

## دور عناصر الإدارة الالكترونية في تعزيز المرونة التنظيمية دراسة استطلاعية لعينة من الكليات في جامعة الموصل

م.م. زيد فوزي أيوب الشيخ  
جامعة الموصل  
كلية الإدارة والاقتصاد  
zaid.alshikh@yahoo.com

م.م. محمد عبدالرزاق محمد حمو خليل  
جامعة الموصل  
كلية الإدارة والاقتصاد  
mohammedhamokhalil19483@yahoo.com

### المستخلص:

تناول البحث الإدارة الالكترونية بوصفها متغيراً مستقلاً والمرونة التنظيمية بوصفها متغيراً معتمداً، كما هدف البحث إلى اختبار العلاقة وقياس التأثير بين عناصر وشروط نجاح تطبيق الإدارة الالكترونية المتمثلة بـ (التقنية الرقمية، العمليات الالكترونية، الاستراتيجية الالكترونية، التسويق الالكتروني، الهيكل الالكتروني، القيادة الالكترونية) وعوامل تحسين مستوى المرونة التنظيمية المتمثلة بـ (ثقافة التعلم التنظيمي، الهيكل التنظيمي، سلوك ومهارة العاملين، القدرات التكنولوجية، التدريب والتطوير). تم اعتماد استبانة وزعت على الكادر التدريسي والوظيفي لعينة من كليات جامعة الموصل. تم اختبار علاقات الارتباط والتأثير للفرضيتين الرئيسيتين للبحث باعتماد البرمجية الجاهزة (SPSS Ver.24) وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية قوية بين عناصر نجاح تطبيق الإدارة الالكترونية وعوامل تحسين مستوى المرونة التنظيمية.

بموجب ما تقدم تأطر البحث في مقدمة وإطارين، الأول: نظري، وتناول مفهومي الإدارة الالكترونية والمرونة التنظيمية، أما الثاني: فقد اعتمد وسيلة الاستبانة أداةً لجمع البيانات، ومن ثم تحليل النتائج والوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الالكترونية، عناصر الإدارة الالكترونية، المرونة التنظيمية.

## The Role of Electronic Management Elements in Enhancing Organizational Flexibility

A survey study of a sample of colleges at the University of Mosul

Assist. Lecturer Mohammed A. Mohammed Hamokhalil  
College of Administration and Economics  
University Of Mosul

Assist. Lecturer Zaid Fawzi Ayoob Alshikh  
College of Administration and Economics  
University Of Mosul

### Abstract:

The research deals with electronic management as an independent variable and the organizational flexibility as a dependent variable. The aim of the research is to test the relationship and measure the impact between the elements and conditions of the success of the E-management application (digital technology, electronic operations, E-strategy, E-marketing, E-structure, E-leadership) and the Organizational flexibility level (organizational learning culture, organizational structure, employee behavior and skill, technological capabilities, training and development). A questionnaire was distributed

to the faculty and staff of a sample of the faculties of Mosul University. The correlation and impact relationships of the two main research hypotheses were tested using SPSS Ver.24. The research reached a number of conclusions; the most important of which is the existence of a correlation relationship and a strong significant effect between the elements of the success of the application of electronic management and factors to improve the level of organizational flexibility.

The research divided to two divisions: The first is theoretical, addressing the concepts of e-management and organizational flexibility, and the second: A questionnaire was used as a tool for collecting data, and then analyzing the results and reaching conclusions and recommendations.

**Keywords:** Electronic Management, Elements of E-Management, Organizational Flexibility.

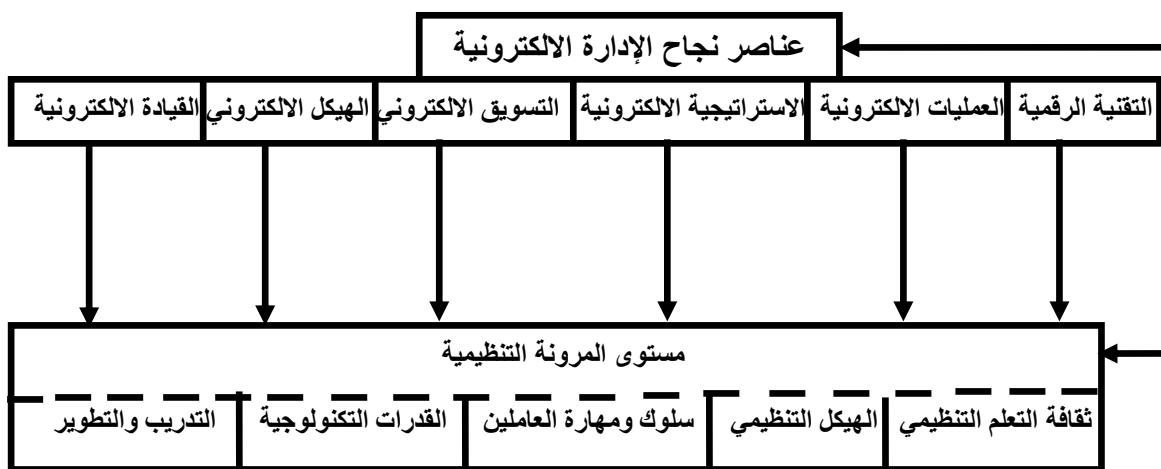
## المقدمة

شهد العالم في أواخر القرن العشرين ومع بدايات القرن الحادي والعشرين حقبة جديدة من التقدم العلمي نتيجة للتطورات التقنية الهائلة في كافة المجالات ومن أهمها مجال الشبكات والاتصالات، اجبرت جميع المنظمات على استخدام اساليب إدارية جديدة توافق هذا التطور التقني، ومن بين هذه الاساليب ما يعرف بالإدارة الالكترونية واضحى لا غنى عنها في إدارة أعمال المؤسسات التعليمية وغير التعليمية، ويشير مفهوم الإدارة الالكترونية الى منهج جديد يقوم على الاستثمار الفعال لنقنيات المعلومات والاتصالات في اداء الوظائف الرئيسية للادارة على كافة المستويات التنظيمية في المنظمة، في عالم يتصف بسرعة التغير والتقلبات الكثيرة والتغيير المفاجئ لتصبح سمة المرونة في منظمات الأعمال ذات مردود وتأثير كبير لا يمكن الاستغناء عنها، فالمنظمة التي تكون قادرة على مواجهة الظروف الصعبة والمتغيرات المعقّدة هي بلا شك تكون أكبر فاعلية وكفاءة وأكثر استقراراً واطمئناناً من المنظمة التي لا يمكنها العمل والحركة إلا في بيئة ساكنة. عليه فإن المنظمات التي تتمتع بالمرونة هي المنظمات التي تستطيع النجاة لتصبح جزءاً رئيساً من الاقتصاد الحديث، كما تمكّنها من مواجهة منافسين جدد او تقنيات جديدة او اي تحولات طارئة في بيئة العمل فضلاً عن اسهامات الإدارة الالكترونية في تحسين مستوى المرونة التنظيمية في هذه المنظمات مما سينعكس على زيادة جودة المخرجات، وتقليل التكاليف، والشفافية والسرعة في إنجاز المعاملات.

**مشكلة البحث:** ساهمت تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في سد الفجوة الحاصلة في التغيرات المتسارعة في بيئة العمل للمنظمات المختلفة من خلال تطبيق اساليب ادارية متطرفة متمثلة بالإدارة الالكترونية مما انعكس على سرعة استجابتها لهذه التغيرات وتنفيذ اعمالها بيسر ودقة كما ادى الى جعل هذه المنظمات تتصف بالمرونة على كافة الأصعدة وتتبع مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤل التالي: ما مدى تأثير عناصر الإدارة الالكترونية في تعزيز المرونة التنظيمية في جامعة الموصل؟

**أهمية البحث:** تكمن أهمية البحث من خلالتناوله لمفهومي الإدارة الالكترونية والمرونة التنظيمية في بيئة الجامعة لما لها من دور كبير في تحسين مخرجاتها ومساعدتها في مواكبة المتغيرات المفاجئة ومواجهة التحديات في بيئة العمل ومن هنا تتصبح أهمية البحث بما يلي:

١. أهمية التكنولوجيا في التأثير على مرونة المنظمات وتطورها.
  ٢. ان لمتغيري البحث (الإدارة الالكترونية والمرونة التنظيمية) أهمية كبيرة في مواكبة التطور المتشارع في بيئه عمل المنظمات لتحقيق مستويات اداء أفضل مما سينعكس على استمراريتها في ظل بيئه العمل شديدة التعقيد.
  ٣. تحسين كفاءة وفاعلية الجامعة عن طريق استثمار التقنيات المتطرفة في مختلف جوانب العمل، مما ينعكس ايجاباً على الجامعة والمجتمع.
  ٤. تشخيص نقاط الضعف في بيئه عمل الجامعة فيما يتعلق بعناصر الإدارة الالكترونية ومدى انعكاسها على المرونة التنظيمية.
- أهداف البحث:** يسعى البحث الى تحقيق الأهداف الآتية:
١. التعرف على توجه جامعة الموصل اتجاه التحول للإدارة الالكترونية.
  ٢. تحديد دور تطبيق الإدارة الالكترونية في تحسين المرونة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.
  ٣. ابراز أهمية عناصر الإدارة الالكترونية في ادارة المنظمات.
  ٤. تسلیط الضوء على محددات المرونة التنظيمية.
- أنموذج البحث الافتراضي**



المصدر: إعداد الباحثان.

**فرضيات البحث:** يختبر البحث فرضيتين رئيسيتين تعبّران عن المتغيرات البحثية المدروسة، وتمثل بالآتي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإدارة الالكترونية والمرونة التنظيمية. وتنبع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التقنية الرقمية والمرونة التنظيمية.
٢. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العمليات الالكترونية والمرونة التنظيمية.
٣. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستراتيجية الالكترونية والمرونة التنظيمية.
٤. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التسويق الالكتروني والمرونة التنظيمية.
٥. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيكل الالكتروني والمرونة التنظيمية.
٦. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الالكترونية والمرونة التنظيمية.

- الفرضية الرئيسية الثانية:** هناك تأثيرات ذات دلالة معنوية للإدارة الالكترونية في المرونة التنظيمية. وتنبع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
١. هناك تأثيرات ذات دلالة معنوية للتقنية الرقمية في المرونة التنظيمية.
  ٢. هناك تأثيرات ذات دلالة معنوية للعمليات الالكترونية في المرونة التنظيمية.
  ٣. هناك تأثيرات ذات دلالة معنوية للاستراتيجية الالكترونية في المرونة التنظيمية.
  ٤. هناك تأثيرات ذات دلالة معنوية للتسويق الإلكتروني في المرونة التنظيمية.
  ٥. هناك تأثيرات ذات دلالة معنوية للهيكل الالكتروني في المرونة التنظيمية.
  ٦. هناك تأثيرات ذات دلالة معنوية للقيادة الالكترونية في المرونة التنظيمية.

**أساليب جمع البيانات:** تضمن البحث إطارين، الأول: نظري، اعتمد فيه الباحثون على عدد من المصادر والمراجع العلمية، ومنتهاً المنهج الوصفي في تثبيت الإطار النظري للبحث، في حين شمل الثاني الإطار الميداني استماراة الاستبانة. تمثل مجتمع البحث بكليات جامعة الموصل وشملت عينة البحث كلاً من كلية الإدارة والاقتصاد، كلية التربية للعلوم الإنسانية والعلوم الصرفة، كلية علوم الحاسوب والرياضيات، وكلية الهندسة، اذ تم توزيع (١١٠) استماراة استرجع منها (٩٢) استماراة صالحة للتحليل، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات عينة البحث كما استخدم الوسط الحسابي للاحظة مدى تمركز (توسط) حول احد مقاييس ليكرت (Likert) ثلاثي الأبعاد (أتفق (٣)، محابد (٢)، لا أتفق (١))، واستخدم الانحراف المعياري لمعرفة مقدار تشتت بيانات العينة، فضلاً عن استخدام الارتباط والانحدار لمعرفة مدى العلاقة والتأثير بين متغيري البحث.

**خطة البحث:** فُسِّم البحث الى ثلاثة مباحث لتجعله محتواه على النحو الآتي:

- المبحث الأول: الإدارة الالكترونية (المفهوم، الأهداف، التحول الى الإدارة الالكترونية).
- المبحث الثاني: المرونة التنظيمية (المفهوم، الفوائد، المحددات).
- المبحث الثالث: الجانب التطبيقي المتعلق بتوظيف عناصر الإدارة الالكترونية في تحسين مستوى مرونة المنظمة المبحوثة.

### **المبحث الأول: الإدارة الالكترونية**

**أولاً. مفهوم الإدارة الالكترونية:** قد تتشابه او تختلف تعاريف هذا المفهوم في جوانب معينة، ولكنها في النهاية تتناول مجال واحد، ألا وهو الإدارة الالكترونية، فقد عرفها (العرishi، ٤٥: ٢٠٠٨) بأنها استخدام تقانة المعلومات والاتصالات في جميع هيئات الإدارة، لتنفيذ مختلف الأعمال فيها بشكل الكتروني بكفاءة وفعالية.

وتعتبر الإدارة الالكترونية مظلة للعديد من نماذج الأعمال الالكترونية، وتشمل أدوات لتبادل المعلومات بشفافية وتعاون عبر الإنترنط بين مختلف أصحاب العلاقة في سلسلة التوريد، كما تشمل الإدارة الالكترونية العمليات التي تضمن توافق الأعمال وتقانة المعلومات مع بعضها البعض بشكل قابلة فيه على تقديم خدمة ذات مستوى، وتكون متاحة، بالإضافة الى الأمان والأداء المطلوب لنجاح الأعمال الالكترونية (Seresht & et al., 2008: 3).

ويعرف (يونس، ٢٠١٧: ٤) الإدارة الالكترونية على أنها منهج حديث يستند الى فكرة تنفيذ جميع الأعمال والمعاملات التي تجري بين أطراف التعامل سواء من الأفراد أو المنظمات باستخدام الاساليب الالكترونية.

أما (yao et al., 2011: 6658) فيرى أن مفهوم الإدارة الالكترونية عبارة عن مدخل استراتيجي لإدارة المنظمات المستقبلية والديناميكية من خلال تطبيق نظام عالي الأداء مستند إلى التقنية، وهو يركز على التكامل والأئمة والذكاء الاصطناعي باستخدام منهجهية للتطوير والنشر السريع لخلق بيئة المعرفة لتحقيق رؤية المؤسسة.

وتعد الإدارة الالكترونية مفهوماً ونظاماً يتشكل من وظائف وأنشطة تعتمد في عملها على شبكة الإنترن特 لتحقيق أهداف محددة مسبقاً (Ellatif & Ahmed, 2013: 33).

وترى (ديلمي، ٢٠١٥: ٤٨) أن الإدارة الالكترونية عبارة عن إدارة آلية تستعمل اجهزة الحواسيب بدلاً عن المعاملات الورقية، وتعامل مع المورد المعلوماتي، فهي تستند الى تقانة المعلومات والتي تساهم في اتخاذ القرارات بأسرع وقت وبأقل تكلفة.

مما تقدم يمكن تعريف الإدارة الالكترونية بأنها اسلوب اداري حديث يستند في تنفيذ الاعمال والأنشطة الادارية الى تقانة المعلومات والاتصالات لإيصال المعلومات وتقديم الخدمات الكترونياً وبشكل آمن ودقيق وبأسرع وقت وبأقل تكلفة، ويتصنف هذا الاسلوب بالشفافية والمرونة العالية والقضاء على البيروقراطية في منظمات الاعمال.

**ثانياً. أهداف الإدارة الالكترونية:** يعمل مفهوم الإدارة الالكترونية على تحقيق الانتقال، والتحول الجذري من الأساليب الادارية التقليدية، إلى الأساليب الادارية الحديثة ممثلة بتنفيذ الاعمال بشكل الكتروني، لتحقيق عدد من الأهداف. يمكن توضيحها بما يلي (عامر، ٢٠٠٧: ٣٣):

١. تطوير عمل الإدارة باستخدام التقنيات الحديثة من تطبيقات وأنظمة والتي من خلالها يتم تطوير العمل الإداري، ما يؤدي إلى رفع كفاءة الموظف وظهور جيل جديد من الكوادر المهيأة للتعامل مع التقنيات.
٢. محاربة البيروقراطية والعمل على تبسيط تعقيدات العمل اليومية.
٣. تزويد أصحاب القرار بالمعلومات والبيانات بالسرعة والتوفيق المناسبين ورفع مستوى الرقابة.
٤. تقليص تكاليف التشغيل عن طريق خفض كمية الملفات والأوراق المستخدمة وتسريع انجاز المعاملات.

كما يحدد (الكبيسي، ٢٠٠٨: ٣٩-٤٠) أهداف الإدارة الالكترونية وبالتالي:

١. تقليل تكلفة الإجراءات الإدارية وكافة العمليات المتعلقة بها.
٢. رفع كفاءة عمل الإدارة عن طريق تعاملها مع المنظمات والمواطنين والشركات.
٣. استيعاب أكبر عدد من المراجعين في وقت واحد إذ أن إمكانية الإدارة التقليدية تكون محدودة في انجاز وتحلية المعاملات وتضطرهم في أحيان كثيرة للانتظار في صفوف طويلة.
٤. إلغاء عامل التواصل المباشر بين طرفي المعاملة والتخفيض منه إلى حد ممكناً ما يؤدي إلى انهاء تأثير العلاقات الشخصية والحد منها.

ويضيف (الهوش، ٢٠٠٦: ٤١٨) لأهداف الإدارة الالكترونية ما يأتي:

- التعلم الدائم والمستمر وبناء المعرفة.

- زيادة الترابط والاتصال بين الموظفين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة الموارد كافة.

**ثالثاً. التحول إلى الإدارة الالكترونية:** لا تعد عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية فقط تهيئة الجوانب الفنية من اجهزة الحاسوب وشبكات الاتصال ومنها الإنترن特 وغيرها بالرغم من كونها عناصر رئيسة ومهمة للتحول إلى الإدارة الالكترونية، ولكنها تعد في

الدرجة الأولى مسألة إدارية تعتمد على فلسفة وفكر إداري متطور و تستند الى قيادات إدارية واعية ترغب في التطوير وتسانده وتدعمه لتحقيق مسؤوليتها الرئيسة الا وهي خدمة المستفيدين والعمل على تحقيق رغباتهم والالتزام بأعلى مستوى من الجودة وإتقان العمل.

وتنطلق عملية التحول من الحاجة والرغبة في تشكيل أداة إدارية تتصرف بالمرنة والرشاقة وتقديم خدماتها للمستفيدين منها في الزمان والمكان المناسبين ووفق المواصفات التي تشرع حاجات هؤلاء المستفيدين (ابو أمونه، ٢٠٠٩: ٣١).

ومن بين الأسباب التي ساهمت في التحول والتوجه إلى الإدارة الالكترونية كما يراها (عامر، ٢٠٠٧: ٤٥) ما يأتي:

- القصور في توحيد البيانات على مستوى المنظمة.
- وجود صعوبة في الوقوف على معدلات قياس الأداء.
- الصعوبة في توفير البيانات التي يتم تداولها بين العاملين في المنظمة.
- التطور السريع في آليات وتقنيات الأعمال.
- توظيف استخدام التطور التقني والاستناد إلى المعلومات.
- ضرورة تحقيق الاتصال الدائم بين العاملين على كافة نطاق العمل.

ويقترح (عبد الكريم، ٢٠١٠: ٢٢-٢٣) بعض الخطوات التي تعبّر عن عملية الانتقال في تطبيق الإدارة الالكترونية بشكل سلس وناجح وكما يلي:

١. إحداث تغيير نوعي ليس بم肯نة الوظائف الحكومية فقط، ولكن بالعمل على تأسيس مجتمع معلومات له القدرة للتعامل مع التطورات التقنية.
٢. إيجاد شراكة بين كل القطاعات والمنظمات، بما فيها المنظمات العامة والخاصة التي يجب أن تتقاسم عمليات التهيئة والإعداد لعملية التحول للإدارة الالكترونية.
٣. ضرورة إيجاد البنية التقنية والتحتية مع الأخذ بعين الاعتبار عنصري امن المعلومات والخصوصية خلال تطبيق الإدارة الالكترونية.
٤. تبويب المعلومات: يكتمل هذا العنصر من خلال إيجاد محتوى معلومات متكامل مع تسهيل وصول الجمهور لمختلف تلك المعلومات، وإنشاء نظام واضح يعمل على تصنيف موقع خدمة الإدارة الالكترونية (مثلاً تحديد الجهات المستهدفة بالخدمة، وهو ما يعرف بالزبائن) وايضاً التبويب الدقيق والواضح لمختلف أنواع الخدمات المدنية.
٥. التأسيس لنظام قانوني يعمل على حماية الإدارة الالكترونية من مخاطر بيئه العمل الالكتروني مثل (القرصنة والتجسس الالكتروني) لإزالة مخاوف الاطراف المتعاملة من مخاطر العمل الالكتروني، وما يمكن أن يسببه من أضرار لمصالحهم خلال انجاز تعاملاتهم مثل تعرض امن بياناتهم ومعلوماتهم الشخصية للتهديد والتي يقدمها العملاء وطالبي الخدمة على كافة شبكات الإدارة الالكترونية.

ويحدد (ياسين، ٢٠٠٥: ٢٣٤-٢٣٨) عناصر وشروط نجاح تطبيق الإدارة الالكترونية:

١. التقنية الرقمية: ترتبط أنشطة الأعمال الالكترونية مع كافة أنماط التقنية الرقمية من وسائل وشبكات وأدوات، كذلك ربط بعض من أنشطة الأعمال بخدمات الأكشاك التفاعلية، واجهزه التلفاز التفاعلي، بالإضافة الى خدمات الهاتف الجوال المتكاملة مع تقنية الإنترنط.

٢. **العمليات الالكترونية:** تتوارد هذه العمليات من خلال تحويل الارتباطات المادية والمهام الجزئية المجمعة في بنية العمليات العادية إلى سلسلة القيمة المكونة من الأنشطة الرقمية التي تصمم على أساس تدفق المعلومات والعمليات عن طريق استخدام تقانة المعلومات والاتصالات وتقنية الإنترنط.
٣. **الاستراتيجية الالكترونية:** وتضم نشاطات التحليل الاستراتيجي لبيئة الأعمال، التصميم والاختيار الاستراتيجي، وتنفيذ استراتيجية الأعمال الالكترونية، فضلاً عن تحديد مصادر التفوق والتميز عن المنافسين.
٤. **التسويق الالكتروني:** ويعتمد على التوجه إلى الزبون والتحليل العميق لرغباته، والتفاعل معهم بشكل مباشر، والتحول من التسويق الموجه للجمهور بشكل عام إلى التسويق الموجه لرغبات وحاجات الزبون، وايجاد انظمة للشراء والبيع الالكتروني.
٥. **الهيكل الالكتروني:** تتطلب الإدارة الالكترونية إلى وجود بنية تنظيمية تتصرف بالحداثة والمرنة، أفقية وعمودية باتصالاتها، كذلك بنية شبكية تعتمد على قاعدة تقنية ومعلومات متعددة، وثقافة تنظيمية تتمرکز حول قيمة الابتكار والمبادرة لإتمام الأعمال بكفاءة وفاعلية.
٦. **القيادة الالكترونية:** تطوير وتنمية قيادة إدارية تعامل بفاعلية وكفاءة مع تقانة المعلومات والاتصالات، تمثل الكفاءات الرئيسية التي تكون قادرة على الابتكار والتطوير، وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية، وانتاج المعرفة، وإدارة عملية التعلم التنظيمي في المنظمات الساعية للتعلم بصفة دائمة ومؤكدة.

### **المبحث الثاني: المرنة التنظيمية**

أولاً. **مفهوم المرنة التنظيمية:** يعد هذا المفهوم واحد من أهم المفاهيم الأكثر شمولاً وذلك لقدرته على التعامل مع حالات الغموض وعدم التأكيد والتغيرات التي تتعرض لها بيئة الأعمال في الأيام الحالية، وإن ما يعرف بمفاهيم إعادة الهيكلة، وهندسة التغيير، وظهور المنظمات المتعلمة هي عوامل نهضت بالمنظمة للوصول إلى ما يعرف بالإدارة المرنة (الفاضل، ٢٠١٥: ٩٠٤).

ويعرفها (22: 2010) Almahamid et al., على أنها أسلوب وقائي تمتلك المنظمة من خلالها القدرة على الاستجابة بالتوقيت الملائم للتغيرات والظروف المفاجئة في بيئة الأعمال. ويرى (الزيدي والخزرجي، ٢٠١٦: ٥٣) ان المرنة التنظيمية تعني القدرة على القيام بالعمل بشكل مختلف مما كان مخططًا في البداية لتحقيق اداء بشكل فاعل في بيئة الاعمال التنافسية الديناميكية.

اما (1: 2008) Skipper & Landrum فيوضحان مفهوم المرنة التنظيمية بأنه القدرة على التكيف مع الازمات غير المتوقعة واستثمار الفرص ويسضيف الباحثان بان المنظمات التي تملك مستوى عالي من المرنة تكون ذات قدرة أكثر للاستجابة الى الظروف والاحاديث الغير متوقعة.

يتضح مما تقدم ان المرنة تعبر عن حالة المنظمة ومدى قدرتها عن مواجهات المواقف الحرجة والاستجابة لها، لذلك يمكن تعريف المرنة التنظيمية بأنها احدى سمات المنظمات المعاصرة التي تميز بين المنظمات من حيث قدرتها على مواجهة المتغيرات الطارئة والظروف البيئية المفاجئة بالإضافة الى قدرتها على مواكبة التطورات الحديثة ومنها ما يخص تقنية

المعلومات والاتصالات والاعمال الالكترونية، وكيفية الاستفادة منها باعتبارها احدى الفرص التي يمكن استثمارها بشكل كفؤ وفعال لضمان البقاء والاستمرار والاستجابة لمتغيرات بيئة الاعمال. ثانياً. **فوائد المرونة التنظيمية:** تفرض الظروف في الوقت الحاضر على المنظمات ان تكون منفتحة ومضاعفة جهودها وعليها التخطيط المبرمج للمستقبل، ويطلب تحقيق ذلك من المنظمات ان تتصف بالمرنة العالية وان تتمتع بالامرکزية مع استمرار عملية الرقابة والاشراف، وهذا يحتاج الى توفير المورد البشري الذي يجب ان يمتلك القدرات والمواهب الابداعية ويمتلكون الرغبة في احداث التغيير والتخلص من الروتين (الصرايرة والغريب، ٢٠١٠: ٤٩٩).

وان المنظمات التي ترغب للوصول الى الاداء العالي والاستجابة للتغيرات الحاصلة لدى المنافسين فإنها بالتأكيد بحاجة الى ان تكون مرنة، وعلى المستوى التنظيمي تعد المرونة احد العناصر الاكثر اهمية للبقاء والاداء التنظيمي، كما ترتبط المرونة مع مختلف مخرجات الاداء مثل الحصول على الميزة التنافسية وادامتها، وتحصل المنظمة من خلال المرونة على القوة والسيطرة التي تمكنها من التحكم ببيئتها والقدرة على ادارة الازمات، اضافة الى ان المرونة تكسب المنظمة الامكانية للاستجابة للمطالب بشكل فاعل مثل التذبذب في السوق والزيادة في طلبات ورغبات الزبائن على السلع والخدمات (Jones, 2005: 30).

ويرى (kerr, 2018: 3) ان المنظمة المرنة تمتلك صفات اساسية للطريقة التي تعمل بها، اذ تملك القدرة على التكيف مع قيادة رشيقه تعمل على ادارة العمل بأسلوب حوكمة قوي، وتحقق المرونة التنظيمية للمنظمة الفوائد التالية:

- **قابلية التكيف الاستراتيجي:** تمنح المنظمات القدرة على التعامل بنجاح مع الظروف المتغيرة، حتى لو كان هذا يعني الابتعاد عن أعمالهم الأساسية.
- **القيادة خفيفة الحركة (الرشيقه):** تسمح للمنظمات الاستجابة بسرعة وبكل ثقة للمخاطر المدروسة وبشكل ملائم لكل الفرص والتهديدات.

**الحوكمة القوية:** تُظهر المرونة تحمل للمسؤولية في كافة اقسام الهيكل التنظيمي، بالاستناد إلى ثقافة المنظمة المعتمدة على الشفافية والثقة والابتكار، وهذا يضمن بقائها مخلصة لقيئها ولرؤيتها. **ثالثاً. محددات المرونة التنظيمية:** ضمن سعي المنظمات للوصول الى المرونة التنظيمية لتحقيق اهدافها في بقائها واستمرارها بالعمل في البيئة المتغيرة، فقد حدد (Heng, 2010) عوامل تمثل محددات جوهرية لتحسين مستوى مرنة المنظمة وكما يلي:

١. ثقافة التعلم التنظيمي: بالنظرية المستندة الى الموارد فأن الثقافة التنظيمية تعتبر مورد نادر، ولا يمكن تقليده وغير قابل للبيع ويكون طويلاً الاجل، وتوثر ثقافة التعلم التنظيمي على الموارد والقدرات التي تملکها المنظمة وهذا يساهم في تشكيل مرونتها.
٢. الهيكل التنظيمي: ان الهيكل التنظيمي يعبر عن خطوط السلطة والاتصال التي تجعل عملية اتخاذ القرار واجراءات الاتصال في المنظمة عملية سهلة جداً، وعندما تكون هذه الخطوط والاجراءات واضحة وتكون ذات طابع رسمي ما يؤدي الى انخفاض مستوى المرونة التنظيمية ولكن عندما تمنح الصلاحيات وتزداد الخصائص الامرکزية هذا سيقود الى زيادة مستوى المرونة التنظيمية.
٣. سلوك ومهارة العاملين: أحد اهم المكبات الاساسية التي تزيد من قابلية المنظمة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئتها هي مهارة وسلوك العاملين، اذ تعد المهارات والسلوك من بين الموارد النادرة والقيمة التي يمكن للمنظمات ان تستثمرها، فعندما تمتلك المنظمة من العاملين الذين يتصفون

- سلوكهم ومهاراتهم بالتنوع وتعدد القدرات فأن ذلك سيعزز من قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والتكيف مع التغيرات البيئية المختلفة.
٤. القدرات التكنولوجية: تمثل القدرات التكنولوجية الجهود الفكرية والتقنية التي تعمل على تحويل المعرفة والموارد والعمليات الى خدمات وسلع نهائية، وتساهم هذه القدرات في سهولة تدفق المعلومات والاتصالات داخل المنظمة وبين المنظمات مع بعضها، وهذا سيحسن من قدرتها الاستجابة للتغيرات والظروف غير المتوقعة.
٥. التدريب والتطوير: تعمل برامج التطوير والتدريب المتخصصة على زيادة قدرة العاملين في ممارسة السلوكيات المتعددة والمهارات المتنوعة وهذا ينعكس بالمحصلة في مستوى المرونة التنظيمية للمنظمة.

### المبحث الثالث: الجانب التطبيقي (اختبار الفرضيات)

أولاً. وصف الأسئلة المتعلقة بالإدارة الإلكترونية  
يوضح الجدول (١) النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الإدارة الإلكترونية.

الجدول (١) النسب المئوية والانحرافات المعيارية والأوساط الحسابية للإدارة الإلكترونية

المتغيرات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفاق	محايد	لا اتفاق	%	%	%
			اتفاق	محايد	لا اتفاق			
<b>التقنية الرقمية</b>								
.77712	2.4783	17.4	17.4	65.2	X1			
.65866	2.6957	10.9	8.7	80.4	X2			
.64138	2.6304	8.7	19.6	71.7	X3			
.68112	2.6739	12.0	8.7	79.3	X4			
<b>العمليات الإلكترونية</b>								
.60615	2.6304	6.5	23.9	69.6	X5			
.57167	2.7391	6.5	13.0	80.4	X6			
.64547	2.6087	8.7	21.7	69.6	X7			
.71333	2.5870	13.0	15.2	71.7	X8			
<b>الاستراتيجية الإلكترونية</b>								
.67478	2.6304	10.9	15.2	73.9	X9			
.72198	2.6304	14.1	8.7	77.2	X10			
.76971	2.6087	17.4	4.3	78.3	X11			
.70660	2.6304	13.0	10.9	76.1	X12			
<b>التسويق الإلكتروني</b>								
.65136	2.4348	8.7	39.1	52.2	X13			
.56325	2.6522	4.3	26.1	69.6	X14			
.54339	2.6522	3.3	28.3	68.5	X15			
.69122	2.6957	13.0	4.3	82.6	X16			

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق	محايد	اتفاق	المتغيرات
		%	%	%	
<b>الهيكل الالكتروني</b>					
.29326	2.9565	2.2	—	97.8	X17
.53183	2.7391	4.3	17.4	78.3	X18
.55211	2.7391	5.4	15.2	79.3	X19
.65866	2.6957	10.9	8.7	80.4	X20
<b>القيادة الالكترونية</b>					
.56197	2.7609	6.5	10.9	82.6	X21
.77250	2.4130	17.4	23.9	58.7	X22
.54951	2.6957	4.3	21.7	73.9	X23
.79655	2.2609	21.7	30.4	47.8	X24
0.639	2.634	10.046	17.1	73.546	المؤشر الكلي

المصدر: اعداد الباحثان.

يتضح من نتائج الجدول (١) والذي تضمن (٢٤) سؤالاً، إن المعدل العام لدرجة اتفاق أفراد عينة الدراسة قد بلغ (73.546%) وهي نسبة جيدة ومنطقية، إذ حصل السؤال (السابع عشر) على المرتبة الأولى وبنسبة (97.8%) ويدل هذا على وجود اتفاق بأنه لا توجد معارضة تنظيمية في المنظمة المبحوثة للتحول إلى الإدارة الالكترونية، وجاء السؤالين (السادس عشر والحادي والعشرون) بالمرتبة الثانية وبنسبة (82.6%) ويدل ذلك على وجود اتفاق بان المنظمة المبحوثة توفر للموظف خدمة المراسلات الالكترونية، كما انها تقوم بتطوير قيادات إدارية قادرة على التعامل بفعالية مع التغيرات المتتسارعة في وسائل تقانة المعلومات والاتصالات، اما أقل نسبة توافق حصل عليها كلاً من السؤال (الثالث عشر) بنسبة (52.2%) والتي تشير الى انه توفر لدى المنظمة المبحوثة خدمة المؤتمرات المرئية ويليه السؤال (الرابع والعشرون) بنسبة (47.8%) التي تبين بأنه يتم تدريب الموظفين باستخدام وسائل التدريب الالكترونية المختلفة. وهذا يبين أن إجابة أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية تجاه أسئلة استمارة الاستبيان المتعلقة بالإدارة الالكترونية.

### ثانياً. وصف الأسئلة المتعلقة بالمرونة التنظيمية

تبين معطيات الجدول (٢) النسب المئوية والانحرافات المعيارية والأوساط الحسابية للمرنة التنظيمية

الجدول (٢) النسب المئوية والانحرافات المعيارية والأوساط الحسابية للمرنة التنظيمية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق	محايد	اتفاق	المتغيرات
		%	%	%	
<b>ثقافة التعلم التنظيمي</b>					
.67016	2.6522	10.9	13.0	76.1	X25
.55124	2.7826	6.5	8.7	84.8	X26
.67866	2.6087	10.9	17.4	71.7	X27

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق %	محايد %	اتفاق %	المتغيرات
					الهيكل التنظيمي
.50982	2.7826	4.3	13.0	82.6	X28
.73282	2.6522	15.2	4.3	80.4	X29
.58977	2.7826	8.7	4.3	87.0	X30
<b>سلوك ومهارة العاملين</b>					
.60890	2.7391	8.7	8.7	82.6	X31
.67513	2.6957	12.0	6.5	81.5	X32
.55124	2.7826	6.5	8.7	84.8	X33
<b>القدرات التكنولوجية</b>					
.60890	2.7391	8.7	8.7	82.6	X34
.71266	2.6739	14.1	4.3	81.5	X35
.66838	2.7174	12.0	4.3	83.7	X36
<b>التدريب والتطوير</b>					
.64398	2.7391	10.9	4.3	84.8	X37
.67016	2.6522	10.9	13.0	76.1	X38
.60890	2.7391	8.7	8.7	82.6	X39
0.632	2.716	9.933	8.527	81.52	المؤشر الكلي

المصدر: اعداد الباحثان.

توضح النتائج الواردة في الجدول (٢) والذي تضمن (١٥) سؤالاً، إن المعدل العام لاجابات أفراد عينة الدراسة قد بلغ (٨١.٥٢%) وهي درجة جيدة جداً ومنطقية، إذ حصل السؤال (الثلاثون) على المرتبة الأولى وبنسبة (٨٧.٠%) وهذا يدل على وجود اتفاق بان الهيكل التنظيمي للمنظمة المبحوثة يمكنها من العمل بكفاءة وفعالية، وحصلت الاسئلة (السادس والعشرون والثالث والثلاثون والسادس عشر والثلاثون) على المرتبة الثانية وبنسبة (٨٤.٨%) ويدل ذلك على وجود اتفاق بأن المرونة تساعد في زيادة السياغ المعرفي والمعلوماتي الجديد، وان الإدارة العليا تعطي الصالحيات الكافية للأفراد لتمكينهم من اداء المهام المكلفين بها، بالإضافة الى ان اعتبار المرونة عنصراً مهماً للارتفاع بالاداء البشري نحو مستوى أفضل. وحصل كلاً من السؤالين (الخامس والعشرون والثامن والثلاثون) على نسبة (٧٦.١%) والتي تشير الى ان ثقافة المنظمة المبحوثة تشجع على الإبداع، بالإضافة الى امتلاك الموارد البشرية مهارة بالانتقاء والتدريب والتطوير والتحفيز، ويليهما السؤال (السابع والعشرين) بأقل نسبة توافق بلغت (٧١.٧%) والتي تبين ان تطبيق المرونة في المنظمة المبحوثة يساهم في الإبداع وإنتاج معارف جديدة. وهذا يدل على ان إجابات أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية نحو الاسئلة المتعلقة بالمرونة التنظيمية.

### ثالثاً. اختبار فرضيات البحث

يهدف البحث إلى اختبار الفرضيات المحددة مسبقاً، وجاءت نتائج هذا الاختبار كما يلي:

١. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها

يوضح الجدول (٣) قيم معاملات الارتباط بين متغيرات البحث والمتصلة بالفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية المتبعة.  
الجدول (٣) نتائج علاقة الارتباط بين عناصر الادارة الالكترونية والمرؤنة التنظيمية في المنظمة المبحوثة

نوع العلاقة	المتغير المعتمد	المتغير المستقل	المرؤنة التنظيمية
	التقنية الرقمية		
معنوية موجبة	0.671**	التقنية الرقمية	
معنوية موجبة	0.560**	العمليات الالكترونية	
معنوية موجبة	0.700**	الاستراتيجية الالكترونية	
معنوية موجبة	0.548**	التسويق الالكتروني	
معنوية موجبة	0.672**	الهيكل الالكتروني	
معنوية موجبة	0.607**	القيادة الالكترونية	
معنوية موجبة	0.809**	الارتباط الكلي	

المصدر: اعداد الباحثان. N=92 P ≤ 0.05

يتضح من الجدول (٣) ان هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عناصر الادارة الالكترونية والمرؤنة التنظيمية اذ بلغ الارتباط الكلي (0.809\*\*). وتفسر هذه النتيجة ان اسهام عناصر الادارة الالكترونية في المنظمة المبحوثة في تحسين المرؤنة التنظيمية بشكل كبير، وفيما يخص الفرضيات الفرعية المتبعة عن الفرضية الرئيسية الاولى فجاءت النتائج على النحو الاتي:

هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كلٍ مما يأتي:

- التقنية الرقمية والمرؤنة التنظيمية اذ بلغت (0.671\*\*).

- العمليات الالكترونية والمرؤنة التنظيمية اذ بلغت (0.560\*\*).

- الاستراتيجية الالكترونية والمرؤنة التنظيمية اذ بلغت (0.700\*\*). وهي اعلى نسبة ارتباط.

- التسويق الالكتروني والمرؤنة التنظيمية اذ بلغت (0.548\*\*).

- الهيكل الالكتروني والمرؤنة التنظيمية اذ بلغت (0.672\*\*).

- القيادة الالكترونية والمرؤنة التنظيمية اذ بلغت (0.607\*\*).

وهذا يقودنا الى قبول الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية المتبعة عنها.

## ٢. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المتبعة عنها

يوضح الجدول (٤) تأثير الادارة الالكترونية في المرؤنة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.

الجدول (٤) تأثير الادارة الالكترونية في المرؤنة التنظيمية في المنظمة المبحوثة

R2	T		F		الادارة الالكترونية	المستقل المعتمد
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة		
65.4%	1.6645	13.034	5.22	169.876	المرؤنة التنظيمية	

المصدر: اعداد الباحثان.

يتبيّن من الجدول أعلاه والخاص بتحليل تأثير الإدارة الالكترونية في المرونة التنظيمية إلى أن هنالك أثر معنوي أشرته قيمة (F) المحسوبة والبالغة (169.876) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (5.22) عند درجتي حرية (1 و 90) بمستوى معنوية (5%)، ويدل ذلك على أهمية الإدارة الالكترونية في تحسين المرونة التنظيمية والتي أشرتها قيمة (R2) بنسبة (65.4%) في المنظمة المبحوثة، وهذا يقودنا لقبول الفرضية الرئيسية الثانية للبحث.

ويوضح الجدول رقم (٥) تأثير كل عنصر من عناصر الإدارة الالكترونية في المرونة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.

الجدول (٥) تأثير عناصر الإدارة الالكترونية في المرونة التنظيمية في المنظمة المبحوثة

R2	T		F		المتغير المعتمد (المرونة التنظيمية)	المتغير المستقل
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة		
45.1%	1.6645	8.591	5.22	73.798	التقنية الرقمية	الإدارة الالكترونية
31.4%	1.6645	6.413	5.22	41.132	العمليات الالكترونية	
48.9%	1.6645	9.286	5.22	86.237	الاستراتيجية الالكترونية	
30.1%	1.6645	6.219	5.22	38.679	التسويق الالكتروني	
45.2%	1.6645	8.610	5.22	74.129	الهيكل الالكتروني	
36.9%	1.6645	7.250	5.22	52.558	القيادة الالكترونية	

المصدر: اعداد الباحثان.

يتضح من الجدول أعلاه نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية فجاءت على النحو الآتي:

هناك تأثيرات ذات دلالة معنوية لكلٍ مما يأتي:

- للتقنية الرقمية في المرونة التنظيمية والذي أشرته قيمة (F) المحسوبة والبالغة (73.798) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (5.22) عند درجتي حرية (1 و 90) بمستوى معنوية (5%)، كما ان قيمة (R<sup>2</sup>) بلغت (45.1%) وهي تعكس نسبة تأثير التقنية الرقمية في المرونة التنظيمية.

- للعمليات الالكترونية في المرونة التنظيمية والذي أشرته قيمة (F) المحسوبة والبالغة (41.132) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (5.22) عند درجتي حرية (1 و 90) بمستوى معنوية (5%)، كما ان قيمة (R<sup>2</sup>) بلغت (31.4%) وهي تعكس نسبة تأثير العمليات الالكترونية في المرونة التنظيمية.

- للاستراتيجية الالكترونية في المرونة التنظيمية والذي أشرته قيمة (F) المحسوبة والبالغة (86.237) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (5.22) عند درجتي حرية (1 و 90) بمستوى معنوية (5%)، كما ان قيمة (R<sup>2</sup>) بلغت (48.9%) وهي أعلى نسبة تأثير وتعكس نسبة تأثير الاستراتيجية الالكترونية في المرونة التنظيمية.

- للتسويق الالكتروني في المرونة التنظيمية والذي أشرته قيمة (F) المحسوبة والبالغة (38.679) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (5.22) عند درجتي حرية (1 و 90) بمستوى معنوية (5%)، كما ان قيمة (R<sup>2</sup>) بلغت (30.1%) وهي تعكس نسبة تأثير التسويق الالكتروني في المرونة التنظيمية.

- الهيكل الإلكتروني في المرونة التنظيمية والذي اشرته قيمة (F) المحسوبة والبالغة (74.129) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (5.22) عند درجتي حرية (1 و 90) بمستوى معنوية (5%)، كما ان قيمة (R<sup>2</sup>) بلغت (45.2%) وهي تعكس نسبة تأثير الهيكل الإلكتروني في المرونة التنظيمية.

- القيادة الإلكترونية في المرونة التنظيمية والذي اشرته قيمة (F) المحسوبة والبالغة (52.558) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (5.22) عند درجتي حرية (1 و 90) بمستوى معنوية (5%)، كما ان قيمة (R<sup>2</sup>) بلغت (36.9%) وهي تعكس نسبة تأثير القيادة الإلكترونية في المرونة التنظيمية.

وهذا يقودنا الى قبول الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

#### الاستنتاجات والمقترحات:

##### أولاً. الاستنتاجات:

١. تعد الإدارة الإلكترونية من المواقف المعاصرة وذات أهمية كبرى بالنسبة لمنظمات الاعمال لها من تأثير في زيادة المرونة التنظيمية بما سينعكس على تطور واستدامة هذه المنظمات ومواكبة التغيرات في بيئه العمل.

٢. الإدارة الإلكترونية مفهوم واسع يشمل عناصر متعددة لها دور كبير في تحسين المرونة التنظيمية في المنظمة المبحوثة وهي على التوالي (الاستراتيجية الإلكترونية، الهيكل الإلكتروني، التقنية الرقمية، القيادة الإلكترونية، العمليات الإلكترونية، والتسويق الإلكتروني).

٣. وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين الإدارة الإلكترونية والمرونة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.

٤. تبين ان المنظمة المبحوثة لم تولي اهتماماً كبيراً لعنصر التسويق الإلكتروني لكونها ذات طابع حكومي.

٥. تبين ان المنظمة المبحوثة تدرك اهمية المرونة التنظيمية لتكون قادرة على التكيف بما يؤدي الى استمرارية التطور الإداري وتحقيق اداء عالي.

٦. بينت النتائج التي توصل اليها البحث الى قبول الفرضيات الرئيسية والفرعية المنبثقة عنها في المنظمة المبحوثة.

##### ثانياً. المقترحات:

١. يجب ان تولي المنظمة المبحوثة اهتماماً أكبر بالمرونة التنظيمية والعمل على استمرارية تحسين كافة ابعادها المتضمنة (ثقافة التعلم التنظيمي، الهيكل التنظيمي، سلوك ومهارات العاملين، القدرات التكنولوجية، التدريب والتطوير).

٢. على المنظمة المبحوثة زيادة الاهتمام بالتسويق الإلكتروني والعمليات الإلكترونية.

٣. اقامة مؤتمرات وورش عمل وندوات علمية تهتم ببارز اهمية ودور المرونة التنظيمية في تحقيق استمرارية وديمومة منظمات القطاع العام والخاص معاً.

٤. العمل على زيادة المهارات التقنية والفنية للأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة من خلال اقامة دورات تدريبية وتطويرية معدة لهذا الغرض.

٥. تفعيل دور المنظمة المبحوثة في التوجيه للقيام بالمزيد من الدراسات فيما يتعلق بمفهوم الإدارة الإلكترونية والمرونة التنظيمية بما ينسجم مع رسالة ورؤيه واهداف المنظمة.

٦. على الإدارة العليا تطويراليات لضمان تطبيق أفضل لكافة عناصر الإدارة الالكترونية بشكل كحزمة متكاملة مما سينعكس على زيادة المرونة التنظيمية بكافة ابعادها.

قائمة المصادر  
اولاً. العربية

١. ابو امونه، يوسف محمد يوسف، ٢٠٠٩، واقع ادارة الموارد البشرية الكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظمية-قطاع غزة، الجامعة الاسلامية-غزة، فلسطين.
٢. ديلمي، امال، ٢٠١٥، دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تعزيز ادارة المعرفة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-وكالة ام البوachi، جامعة ام البوachi، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
٣. الزيدي، ناظم جواد، والخزرجي، قصي اسماعيل مدب، ٢٠١٦، دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الاداء العالي-بحث ميداني في قطاع البلديات، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٢٢، العدد ٩٤.
٤. الصرابية، أكثم عبد المجيد، والغريب، رويدة خلف، ٢٠١٠، إثر وظائف ادارة الموارد البشرية في الابداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الاردنية: دراسة حالة، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد ٦، العدد ٤، عمان، الاردن.
٥. عامر، طارق عبد الرؤوف، ٢٠٠٧، الإدارة الالكترونية "نماذج معاصرة"، دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، القاهرة، مصر.
٦. عبد الكرييم، عشور، ٢٠١٠، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية والجزائر، جامعة منتوري-قسنطينة.
٧. العريشي، محمد بن سعيد محمد، ٢٠٠٨، امكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين)، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.
٨. الفاضل، مها وليد علي، ٢٠١٥، تطبيق مفهوم المنظمة المرونة في الجامعات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة جامعة بابل/العلوم الانسانية، المجلد ٢٣، العدد ٢.
٩. الكبيسي، كلثم محمد، متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر، الجامعة الافتراضية الدولية، ٢٠٠٨.
١٠. الهوش، ابو بكر محمود، ٢٠٠٦، الحكومة الالكترونية الواقع والافق، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.
١١. ياسين، سعد غالب، ٢٠٠٥، الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض.
١٢. يونس، تارقي، ٢٠١٧، دور الإدارة الالكترونية في تحسين اداء الخدمة العمومية دراسة حالة بالمؤسسة العمومية بلدية اولاد عيسى بادرار، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

ثانياً. الأجنبية

1. Ellatif, Huthaifa Abdelkarim Ali & Ahmed, Sammani Abdulmutalib, E-Management: Configuration, Functions and Role in Improving Performance of Arab Institutions and Organization, **International Journal of Computer Applications** (0975-8887), Vol.80, No.6, 2013.

2. Heng, Lim Teck, Organizational flexibility management in construction, national university of Singapore, 2010.
3. Jones, Renae Allison, 2005, So what is flexibility? toward a multi-level theory of organizational, group, and individual flexibility, Queensland University of Technology.
4. Kerr, Howard, Organizational Resilience: Harnessing experience, embracing opportunity, British Standards Institution, United Kingdom, 2018.
5. Almahamid, Soud, Awwad, Abdulkareem, McAdams, Arthur C, Effects of organizational agility and knowledge sharing on competitive advantage: an empirical study in Jordan, **International Journal of Management**, Vol. 27, No. 3, 2010.
6. Seresht, Hossein Rahman & Fayyazi, Marjan & Asl, Nastaran Simar, E-management: Barriers and challenges in Iran, E-power Kraklead, 2008.
7. Skipper, Joseph B, & Landrum, W. Heath, 2008, Toward The Understanding of Organizational Flexibility, Association for Information Systems, USA.
8. Yao, Liu, Bin Othman, Ahmad, Aballa, Ahmed N, Mahdi, Omar R, E-management development and deployment strategy for future organization, **African Journal of Business Management**, Vol. 5(16), pp. 6657-6667, 2011, Academic Journals.

### ملحق (استمارة استبيان)

السادة المبحوثين

تحية طيبة:

نضع بين أيديكم استمارة استبيان البحث الموسوم بـ "دور الإدارة الالكترونية في المرونة التنظيمية دراسة استطلاعية لعينة من الكليات في جامعة الموصل" نرجو تفضلكم بالإجابة عن عبارات هذا الاستبيان، للحصول على إجابات مقنعة تعزز من فرص نجاح البحث لتحقيق أهدافه، مع العلم أن إجابتكم ستعامل بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي .... مع وافر الشكر والامتنان.

أولاً. المعلومات الشخصية: ضع علامة (صح) أمام الفقرة الملائمة.

الجنس:  ذكر  أنثى •

العمر:  أقل من ٣٥ سنة  من ٣٥-٥٠ سنة  من ٥٠-٦٥ سنة  ٦٥ سنة فأكثر •

المستوى التعليمي:  معهد  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه •

مدة الخدمة في الموقع الوظيفي:  ٥ سنوات فما دون  ٦-١٠ سنة  ١١-١٥ سنة  ١٦-٢٠ سنة  ٢١ سنة فما فوق •

أولاً. محور الإدارة الالكترونية: ضع علامة (صح) أمام الفقرة الملائمة.  
المطلوب هو بيان رأيك حول محتوى الفقرة من حيث درجة الاتفاق من عدمه.

بدائل الإجابة	الفقرة	ت
اتفاق	التقنية الرقمية	
محايد	يوجد دراسات علمية لمتطلبات الإدارة الالكترونية.	١
لا اتفق	أنظمة المعلومات الإدارية المتوفرة تعتبر كافية لبناء نظام الإدارة الالكترونية.	٢
الا	أجهزة الحاسوب المتوفرة حالياً تعتبر كافية عملياً لتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية.	٣
الا	توفر الحماية الالزامية للبيانات.	٤
الا	العمليات الالكترونية	
الا	توفر الجامعة بريد إلكتروني خاص لكل موظف.	٥
الا	إدارة الأنشطة الإلكترونية تحقق مرونة أكبر في العمل.	٦
الا	توفر الجامعة وسائل الاتصال المختلفة مع كافة المستويات الإدارية.	٧
الا	تعزز الإدارة الالكترونية التكامل بين القطاعات الوظيفية المختلفة.	٨
الا	الاستراتيجية الالكترونية	
الا	التحول إلى الإدارة الالكترونية يتناسب مع استراتيجية الجامعة.	٩
الا	توفر رؤية استراتيجية واضحة لتحويل أنظمة الجامعة الإدارية إلى أنظمة إدارة إلكترونية.	١٠
الا	تبني الجامعة استراتيجية واضحة في مجال تقديم الخدمات التعليمية الالكترونية.	١١
الا	تستخدم استراتيجية الجمع ما بين الأعمال التقليدية والالكترونية.	١٢
الا	التسويق الإلكتروني	
الا	توفر خدمة المؤتمرات المرئية لدى الجامعة.	١٣
الا	توفر الجامعة للموظف الوصول إلى المجالات العلمية.	١٤
الا	توفر خدمة بث الفيديو عبر الإنترنط.	١٥
الا	توفر الجامعة للموظف خدمات المراسلات الالكترونية.	١٦
الا	الهيكل الالكتروني	
الا	لا توجد معارضه تنظيمية للتحول إلى الإدارة الالكترونية.	١٧
الا	يتم تعديل الهيكلية الإدارية بما يتناسب مع التحول إلى الإدارة الالكترونية.	١٨
الا	يتم إعادة هندسة العمليات الإدارية بما يتلاءم مع التحول إلى الإدارة الالكترونية.	١٩
الا	يوجد لدى الجامعة تحليل مستمر لنقاط القوة والضعف في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	٢٠
الا	القيادة الالكترونية	
الا	يتم تطوير قيادة إدارية تعامل بفعالية مع التغيرات المتتسارعة في وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	٢١
الا	يتم تدريب الموظف على الأنظمة الإدارية المحولة الالكترونية.	٢٢
الا	تحقق الإدارة الالكترونية مشاركة الموظف في تنفيذ الأنشطة.	٢٣
الا	يتم تدريب الموظفين باستخدام وسائل التدريب الالكترونية المختلفة.	٢٤

ثانياً. محور المرونة التنظيمية: ضع علامة (صح) أمام الفقرة الملائمة.  
المطلوب هو بيان رأيك حول محتوى الفقرة من حيث درجة الاتفاق من عدمه.

بدائل الإجابة				الفقرة	T
لا اتفق	محياد	اتفاق			
				ثقافة التعلم التنظيمي	
				يمكن وصف ثقافة الجامعة بأنها تشجع على الإبداع.	١
				المرونة تساعد في زيادة السياق المعرفي والمعلوماتي الجديد.	٢
				تطبيق المرونة في الجامعة يساعد في الإبداع وإنتاج معرف جديدة.	٣
				الهيكل التنظيمي	
				يدعم الهيكل التنظيمي عمليات اشراك الأفراد في دعم وتطوير اداء المنظمة.	٤
				الهيكل التنظيمي في المنظمة المرونة لابد أن يكون مدمجاً أي مفرطاً وذلك بالإقلال من المستويات الإدارية.	٥
				الهيكل التنظيمي للجامعة يمكنها من العمل بكفاءة وفعالية.	٦
				سلوك ومهارات العاملين	
				تركز المرونة على بعد السلوكيات والممارسات القيادية الهدافة إلى تشجيع التعاون بين العاملين في المؤسسة وجعلهم يعملون معاً لصياغة أهداف مشتركة.	٧
				يدرك العاملين العوامل المحورية التي تؤثر على عملهم.	٨
				تفوّض الإدارة العليا الصالحيات الكافية للموارد البشرية لتمكينهم من انجاز المهام المكلفين بها.	٩
				القدرات التكنولوجية	
				ترتبط المرونة بالتغيير الوظيفي وبالنظم والهيكل والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل داخل الجامعة.	١٠
				تتابع الجامعة التقنيات والممارسات العالمية والمحليّة، وتبني التقنيات والممارسات التي تعتقد بأنها ملائمة لها.	١١
				المرونة مرتبطة بتصميم نظم دقيقة وسريعة لم تكن متاحة من قبل.	١٢
				التدريب والتطوير	
				المرونة مهمة في توجيه الأداء البشري نحو مستويات أفضل.	١٣
				لابد من توافر مهارة الموارد البشرية بالانتقاء والتدريب والتطوير والتحفيز.	١٤
				تسعى الجامعة إلى تطوير مهارات موظفيها بشكل مستمر.	١٥