نموذج مقترح لتطبيق إدارة المعرفة في زيادة كفاءة الأداء الحكومى فى مصر

إيمان محمد رضا محمد عبد الله

الملخص:

تسعى عديد من الحكومات إلى تحسين الأداء الحكومى، وباتت تأخذ بمداخل وتوجهات مختلفة لتطوير أجهزتها الحكومية، وفى هذا السياق، وُضعت عديد من السياسات الحكومية التى تهدف إلى إعداد القطاع الحكومي لأن يكون أكثر فاعلية فى ظل مجتمع المعرفة، وهذا يتضمن تحديث القطاع الحكومي من خلال تطبيق إدارة المعرفة والحكومة الإلكترونية، وقد كان ذلك بمثابة نقطة بحثية جذبت الانتباه. ويهدف البحث إلى بيان دور إدارة المعرفة فى زيادة كفاءة الأداء الحكومى فى مصر بالتطبيق على الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين البنية التحتية لإدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها ، ويهدف البحث أيضاً إلى محاولة وضع نموذج لتطبيق إدارة المعرفة فى زيادة كفاءة الأداء الحكومى.

Abstract:

Many governments seek to improve government performance, they implement various entrances and directions for developing their governmental bodies. In this context, they have put many governmental policies aiming at preparing the public sector to be more effective in the light of the knowledge society; this includes updating the governmental sector through implementing of knowledge management and Electronic Government; and this was a research point that attracted attention. The research aims to indicate the role of knowledge management in increasing the effectiveness of the implementation of Electronic Government in the Central Agency for Organization and Management in Egypt. as well as identifying the nature of the relationship between the infrastructure of knowledge management and increasing the effectiveness of the implementation of Electronic Government. Moreover, and research aims also to attempt to develop a model for the role of knowledge management in increasing the effectiveness of the implementation of Electronic Government.

مقدمة البحث:

وينظر لإدارة المعرفة كنظام إداري وأداة إدارية Practical Management Tool لتطوير وإصلاح القطاع الحكومي[١]، وهو ما دفع العديد من الحكومات لتطبيقها بغرض تحسين الأداء وجعل المنظمات الحكومية أكثر فعالية وكفاءة. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة فى المنظمات الحكومية تغيير الثقافة البيروقراطية وتحولها لمنظمات حكومية مرنة.

ولقد تزايد دور إدارة المعرفة وتزايدت أهميتها فى القطاع الحكومي وبالتحديد فى مجال تطبيق الحكومة الإلكترونية. حيث تعد إدارة المعرفة بمثابة مُحِفز للتحول الناجح للحكومة الإلكترونية، بل أنه بدون إدارة المعرفة لا توجد حكومة إلكترونية[٢].

الجزء الأول: الدراسات السابقة:

قامت الباحثه بالإطلاع والمراجعة على الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع إدارة المعرفة والحكومة الإلكترونية، وتبين التالي:

توصلت دراسة (Heck & Andreas, 2004) [٣] إلى أن التحدي الأساس لنجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية هو قدرتها على ابتكار خدمات أفضل وذلك يتطلب تطبيق إدارة المعرفة والتي من شأنها أن تحسن مخرجات الأداء الحكومي. كما توصلت دراسة (Rhoads, 2006) [٤] إلى أهمية تطبيق إدارة المعرفة وأنها ليست تقليعة إدارية بل منهجية إدارية تساعد على الإصلاح

وتطوير المنظمات الحكومية الفيدرالية فى الولايات المتحدة وتساعد على مشاركة المعرفة وتوفير مزيد من التعلم، وتقليل الفاقد، وحذف العمليات غير الضرورية، وهي بذلك تدعم تطبيق الحكومة الإلكترونية. كما توصلت دراسة (Kovačič, 2007) [١] إلى أهمية تطوير وتحديث العمليات الإدارية وتحقيق التنسيق والتعاون بين المنظمات الحكومية وأهمية الإصلاح الإدارى الإدارية وتبسيط الإجراءات، وأهمية دور إدارة المعرفة من منظور العمليات، وان تطبيق الحكومة الإلكترونية تحول تنظيمي وليس قضية تكنولوجية، فقط بل وتحويل عقول البشر والمنظمات لمنظمات موجهة بالعمليات Process- Oriented. وكذلك توصلت دراسة (Misra, 2007) [٢] إلى أن الأجهزة الحكومية كثيفة المعرفة مما تملكه من: موظفين، وثائق، ملفات وسجلات، إجراءات، قوانين وتشريعات، الأرشيف وهي مصادر متنوعة المحتوى، وأن تطبيق إدارة المعرفة فى الحكومة الإلكترونية يتطلب ثلاثة أبعاد أساسية وهي: الأفراد، والعمليات والتكنولوجيا، وقدمت الدراسة عشرة مبادئ استرشادية لضمان التطبيق الناجح للحكومة الإلكترونية فى الاقتصاديات النامية وكان على مقدمتها دعم الإدارة العليا. كما توصلت دراسة (Al Rawajbeh & Ahmed, 2011) [٣] إلى أن تطبيق إدارة المعرفة بالأجهزة الحكومية تؤدى إلى تطوير وتحسين أداء الحكومة الإلكترونية فيما تقدمه من خدمات ومعلومات للمواطنين ولجميع أصحاب المصلحة، ويجب اعتبار إدارة المعرفة كجزء من برنامج الحكومة الإلكترونية يعمل على تسهيل نشر المعرفة، وتدفق العمل إلكترونيًا بين الأجهزة الحكومية وجميع أصحاب المصلحة من خلال وجود بوابات إلكترونية Portals.

كما توصلت دراسة (Aizstrauta, 2014) [١] إلى أن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب تعريف المتطلبات الآتية: الأفراد، والعمليات، والتكنولوجيا. واستخدمت هذه الأبعاد فى تحليل وثائق الحكومة الإلكترونية، أهمية إدارة المعرفة كمدخل للإصلاح الإداري الحكومي وخاصة أن المنظمات الحكومية لديها كثافة فى المعرفة، أهمية مشاركة المعرفة لأنه بدون مشاركة المعرفة لا توجد تغذية مرتدة Feedback لتحسين العمليات وبالتالي نجاح تطبيق برامج الحكومة الإلكترونية، وأن تطبيق إدارة المعرفة يساعد على نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية.

الجزء الثاني: الإطار العام للبحث

أولاً: مشكلة البحث:

لقد نفذت مصر خطوات عملية لتطبيق الحكومة الإلكترونية وقد صنفت مصر ضمن البلدان الأعضاء فى الإسكوا فى مستوى النضح الثانى لتطبيق الحكومة الإلكترونية، حيث توجد لدى بلدان هذه المجموعة استراتيجيات وخطط تنفيذية ملائمة ولكن النتائج على صعيد التنفيذ الشامل ما تزال محدودة النطاق، وقد اتضح للباحثة أيضاً من خلال مراجعة تقاير الأمم المتحدة حول مؤشرات تقييم جاهزية الدول لتطبيق الحكومة الإلكترونية تراجع مستوى تطبيق الحكومة الإلكترونية فى مصر، ويوضحه الجدول التالى:

جدول رقم (١)

ترتيب مصر وفقاً لمؤشرات الأمم المتحدة عن تقييم الجاهزية للحكومة الإلكترونية

السنة	تصنيف مستوى تطبيق الحكومة الإلكترونية	الترتيب على مستوى الدول الأفريقية	الترتيب على مستوى دول العالم
٢٠١٢	غير موضح	٥	١٠٧
٢٠١٤	مستوى مرتفع	٣	٨٠
٢٠١٦	مستوى متوسط	٧	١٠٨

ويتضح من خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية وجود العديد من المشكلات التى يعاني منها الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة فى مصر فى مجال تطبيق الحكومة الإلكترونية.

ومن هنا تتجسد مشكلة الدراسة فى التساؤل التالى:

"ما هو دور إدارة المعرفة فى زيادة كفاءة الأداء الحكومى وسعياً لتطبيق الحكومة الإلكترونية فى المنظمات الحكومية فى مصر من خلال بناء نموذج لإدارة المعرفة فى الحكومة الإلكترونية بالتطبيق على الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة؟".

ثانياً: أهمية البحث:

أ- الأهمية العلمية:

١- الحاجة إلى التعرف على المناهج المختلفة لإدارة المعرفة فى الحكومة الإلكترونية فى البيئة المصرية، والمساعدة فى فتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل فى هذا المجال.

ب- الأهمية العملية:

١- المساهمة فى تحسين أداء الجهاز الإداري الحكومي. وخاصة أن الجهاز الإداري الحكومي فى مصر وفقاً لتقرير الأمم المتحدة عن مجتمع المعلومات فى مصر الصادر فى عام ٢٠٠٣ أوضح أن الجهاز الإداري الحكومي يشكل ما يقرب من ثلث الاقتصاد المصرى، ومن ثم فإن تطبيق الحكومة الإلكترونية له تأثير كبير على تنمية وتعزيز كفاءة الأداء الحكومى.

٢- تحسين الصورة الذهنية للمنظمات الحكومية المصرية أمام جميع أصحاب المصلحة.

ثالثاً: أهداف البحث:

١- التعرف على مفهوم إدارة المعرفة فى القطاع الحكومي، ومفهوم الحكومة الإلكترونية وذلك من خلال تأصيل نظري لموضوع إدارة المعرفة فى الحكومة الإلكترونية.

٢- التعرف على طبيعة العلاقة بين البنية التحتية لإدارة المعرفة المتمثلة في: (الثقافة التنظيمية، والقيادة، والموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات) وزيادة فاعلية تطبيق الحكومة الإلكترونية.

٣- التوصل لنموذج مقترح يحدد دور إدارة المعرفة فى زيادة كفاءة الأداء الحكومى وسعياً لزيادة فاعلية تطبيق الحكومة الإلكترونية بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.

٤- تقديم مجموعة من التوصيات المبنية على نتائج الدراسة والتي قد تساعد على تطبيق إدارة المعرفة بالمنظمات الحكومية فى مصر كمدخل لزيادة فاعلية تطبيق الحكومة الإلكترونية.

رابعاً: فروض البحث:

الفرض الرئيس الاول:

"توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلاله (α ≤ ٠.٠٥) بين إدارة المعرفة والأداء الحكومى".

الفرض الرئيس الثانى:

"توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلاله (α ≤ ٠.٠٥) بين البنية التحتية لإدارة المعرفة والمتمثلة في: (الثقافة التنظيمية، والقيادة، والموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات) وزيادة فاعلية تطبيق الحكومة الإلكترونية".

ويتفرع من هذا الفرض الرئيس أربعة فروض فرعية، وهي:

١- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلاله (α ≤ ٠.٠٥) بين الثقافة التنظيمية وزيادة فاعلية تطبيق الحكومة الإلكترونية.
٢- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلاله (α ≤ ٠.٠٥) بين القيادة وزيادة فاعلية تطبيق الحكومة الإلكترونية.
٣- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلاله (α ≤ ٠.٠٥) بين الموارد البشرية وزيادة فاعلية تطبيق الحكومة الإلكترونية.
٤- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلاله (α ≤ ٠.٠٥) بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وزيادة فاعلية تطبيق الحكومة الإلكترونية.

الجزء الثالث: النموذج المقترح لإدارة المعرفة بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة:

يتضمن هذا الجزء عرض وتحليل بعض نماذج إدارة المعرفة فى الحكومة الإلكترونية:

أولاً: نماذج تطبيق إدارة المعرفة فى الحكومة الإلكترونية:

قدم العديد من الباحثين نماذج مختلفة لإدارة المعرفة في الحكومة الإلكترونية، ومن هذه النماذج ما يلي:

نموذج **"Misra"**:

اقترح (Misra, 2007)[1] نموذجاً آخر لتطبيق إدارة المعرفة في الحكومة الإلكترونية، وهو (نموذج PPT)، ويركز النموذج على أبعاد ثلاث لإدارة المعرفة، وهي:

- الأفراد People (p).
- العمليات Process (p).
- التكنولوجيا Technology (T).

وفي هذا النموذج يتم تصوير إدارة المعرفة في الحكومة الإلكترونية بأنها تشبه "مقعد ذو ثلاث أرجل" Legged Stool، لو كسرت إحدى أرجله فسوف يسقط.

١) نموذج "نجم":

اقترح (نجم، ٢٠٠٩)[١] نموذجاً لتطبيق إدارة المعرفة فى الحكومة الإلكترونية فى إطار تحول المنظمات الحكومية إلى منظمات عامة قائمة على المعرفة، حيث أكد على أن عدم تبنى إدارة المعرفة فى المنظمات الحكومية يمثل نوعاً من قصر النظر الحكومى.

وقدم هذا النموذج ثلاث مراحل لتطبيق إدارة المعرفة فى الحكومة الإلكترونية، كما يلى:

المرحلة الأولى: البيئة الحكومية القائمة على المعرفة ورأس المال الفكرى الحكومى: وتركز هذه المرحلة على بناء وتطوير البيئة الحكومية من أجل التحولات الجديدة القائمة على المعرفة ورأس المال الفكرى، وهذه البيئة الجديدة تستند إلى ثلاثة مرتكزات أساسية هى:

١) الجيل الجديد للإدارة العامة القائمة على المعرفة.
٢) تحويل المواطنين إلى زبائن والتركيز على احتياجاتهم.
٣) تطبيق الحكومة الإلكترونية.

المرحلة الثانية: توفير المطالب الأساسية لتحويل المنظمات الحكومية التقليدية إلى منظمات حكومية قائمة على إدارة المعرفة.

المرحلة الثالثة: برامج إنشاء القيمة القائمة على المعرفة وتوقعات الأداء، وتمثل هذه المرحلة البُعد المستقبلى فى نموذج بناء المؤسسة القائمة على المعرفة.

نموذج **"Al Rawajbeh & Ahmed":**

قدم (Al Rawajbeh & Ahmed, 2011) [١] نموذج لإدارة المعرفة في الحكومة الإلكترونية تحت مسمى "النموذج الحديث للحكومة الإلكترونية".

ويقوم النموذج على أن الحكومة الإلكترونية هي توظيف الحكومة للتكنولوجيا لأداء وظائفها ومن هذه التكنولوجيا: تكنولوجيا البوابة الإلكترونية: وهي عبارة عن موقع حكومي إلكتروني يسمح بتبادل وتوزيع المعرفة داخل المنظمات الحكومية وبين المستخدمين. واعتبر النموذج أن إدارة المعرفة جزء داخلي من الحكومة الإلكترونية وأن إدارة المعرفة في الحكومة الإلكترونية تسمح بتدفق العمل إلكترونياً مما يتيح الحصول على المعرفة اللازمة: لاتخاذ القرارات، وحل المشكلات في بيئة العمل الحكومي.

٢) نموذج **"Arora":**

قدمت (Arora, 2011) [٢] نموذجاً يعمل كإطار عمل لتطبيق إدارة المعرفة في الحكومة الإلكترونية حيث تعد الحكومة الإلكترونية كثيفة المعرفة فهي تحتاج إلى تطبيق إدارة المعرفة لتقديم حكومة جيدة، ويركز النموذج على ضرورة توافر عدة متطلبات لضمان التطبيق، وهي:

١- القيادة.
٢- الثقافة التنظيمية.
٣- فريق عمل مدرب قادر على استخدام وتطبيق المعرفة في بيئة الحكومة الإلكترونية.
٤- مدير مشروع لمبادرة الحكومة الإلكترونية.

٥- توظيف تكنولوجيا المعلومات.
٦- عمليات إدارة المعرفة وهي: توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة.

٣) نموذج **"Saraçoğlu":**

قدم (Saraçoğlu, 2011) [١] نموذجاً لإدارة المعرفة في الحكومة الإلكترونية حيث أكد في النموذج الذي قدمه على أن إدارة المعرفة ليست اختيارية ولكن ضرورية لنجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية.

وفي هذا النموذج يوضح العلاقة بين إدارة المعرفة والحكومة الإلكترونية في إطار مراحل تطبيق الحكومة الإلكترونية، وهي كالتالي:

المرحلة الأولى: إعادة تنظيم المحتوى Content Organization (Co):

وفي هذه المرحلة فإن المعرفة المتاحة بالمنظمة بحاجة إلى إعادة تنظيم وتكون هذه المرحلة يدوية، وهي مرحلة مكلفة وتستغرق وقتاً.

المرحلة الثانية: الرقمية Digitalization (D):

وفيها يتم إعادة تنظيم المعرفة للاستخدام الرقمي، وهي مرحلة تكوين وتشكيل نظام الحكومة الإلكترونية والحصول على وتخزين واسترجاع رقمي للمعرفة.

المرحلة الثالثة: الإدارة Management (M):

في هذه المرحلة يتم أتمته المحتوى الرقمي للمكاتب الخلفية Back offices وفي هذه المرحلة يتم تطبيق إدارة المعرفة KM.

المرحلة الرابعة: التكامل- التطبيق Integration-Implementation (INI):

ويتم في هذه المرحلة تشغيل الحكومة الإلكترونية من خلال إنشاء بوابات إلكترونية تقدم معلومات وخدمات، وفي هذه المرحلة أيضاً يتم التفاعل بين الحكومة وأصحاب المصلحة لإتاحة خدماتها ومعلوماتها بشكل إلكتروني.

وفي هذا النموذج يتم تصوير تطبيق الحكومة الإلكترونية بأنها عملية خطية (أفقية) Linear، بينما تطبيق إدارة المعرفة بأنها عملية إدارية تأخذ شكل حلقي (دائري) يتم القيام بها وتطبيقها في المرحلة الثالثة لتطبيق الحكومة الإلكترونية.

نموذج **"Ryan et al.":**

قدمت (Ryan et al., 2012) [١] نموذج لتطبيق إدارة المعرفة في الحكومة الإلكترونية وذلك في إطار نموذج جائزة مالكوم بالدريديج للجودة MBNQA.

وأوضح النموذج وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة ونجاح تطبيق إدارة المعرفة في الحكومة الإلكترونية. حيث تُدعم القيادة التطبيق، والابتكار، والتحسين المستمر للأنشطة، والقيام بمبادرات لإدارة العلاقات مع المستهلكين مبنية على المعرفة وذلك بهدف ابتكار منتجات وخدمات جديدة وتحسين العلاقات مع أصحاب المصلحة.

ولقد ارتبطت مبادرات إدارة المعرفة بالعديد من مبادرات الحكومة الإلكترونية في العديد من الحكومات والمنظمات الدولية. ولقد أتضح من تناول وتحليل هذه النماذج إن الاستثمار في إدارة المعرفة يُعد مساهمة للحكومة

الإلكترونية وداعم لتطبيقها وتحقيق أهدافها والاستفادة من مزايا تطبيقها وهذا يتتطلب، ما يلى:

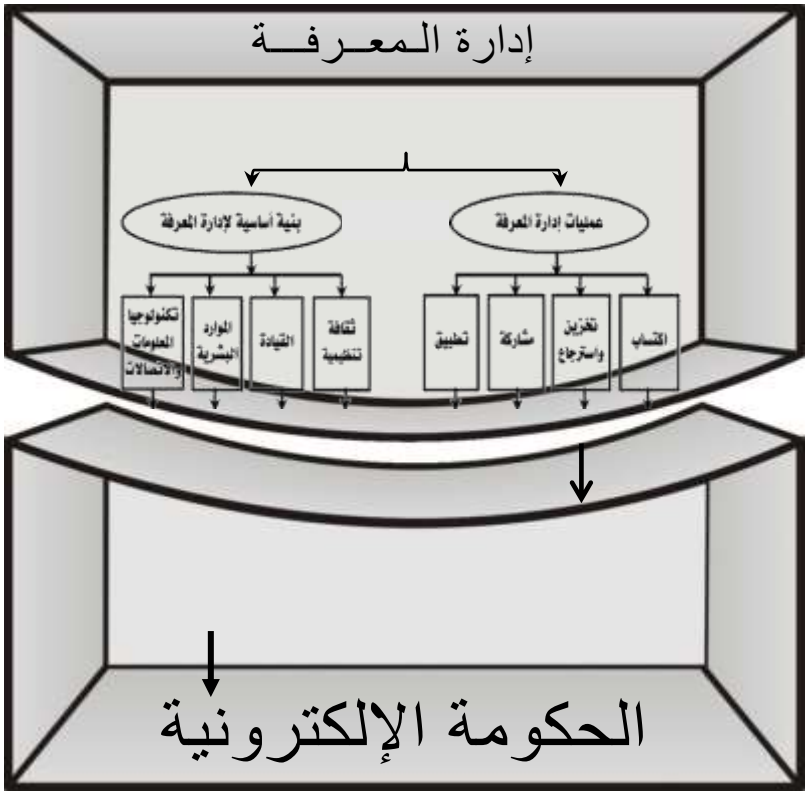
- صياغة استراتيجية لإدارة المعرفة في القطاع الحكومي.
- أهمية دور القيادة الإدارية في نجاح التطبيق وتوفير الدعم المستمر له.
- توفير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- توافر ثقافة تنظيمية تشجع على مشاركة المعرفة بين الجميع.
- مشاركة أفضل التطبيقات والممارسات كمصدر للتعلم وتنمية مهارات العنصر البشري.

ثانياً: النموذج المقترح لتطبيق إدارة المعرفة فى الحكومة الاكترونية لزيادة الأداء الحكومى:

تعرض الباحثة النموذج المقترح من خلال تناول التالي:

❖ **مكونات النموذج المقترح:**

تقترح الباحثة نموذجاً لدور إدارة المعرفة في زيادة فاعلية تطبيق الحكومة الإلكترونية، ويوضح النموذج المقترح العلاقات والتفاعلات التي تتم بين متغيرات الدراسة في شكل علاقات فرضية تمثل فروض الدراسة، ويوضح الشكل التالي النموذج المقترح:



شكل رقم (١)

نموذج مقترح لتطبيق إدارة المعرفة في الحكومة الالكترونية

فى زيادة كفاءة الأداء الحكومى.

المصدر: الشكل من إعداد الباحثة.

وقد اعتمدت الباحثة في صياغة النموذج على محورين أساسيين يمثلان متغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

- **المحور الأول:** إدارة المعرفة: ويتناول هذا المحور محورين فرعيين، وهما:
  - البنية التحتية لإدارة المعرفة: (الثقافة التنظيمية، القيادة، الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات).
  - عمليات إدارة المعرفة: (اكتساب، تخزين واسترجاع، مشاركة، تطبيق).
- **المحور الثاني:** الحكومة الإلكترونية.

❖ **المتطلبات اللازمة عند تطبيق النموذج المقترح:**

عند تطبيق هذا النموذج يجب الأخذ في الاعتبار العديد من المتطلبات التي قد تسهم في نجاح تطبيقه في الواقع العملي، كما يلي:

١- أن المنظمات الحكومية هي إحدى آليات النظام السياسي في تحقيق السياسات العامة، فلا يمكن إغفال دوره في دفع عمليات الإصلاح الإداري وتطوير الإدارة الحكومية ومن ثم تطبيق إدارة المعرفة في الحكومة الإلكترونية وتوفير الدعم لضمان نجاح التطبيق.
٢- إعداد استراتيجية لتطبيق إدارة المعرفة في القطاع الحكومي على مستوى الدولة، وعلى مستوى كل وزارة ووحدة حكومية محدد لها مراحل التطبيق وتحديد أولويات التنفيذ وأن تحقيق الأهداف المرغوبة من تطبيق إدارة المعرفة في القطاع الحكومي تتوقف على التطبيق الكامل للمراحل المختلفة لها، ومن ثم يجب وضع الخطط اللازمة للتطبيق.
٣- دعم وتأييد الإدارة العليا.

٤- توفير الموارد البشرية وفتح فرص التدريب الإلكتروني في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات.
٥- توفير البنية التحتية لإدارة المعرفة.
٦- نشر ثقافة تنظيمية تتناسب مع التطبيق.

المشكلات التى قد يواجهها تطبيق النموذج:

من المتوقع أن يواجه التطبيق العملي للنموذج المقترح عدة مشكلات، منها ما يلي:

١- أن بيئة المنظمات الحكومية تلعب دوراً كبيراً في تطبيق إدارة المعرفة في نطاق الحكومة الإلكترونية، وقد تقف عائقاً أمام التطبيق، الأمر الذي يعني أنه على المنظمات الحكومية أن تُعيد تأهيل واقعها الحالي بما يتناسب مع متطلبات العمل الإلكتروني.
٢- عدم اقتناع القيادات الإدارية بفكرة تطبيق إدارة المعرفة في الحكومة الإلكترونية وعدم قدرتهم على التخلي عن النمط البيروقراطي الذي أضحى موروثاً ثقافياً.
٣- مقاومة العاملين وخوفهم ورفضهم للأفكار والممارسات الإدارية الحديثة.
٤- تعتبر مسألة المحافظة على خصوصية وسرية وأمن المعلومات المخزنة في قواعد البيانات الحكومية غاية في الأهمية لأن إساءة استخدامها قد يُفقد الثقة في المنظمات الحكومية.

❖ **مزايا النموذج المقترح:**

يتميز النموذج المقترح بالآتي:

١- يشمل النموذج البنية التحتية لإدارة المعرفة: (الثقافة التنظيمية، القيادة، الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما أنه يشمل أيضاً عمليات إدارة المعرفة: (اكتساب، تخزين واسترجاع، مشاركة، تطبيق).

٢- أوضح النموذج العلاقة بين المتغيرات المتمثلة في البنية التحتية لإدارة المعرفة وعملياتها وعلاقتها بزيادة فاعلية تطبيق الحكومة الإلكترونية.
٣- قد يسهم النموذج في تحقيق فاعلية وكفاءة المنظمات الحكومية، وتحقيق التنسيق والتكامل بين دوائر المنظمة الحكومية الواحدة، وبينها وبين الجهات الأخرى وجميع أصحاب المصالح وذلك في إطار مشاركة المعرفة وبالتالي تحسين علاقات الحكومة داخلياً وخارجياً كأحد أهداف تطبيق الحكومة الإلكترونية.

الجزء الرابع: منهجية البحث

أولاً: منهـج البحـث:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، استهدفت الدراسة النظرية الحصول على البيانات الثانوية اللازمة لتحقيق أهداف البحث، كما اعتمد الباحث على أسلوبي المقابلات الشخصية وقوائم الاستقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية.

ثانياً: تحديد مجتمع البحث:

١- القيادات الإدارية بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة وعددهم (٢٤٧) مفردة، ويقصد بهم العاملون بوظائف الإدارة العليا بدرجة مدير عام، والدرجة العاليا والدرجة الممتازة.
٢- المديرون بخمس أجهزة حكومية متعاملة مع الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة وعددهم (١٧٥٣) مفردة وتتمثل هذه الأجهزة فى التالى:
- وزارة المالية: الهيئة القومية للتأمين الإجتماعى – صندوق العاملين بالقطاع الحكومى.
- وزارة العدل: مصلحة الشهر العقارى والتوثيق بالقاهرة.

- وزارة الداخلية: الإدارة العامة لمرور القاهرة.
- ديوان عام وزارة القوى العاملة.
- ديوان عام وزارة التعليم العالى.

ثالثاً: تحديد عينة البحث:

١- إستخدمت الباحثة عينة عشوائية من القيادات الإدارية بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة. وبذلك فإن عينة الدراسة من القيادات الإدارية بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة بلغت (١٥٠) مفردة

٢- إستخدمت الباحثة عينة عشوائية من المديرين بالأجهزة الحكومية محل البحث. وبذلك فإن عينة الدراسة من المديرين بالأجهزة الحكومية الخمس محل البحث بلغت (٣١٥) مفردة.

رابعاً: تصميم قائمة الاستقصاء:

قامت الباحثة بإعداد قائمتى إستقصاء على النحو التالى:

١. **قائمة إستقصاء موجهة إلى القيادات الإدارية بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة، وقد تضمنت قائمة الإستقصاء، ما يلى:**

❖ **<u>السؤال الأول</u>**: ويهدف إلى التعرف على البنية التحتية لإدارة المعرفة، ويتكون من (٣١) فقرة موزعة على (٤) عوامل، هى:
- الثقافة التنظيمية: وتتكون من (٧) فقرات.
- القيادة الإدارية: وتتكون من (٧) فقرات.
- الموارد البشرية: وتتكون من (٧) فقرات.
- تكنولوجيا المعلومات والإتصالات: وتتكون من (١٠) فقرات.

❖ **<u>السؤال الثانى</u>**: ويهدف إلى التعرف على عمليات إدارة المعرفة، ويتكون من (٣٢) فقرة موزعة على (٤) عوامل، هى:
- اكتساب المعرفة: وتتكون من (١٠) فقرات.
- تخزين وإسترجاع المعرفة: وتتكون من (٧) فقرات.

- مشاركة المعرفة: وتتكون من (٨) فقرات.
- تطبيق المعرفة: وتتكون من (٧) فقرات.

❖ **السؤال الثالث**: ويهدف إلى تحديد دور إدارة المعرفة كمدخل إدارى فى زيادة فاعلية تطبيق الحكومة الإلكترونية، ويتكون من (١٨) فقرة.

(٢)قائمة إستقصاء موجهة إلى المديرين بالأجهزة الحكومية محل البحث المتعاملة مع الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة، وقد تضمنت قائمة الإستقصاء، ما يلى:

❖ **السؤال الأول**: ويهدف إلى التعرف على الأبعاد التى تعكس واقع إدارة المعرفة بالأجهزة الحكومية محل البحث، ويتكون من (١٢) فقرة.

❖ **السؤال الثانى**: ويهدف إلى تحديد دور إدارة المعرفة كمدخل إدارى فى زيادة فاعلية تطبيق الحكومة الإلكترونية، ويتكون من (١٨) فقرة.

❖ **السؤال الثالث**: ويهدف إلى تحديد أهم المعوقات التى قد تحد من إدور إدارة المعرفة كمدخل إدارى فى زيادة فاعلية تطبيق الحكومة الإلكترونية، ويتكون من (١٠) فقرات.

خامساً: أساليب المعالجة الإحصائية المطبقة:

قامت الباحثة بالاعتماد البرنامج الإحصائي (SPSS)، لتفريغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتحليل البيانات ولإختبار صحة فروض البحث، وتطلب ذلك تطبيق بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي كالآتي:

١) الإحصاء الوصفي:

تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوصيف متغيرات الدراسة، كذلك تم الاعتماد على معامل الفا كرو نباخ لقياس مدى الصدق والثبات لقائمة بالاضافة الى استخدام معامل ارتباط "بيرسون" وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.

٢) الإحصاء الاستدلالي:
اعتمدت الباحثه على تحليل بيانات الدراسة على أساليب الإحصاء التحليلي للتحقق من مدى صحة الفروض.

الجزء الخامس: التحليل الإحصائي ونتائج اختبار الفروض

- أن هناك علاقة طردية قوية بين إدارة المعرفة "كمتغير مستقل" وزيادة فاعلية تطبيق الحكومة الإلكترونية " كمتغير تابع". هذا وقد كانت قيمة معامل الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ٠.٠٥، ويعنى ذلك انه كلما كان هناك اهتمام بإدارة المعرفة كلما زادت فاعلية تطبيق الحكومة الإلكترونية. ومن هذه العلاقة يتضح أهمية دور إدارة المعرفة فى زيادة فاعلية تطبيق الحكومة الإلكترونية.
- وتفسر قيمة معامل التحديد R^2 مدى تأثير إدارة المعرفة على زيادة فاعلية تطبيق الحكومة الإلكترونية حيث بلغت قيمة معامل التحديد فى نموذج العلاقة بين إدارة المعرفة وزيادة فاعلية تطبيق الحكومة الإلكترونية ٠.٨٢. وهذا يعني أن إدارة المعرفة تفسر التغير فى زيادة فاعلية تطبيق الحكومة الإلكترونية بنسبة ٨٢%، أما بقية النسب فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل بالنموذج.
- أن مستوى المعنوية لإختبار "ف" اقل من ٠.٠٥ وهى دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ٥% مما يعكس جودة نموذج العلاقة بين إدارة المعرفة وزيادة فاعلية تطبيق الحكومة الإلكترونية وإمكانية الاعتماد عليه.
- وتشير قيمة اختبار "ت" إلى أن تأثير إدارة المعرفة على زيادة فاعلية تطبيق الحكومة الإلكترونية لا يمكن أن تصل إلى الصفر بمعنى أن إدارة المعرفة لها تأثير على زيادة فاعلية تطبيق الحكومة الإلكترونية. **وبالتالي فإن نموذج العلاقة بين إدارة المعرفة وزيادة فاعلية تطبيق الحكومة الإلكترونية:**

زيادة فاعلية تطبيق الحكومة الإلكترونية = ٨.٣٥٦ + ٠.٢٣٧ × (إدارة المعرفة)

- هناك إختلاف في آراء القيادات بالجهاز المركزى والمديرون بالجهات الحكومية (محل البحث) حول بعض العناصر المرتبطة بدور إدارة المعرفة في زيادة فاعلية تطبيق الحكومة الإلكترونية، حيث كان مستوى المعنوية لكل منها أقل من ٠.٠٥، وهى كالتالي:

- توفير بوابات الكترونية Portals دقيقة ومحدثة تسهل الوصول إلى المواقع الإلكترونية الحكومية والتنقل.
- تبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين أنظمة وإجراءات العمل ومناسبتها لتطبيق العمل الإلكترونى.
- تكامل قواعد البيانات بين المنظمات الحكومية.
- توفير الوقت والجهد وتقليص الإزدواجية فى العمل.
- سرعة الإستجابة للمعاملات والطلبات.
- رفع مستوى أداء العاملين بإستخدام تكنولوجيا المعلومات والتعلم من خبرة أفضل الممارسات فى العمل.
- تحسين مستوى جودة الخدمات الحكومية وآليات تقديمها.
- دعم وتحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية.
- تحقيق اللامركزية الإدارية واتخاذ القرارات.
- تحقيق رضا المتعاملين عن مستوى أداء خدمات الحكومة الإلكترونية.
- تحقيق الرضا عن مستوى الأداء الحكومي.

- هناك اتفاق في آراء القيادات بالجهاز المركزى والمديرون بالجات الحكومية (محل البحث) حول بعض العناصر المرتبطة بدور إدارة المعرفة وزيادة فاعلية تطبيق الحكومة الإلكترونية حيث كان مستوى المعنوية أكبر من ٠.٠٥، وهي كالتالي:

- خفض نسبة الأخطاء في العمل.
- تحقيق مبدأ الشفافية في عرض المعلومات والمعاملات.
- ربط المنظمات الحكومية بشبكات اتصال داخلية وخارجية وتحقيق التنسيق فيما بينها.
- تلقي الاستفسارات والشكاوى ودراستها والقيام بمعالجتها.
- تعزيز الاتصالات ودعم علاقات جيدة مع المتعاملين مع أصحاب المصلحة.
- تحقيق التكامل بين المنظمات الحكومية وصولاً إلى حكومة النافذة الواحدة One-Stop-Shop.
- تحسين الصورة الذهنية للحكومة ودعم الثقة بها.

ويتضح مما سبق موافقة كل من القيادات بالجهاز المركزى والمديرون بالجهات الحكومية (محل البحث) على دور إدارة المعرفة فى زيادة فاعلية تطبيق الحكومة الإلكترونية.

الجزء السادس: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

١- أوضحت الدراسة أن تطبيق إدارة المعرفة يستلزم توافر عوامل البنية التحتية اللازمة للتطبيق متمثلة فى: (الثقافة التنظيمية، والقيادة، والموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات والإتصالات) وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (المدلل، ٢٠١٢).

وتوصلت الدراسة الميدانية إلى تفاوت مستوى توافر عوامل البنية التحتية لإدارة المعرفة فى الجهاز المركز للتنظيم والإدارة، حيث بلغ الوسط الحسابى لكل من هذه العوامل (مرتبة حسب الوسط الحسابى الأعلى) كالتالى:

- مستوى تكنولوجيا المعلومات والإتصالات ٤,٣٦.
- مستوى الثقافة التنظيمية ٤,٣٥.

- مستوى القيادة التنظيمية ٤,٢٢.
- مستوى الموارد البشرية ٤,٠٩.

٢- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط طردية قوية جداً بين البنية التحتية لإدارة المعرفة، والمتمثلة فى: (الثقافة التنظيمية، والقيادة، والموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات والإتصالات) وزيادة فاعلية تطبيق الحكومة الإلكترونية.

٣- أوضحت الدراسة أن عوامل البنية التحتية لإدارة المعرفة تفسر التغير فى زيادة فاعلية تطبيق الحكومة الإلكترنية بنسبة ٨٤%.

٤- أن ترتيب عوامل البنية التحتية لإدارة المعرفة حسب قوة التأثير على زيادة فاعلية تطبيق الحكومة الإلكترونية هى على الترتيب: **الترتيب الأول**: تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، **الترتيب الثانى**: القيادة، **الترتيب الثالث**: الثقافة التنظيمية. **الترتيب الرابع**: الموارد البشرية.

٥- نموذج العلاقة بين عوامل البنية التحتية لإدارة المعرفة وزيادة فاعلية تطبيق الحكومية الإلكترونية هو كالتالى:

زيادة فاعلية تطبيق الحكومة الإلكترونية = ١٦.٤ + ٠.٥١٩ × الثقافة التنظيمية + ١.٣٢ × القيادة + ٠.١٧٤ × الموارد البشرية + ٢.٠٠ × تكنولوجيا المعلومات والإتصالات

١- أوضحت الدراسة أهمية دور إدارة المعرفة فى زيادة فاعلية تطبيق الحكومة الإلكترونية وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط طردية قوية بين إدارة المعرفة وزيادة فاعلية تطبيق الحكومة الإلكترونية.

٢- توصلت الدراسة إلى أن المتغير المستقل (إدارة المعرفة) كمدخل إدارى تفسر التغير فى زيادة فاعلية تطبيق الحكومة الإلكترونية بنسبة ٨٢%.

٣- نموذج العلاقة بين إدارة المعرفة كمتغير مستقل وزيادة فاعلية تطبيق الحكومة الإلكترونية كمتغير تابع هو كالتالى:

زيادة فاعلية تطبيق الحكومة الإلكترونية = ٨.٣٥٦ + ٠.٢٣٧ × إدارة المعرفة

وهذا يعنى ما يلى:

- عند زيادة المتغير المستقل (إدارة المعرفة) بمقدار وحدة واحدة، يؤدى ذلك إلى زيادة المتغير التابع (الحكومة الإلكترونية) بمقدار ٠.٢٣٧ وحدة.

٤- توصلت الدراسة إلى موافقة كل من: (القيادات الإدارية بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة، والمديرون بالأجهزة الحكومية الخمس محل البحث المتعاملة مع الجهاز المركزى) بأن إدارة المعرفة كمدخل إدارى قد يُسهم فى زيادة فاعلية تطبيق الحكومة الإلكترونية.

ثانياً: التوصيات

١- الإصلاح الإدارى الحكومى كخطوة أولى لتطبيق إدارة المعرفة فى الحكومة الإلكترونية.

٢- توفير ثقافة تنظيمية داعمة لتطبيق إدارة المعرفة.

٣- بناء قيادات إدارية واعية وملتزمة بدعم الجهود لتطبيق إدارة المعرفة.

٤- تنمية الموارد البشرية فى ضوء متطلبات إدارة المعرفة والحكومة الإلكترونية.

٥- تطوير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات.

٦- ممارسة عمليات إدارة المعرفة وتفعيل الوسائل المنهجية لإكتساب المعرفة، وتخزينها وإسترجاعها، ومشاركتها، وتطبيقها.

المراجع

1- National Productivity Council, (2007), **Residential Programme on Knowledge Management Practice & Application- Reading Material**, Kodaikanal, New Delhi, June 25- 29, p. 63.
2- Rhoads, Elsa p. (2006), Knowledge Management Practices in U.S. Fedral Agencies: the Catalyst for E- Government Transformation, **A degree of doctore of science** (The George Washington University- The Faculty of the school of Engineering and Applied science), p. 37.
3- Heck, UWe & Andreas Rogger, (2004), **Knowledge Management for E- Service Delivery- A Conceptual Approach within E-Government**, M.A. Wimmer (ed): KM Gov., IFIP International Federation for Information Processing.
4- Rhoads, Elsa, p., (2006), Knowledge Management Practices in US Fedral Agencies: The Catalyst for E- Government Transformation, **A Degree of Doctor of Science** (The George Washington University- the Faculty of The School of Engineering and Applied Science).
5- Kovačič, Andrej, (2007), Process- Based Knowledge Management: Towards E- Government in Solevania, **Management**, vol. 12.
6- Misra, D. C., (2007), Ten Guiding Principles for Knowledge Management in E-Government in Developing Countries, **First International Conference on Knowledge Management for Productivity and Competitiveness**, National Productivity Council, New Delhi, January 11- 12, at: www.npcindia.org.
7- Al Rawajbeh, Mohamed & Ahmed H., (2011), Enhancing the e-Government Functionality Using Knowledge Management, **World Academy of Science, Engineering and Technology**, (75).

8- Aizstrauta, Dace, (2014), Revealing the Concept of Knowledge Management in Public Administration and e- Government Policy in Latvia, at: www.epractice.eu.

9- Misra, D. C., (2007), Ten Guiding Principles for Knowledge Management in e Government in Developing Countries, **First International Conference on Knowledge Management for Productivity and Competitiveness**, National Productivity Council, New Dlehi, January. 11- 12, at: www.npcindia.org, PP. 6-9.

١٠- نجم، نجم عبود (٢٠٠٩)، التحول إلى المؤسسات العامة القائمة على إدارة المعرفة – المطالب الأساسية وتوقعات الأداء، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، الرياض، ١-٤ نوفمبر، ص ص ١٣- ١٧.

11- Al Rawajbeh, Mohamed & Ahmed H., (2011), Enhancing the e-Government Functionality Using Knowledge Management, **World Academy of Science, Engineering and Technology**, (75), PP. 394 - 396.

12- Arora, Ekta, (2011), Knowledge Management in Public Sector, **Researchers World- Journal of Arts Science & Commerce**, vol. 11, issue 1, Jan., at: www.researchersworld.com, PP. 167-169.

13- Saraçoğlu, Duygu, (2011), Mapping the Cycles- Knowledge Management and e- Government, **International Journal of e-Business and e- Government Studies**, vol. 3, No. 1, PP. 50- 53.

14- Ryan, Sherry D. et al., (2012), Leadership and Knowledge Management in e- Government Environment, **Administrative Science**, (2), at: www.mdpi.com/journal/admsci , PP. 67 - 69.