: تبسيط إجراءات العمل، التحول الرقمي، جودة الخدمات العامة، الشباك الموحد، الوزارات الحكومية، جمهورية القمر المتحدة.

Abstract: This study aimed to measure and examine the impact of work procedures simplification across its dimensions (eliminating unnecessary steps, combining and coordinating operations, reducing completion time, and reducing costs and effort) on improving public services quality across its dimensions (accessibility, speed of delivery, accuracy and correctness, integrity and citizen satisfaction) through the mediating role of digital transformation in government ministries in the Union of the Comoros. Adopting a quantitative descriptive-analytical survey approach, data were gathered from administrative leaders and executive staff in Moroni using a stratified random sampling technique; 250 questionnaires were administered, yielding 218 valid responses (87.2% response rate). Data were analyzed using SPSS v.26 and structural equation modeling via AMOS v. .24The results revealed a statistically significant impact at) $\alpha \leq 0.05$ (of work procedure simplification dimensions on public service quality, explaining 65.9% of its variance (R2=0.659) .Moreover, simplification significantly impacted digital transformation)R ,(0.632=2which in turn significantly impacted public service quality) R .(0.612=2Path analysis and bootstrapping confirmed a significant partial mediation of digital transformation (β=0.328,p=0.000) ,demonstrating that digital transformation operates as a strategic

transformative conduit bridging operational simplification into superior service performance. The study recommended establishing one-stop shops and investing in inter-ministerial network infrastructure across Comorian islands to guarantee equitable public service access.

Keywords : Work Procedures Simplification, Digital Transformation, Public Services Quality, One-Stop Shop, Government Ministries, Union of the Comoros.

1. المقدمة والخلفية النظرية (Theoretical Background & Introduction)

تُمثل الإدارة العامة والمرافق الحكومية في العصر الراهن الركيزة الأساسية التي تستند إليها الدول في تنفيذ سياساتها التنموية، وتكريس مبادئ الحوكمة الرشيدة، وبناء جسور الثقة مع المواطنين (Osborne, 2021). وتحظى مسألة جودة الخدمات العامة باهتمام متزايد من قِبل الباحثين وصناع القرار؛ لكونها المعيار الحقيقي الذي تُقاس به كفاءة الجهاز الإداري وقدرته على تلبية تطلعات المجتمع واحتياجاته المتنامية (صديق وآخرون، 2026). غير أن الأجهزة الحكومية في العديد من الدول النامية لا تزال تواجه تحديات تنظيمية موروثة تتمثل في تعقد الدورة المستندية، وتعدد مراحل التدقيق والتوقيعات الورقية، والتمسك بالروتين المكتبي البيروقراطي، وهو ما يُلقي بظلاله السلبية على سرعة ودقة تقديم الخدمات، ويزيد من الأعباء المادية والبدنية على متلقي الخدمة، ويضعف فاعلية الأداء المؤسسي (Modugno et al., 2022).

وفي خضم هذه التحديات الإدارية، برز مدخل تبسيط إجراءات العمل بوصفه ضرورة إصلاحية حتمية تهدف إلى إعادة هندسة المسارات الإدارية، وتخليص العمليات من الهدر التنظيمي، وحذف الخطوات والأنشطة الهامشية التي لا تُضيف قيمة حقيقية للخدمة العامة (أحمد والطلحي، 2026). إن تبسيط الإجراءات لا يعني مجرد اختزال ورقي شكلي، بل يمثل فلسفة تنظيمية شاملة تقوم على تفكيك مسار المعاملة، وتكامل المهام المتشابهة في نوافذ موحدة، وتقليص زمن الانتظار وتكاليف المعاملات، بما يضمن انسيابية تدفق المهام وتوجيه طاقات المورد البشري نحو تلبية متطلبات المواطن بكرامة وإنصاف (Choudhary et al., 2024).

ومع التسارع المذهل لثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، غدا التحول الرقمي قوة دافعة لإعادة ابتكار الإدارة العامة ومفاهيم العمل الحكومي، ناقلاً المؤسسات من الأنماط الورقية التقليدية إلى بيئات العمل الرقمية الذكية (Tiach & Marghich, 2023). وتؤكد الأدبيات الإدارية الحديثة أن العلاقة بين تبسيط الإجراءات وجودة الخدمة لا تعمل في معزل عن التكنولوجيا؛ فالتحول الرقمي ينهض بدور المتغير الوسيط الحاسم والقناة التحويلية التي تمكّن من ترجمة المسارات الإجرائية المبسطة إلى خدمات رقمية فائقة السرعة والدقة (صديق وآخرون، 2026). وفي المقابل، فإن ميكنة العمليات المعقدة والبيروقراطية دون إعادة هندستها المسبقة لا تنتج سوى نقل التعقيد والبطء إلى الوسائط الإلكترونية، مما يبرز الأهمية البالغة لتكامل التبسيط التنظيمي مع ممكنات الرقمنة لتحقيق طفرة نوعية في أداء المرفق العام (Amalia et al., 2026).

وتكتسب هذه المتغيرات بعداً استراتيجياً وحيوياً عند تطبيقها على واقع الوزارات الحكومية في جمهورية القمر المتحدة؛ حيث تشهد البلاد مرحلة تحول وطني طموحة تستهدف عصرنة الإدارة العامة، والارتقاء بالأداء الخدمي الاتحادي، ومواجهة التحديات التنموية والجغرافية الناجمة عن الطبيعة الأرخبيلية للجزر (Dick-Sagoe, 2020). وانطلاقاً من حاجة

الجهاز الإداري القمري إلى ترشيد كفاءته المؤسسية وبناء منظومة خدمية رشيقة تلبي تطلعات المواطنين، تأتي هذه الدراسة لتبحث وتختبر بصورة علمية وميدانية أثر تبسيط إجراءات العمل في تحسين جودة الخدمات العامة، واستكشاف الدور الوسيط للتحول الرقمي في الوزارات الحكومية في جمهورية القمر المتحدة.

2. مشكلة الدراسة وأسئلتها (Questions & Research Problem)

تتبلور مشكلة الدراسة في معاناة الوزارات الحكومية في جمهورية القمر المتحدة من استمرار مظاهر التعقيد البيروقراطي وتضخم الدورة المستندية الورقية، وتعدد حلقات الاعتماد والتوقيعات الشكلية، وتشتت المعاملات بين الإدارات والأقسام المختلفة (مجاد وبومدين، 2021). ويترتب على هذا الواقع الإداري اختناقات تشغيلية حادة تؤدي إلى بطء إنجاز المعاملات، وزيادة فترات الانتظار، وارتفاع كلفة الخدمة العامة على المواطن والموظف، فضلاً عن تصاعد احتمالات وقوع الأخطاء الإجرائية وضعف التنسيق المشترك، وهو ما يقود إلى تراجع مستويات رضا المواطنين عن جودة الخدمات العامة المقدمة.

علاوة على ذلك، تواجه البيئة الإدارية في جمهورية القمر المتحدة تحديات جغرافية متمثلة في تباعد الجزر وتكبد المواطنين مشاق السفر والتنقل إلى المقرات الوزارية المركزية في العاصمة موروني للحصول على وثائقهم ومعاملاتهم الأساسية (Dick-Sagoe, 2020). ورغم وجود مساعٍ حكومية لتبني الحلول الإلكترونية، إلا أن مبادرات الرقمنة تظل محدودة الأثر ومشتتة إذا لم تسبقها مراجعة جذرية وهندسة دقيقة لمسارات العمل ومحاربة الهدر البيروقراطي؛ فالأتمتة الفعالة تتطلب إجراءات مبسطة وواضحة لتتحول إلى منصات وخدمات رقمية متاحة تضمن سرعة الإنجاز ودقة المخرجات والنزاهة في التعامل (Modugno et al., 2022).

وتأسيساً على هذا التشخيص الميداني، تسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر تبسيط إجراءات العمل بأبعاده (إلغاء الخطوات غير الضرورية، دمج وتنسيق العمليات، تقليص زمن الإنجاز، تخفيض التكاليف والجهد) في تحسين جودة الخدمات العامة بأبعادها (إمكانية الوصول، السرعة في الإنجاز، الدقة والموثوقية، النزاهة ورضا المواطنين) من خلال الدور الوسيط للتحول الرقمي في الوزارات الحكومية في جمهورية القمر المتحدة؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مستوى ممارسة تبسيط إجراءات العمل بأبعاده في الوزارات الحكومية بجمهورية القمر المتحدة؟
- ما مستوى تطبيق التحول الرقمي كمتغير وسيط كلي في الوزارات المبحوثة؟
- ما مستوى تحقق جودة الخدمات العامة بأبعادها في الوزارات الحكومية بجمهورية القمر المتحدة؟
- ما أثر تبسيط إجراءات العمل بأبعاده في جودة الخدمات العامة بأبعادها في الوزارات المبحوثة؟

- ما أثر تبسيط إجراءات العمل بأبعاده في تعزيز التحول الرقمي في الوزارات الحكومية بجمهورية القمر المتحدة؟
- ما أثر التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات العامة في الوزارات المبحوثة؟
- ما أثر تبسيط إجراءات العمل في جودة الخدمات العامة من خلال الدور الوسيط للتحول الرقمي في الوزارات الحكومية القمرية؟

3. أهداف الدراسة وفرضياتها (Hypotheses & Research Objectives)

1.3 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بصورة رئيسة إلى قياس واختبار أثر تبسيط إجراءات العمل بأبعاده في تحسين جودة الخدمات العامة بأبعادها، وتحديد الدور الوسيط للتحول الرقمي كمتغير كلي في هذه العلاقة، ويتفرع من ذلك:

- تشخيص مستوى تبسيط إجراءات العمل بأبعاده الأربعة لدى الوزارات المبحوثة في جمهورية القمر المتحدة.
- تحديد مستوى تطبيق التحول الرقمي كمتغير وسيط كلي في البيئة الوزارية المبحوثة.
- قياس مستوى جودة الخدمات العامة بأبعادها الأربعة (إمكانية الوصول، السرعة، الدقة، النزاهة والرضا).
- اختبار أثر أبعاد تبسيط إجراءات العمل في جودة الخدمات العامة مجتمعة ومنفصلة.
- بيان أثر تبسيط إجراءات العمل بأبعاده في دعم وتمكين التحول الرقمي بالوزارات المبحوثة.
- الكشف عن أثر التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات العامة.
- التحقق التجريبي من الدور الوسيط للتحول الرقمي في نقل الأثر غير المباشر لتبسيط الإجراءات إلى جودة الخدمات.
- تقديم حزمة من التوصيات الإجرائية المستندة للأدلة الميدانية لمساندة صناع القرار في جمهورية القمر المتحدة.

2.3 فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها، صيغت الفرضيات الصفرية الآتية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$):

- **الفرضية الرئيسة الأولى (10H):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد تبسيط إجراءات العمل (إلغاء الخطوات غير الضرورية، دمج وتنسيق العمليات، تقليص زمن الإنجاز، تخفيض التكاليف والجهد) في جودة الخدمات العامة مجتمعة بأبعادها (إمكانية الوصول، السرعة في الإنجاز، الدقة والموثوقية، النزاهة ورضا المواطنين) في الوزارات الحكومية بجمهورية القمر المتحدة. ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
  - (H01.1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبسيط إجراءات العمل في إمكانية الوصول.
  - (H01.2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبسيط إجراءات العمل في السرعة في الإنجاز.
  - (H01.3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبسيط إجراءات العمل في الدقة والموثوقية.
  - (H01.4): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبسيط إجراءات العمل في النزاهة ورضا المواطنين.

- **الفرضية الرئيسة الثانية (H02):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد تبسيط إجراءات العمل مجتمعة في التحول الرقمي كمتغير كلي في الوزارات الحكومية بجمهورية القمر المتحدة.
- **الفرضية الرئيسة الثالثة (H03):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي كمتغير كلي في جودة الخدمات العامة بأبعادها في الوزارات الحكومية بجمهورية القمر المتحدة.
- **الفرضية الرئيسة الرابعة (H04):** لا يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتبسيط إجراءات العمل بأبعاده في جودة الخدمات العامة من خلال الدور الوسيط للتحول الرقمي في الوزارات الحكومية بجمهورية القمر المتحدة.

4. الإطار النظري ومراجعة الأدبيات (Literature Review & Theoretical Framework)

1.4 تبسيط إجراءات العمل (Work Procedures Simplification)

يُعرّف تبسيط إجراءات العمل بأنه المنهجية العلمية والعملياتية المنظمة التي تتبناها المنظمات لدراسة مراحل العمل والوثائق والنماذج المستخدمة وتدفقها، بهدف تسريع وتيرة الإنجاز، وإلغاء الازدواجية والتكرار، وتقليص أوقات الانتظار، وتخفيض التكاليف والجهود المبذولة من جانب الموظف والمواطن على حد سواء (أحمد والطلحي، 2026؛ مجاد وبومدين، 2021). وتستند منهجيات التبسيط إلى نظرية إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) التي صاغها هامر وشامبي (Champy, 1993 & Hammer)، ومنهجية الحيود السداسي (Sigma Six) ونموذج (DMAIC) لتقليل التباين والعيوب (Al-Ibrahim, 2014)، ونظرية سلسلة القيمة لبورتر (Porter, 1985) التي تدعو لاستئصال الأنشطة غير المنتجة (Modugno et al., 2022).

ويتحدد تبسيط الإجراءات عبر أربعة أبعاد تنظيمية معتمدة (أحمد والطلحي، 2026؛ Choudhary et al., 2024):

- **إلغاء الخطوات غير الضرورية:** حصر واستبعاد الإجراءات والأختام والتوقيعات والمستندات الروتينية المكررة التي لا تقدم أي قيمة مضافة للخدمة (Nielsen et al., 2017).
- **دمج وتنسيق العمليات:** تجميع المهام الإدارية المترابطة وتطبيق مبدأ الشباك الموحد (Shop Stop–One) والموظف الشامل لمنع تشتت المعاملة وتعدد المكاتب المرجعية (Humphreys, 1998; Silveira et al., 2022).
- **تقليص زمن الإنجاز:** خفض المدة الزمنية الإجمالية المستغرقة منذ لحظة تقديم الطلب وحتى استلام المخرج النهائي، واعتماد المعالجة المتوازية للمهام (Choudhary et al., 2024).
- **تخفيض التكاليف والجهد:** ترشيد النفقات التشغيلية والورقية للمؤسسة، وتقليص المشقة والجهد البدني والذهني المبذول من الموظف والمراجع (أحمد وآخرون، 2019).

2.4 التحول الرقمي في الإدارة العامة (Digital Transformation)

يُمثل التحول الرقمي التغيير البنيوي والثقافي الشامل الذي تنتهجه المؤسسات الحكومية لتوظيف تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، والحوسبة السحابية، والمنصات الذكية لإعادة ابتكار نماذج العمل وتقديم الخدمات العامة للمواطنين بمرونة وشفافية (Mergel et al., 2019; Danielsen et al., 2022). وتفرق الأدبيات بوضوح بين الرقمنة التقنية (Digitization) بتحويل الورق إلى صيغ ثنائية، والرقمنة العملياتية (Digitalization) بميكنة الإجراءات القائمة، والتحول الرقمي الشامل (Transformation Digital) الذي يعيد صياغة منطق خلق القيمة العامة (Marghich, 2023 & Tiach). ويستند التأطير النظري للتحول الرقمي إلى نموذج نجاح نظم المعلومات لديلون وماكلين (McLean & DeLone)، والنظرية الاجتماعية-التقنية (Theory Technical–Socio)، والنموذج الموحد لقبول واستخدام التقنية (UTAUT) (Alikornwo et al., 2025; حسين، 2024).

3.4 جودة الخدمات العامة (Public Services Quality)

تُعرّف جودة الخدمات العامة بأنها مدى كفاءة وتميز المخرجات الخدمية التي تقدمها الأجهزة الحكومية ومطابقتها للمعايير الموضوعية وتلبيتها لتوقعات واحتياجات المستفيدين بعدالة وإنصاف (Humphreys, 1998; صديق وآخرون، 2026). وتتميز الخدمات العامة بخصوصية نابعة من احتكار الدولة لتقديمها وطابعها السيادي والإلزامي غير الهادف للربح التجاري المجرد (Taylor, 1992 & Parasuraman et al., 1988; Cronin). وتتحدد أبعادها في هذه الدراسة وفق نموذج الأداء الفعلي بأربعة أبعاد رئيسة (صديق وآخرون، 2026):

- **إمكانية الوصول والشمولية:** سهولة وصول مختلف فئات المجتمع للخدمات وتخطي العوائق الجغرافية وتوفير متطلبات كبار السن وذوي الإعاقة (Mulka, 2026 & Amanah).
- **السرعة في الإنجاز:** التزام المرفق الحكومي بإنهاء المعاملات وتسليم الوثائق في آجال زمنية قياسية تتسم بالحسم الفوري (Choudhary et al., 2024).
- **الدقة والموثوقية:** خلو المحررات والوثائق الحكومية من الأخطاء المادية ومطابقتها الصارمة للأطر القانونية والوعود المعلنة (Alikornwo et al., 2025).
- **النزاهة ورضا المواطنين:** حسن الاستقبال والتعامل الراقي القائم على الشفافية والعدالة وتكافؤ الفرص ومعالجة الشكاوى بإنصاف (العكروت، 2025; Zulfachry & Rachmat, 2026).

5. منهجية الدراسة الميدانية (Research Methodology)

1.5 نوع الدراسة وتصميمها

تُعد هذه الدراسة دراسة تطبيقية ميدانية استقصائية وسببية؛ حيث اعتمدت المنهج الكمي الوصفي التحليلي التفسيري (Approach Explanatory & Analytical–Descriptive) المقترن بنمذجة المعادلات البنائية (SEM) وتحليل المسار

(Analysis Path). وهي دراسة مقطعية (Sectional–Cross) نُفذت في بيئة عمل طبيعية غير مضبوطة تجريبياً داخل المقرات الرسمية للوزارات الحكومية المركزية في العاصمة موروني بجمهورية القمر المتحدة لعام 2026/2027م.

2.5 مجتمع وعينة الدراسة

تألف مجتمع الدراسة المستهدف من شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية والتنفيذية ومسؤولي الرقمنة ونظم المعلومات وخدمة المواطنين في الوزارات الخدمية المركزية بالعاصمة موروني، والبالغ عددهم (480) مسؤولاً وموظفاً. وبناءً على صيغة سيكاران وبوجي (Bougie, 2016 & Sekaran)، حُدد حجم العينة الأدنى بـ (214) مفرداً عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ ±5%. ووزعت (250) استبانة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية التناسبية، استُردت منها (232) استبانة، وبعد التدقيق استُبعدت (14) استبانة غير مكتملة، ليستقر قوام العينة الصالحة للتحليل النهائي على **(218)** استبانة بنسبة استجابة صافية بلغت (87.2%).

3.5 أداة الدراسة وتوزيع المقاييس

اشتملت الاستبانة المقننة على (44) فقرة صيغت بدقة واعتمدت مقياس ليكرت الخماسي (غير موافق بشدة 1، غير موافق 2، محايد 3، موافق 4، موافق بشدة 5)، وتوزعت كالآتي:

- **المتغير المستقل: تبسيط إجراءات العمل (16 فقرة):** موزعة بالتساوي (بواقع 4 فقرات لكل بعد) على الأبعاد الأربعة: إلغاء الخطوات غير الضرورية (1–4)، دمج وتنسيق العمليات (5–8)، تقليص زمن الإنجاز (9–12)، وتخفيض التكاليف والجهد (13–16).
- **المتغير الوسيط: التحول الرقمي (12 فقرة):** قيس كمتغير وسيط كلي موحد وشامل دون تجزئة (الفقرات 17–28).
- **المتغير التابع: جودة الخدمات العامة (16 فقرة):** موزعة بالتساوي (بواقع 4 فقرات لكل بعد) على الأبعاد الأربعة: إمكانية الوصول والشمولية (29–32)، السرعة في الإنجاز (33–36)، الدقة والموثوقية (37–40)، والنزاهة ورضا المواطنين (41–44).

4.5 الكفاءة السيكومترية للأداة والفحوصات التشخيصية

- **الصدق والثبات:** حُكّمت الأداة ظاهرياً لدى نخبة من الأساتذة المتخصصين، وطُبقت استطلاعياً على (30) مسؤولاً لتحقيق صدق الاتساق الداخلي (ارتباطات الفقرات دالة عند p<0.01). وأظهر اختبار كرونباخ ألفا (N=218) ثباتاً ممتازاً؛ حيث بلغ للمتغير المستقل ككل (0.914)، وللمتغير الوسيط الكلي (0.908)، وللمتغير التابع ككل (0.918)، وللاستبانة ككل (0.948).
- **التوزيع الطبيعي والتداخل الخطي:** تراوحت معاملات الالتواء بين (−0.495 و −0.665) والتفرطح بين (0.318 و 0.718) وهي ضمن المدى المعياري (±1.5) مما يؤكد اعتدال التوزيع. وتراوحت قيم معامل تضخم التباين (VIF) بين

(2.095 و 2.540) وهي أقل من (5)، وقيم التباين المسموح به (Tolerance) بين (0.394 و 0.477) وهي أكبر من (0.10)، مما يؤكد انتفاء مشكلة التداخل الخطي وصلاحية البيانات للتحليل الاستدلالي المتقدم.

6. عرض النتائج وتحليل البيانات (Findings & Data Analysis)

1.6 الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة

كشفت النتائج الوصفية لعينة الدراسة (N=218) أن نسبة الذكور بلغت (67.9%) مقابل (32.1%) للإناث. وتركزت النسبة الأكبر في الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (43.6%)، تلتها الفئة (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (28.0%). وحمل غالبية المبحوثين درجة البكالوريوس فما دون بنسبة (60.6%)، والماجستير بنسبة (29.3%)، والدكتوراه بنسبة (10.1%). وتوزعت المسميات الوظيفية بين رؤساء الأقسام (33.0%)، والوظائف التنفيذية وخدمة المواطنين (30.3%)، ومسؤولي التقنية والأنظمة (19.3%)، والقيادات العليا (17.4%). وامتلك (83.5%) من العينة خبرة عملية تتجاوز خمس سنوات في العمل الوزاري الحكومي.

2.6 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة و أبعادها

يوضح الجدول (1) ملخص الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستويات الأهمية النسبية لمتغيرات وأبعاد الدراسة:

جدول (1): ملخص الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات و أبعاد الدراسة (N=218)

الرقم	المتغيرات والأبعاد المعتمدة في الدراسة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	إلغاء الخطوات غير الضرورية	4.11	0.534	4	**مرتفعة**
2	دمج وتنسيق العمليات	4.13	0.528	3	**مرتفعة**
3	تقليص زمن الإنجاز	4.16	0.512	2	**مرتفعة**
4	تخفيض التكاليف والجهد	4.19	0.505	1	**مرتفعة**
—	**تبسيط إجراءات العمل (المتغير المستقل ككل)**	**4.15**	**0.468**	—	**مرتفعة**
—	**التحول الرقمي (المتغير الوسيط ككل)**	**4.14**	**0.482**	—	**مرتفعة**
1	إمكانية الوصول والشمولية	4.19	0.518	3	**مرتفعة**
2	السرعة في الإنجاز	4.18	0.522	4	**مرتفعة**
3	الدقة والموثوقية	4.20	0.510	2	**مرتفعة**
4	النزاهة ورضا المواطنين	4.22	0.495	1	**مرتفعة**

—	جودة الخدمات العامة (المتغير التابع ككل)	4.20	0.465	—	مرتفعة

يتبين من الجدول (1) أن تبسيط إجراءات العمل ككل حقق مستوى أهمية مرتفعاً بوسط حسابي (4.15)، وتصدر بُعد تخفيض التكاليف والجهد بوسط (4.19). وسجل التحول الرقمي كمتغير كلي مستوى مرتفعاً بوسط (4.14). كما حققت جودة الخدمات العامة ككل مستوى مرتفعاً بوسط (4.20)، وجاء بُعد النزاهة ورضا المواطنين في مقدمة أبعاد الجودة بوسط بلغ (4.22).

7. اختبار الفرضيات والنمذجة البنائية (Structural Modeling & Hypotheses Testing)

1.7 اختبار الفرضية الرئيسة الأولى (10H)

تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد تبسيط إجراءات العمل في جودة الخدمات العامة بأبعادها في الوزارات الحكومية بجمهورية القمر المتحدة. طُبق تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (2):

جدول (2): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد تبسيط الإجراءات في جودة الخدمات العامة (N=218)

R	R2	F	df	Sig.	المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	β	t
0.812	0.659	103.145	4	0.000	الثابت(Constant)	0.742	0.160	—	4.637**
					إلغاء الخطوات غير الضرورية	0.245	0.052	0.274	4.712**
					دمج وتنسيق العمليات	0.186	0.048	0.211	3.875**
					تقليص زمن الإنجاز	0.278	0.054	0.306	5.148**
					تخفيض التكاليف والجهد	0.215	0.050	0.233	4.300**

دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.01$).

تُبين النتائج أن معامل الارتباط المتعدد بلغ (R=0.812)، وبلغ معامل التحديد (R2=0.659)؛ مما يوضح أن أبعاد تبسيط الإجراءات تفسر مجتمعة ما نسبته (65.9%) من التباين في جودة الخدمات العامة بالوزارات القمرية، عند قيمة (F=103.145,p=0.000). كما ثبتت المعنوية الإحصائية لمعاملات التأثير الفردية (β) لكافة الأبعاد؛ حيث تصدر تقليص زمن الإنجاز التأثير الأكبر (β=0.306)، يليه إلغاء الخطوات غير الضرورية (β=0.274). وعليه، **تُرفض الفرضية الصفرية الرئيسة الأولى (H01) وتُقبل البديلة.**

2.7 اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة (H01.1, H01.2, H01.3, H01.4)

تم اختبار أثر تبسيط إجراءات العمل ككل في كل بعد من أبعاد جودة الخدمات العامة باستخدام الانحدار الخطي البسيط، ويوضح الجدول (3) النتائج المحسوبة:

جدول (3): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضيات الفرعية (N=218)

رمز الفرضية	المتغير التابع (أبعاد الجودة)	r	r2	F	B	الخطأ المعياري	β	t	Sig.	القرار الإحصائي
H01.1	إمكانية الوصول والشمولية	0.735	0.540	253.642	0.748	0.047	0.735	15.926**	0.000	رفض العدمية وقبول البديلة
H01.2	السرعة في الإنجاز	0.768	0.590	310.785	0.785	0.045	0.768	17.629**	0.000	رفض العدمية وقبول البديلة
H01.3	الدقة والموثوقية	0.722	0.521	235.114	0.732	0.048	0.722	15.333**	0.000	رفض العدمية وقبول البديلة
H01.4	النزاهة ورضا المواطنين	0.745	0.555	269.418	0.752	0.046	0.745	16.414**	0.000	رفض العدمية وقبول البديلة

دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$).

تُثبت نتائج الجدول (3) رفض كافة الفرضيات العدمية الفرعية وقبول البديلة بدلالة إحصائية تامة (p=0.000)؛ حيث فسر تبسيط الإجراءات (59.0%) من التباين في سرعة الإنجاز، و(55.5%) في النزاهة ورضا المواطنين، و(54.0%) في إمكانية الوصول، و(52.1%) في الدقة والموثوقية.

3.7 اختبار الفرضيتين الرئيستين الثانية (H02) والثالثة (H03)

- **اختبار الفرضية الرئيسة الثانية (H02):** أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد تبسيط الإجراءات في التحول الرقمي كمتغير كلي؛ حيث بلغ (R=0.795,R2=0.632,F=91.450,p=0.000). وعليه **تُرفض الفرضية العدمية (H02)** و**تُقبل البديلة** بثبوت أن تبسيط الإجراءات يفسر (63.2%) من التباين في التحول الرقمي.
- **اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة (H03):** أظهرت نتائج الانحدار البسيط وجود أثر دال إحصائياً للتحول الرقمي كمتغير كلي في جودة الخدمات العامة؛ حيث بلغ (r=0.782,2r=0.612,F=340.512,β=0.782,t=18.453,p=0.000).

وعليه **تُرفض الفرضية العدمية (30H) وتُقبل البديلة** بثبوت أن التحول الرقمي يفسر (61.2%) من التباين في جودة الخدمات العامة.

4.7 اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة (H04) - الدور الوسيط للتحول الرقمي

تنص على أنه: لا يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتبسيط إجراءات العمل في جودة الخدمات العامة من خلال الدور الوسيط للتحول الرقمي كمتغير كلي في الوزارات الحكومية بجمهورية القمر المتحدة.

تم اختبار النموذج الهيكلي للوساطة عبر تحليل المسار (Analysis Path) باستخدام برمجية (AMOS v.24). وسجل النموذج مؤشرات مطابقة ممتازة: كاي تربيع المعيارية (DF/CMIN=1.845<3.00)، ومؤشر حسن المطابقة (GFI=0.978)، والمطابقة المقارن (CFI=0.994)، والمعياري (NFI=0.986)، والتزايدي (IFI=0.994)، والجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ الاقتراب (RMSEA=0.062<0.08).

وللتحقق من معنوية الأثر غير المباشر، طُبق أسلوب إعادة المعاينة (Bootstrapping) بعدد (2000) عينة فرعية وفترة ثقة 95% مصححة من الانحياز، ويوضح الجدول (4) مسارات التأثير المحسوبة:

جدول (4): نتائج تحليل المسار واختبار الأثر غير المباشر للتحول الرقمي كمتغير وسيط (AMOS)

نوع الوساطة والقرار	مستوى الدلالة (p)	القيمة الحرجة (C.R)	الخطأ المعياري	الأثر الكلي (Total)	الأثر غير المباشر (Indirect)	الأثر المباشر (Direct)	مسار العلاقة الهيكلية المفترضة
مسار مباشر دال	0.000	18.928	0.042	0.795	—	0.795	تبسيط إجراءات العمل ← التحول الرقمي
مسار مباشر دال	0.000	8.078	0.051	0.412	—	0.412	التحول الرقمي ← جودة الخدمات العامة
مسار مباشر دال	0.000	9.150	0.053	—	—	0.485	تبسيط الإجراءات ← جودة الخدمات (المباشر)
وساطة جزئية دالة إحصائياً	**0.000**	**7.454**	**0.044**	**0.813**	**0.328**	—	**تبسيط الإجراءات ← التحول الرقمي ← جودة الخدمات**

تُثبت النتائج في الجدول (4) تحقق الدور الوسيط للتحول الرقمي؛ حيث بلغت قيمة الأثر غير المباشر لتبسيط إجراءات العمل في جودة الخدمات العامة عبر المتغير الوسيط (β=0.328,C.R=7.454,p=0.000). وبما أن الأثر المباشر لتبسيط الإجراءات في جودة الخدمات بوجود الوسيط ظل محتفظاً بدلالته الإحصائية المعنوية (β=0.485,p=0.000)، فإن ذلك يؤكد تحقق **الوساطة الجزئية** (Mediation Partial).

وعليه، **تُرفض الفرضية العدمية الرئيسة الرابعة (H04) وتُقبل البديلة**، بما يبرهن على أن تبسيط إجراءات العمل يؤثر في جودة الخدمات العامة بصورة مباشرة، وبصورة غير مباشرة وأكثر فاعلية وعمقاً من خلال التحول الرقمي.

جدول (5): ملخص القرارات الإحصائية النهائية لكافة فرضيات الدراسة

القرار المتخذ	المؤشرات المحسوبة	المنهج الإحصائي	نص الفرضية الإحصائية (العدمية)	رمز الفرضية
رفض العدمية وقبول البديلة	R2=0.659,F=103.145,Sig=0.000	الانحدار المتعدد	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبسيط إجراءات العمل بأبعاده في جودة الخدمات العامة.	H01
رفض العدمية وقبول البديلة	r2=0.540,F=253.642,Sig=0.000	الانحدار البسيط	لا يوجد أثر لتبسيط إجراءات العمل في إمكانية الوصول والشمولية.	H01.1
رفض العدمية وقبول البديلة	r2=0.590,F=310.785,Sig=0.000	الانحدار البسيط	لا يوجد أثر لتبسيط إجراءات العمل في السرعة في الإنجاز.	H01.2
رفض العدمية وقبول البديلة	r2=0.521,F=235.114,Sig=0.000	الانحدار البسيط	لا يوجد أثر لتبسيط إجراءات العمل في الدقة والموثوقية.	H01.3
رفض العدمية وقبول البديلة	r2=0.555,F=269.418,Sig=0.000	الانحدار البسيط	لا يوجد أثر لتبسيط إجراءات العمل في النزاهة ورضا المواطنين.	H01.4
رفض العدمية وقبول البديلة	R2=0.632,F=91.450,Sig=0.000	الانحدار المتعدد	لا يوجد أثر لتبسيط إجراءات العمل بأبعاده في التحول الرقمي كمتغير كلي.	H02
رفض العدمية وقبول البديلة	r2=0.612,F=340.512,Sig=0.000	الانحدار البسيط	لا يوجد أثر للتحول الرقمي كمتغير كلي في جودة الخدمات العامة.	H03
رفض العدمية وقبول البديلة (وساطة جزئية)	أثر غير مباشر = 0.328,C.R=7.454,Sig=0.000	تحليل المسار (AMOS)	لا يوجد أثر غير مباشر لتبسيط الإجراءات في جودة الخدمات عبر التحول الرقمي.	H04

8. مناقشة النتائج والتوصيات (Recommendations & Discussion)

1.8 مناقشة النتائج

كشفت النتائج الميدانية أن تبسيط إجراءات العمل يمارس تأثيراً إيجابياً دالاً إحصائياً في جودة الخدمات العامة بنسبة تفسير قوية بلغت (65.9%)؛ وتتطابق هذه النتيجة مع ما توصل إليه مودوجنو وزملاؤه (Modugno et al., 2022) وأحمد والطلحي (2026) في أن استئصال الخطوات الروتينية الزائدة وإعادة تصميم المسارات الإدارية يسهمان مباشرة في تقليص الاختناقات البيروقراطية ورفع كفاءة تسليم الخدمات. وقد تصدر بُعدا تقليص زمن الإنجاز وإلغاء الخطوات غير الضرورية أعلى معاملات التأثير؛ مما يؤكد أن المستفيدين يربطون جودة الخدمة بشكل جوهري باختصار وقت الانتظار والتخلص من الأوراق المكررة.

كما أثبتت الدراسة تحقق الوساطة الجزئية للتحول الرقمي كمتغير كلي بين تبسيط الإجراءات وجودة الخدمات (β=0.328,p=0.000). وتُعد هذه النتيجة المساهمة العلمية والتطبيقية الأبرز للدراسة؛ إذ تُبرهن على أن تبسيط الإجراءات يمثل المدخلات الهيكلية التمكينية المهيئة، في حين يعمل التحول الرقمي كجسر تنظيمي وقناة تكنولوجية تحويلية تلتقط الإجراءات المبسطة وتحولها إلى خدمات رقمية فائقة السرعة والدقة عابرة للحدود المكانية والمكاتب التقليدية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسات الحوكمة ونظم المعلومات (Mergel et al., 2019; Danielsen et al., 2022; Alikornwo et al., 2025) في التحذير من أن ميكنة إجراءات معقدة لا تنتج سوى تعقيد مؤتمت، ومن ثم فإن التبسيط التنظيمي شرط مسبق وحاكم لنجاح التحول الرقمي في إحداث نقلة ملموسة في جودة الخدمات العامة.

وفي سياق جمهورية القمر المتحدة، تكتسب هذه النتائج أهمية استثنائية؛ حيث تفرض الطبيعة الأرخبيلية للدولة تباعداً جغرافياً بين الجزر (القمر الكبرى، أنجوان، وموهيلي)، مما يحمل المواطنين مشاق السفر وتكاليف الانتقال الباهظة إلى العاصمة موروني لإنجاز المعاملات الورقية (Dick-Sagoe, 2020). ويُبرهن النموذج المختبر على أن دمج المهام في شباك موحد، وإلغاء طلب المستندات المكررة، وتوفير الخدمات عبر منصات رقمية مركزية، يمثل المسار الاستراتيجي الوحيد لكسر العزلة الجغرافية، والحد من المحسوبية، وتحقيق العدالة في تقديم الخدمة العامة لكافة أبناء الشعب القمري.

2.8 التوصيات التطبيقية والإجرائية

بناءً على نتائج الدراسة الميدانية، يوصي الباحث بما يلي:

1. **مأسسة عمليات تبسيط الإجراءات وتحديثها دورياً:** تشكيل لجان دائمة وفرق عمل متخصصة في كل وزارة لمراجعة وتوصيف مسارات العمل الإداري بصورة مستمرة، وإلغاء كافة الشكليات والتوقيعات والأختام التي لا تضيف قيمة نوعية للمعاملة، وتعميم استخدام النماذج الموحدة الميسرة.

2. **التوسع في تطبيق نظام الشباك الموحد** (Shops Stop–One): تأسيس مراكز خدمة حكومية موحدة تجمع ممثلي الوزارات الخدمية الرئيسة تحت سقف واحد في المدن والمناطق المختلفة في جزر القمر (القمر الكبرى، أنجوان، موهيلي)، لتسهيل تقديم الطلبات واستلام الوثائق دون تشتيت المواطن بين المقرات المتفرقة.

3. **ربط التحول الرقمي بالهندسة الإجرائية المسبقة:** حظر ميكنة أو أتمتة أي خدمة حكومية قبل إخضاع مسارها الإداري للتبسيط وحذف خطواتها الزائدة، لضمان عدم انتقال التعقيد البيروقراطي والروتين الورقي إلى البيئة الإلكترونية.

4. **تطوير البنية التحتية والربط البيني المركزي:** توجيه الاستثمارات الحكومية والشراكات الدولية لتأمين خوادم سحابية حكومية موحدة وتطوير شبكات الاتصال، وتأسيس ناقل البيانات الوطني (Exchange Data National) لربط قواعد بيانات الوزارات الاتحادية لإنهاء العمل كجزر معزولة وتفعيل مبدأ المرة الواحدة (Principle Only–Once).

5. **بناء القدرات والكفايات الرقمية للمورد البشري:** تصميم وتنفيذ برامج تدريبية وتأهيلية مكثفة للموظفين العموميين في الوزارات للارتقاء بمهاراتهم في التعامل مع الأنظمة وقواعد البيانات الإلكترونية، مع ربط تقييم الأداء والحوافز الوظيفية بمدى التجاوب مع النظم الرقمية ومستوى رضا المراجعين.

6. **إنشاء قنوات للدعم والمساعدة الإنسانية للمستفيدين:** توفير مكاتب مساندة وتوجيه في المقرات الحكومية لمساعدة كبار السن والمواطنين الذين يواجهون صعوبات في التعامل مع التطبيقات الرقمية، لردم الفجوة الرقمية وضمان الشمولية الاجتماعية لجميع فئات الشعب القمري.

3.8 الدراسات المستقبلية المقترحة

1. **دراسات طولية** (Studies Longitudinal): تتبع أثر مشاريع التبسيط الإداري والتحول الرقمي على مستويات رضا المواطنين وثقتهم بالمؤسسات الحكومية عبر مراحل زمنية ممتدة (قبل وأثناء وبعد اكتمال الرقمنة).

2. **إدخال متغيرات وسيطة ومعدلة جديدة:** بحث الدور المعدل لـ القيادة التحويلية أو الثقافة التنظيمية أو الجاهزية التكنولوجية، والدور الوسيط لـ الشفافية الإدارية في العلاقة بين التبسيط وجودة الخدمات العامة.

3. **دراسة مقارنة بين الوزارات الاتحادية والإدارات المحلية في الجزر:** تطبيق النموذج بصورة مقارنة بين الوزارات المركزية في جزيرة القمر الكبرى والإدارات التنفيذية في جزيرتي أنجوان وموهيلي، لرصد أثر تباين البنية التحتية واللامركزية على جودة تقديم الخدمة.

قائمة المراجع (References)

أولاً: المراجع باللغة العربية

أحمد، عبد محمود، ورسل سلمان نعمة، وعلي مطشر. (2019). تقنيات أتمتة المكاتب وتأثيرها في تبسيط إجراءات العمل: دراسة استطلاعية في جهاز الإشراف والتقويم العلمي. *مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية*، 27(5)، 320–336.

أحمد، محمد، والطلحي، سلطان. (2026). أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين كفاءة الأداء الحكومي. *المجلة العربية للإدارة العامة*، 44(1)، 89–114.

بريك، خالد. (2020). مراحل نضج الحكومة الإلكترونية والتحول الرقمي في المؤسسات العامة. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، 15(2)، 45–68.

الحربي، طارق، والرابغي، فهد. (2025). الحوكمة الرقمية ومحددات نجاح التحول التكنولوجي في القطاع العام. *مجلة الإدارة والتنمية المستدامة*، 18(3)، 132–158.

حسين، سامر. (2024). جودة الخدمات الإلكترونية وأثرها في رضا المتعاملين باستخدام نموذج قبول التقنية. *مجلة بحوث الإدارة الإلكترونية*، 8(1)، 77–102.

درويش، أحمد، والمدلل، إبراهيم. (2026). الربط البيني وتكامل قواعد البيانات الحكومية وأثره في كفاءة الخدمات العامة. *مجلة القيادة والتحول المؤسسي*، 5(1)، 110–135.

الزانخ، عبد الرحمن. (2026). رأس المال البشري والجاهزية الرقمية في الجهاز الحكومي النامي. *مجلة التطوير الإداري*، 21(2)، 201–228.

صديق، عمر، وبشير، حامد، وعثمان، النور. (2026). مؤشرات جودة الخدمات العامة في الإدارات الحكومية المعاصرة: دراسة ميدانية. *المجلة العربية لبحوث الخدمة العامة*، 11(1)، 44–71.

العكروت، سالم. (2025). العلاقة بين النزاهة الإدارية وإدراك جودة الخدمة العامة: مدخل الحوكمة الرشيدة. *مجلة الدراسات القانونية والإدارية*، 17(2)، 95–120.

الفراجي، ماجد، وسعد، وسام. (2022). تقليص زمن الدورة المستندية وأثره على رضا متلقي الخدمة في المؤسسات العامة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 28(130)، 215–238.

مجاد، يوسف، وبومدين، كمال. (2021). البيروقراطية والروتين الإداري في المرافق العامة: الأسباب وآليات التجاوز. *مجلة أبحاث الإدارة والمجتمع*، 10(1)، 55–79.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية (English References)

Al-Ibrahim, A. (2014). Quality management and its role in improving service delivery in government agencies .*International Journal of Business and Social Science*.135–120 ,(4)5 ,

Alikornwo, P. M., Adiele, G. C & ,.Dornanu, L. (2025). Digital transformation: Corollary for administrative decision-making in government ministries .*BW Academic Journal*.33–14 ,2 ,

Amalia, R., Prasetyo, B & ,.Setiawan, I. (2026). Bureaucracy and administrative barriers in the public sector: A post-digitalization assessment .*Journal of Administrative Reform* ,(1)14 , .104–88

Amanah, H & ,.Mulka, S. R. (2026). Quality of digital public services in Pelabuhan Village, Samarinda, Indonesia .*Golden Ratio of Mapping Idea and Literature Format*–1298 ,(2)6 , .1310

Choudhary, R., Tariq, H., Riaz, N & ,.Awan, R. (2024). Streamlining workflow processes in public sector universities: A modeling and simulation-based automation solution .*Pakistan Journal of Science*.19–9 ,(01)76 ,

Cronin, J. J & ,.Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension .*Journal of Marketing*.68–55 ,(3)56 ,

Danielsen, F., Flak, L. S & ,.Sæbø, Ø. (2022). Understanding digital transformation in government. In Y. Charalabidis et al. (Eds.) ,*Scientific Foundations of Digital Governance and Transformation* (pp. 151–187). Springer.

Dick-Sagoe, C. (2020). Decentralization for improving public service delivery in developing nations: An institutional overview .*Journal of Public Affairs* ,(4)20 ,e2133.

Hammer, M & ,.Champy, J .(1993) .*Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* .Harper Business.

Humphreys, P. C .(1998) .*Improving Public Service Delivery: Public Service Benchmarking and the Citizen's Charter* .Institute of Public Administration, Dublin.

Mergel, I., Edelmann, N & ,.Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews .*Government Information Quarterly*.101385 ,(4)36 ,

Modugno, G., Bertoni, M & ,.De Rosa, B. (2022). The simplification of public administration: A managerial perspective .*Naše Gospodarstvo/Our Economy*.76–64 ,(1)68 ,

Nielsen, M. M., Veiga, L. G., Carvalho, N. R & ,.Barbosa, L. S. (2017). Administrative burden reduction over time: Literature review, trends and gap analysis .*ICEGOV '17 Proceedings* , New Delhi, India.

Osborne, S. P .(2021) .*Public Service Logic: Creating Value for Public Service Users, Citizens, and Society* .Routledge.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A & ,.Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality .*Journal of Retailing*.40–12 ,(1)64 ,

Porter, M. E .(1985) .*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* .Free Press.

Sekaran, U & ,.Bougie, R .(2016) .*Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed.). John Wiley & Sons.

Silveira, J. T., Freitas, T. F. d., Fabião, G & ,.Raimundo, M. A. (2022). The simplification of procedures in Portuguese administrative law .*Administrative Sciences*.9 ,(1)12 ,

Tiach, T & ,.Marghich, A. (2023). Digital transformation in public administration: A systematic literature review .*International Journal of Professional Business Review* ,(10)8 , e02372.

Zulfachry, Z & ,.Rachmat, Z. (2026). Explaining public service quality at the village level: Administrative capacity, transparency, digitalization, and citizen participation .*PUBLICUS: Jurnal Administrasi Publik*.70–58 ,(1)4 ,