


## The Impact of Electronic Human Resource Management on Strategic Acumen in Educational Institutions: A Case Study of Erbil Technical University

Raad Abdulsattar Faris 

Email: [raad88raadd@gmail.com](mailto:raad88raadd@gmail.com)

Dilawar Jalal Gharib 

Email: [dlawar.ghareeb@epu.edu.iq](mailto:dlawar.ghareeb@epu.edu.iq)

Erbil Polytechnic University - Technical College of Administration - Department of Business Administration, Erbil, Kurdistan Region, Iraq.

<https://doi.org/10.34009/aujeas.2026.161509.1149>

### ABSTRACT

#### Cite as:

faris, R., & Gharib, D. J. (2026). The Impact of Electronic Human Resource Management on Strategic Acumen in Educational Institutions: A Case Study of Erbil Technical University. AL-Anbar University journal of Economic and Administration Sciences, 18(1).



©Authors, 2026, College of Administration and economics, University of Anbar. This is an open-access article under the CC BY 4.0 license

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

Received: 2025 / 6 / 14

Accepted: 2025 / 7 / 15

Published: 2026 / 3 / 30


Print ISSN:1998-8141


Online ISSN:2706-6010

This study aims to analyze the impact of electronic human resource management (eHRM) on enhancing strategic agility within educational institutions. It was applied to a sample of (150) leaders and officials from the colleges and institutes affiliated with Erbil Polytechnic University in Erbil Governorate. The independent variable represented eHRM and was measured across five main dimensions: e-planning, e-recruitment and selection, e-compensation, e-learning and development, and e-performance evaluation. In contrast, the dependent variable, strategic agility, was measured across three sub-dimensions: opportunity exploration, opportunity exploitation, and structural agility. The study used a descriptive-analytical approach. Data were collected using an electronic questionnaire designed using Google Forms and analyzed using SPSS (version 26) and Excel (2019). The study relied on several statistical methods, such as normal distribution testing, confirmatory factor analysis, descriptive statistics, simple correlation analysis, and structural equation modeling (SEM). The results showed a significant and statistically significant effect of e-HRM on strategic agility, indicating that institutions that implement this type of management have a greater ability to attract and retain talent, thus achieving excellence and flexibility in strategic performance. This was clearly reflected in the selection of administrative leaders in the academic institutions under study. The study recommends the integration of e-HRM practices into institutional work plans and granting them an effective and independent role in decision-making, with the aim of enhancing overall performance and achieving excellence in the university work environment.

**Keywords:** E-Governance, Human Resources, Strategic Acumen, Administrative Leadership, Erbil Polytechnic University.

أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على البراعة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية:  
دراسة حالة جامعة أربيل التقنية

أ.م. دلاور جلال غريب 

الباحث : رعد عبد الستار فارس 

الايمل: [dlawar.ghareeb@epu.edu.iq](mailto:dlawar.ghareeb@epu.edu.iq)

الايمل: [raad88raadd@gmail.com](mailto:raad88raadd@gmail.com)

الكلية التقنية الإدارية / جامعة أربيل التقنية

<https://doi.org/10.34009/aujeas.2026.161509.1149>

## المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز البراعة الاستراتيجية داخل المؤسسات التعليمية، وقد تم تطبيقها على عينة مكونة من (150) فرداً من القيادات والمسؤولين في الكليات والمعاهد التابعة لجامعة أربيل التقنية في محافظة أربيل. تمثل المتغير المستقل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وتم قياسه عبر خمسة أبعاد رئيسية هي: التخطيط الإلكتروني، التوظيف والاختيار الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية، التعلم والتطوير الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني. وفي المقابل، تم قياس المتغير التابع المتمثل في البراعة الاستراتيجية من خلال ثلاثة أبعاد فرعية هي: استكشاف الفرص، استغلال الفرص، والبراعة الهيكلية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات باستخدام استبانة إلكترونية صُممت عبر نماذج جوجل، وتم تحليلها باستخدام برنامجي SPSS (الإصدار 26) و Excel (2019).

حيث اعتمدت الدراسة على عدد من الأساليب الإحصائية مثل اختبار التوزيع الطبيعي، تحليل العوامل التأكيدية، الإحصاء الوصفي، تحليل الارتباط البسيط، ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي وذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على البراعة الاستراتيجية، مما يدل على أن المؤسسات التي تطبق هذا النوع من الإدارة تمتلك قدرة أكبر على جذب الكفاءات والمحافظة عليها، وبالتالي تحقيق التميز والمرونة في الأداء الاستراتيجي. وقد انعكس ذلك بوضوح في اختيار القيادات الإدارية في المؤسسات الأكاديمية قيد الدراسة. وتوصي الدراسة بضرورة دمج ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ضمن خطط العمل المؤسسي، ومنحها دوراً فاعلاً ومستقلاً في صناعة القرار، بهدف تعزيز الأداء العام وتحقيق التميز في بيئة العمل الجامعي.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإلكترونية، الموارد البشرية، البراعة الاستراتيجية، القيادة الإدارية، جامعة أربيل التقنية.

## المقدمة

في ظل ما يشهده العالم من تحولات رقمية متسارعة وتغيرات بيئية متلاحقة، أصبح من الضروري أن تعتمد المؤسسات التعليمية على أنماط إدارية حديثة قادرة على الاستجابة لهذه التغيرات، ومواجهة التحديات الجديدة التي تفرضها بيئة العمل المعاصرة. ومن بين هذه الأنماط برزت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأداة استراتيجية تتيح للمؤسسات تحسين إدارة رأس المال البشري وتوظيف التقنيات الرقمية لتعزيز الفعالية التنظيمية والكفاءة الإدارية. إن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لم تعد تقتصر على كونها مجرد أداة تقنية لتيسير

الإجراءات الإدارية، بل تطورت لتصبح نظاماً متكاملًا يدعم اتخاذ القرار ويوفر بيانات دقيقة وشاملة حول الأفراد داخل المؤسسة، مما يسمح بتخطيط استراتيجي فعال للموارد البشرية، ويمكن الإدارة العليا من إدارة الكفاءات والمهارات بطريقة مرنة وسريعة الاستجابة. كما تساهم في تقليل الهدر الزمني والمالي من خلال أتمتة عمليات التوظيف، والتطوير، وتقييم الأداء، والتعويضات، وغيرها من الأنشطة الحيوية لإدارة المورد البشري. وفي هذا السياق، تبرز البراعة الاستراتيجية كمفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، يمثل القدرة الديناميكية للمؤسسة على التوفيق بين استكشاف الفرص الجديدة واستغلال الإمكانيات الحالية في آن واحد، بما يعزز قدرتها على الاستمرارية والتكيف والابتكار. وتعدّ هذه البراعة أحد أهم عناصر النجاح طويل الأمد، خصوصًا في المؤسسات التعليمية التي تواجه تحديات متزايدة ترتبط بالتغيير التكنولوجي، وتوقعات أصحاب المصلحة، والضغط التنافسي المتزايدة. وتسعى جامعة أربيل التقنية، شأنها شأن العديد من مؤسسات التعليم العالي، إلى تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والمرونة الاستراتيجية في أداؤها. ومن هذا المنطلق، فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يمثل خطوة مهمة في إطار سعيها لتحقيق البراعة الاستراتيجية، وذلك من خلال تمكين القيادات الإدارية من أدوات رقمية تسهل عليهم إدارة العمليات المعقدة وتحسين جودة القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.

إن الدراسة الحالية تنبع من الحاجة إلى فهم طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وبين قدرة المؤسسة على تحقيق البراعة الاستراتيجية، عبر قياس أثر هذا النوع من الإدارة الرقمية على أبعاد رئيسية تمثل جوهر البراعة، مثل استكشاف الفرص، واستغلالها، والبراعة الهيكلية التي تمكن المؤسسة من العمل بكفاءة ومرونة في آن واحد. وتأتي هذه الدراسة لتغطي هذا المجال من خلال تحليل ميداني يستند إلى عينة من القيادات الإدارية في الكليات والمعاهد التابعة لجامعة أربيل التقنية. كما تهدف إلى تقديم إطار تحليلي يبيّن ما إذا كانت الإدارة الإلكترونية، بأبعادها المختلفة، تُسهم فعليًا في دعم التوجه الاستراتيجي للمؤسسة نحو التكيف والابتكار والنمو، أم أن هناك فجوة في التطبيق تحتاج إلى المعالجة والتطوير. ومن خلال ذلك، تأمل الدراسة في تقديم مساهمة علمية وأكاديمية تسدّ فجوة بحثية في الأدبيات المعنية بالعلاقة بين الإدارة الرقمية والبراعة الاستراتيجية، مع تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في بيئات التعليم العالي وغيرها من المؤسسات التي تسعى إلى التميز من خلال التكيف الذكي مع بيئتها المتغيرة.

وتأسيسًا على ما سبق ولإعطاء تصور كامل عن الدراسة الحالية ويهدف تغطية مضامينها نظريًا وتطبيقاتها، فقد تكونت هيكليتها من أربعة فصول رئيسية، تناول الفصل الأول المنهجية الدراسة أما الفصل الثاني يتضمن الإطار النظري والفصل الثالث قسمت الى مبحثين تناول المبحث الأول وصف متغيرات البحث وتشخيصها والمعادلات الاحصائية وطرق قياس والتقييم المتغيرات، أما المبحث الثاني فتناول مناقشة نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات، وأخيرًا الفصل الرابع تكونت من مبحثين الأول الاستنتاجات والثاني والتوصيات.

## الفصل الأول: منهجية الدراسة

### أولاً: مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات التعليمية، ومنها جامعة أربيل التقنية، تحديات متزايدة تتعلق بتحقيق البراعة الاستراتيجية في بيئة عمل تتسم بالتغير المتسارع والضغط التكنولوجية والمنافسة المتزايدة. وفي هذا الإطار، تبرز

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأداة إدارية حديثة يُمكن أن تُسهم في تمكين المؤسسة من تحقيق هذه البراعة عبر تسهيل عمليات التخطيط، والتوظيف، والتطوير، وتقييم الأداء، وغيرها من الوظائف الحيوية. وانطلاقاً من هذا التوجه، تتمثل مشكلة الدراسة الرئيسية في محاولة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما مدى توافر أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في جامعة أربيل التقنية؟
2. ما مدى توافر أبعاد البراعة الاستراتيجية (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، البراعة الهيكلية) لدى القيادات الإدارية في جامعة أربيل التقنية؟
3. ما طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والبراعة الاستراتيجية في جامعة أربيل التقنية؟
4. ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها المختلفة في تحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعة؟
5. هل يوجد تباين معنوي في آراء أفراد العينة حول توافر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والبراعة الاستراتيجية يُعزى إلى الخصائص الديموغرافية.

### ثانياً: أهمية الدراسة:

تتمحور أهمية الدراسة على ما يأتي:

1. يعد موضوع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ذا أهمية لكونه يفتح آفاقاً علمية جديدة للباحثين العاملين في مجال الإدارة الإلكترونية.
2. تعد دراسة الإدارة الإلكترونية من أحدث الدراسات على حد علم الباحث، إذ تبحث في درجة توافر تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق البراعة الاستراتيجية في جامعة أربيل التقنية.
3. تقوم الإدارة الإلكترونية على مواجهة المعوقات واستغلال الفرص وحل المشكلات عن طريق الابتكار ومواكبة التطور.
4. تعد البراعة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، أمراً بالغ الأهمية للابتكار والتجديد، مما يجعلها رائدة في مجالها وتتفوق على المنافسين.
5. تتجلى أهمية تطبيق هذه الدراسة في تركيزها على قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، باعتباره من القطاعات الحيوية والرئيسية، وذلك من خلال التعرف على واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ومدى أثرها في تحقيق البراعة الاستراتيجية داخل المؤسسات التعليمية.

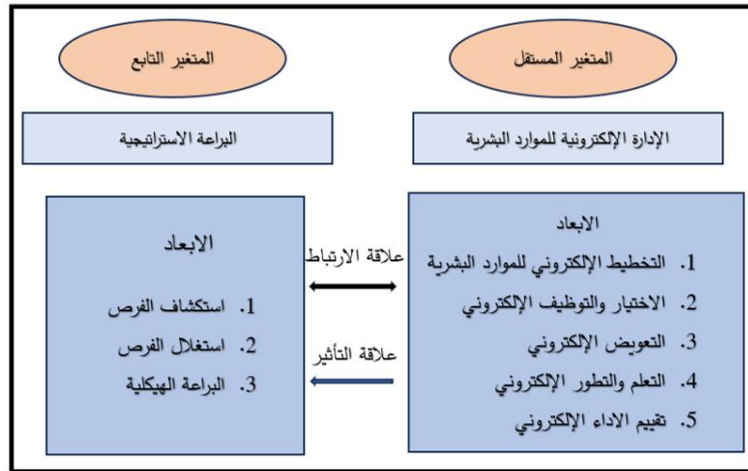
### ثالثاً: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحديد تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الإنجاز الريادي في المؤسسات التعليمية ضمن عينة الدراسة، وتوظيف مجموعة من الأهداف التي تأمل الدراسة في تحقيقها، وهي كالآتي:

1. التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسات التي تمثل عينة الدراسة.
2. الكشف عن طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها وزيادة أعمال المؤسسات التعليمية.
3. توضيح مفهوم الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الموارد البشرية.
4. قياس أثر الإدارة الإلكترونية على البراعة الاستراتيجية.
5. تقديم توصيات لتحسين استخدام الإدارة الإلكترونية في جامعة أربيل التقنية.

### رابعاً: نموذج الدراسة الافتراضي:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وبيان العلاقات بين المتغيرين تم تصميم مخطط فرضي للدراسة الشكل رقم (1-3) يوضح ذلك.



المصدر: من إعداد الباحث

الشكل (1-3) نموذج الدراسة الافتراضية

### خامساً: فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والبراعة الاستراتيجية لدى القيادات الإدارية.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** وجود تأثير معنوي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على مستوى البراعة الاستراتيجية لدى القيادات الإدارية. وتتفرع منه الفرضيات الفرعية الآتية:
1. توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لمحور (التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية) على البراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية.
  2. توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لمحور (الاختيار والتوظيف الإلكتروني) على البراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية.
  3. توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لمحور (التعويض الإلكتروني) على البراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية.
  4. توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لمحور (التعلم والتطور الإلكتروني) على البراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية.
  5. توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لمحور (تقييم الاداء الإلكتروني) على البراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

### المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

#### أولاً: نشأة ومفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (E-HRM) هي امتداد لنظام المعلومات لإدارة الموارد البشرية المسؤولة عن معالجة المهام التقليدية واستخدام نظام جديد لإدارة الموارد البشرية إلى الاداء الامثل حيث يكون لدى المنظمة معلومات شاملة عن الموظفين عن طريق الادارة الإلكترونية (Nematollahi & Hosseini, 2014: 181).

قد أستخدم المؤلفون تسمية نظام معلومات الموارد البشرية، والمعروف في الوقت الحاضر باسم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إذ كانت هناك جدالات حول التعريف الذي يجب استخدامه خاصة وأن بعض المؤلفين يجادلون بوجود اختلاف في حين أن الدراسات المتعلقة بنظام معلومات الموارد البشرية غالباً ما تركز على الجوانب التقنية والتشغيلية للنظام، فإن البحوث في مجال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تميل إلى تناولها من منظور استراتيجي يركز على دعم الأهداف التنظيمية وتحقيق الكفاءة الإدارية. (Kuipers, 2017: 9).

وستتناول في الجدول (2-4) بعض المفاهيم لبعض الباحثين والكتاب حول مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

## جدول (4-2) مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

ت	المصدر	المفهوم
1	(علوطي، 2008: 147)	الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تقديم خدمات الموارد البشرية وتسهيل عمليات التوظيف والتدريب وإدارة الأداء بطريقة تفاعلية وفعالة، تساهم في خفض التكاليف وتحسين الإنتاجية.
2	(السميري، 2009: 65)	تعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية نقلة نوعية عن النمط التقليدي، إذ يتم تنفيذ الوظائف عبر الوسائط الإلكترونية مما يقلل الوقت والجهد ويزيد من كفاءة تقديم الخدمة للموظفين ويعزز الأداء المؤسسي.
3	(إبراهيم، 2021: 120)	الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تمثل نهجاً حديثاً في إدارة رأس المال البشري، يعتمد على توظيف التقنيات الرقمية بهدف تعزيز الكفاءة والسرعة في تنفيذ وظائف الموارد البشرية.
4	(صالح، 2022: 284)	لا تقتصر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تغيير آليات العمل فقط، بل تحدث تحولاً في دور العاملين من منفذين إلى شركاء في عملية التطوير الإداري من خلال نظم إلكترونية تفاعلية.
	(ناجي، 2024: 95)	يُشير مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى توجه إداري معاصر يوظف الأدوات الرقمية لإدارة شؤون الموظفين ومتابعة العمليات المرتبطة بهم بكفاءة ومرونة بما يتواءم مع تحديات البيئة الرقمية.

## التعريف الاجرائي للباحث

وبناءً على ما تقدم، يمكن النظر إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية باعتبارها أسلوباً يعتمد على توظيف الإنترنت والتطبيقات الحاسوبية في تنفيذ مهام الموارد البشرية داخل المؤسسات التعليمية، الأمر الذي يساهم في تحسين أداء العاملين ويعزز من قدرة هذه المؤسسات على تحقيق التميز والتفوق التنافسي.

## ثانياً: الفرق بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والإدارة التقليدية للموارد البشرية

تختلف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية عن الإدارة التقليدية لها في فلسفتها ونظم إدارتها وأهدافها والهيكل التنظيمي وطبيعة العلاقة التي تربطها بالعاملين، فقد بين (السميري، 2009: 65) بان الإدارة التقليدية للموارد البشرية كانت تحمل العديد من الصعوبات إذ تحتاج إلى جهد ووقت بعكس الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التي أصبحت تؤدي ألياً بكل يسر، ويمكن ان تقدم خدماتها في كل زمان ومكان وحولت الجهد والوقت المستنزف في الإدارة التقليدية لصالح خدمة العاملين في المؤسسات التعليمية مما يتعكس على تحقيق التفوق على منافسيها. ويمكن توضيح المقارنة بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية للموارد البشرية عن طريق الجدول (5-2).

## الجدول (5-2) جوانب المقارنة بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية للموارد البشرية

أساس المقارنة	الإدارة الإلكترونية	الإدارة التقليدية
الوسائل المستخدمة	شبكات الاتصال الإلكترونية	الاتصالات المباشرة (المراسلات الورقية)
العلاقة	عدم وجود العلاقة المباشرة (شبكات الاتصال الإلكترونية هي الوسيط الدائم)	غالباً مباشرة، نادراً غير مباشرة (الهاتف، الرسائل)
التفاعل	ارسال الرسالة لعدد لا نهائي في نفس الوقت ولمرة واحدة فقط (التفاعل الجماعي)	يحتاج إلى وقت كافي حتى يتم بالشكل المرجو تكرار الرسالة بعدد من ترسل لهم
الوثائق المستخدمة	الإلكترونية	الورقية
إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية	يمكن عن طريق الشبكات الإلكترونية	صعب في وسائل الاتصال التقليدية
خدمات الزبائن	سبعة أيام في الأسبوع أربع وعشرون ساعة في اليوم موقع الشبكة العالمية (الانترنت)، البريد الإلكتروني، الهاتف، الفاكس	خمسة أيام في الأسبوع وقت الدوام 8 ساعات تقريباً في مقر المؤسسة او بالهاتف او بالفاكس او البريد المعتاد
مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية	استخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي، والتقليل من الأصول المادية والبشرية	تعتمد على وجود استغلال أمثل للإمكانيات المادية والبشرية كي تحقق الاهداف

المصدر: حمدي، موسى بن عبد الله، (2008). الصعوبات التي تواجه استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة المدارس الثانوية للبنين بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.

## ثالثاً: أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

يشير (علوطي، 2008: 147) إلى أهمية تحديد عوامل النجاح في بداية المشروع لتحقيق الأهداف، مثل تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين على مدار الساعة واستغلال المساحات وتقليص المحسوبية. كما تُعتبر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية شريكاً استراتيجياً يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها عبر تقديم خدمات بكفاءة وأقل تكلفة. (Raja & Balasubramanian, 2011) بينما يرى (الخطيب وآخرون، 2015: 20) أن التطبيق الفعال للإدارة الإلكترونية يتطلب استبدال الأرشيف الورقي بنظام أرشيف إلكتروني يسهل الوصول إلى الوثائق وتصحيح الأخطاء. وفقاً لـ (Kassab et al., 2017) تهدف الإدارة الإلكترونية إلى إنشاء بيئة غير ورقية، مما يساعد في تحسين إدارة الوثائق وحفظها. كما يؤكد (Abdul Rahim et al., 2020) أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تساهم في توفير المعلومات بشكل فوري من أي مكان، وتقلل من الأعمال الورقية. في النهاية، يمكن القول إن أبرز أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هو تسهيل أداء المهام وتقليل التكاليف وتحسين الخدمة المقدمة من خلال القضاء على الإجراءات الروتينية.

#### رابعاً: أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

إن أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تتجلى في تحسين إدارة المواهب والمعرفة عن طريق الاختيار والتوظيف الإلكتروني والتقييم الذاتي وإدارة الأداء الإلكتروني (Martin et al., 2008: 18). وان الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لديها القدرة على زيادة فاعلية وكفاءة المؤسسة، إذ تحسن من كفاءة المديرين والعاملين نحو قرارات أفضل وأسرع وتوفر ثقافة عمل تقود إلى مزيد من الشفافية وتقليل عبء الإدارة (Fartash & Davoudi, 2012: 81). وفي الصدد نفسه يرى (Gani & Anjum, 2012: 81) بأن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي مستقبل التقدم للأمام ويتجه نحو المكتبات غير الورقية إذ يضمن سرعة عالية في استعادة وتقييم كافة البيانات.

ركز الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تكامل آليات العمل واستخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين كفاءة وجودة العمليات في إدارة الموارد البشرية، مما يعزز فرص النجاح على المدى الطويل في المؤسسات (Saidi & Alaa, 2020: 339). كما تساهم في تحسين التواصل بين أفراد المؤسسة عبر الإنترنت، مما يتيح للمديرين والعاملين الوصول المباشر إلى بيانات الموارد البشرية والتطبيقات الإدارية (Berber et al., 2018: 23). من خلال تطبيق التقنيات المختلفة، تساعد الإدارة الإلكترونية على تعزيز كفاءة الأنشطة وزيادة سرعة العمليات، مما يمكن المؤسسات من مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية. إضافة إلى ذلك، تساهم في تحسين إدارة الوثائق الإلكترونية، مما يقلل من الوقت والتكاليف المرتبطة بتخزين المستندات الورقية (Ali et al., 2020: 29). وأخيراً، يوضح (Murali, 2021: 71) أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية توفر فرصة لإعادة تصميم وظائف الموارد البشرية التقليدية باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

#### خامساً: أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تُعتبر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية نهجاً حديثاً في الفكر والممارسة الإدارية، حيث تواكب التغيرات السريعة وتتكامل مع التكنولوجيا المتطورة، من خلال تطبيق أساليب فعالة واستثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أداء مهامها. اعتمد مقياس (Malkawi, 2018) على خمسة أبعاد رئيسية تشمل: التخطيط الإلكتروني، التوظيف والاختيار الإلكتروني، التعويض الإلكتروني، التعلم والتطوير الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني. سيتناول البحث هذه الأبعاد بشكل مفصل فيما يلي.

##### 1- التخطيط الإلكتروني:

هو عملية ديناميكية نحو الأهداف طويلة وقصيرة الأمد ممكنة التجديد والتطوير المستمر الذي يهدف إلى وضع الأهداف وتحقيقها، حيث يمارس التخطيط الإلكتروني الموارد البشرية التقليدية بشكل رقمي داخل المؤسسة التعليمية حيث تكون هناك فكرة لتقسيم العمل الإداري والقائمين بأعمال التنفيذ في ظل الإدارة الإلكترونية فجميع الموظفين يساهمون بالتخطيط الإلكتروني عن كل فكرة تنشأ في كل وقت وتحويلها إلى فرص عمل ناجحة (كافي، 2009: 94).

##### 2- الاختيار والتوظيف الإلكتروني

يعد الاختيار الإلكتروني من الأهداف الأساسية لعملية التوظيف الإلكتروني، حيث يتيح مشاركة الوظائف الشاغرة مع أكبر عدد ممكن من المرشحين المحتملين. وهذا يعني جذب المتقدمين الأكثر تأهيلاً وتصنيف الأفراد الذين يمتلكون المهارات المطلوبة للوظائف المعروضة من خلال أنظمة التوظيف عبر الإنترنت. ولا تقتصر المؤسسات على مشاركة تفاصيل الوظائف المتاحة فقط، بل يمكنها أيضاً تقديم معلومات أكثر تخصيصاً مثل توصيف الوظائف، ثقافة المؤسسة، هوية العلامة التجارية، وحوافز العمل (Stone, et al., 2006: 229-244).

##### 3- التعويض الإلكتروني:

يُعد التعويض الإلكتروني أداة مهمة لجذب والاحتفاظ بالعاملين الماهرين وتحفيز المواهب والقدرات لديهم واللازمة للبقاء على المدى الطويل وإدارة هذه العملية في ضوء التطورات التكنولوجية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية إلى جانب ذلك يمكن الاستفادة من التعويضات الإلكترونية في الحفاظ على المساواة في الأجور (Marler & Dulebohn, 2005: 166-189) أشار (Brewster et al., 2008: 255) التعويض الإلكتروني هو أساس الويب ، بدلاً من جهاز كمبيوتر قائم على خادم العميل أو كمبيوتر شخصي حيث يسمح للمديرين والعاملين بأداء إدخال البيانات الذاتية والبيانات المعالجة عن بعد.

#### 4- التعلم والتطوير الإلكتروني:

يشير التعلم والتطوير الإلكتروني إلى التطور السريع للاتصالات السلكية واللاسلكية وجعل التعلم الإلكتروني ممكناً ومفيداً للموظفين داخل المؤسسة حيث يجعل المؤسسات تتمتع بالحرية في تدريب العاملين وعدم دفع تكاليف السفر (Kasprisin et al., 2003: 6-7).

#### 5- تقييم الأداء الإلكتروني:

أشار (Piggot-Irvine, 2003: 254-261) يشير استخدام المنظمات لنظام الخدمة الذاتية الإدارية إلى تمكين المديرين من الوصول إلى معلومات العاملين وتقييمات الأداء بشكل كامل. كما يختص تقييم الأداء الإلكتروني عبر الإنترنت باستخدام التكنولوجيا لتطوير أنظمة تتيح إجراء التقييمات بفعالية عبر الإنترنت وعمليات يجري عن طريقها تقييم العاملين، وفقاً لأدائهم في المهام المطلوبة داخل المؤسسة. ويذكر (Brewster et al., 2008: 253) أن تقييم الأداء الإلكتروني يستخدم التكنولوجيا كأداة لتسهيل عملية توليد ملاحظات الأداء الإلكتروني والقياس عن طريق مراقبة الكمبيوتر، ومن ثم فإن الفوائد العديدة لتقييم الأداء عبر الإنترنت تكون واضحة للمديرين في تقييم أداء العاملين إلكترونياً من حيث السرعة والوقت.

### المبحث الثاني: البراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية

#### أولاً: مفهوم البراعة الإستراتيجية Strategic Ambidexterity

تمهيد

تعتمد استدامة ونجاح المنظمات على قدرتها في التوازن بين الانخراط الفعّال في أنشطة الاستثمار لتحقيق النجاح في الوقت الحالي، والمشاركة النشطة في أنشطة الاستكشاف لضمان استمراريتها في المستقبل (Ren & Saic, 2019: 66). ويأتي ذلك في سياق بيئة مليئة بالتعقيدات وعدم اليقين، حيث تُعتبر المنظمات الناجحة تلك التي تتمكن من التكيف مع التغيرات السريعة في محيطها، بينما تظل قادرة على إدارة متطلبات الأعمال اليومية بفعالية. (رشيد ولفته، 2018)، وهذا يعني أن تكون المنظمة قادرة على الجمع بين التغيرات البيئية والمتطلبات المختلفة في آن واحد.

#### الجدول (2-6) تعريفات البراعة الاستراتيجية

التعريف	السنة	أسم الباحث/المؤلف
تعتبر البراعة الاستراتيجية القدرة الديناميكية للمنظمات على تفسير واستيعاب المعرفة من مصادر متنوعة بهدف تعزيز التفكير الاستراتيجي لمستقبل المنظمة. وكلما زادت تنوع المعلومات، كان ذلك بمثابة فرصة للمنظمة لتعزيز قدرتها على استكشاف الفرص، استغلالها، وإعادة هيكلتها بالشكل الذي يتناسب مع احتياجاتها المستقبلية.	(2018)	إحسان عبد الأمير عزيز
البراعة الاستراتيجية هي قابلية المنظمة على استكشاف الممارسات الجديدة والمنتجات ونماذج الأعمال في نفس الوقت الذي تستغل فيه المنظمة الممارسات والمنتجات ونماذج الأعمال القائمة، وهي تمثل كفاءة المنظمة وتضيف قيمة يصعب تقليدها من قبل المنظمات المنافسة.	(2011)	أبو غنيم وآخرون
البراعة تعني براعة وإبداع أصحاب العمل في عملهم وغالباً ما تكون قائمة على الرغبة دون الطلب للقيام بعمله أي استعمال كلتا اليدين بنفس المهارة والبراعة الاستراتيجية هي القدرة على متابعة استكشاف واستغلال الابتكارات بوقت واحد وهي المحرك الرئيس لبقاء المنظمة وتطويرها.	(2020)	جبرانيل إسماعيل أحمد
تعتبر البراعة الاستراتيجية عن قدرة المنظمة على متابعة وتنفيذ استراتيجيتها الاستكشافية والاستغالية وإدارتها بطريقة فعالة وكفوة، وبما يسمح لها بتحسين أدائها والتكيف مع متغيرات بيئة أعمالها.	(2022)	دقرون فريدون عبد الله وغازي عمر حسن
البراعة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على متابعة استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال في آن واحد عبر مجالات المنتج والسوق والموارد، ويشير إليها أيضاً بأنها تستكشف في الوقت نفسه فرصاً جديدة	(2023)	سعاد جبر سلطان

للسوق وتوسعي إليها مع استغلال الأسواق الحالية بكفاءة.		
إن مفهوم البراعة الاستراتيجية ارتبط بالقدرات الديناميكية للمنظمة بسبب قدرتها على الاستكشاف والاستغلال في الزقت نفسه الذي تفضل به التركيز على الكفاءة والفاعلية من أجل الابداع والابتكار لمكاسب أداء تلك المنظمة.	(2022)	هشام عبد الله حمد

وفي ضوء ما تقدم يرى الباحث أن البراعة الاستراتيجية هي القدرة على تحقيق التوازن بين استكشاف الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية من جهة وبين استغلال الفرص وتجنب التهديدات من جهة أخرى وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لإمكانياتها ومواردها المتاحة للوصول إلى أهدافها الاستراتيجية على المدى القريب وعلى المدى البعيد بكفاءة وفاعلية.

### ثانياً: أهمية البراعة الاستراتيجية

الأهمية الظاهرة الأساس في نشوء وتميز المنظمات يعبر عنها بالبراعة الاستراتيجية، ولخص ( Kouropalatis & Voss, 2012: 139) و(عويس، 2015: 242) و(البغدادي والجبوري، 2015: 22)، (علي وشرفاني 2017: 15) أهميتها بالآتي:

- 1- تُعتبر البراعة الاستراتيجية قدرة المنظمة على الاستفادة من مواردها ومنتجاتها الحالية لتوسيع قاعدة عملائها واستهداف أسواق جديدة، وذلك بما يتناسب مع استراتيجية النمو والتوسع في السوق.
- 2- العمل على تطوير قدرات المنتجات الجديدة لتلبية متطلبات الزبائن الحاليين، بما ينسجم مع توجهات المنظمة نحو نمو المنتجات وتوسيع نطاقها.
- 3- لكي تحقق المنظمات نجاحًا مستدامًا، لا بد لها من الموازنة بين استغلال الفرص المتاحة حاليًا واستكشاف فرص جديدة، لما لذلك من أثر إيجابي على تحسين أدائها العام.
- 4- تسعى منظمات الأعمال إلى تبني مجموعة من البدائل التي تمكنها من التعامل بفاعلية مع التناقضات والتوترات الناشئة بين متطلبات الحاضر وتحديات المستقبل، بهدف تعزيز قدرتها على الابتكار والإبداع.
- 5- تسهم المنظمة في تطوير قدراتها للتكيف مع الفرص الجديدة وابتكارها على المدى القصير، بهدف تحقيق القيمة التي تعد شرطًا أساسيًا لنجاح المنظمات.

### ثالثاً: أبعاد البراعة الاستراتيجية Dimensions of Strategic Ambidexterity

أشار الباحثون إلى البراعة الاستراتيجية من خلال الأبعاد التي تم تحديدها بعد توضيح مفهومها. حيث حدد كل من ( Vample et al., 2016 ) و ( Chen, 2017: 33 ) ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي كما يلي:

1. استراتيجية استكشاف الفرص Explore opportunities Strategy  
يرتكز نهج استكشاف الفرص على السعي الدائم لاكتشاف مجالات عمل جديدة، إلى جانب القدرة على التكيف مع التحولات التي تطرأ في السوق. ويتطلب هذا النهج توظيف أفكار واستراتيجيات مبتكرة تختلف عن الأساليب التقليدية، مع التأكيد على أهمية المرونة في التطبيق والتنفيذ. (Vamplew et al., 2016: 35).
- 2- استراتيجية استغلال الفرص Exploitation Opportunities Strategy  
يعكس الانتقال من استكشاف الفرص إلى استغلالها عملية مستمرة تهدف إلى تعزيز كفاءة المنظمة من خلال توجيه الأنشطة نحو تلبية متطلبات الأسواق الحالية. ويؤدي هذا التوجه إلى تحقيق عوائد أعلى عبر الاستخدام الفعال للموارد المتاحة. (Webb & Ireland, 2009: 493).
- 3- البراعة الهيكلية Structural Ingenuity

يرى بعض الباحثين أن البراعة الهيكلية تقوم على وجود أنشطة تنظيمية مزدوجة تختلف في طبيعتها لكنها تتكامل لدعم الأداء المؤسسي، وتتطلب خبرات إدارية وهياكل واستراتيجيات مستقلة تُمكن المنظمة من توظيف قدراتها بشكل فعال لتحسين الأداء (Boanta & Csiszar, 2017: 69). كما يرى (Hirsche, 2015: 15) أنه يجب على فريق العمل أن يكون متمكناً في تطبيق الاستراتيجيات من أجل تعظيم أرباح المنظمة من خلال تلبية احتياجات السوق.

## الفصل الثالث: تحليل النتائج الإحصائية وتفسيرها في ضوء اختبار الفرضيات البحثية

### المبحث الأول: وصف متغيرات الدراسة:

#### وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

#### 1- وصف وتشخيص اجابات المبحوثين عن متغير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

تشير هذه الفقرة إلى وصف متغير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحليله استناداً إلى الأبعاد التي تعبر عنها، بناءً على إجابات المبحوثين عن الأسئلة المرتبطة بكل بعد على النحو التالي:

#### 1. التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية

تشير بيانات الجدول (3-1) إلى اتفاق واضح بين آراء المبحوثين حول فقرات بُعد التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية (X1.1-X1.5)، حيث بلغت نسبة الاتفاق (80.28%)، والوسط الحسابي (3.98) بانحراف معياري (0.90)، فيما وصلت الأهمية النسبية إلى (79.6%)، مما يعكس تقييماً إيجابياً عالياً لهذا البُعد وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

أظهرت النتائج أن الفقرة (X1.1) المتعلقة بتوفير معايير واضحة للخبرات والمهارات عبر التخطيط الإلكتروني حققت أعلى أهمية نسبية (82.4%)، بوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.86)، في حين سجلت الفقرة (X1.5) الخاصة بقياس الأداء الإداري إلكترونياً أقل أهمية نسبية (76.2%)، بوسط (3.81) وانحراف (0.97).

الجدول (3-1) التوزيعات التكرارية والاطواس الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبُعد التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية

ترتيب الفقرات	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
				لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		محايد (3)		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)		
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
1	82.4	0.86	4.12	2.08	3	3.47	5	8.33	12	52.78	76	33.33	48	X1.1
2	81.0	0.76	4.05	0.69	1	4.17	6	9.72	14	60.42	87	25.00	36	X1.2
4	79.2	0.89	3.96	2.08	3	6.25	9	10.42	15	56.25	81	25.00	36	X1.3
3	79.8	1.01	3.99	4.17	6	6.25	9	7.64	11	50.69	73	31.25	45	X1.4
5	76.2	0.97	3.81	1.39	2	9.03	13	22.92	33	40.97	59	25.69	37	X1.5
	79.6	0.90	3.98	2.08		5.83		11.81		52.22		28.06		المعدل العام
						7.91		11.81				80.28		المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=144

#### 2. الاختيار والتوظيف الإلكتروني

تُظهر بيانات الجدول (3-2) وجود تقارب في آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات بُعد الاختيار والتوظيف الإلكتروني (X2.1-X2.5)، حيث بلغ معدل الاتفاق العام (أتفق بشدة، أتفق) (64.86%)، مما يشير إلى توجه إيجابي ملحوظ لدى المبحوثين نحو هذا البُعد وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي. وفي المقابل، بلغت نسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) (15.83%)، في حين كانت نسبة الإجابات غير المتأكدين (19.31%). أما على مستوى المؤشرات الإحصائية، فقد بلغ الوسط الحسابي (3.66) والانحراف

المعياري (1.09)، في حين وصلت نسبة الأهمية النسبية إلى (73.2%)، وهي نسبة تُعد مرتفعة، مما يعكس مستوى واضحاً من الاتفاق بين المبحوثين على فقرات هذا البُعد بناءً على تقييماتهم الشخصية.

على الصعيد التفصيلي، سجلت الفقرة (X2.3)، التي تشير إلى أن نظام الاختيار والتوظيف الإلكتروني في الجامعة يقوم بفرز وتصنيف طلبات التوظيف، أعلى نسبة أهمية بلغت (74.4%)، بمتوسط حسابي قدره (3.72) وانحراف معياري (1.01). في المقابل، جاءت الفقرة (X2.2)، والتي تعبر عن توافر معلومات في الجامعة تتعلق بالوظائف الشاغرة، في المرتبة الأدنى من حيث الأهمية النسبية بنسبة بلغت (71.8%)، مع وسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.05).

### الجدول (2-3) التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبُعد الاختيار والتوظيف الإلكتروني

ترتيب الفقرات	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
				لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		محايد (3)		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)		
				%	١	%	١	%	١	%	١	%	١	
2	73.8	1.05	3.69	4.86	7	8.33	12	21.53	31	43.75	63	21.53	31	X2.1
5	71.8	1.05	3.59	4.86	7	11.11	16	20.83	30	46.53	67	16.67	24	X2.2
1	74.4	1.01	3.72	2.78	4	11.81	17	16.67	24	48.61	70	20.14	29	X2.3
3	73.4	1.20	3.67	6.25	9	13.19	19	16.67	24	35.42	51	28.47	41	X2.4
4	73.0	1.14	3.65	6.25	9	9.72	14	20.83	30	38.89	56	24.31	35	X2.5
	73.2	1.09	3.66	5.00		10.83		19.31		42.64		22.22		المعدل العام
						15.83		19.31				64.86		المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=144

### 3. التعويض الإلكتروني

تعكس نتائج الجدول (3-3) وجود درجة من التوافق بين آراء الأفراد المبحوثين فيما يتعلق بفقرات بُعد التعويض الإلكتروني (X3.1-X3.5)، حيث بلغ معدل الإجابات التي تمثلت في خيار (أوافق بشدة، أوافق) نحو 67.36%، مما يشير إلى توجه إيجابي لدى غالبية المبحوثين تجاه هذا البُعد، بالاستناد إلى مقياس ليكرت الخماسي. أما نسبة الذين عبّروا عن عدم اتفاقهم (لا أوافق، لا أوافق بشدة) فكانت 11.81%، في حين أن 20.83% من الأفراد أبدوا حالة من التردد أو عدم اليقين في إجاباتهم. وقد بلغ الوسط الحسابي (3.74)، بينما سجل الانحراف المعياري (1.00)، وحققت نسبة الأهمية النسبية للبُعد ذاته 74.80%، وهي نسبة تُعد مرتفعة، ما يؤكد وجود اتفاق واضح بين المستجيبين بشأن مضامين هذا البُعد، وفقاً لانطباعاتهم الذاتية.

على المستوى التفصيلي، جاءت الفقرة (X3.1)، التي تشير إلى أن نظام التعويض الإلكتروني يُسهم في جمع وتحليل ومعالجة وحفظ بيانات التعويضات، في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، حيث بلغت (77.0%)، بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري قدره (0.96). أما الفقرة (X3.3)، التي تتعلق بدور التعويض الإلكتروني في ضمان عدالة التعويضات المقدمة للمنتسبين، فقد سجلت أقل نسبة أهمية نسبية بلغت (71.80%)، بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.06).

### الجدول (3-3) التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبُعد التعويض الإلكتروني

ترتيب الفقرات	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
				لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		محايد (3)		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)		
				%	١	%	١	%	١	%	١	%	١	
1	77.0	0.96	3.85	3.47	5	3.47	5	23.61	34	43.75	63	25.69	37	X3.1
3	75.0	0.97	3.75	2.78	4	9.03	13	18.75	27	49.31	71	20.14	29	X3.2
5	71.8	1.06	3.59	4.86	7	11.81	17	20.14	29	45.83	66	17.36	25	X3.3
4	73.8	1.04	3.69	4.17	6	9.72	14	20.14	29	45.14	65	20.83	30	X3.4

2	76.2	0.96	3.81	2.08	3	7.64	11	21.53	31	45.14	65	23.61	34	X3.5
	74.8	1.00	3.74	3.47		8.33		20.83		45.83		21.53		المعدل العام
						11.81		20.83				67.36		المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=144

#### 4. التعلم والتطوير الإلكتروني

تشير بيانات الجدول (3-4) إلى وجود درجة واضحة من الاتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بخصوص فقرات بُعد التعلم والتطوير الإلكتروني (X4.1-X4.5)، إذ بلغ معدل الاتفاق العام للإجابات ضمن خيار (أوافق بشدة، أو أوافق) ما نسبته 74.31%، مما يعكس توجهاً إيجابياً عاماً نحو محتوى هذا البعد، بناءً على مقياس ليكرت الخماسي. بالمقابل، بلغت نسبة عدم الاتفاق العام (لا أوافق، لا أوافق بشدة) 9.58%، في حين شكّلت فئة "غير متأكد" ما نسبته 16.11%. وقد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.88) مع انحراف معياري قدره (0.98)، أما الأهمية النسبية لبعد التعلم والتطوير الإلكتروني فقد سجلت 77.60%، وهي نسبة تعكس مستوى مرتفعاً من الأهمية من وجهة نظر المبحوثين تجاه هذا البعد.

على المستوى التفصيلي، تبين أن الفقرة (X4.1)، التي تشير إلى أن التعليم والتطوير الإلكتروني يوفران البيانات والمعلومات الضرورية لتخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية بما يتناسب مع احتياجات الجامعة، قد حصلت على أعلى نسبة أهمية بلغت 79.0%، بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.92) في المقابل، سجلت الفقرة (X4.3) أدنى نسبة أهمية بين الفقرات، حيث بلغت 77.0%، وهي تتعلق بمدى مساهمة التعليم والتطوير الإلكتروني في تسهيل عملية تقييم نتائج الدورات والبرامج التدريبية التي تنظمها الجامعة لموظفيها، بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (1.07).

الجدول (3-4) التوزيعات التكرارية والاوزان الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعد التعلم والتطوير الإلكتروني

ترتيب الفقرات	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
				لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
1	79.0	0.92	3.95	2.78	4	3.47	5	17.36	25	48.61	70	27.78	40	X4.1
2	77.4	0.95	3.87	2.08	3	7.64	11	16.67	24	48.61	70	25.00	36	X4.2
5	77.0	1.07	3.85	5.56	8	6.25	9	13.89	20	46.53	67	27.78	40	X4.3
3	77.2	0.96	3.86	2.78	4	6.94	10	15.97	23	50.00	72	24.31	35	X4.4
4	77.0	1.00	3.85	3.47	5	6.94	10	16.67	24	47.22	68	25.69	37	X4.5
	77.6	0.98	3.88	3.33		6.25		16.11		48.19		26.11		المعدل العام
						9.58		16.11				74.31		المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=144

#### 5. تقييم الأداء الإلكتروني

تشير بيانات الجدول (3-5) إلى وجود تقارب واضح في آراء الأفراد المبحوثين بخصوص فقرات بُعد تقييم الأداء الإلكتروني (X5.1-X5.5)، حيث بلغ متوسط نسبة الاتفاق العام (الخيار "أتفق بشدة" و"أتفق") 69.31%، ما يعكس ميلاً إيجابياً عاماً في إجابات المبحوثين استناداً إلى مقياس ليكرت الخماسي. في المقابل، بلغت نسبة عدم الاتفاق (الخيار "لا أتفق" و"لا أتفق بشدة") 12.50%، في حين شكّلت نسبة الذين اختاروا "غير متأكد" 18.19%. كما بلغ المتوسط الحسابي لتوزيع الإجابات (3.76)، والانحراف المعياري (1.01)، أما معدل الأهمية النسبية لهذا البعد فقد سجل 75.2%، مما يدل على وجود مستوى جيد من الأهمية، ويعكس بوضوح اتفاقاً ملحوظاً بين آراء المبحوثين تجاه فقرات هذا البعد من وجهة نظرهم الشخصية.

على المستوى التفصيلي، تبين أن الفقرة (X5.2) التي تنص على أن "التقييم والأداء الإلكتروني يزود الإدارة بمعلومات دقيقة حول مستوى أداء المنتسب، مما يدعم اتخاذ قرارات فعالة بشأن الترقية والمكافآت"، قد حصلت على أعلى أهمية نسبية بلغت 76.2%،

بمتوسط حسابي قدره 3.81 وانحراف معياري 0.93. في المقابل، جاءت الفقرة (X5.5) في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية بنسبة 73.4%، والتي تشير إلى أن "نظام التقييم الإلكتروني يوفر مستوى مناسباً من الشفافية عند تقييم الأداء"، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.76 وانحرافها المعياري 1.01.

الجدول (3-5) التوزيعات التكرارية والاوزان الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعدها تقييم الأداء الإلكتروني

ترتيب الفقرات	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة								الفقرات		
				لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		محايد (3)		أتفق (4)			أتفق بشدة (5)	
				%	٤	%	٤	%	٤	%	٤		%	٤
2	76.2	1.03	3.81	3.47	5	9.03	13	15.97	23	45.83	66	25.69	37	X5.1
1	76.2	0.93	3.81	1.39	2	8.33	12	20.83	30	46.53	67	22.92	33	X5.2
3	75.6	0.99	3.78	4.17	6	6.25	9	18.06	26	50.69	73	20.83	30	X5.3
4	74.6	1.06	3.73	4.17	6	10.42	15	16.67	24	45.83	66	22.92	33	X5.4
5	73.4	1.06	3.67	4.17	6	11.11	16	19.44	28	43.75	63	21.53	31	X5.5
	75.2	1.01	3.76	3.47		9.03		18.19		46.53		22.78		المعدل العام
						12.50		18.19				69.31		المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=144

#### 6. خلاصة وصف وتشخيص متغير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تشير النتائج الموضحة في الجدول (3-6) إلى أن جميع أبعاد متغير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية قد تجاوزت الوسط الحسابي الفرضي (3)، مما يعكس اتفاقاً إيجابياً من قبل القيادات الإدارية في جامعة أربيل. وقد جاء بُعد التخطيط الإلكتروني في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية (79.6%)، تلاه بُعد التعلم والتطوير الإلكتروني (77.6%)، ثم بُعد تقييم الأداء الإلكتروني (75.2%)، يليه بُعد التعويض الإلكتروني (74.8%)، في حين جاء بُعد الاختيار والتوظيف الإلكتروني في المرتبة الأخيرة بنسبة (73.2%)، مما يشير إلى تفاوت نسبي في مستويات الاهتمام بهذه الأبعاد.

الجدول (3-6) الأهمية النسبية لأبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1	التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية	3.98	0.90	79.6	الأول
2	الاختيار والتوظيف الإلكتروني	3.66	1.09	73.2	الخامس
3	التعويض الإلكتروني	3.74	1.00	74.8	الرابع
4	التعلم والتطوير الإلكتروني	3.88	0.98	77.6	الثاني
5	تقييم الأداء الإلكتروني	3.76	1.01	75.2	الثالث

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=144

#### 2. وصف وتشخيص اجابات المبحوثين عن متغير البراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية:

تتعلق هذه الفقرة بتوضيح متغير البراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية وتحليله بناءً على الأبعاد التي تعكسه، وذلك من خلال إجابات المبحوثين على الفقرات التي تمثل كل بُعد من هذه الأبعاد، وكالاتي:

#### 1. استغلال الفرص

تشير بيانات الجدول (3-7) إلى وجود توافق بين آراء المبحوثين فيما يتعلق بفقرات بُعد استغلال الفرص (Y1.1-Y1.5)، حيث بلغ معدل الاتفاق العام بين الإجابات التي تعبر عن الاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) نسبة 64.86%، مما يدل على توافق الآراء بشكل إيجابي باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. في المقابل، بلغت نسبة

الإجابات التي أظهرت عدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) 12.78%، بينما كانت نسبة غير المتأكدين 22.36%. بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرات 3.68 مع انحراف معياري قدره 1.02، في حين كانت نسبة الأهمية النسبية لُبعد استغلال الفرص 73.6%، مما يعكس اتفاقاً جيداً بين المبحوثين على هذه الفقرات وفقاً لوجهات نظرهم.

على المستوى التفصيلي، حصلت فقرة (Y1.1) التي تشير إلى أن الجامعة تسعى بشكل مستمر لإجراء تعديلات بسيطة على خدماتها الحالية، على أعلى أهمية نسبية بلغت 75.6% بمتوسط حسابي قدره 3.78 وانحراف معياري قدره 0.93. في المقابل، سجلت فقرة (Y1.4)، التي تشير إلى أن الجامعة تسعى لاستغلال الخبرات التدريسية كأداة لنقل المعرفة من مصدرها إلى المستفيدين، أقل أهمية نسبية بلغت 71.6% بمتوسط حسابي 3.58 وانحراف معياري 1.01.

الجدول (3-7) التوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لُبعد استغلال الفرص

ترتيب الفقرات	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
				لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		محايد (3)		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)		
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
1	75.6	0.93	3.78	2.08	3	7.64	11	20.83	30	49.31	71	20.14	29	Y1.1
2	74.2	1.04	3.71	4.17	6	9.03	13	20.14	29	45.14	65	21.53	31	Y1.2
4	72.6	1.06	3.63	5.56	8	8.33	12	22.92	33	43.75	63	19.44	28	Y1.3
5	71.6	1.01	3.58	3.47	5	10.42	15	29.17	42	38.89	56	18.06	26	Y1.4
3	73.8	1.05	3.69	5.56	8	7.64	11	18.75	27	48.61	70	19.44	28	Y1.5
	73.6	1.02	3.68	4.17		8.61		22.36		45.14		19.72		المعدل العام
						12.78		22.36				64.86		المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=144

### استكشاف الفرص

تشير بيانات الجدول (3-8) إلى وجود توافق في آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات بُعد استكشاف الفرص (Y3.1-Y3.5)، حيث بلغ معدل الاتفاق العام 66.39%، مما يعكس توافق إجابات الأفراد نحو الإيجاب وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي. في المقابل، بلغت نسبة عدم الاتفاق 15.00%، بينما كانت نسبة الذين لم يحددوا رأيهم 18.61%. كما سجل الوسط الحسابي 3.68 والانحراف المعياري 1.14. وقد بلغت الأهمية النسبية لُبعد استكشاف الفرص 73.6%، مما يعكس درجة توافق جيدة بين آراء المبحوثين.

على المستوى الجزئي، حصلت فقرة (Y2.1) التي تمثل استخدام الجامعة المستمر للتكنولوجيا الحديثة في التدريس واكتساب مهارات جديدة على أعلى أهمية نسبية بلغت 77.6%، مع وسط حسابي قدره 3.88 وانحراف معياري قدره 1.09. في حين كانت فقرة (Y2.3)، التي تعبر عن مراقبة الجامعة المستمرة لما يحدث في البيئة الخارجية، خاصة في مجال التعليم، الأقل أهمية نسبية حيث بلغت 71.2%، مع وسط حسابي قدره 3.56 وانحراف معياري 1.19.

الجدول (3-8) التوزيعات التكرارية والاطواس الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لُبعد استكشاف الفرص

ترتيب الفقرات	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
				لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		محايد (3)		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)		
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
1	77.6	1.09	3.88	6.25	9	5.56	8	11.81	17	47.22	68	29.17	42	Y2.1
3	73.0	1.17	3.65	7.64	11	8.33	12	20.14	29	38.89	56	25.00	36	Y2.2
5	71.2	1.19	3.56	8.33	12	10.42	15	21.53	31	36.81	53	22.92	33	Y2.3
2	73.8	1.13	3.69	6.94	10	7.64	11	18.75	27	42.36	61	24.31	35	Y2.4
4	73.0	1.11	3.65	7.64	11	6.25	9	20.83	30	44.44	64	20.83	30	Y2.5
	73.6	1.14	3.68	7.36		7.64		18.61		41.94		24.44		المعدل العام
						15.00		18.61				66.39		المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=144

## 2. البراعة الهيكلية

تشير بيانات الجدول (3-9) إلى وجود توافق في آراء المشاركين بشأن فقرات بُعد البراعة الهيكلية للعبارة (Y3.1-Y3.5)، حيث بلغ معدل الاتفاق العام بين إجابات الأفراد المبحوثين التي تقع ضمن فئة (أتفق بشدة، أتفق) 65.42%. وهذا يدل على توافق عام نحو الإجابة الإيجابية بناءً على مقياس (ليكرت) الخماسي. في المقابل، كانت نسبة عدم الاتفاق العام (لا أتفق، لا أتفق بشدة) 12.92%، بينما بلغت نسبة الإجابات غير المتأكدة 21.67%. كما كانت قيمة الوسط الحسابي 3.72 والانحراف المعياري 1.07. أما بالنسبة للأهمية النسبية لُبعد البراعة الهيكلية، فقد بلغت 74.4%، مما يعكس توافقًا جيدًا بين الأفراد المبحوثين في آرائهم حول هذا البُعد.

على المستوى التفصيلي، حققت فقرة (Y3.1)، التي تشير إلى أن الجامعة تعمل على تعزيز التواصل بين الأقسام والوحدات العلمية في الكليات لتيسير تدفق المعلومات، أعلى درجة من الأهمية النسبية بنسبة بلغت 77.36%، مع وسط حسابي قدره 3.87 وانحراف معياري قدره 1.05. بينما جاءت فقرة (Y3.5) التي تتعلق بمرونة الهيكل التنظيمي في كليات ومعاهد الجامعة وقدرته على الاستجابة للتغيرات في البيئة التعليمية، أقل أهمية نسبية بنسبة 72.0%، مع وسط حسابي 3.60 وانحراف معياري 1.13.

الجدول (3-9) التوزيعات التكرارية والاطواس الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لُبعد البراعة الهيكلية

ترتيب الفقرات	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
				لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		محايد (3)		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)		
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
1	77.4	1.05	3.87	4.17	6	4.86	7	22.22	32	37.50	54	31.25	45	Y3.1
3	74.0	1.00	3.70	4.17	6	6.25	9	25.00	36	44.44	64	20.14	29	Y3.2
2	74.4	1.09	3.72	4.86	7	9.72	14	18.75	27	41.67	60	25.00	36	Y3.3
4	73.6	1.08	3.68	4.86	7	9.03	13	22.22	32	40.97	59	22.92	33	Y3.4
5	72.0	1.13	3.60	6.94	10	9.72	14	20.14	29	42.36	61	20.83	30	Y3.5

المعدل العام	24.03	41.39	21.67	7.92	5.00	3.72	1.07	74.4
المجموع	65.42	21.67	12.92					

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=144

### 3. خلاصة وصف وتشخيص متغير البراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية

تشير النتائج إلى أن جميع أبعاد البراعة الاستراتيجية تجاوزت الوسط الحسابي الفرضي (3)، حيث تصدّر بُعد البراعة الهيكلية بقيمة وسطية (3.72) وأهمية نسبية (74.4%). تلاه بُعد استغلال الفرص (3.68، 73.6%)، ثم بُعد استكشاف الفرص بنفس الوسط الحسابي والأهمية، لكنه سجّل أعلى انحراف معياري (1.14)، مما يجعله الأقل استقراراً في آراء العينة.

الجدول (3-10) الأهمية النسبية لأبعاد البراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
1	استغلال الفرص	3.68	1.02	73.6	الثاني
2	استكشاف الفرص	3.68	1.14	73.6	الثالث
3	البراعة الهيكلية	3.72	1.07	74.4	الأول

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=144

### المبحث الثاني:

أولاً: تحليل اختبار الفروق بين فئات المعلومات الديموغرافية على مستوى كل متغير.

#### 1- الجنس

تم استخدام اختبار (t) لعينتين مستقلتين لفحص وجود أو عدم وجود فروق معنوية في توجه العينة المبحوثة نحو متغيري الدراسة [(الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية) و(البراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية)] تبعاً لاختلاف الجنس (الذكور والإناث)، وتشير النتائج الموضحة في الجدول (3-11) إلى كل مما يلي:

1- "أظهرت النتائج وجود فروق معنوية بين الذكور والإناث في توجهاتهم نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث كانت القيمة الاحتمالية لاختبار (t) (0.000)، مما يشير إلى تفضيل الذكور للإدارة الإلكترونية بمعدل (4.223) مقارنة بالإناث (2.391)."

2- "أظهرت النتائج وجود فروق معنوية بين الذكور والإناث في توجهاتهم نحو البراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية، حيث كانت القيمة الاحتمالية لاختبار (t) (0.000)، مما يدل على ميول الذكور الأقوى نحو هذا المتغير بمعدل (4.145) مقارنة بالإناث (2.167)."

الجدول (3-11): اختبار الفروق في توجه القيادات الإدارية تجاه متغيري الدراسة تبعاً لاختلاف الجنس

Two independent sample t test					المتغير	الجنس
الترتيب	p-value	t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
1	0.000	15.97	0.541	4.223	الذكور	الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
2			0.691	2.391	الإناث	
1	0.000	15.60	0.609	4.145	الذكور	البراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية
2			0.731	2.167	الإناث	

## 2- العمر

تم استخدام اختبار (F) لأكثر من عینتين مستقلتين لفحص وجود او عدم وجود فروق معنوية توجه العينة المبحوثة نحو متغيري الدراسة [(الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية) و(البراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية)] تبعاً لاختلاف مستويات العمر، حيث تشير النتائج الموضحة في الجدول (3-12) الى كل مما يلي:

1. أظهرت النتائج وجود فروق معنوية بين الفئات العمرية في توجههم نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار (F) (0.000)، مما يشير إلى اختلاف ملحوظ حسب الفئة العمرية، وجاءت أعلى الاستجابات من فئة (20-30 سنة) بمتوسط (4.98)، تليها (31-40) ثم (41-50)، وأدناها (51-60 سنة) بمتوسط (1.84).
2. أظهرت النتائج وجود فروق معنوية بين الفئات العمرية في توجههم نحو البراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية، وفقاً لاختبار (F) الذي بلغت قيمته الاحتمالية (0.000). وتصدرت الفئة (20-30 سنة) متوسط الاستجابات بواقع (4.98)، تلتها الفئات (31-40)، (41-50)، ثم (51-60 سنة) بمتوسط (1.56).

الجدول (3-12): اختبار الفروق في توجه القيادات الادارية تجاه متغيري الدراسة تبعاً لاختلاف مستويات العمر

ANOVA					العمر	المتغير
الترتيب	p-value	F	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
1	0.000	460.55	0.028	4.98	30-20 سنة	الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
2			0.27	4.10	40-31 سنة	
3			0.37	3.30	50-41 سنة	
4			0.51	1.84	60-51 سنة	
1	0.000	49.24	0.04	4.98	30-20 سنة	البراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية
2			0.15	4.05	40-31 سنة	
3			0.36	3.07	50-41 سنة	
4			0.46	1.56	60-51 سنة	

## 3- المستوى التعليمي

تم استخدام اختبار (F) ايضاً لأكثر من عینتين مستقلتين لفحص وجود او عدم وجود فروق معنوية توجه العينة المبحوثة نحو متغيري الدراسة [(الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية) و(البراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية)] تبعاً لاختلاف المستوى التعليمي، حيث تشير النتائج الموضحة في الجدول (3-13) الى كل مما يلي:

1. أظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية بين مستويات التعليم في توجههم نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وفقاً لاختبار (F) الذي كانت قيمته الاحتمالية (0.000). وتصدر حملة الدكتوراه التوجه الأعلى بمتوسط (4.45)، تلاهم حملة الماجستير (3.26)، ثم البكالوريوس (2.97).
2. أظهرت النتائج وجود فروق معنوية بين مستويات التأهيل العلمي في توجهاتهم نحو البراعة الاستراتيجية، حسب اختبار (F) بقيمة احتمالية (0.000). وقد تصدر حملة الدكتوراه بمتوسط (4.42)، تلاهم الماجستير (3.08)، ثم البكالوريوس (2.69).

الجدول (3-13): اختبار الفروق في توجه القيادات الادارية تجاه متغيري الدراسة تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي

ANOVA					المؤهل العلمي	المتغير
الترتيب	p-value	F	الانحراف	الوسط		

			المعياري	الحسابي		
1	0.000	80.08	0.45	4.45	دكتوراه	الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
2			1.04	3.26	ماجستير	
3			0.74	2.97	بكالوريوس	
1	0.000	95.13	0.45	4.42	دكتوراه	البراعة الاستراتيجية للقائدات الإدارية
2			1.21	3.08	ماجستير	
3			1.04	2.69	بكالوريوس	

#### 4- عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري

تم استخدام اختبار (F) أيضاً لأكثر من عينتين مستقلتين لفحص وجود أو عدم وجود فروق معنوية في توجه العينة المبحوثة نحو متغيري الدراسة [الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية] و(البراعة الاستراتيجية للقائدات الإدارية)] تبعاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري، وتشير النتائج الموضحة في الجدول (3-14) إلى كل مما يلي:

- أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توجهات المبحوثين نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تبعاً لسنوات خبرتهم الإدارية، إذ بلغت القيمة الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من المستوى المعتمد (0.05)، وقد أظهرت النتائج أن الأفراد ذوي الخبرة من (1-5 سنوات) سجلوا أعلى متوسط حسابي (4.97)، تلاهم أصحاب الخبرة من (6-10 سنوات) بمتوسط (4.15)، ثم (11-15 سنة) بمتوسط (4.00)، بينما سجل أصحاب الخبرة من (16-20 سنة) متوسطاً قدره (3.51)، و(21-25 سنة) بمتوسط (2.66)، في حين كان أصحاب الخبرة من (26 سنة فأكثر) الأقل بمتوسط (1.46).
- تم الكشف عن وجود فروق معنوية بين عدد سنوات الخدمة الإجمالية للعينة المبحوثة في توجهاتهم نحو البراعة الاستراتيجية للقائدات الإدارية، حيث أظهرت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05). وقد أظهرت النتائج أن الأفراد ذوي الخبرة من (1-5 سنوات) سجلوا أعلى متوسط حسابي (4.95)، تلاهم أصحاب الخبرة من (6-10 سنوات) بمتوسط (4.09)، ثم (11-15 سنة) بمتوسط (3.98)، بينما سجل أصحاب الخبرة من (16-20 سنة) متوسطاً قدره (3.26)، و(21-25 سنة) بمتوسط (2.44)، في حين كان أصحاب الخبرة من (26 سنة فأكثر) الأقل بمتوسط (1.19).

الجدول (3-14): اختبار الفروق في توجه القيادات الإدارية تجاه متغيري الدراسة تبعاً لاختلاف عدد سنوات الخدمة في العمل

#### الإداري

الترتيب	p-value	F	ANOVA		عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري	المتغير
			الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
1	0.000	478.56	0.08	4.97	5-1 سنوات	الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
2			0.21	4.15	10-6 سنوات	
3			0.00	4.00	15-11 سنة	
4			0.30	3.51	20-16 سنة	
5			0.36	2.66	25-21 سنة	
6			0.38	1.46	26 سنة فأكثر	
1	0.000	552.90	0.14	4.95	5-1 سنوات	البراعة الاستراتيجية للقائدات الإدارية
2			0.13	4.09	10-6 سنوات	

3			0.04	3.98	15-11 سنة
4			0.30	3.26	20-16 سنة
5			0.44	2.44	25-21 سنة
6			0.23	1.19	26 سنة فأكثر

## ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

### 1. تحليل علاقة الارتباط.

1. تحليل علاقة الارتباط بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والبراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية  
توضح نتائج اختبار الفرضية المعروضة في الجدول (3-15) وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والبراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.994). وتعتبر هذه القيمة معنوية، نظرًا لأن القيمة الاحتمالية (P-value) بلغت (0.000)، وهي أقل من (0.05).  
جدول (3-15) قيم معاملات الارتباط بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والبراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية

المتغير الأول	اتجاه العلاقة	المتغير الثاني	قيمة الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)	المعنوية
الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	<-->	البراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية	0.994**	0.000	عالية

\*: تعني (sig≤0.05) ان العلاقة معنوية، \*\* تعني (sig≤0.01) ان العلاقة معنوية بشكل عالي n=144

### 2. تحليل علاقة الارتباط بين ابعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والبراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية

يشير الجدول (3-16) الى مضمون نتائج علاقة الارتباط بين ابعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والبراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية الى كل مما يلي:

1. تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية والبراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.965) والقيمة الاحتمالية (0.000)، مما يعكس معنوية العلاقة.

2. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ودالة إحصائية بين الاختيار والتوظيف الإلكتروني والبراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.995) والقيمة الاحتمالية (0.000)، مما يثبت معنوية العلاقة.

3. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ودالة إحصائية بين التعويض الإلكتروني والبراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.994) والقيمة الاحتمالية (0.000)، مما يثبت معنوية العلاقة.

4. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ودالة إحصائية بين التعلم والتطوير الإلكتروني والبراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.965) والقيمة الاحتمالية (0.000)، مما يثبت معنوية العلاقة.

5. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ودالة إحصائية بين تقييم الأداء الإلكتروني والبراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.989) والقيمة الاحتمالية (0.000)، مما يثبت معنوية العلاقة.

جدول (3-16) قيم معاملات الارتباط بين ابعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والبراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية

المتغير الاول	ابعاده	اتجاه العلاقة	المتغير الثاني	قيمة الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)	المعنوية
الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية	<-->	البراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية	0.965**	0.000	عالية
	الاختبار والتوظيف الإلكتروني	<-->		0.995**	0.000	عالية
	التعويض الإلكتروني	<-->		0.994**	0.000	عالية
	التعلم والتطوير الإلكتروني	<-->		0.965**	0.000	عالية
	تقييم الأداء الإلكتروني	<-->		0.989**	0.000	عالية

\*: تعني (sig≤0.05) ان العلاقة معنوية، \*\* تعني (sig≤0.01) ان العلاقة معنوية بشكل عالي n=144

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى البرنامج الاحصائي SPSS V26

### 3. تحليل علاقة الارتباط بين ابعاد البراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

يشير الجدول (3-17) الى مضمون نتائج علاقة الارتباط بين ابعاد البراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية

والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الى كل مما يلي:

1. تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ودالة إحصائية بين استغلال الفرص والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.979) والقيمة الاحتمالية (0.000)، مما يثبت معنوية العلاقة.
2. تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ودالة إحصائية بين استكشاف الفرص والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.988) والقيمة الاحتمالية (0.000)، مما يثبت معنوية العلاقة.
3. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية ودالة إحصائية بين البراعة الهيكلية والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.985) والقيمة الاحتمالية (0.000)، مما يثبت معنوية العلاقة.

جدول (3-17) قيم معاملات الارتباط بين ابعاد البراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

المتغير الاول	ابعاده	اتجاه العلاقة	المتغير الثاني	قيمة الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)	المعنوية
البراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية	استغلال الفرص	<-->	الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	0.979**	0.000	عالية
	استكشاف الفرص	<-->		0.988**	0.000	عالية
	البراعة الهيكلية	<-->		0.985**	0.000	عالية

\*: تعني (sig≤0.05) ان العلاقة معنوية، \*\* تعني (sig≤0.01) ان العلاقة معنوية بشكل عالي n=144

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى البرنامج الاحصائي SPSS V26

## 2- دراسة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع

### a. دراسة تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في البراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية

تم استخدام معامل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية) في المتغير التابع (البراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية) ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول (3-18) تبين لنا ما يلي:

1. يعتبر النموذج المتعلق بتأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على البراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية ذا دلالة معنوية، حيث أن القيمة الاحتمالية المرتبطة بـ (F) في تحليل التباين (ANOVA) كانت (0.000)، وهي أقل من (0.05).

2. أظهرت النتائج تأثيرًا إيجابيًا ومعنويًا للقرارات الاستراتيجية على البراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية، حيث بلغ معامل الانحدار (1.082) والقيمة الاحتمالية (0.000)، مما يثبت معنوية التأثير.
3. تشير قيمة معامل التحديد (R-squared) إلى أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تساهم في تفسير حوالي (98%) من التغيرات في البراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية، بينما تعود النسبة المتبقية (2%) إلى عوامل أخرى لم يتم تضمينها في النموذج.
- جدول (3-18) قيم معاملات الانحدار لنموذج تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في البراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية

تحليل الانحدار Regression analysis						
المتغير المعتمد / البراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية						
القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة (t <sub>cal</sub> ) المحسوبة	معامل التحديد R-squared	تحليل التباين ANOVA	الخطأ المعياري للمعاملات	المعاملات Coefficients	المتغير المستقل
			F <sub>Cal</sub> (P-value)	S <sub>e</sub> (B)	B	
0.000	-10.74	0.98	11579.63 (0.000)	0.039	-0.424**	(Constant)
0.000	107.61			0.010	1.082**	الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

\*: تعني (sig≤0.05) ان العلاقة معنوية، \*\* تعني (sig≤0.01) ان العلاقة معنوية بشكل عالي n=144

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرمجية SPSS V(26)

#### b. دراسة تأثير ابعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في البراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية

تم استخدام معامل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة تأثير ابعاد المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية) في المتغير التابع (البراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية) ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول (3-19) تبين لنا ما يلي:

- 1- يتضح أن النموذج الذي يدرس تأثير أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على البراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية هو نموذج ذو دلالة إحصائية، وذلك استنادًا إلى القيمة الاحتمالية المرتبطة بقيمة (F) في جدول تحليل التباين (ANOVA)، التي بلغت (0.000)، وهي أقل من (0.05).
- 2- أظهرت النتائج تأثيرًا إيجابيًا ومعنويًا للتخطيط الإلكتروني للموارد البشرية على البراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية، حيث بلغ معامل الانحدار (0.170) والقيمة الاحتمالية (0.000)، مما يشير إلى أن زيادة التركيز على التخطيط الإلكتروني يعزز البراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية.
- 3- يظهر أن هناك تأثير إيجابي للاختبار والتوظيف الإلكتروني على البراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية، وذلك بناءً على قيمة معامل الانحدار التي بلغت (0.529). كما أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية وفقًا للقيمة الاحتمالية (p-value) التي كانت (0.000)، وهي أقل من (0.05).
- 4- يظهر أن هناك تأثير إيجابي ومعنوي للتعويض الإلكتروني على البراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.268). كما أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية وفقًا للقيمة الاحتمالية (sig) التي كانت (0.000)، وهي أقل من (0.05). مما يشير إلى أن زيادة دعم التعويض الإلكتروني يؤدي إلى تحسين البراعة الاستراتيجية لدى القيادات الإدارية.

- 5- هناك تأثير طردي للتعليم والتطوير الإلكتروني في البراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية حيث يظهر أن قيمة معامل الانحدار بلغت (0.045)، لكن هذا التأثير لا يُعتبر ذو دلالة إحصائية وفقاً للقيمة الاحتمالية (sig.) التي كانت (0.190)، وهي أكبر من (0.05)، مما يعني أن التأثير غير معنوي.
- 6- يتبين من تحليل البيانات أن هناك تأثيراً طردياً ومعنوياً لتقييم الأداء الإلكتروني على البراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية، حيث بلغ قيمة معامل الانحدار (0.124). هذا التأثير يُعتبر معنوياً استناداً إلى القيمة الاحتمالية (sig.) التي كانت (0.000)، وهي أقل من (0.05). وبالتالي، يمكن استنتاج أن زيادة التركيز على تقييم الأداء الإلكتروني يُساهم في تعزيز البراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية.
- 7- تشير قيمة معامل التحديد (R-squared) إلى أن أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تساهم في تفسير حوالي (99%) من التغيرات التي تحدث في البراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية. بينما تُعزى النسبة المتبقية (1%) إلى متغيرات أخرى لم تُدرج في النموذج.

الجدول (3-19): تحليل أثر ابعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في البراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية

تحليل الانحدار Regression analysis						
المتغير المعتمد / البراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية						
القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة (t <sub>Cal</sub> ) المحسوبة	معامل التحديد R-squared	تحليل التباين ANOVA	الخطأ المعياري للمعاملات	المعاملات Coefficients	المتغير المستقل
			F <sub>Cal</sub> (P-value)	S <sub>e</sub> (B)	B	
0.000	5.748	0.99	6108.63 (0.000)	0.037	-0.214**	الثابت (Constant)
0.000	5.336			0.032	0.170**	التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية
0.000	13.234			0.040	0.529**	الاختيار والتوظيف الإلكتروني
0.000	3.856			0.070	0.268**	التعويض الإلكتروني
0.190	1.317			0.034	0.045**	التعلم والتطوير الإلكتروني
0.043	2.043			0.061	0.124*	تقييم الأداء الإلكتروني

\*: تعني (sig ≤ 0.05) ان العلاقة معنوية، \*\* تعني (sig ≤ 0.01) ان العلاقة معنوية بشكل عالي n=144

- اختيار أفضل نموذج تأثيري لأبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في البراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية في هذه الفقرة سوف نقوم باختيار أفضل نموذج (معادلة) تأثيري تربط ابعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والبراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية وذلك من خلال تطبيق أسلوب الانحدار المتدرج (Stepwise) حيث كانت النتائج كما في الجدول (3-20) والتي تشير الى كل مما يلي:
- النموذج الاول تضمن متغير مستقل واحد وهو (الاختيار والتوظيف الإلكتروني) كأفضل متغير مستقل يؤثر في البراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية.
  - النموذج الثاني تم اضافة متغير مستقل ثاني الى النموذج الاول وهو المتغير (تقييم الأداء الإلكتروني) كأفضل ثاني متغير مستقل يؤثر في البراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية.
  - النموذج الثالث تم اضافة متغير مستقل ثالث الى النموذج الثاني وهو المتغير (التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية) كأفضل ثالث متغير مستقل يؤثر في البراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية.
  - النموذج الرابع تم اضافة متغير مستقل رابع الى النموذج الثالث وهو المتغير (التعويض الإلكتروني) كأفضل رابع متغير مستقل يؤثر في البراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية.

v. من خلال النماذج الثلاثة اعلاه نجد ان أفضل نموذج تمثل بالنموذج الرابع وذلك بدلالة قيمة معامل التحديد حيث بلغت اعلى قيمة (0.998).

vi. لم يتضمن اي نموذج من النماذج الاربعة اعلاه للمتغير المستقل (التعلم والتطوير الالكتروني) اي ان هذا المتغير ليس لديه اي تأثير في البراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية.

الجدول (3-20): تطبيق نموذج الانحدار المتدرج (Stepwise) لاختيار أفضل نموذج تأثيري

تحليل الانحدار Regression analysis						
المتغير المعتمد / البراعة الاستراتيجية للقيادات الإدارية						
القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة (t <sub>Cal</sub> ) المحسوبة	معامل التحديد R-squared	تحليل التباين ANOVA	الخطأ المعياري للمعاملات الانحدار	Beta in المتغيرات الداخلة في النموذج	المتغير المستقل
			F <sub>Cal</sub> (P-value)	S <sub>e</sub> (B)	B	
0.000	3.648	0.995	14545.92 (0.000)	0.031	0.113	الثابت (Constant)
0.000	120.606			0.008	0.977	الاختيار والتوظيف الإلكتروني
0.358	0.923	0.997	11626.78 (0.000)	0.029	-0.027	الثابت (Constant)
0.000	18.688			0.035	0.658	الاختيار والتوظيف الإلكتروني
0.000	9.229			0.038	0.348	تقييم الأداء الإلكتروني
0.000	4.265	0.997	9209.767 (0.000)	0.036	-0.152	الثابت (Constant)
0.000	19.238			0.033	0.630	الاختيار والتوظيف الإلكتروني
0.000	6.764			0.038	0.260	تقييم الأداء الإلكتروني
0.000	5.231			0.027	0.140	التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية
0.000	5.592	0.998	7595.216 (0.000)	0.037	-0.205	الثابت (Constant)
0.000	13.476			0.040	0.535	الاختيار والتوظيف الإلكتروني
0.000	3.844			0.025	0.095	تقييم الأداء الإلكتروني
0.000	5.657			0.026	0.145	التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية
0.000	3.856			0.070	0.269	التعويض الإلكتروني

\*: تعني (sig≤0.05) ان العلاقة معنوية، \*\* تعني (sig≤0.01) ان العلاقة معنوية بشكل عالي n=144

## الفصل الرابع

### المبحث الأول: الاستنتاجات

يقدم هذا المبحث من الدراسة اهم ما توصلت اليه من الاستنتاجات وكما يلي:

- 1- يعد مفهوم الادارة الالكترونية للموارد البشرية مفهوماً حديثاً للمنظمات التي شملها الاستطلاع وهو موضوع حقيقي ومتماusk أيضاً استناداً إلى حقيقة أن الموضوع لمس الواقع التعليم ومؤسساتها التعليمية من كليات ومعاهد الجامعة المبحوثة، وربط الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية بالبراعة الاستراتيجية وجعلها رائدة في مجال أعمالها.

- 2- إنَّ متغير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية حصل على درجة عالية من الأهمية وعلى شكل متغير تعليمي مبيناً أن الجامعة وكلياتها التي جرى التحقيق فيها تتبنى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق البراعة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية.
- 3- أوضحت النتائج الإحصائية وجود علاقة معنوية بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والبراعة الاستراتيجية، ما يؤكد أن تعزيز تطبيق الإدارة الإلكترونية يسهم في دعم البراعة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية.
- 4- أظهرت النتائج الإحصائية وجود ارتباط معنوي بين أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والبراعة الاستراتيجية، حيث كان بُعد التعويض الإلكتروني الأكثر ارتباطاً، يليه التوظيف، ثم التعلم والتطوير، ثم تقييم الأداء، وأخيراً التخطيط الإلكتروني.
- 5- نستنتج أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية" في المتغير التابع "البراعة الاستراتيجية"، مما يشير إلى أن المؤسسة التعليمية التي تم التطبيق فيها مهمة جداً بالقيادة الإدارية، وأن تطبيق هذا النوع من الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية يجذب أفضل الكفاءات والمؤهلات القيادية وهو ما يتجلى في البراعة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية.
- 6- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط موجبة قوية وذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية ومستوى البراعة الاستراتيجية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.965)، وهو ما يشير إلى درجة ارتباط عالية. كما أن القيمة الاحتمالية (Sig. = 0.000) كانت أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يؤكد معنوية هذه العلاقة ويدل على أن التحسين في مستوى التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية يقترن بتحقيق أعلى لمستويات البراعة الاستراتيجية في المؤسسة.
- 7- تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين مستوى استغلال الفرص وتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.979)، مما يعكس درجة ارتباط عالية. كما أن القيمة الاحتمالية (Sig.) التي بلغت (0.000) - وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) - تؤكد معنوية هذه العلاقة، مما يدل على أن استغلال الفرص يسهم بشكل فعال في تعزيز استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
- 8- بينت نتائج التحليل الفروقات (التباين) على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستجيبين تجاه ابعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وابعاد البراعة الاستراتيجية على وفق المتغيرات الشخصية للمستجيبين.

### المبحث الثاني: التوصيات

- 1- نظرًا لأهمية الموضوع وحدثته، تنصح الدراسة الحالية الجامعات والكليات المختصة بإنشاء هذا النوع من الإدارة في إدارة الموارد البشرية، فضلاً عن تشجيع الباحثين على تركيز جهودهم على الموضوعات ذات التوجه الإلكتروني لتحقيق الابداع في المؤسسات التعليمية.
- 2- ضرورة عمل الكليات ومعاهد الجامعة التي شملتها الدراسة على استخدام الإدارة الإلكترونية في جميع وظائفها والأقسام الأخرى، لأنها إدارة توفر الوقت والجهد مع تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة، وكل ما يجري تطويره لمواكبة البيئة الخارجية دون التخلف من أجل تقديم خدمات تعليمية عالية الجودة وتحقيق النجاح، ويجري ذلك بمجموعات بحثية تستخدم الاستراتيجيات الآتية:

- 1- نظرًا لأن التخطيط الإلكتروني هو أساس نجاح المؤسسة التعليمية، فإننا نولي اهتمامًا وثيقًا لممارسة هذا التخطيط للموارد البشرية.
- 2- الاهتمام الشديد بممارسة اختيار وتوظيف الموارد البشرية الإلكترونية، فهي عملية حاسمة في استقطاب وتوظيف المواهب القادرة على إيجاد الفرص واغتنامها، ولأن هذه المواهب تحقق الريادة في الجامعات والكليات.
- 3- ضرورة الاهتمام بممارسة التعويض الإلكتروني للموارد البشرية من أجل تشجيع العاملين على أداء الخدمات بأصالة وأمانة.
- 4- يجري الاهتمام بممارسة التعلم والتطوير الإلكتروني للموارد البشرية حتى يتمكن موظفوها من اكتساب المعرفة التي يحتاجونها لإنجاز التزاماتهم الوظيفية بسرعة عالية وبأقل تكلفة ممكنة.
- 5- ضرورة الاهتمام بممارسة التقييم الإلكتروني للموارد البشرية لإبلاغ الموظفين بمصلحة المنظمة وتحقيق الإنصاف في التقييم فيما بينهم بمقارنة الأداء القياسي بالأداء المحقق في الوقت المناسب وبطريقة خالية من الأخطاء.
- 3- بالإضافة إلى ذلك على المؤسسات التي جرى تقييمها إنشاء طرق لتطوير هذا النمط من الإدارة بتقديم دورات ومنتديات تدريبية للموظفين، وكذلك السماح لأولئك الذين لديهم القدرة على إجراء دراسة حول هذا الموضوع ونشر نتائجهم.
- 4- عقد الندوات والدورات التدريبية حول متغيرات البحث وأهمية مشاركة القياديين فيها لاكتساب المزيد من المهارات والخبرات من أجل تحقيق البراعة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية.
- 5- تشجيع أعضاء هيئة التدريس في كليات ومعاهد الجامعة على إجراء دراسات بحثية وتطويرية حول استخدامات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وكيفية الاستفادة منها ومستقبل التكنولوجيا ضمن عينة البحث.

#### References:

- 1- Al-Samiri, Maryam Abd Rabbo Ahmed (2009). The degree of provision of the requirements for the application of electronic management in secondary schools in the Gaza governorates and ways of development, Master's thesis, Islamic University, Faculty of Education, Gaza, <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM->
- 2- Al-Khatib, Muhammad Ahmad Abdul Aziz Muhammad (2015). The Role of Electronic Management in Achieving Administrative Creativity, an applied study in the Ministry of Communications and Information Technology, Master's Thesis, Palestine Technical College, Gaza, Palestine, <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://archives.univ-biskra.dz/bitstream/123456789/20237/1/2022-BoudoukhaEtChetioui.pdf>.
- 3- Hamdi, Musa bin Abdullah (2008). The difficulties facing the use of electronic management in the management of secondary schools for boys in the city of Makkah Al-Mukarramah from the point of view of school principals and their deputies, Master's thesis, College of Education, Umm Al-Qura University, <https://www.scribd.com/document/>.
- 4- Kafi, Mustafa Youssef (2009). Electronic Government in Light of the Contemporary Scientific and Technological Revolution, Dar Raslan for Printing, Publishing and Distribution, 1st Edition, Damascus, <https://www.noor-book.com/-pdf>.

- 5- Awais, Mamdouh Zaki Ahmed (2015). The role of human resource management practices in building organizational agility and its impact on organizational performance, an applied study in small and medium industrial companies in the Kingdom of Saudi Arabia, College of Public Administration, Volume 55, Issue 2, <https://doi.org/10.71207/ijas.v19i75.1868>.
- 6- Al-Baghdadi, Adi Hadi, Al-Jubouri, Haider Jassim Abdul (2015). The impact of organizational agility on achieving strategic flexibility, a comparative field study between the two telecommunications companies Zain and Asia Cell in Iraq, Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume (17), Issue (1), <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM->.
- 7- Ali, Ari, Sharafani, Dalman (2017). The impact of organizational agility on improving the dimensions of hotel service quality, an exploratory study of managers' opinions of a sample of four- and five-star hotels in the governorates of Duhok and Erbil, Innovation and Marketing Journal, 4 (1), 11-29, <https://asjp.cerist.dz/en/article/26182>.
- 8- Rashid, Saleh Abdul-Ridha and Al-Aboudi, Ali Abdul-Razzaq Lafteh (2018). The strategic behavior of the directorate and its reflection on the agility of organizations An analytical study of the opinions of a sample of administrative leaders in the Samawah Cement Plant, Proceedings of the Fourth Scientific Conference, Administrative Technical College, Baghdad, <https://www.academia.edu/>.
- 9- Alouti, Lamine (2008). Electronic Management of Human Resources, Arab Economic Research Journal, Issue 42, <https://www.scribd.com/doc/249-pdf>.
- 10- Ibrahim, Nasser Abdullah (2021). Electronic Management and its Role in Developing Human Resources Systems. Iraqi Journal of Administrative Sciences, 17(2), <https://doi.org/10.71207/ijas.v17i67.2043>.
- 11- Saleh, Ahmed Mohammed (2022). Digital transformation in human resource management: an analytical study. Journal of Administrative and Economic Research, 14(3), [https://search.emarefa.net/ar/search?append=PERIODICAL\\_ISSUES\\_PIS\\_ID\\_ss%3A%22297678%22+NOT+SDP\\_INFO\\_id%3A8](https://search.emarefa.net/ar/search?append=PERIODICAL_ISSUES_PIS_ID_ss%3A%22297678%22+NOT+SDP_INFO_id%3A8).
- 12- Naji, Youssef Abdel Qader (2024). Electronic Management of Human Resources in Educational Institutions: A Theoretical Study. Journal of Administrative Development, 9(1), <https://asjp.cerist.dz/en/article/288435>.
- 13- Raja, V. Antony joe and Balasubramanian, s. (2011). E-HRM in software organizations. International Journal of Management Research and Development, VOI. 1, NO. 1, 20-24, <https://www.econbiz.de/Record/-/10014101772>.
- 14- Ho, Yung-Ching, Fang, Hui-Chen & Lin, Jing- Fu. (2017). Technological and Design Capabilities: Is Ambidexterity Possible , J. O. Management Decision, Vol. 49 Iss 2 Pp. 208 – 225, <https://journal.sulicihan.edu.krd/index.php/sjcus/article/view/169>.
- 15- Kassab, M. K. I., Abu Naser, S. S., & Al Shobaki, M. J. (2017). The impact of the availability of technological infrastructure on the success of the electronic document management system of the Palestinian Pension Authority. International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS), 1(5), 93-109, <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://ijeais.org/wp-content/uploads/2017/7/IJEAIS170709.pdf>.
- 16- Mohamed, Y. H., Abdul Rahim, A. R., & Ma'aram, A. (2020). The effect of halal supply chain management on halal integrity assurance for the food industry in

- Malaysia. Journal of Islamic Marketing, 12(9), 1734-1750, <https://doi.org/10.1108/JIMA-12-2018-0240>.
- 17- Hernandez, B., Jimenez, J., & Martín, M. J. (2008). Extending the technology acceptance model to include the IT decision-maker: A study of business management software. *Technovation*, 28(3), 112-121, DOI: [10.1016/j.technovation.2007.11.002](https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.11.002).
- 18- Vamplew Peter, Dazeley Richard and Foale Cameron (2016). Softmax Exploration Strategies for Multiobjective Reinforcement Learning, *Neurocomputing*, DOI: [10.1016/j.neucom.2016.09.141](https://doi.org/10.1016/j.neucom.2016.09.141).
- 19- Boanta Catalin and Csiszar Akos (2017). Optimal design of a parallel structure used as a haptic Interface, *Mechanism and Machine Theory journal homepage*: [www.elsevier.com/locate/mechmachtheory](http://www.elsevier.com/locate/mechmachtheory).
- 20- Hirschey, Mark (2015). ORGANIZATION STRUCTURE AND CORPORATE GOVERNANCE: A SURVEY, In *Advances in Financial Economics*. Published online, DOI: [10.22495/cocv3i4p14](https://doi.org/10.22495/cocv3i4p14).
- 21- Ireland Duane and Webb Justin (2009). Crossing the great divide of strategic entrepreneurship: Transitioning between exploration and exploitation, Mays Business School, Texas A&M University, 4113 TAMU, College Station, [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgleclefindmkaj/https://iranarze.ir/storage/uploads/2016/06/3086-english.pdf](https://chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgleclefindmkaj/https://iranarze.ir/storage/uploads/2016/06/3086-english.pdf).
- 22- Kouropalatis, Yiannis & Hughes, Paul & Morgan, Robert, E, (2012). Pursuing Flexible Commitment: As Strategic Ambidexterity an Empirical Justification in High Technology Firms, *European Journal OF marketing*, Vol (46), NO (10), [https://DOI:10.1108/03090561211248099](https://doi.org/10.1108/03090561211248099).
- 23- Davoudi, S. M. M., & Fartash, K. (2012). Electronic Human Resource Management: New Avenues Which Leads to Organizational Success. *Spectrum*, 1(2), [https://DOI:10.51137/wrp.ijarbm.469](https://doi.org/10.51137/wrp.ijarbm.469).
- 24- Gani, R., & Anjum, D. (2017). E-Human Resource Management (E-Hrm). *International Journal of Emerging Research in Management & Technology*, 6(6), 184-188, [https://DOI:10.23956/ijermt.v6i6.266](https://doi.org/10.23956/ijermt.v6i6.266).
- 25- Al-Saidi, M., & Ala'a, H. (2020). The Effect of E-HRM on the Human Resources Flexibility in the Organization. Analytical research of the opinions of a sample of Iraqi university staff. *Solid State Technology*, 63(6), 3395-3415, [https://www.researchgate.net/publication/345345248\\_The\\_Effect\\_of\\_E-HRM\\_on\\_the\\_Human\\_Resources\\_Flexibility\\_in\\_the\\_Organization\\_Analytical\\_research\\_of\\_the\\_opinions\\_of\\_a\\_sample\\_of\\_Iraqi\\_university\\_staff\\_SST-3395](https://www.researchgate.net/publication/345345248_The_Effect_of_E-HRM_on_the_Human_Resources_Flexibility_in_the_Organization_Analytical_research_of_the_opinions_of_a_sample_of_Iraqi_university_staff_SST-3395).
- 26- Berber, N., Đorđević, B., & Milanović, S. (2018). Electronic Human Resource Management (E-Hrm): A New Concept for Digital Age. *Strategic Management*, 23(2), 22-32, [https://DOI:10.5937/StraMan1802022B](https://doi.org/10.5937/StraMan1802022B).
- 27- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Business strategy: The influence of Strategic Competitiveness on competitive advantage. *International Journal of Electrical, Electronics and Computers*, 6(2), 1-10, [https://DOI:10.22161/eec.62.1](https://doi.org/10.22161/eec.62.1).
- 28- Murali, M. (2021) The Implications of Implementing Electronic Human Resource Management E Hrm Systems in Companies, [https://www.researchgate.net/publication/229044862\\_THE\\_IMPLICATONS\\_OF\\_IMPLEMENTING\\_ELECTRONIC-HUMAN\\_RESOURCE\\_MANAGEMENT\\_E-HRM\\_SYSTEMS\\_IN\\_COMPANIES](https://www.researchgate.net/publication/229044862_THE_IMPLICATONS_OF_IMPLEMENTING_ELECTRONIC-HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_E-HRM_SYSTEMS_IN_COMPANIES).

- 29– Stone, D. L., Stone-Romero, E. F., & Lukaszewski, K. M. (2006). Factors Affecting the Acceptance and Effectiveness of Electronic Human Resource Systems. *Human Resources Management Review*, 16(2), 229-244, [https://DOI:10.1016/j.hrmr.2006.03.010](https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.010).
- 30– Dulebohn, J. H., & Marler, J. H. (2005). e-Compensation. The Potential to Transform Practice. *The Brave New World of eHR: Human Resources Management in the Digital Age*, editors Gueutal, H and Stone, D, 166-189, <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3039669>.
- 31– Furusawa, M., & Brewster, C. (2008). The bi-cultural option for global talent management: The Japanese/Brazilian Nikkeijin example. *Journal of World Business*, 50(1), 133-143, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.02.005>.
- 32– Hosseini, S. A., & Nematollahi, K. (2014). Electronic Human Resources Management and The Effectiveness of Human Resources Management. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 2(3 (S)), Pp-1812, <chrome-extension://efaidnbmninnibpcapjcgclclefindmkaj/https://european-science.com/eojnss/article/viewFile/916/pdf>.
- 33– Kuipers, M. C. M. (2017). Implement e-HRM successfully? A study into the criteria to successfully implement e-HRM. (Master's thesis, University of Twente), <https://www.semanticscholar.org/paper/Implement-e-HRM-successfully-%3A-A-study-into-the-to-Kuipers/df10e92c02504da3735e5be7878c6a79d86459b4>.
- 34– Kasprisin and Kaplan, S. 2011. Research in cognition and strategy: Reflections on two decades of progress and a look to the future. *Journal of Management Studies*, 48:665–695, <https://DOI:10.1111/j.1467-6486.2010.00983.x>.
- 35– Piggot-Irvine E. (2003). Key Features of Appraisal Effectiveness. *The International Journal of Educational Management*, 17(6), 254-261, <https://DOI:10.1108/09513540310474392>.
- 36– Brewster, C., Brookes, M., & Gollan, P. J. (2008). The institutional antecedents of the assignment of HRM responsibilities to line managers. *Human Resource Management*, 54(4), 577-597, <https://DOI:10.1002/hrm.21632>.
- 37– Ren, Y., Zhang, F., & Liu, J. (2019). Insights of China's competition law and its enforcement: The structural reform of anti-monopoly authority and the amended anti-unfair competition law. *Journal of European Competition Law & Practice*, 10(1), 36-45, <https://DOI:10.32609/j.ruje.6.56362>.
- 38– Malkawi, B. H. (2018). E-Human Resource Management practices and their impact on strategic agility: An empirical study, <https://DOI:10.71207/ijas.v20i79.1495>.