

**الحوكة الالكترونية ودورها في معالجة البدانة التنظيمية من
منظور استراتيجي ثلاثي الابعاد
دراسة ميدانية في مطار النجف الاشرف الدولي**

**الاستاذ المساعد الدكتور
حامد كريم الحدرابي
جامعة الكوفة ، كلية الادارة والاقتصاد**

**الباحثة
افراج خليل احمد**

الحوكمة الالكترونية ودورها في معالجة البدانة التنظيمية من

منظور استراتيجي ثلاثي الابعاد

دراسة ميدانية في مطار النجف الاشرف الدولي

الباحثة

افراح خليل احمد

الاستاذ المساعد الدكتور

حامد كريم الحدراوي

جامعة الكوفة ، كلية الادارة والاقتصاد

المستخلص

تهدف الدراسة الى تبني المنظور الاستراتيجي ثلاثي الابعاد لغرض معالجة البدانة التنظيمية من خلال تطبيق الحوكمة الالكترونية في المؤسسة موضوع البحث ، يبلغ عدد العينة ١٦١ موظفا ، من خلال نتائج البيانات جعلت من الممكن لحساب كل التغيرات اللازمة والمقدرة في المطار النجف الاشرف الدولي في حالة تطبيق الحوكمة الالكترونية في المطار ومعالجة البدانة التنظيمية من خلال المنظور الاستراتيجي ثلاثي الابعاد ، وتزويد المؤسسة الحكومية من خلال النتائج العملية بالنتائج والفرضيات والاستنتاجات والتوصيات واعطاء المعرفة اكثر

والتي تتناسب مع مطار النجف الاشرف الدولي ، تشير نتائج الدراسة الى ان عملية تطبيق الحوكمة الالكترونية يمكنها معالجة البدانة التنظيمية من خلال المنظور الاستراتيجي ثلاثي الابعاد ، وكذلك للدراسة أهمية كون هناك ندرة للدراسات السابقة حول موضوع البدانة التنظيمية ومحاولة تحديد معرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة (الحوكمة الالكترونية والبدانة التنظيمية والمنظور الاستراتيجي ثلاثي الابعاد).

المبحث الأول : الجانب المنهجي

اولاً : مشكلة الدراسة

تشير عدد غير قليل من الدراسات والابحاث الى انه التحول من العالم الورقي الى العالم

الحكومة الالكترونية ودورها في معالجة البدانة التنظيمية

تبنى المنظور الاستراتيجي كوسيط في العلاقة بين الحكومة الالكترونية لمعالجة البدانة التنظيمية .

ثانياً : أهمية الدراسة

يمكن توصيف الاهمية العلمية للدراسة بربطها بالتطور والتقدم التكنولوجي الكبير والحاصل في شتى ارجاء العالم الذي اوجد مجموعة من التحديات التي فرضت نفسها على المنظمات والمؤسسات على اختلاف تخصصاتها واصبحت مميزة بين الاختفاء والتلاشي او مواكبة التغيرات والاندماج في البيئة التنافسية الشديدة ، والتكيف مع البيئة الرقمية ومتطلباتها ، هذا الامر يتطلب توفير عوامل النجاح الاساسية للاندماج الرقمي .

وقد اشارت الدراسات ذات العلاقة بان تطبيق الحكومة الالكترونية قد اسهم في النجاح الطويل الامد واصبحت المنظمات تبني استراتيجياتها الخاصة في هذا الاطار ، وقد سجلت حالات ناجحة كثيرة في مواجهة حالات البدانة التنظيمية عند تطبيق الحكومة الالكترونية وفيها (تطبيق حكومة دبي الالكترونية) حيث قدمت استراتيجية الحكومة الالكترونية . الا ان الامر يتطلب القيام بتبني الاستراتيجية السليمة من منظور استراتيجي ملائم ومنسجم مع طبيعة المؤسسات .

اللاورقي بات امراً ضرورياً وشرطاً اساسياً لنجاح الاعمال إضافة الى انه التحول يجب ان لا يكون عشوائياً بل يجب ان يكون محكوماً . بمجموعة من القواعد الحاكمة والتي تؤدي الى انجاز الاعمال بجودة وكفاءة عالية ، وفي نفس الاطار باتت المنظمات الحكومية في العراق تعاني من الازمة الإضافية في العمل واصبحت تتطلب وقتاً وجهداً اضافياً لإنجاز الاعمال والمهام المتاحة بها (عبد الكريم، ٢٠١٠ : ١١) الامر الذي اوجد ظاهرة من العمالة الزائدة ، بالإضافة الى ان التوجه في البلد نحو التعيين الحكومي زاد من تفاقم هذه المشكلة .

وفي هذا المجال انطلقت مجموعة من الابحاث والدراسات بتقديم توصياتها بتبني الاساليب الحديثة في انجاز الاعمال وتم التحول تدريجياً الى الادارة الالكترونية والحكومة الالكترونية والحكومة الالكترونية وان هذا الامر يتطلب ان تكون هناك وقفة جادة في تقديم الرؤية والخطة الاستراتيجية السليمة لتحقيق الانتقال بشكل علمي مدروس . وانه يتم الالتزام بالقواعد الحاكمة لتحقيقه وهنا اصبح دور الحكومة الالكترونية ضرورياً وشرطاً اساسياً لنجاح الاعمال ، فتطبيق الادارة والحكومة الالكترونية لن يجدي نفعا الا اذا تم الالتزام بقواعد الحكومة . وفي اطار ما تقدم يمكنه ان تتمثل مشكلة الدراسة في

الحوكمة الالكترونية ودورها في معالجة البدانة التنظيمية

ذلك تمثيلا مبسطا ومختصرا وافترضيا لظاهرة قيد الدراسة بين المتغير المستقل والمتغير التابع والوسيط وتفاعلاتهما المحتملة ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة وان نموذج دراستنا من النماذج المفاهيمية النظرية وهو محاولة لترجمة مشكلة الدراسة الى متغيرات الاجرائية والحركية من اجل وصف تحليل دورها في اسناد فاعلية الدراسة في تفسير الظاهرة المدروسة . ويعرض الشكل (١) نموذج الدراسة الفرضي او المخطط الفرضي للدراسة من ثلاثة انواع من المتغيرات الرئيسية ومكوناتها وكأآتي :

أ- الحوكمة الالكترونية / هي متغير مستقل يتمثل بأبعاده (القدرات والموارد البشرية ، المعايير والتطبيقات ، البنى التحتية للتكنولوجيا ، ادارة الموارد المالية ، الرقابة والتقويم)
ب- البدانة التنظيمية / هي متغير تابع معتمد يتمثل بأبعاده (التضخم الوظيفي ، التكاسل الوظيفي ، انخفاض الانتاجية)
ت- المنظور الاستراتيجي ثلاثي الابعاد / هي متغير وسيط يتمثل بأبعاده (التكنوهيكلية ، الاستراتيجية الفاعلة ، العمل الفرقي الابداعي)

وفي اطار ما تقدم تحاول الدراسة الحالية التركيز على منظور الاستراتيجي ثلاثي الابعاد كمتغير وسيط لتطبيق الحوكمة الالكترونية في معالجة البدانة التنظيمية .

ثالثاً : أهداف الدراسة Objectives of the study

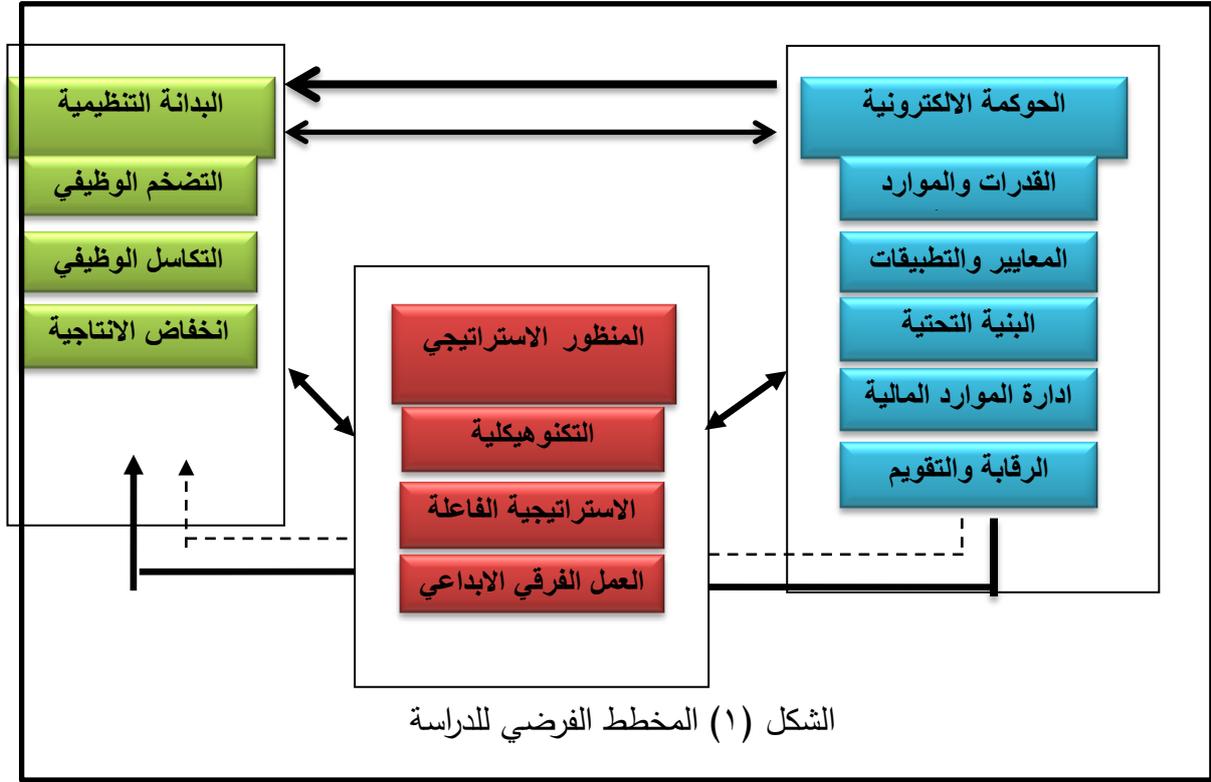
تهدف الدراسة الى الآتي :

١. تقديم الاطار المفاهيمي الموضوعي للحوكمة الالكترونية والبدانة التنظيمية والمفاهيم المرتبطة بها.
٢. التعرف على مستوى اهمية الموضوع وتطبيقه ضمن الميدان المبحوث .
٣. التعرف على الاثر المحتمل لتبني المنظور الاستراتيجي ثلاثي الابعاد في العلاقة بين الحوكمة الالكترونية والبدانة التنظيمية .
٤. تقديم انموذج نهائي يمكن اعتماده مع التوصيات للميدان المبحوث والمؤسسات المشابهة.

رابعاً :مخطط الدراسة الفرضي

انموذج الدراسة هو البناء الفكري لمتغيرات الدراسة وابعادها والتي تفسر العلاقات وتمثل

الحكومة الالكترونية ودورها في معالجة البدانة التنظيمية



اعداد الباحثة

الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة تأثير معنوية بين الحكومة الالكترونية والبدانة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة تأثير بين القدرات والموارد البشرية والبدانة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة تأثير معنوية بين المعايير والتطبيقات والبدانة التنظيمية.

خامسا: فرضيات الدراسة

تمثل الفرضيات الدراسة ادعاءات متوقعة تتسجم في اتجاهاتها لذا تم صياغة فرضيات الدراسة الحالية وبشكل يتوافق مع توجهات الرسالة والتحليل العملي لها من خلال علاقات الارتباط واختبار علاقات التأثير ، واستكمالاً لمتطلبات الدراسة وبهدف الإجابة عن تساؤلاته تم وضع مجموعة من الفرضيات والتي تتبلور في الآتي:

الحوكمة الالكترونية ودورها في معالجة البدانة التنظيمية

الفرضية الفرعية الخامسة : توجد علاقة تأثير معنوية بين الرقابة والتقويم والمنظور الاستراتيجي ثلاثي الابعاد.

الفرضية الرئيسية الثالثة : توجد علاقة تأثير معنوية بين المنظور الاستراتيجي ثلاثي الابعاد والبدانة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة تأثير معنوية بين التكنوهيكلية والبدانة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة تأثير معنوية بين الاستراتيجية الفاعلة والبدانة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة تأثير معنوية بين العمل الفرقي الابداعي والبدانة التنظيمية.

الفرضية الرئيسية الرابعة : يؤثر الحوكمة الالكترونية معنويا في البدانة التنظيمية من خلال المنظور الاستراتيجي ثلاثي الابعاد.

الفرضية الفرعية الاولى : تؤثر القدرات والموارد البشرية معنويا في البدانة التنظيمية من خلال المنظور الاستراتيجي ثلاثي الابعاد.

الفرضية الفرعية الثانية : تؤثر المعايير والتطبيقات معنويا في البدانة التنظيمية من خلال المنظور الاستراتيجي ثلاثي الابعاد.

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة تأثير معنوية بين البنى التحتية للتكنولوجيا والبدانة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة تأثير معنوية بين ادارة الموارد المالية والبدانة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الخامسة : توجد علاقة تأثير معنوية بين الرقابة والتقويم والبدانة التنظيمية.

الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة تأثير معنوية بين الحوكمة الالكترونية والمنظور الاستراتيجي ثلاثي الابعاد.

الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة تأثير معنوية بين القدرات والموارد البشرية والمنظور الاستراتيجي ثلاثي الابعاد.

الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة تأثير معنوية بين المعايير والتطبيقات والمنظور الاستراتيجي ثلاثي الابعاد.

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة تأثير معنوية بين البنى التحتية للتكنولوجيا والمنظور الاستراتيجي ثلاثي الابعاد.

الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة تأثير معنوية بين ادارة الموارد المالية والمنظور الاستراتيجي ثلاثي الابعاد.

الحوكمة الالكترونية ودورها في معالجة البدانة التنظيمية

للتنبؤ، يجب تطبيق القواعد والقوانين بشكل موحد ونزيه قدر الإمكان.

• والشفافية transparency : تعني انفتاح القرارات والإجراءات التي تستلزم تدفق المعلومات دون عائق عن القرارات والإجراءات الحكومية إلى أصحاب المصلحة حيث تسهم الشفافية في تحسين ودقة المعلومات المقدمة وكلفتها المنخفضة .

(Chiu, 2004:297)

وكذلك من وجهة نظر (Paskaleva, 2008 : 254) كمبدأ توجيهي للديمقراطيات الأوروبية الحديثة ، اما في مجال القطاع العام، يشار إليه عموماً بأنه نظام للقواعد والعمليات والسلوكيات التي تؤثر على الطريقة التي تمارس بها السلطات الحكومية على مستويات مختلفة، وخاصة فيما يتعلق بالانفتاح والمشاركة والمساءلة والفعالية والاتساق.

وعليه عرفت الباحثة الحوكمة الالكترونية بانها عبارة عن " استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمات بكفاءة وفاعلية لغرض تحسين وتعزيز الخدمات المقدمة للزبون "

ثانيا :اهداف الحوكمة الالكترونية

١- تهدف الى تمكين المواطنين من خلال اتخاذ القرارات التشاركية وكفاءة الإدارة الحكومية

الفرضية الفرعية الثالثة : تؤثر البنية التحتية للتكنولوجيا معنويا في البدانة التنظيمية من خلال المنظور الاستراتيجي ثلاثي الابعاد.

الفرضية الفرعية الرابعة : تؤثر ادارة الموارد المالية معنويا في البدانة التنظيمية من خلال المنظور الاستراتيجي ثلاثي الابعاد.

الفرضية الفرعية الخامسة : تؤثر الرقابة والتقويم معنويا في البدانة التنظيمية من خلال المنظور الاستراتيجي ثلاثي الابعاد.

المبحث الثاني / الجانب النظري

اولا: مفهوم الحوكمة الالكترونية

عرف العديد من الهيئات الدولية الحوكمة الالكترونية بأنها الطريقة التي تمارسها السلطات في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلد من أجل التنمية، وعادة ما يحدد البنك الدولي ووكالات التنمية أربع سمات مترابطة للحوكمة وهي:

• بناء القدرات capacity building : القدرة على تزويد المواطنين بمستوى مقبول من الخدمات العامة، بطريقة فعالة وكفؤة.

• المشاركة participation : الفرصة لتحسين تصميم وتنفيذ البرامج والمشاريع العامة.

• القدرة على التنبؤ predictability : هي إنشاء الأطر القانونية للتنمية، ولضمان القابلية

الحكومة الالكترونية ودورها في معالجة البدانة التنظيمية

٥- تعمل على سد الفجوة بين المؤسسات الحكومية والمواطنين، وتوفير خدمات فعالة وكفؤة، وزيادة الإنتاجية لهم ، وتقديم مزايا أخرى للمواطنين، وتستخدم التطبيقات تكنولوجيا للمعلومات وشبكة الاتصالات التي تدمج سياسات الحكومية عبر الإنترنت لخدمة المواطنين على نحو أفضل. (Kumar, etal, 2010:2362).

٦- الوصول إلى المعلومات والخدمات الحكومية على مدار الساعة وطوال أيام الأسبوع بطريقة تركز على احتياجات المواطنين. وتعتمد الحكومة الالكترونية بشكل كبير على الاستخدام الفعال للإنترنت وغيرها من التكنولوجيات الناشئة لتلقي المعلومات والخدمات وتسهيلها بسهولة وبسرعة وبكفاءة وبأقل تكلفة. وتساعد الحكومة الالكترونية على تبسيط العمليات وتسهيل الوصول إلى المعلومات الحكومية. وتشمل الفوائد المتوقعة الأخرى للحكومة الإلكترونية، الكفاءة في الخدمات، وتحسين تقديم الخدمات، وتوحيد الخدمات، وتحسين إمكانية الحصول على الخدمات، والمزيد من الشفافية والمساءلة. (Batra,etal;2012:p2230)

بالإضافة إلى ما سبق فقد وضع Gohel & Upandhyay, (2014:2) اهداف الحكومة الالكترونية التقليدية هو مساعدة المواطنين على

في توفير للمعلومات للمواطن من حيث تقديم افضل الخدمات وتحسين سهولة الوصول الى تلك المعلومات (Hoque, ٢٠٠٥ : ٤٥)

٢- تهدف الحكومة الالكترونية الى تحسين العمليات التنظيمية الداخلية للحكومات من خلال تقديم خدمات ومعلومات افضل وذلك لزيادة الشفافية والمساءلة الحكومية وكذلك تعزيز المصداقية

٣- تهدف الى تعزيز الممارسات الديمقراطية من خلال المشاركة العامة والتشاور ، والتركيز على المجتمعات المحرومة وتقديم المعلومات أو الخدمات التي لن يتم توفيرها لهم (Islam,etal,.2008:587-588)

٤- تعمل الى توفير خدمات مستدامة للجميع وجعل حياة المواطنين سلمية. على سبيل المثال ، فإن الخدمة الإلكترونية التي تقدمها إدارة جوازات السفر لتجديد جواز السفر ، حيث يزور مقدم الطلب موقع جواز السفر ، ويملاً الاستمارة ويقدمه عبر الإنترنت، ويحصل المواطن على رقم تعريف وتاريخ الاجتماع الشخصي في المكتب مع صورة فوتوغرافية، وإثبات الإقامة، وإثبات تاريخ الميلاد، والرسوم وبالتالي تعتبر الحكومة حالياً أحد التطبيقات الرائدة في مجال الحكومة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية (Parikh, ٢٠١٠ : ١)

الحوكمة الإلكترونية ودورها في معالجة البدانة التنظيمية

يعتبر القدرات والموارد البشرية من العوامل الرئيسية التي تؤثر في بدء الحوكمة الإلكترونية في أي بلد حيث يمثل كل من القدرات والموارد البشرية كما يأتي :

يشير كل من (Jackson&Davim,2011:3٧) و (paul, et al,2013:2) الى القدرات والموارد البشرية بانها المهارات التي تمنح القائد امكانية التكيف الاستراتيجي وتوصف بانها حازمة ومرنة على حد سواء ، وثابته في مواجهة العقبات وتمنحه ايضا القدرة على الرد الاستراتيجي نحو التحولات البيئية، ويمكننا الاستنباط بان القدرات والموارد البشرية بأنها مهارات مفعلة اي انها تتشابه مع مفردة القوة والقدرة على استعمال القوة اي ان مجرد امتلاك القوة لا تعني بالضرورة القدرة على استعمالها ، وكذلك المهارة اذا ما تحولت الى سلوك عملي اصبحت قدرة ، اي انها مهارات تم توظيفها بالشكل الصحيح لتتحول الى قدرات اما فكرة ذاتية او غير ذاتية ، وبالتالي تكون المنظمات اكثر توجهها نحو الموارد البشرية واكتساب الميزة التنافسية بهذه الموارد من خلال السياقات الحديثة ،وهذا بدوره ادى الى قيام العديد من المنظمات الى ان تكون مجبرة وليست مخيرة في اعادة توجيهها الاستراتيجي لتطوير

(١) دفع المرافق الأساسية (الهاتف والماء والكهرباء والضرائب وغيرها) (٢) التعامل مع إجراءات تسجيل ملكية الأراضي والزواج والولادة والوفاة، (٣) وتجديد رخص القيادة، وتصاريح العمل وجوازات السفر، و '٤' تقديم الشكاوى. ومع ذلك، يشير إلى أن "المفاهيم والتطبيقات المعاصرة للحوكمة الإلكترونية تتطلب أكثر بكثير من مجرد استبدال الوثائق اليدوية (مثل كتب القواعد والمبادئ التوجيهية والملفات والتطبيقات والتعاميم والأوامر الحكومية والمذكرات والرسائل والمحفوظات) إلى شكل الكتروني.

ثالثا : ابعاد الحوكمة الإلكترونية

ان العديد من الدراسات والمقاييس المستخدمة من قبل الباحثين والعلماء المتخصصين في علم الإدارة كانوا يعتمدون على مقاييس متعددة ومتنوعة حول موضوع الحوكمة الإلكترونية وبعد اطلاع الباحثة على مجموعة من الدراسات والابحاث تم اختيار مقياس الدراسي المتبنى في هذه الدراسة وذلك لكونه يتناسب مع افكار البحث وهو مكون من خمسة ابعاد (القدرات والموارد البشرية ، البنى التحتية للتكنولوجيا ، ادارة الموارد المالية ، الرقابة والتقويم)

١. القدرات والموارد البشرية :

الحوكمة الإلكترونية ودورها في معالجة البدانة التنظيمية

يعتبر الرقابة والتقييم من العوامل الرئيسية في بدء الحوكمة الإلكترونية ، حيث يشير (Henri Fayol) الرقابة بانها التحقق من ان التنفيذ يتم طبقا للخطة المقررة والتعليمات الصادرة والمبادأة المعتمدة ، فهي عملية اكتشاف عما اذا كان كل شيء يسير حسب الخطط الموضوعية وذلك لغرض الكشف عما يوجد هناك نقاط الضعف والأخطاء وعلاجها وتفادي تكرارها ، وقد جعل الرقابة أحد عناصر أو وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، إصدار التعليمات، التنسيق، الرقابة) ، اما (Moore) فعرفها بأنها الوظيفية الادارية التي تعني بتنظيم وتوجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقا للخطة الموضوعية من اجل الوصول الى تحقيق الاهداف المرغوبة وهي العملية التي يتم من خلالها قيام فرد او جماعة او منظمة بتحديد ما يقوم به الفرد او جماعة او منظمة والتأثير فيه .

(Vaassen,2003:143)

٥. المعايير والتطبيقات :

يشير (الوائلي ، ٢٠١٨ : ٣٠) لتحقيق إطار التخاطب البيئي الحكومي حيث ان هذا النوع من الأولوية يركز على التوصل إلى اتفاق بشأن التوحيد الذي يمكن أن تستعمله المنظمات الحكومية لتحقيق مواعمة البيانات وموارد معلومات القطاع العام. وسوف يتيح إطار

السياق المتعلق بالموارد البشرية والقدرات التنظيمية الرئيسية .

٢. البنية التحتية لتكنولوجيا :

مع ظهور تكنولوجيا الاتصالات والإنترنت والشبكات الداخلية تطورت أساليب التواصل والحصول على المعلومات واجراء المعاملات تطوراً جذريا ، حيث ظهرت إلى الوجود الأعمال الإلكترونية بمختلف أبعادها وتطبيقاتها. كما وظهرت مجالات لتطبيقات تقنيات المعلومات والاتصالات في إدارة الأداء التنظيمي للأعمال وأداء الموارد البشرية التي تصب أساساً على تيسير وتحديث وضبط مجموعة الأعمال والاجراءات والمعاملات الاستثمارية اليومية وأتممتها لتقليل العمليات الروتينية وتنمية المورد البشري والأعمال والانجازات.

٣. ادارة الموارد المالية :

يشير (الوائلي ، ٢٠١٨ : ٣١) الى ان يجب تحديد القدرات المالية، وكذلك التصنيف المناسب لموازنة تقنيات المعلومات والاتصالات، وآليات التمويل المبتكرة لتمويل مبادرات الحوكمة الإلكترونية وذلك على أساس تحديد الأولويات وحسن إدارة المشاريع والتخطيط لزيادة تأثير مشاريع تقنيات المعلومات واستدامة الحوكمة الإلكترونية.

٤. الرقابة والتقييم :

الحكومة الالكترونية ودورها في معالجة البدانة التنظيمية

التكاسل الى درجة اعتماد العاملين على بعضهم البعض في اداء المهمات مقترناً ذلك بمحاولات السعي للتوصل من المسؤولية أي اعتماد مقولة مفادها (Many hands make light the work) الذي يجسد عملية الركوب المجاني (Free ride) على حساب الاخرين في المنظمة، وهنا يتجسد مبدأ (بريتو) الذي اكد على (20%) من الموظفين يقومون ب (80%) من الاعمال في المنظمة . (خليف ، ٢٠١٢ : ١٢٨)

واشار (Levay, 2014:565) الى ان موضوع البدانة التنظيمية ، يعد من الموضوعات المهمة الذي يستحق التحقيق في الدراسات التنظيمية ، إذ ان البدانة تلعب دوراً مهماً في الحياة التنظيمية بوصفه مصدراً للتمييز ، وتعد البدانة ظاهرة منظمة تماماً ، وتفسر على انه مشكلة تعاني منها اغلب المنظمات ، و اشار (Levay) باعتبار البدانة التنظيمية تهديداً.

وفي هذا السياق يصفها (Heuer, 2009:2) وفي (Puhl) في بعض الاحيان مهمة للحياة التنظيمية وتوثق كأساس جيد للتمييز في التوظيف والترقية ، وكذلك ارتباطها ارتباطاً وثيقاً بالطبقة والجنس والعرق .

وفي هذا الصدد يرى (Gordon, etal ., ٢٠١٧) ان البدانة التنظيمية عبارة عن وباء

التخاطب البيئي للحكومة تحقيق التواصل بين الدوائر، وتأمين نقل المعلومات، وتفعيل العمل مع الحكومات والمنظمات والشركات الأخرى والمواطنين في جميع أنحاء العالم، وان المسودة النهائية التي تم وضعها لإطار التخاطب البيئي والعمل المؤسسي العراقي في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١، وهي تتناول الوصول إلى المعلومات، والسياسات الفنية الدلالية الموصي بها، والمعمارية المؤسسية التي تم تطويرها من قبل مجموعة عمل عراقية مدعومة من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

رابعا / البدانة التنظيمية

تعد البدانة علة تنظيمية ناجمة عن حالات الترهل الوظيفي واستفحال حالات التكاسل وعلى نحو اسهم في تدني الانتاجية وانخفاض معدلات النمو التنظيمي ،ولو تمعنا في هذه المؤشرات المعبرة لدرجة البدانة ، نجد انها تعود لمجموعة من الاسباب والمسببات ،فالترهل الوظيفي مرده فقدان التشريعات لصدقها ومعناها الحقيقي فضلا عن تداخل السياسات وعلى نحو اشر فرض فرص تعيين ليس لها مبرر من منطلق وجود ضغوطات اساسها وموضع احتضانها المحسوبية، مما يؤطر فكرة الزيادة غير المبررة في عدد العاملين دون ان يقابل ذلك مزيد من الانتاجية ، الامر الذي يفصح عن سيادة حالات

الحوكمة الإلكترونية ودورها في معالجة البدانة التنظيمية

570: 2013, Mielke) الى ان السلوك القيادي الرشيق التي يتخذها المدراء في المنظمات البدنية ماهي الا نظام منهجي للتنفيذ المستدام و التحسين المستمر لنظم الانتاج الرشيق (LPS) .

• **التواصل بالرؤية :** يتعين على قادة المنظمات تقديم خدمات منتظمة والاتصال المستمر مع الموظفين حول العوائد المحددة التي تكتسبها المنظمة من مبادراتها لتقليل البدانة في المنظمات حيث يحتاج الموظفون تفهم كيفية تأثير ذلك على المنظمة بشكل عام والقدرة التنافسية ، والأداء المالي ، وفي نهاية المطاف، الأمن الوظيفي التي من شأنها تقلل الحالات البدنية في المنظمة

• **تحديث دائم للعمل القياسي:** العمل الموحد معززة مع تعليمات العمل البصرية يمكن أن تساعد على ضمان الموظفين للتمسك بإجراءات العمل الصحيحة. هذه معايير الحماية ضد الانزلاق إلى الطرق القديمة للعمل. بطبيعة الحال يجب على القيادة أيضا التواصل أن عمليات العمل القياسية المفتوحة دائما للتعديل خلال أحداث التغييرات المستقبلية وبالتالي التقليل من البدانة .

• **بناء ثقافة التحسين المستمر:** تشجع التحسين المستمر حتى عندما تكون أفكار

يصيب المنظمات مما يؤثر على التغييرات في العمل، والانشطة الترفيهية، ومع زيادة انتشار البدانة في المؤسسات التنظيمية تؤدي الى زيادة انتشار النتائج السلبية لأليات العمل ، وبالتالي تؤدي الى سوء المعاملة للمواطنين خصوصا في المنظمات التي تعاني من البدانة التنظيمية ، إذ ان هذا التمييز واضح في مختلف البيئات بما في ذلك مكان العمل والرعاية الصحية والتعليم ، بالإضافة إلى ذلك، أظهرت الدراسات أيضا أن المنظمات التي تعاني من البدانة التنظيمية اغلبها تعاني من الجوانب السلبية الآتية :- أ) الكسل ب) عدم وجود الانضباط الذاتي و ج) الإهمال و د) عدم الكفاءة .

خامسا : طرق معالجة البدانة التنظيمية :

هناك مجموعة من الاساليب الملائمة التي تعالج مشكلة البدانة التنظيمية تتمثل بالاتي :

١- السلوك القيادي الرشيق : يشير)

(Emiliani & Emiliani, 2013:409) على ان مثل هذا السلوك تعمل على تحسن من ظروف العمل، وتقلل أو تقضي على السياسات التنظيمية، وتضمن الاستخدام الفعال للموارد، وإزالة الفوضى و إعادة هيكلة العمل ' باعتبارها من المعتقدات والسلوكيات والخصائص التي تبدي الاحترام للأفراد، وتحفزهم . وفي هذا الصدد يشير كل من (Dombrowski &

الحوكمة الإلكترونية ودورها في معالجة البدانة التنظيمية

للقيادة المشاركين شخصيا في عملية التحسين المستمر إظهار التزامهم للمنظمة. ويمكن هم المشاركة في أحداث وأن يكونوا جزءا من عملية حل المشكلات. يمكن للقيادة تحفيز الأفراد من خلال زيادة استقلال يتهمو تشجيعهم على إيجاد سبل لتحسين عملهم بشكل دائم

• **الحفاظ على التدريب المنتظم:** هنا كطريقة أخرى للحفاظ على المنظمة من البدانة تتمثل في التدريب المستمر لجميع الموظفين، بما في ذلك المشرفين ، في عمليات العمل وتصميمها وتحسينها .دور الموظفين عبر التدريب هو أيضا أمر بالغ الأهمية. الموظفين الذين يتم تدريبهم في جميع عمليات العمل الأولية تميل إلى إظهار موقف أكثر نحو تحسين عمليات العمل الخاصة بهم وتقديم أفكار لتحسين العمليات الأخرى

• **تعزيز الأداء والتقدم مع المقاييس وأدوات الإدارة البصرية:** طريقة أخرى لإظهار الموظفين كيفية جهودهم تقدم جهود الشركة من خلال استخدام أدوات إدارة البصرية والمقاييس وتحديثها باستمرار. ويساعد تتبع مقاييس الأداء والإبلاغ عنها في الحفاظ على التزام المنظمة بمستوى القيادة وعلى رضا المنظمة.

سادسا: ابعاد البدانة التنظيمية

التحسين لا تلبى التوقعات. من خلال جعلها مقبولة لمحاولة شيء حتى إذا فشل القادة ،تمكن العمال من تحمل المسؤولية عن حل مشاكلهم الخاصة. ومن المهم إثبات أن عمليات الرصد، والتحدي للممارسات الحالية، والمشاركة في أنشطة التحسين ،كلها جزء من نهج شامل لحل المشاكل البدانة التي من شأنها ان يحسن الأعمال التجارية.

• **تعزيز المنظمة:** العمل الجماعي هو عنصر أساسي في أي مبادرة ضئيلة، لأنه يتطلب من الموظفين من مختلف الإدارات العمل مع التحسين العمليات التي دائما تقريبا عبر الحدود الوظيفية. وتشجع المجموعات على المساهمة بأفكارها والاستجابة لاقتراحاتها التي من شأنها ان تقلل البدانة التنظيمية وان الطريقة التي يوضح العمل الجماعي الاحترام. إن إحراز الاحترام والثقة المتبادلة عنصر حاسم في أي مبادرة ضئيلة. إلا أن القادة غالبا ما يغفل هذا أن هم يركزون على الاهتمام وتحسين العملية. في الأعمال التجارية لتقليل البدانة في المنظمة

• **تحفيز العاملين بصورة مستمرة:** حماس الموظف لأي مبادرة بطبيعة الحال سوف ينهار مع مرور الوقت. وتتجاوز المشاركة الكاملة في برنامج التحسين المستمر أبعد من الوصف الوظيفي العادي هذا هو المكان الذي يمكن

الحوكمة الالكترونية ودورها في معالجة البدانة التنظيمية

(٢) التضخم الوظيفي : يعتبر التضخم الوظيفي من المشكلات التي باتت تطفو على سطح الحياة العملية حيث تعاني بعض الدوائر من كثرة الموظفين الذين يكون عددهم أكثر من احتياج الدائرة الرسمية، مما يتسبب في الكثير من المشاكل التي تؤثر على مستوى كفاءة الموظف وتنعكس على انجاز العمل وسرعة إكمال المعاملات الادارية وسواها. يشير كل من (David, 1971, H.Johanson, 2010,)

الى ان التضخم الوظيفي هي عبارة عن زيادة اعداد الموظفين في القطاع الحكومي ، تعتبر ظاهرة تنسم بينهم معظم المنظمات ، وبالتالي نجمت هذه الظاهرة عن استقطاب المؤسسات الحكومية الى الكفاءات البشرية ، بسبب توسع قطاع الخدمات كثيف العمل ، مما ادى زيادة هذا الحجم الى عدد اكبر من العاملين وبالتالي سيؤدي الى زيادة عدد الاجور والرواتب المدفوعة ، وبالتالي زيادة النفقات العامة للدولة .

(٣) انخفاض الانتاجية : يشير (خليف ، ٢٠١٢ : ١٢٩) الى ان مع وجود الترهل الوظيفي وبروز حالات التكاسل تتجلى مؤشرات الانذار المبكر بتدني الانتاجية أي انخفاض نسبة المخرجات قياساً بالمدخلات ، وهذا لا يروق للمنظمات المعاصرة؛ لأن تكريس مفهوم الانتاجية لدى العاملين يعد أحد المبادئ الاساس

ان جميع الدراسات والمقاييس المستخدمة من قبل الباحثين السابقين والعلماء المتخصصين في علم الادارة كانوا يعتمدون على مقياس واحد للبدانة التنظيمية المكونة من ثلاثة ابعاد ، وهي (التكاسل الوظيفي ، التضخم الوظيفي ، انخفاض الانتاجية) ، وهذه الابعاد تم اعتمادها في هذه الدراسة ايضا، ويتم شرح الابعاد بصورة مفصلة :

(١) التكاسل الوظيفي : اخذ موضوع التكاسل الوظيفي في الآونة الاخيرة بالانتشار وفي اغلب المؤسسات العامة عكس المؤسسات الخاصة وقد يكون هذا نتيجة لرد فعل معين ينتج عنها استثناء التكاسل في الهيكلية التنظيمية .حيث ارتبط هذا المفهوم بالخدمة العامة والموظف فيها ، عندما تغيب عمليات الرقابة نت قب المنظمة او المؤسسة واضمحلال الرقابة الذاتية ، لذا يمكن تحديد مفهوم التكاسل على انه (الاداء الناقص في العمل من قبل الموظف او التباطؤ والاتكالية في عمله وينتج عن ذلك اعمال سلبية تؤثر في سير العملية الانتاجية للمؤسسة ، وهذه العملية ستؤثر سلبا على انتاجية المؤسسة الكلية) ، ويعد التكاسل احد مغذيات الفساد الاداري واحد اهم شرايينه والتي تحرف الوظيفة عن عملها او هدفها الاساس . (الطائي ، ٢٠١٧ : ١٦٩)

الحوكمة الالكترونية ودورها في معالجة البدانة التنظيمية

يشير كل من (McMillan & Tampoe, 2001:11) وجهات النظر لبعض من المدارس الفكرية للإدارة الاستراتيجية والاستراتيجيات حيث كان بعض منها يصفها بالتوجه الاستراتيجي للمستقبل اي النهايات والاعراض والمقاصد والبعض الاخر يصفها بمركز المنظمة للمستقبل وايضا وصفها اخرون بانها هي بناء القدرات والمشاركات العميقة في الاعمال .

وبالتالي استخلص من هذه الوجهات النظر للمدارس الفكرية بان الاستراتيجية ترتكز على ثلاث خصائص رئيسة هي الشمولية ، التكاملية ، والمنظور المستقبلي بعيد المدى ، وعليه فأن المنظور الاستراتيجي يوصف بانه التصور الشامل والبعيد المدى للاستراتيجية ، الذي يغطي ويوجه عناصر الاستراتيجية ومكوناتها ، وإن تصور أي منظور استراتيجي يتطلب ابتداء معرفة طبيعة الحوكمة ومحتواها العام ، حيث تعني الحوكمة بانها مجموعة من العمليات ، والأعراف ، والسياسات ، والقوانين ، والهيئات التي تؤثر في طريقة توجيه المنظمة وإدارتها والسيطرة عليها ، وكذلك يوصف الحوكمة بالعلاقات المتشابكة بين الكثير من المساهمين ، زبائن ، الإدارة ، مجلس الإدارة ، وأصحاب المصالح الآخرين مثل العاملين ، المجهزين ،

التي تنادي بها المنظمات المتفوقة وعلى نحو يستلزم تجنيد قدرات عاملها وترسيخ فكرة تقديم كل فرد افضل ما لديه في ميدان عمله . مما يؤشر لنا ضرورة البحث عن سبل فاعلة لرفع الانتاجية والعمل على تلافي حالة تدنيها ، وفي هذا الصدد اشار (Peter Drucker) الى انه يمكن للمنظومات ان ترفع من إنتاجيتها من خلال استبدال العمال العاديين بأخرين على درجة عالية من المعرفة والمهارة والثقافة ، وهنا إفادة من دراسة اجريت في مركز البحوث في جامعة كاليفورنيا اكدت ان الاختلاف الجوهرى بين الانتاجية في الولايات المتحدة الامريكية ودول غرب أوروبا لا يرجع الى راس المال والعدد؛ بل يعود الى مقدرة الادارة على توظيف المعارف والمهارات . ومما لا شك فيه ان تدني الانتاجية اشر حالة التراجع في عملية النمو ومن ثم وقوع المنظومات تحت طائلة التراجعات وحالات الانحدار الى درجة انعدام قدرتها على استغلال الفرص المتاحة . حيث يشير (Datta, etal, 2005:138) ان انخفاض إنتاجية العمل ناتجة عن (دوران ، التغيب) ، وان هذا الانخفاض يؤدي إلى عدم قدرة القوى العاملة في الشركة على إنتاج المخرجات بكفاءة سابقا / المنظور الاستراتيجي

الحوكمة الالكترونية ودورها في معالجة البدانة التنظيمية

اختلاف انشطتها وذلك بهدف المحافظة على توازنها والتعايش مع البيئة المحيطة بها ، وفي هذا الصدد فإن مفهوم التكنوهيكلية كأجراء علاجي وتصحيحي من اجل تعديل المسار الوظيفي وتحسين الاداء التنظيمي في ظل بيئة شديدة التعقيد، ويشير الى مفهوم التكنوهيكلية ضمن التطوير والتجديد التنظيمي التي تسعى اليها المنظمات بشكل دائم ، وان التكنوهيكلية باعتباره احد الوسائل التي ستساهم في تعزيز الكفاءة والفاعلية للمنظمات الرقمية. وعادة ما يشمل المهتمين بالتطوير التنظيمي احداث تغييرات في الهياكل والطرق وتصميم الوظائف بمعظم المؤسسات بهدف تحسين الفعالية التنظيمية ، حيث يستخدم في ذلك العديد من الاساليب اهمها برنامج التغيير الهيكل الرسمي الذي في ضوءه يقوم الموظفين بتجميع البيانات عن الهياكل التنظيمية الحالية ، ثم تطبيق نمط جديد لحل المشكلة القائمة وهذا الامر يتطلب احداث تغييرات وتعديلات مقصودة في التصميم الهيكل للمنظمة من اجل التوافق مع المتغيرات الطارئة وارضاء المتطلبات البيئية لضمان استمرار حياة النظام وذلك من شأنه يساعد في تنفيذ الخطط بنجاح وتسهيل تحديد ادوار الافراد في المنظمة واتخاذ القرارات وكذلك ضرورة تبني استراتيجية التكنوهيكلية من خلال دمج الهيكل

المصارف، المشرعين ،البيئة ، المجتمع المحلي ، والأهداف التي ترغبها الشركة أو المؤسسة وأشير للحوكمة أيضا بأنها نظام داخلي يتضمن شبكة من السياسات ،و العمليات ،و الأشخاص ، تعمل جميعا على توجيه ورقابة نشاطات الإدارة في ظل معايير النزاهة والموضوعية

ثامنا : ابعاد المنظور الاستراتيجي :

ان العديد من الدراسات والمقاييس المستخدمة من قبل الباحثين والعلماء المتخصصين في علم الإدارة كانوا يعتمدون على مقاييس متعددة ومتنوعة حول موضوع المنظور الاستراتيجي وبعد اطلاع الباحث على مجموعة من الدراسات والابحاث تم اختيار مقياس الدراسي المتبنى في هذه الدراسة وذلك لكونه يتناسب مع افكار البحث وهو متكون من ثلاثة ابعاد (التكنوهيكلية، الاستراتيجية الفاعلة ، العمل الفرقي الابداعي) ،وهذه الابعاد تم اعتمادها في هذه الدراسة ايضا ويتم شرح الابعاد:

١. مفهوم التكنوهيكلية

يحظى موضوع التغيير والتجديد التنظيمي وابعاد قياسه بأهمية اساسية لدى الباحثين والمهتمين في مجال الاعمال ، وقد برزت في هذا المجال العديد من وجهات النظر والنظريات التي تقدم افكار ورؤى خاصة بالتطوير والتجديد والتغيير التنظيمي والتي تسعى اليه المنظمات في

الحكومة الالكترونية ودورها في معالجة البدانة التنظيمية

هناك العديد من الباحثين والكتاب الذين عرفوا العمل الفرقي الابداعي من بينهم عرف (جلاب) بانه عبارة عن مجموعة من الافراد الذين يكونون ذات مهارات مكملة بعضهم لبعض والذين يتصفون بولائمهم في المنظمة لأغراض معينة ، واهداف اداء محدد ، بحيث يجعلهم يتحملون مسؤولية مشتركة (جلاب ، ٢٠١١ : ٣٤٢) ، حيث ان العمل الفرقي الابداعي هي عبارة عن مجموعة من الافراد المتعاونين ، الذين يعتمد بعضهم على بعض في اداء كافة المهام وكذلك يتحملون مسؤولية على وفق مخرجاتهم حيث يرون انفسهم وبرايم اخرون كوحده اجتماعية فاعلة ويعملون على ادارة علاقتهم بواسطة الحدود التنظيمية (الحدراوي ، محمد ، ٢٠١٣ : ٢٨٦)

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

اولا / الفرضية الرئيسية الاولى :

تشير نتائج التحليل ضمن معطيات الجدول (١) الى ان هنالك علاقة تاثير طردية للمتغير الحكومة الالكترونية في البدانة التنظيمية وقد سجلت قيمة ثابت التاثير (1.131) ، وقيمة معامل التاثير (0.737) ، وان معامل التفسير بلغت قيمته (0.381) ، وان العلاقات معنوية بين المتغيرين فقد سجلت قيمة (F) المستخرجة

التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات ضمن تغيير مخطط مسبق ، لا يجاد البدائل التي تحقق نتائج سليمة ضمن وقت محدد (الحدراوي واخرون: ٢٠١٧ ، ٥)

٢. الاستراتيجية الفاعلة

أجرى الكثير من الدراسات عن العقبات تواجه التنفيذ الفعال للاستراتيجية ، حيث وجد ان تقاسم المعلومات السيئ أو غير الملائم ، والمسؤولية الغير الواضحة والمساءلة ، والعمل ضد هيكل السلطة التنظيمية يودي عمليات التنفيذ الفاشلة ، حيث في هذا الصدد يقوم Rajasekar, 2014 (172:) بالتحقيق الى أهمية الموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيجيات الفاعلة في المنظمات ، ووجد أنه إذا كان تنفيذ الاستراتيجية يحتاج إلى النجاح ، فيجب على الإدارة العليا اشتراك بشكل كبير في مراقبة ومراجعة التقدم في كافة برنامج استراتيجية تنشئه المنظمة ، بالضافة الى ما سبق وضح Hartel & Fujimoto, (2015:11) بان الاستراتيجية الفاعلة تتضمن عدد من الأنشطة ,مثل هيكل المنظمة وتصميم الوظائف وإجراءات العمل والتوظيف والتدريب ونظم المكافآت وإدارة الأداء .وتتعرض كل هذه الأنشطة على سياسات وممارسات المنظمات

٣. العمل الفرقي الابداعي

الحوكمة الالكترونية ودورها في معالجة البدانة التنظيمية

ثابت التاثير (2.156) ، وقيمة معامل التاثير (0.497) ، وان معامل التفسير بلغت قيمته (0.412) ، وان العلاقات معنوية بين المتغيرين فقد سجلت قيمة (F) المستخرجة قيمة اكبر من القيمة الجدولية ، وهذه النتائج تدعم قبول هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية الرابعة :

تشير نتائج التحليل الى ان هنالك علاقة تاثير طردية للمتغير ادارة الموارد المالية في البدانة التنظيمية وقد سجلت قيمة ثابت التاثير (2.402) ، وقيمة معامل التاثير (0.438) ، وان معامل التفسير بلغت قيمته (0.243) ، وان العلاقات معنوية بين المتغيرين فقد سجلت قيمة (F) المستخرجة قيمة اكبر من القيمة الجدولية ، وهذه النتائج تدعم قبول هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية الخامسة:

من متابعة النتائج التحليلية يتضح ان هنالك علاقة تاثير طردية للمتغير الرقابة والتقييم في البدانة التنظيمية وقد سجلت قيمة ثابت التاثير (2.609) ، وقيمة معامل التاثير (0.396) ، وان معامل التفسير بلغت قيمته (0.207) ، وان العلاقات معنوية بين المتغيرين فقد سجلت قيمة (F) المستخرجة قيمة اكبر من القيمة الجدولية ، وهذه النتائج تدعم قبول هذه الفرضية.

قيمة اكبر من القيمة الجدولية ، وهذه النتائج تدعم قبول هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية الاولى :

من متابعة النتائج التحليلية يتضح ان هنالك علاقة تاثير طردية للمتغير القدرات والموارد البشرية في البدانة التنظيمية وقد سجلت قيمة ثابت التاثير (3.094) ، وقيمة معامل التاثير (0.294) ، وان معامل التفسير بلغت قيمته (0.102) ، وان العلاقات معنوية بين المتغيرين فقد سجلت قيمة (F) المستخرجة قيمة اكبر من القيمة الجدولية ، وهذه النتائج تدعم قبول هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية الثانية :

تشير نتائج التحليل الى ان هنالك علاقة تاثير طردية للمتغير المعايير والتطبيقات في البدانة التنظيمية وقد سجلت قيمة ثابت التاثير (3.117) ، وقيمة معامل التاثير (0.288) ، وان معامل التفسير بلغت قيمته (0.094) ، وان العلاقات معنوية بين المتغيرين فقد سجلت قيمة (F) المستخرجة قيمة اكبر من القيمة الجدولية ، وهذه النتائج تدعم قبول هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

من متابعة النتائج التحليلية يتضح ان هنالك علاقة تاثير طردية للمتغير البنى التحتية للتكنولوجيا في البدانة التنظيمية وقد سجلت قيمة

الحوكمة الالكترونية ودورها في معالجة البدانة التنظيمية

الجدول (١) علاقة التأثير بين الحوكمة الالكترونية والبدانة التنظيمية

Sig	F	R2	B	α	المتغيرات والابعاد
0.000	18.811	0.102	0.294	3.094	القدرات والموارد البشرية
0.000	17.194	0.094	0.288	3.117	المعايير والتطبيقات
0.000	115.451	0.412	0.497	2.156	البنية التحتية للتكنولوجيا
0.000	53.042	0.243	0.438	2.402	ادارة الموارد المالية
0.000	43.114	0.207	0.396	2.609	الرقابة والتقييم
0.000	101.614	0.381	0.737	1.131	الحوكمة الالكترونية

معامل التأثير (0.248) ، وان معامل التفسير بلغت قيمته (0.103) ، وان العلاقات معنوية بين المتغيرين فقد سجلت قيمة (F) المستخرجة قيمة اكبر من القيمة الجدولية ، وهذه النتائج تدعم قبول هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية الثانية :

تشير نتائج التحليل الى ان هنالك علاقة تأثير طردية للمتغير المعايير والتطبيقات في المنظور الاستراتيجي ثلاثي الابعاد وقد سجلت قيمة ثابت التأثير (3.192) ، وقيمة معامل التأثير (0.283) ، وان معامل التفسير بلغت قيمته (0.129) ، وان العلاقات معنوية بين المتغيرين فقد سجلت قيمة (F) المستخرجة قيمة اكبر من القيمة الجدولية ، وهذه النتائج تدعم قبول هذه الفرضية.

ثانيا / الفرضية الرئيسية الثانية :

تشير نتائج التحليل الواردة في الجدول (٢) الى ان هنالك علاقة تأثير طردية للمتغير الحوكمة الالكترونية في المنظور الاستراتيجي ثلاثي الابعاد وقد سجلت قيمة ثابت التأثير (1.397) ، وقيمة معامل التأثير (0.688) ، وان معامل التفسير بلغت قيمته (0.470) ، وان العلاقات معنوية بين المتغيرين فقد سجلت قيمة (F) المستخرجة قيمة اكبر من القيمة الجدولية ، وهذه النتائج تدعم قبول هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية الاولى :

من متابعة النتائج التحليلية يتضح ان هنالك علاقة تأثير طردية للمتغير القدرات والموارد البشرية في المنظور الاستراتيجي وقد سجلت قيمة ثابت التأثير (3.343) ، وقيمة

الحوكمة الالكترونية ودورها في معالجة البدانة التنظيمية

الفرضية الفرعية الثالثة:

(0.451) ، وان معامل التفسير بلغت قيمته (0.365) ، وان العلاقات معنوية بين المتغيرين فقد سجلت قيمة (F) المستخرجة قيمة اكبر من القيمة الجدولية ، وهذه النتائج تدعم قبول هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية الخامسة:

من متابعة النتائج التحليلية يتضح ان هنالك علاقة تايثير طردية للمتغير الرقابة والتقويم في المنظور الاستراتيجي ثلاثي الابعاد وقد سجلت قيمة ثابت التاثير (2.790) ، وقيمة معامل التاثير (0.366) ، وان معامل التفسير بلغت قيمته (0.252) ، وان العلاقات معنوية بين المتغيرين فقد سجلت قيمة (F) المستخرجة قيمة اكبر من القيمة الجدولية ، وهذه النتائج تدعم قبول هذه الفرضية.

من متابعة النتائج التحليلية يتضح ان هنالك علاقة تايثير طردية للمتغير البنى التحتية للتكنولوجيا في المنظور الاستراتيجي وقد سجلت قيمة ثابت التاثير (2.444) ، وقيمة معامل التاثير (0.443) ، وان معامل التفسير بلغت قيمته (0.464) ، وان العلاقات معنوية بين المتغيرين فقد سجلت قيمة (F) المستخرجة قيمة اكبر من القيمة الجدولية ، وهذه النتائج تدعم قبول هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية الرابعة :

تشير نتائج التحليل الى ان هنالك علاقة تايثير طردية للمتغير ادارة الموارد المالية في المنظور الاستراتيجي ثلاثي الابعاد وقد سجلت قيمة ثابت التاثير (2.400) ، وقيمة معامل التاثير

الجدول (٢) علاقة التاثير بين الحوكمة الالكترونية والمنظور الاستراتيجي ثلاثي الابعاد

المتغيرات والابعاد	α	B	R2	F	Sig
القدرات والموارد البشرية	3.343	0.248	0.103	18.950	0.000
المعايير والتطبيقات	3.192	0.283	0.129	24.380	0.000
البنى التحتية للتكنولوجيا	2.444	0.443	0.464	143.040	0.000
ادارة الموارد المالية	2.400	0.451	0.365	94.985	0.000
الرقابة والتقويم	2.790	0.366	0.252	55.477	0.000
الحوكمة الالكترونية	1.397	0.688	0.470	146.492	0.000

ثالثا / الفرضية الرئيسية الثالثة :

تشير نتائج التحليل ضمن الجدول (٣) الى ان هناك علاقة تأثير طردية للمتغير المنظور الاستراتيجي ثلاثي الابعاد في البدانة التنظيمية وقد سجلت قيمة ثابت التأثير (0.710) ، وقيمة معامل التأثير (0.827) ، وان معامل التفسير بلغت قيمته (0.483) ، وان العلاقات معنوية بين المتغيرين فقد سجلت قيمة (F) المستخرجة قيمة اكبر من القيمة الجدولية ، وهذه النتائج تدعم قبول هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية الاولى :

من متابعة النتائج التحليلية يتضح ان هناك علاقة تأثير طردية للمتغير التكنولوجية في البدانة التنظيمية وقد سجلت قيمة ثابت التأثير (2.480) ، وقيمة معامل التأثير (0.416) ، وان معامل التفسير بلغت قيمته (0.239) ، وان العلاقات معنوية بين المتغيرين فقد سجلت قيمة (F) المستخرجة قيمة اكبر من القيمة الجدولية ، وهذه النتائج تدعم قبول هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية الثانية :

تشير نتائج التحليل الى ان هناك علاقة تأثير طردية للمتغير الاستراتيجية الفاعلة في البدانة التنظيمية وقد سجلت قيمة ثابت التأثير (1.782) ، وقيمة معامل التأثير (0.591) ، وان معامل التفسير بلغت قيمته (0.299) ، وان العلاقات معنوية بين المتغيرين فقد سجلت قيمة (F) المستخرجة قيمة اكبر من القيمة الجدولية ، وهذه النتائج تدعم قبول هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

من متابعة النتائج التحليلية يتضح ان هناك علاقة تأثير طردية للمتغير العمل الفرقي الابداعي في البدانة التنظيمية وقد سجلت قيمة ثابت التأثير (1.931) ، وقيمة معامل التأثير (0.555) ، وان معامل التفسير بلغت قيمته (0.372) ، وان العلاقات معنوية بين المتغيرين فقد سجلت قيمة (F) المستخرجة قيمة اكبر من القيمة الجدولية ، وهذه النتائج تدعم قبول هذه الفرضية.

الحوكمة الالكترونية ودورها في معالجة البدانة التنظيمية

الجدول (٣) علاقة التأثير بين المنظور الاستراتيجي ثلاثي الابعاد والبدانة التنظيمية

Sig	F	R2	B	A	المتغيرات والابعاد
0.000	51.866	0.239	0.416	2.480	التكوهيكلية
0.000	70.520	0.299	0.591	1.782	الاستراتيجية الفاعلة
0.000	97.744	0.372	0.555	1.931	العمل الفرقي الابداعي
0.000	154.169	0.483	0.827	0.710	المنظور الاستراتيجي ثلاثي الابعاد

التأثير الوسيط عبر المنظور الاستراتيجي فقد بلغت قيمته (0.362) وهو اكبر من التأثير المباشر ، وقد بلغ اجمالي التأثير (0.622) ، وهو تأثير معنوي طبقا لقيمة معامل المعنوية ، وهذه النتائج تدعم قبول هذه الفرضية.

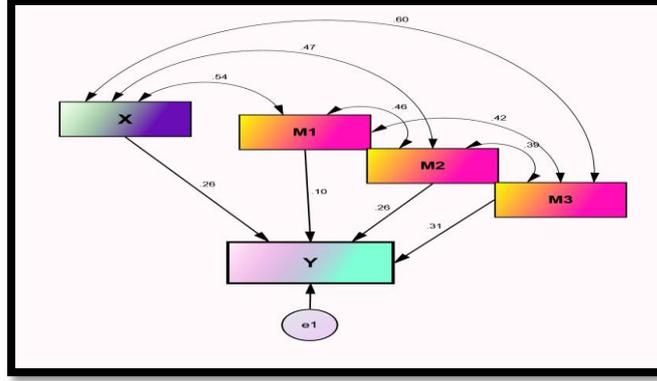
الفرضية الرئيسية الرابعة :

من خلال متابعة نتائج التحليل غير المباشرة ضمن الجدول (٤) والشكل (٤) يتضح بان التأثير المباشر للمتغير الحوكمة الالكترونية في البدانة التنظيمية بلغت قيمته (0.26) ، اما

الجدول (٤) التأثير الوسيط لمتغير المنظور الاستراتيجي ثلاثي الابعاد بين الحوكمة الالكترونية والبدانة التنظيمية

التأثير المباشر = 0.26		التأثير غير المباشر
0.054	التكوهيكلية	
0.122	الاستراتيجية الفاعلة	
0.186	العمل الفرقي الابداعي	
0.362	التأثير الكلي غير المباشر	
القيمة المعنوية = 0.000		
0.622	اجمالي التأثير	

الحوكمة الالكترونية ودورها في معالجة البدانة التنظيمية



الشكل (٤) التأثير الوسيط لمتغير المنظور الاستراتيجي ثلاثي الابعاد بين الحوكمة الالكترونية والبدانة التنظيمية

الابعاد فقد بلغت قيمته (0.198) وهو اكبر من التأثير المباشر، وقد بلغ اجمالي التأثير المعنوية ، وهذه النتائج تدعم قبول هذه الفرضية.

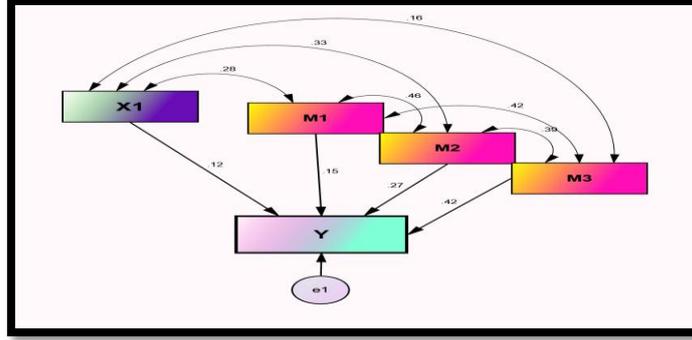
الفرضية الفرعية الاولى :

تشير معطيات الجدول (٥) والشكل (٥) بان التأثير المباشر للمتغير القدرات والموارد البشرية في البدانة التنظيمية بلغت قيمته (0.12) ، اما التأثير الوسيط عبر المنظور الاستراتيجي ثلاثي

الجدول (٥) التأثير الوسيط لمتغير المنظور الاستراتيجي ثلاثي الابعاد بين القدرات والموارد البشرية والبدانة التنظيمية

التأثير المباشر = 0.12		التأثير غير مباشر
0.042	التكثيفية	
0.089	الاستراتيجية الفاعلة	
0.067	العمل الفرقي الابداعي	
0.198	التأثير الكلي غير المباشر	
القيمة المعنوية = 0.000		
0.318	اجمالي التأثير	

الحوكمة الالكترونية ودورها في معالجة البدانة التنظيمية



الشكل (٥)

التأثير الوسيط لمتغير المنظور الاستراتيجي ثلاثي الأبعاد بين القدرات والموارد البشرية والبدانة التنظيمية

المنظور الاستراتيجي ثلاثي الأبعاد فقد بلغت قيمته (0.261)، وقد بلغ إجمالي التأثير (0.311)، وهو تأثير معنوي طبقاً لقيمة معامل المعنوية، وهذه النتائج تدعم قبول هذه الفرضية.

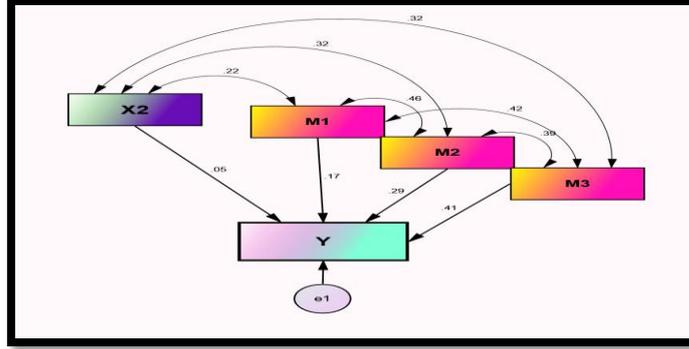
الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال متابعة نتائج التحليل غير المباشرة ضمن الجدول (٦) والشكل (٦) يتضح بان التأثير المباشر للمتغير المعايير والتطبيقات في البدانة التنظيمية بلغت قيمته (0.05) وهو أكبر من التأثير المباشر، أما التأثير الوسيط عبر

الجدول (٦) التأثير الوسيط لمتغير المنظور الاستراتيجي ثلاثي الأبعاد بين المعايير والتطبيقات والبدانة التنظيمية

التأثير المباشر = 0.05		التأثير الوسيط
0.037	التقنوهيكلية	
0.092	الاستراتيجية الفاعلة	
0.131	العمل الفرقي الابداعي	
0.261	التأثير الكلي غير المباشر	
القيمة المعنوية = 0.000		
0.311	إجمالي التأثير	

الحكومة الالكترونية ودورها في معالجة البدانة التنظيمية



الشكل (٦) التأثير الوسيط لمتغير المنظور الاستراتيجي ثلاثي الابعاد بين المعايير والتطبيقات والبدانة التنظيمية

تشير معطيات الجدول (٧) والشكل (٧) بان التأثير المباشر للمتغير البنى التحتية للتكنولوجيا في البدانة التنظيمية بلغت قيمته (0.37)، اما التأثير الوسيط عبر المنظور الاستراتيجي ثلاثي الابعاد فقد بلغت قيمته (0.273) وهو اصغر من التأثير المباشر ، وقد بلغ اجمالي التأثير (0.643) ، وهو تأثير معنوي طبقا لقيمة معامل المعنوية ، وهذه النتائج لا تدعم قبول هذه الفرضية.

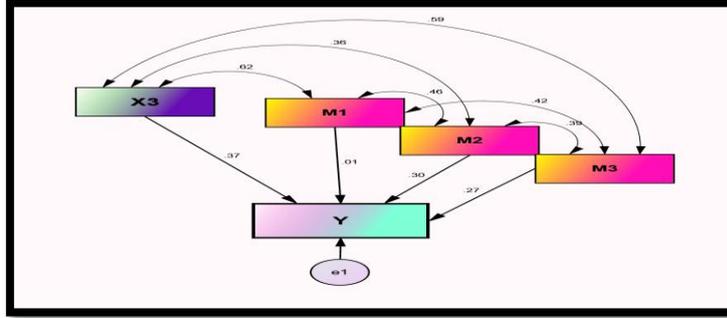
الفرضية الفرعية الثالثة:

(H0) : لا تؤثر البنى التحتية للتكنولوجيا معنويا في البدانة التنظيمية من خلال المنظور الاستراتيجي ثلاثي الابعاد.
(H1) : تؤثر البنى التحتية للتكنولوجيا معنويا في البدانة التنظيمية من خلال المنظور الاستراتيجي ثلاثي الابعاد .

الحكومة الالكترونية ودورها في معالجة البدانة التنظيمية

الجدول (٧) التأثير الوسيط لمتغير المنظور الاستراتيجي ثلاثي الابعاد بين البنى التحتية للتكنولوجيا والبدانة التنظيمية

التأثير المباشر = 0.37		التأثير غير مباشر
0.006	التكوهيكلية	
0.108	الاستراتيجية الفاعلة	
0.159	العمل الفرقي الابداعي	
0.273	التأثير الكلي غير المباشر	
القيمة المعنوية = 0.000		
0.643	اجمالي التأثير	



الشكل (٧) التأثير الوسيط لمتغير المنظور الاستراتيجي ثلاثي الابعاد بين البنى التحتية للتكنولوجيا والبدانة التنظيمية

الفرضية الفرعية الرابعة :

من التأثير المباشر ، اما التأثير الوسيط عبر المنظور الاستراتيجي ثلاثي الابعاد فقد بلغت قيمته (0.374)، ، وقد بلغ اجمالي التأثير (0.494) ، وهو تأثير معنوي طبقا لقيمة معامل المعنوية وهذه النتائج تدعم قبول هذه الفرضية.

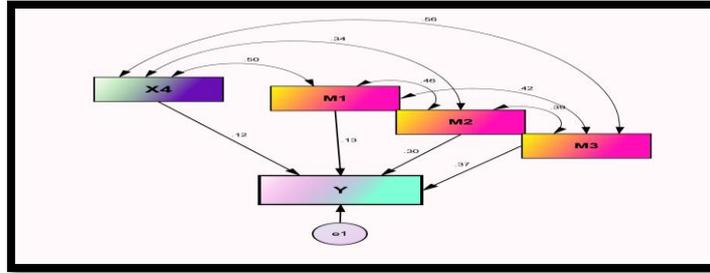
من خلال متابعة نتائج التحليل غير المباشرة ضمن الجدول (٨) والشكل (٨) يتضح بان التأثير المباشر للمتغير ادارة الموارد المالية في البدانة التنظيمية بلغت قيمته (0.12) وهو اكبر

الحوكمة الالكترونية ودورها في معالجة البدانة التنظيمية

الجدول (٨)

التاثير الوسيط لمتغير المنظور الاستراتيجي ثلاثي الابعاد بين ادارة الموارد المالية والبدانة التنظيمية

التاثير المباشر = 0.12		البدانة التنظيمية
0.065	التكهنهيكليه	
0.102	الاستراتيجيه الفاعله	
0.207	العمل الفرقي الابداعي	
0.374	التاثير الكلي غير المباشر	
القيمه المعنويه = 0.000		
0.494	اجمالي التاثير	



الشكل (٨) التاثير الوسيط لمتغير المنظور الاستراتيجي ثلاثي الابعاد بين ادارة الموارد المالية والبدانة التنظيمية

الفرضية الفرعية الخامسة:

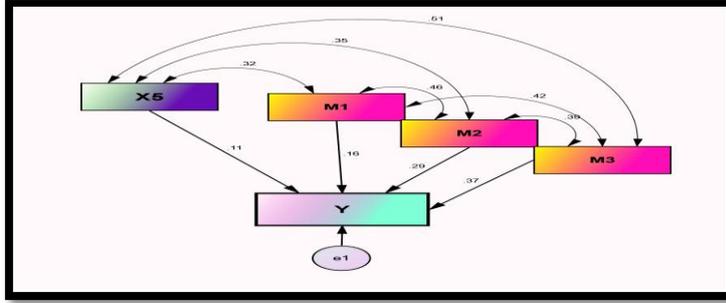
الابعاد فقد بلغت قيمته (0.341) وهو اكبر من التاثير المباشر ، وقد بلغ اجمالي التاثير (0.622) ، وهو تاثير معنوي طبقا لقيمة معامل المعنوية ، وهذه النتائج تدعم قبول هذه الفرضية.

تشير معطيات الجدول (٩) والشكل (٩) بان التاثير المباشر للمتغير الرقابة والتقويم في البدانة التنظيمية بلغت قيمته (0.011)، اما التاثير الوسيط عبر المنظور الاستراتيجي ثلاثي

الحكومة الالكترونية ودورها في معالجة البدانة التنظيمية

الجدول (٩) التأثير الوسيط لمتغير المنظور الاستراتيجي ثلاثي الابعاد بين الرقابة والتقييم والبدانة التنظيمية

التاثير المباشر = 0.11		التاثير الاجمالي
0.051	التكويهيكية	
0.101	الاستراتيجية الفاعلة	
0.188	العمل الفرقي الابداعي	
0.341	التاثير الكلي غير المباشر	
القيمة المعنوية = 0.000		
0.622	اجمالي التاثير	



الشكل (٩)

التاثير الوسيط لمتغير المنظور الاستراتيجي ثلاثي الابعاد بين الرقابة والتقييم والبدانة التنظيمية
المبحث الرابع/الاستنتاجات والتوصيات

وذلك بسبب توجه اغلب المواطنين للتعيين الحكومي وضعف القطاع الخاص .
٣. يختلف مفهوم البدانة التنظيمية عن الترهل الوظيفي في كون الترهل الوظيفي هو زيادة عدد العاملين والموظفين بشكللا عددي، اما البدانة

اولا / الاستنتاجات

١. تشير نتائج الدراسة الى ان تطبيق الحوكمة يعد اساساً في تعزيز التنمية والاصلاح الاداري.
٢. ان اغلب التقارير والبحوث تشير الى ان المؤسسات الحكومية تعاني من الترهل الوظيفي وينسبة عالية ، وقد ارتفعت بعد العام ٢٠٠٣ .

الحوكمة الالكترونية ودورها في معالجة البدانة التنظيمية

عبر المنظور الاستراتيجي وهذا ربما ناتج عن ارتباط الحوكمة الالكترونية بشكل كبير ووثيق باعتماد التكنولوجيا الفاعلة .

ثانياً / التوصيات

١. توصي الدراسة على تشجيع على الافكار الابداعية مادياً ومعنوياً ورعايتها بحيث يتم الأخذ بكل الافكار الجديدة في مجال تسهيل وتسيير الاعمال .

٢. كما توصي على توفير الوظائف الخاصة بمتطلبات الحوكمة الالكترونية وعدم الاعتماد على تدريب افراد غير متخصصين وبالتالي تتحمل المؤسسة اعباء وتكاليف اضافية

٣. دعم المشاركة في اتخاذ القرارات وعدم اهمال الآراء المتعددة وخاصة وان المشروع في بداية تطبيقه.

٤. الحاجة ماسة لمراقبة سير الاعمال والمهام في المؤسسة ، ودعم المسائلة والرقابة .

٥. ضرورة تهيئه خطة استراتيجية واضحة المعالم وتحديد خطواتها مسبقاً وترك التحول المفاجئ للعالم الالكتروني ، وذلك لان التغيير المفاجئ سيواجه مقاومة للتغيير خوفا من النقص في الوظائف او الخوف من المجهول .

٦. الاهتمام العالي بوضع التشريعات اللازمة لتسهيل تطبيق الحوكمة الالكترونية ، وخاصة

التنظيمية فهو مفهوم حديث يشير الى كثرة الموظفين وقلة المتخصصين .

٤. اوضحت مؤشرات الحوكمة الالكترونية تأثيرها في معالجة البدانة التنظيمية ومؤشرات ايجابية فقد افادت النتائج بان الحوكمة الالكترونية بتطبيقها تزداد امكانية مواجهه حالات البدانة التنظيمية ضمن العينة المبحوثة .

٥. اثبتت الدراسة ان البدانة التنظيمية تتأثر بتطبيق الحوكمة الالكترونية واعتماد المنظور الاستراتيجي

٦. اشارت النتائج الى ان اعتماد عنصر العمل الفرقي الابداعي قد اثر بشكل ايجابي اكثر من العناصر الاخرى ، وهذا يشير الى ان افراد العينة يؤمنون باعتماد على الابداع ضمن فرق العمل .

٧. اثرت الحوكمة الالكترونية في تحقيق معالجة البدانة التنظيمية بنسبة معينة وقد ازدادت هذه النسبة الى درجة عالية بعد تطبيق المنظور الاستراتيجي ثلاثي الابعاد .

٨. ظهر تأثير التكنولوجيا ليس مرتفعاً ، وهذا ربما يرجع الى طبيعة مكوناتها ، من حيث توفر التكنولوجيا والهيكل التنظيمي ، والذي يعد عنصراً متوقفاً الى حد مقبول ضمن العينة .

٩. اثبتت النتائج ان تأثير توفر البنية التحتية التكنولوجية هو الاكثر تأثيراً عند تطبيق الحوكمة

الحكومة الالكترونية ودورها في معالجة البدانة التنظيمية

يناسب لتطبيقه من عناصر ناجحة ، فلا مجال للتجربة والخطأ .

٩. العمل على حث المؤسسات الاعلامية على التثقيف اليومي لموضوع التحول الالكتروني وابرار نقاط القوة الايجابية لهم ، وتشجيع استيعابهم للمعرفة الالكترونية .

وان القوانين العراقية ضعيفة في مجال التعامل الالكترونية .

٧. دعم اعتماد اسلوب فرق العمل في تنفيذ المهام والواجبات وتشجيع روح العمل الجماعي .
٨. توفير قاعدة كافية من التجارب الدولية في مجال تطبيق الحكومة الالكترونية واختيار ما

الحكومة الالكترونية ودورها في معالجة البدانة التنظيمية

المصادر العربية :

١. جلاب ، احسان دهش (٢٠١١) إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان.
٢. الحدراوي ، حامد كريم ، الحدراوي ، حميدة كريم ، الخرسان ، حسين سعد ، ٢٠١٧ " التطبيقات التكنولوجية ودورها في تحقيق ريادة الاعمال الالكترونية دراسة تطبيقية " اعمال المؤتمر الدولي الرابع عشر : الجرائم الالكترونية 20-1 pp.
٣. الحدراوي ، حامد ، والخفاجي ، كرار ، بعض عوامل البيئة الخارجية واثرها على جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات التعليمية دراسة تحليله اكااديمية ، بحث مقدم الى المؤتمر الدولي الاول لحماية المستهلك ، جامعة بغداد ، ٢٠١٥ .
٤. خليف ، سلطان احمد ، (٢٠١٢) (البدانة التنظيمية واثرها في عملية التصحر الوظيفي - دراسة

المصادر الاجنبية :

- 1- Batra, K., Kapoor, J. K., & Ramba, K. H. (2012). E-Governance in India. *Proc. of 'I-Society*.
- 2- Chiu, S. W., & Hung, E. P. (2004). Good governance or muddling through? Layoffs and employment reform in socialist China. *Communist and Post-Communist Studies*, 37(3), 395-411
- 3- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). Human resource management and labor productivity: does industry matter?. *Academy of management Journal*, 48(1), 135-145
- 4- Dombrowski, U., & Mielke, T. (2013). Lean leadership-fundamental principles and their application. *Procedia CIRP*, 7, 569-574.
- 5- Dombrowski, U., & Mielke, T. (2013). Lean leadership-fundamental principles and their application. *Procedia CIRP*, 7, 569-574
- 6- Gohel, A. & Upandhyay, A. 2014. New development of knowledge-based

Multi-agent Management Model, case study: e-governance and its activities. Rajkot: Sunshine College Press.

7- Gordon, H. L., Walker, L. S., Gur, S., & Olien, J. L. (2017). Obesity and gender as status beliefs. *Social Science Research*.

8- H.Johanson: "Public Expenditure" Macmillan, London, 1971, pp. 1-7.

9- Hartel, C. & Fujimoto, Y. (2015). Human resource management. Frenchs, N.S.W: Pearson Australia

10- Hoque, S. M. S. (2005). *E-GOVERNANCE IN BANGLADESH: INITIATIVES AND*

CHALLENGES (Doctoral dissertation, Rajshahi University

11- Islam, G. Z., Khan, M. I., & Mazady, M. A. B. (2008, December). Developing a Model of E-governance for Urban and Rural Areas of Bangladesh. In *Computer and Information Technology, 2008. ICCIT 2008. 11th International Conference on* (pp. 587-592). IEEE.

12- Kumar, S. P., Umashankar, C., Rani, J. K., & Ramana, V. (2010). e-Governance Applications for citizens-Issues and Framework. *International Journal on Computer Science and Engineering*, 2(7), 2362-2365.

13- Levay, C. (2014). Obesity in organizational context. *Human relations*, 67(5), 565-585

14- Macmillan.H,&Tampoe.M.,2001"Strategic management: process, content, and implementation, "Oxford university press,

15- Parikh, A. D. (2010, February). Software Design Pattern For E-governance Solution Framework. In *Proceedings of the 4 th National Conference, INDIACom-2010* (pp. 25-26).

16- Paskaleva, K. (2008). Assessing local readiness for city e-governance in Europe. *International Journal of Electronic Government Research*, 4(4), 17.

17- Paul J.H. Schoemaker, Steve Krupp, and Samantha Howland(2013)"Strategic Leadership: The Essential Skills" January-February 2013 Harvard Business Review

18- Puhl RM and Brownell KD (2006) Confronting and coping with weight stigma: An investigation of overweight and obese adults. *Obesity* 14(10): 1802-1815.

19- Urbanelli, L., Magini, A., Buratta, S., Brozzi, A., Sagini, K., Polchi, A., ... & Emiliani, C. (2013). Signaling pathways in

الحوكة الالكترونية ودورها في معالجة البدانة التنظيمية

exosomes biogenesis, secretion and fate.

Genes, 4(2), 152-170.

20- Vaassen, E, (2010), "Control and the controller function", ECJ Monthly magazine for Accountancy and Economics

21- Jackson ,M. J., & Davim , J. P. (2011). Machining with abrasives (pp.4-5). New york : springer.