

## دور المرونة التنظيمية في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

دراسة إستطلاعية لأراء عينة من رؤساء الأقسام ومسؤولي الوحدات في عدد من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان -العراق

نجيرفان سعدون محمود ملهمباني<sup>1\*</sup> و ره نج محمد نوري داود<sup>2</sup> و جلال عبدالله محمد<sup>3</sup>

<sup>1</sup> قسم العلوم الادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة زاخو، إقليم كردستان - العراق.

<sup>2</sup> قسم العلوم المالية والمصرفية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة زاخو، إقليم كردستان - العراق.

<sup>3</sup> قسم تقنيات ادارة الأعمال، كلية التقنية الإدارية، جامعة السليمانية التقنية، إقليم كردستان - العراق.

تاريخ الاستلام: 2022/09 تاريخ القبول: 2022/12 تاريخ النشر: 2022/12 <https://doi.org/10.26436/hjuoz.2022.10.4.1108>

### الملخص:

يهدف البحث الى التحقق من دور المرونة التنظيمية كمتغير مستقل متمثلة بابعادها: المرونة الاستراتيجية، المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كمتغير معتمد متمثلة بابعادها: الأستقطاب والأختيار الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الاداء الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية. وتم اختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية المتعلقة بعلاقات الارتباط وعلاقات التأثير بين متغيرات البحث في عدد من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان-العراق. شملت العينة 106 من رؤساء الاقسام ومسؤولي الوحدات الادارية في تلك الجامعات واعتمد البحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات في الجانب الميداني. وتم اعتماد عدد من الاختبارات الاحصائية من حيث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتشخيص درجة اتفاق العينة على توفر مؤشرات المتعلقة بمتغيرات البحث فضلا عن اعتماد تحليل الارتباط والانحدار للتحقق من علاقة الارتباط والتأثير، وتوصل البحث الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين المرونة التنظيمية وممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية. ووجود علاقة تأثير معنوية لابعاد المرونة التنظيمية في ممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية. واستناداً إلى ما توصل إليه البحث من استنتاجات فقد وضعت مجموعة من المقترحات كان من أهمها ضرورة إهتمام قيادات الجامعة في الجامعات المبحوثة بالتحقق من ابعاد المرونة التنظيمية لدى الوحدات التنظيمية والتي يمكن أن تؤثر ايجاباً في الأداء التنظيمي بالاستناد الى ممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية.

**الكلمات الدالة:** المرونة، المرونة التنظيمية، ادارة الموارد البشرية، ممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية.

### 1. المقدمة

المنظمة وعامل حاسم لتكييف الخطط الاستراتيجية في البيئة التنافسية التي تتسم بالتغيير المستمر، مما ينبغي على مديري المنظمات المعاصرة اعتبار المرونة قاعدة أساسية في بناء وتوجه المنظمة. ومن جانب اخر اصبحت البنية الالكترونية في الادارة الركيزة الاساس في مضمون وظائف المنظمة، وان ادارة الموارد البشرية هي احدى اهم الادارات الرئيسة التي تتطلب تبني العنصر الالكتروني في الادارة بغية تبسيط مضمون وظائفها من اجل تحقيق العديد من المزايا للمنظمة في البيئة المتقلبة، وهذا يتطلب من الادارة العليا في المنظمة السعي جدياً لتهيئة قاعدة رصينة تارة ومرونة تارة اخرى للاستجابة المرونة للتغيرات في التكنولوجيا والانظمة المعلوماتية التي تستحدث باستمرار.

دفعت التغيرات البيئية السريعة والتطورات التكنولوجية التي ظهرت مع مطلع الالفية الجديدة بالمنظمات الى التكيف مع هذه التحديات سعياً للبقاء والاستمرار والمنافسة بالاعتماد على الوسائل والأساليب القادرة على مواجهة الامواج المتذبذبة ولعل اهم الادوات هي اعتماد المرونة في التنظيم التي أصبحت أكثر ضرورة لأي منظمة معاصرة، كونها تساعد في الاستجابة الفعالة للتغيرات المتلاحقة في البيئة الخارجية من خلال تهيئة عناصر البيئة الداخلية في التنظيم.

تعبر المرونة التنظيمية عن القدرة على تغيير الاتجاه بسرعة، وهي بمثابة أداة لإدارة حالات التغيير السريع والقدرة على تغيير الأوضاع داخل بيئة

\* الباحث المسؤل.

تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية وتحديداً في الجامعات الخاصة في اقليم كردستان - العراق التي تشهد حراكاً علمياً ومنافسة لكسب المستويات العالية في المقاييس العالمية، بهذا يمكن توضيح مضامين مشكلة البحث من خلال الاسئلة التالية: -

أ- ماهي واقع المرونة التنظيمية في الجامعات المبحوثة؟

ب- ماهي مستويات تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية في الجامعات المبحوثة؟

ت- هل ترتبط تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية بالمرونة التنظيمية؟

ث- كيف تساهم المرونة التنظيمية في مستويات تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية؟

## 2.2 أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث من تناوله لموضوعين مهمين في مجال المنظمة والموارد البشرية، حيث إن الدراسات التي تناولتهما وبخاصة المرونة التنظيمية اتسمت بالمحدودية وفي حدود ما تيسر للباحث من مراجع، كما أنه لم نحصل على أية دراسة تجمع بين الموضوعين، وبالتالي فإن هذين الموضوعين يُعدان مجالاً للبحث، فضلاً عن أن تناول الباحث لهما يعد مساهمة متواضعة لإغناء المعرفة والمكتبة. ويكتسب البحث أهميته في الجانب الميداني من محاولته لبحث دور المرونة التنظيمية في الوحدات الادارية والاقسام في عدد من الجامعات الخاصة في اقليم كردستان للخروج بمقترحات تفيد تلك الجامعات بحيث تسهل من تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية.

## 3.2 أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي:

1- الكشف عن الواقع المرونة التنظيمية في الجامعات المبحوثة. 2- تشخيص مستويات تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية في الجامعات المبحوثة.

3- الكشف عن العلاقة بين المرونة التنظيمية وممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية.

4- تشخيص تأثير المرونة التنظيمية في ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية في الجامعات المبحوثة.

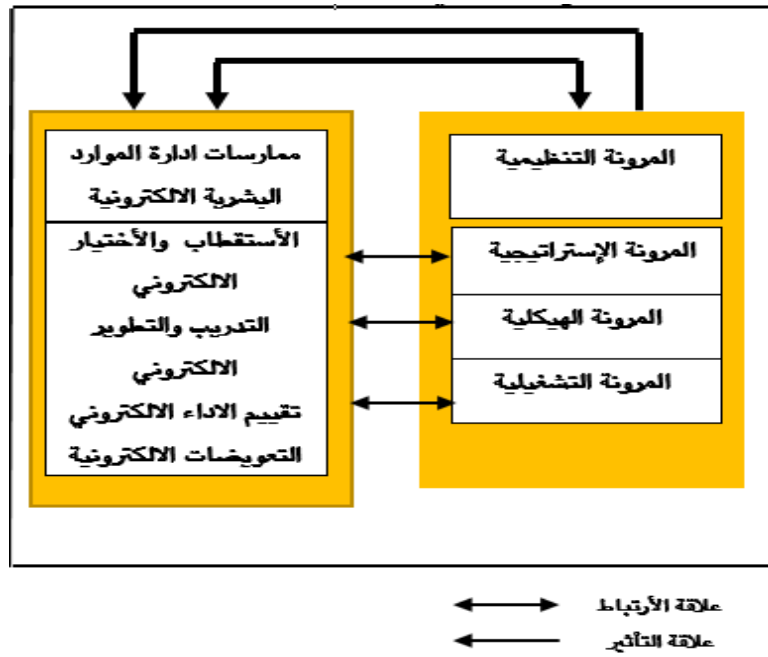
## 4.2 الانموذج الافتراضي للبحث:

ومن هنا جاء هذا البحث بهدف تحليل دور المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الاستراتيجية، المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية) في تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية بأبعادها (الأستقطاب والأختيار الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الالكترونية) في عدد من الجامعات الخاصة في اقليم كردستان - العراق، مما يضمن بقائها واستمرارها لتقديم أفضل الخدمات في قطاع التعليم، ومن اجل تقديم بحث ضمن السياقات الأكاديمية فان البحث يتضمن اربعة مباحث، الأول فيقدم المنهجية واساليب جمع البيانات أما المبحث الثاني يتناول الجانب النظري للبحث أما المبحث الثالث فيتناول الإطار الميداني للبحث والمبحث الأخير يقدم اهم الاستنتاجات والمقترحات.

## 2. المنهجية واساليب جمع البيانات

### 1.2 مشكلة البحث:

اصبح استخدام التكنولوجيا في معظم النشاطات الإدارية مطلباً ضرورياً وحضيت باهتمام جميع الادارات في جميع المنظمات على اختلاف نشاطاتها، ويعود ذلك لما يحققه الاستخدام من نتائج إيجابية من حيث تحسين الأداء ورفع كفاءة إدارة الموارد البشرية، الا ان اعتماد الادوات الالكترونية يتطلب بناء التوجهات القائمة على التكنولوجيا فضلاً عن البنية التحتية القادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في محتوى العمل الإلكتروني، ان يفترض من التنظيم ان تتمتع بخصائص مرنة قابلة للتلاؤم مع المستجدات في مجالات التكنولوجيا. ومن جانب اخر فان الجامعات تؤثر بشكل مباشر على المجتمع ولها دور كبير في رفق قطاعات المجتمع بما يحتاجه من موارد بشرية مختصة في كافة المجالات، فهي من المنظمات الرائدة في تبني الأنظمة والمفاهيم الحديثة في مختلف المجالات لتحقيق لنفسها ميزة تنافسية، ويؤكد (Malkawi, 2018: 163) ضرورة استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على جميع مستويات ووظائف المنظمة، وتعزيز استغلال إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في التميز المؤسسي بجميع مجالاتها، واوصت (Zh, 2020: 17) بأنه من اجل بقاء في عالم سريع تغيير فإنه يتطلب ان تكون التغيرات مرنة بعيد ان الاجراءات البيروقراطية. لذا فانه ينتظر من الجامعات ان تتجه نحو الابداع في مجالات التعليم من خلال استخدام ادوات تمكنها من كسب المنافسة ومنها اعتماد التكنولوجيا والادوات الالكترونية في جميع وظائفها. بناءً على ما سبق فان مشكلة البحث تكمن في دور المرونة التنظيمية في



الشكل (1) نموذج البحث

## 5.2 فرضيات البحث:

من أجل التحقق من أهداف البحث تم صياغة الفرضيات وعلى النحو الآتي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة التنظيمية وممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية في الجامعات المبحوثة، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المرونة الاستراتيجية وممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية في الجامعات المبحوثة.

2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المرونة الهيكلية وممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية في الجامعات المبحوثة.

3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المرونة التشغيلية وممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية في الجامعات المبحوثة.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير معنوي للمرونة التنظيمية في تحقيق ممارسات ادارة الموارد الإلكترونية وتنبتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده المرونة الاستراتيجية في ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية في الجامعات المبحوثة.

2- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده المرونة الهيكلية في ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية في الجامعات المبحوثة.

3- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده المرونة التشغيلية في ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية في الجامعات المبحوثة.

## 6.2 حدود البحث:

يشمل حدود البحث الموضوعي بالمرونة التنظيمية (المرونة الاستراتيجية، المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية) وممارسات ادارة الموارد البشرية والمتمثلة ب (الأستقطاب والأختيار الالكتروني، التدريب والتطوير الالكتروني، تقييم الاداء الالكتروني، التعويضات الالكترونية).

اما الحدود الزمانية فانحصرت بين (2021/12/1) ولغاية (2022/06/12). تمثل الحدود المكانية للبحث بعدد من الجامعات الخاصة في اقليم كردستان -العراق، وكانت العينة مكونة من الافراد الاداريين في الاقسام العلمية والوحدات الادارية في تلك الجامعات.

## 7.2 اساليب جمع بيانات وتحليلها:

### 1.7.2 مصادر البيانات والمعلومات:

من اجل تغطية الجانب النظري للبحث فقد اعتمد الباحث على العديد من المراجع العلمية الحديثة من كتب، ومقالات، وبحوث، ومؤتمرات، ورسائل وأطاريح، وشبكة الانترنت منها عربية وأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث التي تمكن الباحث من الحصول لصياغة الجانب النظري فضلاً عن كونها اساس لصياغة الفرضيات وصياغة الاستبانة. اما الجانب الميداني فقد أعتمد الباحث على الاستبانة والتي تعد الوسيلة الرئيسية لجمع البيانات في هذا البحث، لذا فقد روعي عند صياغتها قدرتها على تشخيص وقياس متغيرات البحث، وبيبين الجدول

الجدول(1) مضامين الاستمارة والتي تتضمن الأجزاء الآتية :-

**الجزء الأول:** المعلومات العامة. والتي تتضمن معلومات خاصة **الجزء الثالث:** يضم هذا الجزء المقاييس الخاصة بالممارسات ادارة بالأفراد المبحوثين. **الجزء الثاني:** يتضمن المقاييس الخاصة بأبعاد المرونة التنظيمية. الموارد البشرية الإلكترونية.

الجدول (1) هيكلية استمارة الاستبانة

الجزء	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الأسئلة	المصادر
الأول	المعلومات العامة	معلومات تعريفية بالمستجيب	4	الباحث
الثاني	المرونة التنظيمية	المرونة الاستراتيجية	5	(Al Rashid et al, 2019)
		المرونة الهيكلية	5	(Saeed et al, 2021)
		المرونة التشغيلية	5	جرغون، 2021
الثالث	ممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية	الاستقطاب والاختيار الإلكترونية	5	الزهراني، 2020
		التدريب والتطوير الإلكتروني	5	مصطفى، 2020
		تقييم الاداء الإلكتروني	5	مسعودي
		التعويضات الإلكترونية	5	وفتاح، 2021

المصدر: من إعداد الباحث (في ضوء استمارة الاستبانة).

## 2.7.2 إختبارات صدق الإستبانة وثباتها:

بطريقة (ألفا كرونباخ - Cronbach Alpha) في قياس ملائمة الإستبانة، وللوقوف على دقة إجابات الأفراد المبحوثين في مجتمع البحث حُسبت معامل الثبات لجميع عبارات الإستبانة، كما هي في الجدول (2) التي بلغت 0.927 لجميع عبارات الاستبانة البالغة (35) عبارة، وهي قيمة مرتفعة وموجبة، بينما حقق أبعاد المرونة التنظيمية 0.862 وحققت ممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية 0.895 مما يؤكد الثبات المطلوب لأداة البحث بمستوى عالي.

لغرض قياس صدق الاستبانة وثباتها تم إخضاع الاستبانة إلى عدد من الإختبارات، إذ تم عرض الاستمارة في شكلها الأولي على مجموعة من الخبراء والمختصين في العلوم الإدارية واللغوية وعلم النفس لإبداء آرائهم بخصوص مدى صلاحية الأسئلة المقترحة وفعاليتها، وتم تصحيح عدد من العبارات وتعديلها وإعيد صياغتها، وبذلك حصلت الاستبانة على رأي أكثرية المحكمين من حيث صحة الفقرات وملاءمتها لفرضيات بحث وأهدافها، وتم اعتماد تحليل الاعتمادية (Reliability Analysis)

الجدول (2) معامل الاعتمادية لعبارات المتغيرات الرئيسية

المتغيرات الرئيسية	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
أبعاد المرونة التنظيمية	15	0.862
ممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية	20	0.895
جميع عبارات الاستبانة	35	0.927

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على (SPSS).

يزيد من قوتها وتطابقها مع ما ورد في الدراسات السابقة، وبهذا أصبحت الاستمارة جاهزة كما هي في الملحق (2).

وتم اختبار الاتساق الداخلي وجاءت النتائج لتدل على وجود الاتساق الداخلي بين غالبية العبارات المعبرة عن المتغيرات الجزئية للدراسة مما

### 3.7.2 أساليب التحليل الإحصائي:

أ- تم اعتماد البرمجية الإحصائية (SPSS V.22) لإتمام عمليات التحليل الإحصائي المطلوب من أجل اختبار فرضيات البحث والتثبت من صحتها وإيجاد العلاقات بين متغيرات البحث وذلك من خلال المقاييس الآتية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على آراء عينة البحث حول متغيرات البحث.

ب- استخدام معامل الارتباط البسيط لإيجاد علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (المرونة التنظيمية) والمتغير المعتمد (ممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية)، فضلا عن العلاقة بين ابعاد المرونة التنظيمية وممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية. استخدام تحليل الانحدار الخطي والدلالة الإحصائية من أجل التعرف على العلاقة التأثيرية لمتغير المستقل (المرونة التنظيمية) في المتغير المعتمد (ممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية).

### 3. الإطار النظري للبحث:

#### 1.3 المرونة التنظيمية Organizational Flexibility

تعد المرونة التنظيمية إحدى المفاهيم المتعددة الأبعاد، إذ اختلف الباحثين في تعريفها، وفقا لاختلاف الرؤى التعريفية والمداخل البحثية لكل منهم، وتعددت التخصصات الأكاديمية التي تم تناولت المفهوم من خلالها (عياش، 2020: 14)، إذ يشير (توحي، 2019: 228) الى انها تتمحور حول الديناميكية والاستمرارية ولهذا هي ليست حالة ثابتة ويمكن أن نعرفها بأنها قابلية المنظمة وقدراتها في تحقيق أعلى استجابة ممكنة للتغيرات البيئية (الداخلية، والخارجية). ويرى (خليل، 2019: 114-115) بأن المرونة التنظيمية هي إحدى سمات المنظمات المعاصرة التي تميز بين المنظمات من حيث قدرتها على مواجهة المتغيرات الطارئة والظروف البيئية المفاجئة بالإضافة الى قدرتها على مواكبة التطورات الحديثة ومنها ما يخص تقنية المعلومات والاتصالات والاعمال الالكترونية، وكيفية الاستفادة منها باعتبارها إحدى الفرص التي يمكن استثمارها بشكل كفء وفعال لضمان البقاء والاستمرار والاستجابة لمتغيرات بيئة الاعمال.

ويعرف (بوخضرة وبوفاس، 2020: 608-609) بانها مجموعة الإمكانيات والقدرات التي تستخدم لمواكبة التغيرات الداخلية والتلاؤم مع المستجدات الخارجية التي لها اثر ملموس على المنظمة، وذلك إما بإعادة تصميم البناء التنظيمي أو الوظائف الإدارية لتحقيق استجابة عالية وتوجيه المنظمات نحو أداء أفضل وديمومة المزايا التنافسية. ان المرونة التنظيمية تتضمن القدرة الديناميكية للمنظمة، التي تعتمد بشكل كبير على أفرادها ومجموعاتها وأنظمتها الفرعية، لمواجهة

التغيرات الفورية وغير المتوقعة في البيئة (Werner et al, 2021: 1).

تعد المرونة من إحدى أهم العناصر الضرورية للمنظمات وهي وسيلة أساسية تساعد المنظمات من اكتساب التغيرات اللازمة لتشكيل المهارات، وتطوير المعرفة، وتحسين السلوك لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، والقدرة على التكيف مع التغيرات غير متوقعة، فهي لا تدير فقط تنوع البيئة المعقدة بل انها تدفع المنظمة إلى النموذج الجديد والأداء المتفوق (6: Yousaf & Majid, 2018).

وفي سياق الأهمية فان المرونة تعد عنصراً مهماً في المنظمات وخاصة في الوقت الحالي، نظراً للتغيرات المتلاحقة التي تشهدها المنظمات، إذ ظهرت المرونة كأحد الاستراتيجيات التي تساعد المنظمات على التكيف مع تلك التغيرات ومواجهة التحديات التي تواجه المنظمات (محمد، 2019: 296).

وتتبع أهمية المرونة التنظيمية من مساهماتها في تحقيق العديد من الإيجابيات وكما أشار إليها (توحي، 2019: 228) والتي تتمثل بزيادة إرباح المنظمة، استمرارية إرضاء الزبون، جودة العملية والمنتج، ظروف العمل المناسبة، الاحترافية التنظيمية، زيادة الإنتاجية، تحقيق الإبداع التنظيمي، زيادة فاعلية فرق العمل والجهد التكاملي. ويؤكد (عياش، 2020: 17) أن أهمية الدور الذي تطلع به المرونة التنظيمية تنبع في دعم نجاح المنظمة، وكذلك في دعم الموارد البشرية فيها، وتمنح المنظمة ميزة استراتيجية عن المنافسين في المجال تمكناها من التعامل بسلاسة وكفاءة وفاعلية من الواقع، كما تمنح المنظمات المختلفة مقدرة خاصة على مواجهة عدم التأكد والتغير في بيئة نشاط الأعمال، وتساعد في منح المنظمة كفاءة استراتيجية تسمح للمنظمة ببناء استراتيجيات استباقية وهجومية وليست فقط تكييفية.

#### 2.3 أبعاد المرونة التنظيمية

تعدد الآراء المطروحة من قبل الكتاب حول أبعاد المرونة التنظيمية إذ يرى (KE, Chao, & Daosheng 2016:2) بأن المرونة التنظيمية على الرغم من تصنيفها بكونها تتضمن مرونة الرقمية ومرونة العاملين ومرونة التوظيف، الا انه يؤكد على الأبعاد ثلاثة للمرونة التنظيمية ( المرونة الاستراتيجية والمرونة الهيكلية والمرونة التشغيلية ) ويتفق (3-1: Saeed et al, 2021) على ان هناك الكثير من الدراسات التي تعتمد المرونة الاستراتيجية و المرونة الهيكلية والمرونة التشغيلية كأبعاد للمرونة التنظيمية ويرى بأنها تتضمن القابليات الديناميكية التي المطلوبة في الموارد والخدمات التي تساهم في العمليات. ومن خلال الاطلاع على مضمون ما قدمه الكتاب والباحثون عن المرونة التنظيمية من حيث المفهوم والأبعاد، الا انه يلاحظ أن هناك

### 3.2.3 المرونة الهيكلية Structural flexibility

تشير المرونة الهيكلية الى قدرة الإدارة على تكييف عملية القرار والاتصال في الهيكل التنظيمي بالسرعة اللازمة وبطريقة أكثر تطوراً وبما يتوافق مع متطلبات التغيير في البيئة الخارجية، إذ تحتاج الإدارة عند مواجهتها تغيرات جذرية الى مرونة هيكلية داخلية لتسهيل تجديد أو تغيير عملياتها الحالية، تتمثل في استراتيجيات توسيع الوظائف أفقياً أو عمودياً (عمير، 2019: 137). وأشار (مشمش، 2019: 4) بأنها القابلية لتكيف العاملين واستجابتهم في المنظمة مع خصائص الهيكل التنظيمي من الناحية الرسمية والمركزية ودرجة التعقيد. فهي قدرة المنظمة على تطوير عملياتها وهيكلها التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات بيئة العمل، بجانب تطوير قدراتها التكنولوجية، ومنتجاتها (Akkaya & Manisa, 2020: 3) ومن أجل تعزيز التغيرات الاستراتيجية فإن المنظمة يجب ان تمتلك هيكل مرن لكي تتمكن الادارة من الاستجابة للتغير وتكسب الابداع من خلال عمليات التعلم في البيئة جديدة، وتشير الى قابلية تكيف الهياكل التنظيمية وقراراتها وعمليات الاتصال في بيئة متغيرة. Saeed *et al.* (2021: 4).

### 3.3 مفهوم إدارة الموارد البشرية الالكترونية:

قبل التطرق الى مفهوم الالكتروني فان إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن تحقيق أهداف المنظمة من خلال تخطيط الموارد البشرية واستقطاب الأفراد الملائمين وإدارة مساهم المهني، وتحفيزهم بالشكل الذي يحقق النتائج التي تسعى إليها المنظمة من ناحية، وتوفير حياة وظيفية ملائمة لهؤلاء العاملين من ناحية أخرى (حماد، 2021: 165). وتعددت التسميات التي اطلقت على ادارة الموارد البشرية الإلكترونية لعتبر عن نفس المعنى منها Electronic Human Resource Management أو EHR web – based HR أو HR intranet ومع كل هذه التسميات يدور مفهوم إدارة الموارد البشرية الكترونياً حول معنى واحد، وهو الاستخدام الالكتروني مع وظائف إدارة الموارد البشرية وتمكينها للمدراء والعاملين من الدخول المباشر لإدارة الموارد البشرية وإدارات المنظمة الأخرى من أجل الاتصال وتقييم الاداء وإدارة الفرق وإدارة المعرفة والتعليم وانجاز جميع أنشطة الموارد البشرية (العجمي، 2019: 10 – 11). ويشير (الشرايري، 2019: 17) الى أن ادارة الموارد البشرية الإلكترونية عملية إدارية تستند على تكنولوجيا المعلومات والإتصالات من أجل أتمتة ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة بما يسمح للوصول للبيانات المطلوبة بالسرعة وبالكيفية المطلوبة وبأسلوب يتميز بالدقة.

اتفاقاً في آراء معظم الباحثين والكتاب حول ابعاد المرونة التنظيمية، إذ يتفق كل من ( المتروك واخرون، 2021، Saeed et al, (2021 (جرغون، 2021) (محمد، 2021) على انها تتضمن: المرونة الاستراتيجية، والمرونة التشغيلية، والمرونة الهيكلية" مما ينبغي تقديم محتوى هذه الابعاد بشيء من التفصيل وكالاتي:-

### 1.2.3 المرونة الاستراتيجية Strategic Flexibility:

إن المرونة الإستراتيجية هي قدرة ديناميكية للمنظمة، تمكن المنظمة من اتخاذ إجراءات أو الاستجابة بسرعة للظروف التنافسية المتغيرة ببساطة، قدرة على التعامل مع التغييرات من خلال إنشاء الخيارات والاختيارات (Bamel & Bamel, 2018: 1559). ان المفهوم الأساسي للمرونة الإستراتيجية تتمحور حول "درجات الحرية لعمل الأشياء المتاحة بشكل مختلف للمديرين" المصنفة في عملية الإنتاج والتوزيع والحدود التنافسية والأسواق في حالة التدفق. إذ يمكن للمنظمات ان تحقق الميزة التنافسية في البيئة الديناميكية من خلال المرونة الاستراتيجية كمصدر بديل للخيارات الاستراتيجية، والخيارات المتاحة بالموارد (Bokhari et al, 2020: 371). ويرى (Saeed et al, 2021: 3-4) بأنها قابلية المنظمة للتكيف مع تغيرات البيئية السريعة وغير المتأكدة والتي تؤثر في أداء المنظمة، ففي البيئات المتغيرة التي تتسم بسرعة التغيير فإن قرارات الاستراتيجية يجب ان تتم تعديلها باستمرار ولهذا فانه يتطلب المرونة الاستراتيجية وان المرونة الاستراتيجية بأبعادها تساعد المنظمة على اكتشاف الفرص جديدة في البيئة. فالمرونة الاستراتيجية هي قدرة ثابتة على الإدارة السلسة للمخاطر لتسهيل الاستجابة الاستباقية للاضطرابات الخارجية والفرص والتهديدات (Han & Zhang, 2021: 1).

### 2.2.3 المرونة التشغيلية Operational Flexibility

إن المرونة التشغيلية تشير إلى السرعة في تغيير الجداول الزمنية أو تعديل الطلبات الحالية لتلبية احتياجات الزبائن، إذ إن القدرة على معالجة العمليات يسهل على المنظمة سرعة تغيير الاجراءات وفقاً لتفضيلات الزبائن المتغيرة من خلال السماح بمشاركتهم والاستماع إلى آرائهم بشأن القيمة المستلمة، كما إنها توفر التغذية العكسية على أساس الوقت الحقيقي مما يعزز رضا الزبون وقيمة المنظمة (Kumar, 2015: 2). ويتطرق (Zh, 2020: 172) الى المرونة التشغيلية الى انها تتضمن التوجه الريادي وانها تتعلق في حقل الريادة إذ ان المنظمة يمكن ان تولد بمزايا تنافسية وتعزز فرصها من خلال قابليتها في تكيف العمليات كأستجابة لعدم التأكد في البيئة الداخلية والخارجية.

و(الزبيدي، 2019) ان ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تتكون من أربعة ممارسات هي (الأختيار والتوظيف الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية، تقييم الأداء الإلكتروني).

واعتماداً على دراسات السابقة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، فان هذا البحث تشير الى أربعة ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية الرئيسية وهذه الممارسات هي: (الاستقطاب والاختيار الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية). ونظراً لأن البحث الحالي يسعى الى التعرف على مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية فانه ينبغي التطرق الى تلك الممارسات وكالاتي:-

**1.4.3 الإستقطاب والاختيار الإلكتروني (E – Recruiting)**  
ان الفكرة الاساسية من عملية الإستقطاب الإلكتروني هي استخدام الإنترنت في جذب الموظفين الجدد وتشمل عملية الإستقطاب الإلكتروني على جميع الانشطة التي توفر من خلالها المنظمة ما تحتاجه من المورد البشري وذلك بناء على ما تحتاجه وبموجبة يتم إدخال التكنولوجيا ونظم المعلومات والبرمجيات والإنترنت والبريد الإلكتروني اليها ضمن مراحلها والذي يعد أحد مقومات نجاح عملية استقطاب الموارد البشرية (الزهراني، 2020: 11). وقد عرف(عارف، 2019: 167) الاستقطاب الإلكتروني بأنه تعبير عن رغبة الفرد في العمل من خلال شبكة الإنترنت أو من خلال التكنولوجيا ذات العلاقة بالبيانات الإلكترونية. اما الاختيار بأن عملية الاختيار الممارسات التي يتم من خلالها انتقاء أفضل وأنسب المتقدمين لشغل الوظائف في المنظمة، من خلال المفاضلة بين الأفراد المتقدمين على أساس موضوعي وعادل، وفي ضوء شروط ومواصفات يتطلب توفر متطلبات الوظيفة الشاغرة، تمكين الفرد من أداء مهام وظيفته بكفاءة وفعالية (ابو شريعة واخرون، 2021: 5). ويؤكد (الحريرات، 2019: 28-29) بأنه يتم التواصل الكترونياً مع المتقدمين الذين تم التأكد من خلال سيرهم الذاتية وما تم تقديمه الكترونياً من وثائق ثبوتية أنها تتلائم مع متطلبات الوظيفة التي تم الإعلان عنها والمتوفرة في الوصف الوظيفي والمحددات الوظيفية في المنظمة ويتم إبلاغهم النتائج كذلك الكترونياً.

#### **2.4.3 التدريب الإلكتروني (E – Training)**

يشير (الوظيفي وخضير، 2021: 359) الى أن التدريب هو عملية شمولية تهدف الى التعلم واكتساب الفرد للمهارات والمعارف والاتجاهات وتغيير سلوكه. مما يؤدي الاداء الفاعل والكفوء محققاً بذلك اهداف المنظمة. وتعمل نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تقليل نفقات عملية التدريب وزيادة فعاليتها، وذلك من خلال العديد من الوسائل، منها: تقدم تلك النظم وسيلة جديدة لتوفير فرص التدريب

ويرى (إبراهيم، 2021: 93) بانها فلسفة عمل تركز على شبكة إلكترونية متكاملة على مستوى المنظمة من البيانات والمعلومات والخدمات وقواعد البيانات والأدوات والتطبيقات والمعاملات المتعلقة بالموارد البشرية والتي يمكن الوصول إليها بشكل عام في أي وقت من قبل الموظفين والمديرين وخبراء الموارد البشرية من خلال تكنولوجيا المعلومات. وهو أسلوب إداري حديث تقوم على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في إدارة وتنمية الموارد البشرية داخل المنظمة بغية زيادة فعاليتها وكفاءتها، فهي إذا ذلك التكامل بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات التي تخلق قيمة للإدارة من جهة والموظفين من جهة أخرى للمؤسسة (عزور وتوام، 2021: 111). ويرى (حمزة، 2020: 41) بأن نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لها اهمية كبيرة وذلك لقدرته على تسهيل الوصول إلى المعلومات بالإضافة إلى الترابط بين نظم مختلفة بحيث تعطي المنظمة ميزة تنافسية على غيرها من الشركات أكثر بكثير من تكاليف تنفيذه. وفي هذا السياق بين (إبراهيم، 2021: 96) بأن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تمكن من تخفيض التكاليف وإنجاز الأنشطة بفعالية كبيرة عبر تقديم الخدمات بشكل مبسط، ومباشر وسريع، ثم إرضاء العاملين بإعطائهم الفرصة في صياغة أعمال الموارد البشرية وإبراز رؤيتهم حول مستقبل المنظمة.

#### **4.3 ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:**

يدل مصطلح ممارسات ادارة الموارد البشرية على مجموعة من الانشطة والعمليات التي من شأنها ان تترجم سياسات ادارة الموارد البشرية على ارض الواقع وتوجهها نحو تحسين وتطوير الاداء والارتقاء بمستوى معارف ومهارات وخبرات الموارد البشرية من اجل الوصول الى الاهداف الاستراتيجية (صوفان، 2020: 11). وعرفت ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بشكل مبسط بأنها عملية القيام بأنشطة إدارة الموارد البشرية من استقطاب واختيار وتعيين وتوظيف وتقييم أداء وتعويضات وتدريب بطريقة الكترونية عوضاً عن الطريقة التقليدية وذلك سعياً من إدارة الموارد البشرية على تعزيز عملياتها وزيادة كفاءتها وفعاليتها (الزهراني، 2020: 9).

ويرى (مصطفى، 2020) ان ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تتكون من أربعة ممارسات هي (الأختيار والتوظيف الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية، تقييم الأداء الإلكتروني). ويرى كل من (الحريرات وأبويكر، 2021) و(الحريرات، 2019) بان ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية هي (التوظيف الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية). ويتفق كل من (مسعودي وفتح، 2021)

والتعلم. ويشير التدريب الإلكتروني الى توفير فرص التدريب من خلال أجهزة الكمبيوتر المكتبية الخاصة بجميع الموظفين بالمنظمة، من خلال الكمبيوتر أو التدريب باستخدام الوسائط المتعددة، فضلاً عن وسائل أخرى، اذ يمكن للمتدربين الاتصال بالمدرسين أو غيرهم من الخبراء عن طريق البريد الإلكتروني (العوايشة ومفلح، 2019: 177-178). ويتطرق (خديجة وسليمان، 2020: 146) الى أهمية التدريب الإلكتروني ويرى بأن التطور المتسارع في المبتكرات وتطبيقاتها ودمجها بتكنولوجيا التعليم والتعلم والمعلومات والاتصالات والتكنولوجيا الرقمية يلزم استخدام تدريب اسرع واقل تكلفة، كما انها تمكن المنظمة من مواكبة الانفجار المعرفي وتهيئة الفرد القادر على التعامل مع معطيات العولمة من خلال التعلم المستمر وتوفير مصادر التعلم والمعلومات، فضلاً عن اتاحة الفرصة لأكبر قدر من المتدربين للالتحاق بمستويات مختلفة من التدريب، والتقليل من التكلفة وتوفير الوقت والجهد مقابل الحصول على نتائج تدريبية نوعية.

#### 4.4.3 التعويضات الإلكترونية (E-Compensations)

يشير (الحريرات وأبوبكر، 2021: 151) الى التعويضات بأنها كل ما يحصل عليه الفرد العامل من أجر رئيسي ومكافأة مالية منذ لحظة دخوله إلى المنظمة الى أن يصل الى إنتهاء علاقته بها وحصوله على راتب تقاعدي. يتم استخدام أنظمة التعويضات الإلكترونية لمجموعة متنوعة من الأهداف، حيث من خلالها يتم تطوير وتنفيذ أنظمة الرواتب والأجور وغيرها من الاستحقاقات المترتبة على المنظمة تجاه موظفيها وذلك من خلال تحديد الخصائص الجوهرية التي تأتي كنتيجة لعملية تحليل الوظيفة، كما تبرر هيكل الأجور الذي تتبناه المنظمة ومقارنته بمعدلات الأجور في سوق العمل (مصطفى، 2020: 19).

وأكد (الزهراني، 2020: 12) بان التعويضات الإلكترونية تحتوي نظم المعلومات سجلات رواتب الموظفين العاملين في المنظمة سواء الموظفين الداخليين او من كانوا يعقود خارجية كالمستشارين مثلاً والموظفين الموسمييين او من تتعامل معهم المنظمة بنظام الساعات او أي نظام تتبعه وتشمل هذه السجلات اجازات الموظفين وخطط التقاعد والتأمين الصحي وأي فوائده وحوافز تخص الموظفين. ان إدارة التعويضات الإلكترونية تساعد على أتمته الإدارة وسير العمل عن طريق الخدمة الذاتية للموظفين، ويصبح لدى الموظفين خيارات متزايدة نحو إدخال بياناتهم الخاصة عن العمل الإضافي والنفقات وما إلى ذلك والحصول على قسائم الدفع الإلكترونية، (الزبيدي وعباس، 2019: 30).

#### 4. تشخيص النتائج وتحليلها

##### 1.4 وصف مجتمع البحث وعينتها ومبررات اختيارها:

قام الباحث باختيار عدد من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان - العراق التي تبلغ (19) جامعة وتم اختيار (6) جامعات، (2) منها في محافظة دهوك و(2) في محافظة أربيل و(2) في محافظة السليمانية.

والتعلم. ويشير التدريب الإلكتروني الى توفير فرص التدريب من خلال أجهزة الكمبيوتر المكتبية الخاصة بجميع الموظفين بالمنظمة، من خلال الكمبيوتر أو التدريب باستخدام الوسائط المتعددة، فضلاً عن وسائل أخرى، اذ يمكن للمتدربين الاتصال بالمدرسين أو غيرهم من الخبراء عن طريق البريد الإلكتروني (العوايشة ومفلح، 2019: 177-178). ويتطرق (خديجة وسليمان، 2020: 146) الى أهمية التدريب الإلكتروني ويرى بأن التطور المتسارع في المبتكرات وتطبيقاتها ودمجها بتكنولوجيا التعليم والتعلم والمعلومات والاتصالات والتكنولوجيا الرقمية يلزم استخدام تدريب اسرع واقل تكلفة، كما انها تمكن المنظمة من مواكبة الانفجار المعرفي وتهيئة الفرد القادر على التعامل مع معطيات العولمة من خلال التعلم المستمر وتوفير مصادر التعلم والمعلومات، فضلاً عن اتاحة الفرصة لأكبر قدر من المتدربين للالتحاق بمستويات مختلفة من التدريب، والتقليل من التكلفة وتوفير الوقت والجهد مقابل الحصول على نتائج تدريبية نوعية.

#### 3.4.3 تقييم الاداء الإلكتروني (E -Performance Appraisal)

تقييم الأداء هو عبارة عن نظام يساعد في قياس، وتقييم العلاقة بين كفاءة أداء العاملين، وواجباتهم ومسؤولياتهم، الوظيفة التي يشغلونها، من خلال عملية منهجية دورية في تقييم الأداء الوظيفي، وذلك بالرجوع لمعايير موضوعة سلفاً من قبل إدارة المنظمة، بهدف تحليل نقاط القوى، والضعف في الأداء السابق، بغية استثمار نقاط القوى واستدامتها، وتجنب التهديدات، لإعداد كادر متخصص يتميز بكفاءة الأداء لتقديم الخدمات ذات جودة عالية (سعود، 2021: 335).

ان التقييم الإلكتروني جاءت بمصطلحات عدة في الدراسات الأجنبية، من مثل التقييم الإلكتروني e-Appraisal، والتقييم المباشر Online Assessment، والتقييم المعتمد على الحاسوب أو بمساعدة الحاسوب (CBA, CCA, CAA, CBT)، والتقييم المعتمد على شبكة الانترنت (WBT)، وكل هذه الأنواع تهدف إلى استخدام الشبكة المعلوماتية مع الأجهزة الإلكترونية كالحاسوب والألواح الإلكترونية والهواتف الذكية وغيرها، في تقييم عمليتي التعليم والتعلم (الخروصي والوهبي، 2021: 90).

هناك نوعان من التقييم الإلكتروني الأول تقييم يعتمد على تقنيات الكمبيوتر والثاني تقييم يعتمد على شبكات الاتصال والتقييم



جدول (3) وصف مجتمع وعينة البحث

ت	أسم الجامعة	السنة التأسيس	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستلمة	الاستمارات الصالحة
1	نوروز/ دهوك	2004	48	43	40
2	جيهان/ أربيل	2007	20	16	14
3	اللبنانية الفرنسية/ أربيل	2007	24	20	17
4	كومار للعلوم والتكنولوجيا / سليمانية	2009	21	19	17
5	جيهان/ دهوك	2013	*18	10	8
6	جيهان/ سليمانية	2013	*19	13	10
	المجموع		150	121	106

\*Google forms

المصدر: إعداد الباحث

ان غالبية الأفراد تم تعيينهم قبل أكثر من خمسة سنوات، وحققت فئة (أكثر من 10 سنوات) ثاني نسبة إذ بلغت (34.0٪)، وتعكس هذه النسب مستوى عالٍ من الخبرة والتجربة العملية التي تجعل من قدرتهم في التعبير عن فقرات الاستبانة بشكل موضوعي ودقيق أكثر.

#### 2.4 وصف وتشخيص متغيرات البحث.

1.2.4 وصف وتشخيص متغيرات المرونة التنظيمية يستعرض هذا المحور وصف وتشخيص المرونة التنظيمية متمثلة بأبعادها الآتية: (المرونة الإستراتيجية، المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية)، وتظهر الجداول المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، استنادا الى اتفاق افراد العينة على فقرات الاستبانة وعلى المستوى الكلي الجامعات المبحوثة، وفيما يأتي وصف لهذه الأبعاد:

اذ تشير معطيات الجدول (4) إلى ميل واضح من قبل المستجيبين بتوفر المرونة الاستراتيجية وبنسبة اتفاق (74.16٪) وبمتوسط حسابي (3.874) وانحراف معياري (0.746) الذي يدل على تجانس الاجابات وعدم تشتتها مما يعني ان افراد العينة يتفقون على توفر المرونة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة. كما يلاحظ أن (75.68٪) من عينة البحث متفقون على توفر مؤشرات المرونة الهيكلية بمتوسط حسابي (3.866) وانحراف معياري (0.824). وهي نسبة عالية ايضاً، وأن (68.68٪) من عينة البحث يتفقون على توفر مؤشرات المرونة التشغيلية في جامعاتهم وبمتوسط حسابي (3.702) وانحراف معياري (0.923). هذه النتائج تدل على توفر مؤشرات عن المرونة التنظيمية في الجامعات الخاصة في الاقليم.

وجاء اختيار هذه الجامعات كونها جامعات مرت على تأسيسها ما يقارب عشرة سنوات فضلاً عن تواجد هياكل ادارية وانظمة داخلية وتوجهات تطويرية فيها ضمن توجهات وزارة التعليم العالي في الاقليم فهي مناسبة لاجراء البحث الحالي فيها والحصول على البيانات الخاصة به لتخدم هدف البحث والجدول (3) يوضح تلك الجامعات.

شمل مجتمع البحث رؤساء الاقسام و مسؤولي الوحدات الادارية في عدد من الجامعات الخاصة في اقليم كردستان - العراق، ومن اجل اختيار العينة تم توزيع 150 استمارة منها تم توزيع 37 استمارة بطريقة الكترونية ومن خلال Google forms وتم ارجاع 121 استمارة وبعد تدقيق الاجابات واستبعاد الاستمارات الغير صالحة، بلغ عدد الاستمارات الصالحة (106)، ويوضح الجدول في الجدول المذكور الية توزيع الاستمارات الموزعة والمسترجعة والصالحة لتحليل الاحصائي في هذا البحث، ويلاحظ بان عدد الذكور بلغ (74) فرداً أي بنسبة (69.8٪) من مجموع عينة البحث، اما الاناث فبلغت نسبتهم (30.2٪)، وحققت الفئة العمرية من (31-40 سنة) الأكثر نسبة من الأفراد المبحوثين إذ بلغت (49.1٪) أي بواقع (52) فرداً وهي تعكس درجة عالية من النضج بما يجعل الاجابات على فقرات متغيرات البحث منطقياً وواقعياً أكثر، وبلغ عدد حاملي شهادة الدكتوراه (38) فرداً وبنفس العدد بالنسبة لحاملي شهادة الماجستير ، بينما كان عدد حملة شهادات البكالوريوس (23) فرداً، أي بنسبة (21.7٪)، وان الذين لديهم سنوات خدمة (5-10 سنوات) كانوا أعلى نسبة في الجامعات المبحوثة فقد بلغت (48.1٪) وهذا يدل على

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات المرونة التنظيمية

ت	أبعاد المرونة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	الرتبة
1	المرونة الاستراتيجية	3.874	0.746	74.16	2
2	المرونة الهيكلية	3.866	0.824	75.68	1
3	المرونة التشغيلية	3.702	0.923	68.68	3

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (SPSS)

الإلكتروني، وتبين من تحليل البيانات أن الأهمية الترتيبية لعناصر المرونة التنظيمية على وفق آراء الأفراد المبحوثين في الجامعات الخاصة في اقليم كردستان العراق، جاءت كما في الجدول المذكور والذي يشير إلى أن تركيز المسؤولين في الوحدات الادارية والأقسام في الجامعات المبحوثة يتمحور بالدرجة الأولى على المرونة الهيكلية تليها عنصر المرونة الاستراتيجية أما عنصر المرونة التشغيلية فقد جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الاتفاق.

2.2.4 وصف وتشخيص متغيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

يتناول هذا المحور وصفاً لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التي سبقت الإشارة إليها في الجانب النظري والمعتمد في أنموذج البحث، والمتمثلة بـ (الاستقطاب والأختيار الإلكتروني، والتدريب والتطوير الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، وتقييم الإحصائية لفرضيات البحث، وكما يلي:

1.3.4 تحليل علاقة الارتباط بين المرونة التنظيمية وممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية:

يتبين من الجدول (6) الى ان هناك علاقات ارتباط إحصائية موجبة ذات دلالة معنوية بين المرونة التنظيمية وممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية، إذ بلغ معامل الارتباط ( $0.707^{**}$ ) وهي قيمة معنوية عند مستوى ( $0.01$ ). وبهذا تقبل الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة التنظيمية وممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات المبحوثة"، مما يعني ان المستويات العالية من ممارسات ادارة الموارد البشرية تفتقر مع المستويات العالية من المرونة التنظيمية

تحليل علاقات الارتباط بين كل بُعد من أبعاد المرونة التنظيمية وممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية منفصلاً وكما يأتي:

وتبين من تحليل البيانات أن الأهمية الترتيبية لعناصر المرونة التنظيمية على وفق آراء الأفراد المبحوثين في الجامعات الخاصة في اقليم كردستان العراق، جاءت كما في الجدول المذكور والذي يشير إلى أن تركيز المسؤولين في الوحدات الادارية والأقسام في الجامعات المبحوثة يتمحور بالدرجة الأولى على المرونة الهيكلية تليها عنصر المرونة الاستراتيجية أما عنصر المرونة التشغيلية فقد جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الاتفاق.

#### 2.2.4 وصف وتشخيص متغيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

يتناول هذا المحور وصفاً لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التي سبقت الإشارة إليها في الجانب النظري والمعتمد في أنموذج البحث، والمتمثلة بـ (الاستقطاب والأختيار الإلكتروني، والتدريب والتطوير الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، وتقييم الإحصائية لفرضيات البحث، وكما يلي:

#### 3.4 اختبار أنموذج البحث:

لغرض دراسة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، وبالاعتماد على فرضياتها. تم اعتماد بعض الأدوات والأساليب الإحصائية لفرض التعرف على مدى صحة نموذج البحث وفرضياته، وكما يلي:

1.3.4 تحليل علاقة الارتباط بين المرونة التنظيمية وممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية:

يتبين من الجدول (6) الى ان هناك علاقات ارتباط إحصائية موجبة ذات دلالة معنوية بين المرونة التنظيمية وممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية، إذ بلغ معامل الارتباط ( $0.707^{**}$ ) وهي قيمة معنوية عند مستوى ( $0.01$ ). وبهذا تقبل الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة التنظيمية وممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات المبحوثة"، مما يعني ان المستويات العالية من ممارسات ادارة الموارد البشرية تفتقر مع المستويات العالية من المرونة التنظيمية

تحليل علاقات الارتباط بين كل بُعد من أبعاد المرونة التنظيمية وممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية منفصلاً وكما يأتي:

الجدول (5) الأهمية الترتيبية للممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية

أبعاد المرونة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	الرتبة
الإستقطاب والاختيار الإلكتروني	3.666	1.008	64.74	3
التدريب والتطوير الإلكتروني	3.626	0.971	16.66	4
تقييم الأداء الإلكتروني	3.77	0.938	68.72	2
التعويضات الإلكترونية	3.88	0.988	74.52	1

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (SPSS)

ويهدف إعطاء مؤشرات تفصيلية عن العلاقة بين كل بُعد من أبعاد المرونة التنظيمية وممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية، فقد تم

المرونة الهيكلية وممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية. وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تشير إلى أنه " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المرونة الهيكلية وممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات المبحوثة. " .  
-علاقة الإرتباط بين بُعد المرونة التشغيلية وممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية: من أجل التحقق من صحة الفرضية الرابعة والتي تنص على وجود علاقة إرتباط معنوية بين المرونة التشغيلية وممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية، يظهر الجدول (6) أن هناك علاقة إرتباط معنوية بين المرونة التشغيلية وممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية، إذ بلغت قيمة الإرتباط (0.662) وهي علاقة معنوية موجبة عند(0.01)، وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تشير إلى أنه " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المرونة التشغيلية وممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات المبحوثة. "

- علاقة الإرتباط بين بُعد المرونة الاستراتيجية وممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية:  
يتضح من الجدول (6) وجود علاقة إرتباط معنوية بين المرونة الاستراتيجية وممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية، إذ بلغت قيمة الإرتباط (0.606) وهي علاقة معنوية موجبة عند مستوى (0.01). وبهذه النتيجة فإن الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى تحققت والتي تنص على أنه " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المرونة الاستراتيجية وممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات المبحوثة. "  
- علاقة الإرتباط بين بُعد المرونة الهيكلية وممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية: تشير معطيات الجدول (6) إلى أن هناك علاقة إرتباط معنوية موجبة بين المرونة الهيكلية وممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية، إذ بلغت قيمة الإرتباط بينهما (0.534) عند مستوى معنوية (0.01) مما يدل هذا على وجود حالة من الاقتران بين

الجدول (6) علاقة الإرتباط بين أبعاد المرونة التنظيمية وممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد
المرونة الاستراتيجية	ممارسات إدارة لموارد البشرية الإلكترونية
المرونة الهيكلية	0.606**
المرونة التشغيلية	0.534**
المؤشر الكلي	0.662**
	0.707**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (SPSS)

الافتراضي للبحث والبالغ (0.05)، ويلاحظ من قيمة ميل خط الانحدار ( $B_1$ ) بأنها بلغت (0.707)، التي تعني إن تغيراً مقداره وحدة واحدة من المرونة التنظيمية سيؤدي إلى تغير إيجابي مقداره 70.7٪ في ممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية، وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (10.1) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.66)، مما يعني أن أي تغير يحدث في المرونة التنظيمية يقود إلى التغير في ممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية، وبذلك تتحقق صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه " يوجد تأثير معنوي للمرونة التنظيمية في تحقيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية. " .  
واعتماداً على النتيجة السابقة يتبين وجود علاقة تأثير معنوية بين المرونة التنظيمية (المؤشر الكلي) وبين ممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية (المؤشر الكلي)، وتفسير هذه النتيجة بأن عينة البحث متفقة

#### 2.3.4 اختبار تأثير المرونة التنظيمية في ممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية:

يبين الجدول (7) نتائج تحليل الإنحدار بين المرونة التنظيمية كمتغير مستقل وبين ممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية كمتغير معتمد، بهدف اختبار علاقة التأثير، أُعتمد على قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بينهما، وجرى اختبار قيمة معامل التحديد بدلالة (F).  
ومن خلال متابعة قيمة معامل التحديد يتبين أن المرونة التنظيمية استطاعت ان تفسر (49.9%) من التغيرات الحاصلة في ممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية (المؤشر الكلي) أما بقية النسبة يعزى الى متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث، وهي معنوية بدلالة (F) المحسوبة البالغة (103.7) وهي أكبر بكثير من قيمتها الجدولية والبالغة (3.93) عند درجتي حرية (1.104) عند مستوى المعنوي

على أن امتلاك الجامعات المبحوثة لأبعاد المرونة التنظيمية يمكن ان يعزز من ممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية.

الجدول (7) تأثير المرونة التنظيمية مجتمعة في ممارسات ادارة الموارد البشرية

الإلكترونية على مستوى الجامعات المبحوثة

Sig.	T المحسوبة	F المحسوبة	R <sup>2</sup>	$\beta_1$	$\beta_0$	المتغير المعتمد
						المتغير المستقل
0.00	10.1	103.7	0.49	0.70	0.81	المرونة التنظيمية

Tabulated T. at: df (1-n) = 1.66

N= 106

Tabulated F. at: df (1-104) = 3.93

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

لم تحققت الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية والتي اشار إلى أنه " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده المرونة الهيكلية في ممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات المبحوثة ". مما يعني ان المرونة الهيكلية لا تؤثر في ممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية

ت-تأثير بعد المرونة التشغيلية في ممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية. من أجل التحقق من صحة الفرضية الجزئية الثالثة ضمن الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أن هناك تأثيراً معنوياً لبعده المرونة التشغيلية في ممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية، يتبين من الجدول (8) أن المرونة التشغيلية تؤثر معنوياً في ممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية، وبناء على معطيات الجدول يلاحظ من قيمة (B<sub>1</sub>) البالغة (0.416)، التي تعني أن تغيراً مقداره وحدة واحدة من المرونة التشغيلية سيؤدي إلى تغير مقداره 41.6% في ممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات المبحوثة، وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (4.322) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.66)، وبهذا تحققت الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية والتي تشير إلى أنه " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده المرونة التشغيلية في ممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات المبحوثة ".

ويهدف تشخيص اي بعد من أبعاد المرونة التنظيمية هو الأكثر مساهمة في ممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية، فقد تم تحليلها وفق الانموذج الافتراضي للبحث وكالاتي:-

أ- تأثير بعد المرونة الاستراتيجية في ممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية: يتبين من معطيات الجدول (8) أن هناك تأثيراً معنوياً لبعده المرونة الاستراتيجية في ممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية، وبمستوى معنوية (0.05)، وبلغت قيمة (B<sub>1</sub>) (0.230)، التي تعني أن تغيراً مقداره (1) درجة من المرونة الاستراتيجية سيؤدي إلى تغير ايجابي مقداره 23% في ممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات المبحوثة، وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (2.313) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.66)، وبهذا تحققت الفرضية الفرعية الاولى للفرضية الرئيسية الثانية والتي تشير إلى أنه " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده المرونة الاستراتيجية في ممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات المبحوثة ".

ب-تأثير بعد المرونة الهيكلية في ممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية: يشير المعطيات الواردة من نتائج التحليل في الجدول (8) الى عدم وجود تأثير معنوي لبعده المرونة الهيكلية في ممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية، وعلى الرغم من ان مؤشر (B<sub>1</sub>) قد بلغت (0.171)، الا انها غير معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (1.623) وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.66)، وبهذا

الجدول (8) تأثير كل بعد من ابعاد المرونة التنظيمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

Sig.	T المحسوبة	$\beta_1$	$\beta_0$	المتغير المعتمد
				المتغير المستقل
0.023	2.313	0.230	0.247	المرونة الاستراتيجية

0.057	1.623	0.171	0.185	المرونة الهيكلية
0.000	4.322	0.416	0.351	المرونة التشغيلية

Tabulated T. at: df (n-1) = 1.66 N= 106

تأسيساً على ما تقدم من استنتاجات واستكمالاً لمستلزمات البحث الحالي نعرض بعض التوصيات والمقترحات التي وضعت لمعالجة ما توصل إليه بحثنا من استنتاجات:

1. ضرورة توجيه مزيد من الإهتمام نحو تبني القيادة الإدارية للتوجهات القائمة على المرونة التنظيمية في الجامعات المبحوثة من خلال التركيز على الادبيات الواردة عنها فضلاً عن ضرورة تعزيز المرونة التشغيلية تحديداً .
2. بناءً على الإستنتاجات التي توصل اليه البحث فإنه يتطلب البحث عن الاليات التي من شأنها ابراز أبعاد المرونة التنظيمية في بيئة الجامعات المبحوثة التي تخدم ممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية من خلال التركيز على المؤشرات المعتمدة في هذا البحث.
3. نظرا للدور الذي تلعبه المرونة التنظيمية في ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية فإنه ينبغي استحضار التوجهات القائمة على المرونة التنظيمية وتوظيفها في الجامعات الاهلية وذلك لتعزيز ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية فيها.
4. يقترح الباحث على ادارة الجامعات الاهلية بضرورة استحضار المؤشرات التي من شأنها تعزيز المرونة الاستراتيجية وذلك لضمان تفعيل ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية.
5. من اجل تفعيل ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية فإنه ينبغي على الجامعات الاهلية في الاقليم بضرورة استحضار المؤشرات التي تعزز من المرونة التشغيلية وتفعيلها كونها اكثر الابعاد تأثيرا في ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية.
6. يقترح الباحث على الراغبين في مجال ادارة الموارد البشرية مجموعة من المشاريع البحثية المستقبلية التي يمكن ان تسد الجوانب التي لم يغطيها البحث الحالي ومنها:
  - أ. دور ابعاد المرونة الهيكلية في تعزيز توجهات الرقمية لدى الموظفين في وحدات HRM.
  - ب. تحليل تأثير الثقافة التنظيمية في تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية.
  - ت. العوامل المؤثرة في المرونة التشغيلية ودورها في ممارسات ادارة الموارد البشرية الألكترونية.
  - ث. دور ادارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الأداء المتميز.

## 5. الاستنتاجات والتوصيات

### 1.5 الاستنتاجات

توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات على النحو الآتي:

- 1- تظهر نتائج التحليل الوصفي أن إجابات معظم الأفراد المبحوثين تميل الى الاتفاق على توافر أبعاد المرونة التنظيمية في الجامعات المبحوثة، ويستنتج بان بعد المرونة الهيكلية شائعة بشكل اكثر نسبياً في الجامعات الخاصة في حين المرونة الاستراتيجية جاءت في المرتبة الثانية وان هناك تدني نسبي في تركيز الجامعات على المرونة التشغيلية مقارنة بالمرونة الاستراتيجية والهيكلية.
- 2- تقود نتائج التحليل عن علاقات الارتباط المعنوية الموجبة بين أبعاد المرونة التنظيمية وممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية على المستوى الكلي في الجامعات المبحوثة، الى ان المرونة التنظيمية يمكن ان يقترن مع ممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية، مما يعني بان ممارسات ادارة الموارد البشرية يمكن استشعارها عند توفر المرونة التنظيمية في الجامعات.
- 3- يستنتج من نتائج علاقات التأثير للمرونة التنظيمية في ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية الى الاستنتاج بأنه يمكن للجامعات المبحوثة تحقيق مستويات جيدة من ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية في حالة تركيز اهتمامها على المرونة التنظيمية.
- 4- يستنتج من علاقات التأثير المعنوية لبُعد المرونة الاستراتيجية في ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية بأنه يمكن للجامعات المبحوثة تحقيق مستويات عالية من ممارسات الموارد البشرية الالكترونية في حالة تركيز اهتمامهم على المرونة الاستراتيجية.
- 5- يستنتج من تحيل علاقات التأثير لبُعد المرونة الهيكلية في ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية بان الجامعات المبحوثة لا يمكنها التعويل على المرونة الهيكلية لتحقيق مستويات جيدة من ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية.
- 6- على الرغم من تدني مستويات المرونة التشغيلية، الا انه يستنتج من نتائج علاقات التأثير بان ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية تعتمد الى حد بعيد على المرونة التشغيلية ضمن المرونة التنظيمية في الجامعات المبحوثة.

### 2.5 المقترحات

### قائمة المصادر

#### أولاً: المصادر العربية.

##### أ- الرسائل والأطاريح الجامعية:

1. إبراهيم، روى أحمد، (2021)، " دور ريادية الاعمال المستدامة للحد من ممارسات الإدارة السوداء في إطار إدارة الموارد البشرية الإلكترونية"، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت.
  2. جرجون، عصام رفعت، (2021)، " دور المرونة التنظيمية في تحقيق الابداع الاداري بشركة التوزيع الكهرباء -المحافظات الجنوبية"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والتمويل، جامعة الاقصى- غزة.
  3. الحريرات، أية عدنان حسن، (2019)، " أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء العاملين في الخطوط الجوية الملكية الأردنية"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية.
  4. حمزة، سويسى، (2020)، "معوقات الإدارة الإلكترونية في ادارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية - دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضية بولاية المسيلة"، رسالة ماجستير، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
  5. الزهراني، سلطانة احمد، (2020)، " أثر تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة على (أمانة مدينة جدة)"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة جدة.
  6. الشرايري، هاشم حسن محمد، (2019)، " أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي - دراسة ميدانية للبنوك التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية الأقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.
  7. صوفان، علي مصطفى، (2020)، " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الارتباط الوظيفي لدى العاملين في شركات الاتصالات الاردنية"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية الأقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.
  8. العجمي، محمد محسن سعد، (2019)، " واقع ادارة الموارد البشرية الإلكترونية في جامعة الكويت ومعيقاتها"، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت.
  9. عياش، هدا سلمان، (2020)، " دور المرونة التنظيمية في حد من ظاهرة التحكم الوظيفي في المؤسسات الحكومية بقطاع غزة: دراسة حالة -وزارة التربية والتعليم العالي"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والتمويل، جامعة الاقصى- غزة.
  10. مصطفى، ياسمين غالب جميل، (2020)، " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الاداء الوظيفي من خلال الثقافة التنظيمية في شركة الخطوط الجوية الملكية الاردنية"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية الأقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.
- ب- المجلات والدوريات:
1. ابو شريعة، عامر سليمان، والشنطي، محمود، والمغني، معتز يوسف، (2021)، "وظيفة الاختيار كإحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على الشركات المزودة لخدمة الإنترنت في المحافظات الجنوبية" مجلة الاقتصاد والمالية (JEF)، المجلد 07، العدد 01.
  2. بوخضرة، مريم، بوفاس، الشريف، (2020)، " أثر إعادة هندسة الأعمال في تحقيق المرونة التنظيمية لدى عينة من المؤسسات الصناعية النشطة بولاية سوق أهراس"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 7، العدد 2.
3. توحى، حلافاز داغر امين ملا، (2019)، " القدرات الجوهرية ودورها في تعزيز المرونة التنظيمية - دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة الموصل" مجلة الاقتصاد والعلوم الادارة، المجلد 25، العدد 111.
  4. الحريرات، عدنان حسن، ابوبكر، سحر محمد، (2021) " أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في الخطوط الجوية الملكية الأردنية"، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث سلسلة البحوث الإدارية، المجلد السادس، العدد الأول.
  5. حماد، محمد محمد محمود، (2021)، " أثر تطبيقات الضخمة على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية -دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات الدولية في مصر"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد الثاني عشر، العدد الأول.
  6. خديجة، بن حمدن وسليمان، بلعور، (2020)، " التدريب الإلكتروني كأحد المسارات الحديثة لتنمية الموارد البشرية"، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 4، العدد 1، ص 137-154.
  7. الخروصي، حسين بن علي بن طالب والوهيبي، إبراهيم بن سعيد بن حميد، (2021)، " الخصائص السيكموترية لاستبانة تصورات الطلبة حول التقييم الإلكتروني"، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 7، العدد 2.
  8. خليل، محمد عبدالرزاق محمد حمو، الشيخ، زيد فوزي أيوب، (2019)، "دور عناصر الإدارة الإلكترونية في تعزيز المرونة التنظيمية -دراسة استطلاعية لعينة من الكليات في جامعة الموصل"، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (15)، العدد (45).
  9. الزبيدي، غني دحام، عباس، محمد حسين ناضم، (2019)، " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في استدامة رأس المال المعرفي -بحث ميداني في جامعة بابل"، البحث مستل من رسالة ماجستير، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارة، المجلد 25، العدد 113.
  10. سعود، عماد حسين، (2021)، "ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في تطبيق فن الاتيكيت على وفق نموذج زهرة الخدمة /بحث استطلاعي لأراء عينة من المدراء العاملين في فنادق الأربعة نجوم في مدينة بغداد"، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 71، العدد 45.
  11. عارف، دلال أحمد مصطفى، (2019)، " مدى تطبيق الاتجاهات الحديثة في الاستقطاب والاختيار في منشآت الخدمات المالية - دراسة ميدانية على البنوك التجارية السعودية (الوطنية)"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 2.
  12. عزور، عائشة، توام، زاهية، (2021)، " أهمية تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية في ترشيد الادارة الحكومية - نظام بياناتي للإمارات العربية المتحدة نموذجا"، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 04، العدد 1.
  13. عمير، عراك عبود، (2019)، "دور المرونة التنظيمية في تحقيق الازهار التنظيمي - بحث ميداني في عينة من شركات الاتصالات الخلوية العراقية، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارة، المجلد 25، العدد 114.
  14. العوايشة، أسيد حسين عودة، مفلح، منيرة عبدالله، (2019)، " موارد نظم المعلومات وأثرها في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية - دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة الاردنية"، مجلة المنقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 1.

predictors of business sustainability in family-owned SMEs: Moderating role of organization improvisation. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 14(1), 368-387.

4. Han, C., & Zhang, S. (2021). *Multiple strategic orientations and strategic flexibility in product innovation. European Research on Management and Business Economics*, 27(1), 100136.

5. KE, Jun; CHAO, Guifang; LI, Daosheng (2016). Empirical study on the relationship between organizational flexibility and performance of agricultural enterprise. *Asian Agricultural Research*, 8(9), 1.

6. 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*, 19(3), 1-11.

7. Kumar,Shalender (2015). *Organizational Flexibility for Superior Value Proposition: Implications for Service Industry. International Journal of Economics & Management Sciences*, 4(6), -. doi:10.4172/2162-6359.1000256.

8. Malkawi, N.M.M (2018), "Using Electronic Human Resource Management For Organizational Excellence-Case Study At Social Security Corporation-Jordan". *International Journal of Engineering Technologies and Management Research* 5(5) 146-166.

9. Saeed, M. A., Tabassum, H., Zahid, M. M., Jiao, Y., & Nauman, S. (2021). *Organizational Flexibility and Project Portfolio Performance: The Roles of Environmental Uncertainty and Innovation Capability. Engineering Management Journal*, 1-16.

10. Werner, M. J. E., Yamada, A. P. L., Domingos, E. G. N., Leite, L. R., & Pereira, C. R. (2021). *Exploring organizational resilience through key performance indicators. Journal of Industrial and Production Engineering*, 38(1), 51-65.

11. Yousaf, Z., & Majid, A. (2018). *Organizational network and strategic business performance: does organizational flexibility and entrepreneurial orientation really matter. Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 268-285.

12. Zh, Balabaniuk.(2020). "TYPOLOGY OF ORGANIZATIONAL FLEXIBILITY AND APPROACHES TO BUILDING AGILE BUSINESS MODELS". *Вчені записки Університету «КРОК»*, (4 (60)), 170-177.

15. المتروك، عبدالله محمد شاكر، الباسل، مياده محمد فوزي، رضوان، وائل وفيق، سليمان، هناء ابراهيم، (2021)، "المرونة التنظيمية مدخل لتحسين الاداء بالمدارس الثانوية بدولة الكويت"، مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، العدد 78.

16. محمد، أسماء عبدالعاطي، (2021)، "أثر جودة الحياة الوظيفية على مستوي المرونة التنظيمية في شركات الطيران: دراسة تطبيقية على شركة مصر للطيران"، *Journal of Tourism, Hotels and Heritage* Vol.3 no.1. (JTHH).

17. محمد، سارة اسماعيل، (2019)، "المرونة التنظيمية وعلاقتها بالرضى الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بكلية التربية الرياضية للبنات جامعة حلوان"، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، المجلد3، العدد48.

18. مرعي، السيد محمد، (2020)، "فاعلية توظيف منصات التقييم الالكتروني في تنمية مهارات التقييم الذاتي لدى فرق جودة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي وانجاءاتهم نحوها"، مجلة التربية جامعة الازهر كلية التربية بالقاهرة، المجلد3، العدد188.

19. مسعودي، أرام حنا، وفتاح، سحر جلال، (2021)، "ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء المنظمي" مجلة جامعة جيهان - اربيل للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد5، العدد2.

20. ممشش، أشرف محمد، (2019)، "انعكاس المرونة الهيكلية في مؤسسات القطاع العام في فلسطين على ممارسة السلوك الابداعي دراسة حالة: وزارة الصحة الفلسطينية - قطاع غزة"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، المجلد الثالث، العدد الثالث.

21. الوطني، كامل شكير، خضير، ذوالفقار جكمت، (2021)، "ممارسات ادارة الموارد البشرية وتأثيرها في تحسين التخطيط الاستراتيجي: بحث تطبيقي في وزارة الداخلية - مديرية ادارة التطوع"، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 13، العدد2.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

1. Al Rashidi, H. S., Aktham, A., & Sarayreh, A. L. (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), 116-134. □

2. Bamel, U. K., & Bamel, N. (2018). *Organizational resources, KM process capability and strategic flexibility: a dynamic resource-capability perspective. Journal of Knowledge Management*, 22(7), 1555-1572.

3. Bokhari, I. H., Muhammad, A. B., & Zakaria, N. (2020). *Succession planning, strategic flexibility as*

الملحق (1)

قائمة بأسماء خبراء المحكمين لاستمارة الاستبانة

ت	اللقب العلمي والشهادة	الاسم	الاختصاص الدقيق	الكلية/المعهد	الجامعة /معهد
1	الأستاذ الدكتور	درمان سليمان صادق	إدارة التسويق	الإدارة والاقتصاد	دهوك
2	الأستاذ الدكتور	خيري علي أوسو	إدارة التسويق	المديرية العامة للسياحة	دهوك
3	الأستاذ الدكتور	حكمت رشيد سلطان	الإدارة الاستراتيجية	الإدارة والاقتصاد	نوروز
4	الأستاذ الدكتور	هادي خليل إسماعيل	إدارة أعمال	المعهد التقني الاداري	دهوك
5	الاستاذ الدكتور	كاظم فرج عارف هاواري	الإدارة الاستراتيجية	المعهد التقني الاداري	السليمانية
6	الأستاذ المساعد الدكتور	سعد فاضل عباس	المنظمة والسلوك التنظيمي	الإدارة والاقتصاد	دهوك
7	الأستاذ المساعد الدكتور	احمد سليمان الجرجري	الإدارة الاستراتيجية	التقنية الادارية الشمالية	موصل
8	الأستاذ المساعد الدكتور	ماجد محمد صالح	ادارة الإنتاج والعمليات	التقنية الادارية الشمالية	موصل
9	الأستاذ المساعد الدكتور	وريا نجم رشيد	ريادة الأعمال والتسويق	الإدارة والاقتصاد	السليمانية
10	الأستاذ المساعد الدكتور	ميهفان شريف يوسف	إدارة الاعمال	الإدارة والاقتصاد	زاخو
11	الأستاذ المساعد الدكتور	صباح حسين محمد	اللغة العربية	التربية	زاخو
12	الأستاذ المساعد الدكتور	ستار جبار حاجي	طرائق تدريسية عامة	فاكلتي التربية	زاخو
13	الأستاذ المساعد الدكتور	كاوة محمد روستم	التسويق والإنتاج	جامعة التقنية	السليمانية
14	الأستاذ المساعد الدكتور	ده رون فريدون عبدالله	إدارة الاستراتيجية	الإدارة والاقتصاد	السليمانية
17	الأستاذ المساعد الدكتور	شغان احمد محمد	إدارة المالية	الإدارة والاقتصاد	دهوك
18	الأستاذ المساعد الدكتور	فارس محمد فؤاد	إدارة التسويق	الإدارة والاقتصاد	دهوك
19	الأستاذ المساعد الدكتور	محمد عبدالقادر حسين	اللغة العربية	العلوم الإنسانية	زاخو
20	الأستاذ المساعد الدكتور	هنار ابراهيم محمد	إدارة الانتاج والعمليات	الإدارة والاقتصاد	دهوك
21	الأستاذ المساعد الدكتور	كرين مصطفى خالد	المنظمة والسلوك التنظيمي	الإدارة والاقتصاد	دهوك
22	الأستاذ المساعد الدكتور	الفن ناظر داود	الإدارة الاستراتيجية	الإدارة والاقتصاد	دهوك
23	الاستاذ المساعد الدكتور	فرست علي شعبان	إدارة الاعمال	التقنية الادارية	دهوك
24	الأستاذ المساعد الدكتور	نيان كمال رشيد	إدارة الموارد البشرية	معهد التقني	السليمانية
25	الأستاذ المساعد الدكتور	جيمس يوخنا عوديشو	إدارة الموارد البشرية	التقنية الادارية	دهوك
27	الأستاذ المساعد الدكتور	لاسك ارسلان بابز	التسويق والسلوك التنظيمي	الإدارة والاقتصاد	السليمانية
28	المدرس الدكتور	زاهد سامي محمد	علم النفس	فاكلتي التربية	زاخو
29	المدرس الدكتور	إحسان محسن حسين	إدارة الاعمال	الإدارة والاقتصاد	زاخو



ملحق (2)

أنموذج استبانة بعد اجراء التعديلات



إقليم كردستان- العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زاخو

كلية الإدارة والاقتصاد / قسم العلوم الإدارية

الدراسات العليا / ماجستير

إلى السيدات والسادة / المسؤولين في الأقسام والوحدات في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان-العراق .. المحترمون

م/ استمارة استبانة

سلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد...

نضع بين أيديكم استمارة استبانة وهي جزء من متطلبات إنجاز رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بعنوان: (دور المرونة التنظيمية في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المسؤولين في الأقسام والوحدات في عدد من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان-العراق). وأملنا كبير في تعاونكم معنا في قراءة فقرات الاستمارة والإجابة عنها، إذ أن نجاح هذا البحث يعتمد على درجة استجابتكم وبما يتمثل فيه من الدقة والموضوعية، على أمل أن تخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي، علماً بأننا سنتعامل مع إجاباتكم بسرية تامة ولأهداف البحث العلمي حصراً. ستجد أمام كل عبارة خمسة بدائل تتراوح بين (أنتفح تماماً) إلى (لا أنتفح تماماً) والمطلوب منك اختيار البديل الذي يتطابق مع وجهة نظرك بوضع علامة (√) في المكان المناسب والذي يعكس واقع الجامعة.

ملاحظات عامة:

1- لا حاجة لذكر الاسم على ورقة الاستبانة.

2- يرجى الاطلاع على المصطلحات التي تضمنتها استمارة الاستبانة من أجل إزالة اللبس والغموض فيها، قبل البدء بتأشير مواقفكم إزاء العبارات.

ولكم فائق الاحترام والتقدير

المشرف العلمي

أ.م.د. ره نج محمد نوري داوود

كلية الادارة والاقتصاد

جامعة زاخو

الباحث

نيجيرفان سعدون محمود

☎: 07518087318

الايمل: [nechirvan.mahmood@staff.uoz.edu.krd](mailto:nechirvan.mahmood@staff.uoz.edu.krd)

المشرف العلمي

أ.م.د. جلال عبدالله محمد

كلية تقنيات ادارة الاعمال

جامعة السليمانية التقنية

م 2022

1443هـ

2721 ك

أولاً: المعلومات العامة:

أ. الجنس:  أنثى

ب. العمر: 30 سنة  40-31  50-4  51 سنة فأكثر

ت. الشهادة:  بكالوريوس  دبلوم العالي  ماجستير  كتوراه

ث. عدد سنوات الخدمة في الجامعة: أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

ثانياً: المرونة التنظيمية:

البعد الأول- المرونة الاستراتيجية:					
ت	العبارة	أنتفح تماماً	أنتفح	غير متأكد	لا أنتفح تماماً
1.	تقوم إدارة الجامعة بإعداد البدائل الاستراتيجية المناسبة بهدف تقليل المخاطر واقتناص الفرص المتاحة.				
2.	تتوفر لدى إدارة الجامعة قدرة عالية على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.				
3.	تستطيع إدارة الجامعة إعادة توظيف مواردها لمواجهة التحديات التي تتعرض لها.				
4.	لدى إدارة الجامعة القدرة على تغيير بدائلها الاستراتيجية أو تعديلها.				

5.	تحرص ادارة الجامعة على وضع استراتيجيات استباقية مرنة للتعامل مع التغيرات التي تحدث في قطاع التعليم العالي.				
<b>البعد الثاني - المرونة الهيكلية</b>					
6.	يتميز الهيكل التنظيمي للجامعة بالمرونة من حيث امكانية اضافة أو ازالة الوحدات والأقسام والشعب وحسب الحاجة.				
7.	تتمكن ادارة الجامعة من التنسيق بين مختلف المستويات الادارية.				
8.	تتم عملية الإتصال بسرعة وأنسيابية بين مختلف المستويات التنظيمية في الجامعة.				
9.	تعتمد إدارة الجامعة على الهياكل المرنة التي تمكنها من العمل بكفاءة وفاعلية.				
10.	يساعد الهيكل التنظيمي للجامعة في سهولة انسيابية المعلومات اللازمة لصنع القرارات.				
<b>البعد الثالث - المرونة التشغيلية:</b>					
11.	لدى إدارة الجامعة مصادر لتوفير الموارد البشرية المؤقتة في الحالات الضرورية.				
12.	تتسم واجبات ومهام الأفراد بالتنوع والقابلية على التكيف مع الظروف المتغيرة في الجامعة.				
13.	تُمكن ظروف العمل التنظيمية الأفراد من تقديم أعمالهم بطريقة مرنة في الجامعة.				
14.	يملك الأفراد في الجامعة المرونة الكافية في ممارسة واجباتهم ومهامهم في أماكن مختلفة.				
15.	تستخدم إدارة الجامعة أساليب وتقنيات مرنة من أجل تحقيق التكافؤ بين ساعات العمل والزمن المطلوب لأداء العمل.				

#### ثالثاً: ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية:

الإستقطاب والاختيار الإلكتروني:					
ت	العبرة	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق
1.	تعمل إدارة الجامعة على توفير قاعدة بيانات خاصة بالاستقطاب الإلكتروني.				
2.	يساعد الاستقطاب الإلكتروني في جذب الأفراد المؤهلين الذين يتعذر الوصول إليهم بالطريقة التقليدية.				
3.	تستخدم الجامعة الاختبارات والمقابلات الإلكترونية للمفاضلة بين المرشحين للوظيفة الشاغرة.				
4.	يتم إبلاغ المرشحين الذين اجتازوا عملية الاختبار الإلكتروني بقرار توظيفهم إلكترونياً.				
5.	تستخدم الجامعة المواقع الإلكترونية في الاعلان عن حاجتها للموارد البشرية.				
<b>التدريب والتطوير الإلكتروني</b>					
6.	تتعاقد الجامعة مع مراكز التدريب العالمية لمشاركة الأفراد في برامج تدريب عن بعد.				
7.	تستخدم الجامعة وسائل وتقنيات الكترونية خاصة في تدريب الافراد داخل الجامعة.				
8.	تشجع إدارة الجامعة التدريب الإلكتروني كونه يخفف نفقات التدريب.				
9.	تستثمر إدارة الجامعة التكنولوجيا بالشكل الأمثل بما يخدم مجال التعليم الإلكتروني.				
10.	تحدد إدارة الجامعة الاحتياجات التدريبية الإلكترونية وفق أسس علمية سنوياً.				
<b>تقييم الاداء الإلكتروني</b>					
11.	تستخدم الجامعة النظام الإلكتروني في توفير التغذية العكسية حول مستوى اداء الافراد.				
12.	تساعد عملية تقييم الاداء الإلكتروني على توفير التقييم الفعال بحيث يمكن إشراك عدة جهات في تقييم اداء الأفراد.				
13.	يتم الحصول على المعلومات باستخدام أنظمة الكترونية عن مستوى أداء الافراد لاتخاذ قرارات حول ترقيتهم أو تحديد احتياجاتهم من التدريب.				
14.	تستخدم الجامعة أنظمة الكترونية خاصة لمتابعة حضور وانصراف الافراد.				
15.	توضع إدارة الجامعة معايير مهنية لتقييم اداء الافراد الكترونياً للحد من التدخل البشري.				
<b>التعويضات الإلكترونية</b>					
16.	تستخدم الجامعة الحاسب الآلي وبرمجيات خاصة في إحساب الرواتب وتعويضات الأفراد بسرعة ودقة.				
17.	يعمل نظام الأجور الإلكتروني في الجامعة بالتكامل مع نظام تقييم الاداء الإلكتروني لتحديد المستحقات المناسبة للتدريسين والموظفين.				

18.	تعتمد إدارة الجامعة على تنظيم قوائم الاجور والرواتب الإلكترونية لزيادة كفاءة العمل من خلال سرعة تعديل المعلومات المالية المتعلقة بالافراد.
19.	يوفر نظام القوائم الإلكترونية خاصية الأمن والسرية للمعلومات المتعلقة بالافراد وخاصة المالية منها.
20.	يستخدم الجامعة البريد الإلكتروني في إعلام الافراد عن المستجدات بشأن السياسات والتعليمات المالية في الجامعة.

### روئی نهرماتیا ریکخسنی د بجهئینانا پراتیکین ریقه برنا ژیده رین مروقی بین ئه لیکترونی

قه کولینیکا لیگه رینییه ل بوچوونا نموونه یه ک ژ سه روک بهش و به پرسیین یه که یین کارگیری ژماره یه کا زانکو یین تایبهت ل هه ریما کوردستانا عیراقی.

پوخته:

ئارمانجا قه کولینی ئه وه دیارکرننا روئی نهرماتیا ریکخسنی وه کو گورانکاری سه ره خو یا هه فوئنه یا ره هه ندین (نهرماتیا ئیستراتیجی، نهرماتیا پیکهاته یان، نهرماتیا کرداری) د بجهئینانا پراکتیکین ریقه برنا ژیده رین مروقی بین ئه لیکترونی وه کو گورانکاری پشت بهست پیک دیت ژ ره هه ندین (راکیشان وه لیزارتنا ئه لیکترونی، راهبئان و پیشقه برنا ئه لیکترونی، هه لسه نگانندا ئه دائی ئه لیکترونی، قه ره بووکرننا ئه لیکترونی). گریمانه یین سه ره کی و لاوه کی ئه وین گریدایی ب په یوه ندیا تیکه لی و په یوه ندیا کارتیکرنی دناقه را بگورین قه کولینی دا هاتنه تا قی کرن لسه چهند زانکو یین تایبهت ل هه ریما کوردستانا عیراقی. نموونه یا قه کولینی پیک دهیت ژ 106 سه روک بهش و به پرسیین یه که یین کارگیری ل فان زانکویا و قه کولینی پشت بهستن لسه پسیارنامه یی دکر وه کو ئارمازی سه ره کی بو کومکرنا داتایان وزانباریان د بواری مه یدانیا دا. و پشت بهستن لسه هژماره کا تا قی کرنین ئاماری هاته کرن و قه کولین گه هشت وی چهندی کو هه بوونا په یوه ندیا تیکه لیا و اتاییا دناقه را نهرماتیا ریکخسنی و پراتیکین ریقه برنا ژیده رین مروقی بین ئه لیکترونی. وه بوونا په یوه ندیا کارتیکرننا و اتاییا دناقه را نهرماتیا ریکخسنی و پراتیکین ریقه برنا ژیده رین مروقی بین ئه لیکترونی. و لسه ر بنه مایین ده ره ئه نجامین قه کولینی و دانانا کومه کا پئیشنیا را ژ گرنکترینین وان پدقیه سه رکردین زانکو یی گرنگیی بدنه دهسته ئینانا ره هه ندین نهرماتیا ریکخسنی لدهف یه که یین ریکخسنی کو دشین بشتیوازه کی ئه ریینی کارتیکرنی لسه ئه دایی ریکخسنی بکن لسه ر بنه مایین پراتیکین ریقه برنا ژیده رین مروقی بین ئه لیکترونی. په یقیین سه ره کی: نهرماتی، نهرماتیا ریکخسنی، ریقه برنا ژیده رین مروقی، پراتیکین ریقه برنا ژیده رین مروقی بین ئه لیکترونی.

## The role of organizational flexibility in applying electronic human resource management practices An exploratory study of the opinions of a sample of department heads and unit officials in a number of private universities in the Kurdistan Region – Iraq

### Abstract:

The research aims to verify the role of organizational flexibility as an independent variable represented in dimensions: strategic flexibility, structural flexibility, and operational flexibility in the application of electronic human resources management practices as an independent variable represented by its dimensions: electronic polarization and selection, electronic training and development, electronic performance evaluation, electronic compensation. The main and sub-hypotheses related to correlation and influence relations between research variables were tested in a number of private universities in the Kurdistan Region - Iraq. The sample consisted of 106 heads of departments and officials of administrative units in those universities. The research relied on the questionnaire as the primary tool for collecting data and information on the field side. Several statistical tests were adopted in terms of mean and standard deviations to diagnose the degree of agreement of the sample on the availability of indicators related to the research variables, as well as the correlation and regression analysis test to verify the correlation and influence. The research found a significant correlation between organizational flexibility and electronic human resources management practices. And the existence of a significant impact related to the dimensions of organizational flexibility in the practices of electronic human resources management. Based on the conclusions of the research, a set of proposals was developed, the most important of which was the need for university leaders in the surveyed universities to pay attention to verify the dimensions of organizational flexibility in organizational units, which can positively affect organizational performance based on electronic human resources management practices.

**Keywords:** flexibility, organizational flexibility, human resource management, electronic human resource management practices.