



كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال  
الدراسات العليا

## نموذج مقترن لدور الحكومة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية

( بالتطبيق على ديوان الخدمة المدنية في دولة الكويت)  
رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتور الفلسفة في إدارة الأعمال

إعداد الباحث  
محمد فليح سلمان الشمري

إشراف  
الأستاذ الدكتور  
على محمد عبد الوهاب  
أستاذ إدارة الأعمال  
كلية التجارة  
جامعة عين شمس  
الأستاذ الدكتور  
أبراهيم عبد العليم  
أستاذ إدارة الأعمال  
كلية التجارة  
جامعة عين شمس  
2011

بسم الله الرحمن الرحيم



كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

اسم الطالب : محمد فليح سلمان الشمري

الدرجة العلمية : دكتور الفلسفة في إدارة الأعمال

اسم الكلية : التجارة

الجامعة : عين شمس

العام : 2011



كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

اسم الطالب : محمد فليح سلمان الشمري  
عنوان الرسالة : نموذج مقترن لدور الحكومة الالكترونية في تحسين  
جودة الخدمات الحكومية ( بالتطبيق على ديوان الخدمة المدنية  
في دولة الكويت )

اسم الدرجة : دكتور الفلسفة في إدارة الأعمال  
**لجنة المناقشة والحكم على الرسالة:**

1- الأستاذ الدكتور / على محمد عبد الوهاب  
مشرفاً ورئيساً

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة- جامعة عين شمس

2- الأستاذ الدكتور / سيد محمود الخولي  
عضوأً

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة- جامعة عين شمس

3- الأستاذ الدكتور / فؤاد القاضي  
عضوأً

أستاذ إدارة الأعمال زائر بالجامعة الأمريكية.

4- الدكتور / على محمود المبيض  
مشرفاً مشاركاً

أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية التجارة - جامعة عين شمس

تاريخ البحث: / 2009 م

الدراسات العليا



ختم الإجازة

موافقة مجلس الكلية

بتاريخ / 2011 م

أجيزت الرسالة بتاريخ / 2011 م

موافقة مجلس الجامعة

بتاريخ / 2011 م

# **الشكر والتقدير**

يتقدم الباحث بالشكر لله رب العالمين ويعده سبحانه على نعمه كلها ظاهرها وباطنها فالله  
كل الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظم سلطانك والحمد لله عدد خلقك ورضاء نفسك وزنة  
عرشك ومداد كلماتك

**كما يتقدم الباحث بالشكر والتقدير والعرفان بالجميل لكل من :**  
**الأستاذ الدكتور / على محمد عبد الوهاب**

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس على تفضله بالإشراف على هذه  
الرسالة فقد كان لتحفيزه الأثر الكبير في مساعدة الباحث في إنجاز هذا العمل.

**الأستاذ الدكتور / على محمود المبيض**

أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية التجارة - جامعة عين شمس على تفضله بالإشراف  
بالاشتراك على هذه الرسالة.

**الأستاذ الدكتور / أدم غازي العتيبي**

أستاذ الإدارة العامة - كلية العلوم الإدارية - جامعة الكويت على تفضله بالإشراف على  
البحث بالاشتراك من بلد الباحث

**كما يتقدم الباحث بالشكر والتقدير إلى كل من:**

**1- الأستاذ الدكتور / سيد محمود الخولي**

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس

**2- الأستاذ الدكتور / فؤاد القاضي**

أستاذ إدارة الأعمال زائر بالجامعة الأمريكية.

على تفضلهم بالمشاركة في مناقشة الرسالة والحكم عليها.

الصفحة	الموضوعات	م
	<b>الفصل الأول: إطار البحث</b>	
2	..... مقدمة .....	1/1
7	..... الدراسة الاستطلاعية .....	2/1
8	..... مشكلة البحث .....	3/1
9	..... أهداف البحث .....	4/1
10	..... الدراسات السابقة .....	5/1
37	..... النموذج المقترن للبحث .....	6/1
38	..... فروض البحث .....	7/1
39	..... متغيرات البحث .....	8/1
40	..... منهج البحث .....	9/1
42	..... إجراءات وأساليب التحليل الإحصائي .....	10/1
44	..... حدود البحث .....	11/1
45	..... المراجع .....	12 /1
	<b>الفصل الثاني: الحكومة الإلكترونية</b>	
53	..... مقدمة .....	1/2
54	..... مفهوم الحكومة الإلكترونية .....	2/2
55	..... علاقة الحكومة الإلكترونية ببعض المفاهيم الأخرى .....	3/2
57	..... الفرق بين الحكومة التقليدية والحكومة الإلكترونية .....	4/2
62	..... أهداف الحكومة الإلكترونية .....	5/2
63	..... خصائص الحكومة الإلكترونية .....	6/2
64	..... تنفيذ الحكومة الإلكترونية .....	7/2
65	..... عوامل النجاح ومزايا تنفيذ الحكومة الإلكترونية .....	8/2
67	..... معايير تقييم الحكومة الإلكترونية .....	9/2
68	..... عوائق استخدام الحكومة الإلكترونية .....	10/2
69	..... خلاصة الفصل .....	11/2
71	..... المراجع .....	12/2
	<b>الفصل الثالث: جودة الخدمات الحكومية</b>	
76	..... مقدمة .....	1/3
77	..... خصائص المنظمات الحكومية .....	2/3
79	..... خصائص المنظمات الحكومية الخدمية .....	3/3
85	..... مفهوم جودة الخدمة .....	4/3
87	..... أبعاد جودة الخدمة .....	5/3
90	..... أبعاد جودة الخدمات الحكومية .....	6/3
91	..... التغير في جودة الخدمات الحكومية .....	7/3
92	..... معوقات ومشكلات جودة الخدمة .....	8/3
94	..... خلاصة الفصل .....	9/3
96	..... المراجع .....	10/3

## **الفصل الرابع: فاعلية الأداء الوظيفي**

100	.....	مقدمة .....	1/4
101	.....	مفهوم فاعلية الأداء الوظيفي .....	2/4
103	.....	أبعاد الأداء .....	3/4
105	.....	أهمية مفهوم الأداء .....	4/4
108	.....	أشكال وعناصر تقييم الأداء الوظيفي .....	5/4
110	.....	العوامل التي تؤثر على فاعلية الأداء الوظيفي .....	6/4
113	.....	المكونات الأساسية لمعادلة الأداء الوظيفي .....	7/4
117	.....	خلاصة الفصل .....	8/4
118	.....	المراجع .....	9/4

## **الفصل الخامس: الثقافة التنظيمية**

123	.....	مقدمة .....	1/5
124	.....	ماهية وتعريف الثقافة التنظيمية .....	2/5
128	.....	مكونات الثقافة التنظيمية .....	3/5
130	.....	خصائص الثقافة التنظيمية .....	4/5
131	.....	أنواع الثقافة التنظيمية .....	5/5
133	.....	مداخل دراسة الثقافة التنظيمية .....	6/5
135	.....	مقاييس الثقافة التنظيمية .....	7/5
139	.....	التآلف الاجتماعي التنظيمي .....	8/5
140	.....	التآلف الاجتماعي والثقافة التنظيمية .....	9/5
141	.....	الثقافة التنظيمية وأنشطة المعرفة .....	10/5
142	.....	خلاصة الفصل .....	11/5
143	.....	المراجع .....	12/5

## **الفصل السادس : تبسيط الإجراءات**

147	.....	مقدمة .....	1/6
148	.....	مفهوم تبسيط الإجراءات .....	2/6
150	.....	مبررات تبسيط الإجراءات .....	3/6
150	.....	أهداف تبسيط الإجراءات .....	4/6
151	.....	أهمية تبسيط الإجراءات .....	5/6
153	.....	خصائص تبسيط الإجراءات .....	6/6
154	.....	خطوات تبسيط الإجراءات .....	7/6
161	.....	عوائق نجاح خطط التبسيط .....	8/6
162	.....	علاقة أنشطة المعرفة بتبسيط الإجراءات .....	9/6
163	.....	خلاصة الفصل .....	10/6
165	.....	المراجع .....	11/6

## **الفصل السابع : الدراسة الميدانية**

168	.....	مقدمة .....	1/7
168	.....	التوصيف الديموغرافي لعينة البحث .....	2/7
172	.....	الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث .....	3/7

184	ثبات وصدق المحتوى لمتغيرات البحث .....	4/7
186	اختبار فروض البحث .....	5/7
203	خلاصة الفصل .....	6/7
	<b>الفصل الثامن : نتائج البحث والنموذج المقترن والتوصيات</b>	
205	مقدمة .....	1/8
205	نتائج البحث .....	2/8
207	النموذج المقترن للبحث .....	3/8
212	التوصيات .....	4/8
214	توصيات ببحوث مستقبلية .....	5/8
	<b>قائمة المراجع</b>	
216	المراجع العربية .....	1
224	المراجع الأجنبية .....	2
	<b>قائمة الملاحق</b>	
2	استماراة الاستبيان .....	1
9	مخرجات التحليل الإحصائي .....	2
	<b>قائمة الجداول</b>	
	<b>عنوان الجدول</b>	
الصفحة		الرقم
11	دراسات متعلقة بالحكومة الالكترونية .....	1
18	دراسات متعلقة بجودة الخدمات.....	2
24	دراسات متعلقة بالأداء الوظيفي .....	3
28	دراسات متعلقة بالثقافة التنظيمية .....	4
32	دراسات متعلقة بتبسيط الإجراءات .....	5
40	المتغيرات المستقلة والتابعه للبحث .....	6
41	عدد موظفين ديوان الخدمة المدنية .....	7
43	متغيرات الدراسة الميدانية وعبارات قياسها .....	8
58	المقارنة بين نموذج الحكومة التقليدية ونموذج الحكومة الإلكترونية .....	9
86	مقارنة بين قواعد الجودة القديمة والحديثة .....	10
157	تحليل جزئيات العمل .....	11
168	التكارات والنسب المئوية لعينة البحث فيما يخص النوع .....	12
169	التكارات والنسب المئوية لعينة البحث فيما يخص السن .....	13
170	التكارات والنسب المئوية لعينة البحث فيما يخص التعليم .....	14
171	التكارات والنسب المئوية لعينة البحث فيما يخص الدخل .....	15
173	الإحصاء الوصفي لمتغير تطبيق الحكومة الالكترونية داخل ديوان الخدمة المدنية .....	16
176	الإحصاء الوصفي لمتغير جودة الخدمة الحكومية داخل ديوان الخدمة المدنية .....	17
178	الإحصاء الوصفي لمتغير فاعلية الأداء الوظيفي في ظل تطبيق الحكومة الالكترونية داخل ديوان الخدمة المدنية .....	18
181	الإحصاء الوصفي لمتغير الثقافة التنظيمية السائدة داخل ديوان الخدمة المدنية .....	19

الإحصاء الوصفي لمتغير تبسيط الإجراءات في ظل تطبيق الحكومة الالكترونية داخل ديوان الخدمة المدنية .....	20
معامل الثبات والصدق لمتغيرات البحث باستخدام معامل الثبات الفا كرونياخ ومعامل الصدق.....	21
مصفوفة الارتباط للفرض الفرعى الأول من الفرض الرئيسي الأول . نموذج الانحدار الخطى البسيط بين تطبيق الحكومة الالكترونية	22
وفاعلية الأداء الوظيفي للعاملين داخل ديوان الخدمة المدنية.....	23
مصفوفة الارتباط للفرض الفرعى الثاني من الفرض الرئيسي الأول نموذج الانحدار الخطى البسيط بين تطبيق الحكومة الالكترونية	24
والثقافة التنظيمية السائدة داخل ديوان الخدمة المدنية .....	25
مصفوفة الارتباط للفرض الفرعى الثالث من الفرض الرئيسي الأول نموذج الانحدار الخطى البسيط بين تطبيق الحكومة الالكترونية	26
وتبسيط الإجراءات داخل ديوان الخدمة المدنية .....	27
مصفوفة الارتباط للفرض الثاني .....	28
نموذج الانحدار الخطى البسيط بين تطبيق الحكومة الالكترونية	29
وتحسين جودة الخدمات الحكومية داخل ديوان الخدمة المدنية	30
مصفوفة ارتباط بيرسون .....	31
نموذج الانحدار الخطى المتعدد التدريجي لتحديد عناصر التطوير التنظيمي الأكثر تأثيراً على تحسين جودة الخدمات الحكومية	

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
4	منهجية تطوير النظم المتكاملة لمعلومات الخدمة المدنية .....	1
5	الوسائل الأساسية التي يستخدمها ديوان الخدمة المدنية في تقديم الخدمات .....	2
6	المحاور الأساسية التي يقوم عليها مفهوم الحكومة الالكترونية ديوان الخدمة المدنية .....	3
10	تقسيم الدراسات السابقة .....	4
38	النموذج المقترن للبحث .....	5
80	خصائص الخدمات .....	6
84	أبعاد ومكونات الخدمة .....	7
90	الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة .....	8
111	العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء .....	9
112	عوامل Mathis للأداء الوظيفي .....	10
116	عناصر الأداء .....	11
133	الأنواع المختلفة للثقافة التنظيمية .....	12
158	الخطوات الستة لتحسين الإجراءات .....	13
169	توزيع عينة البحث حسب النوع .....	14
170	توزيع عينة البحث حسب السن .....	15
171	توزيع عينة البحث حسب التعليم .....	16
172	توزيع عينة البحث حسب الدخل .....	17
208	النموذج المقترن للبحث والمختبر إحصائيا .....	18

六

# الفصل الأول

## إطار البحث

## الفصل الأول: إطار البحث

### 1/1 مقدمة

شهد العقد الأخير من القرن العشرين ثورة هائلة في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، ثورة فاقت كل للوقعات وأحدثت تغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية كبيرة على مستوى العالم، وكان أحد هذه التغيرات ظهر مفهوم العولمة والذي جسده شبكة الانترنت بنموها الهائل خلال فترة زمنية وجيزة لا تتعدي بضع سنوات، تضاعف خلالها أعداد مستخدميها أكثر من مرة خلال السنة الواحدة، وساهمت في تحول العالم إلى قرية كونية صغيرة، وأصبحت اليوم نواة الاقتصاد الرقمي ومركز التجارة الإلكترونية

و هذا الاندفاع نحو شبكة الانترنت تمثلاً في التعامل الإلكتروني والتغيرات التي تلت هذه استدعت انتباه الحكومات إلى واقع جديد أصبح التعامل معه ضرورة حتمية، فاتجهت نحو تنظيمه والاستفادة منه في أجل الحفاظ على نهضة دولة ودعم مسيرة التنمية فيها.

كما ساعد التطور السريع في نظم الاتصال السلكية واللاسلكية وانتشار شبكة الانترنت عالمياً، وكذلك ارتفاع معدلات شراء الحاسبات الإلكترونية وبرامجها التشغيلية على محاولة الحكومات والوزارات والشركات استغلال كل هذه الإمكانيات والقدرات الإلكترونية لزيادة كفاءة وإنتاجية خدماتها التي توفرها للمواطنين، ومن هنا جاءت فكرة ومفهوم الحكومات الإلكترونية.

و على ذلك ترتيب ظهور منظومة الحكومة الإلكترونية لترجم فاعلية تكنولوجيا المعلومات والخدمات الحكومية، ولتمثل حدّاً هاماً في إعادة هيكلة التنظيم الإداري بالوحدة الحكومية وميكانيكية العمل بها، وبما يمتد أثره بطبيعة الحال إلى بقية الأنظمة الأخرى وكذلك جودة الخدمات الحكومية.

وبعد مرور أكثر من ثلاثة سنوات على إنشاء بوابة الكويت الإلكترونية زادت الخدمات التي يقدمها ديوان الخدمة المدنية حيث أنه يحتل موقعًا حكومياً يحتوي على معلومات حول ديوان الخدمة المدنية في الكويت يقدم خدماته للموظفين والباحثين عن العمل في القطاع الحكومي في دولة الكويت.

# **1/1/1 الملامح الرئيسية لاختصاصات مجلس وديوان الخدمة المدنية**

([www.csc.net.kw](http://www.csc.net.kw))

1/1/1/1 وضع السياسة العامة المتعلقة بالتطوير الإداري في الجهات الحكومية.

2/1/1/1 وضع سياسة استخدام القوى العاملة الوطنية في الجهات المختلفة

3/1/1/1 تنظيم الجهات الحكومية وتحفيظ القوى العاملة فيها.

4/1/1/1 تطوير نظم التوظيف ونظم الحوافز .

5/1/1/1 تحقيق المساواة وتكافؤ الفرص بين جميع المواطنين.

6/1/1/1 الارتقاء بمستوى الخدمات التي يقدمها الجهاز الحكومي للمواطنين.

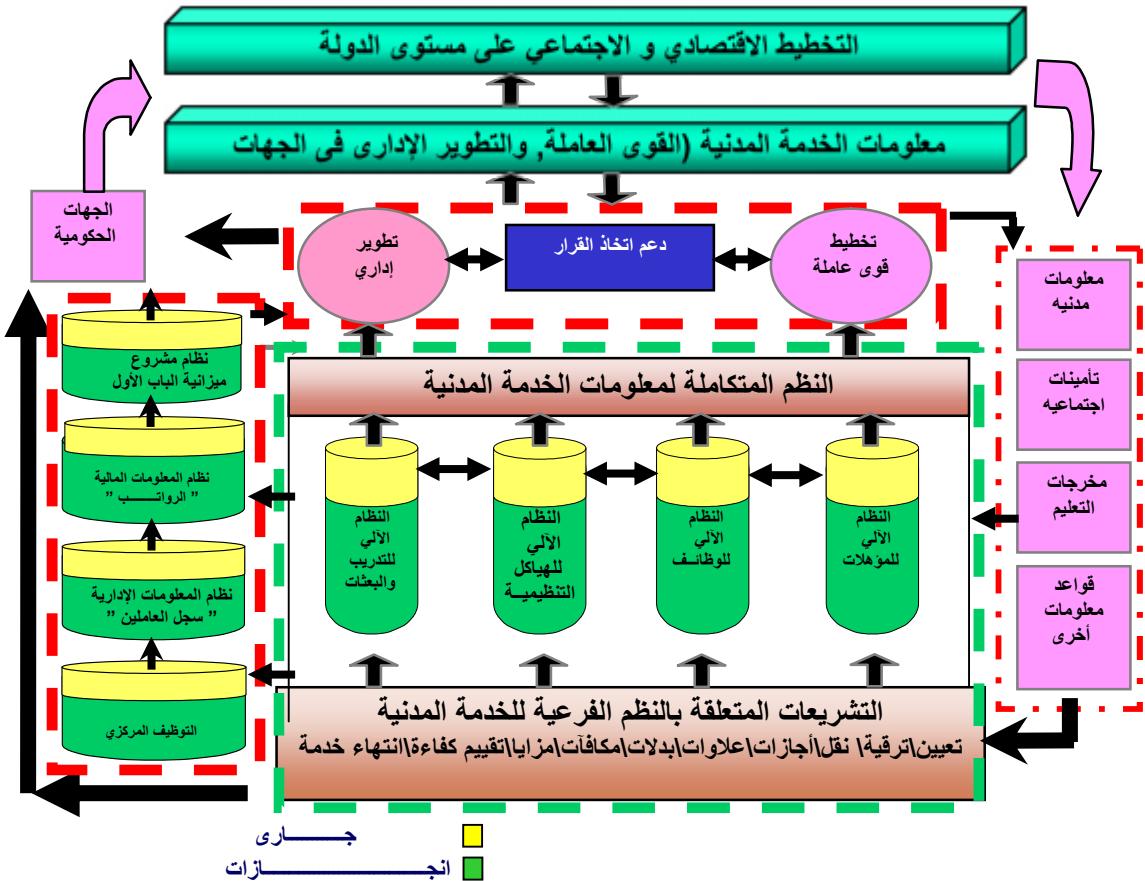
## **2/1/1 المحاور الأساسية للخدمات الالكترونية التي يقدمها ديوان الخدمة المدنية:**

1/2/1/1 خدمة المواطن

2/2/1/1 خدمة الجهات الحكومية

3/2/1/1 خدمة مؤسسات القطاع الخاص

ويوضح الشكل التالي منهجية تطوير النظم المتكاملة لمعلومات الخدمة المدنية



شكل رقم (1) منهجهية تطوير النظم المتكاملة لمعلومات الخدمة المدنية

المصدر: مركز معلومات ديوان الخدمة المدنية، يناير 2003

ويرى الباحث انه بإدخال الحكومة الالكترونية والتي بدورها جعلت المواطنين يحصلون على جميع الخدمات الحكومية بطريقة الالكترونية عن طريق استخدام الحاسوب الالى سواء كان في المنزل أو العمل أو غير ذلك فإن ذلك سوف يوفر في وقت وجهد المواطن الكويتي من الذهاب لمكان تقديم الخدمات والانتظار الطويل للحصول على الخدمة، وان هذا التوجه سيزيد من جودة الخدمات الحكومية وكذلك درجة رفاهية المواطنين.

ويوضح الشكل التالي الوسائل الأساسية التي يستخدمها ديوان الخدمة المدنية في تقديم الخدمات الحكومية