

## 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 استمارة 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 الى 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 تواكب 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 لتقنيات المعلومات والاتصالات في اداء الوظائف الرئيسة للإدارة 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 المعقدة هي بلا شك تكون أكبر فاعلية وكفاءة وأكثر استقراراً واطمئناناً من المنظمة التي لا يمكنها العمل والحركة إلا في بيئة ساكنة. عليه فأن المنظمات التي تتمتع بالمرونة هي المنظمات التي تستطيع النجاة لتصبح جزءاً رئيساً من الاقتصاد الحديث، كما تمكنها 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 متطورة متمثلة بالإدارة الالكترونية مما انعكس على سرعة استجابتها لهذه التغيرات وتنفيذ اعمالها ببسر 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؟

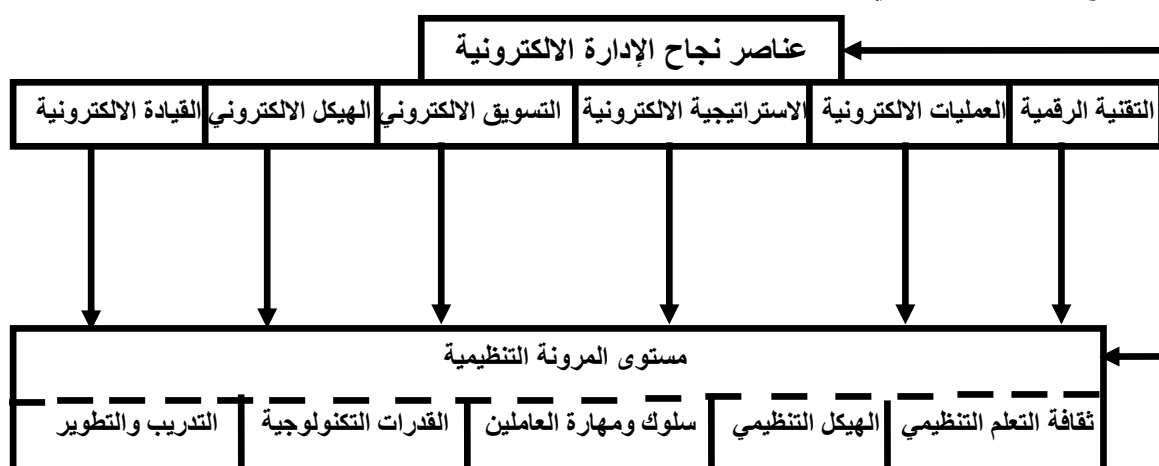
**أهمية البحث:** تكمن أهمية البحث من خلال تناوله لمفهومي الإدارة الالكترونية والمرونة التنظيمية في بيئة الجامعة لما لهما من دور كبير في تحسين مخرجاتها ومساعدتها في مواكبة المتغيرات المفاجئة ومواجهة التحديات في بيئة العمل ومن هنا تتضح أهمية البحث بما يلي:

١. أهمية التكنولوجيا في التأثير على مرونة المنظمات وتطورها.
٢. ان لمتغيري البحث (الإدارة الالكترونية والمرونة التنظيمية) أهمية كبيرة في مواكبة التطور المتسارع في بيئة عمل المنظمات لتحقيق مستويات اداء أفضل مما سينعكس على استمراريتها في ظل بيئة العمل شديدة التعقيد.
٣. تحسين كفاءة وفاعلية الجامعة عن طريق استثمار التقنيات المتطورة في مختلف جوانب العمل، مما ينعكس ايجاباً على الجامعة والمجتمع.
٤. تشخيص نقاط الضعف في بيئة 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. تسليط الضوء على محددات المرونة التنظيمية.

**أنموذج البحث الافتراضي**



المصدر: إعداد الباحثان.

**فرضيات البحث:** يختبر البحث فرضيتين رئيسيتين تعبران عن المتغيرات البحثية المدروسة، وتتمثل بالآتي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإدارة الالكترونية والمرونة التنظيمية. وتنبثق 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 الإلكتروني والمرونة التنظيمية.
٥. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيكل الإلكتروني والمرونة التنظيمية.
٦. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الالكترونية والمرونة التنظيمية.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** هنالك تأثيرات ذات دلالة معنوية للإدارة الالكترونية في المرونة التنظيمية. وتنبثق 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 الإلكتروني 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، ومنتجاً المنهج الوصفي في تثبيت الإطار النظري للبحث، في حين شمل الثاني الإطار الميداني استمارة الاستبانة. تمثل مجتمع البحث بكليات جامعة الموصل وشملت عينة البحث كلاً من كلية الإدارة والاقتصاد، كلية التربية للعلوم الانسانية والعلوم الصرفة، كلية علوم الحاسبات والرياضيات، وكلية الهندسة، اذ تم توزيع (١١٠) استمارة استرجع منها (٩٢) استمارة صالحة للتحليل، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات عينة البحث كما استخدم الوسط الحسابي لملاحظة مدى تركز (توسط) حول احد مقاييس ليكرت (Likert) ثلاثي الأبعاد (أفق (٣)، محايد (٢)، لا أفق (١))، واستخدم الانحراف المعياري لمعرفة مقدار تشتت بيانات العينة، فضلاً عن استخدام الارتباط والانحدار لمعرفة مدى العلاقة والتأثير بين متغيري البحث.

**خطة البحث:** قُسم البحث الى ثلاث مباحث لتغطية محتوياته 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 (العريشي، ٢٠٠٨: ٤٥) بأنها استخدام تقانة المعلومات والاتصالات في جميع هياكل الإدارة، لتنفيذ مختلف الأعمال فيها بشكل الكتروني بكفاءة وفعالية.

وتعتبر الإدارة الالكترونية مظلة للعديد من نماذج الأعمال الالكترونية، وتشمل أدوات لتبادل المعلومات بشفافية والتعاون عبر الإنترنت بين مختلف اصحاب العلاقة في سلسلة التوريد، كما تشمل الإدارة الالكترونية العمليات التي تضمن توافق الأعمال وتقانة المعلومات مع بعضها البعض بشكل تكون قادرة 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 انها 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 والأتمتة والذكاء الاصطناعي باستخدام منهجية للتطوير والنشر السريع لخلق بيئة المعرفة لتحقيق رؤية المؤسسة.

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

وترى (ديلمي، ٢٠١٥: ٤٨) ان الإدارة الالكترونية عبارة عن إدارة آلية تستعمل اجهزة الحواسيب بدلاً عن المعاملات الورقية، وتتعامل 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 والانشطة الادارية الى تقانة المعلومات والاتصالات لإيصال المعلومات وتقديم الخدمات الكترونياً وبشكل آمن ودقيق وبأسرع وقت وبأقل تكلفة، ويتصف 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 الإدارية التقليدية، إلى الأساليب الادارية الحديثة ممثلةً 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 الى رفع كفاءة الموظف وظهور جيل جديد من الكوادر المهيأة للتعامل مع التقنيات.

٢. محاربة البيروقراطية والعمل على تبسيط تعقيدات العمل اليومية.

٣. تزويد اصحاب القرار بالمعلومات والبيانات بالسرعة والتوقيت المناسبين ورفع مستوى الرقابة.

٤. تقليل تكاليف التشغيل عن طريق خفض كمية الملفات والأوراق المستخدمة وتسريع انجاز المعاملات.

كما يحدد (الكبيسي، ٢٠٠٨: ٣٩-٤٠) اهداف الإدارة الالكترونية بالتالي:

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 امكانية الإدارة التقليدية تكون محدودة في انجاز وتخليص المعاملات وتضطرهم في احيان كثيرة للانتظار في صفوف طويلة.
٤. إلغاء عامل التواصل المباشر بين طرفي المعاملة والتخفيف منه إلى ابعد حد ممكن 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 الى الإدارة الالكترونية:** لا تعد عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية فقط تهيئة الجوانب الفنية من اجهزة الحاسوب وشبكات الاتصال ومنها الإنترنت وغيرها بالرغم من كونها عناصر رئيسة ومهمة للتحول الى الإدارة الالكترونية، ولكنها تعد في

الدرجة الأولى مسألة إدارية تعتمد على فلسفة وفكر إداري متطور وتستند الى قيادات إدارية واعية ترغب في التطوير وتسانده وتدعمه لتحقيق مسئوليتها الرئيسية الا وهي خدمة المستفيدين والعمل على تحقيق رغبتهم والالتزام بأعلى مستوى من الجودة وإتقان العمل.

وتنطلق عملية التحول من الحاجة والرغبة في تشكيل أداة إدارية تتصف بالمرنة والرشاقة وتقدم خدماتها للمستفيدين منها في الزمان والمكان المناسبين ووفق المواصفات التي تشبع 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 الى المعلومات.
  - ضرورة تحقيق الاتصال الدائم بين العاملين على كافة نطاق العمل.
- ويقترح (عبد الكريم، ٢٠١٠: ٢٢-٢٣) بعض الخطوات التي تعبر عن عملية الانتقال في تطبيق الإدارة الالكترونية بشكل سلس وناجح وكما يلي:
١. إحداث تغير نوعي ليس بمكنة الوظائف الحكومية فقط، ولكن بالعمل على تأسيس مجتمع معلومات له القدرة للتعامل مع التطورات التقنية.
  ٢. ايجاد شراكة بين كل القطاعات والمنظمات، بما فيها المنظمات العامة والخاصة التي يجب أن تتقاسم عمليات التهيئة والإعداد لعملية التحول للإدارة الالكترونية.
  ٣. ضرورة ايجاد البنية التقنية والتحتية مع الاخذ 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، وانشاء نظام واضح يعمل على تصنيف مواقع خدمات 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 بيئة 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 رئيسة لنجاح تطبيق الإدارة الالكترونية:

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

٢. **العمليات الالكترونية:** تتولد هذه العمليات من خلال تحويل الارتباطات المادية والمهمات 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 الإنترنت.
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 الإلكتروني:** ويعتمد على التوجه الى الزبون والتحليل العميق لرغباته، والتفاعل معهم بشكل مباشر، والتحول من التسويق الموجه للجمهور بشكل عام إلى التسويق الموجه لرغبات وحاجات الزبون، وإيجاد أنظمة للشراء والبيع الإلكتروني.
٥. **الهيكل الإلكتروني:** تتطلب الإدارة الالكترونية الى وجود بنية تنظيمية تتصف بالحدثة والمرونة، أفقية وعمودية باتصالاتها، كذلك بنية شبكية تعتمد على قاعدة تقنية ومعلومات متجددة، وثقافة تنظيمية تتمركز حول قيمة الابتكار والمبادرة لإتمام الأعمال بكفاءة وفاعلية.
٦. **القيادة الالكترونية:** تطوير وتنمية قيادة إدارية تتعامل بفاعلية وكفاءة مع تقانة المعلومات والاتصالات، تمثل الكفاءات الرئيسة التي تكون قادرة على الابتكار والتطوير، وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية، وإنتاج المعرفة، وإدارة عملية التعلم التنظيمي في المنظمات الساعية للتعلم بصفة دائمة ومؤكدة.

### المبحث الثاني: المرونة التنظيمية

أولاً. **مفهوم المرونة التنظيمية:** يعد هذا المفهوم واحد من أهم المفاهيم الأكثر شمولاً وذلك لقدرته على التعامل مع حالات الغموض وعدم التأكد 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 الى ما يعرف بالإدارة المرنة (الفاضل، ٢٠١٥: ٩٠٤).

ويعرفها (Almahamid et al., 2010: 22) بأنها أسلوب وقائي تمتلك المنظمة من خلالها القدرة على الاستجابة بالتوقيت الملائم للتغيرات والظروف المفاجئة في بيئة الأعمال.

ويرى (الزبيدي والخزرجي، ٢٠١٦: ٥٣) ان المرونة التنظيمية تعني القدرة على القيام بالعمل بشكل مختلف عما كان مخططاً في البداية لتحقيق اداء بشكل فاعل في بيئة الاعمال التنافسية الديناميكية.

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

يتضح مما تقدم ان المرونة تعبر عن حالة المنظمة ومدى قدرتها عن مواجهات المواقف الحرجة والاستجابة لها، لذلك يمكن تعريف المرونة 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 كفوء 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، ويتطلب تحقيق ذلك من المنظمات ان تتصف بالمرونة العالية وان تتمتع باللامركزية 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 رشيقة 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 الاساسية.
  - **القيادة خفيفة الحركة (الرشيقة):** تسمح للمنظمات الاستجابة بسرعة وبكل ثقة للمخاطر المدروسة وبشكل ملائم لكل الفرص والتهديدات.
  - **الحوكمة القوية:** تُظهر المرونة تحمل للمسؤولية في كافة أقسام الهيكل التنظيمي، بالاستناد إلى ثقافة المنظمة المعتمدة على الشفافية والثقة والابتكار، وهذا يضمن بقائها مخلصاً لقيمتها 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 مرونة المنظمة وكما يلي:
١. **ثقافة التعلم التنظيمي:** بالنظر الى المستندة الى الموارد فإن الثقافة التنظيمية تعتبر مورد نادر، ولا يمكن تقليده وغير قابل للبيع ويكون طويل الاجل، وتؤثر ثقافة التعلم التنظيمي على الموارد والقدرات التي تملكها 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 اللامركزية هذا سيقود الى زيادة مستوى المرونة التنظيمية.
  ٣. **سلوك ومهارة العاملين:** أحد اهم الممكنات 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 يتصف



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 الاستجابية 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 الالكترونية

يوضح الجدول (١) النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الإدارة الالكترونية.

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

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق	محايد	اتفق	المتغيرات
		%	%	%	
التقنية الرقمية					
.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
العمليات الالكترونية					
.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
الاستراتيجية الالكترونية					
.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
التسويق الإلكتروني					
.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

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

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 للتحويل إلى الإدارة الالكترونية، وجاء السؤالين (السادس عشر والحادي والعشرون) بالمرتبة الثانية وبنسبة (82.6%) ويدل ذلك على وجود اتفاق بأن المنظمة المبحوثة توفر للموظف خدمة المراسلات الالكترونية، كما انها تقوم بتطوير قيادات إدارية قادرة على التعامل بفعالية مع التغيرات المتسارعة في وسائل تقانة المعلومات والاتصالات، اما أقل نسبة توافق حصل عليها كلاً من السؤال (الثالث عشر) بنسبة (52.2%) والتي تشير الى انه تتوفر لدى المنظمة المبحوثة خدمة المؤتمرات المرئية يليه السؤال (الرابع والعشرون) بنسبة (47.8%) التي تبين بانه 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 للمرونة التنظيمية.

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

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

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

المصدر: اعداد الباحثان.

توضح النتائج الواردة في الجدول (٢) والذي تضمن (١٥) سؤالاً، إن المعدل العام لإجابات أفراد عينة الدراسة قد بلغ (81.52%) وهي درجة جيدة جداً ومنطقية، إذ حصل السؤال (الثلاثون) على المرتبة الأولى وبنسبة (87.0%) وهذا يدل على وجود اتفاق بان الهيكل التنظيمي للمنظمة المبحوثة يمكنها من العمل بكفاءة وفعالية، وحصلت الاسئلة (السادس والعشرون والثالث والثلاثون والسابع والثلاثون) على المرتبة الثانية وبنسبة (84.8%) ويدل ذلك على وجود اتفاق بأن المرونة تساعد في زيادة السياق المعرفي والمعلوماتي الجديد، وان الإدارة العليا تعطي الصلاحيات الكافية للأفراد لتمكينهم من اداء المهام المكلفين بها، بالإضافة الى ان اعتبار المرونة عنصراً مهماً للارتقاء بالأداء البشري نحو مستوى أفضل. وحصل كلاً من السؤالين (الخامس والعشرون والثامن والثلاثون) على نسبة (76.1%) والتي تشير الى ان ثقافة المنظمة المبحوثة تشجع على الإبداع، بالإضافة الى امتلاك الموارد البشرية مهارة بالانتقاء والتدريب والتطوير والتحفيز، ويليها السؤال (السابع والعشرين) بأقل نسبة توافق بلغت (71.7%) والتي تبين ان تطبيق المرونة في المنظمة المبحوثة يساهم في الإبداع وإنتاج معارف جديدة. وهذا يدل على أن 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 والمتعلقة بالفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية المنبثقة.

الجدول (٣) نتائج علاقة الارتباط بين عناصر الإدارة الالكترونية والمرونة التنظيمية في المنظمة المبحوثة

نوع العلاقة	المتغير المستقل	
	المتغير المعتمد	المرونة التنظيمية
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 الإدارة الالكترونية والمرونة التنظيمية اذ بلغ الارتباط الكلي (0.809\*\*) وتفسر هذه النتيجة ان اسهام عناصر الإدارة الالكترونية في المنظمة المبحوثة في تحسين المرونة التنظيمية بشكل كبير، وفيما يخص الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى فجاءت النتائج على النحو الاتي:

هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل مما يأتي:

- التقنية الرقمية والمرونة التنظيمية اذ بلغت (0.671\*\*).
- العمليات الالكترونية والمرونة التنظيمية اذ بلغت (0.560\*\*).
- الاستراتيجية الالكترونية والمرونة التنظيمية اذ بلغت (0.700\*\*) وهي اعلى نسبة ارتباط.
- التسويق الالكتروني والمرونة التنظيمية اذ بلغت (0.548\*\*).
- الهيكل الالكتروني والمرونة التنظيمية اذ بلغت (0.672\*\*).
- القيادة الالكترونية والمرونة التنظيمية اذ بلغت (0.607\*\*).

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

٢. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها

يوضح الجدول (٤) تأثير الإدارة الالكترونية في المرونة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.

الجدول (٤) تأثير الإدارة الالكترونية في المرونة التنظيمية في المنظمة المبحوثة

R2	T		F		المستقل
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	المعتمد
65.4%	1.6645	13.034	5.22	169.876	المرونة التنظيمية

المصدر: اعداد الباحثان.

يتبين من الجدول اعلاه والخاص بتحليل تأثير الإدارة الالكترونية في المرونة التنظيمية إلى ان هنالك أثر معنوي أشرته قيمة (F) المحسوبة والبالغة (169.876) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (5.22) عند درجتى حرية (1 و 90) بمستوى معنوية (5%)، ويدل ذلك على أهمية الإدارة الالكترونية في تحسين المرونة التنظيمية والتي اشرتها قيمة (R<sup>2</sup>) بنسبة (65.4%) في المنظمة المبحوثة، وهذا يقودنا لقبول الفرضية الرئيسة 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	عناصر 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 اعلاه نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية فجاءت على النحو الاتي:

هناك تأثيرات ذات دلالة معنوية لكل مما يأتي:

- للتقنية الرقمية في المرونة التنظيمية والذي اشرته قيمة (F) المحسوبة والبالغة (73.798) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (5.22) عند درجتى 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 اشرته قيمة (F) المحسوبة والبالغة (41.132) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (5.22) عند درجتى 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 اشرته قيمة (F) المحسوبة والبالغة (86.237) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (5.22) عند درجتى حرية (1 و 90) بمستوى معنوية (5%)، كما ان قيمة (R<sup>2</sup>) بلغت (48.9%) وهي اعلى نسبة تأثير وتعكس نسبة تأثير الاستراتيجية الالكترونية في المرونة التنظيمية.
- للتسويق الالكتروني في المرونة التنظيمية والذي اشرته قيمة (F) المحسوبة والبالغة (38.679) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (5.22) عند درجتى 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.

- للهيكل الالكتروني في المرونة التنظيمية والذي اشترته 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 ( $R^2$ ) بلغت (45.2%) وهي تعكس نسبة تأثير الهيكل الالكتروني في المرونة التنظيمية.

- للقيادة الالكترونية في المرونة التنظيمية والذي اشترته 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 ( $R^2$ ) بلغت (36.9%) وهي تعكس نسبة تأثير القيادة الالكترونية في المرونة التنظيمية.

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

### الاستنتاجات والمقترحات:

#### أولاً. الاستنتاجات:

١. تعد الإدارة الالكترونية من المواضيع المعاصرة وذات اهمية كبرى بالنسبة لمنظمات الاعمال لما لها من تأثير في زيادة المرونة التنظيمية بما سينعكس على تطور واستدامة هذه المنظمات ومواكبة التغيرات في بيئة العمل.
٢. الإدارة الالكترونية مفهوم واسع يشمل عناصر متعددة لها دور كبير في تحسين المرونة التنظيمية في المنظمة المبحوثة وهي على التوالي (الاستراتيجية الالكترونية، الهيكل الالكتروني، التقنية الرقمية، القيادة الالكترونية، العمليات الالكترونية، والتسويق الالكتروني).
٣. وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين الإدارة الالكترونية والمرونة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.
٤. تبين ان المنظمة المبحوثة لم تولي اهتماماً كبيراً لعنصر التسويق الالكتروني لكونها ذات طابع حكومي.
٥. تبين ان المنظمة المبحوثة تدرك اهمية المرونة التنظيمية لتكون قادرة على التكيف مما يؤدي الى استمرارية التطور الاداري وتحقيق اداء عالي.
٦. بينت النتائج التي توصل اليها البحث الى قبول الفرضيات الرئيسة 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 ومهارة العاملين، القدرات التكنولوجية، التدريب والتطوير).
٢. على المنظمة المبحوثة زيادة الاهتمام بالتسويق الالكتروني والعمليات الالكترونية.
٣. اقامة مؤتمرات وورش عمل وندوات علمية تهتم بإبراز 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 الالكترونية والمرونة التنظيمية بما ينسجم مع رسالة ورؤية واهداف المنظمة.

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

### قائمة المصادر

#### اولاً. العربية

١. ابو أمونه، يوسف محمد يوسف، ٢٠٠٩، واقع ادارة الموارد البشرية الكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية-قطاع غزة، الجامعة الاسلامية-غزة، فلسطين.
٢. ديلمي، امال، ٢٠١٥، دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تعزيز ادارة المعرفة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-وكالة امم البواقي، جامعة ام البواقي، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
٣. الزبيدي، 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. الصرايرة، 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 الكريم، 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 المرنة 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 والافاق، 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. الاجنبية

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-ower 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 إجاباتكم 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.

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

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

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