



القيادة الرقمية كمدخل لمعالجة البدانة التنظيمية وفقا لبيئة

العمل الالكتروني

م . م . سهيله محمد فاضل

وزارة التربية العراقية، المديرية العامة لتربية بغداد

المستخلص

يهدف هذا البحث للتعرف على دور القيادة الرقمية في معالجة البدانة التنظيمية وفقا لبيئة العمل الالكتروني، وتمثل ميدان البحث بالجامعات العراقية وتم اختيار عينة من 80 شخصا من ضمن الاداريين والفنيين العاملين في الجامعات في بغداد ، تم الحصول على 71 استمارة كان من بينها 66 استمارة صالحة للتحليل الاحصائي بنسبة استرداد بلغت (88.75%). تم صياغة نموذج الدراسة وتحليله باعتماد معاملات الارتباط والانحدار والنمذجة الهيكلية بواسطة برنامجي AMOS v.23 و SPSS v.23. وتوصل البحث الى مجموعة استنتاجات اهمها ان الانتقال الى بيئة العمل الالكتروني يدعم التأثير الايجابي للقيادة الرقمية في معالجة البدانة التنظيمية للمنظمات والمؤسسات العراقية.

الكلمات المفتاحية : القيادة الرقمية ، بيئة العمل الالكتروني، البدانة التنظيمية.

Abstract

This research aims to identify the role of digital leadership in facing organizational obesity according to the e-Workplace environment, The field of study was Iraqi universities. A sample of 80 people was selected from among the administrators and technicians working in universities in Baghdad, 71 questionnaires were obtained, of which 66 were valid for statistical analysis, with a response rate of (88.75%). The study model was formulated and analyzed by adopting correlation coefficients Regression and structural modeling using AMOS v.23 and SPSS v.23. The research reached a set of conclusions, the most important of which is that the transition to the e-Workplace environment, supports the positive impact of digital leadership on the organizational obesity of Iraqi organizations.



المقدمة

بدء الحديث عن مفهوم البدانة التنظيمية وانتشارها في المؤسسات والمنظمات الحكومية في العراق يزداد يوماً بعد يوم وخاصة بعد عام 2003 والذي شهد تزايد التوجه نحو التعيين الحكومي بشكل كبير تتصاعد مؤشراتته باطراد وتزيد من البدانة التنظيمية التي تضرب معظم المؤسسات والمنظمات باختلاف تخصصاتها ، وفي هذا المجال نرى ان التحول الالكتروني يمكن ان يقع في مقدمة هذه الحلول ، حيث يضع التقدم في المجال الرقمي مطالب جديدة تماماً على القادة وعلى المجتمع ككل ، بالإضافة الى المعرفة والمهارة كأساس للتعامل التكنولوجي ، وتتطلب أن يكون لدى صانعي القرار قدرة عقلية رقمية تمكنهم من التعرف على الفرص والتحديات المرتبطة بالرقمنة وتقييمها بشكل صحيح . في ضوء هذه الخلفية يقدم البحث الحالي إطاراً مفاهيمياً للقيادة الرقمية وبيئة العمل الالكتروني والبدانة التنظيمية ، ويقدم نموذجاً تحليلياً يوضح كيف يمكن ان تسهم القيادة الرقمية في معالجة البدانة التنظيمية من خلال التحول في بيئة العمل الالكتروني.

المبحث الاول

المنهجية العلمية

اولاً/ مشكلة البحث

تقوم العديد من المنظمات والدول المتقدمة والنامية في فترات متعددة بتنفيذ خطط للإصلاح الإداري لتحسين نوعية وجودة الخدمات التي تقدمها وضبط عدد واختصاصات العاملين لديها وتنظيم نفقاتهم ، وان هذا الامر يعد تحدياً كبيراً لجهود الإصلاح المنشودة في ظل البدانة التنظيمية التي تعاني منها معظم المنظمات والمؤسسات (العكش ، 2013 : 1). ومن هنا اصبح موضوع البدانة التنظيمية موضوعاً مهماً يستحق مزيد



من التحقيق ، إذ تلعب البدانة دوراً مهماً في الحياة التنظيمية فهي ظاهرة منظمة تماماً أصبحت تمثل تهديداً للمنظمات كوابد يصيبها ويؤثر في سير أعمالها (Gordon, et al .,2017 :3). مما يتطلب التكيف مع البيئة الإلكترونية ومتطلباتها ، فقد أشارت العديد من الدراسات في هذا المجال ان التقدم التكنولوجي في شتى أرجاء العالم اوجد عدد من العناصر التي يمكن ان تكون عوامل نجاح ان تم توظيفها بطريقة علمية وسليمة وان هذا الامر يتطلب توفير متطلبات الاندماج في البيئة الإلكترونية . حيث ان الانتقال الى بيئة العمل الإلكتروني واعتماد القيادة الرقمية ممكن ان يساهم في تحسين تقديم المهام والأعمال بكفاءة من خلال تقليل عدد العاملين وتقليل الوقت والجهد . من خلال ماتقدم فان مشكلة البحث تتمثل بمدى قدرة القيادة الرقمية على معالجة البدانة التنظيمية من خلال بيئة العمل الإلكتروني.

ثانياً/ أهمية البحث

تشير عدد غير قليل من الدراسات الى انه التحول من العالم الورقي الى العالم اللأورقي بات امراً ضرورياً وشرطاً أساسياً لنجاح الأعمال ويجب ان لا يكون عشوائياً بل يجب ان يكون محكوماً بمجموعة من القواعد الحاكمة والأدوات الأساسية التي تؤدي الى انجاز الأعمال بجودة وكفاءة عالية ، في ظل زيادة انتشار البدانة وارتفاع النتائج السلبية لآليات العمل وبالتالي تؤدي الى سوء المعاملة ، إذ ان هذا التمييز واضح في مختلف البيئات بما في ذلك مكان العمل وقد أظهرت الدراسات في هذا المجال ان البدانة التنظيمية تؤدي الى العديد من الجوانب السلبية مثل الكسل وعدم الانضباط والاهمال وعدم الكفاءة (Puhl & Brownell, 2006:2) وان يتم اعتماد نمطاً قيادياً يمكن ان يكون سبباً مباشراً ومؤثراً في تحسين أداء الأعمال ومواجهة حالات الوصف الوظيفي والترهل والتقاطع الذي يمكن ان يحصل بين الافراد العاملين والاعتماد على المهارة والكفاءة



والجدارة والاهلية . ومن هنا يمكن توصيف الأهمية العلمية للدراسة بربطها بموضوع البدانة التنظيمية التي تشكل تحدياً وافة خطيرة تحد من قدرة المنظمات على تحسين ادائها وتنفيذ مهامها بكفاءة وتزيد من الكلف والضغوط الكبيرة عليها مما يستوجب ضرورة تناول هذه المشكلة وإيلائها الأهمية بالمزيد من البحث والتحليل.

ثالثاً/ أهداف البحث

في إطار مشكلة البحث وأهميته يهدف البحث الى تحقيق الأهداف التالية :

- (1) التعرف على مفهوم القيادة الرقمية والبدانة التنظيمية والبيئة الالكترونية والمفاهيم المرتبطة بها.
- (2) التعرف على دور القيادة الرقمية في معالجة البدانة التنظيمية في ظل بيئة العمل الالكتروني.
- (3) تقديم التوصيات التي يمكن ان تساهم في مواجهة البدانة التنظيمية في المنظمات العراقية.

رابعاً/ فرضيات البحث

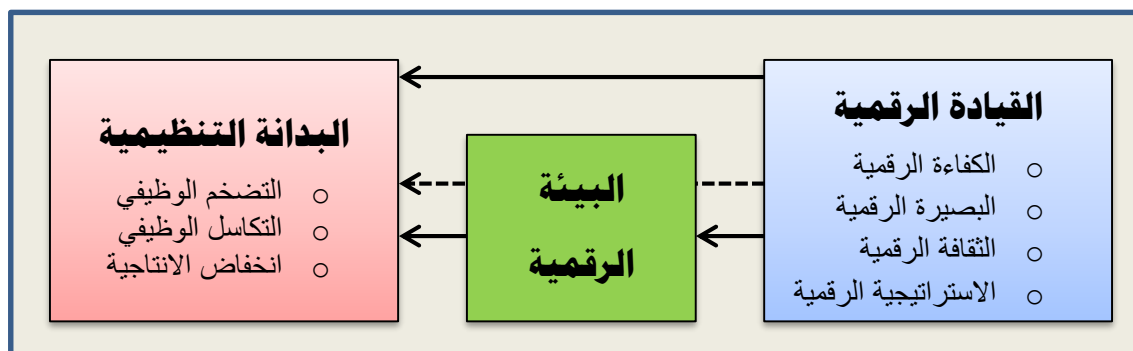
- الفرضية (1) : هنالك علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الرقمية والبدانة التنظيمية.
- الفرضية (2): هنالك علاقة ارتباط معنوية بين بيئة العمل الالكتروني والبدانة التنظيمية.
- الفرضية (3): هنالك علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الرقمية وبيئة العمل الالكتروني.
- الفرضية (4): هنالك علاقة تأثير معنوية للقيادة الرقمية في معالجة البدانة التنظيمية.
- الفرضية (5): هنالك علاقة تأثير معنوية لبيئة العمل الالكتروني في معالجة البدانة التنظيمية.
- الفرضية (6): هنالك علاقة تأثير معنوية للقيادة الرقمية في بيئة العمل الالكتروني.
- الفرضية (7): هنالك علاقة تأثير معنوية للقيادة الرقمية في البدانة التنظيمية من خلال بيئة العمل الالكتروني.

خامساً/ انموذج البحث الفرضي

يتضمن الانموذج الفرضي في الشكل (1) ثلاثة انواع من المتغيرات وهي المتغير المستقل (القيادة الرقمية) بابعادها (الكفاءة الرقمية ، البصيرة الرقمية ، الثقافة الرقمية ، الاستراتيجية الرقمية) ، والمتغير الوسيط



(البيئة الرقمية) وتم تناولها كمتغير وسيط احادي البعد ، والمتغير المعتمد (البدانة التنظيمية) بابعادها (التضخم الوظيفي ، التكاسل الوظيفي ، انخفاض الانتاجية).



الشكل (1) انموذج البحث الفرضي

سادسا/ مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث بجميع الاداريين والفنيين في الجامعات العراقية ضمن الرقعة الجغرافية لمحافظة بغداد ، وقد تم اختيار عينة عشوائية من بينهم بلغت 80 فردا ، تم الحصول على 71 استمارة ، كان من بينها 66 استمارة صالحة بنسبة استرداد بلغت (88.75%).



المبحث الثاني

الاطار النظري

أولاً: القيادة الرقمية

يضع التقدم في المجال الرقمي مطالب جديدة تمامًا على القادة وعلى المجتمع ككل بالإضافة إلى المهارة والكفاءة كأساس للتعامل مع التكنولوجيا وفهمها والتي تتطلب أن يكون لدى صانعي القرار ذوي الصلة عقلية رقمية حتى يتمكنوا من التعرف على الفرص والتحديات المرتبطة بالرقمنة وتقييمها بشكل صحيح (Hensellek, 2020: 1). وفي الوقت الحالي أصبحت نماذج الأعمال الرقمية تتمتع بنجاح هائل يمكن أن يُعزى إلى القوة الدافعة للمعلومات الإلكترونية والقيمة التي تولدها (Kollmann, 2019: 3)، وتشارك الشركات العملاقة مثل (Microsoft و Apple و Alphabet) في أن قادتها شخصيات بارزة اعتمدت نموذج الأعمال الموجه رقميًا بشكل كبير وقادة رقميين قادوها إلى النجاح باعتماد المهارات وطرق التفكير في العصر الرقمي للقيادة من خلال عملية التحول الرقمي (Hensellek, 2020: 2). لذا أصبحت القيادة الرقمية واحدة من المفاهيم التي وصفت وفسرت التحول في القيادة ودورها الرقمي، كما وصفت بأنها تجسد مجالين هما قيادة التعليم وقيادة التكنولوجيا، كما أن الدمج الفعال واستخدام التكنولوجيا في المنظمات يتطلبان الدعم من القيادة الرقمية وتوفير مهارات القيادة الرقمية (Zhong, 2016: 40). وتعرف القيادة الرقمية بأنها إنجاز هدف يعتمد على التكنولوجيا من خلال توجيه الرؤوسين واستخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (Hüsing et al., 2013: 57) وتتطلب مجموعة ديناميكية من العقلية والسلوكيات والمهارات التي تستخدم لتغيير أو تعزيز ثقافة المنظمة من خلال مساعدة التكنولوجيا وهي عملية ضرورية



لتطوير ثقافة الابتكار والحفاظ عليها من خلال تبني الأفكار لتؤتي ثمارها بسرعة باستخدام تقنية معلوماتية وهندسة أعمال رشيقة (94: 2018، Tanniru) . من خلال ماتقدم يمكن تعريف القيادة الرقمية بأنها أسلوب قيادة يركز على تنفيذ التحول الرقمي داخل المنظمة وقيادة التابعين والتمكن من رقمنة بيئات العمل وثقافات التعلم للحفاظ على القدرة التنافسية واستمرار المنظمات واستدامتها.

ثانيا : أهمية القيادة الرقمية

ان التوجه نحو استخدام الوسائل والادوات الرقمية في اداء المهام والاعمال يعود بفوائد كثيرة على المنظمة ومنسببها والمنتهجين بها ، وتكون نتيجة الاعمال الابداعية من اجل تلبية الحاجات المتنوعة ، وفي هذا المجال اشارت العديد من الدراسات الى ان اهمية القيادة الرقمية تتمثل بالاتي (ابوحية ، 2021 : 16) :

- 1) تحسين الاداء وتقليل الاخطاء .
- 2) توفير الوقت والمال والجهد وتحسين المخرجات البشرية والمادية كما ونوعا .
- 3) تحسين الخدمات والمهام المقدمة من خلال تبسيط الاجراءات .
- 4) زيادة الترابط من خلال الأدوات الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي ومشاركة المعلومات والممارسات المثلى بين أطراف المنظمة مما يزيد الإنتاجية والجودة.
- 5) تمكين ودعم القرارات وتعزيز اجراءات النزاهة والشفافية.
- 6) تؤدي القيادة الرقمية دورًا هاماً في تطوير قدرات إلابتكار ضمن أنموذج الأعمال والعمل على توجيه وتوحيد خبرات العملاء والزبائن.



(7) هنالك تفاعل بين القيادة الرقمية والقدرة العالية للاتصالات والتكنولوجيا وهذا ما يتماشى مع العصر الرقمي اذ كل شيء له علاقة وثيقة بالإبداع الذي يلعب دوراً مهماً ومن خلال طرائق مبتكرة في تحليل العلاقة مع العملاء (Wasono et al., 2018 :217).

(8) تعمل القيادة الرقمية الفعالة على تمكين التحول الرقمي من خلال الرؤية التحويلية للقائد الرقمي التي تضمن بالتالي إتخاذ القرار الفعال والموافقة التنظيمية والتنسيق بين الأهداف والغايات المحددة كجزء من هذه الرؤية ونتيجة لذلك سيكون للقيادة الرقمية تأثير إيجابي على المنظمات (Kieser, 2017 :75)

(9) مع تزايد التكنولوجيا التي تحقق إستثمارات مالية كبيرة في التكنولوجيا من المهم أن يكون مدير المنظمة رائداً رقمياً من الأهمية بمكان أن يؤسس بيئة تدعم العاملين بتطبيق التكنولوجيا ، كما يركز على التطوير المهني والدعم المستمر والمشاركة الفعالة للعاملين (Kelly, 2018 :47).

ثالثاً: أبعاد القيادة الرقمية

تناولت مجموعة من الدراسات والابحاث ابعاد متعددة للقيادة الرقمية ، وقد تناولتها دراسة (Zhong, 2016) ، (4:) بانها تتمثل بخمسة ابعاد وهي (القيادة الذاتية الرؤية ، ثقافة التعلم الرقمي ، التطوير المهني ، التحسين المنهجي ، المواطنة الرقمية) وعدتها دراسة (الحربي ، 2020 :164) بان الابعاد هي (القيادة الحكيمة ، ثقافة التعلم الرقمي ، التميز في الممارسة ، المواطنة الرقمية) ومن خلال مراجعة الابعاد نجد ان النموذج الاكثر ملائمة مع بيئة الدراسة هو نموذج (Kieser ، 2017) والذي يتضمن الاتي:



1. الكفاءة الرقمية :

تم تعريفها ضمن توصية المفوضية الأوروبية بشأن الاختصاصات الرئيسة بأنها الإستخدام الموثوق والحاسم للتكنولوجيا والتعرف على (المعرفة والمهارات والمواقف) للعمل والتعلم في مجتمع المعرفة. (5: 2008 Mutka et al.,).

2. البصيرة الرقمية :

عدت البصيرة أحد أهم الطرائق التي تنشأ الفرص في بيئة معقدة وأصبحت هذه الرؤية العملية الجديدة لعمل المنظمات في عالم يتسم بالغموض والتسارع في إتخاذ القرار بسبب السرعة الذي يتطور بها التكنولوجيا وهذا سيحقق التميز التنافسي للمنظمات التي تجعل البصيرة أو الرؤية الرقمية هدفاً لا بد من الوصول اليه ، وأن تحديد البصيرة ومعرفتها ضروري لتكوين قيمة للمنظمة لأنها تسهم في إثارة انتباه إدارة المنظمات إلى المدخل المستند على الموارد الذي يعد البصيرة كمورد ذو قيمة وهو أمر نادر التغيير أو من الصعب تقليده أو استعماله (Price & Wrigley, 2016:2).

3. الثقافة الرقمية:

لقد نتج عن التكنولوجيا بصورة عامة وتكنولوجيا الإتصالات بصورة خاصة نوع جديد من المنظمات اصطلح على تسميتها المنظمات الرقمية التي لا تكون مرتبطة بأي موقع جغرافي وهذا يعني ان المنظمات الرقمية الألكترونية بإمكانها التواصل مع الزبائن والمجهزين والمنافسين وكذلك توزيع منتجاتها وتقديم خدماتها من خلال الشبكات والانترنت ، ويرتبط ظهور الثقافة الرقمية بمجموعة من الممارسات القائمة على الإستخدام



المكثف لتقنيات الإتصال والتكنولوجيا وهذه الإستخدامات تعني ضمناً سلوكيات أكثر تشاركية وذات بيئة غنية بكثير من المتعة وخصائص إتصال تتميز بأبعاد شخصية متميزة (68: Deuze, 2006) .

4. الاستراتيجية الرقمية :

غالبًا ما يتم دراسة الاستراتيجية الرقمية كجزء من استراتيجية الأعمال الشاملة ، وما تتميز به الاستراتيجية الرقمية بتطبيق تقنيات جديدة لنشاط الأعمال الحالي أو التركيز على تمكين القدرات الرقمية الجديدة في أعمالها ، ويمكن صياغة وتنفيذ استراتيجية رقمية من خلال مجموعة متنوعة من الأساليب المختلفة غالبًا ما تشمل الصياغة على عملية تحديد رؤية المؤسسة وأهدافها وفرصها والأنشطة ذات الصلة من أجل تعظيم فوائد الأعمال الرقمية، كما توفر الاستراتيجية الرقمية التوجيه وتمكين التنفيذيين من قيادة المبادرات الرقمية وقياس تقدمهم ثم إعادة توجيه تلك الجهود حسب الحاجة (8: Ross et al., 2017) .

رابعاً: بيئة العمل الإلكتروني

تغيرت طبيعة العمل بشكل كبير في الآونة الأخيرة نتيجة التطور السريع وأصبحت بيئة العمل اليوم في الغالب الكترونية ورقمية وأصبح مطلوباً بشكل متزايد من العاملين التعرف على الأدوات الرقمية واستخدامها في مكان العمل واصبحوا بحاجة إلى تطبيق التكنولوجيا الحديثة واستخدامها لأداء مهام مختلفة في العمل . (260: Richter et al., 2018) ويتطلب مكان العمل الرقمي في الوقت نفسه ويعزز قدرات الموظفين المختلفة مثل القدرة على التعلم المستمر وسرعة الاستجابة ، علاوة على ذلك تتضمن بيئة العمل الإلكترونية التفاعل بين الأشخاص والآلات التي ستؤدي أجزاء أكبر من العمل في المستقبل ، وبالتالي تتحدى العاملين ليكونوا مبدعين ومبتكرين في تقديم قيم جديدة (2 : Selimovi et al., 2021) . ان النجاح في بيئة العمل



الإلكترونية لا يتمحور حول كفاءة التكنولوجيا ولكن في العملية والقدرة على التكيف لدى الأشخاص الذين يستخدمونها ، ومن الضروري أن يتعلم العاملون في المنظمة كيفية استخدام التكنولوجيا من أجل تعزيز الإنتاجية والأداء ، لذلك يصبح التعلم الإلكتروني من أكثر المهارات المطلوبة التي تحمل عددًا من المزايا ليس فقط للعاملين ولكن للمؤسسة أيضًا ، وتوفر مرونة أفضل للعاملين في ضوء استخدام الموارد الرقمية بغض النظر عن المكان والزمان (Colbert & George, 2016 :1). وقد اكدت الدراسات في هذا المجال أكدوا أن المنظمات يمكن أن تسهل العمل من خلال اعتماد العمل الإلكتروني ومنح العاملين المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار وبالتالي تشجيع إبداعهم لذلك فإن التركيز في مكان العمل المستقبلي يكمن في تحقيق النتائج والوفاء الفعال بمهام العمل ، وليس في الإجراءات الشكلية مثل مكان ووقت تحقيقها ، ويقضي مكان العمل الإلكتروني على التفكير المنعزل ويدفع التعاون متعدد الوظائف ويساعد استخدام الأدوات والمنصات الرقمية على التواصل والعمل الجماعي بحيث لا تعني إعادة تصميم مكان العمل تصميمًا مناسبًا بل التحول بمساحة مفتوحة تتيح تبادل المعلومات والتعاون بين الإدارات بما يساهم في تحسين إبداع وابتكار العاملين وبالتالي تصبح الإنتاجية والكفاءة والإبداع المحركين الرئيسيين لثقافة مكان العمل في المستقبل (Selimovi et al., 2021 : 2).

خامسا: متطلبات بيئة العمل الإلكتروني

تعد بيئة العمل الإلكتروني كنهج مستمر ومدرّس لتقديم بيئة إلكترونية أكثر تعلقًا بالمستخدمين تكون أكثر قدرة على تسهيل ممارسات العمل المبتكرة وجعلها أكثر مرونة (Richter et al., 2018 :260). وفي هذا المجال تقدم شركة مايكروسوفت العملاقة نموذجا لمتطلبات بيئة العمل الإلكترونية من خلال اعتبار البيئة



الالكترونية كوجود مكافئ ضمن الفضاء الافتراضي لمكان العمل المادي يحتاج إلى التخطيط والإدارة بشكل متماسك لأنه أمر أساسي لإنتاجية الأشخاص ومشاركتهم وصحتهم العملية ، ويتمثل النموذج بالموائمة بين العمليات الجوهرية المتمثلة بالاستراتيجية والحوكمة وتبني التكنولوجيا وتوفر الخبرة واختيار التكنولوجيا الملائمة وهذا يتم من خلال خمسة أنشطة تتمثل بالتواصل والتعاون والمشاركة والتطبيق والترشيح (Sam,2017:3). وكما هو موضح في الشكل (2) .



الشكل (2) متطلبات بيئة العمل الالكتروني

Source : Sam, 2017 :4

سادسا : البدانة التنظيمية

يقترب مصطلح البدانة بالصحة ويشير الى السمنة وزيادة الوزن عن الحدود المعيارية الصحية او التراكم المفرط وغير الطبيعي للدهون التي تسبب اختلالا في التوازن داخل الجسم وتلحق ضررا بصحة الفرد (Herold, 2020 :3) ، ويعبر مصطلح البدانة التنظيمية عن حالة زيادة اعداد العاملين المتخصصين عن



الحدود المعيارية مما يسبب حالة من عدم التوازن بين الافراد ومهامهم ، وفي هذا المجال يعبر (Corbin, 1: 2021) عن البدانة التنظيمية بكثرة العاملين وكثرة الآراء في المواضيع المطروحة والتي تسبب تداخل وتقاطع فيما بينها مما يسبب اخطاء في القرارات المتخذة وينعكس سلبا على الاداء الوظيفي بشكل عام . كذلك يشير مصطلح البدانة التنظيمية الى حشود العاملين الذين يعملون على مهام اقل مما يتناسب مع حشدهم (3: Herold, 2020). وتعتبر البدانة التنظيمية عن الحالة غير الصحية في المنظمات والتي تعد بمثابة وباء يصيب جميع الاقسام ويتمثل بزيادة اعداد الموظفين في المنظمة من دون الحاجة اليهم والذي يؤدي الى التكاثر واللامبالاة في انجاز الوظائف وسوء استخدام الموارد وبالتالي تؤدي الى انخفاض الانتاجية وفقدان الفرص لتحقيق الميزة التنافسية وبالتالي تواجه المنظمة العديد من التهديدات التي تفقدها قدرتها على رفع مستواها بين بقية المنظمات (احمد ، 2018 :57). ويتداخل مصطلح البدانة التنظيمية مع مصطلح الترهل الوظيفي حيث يعبر مصطلح الترهل الوظيفي عن العاملين الذين يحصلون على اجور او رواتب من دون القيام بأعمال او جهود تستحق ذلك وهم يمثلون نسبة العاملين الذين اذا تم اعفائهم من الاعمال فان خروجهم لا يؤثر على سير العمل ، وقد يكون بقائهم ناتجا عن المحاباة او المجاملة وغيرها ، اما مصطلح البدانة التنظيمية فهو يشير الى زيادة عدد العاملين المتخصصين وقلة الاعمال المناطة بهم اي عدم تناسب اعداد الموظفين مع الاعمال التخصصية الموكلة اليهم ومخالفة للحالة الطبيعية التي تستدعي وجود حالة من التوازن بين اعداد العاملين والمهام الموكلة اليهم ، ففي حالة زيادة المهام عن حدود القدرات الوظيفية للعاملين فانه يؤدي الى الارهاق الوظيفي ، وفي حالة زيادة عدد العاملين على عدد المهام المطلوبة فانه يؤدي الى التكاثر والتضخم الوظيفي الذي يسبب البدانة التنظيمية (3: Herold, 2020) . وفي هذا



السياق يشير (Peng, 2010: 611) الى ان احد أوجه البدانة التنظيمية هو الترهل الوظيفي حيث ان ليس هناك شك في ان القيادة هي احدى السبل الكفيلة بالقضاء على الترهل والحفاظ على الية ناجحة من الاليات التي تعتمد عليها جميع الادارات الحديثة في النظم الديمقراطية للحد من هذه الافه التي تضرب بشكل خاص القطاع العام (احمد ، 2018 : 57).

من خلال ماتقدم يمكن تعريف البدانة التنظيمية بانها وجود الزيادة الكبيرة في اعداد العاملين غير المتخصصين المسببين لمشاكل عدم القدرة بتوظيف العاملين المتخصصين وعدم التمكن من استقطاب الكفاءات او توظيفهم .

سابعا: ابعاد البدانة التنظيمية

تشير الدراسات الى ان البدانة التنظيمية يتم تناولها من خلال الابعاد الاتية (3: Herold, 2020) :

1) التضخم الوظيفي :

يعد التضخم الوظيفي من الظواهر الشائعة التي تعاني منها المجتمعات المتقدمة والنامية مع اختلاف نسب تأثيرها ، ويوصف التضخم الوظيفي ببساطة بانه فائض اعداد العاملين في المنظمات والمؤسسات الذين لا يحتاجهم العمل الانتاجي او الاداري او الفني بشكل فعلي ويمثل كثرة العاملين باكثر من احتياجات المنظمة والذي يسبب البطالة المقنعة (عبيد ، 2014 : 3) ، ويتسبب بالكثير من المشاكل التي تؤثر بشكل مباشر على مستوى الاداء والكفاءة لدى العاملين وتؤثر على سرعة انجازهم للمهام الموكلة اليهم وينشا عن اسباب منها غياب الرقابة وتوسيع الصلاحيات للإدارة في توظيف العاملين وعدم



الالتزام بالضوابط والشروط والافصاف الوظيفية وهو قد يكون ظاهرا او مستترا بما يسمى البطالة المقنعة (احمد ، 2018 :70).

(2) التكاسل الوظيفي :

تعاني معظم منظمات الاعمال من ظاهرة التكاسل الوظيفي التي تعتبر من الظواهر التي يتعين على المنظمات معالجتها، اذ ينظر الى التكاسل الوظيفي كونه اداء الاعمال الموكلة الى الموظف بأدنى مستوى ممكن وبذل اقل جهد في اداؤها (Klehe & Anderson, 2007 :525) ، وهذا يشكل عقبة رئيسة امام المنظمات والمجتمع كونه يشير الى ميل العاملين الى اداء اعمالهم بجهد اقل سواء كان ذلك على شكل جماعي او فردي الامر الذي يؤثر على طموحات المنظمة المستقبلية . (Karadal & Saygin,2013 :206).

(3) انخفاض الانتاجية :

يعرف مفهوم الإنتاجية بشكل عام على أنه يمثل العلاقة بين المخرجات والمدخلات ، وهي أحد المتغيرات الأساسية التي تحكم أنشطة الإنتاج الاقتصادي وأحد أهم العوامل التي تؤثر على القدرة التنافسية للمنظمات (Herold, 2020 :3) ، ونادراً ما يتم قياسها بطريقة مناسبة مما يؤدي إلى تجاهل الإنتاجية أو حتى اتخاذ قرارات معاكسة للإنتاجية مما يؤدي الى انخفاض مستوى الانتاجية (Koss & Lewis,1993 :3). وقد تم تحديد العديد من السمات المميزة التي تمثل مفهوم الإنتاجية على أنها علاقة المخرجات (أي السلع المنتجة) بالمدخلات (أي الموارد المستهلكة) في عملية تحويل التصنيع ، لذلك ترتبط الإنتاجية ارتباطاً وثيقاً باستخدام الموارد وتوافرها ، هذا يعني باختصار أن الإنتاجية تنخفض إذا لم يتم استخدام الموارد بشكل صحيح أو إذا كان هناك نقص فيها من ناحية أخرى. (Tangen, 2012 :2).



المبحث الثالث الجانب التطبيقي

أولاً: الاختبارات التمهيدية

(1) صدق الاتساق الداخلي

من أجل التعرف على الاتساق الداخلي تم عرض الاستبانة ميدانياً على عينة استطلاعية عشوائية من (10) أفراد من مجتمع الدراسة ، وتم احتساب معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية وقد بلغ معامل الارتباط لفقرات القيادة الرقمية (0.741) ، وفقرات بيئة العمل الإلكتروني (0.761) وفقرات البدانة التنظيمية (0.774) ، وهذه النتائج تشير إلى صدق الاتساق الداخلي .

(2) ثبات أداة البحث

من أجل التعرف على ثبات أداة البحث تم استهداف معامل كرونباخ الفا وكما هو موضح في الجدول (1) وتشير النتائج المتحققة إلى أن معامل الثبات لمحور القيادة الرقمية بلغ (0.748) ومحور بيئة العمل الإلكتروني بلغت قيمته (0.809) وبالنسبة لمحور البدانة التنظيمية بلغت (0.803) وقيمة الثبات العام (0.891) وهذه النتائج تشير إلى أن هنالك درجة جيدة من الثبات .



الجدول (1) معاملات الثبات لمحاور الدراسة

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات	الاتساق الداخلي
القيادة الرقمية	20	0.748	0.741
الكفاءة الرقمية	5	0.756	
البصيرة الرقمية	5	0.778	
الثقافة الرقمية	5	0.792	
الاستراتيجية الرقمية	5	0.739	
بيئة العمل الإلكتروني	8	0.809	0.761
البدانة التنظيمية	12	0.803	0.774
التضخم الوظيفي	4	0.811	
التكاسل الوظيفي	4	0.806	
انخفاض الانتاجية	4	0.879	
معامل الثبات العام	40	0.891	

(3) بناء نماذج المتغيرات

من اجل بناء نماذج المتغيرات يتم اللجوء الى نمذجة المعادلة الهيكلية Structural Equations Modeling باعتبارها من افضل الطرق للعلاقات المتشعبة ، ويتألف الانموذج الفرضي الذي سيتم اختباره من ثلاثة متغيرات وهي القيادة الرقمية وتتألف من (الكفاءة الرقمية ، البصيرة الرقمية ، الثقافة الرقمية ، الاستراتيجية الرقمية) ومتغيرين كامنين تابعين هما بيئة العمل الإلكتروني ومتغير البدانة التنظيمية الذي يشتمل على (التضخم الوظيفي ، التكاسل الوظيفي ، انخفاض الانتاجية). ويتم بناء النماذج بالاستناد الى شروط مؤشرات جودة المطابقة التي من أهمها ما يظهر في الجدول (2) . ويتطلب بناء النماذج القيام بحذف بعض فقرات المقياس التي تبين ضعف ثباتها او عدم ارتباطها على نموذج القياس التي تنتمي اليه والإبقاء



فقط على الفقرات التي لها تأثير في تكوين الاتساق الداخلي والتي تسهم في تحقيق جودة المطابقة لبناء النموذج النهائي.

الجدول (2) مؤشرات جودة المطابقة

المؤشر	المدى المثالي للمؤشر	قيمة أفضل مطابقة
مربع كاي (Chi-square)	أن تكون (Chi-square) غير دالة	أن تكون (Chi-square) غير دالة
	القيمة المرتفعة تشير الى تطابق غير حسن	القيمة المنخفضة تشير الى تطابق حسن
نسبة قيمة (Chi-square/df)	أقل من 5 قبول وتطابق حسن	القيم المنخفضة تشير الى تطابق أفضل
الصدق الزائف المتوقع (ECVI)	قيمة (ECVI) للنموذج الحالي أقل من قيمتها للنموذج المشبع	
جودة المطابقة (GFI)	(GFI > 0.90) تطابق أفضل	(GFI = 1) مطابقة تامة
حسن المطابقة المصحح (AGFI)	(AGFI > 0.90) تطابق أفضل	(AGFI = 1) مطابقة تامة
جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي	(RMSEA) (0.05-0.08)	تطابق أفضل (RMSEA < 0.05)
جذر متوسط مربعات البواقي SRMR	(SRMR < 0.05) تطابق أفضل	(SRMR = 0) مطابقة تامة
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	(NFI > 0.90) تطابق أفضل	(NFI = 1) مطابقة تامة
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	(CFI > 0.95) تطابق أفضل	(CFI = 1) مطابقة تامة
مؤشر توكر لويس (TLI)	(TLI > 0.95) تطابق أفضل	(TLI = 1) مطابقة تامة
مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	(IFI > 0.95) تطابق أفضل	(IFI = 1) مطابقة تامة

Source:

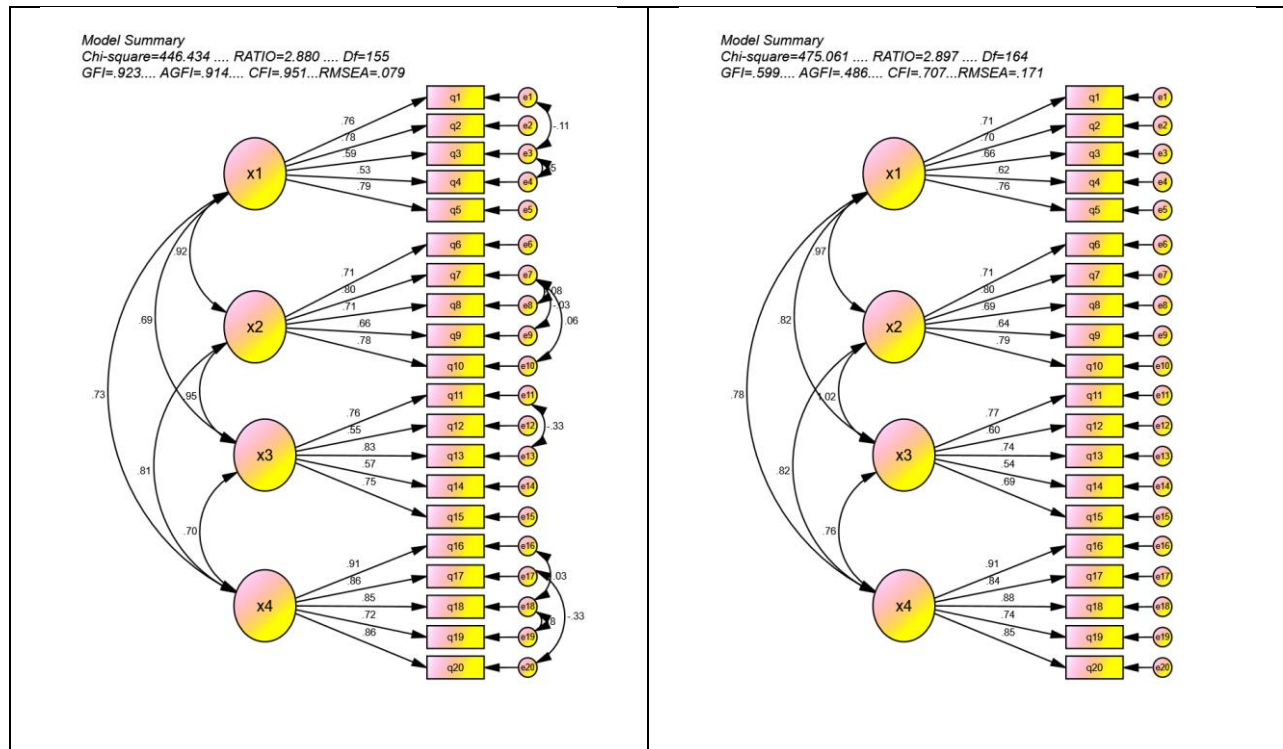
- Byrne (2013).
- Civelek (2018).



أ. بناء نموذج متغير القيادة الرقمية

يتكون انموذج متغير القيادة الرقمية من 20 فقرة ويتضح بأنه غير مستوفي لمؤشرات جودة المطابقة ويحتاج الى اجراءات التعديل المفترضة للتوصل للانموذج المعدل ، والذي يشير الى ان المؤشرات مقبولة كما ان جميع مؤشرات المطابقة وقعت ضمن المدى المثالي ويدل ذلك على جودة مطابقة البيانات للنموذج المعدل والمبين في الشكل (3) .

الشكل (3) انموذج متغير القيادة الرقمية قبل وبعد التعديل

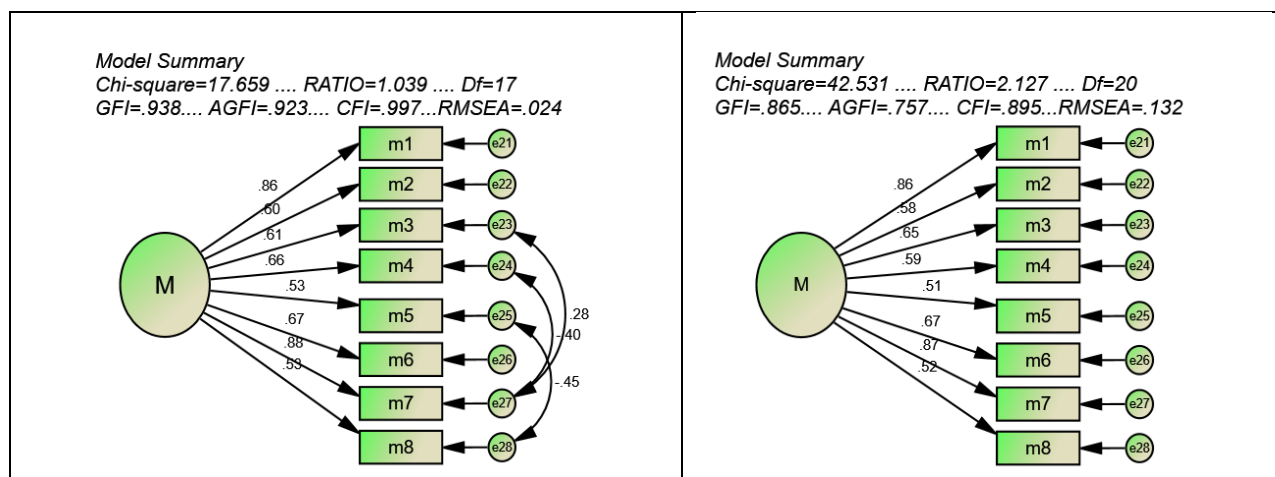




ب. بناء نموذج متغير بيئة العمل الالكتروني

يتكون انموذج متغير بيئة العمل الالكتروني من 8 فقرة ويتضح بانه غير مستوفي لمؤشرات جودة المطابقة ويحتاج الى اجراءات التعديل المفترضة للتوصل للانموذج ، والذي يشير الى ان المؤشرات مقبولة كما ان جميع مؤشرات المطابقة وقعت ضمن المدى المثالي ويدل ذلك على جودة مطابقة البيانات للنموذج المعدل والمبين في الشكل (3) .

الشكل (4) انموذج متغير بيئة العمل الالكتروني قبل وبعد التعديل

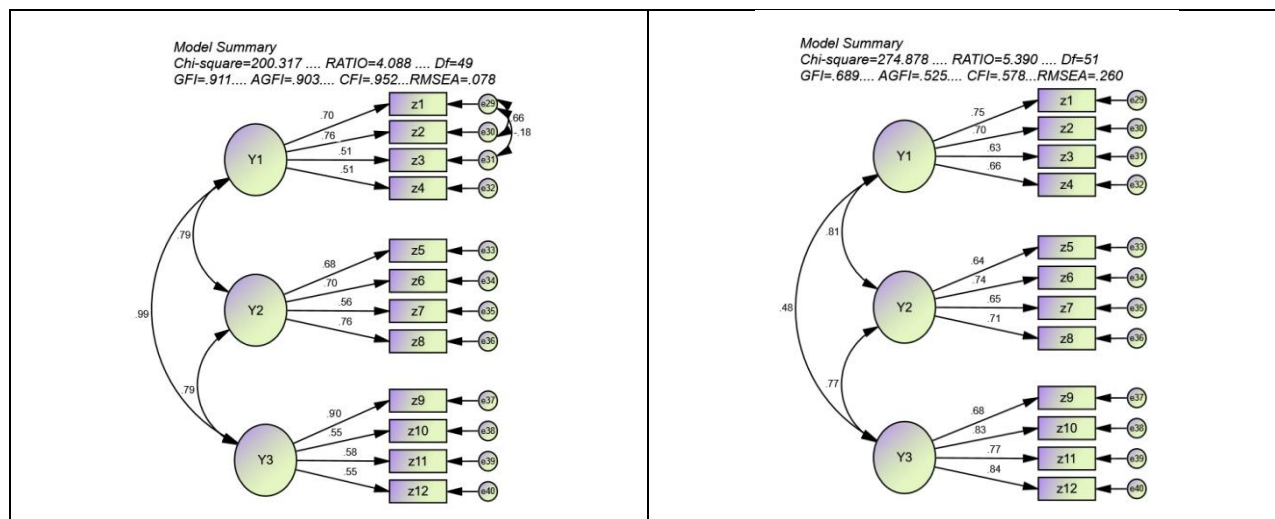


ت. بناء نموذج متغير البدانة التنظيمية

يتكون انموذج متغير بيئة العمل الالكتروني من اثنا عشر فقرة ويتضح بانه غير مستوفي لمؤشرات جودة المطابقة ويحتاج الى اجراءات التعديل المفترضة للتوصل للانموذج المعدل ، والذي يشير الى ان مؤشرات مقبولة كما ان جميع مؤشرات المطابقة وقعت ضمن المدى المثالي ويدل ذلك على جودة مطابقة البيانات للنموذج المعدل والمبين في الشكل (3) .



الشكل (5) انموذج متغير البدانة التنظيمية قبل وبعد التعديل



ثانيا: اختبار فرضيات الارتباط

تشير نتائج الجدول (3) الى مصفوفة الارتباط بين المتغيرات والابعاد والتي تعطي امكانية لاختبار

الفرضيات الثلاثة الاولى (1، 2، 3) وكالاتي :

(1) الفرضية الرئيسية الاولى : من خلال مراجعة النتائج التحليلية ضمن الجدول والخاصة بمصفوفة

الارتباط يتضح وجود ارتباط ايجابي بين القيادة الرقمية ومعالجة البدانة التنظيمية بالمستوى العام

بلغت (0.691^{**}) وهي علاقه معنويه وعلى مستوى الابعاد الفرعية كانت العلاقات مقبولة

وايجابيه وقد سجلت مستوى دلالة مقبول . وهذه النتائج تشير الى تحقق الفرضية.

(2) الفرضية الرئيسية الثانية: من خلال مراجعة النتائج التحليلية ضمن الجدول والخاصة بمصفوفة

الارتباط يتضح وجود ارتباط ايجابي بين بيئة العمل الالكتروني ومعالجة البدانة التنظيمية على



المستوى العام بلغت (**0.565) وهي علاقة معنوية وعلى مستوى الابعاد الفرعية كانت العلاقات

مقبولة وإيجابيه وقد سجلت مستوى دلالة مقبول. وهذه النتائج تشير الى تحقق الفرضية.

(3) الفرضية الرئيسية الثالثة : من مراجعة النتائج والخاصة بمصفوفة الارتباط يتضح وجود ارتباط

ايجابي بين القيادة الرقمية وبيئة العمل الالكتروني على المستوى العام بلغت (**0.576) وهي

علاقه معنويه وعلى مستوى الابعاد الفرعية كانت العلاقات مقبولة وإيجابية وقد سجلت مستوى دلالة

مقبول. وهذه النتائج تشير الى تحقق الفرضية.

الجدول (4) مصفوفة الارتباط

Variable	Y1	Y2	Y3	X	M	Y
X1	.649**	.586**	.370**	.890**	.373**	.658**
Sig.	.000	.000	.002	.000	.002	.000
X2	.648**	.542**	.399**	.920**	.492**	.655**
Sig.	.000	.000	.001	.000	.000	.000
X3	.702**	.376**	.220	.881**	.509**	.545**
Sig.	.000	.002	.077	.000	.000	.000
X4	.734**	.399**	.310*	.865**	.631**	.607**
Sig.	.000	.001	.011	.000	.000	.000
X	.776**	.525**	.360**	1	.576**	.691**
Sig.	.000	.000	.003		.000	.000
M	.647**	.444**	.271*	.576**	1	.565**
Sig.	.000	.000	.028	.000		.000



ثالثا: اختبار فرضيات التأثير المباشر

تشير نتائج الجدول (4) الى نتائج علاقات التأثير بين المتغيرات والابعاد والتي تعطي امكانية لاختبار الفرضيات الثلاثة الثانية (4، 5، 6) وكالاتي :

(1) الفرضية الرئيسية الرابعة : من خلال مراجعة النتائج التحليلية يتضح ان علاقات التأثير المباشر والتي تخص تأثير القيادة الرقمية في البدانة التنظيمية اجمالا والتي بلغت قيمة التأثير الثابت (1.737) وقيمة ميل الانحدار (0.568) ، والقيمة التفسيرية لمعامل التحديد (0.477) وعلى مستوى الابعاد ايضا كانت العلاقة مقبولة وان وهذه العلاقات هي علاقة معنوية طبقا للقيمة الفائية (F) التي كانت معنويه واكبر من القيمة المجدولة . وهذه النتائج تشير الى تحقق الفرضية.

(2) الفرضية الرئيسية الخامسة : من خلال مراجعة النتائج التحليلية يتضح ان علاقات التأثير المباشر والتي تخص تأثير بيئة العمل الالكتروني في البدانة التنظيمية على المستوى الكلي والتي بلغت قيمة التأثير الثابت (2.531) وقيمة ميل الانحدار (0.392) ، والقيمة التفسيرية لمعامل التحديد (0.320) وعلى مستوى الابعاد ايضا كانت العلاقة مقبولة وان وهذه العلاقات هي علاقة معنوية طبقا للقيمة الفائية (F) التي كانت معنويه واكبر من القيمة المجدولة . وهذه النتائج تشير الى تحقق الفرضية.

(3) الفرضية الرئيسية السادسة : من خلال مراجعة النتائج التحليلية يتضح ان علاقات التأثير المباشر والتي تخص تأثير القيادة الرقمية في بيئة العمل الالكتروني على المستوى الكلي والتي بلغت قيمة التأثير الثابت (0.799) وقيمة ميل الانحدار (0.683) ، والقيمة التفسيرية لمعامل التحديد (0.332) وعلى



مستوى الأبعاد أيضا كانت العلاقة مقبولة وإن وهذه العلاقات هي علاقة معنوية طبقا للقيمة الفائية (F) التي كانت معنوية واكبر من القيمة المجدولة . وهذه النتائج تشير الى تحقق الفرضية.

الجدول (5) علاقات التأثير بين المتغيرات

التاثير	الفا a	بيتا B	معامل التفسير R2	القيمة الفائية F	مستوى الدلالة Sig.
الكفاءة الرقمية... < البدانة التنظيمية	1.841	0.526	0.433	48.841	0.000
البصيرة الرقمية... < البدانة التنظيمية	1.616	0.566	0.429	47.181	0.000
الثقافة الرقمية... < البدانة التنظيمية	2.141	0.378	0.297	27.140	0.000
الاستراتيجية الرقمية... < البدانة التنظيمية	2.214	0.371	0.368	37.188	0.000
القيادة الرقمية... < البدانة التنظيمية	1.737	0.568	0.477	58.817	0.000
بيئة العمل الالكتروني... < البدانة التنظيمية	2.531	0.392	0.320	30.164	0.000
الكفاءة الرقمية... < بيئة العمل الالكتروني	1.688	0.430	0.139	10.359	0.000
البصيرة الرقمية... < بيئة العمل الالكتروني	0.916	0.614	0.242	20.441	0.000
الثقافة الرقمية... < بيئة العمل الالكتروني	1.489	0.508	0.259	22.124	0.000
الاستراتيجية الرقمية... < بيئة العمل الالكتروني	1.399	0.556	0.398	42.158	0.000
القيادة الرقمية... < بيئة العمل الالكتروني	0.799	0.683	0.332	31.761	0.000

رابعا: اختبار فرضيات التأثير الوسيط

تشير نتائج الانموذج في الشكل (6) الى نتائج علاقات التأثير الوسيط بين المتغيرات والتي تعطي امكانية لاختبار الفرضية الرئيسية السابعة وكالاتي :

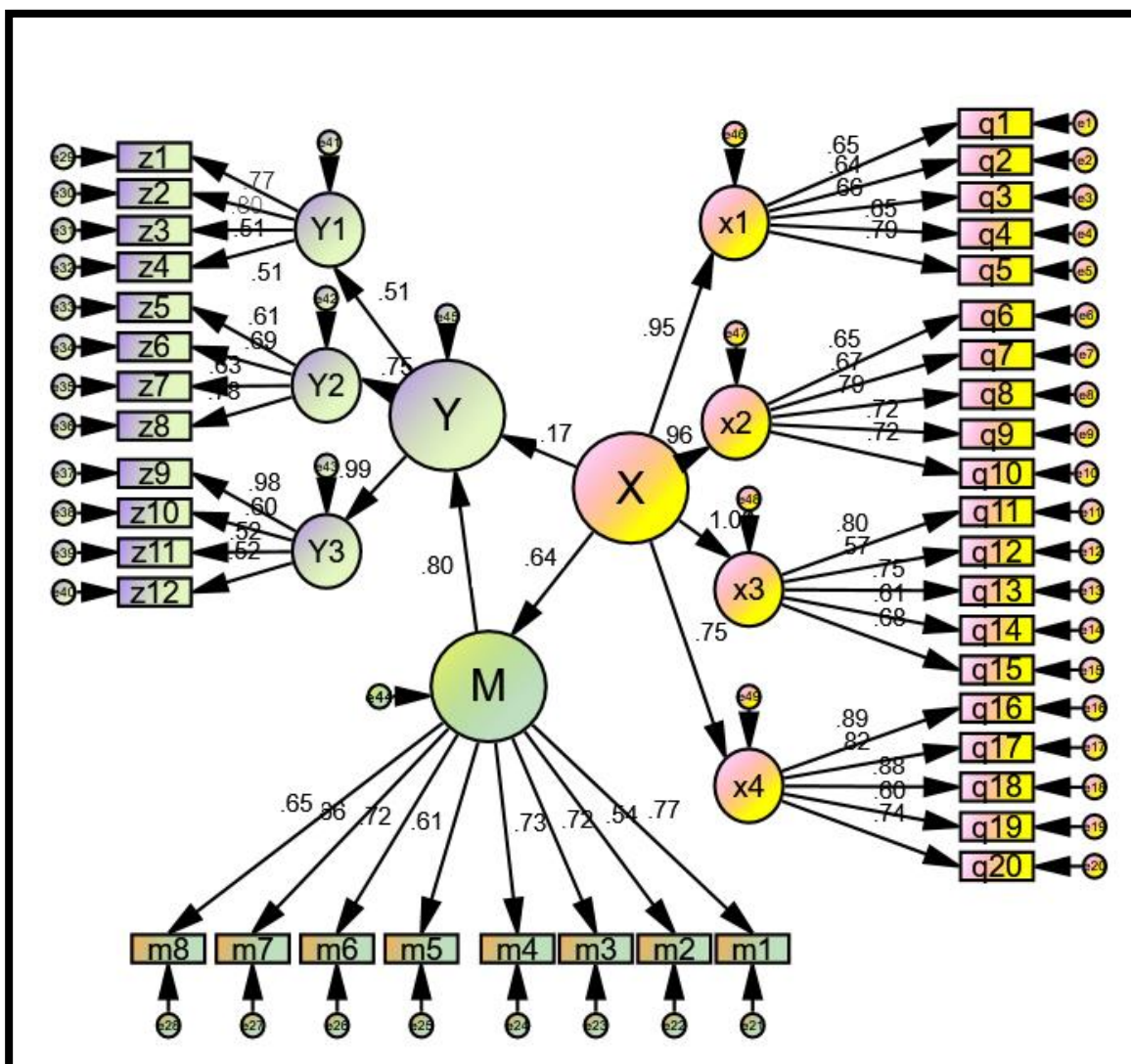
- 1) هنالك تأثير مباشر للقيادة الرقمية في البدانة التنظيمية بلغت (0.17) وهذه العلاقة هي علاقه ذات دلالة معنويه طبقا لمستوى الدلالة التي سجلت مستوى مقبول وضمن الحد المسموح به بان يكون اقل من (0.05).



- (2) هنالك تأثير مباشر لمتغير بيئة العمل الالكتروني في البدانة التنظيمية بلغت (0.80) وهذه العلاقة هي علاقه ذات دلالة معنويه طبقا لمستوى الدلالة التي سجلت مستوى مقبول وضمن الحد المسموح به بان يكون اقل من (0.05).
- (3) هنالك تأثير مباشر لمتغير القيادة الرقمية في بيئة العمل الالكتروني بلغت (0.64) وهذه العلاقة هي علاقه ذات دلالة معنويه طبقا لمستوى الدلالة التي سجلت مستوى مقبول وضمن الحد المسموح به بان يكون اقل من (0.05).
- (4) هنالك تأثير غير مباشر للقيادة الرقمية في البدانه التنظيمية من خلال الدور الوسيط لمتغير بيئة العمل الالكتروني بلغت (0.32) وهذه العلاقة هي علاقه ذات دلالة معنويه طبقا لمستوى الدلالة التي سجلت مستوى مقبول وضمن الحد المسموح به بان يكون اقل من (0.05).
- من خلال هذه النتائج يتضح ان علاقة التأثير المباشرة هي ادنى من العلاقة غير المباشرة عبر المتغير الوسيط ، وهذا يشير الى ان علاقة التأثير عبر المتغير الوسيط هي الافضل ، وهذا يثبت تحقق الفرضية السابعة.



الشكل (6) الانموذج الهيكلّي لعلاقات التأثير بين المتغيرات





المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- (1) إن دراسة القيادة الرقمية هي جزء من الدراسة حول القيادة القائمة على نظرية القيادة العليا والتحول الإلكتروني باعتبارها مصدر حيوي لازدهار المنظمات ودعم قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية .
- (2) ان زيادة الاهتمام بالكوادر البشرية ذات المعرفة الواسعة يمثل الاساس في تكوين قاعدة معرفية رصينة تسهم في تطوير وتحسين الاعمال بمرات مضاعفة.
- (3) تضع المنظمات العراقية ضمن أهدافها الرئيسة الوصول إلى الرؤية الرقمية لكن هذه الرؤية لا تتناسب بمستوى عالي مع الخطط الاستراتيجية.
- (4) لقد نتج عن التكنولوجيا بصورة عامة وتكنولوجيا الاتصالات بصورة خاصة نوع جديد من المنظمات اصطلح على تسميتها المنظمات الرقمية التي لا تكون مرتبطة بأي موقع جغرافي وبإمكانها التواصل مع الزبائن والمجهزين والمنافسين وكذلك توزيع منتجاتها وتقديم خدماتها في الفضاء الرقمي.
- (5) يختلف مفهوم البدانة التنظيمية عن الترهل الوظيفي في كون الترهل الوظيفي هو زيادة عدد العاملين والموظفين بشكل عددي اما البدانة التنظيمية فهو مفهوم حديث يشير الى كثرة الموظفين وقلة المتخصصين .
- (6) ان اغلب التقارير والبحوث تشير الى ان المؤسسات الحكومية تعاني من الترهل الوظيفي والبدانة التنظيمية وبنسبة عالية ، وقد ارتفعت بعد العام 2003 وذلك بسبب توجه اغلب المواطنين للتعيين الحكومي وضعف القطاع الخاص .
- (7) إتضح من خلال التحليل الإحصائي بوجود توجه إيجابي من قبل عينة الدراسة حول متغيرات وابعاد الدراسة .
- (8) اثبتت النتائج ان هنالك تاثير ايجابي للقيادة الرقمية في معالجة البدانة التنظيمية ، وقد اتضح هذا التأثير من خلال الابعاد التي اثبتت تاثيرها الايجابي .



- (9) اثرت ابعاد القيادة الرقمية ايجابا في مواجهة البدانة التنظيمية وكان اكثر الابعاد تأثيرا هو تأثير البصيرة الرقمية وبعدها تأثير الكفاءة الرقمية ثم يليها تأثير الثقافة الرقمية واخيرا تأثير الاستراتيجية الرقمية.
- (10) اثبتت النتائج ان هنالك تأثير ايجابي لبيئة العمل الالكتروني في معالجة البدانة التنظيمية ، حيث ان التحول للاعمال الالكترونية وتهيئة البيئة الصالحة للعمل يمكن ان يعالج البدانة التنظيمية بشكل كبير.
- (11) اثبتت النتائج ان القيادة الرقمية تؤثر ايجابا في معالجة البدانة التنظيمية الا ان تأثيرها يكون افضل بكثير في حالة توفير بيئة العمل الالكتروني ، فقد اتضح ان اعتمادها كوسيط يحسن من تأثير القيادة الرقمية في مواجهة البدانة التنظيمية.

ثانيا: التوصيات

- (1) الاعتماد على تمكين المعرفة والمهارات والمواقف الإلكترونية من أجل التعامل مع المجتمع المعرفي من خلال الكفاءة الرقمية التي تمتلكها المنظمات.
- (2) ان الانتقال والتحول الى بيئة العمل الالكتروني يرافقه تحسين وتبسيط بالإجراءات الادارية وتقليل الوقت والجهد والكلفة.
- (3) دعم مهارات القيادة الرقمية بما يعزز قدرة القائد على استخدام التكنولوجيا الرقمية ويخلق رؤية مستقبلية مشتركة .
- (4) توفير مناخ تنظيمي داعم لعملية التحول لإجراءات العمل الإلكتروني في المنظمات مع وضع خطة متكاملة لنشر الثقافة الرقمية بين القيادات والادارات وتوفير واستقطاب الكفاءات البشرية والكوادر التي تمتلك القدرة للتعامل مع التكنولوجيا.



- (5) ضرورة اشاعة ثقافة مشاركة المعرفة بين جميع العاملين وبين جميع الاقسام وبما يضمن انسيابية وصولها الى الذين يجهلون ببعض المعارف المتعلقة بسير العمل بالسرعة والجودة المطلوبة .
- (6) العمل على تكوين متكامل تقنيا وعلميا وفنيا وفكريا للمدراء والاهتمام بالتنمية المستمرة لهم في المجال الرقمي.
- (7) الاهتمام العالي بوضع التشريعات اللازمة لتسهيل تطبيق عملية التحول الالكتروني وتنظيمه وخاصة وان القوانين العراقية ضعيفة في هذا المجال .
- (8) اشاعة ثقافة الكترونية واسعة حول ضرورة التحول من العمل التقليدي الى العمل الالكتروني.
- (9) محاكاة التجارب الناجحة للمؤسسات المحلية والدولية ومحاولة تطبيق الخطوات التي قاموا بها من اجل التوصل الى ضمان اجراء تحسينات في الاداء الحالي والمستقبلي.
- (10) توفير مجموعة متنوعة من فرص التطوير المهني لتعزيز فهم العاملين لاستخدام التكنولوجيا ودعم تكامل التكنولوجيا من خلال التعاون والتشارك وتطوير قدرات العاملين وتوضيح اهم الاهداف لتكون موجّهة وواضحة ومتوقعة من اجل تعزيز العلاقات الايجابية الدائمة.
- (11) في ظلّ الظروف الحالية والتغيرات السريعة فإنّ واقع الحال يفرض على المنظمات أن تتبنى القيادة الرقمية والتحول الالكتروني كضرورة مهمة من خلالها توصل المنظمة الى تحقيق معالجة فاعلة للبدانة التنظيمية.



المصادر

- 1) ابوحيه ، نجاه ، درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينها ، رسالة ماجستير في جامعة الاقصى ، 2021.
- 2) احمد ، افراح خليل ، اثر تطبيق الحوكمة الالكترونية في معالجة البدانة التنظيمية من خلال المنظور الاستراتيجي ثلاثي الابعاد ، رسالة ماجستير في جامعة الكوفة ، 2018.
- 3) الحربي ، حمدان محمد ، واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة (التصور المقترح) ، مجلة كلية التربية في جامعة المنصورة ، العدد 112، 2020.
- 4) عبيد ، علي ، التضخم الوظيفي ومؤشرات العجز الاداري ، وكالة العمل ، 2014
- 5) العكش ، عبد الله ، الإصلاح الإداري وسبل المواجهة دراسة استطلاعية من وجهة نظر العاملين في الجهاز الحكومي في الأردن ، مجلة دمشق العدد 19 ، 2013.
- 6) محمود ، ايناس احمد ، قائمة مقترحة بممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم ، مجلة الادارة التربوية ، العدد 34 ، 2022.
- 7) Colbert, A., Yee, N., & George, G. (2016). The digital workforce and the workplace of the future. Academy of management journal, 59(3), 731-739.
- 8) Corbin Bonnay. (2021). The Vision of Organizational obesity, Legfin Multidisciplinary Research Journal, 10(3).
- 9) Dawson, A., Hirt, M., & Scanlan, J. (2016). The economic essentials of digital strategy. McKinsey Quarterly, 3, 45.
- 10) Deuze, M. (2006). Participation, remediation, bricolage: Considering principal components of a digital culture. The information society, 22(2), 63-75.



- 11) Hensellek, S. (2020). Digital leadership: A framework for successful leadership in the digital age. *Journal of Media Management and Entrepreneurship (JMME)*, 2(1), 55-69.
- 12) Herold, J., (2020). The Relationship Between Organizational Slack And Innovation, *Journal Of Aegaeum* , 1(2).
- 13) Hüsing, T., Korte, W. B., Fonstad, N., Lanvin, B., Cattaneo, G., Kolding, M., & van Welsum, D. (2013). E-leadership: E-skills for Competitiveness and Innovation–Vision, Roadmap and Foresight Scenarios. prepared for European CoMission.
- 14) Karadal, H., & Saygın, M. (2013). An investigation of the relationship between social loafing and organizational citizenship behavior. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 206-215.
- 15) Kelly A. Moore, 2018 ‘Teachers’ Perceptions Of Principal Digital Leadership Behaviors That Impact Technology Use In The Classroom ‘, Published by ProQuest LLC . Copyright of the Dissertation is held by the Author.
- 16) Kieser, H. (2017). The influence of digital leadership, innovation and organisational learning on the digital maturity of an organisation (Doctoral dissertation, University of Pretoria).
- 17) Klehe, U. C., & Anderson, N. (2007). The moderating influence of personality and culture on social loafing in typical versus maximum performance situations. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(2), 250-262.
- 18) Kollmann, T. (2019). E-Business – Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Digitalen Wirtschaft (Vol. 7). Wiesbaden: Springer. doi:10.1007/978-3-658-26143-6
- 19) Koss, E., & Lewis, D. A. (1993). Productivity or efficiency—Measuring what we really want. *National Productivity Review*, 12(2), 273-284.
- 20) Mutka, K., Punie, Y., & Redecker, C. (2008). Digital competence for lifelong learning. Institute for Prospective Technological Studies (IPTS),



- European CoMission, Joint Research Centre. Technical Note: JRC, 48708, 271-282.
- 21) Peng, M. W., Li, Y., Xie, E., & Su, Z. (2010). CEO duality, organizational slack, and firm performance in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(4), 611-624.
 - 22) Price, R., & Wrigley, C. (2016). Design and a deep customer insight approach to innovation. *Journal of International Consumer Marketing*, 28(2), 92-105.
 - 23) Richter, A., Heinrich, P., Stocker, A., & Schwabe, G. (2018). Digital work design. *Business & Information Systems Engineering*, 60(3), 259-264.
 - 24) Ross, J. W., Beath, C. M., & Sebastian, I. M. (2017). How to develop a great digital strategy. *MIT Sloan Management Review*, 58(2), 7.
 - 25) Sam Marshal ,(2017), A digital workplace definition, *techcommunity,HR Magazine* 29 .
 - 26) Selimović, J., Pilav-Velić, A., & Krndžija, L. (2021). Digital workplace transformation in the financial service sector: Investigating the relationship between employees' expectations and intentions. *Technology in Society*, 66, 101640.
 - 27) Tangen, S. (2012). Understanding the concept of productivity. In *Proceedings of the 7th Asia-Pacific Industrial Engineering and Management Systems Conference*, Taipei (pp. 18-20).
 - 28) Tanniru, M. R. (2018). Digital leadership. In *Management of Information Systems*. IntechOpen.
 - 29) Wasono, L. W., Sasmoko, S., Alamsjah, F., & Elidjen, E. (2018). Business Model Innovation and Customer Experience Orientation: The role of Digital Leadership. *Asia Proceedings of Social Sciences*, 2(3), 214-218.
 - 30) Zhong, L. (2016). The effectiveness of digital leadership at K-12 schools in Mississippi regarding communication and collaboration during CCRS implementation.