



**The Role of Electronic Human Resources Management in
Enhancing Organizational Flexibility
An Analytical Study at Anbar University**

Haider taha Abdullah⁽¹⁾, Saad Ali Mahmood⁽²⁾, Mohammad Qahtan Hamid⁽³⁾

University of Anbar^{(1),(2),(3)}

(1) Haider.taha@uoanbar.edu.iq

(2) saad.ali@uoanbar.edu.iq (3) Moham.salah@uoanbar.edu.iq

Key words:

Electronic human resources management, organizational flexibility.

ARTICLE INFO

Article history:

Received | 04 Jan. 2025

Accepted | 08 Feb. 2026

Available online | 01 Jun. 2026

© 2026 THE AUTHOR(S). THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE DISTRIBUTED UNDER THE TERMS OF THE CREATIVE COMMONS ATTRIBUTION LICENSE (CC BY 4.0).

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



*Corresponding author:

Haider taha Abdullah
University of Anbar

Abstract:

The research aims to reveal the role of electronic human resources management, with its dimensions (e-recruitment, e-performance evaluation, e-training, and e-compensation), in enhancing organizational flexibility, with its dimensions (structural flexibility, strategic flexibility, and operational flexibility), for a sample of Anbar University employees. This is due to the special importance of e-management at the present time and its importance in encouraging flexible organizational performance. The research adopted the descriptive analytical approach, where a sample of (61) individuals was selected from the research community to answer the questionnaire questions designed for this purpose. The data were analyzed and results were drawn using the SPSS statistical program. The results showed a positive correlation and significant influence between electronic human resources management and green human resources management practices. Among the most prominent conclusions reached by the research was that the application of electronic human resources management enhances the flexibility of organizations and makes them able to adapt to changes in the external environment. The most prominent recommendations are the need to work on making the university more flexible in dealing with external variables, especially since the university has become competitive on the global level. Externally, this has been reflected in its inclusion in global classifications and containers.

دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في المرونة التنظيمية بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في جامعة الانبار

م. حيدر طه عبدالله
م. سعد علي محمود
م. محمد قحطان حامد

جامعة الانبار
جامعة الانبار
جامعة الانبار

Moham.salah@uoanbar.edu.iq saad.ali@uoanbar.edu.iq Haider.taha@uoanbar.edu.iq

المستخلص

يهدف البحث الى الكشف عن دور الادارة الالكترونية للموارد البشرية بأبعادها (التوظيف الالكتروني، تقييم الاداء الالكتروني، التدريب الالكتروني، التعويض الالكتروني) في تعزيز المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الهيكلية، المرونة الاستراتيجية، المرونة التشغيلية) لعينة من موظفي جامعة الانبار، نظرا لما تتصف به الإدارة الالكترونية من اهمية خاصة في الوقت الحاضر ولأهميتها في تشجيع الاداء المرن للمنظمات، اذ اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار عينة مكونة من (61) فردا من مجتمع البحث وذلك للإجابة على عبارات الاستبانة التي صممت لهذا الغرض، وتم تحليل البيانات واستخلاص النتائج بالاعتماد على البرنامج الاحصائي spss، حيث اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية ايجابية بين الادارة الالكترونية للموارد البشرية والمرونة التنظيمية، ومن ابرز الاستنتاجات التي توصل اليها البحث اظهرت ان تطبيق الإدارة الالكترونية في الموارد البشرية يعزز من مرونة المنظمات ويجعلها قادرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية، اما ابرز التوصيات هي ضرورة العمل على جعل الجامعة اكثر مرونة في التعامل مع المتغيرات الخارجية، خاصة وان الجامعة أصبحت تنافس على الصعيد الخارجي وهو ما انعكس على دخولها في التصنيفات والمستويات العالمية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، المرونة التنظيمية.

المقدمة:

عزز التطور السريع للإنترنت خلال العقدين الماضيين الى حدوث تطورات في تطبيق إدارة الموارد البشرية من خلال تكامل جميع أنظمة وعمليات إدارة الموارد البشرية وربطها بالتقنيات الالكترونية. حيث يمكن لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية المتطورة أن توفر أدوات جمع البيانات، وقدرات التحليل، وموارد دعم القرار لمحترفي إدارة الموارد البشرية لتوظيف الموظفين، ودفع رواتبهم، وترقيتهم، وإنهاء خدماتهم، وتعيينهم، وتطويرهم، وتقييمهم، ومكافأتهم بطرق تُشركهم بشكل كامل في إدارة نتائجهم، وتعظيم مساهمة كل موظف، ودعم تنفيذ استراتيجية المنظمة.

كما اقتضى عصر العولمة والتقلبات السريعة في البيئة الخارجية على المنظمات الاهتمام بالاستجابة السريعة بقدر اهتمامها بالكفاءة، حيث فرضت المرونة نفسها على المنظمات نتيجة التطور السريع والمنافسة الشديدة، اذ انها تعمل على تسريع بعض العمليات وزيادة كفاءة أداء المهام. مما تطلب من المنظمات اهتمامها بإيجاد ممارسات اكثر مرونة للتعامل مع ممتلكات المنظمة ومنها الموارد البشرية، وهنا يبرز دور الادارة الالكترونية للموارد البشرية في هذا المجال حيث انها تعمل على تقليص الفجوة الحاصلة في التعاملات الإدارية والروتينية بالتوجه نحو التكنولوجيا مما يسهم في تقديم خدمة أفضل للمتعاملين مع المنظمة بسرعة اكثر وروتين اقل، وتعمل على تشجيع الاداء الامثل للموارد داخل المنظمة وتعزيز المرونة في التعامل، اذ تم تقسيم البحث الى اربع محاور تناول المحور الاول منهجية البحث فيما خصص المحور الثاني للاطار النظري للبحث، اما المحور الثالث فقد كان للاطار العملي للبحث، واخيرا تناول المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول: منهجية البحث

1. مشكلة البحث

تتمحور مشكلة البحث في ان التكنولوجيا الحديثة باتت ليست فقط اداة تستخدمها المنظمات في تحسين ادائها وتسريع انجاز اعمالها بل معيارا مهما من معايير مرونة المنظمات وتسريع ادائها، اذ توجب على المنظمات الاخذ بها كي تحظى بالرضا والقبول لدى المجتمع اذ ان جامعة الانبار هي من المؤسسات التي سعت الى تبني التكنولوجيا الرقمية في عمل ادارة الموارد البشرية تسهيلاً للإجراءات واختصاراً للوقت وتخفيف العبء عن المستفيدين ولتعب دورا هاما في مرونة ادائها واستجابتها السريعة للمستفيدين من خدماتها، ولكن هذا التبني للتكنولوجيا يحتاج لتقييم مدى حجم الايجابية التي يقدمها للجهات المتعاملة مع المنظمة المبحوثة، لذا سعى الباحثين لتقييم مستوى هذا التطبيق ومعرفة مدى مساهمته في مرونة المنظمة ، حيث يمكن صياغة المشكلة من خلال التساؤلات الآتية :

1. ما هو مستوى تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية في المنظمة المبحوثة.
2. ما مستوى توافر المرونة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.
3. هل توجد علاقة ارتباط بين الإدارة الالكترونية للموارد البشرية والمرونة التنظيمية في جامعة الانبار.
4. هل يوجد تأثير للإدارة الالكترونية للموارد البشرية في المرونة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.

2. أهمية البحث

1. تأتي أهميته من أهمية المتغيرات التي تناولها ، والتي تعد هذه المتغيرات من المفاهيم المهمة التي جرى تناولها على مستوى العراق على حد علم الباحث، لذا يعد البحث محاولة لإضافة جديدة .
2. اثرء الجانب المعرفي في موضوعات بالغة الأهمية وهما الإدارة الالكترونية للموارد البشرية والمرونة التنظيمية، وطرحها بشكل اكثر حداثة وعمق بل التعرف على طبيعة العلاقة والتأثير فيما بينهما.
3. يقدم البحث دعما للمؤسسات التعليمية بشكل عام وجامعة الانبار بشكل خاص ومحاولة رفدهم بسبل مواكبة التغيرات الحاصلة في جميع المجالات الادارية والتكيف معها .

3. أهداف البحث

1. التعرف على مستوى الادارة الالكترونية للموارد البشرية في الجامعة المبحوثة
2. الاطلاع على وجود المرونة التنظيمية في الجامعة المبحوثة.
3. التعرف على العلاقة والاثر بين متغيري البحث (الادارة الالكترونية للموارد البشرية والمرونة التنظيمية).

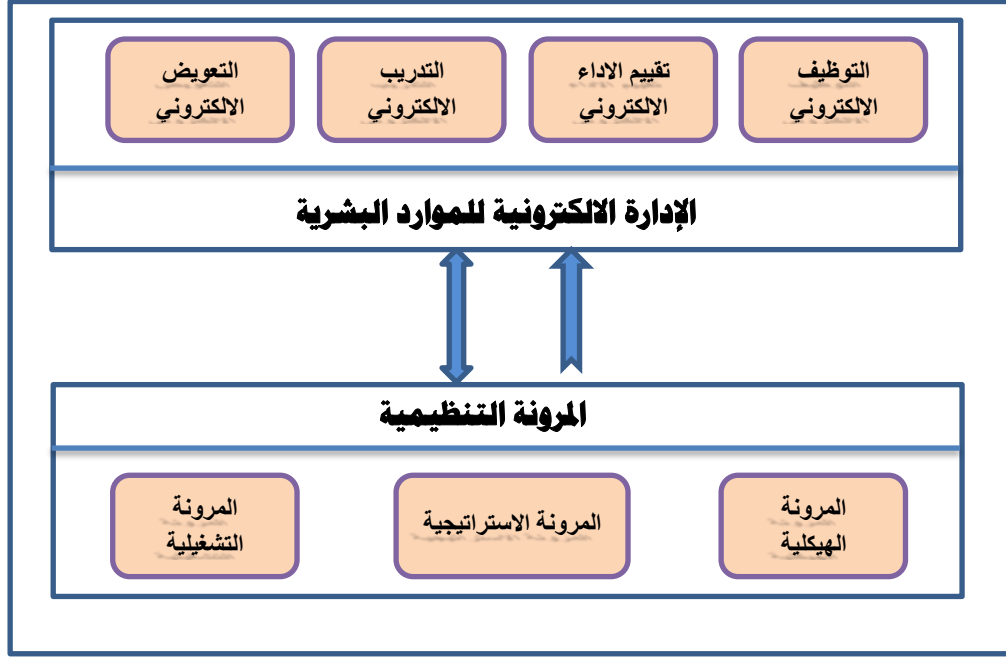
4. مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من الموظفين العاملين في اقسام وشعب ادارة الموارد البشرية في كليات ورناسة جامعة الانبار بلغ عددهم 133 فرداً ، اختيرت عينة عشوائية بلغ عددهم 61 فرداً.

5. المخطط الفرضي للبحث

ان الهدف من المخطط الفرضي لتوضيح العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث الرئيسة والفرعية ذات العلاقة والتي تجسد فرضيات البحث المعتمدة ، وهو تجسيد لفكرة الباحث استناداً للأدبيات

- الفكرية، وبناءً على ذلك تم صياغة الفرضيات الرئيسية والفرعية للبحث، اذ يوضح الشكل (1) المخطط الفرضي وعلاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الحالية للبحث التي تتمثل بالاتي :
- 1- **المتغير المستقل:** الإدارة الالكترونية للموارد البشرية: والتي قيست بأربع ابعاد هي (التوظيف الالكتروني، تقييم الاداء الالكتروني، التدريب الالكتروني، التعويض الالكتروني).
 - 2- **المتغير المعتمد:** المرونة التنظيمية: قيست بثلاث ابعاد هي (المرونة الهيكلية، المرونة الاستراتيجية، المرونة التشغيلية).



الشكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث

5. فرضيات البحث

- أ. الفرضية الأولى: التي نصت على (توجد علاقة ارتباط معنوية بين الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بأبعادها منفردة ومجمعة والمرونة التنظيمية).
- ب. الفرضية الثانية: التي نصت (يوجد تأثير معنوي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية بأبعادها منفردة ومجمعة في المرونة التنظيمية).

6. أدوات جمع البيانات والمقاييس المستخدمة

- وتتمثل هذه الأدوات بأساليب جمع البيانات والأساليب الإحصائية لغرض تحليلها وهي
1. **المراجع والمصادر العلمية:** تم الاستعانة بإسهامات الكتاب والباحثين التي جمعها الباحث من أحدث ما توصلت اليه الدراسات العربية الأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة الى الاستعانة بخدمة الانترنت.
 2. **المقابلات الشخصية:** حيث تم اجراء بعض المقابلات مع المسؤولين في الجامعات المبحوثة لتوضيح بعض عبارات الاستبانة، والتعرف على بعض الجوانب التي لا يمكن الحصول عليها من خلال الاستبانة.

3. الاستبانة : استخدمت الاستبانة لجمع البيانات حيث صممت لتغطي جميع متغيرات البحث بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم إعداد الاستبانة بالاعتماد على دراسات كل من (Atallah., 2016) ، (Malkawi,2018:149) فيما يخص المتغير الأول ، اما فيما يخص المتغير الثاني فقد تم الاعتماد على مقياس (Brown et al., 2019) ، اذ تم تكييفها وفق توجهات البحث الحالي . اذ تتكون الاستبانة من ثلاث اقسام يوضحها الجدول الاتي.

جدول رقم (1) المقاييس المعتمدة في البحث

المتغيرات الرئيسية	الايعاد الفرعية	فقرات المقياس	اعتماد المقياس
الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	التوظيف الإلكتروني	1 - 5	(Malkawi,2018:)
	تقييم الاداء الإلكتروني	6 - 10	(Khashman & Al-Ryalat,2015)
	التدريب الإلكتروني	11 - 15	(Atallah., 2016)
	التعويض الإلكتروني	16 - 20	(Atallah., 2016)
المرونة التنظيمية	المرونة الهيكلية	21 - 24	(Brown et al., 2019)
	المرونة الاستراتيجية	25 - 28	
	المرونة التشغيلية	29 - 32	

المحور الثاني: الاطار النظري للبحث

أولاً: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

1. مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

أصبح مصطلح الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية محل نقاش وجدل كبير وحظي باهتمام علمي كبير منذ صياغته لأول مرة في أواخر عام 1990 عندما كانت التجارة الإلكترونية تتوسع في جميع أنحاء عالم الأعمال والمنظمات والذي بدوره يشير إلى إجراء أنشطة وأعمال إدارة الموارد البشرية باستخدام الإنترنت (Al-kasasbeh,et.al,2016:10671)، حيث بات استخدام الإنترنت والتكنولوجيا حاجة ملحة للمنظمات لا يمكن الاستغناء عنها بالتزامن مع التطورات المتسارعة في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، لذا برزت إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM) بالتبادل مع إدارة الموارد البشرية التقليدية وذلك باستخدام إنترنت الموارد البشرية (HR)، والموارد البشرية المستندة إلى الإنترنت، وأنظمة إدارة الموارد البشرية المستندة إلى الكمبيوتر (CHRIS) وبوابات الموارد البشرية، لتكون قوة دافعة وراء خلق قيمة إدارة الموارد البشرية (Findikli,2016:37)، ويأتي ذلك مع زيادة مستخدمي الإنترنت في الوقت الحالي ومحاولة العديد من الناس انجاز اعمالهم الكترونيا صارت هذه التكنولوجيا تلعب دورا هاما في ممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM) والتي تسهل التفاعل داخل وخارج المنظمة بين ادارة الموارد البشرية والاطراف التي تتعامل معها اذ تقوم بتخزين بيانات الموظفين او الاعلان عن الوظائف الشاغرة او مقابلات المتقدمين وتوظيفهم وتدريبهم وتقييم ادائهم الكترونيا (Raja & Balasubramanian, 2011:20).

حيث اختلف تسمية هذا المصطلح لدى الكتاب والباحثين الاجانب فمنهم من يطلق عليه e-HR، واخرون اطلقوا عليه Virtual HRM، فيما بعضهم يسميه HR Intranet واخرون يلفظوه HR Intranet، فيما يؤكد على انه Computer-Based HRM ويرمز له باختصار (CHRIS) بالإضافة الى اخرين يطلقوا عليه HR Portals، وهذا الاختلاف يقودنا الى سرد بعض التعاريف التي تناولت هذا المفهوم فقد عرفها (Bondarouk&. Ruel,2009:507) بأنها مصطلح شامل يغطي جميع أليات التكامل الممكنة بين إدارة الموارد البشرية وتقنيات المعلومات التي تهدف إلى خلق قيمة داخل المنظمات والتي يتم التواصل عبرها بين الموظفين والإدارة ، فيما اشار (Atallah,2016:13) الى أنها تطبيق أي تقنية تمكن المديرين والموظفين للوصول المباشر إلى

الموارد البشرية وخدمات مكان العمل الأخرى للتواصل ، تقييم الأداء ، إعداد التقارير ، إدارة الفريق ، المعرفة إدارة وتعلم التطبيقات الإدارية. فيما عرفه (Berber,et.al,23:2018) بأنه تطبيق الاستراتيجيات والسياسات والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمات وذلك بالاعتماد على تكنولوجيا الانترنت.

بينما وضح (Saranja & Sangeetha,2019:98) الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على أنها استراتيجية على مستوى المؤسسة تستخدم تكنولوجيا قابلة للتطوير ومرنة ومتكاملة لربط العمليات الداخلية والعاملين في مجال المعرفة مباشرة بأهداف أعمال المنظمة . وقد اشار (Shah,et.al.,2020:10) الى انها طريقة لتنفيذ استراتيجيات وسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات من خلال الدعم الواعي والمباشر من الاستخدام الكامل للقنوات القائمة على تكنولوجيا الانترنت. ويعرفها الباحث على انها عملية ادخال تكنولوجيا الاتصالات الحديثة في ممارسات ادارة الموارد البشرية التقليدية وذلك لاستفادة من مزايا التطور التكنولوجي.

2- أهمية الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

اما عن اهمية الادارة الالكترونية للموارد البشرية فهي تعمل على تسهيل الوصول الى المعلومات، والربط بين أنظمة المنظمة المختلفة مما يعطي المنظمة الميزة التنافسية عن المنظمات المنافسة (طه وحسن،2015:10) كما تجعل عمليات إدارة الموارد البشرية أكثر اتساقاً ، وأكثر كفاءة وجودة أفضل ، فهي تعمل على خفض التكاليف وزيادة كفاءة وظيفة إدارة الموارد البشرية وانجاز الكثير من الوظائف في وقت قصير و تقليل عدد من الموظفين في الموارد البشرية، وزيادة السرعة في العمليات، كما يمكن تطبيقه بكفاءة في مجال التوظيف وتدريب الموظفين، وإدارة الأداء، وحساب المكافأة بطريقة عادلة (Berber,et.al,2018: 25).

كما انها تحسن كفاءة المديرين والموظفين لاتخاذ قرارات أفضل وأسرع و توفر ثقافة عمل أفضل كما تجعل النظام أكثر شفافية وتقلل من اعباء الإدارة وتوفر الدعم المتكامل لإدارة الموارد البشرية، كما تمكن من سهولة الوصول إلى السجلات والوثائق المؤرخة للموظفين وأتمتت مهام الموارد البشرية الروتينية، بالإضافة الى انها توفر إطاراً معيناً لتتقيد وإدارة الموظفين الماهرين في مجال الانترنت (Bondarouk & Ruel,2009:508)، بالإضافة الى ان إدارة الموارد البشرية الإلكترونية توفر طريقة محتملة لتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين من قسم الموارد البشرية (الموظفين والإدارة)، وتمكن الموارد البشرية من التحول إلى شريك استراتيجي يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية (Al-kasasbeh,et.al,2016:10672)، ويرى الباحث ان إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تلعب دوراً حيوياً في تعزيز كفاءة المنظمة فهي تعمل على تبسيط عمليات ادارة الموارد البشرية من خلال التواصل الرقمي والامتة، مما يُقلل الوقت والتكلفة ويدعم عملية اتخاذ القرارات القائمة على البيانات، وتُحسن تجربة الموظف بشكل عام.

3- ابعاد الادارة الالكترونية للموارد البشرية

حدد كل من (Malkawi,2018:149) و(Khashman & Al-Ryalat,2015:119) و(Atallah., 2016) ابعاد الإدارة الالكترونية للموارد البشرية والتي تتمثل بالاتي :

أ- التوظيف الإلكتروني

وتعني استخدام الأدوات والتقنيات الإلكترونية في عمليات الاختيار والتوظيف، وذلك بهدف التأكد من تنفيذ جميع الإجراءات وفق الخطط والأنظمة الموضوعية ولضمان الحصول على أفضل الكفاءات بأقل تكلفة، حيث ان اغلب المنظمات اليوم تقوم بتعيين المرشحين باستخدام الانترنت(Malkawi,2018:149)، اذ تقوم ادارة الموارد البشرية بالاعلان عن الوظائف الشاغرة على موقع المنظمة أو موقع توظيف وسيط عبر الإنترنت يسمح للمتقدمين بإرسال سيرتهم الذاتية إلكترونياً ثم تقوم بتصفية تلك الطلبات بغية الحصول على المرشحين الملائمين حيث يسهل الانترنت تلك العملية، خاصة اذا كانت المسافة بعيدة بين المتقدمين للوظيفة والمنظمة ، اذ يوفر التوظيف عبر الانترنت فوائد كبيرة من حيث التكلفة للبحث في مجموعة المرشحين ونوعية الاستجابة. بالإضافة

الى التوفير بالوقت (Khashman & Al-Ryalat 2015:118). ويرى الباحث ان التوظيف الالكتروني يتمثل بعملية توظيف المرشحين باستخدام الموارد الإلكترونية، وخاصة الإنترنت، حيث حوّلت المنظمات ووكالات التوظيف جزءاً كبيراً من عملية التوظيف إلى الإنترنت لتحسين سرعة العملية. إذ يوفر استخدام هذا النظام الوقت والتكلفة، حيث يمكنهم عادةً تقييم المرشحين، كما يمكن لعدة أشخاص في قسم الموارد البشرية مراجعة ملفاتهم الشخصية بشكل أسرع وادق .

ب- التدريب الالكتروني

هو نظام الكتروني يعزز نشاطات تقييم و تشخيص المهارات والكفاءات التي تمتلكها المنظمة عن طريق الانترنت. ويساعد في اعداد خطط التطوير والتدريب للأفراد العاملين مع إمكانية توزيعهم على الوظائف حسب المهارات والمؤهلات التي يمتلكونها، وكذلك يحدد هذا النظام الوقت ومكان التدريب، والبرنامج المعد للتدريب من اجل تنفيذه وتقييمه بفاعلية (Hawary & Al-Namlan,2018:2)، حيث يتم استعمال الاجهزة الالكترونية والتطبيقات والعمليات لتوليد المعرفة وادارتها ونقلها، ويستعمل مجموعة واسعة من التطبيقات والعمليات كالانترنت واجهزة الحواسيب وغرف الصف الافتراضية والانترنت، والبيث الفضائي والاقراص المضغوطة وغيرها من الاعمال الرئيسية لانجاح التدريب الالكتروني (الزبيدي، 2019:30) ، ويرى الباحث ان التدريب الالكتروني يتمثل باستخدام التكنولوجيا لنقل المعرفة والمهارات من المدرب إلى المتدربين، من خلال وسيط مثل الإنترنت أو بيئة الشبكة الداخلية. وتشمل هذه المهارات: مهارات خاصة مثل حل المشكلات، والتحليل، والمعرفة المتخصصة .

ت- تقييم الاداء الالكتروني

تتمثل بالاعتماد على التكنولوجيا المستندة إلى الانترنت لتقييم أداء الموظف والمنظمة (Malkawy,2018:149)، او هي عملية استخدام التكنولوجيا اللازمة لإنشاء الأنظمة والعمليات التي يتم من خلالها تقييم أداء العاملين، حيث تبرز خلاله نقاط القوة والضعف لدى الموظف، وكذلك إمكانية تنمية أدائه مستقبلاً، ومن أجل أن تكون عملية التقييم هذه أكثر موثوقية ، يجب أن تكون المعلومات المستخدمة موضوعية، كما ان نقص البيانات قد يؤدي إلى تظلم العاملين وفقدان الشفافية في التقييم (Atallah,2016:17)، ان تقييم الاداء الالكتروني يمكن ان يقلل التكاليف على المنظمة فهو يسهل الاجراءات ويختصر الوقت كما انه يساعد على الحفاظ على المواهب وتحفيزهم في ابداء ارائهم في مختلف نشاطات المنظمة (Hawary & Al-Namlan,2018:3) ، ويرى الباحث ان تقييم الاداء الالكتروني هو عملية تعتمد على الأنظمة الرقمية لقياس وتحليل أداء الموظفين، من خلال معايير محددة، وباستخدام قواعد بيانات وتقارير الكترونية، تسهم في تسريع العملية والدقة والشفافية في المتابعة .

ث- التعويض الالكتروني

يشير الى عملية استخدام التطبيقات الالكترونية لجمع ومعالجة وتخزين بيانات الاجور والمكافأة لأفراد المنظمة مع إمكانية استخدامها في أي وقت بسهولة، حيث تستخدم التقنيات في تتبع سجلات الموظفين والذي يساعد المدراء في تحليل أنظمة الحوافز ومعرفة مدى عدالتها (خضير وسعود، 2022:77) ، حيث يتم استخدام مناهج برمجية لنمذجة هياكل أجور الموظفين والتعويضات النقدية وغير النقدية، ويتم تخزينها والرجوع إليها عند الحاجة، حيث أدت أتمتة وإنشاء أنظمة التعويض إلى تقليل النفقات الإدارية والوقت المستهلك في تلك العملية (Elasawy&Elbadawi,2021:1493) ، كما تسمح هذه العملية لجميع موظفي المنظمة بتقديم بياناتهم إلكترونياً بحيث يقل العبء على إدارة الموارد البشرية ، بما يمكن المدراء من الاستعانة به عند الحاجة إلى تقديم مكافآت الى رؤوسهم بالوقت المناسب (Khashman & Al-Ryalat 2015:118). ويرى الباحث ان التعويض الإلكتروني يشير إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة والإلكترونيات في عملية تحديد وإدارة الرواتب والمكافآت والمزايا في المؤسسات والمنظمات. تُستخدم برامج وأنظمة الحاسوب لتسهيل عمليات إدارة الرواتب والمزايا، وتحسين دقتها وفعاليتها.

ثانياً: المرونة التنظيمية

1- مفهوم المرونة التنظيمية

ينظر الى المرونة التنظيمية على انها القدرة او الامكانية التنظيمية المهمة من اجل التكيف مع المهام غير المؤكدة، اذ يفترض قيام المدراء بتغيير اشكالهم التنظيمية كي تكون اكثر ملائمة مع الاحتياجات المتغيرة للزبائن لاجل اكتساب رؤى تفوق للقرارات والخطط التي من شأنها ان تقلل من الاختلالات في الاداء (Srinivasan & Swink,2028: 1853) ، وتعد المرونة التنظيمية مفهوم مهم من الناحية العملية حيث يسهم في تحسين مخرجات العمل في مختلف المنظمات على اختلاف وتنوع منتجاتها، اذ ان اسلوب المرونة التنظيمية يمكن المنظمة من تعديل قواعد العمل بل حتى اهدافها والجهاز الاداري فيها(السعيد ودلي،2025: 190)، وتمثل المرونة التنظيمية مفهوم متعدد الابعاد يتألف من قدراتها الادارية وتصميمها التنظيمي، اذ تعكس قدرة المنظمة على التغيير والتغيير وتبين ذلك من خلال قدرتها للتغيير السريع لاتجاهاتها ومساراتها والتي تم تحديدها مسبقاً وتكيفها مع البيئة المضطربة(Qaid&Tawaf,2024: 236) وتعرف المرونة التنظيمية على انها " قدرة المنظمة على المبادرة والتغيير في قواعد المنظمة لاجل التكيف مع احتياجات السوق بشكل افضل ومتطلبات البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة مما يعكس بشكل ايجابي على استجابتها السريعة وبشكل فعال للتغيرات (Okreglicka & etc, 2021: 69)، ويشار اليها ايضا " انها مستوى قدرة المؤسسة على إحداث تغييرات ايجابية والتكيف مع المتغيرات البيئية(Ni et all,2021: 176)، وعرفت ايضا " مجموعة الخصائص والقدرات القابلة للقياس والتي تجعل المنظمة قادرة على تحمل الاضطرابات المتوقعة وغير المتوقعة من اجل الاستمرار والبقاء (Lemanska-Majdzik, 2023, 810)، واستنادا الى ما سبق يعرف الباحثين المرونة التنظيمية على انها " القدرة التي تتمتع فيها المنظمة والتي تستمد من قدرة الادارة فيها للتعامل مع التغيرات السريعة والتي تنعكس بالإيجاب على اسلوب التعامل مع العاملين والزبائن بشكل جيد " .

2- أهمية المرونة التنظيمية

لقد حظي مفهوم المرونة التنظيمية بأهمية كبيرة من خلال تحليل المتغيرات الخارجية الناشئة لمعرفة كيفية التعامل معها وبناء علاقات مرنة باستخدام استراتيجيات تنظيمية جديدة تعتمد على استخدام المعرفة بين الافراد(4: saddam,2025)، اذ اكد عدد من الباحثين والكتاب على ان اهمية المرونة التنظيمية تكمن في الاتي (237: Qaid&Tawaf,2024: (118: Hamidi&Abbas,2024) و (137: Abdulsalam & Al-Sheikh,2025):

1. تمكن المنظمة من القدرة على الابداع والابتكار وتوفير موارد بشرية ذات مهارات ومواهب عالية.
2. تمكن المنظمة من امتلاك قدرات استراتيجية للتكيف مع الاحداث غير المتوقعة ويأتي ذلك من خلال دعمها لقابليات الموظفين داخل وخارج المنظمة .
3. مصدر مهم للحصول على الميزة التنافسية، اذ تشكل أداة لإدارة المواقف والقدرة على تغيير الظروف داخل بيئة المنظمة.
4. تعزز من قابلية المنظمة وقدراتها على الاستجابة السريعة للتغيرات الطارئة .
5. القدرة المعرفية العالية على فهم المواقف الجديدة والقدرة الابداعية الكبيرة للتعامل مع المواقف الجديدة.
6. مساعدة المنظمة على إدارة وتوظيف كل ما هو جديد لتطوير المنظمة وتحويلها من منظمة تقليدية الى منظمة مرنة.

3- ابعاد المرونة التنظيمية

تباينت وجهات النظر حول تحديد ابعاد ثابتة للمرونة التنظيمية، اذ تبين ان هنالك اختلاف واضح ظهر في تحديد تلك الابعاد كما ذكرته الادبيات عن هذه الابعاد ويأتي هذا الاختلاف بحسب اختلاف

البيانات التي كان يعيشها الباحثين في هذا المجال، وبالتالي فإن بحثنا الحالي يتفق مع الأبعاد التي ذكرها (Brown et al., 2019) كونها الأنسب مع معطيات بحثنا الحالي والمتمثلة بالآتي:-

أ- **المرونة الهيكلية**: ينظر إليها على أنها قابلية المنظمة لتحسين الهيكل التنظيمي بما ينسجم ويتوافق مع متطلبات بيئة العمل، فضلاً عن تطوير ما تملكه من قدرات تكنولوجية وعملياتها الإنتاجية (Akkaya & Manisa,2020:4)، والتي تساعد المنظمة على الاستفادة من كامل الإمكانيات للمهارات الإدارية، وتعزز عملياتها التشغيلية بما يجعلها أكثر استباقية في استغلال الفرص الناشئة، فضلاً عن تقليل المخاطر وتحسين مرونة التخطيط للموارد والتنسيق العالي بين المهام بما يؤدي إلى تعظيم الأداء الكلي (Awais,etal.,2023:434)، كما تمثل قدرة المنظمة على توجيه قدرات النظام ضمن الأطر الإدارية واختصاصاته لتكييف الهيكل التنظيمي وعملية اتخاذ القرار والتواصل مع جميع المستويات وبالتالي الخروج من الإجراءات الروتينية بما يتناسب والظروف المتغيرة بطرق حديثة (Al Rashidi, 2019,33)، ويعرف الباحثين هذا البعد بكونه "مكانية المنظمة على الإستجابة للمتغيرات البيئية الخارجية وقولبت هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع تلك المتغيرات".

ب- **المرونة الاستراتيجية**: وهي قدرة المنظمة لإدراك وفهم المتغيرات البيئية والعمل على اختيار أفضل البدائل الاستراتيجية من أجل التكيف والتلائم للحفاظ على الموارد واستخدامها على وجه السرعة لتحقيق النجاح الذي تسعى إليه المنظمة للبقاء والتجديد والنمو (Danook,2021: 451)، وينظر إليها أيضاً على أنها الاستجابة بفعالية لظروف السوق الديناميكية والتقدم التكنولوجي والضعفات النفسية للموظفين فيها (Evanthi & Azhar,2023: 30)، إذ تعمل المنظمة من خلالها وفق أشكال محددة ومتاحة تتمثل بعمليات الإنتاج والتوزيع والحدود التنافسية في الأسواق بما يمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية في إطار البيئة الديناميكية كإحدى عناصر الخيارات الاستراتيجية المتاحة (Agostini,etal.,2023:3)، وينظر الباحثين لهذا البعد على أنه امتلاك المنظمة للنظرة الاستشرافية للمستقبل بما يمكنها من وضع خططها الاستراتيجية لأجل اتخاذ قراراتها الاستراتيجية التي تصب في مصلحة المنظمة".

ت- **المرونة التشغيلية**: وتعرف المرونة التشغيلية على أنها القابلية التي تتمتع بها المنظمة للتكيف مع الاضطرابات البيئية المترابطة في المنظمة، إذ تعمل المرونة التشغيلية على زيادة قدرة المنظمة للبقاء والتكيف والنمو من أجل مواجهة التغيرات البيئية المضطربة (Dubey,et al 2021,5)، يتيح للمنظمة من خلالها التقليل من الوقت لعمليات التخطيط للأنشطة وتطبيقها بما يسهم في تكيفها مع بيئة العمل وتحسين الاستجابة للتقلبات قصيرة الأمد (Fisch & Pubr, 2021:3)، الأمر الذي من شأنه أن يقود لزيادة القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية بسرعة فضلاً عن تعاضد كفاءة عمليات المنظمة ويتحقق ذلك من خلال إجراء تعديلات جوهرية بالهيكل التنظيمية القائمة (Amajuoyi,etal.,2024:1473)، ويرى الباحثين أن المرونة التشغيلية تتمثل في " قدرة المنظمة على التكيف مع العصف التكنولوجي والعلمي من أجل أحداث تغييرات جوهرية في عملياتها التشغيلية الأمر الذي من شأنه أن يزيد من قوتها على المنافسة وتعزيز مكانها السوقية".

الجدول (2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لمتغير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

ت	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	التوظيف الإلكتروني	3.74	0.86	22.99%
2	تقييم الأداء الإلكتروني	4	0.82	20.50%
3	التدريب الإلكتروني	3.8	0.81	21.32%
4	التعويض الإلكتروني	3.65	0.79	21.64%
	اجمالي الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	3.79	0.82	21.64%

المحور الثالث: الإطار العملي للبحث

أولاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

1. **وصف وتشخيص متغير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية**
تم قياس هذا المتغير من خلال اربع ابعاد، اذ يتبين من خلال الجدول رقم (2)، ان هذا المتغير حصل على وسط حسابي بلغ (3.79) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبأنحراف معياري يبلغ (0.82)، وهذا مؤشر يدل على ان الجامعة تعتمد التقنيات الالكترونية في انشطة إدارة الموارد البشرية حسب إجابات افراد العينة، وما يؤكد ذلك هو معامل الاختلاف البالغ 21.64% .
اما على مستوى الابعاد الفرعية لهذا المتغير فهي كالاتي:

1. **التوظيف الإلكتروني:** بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.74) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3)، وبأنحراف معياري يبلغ (0.86)، وهذا مؤشر للدلالة على اعتماد الجامعة التقنيات الرقمية في عمليات التوظيف بعد ورود أسماء المعينين الجدد من مجلس الخدمة الاتحادية الى وزارة التعليم ثم وصولها الى الجامعة، وما يؤكد ذلك هو معامل الاختلاف البالغ 22.99%.

2. **تقييم الأداء الإلكتروني:** حقق هذا البعد اعلى وسطاً حسابياً بلغ (4) وهي قيمة جيدة واعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وبأنحراف معياري يبلغ (0.82)، وهذا يدل على ان الجامعة تستعين بالتقنيات الالكترونية عند قيامها بتقييم أداء الموظفين لديها حسب إجابات افراد العينة، وما يؤكد ذلك هو معامل الاختلاف البالغ 20.5% .

3. **التدريب الإلكتروني:** بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.80) وهي قيمة جيدة واعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3)، وبأنحراف معياري بلغ (0.81)، وهذا مؤشر للدلالة على اعتماد التقنيات الحاسوبية في تدريب الموظفين والتدريسيين من خلال الدورات الورش والندوات الالكترونية التي تقيمها الجامعة، وما يؤكد ذلك هو معامل الاختلاف البالغ 21.32%.

4. **التعويض الإلكتروني:** جاء هذا البعد بأقل وسطاً حسابياً بين الابعاد الأخرى حيث بلغت قيمته (3.65) وهي اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وبأنحراف معياري يبلغ (0.79)، وهذا دليل ان الجامعة تستخدم البرمجيات الالكترونية في اعداد نظام الأجور والحوافز لديها حسب إجابات افراد عينة البحث، وما يؤكد ذلك هو معامل الاختلاف البالغ 21.64%.

2. وصف وتشخيص متغير المرونة التنظيمية

تم قياس هذا المتغير من خلال ثلاث ابعاد، اذ يتبين من خلال الجدول رقم (3)، ان هذا المتغير حصل على وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.71) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبأنحراف معياري يبلغ (0.82)، وهذا مؤشر يدل على ان الجامعة لديها مرونة تنظيمية يجعلها قادرة على التكيف مع المتغيرات الخارجية حسب إجابات افراد العينة، وما يؤكد ذلك هو معامل الاختلاف البالغ 22.11%.

الجدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لمتغير المرونة التنظيمية

ت	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	المرونة الهيكلية	3.60	0.82	22.78%
2	المرونة الاستراتيجية	3.74	0.80	21.39%
3	المرونة التشغيلية	3.81	0.86	22.57%
	اجمالي المرونة التنظيمية	3.71	0.82	22.11%

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على معطيات البيانات.

اما على مستوى الابعاد الفرعية لهذا المتغير فهي كالآتي :

1. **المرونة الهيكلية:** بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.60) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3)، وبأنحراف معياري يبلغ (0.82)، وهذا مؤشر للدلالة على ان الجامعة لديها المرونة في هياكلها تستطيع تغييرها بما يتلائم مع التغيرات الخارجية، وما يؤكد ذلك هو معامل الاختلاف البالغ %22.78.
2. **المرونة الاستراتيجية:** حقق هذا البعد وسطا حسابيا بلغ (3.74) وهي اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وبأنحراف معياري يبلغ (0.80)، وهذا يدل على قدرة الجامعة تعديل استراتيجياتها وخططها الطويلة الأمد وفقاً لإجابات عينة الدراسة، وما يؤكد ذلك هو معامل الاختلاف البالغ %21.38.
3. **المرونة التشغيلية:** بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.81) وهي قيمة جيدة واعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3)، وبأنحراف معياري بلغ (0.86)، وهذا مؤشر للدلالة ان الجامعة لديها المرونة في تعديل خططها واشطتها اليومية لمواجهة التغيرات حسب إجابات عينة البحث، وما يؤكد ذلك هو معامل الاختلاف البالغ %22.57.

ثانياً: تحليل فرضيات البحث

1. اختبار علاقات الارتباط

لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث المتغير المستقل والمتمثل بـ (الإدارة الالكترونية للموارد البشرية) والمتغير التابع (المرونة التنظيمية) تم استخدام معامل الارتباط بيرسون وكما في الجدول الآتي:

الجدول (4) علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

المرونة التنظيمية	المرونة التشغيلية	المرونة الاستراتيجية	المرونة الهيكلية	المرونة التنظيمية الإدارية الالكترونية للموارد البشرية
0.648**	0.557**	0.614**	**0.582	التوظيف الالكتروني
0.595**	0.529**	0.598**	0.475**	تقييم الأداء الالكتروني
0.493*	0.54**	0.50**	0.47**	التدريب الالكتروني
0.573**	0.581**	0.664**	0.586**	التعويض الالكتروني
0.559**	0.60**	0.599**	0.572**	اجمالي الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

تبين من نتائج الجدول رقم (4) وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الإدارة الالكترونية للموارد البشرية والمرونة التنظيمية اذ بلغت قيمة الارتباط (**0.559) عند مستوى معنوية (0.01) ، كما يتبين من خلال الجدول رقم (4) وجود علاقة ارتباط إيجابية بين ابعاد الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وهي (التوظيف الالكتروني، تقييم الأداء الالكتروني، التدريب الالكتروني، التعويض الالكتروني) والمرونة التنظيمية، اذ بلغت قيمة الارتباط (**0.648 ، **0.595 ، **0.493 ، *0.573) على التوالي، وعند مستوى معنوية (0.01) و (0.05) وبناءً عليه يتبين صحة الفرضية الأولى والتي نصت (توجد علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين الإدارة الالكترونية بأبعادها منفردة ومجمعة والمرونة التنظيمية)، وبهذا تقبل الفرضية الأولى وبنسبة ثقة (95%) .

2. اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث

يتم في هذا الجزء اختبار وتحليل علاقة التأثير بين الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وابعادها والمرونة التنظيمية باستخدام الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) ، كما تم استخدام قيمة (F) لاختبار معنوية المعادلة، وقيم معامل التفسير (R^2)، ومعامل الميل الحدي (β)، حيث نصت الفرضية الرئيسية الأولى (يوجد تأثير للإدارة الالكترونية للموارد البشرية بأبعادها منفردة ومجمعة في المرونة التنظيمية)، وكما في الجدول التالي.

الجدول (5) علاقة التأثير بين متغيرات البحث

المرونة التنظيمية			المتغير التابع
β	R^2	F	
0.387	0.411	28.992	التوظيف الالكتروني
0.365	0.451	32.353	تقييم الأداء الالكتروني
0.422	0.462	35.877	التدريب الالكتروني
0.384	0.395	27.792	التعويض الالكتروني
0.452	0.472	46.76	اجمالي الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

من خلال نتائج الجدول (5) يتبين ان قيمة F المحسوبة بلغت (46.760) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (4)، وهذا يدل على وجود تأثير للإدارة الالكترونية للموارد البشرية في المرونة التنظيمية ، كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 قيمة (0.47) وهذا يعني ان الإدارة الالكترونية تفسر مانسبته (47%) من التغيرات التي تطرأ على المرونة التنظيمية، اما النسبة المتبقية (53%) فهي عائدة الى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث، وقد بلغت قيمة معامل الميل الحدي β مانسبته (45%) وهذا يعني ان التغير في وحدة واحدة من الإدارة الالكترونية للموارد البشرية يؤدي الى التغير في المرونة التنظيمية بمقدار تلك النسبة .

اما على مستوى الأبعاد الفرعية فقد تبين ان جميع ابعاد الإدارة الالكترونية للموارد البشرية لها تأثير في المرونة التنظيمية عند مستوى معنوية (0.01)، أي مانسبته (100%) ، حيث يظهر الجدول رقم (5) ان قيمة F المحسوبة لهذه الأبعاد جميعاً اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (4)،

وكانت قيمة معامل التفسير R^2 لبعدها التوظيف الالكتروني هي (0.41) وهذا يعني ان التوظيف الالكتروني يفسر مانسبته (41%) من التغيرات التي تطرأ على المرونة التنظيمية، اما النسبة المتبقية (59%) فهي عائدة الى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث، وقد بلغت قيمة معامل الميل الحدي β مانسبته (39%) وهذا يعني ان التغير في وحدة واحدة من التوظيف الالكتروني يؤدي الى التغير في المرونة التنظيمية بمقدار تلك النسبة.

وقد بلغت قيمة معامل التفسير R^2 لبعدها تقييم الاداء الالكتروني (0.45) وهذا يعني ان تقييم الاداء الالكتروني يفسر مانسبته (45%) من التغيرات التي تطرأ على المرونة التنظيمية، اما النسبة المتبقية (55%) فهي عائدة الى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث، وقد بلغت قيمة معامل الميل الحدي β مانسبته (37%) وهذا يعني ان التغير في وحدة واحدة من تقييم الاداء الالكتروني يؤدي الى التغير في المرونة التنظيمية بمقدار تلك النسبة.

كما بلغت قيمة معامل التفسير R^2 لبعدها التدريب الالكتروني (0.46) وهذا يعني ان التدريب الالكتروني يفسر مانسبته (46%) من التغيرات التي تطرأ على المرونة التنظيمية، اما النسبة المتبقية (54%) فهي عائدة الى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث، وقد بلغت قيمة معامل الميل الحدي β مانسبته (42%) وهذا يعني ان التغير في وحدة واحدة من التدريب الالكتروني يؤدي الى التغير في المرونة التنظيمية بمقدار تلك النسبة.

اخيرا بلغت قيمة معامل التفسير R^2 لبعدها التعويض الالكتروني (0.40) وهذا يعني ان التعويض الالكتروني يفسر مانسبته (40%) من التغيرات التي تطرأ على المرونة التنظيمية، اما النسبة المتبقية (60%) فهي عائدة الى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث، وقد بلغت قيمة معامل الميل الحدي β نسبة (38%) وهذا يعني ان التغير في وحدة واحدة من التعويض الالكتروني يؤدي الى التغير في المرونة التنظيمية بمقدار تلك النسبة.

وفي ضوء ما تقدم تثبت صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها (يوجد تأثير للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها منفردة ومجمعة في المرونة التنظيمية) ، وبهذا تقبل الفرضية ونسبة ثقة (95%) .

الاستنتاجات:

- أ- أظهرت نتائج الدراسة ان تطبيق الإدارة الإلكترونية في الموارد البشرية يعزز من مرونة المنظمات ويجعلها قادرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية .
- ب- أظهرت النتائج ان الجامعة تمارس أنشطة إدارة الموارد البشرية الكترونياً اذ حققت وسطاً حسابياً عالياً نسبياً، اما على مستوى الابعاد الفرعية جاء تقييم الأداء الإلكتروني اعلى قيمة بين الابعاد يليه بعدي التدريب الإلكتروني والتوظيف الإلكتروني على التوالي، اما بعد التعويض الإلكتروني فقد جاء في المرتبة الأخيرة بين ابعاد المتغير المستقل .
- ت- كما بينت النتائج ان جامعة الانبار لديها مرونة تنظيمية لتتلاءم مع التغيرات البيئية بوسط حسابي عالٍ حسب إجابات افراد العينة، فيما حقق بعد المرونة التشغيلية اعلى بعد بين ابعاد المتغير التابع، يليه بعدي المرونة الاستراتيجية والمرونة الهيكلية على التوالي .
- ث- تبين ان الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تسهم في توفير تجربة أكثر سلاسة ورضا للموظفين من خلال توفير الخدمات الذاتية والوصول السهل للمعلومات .
- ج- تسهم الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية في عمليات الموارد البشرية مما يمكن من زيادة الثقة بين الموظفين والإدارة .

التوصيات:

- أ- إيلاء المزيد بالاهتمام بتفعيل الجوانب الإلكترونية للموارد البشرية في الجامعة بما ينسجم ومتطلبات التحول الرقمي في المنظمات العامة والتي اقرتها الحكومة العراقية.
- ب- تعزيز الاهتمام بالتعويض الإلكتروني من خلال ربط المكافأة والحوافز بالتطبيقات الإلكترونية الحديثة، بما يحقق السرعة والعدالة في دفع مستحقات العاملين وبالتالي سينعكس على رضاهم .
- ت- ضرورة العمل على جعل الجامعة أكثر مرونة في التعامل مع المتغيرات الخارجية، خاصة وان الجامعة أصبحت تنافس على الصعيد الخارجي وهو ما انعكس على دخولها في التصنيفات والمستويات العالمية .
- ث- يتوجب على المنظمة المبحوثة توفير التدريب اللازم للموظفين فيما يخص استخدام الانظمة التكنولوجية بشكل فعال .
- ج- يتطلب وجود بنية تحتية تكنولوجية قوية تدعم تنفيذ وتشغيل انظمة الإدارة الإلكترونية الامر الذي سوف ينعكس على سرعة الاستجابة السريعة واتخاذ القرارات المناسبة .

المصادر

1. خضير وسعود، وميض عبدالزهرة واحمد عبد (2022)، " تأثير ادارة الموارد البشرية الإلكترونية في التميز التنظيمي باعتماد رأس المال البشري متغيراً تفاعلياً : دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في جامعة البصرة" ، مجلة العلوم الاقتصادية العدد 64 المجلد 17.
2. الزبيدي، غني دحام، (2018) "دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية في استدامة رأس المال المعرفي" مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 113 المجلد 25 .

3. السعيدى، حميد مظلوم كامل و دلي، علي عبد الحسن، (2025) " العلاقة التكاملية بين المرونة التنظيمية وجودة الخدمات المقدمة ودورها في تحقيق فاعلية السلوك الالكتروني للزبون: بحث استطلاعي لعينة من القيادات الادارية في مصرف الرشيد فرع الزعفرانية ومصرف الرافدين فرع معهد تكنولوجيا"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد70 المجلد2 .
4. طه وحسن، عبدالرحمن مصطفى، نادية ناجي(2015)، "الاتجاه لاستخدام الادارة الالكترونية للموارد البشرية ودورها في فاعلية مكاتب المفتشين العامين" ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد82 المجلد 120 .
5. Al-Kasasbeh,A.M, Abdul Halim,M, Omar,K,(2016),” E- Hrm, Workforce Agility Andorganizational Performance: A Reviewpaper Toward Theoretical Framework” Workforce Agility And Organizational Performance, Vol. 14, No. 15,Pp 10671-10685.
6. Abdulsalam, Yasmeen Fawaz & Al-Sheikh Zaid Fawzi Ayoob. "The Role of Expert Systems in Enhancing OrganizationalFlexibility: An Exploratory Study of the Opinions of employees in a Sample of Government Banks in the City of Mosul".University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science (2025) 15 (1):130-144.
7. Agostini, L., Nosella, A., Sarala, R., & Nkeng, C. (2023). "Emerging trends around strategic flexibility: a systematic review supported by bibliometric techniques". Management Decision Journal.
8. Akkaya , Bulent., & Manisa , Celal.(2020)."The direction of the interactive relation between organizational flexibility and transformational leadership behaviours: A comparative analysis". Academy of Strategic Management Journal, Vol.(19) , No.(3), pp.1-11.
9. Al Rashidi, H., S., (2019), "Organizational Flexibility and Its Impact on the Service Quality: A Survey Study on Communication and Information Technology Regulatory Authority in Kuwait". International Journal of Human Resource Studies. 9(3), 1-19.
10. Al-Hawary, S. I. S., & Al-Namlan, A. (2018). "Impact of electronic human resources management on the organizational learning at the private hospitals in the state of Qatar", Global Journal of Management And Business Research. Volume 18 Issue 7
11. Amajuoyi, C. P., Nwobodo, L. K., & Adegbola, M. D. (2024). "Transforming business scalability and operational flexibility with advanced cloud computing technologies". Computer Science & IT Research Journal, 5(6), 1469-1487.
12. Atallah, Asmaa Ata(2016),” “The Impact of Electronic Human Resource Management (E-HRM) on Organizational Development of UNRWA in Gaza Strip” A thesis, The Islamic University Gaza.
13. Awais, M., Ali, A., Khattak, M. S., Arfeen, M. I., Chaudhary, M. A. I., & Syed, A. (2023). "Strategic flexibility and organizational performance: Mediating role of innovation". SAGE Open, 13(2).

- 14. Berber, Nemanja & Đorđević, Biljana & Milanović, Sandra,(2018),” Electronic Human Resource Management (e-Hrm): A New Concept For Digital Age”** , Strategic Management, Vol. 23 , No. 2, Pp. 022-032.
- 15. Bondarouk & Ruel, T., H.,(2009),” Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era”** The International Journal of Human Resource Management, Vol. 20, No. 3, PP 505.
- 16. Brown, P., Ly, T., Pham, H., Sivabalan, P., (2019) " Automation and management control in dynamic environments: Managing organizational flexibility and energy efficiency in service sectors "** . The British Accounting Review. 1-27.
- 17. Danook, L. D. A. A. (2021). "Knowledge workers is an approach to achieve performance requirements through strategic flexibility/Zain Telecom in Iraq as a model".** Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences, 17(53 part 2).
- 18. Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Fosso Wamba, S., Roubaud, D., & Foropon, C.,(2021), "Empirical investigation of data analytics capability and organizational flexibility as complements to supply chain resilience".** International Journal of Production Research, 59(1), 110-128.
- 19. Elsayy, M., Mohamoud, M. & Elbadawi, Mohamed, A.,(2021)” Assessing the Impact of E-HRM on Organisational Performance: An Empirical Study”**, Indian Journal of Economics and Business Vol. 20 No. 3 pp. 1491-1504 .
- 20. Evanthi, A., & Azhar, R. M. (2023). "Uncovering The Relationships Between Strategic Capability, Strategic Flexibility, And Performance".** International Journal of Science, Technology & Management, 4(1), 30-38 .
- 21. Findikli, Mine Afacan(2016) , “The concept of e-HRM, its evolution and effects on organizational outcomes”,** Technological challenges and management , vol no. pp 35.
- 22. Fisch, J. H., & Pühr, H. (2021). "Financial hedging and operational flexibility as instruments to manage exchange-rate uncertainty in multinational corporations".** Global Strategy Journal, Vol.(1),No(26).
- 23. Hamidi Hanaa Saddam & Abbas Warda Ali (2024) "The Role of Organizational Flexibility in Achieving Career Creativity for Physical Education Teachers in Baghdad Education Directorates"** , Modern Sports Magazine, Vol.23 No.3 .
- 24. Khashman, A., & Al-Ryalat, Haroun (2015),” The Impact of Electronic Human Resource Management (E-HRM) Practices on Business Performance in Jordanian Telecommunications Sector: The Employees Perspective”,**Journal of Management Research, Vol. 7, No. 3,pp 114-129 .
- 25. Lemanska-Majdzik, A. (2023). "Knowledge Management in Enhancing Organizational Flexibility in Manufacturing Enterprises".** ECKM. 810-817.
- 26. Malkawi M. Nazem(2018),” Using Electronic Human Resource Management For Organizational Excellence-Case Study At Social**

- Security Corporation – Jordan” International Journal Of Engineering Technologies And Management Research, ***, Vol.5 (Iss.5) Pp. 145-166.
- 27.Ni, G., Xu, H., Cui, Q., Qiao, Y., Zhang, Z., Li, H., and Hickey, P. J. (2021). "Influence Mechanism of Organizational Flexibility on Enterprise Competitiveness: The Mediating Role of Organizational Innovation", Sustainability, 13 (1), 1–23.**
- 28.Okreglicka, Małgorzata, Majdzik, Anna Lemańska, Pichugina, Maryna & Artemenko, Lina, (2021) "Entrepreneurial Orientation and Organizational Flexibility of Small and Medium-Sized Enterprises in a Pandemic Crisis Publishing Office of Czestochowa University of Technology.**
- 29.Qaid Nashwan Mohammed Ahmed & Tawaf Abdul Khaleq Hadi Mohsen, (2024), " Impact of Organizational Agility on Organizational Flexibility in the Central Bank of Yemen" Journal of Arts, Faculty of Arts, Dhamar University, Volume 12, No. 2 .**
- 30.Raja, V.A.J. & Balasubramanian, S. (2011),” E-HRM in Software Organizations”. International Journal of Management Research and Development. 1 (1). p.pp. 20–24.**
- 31.Saddam, Hussein ali(2025)" Using organizational flexibility Techniques to driving knowledge flow: An Applied study of Iraqi public universities" , Aklil Journal of Humanities Studies, Volume 6, Issue 1, Part 2.**
- 32.Sarania,G. & Sangeetha,N.(2019),” A Conceptual Overview of E-HRM”, International Journal of Research in Engineering, Vol. 09 Issue 02, , PP 98-101.**
- 33.Shah, Namrata, Michael, Francis , Chalu ,Henry,(2020),” The Influence of Electronic Human Resource Management Use and Organizational Success: A global conceptualization” , Global Journal of Management and Business Studies. Vol. 10, Number 1 , pp. 9-28.**
- 34.Srinivasan, Ravi, & Swink, Morgan, (2018) , " An Investigation of Visibility and Flexibility as Complements to Supply Chain Analytics: An Organizational Information Processing Theory Perspective. Production and Operations Management", 27(10).**