



كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال  
الدراسات العليا

نموذج مقترح 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 محمود المبيض  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية التجارة  
جامعة عين شمس

الأستاذ الدكتور  
على محمد عبد الوهاب  
أستاذ إدارة الأعمال  
كلية التجارة  
جامعة عين شمس

2011

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



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 مقترح 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 / علي محمد عبد الوهاب  
مشرفاً ورئيساً

أستاذ إدارة الأعمال – كلية التجارة- جامعة عين شمس

2- الأستاذ الدكتور / سيد محمود الخولي  
عضواً

أستاذ إدارة الأعمال – كلية التجارة- جامعة عين شمس

3- الأستاذ الدكتور / فؤاد القاضي  
عضواً

أستاذ إدارة الأعمال زائر بالجامعة الأمريكية.

4- الدكتور / علي محمود المبيض  
مشرفاً مشاركاً

أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية التجارة - جامعة عين شمس

تاريخ البحث: / / 2009 م

الدراسات العليا

أجيزت الرسالة بتاريخ / 2011م

موافقة مجلس الجامعة  
بتاريخ / 2011م



ختم الإجازة  
موافقة مجلس الكلية  
بتاريخ / 2011م

# الشكر والتقدير

يتقدم الباحث بالشكر لله رب العالمين ويحمده سبحانه على نعمه كلها ظاهرها وباطنها فاللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ولك الحمد 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 تفضلهما بالمشاركة في مناقشة الرسالة والحكم عليها.

الصفحة	الموضوعات	م
	<b>فهرس البحث</b>	
	<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 المقترح 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 الالكترونية</b>	
53	..... مقدمة	1/2
54	..... مفهوم الحكومة الإلكترونية	2/2
55	..... علاقة الحكومة الالكترونية ببعض المفاهيم الأخرى	3/2
57	..... الفرق بين الحكومة التقليدية والحكومة الالكترونية	4/2
62	..... أهداف الحكومة الالكترونية	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	..... التألف الاجتماعي التنظيمي	8/5
140	..... التألف 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 الديموجرافي 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 المقترح والتوصيات</b>		
205	مقدمة .....	1/8
205	نتائج البحث .....	2/8
207	النموذج المقترح للبحث .....	3/8
212	التوصيات .....	4/8
214	توصيات ببحوث مستقبلية .....	5/8

### قائمة المراجع

216	المراجع العربية .....	1
224	المراجع الأجنبية .....	2

### قائمة الملاحق

2	استمارة الاستبيان .....	1
9	مخرجات التحليل الإحصائي .....	2

### قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	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 والتابعة 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	التكرارات والنسب المئوية لعينة البحث فيما يخص النوع .....	12
169	التكرارات والنسب المئوية لعينة البحث فيما يخص السن .....	13
170	التكرارات والنسب المئوية لعينة البحث فيما يخص التعليم .....	14
171	التكرارات 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

183	الإحصاء الوصفي لمتغير تبسيط الإجراءات في ظل تطبيق الحكومة الإلكترونية داخل ديوان الخدمة المدنية .....	20
185	معامل الثبات والصدق لمتغيرات البحث باستخدام معامل الثبات الفا كرونباخ ومعامل الصدق.....	21
188	مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الأول .	22
189	نموذج الانحدار الخطي البسيط بين تطبيق الحكومة الإلكترونية وفاعلية الأداء الوظيفي للعاملين داخل ديوان الخدمة المدنية.....	23
191	مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الأول	24
192	نموذج الانحدار الخطي البسيط بين تطبيق الحكومة الإلكترونية والثقافة التنظيمية السائدة داخل ديوان الخدمة المدنية .....	25
194	مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي الأول	26
195	نموذج الانحدار الخطي البسيط بين تطبيق الحكومة الإلكترونية وتبسيط الإجراءات داخل ديوان الخدمة المدنية .....	27
197	مصفوفة الارتباط للفرض الثاني .....	28
198	نموذج الانحدار الخطي البسيط بين تطبيق الحكومة الإلكترونية وتحسين جودة الخدمات الحكومية داخل ديوان الخدمة المدنية	29
200	مصفوفة ارتباط بيرسون .....	30
201	نموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لتحديد عناصر التطوير التنظيمي الأكثر تأثيراً على تحسين جودة الخدمات الحكومية	31

## قائمة الأشكال

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



# 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 تغييرات سياسية واقتصادية واجتماعية كبيرة على مستوى العالم، وكان أحد هذه التغيرات ظهور مفهوم العولمة والذي جسده شبكة الانترنت بنموها الهائل خلال فترة زمنية وجيزة لا تتعدى 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 متمثلاً في التعامل الإلكتروني والتغيرات التي تلتها استدعت انتباه الحكومات إلى واقع جديد أصبح التعامل معه ضرورة حتمية، فالتجهت نحو تنظيمه والاستفادة منه في أعمالها من أجل الحفاظ على نهضة دولها ودعم مسيرة التنمية فيها.

كما ساعد التطور السريع في نظم الاتصال السلكية واللاسلكية وانتشار شبكة الإنترنت 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 ترتب ظهور منظومة الحكومة الإلكترونية لتترجم فاعلية تكنولوجيا المعلومات والخدمات الحكومية، ولتمثل حدثاً 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 ثلاث سنوات على إنشاء بوابة الكويت الإلكترونية زادت الخدمات التي يقدمها ديوان الخدمة المدنية حيث انه يحتل موقعاً 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 بالتنظيم الإداري في الجهات الحكومية.

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

3/1/1/1 تنظيم الجهات الحكومية وتخطيط 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.

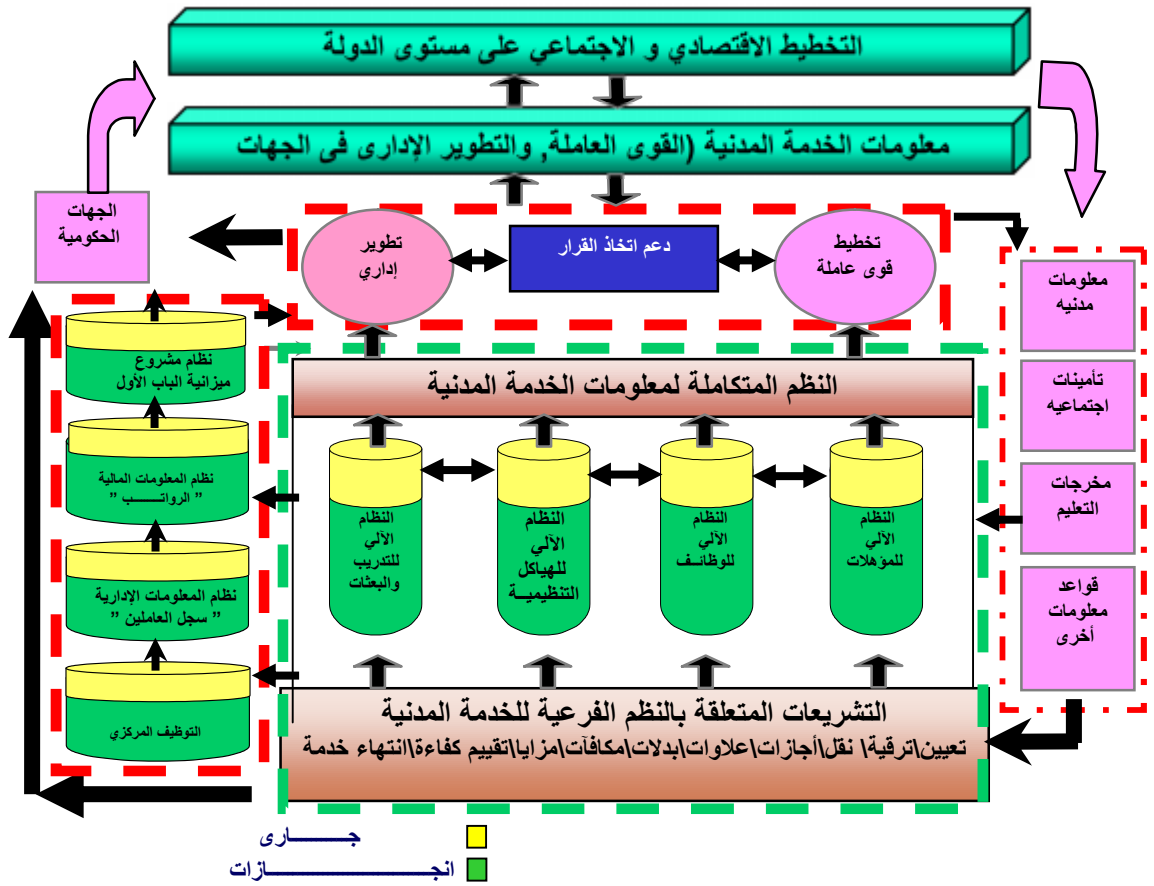
**2/1/1 المحاور الأساسية للخدمات الالكترونية التي يقدمها ديوان الخدمة المدنية:**

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) منهجية 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 اليكترونية عن طريق استخدام الحاسب الالى سواء أكان 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