

## دور الحكومة الإلكترونية في تفعيل إدارة المعرفة لرفع كفاءة الأداء الحكومي في مصر: التحديات ومحاور الإصلاح

أ. د. وائل عمران علي العواجي

أستاذ الإدارة العامة

عميد المعهد العالي للعلوم الإدارية

والتجارة الخارجية

القاهرة الجديدة - جمهورية مصر العربية

### الملخص

إن التطبيقات الحديثة للحكومة الإلكترونية في معظم دول العالم - سواء النامية أو المتقدمة - قد ساهمت في ترشيد وتحسين تكلفة وجودة الخدمات الحكومية المقدمة إلى المواطنين ورجال الأعمال. هذا التحسن الملموس في مستوى الخدمات ودرجة رضا متلقي هذه الخدمات عنها، قد شجع الدول على محاولة التوسع في نشر وتطبيق برامج ومشروعات الحكومة الإلكترونية. ولكن التوسع في تبنى منظومة الحكومة الإلكترونية خاصة في دول العالم النامي - كالحالة المصرية - يعترضه الكثير من التحديات والعوائق كالتيكنولوجيا والبنية التحتية المطلوبة، ومدى ملائمة الإطار التشريعي والبنية التنظيمية والإدارية، وكذلك الثقافة التنظيمية والمجتمعية السائدة. فإنه من الضروري للحكومات في سبيل تبنى منظومة فعالة للحكومة الإلكترونية، أن تتبنى استراتيجية متكاملة للتغلب على تلك التحديات في سبيل تطبيق برامج ناجعة للحكومة الإلكترونية.

إن نجاح منظومة الحكومة الإلكترونية تستلزم إعادة هندسة *Reengineering* حزمة الخدمات الحكومية وترشيد *Standardizing* إجراءات تطبيقها. وتأسيساً على ذلك فالمعرفة المكتسبة لدى الموظفين الحكوميين يجب أن يكون لها دوراً مهماً في فهم واستيعاب تلك الإجراءات وإنجاح تطبيقها. ولكن الموظفون الحكوميون الكامنة لديهم تلك المعرفة ويتولون إدارتها منذ عقود، من خلال بيروقراطية عتيدة، يقاومون بكل شدة أي محاولة لنقل ومشاركة المعرفة خوفاً من فقد جزء من قوتهم ونفوذهم في التنظيم البيروقراطي. هذه المعضلة تتطلب جهداً حكومياً واعياً للتغلب عليها، وذلك من خلال تبنى نظم تحفيز وإثابة فعالة لإقناع الموظف العام بأهمية تبنى وتطبيق الحكومة الإلكترونية، مما يستلزم تفعيل إدارة المعرفة وأن يقوم الموظفون بمشاركة المعرفة المرتبطة بعملهم وخبراتهم، سعياً وراء تطوير وتجويد الخدمات العامة، ورفع كفاءة الأداء الحكومي الداعم للحكومة المجتمعية، والساعي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة المنشودة.

وهكذا سيعمد الباحث عبر هذه الورقة البحثية إلى إلقاء الضوء على مفهوم الحكومة الإلكترونية ومقومات تطبيقها. كما سيتناول مفهوم إدارة المعرفة وأليات المشاركة المعرفية، مع محاولة وضع إطار مقترح لبيان العلاقة بين تطبيق منظومة الحكومة الإلكترونية وتفعيل إدارة المعرفة ورفع كفاءة الأداء الحكومي. وأخيراً الوقوف على التحديات التي تواجه تطبيق برنامج ناجع للحكومة الإلكترونية في مصر، مع بيان المحاور الإصلاحية المطلوب استيفائها للمجابهة تلك التحديات.

الكلمات المفتاحية: الحكومة الإلكترونية، إدارة المعرفة، الأداء الحكومي في مصر.

### المشكلة البحثية

رغم تعدد الإستراتيجيات والخطط والبرامج الوطنية التي تبنتها الحكومة المصرية لتطبيق منظومة الحكومة الإلكترونية وإدارة المعرفة بالأجهزة الحكومية منذ مطلع الألفية الثالثة، سعياً لرفع كفاءة الأداء الحكومي وإرضاء المواطن، إلا أنها لم تستطع إلى الآن الانتهاء من تحقيق تلك الغاية على الوجه الأكمل، حيث يعترض سبيل ذلك التحول المنشود

\* تم استلام البحث في نوفمبر 2019، وقبل للنشر في يناير 2020، وتم نشره في مارس 2022.

- بالأخص منذ ثورة يناير 2011 - الكثير من التحديات التشريعية والمؤسسية والإدارية والتكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية. فقد بدأ ترتيب مصر بالتراجع وفقاً لمؤشر الحكومة الإلكترونية الصادر عن الأمم المتحدة عدة مرات منذ 2011 إلى الآن. حيث كانت مصر تحتل المركز 23 عام 2010، ولكن تدهور ترتيبها إلى المركز 108 عام 2016. وذلك نظراً لعدم الاستقرار السياسي - الذي صاحب تلك الفترة - وتدهور خطط الإصلاح الإداري والاقتصادي وتوقف معظمها، مما أدى إلى قلة الاستثمار في مشروعات التحول نحو الحكومة الإلكترونية. الأمر الذي يستوجب معه ضرورة تبني محاور شاملة للإصلاح والتطوير للتغلب على تلك التحديات. ومن ثمّ فالمشكلة تكمن في: «تعدد التحديات التي تعترض سبيل تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية، وتحد من دوره في تفعيل إدارة المعرفة ورفع كفاءة الأداء الحكومي المصري».

## تساؤلات الدراسة

تحاول تلك الدراسة الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: «ما هو دور الحكومة الإلكترونية في تفعيل إدارة المعرفة الداعمة لرفع كفاءة الأداء الحكومي في مصر؟»

كما تسعى الدراسة - في هذا السياق - أيضاً إلى محاولة الإجابة عن بعض التساؤلات الفرعية المنبثقة عن التساؤل الرئيس السابق، وذلك كما يلي:

- ما هو مفهوم الحكومة الإلكترونية؟ ما هي مقومات تطبيقها؟
- ما هو مفهوم إدارة المعرفة؟ ما هي آليات تطبيقها؟
- ما هي مقومات فعالية إدارة المعرفة؟
- ما هو الإطار المقترح للعلاقة بين الحكومة الإلكترونية وإدارة المعرفة وكفاءة الأداء الحكومي؟
- ماهي المعوقات والتحديات الرئيسية أمام تطبيق برنامج فعال للحكومة الإلكترونية في مصر؟
- هل هناك محاور مقترحة للإصلاح والتطوير يمكن تبنيها للتغلب على التحديات التي تواجه تطبيق برنامج فعال للحكومة الإلكترونية في مصر؟

## أهداف الدراسة

- الوقوف على مفهوم الحكومة الإلكترونية، وكذا مقومات تطبيقها.
- تحديد ماهية إدارة المعرفة، وكذا متطلبات تطبيقها.
- توضيح مقومات فعالية إدارة المعرفة.
- وضع إطار تحليلي يوضح طبيعة العلاقة بين الحكومة الإلكترونية وإدارة المعرفة وكفاءة الأداء الحكومي.
- رصد واقع تجربة تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية في مصر.
- تحديد أهم التحديات التي قد تعترض سبيل برنامج الحكومة الإلكترونية وتحد من دوره في تفعيل إدارة المعرفة ورفع كفاءة الأداء الحكومي المصري.
- اقتراح محاور للإصلاح والتطوير يمكن تبنيها للتغلب على التحديات التي تواجه تطبيق برنامج فعال للحكومة الإلكترونية في مصر.

## أهمية الدراسة

تنقسم أهمية الدراسة إلى ما يلي:

- الأهمية العلمية: حيث يعتمد الباحث من خلال ذلك البحث إلى محاولة سد النقص في الأدبيات العربية التي تهتم بالحكومة الإلكترونية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة ورفع كفاءة الأداء الحكومي.
- الأهمية العملية: يطرح الباحث من خلال هذه الدراسة محاور متنوعة للإصلاح والتطوير الشامل يمكن إتباعها لتطبيق برنامج فعال للحكومة الإلكترونية يساهم في تفعيل إدارة المعرفة ورفع كفاءة الأداء الحكومي في الدول النامية عامة وبما يتسق مع الواقع المصري خاصة.

## منهجية الدراسة

سوف يقوم الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحديد الإطار المفاهيمي لمفهوم الحكومة الإلكترونية وإدارة المعرفة، وكذا لوضع إطار مقترح لتوضيح العلاقة بين الحكومة الإلكترونية وإدارة المعرفة وكفاءة الأداء الحكومي. وأيضاً المنهج الاستقرائي لتوصيف وتحديد أهم معوقات التي تعترض سبيل تطبيق برنامج فعال للحكومة الإلكترونية بمصر، والمنهج الاستنباطي وذلك لتحديد أهم محاور للإصلاح والتطوير التي يمكن تبنيها لتطبيق برنامج فعال للحكومة الإلكترونية يساهم في تفعيل إدارة المعرفة ورفع كفاءة الأداء الحكومي في مصر.

## تقسيم الدراسة

تنقسم الدراسة إلى عدة مباحث، وذلك كما يلي:

- المبحث الأول: مفهوم الحكومة الإلكترونية ومقومات تطبيقها.
- المبحث الثاني: إدارة المعرفة: المفهوم والآليات ومقومات الفعالية.
- المبحث الثالث: الحكومة الإلكترونية وإدارة المعرفة: إطار مقترح لرفع كفاءة الأداء الحكومي.
- المبحث الرابع: الحكومة الإلكترونية في مصر: التحديات ومحاور الإصلاح والتطوير.

## المبحث الأول - مفهوم الحكومة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها

يعتقد كثيرون أن مفاهيم الحكومة الإلكترونية e-government وبدايتها نشأت مع انتشار الإنترنت في منتصف التسعينات، ويعود تاريخ التطبيقات الحكومية إلى عقود قبل ذلك، حيث أن التطبيقات الحكومية التقليدية كان هدفها الأول رفع الكفاءة الداخلية للمؤسسة أما الحكومة الإلكترونية فتركز على خدمة المواطن وتتسابق حكومات دول العالم في إقامة الحكومة الإلكترونية، حيث بدأت الكثير من دول العالم في تبني مفهوم الحكومة الإلكترونية سواء في البلدان المتقدمة أو النامية، وذلك من خلال عرض معلومات في غاية الأهمية على شبكات الإنترنت كما أصبحت كثيراً من المعاملات الحكومية والتجارية تتم عبر شبكة الإنترنت، ومن ثم فقد أتاحت هذه الشبكة للحكومة ومواطنيها فرصاً للتواصل بعيداً عن الإجراءات الاعتيادية الروتينية. وهناك الكثير من المعوقات - سواء القانونية أو الفنية أو الثقافية والاجتماعية - التي قد تعترض سبيل حكومات الدول العازمة على تبني منظومة الحكومة الإلكترونية، بالأخص إذا كانت من الدول النامية مثل مصر، والتي لا يمكن التغلب عليها إلا بالتعرف على متطلبات التطبيق الفعال للحكومة الإلكترونية والعمل على توافرها. ومن هنا سيعمد الباحث خلال هذا المبحث إلى إلقاء الضوء على مفهوم الحكومة الإلكترونية ومتطلبات التطبيق الفعال لها.

### أولاً - مفهوم الحكومة الإلكترونية

منذ مطلع تسعينيات القرن العشرين تعددت التعريفات الخاصة بالحكومة الإلكترونية، حيث عكست تطور الأدوار التي تلعبها الحكومة الإلكترونية من تقديم الخدمات المتنوعة ودعم الديمقراطية إلى السعي لتحقيق التنمية الاجتماعية بالمجتمع. ومن هنا فيمكن تعريف الحكومة الإلكترونية بأنها التطبيق المباشر لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإنترنت في تقديم الخدمات الرقمية للمواطنين بصرف النظر عن أي حواجز مكانية (World bank, 2007). كما يمكن تعريفها بأنها أداة لتطوير وتحسين جودة الخدمات الحكومية التقليدية بهدف تقديم الأفضل للمواطنين وتمكينهم من الوصول للمعلومات بعيداً عن الروتين والبيروقراطية وتعدد وتعقد الإجراءات (Heeks, 2008) وأيضاً يمكن تعريفها كوسيلة فاعلة لتمكين المواطنين من المشاركة الفعالة في العملية الديمقراطية (Yanqing, 2010). وهكذا يتضح للباحث بأن الحكومة الإلكترونية تمثل أسلوباً جديداً لتقديم الخدمات للمواطن بهدف رفع كفاءة وجودة الأداء الحكومي وخفض الإجراءات الروتينية التي يعاني منها المواطنون وتوفير المعلومات والبيانات بطريقة سهلة للاستفادة من الثورة الرقمية الهائلة مما يوفر مزيداً من المشاركة المعرفية والشفافية وتحجيم الفساد وتعظيم العائد وترشيد الوقت والنفقات.

وتجدر الإشارة إلى أن عمليات التبادل الإلكتروني Electronic Transactions التي تتم من خلال نموذج الحكومة الإلكترونية تعتبر بمثابة عملية مشاركة معرفية Knowledge Sharing بين الحكومة وبين أصحاب المصلحة Stake-holders، حيث قد تتخذ العديد من الأشكال: كالعلاقات التبادلية للبيانات والمعلومات بين الحكومة والمواطنين Government & Citizens (G2C)، وبين الحكومة ورجال الأعمال Government & Businesses (G2B)، وبين الحكومة وأجهزتها المختلفة Government & Government (G2G)، وبين الحكومة وموظفيها داخل الإدارات الحكومية (G2E) Government & Employees (Riad et al., 2010; Al Naimat et al., 2012).

ومما سبق يتضح أن الحكومة الإلكترونية لا يقتصر دورها على استخدام تكنولوجيا المعلومات لتقديم الخدمات للمواطنين، إنما هي فكر متطور يعيد صياغة المؤسسات بشكل جديد له أبعاده الإدارية والاجتماعية والسياسية، كما إنها لا تقتصر على تقديم خدمات إلكترونية للمستفيدين وإنما تمثل أساليب إلكترونية لمشاركة المعرفة سعيًا لإنجاز كافة الأعمال التي تتم داخل وخارج المؤسسات. بما يُمكن من تيسير إجراءات تقديم الخدمة بحيث تصبح أكثر كفاءة، بالإضافة إلى تقديم كافة الاحتياجات من المعلومات للمواطنين عن الخدمات والقوانين واللوائح والتشريعات عبر شبكة الإنترنت. كما يتضح أيضاً أن تحقيق الديمقراطية هي أحد الأهداف الرئيسة للحكومة الإلكترونية وذلك من خلال العمل على تمكين المستفيدين وتوسيع مشاركتهم عبر تلك الآليات الإلكترونية. ومن هنا فالحكومة الإلكترونية تمثل عقداً جديداً بين المؤسسات العامة والمستفيدين حيث يتحول المستفيد من متلق للخدمة إلى مشارك في صنع القرار.

وبالتالي فهي تفتح الباب أمام نمط جديد من التعامل يهئ المناخ للابتكارات الجديدة سواء فيما يتعلق بالتعاملات بين الجهات الحكومية وبعضها أو بين الجهات الحكومية والمواطنين، بما في ذلك المستثمرين ومؤسسات الأعمال. بما يعزز من قيم الحوكمة الجيدة بالمجتمع، ويساهم في تحقيق أهداف التنمية المجتمعية المستدامة المتنوعة، سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو البيئية.

### ثانياً - مقومات إنشاء الحكومة الإلكترونية

إن إنشاء حكومة إلكترونية ناجحة تستطيع تقديم خدمات ميسرة الإجراءات للمواطنين وتدعم التداول الشفاف للبيانات والمعلومات والخبرات (نقل ومشاركة المعرفة) سعيًا وراء رفع جودة أداء الخدمات الحكومية، بما يحقق رضا المواطن، يتطلب توافر مجموعة من المقومات الضرورية تساعد الحكومة الإلكترونية على أداء دورها بفعالية. ولعل تلك المتطلبات في مجملها تتسق مع م ركزات الحكم الجيد Good Governance ومبادئ الإدارة العامة الجديدة New Public Management. وتجدر الإشارة إلى أن مقومات إنشاء الحكومة الإلكترونية تتنوع بين المقومات التكنولوجية والتنظيمية والإدارية والبشرية والقانونية وثقافية واجتماعية وسياسية، والتي تشكل البنية التحتية الأساسية لإنجاحها، ومن أهمها (أنظر شكل 1):

#### 1- المقومات التكنولوجية

- ضرورة توافر أجهزة حاسبات وبرامج تطبيقات متطورة في الأجهزة الحكومية المختلفة، بما يضمن تصميم النظام بصورة تحقق الكفاءة في أداء الخدمة في ظل بنية تحتية متكاملة للاتصالات وأنظمة معلومات متكاملة (التويجري، 2005).
- تحديد المعلومات والبيانات والنماذج الحكومية الواجب إدخالها على شبكة الإنترنت بصورة دقيقة حتى لا تحدث مشكلة قصور في البيانات والمعلومات المتاحة عند بدء تقديم الخدمة، أو أثناء تقديمها مما يضعف من فاعلية النظام. بالإضافة إلى تحويل جميع الإجراءات إلى أساليب وإجراءات مميكنة باستخدام تطبيقات الحاسب الآلي. وكذا التنسيق والربط بين الهيئات والأعمال الحكومية لتجنب الازدواج والتعارض بين الهيئات والإجراءات الحكومية المختلفة (بدران، 2004).
- أهمية إنشاء موقع على شبكة الإنترنت للرد على استفسارات وشكاوى المواطنين.
- وضع عدة نظم للسداد النقدي مقابل أداء الخدمات من خلال الإنترنت (بطاقات الائتمان) وتحصيل قيمة بعض الفواتير مثل الكهرباء والغاز...).

## 2- المقومات القانونية

وضع إطار تشريعي وقانوني ينظم تعاملات الحكومة الإلكترونية مع المواطنين، بما يكفل حماية حقوق ومصالح الطرفين. خاصة في ظل التحديات التي يواجهها تطبيق النظام الإلكتروني في أداء الخدمات، في إطار عملية التحول من النظام التقليدي إلى النظام الإلكتروني، والتي يمكن أن تحول دون تحقيق النتائج المرجوة منه، ومن أهمها: ضرورة استيفاء طلبات خطية ومستندات رسمية ونظام الرسوم والدمغات وأسلوب الدفع وتأمين المراسلات الإلكترونية (لطفي، 2007).

## 3- مقومات تنظيمية وإدارية

- ضرورة تطوير وإعادة هيكلة المؤسسات الحكومية، حيث يتطلب نجاح تطبيق استراتيجية الحكومة الإلكترونية إجراء التغييرات التنظيمية داخل المؤسسات الحكومية. فأساليب الإدارة التقليدية لا تتناسب مع تطبيقات الحكومة الإلكترونية التي تتطلب المرونة والسرعة في اتخاذ القرارات، حيث تتطلب تغيير الهياكل بالتحول إلى الهياكل العضوية الشبكية المرنة بدلاً عن الهياكل الميكانيكية الجامدة، مما يقلل التوجه نحو الاختصاص وتقسيم العمل، في المقابل يزيد التوجه نحو دمج الوظائف وتقليل المستويات الإدارية، وتقليل المستويات الرقابية والتوسع في اللامركزية. كما يجب تبني عمليات إعادة هندسة العمليات الخاصة بكل نشاط خدمي، حيث تبقى على العمليات الضرورية التي تقدم قيمة مضافة للمستفيد وترفع من جودة الخدمة، ونستبعد العمليات والأنشطة غير الضرورية. الأمر الذي يؤدي إلى تبسيط إجراءات الحصول على خدمة جيدة بأقل تكلفة ووقت وجهد (زكي، 2009).

- البدء بمشاريع صغيرة غير معقدة تحتاج إلى عمليات إعادة هيكلة محدودة حتى يثبت نجاحها قبل التعميم على كافة قطاعات الدولة لمعرفة المعوقات التي تواجه التطبيق العملي للحكومة الإلكترونية ومن ثم العمل على حلها.

- تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية من خلال وضع استراتيجية واضحة لتطبيق الحكومة الإلكترونية، تركز على رؤية استراتيجية واضحة ومعلنة، وكذلك أهداف استراتيجية وتكتيكية وتشغيلية محددة الأدوار والمسئوليات التنفيذية وفقاً لخطط زمنية معلنة؛ مع حتمية وجود آليات فاعلة للإشراف على تنفيذ تلك الخطط ومتابعة أعمالها وتقييم نتائج التنفيذ أولاً بأول، في ظل إطار من الشفافية، ومن ثم اتخاذ الخطوات التصحيحية في حالة وجود أي انحراف (قدوري، 2009).

## 4- مقومات بشرية

- ضرورة توافر قيادات إدارية وتنفيذية قوية ومؤهلة وواعية ومقتنعة بأهمية تطبيق الحكومة الإلكترونية حتى تستطيع إقناع موظفيها بالعمل وفقاً لمنظومة الحكومة الإلكترونية، مما يقوض من احتمالية وجود أي مقاومة من جانبهم عند التنفيذ (Abu Shanab et al., 2016).

- أهمية وضع برامج تدريبية للعاملين في الجهاز الحكومي لتدريبهم على كيفية التعامل مع النظام الإلكتروني على أن تتنوع محتويات البرنامج حسب القطاعات والتخصصات المختلفة.

- وضع نظام فعال يربط بين مدى كفاءة وفعالية الأداء الإداري للموظفين في إطار منظومة الحكومة الإلكترونية والمكافآت والحوافز التي يحصلون عليها (إيفانز، 2007).

## 5- مقومات ثقافية واجتماعية

- التوعية الإعلامية بالخدمات التي تقدمها الحكومة الإلكترونية وكيفية الاستفادة منها، حيث إن نجاح مبادرات الحكومة الإلكترونية يتوقف على مدى الالتزام من جانب المواطنين. فهو ليس مشروعاً يخفض التكلفة أو لتحقيق كفاءة الخدمات الحكومية فقط، وإنما يمتد ليشمل هدفاً أوسع وهو تحسين مستوى معيشة المواطنين (Haque & Pathranarakul, 2013)

- أهمية الترويج من جانب المؤسسات الإعلامية ومؤسسات المجتمع المدني لأهمية الحكومة الإلكترونية كأداة فعالة لتحقيق الشفافية والمشاركة المعرفية والحد من الفساد الحكومي، بما يدعم الشراكة والتمكين المجتمعي بين مختلف الأطراف المجتمعية من حكومة وقطاع خاص ومؤسسات المجتمع المدني سواء على المستوى القومي أو المحلي (خالص، 2013).

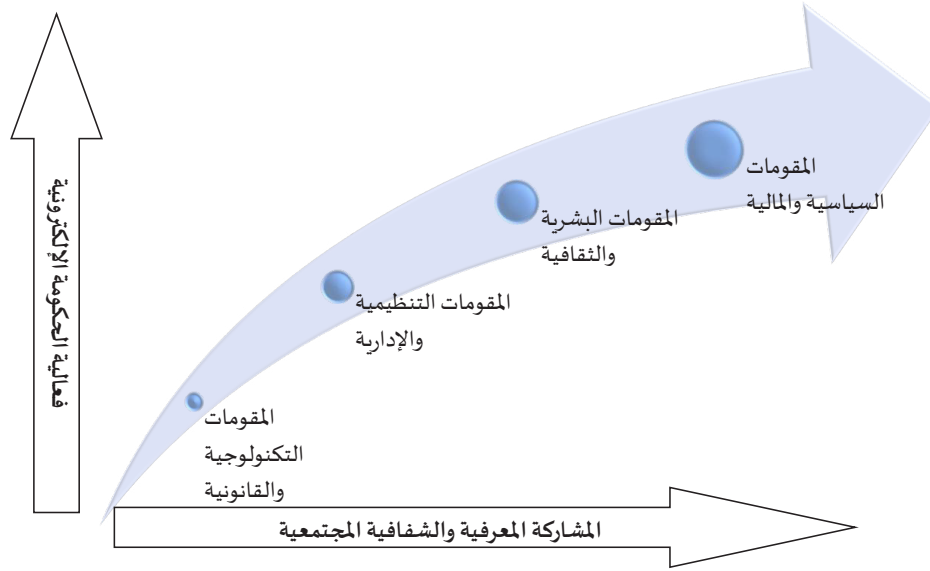


- العمل على تأهيل وتمكين المواطنين من التعامل مع الحكومة الإلكترونية، وذلك بان يكون لدى المواطن في الأساس الحاسب الآلي، حيث يمكن أن توفره الحكومة للمواطن بأسعار مدعومة أو بالتقسيط، كما يجب أن يكون على دراية ومعرفة بطرق التعامل مع الحكومة الإلكترونية مما يترتب على المؤسسات التعليمية مسؤولية تطوير مناهج وتقنيات التعليم بما يتفق ومعطيات العصر الإلكتروني، حتى يمكن زيادة الوعي وثقافة المواطنين وتقبلهم لاستخدام الحكومة الإلكترونية (عبد الوهاب، 2008).

#### 6- مقومات سياسية ومالية

إن اقتناع القيادة السياسية والتزامها بتبني برنامج فعال لتطبيق الحكومة الإلكترونية، وكذلك منحها الدعم السياسي والتمويل اللازم للفريق المسئول عن تنفيذ مبادرة الحكومة الإلكترونية، من أهم العوامل التي تؤدي إلى تطبيق برنامج ناجح للحكومة الإلكترونية (Alaaraj et al., 2014) ونظرًا لمحدودية الموارد المالية المتاحة خاصة بالدول النامية كمصر، فيمكن اختيار المشروعات بما يراعى البعد الاقتصادي، أي على نحو يعظم العائد من الاستثمارات بها، فاختيار المشروعات يجب أن يكون له مردود واضح لتحقيق الشفافية وزيادة المشاركة المعرفية للمجتمع والقضاء على البيروقراطية الجامدة وتوفير الموارد النقدية.

وهكذا يتضح مما سبق أن للحكومة الإلكترونية دورًا هامًا في دعم المشاركة المعرفية والشفافية المجتمعية سعيًا وراء رفع جودة أداء الخدمات الحكومية، بما يحقق رضا المواطن، ولكن ذلك يتطلب - كما أوضحنا - توافر مجموعة من المتطلبات الضرورية لمساعدة الحكومة الإلكترونية على أداء دورها بفعالية.



شكل رقم (1): مقومات إنشاء الحكومة الإلكترونية

### المبحث الثاني - إدارة المعرفة: المفهوم والآليات ومقومات الفعالية

تواجه مختلف منظمات الأعمال - حكومية كانت أو خاصة - اليوم الكثير من التحولات والتطورات التكنولوجية المتسارعة، حيث تستند هذه التطورات على المعرفة العلمية المتقدمة وعلى الاستخدام الأمثل لتدفق المعلومات الناتجة عن التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العالم وتطبيقات الإنترنت. ونتيجة لتلك التحولات أصبحت المعرفة واحدة من أهم الموارد الإستراتيجية، كما أصبحت عنصر حاسم ومؤثر لنجاح أو فشل أي منظمة (Schwandt & Marquardt, 2000).

ولعل الاستخدام المتزايد لوسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات، منذ نهايات القرن العشرين ومطلع الألفية الثالثة، قد ساهم في زيادة المعلومات المتاحة وتنوعها، والذي يعتبر أحد الأسباب الرئيسة التي ساهمت في بزوغ نجم إدارة

المعرفة كحقل علمي يسعى لتكوين رأس المال الفكري اللازم لتطوير المنتجات والخدمات. وذلك من خلال خلق القيمة المضافة Value Added المناسبة التي تقابل احتياجات العملاء الحاليين والمرتقبين، بما يتفق ومفاهيم التسويق الحديثة. كما أن الحاجة لإدارة المعرفة قد زادت كنتيجة للرغبة المتزايدة للمنظمات لتحقيق النمو في حجم أعمالهم، مما يتحتم معه ضرورة العمل على زيادة مرونة الهياكل التنظيمية، حتى تتسق مع التغيرات المتلاحقة والسريعة بالأسواق وما يصحبه من تغير في رغبات وحاجات العملاء (Soo et al., 2002).

ومن هنا سيعمد الباحث خلال هذا المبحث إلى إلقاء الضوء على مفهوم إدارة المعرفة وآليات ومقومات تطبيقها الفعال.

### أولاً - مفهوم إدارة المعرفة

إن المعرفة هي مزيج من أشياء ملموسة كالتقارير وأخرى غير ملموسة كالخبرات والمهارات الكامنة لدى الأفراد (Probst et al., 2001). فالمعرفة وفقاً لهذا التعريف تمثل القيمة المضافة، التي تساعد على انصهار الأفراد في جماعات عمل متكاملة. ويمكن تقسيم المعرفة إلى نوعين: النوع الأول وهو المعرفة المباشرة الصريحة وهي التي يسهل مشاركتها، وتشمل كل أنواع البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها مباشرة من التقارير والموازنات والخطط والسياسات والبرامج، كما يسهل تخزينها واسترجاعها في أي وقت. أما النوع الثاني وهو المعرفة غير المباشرة الضمنية، والتي تكون غالباً مخزنة في عقول الأفراد، كنتجاً للتجارب والخبرات المتراكمة والتي تتأثر بانطباعاتهم وتوجهاتهم الشخصية، ولذا يصعب الحصول عليها.

وهكذا فالمعرفة - بصورة عامة - هي كل معلومة، مباشرة (واضحة) أو غير مباشرة (ضمنية)، يمكن استدعائها من قبل الأفراد بالمنظمة للمساهمة في أداء أعمالهم بفعالية أو لاتخاذ قرار سليم (Kubaisi, 2002). فنجاح المنظمة يرتبط بقدرتها على إدارة المعرفة، وذلك من خلال تجميع وإنتاج وتخزين المعلومات بما يضمن استدامة تدفق المعلومات، ويساهم في خلق المعرفة التنظيمية الضرورية، لمساعدة الإدارة على تغلب على كافة الصعوبات التي يمكن أن تواجهها في سعيها لتحقيق أهدافها التنظيمية المختلفة.

كما تعتبر إدارة المعرفة هي الإدارة التي تقوم على أساس أن المعرفة هي الموارد الأكثر أهمية في المنظمات الحديثة، فإدارة تسعى إلى إغناء الرصيد المعرفي بإنشاء معرفة جديدة، وكون إنشاء المعرفة لا يمكن أن يتم إلا عن طريق الأفراد، فقد يري البعض أن المعرفة هي إدارة الأفراد، أو تقترب أو تتداخل مع إدارة الأفراد، وكما عبر عن ذلك (بيتر دركر) بقوله: «ليس هناك شيء اسمه معرفة، وإنما إدارة أفراد ذوي معرفة» (Heck et al., 2004).

كما تعرف بأنها عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر رأس المال الفكري الظاهر والضماني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع، وكما يُشار إليها بأنها تراكم الخبرة والمعلومات لدى الأفراد العاملين، وليس المقصود بالمعرفة البيانات أو المعلومات، فالبيانات عبارة عن حقائق بسيطة متفرقة قد تكون ذات فائدة محدودة أو أنها غير محدودة أو إنها غير مفيدة، أما المعلومات فهي مجموعات من المفردات التي يتم ربطها مع بعضها، وتحويلها إلى صيغة جديدة بحيث يمكن الاستفادة منها بشكل مباشر (حيدر وآخرون، 2013). هذا وقد عُرفت إدارة المعرفة على أنها: تلك الإدارة التي تعمل على التعرف على ما لدى الأفراد (سواء موظفين أو مستشارين أو مستفيدين) من معارف في عقولهم وأذهانهم، أو جمع وإيجاد المعرفة الظاهرة في السجلات والوثائق، وتنظيمها بطريقة تسهل استخدامها والمشاركة فيها بين منسوبي المنظمة بما يحقق رفع مستوى الأداء وإنجاح العمل بأفضل الأساليب وبأقل التكاليف الممكنة (Saffady, 2000). وقد عرفها البعض الأخر بأنها «العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلب تشبيكاً وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد من خلال المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي» (غالب، 2000).

وتجدر الإشارة إلى أن جوهر عملية إدارة المعرفة هو إدارة رأس المال الفكري intellectual capital في منظمات الأعمال الحديثة. ويتكون رأس المال الفكري ضمن مفهوم إدارة المعرفة من الفئات التالية: (Soo et al., 2002)

- رأس المال البشري (القدرات الجوهرية): ويتضمن الخبرات المتراكمة والتجربة والمهارات والقدرات.
- رأس المال الداخلي (الهيكلية): ويتضمن الاسم التجاري، العلامة التجارية، الملكية الفكرية، المعرفة المخزونة في قواعد المعرفة، وقدرات نظم المعلومات.
- رأس المال العملاء: ويتضمن هذه الفئة كل من الربحية وولاء المستهلك وقوة الترخيص والامتياز.

- رأس المال الاجتماعي: ويتضمن العلاقات الإنسانية والاجتماعية المتشابكة بين كافة أصحاب المصلحة Stakeholders عبر قنوات الاتصال المختلفة داخل المنظمة وخارجها.

بناءً على ما سبق يُعرف الباحث إدارة المعرفة بأنها: «عملية مستمرة تتضمن تراكم لخبرات الأفراد في ظل مجموعة من الأنشطة والممارسات التي تهدف إلى إيجاد المعرفة وتطويرها واستخدامها وحفظها بطريقة تجعل من السهل استرجاعها»، إن إدارة المعرفة في المنظمة هي إدارة للمعرفة التنظيمية ولرأس المال الفكري، حيث تهدف إلى إضافة قيمة وتهتم باستثمار رأس المال الفكري بالطريقة التي تؤدي إلى خفض التكاليف وتحسين مستوى الأداء ورفع القدرة على التكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة.

### ثانياً - آليات تطبيق إدارة المعرفة

إن جوهر تحسين استخدام المعرفة في المنظمات يتمثل في تحسين العمليات والآليات الخاصة بها والمتمثلة في اكتشاف المعرفة وامتلاكها والمشاركة فيها وتطبيقها وتخزينها في الذاكرة التنظيمية للمنظمة، والذي يمكن تفصيلهم كما يلي (أنظر شكل 2):

#### 1- اكتشاف المعرفة

يمثل اكتشاف المعارف وتشخيصها على مستوى المنظمة العملية الأولى في إدارة المعرفة والتي تساهم في إطلاق العمليات الأخرى. والاكتشاف عملية يُراد منها تشخيص وتحديد معرفة المنظمة ومن هم الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم الوظيفية، وكذلك تحديد أماكن وجود هذه المعرفة في الوثائق التنظيمية والقواعد. ويتم اكتشاف المعرفة الواضحة أو الضمنية من بيانات أو معلومات أو توليف معرفة مسبقة ويتم ذلك من خلال العمليات الفرعية التالية: (السالم، 2014)

- التركيب Combination وتُستخدم هذه العملية لاكتشاف معرفة واضحة جديدة من خلال مزج وتجميع معارف واضحة متوفرة.

- التنشئة الاجتماعية Socialization ويراد بها عملية تكوين المعرفة الضمنية الجديدة المبتكرة عن طريق تبادل المعارف والأفكار والخبرات فيما بين الأشخاص الحاملين لها. ويتطلب تحقيق ابتكار المعرفة الفهم والمقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة والموجودات المعرفية المطلوبة للمنظمة، ويمثل هذا الفرق حجم الجهود التي تحتاجها المنظمة للاستمرار في عملية إبداع المعرفة الجديدة.

#### 2- امتلاك المعرفة

تعتبر عملية السعي لامتلاك المعرفة من مصادرها المتعددة واحدة من العمليات المهمة لإدارة المعرفة. وقد تكون هذه مصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور مؤتمرات وندوات ونقاش وحوار واتصال بين جماعات العمل والزبائن والعاملين، أو من خلال بيانات أساسية مثل بيانات مالية واقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى واضحة. ويطلق على هذه العملية التجسيد Externalization، وهي عملية تحويل المعرفة الضمنية وتجسيدها إلى معرفة واضحة من خلال عملية الاتصال واعتماد لغة الحوار والتفكير الجماعي (Kirwan, 2013). وقد تكون عملية الاكتساب من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها، ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات مثل المؤتمرات وشبكة الإنترنت وغيرها. ويطلق على هذه العملية الاستلهام Internalization وهي عملية تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية، أي جعلها في ذات الأفراد حيث تكتسب هذه الصفة من خلال التعلم واستخدام الأدلة والإرشادات التي تعتبر جزء من ممتلكات المنظمة المعرفية (Crossan & Hulland, 2002).

#### 3- المشاركة بالمعرفة

هي عملية إيصال المعرفة التنظيمية إلى الأفراد ونشرها وإتاحتها للذين هم في حاجة إليها. وهذا النقل يكون فاعلاً إذا فهم المتلقي المعرفة المنقولة إليه وكان قادراً على استخدامها. ويتم النقل إما بالتبادل أو التفاعل الاجتماعي، حيث التبادل في المعرفة يركز على نقل ومشاركة المعرفة الواضحة بين الأفراد والجماعات سواء بصورة مباشرة (مؤتمرات واجتماعات وورش تدريب...)، أو غير مباشرة باستخدام شبكات التواصل الإلكتروني وتطبيقاتها المختلفة (كبرامج الحكومة الإلكترونية وخلافه)، والتي تسهل من عملية نشر وتبادل المعلومات ومشاركة المعرفة بصورة أسرع وأفضل، كما تزيد من عمليات



العصف الذهني الإلكتروني وتبادل الآراء والخبرات (Probst et al., 2001). أما التفاعل الاجتماعي فإنه يركز على نقل ومشاركة المعرفة الضمنية مما يسهل عملية خلق معرفة ضمنية جديدة لدى العاملين الخبراء والمستشارين، وذلك من خلال تفاعلاتهم الرسمية وغير الرسمية أثناء العمل وبعده بصورة مباشرة أو باستخدام شبكات التواصل الإلكتروني وتطبيقاتها المختلفة بما يتيح سهولة مشاركة المعرفة ويدعم التعاون والترابط والتنسيق بين أجزاء المنظمة المختلفة. وتمثل هذه المشاركة المعرفية مصدراً هاماً لتطوير أداء المنظمة وتحديثه، بما يتواءم مع متطلبات العملاء والمتغيرات البيئية المختلفة، سعياً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة (عبود، 2005).

#### 4- تطبيق المعرفة

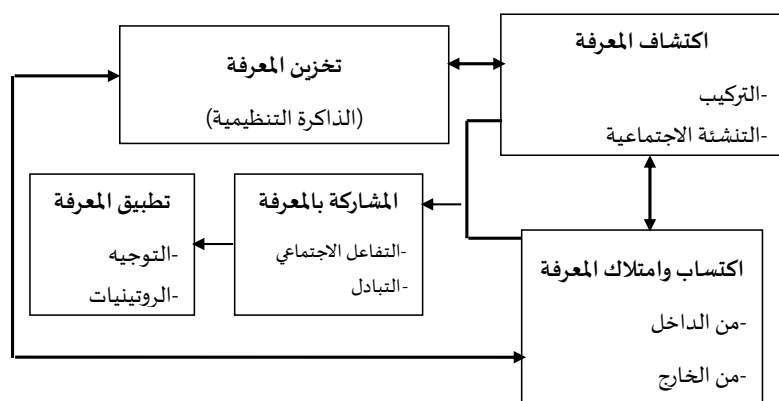
إن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح. والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يُحسن مستوى المعرفة ويعمقها. ويمكن للمنظمة أن تحقق استخدام المعرفة في عمليات اتخاذ القرارات بالطرق التالية: (سعيد، 2011)

- التوجيه من خلال إعطاء توجيهات وإرشادات للآخرين بخصوص الأشياء المطلوب منهم القيام بها.
- الروتينية أي تحويل المعرفة إلى إجراءات وقواعد توجه سلوك الأفراد وبالتالي تدريب العاملين على التنفيذ الصحيح لهذه الأعمال الروتينية.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن تطبيق المعرفة يتأثر بمجموعة من المحددات، والتي تعتبر بمثابة مقومات للتطبيق الفعال لإدارة المعرفة- سيتم تناولهم بشيء من التفصيل في قابل الأوراق- كالثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والقيادات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات.

#### 5- تخزين المعرفة

تعد عملية التخزين المعرفي من العمليات الأساسية في المنظمة، حيث تُبدل جهوداً وأموالاً كثيرة في سبيل اكتساب المعرفة والمهارات والخبرات الهامة للمنظمة. الأمر الذي يستدعي تخزينها وتيسير سبل الوصول إليها مستقبلاً. فالمعرفة المفيدة لا بد من الاحتفاظ بها في شكل معقول في مخزن المعرفة الذي يمثل الذاكرة التنظيمية للمنظمة. هذه الذاكرة بمثابة المستودع (أرشيف ورقى موثق أو قواعد بيانات إلكترونية) الذي توضع فيه المعرفة من أجل الاستخدام المستقبلي، حيث أنه بدون وجود



عملية للتخطيط والتخزين الجيد للمعرفة، ربما تفقد المنظمة خزنها المعرفي سواء بالنسيان أو بتعذر الوصول إليه. فضياع المعرفة من الممكن أن يكون أكبر خسارة للمنظمة، حيث يشكل مخزون المعرفة الذاكرة التنظيمية التي بإمكان أي من الأنشطة الوظيفية الرئيسية بالمنظمة الاستفادة منها بالشكل الذي يعزز من فعالية إدارة المعرفة (السالم، 2014) (Duffy, 2000).

شكل رقم (2): آليات تطبيق إدارة المعرفة

#### ثالثاً - مقومات فعالية إدارة المعرفة

لبناء نظام إدارة معرفة لا بد توفر مقومات ومتطلبات أساسية كما يلي: (Issa et al., 2009) (Malhotra, 2001)

- 1- توفير البنية التحتية لإدارة المعرفة والمتمثلة بالتقنية التكنولوجية اللازمة لذلك والتي قوامها الحاسوب ومحركات البحث الإلكتروني والبرمجيات الخاصة بذلك وكافة الأمور ذات العلاقة، والتي تعضد من فعالية عمليات إدارة المعرفة المختلفة، من اكتساب ومشاركة وتخزين معرفي، ولعل برامج الحكومة الإلكترونية، من خلال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وأنظمة التشبيك الإلكتروني الخاصة بها، تعتبر أحد دعائم تلك البنية التحتية الضرورية لتفعيل إدارة المعرفة.
- 2- توفير الموارد البشرية اللازمة حيث تعتبر من أهم مقومات وأدوات المعرفة وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في

تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها إلى القيام بالبرمجيات اللازمة لذات العلاقة.

- 3- الهيكل التنظيمي: إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفها وإعادة استخدامها ويتعلق أيضا بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة ذات كفاءة وفعالة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.
- 4- العامل الثقافي: حيث يعتبر مهماً في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة. فليس التقنية هي التي تلعب الدور الحاسم في المعرفة وإنما الثقافة الفردية والمؤسسية تلعب دوراً مهماً وفعالاً في ذلك، حيث أن قسماً كبيراً من المعرفة موجود في أذهان الأفراد العاملين في المؤسسة وهم الذين يولدون المعرفة، وقد يكون خلق الثقافة الإيجابية الداعمة للمعرفة عن طريق توظيف الأفراد بحد أدنى من المعرفة والخبرة والقدرة على توليد المعرفة وحشد هممهم بالحوافز. أما الثقافة المؤسسية التي تتكون من القيم والمعتقدات المجتمعية فتؤثر تأثيراً بالغاً على عملية اتخاذ القرارات بشكل عام، ولتوليد ثقافة مؤسسية تجاه المعرفة «ثقافة المعرفة» لا بد من وجود مناخ تنظيمي مناسب قائم على الثقة ويقدر جهود أفراد المعرفة ويشجع على تشارك المعرفة «الثقافة التشاركية» Co-operative Culture وهذا يتطلب تغيير العقلية الإدارية التقليدية ونقلها من مفهوم اختزان المعرفة إلى مفهوم مشاركة المعرفة.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة وجود نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية يدفع الأفراد إلى اكتساب ومشاركة المعرفة. كما يجب أن تقوم المنظمة بدعم الثقافة التشاركية من خلال إتباع سياسة التسامح والتمكين، الأمر الذي يعنى إطلاق العنان للطاقات البشرية للابتكار والتجديد والاهتمام بالموهوبين، والوثوق بالأفراد في صناعة واتخاذ القرارات الهامة وإقامة شبكات متنوعة للتبادل والتشارك المعرفي (عليان، 2006).

### المبحث الثالث - الحكومة الإلكترونية وإدارة المعرفة: إطار مقترح لرفع كفاءة الأداء الحكومي

تسعى المنظمات الحكومية إلى تحقيق أهدافها المتنوعة في إطار منظومة السياسات العامة للدولة، حيث يعتمد موظفيها إلى اكتساب قوتهم الوظيفية من خلال ممارسات بيروقراطية تتسق وتلك السياسات. وتعتبر المعرفة الكامنة بهؤلاء الموظفين الأساس الذي يمدهم بالقوة اللازمة للاحتفاظ بوظائفهم والترقي وتحقيق الذات. ولذا تزداد مقاومة الموظف العام لعملية المشاركة المعرفية- جوهر إدارة المعرفة- لاعتقاده إنها ستفقد جزء من قوته. ومن هنا سيحاول الباحث خلال هذا المبحث وضع إطار مقترح لبيان طبيعة العلاقة بين نظم إدارة المعرفة وبرامج الحكومة الإلكترونية، مع محاولة الوقوف على متطلبات تطبيق نظم إدارة المعرفة في سياق الحكومة الإلكترونية.

#### أولاً - إدارة المعرفة وبرامج الحكومة الإلكترونية

يجب أن يتسم تقديم الخدمات عبر منظومة الحكومة الإلكترونية بالمرونة وسرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية المحيطة، الأمر الذي يفرض على الحكومات تبني نظم فاعلة لإدارة المعرفة تساهم في تطوير الأداء والتكيف المستمر مع حاجات ورغبات العملاء المتنوعة، بما يضمن تقديم الخدمة بالكفاءة المطلوبة (Heck & Rogger, 2003). إن الكثير من الدراسات قد حاولت بيان العلاقة بين تفعيل إدارة المعرفة ونجاح الحكومة الإلكترونية. حيث أشارت إحدى الدراسات التي تناولت تطبيق منظومة الحكومة الإلكترونية في الصين إلى أهمية تفعيل قدرة الجهاز الحكومي على إدارة المعرفة في سبيل إنجاح منظومة الحكومة الإلكترونية. وذلك من خلال الاعتماد على بناء ثلاثة نظم معرفية فرعية: لتجميع المعرفة Knowledge Collection وتنظيم المعرفة Knowledge Organization وتطبيق المعرفة Knowledge Application. (Zhou & Gao, 2007)، وهكذا فإن وجود نظم لإدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية يعزز من فكرة خلق بيئة معرفية داعمة لأنشطة الحكومة الإلكترونية Smart Government Environment (Fraser et al., 2003). كذلك فإن وجود حكومة

إلكترونية تمتلك بنية تحتية تكنولوجية مُحدثة يساعد في تفعيل نظم إدارة المعرفة. حيث أن المشاركة المعرفية بين الأفراد - كما أوضحنا بالمبحث السابق - يمكن أن تكون مباشرة عن طريق الاجتماعات الشخصية أو التقارير والوثائق. كما يمكن أن تكون غير مباشرة وذلك عبر كلٍ من شبكات التواصل الداخلي Intranet وشبكات التواصل الاجتماعي Internet والتي تساهم في توفيرهما البنية التكنولوجية لبرامج الحكومة الإلكترونية المختلفة (Salleh et al., 2009).

ويمكن تقسيم المقومات الأساسية لخلق علاقة ناجحة ومثمرة بين منظومة الحكومة الإلكترونية ونظم إدارة ومشاركة المعرفة بما يساهم في رفع الأداء الحكومي - وفقاً لإحدى الدراسات التي أجريت في خمسة مؤسسات حكومية بكوريا الجنوبية - لثلاثة أبعاد رئيسية: البعد الثقافي (الرؤى والأهداف المشتركة، الثقة والتشبيك الاجتماعي) والبعد الهيكلي (مدى المركزية واللامركزية، والإجراءات الرسمية ونظم المكافآت وارتباطها بنتائج بتقويم الأداء الوظيفي) وبُعد تكنولوجي المعلومات (البنية التحتية وتطبيقها والتركيز على المستخدم النهائي) (Kim & Lee, 2004).

واستكمالاً لما ذكر آنفاً حول قدرات المشاركة المعرفية وما يكتنفها من مؤثرات في سياق الحكومة الإلكترونية، وجد الباحث أن الموظفين في أمس الحاجة إلى الدعم والمساندة لتنفيذ برامج للتعلم Learning والمشاركة المعرفية. وقد أكدت إحدى الدراسات الاستطلاعية التي شملت 1100 موظف حكومي أمريكي على أهمية جهود القيادات التنظيمية في مساندة برامج التعلم والمشاركة المعرفية والتطوير والإبداع الخاصة بموظفيهم، وكذا التأكد من التقويم المستمر للقدرات الوظيفية للمنظمة Organizational Functional Capabilities. ويعتبر تطبيق برامج تكنولوجيا الاتصال والمعلومات (ICT) Information Communication Technology أساساً مهماً - بالنسبة لقيادة المنظمة - لتسهيل عمليات إدارة المعرفة في سياق الحكومة الإلكترونية (Ryan et al., 2012).

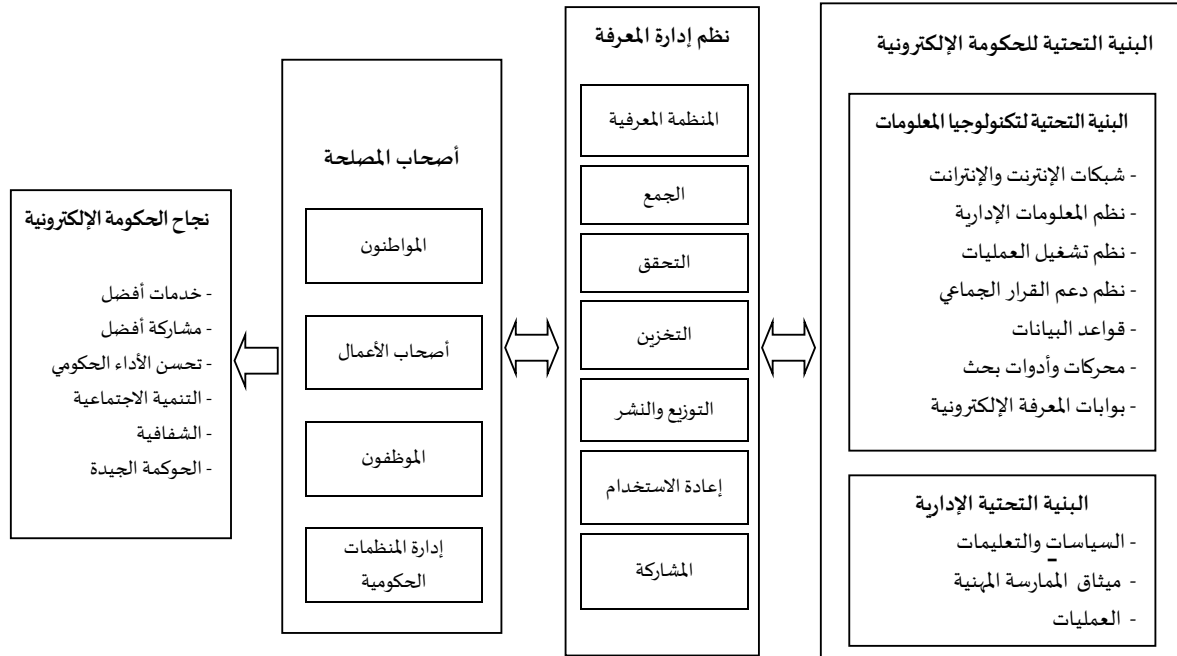
وتجدر الإشارة إلى أن العنصر البشري يلعب دوراً مهماً في تبني ممارسات إدارة المعرفة في سياق الحكومة الإلكترونية. حيث ركزت معظم الدراسات على اتجاهين رئيسين لذلك: حيث ركز الاتجاه الأول على أهمية ممارسات إدارة المعرفة في نجاح منظومة الحكومة الإلكترونية. أما الاتجاه الثاني فركز على أهمية العوامل المرتبطة بإدارة الموارد البشرية في إنجاح ممارسات إدارة المعرفة وبالأخص المشاركة المعرفية (العوامل المرتبطة بإدارة الموارد البشرية كالتدريب والقيادة ونظم الحوافز والمكافآت والثقافة التنظيمية...) (Abu Shanab et al., 2016).

### ثانياً - متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في سياق الحكومة الإلكترونية

تعتبر عملية إدارة المعرفة في القطاع الحكومي من المهام الصعبة، حيث أن الإدارات الحكومية غالباً هي التي تحتكر عملية تكوين وتنظيم وتخزين المعرفة من خلال إدارتها موارد معرفية ضخمة متمثلة في موظفين من ذوي الخبرة وخبراء متنوعين واستشاريين في كافة المجالات. وتكتسب عملية إدارة المعرفة بالجهاز الحكومي أهمية خاصة نظراً لتأثيرها المباشر على درجة مركزية واللامركزية القرار ودرجة المشاركة التنظيمية وتطوير السياسات العامة وجودة توصيل الخدمات العامة، مما يعكس دورها الهام في تحقق مبادئ الحوكمة الجيدة Good Governance من مشاركة ومساءلة وشفافية وإنفاذ القانون وكفاءة الأداء المالي. ولذا فإن الحكومة الإلكترونية - كآلية مستحدثة للتشبيك الإلكتروني - تستهدف توفير الهياكل والعمليات والإجراءات اللازمة لتسهيل استخدام قدرات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات بمختلف المستويات الإدارية الحكومية، بما يدعم من عمليات إدارة ومشاركة المعرفة سعياً لتوطين مبادئ الحوكمة الجيدة (Metaxiotis, 2009).

وتجدر الإشارة إلى أنه تاريخياً كان لمنظمات وشركات القطاع الخاص السبق في تبني فلسفات إدارية جديدة سعياً للحفاظ على مكانتهم السوقية وبعثاً عن ميزات تنافسية جديدة. ومن ثم عندما يثبت نجاحه وفعاليتها في حل المشكلات الإدارية المتنوعة لديهم، تتلقفها أيدي باقي القطاعات وعلى رأسهم القطاع الحكومي. ولعل إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management وعمليات إعادة الهندسة Reengineering Processes وتخطيط موارد المنظمة Enterprise Resource Planning من الأمثلة الدالة على ذلك. والآن جاء أوان إدارة المعرفة، حيث باتت حكومات الدول المختلفة - سواء النامية أو المتقدمة - تدرك أهمية تفعيل عمليات الإدارة والمشاركة المعرفية بالنسبة لصانعي السياسات العامة، سعياً لتحسين مستوى الخدمات العامة بالشكل الذي يشبع رغبات واحتياجات المواطنين. الأمر الذي دفع معظم تلك الدول إلى العمل على تحويل حكوماتهم إلى حكومات إلكترونية تساهم في تفعيل إدارة المعرفة عبر مؤسساتها (Haque et al., 2013).

ولعل التحول المنشود للحكومات نحو تبني منظومة فاعلة للحكومة الإلكترونية، تكون بمثابة منصة لتفعيل عمليات الإدارة والمشاركة المعرفية، يستلزم تبني مبادئ الإدارة العامة الجديدة New Public Management الداعية لخلق هياكل تنظيمية عضوية صغيرة الحجم ومرنة وحساسة للتغيرات البيئية المحيطة وسريعة التكيف والاستجابة مع رغبات وحاجات المواطنين عبر شبكة من الإجراءات الإدارية المبسطة، توفرها شبكة الخدمات المميكنة للحكومة الإلكترونية. كما يجب العمل على توفير الإطار القانوني والسياسي الداعم لتحقيق التكامل ومبادئ الحوكمة الجيدة في كافة الإدارات الحكومية عبر مختلف مؤسسات الدولة (West, 2004). ومما سبق يمكن تجسيد التفاعل بين منظومة الحكومة الإلكترونية واستخدامها لعمليات إدارة المعرفة من خلال إطار مقترح يوضح الدور الهام لتكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة العامة/الحكومية. كما يهدف هذا الإطار أيضاً إلى تسهيل تنفيذ أنشطة صانعي المعرفة Knowledge Developers وأصحاب المصلحة Stakeholders من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة عبر الحكومة الإلكترونية، ولخلق قيم عامة Public Values تساهم في إنجاح منظومة الحكومة الإلكترونية (أنظر شكل 3).



شكل رقم (3): إطار مقترح للعلاقة بين الحكومة الإلكترونية وإدارة المعرفة

وتجدر الإشارة - وفقاً للشكل السابق - إلى أن كل من برامج الحكومة الإلكترونية ونظم إدارة المعرفة تعتمد على بنية تحتية تكنولوجية وإدارية. فالبنية التحتية التكنولوجية هي حزم برامج الحاسوب المتنوعة التي تساهم في تحويل الخدمات العامة إلى خدمات إلكترونية رقمية. وتتنوع أنواع تلك البرامج بين نظم تشغيل العمليات Transaction Processing Systems (TPS) ونظم المعلومات الإدارية Management Information Systems (MIS) ونظم دعم القرار الجماعي Group Support Decision Systems (GDSS) ونظم قواعد البيانات ومحركات البحث وبوابات المعرفة الإلكترونية. وتعتبر البنية التحتية الإدارية والممثلة في السياسات والتعليمات وميثاق الممارسة المهنية السائد، مكوناً مهماً لا غنى عنه لإنجاح نظم إدارة المعرفة ومبادرات الحكومة الإلكترونية. ويساهم تبني الحكومات لممارسات نظم إدارة المعرفة من جمع وتحقق وتخزين وتوزيع ومشاركة معرفية - السابق ذكرها بالشكل السابق - في تحويل منظماتهم التقليدية إلى منظمات معرفية Learning Organization، قادرة على تقديم الخدمات الحكومية الإلكترونية لكافة أصحاب المصلحة المتعاملين معها بالكفاءة المطلوبة. ويظهر نجاح الحكومة الإلكترونية في تقديم خدماتها في أربعة اتجاهات رئيسية: خدمة حكومية أفضل ومشاركة مجتمعية أعمق وتنمية مجتمعية أشمل وشفافية أكثر مما يساهم في تعزيز مبادئ الحكم الجيد بالمجتمع Good Governance. وهكذا فالإطار المقترح - السابق ذكره - يجسد أهمية تفعيل ممارسات إدارة المعرفة في سياق منظومة الحكومة الإلكترونية لرفع كفاءة الأداء الحكومي، حيث أصبح مفهوم الحكومة المعرفية K-government أمراً واقعاً مع تحول المنظمات العامة إلى كيانات معرفية.

## المبحث الرابع - الحكومة الإلكترونية في مصر: التحديات ومحاو الإصلاح والتطوير

تزايد اهتمام الحكومة المصرية بقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات كأحد القطاعات التي يمكن أن تساهم بصورة كبيرة وفعالة في تنمية قدرات الاقتصاد ورفع كفاءته، ومن ثم فقد تزايد الاهتمام بتوفير وسائل الاتصالات الحديثة وإتاحتها للمواطنين والعمل على إدماجها في الإجراءات الحكومية لتيسير أداء الخدمات العامة. وفي إطار مبادرة مجتمع المعلومات التي تبنتها الدولة منذ إنشاء وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات عام 1999 تم وضع العديد من الأهداف على رأسها التحول إلى مجتمع معلوماتي ومعرفي متطور. يساهم عبر الاستخدام الكفاء للمعلومات في زيادة الإنتاجية وتحقيق النمو الاقتصادي والتمكين والحكومة المجتمعية. ومن هنا تبرز أهمية التحول نحو حكومة إلكترونية قادرة - عبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات- على تفعيل نظم إدارة المعرفة، بما يساهم في تحويل المعلومات إلى معرفة، يتم استغلالها والاستفادة منها لرفع كفاءة أداء المنظمات الحكومية.

وقد بدأ برنامج الحكومة الإلكترونية في يوليو 2001 ووضع مجموعة من الأهداف شملتها وثائق برنامج الحكومة الإلكترونية ويتمثل أهمها فيما يلي: (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، 2001)

- توصيل الخدمات لجمهور المتعاملين مع الحكومة في أماكن تواجدهم وبالأسلوب الذي يناسبهم وبسرعة وكفاءة ملائمة بما يمكنهم من توفير الوقت والجهد والمشاركة في صنع القرار.
- إنشاء بيئة اتصال بالمستثمرين من خلال تبسيط الإجراءات وتيسير تقديم الخدمات وتوفير مراكز خدمة متطورة تقوم بتقديم الخدمات الحكومية اللازمة لرجال الأعمال في مكان واحد وتوفير معلومات دقيقة وحديثة لخدمة المستثمرين ودعم عملية صنع القرار لتشجيع الاستثمار المحلي والأجنبي.
- توفير قاعدة معلومات دقيقة وحديثة لدعم عملية اتخاذ القرار والمساهمة في تخطيط ومتابعة المبادرات طويلة الأجل.
- تطبيق فلسفات الإدارة الحديثة - كمبادئ الحوكمة وإدارة المعرفة والإدارة العامة الجديدة - في القطاع الحكومي وتحديث نظم العمل بالوزارات والهيئات بما يضمن أداء الخدمة بكفاءة وفعالية وتكلفة منخفضة.
- ضغط الإنفاق الحكومي من خلال تقديم نماذج لتنفيذ المشتريات الحكومية إلكترونياً عبر الشبكات وتخطيط موارد المؤسسة.
- زيادة التنافسية المحلية وتهيئة الجهاز الحكومي للاندماج في النظام العالمي الجديد على المستويين الإقليمي والدولي والسعي لتحقيق أهداف التنمية المجتمعية المستدامة.

وتجدر الإشارة إلى اعتماد مشروع الحكومة الإلكترونية منذ مطلع الألفية الثالثة- خاصة في العامين الأولين 2000/2001- على فكرة توصيل الخدمات بأسلوب المشروع الاستكشافي، حيث يتم تحديد خدمات بعينها تناسب طبيعة مستهلكين يستطيعون استيعاب فكرة المشروع سريعاً. وذلك كمشروعات السداد الإلكتروني لفاتورة التليفون، واستخراج شهادات الميلاد، وتجديد رخص السيارات، وخدمات الضرائب، وخدمات المصدرين وغيرها. وفي عام 2004 تم إطلاق بوابة الحكومة الإلكترونية، والتي تمثل موقعاً متكاملًا لتقديم الخدمات الحكومية من دفع فواتير التليفون والكهرباء واستخراج الوثائق الرسمية كشهادات الميلاد والرقم القومي، وذلك من خلال موقع واحد على شبكة الإنترنت لمدة 24 ساعة طوال أيام الأسبوع (فتحي، 2005). كما حدث في نفس العام تغييراً مؤسسياً تمثل في نقل تبعية مشروعات نشر تطبيقات الحكومة الإلكترونية من وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات إلى وزارة التنمية الإدارية، والتي تم نقلها مرة أخرى لتبعية وزارة التخطيط والإصلاح الإداري والمتابعة بعد دمج وزارة التنمية الإدارية معها في عام 2015. وذلك بغرض تطوير نظم العمل الحكومي وإنشاء وربط قواعد البيانات القومية سواء على مستوى الخدمات الجماهيرية أو أدوات العمل الداخلية باستخدام تكنولوجيا المعلومات وذلك عن طريق برنامج الحكومة الإلكترونية. وكذلك لإعادة تهيئة وتحديث الهياكل التنظيمية والقوانين الإدارية بالدولة وتكوين الكوادر الإدارية القادرة على قيادة الجهاز الحكومي بكفاءة وفعالية.

ومما سبق يتضح أن الأهداف الطموحة لتنفيذ برنامج الحكومة الإلكترونية ينبغي التعامل معها بواقعية نظراً لوجود عقبات وتحديات - سواء من ناحية الموارد البشرية والقيادة والإطار القانوني والمؤسسي والتنظيمي والتمويل وأيضاً مدى وعي المواطن - قد تحول دون تحقيق أهداف برنامج الحكومة الإلكترونية بمصر. ولذا سيعمد الباحث خلال هذا المبحث إلى محاولة إلقاء الضوء على تلك التحديات وكذا أهم محاور التطوير والإصلاح والتي يمكن تبنيها للتغلب على تلك التحديات.



## أولاً - تحديات تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية في مصر

تهتم الأمم المتحدة بتقييم أداء برامج الحكومة الإلكترونية على مستوى العالم وعلى مستوى الدول، وينبع هذا الاهتمام من أن أحد أهداف الألفية الثالثة هو جعل تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات متاحة لجميع أفراد المجتمع، وأهمية دورها في دعم مبادئ الحوكمة المجتمعية الجيدة Good Governance - كالمشاركة المجتمعية والشفافية ومكافحة الفساد والمساءلة وكفاءة أداء الجهاز الحكومي - وتحقيق أهداف التنمية المستدامة المتنوعة. ويُعتبر مقياس تطوير الحكومة الإلكترونية (EGDI) E-Government Development Index مؤشر مفيد للعديد من الأطراف كموظفي الحكومة وصانعي السياسات والقطاع الخاص والقطاع المدني، للوقوف على حقيقة الوضع الحالي للدولة فيما يخص مدى الجاهزية لتوسيع تطبيق الحكومة الإلكترونية، وكذا مدى كفاءة أدائها الحالي. ويتكون هذا المقياس من ثلاثة مؤشرات فرعية مؤشر مقياس الموقع Web Measure Index ومؤشر البنية التحتية للاتصالات Telecommunications Infrastructure Index ومؤشر رأس المال البشري (Human Capital Index) (Rasim et al., 2015).

ويشير تقرير مقياس تطوير الحكومة الإلكترونية E-Government Development Index Report الصادر عن الأمم المتحدة في 2016 إلى وجود تباينات كبيرة في مدى الاستعداد لتوفير برامج الحكومة الإلكترونية بين مختلف مناطق العالم. حيث تأتي دول أوروبا وأمريكا الشمالية في المقدمة، بينما تأتي دول إفريقيا في الترتيب الأخير لمناطق العالم. وتحتل مصر مركز متوسط بالقائمة وهو المركز 108 بين دول العالم، حيث يسبقها العديد من الدول العربية - كالإمارات والبحرين وقطر والكويت والسعودية وتونس والمغرب وعمان - والإفريقية - كموريشيوس وجنوب إفريقيا - بالترتيب (EGDI, 2016). ولعل هذا المركز المتراجع لمصر مقارنة بالأعوام الماضية - حيث كان تحتل المركز 23 في عام 2010 والمركز 42 عام 2012 فالمركز 80 عام 2014 - والمتأخر بالنسبة لأقرانها من الدول العربية والإفريقية، لا يتناسب والأهداف الطموحة للبرنامج المصري للحكومة الإلكترونية. ويرجع ذلك إلى وجود مجموعة من التحديات والعوائق - والتي تزايدت منذ ثورة يناير 2011 وما صاحبها من عدم استقرار سياسي واقتصادي وإداري- تحد من جهود مصر لاستكمال برنامج نشر تطبيقات الحكومة الإلكترونية الداعمة لخلق مجتمع معلوماتي ومعرفي متطور، يساهم في رفع كفاءة الأداء الحكومي بما يحقق الحوكمة المجتمعية وأهداف التنمية المستدامة المنشودة. ويمكن إجمال تلك التحديات التي يمكن أن تحول دون تحقيق أهداف برنامج الحكومة الإلكترونية كما يلي:

### 1- تحديات اجتماعية:

هناك تباين جغرافي بمصر في إمكانية الوصول واستخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، الأمر الذي يثير قضية الفجوة الرقمية Digital Divide بين من يستطيع أن يصل ويستخدم التكنولوجيا ومن لا يستطيع الوصول إليها واستخدامها. وقد أشارت معظم الدراسات ذات الصلة إلى أن كل من الدخل والتعليم هما أكثر المتغيرات تأثيراً، وأن الفجوة الرقمية هي تعبير عن عدم التوزيع العادل للقوة داخل المجتمع. وأمام هذا الواقع يصبح في داخل الدولة مجموعات يمكنها التعامل والاستفادة من الفرص التي يتيحها تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية، ومجموعات أخرى تُحرم من هذه الميزة ومن ثم يزداد تهميشها، الأمر الذي يزيد من التباينات الاقتصادية والاجتماعية التي تهدف برامج الحكومة الإلكترونية إلى التصدي لها (الخواجة، 2007).

وقد أشارت الدراسات إلى أن أحد أسباب تعرض برامج الحكومة الإلكترونية للفشل هو عدم مراعاتها للبعد الاجتماعي الذي تطبق في إطاره، حيث أنه من المتوقع ظهور العديد من المشاكل عند تطبيق البرنامج، ويزيد من تعقدها ارتفاع الأمية في المجتمع المصري والتي تصل إلى حوالي 40%، الأمر الذي يؤدي إلى حرمان قطاع كبير من المواطنين من الاستفادة بهذه الخدمات. وأيضاً تثار قضية عدم الوعي بجدوى أو فائدة الأساليب الحديثة، حيث تشير دراسة أجراها مركز استطلاع الرأي بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار عن رأي المواطنين حول الخدمات الحكومية الإلكترونية بمصر عام 2007 إلى محدودية الوعي ببرامج الحكومة الإلكترونية، وترسخ فكرة المقاومة للتغيير فضلاً عن محدودية الاستخدام لهذه الخدمات. كما أظهرت تلك الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين المستوى التعليمي والوعي بخدمات الحكومة الإلكترونية، وأيضاً مع المستوى الاقتصادي. وقد أظهرت تلك الدراسة أن 37% فقط من المواطنين يعلمون بإمكانية الحصول على الخدمات عن طريق الإنترنت، وأن 44,4% من الذين يستخدمون الخدمات الحكومية الإلكترونية يستخدمونها في الاستعلام عن فواتير

التليفونات، و38,9% يستخدمونها في تسديد هذه الفواتير. الأمر الذي يمثل تحديًا مهمًا أمام القائمين على البرنامج للبحث عن أساليب متعددة لتعريف المواطنين بهذه الخدمات، وتوضيح النتائج الإيجابية المترتبة على عملية التعامل الإلكتروني. خاصة وأن أحد أهداف برنامج الحكومة الإلكترونية هو إشراك المواطنين في عملية صنع القرار، الأمر الذي يتطلب قدرًا من الانتماء الإيجابي من قبل المتعاملين معه (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، 2007).

## 2- تحديات تكنولوجيا

يعتبر عدم وجود مواصفات قياسية موحدة لعمليات الميكنة في الجهات الحكومية المصرية من التحديات التكنولوجية الهامة، حيث يجب أن تتفق تلك المواصفات والمضمون الاجتماعي للمجتمع الذي تطبق في إطاره. فعندما تحاول الحكومات، الجهات المانحة أو الاستشاريين لاستخدام حلول سابقة التجهيز من دول أخرى تثار قضية الاختلاف في المضمون أو المحتوى فعلى سبيل المثال تتسع الفجوة إذا ما تم إدخال نموذج للحكومة الإلكترونية مصمم في دولة صناعية إلى دولة نامية أو في مرحلة التحول كمصر (توفيق، 2003). وتجدر الإشارة إلى أنه رغم كل الجهود التي تستهدف تغيير بيئة العمل في القطاع الحكومي إلا أنه تظل هناك اختلافات جوهرية بينه وبين القطاع الخاص، حيث يجب على القائمين على تكنولوجيا المعلومات من شركات استشارية ومسؤولين حكوميين إدراك هذا الاختلاف عند تطبيق البرنامج فعندما يأتي المصمم للبرنامج من القطاع الخاص فإنه لا تكون لديه خلفية للنظم والهيكل والآليات التي توجد في القطاع الحكومي، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف المدخلات من جانب المستفيدين المحليين مما يقود إلى تصميم معقد أو طموح مبالغ فيه لا يتلاءم والبيئة المحيطة. كما أن ضعف - وفي بعض الأحيان غياب - الخدمات الأساسية كالكهرباء وأجهزة الحاسبات والشبكات الإلكترونية (الإنترنت)، وعدم وجود بدائل متاحة لنظم السداد الإلكتروني، خاصة في ظل عدم انتشار بطاقات الائتمان بصورة كبيرة، يمثل تحدي تكنولوجي واضح أمام التحول نحو الحكومة الإلكترونية. وأيضًا هناك مشكلة هامة ألا وهي أن قواعد البيانات الحكومية منفصلة ولا يوجد شبكة اتصالات قومية بين الجهات والإدارات الحكومية تسمح بتدفق المعلومات والوثائق، وكذا إدارة المعرفة الحكومية، على نحو يتسم بالسرعة والدقة والأمان (الخضر، 2005).

## 3- تحديات ثقافية

يمثل غياب الثقة وشيوع ثقافة مقاومة التغيير أحد العقبات التي تعترض تطبيق برامج الحكومة الإلكترونية، فالحكومة الإلكترونية بطبيعتها تغير من شكل العلاقات ما بين الحكومة والأطراف المتعاملة معها، فعملية إعادة الهندسة Reengineering والتي تنطوي على تحديد الإجراءات القائمة وتبسيطها إلى مجموعة من المهام يمكن إنجازها في خطوات ووقت أقل وبقوى بشرية أقل وهذه العملية تجعل من السهل تتبع المعلومات من إدارة لأخرى على نحو يمكن المواطنين من مراقبتها، ولا شك أن هذا التغيير المصاحب لأسلوب العمل يولد مقاومة من جانب الموظفين الحكوميين - وخاصة صغار الموظفين - نتيجة للشعور بالتهديد من فقدان هويتهم واستحواذهم على المعلومات لما تعطيه المعلومات لمالكها من شعور بالقوة تجعل من الصعوبة تقبل فكرة مشاركتها مع الآخرين. وكذا خوف الأطراف التي تتعامل مع الحكومة الإلكترونية من مواطنين ورجال أعمال ومؤسسات المجتمع المدني من انتهاك قواعد الخصوصية والأمان المرتبطة بالبيانات الخاصة بكافة تعاملاتهم مع الجهاز الحكومي (Abu Shanab et al., 2016).

## 4- تحديات تشريعية

لا تلتزم الدولة المصرية إستراتيجية شفافة لإدارة المعلومات، حيث لا يوجد قانون صريح وواضح لإتاحة المعلومات وتداولها وسهولة الحصول عليها بشفافية وفقا لمبدأ الإفصاح، وكذا تأخر إقرار قانون التوقيع الإلكتروني. الأمر الذي يحرم العامة من المشاركة الفعلية في عملية اتخاذ القرار أو الاعتراض على بعض الممارسات الخاطئة أثناء التطبيق لبرنامج الحكومة الإلكترونية. حيث يجب أن يركز الإطار التشريعي ليس فقط على فكرة الوصول إلى المعلومات وإنما على التأكد من شفافية القواعد والإجراءات. كما أنه من المتوقع اتساع قواعد البيانات في الحجم والتفاصيل التي تتضمنها مع انتشار تطبيقات الحكومة الإلكترونية، الأمر الذي يستلزم تغيير في التشريعات للحفاظ على خصوصية البيانات المخزونة لدى الجهاز الحكومي. وأيضًا لحماية المواقع الحكومية من أي هجوم إلكتروني أو إساءة في الاستخدام لها ولتحقيق عنصري الخصوصية والأمان، بما يواكب عملية التعامل الجديدة المصاحبة لاستخدام إمكانات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات (الهوش، 2006).

## 5- تحديات إدارية وتنظيمية ومؤسسية

تعاني البيروقراطية الحكومية بمصر من الترهل وكبير الحجم والمركزية الشديدة وغياب الرؤية والاستراتيجية، وكذا عدم الترابط بين الهدف والوسيلة كنتيجة لعدم ملائمة البيئة السياسية والإدارية، مما يسبب الجمود الإداري ويحد من سرعة استجابة الأجهزة الحكومية للتغيير والتطوير وقدرتها على التكيف مع المستجدات البيئية المختلفة. كما يظهر جلياً التداخل الكبير في الاختصاصات بين الجهات الحكومية بعضها البعض، مما يسبب بينها منازعات في الاختصاص يعطل دولاب العمل الحكومي ويعطل مصالح المواطنين. حيث الهياكل التنظيمية لا تحدد الاختصاصات داخل الجهة الواحدة بشكل دقيق وتصبح المسئولية موزعة بين أكثر من شخص وأكثر من إدارة داخل المؤسسة، وذلك لعدم وجود توصيف واضح وشامل للوظائف العامة بكل جهة حكومية. كما أن هناك غابة من القوانين والقرارات بقوانين واللوائح والكتب الدورية تؤدي إلى نوع من التشتت في العمل الحكومي وتعقد الإجراءات الحكومية مما قد يفتح الباب للفساد المالي والإداري (Omran, 2013). كما يعاني الموظفون بالأجهزة الحكومية من تدني مهاراتهم الإدارية وقلة توافر المهارات والمعرفة في داخل الحكومة ذاتها، خاصة فيما يتعلق بمجالى الإدارة وتكنولوجيا المعلومات معاً، نظراً لقلة البرامج التدريبية وعدم فعاليتها، وكذا ضعف المرتبات والحوافز الدافعة لرفع كفاءة الأداء والجاذبة لأفضل العناصر البشرية المؤهلة. وتجدر الإشارة إلى أن كثرة التغييرات والتعديلات الوزارية في الفترة الأخيرة - منذ ثورة يناير 2011 وحتى الآن - وما يصاحبها من تغييرات مؤسسية/ إعادة مؤسسة، كاستحداث وزارات ودمج وزارات وإلغاء وزارات وتغيير مسميات البعض الآخر، يؤدي إلى عدم استقرار الجهاز الإداري للدولة، ويؤثر بالسلب على كفاءة أدائه وقدرته على إنجاز برامج الإصلاح والتطوير الإداري بالفعالية المطلوبة.

## 6- تحديات اقتصادية ومالية

تعاني الدولة المصرية منذ ثورة يناير 2011 كنتيجة لعدم الاستقرار السياسي الذي صاحب فترة الحكم الانتقالية من تراجع في معدلات النمو الاقتصادي وفي حجم الاستثمارات الأجنبية المباشرة وزيادة في حجم التضخم، مما أدى إلى تآكل الاحتياطي من النقد الأجنبي، مع توقف العديد من المصانع عن الإنتاج، مما أدى زيادة الخلل في الميزان التجاري وميزان المدفوعات مما أدى إلى ارتفاع فاتورة الدين المحلى والخارجي (عمران، 2014). كل تلك الظروف الاقتصادية السيئة أدت إلى تباطؤ وتيرة برامج الإصلاح والتطوير الإداري - خاصة فيما يخص التحول نحو تطبيق الحكومة الإلكترونية - لعدم قدرة الحكومة على تحمل التكلفة المالية لتنفيذ تلك البرامج وكذا إعداد البنية التحتية والتكنولوجية اللازمة لذلك.

## ثانياً - محاور الإصلاح والتطوير

قامت الحكومة المصرية بتكوين مجموعات عمل لدراسة الأساليب العالمية - منذ منتصف تسعينات القرن العشرين - لتطوير الأداء الحكومي للوصول ووصولاً لأفضل النتائج. وبناءً عليه تم وضع إطار شامل لتطوير أداء المؤسسات الحكومية مستنداً إلى أفضل المنهجيات المطبقة عالمياً وبما يتلاءم مع إمكانيات التطبيق في الواقع المصري. وقد أكد ذلك الإطار على حتمية تطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية لما له من آثار إيجابية متعددة، من أهمها حدوث تحول جذري في أسلوب تقديم الخدمة الحكومية وخفض التكاليف سواء بالنسبة للمواطن أو الحكومة (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، 2004). حيث يتمثل العائد الاقتصادي المتوقع من تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية بمصر وتفعيل إدارة المعرفة والتحول نحو اقتصاد المعرفة في وفر يقدر بحوالي (1-3%) في مشتريات الحكومة سنوياً وهو يعادل حوالي (20-60) مليون جنيه، بالإضافة إلى توفير 900000 ساعة عمل سنوياً وهو ما يمثل حوالي 9 مليون جنيهه وتزداد بالتوسع في تطبيق البرنامج سنوياً. كما أن هناك آثار غير مباشرة تتمثل في تنمية الطلب المحلى على المعلومات وخلق فرص عمل في مجالات جديدة وتقليل كثافة تواجد المواطنين في الهيئات الحكومية (لطفي، 2007). ومن هنا تبرز أهمية اقتراح محاور شاملة للإصلاح والتطوير لمواجهة التحديات - السابق ذكرها - والتي تواجه تطبيق برنامج فعال للحكومة الإلكترونية بمصر، وذلك كما يلي:

## 1- محور الإصلاح والتطوير الإداري

إن إعادة هيكلة وإصلاح وتطوير الأجهزة والمنظمات الحكومية بمصر عملية جوهرية ومهمة، يجب أن تتم تحت إشراف جهاز مركزي، وهو في تلك الحالة وزارة التخطيط والإصلاح الإداري. كما يجب أن تغطي خطط وسياسات الإصلاح

عدة أبعاد هيكلية وتنظيمية وإجرائية وبشرية، بما يتسق مع مبادئ الإدارة العامة الجديدة New Public Management، وفي إطار مقومات فعالية الحكومة الإلكترونية وإدارة المعرفة - السابق ذكرها - وذلك كما يلي:

أ- تحويل الهياكل الحكومية الهرمية الميكانيكية التي تتسم بالجمود الإداري والمركزية الشديدة وبطء الإجراءات وعدم المرونة إلى هياكل تنظيمية عضوية تتسم باللامركزية - كالهيكلي العنكبوتي الشبكي - أكثر ملاءمة لإدارة المعرفة عبر منظومة الحكومة الإلكترونية، حيث تتسم تلك الهياكل بالمرونة والتكيف مع البيئة (عبد الوهاب، 2005)، وكذا سهولة الاتصال الإداري وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية رغبات وحاجات العملاء/المواطنين المتنوعة.

ب- تغيير أسلوب العمل الحكومي علي نحو يطرح الحاجة إلي إعادة الهندسة Reengineering لإجراءات العمل الحكومي سعياً لتبسيطها ولضمان كفاءة وسرعة الإنجاز، وذلك من خلال حذف العمليات والإجراءات الإدارية التي لا تقدم أي قيمة مضافة للخدمة الحكومية. وكذا السعي للقضاء على تداخل السلطات وازدواجية الأعمال بين الجهات الحكومية، وتعدد جهات المراجعة والمراقبة الحكومية، وذلك من خلال وضع أدلة إدارية تعمل على توحيد إجراءات الحصول على الخدمات العامة المختلفة، وكذا العمل على ميكنة تلك الأدلة لتسهيل الحصول إليها من قبل المتعاملين (Al-Naimat et al., 2012).

ج- اختيار قيادات إدارية تعتنق فلسفة الإدارة الإستراتيجية ومؤهلة لتطبيق مدخل الإدارة بالنتائج، وكذا مدخل إدارة الموارد البشرية، تكون ذات رؤية إستراتيجية ورسالة واضحة المعالم وأوليات محددة ودقيقة لبرامج الحكومة الإلكترونية. ترتبط بالموارد البشرية والمادية المتاحة، وتتسق مع التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لبرامج الحكومة الإلكترونية، وبما يساهم في تحقيق الالتزام Commitment تجاه هذه المشروعات على المدى الطويل. كما أن عملية التحول نحو الحكومة الإلكترونية تستلزم بالضرورة وجود مسئولين وإداريين على مختلف المستويات الحكومية، لديهم إدراك لكل من دور التكنولوجيا وطبيعة الأهداف الإدارية المطلوب تحقيقها، والنتائج والغايات المراد الوصول إليها (Alguliev et al., 2013).

د- التوسع في تدريب الموظفين الحكوميين حتى يتوفر عددًا من القوى العاملة القادرة على التعامل والتكيف مع التكنولوجيا المتقدمة. وذلك من خلال تنظيم برامج تدريبية توفر المهارات والمعرفة في داخل الحكومة ذاتها، وخاصة فيما يتعلق بمجال الإدارة وتكنولوجيا المعلومات معاً، وذلك لتوفير مجموعة من الموظفين من أصحاب التخصصات المتعددة وهما ما يطلق عليها المهجنين Hybrids (الخواجة، 2007). فبدون هذه الكفاءات المؤهلة للتعامل مع متطلبات الحكومة الإلكترونية، يصعب بل ويستحيل تحقيق أهداف إقامة مشروعات الحكومة الإلكترونية حتى لو توافرت الإمكانيات والموارد المادية والمعنوية.

هـ- تبني الأجهزة الحكومية لثقافة تنظيمية داعمة للتحول نحو الحكومة الإلكترونية، حيث أن هذا التغيير المصاحب لأسلوب العمل يولد مقاومة من جانب الموظفين الحكوميين - وخاصة صغار الموظفين - نتيجة للشعور بالتهديد من فقدان هيمتهم واستحوادهم على المعلومات لما تعطيه المعلومات لمالكها من شعور بالقوة تجعل من الصعوبة تقبل فكرة مشاركتها مع الآخرين. وتزداد عملية الصعوبة إذا ما كان الجهاز الإداري الحكومي مثقل بإجراءات روتينية وبيروقراطية يلعب فيها موظف الخدمة العامة دوراً سيادياً على من حوله (Bhatnagar, 2004).

و- العمل على ربط نظم الحوافز والمكافآت والترقيات بمدى قدرة الموظف وكفاءة أدائه المهني وتكيفه مع أنشطة الحكومة الإلكترونية ومتطلبات أعمالها. وكذا على القيادات الحكومية أن تلعب دوراً محفزاً للعاملين على قبول هذا التغيير في آليات العمل والاندماج الإيجابي في البرنامج وليس مقاومته (Khan, 2013).

## 2- المحور التشريعي

يُعد اكمال أطر التشريعات القانونية من العوامل الجوهرية لتطبيق الحكومة الإلكترونية حيث يجب إقرار الوثائق الإلكترونية وإعطاء تداولها الصيغة القانونية وبالرغم من بدء برنامج الحكومة الإلكترونية في مصر عام 2001 إلا أن قانون تنظيم التوقيع الإلكتروني لم يتم إقراره إلا في منتصف عام 2004 بل وتأخرت لائحته التنفيذية في الصدور حتى 15 مايو 2005. ورغم ذلك فالتطبيق الفعلي لهذا القانون مازال في أضييق الحدود. وذلك لجهل المواطن بوجود مثل هذا القانون أو



لتخوفه من أن تكون تلك الوسيلة الإلكترونية غير مأمونة. ولذا هناك أيضاً حاجة إلى الإسراع باعتماد بنية المفتاح المعلن Public Key Infrastructure PKI، والتي تشكل منظومة أمنية متكاملة لإدارة المفاتيح الرقمية المستخدمة في الحفاظ على سرية المعلومات والتثبت من هوية المتعاملين والحفاظ على سلامة البيانات من العبث والتغيير (الخواجة، 2007). كما يجب على الحكومة الإسراع في تهيئة البيئة التشريعية الداعمة لتفعيل منظومة الحكومة الإلكترونية في مختلف المجتمعات المحلية بالدولة المصرية. حيث يجب العمل على سرعة إصدار قانون جديد أو حتى إعادة النظر في تعديل قانون الإدارة المحلية الحالي - قانون رقم 59 لسنة 1979- من خلال تطوير منظومة القوانين التي تنظم الشأن المحلي وإضافة نصوص صريحة وآليات لدعم مشاركة المواطنين في صنع القرار المحلي، وتمكينهم من المشاركة أيضاً في تنفيذه، ومساءلة القائمين على تقديم الخدمات العامة المختلفة، مما يستوجب تفعيل منظومة الحكومة الإلكترونية بتلك المجتمعات المحلية E-municipality (بيومي، 2006). كما يجب أيضاً الإسراع بإصدار قانون حرية تداول المعلومات، وذلك لضمان التدفق الحر السليم للمعلومات الضرورية بمنتهى الشفافية، الأمر الذي يساهم في دعم أنشطة الحكومة الإلكترونية.

### 3- المحور الاجتماعي والثقافي

ضرورة أن تتعاون المؤسسات المجتمعية المختلفة من القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني - من نقابات وأحزاب ومنظمات غير حكومية- مع الأجهزة الحكومية لدعم تطبيق برامج الحكومة الإلكترونية بحيث لا يقتصر هذا التعاون على المعاملات الإلكترونية فحسب، بل يجب أن يتضمن أيضاً تبادل الرؤى والأفكار والاستثمارات. وقد يتجلى هذا التعاون في أهمية تضافر جهود تلك المنظمات المجتمعية لتمكين المواطنين من التعامل مع الحكومة الإلكترونية، وذلك من خلال تسهيل حصول المواطن على الحاسب الآلي بأقل التكاليف الممكنة. كما يقع على عاتق المؤسسات التعليمية مسؤولية تطوير مناهج وتقنيات التعليم بما يتفق ومعطيات العصر الإلكتروني حتى ينشئ جيل جديد على دراية ومعرفة بطرق التعامل مع الحكومة الإلكترونية (Lean et al., 2009). كما يجب على مختلف وسائل الإعلام تنظيم حملات توعية لزيادة الوعي وثقافة المواطنين وتقبلهم لاستخدام الحكومة الإلكتروني. وفي هذا السياق تعتبر مشروعات تدريب خريجي الجامعات على تكنولوجيا المعلومات، وإقامة نوادي تكنولوجيا المعلومات والقرية الذكية من المشروعات ذات طابع استراتيجي لسد الفجوة بين المهارات المطلوبة والمتاحة للتعامل مع الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها المختلفة.

### 4- محور البنية الأساسية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات

تمثل البنية التحتية للاتصالات والمعلومات عنصراً حاكماً في تطبيق برنامج الحكومة الإلكتروني، حيث يجب العمل على سرعة الانتهاء من استكمال شبكة الاتصالات القومية بين الجهات والإدارات الحكومية المختلفة. الأمر الذي يساعد في تكوين قواعد بيانات حكومية موحدة، تسمح بتدفق المعلومات والوثائق على نحو يتسم بالسرعة والدقة والأمان، ويساهم في رفع كفاءة تقديم الخدمات الحكومية، كما يجب التوسع في إنشاء المشروعات الداعمة للخدمات الأساسية كالكهرباء وتقوية وزيادة سرعة الشبكات الإلكترونية (الإنترنت). (Cooley, 2003) ويجب أيضاً العمل على استحداث بدائل جديدة لنظم السداد الإلكتروني، كنظام فوري على سبيل المثال، خاصة في ظل عدم انتشار بطاقات الائتمان بصورة كبيرة. ويعتبر البدء في تطبيق منظومة الدفع الإلكتروني للحكومة المصرية E-finance منذ عام 2009 خطوة هامة في هذا السياق، يجب أن يستتبعها خطوات عديدة لتوسيع مظلة المستفيدين من هذه الخدمة في كل قطاعات المجتمع.

### 5- المحور المالي

ضرورة توافر مصادر متنوعة لتمويل البنية التحتية التكنولوجية والتنظيمية والبرامج التدريبية اللازمة لتنفيذ منظومة الحكومة الإلكترونية. وتتنوع مصادر التمويل بين الرسمي وغير الرسمي. فالتمويل الرسمي هو حجم الاعتمادات المالية المدرجة بالموازنة الحكومية، والتي توفرها الحكومة من إيراداتها السيادية - من ضرائب ورسوم وخلافه - لبرامج ومشروعات التحول للحكومة الإلكترونية بالوحدات الحكومية وفقاً لإمكاناتها المتاحة (بن ناصر، 2003). كما يعتبر التمويل الشعبي (غير الرسمي) والمتمثل في مساهمات الأفراد ومؤسسات الأعمال والجمعيات المدنية، مصدراً هاماً لا غنى عنه. وأخيراً يمثل التمويل الدولي أحد صور التمويل الهامة، حيث إن إنشاء شبكات Networks فاعلة للانفتاح على



مؤسسات التمويل الدولي، سعياً للحصول على منح ومساعدات مالية وفنية غير مشروطة، تسهم في تنفيذ خطط وبرامج التحول نحو الحكومة الإلكترونية وإدارة المعرفة، أحد مصادر التمويل التي لا يجب إغفالها.

## 6- المحور السياسي

ضرورة توافر الإرادة السياسية لدى القيادات السياسية والحكومية، واقتناعهم بأهمية تبني استراتيجية شاملة للتحول نحو الحكومة الإلكترونية، وذلك سعياً لتفعيل نظم إدارة المعرفة ودعم قيم الحكم الرشيد Good Governance كالمشاركة والشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد بالمجتمع، كضرورة حتمية لرفع كفاءة الأداء الحكومي وتحقيق أهداف التنمية المجتمعية المستدامة.

## الخاتمة

توصل الباحث من خلال الدراسة التحليلية السابقة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، يمكن إجمالها فيما يلي:

### أولاً - النتائج

عرضت الدراسة لمفهوم الحكومة الإلكترونية كأداة هامة لتفعيل إدارة المعرفة بالجهاز الإداري الحكومي سعياً لرفع كفاءة أداء الخدمات الحكومية، حيث أكدت على حقيقة مؤداها أن تنفيذ برنامج ناجح للحكومة الإلكترونية لا يعد هدفاً في حد ذاته، بل هو وسيلة ناجعة لدعم الحوكمة المجتمعية ولتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة. ولعله من الأهمية - من خلال التحليل السابق - التأكيد على الترابط والتكامل الواضح بين تطبيق برنامج فعال للحكومة الإلكترونية وتفعيل نظم إدارة المعرفة بالجهاز الحكومي، بما يساهم بشكل واضح في رفع كفاءة الأداء الحكومي.

ولعل إنشاء حكومة إلكترونية ناجحة تستطيع تقديم خدمات ميسرة للإجراءات للمواطنين وتدعم التداول الشفاف للبيانات والمعلومات والخبرات (نقل ومشاركة المعرفة) سعياً وراء رفع جودة أداء الخدمات الحكومية، بما يحقق رضا المواطن، يتطلب توافر مجموعة من المقومات الضرورية تساعد الحكومة الإلكترونية على أداء دورها بفعالية. وذلك بما يتسق مع مرتكزات الحكم الجيد Good Governance ومبادئ الإدارة العامة الجديدة New Public Management. وتتعدد مقومات إنشاء الحكومة الإلكترونية بين المقومات التكنولوجية والتنظيمية والإدارية والبشرية والقانونية وثقافية واجتماعية وسياسية، والتي تشكل في مجملها البنية التحتية الأساسية لإنجاح برامج الحكومة الإلكترونية.

وأكدت الدراسة على أن تبني الحكومات لممارسات نظم إدارة المعرفة من اكتساب وتطبيق وتخزين وتوزيع ومشاركة معرفية، يتطلب توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية التكنولوجية اللازمة لذلك (برنامج الحكومة الإلكترونية) وتوفير الموارد البشرية اللازمة والهيكل التنظيمي وخلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة. الأمر الذي يساهم في تحويل المنظمات العامة التقليدية إلى منظمات معرفية Learning Organization، قادرة على تقديم الخدمات الحكومية الإلكترونية لكافة أصحاب المصلحة Stakeholders المتعاملين معها بالكفاءة المطلوبة. ويظهر نجاح الحكومة الإلكترونية في تقديم خدماتها في أربعة اتجاهات رئيسية: خدمة حكومية أفضل ومشاركة مجتمعية أعمق وتنمية مجتمعية أشمل وشفافية أكثر مما يساهم في تعضيد مبادئ الحكم الجيد بالمجتمع Good Governance. ومن هنا تظهر أهمية تفعيل ممارسات إدارة المعرفة في سياق منظومة الحكومة الإلكترونية لرفع كفاءة الأداء الحكومي، حيث أصبح مفهوم الحكومة المعرفية K-government أمراً واقعاً مع تحول المنظمات العامة إلى كيانات معرفية.

كما تناولت الدراسة بالتحليل الحالة المصرية فيما يخص تطبيق برنامج فعال للحكومة الإلكترونية، والذي يعترضه العديد من التحديات والعوائق الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية والتشريعية والإدارية والمؤسسية والتكنولوجية، على نحو يتطلب معه اتخاذ حزمة من الإصلاحات والتغييرات التشريعية والمؤسسية والتنظيمية والإدارية والاجتماعية والمالية في البنية الأساسية سواء الإدارية أو البشرية أو التكنولوجية، وذلك لتحقيق الأهداف الطموحة التي يتضمنها البرنامج في تفعيل إدارة المعرفة ورفع كفاءة الأداء الحكومي بما يدعم الحوكمة المجتمعية الجيدة، ويقود إلى تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة.

## ثانياً - التوصيات

يختتم الباحث هذه الورقة ببعض المحاور الإصلاحية الأساسية لتطوير برنامج الحكومة الإلكترونية الداعم لإدارة المعرفة بالجهاز الحكومي المصري، بما يساهم في رفع الأداء الحكومي ويدعم أسس الحوكمة المجتمعية الجيدة، وتلك المحاور يمكن إجمالها كما يلي:

- 1- أهمية توافر الرغبة والإرادة السياسية لدى القيادة السياسية وقيادات الوحدات الحكومية والمحلية بالدولة، وكذلك لدى مختلف منظمات المجتمع المدني وجموع المواطنين، لصياغة وتنفيذ برامج فعالة للحكومة الإلكترونية لدعم إدارة المعرفة ورفع كفاءة الأداء الحكومي، الأمر الذي يساهم في تحقيق الحوكمة المجتمعية الجيدة.
- 2- العمل على سرعة إصدار القوانين والتشريعات الداعمة للتطبيق الفعال لبرنامج الحكومة، حيث يجب العمل على سرعة إقرار الوثائق الإلكترونية وإعطاء تداولها الصيغة القانونية. وكذا توفير برامج حماية البيانات والمعلومات التي تخص المواطنين في كافة التعاملات عن طريق وضع التشريعات القانونية اللازمة واعتماد التوقيع الإلكتروني. وذلك من خلال الإسراع باعتماد بنية المفتاح المعلن Public Key Infrastructure PKI، والتي تشكل منظومة أمنية متكاملة لإدارة المفاتيح الرقمية المستخدمة في الحفاظ على سرية المعلومات والتثبت من هوية المتعاملين والحفاظ على سلامة البيانات من العبث والتغيير. كما يجب أيضاً الإسراع بإصدار قانون حرية تداول المعلومات، وذلك لضمان التدفق الحر السليم للمعلومات الضرورية بمنتهى الشفافية، الأمر الذي يساهم في دعم أنشطة الحكومة الإلكترونية.
- 3- ضرورة العمل على تعديل قانون الإدارة المحلية الحالي - قانون رقم 59 لسنة 1979 - من خلال تطوير منظومة القوانين التي تنظم الشأن المحلي وإضافة نصوص صريحة وآليات لمشاركة المواطنين في صنع القرار المحلي، وتمكينهم من المشاركة أيضاً في تنفيذه، ومساءلة القائمين على تقديم الخدمات، وذلك من خلال تفعيل منظومة الحكومة الإلكترونية بتلك المجتمعات المحلية. وكذا سرعة الانتهاء من إعداد اللائحة الداخلية لقانون الخدمة المدنية رقم 81 لسنة 2016، والعمل على سرعة تنفيذها بما يساهم في تحديث وتطوير الأداء الإداري والبشري بالجهاز الحكومي المصري.
- 4- أهمية العمل على تغيير أسلوب العمل الحكومي على نحو يطرح الحاجة إلى إعادة الهندسة Reengineering للعمل الحكومي لتدعيم الأنشطة التي تمثل قيمة مضافة Value added Activities والتخلص من الأنشطة غير الضرورية. وذلك لضمان كفاءة العمل الحكومي الضروري لإنفاذ برنامج ناجح للحكومة الإلكترونية.
- 5- إعادة هيكلة Restructuring الأجهزة الحكومية وفقاً لفلسفة الإدارة العامة الجديدة New Public Management في سبيل تحويل هيكلها الضخمة المترهلة التي تتسم بالجمود الإداري إلى هيكل عضوية مثالية الحجم، موجهة بالنتائج Results Oriented، تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف والاستجابة السريعة لرغبات وحاجات العملاء/ المواطنين المتنوعة، بما يدعم من التطبيق الفعال لبرامج الحكومة الإلكترونية بالجهاز الإداري الحكومي.
- 6- ضرورة تبنى الأجهزة الحكومية لمدخل إدارة الموارد البشرية، حيث يجب الاهتمام بالعنصر البشري - من موظفين بمختلف المستويات الإدارية - الذي يقوم بتخطيط وتنفيذ ومراقبة وتقويم برامج الحكومة الإلكترونية، وذلك لن يتأتى إلا من خلال قيام القائمين على تنفيذ برامج الحكومة الإلكترونية - وزارة التخطيط والإصلاح الإداري - بالتنسيق مع الأجهزة الحكومية المتخصصة في تحقيق التنمية البشرية والإدارية - كالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ومعهد إعداد القادة - دوراً محورياً في إعادة تأهيل وتدريب موظفي الخدمة العامة، والعمل على تحفيزهم مادياً وعينياً ومعنوياً واجتماعياً على نحو يجعلهم أكثر كفاءة وولاءً والتزاماً بأهداف برامج الحكومة الإلكترونية.
- 7- أهمية العمل على سرعة الانتهاء من استكمال شبكة الاتصالات القومية بين الجهات والإدارات الحكومية المختلفة. الأمر الذي يساعد في تكوين قواعد بيانات حكومية موحدة، تسمح بتدفق المعلومات والوثائق على نحو يتسم بالسرعة والدقة والأمان، ويساهم في رفع كفاءة تقديم الخدمات الحكومية. كما يجب التوسع في إنشاء المشروعات الداعمة للخدمات الأساسية كالكهرباء وتقوية وزيادة سرعة الشبكات الإلكترونية (الإنترنت). كما يجب العمل على استحداث بدائل جديدة لنظم السداد الإلكتروني، وذلك من خلال توفير نظم اتصالات فعالة لنقل البيانات والمعلومات وتدفعها من وإلى المؤسسات الحكومية إلى المواطنين ومؤسسات الأعمال ومنظمات

المجتمع المدني وبالعكس، وذلك من خلال تطوير مشروعات متوافقة مع بنية الاتصالات الأساسية المتوافرة بالفعل، وتشجيع القطاع الخاص على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات السلكية واللاسلكية للإسراع في استخدامها وانتشارها على نطاق واسع، وتدريب المتعاملين والقوى العاملة على أساليب التعامل والتكيف مع التكنولوجيا المتطورة وحثهم على الاستفادة القصوى منها.

8- تشجيع استيعاب المعرفة الإلكترونية لدى جمهور المتعاملين، حيث يجب أن تقوم الدولة بمعاونة وسائل الإعلام المختلفة ومنظمات المجتمع المدني المتنوعة بجهود مكثفة متواصلة لتوعية وجذب اهتمام المواطن المصري وتشجيعه على تعلم المعرفة الإلكترونية، من خلال تطوير تطبيقات قادرة على استخدام الوسائط المتعددة من صوت وصورة وحركة وبيانات بجانب النص المكتوب، وتضمين التوجه التعليمي في مشروعات الحكومة الإلكترونية، وتوفير تسهيلات لنقاط الوصول لتدريب المتعاملين على مهارات استخدام وتوظيف الحاسبات الآلية، وتطوير برامج تتضمن وسائل إعلام تقليدية مثل البرامج الإذاعية والتلفزيونية والصحافة التي من خلالها يتمكن المواطنون من التعرف على معالم وخدمات الحكومة الإلكترونية.

9- ضرورة أن تدعم الحكومة - تشريعياً ومالياً وفنياً - المؤسسات السياسية كالأحزاب السياسية وكذا مختلف منظمات المجتمع المدني حتى تلعب دوراً محورياً في شحذ همم المواطنين والمنظمات الشعبية، وتوعيتهم وإقناعهم بأهمية دورهم بالمشاركة في تمويل وإدارة وتنفيذ برامج الحكومة الإلكترونية الداعمة لإدارة المعرفة، وبما يحقق الحوكمة المجتمعية المنشودة. حيث أن درجة الثقة بين الحكومة والمواطنين واقتناعهم بالعوائد المجتمعية الإيجابية لتطبيقات برنامج ناجع للحكومة الإلكترونية، عامل حاسم لزيادة التمويل الشعبي لمشروعات الحكومة الإلكترونية. الأمر الذي قد يكون له مردود إيجابي على الدول المانحة ومنظمات التمويل الدولية، مما قد يساهم في زيادة تدفق الهبات والمعونات والمساعدات الفنية والمالية اللازمة لدعم برنامج الحكومة الإلكترونية بمصر.

والخلاصة أن بناء وتنفيذ برنامج فعال للحكومة الإلكترونية، يوطن لممارسات إدارة المعرفة بالجهاز الحكومي، يمكن أن يساهم بشكل فعال في تحقيق الحوكمة المجتمعية الجيدة، وذلك من خلال دوره في دعم المشاركة المجتمعية وشفافية التبادل المعلوماتي والحد من الفساد وإقرار المساءلة الحكومية، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة المنشودة.

## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية:

- التويجري، محمد بن إبراهيم. (2005). *الحكومة الإلكترونية في الوطن العربي: التقرير السنوي*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ص73-74.
- الخضر، سعيد محمد وآخرون. (2005). *الحكومة الإلكترونية وتأثيرها على صنع وتنفيذ السياسة المحلية: دراسة تطبيقية*. جامعة قناة السويس، كلية التجارة، ص ص51-54.
- الخواجة، علا محمد. (2007). *الفرص والتحديات أمام تطبيق نموذج الحكومة الإلكترونية في مصر*. جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية، سلسلة أوراق اقتصادية، عدد 35، ديسمبر، ص ص11-23.
- الرفاعي، سحر قدوري. (2009). «الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقها: مدخل استراتيجي»، *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*، عدد 7، ص ص305-328.
- السالم، مؤيد. (2014). *إدارة المعرفة التنظيمية*. بيروت: دار الكتاب الجامعي، ص ص79-82.
- العبود، فهد بن ناصر دهام. (2003). *الحكومة الإلكترونية بين التخطيط والتنفيذ*. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، ص ص44-51.
- الهوش، أبو بكر محمد. (2006). *الحكومة الإلكترونية: الواقع والأفاق*. مجموعة النيل العربية. ص ص27-28.
- ايفانز، جلوريا. (2007). «الحكومة الإلكترونية: من صياغة استراتيجيات إلى تطبيق خطط عمل»، *نشرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتنمية في غربي آسيا، الأمم المتحدة*، ص 3.
- بدران، عباس. (2004). *الحكومة الإلكترونية من الاستراتيجيات إلى التطبيق*. القاهرة: المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ص ص41-43.
- توفيق، عبد الرحمن. (2003). *الإدارة الإلكترونية وتحديات المستقبل*. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ص ص21-25.
- جرادات، ناصر محمد سعيد. (2011). *إدارة المعرفة*. عمان: الأردن، دار إثراء للنشر والتوزيع، ص 135.
- حجازي، عبد الفتاح بيومي. (2006). *الحكومة الإلكترونية ونظامها القانوني*. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، ص ص98-101.
- حسين، مريم خالص. (2013). «الحكومة الإلكترونية»، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، ص ص439-460.
- زكي، إيمان عبد المحسن. (2009). *الحكومة الإلكترونية: مدخل إداري متكامل*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، «بحوث ودراسات»، ص 72.
- عبد الوهاب، سمير. (2005). *متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة*. القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، ص ص2-7.
- عبد الوهاب، سمير. (2008). «الاتجاهات المعاصرة للحكم المحلي والبلديات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة»، *ملتقى الحكم المحلي والبلديات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة*، الإسكندرية، مصر، ص 27.
- عليان، ربيعي مصطفى. (2008). *إدارة المعرفة*. عمان: الأردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ص ص182-183.
- عمران، وائل. (2014). «دور الشراكة والتمكين المجتمعي في تفعيل التنمية المحلية المستدامة في مصر: إطار مقترح»، *المجلة العربية للإدارة*، إصدار خاص مُحكم، يناير، ص ص88-91.
- فتحي، مصطفى. (2005). *التسويق الإلكتروني للخدمات الحكومية*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ص63-65.
- لطفي، على. (2007). «الإدارة العامة الجديدة والحكومة الإلكترونية: في الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق العملي»، *مؤتمر الحكومة الإلكترونية السادس*، دبي - الإمارات العربية المتحدة، ديسمبر، ص ص1-23.

- مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار. (2007). *استطلاع رأى المواطنين حول خدمات الحكومة الإلكترونية: تقرير مقارن*، مارس. القاهرة: مجلس الوزراء.
- نجم، نجم عبود. (2005). *إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات*. عمان: الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ص ص 94-95.
- نوري، شاكر حيدر؛ و حسن محمود. (2013). «أثر المعرفة على جودة الخدمة: دراسة تطبيقية في شركة التأمين الوطنية»، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، عدد 97، ص 147.
- وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. (2001). *وثائق برنامج الحكومة الإلكترونية*، القاهرة.
- وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. (2004). *مبادرة مجتمع المعلومات المصري لتوصيل الخدمات الحكومية إلكترونياً*، برنامج الحكومة الإلكترونية. القاهرة.
- ياسين، سعد غالب. (2007). *إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات*. مكتبة دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، ص ص 25-27.

#### ثانياً - مراجع باللغة الإنجليزية:

- Abu Shanab, Emad and Issa Shehabat. (2016). "A Framework for Implementing Knowledge Management in E-government", **The 15<sup>th</sup> Scientific Annual International Conference for Business Sustainability and Competitiveness in Business**, AL-Zaytoonah University of Jordan, 18 – 20 April, pp. 243, 251.
- Al-Naimat, A.; Abdullah, M.; Osman, W. and Ahmad, F. (2012). "E-government Implementation Problems in Developing Countries", **2<sup>nd</sup> World Conference on Information Technology (WCIT-2011)**. Aa Publication of AWER Procedia of Information Technology & Computer Science, Antalya, Vol. 1, pp. 876-881.
- Alaaraj, Hassan and Fatimah Wati Ibrahim. (2014). "The Influence of E-government Practices on Good Governance from the Perspective of Public in Lebanon", **Journal of Public Administration and Governance**, Vol. 4, No. 3, pp. 171-185.
- Alguliev, R. & Yusifov, F. (2013), "Effective E-government Management Mechanisms: Conceptual Approaches", **Universal Journal of Communications and Network**, Vol. 1 (2), pp. 44-49.
- Bhatnagar, S. (2004). **E-government from Vision to Implementation: A Practical Guide with Case Studies**. New Delhi: SAGE Publications, pp. 84-88.
- Cooley, R. (2003). "The Use of Web Structure and Content to Identify Subjectively Interesting Web Usage Patterns", In: **ACM Transactions on Internet Technology**, Vol. 3, No 2, pp. 93-116.
- Crossan, M. & Hulland, J. (2002). "Leveraging Knowledge through Leadership of Organizational Learning", In: Choo & Bontis (Eds.), **The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge**. New York: Oxford University Press, pp. 711-723.
- Duffy, J. (2000). "The KM Technology Infrastructure", **Information Management Journal**, Vol. 34, No. 2, April, pp. 91-92.
- Fraser, J.; Adams, N.; Macintosh, A. & McKay-Hubbard, A. (2003). "Knowledge Management Applied to E-government Services: The Use of an Ontology", **The 4<sup>th</sup> International Working Conference on Knowledge Management in Electronic Government**, Rhodes, Greece, May 26-28, pp. 116-126.
- Haque, P. & Pathrannarakul, P. (2013). "E-government Towards Good Governance: A Global Appraisal", **Journal of E-Governance**, 36 (1), pp. 25-34.



- Haque, P. and Pathrannarakul, P. (2013). "E-government Towards Good Governance: A Global Appraisal", *Journal of E-Governance*, 36 (1), pp. 25-34.
- Heck, U. & Rogger, A. (2004). "Knowledge Management for E-service Delivery: A Conceptual Approach within E-government", *Proceedings of the 5<sup>th</sup> International Working Conference on Knowledge Management in Electronic Government*, Krems, Austria, May 17-19, pp. 1-8.
- Heeks, R. (2008). **What is E-government?**, Accessed from the Internet in October 2015, from <http://www.egov4dev.org/success/definitions.shtml>, pp. 31-32.
- Khan, M. (2013). "E-government, GIS and Good Governance", *Public Management*, 95 (1), pp.18-23.
- Kim, S.; Kim, H. and Lee, H. (2009). "An Institutional Analysis of an E-government System For anti-corruption: The Case of OPEN", *Government Information Quarterly*, 26 (1), pp. 42-50.
- Kirwan, C. (2013). **Making Sense of Organizational Learning: Putting Theory Into Practice**. Gower Publishing Limited, UK, pp.75-95.
- Kubaisi, S. A. (2002). **Knowledge Management and its Impact on Organizational Innovation: An Exploratory Study Comparing a Sample of Mixed Industrial Sector Companies**, Doctoral Dissertation, Baghdad, pp. 56-57.
- Lean, O., et al. (2009). "Factors Influencing Intention to Use E-government Services among Citizens in Malaysia", *International Journal of Information Management*, 29 (6), pp. 458-475.
- Malhotra, Y. (2001). "Knowledge Assets in the Global Economy: Assessment of National Intellectual Capital", *Knowledge Management and Business Model Innovation*, pp. 232-249.
- Metaxiotis, K. (2009). "A Framework for Knowledge Management in E-government", A chapter in a book entitled: **Social and Political Implications of Data Mining: Knowledge Management in E-Government**, Publication of Information Science, pp. 16 -27.
- Omran, W. (2013). "Bad Governance and Failure of Development Progress in Egypt: Causes, Consequences and Remedies", *Journal of Public Administration and Governance*, 3 (4), pp. 39-59.
- Probst, G.; Raub, S. & Romhardt, K. (2001). **Managing Knowledge-building Blocks for Success**. Organization Studies, Berlin, European Group for Organizational Studies, 22 (1), pp. 186-187.
- Rasim, Alguliyev & Farhad Yusifov. (2015). "The Effective Mechanisms in Monitoring and Management of E-government", *Journal of Public Administration and Governance*, Vol. 5, No. 2, pp. 55-61.
- Riad, A.; El-Bakry, H. & El-Adl, G. (2010). "A Novel DSS Framework for E-government", *International Journal of Computer Science*, Issues, 7 (6), pp. 33-37.
- Ryan, S.; Zhang, X.; Prybutok, V. & Sharp, J. (2012). "Leadership and Knowledge Management in an E-government Environment", *Administrative Sciences*, 2 (1), pp. 63-81.
- Saffady, W. (2000). "Knowledge Management", *Information Management Journal*, Vol. 34, No. 3, pp. 106-107.
- Salleh, K.; Ahmad, S. & Ikhsan, S. (2009). "Knowledge Management in Electronic Government: The Organizational Readiness of Local Authorities in Malaysia", *Public Sector ICT Management Review*, 3 (1), January-June, pp. 28-36.
- Schwandt, D. R. and Marquardt, M. J. (2000). **Organizational Learning: From World Class Theories to Global Best Practices**. Boca Raton, FL: St. Lucie Press, pp. 102-103.

- Shehabat, Issa; Mahdi, Saad A. & Khoualdi, Kamel. (2009). "E-learning as Knowledge Management Approach for Intellectual Capital Utilization", **The Turkish Online Journal of Distance Education**, Vol. 10, No 1, pp. 178-180.
- Soo, C.; Devinney, T.; Midgley, D. and Deering A. (2002). "Knowledge Management: Philosophy, Processes and Pitfalls", **California Management Review**, 44 (4), pp. 129-150.
- UN Department of Economic and Social Affairs. (2016). **The Report of E-government Development Index (EGDI)**. New York.
- West, D. (2004). "E-government and the Transformation of Service Delivery and Citizen Attitudes", **Public Administration Review**, 64 (1), pp. 15-27.
- World Bank. (2007). **The World Bank Definitions**, Retrieved March, 15, 2007, from <http://www.worldbank.org>
- Yanqing, G. (2010). "E-government: Definition, Goals, Benefits and Risks", **International Conference on Management and Service Science (MASS)**, 24–26 August, Wuhan, China, pp. 1–4.
- Zhou, Z. & Gao, F. (2007). "E-government and Knowledge Management", **International Journal of Computer Science and Network Security (IJCSNS)**, Vol. 7, No. 6, June, pp. 285-289.

## The Role of E-government in Activating Knowledge Management To Raise the Efficiency of Government Performance in Egypt: Challenges and Axes of Reform

**Prof. Wael Omran Aly**

Professor of public administration

Dean of High institute of management sciences and foreign trade

New Cairo Academy – Egypt

wael.omran@ymail.com

### ABSTRACT

The modern applications of e-government in most countries of the world - whether developing or developed - have contributed to rationalizing and improving the cost and quality of government services provided to citizens and businessmen. This tangible improvement in the level of services and the degree of satisfaction of the recipients of these services has encouraged countries to try to expand the dissemination and application of e-government programs and projects. But the expansion of the adoption of the e-government system, especially in the developing world - such as the Egyptian case - is faced by many challenges and obstacles such as the required technology and infrastructure, the appropriateness of the legislative framework and the organizational and administrative structure, as well as the prevailing organizational and societal culture. In order to adopt an effective e-government system, it is necessary for governments to adopt an integrated strategy to overcome these challenges in order to implement effective e-government programs.

The success of the e-government system requires reengineering the government services package and rationalizing the standardizing procedures for its application. Based on that, the knowledge acquired by government employees must play an important role in understanding these procedures and their successful implementation. But the latent civil servants have that knowledge and have run it for decades, through a stubborn bureaucracy, vehemently resisting any attempt to impart and share knowledge for fear of losing part of their power and influence in the bureaucratic organization. This dilemma requires a conscious government effort to overcome it, by adopting effective incentive and reward systems to convince the public employee of the importance of adopting and implementing e-government, which requires activating knowledge management and for employees to share knowledge related to their work and experiences, in pursuit of developing and improving public services, and raising performance efficiency. The government supports community governance, and seeks to achieve the desired sustainable development goals.

Thus, through this research paper, the researcher will shed light on the concept of e-government and the elements of its application. It will also deal with the concept of knowledge management and the mechanisms of knowledge sharing, with an attempt to develop a proposed framework to demonstrate the relationship between the application of the e-government system, the activation of knowledge management and raising the efficiency of government performance. Finally, to identify the challenges facing the implementation of an effective e-government program in Egypt, with a statement of the reform axes that are required to be met to confront these challenges.

**Keywords:** E-government, Knowledge Management, Government Performance in Egypt.