



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الاعمال  
الدراسات العليا برنامج الماجستير

## دور ادارة الموارد البشرية الالكترونية في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية: الدور الوسيط لفرق العمل الرشيقة

دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري كليات جامعة كربلاء

رسالة مقدمة الى  
مجلس كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل شهادة  
الماجستير في علوم إدارة الاعمال

تقدم بها  
حيدر علي ناجي

بإشراف  
الأستاذ المساعد الدكتور  
احمد عبدالله امانة الشمري

---

---

## الآية الكريمة

﴿وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون الى  
عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون﴾.

صدق الله العلي العظيم

سورة التوبة  
الآية (١٠٥)

## القرار المشرف

اشهد ان هذه الرسالة الموسومة (دور ادارة الموارد البشرية الالكترونية في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية :  
النور الوسيط لفرق العمل الرشيقه دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من مدبري كليات جامعة  
كربلاء) التي تقدم بها طالب الماجستير (حيدر علي ناجي) قد جرى اعدادها تحت اشرافي في جامعة  
كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد وهي جزء من منطلقات نيل درجة الماجستير في علوم ادارة الاعمال



المشرف

أ.م.د احمد عبد الله امانة الشمري

توصية رئيس قسم ادارة الاعمال

بناءً على توصية الدكتور المشرف اشرح هذه الرسالة للمناقشة.

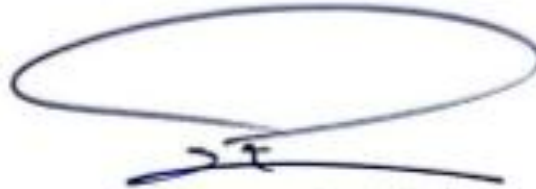


أ.د محمود فهد/عبد علي

رئيس قسم ادارة الاعمال

## قرار لجنة المناقشة

نحن اصحاء لجنة المناقشة نشهد باننا قد اطلعنا على الرسالة الموسومة (دور ادارة الموارد البشرية الالكترونية في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية : الدور الوسيط لغرق العمل الرشيق دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من منتري كليات جامعة كربلاء) والمقدمة من قبل الطالب (حيدر علي ناجي) وقد ناقشنا الطالب في محتويات الرسالة ووجدنا بأنه جدير بالقبول لتل درجة الماجستير في علوم ادارة الاصل  
مقرر.....



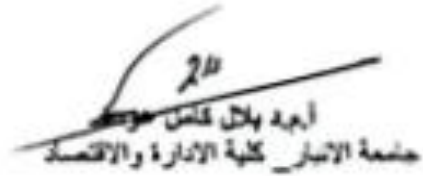
أ.د فيصل علوان صاهي الطائي  
جامعة كربلاء\_ كلية الإدارة والاقتصاد

(رئيساً)



م.د رياض حسين عيسى  
جامعة كربلاء\_ كلية الإدارة والاقتصاد

(عضواً)



أ.م.د بلال قاسم موسى  
جامعة الأنبار\_ كلية الإدارة والاقتصاد

(عضواً)



أ.م.د احمد عبد الله امالة الشمري  
جامعة كربلاء\_ كلية الإدارة والاقتصاد  
(عضواً ومشرفاً)

## أقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على ترشيح السيد المشرف والسيد رئيس القسم، وكذلك التوصية العلمية للمقومين العلمي والتفوي  
لرسالة الماجستير - قسم ادارة الاصل للطلاب / حيدر علي ناجي) الموسومة بـ (نور ادارة الموارد البشرية  
الالكترونية في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية : الدور الوسيط لفرق العمل الرشيقة دراسة استطلاعية تحليلية  
لأراء عينة من مديري كليات جامعة كربلاء) أشرح هذه الرسالة للمناقشة.

الاستاذ الدكتور  
علي أحمد فارس  
رئيس لجنة الدراسات العليا  
معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

مصادقة مجلس الكلية  
صانع مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة

أ.م.د.  
هاتم جبار الحسيني  
عميد كلية الإدارة والاقتصاد

### القرار الخبير اللغوي

شهد ان هذه الرسالة الموسومة (نور ادارة الموارد البشرية الالكترونية في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية :  
النور الوسيط لفرق العمل الرشاقة دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من مديري كليات جامعة كربلاء)  
التي تقدم بها طالب الماجستير هيدر علي نايجي - قسم ادارة الاعمال قد جرت مراجعتها من الناحية اللغوية  
حتى عدت خالية من الأخطاء اللغوية والأسلوبية ولأجله وقعت .



الخبير اللغوي

م.م سعاد جبير سلطان

## الامداء

لأبي العزيز: "لأبي الحنون، الذي زرع في حياتي بذور القوة والحكمة. شكراً لك على الإلهام والدعم الدائم."

لأمي الغالية: "لأمي الحنونة، قلبي الدافئ وملاذبي الأمن. بكل حب وامتنان، شكراً لك على كل لحظة رعاية وحنان."

لزوجتي العزيزة: "لزوجتي الرائعة، شريكة حياتي وقلبي. بفضلك تزهو حياتي، وأشكرك على كل لحظة من السعادة التي تجلبينها إليّ."

لأخوتي الأعزاء: "لأخوتي الرائعين، الذين يشكلون جزءاً لا يتجزأ من رحلتي. بفضلكم يصبح الطريق أجمل وأكثر مغزى."

لأولادي الأحباء: "لأبنائي وبناتي، أضواء حياتي وسرّ سعادتي. أتمنى لكم النجاح والسعادة الدائمة في رحلتكم الرائعة."

الباحث ٢٠٢٤

## شكر و عرفان

الحمد لله الذي أهله على نعم ما كنت قط لها أهلاً، والصلاة والسلام على نبينا ﷺ، واله الطاهرين. أما بعد: اللهم، لك الحمد الذي أنعمت به عليّ، ولا زلت تتفضل علي بنعمك رغم تقصيري. يا من إذا ازدت تقصيراً زادني تفضلاً، كأني بالتقصير أستحق الفضل، سبحانه ما أحلمك، ولا أعلم بحالي إلا بتوفيقك، وعلى تفريح همي لا أستطيع إلا بقدرتك. أنت ثقتي ورجائي، فاجعل حسن ظني فيك جزائي. سبحان الله وبحمده، سبحان الله العظيم، الحمد لله في السراء والضراء.

ورد عن الامام زين العابدين عليه السلام: يقول الله تبارك وتعالى لعبد من عبده يوم القيامة: أشكرت فلاناً؟ فيقول: بل شكرتك يا رب، فيقول: لم تشكرني إذ لم تشكره.

وفي هذا السياق، اتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان إلى مشرفي الاستاذ المساعد الدكتور احمد عبد الله امانة الشمري الذي أسهم بشكل كبير في اخراج هذه الرسالة بهذه الصورة. إنه لشرف كبير أن أكون قد تلقيت التوجيه والإرشاد منكم، ولن يكون للرسالة هذا النجاح إلا بفضل دعمكم اللافت وإشرافكم الرائع. كما وأتقدم بالشكر الجزيل إلى رئيس وأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة رسالتي، وأشكر السادة المحكمين على مراجعاتهم القيمة التي ساهمت في تطوير مقياس الدراسة، فضلاً عن الأستاذين الفاضلين المقيم العلمي والمدقق اللغوي على جهودهم العلمية.

أتوجه بالشكر إلى رئيس قسم إدارة الأعمال وجميع أساتذة القسم على دعمهم الدائم وتشجيعهم. أعبر عن امتناني العميق للأساتذة في السنة التحضيرية .

كما واتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى السادة المحترمين الذين شاركوا في الاستبانة الخاصة بالدراسة. بفضل تفاعلهم وإسهاماتهم القيمة، تم انجاز هذه الدراسة وتحقيق أهدافها. اتقدم بخالص التحية والاحترام إلى موظفي وأساتذة كلية العلوم السياحية، وإلى زملائي في العمل الوظيفي، تحت قيادة السيد الأستاذ المساعد الدكتور محسن مهدي الكناني ومعاونيه الكرام.

كما أتوجه بفائق الشكر والامتنان إلى الأستاذ الدكتور مكي عبد مجيد الربيعي، الذي شغل منصب عميد كلية العلوم السياحية سابقاً. أعتبر نفسي محظوظاً لتلقي دعمه الذي استمر طوال فترة دراستي. كان له دور كبير في توجيهي وإلهامي، وأود أن أعبر عن امتناني العميق لتفانيه وجهوده التي لا تُقدر بثمن.

وفي الختام، لا يمكنني أن أنسى دور أهلي، الذين دعموني طوال فترة الدراسة، ولهم جزيل الشكر على وجودهم التي كان لها الأثر الكبير في نجاحي، كما أتقدم بالشكر والتقدير لزملائي في الدراسة، وأتمنى لهم دوام التوفيق والنجاح في مسيرتهم العلمية والمهنية، أسأل الله تعالى أن يبارك في الجميع ويجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم.

الباحث



## المستخلص

هدفت الدراسة الى استعراض دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية، مع التركيز على الدور الوسيط الذي تؤديه فرق العمل الرشيقة كمتغير وسيط. اذ جرى قياس ادارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها الخمسة (التخطيط الإلكتروني، الاختيار والتوظيف الإلكتروني، التعويض الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني وتقييم الاداء الإلكتروني)، اما فرق العمل الرشيقة كانت متمثلة بثلاثة ابعاد رئيسة هي (الاستباقية، التكيف والمرونة)، اما الرشاقة الاستراتيجية فتمثلت بثلاثة أبعاد ايضاً هي (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي وانسيابية الموارد). وقد انطلقت الدراسة من مشكلة أساسية تمثلت بعدة تساؤلات كان اهمها (ما مدى استخدام جامعة كربلاء لتقنيات وممارسات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية وما مدى مساهمة فرق العمل الرشيقة للاستجابة السريعة في ظل البيئة المتغيرة وما مستوى الرشاقة الاستراتيجية لجامعه كربلاء لمواجهة التحديات). هذا ضمن سياق مجتمع الدراسة، الذي يُمثله جامعة كربلاء، فقد تطلب استطلاع آراء المديرين في المستوى الاداري بوصفهم مروداً معرفياً قيماً، اذ تمثلت العينة القصدية ب(مسؤولي الوحدات والشعب، مديري الاقسام، رؤساء الاقسام، معاوني العمداء، عمداء الكليات ورئيس الجامعة ومساعديه) المحترمون، اذ تم توزيع (٣٤٢) استمارة وتم استرداد (٢٦٠) استمارة منها (٢٤٢) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي و(١٨) استمارة غير صالحة. وقد اعتمدت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية تمثلت باختبار التوزيع الطبيعي والتحليل العاملي التوكيدي وتحليل الارتباط ونمذجة المعادلة الهيكلية، وقد توصل الباحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان ابرزها وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين ادارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها وكلاً من فرق العمل الرشيقة والرشاقة الاستراتيجية. في حين توصل الباحث الى مجموعة من التوصيات اهمها تعزيز الاستثمار في برامج التعلم والتطوير الإلكتروني لتعزيز قدرات الموظفين ومسارات تطويرهم المهني، وتعزيز عمليات تقييم الأداء الإلكتروني والتأكد من العدالة والشفافية في هذه العمليات.

**الكلمات المفتاحية:** ادارة الموارد البشرية الإلكترونية، فرق العمل الرشيقة، الرشاقة الاستراتيجية، جامعة كربلاء.

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الآية الكريمة
ب	الاهداء
ت	شكر و عرفان
ث	المستخلص
ج-ح	قائمة المحتويات
د-خ-ح	قائمة الجداول
د	قائمة الاشكال
ذ	قائمة الملاحق
1-2	المقدمة
٢٢-٣	<b>الفصل الأول بعض الدراسات السابقة والمنهجية العلمية للدراسة</b>
١٢-٤	<b>المبحث الاول : بعض الدراسات السابقة</b>
٧-٤	اولا- الدراسات العربية والاجنبية لمتغير إدارة الموارد البشرية الالكتروني
٩-٧	ثانياً- الدراسات العربية والاجنبية لمتغير لفرق العمل الرشيقية
١١-٩	ثالثا- الدراسات العربية والاجنبية لمتغير الرشاقة الاستراتيجية
١٢-١١	رابعا- مناقشة الجهود المعرفية السابقة
٢٢-١٣	<b>المبحث الثاني : منهجية الدراسة</b>
١٣	اولا- مشكلة الدراسة
١٤-١٣	ثانيا- اهمية الدراسة
١٤	ثالثا- اهداف الدراسة
١٦-١٥	رابعا- متغيرات الدراسة ومقاييسه والتعريفات الاجرائية
١٧	خامسا- مخطط الدراسة الفرضي
١٩-١٨	سادسا- فرضيات الدراسة
٢١-١٩	سابعا- مجتمع وعينة الدراسة
٢١	ثامنا- الحدود الزمانية والمكانية للبحث
٢٢	تاسعا- ادوات جمع البيانات
٢٢	تاسعا- اساليب المعالجة الاحصائية
٥٨-٢٣	<b>الفصل الثاني التأطير المفاهيمي لمتغيرات الدراسة</b>
٣٨-٢٤	<b>المبحث الاول : إدارة الموارد البشرية الالكترونية</b>
٢٦-٢٤	اولا- إدارة الموارد البشرية الالكترونية (كلمحة تاريخية ومفهومها )
٢٨-٢٧	ثانيا- اهمية ادارة الموارد البشرية الالكترونية للمنظمة
٢٩-٢٨	ثالثا- اهداف ادارة الموارد البشرية الالكترونية
٣٠	رابعا- مخرجات ادارة الموارد البشرية الالكترونية
٣١-٣٠	خامسا- مجال ادارة الموارد البشرية الالكترونية
٣٨-٣٢	سادسا- ابعاد ادارة الموارد البشرية الالكترونية
٤٧-٣٩	<b>المبحث الثاني فرق العمل الرشيقية</b>
٤١-٣٩	اولا- مفهوم فرق العمل الرشيقية
٤٣-٤١	ثانيا- اهمية فرق العمل الرشيقية
٤٤-٤٣	ثالثا- اهداف فرق العمل الرشيقية
٤٤	رابعا- مؤشرات اختيار فرق العمل الرشيقية
٤٥	خامسا- الفرق بين فرق العمل الرشيقية والفرق التقليدية
٤٧-٤٦	سادسا- ابعاد فرق العمل الرشيقية
٥٨-٤٨	<b>المبحث الثالث الرشاقة الاستراتيجية</b>
٤٩-٤٨	اولا- مفهوم الرشاقة الاستراتيجية
٥١-٥٠	ثانيا- اهداف الرشاقة الاستراتيجية
٥١	ثالثا- متطلبات تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات
٥٣-٥٢	رابعا- اهمية الرشاقة الاستراتيجية
٥٤	خامسا- الفرق بين المنظمات التقليدية والمنظمات الرشيقية
٥٨-٥٥	سادسا- ابعاد الرشاقة الاستراتيجية

٦١-٥٩	<b>المبحث الرابع العلاقة بين متغيرات الدراسة</b>
٦٠-٥٩	اولا- العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الالكترونية والرشاقة الاستراتيجية
٦٠	ثانيا- العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الالكترونية وفرق العمل الرشيقة
٦١-٦٠	ثالثا- العلاقة الرشاقة الاستراتيجية وفرق العمل الرشيقة
١١٨-٦٢	<b>الفصل الثالث الجانب الميداني للدراسة</b>
٧٤-٦٣	<b>المبحث الاول الاختبار الاحصائي للاستبانة</b>
٦٣	اولا- ترميز المتغيرات والابعاد والفقرات
٦٤	ثانيا- التحقق من فقدان البيانات
٦٧-٦٤	ثالثا- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
٧٤-٦٨	رابعا- التحقق الصدق الظاهري والمحتوى لاداة القياس
٨٧-٧٥	<b>المبحث الثاني وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتحليل نتائجها</b>
٨٠-٧٥	اولا- وصف وتشخيص متغير إدارة الموارد البشرية الالكترونية
٨٤-٨١	ثانيا- وصف وتشخيص متغير فرق العمل الرشيقة
٨٧-٨٤	ثالثا- وصف وتشخيص الرشاقة الاستراتيجية
١١٨-٨٨	<b>المبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة</b>
٩٥-٨٨	اولا- اختبار فرضيات الارتباط
١١٨-٩٥	ثانيا- اختبار فرضيات التأثير
١٢٤-١١٩	<b>الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية</b>
١٢١-١٢٠	المبحث الاول الاستنتاجات
١٢٤-١٢٢	المبحث الثاني التوصيات الاقترحات المستقبلية
١٣٨-١٢٥	قائمة المصادر
----	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٧-٤	بعض من الدراسات السابقة العربية والاجنبية عن متغير إدارة الموارد البشرية الالكترونية	1
٩-٧	بعض من الدراسات السابقة العربية والاجنبية عن متغير فرق العمل الرشيقة	2
١١-٩	بعض من الدراسات السابقة العربية والاجنبية عن متغير الرشاقة الاستراتيجية	3
١٥	متغيرات الدراسة ومقاييسها	4
٢٠	وصف عينة الدراسة	5
٢٦	بعضاً من اسهامات الباحثين في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية الالكترونية	6
٤٠	بعضاً من اسهامات الباحثين في تحديد مفهوم فرق العمل الرشيقة	7
٤٥	الفرق بين الفرق الرشيقة والتقليدية	8
٤٩	مساهمات الباحثين في تحديد مفهوم الرشاقة الاستراتيجية	9
٥٤	الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة الرشيقة	10
٥٥	ابعاد الرشاقة الاستراتيجية	11
٦٣	ترميز فقرات وابعاد المتغيرات النموذج المختبر	12
٦٤	تحديد المفقود من البيانات	13
٦٥	التحقق من توزيع بيانات إدارة الموارد البشرية الالكترونية	14
٦٦	التحقق من توزع بيانات فرق العمل الرشيقة	15
٦٧	التحقق من توزع بيانات الرشاقة الاستراتيجية	16
٦٩	معايير جودة المطابقة	17
٧٠	قيم نموذج متغير إدارة الموارد البشرية الالكترونية	18
٧٢	قيم نموذج متغير فرق العمل الرشيقة	19
٧٣	قيم نموذج متغير الرشاقة الاستراتيجية	20
٧٤	نتائج التناسق بين مكونات للمقياس	21
٧٥	تصنيف طول فئات مدرج ليكرت وفقاً للوسط الحسابي	22

23	المتوسطات الحسابية والانحرافات العيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء التخطيط الالكتروني	٧٦
24	المتوسطات الحسابية والانحرافات العيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء الاختيار والتوظيف الالكتروني	٧٧
25	المتوسطات الحسابية والانحرافات العيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء التعويض الالكتروني	٧٧
26	المتوسطات الحسابية والانحرافات العيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء التعلم التطوير الالكتروني	٧٨
27	المتوسطات الحسابية والانحرافات العيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء تقييم الاداء الالكتروني	٧٩
28	المتوسطات الحسابية والانحرافات العيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير إدارة الموارد البشرية الالكترونية	٨٠
29	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية الاستباقية	٨١
30	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية القدرة على التكيف	٨٢
31	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية المرونة	٨٣
32	المتوسطات الحسابية والانحرافات العيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير فرق العمل الرشيق	٨٣
33	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء الحساسية الاستراتيجية	٨٥-٨٥
34	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء الالتزام الجماعي	٨٥-٨٦
35	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء انسيابية الموارد	٨٦
36	المتوسطات الحسابية والانحرافات العيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير الرشاقة الاستراتيجية	٨٧
37	المصفوفة الخاصة بمعاملات الارتباط بين إدارة الموارد البشرية الالكترونية باباعده و فرق العمل الرشيق	٨٩
38	المصفوفة الخاصة بمعاملات الارتباط بين فرق العمل الرشيق باباعده والرشاقة الاستراتيجية	٩١-٩٢
39	المصفوفة الخاصة بمعاملات الارتباط بين إدارة الموارد البشرية الالكترونية باباعده والرشاقة الاستراتيجية	٩٣
40	تقديرات نموذج التأثير بين متغير إدارة الموارد البشرية الالكترونية و متغير الرشاقة الاستراتيجية	٩٦
41	تقديرات نموذج التأثير بين بعد التخطيط الالكتروني للموارد البشرية و متغير الرشاقة الاستراتيجية	٩٧
42	تقديرات نموذج التأثير بين بعد الاختيار والتوظيف الالكتروني و متغير الرشاقة الاستراتيجية	٩٩
43	تقديرات نموذج التأثير بين بعد التعويض الالكتروني و متغير الرشاقة الاستراتيجية	١٠٠
44	تقديرات نموذج التأثير بين بعد التعلم والتطوير الالكتروني و متغير الرشاقة الاستراتيجية	١٠١
45	تقديرات نموذج التأثير بين بعد تقييم الاداء الالكتروني و متغير الرشاقة الاستراتيجية	١٠٢
46	تقديرات نموذج التأثير بين فرق العمل الرشيق و متغير الرشاقة الاستراتيجية	١٠٤
47	تقديرات نموذج التأثير بين متغير الاستباقية و متغير الرشاقة الاستراتيجية	١٠٥
48	تقديرات نموذج التأثير بين متغير القدرة على التكيف و متغير الرشاقة الاستراتيجية	١٠٦
49	تقديرات نموذج التأثير متغير المرونة و متغير الرشاقة الاستراتيجية	١٠٧
50	تقديرات نموذج التأثير بين متغير إدارة الموارد البشرية الالكترونية و متغير فرق العمل الرشيق	١٠٨-١٠٩
51	تقديرات نموذج التأثير بين بعد التخطيط الالكتروني للموارد الالكتروني و متغير فرق العمل الرشيق	١١٠
52	تقديرات نموذج التأثير بين بعد الاختيار والتوظيف الالكتروني و متغير فرق العمل الرشيق	١١١
53	تقديرات نموذج التأثير بين بعد التعويض الالكتروني و متغير فرق العمل الرشيق	١١٢
54	تقديرات نموذج التأثير بين بعد التعلم والتطوير الالكتروني و متغير فرق العمل الرشيق	١١٣-١١٤

١١٥	تقديرات نموذج التأثير بين بعد التقييم الاداء الالكتروني ومتغير فرق العمل الرشيقة	55
١١٦	مسارات التأثير ومعاملات التحقق من المعنوية للفرضية الرئيسية الرابعة	56
١١٦	قيم التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي الخاص باختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	57
١١٧	الدلالة الاحصائية للتأثير الوسيط لنموذج الهيكلية الاول لمتغير فرق العمل الرشيقة	58

## قائمة الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٣	هيكلية الفصل الاول	1
١٧	أ نموذج الدراسة المقترح	2
٢٣	هيكلية الفصل الثاني	3
٢٩	اهداف إدارة الموارد البشرية الالكترونية	4
٣١	مجالات إدارة الموارد البشرية الالكترونية	5
٤٣	اهمية فرق العمل الرشيقة	6
٥١	اهداف الرقابة الاستراتيجية	7
٥٣	اهمية الرقابة الاستراتيجية	8
٥٥	ابعاد الرقابة الاستراتيجية	9
٦٢	هيكلية الفصل الثالث	10
٦٥	منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير إدارة الموارد البشرية الالكترونية	11
٦٦	منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير فرق العمل الرشيقة	12
٦٧	منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير الرقابة الاستراتيجية	13
٦٩	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس إدارة الموارد البشرية الالكترونية	14
٧١	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس فرق العمل الرشيقة	15
٧١	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس فرق العمل الرشيقة بعد التعديل	16
٧٣	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الرقابة الاستراتيجية	17
٨٠	مستوى ابعاد متغير إدارة الموارد البشرية الالكترونية حسب المتوسط الحسابي	18
٨٤	مستوى ابعاد متغير فرق العمل الرشيقة حسب المتوسط الحسابي	19
٨٧	مستوى ابعاد متغير الرقابة الاستراتيجية حسب المتوسط الحسابي	20
٩٦	النموذج الهيكلية لاختبار تأثير إدارة الموارد البشرية الالكترونية في الرقابة الاستراتيجية	21
٩٧	النموذج الهيكلية لاختبار تأثير بعد التخطيط الالكتروني للموارد البشرية الالكترونية في الرقابة الاستراتيجية	22
٩٨	النموذج الهيكلية لاختبار تأثير بعد الاختيار والتوظيف الالكتروني في الرقابة الاستراتيجية	23
١٠٠	النموذج الهيكلية لاختبار تأثير بعد التعويض الإلكتروني في الرقابة الاستراتيجية	24
١٠١	النموذج الهيكلية لاختبار تأثير بعد التعلم والتطوير الإلكتروني في الرقابة الاستراتيجية	25
١٠٢	النموذج الهيكلية لاختبار تأثير بعد التقييم الاداء الإلكتروني في الرقابة الاستراتيجية	26
١٠٣	النموذج الهيكلية لاختبار تأثير فرق العمل الرشيقة في الرقابة الاستراتيجية	27
١٠٥	النموذج الهيكلية لاختبار تأثير بعد الاستباقية في الرقابة الاستراتيجية	28
١٠٦	النموذج الهيكلية لاختبار تأثير بعد القدرة على التكيف في الرقابة الاستراتيجية	29
١٠٧	النموذج الهيكلية لاختبار تأثير بعد المرونة في الرقابة الاستراتيجية	30
١٠٨	النموذج الهيكلية لاختبار تأثير إدارة الموارد البشرية الالكترونية في فرق العمل الرشيقة	31
١١٠	النموذج الهيكلية لاختبار تأثير بعد التخطيط الالكتروني للموارد البشرية في فرق العمل الرشيقة	32
١١١	النموذج الهيكلية لاختبار تأثير بعد الاختيار والتوظيف الالكتروني في فرق العمل الرشيقة	33
١١٢	النموذج الهيكلية لاختبار تأثير بعد التعويض الالكتروني في فرق العمل الرشيقة	34
١١٣	النموذج الهيكلية لاختبار تأثير بعد التعلم والتطوير الالكتروني في فرق العمل الرشيقة	35
١١٥	النموذج الهيكلية لاختبار تأثير بعد تقييم الاداء الالكتروني في فرق العمل الرشيقة	36
١١٦	مسارات التأثير المباشر وغير المباشر الخاص باختبار الفرضية الرابعة	37
١١٩	هيكلية الفصل الرابع	38

## قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
١	قائمة بأسماء السادة المحكمين
٢	استمارة الاستبيان قبل التحكيم
٣	استمارة الاستبيان المحكمة (مقياس الدراسة)

## المقدمة

تنبؤاً بإدارة الموارد البشرية مكانة محورية في هيكلية المؤسسات الحديثة، إذ تقوم بأداء دور حاسم في تحقيق التوازن بين احتياجات المنظمة وتطلعات الكفاءات البشرية. وتعزز هذه الإدارة الفعّالة الرشاقة الاستراتيجية للمنظمات، وخاصةً في ظل التقلبات التكنولوجية السريعة. ومع تزايد التغيرات الاقتصادية والبيئية، يظهر دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كعامل حيوي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية للمنظمات.

إذ تُبرز هذه الدراسة الدور الكبير الذي يؤديه التكامل بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وفرق العمل الرشيفة في تعزيز الإدارة الفعّالة، وتسريع عمليات اتخاذ القرارات، وتعزيز التفاعل والتعاون، بما يُسهم في تحقيق توازن فعّال بين الحياة العملية والشخصية. ومع التطور التكنولوجي بسرعة فائقة، فإنه يعزز التنافسية الشديدة التي تواجهها المنظمات. لذا، يكمن دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين فاعلية وكفاءة إدارة الموارد البشرية باستخدام أحدث التقنيات. وإن الاندماج السلس بين هذا النموذج الرقمي وفرق العمل الرشيفة يشكل نموذجاً متكاملًا يُعزز التواصل والتفاعل السريع لفرق العمل. في هذا السياق، تظهر فرق العمل الرشيفة كمفتاح لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، إذ يعتمدون على التفاعل المستمر والتعاون الفاعل لمواكبة التقلبات السريعة.

كما يُسهم نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز هذه الفرق عبر تيسير الوصول الفوري إلى المعلومات وتبادلها، ما يجعلها قادرة على التكيف مع متغيرات البيئة العملية بكفاءة. فضلاً عن ذلك، يُسهم النظام الإلكتروني في تسريع عمليات اتخاذ القرارات، فهو يُمكن القادة من الوصول الفوري للبيانات الرئيسية، ما يساعد في اتخاذ قرارات دقيقة وفاعلة. هذا التكامل بين التكنولوجيا والتنظيم يُعزز الرشاقة الاستراتيجية للمنظمات في عصر التحول الرقمي.

تبرز إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كأساس لتعزيز الرشاقة الاستراتيجية للمنظمات الحديثة، خاصةً في ظل التغييرات السريعة في المجال التكنولوجي. يُعزز هذا النهج الرقمي فاعلية وكفاءة إدارة الموارد البشرية عن طريق تسهيل الوصول الفوري وتيسير التبادل السريع للمعلومات. مع التطور السريع للتكنولوجيا وتزايد التحديات البيئية والاقتصادية، يتبين دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كجزء حيوي لتعزيز الرشاقة الاستراتيجية للمنظمات الحديثة. ففرق العمل الرشيفة تُعد وسيلة حيوية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية عن طريق التفاعل والتعاون في مواجهة التغييرات السريعة.

إذ تشمل مبررات الدراسة تسليط الضوء على الأثر الكبير الذي يمكن أن يحققه تكامل إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مع فرق العمل الرشيفة. ومدى قدرته على تحسين رشاقة الإدارة، في مجال اتخاذ القرارات، وحل المشكلات ومواجهة متطلبات التغيير ضمن بيئة العمل الجامعية.

تمثلت أصول هذه الرسالة البحثية في التفكير المستتير حيال مشكلة رئيسة تُجسد في عدة استفسارات، ومن بينها الاستفهام الأساسي: "هل تؤدي فرق العمل الرشيقة دورًا وسيطًا حاسمًا في تعزيز الترابط بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والرشاقة الاستراتيجية؟"، وذلك تماشيًا مع الجهود الفكرية السابقة. وللدرد على هذا التساؤل، تم انتقاء عينة الدراسة من جامعة كربلاء وكلياتها. تشمل هذه العينة مجموعًا قدره ٢٤٢ مستجيبًا.

**من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من الدراسة، تم تقسيم الرسالة إلى أربعة فصول رئيسية، إذ يتخلل كل**

**فصل عدة مباحث هي كالآتي:**

**الفصل الأول ..** تناول مبحثين، تم التطرق في المبحث الأول إلى استعراض بعض الدراسات السابقة وإلقاء الضوء على المساهمات التي قدمها الباحثون في هذا المجال. فيما اقتصر المبحث الثاني على استعراض الخطوات المنهجية للدراسة.

**الفصل الثاني ..** يُكرس هذا الفصل للتأطير المفاهيمي لمتغيرات الدراسة، إذ يتناول محتواه أربعة مباحث. يتعمق المبحث الأول في إلقاء الضوء على إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، فيما يركز المبحث الثاني على فرق العمل الرشيقة. يتناول المبحث الثالث مرتكزات الرشاقة الاستراتيجية، بينما يركز المبحث الرابع على استكشاف العلاقة بين متغيرات الدراسة.

**الفصل الثالث ..** يركز هذا الفصل على التأطير الميداني للدراسة من خلال ثلاثة مباحث. تناول المبحث الأول الاختبارات البنائية لمقياس الدراسة، بينما ركز المبحث الثاني على وصف آراء عينة الدراسة وتشخيصها. أما المبحث الثالث، فيتخذ توجيهًا خاصًا في اختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة.

**الفصل الرابع ..** يهتم هذا الفصل بعرض الاستنتاجات والتوصيات، إذ ينقسم إلى مبحثين. يتناول المبحث الأول التركيز على الاستنتاجات المستخلصة من نتائج الدراسة، فيما يُخصص المبحث الثاني للتوصيات والمقترحات التي يمكن تقديمها استنادًا إلى الاستنتاجات.



## الفصل الاول

### بعض الدراسات السابقة والمنهجية العلمية للدراسة

#### تمهيد

يتناول هذا الفصل مبحثين؛ الأول يركز على استعراض بعض من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة (إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، فرق العمل الرشيقة والرشاقة الاستراتيجية). يتم فيه تقييم استبيان مدى الاختلاف بين هذه الدراسات السابقة، ما يشكل نقطة انطلاق للباحث لاستيعاب الأسس التي اعتمد عليها في إطار هذه الدراسة، ولفحص مدى الافاضة الناتجة عن تلك الدراسات. أما المبحث الثاني، يشمل المنهجية العلمية للدراسة، إذ يتناول "مشكلة الدراسة"، ويوضح "أهميتها"، ويحدد "أهدافها"، ويعرف "متغيراتها ومقاييسها". كما يتناول "التعريفات الإجرائية"، ويقدم "المخطط الفرضي"، ويطرح "فرضيات الدراسة". ويستند الى "منهج علمي"، ويشير إلى "مجتمع وعينة الدراسة"، ويوضح "الحدود الزمانية والمكانية للبحث". كما يقدم تفصيلاً عن "أدوات جمع البيانات" وأساليب المعالجة الإحصائية.



شكل (1) هيكلية الفصل الاول

## المبحث الاول بعض من الدراسات السابقة

### توطئة..

تعد الدراسات السابقة أحد الأركان الأساسية في أي بحث علمي، إذ يسعى الباحث عن طريقها إلى فهم وتحليل ما تمت دراسته ونشره سابقاً في مجال الدراسة. كما يتيح للباحث فهم وتطور المجالات والتحديات التي واجهها الباحثون السابقون. لهذا السبب، يُخصّص اهتمام خاص للتعامل مع بعض الدراسات السابقة، سواء كانت عربية أو أجنبية، وذلك بهدف فهم الأساس المنطقي للموضوع واستخلاص النتائج التي توصل إليها الباحثون السابقون. ويُعزى أهمية التعامل مع هذه الدراسات السابقة إلى ضرورة تحليلها ومناقشتها، إذ يكمن في ذلك الفهم العميق لسياق الموضوع وتقييم البحوث السابقة. إذ سيتم تنظيم هذه الدراسات في جداول منظمة تشمل معلومات متكاملة، إذ يشمل كل جدول عناصر أساسية هي عنوان الدراسة، ونوعها، وأهدافها، وأساليب التحليل، وأهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها. ويتطلع هذا النهج إلى تحقيق فهم شامل ومتكامل للموضوع من خلال تقديم لمحة عن الأبحاث السابقة وتحليلها بشكل منهجي. سيتيح هذا الإطار للباحث المضي قدماً في دراسته بشكل فاعل، مستفيداً من الخبرات والاستنتاجات التي تمثل أساساً قوياً لتقديم إضافات جديدة وفاعلة إلى المجال المدروس.

### أولاً: الدراسات العربية والاجنبية لمتغير ادارة الموارد البشرية الالكترونية

جدول (١) / بعض من الدراسات السابقة العربية والاجنبية عن متغير ادارة الموارد البشرية الالكترونية

أ دراسة (الجبوري، ٢٠٢١)	
العنوان	الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها في جودة الخدمة التعليمية.
مستوى الدراسة	رسالة ماجستير
الهدف من الدراسة	تحديد مستوى التزام الجامعات والكليات عينة الدراسة بتطبيق وتبني الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحديد مستوى جودة الخدمة التعليمية على مستوى تلك الجامعات.
مقياس الدراسة	التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية، الاختيار والتوظيف الإلكتروني، التعويض الإلكتروني، التعلم والتطوير الإلكتروني وتقييم الاداء الإلكتروني.
مجتمع الدراسة	تمثل بالجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة وتمثلت عينة الدراسة بأعضاء مجالس الجامعات والكليات المبحوثة والبالغ عددهم ( ٨٧ ) عضو ا من هم بمستوى اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية.
الاساليب الاحصائية	اختبار التوزيع الطبيعي والتحليل العاملي التوكيدي والاحصاءات الوصفية وتحليل الارتباط البسيط ونمذجة المعادلة الهيكلية، استنادا الى البرامج الجاهزة ( Excel 16 : AMOS V.23 ; SPSS V.23 )
الاستنتاجات	وجود تأثير معنوي بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وجودة الخدمة التعليمية.
ب دراسة (المطوري، ٢٠٢١)	

العنوان	تأثير ادارة الموارد البشرية الالكترونية في التميز التنظيمي :راس المال البشري متغيرا تفاعلياً
مستوى الدراسة	رسالة ماجستير
الهدف من الدراسة	اختبار الدور التفاعلي لرأس المال البشري في العلاقة بين ادارة الموارد البشرية الالكترونية والتميز التنظيمي في جامعة البصرة
مقياس الدراسة	التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، الاختيار الإلكتروني، تقييم الاداء الإلكتروني والتعويض الإلكتروني
مجتمع الدراسة	مجموعه من المنسوبين في جامعة البصرة شملت ٥٠٠ منسوب.
الاساليب	اختبار التوزيع الطبيعي والتحليل العاملي التوكيدي والاحصاءات الوصفية وتحليل
الاحصائية	الارتباط البسيط ونمذجة المعادلة الهيكلية ، استنادا الى البرامج الجاهزة ( SPSS V.23 ; AMOS V.23 : Excel 16 )
الاستنتاجات	ان جامعة البصرة تبدي اهتمام كبير في تحقيق التميز التنظيمي لوجود علاقة بين ادارة الموارد البشرية الالكترونية والتميز التنظيمي ووجود دور تفاعلي لراس المال البشري بين ادارة الموارد البشرية الإلكترونية والتميز التنظيمي.
بدراسة (ابراهيم، ٢٠٢١)	
العنوان	أثر الريادة المستدامة في الحد من ممارسات الإدارة السوداء: الدور الوسيط لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية
مستوى الدراسة	اطروحة دكتوراه
الهدف من الدراسة	التعرف على مدى تبني المنظمات المبحوثة (اسيا سيل ،زين العراق ، كروك) للاتصالات، لفلسفة الريادة المستدامة.
مقياس الدراسة	تقييم الاداء الإلكتروني، الخدمات الذاتية للعاملين والتعلم الإلكتروني
مجتمع الدراسة	تمثل مجتمع العينة ب ( ٢٤٠ ) فردا مع استرداد ( ٢٢٤ ) استبانة صالحة للتحليل.
الاساليب	اختبار التوزيع الطبيعي والتحليل العاملي التوكيدي والاحصاءات الوصفية وتحليل
الاحصائية	الارتباط البسيط ونمذجة المعادلة الهيكلية ، استنادا الى البرامج الجاهزة ( SPSS V.23 ; AMOS V.23 : Excel 16 )
الاستنتاجات	ان الريادة المستدامة عملية موازنة لإدارة وتوجيه الأهداف والاعتبارات البيئية والاجتماعية بشكل استراتيجي من خلال الحفاظ على النسق السليم لإدارة الاعمال وباستخدام الوسائل التكنولوجية لإدارة الموارد البشرية باتجاه الحد من الممارسات الإدارية السوداء.
بدراسة (Malkawi,2018)	
العنوان	Using Electronic Human Resource Management For Organizational Excellence-Case Study At Social Security Corporation - Jordan استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في دراسة حالة التميز التنظيمي في مؤسسة الضمان الاجتماعي - الأردن
مستوى الدراسة	بحث ميداني
الهدف من الدراسة	استكشاف وتحليل دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الهيئة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.
مقياس الدراسة	(التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية و الإختيار والتوظيف الإلكتروني والتعويض الإلكتروني والتعلم والتطوير الإلكتروني وتقييم الاداء الإلكتروني)

مجتمع الدراسة	المجتمع الدراسي يضم ٢٩٤ موظفًا، حيث تم اختيار عينة عشوائية تتألف من ٩٧ فردًا يمثلون الإدارة الوسطى والعليا.
الاساليب الاحصائية	التحليل العاملي التوكيدي والاحصاءات الوصفية وتحليل الارتباط البسيط ونمذجة المعادلة الهيكلية ، استنادا الى البرامج الجاهزة ( SPSS V.23 ; AMOS V.23 : Excel 16 )
الاستنتاجات	تستخدم مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بنسب عالية، ويظهر ارتفاعاً في التميز التنظيمي. تشير النتائج الإحصائية إلى تأثير كبير للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على التميز المؤسسي على جميع المستويات.
<b>بعض دراسة (Khashman,2022)</b>	
العنوان	<b>The Impact of Electronic -Human Resource Management (EHRM) Strategies on Organizational Innovation by Knowledge Repository as Mediating Role</b> تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الابداع التنظيمي من خلال مستودع المعرفة كدور وسيط
مستوى الدراسة	بحث علمي
الهدف من الدراسة	تقديم تحليل للعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية الالكترونية والابداع التنظيمي من خلال مستودع المعرفة بوصفه اداة وسيطة.
مقياس الدراسة	التوظيف الإلكتروني، الاختيار الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، والتعويضات الإلكترونية.
مجتمع الدراسة	ركزت هذه الدراسة على مستويين: الإدارة العليا والإدارة الوسطى في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية كعينة لهذه الدراسة والتي تكونت من (١١٢) موظفًا في المستويين الإداريين (الأعلى والوسطى).
الاساليب الاحصائية	التحليل العاملي التوكيدي والاحصاءات الوصفية وتحليل الارتباط البسيط ونمذجة المعادلة الهيكلية .
الاستنتاجات	وجد أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين العديد من الاستراتيجيات والابداع التنظيمي باستخدام مستودع المعرفة كمتغير وسيط. وان مستودع المعرفة لشركات الطيران في استخدام ادارة الموارد البشرية الالكترونية يعد تحسين للابتكارات التنظيمية ويعد اتجاهاً مهماً جداً لتحديث المجتمع المعاصر والقدرة التنافسية في ظروف التحديات الجديدة.
<b>بعض دراسة (Milon et al., 2022)</b>	
العنوان	<b>Exploring the Key Practices of E-HRM in Place of Traditional HRM: A Study on Private Industry of Bangladesh.</b> استكشاف الممارسات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بدلاً من إدارة الموارد البشرية التقليدية: دراسة عن الصناعة الخاصة في بنغلادش.
مستوى الدراسة	بحث علمي
الهدف من الدراسة	تحديد الممارسات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بدلاً من ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية في الصناعة الخاصة في بنغلادش لجعل ممارسات إدارة الموارد البشرية الحالية في بنغلادش أكثر فعالية وعملية .
مقياس الدراسة	الاتصالات الإلكترونية، ادارة الملف الشخصي الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تتبع التطبيقات الإلكترونية، والتوظيف الإلكتروني.

مجتمع الدراسة	تم جمع البيانات من إجمالي ١٠٨ من المشاركين بما في ذلك جميع مسؤولي الموارد البشرية وكبار المسؤولين والمهنيين المتخصصين في الشركات الخاصة في بنغلادش.
الاساليب	التحليل العاملي التوكيدي والاحصاءات الوصفية وتحليل الارتباط البسيط ونمذجة المعادلة الهيكلية ،طريقة المربعات الصغرى ،
الاحصائية	استنادا الى البرامج الجاهزة ( SPSS V.23 ; AMOS V.23 : Excel 16 )
الاستنتاجات	إن استخدام التقنيات المستندة إلى الويب لتقديم الخدمات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المنظمة لإنشاء سياسة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تعمل على خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية وزيادة جودة القوى العاملة وزيادة مسؤولية المديرين والموظفين في التنفيذ.

### ثانيا : فرق العمل الرشيق

جدول (٢) / بعض الدراسات السابقة العربية والاجنبية عن متغير فرق العمل الرشيق

A دراسة (نعم، ٢٠٢٢)	
العنوان	تأثير القيادة الأخلاقية على خفة حركة القوى العاملة
مستوى الدراسة	رسالة ماجستير
الهدف من الدراسة	التعرف على مدى تأثير سلوكيات القيادة الأخلاقية لرؤساء الأقسام والشعب الإداريين والفنيين في تحقيق خفة حركة القوى العاملة لموظفي دائرة صحة كربلاء
مقياس الدراسة	الاستباقية والقدرة على التكيف والمرونة
مجتمع الدراسة	شملت العينة (٢٩١) فردا من الموظفين العاملين في دائرة صحة كربلاء نسبة الى مجتمع الدراسة والذي بلغ (١١٢٤) فردا .تم توزيع (٣٥٠) استمارة وبعد التدقيق تم استبعاد (٢٦) استمارة.
الاساليب	اختبار التوزيع الطبيعي والتحليل العاملي التوكيدي والاحصاءات الوصفية وتحليل الارتباط البسيط ونمذجة المعادلة الهيكلية ،المربعات الصغرى،
الاحصائية	استنادا الى البرامج الجاهزة ( SPSS V.23 ; AMOS V.23 : Excel 16 )
الاستنتاجات	إن متغير سلوكيات التعلم يتوسط بشكل تام العلاقة بين متغير القيادة الاخلاقية ومتغير خفة حركة القوى العاملة

### A دراسة (Alavi et al.,2014)

A دراسة (Alavi et al.,2014)	
العنوان	Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility
مستوى الدراسة	الهيكل العضوي والتعلم التنظيمي بوصفهما السوابق الرئيسة لرشاقة القوى العاملة
الهدف من الدراسة	بحث علمي
مقياس الدراسة	حاولت هذه الدراسة تقديم أدلة تجريبية لتمكين مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة من فهم وتحديد العلاقة بين التعلم التنظيمي والهيكل العضوي ورشاقة القوى العاملة
مجتمع الدراسة	الاستباقية والقدرة على التكيف والمرونة
مستوى الدراسة	تم توزيع الاستبانة على ٣٠ شركة تصنيع إيرانية (الصغيرة والمتوسطة) ، وزع ٣٦٠ استبانة على مدراء الإدارة الوسطى ،تم ارجاع ١٧٤ استبانة ،ولكن تم استخدام ١٦١ استبانة صالحة للتحليل

الاصول الاحصائية	اختبار التوزيع الطبيعي والتحليل العاملي التوكيدي والاحصاءات الوصفية وتحليل الارتباط البسيط ونمذجة المعادلة الهيكلية.
الاستنتاجات	أظهرت النتائج أن التعلم التنظيمي والأبعاد المزدوجة للهيكل العضوي يعززان رشاقة القوى العاملة. إذ يوفر التعلم التنظيمي بيئة مناسبة لتعلم مهارات جديدة وتعزيز المعرفة. كما ويشجع الهيكل المسطح على مرونة القوى العاملة من خلال تفاعل أعضاء المنظمة بسبب انخفاض التسلسل الهرمي التنظيمي. وبالتالي، تتعلم القوى العاملة معارف ومهام جديدة ويتم تحفيزها للاستجابة للظروف بشكل استباقي بدلاً من مجرد التكيف مع التغييرات أو إظهار المرونة.
<b>بدراسة (Iqbal et al.,2019)</b>	
العنوان	<b>An Empirical Analysis of the Effect of Agile Teams on Software Productivity</b>
مستوى الدراسة	تحليل تجريبي لتأثير الفرق الرشيقة على إنتاجية البرمجيات بحث علمي
الهدف من الدراسة	التمييز بين هذه العوامل وتحديد كيف يمكن للفرق الرشيقة أن يكون لها تأثير إنتاجي على البرنامج
مقياس الدراسة	دور عضو الفريق والقائد، والعلاقة بين الفريق، ومتطلبات التعامل، وسرعة الفريق، وجودة المطابقة ورؤية الفريق
مجتمع الدراسة	استطلاع عبر الإنترنت، والذي تم إجراؤه على ٥٢ شركة لتطوير البرمجيات في باكستان.
الاصول الاحصائية	اختبار التوزيع الطبيعي والتحليل العاملي التوكيدي والاحصاءات الوصفية وتحليل الارتباط البسيط ونمذجة المعادلة الهيكلية .
الاستنتاجات	ظهرت النتائج أن الإنتاجية ترتبط بشكل إيجابي بفرق العمل الرشيقة، باستثناء تلك التي كانت ذات ارتباط سلبي. ومن المتوقع أن يوفر التحليل الكمي الناتج مزيداً من التبصر في ديناميكيات العمل الجماعي الرشيق ويضع أساساً لمزيد من النمذجة الكمية والنوعية.
<b>بدراسة (Fadhil et al.,2023)</b>	
العنوان	<b>Impact of entrepreneurial leadership on forming agile work teams: Mediating role of strategic engagement</b>
مستوى الدراسة	أثر القيادة الريادية في تكوين فرق عمل رشيقة: الدور الوسيط للمشاركة الاستراتيجية. بحث علمي
الهدف من الدراسة	معرفة الدور الوسيط للمشاركة الاستراتيجية في توضيح العلاقة بين القيادة الريادية وإنشاء فرق عمل رشيقة في قطاع الاستثمار العراقي.
مقياس الدراسة	الاستباقية ، القدرة على التكيف ، المرونة
مجتمع الدراسة	٢٣ شركة استثمارية صناعية وخدمية، لها فروع منتشرة في منطقة الفرات الأوسط . وتضم المنطقة أربع محافظات عراقية (هي بابل وكربلاء والنجف والديوانية). وتم حساب حجم العينة على أساس عدد المتغيرات التنبؤية لـ ٣٦٥ مستجيباً من المديرين المتوسطين لتلك الشركات؛ تم تلقي ما مجموعه ٣٢٩ إجابة كاملة.
الاصول الاحصائية	اختبار التوزيع الطبيعي والتحليل العاملي التوكيدي والاحصاءات الوصفية وتحليل الارتباط البسيط ونمذجة المعادلة الهيكلية ،
	استنادا الى البرامج الجاهزة ( SPSS V.23 ; AMOS V.23 : Excel 16 )

**الاستنتاجات** تقديم رؤى قابلة للتنفيذ يمكن أن تسهل تحسين ممارسات القيادة، ومبادرات المشاركة الاستراتيجية، والاستجابة للتغيير، والميزة التنافسية، وتبادل المعرفة.

### ثالثاً: الرشاقة الاستراتيجية

جدول (٣) بعض الدراسات السابقة العربية والاجنبية عن متغير الرشاقة الاستراتيجية.

A دراسة (مضاض، ٢٠٢٠)	
<b>العنوان</b>	دور القدرات الديناميكية للمؤسسة الامنية في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية
<b>مستوى الدراسة</b>	دبلوم عالي (معادل للماجستير)
<b>الهدف من الدراسة</b>	فحص تأثير القدرات الديناميكية على الرشاقة الاستراتيجية.
<b>مقياس الدراسة</b>	التخطيط، التنظيم، الافراد والتكنولوجيا
<b>مجتمع الدراسة</b>	تكون مجتمع الدراسة من (١٩٣) فرداً وعينة الدراسة (١٣٤) فرداً متمثلين بمدراء المديریات ومدراء الاقسام ومدراء الشعب
<b>الاساليب الاحصائية</b>	اختبار التوزيع الطبيعي والتحليل العملي التوكيدي والاحصاءات الوصفية وتحليل الارتباط البسيط ونمذجة المعادلة الهيكلية ، استنادا الى البرامج الجاهزة ( SPSS V.23 ; AMOS V.23 : Excel 16 )
<b>الاستنتاجات</b>	وجود علاقة ارتباط قوية بين القدرات الديناميكية والرشاقة الاستراتيجية، اذ تعتبر القدرات الديناميكية المحور الأساسي الذي يسهم بشكل كبير في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية. وتظهر القدرات الديناميكية تأثيراً فعّالاً على التغييرات والتطورات التي قد تطرأ في سياق الرشاقة الاستراتيجية.
B دراسة (المرشدي، ٢٠٢١)	
<b>العنوان</b>	تأثير اليقظة الاستراتيجية في الرشاقة الاستراتيجية بتوسط المرونة الاستراتيجية
<b>مستوى الدراسة</b>	رسالة ماجستير
<b>الهدف من الدراسة</b>	اختبار تأثير اليقظة الريادية كمتغير مستقل في الرشاقة الاستراتيجية كمتغير معتمد عن طريق الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية.
<b>مقياس الدراسة</b>	الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي وانسيابية الموارد
<b>مجتمع الدراسة</b>	شملت الدراسة (٨٩) من مديري ورساء الاقسام والشعب والوحدات من الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة
<b>الاساليب الاحصائية</b>	اختبار التوزيع الطبيعي والتحليل العملي التوكيدي والاحصاءات الوصفية وتحليل الارتباط البسيط ونمذجة المعادلة الهيكلية ، استنادا الى البرامج الجاهزة ( SPSS V.23 ; AMOS V.23 : Excel 16 )
<b>الاستنتاجات</b>	توصلت الدراسة الى وجود ادراك مرتفع لمتغيرات الدراسة الحالية لدى عينة الدراسة، وان المرونة الاستراتيجية تتوسط كليا العلاقة بين اليقظة الريادية والرشاقة الاستراتيجية.
C دراسة (أبو دلهوم، ٢٠٢٢)	
<b>العنوان</b>	أثر الرشاقة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي
<b>مستوى الدراسة</b>	رسالة ماجستير
<b>الهدف من الدراسة</b>	التعرف على اثر الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها على تحقيق التميز المؤسسي في المنظمة العامة للضمان الاجتماعي الاردني.
<b>مقياس الدراسة</b>	وضوح الرؤية، وفهم المقدرات الجوهرية، واختيار الأهداف الاستراتيجية ، والمسؤولية المشتركة، واتخاذ الإجراءات.
<b>مجتمع الدراسة</b>	توزيع ٣٢٠ استبانة على العينة القصدية وكانت الاستبانات الصالحة للتطلي ٢٧٥ استبانة مستهدفة مجموعه من الموظفين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الاردن

الااساليب الاحصائية	اختبار التوزيع الطبيعي والتحليل العاملي التوكيدي والاحصاءات الوصفية وتحليل الارتباط البسيط ونمذجة المعادلة الهيكلية ، استنادا الى البرامج الجاهزة ( SPSS V.23 ; AMOS V.23 : Excel 16 )
الاستنتاجات	توصلت الدراسة إلى هنالك أثر إيجابي وكبير لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية على تحقيق والتحسين من التميز المؤسسي في المنظمة العامة الضمان الاجتماعي.

<b>بعض دراسة (Oventhal,2016)</b>	
العنوان	<b>THE EFFECT OF STRATEGIC AGILITY WITHIN THE U.S. POWERSPORTS INDUSTRY</b>
مستوى الدراسة	تأثير الرشاقة الاستراتيجية داخل صناعة القوى الرياضية الأمريكية اطروحة دكتوراه
الهدف من الدراسة	تحليل تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي داخل وكلاء البيع بالتجزئة لصالات الرياضة في الولايات المتحدة.
مقياس الدراسة	الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسهولة الموارد
مجتمع الدراسة	تم إجراء الدراسة من خلال مسح على شبكة الإنترنت. شملت ٣٠٠٠ شخص من مالكي ومديري وكلاء القوى الرياضية في الولايات المتحدة
الااساليب الاحصائية	اختبار التوزيع الطبيعي والتحليل العاملي التوكيدي والاحصاءات الوصفية وتحليل الارتباط البسيط ونمذجة المعادلة الهيكلية ،
الاستنتاجات	شدد البحث على استنتاج اهمه تمكين القادة للتكيف مع ضغوط السوق بشكل مبكر وتعزيز المرونة الاستراتيجية. يُظهر الاستدامة والحساسية الاستراتيجية وسهولة الموارد كوسائل للقادة للتعامل مع التحديات المتزايدة وتحقيق أداء تنظيمي إيجابي.

<b>بعض دراسة (Sampath&amp;Krishnamoorthy,2016)</b>	
العنوان	<b>Is Strategic Agility The New Holy Grail? Exploring The Strategic Agility Construct</b>
مستوى الدراسة	هل الرشاقة الاستراتيجية هي الكأس المقدسة الجديدة؟ استكشاف مرتكزات الرشاقة الاستراتيجية بحث علمي
الهدف من الدراسة	مناقشة وجهة نظر الرشاقة الاستراتيجية كعنصر أساسي لنجاح بنوك التجزئة الهندية وبقائها على المدى الطويل و مساهمتها في بناء ميزة تنافسية مستدامة.
مقياس الدراسة	وضوح الرؤية ، معرفة الزبائن ، فهم القدرات الجوهرية ، اختيار الاهداف الاستراتيجية ، المسؤولية المشتركة ، معرفة المنافسين، اتخاذ الاجراءات
مجتمع الدراسة	شملت الدراسة ١٨٠ فردا من مديري البنوك في الهند
الااساليب الاحصائية	انحدار المربعات الصغرى العادية (OLS) . استخدام البرامج الاحصائية (Smart) PLS V.20 . ايضا نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (تقنية -PLS (SEM
الاستنتاجات	تحليل الاستراتيجية يعزز الرشاقة في المنظمات ، والمنظمات تتميز بالتركيز والتنفيذ السريع لتحقيق الميزة التنافسية. وان استخدام تحليل الاستراتيجية يُعدّ أداة قوية لإدارة التقلبات السريعة والبقاء على اتصال مع التغييرات.

<b>بعض دراسة (Mace,2016)</b>	
العنوان	<b>Business model innovation, business model enablers and the strategic agility paradox</b>



ابتكار أنموذج الأعمال، إمكانات أنموذج الأعمال وتناقض الرشاقة الاستراتيجية	
مستوى الدراسة	اطروحة دكتوراه
الهدف من الدراسة	معرفة مدى ارتباط ابتكار أنموذج العمل وتمكين أنموذج العمل والرشاقة الاستراتيجية باتخاذ قرار الاعمال والقيادة في سياق الاستراتيجية والابتكار.
مقياس الدراسة	الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، انسيابية الموارد.
مجتمع الدراسة	يتمثل مجتمع الدراسة بدراسة حالة واحدة نوعية ومتضمنة المقابلات الشخصية المباشرة مع صانعي القرار الأساسيين من شركات التكنولوجيا الصغيرة في ولاية مينيسوتا بالولايات المتحدة.
الاساليب الاحصائية	انحدار المربعات الصغرى العادية (OLS) . استخدام البرامج الاحصائية (Smart) PLS V.20. ايضا نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (تقنية -PLS (SEM
الاستنتاجات	أن ركيزة الحساسية الاستراتيجية تؤثر في ابتكار نموذج الاعمال، وان وحدة القيادة تعمل بدون حواجز مثل تلك الحواجز التي تضعها أجنداث سياسية او شخصية .

#### رابعاً: مناقشة بعض الدراسات السابقة

بعد ان تم مناقشة بعض الدراسات التي سبقت دراستنا، سوف نتناول في هذه الفقرة مناقشة اهم مجالات الافادة من الدراسات السابقة، واهم ما يميز الدراسة الحالية.

#### ١- مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

الدراسات السابقة تؤدي دوراً هاماً في مجموعة من المجالات والسياقات. وادناه بعض الأسباب التي تجعل الدراسات السابقة ذات أهمية:

- أ- وفرت الدراسات السابقة فهماً للسياق التاريخي والثقافي الذي يمهد الطريق للبحث الحالي. فهي تساعد في وضع الدراسة الحديثة في إطار أوسع وفهم أعمق.
- ب- ساعدت الدراسات السابقة في تحديد الثغرات في المعرفة ، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى مزيد من الدراسة والتطوير.
- ت- يعد استناد الدراسة إلى الدراسات السابقة والأدلة الموجودة جزءاً أساسياً من بناء المصداقية. الاعتماد على الأبحاث السابقة يساعد في تأكيد مصداقية الدراسة الحالي.
- ث- توفر الدراسات السابقة الأساس لبناء السياق النظري للدراسة الجديدة. تساعد في تحديد المفاهيم والنظريات التي سيستند إليها الباحث في دراسته.
- ج- الأبحاث السابقة ساهمت في إلمامنا بأهم الطرائق والأساليب العلمية المستخدمة في الدراسات الميدانية.
- ح- الدراسات السابقة تشكل أساساً هاماً للبحث العلمي والتطور، وتسهم في بناء المعرفة وتوجيه الجهود الدراسية نحو المجالات ذات الأهمية الكبيرة.

#### ٢- اهم ما يميز الدراسة الحالية

من الممكن تلخيص اهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في النقاط ادناه :

- أ- تعد هذه الدراسة وبحسب علم الباحث الدراسة الاولى التي جمعت بين المتغيرات الثلاثة (ادارة الموارد البشرية الالكترونية، الرشاقة الاستراتيجية وفرق العمل الرشيقة)
- ب- استخدم الباحث المتغير الوسيط فرق العمل الرشيقة والذي من الممكن ان يؤثر في العلاقة بين ادارة الموارد البشرية الالكترونية والرشاقة الاستراتيجية.
- ت- على حد علم الباحث لم يتم دراسة متغير فرق العمل الرشيقة عربياً.
- ث- تم تنفيذ هذا الدراسة في جامعة كربلاء، نظراً للدور البارز الذي تؤديه هذه المنظمة في تعزيز جميع الهيئات والمجتمع من خلال توفير موارد بشرية إدارية كفوءة بشكل شامل.

## المبحث الثاني المنهجية العلمية للدراسة

### توطئة

يعد تحديد المنهجية العلمية للدراسة خطوة أساسية في تحقيق أهدافها والوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. يهدف هذا المبحث إلى شرح الطريقة التي سيتم بها تصميم وتنفيذ الدراسة، بما يتيح فهماً واضحاً للقراء عن الإطار العلمي الذي ستستند إليه الدراسة. وسوف نعتمد على المنهجية التي تتمثل بالاتي (مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، متغيرات الدراسة ومقاييسها، التعريفات الاجرائية، المخطط الفرضي للدراسة، فرضيات الدراسة، منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، الحدود الزمانية والمكانية للدراسة، أدوات جمع البيانات، أساليب المعالجة الاحصائية) وكما يأتي:

### اولاً: مشكلة الدراسة

في ظل التطورات الهائلة في استخدام التكنولوجيا وبرمجيات الحاسوب، تظهر مشكلة عدم استفادة المؤسسات التعليمية، مثل جامعة كربلاء، من الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بشكل فعّال. هذا التقصير يعيق تحسين أداء إدارة الموارد البشرية وتطوير السياسات التوظيفية وتحسين المهارات في هذه المؤسسات. فضلاً عن ذلك، تواجه تلك المؤسسات تحديات في تكامل وتنظيم فرق العمل الرشيقة باستخدام الإدارة الإلكترونية، مما يعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية وقياس مدى تحقيق الرشاقة الاستراتيجية.

وبما ان الجامعات تعد المحرك الرئيس للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، لذا يجب علينا النظر الى التحديات التي تواجه جامعة كربلاء والعمل على تجنب العمل التقليدي التي تمارسه هذه المنظمات لأنشطة ادارة الموارد البشرية ما يعيق من الاستجابة السريعة والتأخير في الاعمال بسبب الاعمال الروتينية. وفي ضوء ذلك يمكن طرح مجموعه من التساؤلات التي تعكس مشكلة الدراسة

١. ما مدى استخدام جامعة كربلاء لتقنيات وممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية.
٢. ما مدى مساهمة فرق العمل الرشيقة للاستجابة السريعة في ظل البيئة المتغيرة.
٣. ما مستوى الرشاقة الاستراتيجية لجامعه كربلاء لمواجهة التحديات.
٤. ما الدور الذي تحققه ادارة الموارد البشرية الالكترونية في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية في جامعة كربلاء.
٥. هل تسهم فرق العمل الرشيقة في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية لجامعة كربلاء.
٦. هل تتوسط الفرق الرشيقة بين ادارة الموارد البشرية الالكترونية والرشاقة الاستراتيجية.

### ثانياً: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة في استخدام متغيرات محددة، وهي إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، والرشاقة الاستراتيجية، وفرق العمل الرشيق، وذلك نظراً للتحديات والتغيرات الهائلة التي تشهدها المؤسسات التعليمية في ظل التقدم التكنولوجي، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

١. أهمية استخدام تقنيات وممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جامعة كربلاء: يبرز هذا التساؤل أهمية دراسة كيفية استخدام التكنولوجيا في تحسين إدارة الموارد البشرية وتطويرها في الجامعة.
٢. أهمية مساهمة فرق العمل الرشيقة في الاستجابة السريعة للتحديات المتغيرة: يسلط الضوء على أهمية دراسة دور فرق العمل الرشيقة في تحقيق الاستجابة الفورية والمرنة لتغيرات البيئة.
٣. أهمية قياس مستوى الرضا الاستراتيجية لجامعة كربلاء: يسلط هذا التساؤل الضوء على أهمية دراسة مدى جاهزية الجامعة لمواجهة التحديات وتحقيق أهدافها.
٤. أهمية دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز الرضا الاستراتيجية: يعكس هذا التساؤل أهمية دراسة كيفية تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين القدرة على التكيف والتحسين المستمر.
٥. أهمية دور فرق العمل الرشيقة في تعزيز الرضا الاستراتيجية لجامعة كربلاء: يبرز هذا التساؤل أهمية دراسة تأثير فرق العمل الرشيقة في تعزيز قدرة الجامعة على التكيف والتغيير.
٦. أهمية وساطة فرق العمل الرشيقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والرضا الاستراتيجية: يسلط هذا التساؤل الضوء على دور فرق العمل الرشيقة في تعزيز التواصل والتنسيق بين مختلف العناصر الإدارية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

### ثالثاً: اهداف الدراسة

- استناداً لمشكلة الدراسة وتساؤلاتها، يتسع نطاق الدراسة الحالي لتحقيق مجموعة من الأهداف التي تتضمن:
١. تحسين استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية: الهدف هنا هو الارتقاء بمستوى استخدام التقنيات الحديثة في جامعة كربلاء لتحسين إدارة الموارد البشرية وزيادة الكفاءة.
  ٢. تعزيز الاستجابة السريعة للتغيرات: يتعلق الهدف هنا بتعزيز قدرة الجامعة على التكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة الداخلية والخارجية من خلال استخدام فرق العمل الرشيقة.
  ٣. تعزيز الرضا الاستراتيجية: الهدف هنا هو تعزيز قدرة جامعة كربلاء على التكيف والتغيير بشكل فعال لمواجهة التحديات المختلفة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بنجاح.
  ٤. تعزيز دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين الرضا الاستراتيجية: الهدف هنا هو استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كأداة فعالة لتعزيز القدرة على التكيف والتغيير في الجامعة.
  ٥. تعزيز دور فرق العمل الرشيقة في تعزيز الرضا الاستراتيجية: الهدف هنا هو تحسين دور فرق العمل الرشيقة في تحفيز التعاون وتحسين الأداء وتعزيز القدرة على التكيف والتغيير.
  ٦. تعزيز التواصل والتنسيق بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والرضا الاستراتيجية: الهدف هنا هو تحسين التواصل والتنسيق بين مختلف العناصر الإدارية لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية أكبر.

#### رابعاً : متغيرات الدراسة ومقاييسها والتعريفات الإجرائية

من خلال الجدول (٤) الذي يبين متغيرات الدراسة وابعاده والمقاييس المعتمدة مع عدد الفقرات لكل بعد بالاعتماد على المصادر الاجنبية

الجدول (٤) متغيرات الدراسة ومقاييسه

مصدر المقياس	عدد الفقرات	المتغيرات الفرعية	المتغير الرئيس
(Malkawi, 2018)	٣	التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية	ادارة الموارد البشرية الالكترونية
	٦	الاختيار والتوظيف الإلكتروني	
	٣	التعويض الإلكتروني	
	٥	التعلم والتطوير الإلكتروني	
	٤	تقييم الأداء الإلكتروني	
(Alavi et al., 2014)	٧	الاستباقية	فرق العمل الرشيقة
	٥	التكيف	
	٦	المرونة	
(Oventhal, 2016)	٩	الحساسية الاستراتيجية	الرشاقة الاستراتيجية
	٩	الالتزام الجماعي	
	٤	انسيابية الموارد	

المصدر : من اعداد الباحث استناداً للأدبيات الواردة فيه.

فيما يتعلق بالتعريفات الإجرائية للمتغيرات وأبعادها الفرعية، سنقوم بتوضيح الآتي:

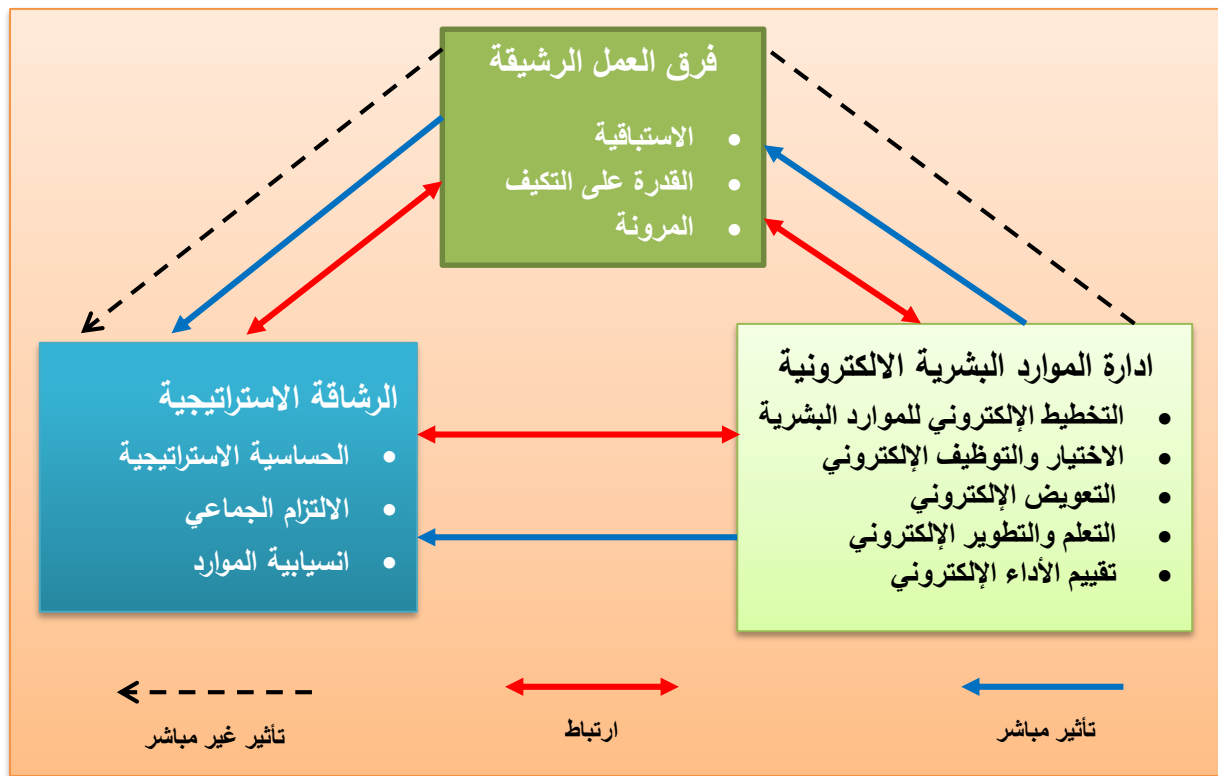
- ١- ادارة الموارد البشرية الالكترونية: تشير إلى استخدام التكنولوجيا الإلكترونية والأنظمة المعلوماتية في إدارة وتنظيم العمليات الخاصة بالموارد البشرية في المؤسسات. يتمثل هدفها الرئيس في تحسين فاعلية وكفاءة إدارة الموارد البشرية عن طريق استخدام الحوسبة السحابية، وتكنولوجيا الويب، والبرمجيات المتقدمة.
- أ- التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية: يشير إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية والأنظمة الإلكترونية في عمليات تخطيط الموارد البشرية داخل المؤسسات. يتضمن هذا النهج الإلكتروني استخدام البرمجيات وأنظمة الأتمتة لتسهيل عمليات التخطيط وتعزيز فهم أفضل لاحتياجات الموارد البشرية في المستقبل.
- ب-الاختيار والتوظيف الإلكتروني: يشير إلى استخدام التكنولوجيا والوسائل الرقمية في عمليات اختيار وتوظيف الموارد البشرية. يتضمن هذا النهج استخدام الإنترنت والبرمجيات الخاصة بتوظيف الموارد البشرية لتبسيط وتحسين عمليات اختيار المرشحين وتوظيفهم في المؤسسات.
- ت- التعويض الإلكتروني: يشير إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية والوسائل الإلكترونية لإدارة وتنفيذ عمليات التعويض والمكافآت داخل المؤسسات. يتيح هذا النهج أتمتة وتحسين عمليات تقدير الأداء، وحساب المرتبات، وتوزيع المكافآت والفوائد بشكل فاعل.
- ث- التعلم والتطوير الإلكتروني: التعلم والتطوير الإلكتروني يمثل نمطاً من أنماط التعلم يعتمد على استخدام التكنولوجيا الرقمية ووسائل الإعلام الإلكترونية لتوفير الفرص التعليمية. يشمل التعلم والتطوير الإلكتروني استخدام الإنترنت والأنظمة الإلكترونية لتقديم المحتوى التعليمي، سواء كان ذلك من خلال دورات دراسية عبر الإنترنت، موارد تعلم إلكترونية، أو تقنيات التفاعل عن بُعد

- ج- **تقييم الاداء الالكتروني:** هو عملية استخدام التكنولوجيا الرقمية والأنظمة الإلكترونية لتقييم أداء الموظفين داخل المؤسسات. يتضمن هذا النهج استخدام البرمجيات والأدوات الإلكترونية لتسجيل وتحليل أداء الموظفين، وتقديم ردود فعل فورية، وتحسين العمليات التقييمية.
- ٢- **المتغير الوسيط فرق العمل الرشيق** يشير إلى أسلوب في تنظيم وإدارة الفرق العاملة في المؤسسات باستخدام مبادئ ومفاهيم العمل الرشيق. يهدف هذا النهج إلى تحسين الكفاءة والتكامل في العمليات وتحقيق الابتكار والتكيف السريع مع التغيرات.
- أ- **الاستباقية:** القدرة على اتخاذ إجراءات فاعلة مبكرة لتفادي المشكلات أو استفادة من الفرص المستقبلية.
- ب- **القدرة على التكيف:** تشير إلى القدرة على التأقلم والتكيف مع التغيرات والظروف المتغيرة في البيئة الداخلية والخارجية للفرد أو المنظمة. إذ يعد التكيف مهارة حيوية تساعد في التعامل مع التحديات والضغوط التي قد تنشأ نتيجة للتغيرات المفاجئة أو التطورات الطبيعية أو التكنولوجية أو الاقتصادية.
- ت- **المرونة:** تعني القدرة على التكيف والتعامل مع التحديات والتغيرات بشكل فعال في مختلف السياقات. إنها صفة تتيح للأفراد أو المؤسسات التعامل مع الظروف المتغيرة بشكل ذكي وتحفيز الابتكار والتكيف مع التقلبات السريعة.
- ٣- **الرشاقة الاستراتيجية:** هي قدرة المؤسسات على التكيف بفاعلية وبسرعة مع التغيرات في البيئة الخارجية، وفي الوقت نفسه، القدرة على استثمار الفرص الجديدة بشكل فاعل. يُشير مصطلح الرشاقة الاستراتيجية إلى القدرة على التفكير والتحرك بسرعة ومرونة في تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات.
- أ- **الحساسية الاستراتيجية:** هي قدرة المنظمات على فهم وتحليل التغيرات والتقلبات في البيئة الخارجية وضبط استراتيجياتها وعملياتها بناءً على هذه العقبات.
- ب- **الالتزام الجماعي:** يشير إلى التقاني والالتزام الذي يظهره أفراد مجموعة أو فريق نحو تحقيق أهداف مشتركة. يعد الالتزام الجماعي مظهرًا هامًا من ثقافة العمل والتفاعلات الاجتماعية داخل المجموعات البشرية، سواء كانت في سياق العمل أو المجتمع.
- ت- **انسيابية الموارد:** يُشير هذا المصطلح إلى القدرة على إدارة الموارد بشكل مرن وفعال لتحقيق أهداف المشروع أو العمل بأقل قدر من الاحتكاك والتأخير.

## خامساً: مخطط الدراسة الفرضي

يُعرف عادة كإطار توضحي للمتغيرات الرئيسية والعلاقات المفترضة بينها في الدراسة العلمي. إذ تم استخدام هذا المخطط لتوجيهي في تصميم الدراسة وتحديد الفروض الرئيسية التي سيتم اختبارها. إذ يوضح الشكل (1) المخطط الذي يُظهر العلاقة بين المتغيرات وكيفية تأثير التغيير في متغير واحد على آخر. وبعد اجراء مراجعة واسعة من لدن الباحث لتطوير المخطط الفرضي ليعكس طبيعة العلاقة بين المتغيرات ول يدعم المشكلة الرئيسية للدراسة مع تحقيق الاهداف الرئيسية مع تصوير الفرضيات التي نصت على الدور الوسيط لفرق العمل الرشيق في تعزيز العلاقة بين ادارة الموارد البشرية الالكترونية والرشاقة الاستراتيجية ولكي يتم الفهم بشكل اكثر وضوحاً فان المخطط يتكون من ثلاثة متغيرات تفاعلية هي:

- ١- المتغير المستقل: (ادارة الموارد البشرية الالكترونية) وأبعاده الخمسة التي شملت (التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية، الإختيار والتوظيف الإلكتروني، التعويض الإلكتروني، التعلم والتطوير الإلكتروني وتقييم الأداء الإلكتروني)
- ٢- المتغير الوسيط: (فرق العمل الرشيق) وأبعاده الثلاثة التي شملت (الاستباقية، القدرة على التكيف والمرونة)
- ٣- المتغير التابع: (الرشاقة الاستراتيجية) وأبعاده الثلاثة التي شملت (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي وانسيابية الموارد)



شكل (2) نموذج الدراسة المقترح

## سادساً: فرضيات الدراسة

استناداً إلى تحليل مشكلة الدراسة وأهدافها، واستفادةً من المخطط الفرضي الذي يوضح العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات، فضلاً عن تصورات الباحث عن واقع جامعة كربلاء مجتمع الدراسة، يُظهر مجموعة من التصورات والافتراضات التي تسهم في إطار الدراسة:

١- الفرضية الرئيسية الأولى: (توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين ادارة الموارد البشرية الالكترونية وابعادها وفرق العمل الرشيق) وتتفرع من هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية هي:

أ- توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد التخطيط الالكتروني للموارد البشرية وفرق العمل الرشيق.

ب- توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد الاختيار والتوظيف الالكتروني وفرق العمل الرشيق.

ت- توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد التعويض الالكتروني وفرق العمل الرشيق.

ث- توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد التعلم والتطوير الإلكتروني وفرق العمل الرشيق.

ج- توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد تقييم الأداء الإلكتروني وفرق العمل الرشيق.

٢- الفرضية الرئيسية الثانية: (توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين فرق العمل الرشيق وابعادها والرشاقة الاستراتيجية) وتتفرع من هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية هي:

أ. توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد الاستباقية والرشاقة الاستراتيجية.

ب. توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد القدرة على التكيف والرشاقة الاستراتيجية.

ج. توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد المرونة والرشاقة الاستراتيجية.

٣- الفرضية الرئيسية الثالثة (توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين ادارة الموارد البشرية الالكترونية وابعادها والرشاقة الاستراتيجية) وتتفرع من هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية هي:

أ- توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد التخطيط الالكتروني للموارد البشرية والرشاقة الاستراتيجية.

ب- توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد الاختيار والتوظيف الالكتروني والرشاقة الاستراتيجية .

ت- توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد التعويض الالكتروني والرشاقة الاستراتيجية

ث- توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد التعلم والتطوير الإلكتروني والرشاقة الاستراتيجية .

ج- توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد تقييم الأداء الإلكتروني والرشاقة الاستراتيجية .

٤- الفرضية الرئيسية الرابعة : (يوجد تأثير معنوي لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية وابعادها في الرشاقة الاستراتيجية) وتتفرع من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية هي:

أ- يوجد تأثير معنوي لبعده التخطيط الالكتروني للموارد البشرية في الرشاقة الاستراتيجية .

ب- يوجد تأثير معنوي لبعده الاختيار والتوظيف الالكتروني في الرشاقة الاستراتيجية .

ت- يوجد تأثير معنوي لبعده التعويض الالكتروني في الرشاقة الاستراتيجية

ث- يوجد تأثير معنوي لبعده التعلم والتطوير الإلكتروني في الرشاقة الاستراتيجية .

ج- يوجد تأثير معنوي لبعده تقييم الأداء الإلكتروني في الرشاقة الاستراتيجية



٥- الفرضية الرئيسية الخامسة : (يوجد تأثير معنوي لفرق العمل الرشيقة بأبعادها في الرشاقة الاستراتيجية)

وتتفرع من هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية هي:

أ. يوجد تأثير معنوي لبعد الاستباقية في الرشاقة الاستراتيجية.

ب. يوجد تأثير معنوي لبعد القدرة على التكيف في الرشاقة الاستراتيجية .

ج. يوجد تأثير معنوي لبعد المرونة في الرشاقة الاستراتيجية .

٦- الفرضية الرئيسية السادسة: (يوجد تأثير معنوي لإدارة الموارد البشرية الالكترونية وابعادها في فرق العمل

الرشيقة) وتتفرع من هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية هي:

أ- يوجد تأثير معنوي لبعد التخطيط الالكتروني للمواد البشرية في فرق العمل الرشيقة.

ب- يوجد تأثير معنوي لبعد الاختيار والتوظيف الالكتروني في فرق العمل الرشيقة.

ت- يوجد تأثير معنوي لبعد التعويض الالكتروني في فرق العمل الرشيقة.

ث- يوجد تأثير معنوي لبعد التعلم والتطوير الإلكتروني في فرق العمل الرشيقة.

ج- يوجد تأثير معنوي لبعد تقييم الأداء الإلكتروني في فرق العمل الرشيقة.

٧- الفرضية الرئيسية السابعة : (يوجد تأثير غير مباشر ومعنوي بين ادارة الموارد البشرية الالكترونية والرشاقة

الاستراتيجية عن طريق فرق العمل الرشيقة)

## سابعا : مجتمع وعينة الدراسة

### ١- مجتمع الدراسة

يشير مجتمع الدراسة المستهدف إلى جامعة كربلاء المقدسة، وهي إحدى الجامعات العراقية التابعة الى وزارة التعليم العالي والدراسة العلمي، وتقع في محافظة كربلاء المقدسة. تأسست هذه الجامعة في عام ٢٠٠٢ وتحظى بمكانة مهمة في المجتمع الأكاديمي والعلمي في العراق. يتكون مجتمعها الأكاديمي من (١٧) كلية متنوعة. تم اختيار جامعة كربلاء كميدان للدراسة وجمع البيانات اذ تعد هذه المنظمة ذات أهمية بارزة في المجتمع الكربلائي، وبشكل عام في العراق. وان مخرجاتها لها اهمية كبيرة في المنظمات العامة والخاصة، اذ تؤدي دوراً حيوياً في جميع مفاصل الدولة. يعكس تأثيرها الواسع والمتعدد الأوجه على التقدم العلمي والتعليمي، ما يجعلها لا غنى عنها في تحقيق التطور والنمو في المجتمع.

### ٢- عينة الدراسة

تم استهداف عينة الدراسة في جامعة كربلاء، والتي تضم مسؤولي الوحدات والشعب، ومديري الأقسام، ورؤساء الأقسام، ومعاوني العمداء، وعمداء الكليات، ورئيس الجامعة ومساعديه المحترمون جميعاً. وبلغت العينة القصدية ٣٤٢ فرداً من هذا المجتمع الأكاديمي والإداري. تم توزيع استمارة الاستبيان على المشاركين، اذ بلغ إجمالي الاستبانات المستلمة ٢٦٠ استبانة. تم تحليل ٢٤٢ استبانة صالحة للتحليل، يجدر بالذكر أن هناك ١٨ استبانة غير صالحة للتحليل. تمثل هذه العملية الاستباقية خطوة هامة في تحقيق أهداف الدراسة، اذ يتمثل مجتمع

الدراسة في هذا السياق في الملاك الأكاديمي والإداري في جامعة كربلاء، والذين يسهمون بتقديم آرائهم وتجاربهم لتوفير رؤى قيمة عن موضوع الدراسة.

### ٣- وصف عينة الدراسة

جدول (٥) / وصف عينة الدراسة

الخصائص	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	الذكور	١٥٥	%٦٤
	الإناث	٨٧	%٣٦
المجموع		٢٤٢	%١٠٠
العمر	٣٠ سنة فأقل	٣٤	%١٤
	٣١-٤٠	٧٠	%٢٩
	٤١-٥٠	٧٣	%٣٠
	٥٠ فأكثر	٦٥	%٢٧
المجموع		٢٤٢	%١٠٠
المؤهل العلمي	دبلوم	١٦	%٧
	بكالوريوس	٥٦	%٢٣
	دبلوم عالي	٨	%٣
	ماجستير	٧٦	%٣١
	دكتوراه	٨٦	%٣٦
المجموع		٢٤٢	%١٠٠
سنوات الخدمة	٥-١	٣٨	%١٦
	٦-١٠	٣٤	%١٤
	١١-١٥	٧١	%٢٩
	١٦ فأكثر	٩٩	%٤١
المجموع		٢٤٢	%١٠٠
الموقع الوظيفي	مسؤول وحدة	٣٣	%١٤
	مسؤول شعبة	٥٩	%٢٤
	مدير قسم	٤٩	%٢٠
	رئيس قسم	٥٧	%٢٤
	معاون العميد	٣٠	%١٢
	العميد	١٢	%٥
	مساعد رئيس الجامعة	١	%٠,٥
	رئيس الجامعة	١	%٠,٥
المجموع		٢٤٢	%١٠٠

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على الاستبانة

أ- الجنس: يظهر من الجدول (٥) أن نسبة الذكور تفوقت على نسبة الإناث بنسبة %٦٤، مما يعني أن الجامعة قد أولت اهتماماً أكبر للجانب الذكوري من خلال تعيينهم في المناصب الإدارية. يبلغ عدد الذكور ١٥٥ شخصاً، في حين بلغت نسبة الإناث %٣٦ بعدد ٨٧ من أفراد مجتمع الدراسة. هذا يشير إلى وجود فارق بين الجنسين في توزيع المناصب الإدارية في الجامعة، إذ يظهر أن الذكور يحتلون نسبة أكبر من هذه المناصب بالمقارنة مع الإناث.

ب- **الفئة العمرية:** يتضح من الجدول (٥) أن الفئة العمرية التي تتراوح ما بين (٤١-٥٠) تشكل أكبر نسبة بلغت ٣٠%، وهي تمثل ٧٣ فرداً من مجتمع الدراسة. تليها الفئة العمرية (٣١-٤٠) بنسبة ٢٩%، حيث بلغ عدد أفرادها ٧٠ شخصاً. وتأتي بعدها الفئة العمرية ٥٠ سنة فأكثر بنسبة ٢٧%، وعددهم ٦٥ فرداً، بينما تحتل الفئة العمرية ٣٠ سنة وما دون نسبة ١٤%، وعددهم ١٤ فرداً. من هذا يظهر أن الفئات العمرية المتقدمة، خاصة تلك التي تتراوح بين (٣١-٥٠) عاماً، تمثل النسبة الأكبر في مجتمع الدراسة.

ت- **المؤهل العلمي:** من الجدول (٥) يظهر أن حملة شهادة الدكتوراه تشكل نسبة ٣٦%، إذ بلغ عددهم ٨٦ فرداً. تأتي بعدها حملة شهادة الماجستير بنسبة ٣١%، وعددهم ٧٦ فرداً، فيما يحملون حملة شهادة البكالوريوس نسبة ٢٣%، وعددهم ٥٦ فرداً. بينما حملة شهادة الدبلوم نسبة ٧%، وعددهم ١٦ فرداً، وتأتي في المرتبة الأخيرة حملة شهادة الدبلوم العالي بنسبة ٣%، وعددهم ٨ أفراد. توضح هذه النسب أن المناصب الإدارية في جامعة كربلاء من اصحاب حملة الشهادات العليا.

ث- **سنوات الخدمة:** من الجدول رقم (٥) يتضح ان سنوات الخبرة كان اكثر من غيرها الذين يتراوح اعمارهم من ١٦ سنة فأكثر بنسبة ٤١% بعدد ٩٩ فردا يليها نسبة الاعمار ما بين ١١-١٥ سنة بنسبة ٢٩% بعدد ٧١ فردا بعدها الاعمار ١-٥ سنة بنسبة ١٦% بعدد ٣٨ فردا واخيراً الفئة العمرية التي تتراوح ما بين ٦-١٠ سنوات بنسبة ١٤% بعدد ٣٤ فرداً وهذا يؤكد ان الجامعة تعتمد على الخبرة في تولي المناصب الادارية.

ج- **الموقع الوظيفي:** من الجدول (٥) نلاحظ ان مسؤولي الشعب كان الاعلى ما بين عينة المجتمع بنسبة ٢٤% بعدد ٥٩ فرد يليها منصب رئيس القسم بنسبة ٢٤% بعدد ٥٧ فردا يليها مدير القسم بنسبة ٢٠% بعدد ٤٩ فرداً وبعدها منصب مسؤول الوحدة بنسبة ١٤% بعدد ٣٣ فردا وبعدها منصب معاون العميد بنسبة ١٢% بعدد ٣٠ فردا واخيرا نسبة المتساوية بين مناصبي معاون رئيس الجامعة ورئيس الجامعة بنسبة ٥,٥% بعدد فردا واحدا.

### ثامناً: الحدود الزمانية والمكانية للبحث

١. **الحدود الزمانية:** بدأ الباحث مباشرة في استكمال متطلبات الدراسة، مركزاً على الجوانب النظرية والعملية، اعتباراً من تاريخ الموافقة على العنوان من قبل القسم العلمي في ٢٣ أكتوبر ٢٠٢٣ وحتى انتهاء الدراسة في ٤ فبراير ٢٠٢٤. تكمن فترة الدراسة في تصميم المنهجية، جمع المصادر، والعمل على إعداد الجوانب النظرية. بعد ذلك، قام الباحث بإعداد مقاييس الرسالة وعرضها على الخبراء، ثم قام بتوزيعها على عينة الدراسة. تلا ذلك، تفرغ البيانات وتحليلها، وهذا يشكل الجانب الميداني الحيوي للرسالة.

٢. **الحدود المكانية:** كان المكان الزماني لتطبيق الدراسة في جامعة كربلاء والكليات التابعة لها المتمثلة ب (١٧) كلية متنوعة في التخصصات ورئاسة جامعة كربلاء وقسم التسجيل وشؤون الطلبة وقسم المكتبة المركزية

## تاسعا : أدوات جمع البيانات

تمّ استخدام مجموعة متنوعة من المصادر بشقيها العربية والأجنبية، والتي تشمل كتباً، ورسائل، وأبحاثاً منشورة في مجلات ومؤتمرات، وشبكة الإنترنت العالمية، كمصادر معلوماتية لكتابة الجانب النظري للدراسة. أما فيما يتعلق بالجانب الميداني، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم تحكيم الاستبانة من لدن مجموعة من الأساتذة الخبراء في مجال موضوع الدراسة. اذ تتناول أداة الدراسة ثلاثة محاور؛ الأول يتعلق بمعلومات عامة عن عينة الدراسة، بينما يتناول المحور الثاني المتغيرات الدراسية ومتغيراتها الفرعية بواقع ٢١ فقرة للمتغير الأول بخمسة ابعاد فرعية، ١٨ فقرة للمتغير الثاني وبثلاثة متغيرات فرعية، والثالث بواقع ٢٢ فقرة وبثلاثة أبعاد فرعية، ما يؤدي إلى مجموع قدره ٦١ فقرة. وقد تم استخدام مقياس Likert الخماسي المرتب بوفق الأوزان المحددة كالتالي: (أفق بشدة=٥، وأفق=٤، ومحايد=٣، ولا أفق=٢، ولا أفق بشدة=١).

## عاشراً: أساليب المعالجة الإحصائية

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في هذه الدراسة باستخدام برامج مثل SPSS.V.25، Amos V23، و Microsoft Excel 2016، بما في ذلك نمذجة المعادلة الهيكلية، لتحليل البيانات المرتبطة بالدراسة وفرضياتها. ينقسم التحليل إلى قسمين:

### أ- أدوات الصدق والثبات

١. اختبار التوزيع الطبيعي: يستخدم لتحديد اعتدالية البيانات، بهدف اختيار الأدوات الإحصائية المناسبة.
  ٢. التحليل العاملي التوكيدي: يستخدم لتوكيد الصدق البنائي للمقاييس وضمان تتاغمها مع المباني النظرية.
  ٣. معامل الثبات: يستخدم للتحقق من ثبات المقاييس ودقتها في قياس المتغيرات في الميدان.
- ب- أدوات إحصائية تحليلية:

١. نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM): تستخدم لقياس العلاقات التأثيرية بين المتغيرات ودعم فرضيات الدراسة.
٢. معامل ارتباط بيرسون (Pearson): يستخدم لتحديد قوة ونوع العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.
٣. تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية، مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري، لتحليل توزيع الإجابات ونشنتها. كما تم استخدام معاملات الاختلاف النسبي والأهمية النسبية لتقدير تجانس الإجابات وشدة أهميتها. يُظهر استخدام هذه الأدوات التحليلية الإحصائية التقدم في قياس وتفسير البيانات بطريقة دقيقة وموثوقة.

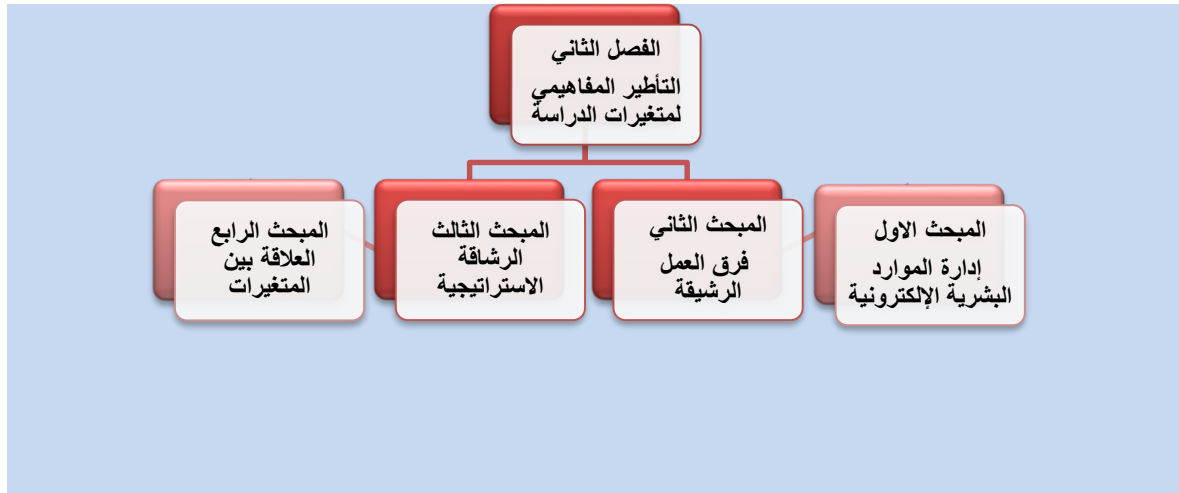
## الفصل الثاني

### التأطير المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

#### تمهيد

يتعمق الفصل الثاني في استعراض المفاهيم الفكرية التي قدمها الباحثون والكتاب المتخصصون في مواضيع الدراسة الحالية. يتم التركيز على المفاهيم المرتبطة بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، فرق العمل الرشيقة والرشاقة الاستراتيجية، عن طريق استكشاف الأسس المعرفية الأساسية التي تسلط الضوء على طبيعة المتغيرات في سياقات مفهومة متنوعة.

تُقدم الدراسة أربعة مباحث رئيسية، إذ يتفرغ المبحث الأول لتسليط الضوء على مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، مستعرضاً الأفكار والمفاهيم التي نشأت في هذا السياق. أما المبحث الثاني، فيتناول دراسة فرق العمل الرشيقة بتركيز فائق، في حين يستقصي المبحث الثالث المفاهيم المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية. فضلاً عن ذلك، يستند المبحث الرابع إلى فحص العلاقة بين متغيرات الدراسة، بهدف توفير رؤية شاملة للقارئ عن تفاعل وتداخل متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية.



شكل (٣) هيكلية الفصل الثاني

## المبحث الاول

### ادارة الموارد البشرية الإلكترونية

#### توطئة:

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تشير إلى استخدام التكنولوجيا والأنظمة الإلكترونية لتنظيم وإدارة العمليات المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسات. تشمل هذه العمليات إدارة المعلومات الشخصية للموظفين، وإدارة الأداء، والتوظيف، وإدارة التدريب والتطوير، وأيضاً تقديم الدعم للموظفين عبر منصات إلكترونية. توفر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية العديد من المزايا، بما في ذلك زيادة الكفاءة وتسريع العمليات، وتحسين دقة البيانات، وتوفير الوقت والجهد، وتحسين تجربة الموظفين. تستخدم الأنظمة الإلكترونية أيضاً تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليلات لتحليل البيانات واستخراج الرؤى، ما يمكن المؤسسات من اتخاذ القرارات الأفضل المستندة الى البيانات.

#### اولاً: ادارة الموارد البشرية الإلكترونية (لمحة تاريخية ومفاهيمية)

ادارة الموارد البشرية الإلكترونية تعد مفهوماً شهد نمواً مذهلاً في عالم الأعمال اليوم. اذ تمثل استجابة حديثة لتحديات ادارة الموارد البشرية في عصر التكنولوجيا والتقدم الرقمي. ويعتمد هذه النهج على توظيف التكنولوجيا والانظمة الإلكترونية لتحسين عمليات ادارة الموظفين والمعلومات المتعلقة بهم.

ووفقاً لـ Popescu & Popescu أن في الفترة الأخيرة، ومع التقدم الكبير الذي حققته العلوم والتكنولوجيا، سيما في مجال تكنولوجيا المعلومات، شهدنا تغيرات جذرية في طرائق إدارة المنظمات لمواردها البشرية. وبفضل تطوير إدارة الموارد البشرية، أصبح من المعقد بشكل متزايد للموارد البشرية التحول من كونها مجرد موارد بشرية إلى موارد بشرية إلكترونية. ظهر هذا مصطلح لأول مرة في التسعينيات، حينما بدأت التجارة الإلكترونية في السيطرة على عالم الأعمال (Popescu&Popescu,2016:2). ويؤكد هذا الامر -Khomeiriki.2017:20

(21) بأن ادارة الموارد البشرية مرت بعدة مراحل تطويرية هي:

١. المرحلة الاولى - ادارة شؤون الموظفين (ما قبل الحرب العالمية الثانية) في هذه المرحلة، كان المصطلح المستخدم هو "الموظفون"، وتم جمع معلومات أساسية عنهم مثل الاسم والعنوان ورقم الهاتف بشكل يعتمد على الأوراق.

٢. المرحلة الثانية - حقبة ما بعد الحرب العالمية الثانية (١٩٤٥-١٩٦٠). بعد الحرب العالمية الثانية، بدأت المنظمات الكبيرة في الولايات المتحدة في تجنيد أفراد من الجيش، وأنشئت أقسام شؤون الموظفين في شركات مثل شل وفيليبس، ونشأت نقابات العمال وتنظم قوانين العمل العلاقة بين الشركات والنقابات.

٣. **المرحلة الثالثة - العصر التشريعي (١٩٦٠-١٩٨٠)** في هذه المرحلة، ظهر مصطلح "إدارة الموارد البشرية" وتم تنظيم قوانين العمل لمكافحة التمييز وضمان سلامة وصحة الموظفين، وتحديد شروط التقاعد والضرائب. ومع ذلك، فإن نظام معلومات الموارد البشرية كان قادراً على الاحتفاظ بالبيانات الإدارية فقط.
٤. **المرحلة الرابعة - عصر التكلفة المنخفضة (١٩٨٠-١٩٩٠)** في هذه المرحلة، بدأت الشركات في تخفيض التكاليف في سوق تنافسية، وظهر نظام معلومات الموارد البشرية (HRIS)، وتم تثبيت برامج على أجهزة الحواسيب المركزية لمركزية قواعد بيانات الموظفين. فقد أثرت المعلومات التحليلية لنظام معلومات الموارد البشرية على صنع القرار.
٥. **المرحلة الخامسة - عصر التكنولوجيا (١٩٩٠ إلى الوقت الحاضر)** في هذه المرحلة، أصبحت إدارة الموارد البشرية الإلكترونية واضحة، إذ تعد المنظمات الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً. تقوم تكنولوجيا الموارد البشرية بتغطية مجموعة واسعة من الوظائف بما في ذلك التوظيف وإدارة المزايا والرواتب والتدريب والتطوير.
- كما يضيف Shaumya & Arulrajah ان مصطلح "إدارة الموارد البشرية الإلكترونية" يشير الى استخدام التكنولوجيا وتقنيات الويب في إدارة الموارد البشرية، وهو تطبيق للتقنيات الإلكترونية في أنظمة ووظائف إدارة الموارد البشرية (Shaumya&Arulrajah,2018:33). واما Jayalakshmi فإنه يرى ان ادارة الموارد البشرية الإلكترونية هي استجابة ضرورية للتطورات التكنولوجية. واستخدام التكنولوجيا لتحسين إدارة الموارد البشرية وجعلها أكثر فاعلية وتكيفاً مع العصر الرقمي، من خلال الانظمة التي توفرها ادارة الموارد البشرية الإلكترونية والاساليب الجديدة لإدارة الوصول السريع إلى المعلومات واتخاذ القرارات بناءً على البيانات (Jayalakshmi,2018:47).
- في حين Nataraj يرى ان إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تمثل نظاماً متكاملًا على مستوى المنظمة يضم البيانات، المعلومات، الخدمات، قواعد البيانات، الأدوات، التطبيقات والمعاملات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. يمكن للموظفين والمديرين ومتخصصي إدارة الموارد البشرية الوصول إليها بسهولة في أي وقت. كما وتتيح الفرصة للموظفين أيضاً من الوصول إلى معلوماته الشخصية وتحديثها، ما يسهل إدارة ملفاتهم وقراراتهم الخاصة، مثل خطط التقاعد. فضلا عن إلى ذلك، يُعزز هذا النظام من فاعلية وكفاءة إدارة الموارد البشرية عن طريق تقليل الأعمال الورقية، زيادة دقة البيانات، وتوفير وسائل لإضافة الفاعلية التنظيمية مثل إدارة المعرفة وإنشاء رأس المال الفكري. وبشكل عام، تهدف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية إلى تحسين العمليات وتقليل التكاليف، ما يجعلها أداة حيوية في سياق إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث (Nataraj,2018:90-92).
- وبذلك نجد ان مفاهيم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية متنوعة ومتغيرة حسب تصورات الباحثين، والسياقات التي يدرسونها، لذلك نجد تباين وتنوع في مفاهيم ادارة الموارد البشرية الإلكترونية. سنقوم باستعراض بعض المفاهيم واسهامات الباحثين حسب التسلسل الزمني في الجدول ادناه.

#### الجدول (٦) / بعضاً من اسهامات الباحثين في تحديد مفهوم ادارة الموارد البشرية الإلكترونية

ت	التسلسل الزمني	اسهامات الباحثين
١	(Nivlouei,2014:149)	هي التكامل بين مجال إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات لتحسين أداء المؤسسات وتسهيل العمليات الإدارية وتوفير قيمة مضافة للموظفين والإدارة.

هي نهج حديث يهدف إلى تحسين إدارة الموارد البشرية باستخدام أدوات وتقنيات تكنولوجية متقدمة لتبسيط العمليات وتعزيز التفاعل بين الموظفين والإدارة، مما يزيد من كفاءة المنظمة وقيمتها.	(Ma&Ye ,2015:71)	٢
هي عملية تخطيط وتنفيذ تقنيات تكنولوجيا المعلومات، تهدف إلى تيسير التفاعل والدعم بين مجموعتين على الأقل من الجهات الفاعلة الفردية أو الجماعية. يكون ذلك من أجل تحسين تنفيذ وإدارة أنشطة الموارد البشرية بشكل مشترك.	(Poisat&Mey,2017:2)	٣
هي عملية توظيف التكنولوجيا الحديثة لأتمتة وتسهيل جميع الوظائف والأنشطة الإدارية بهدف تحقيق أهداف جديدة في تقليل الاعتماد على الورق، وتبسيط الإجراءات، والقضاء على الروتين، وتنفيذ المهام والمعاملات بسرعة ودقة.	(Malkawi,2018:147)	٤
هي نهج حديث يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين وتسهيل عمليات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات من خلال تكامل البيانات وأتمتة المعلومات عن الموظفين. تهدف إلى زيادة الكفاءة والفعالية في التوظيف، وإدارة الأداء، ومعالجة المعاملات، وتحسين التواصل الداخلي والخارجي، مما يساهم في تيسير العمليات الإدارية وزيادة الأداء والتفاعل بين الموظفين والمنظمة من خلال الاستفادة الكاملة من التكنولوجيا.	(Blom et al.,2019:2)	٥
تعني استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين إدارة موارد المنظمة والموارد البشرية بشكل ثوري، وتمكن من تبسيط العمليات وزيادة الفاعلية عبر تحويل العمليات التقليدية إلى عمليات أكثر تطوراً وكفاءة باستخدام التقنيات المتقدمة.	(Al Mashrafi,2020:2)	٦
نهج منهجي يتضمن عمليات جمع وتخزين وصيانة واسترجاع والتحقق من صحة البيانات المتعلقة بالموارد البشرية وأنشطة الموظفين وسماوات الوحدات التنظيمية داخل المنظمة.	(El Idrissi et al.,2021:595)	٧
تقنية تمكن المديرين والموظفين من الوصول المباشر إلى موارد الموارد البشرية وخدمات مكان العمل الأخرى. وذلك بهدف تيسير الاتصال وتقييم الأداء وإعداد التقارير وإدارة الفريق وإدارة المعرفة.	(Chauhan&Singh,2022:13)	٨

المصدر: من اعداد الباحث استناداً للأدبيات الواردة فيه.

استناداً إلى المفاهيم السابقة، يتضح وجود نقاط مشتركة لمفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية هي:

- ١- يعكس تلاقياً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتقنيات تكنولوجيا المعلومات.
  - ٢- تتركز فلسفته على إيجاد قيمة داخل المنظمات.
  - ٣- تهدف إلى تبسيط العمليات الإدارية وتقليل الأعباء الإدارية من خلال استخدام التكنولوجيا.
- وفي ضوء ما تقدم يمكن للباحث ان يعرف مفهوم ادارة الموارد البشرية الإلكترونية اجرائياً بأنها: نهج حديث في إدارة الموارد البشرية يستفيد بشكل أساسي من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين عمليات إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات. تشير إلى استخدام التكنولوجيا الإلكترونية والأنظمة المعلوماتية في إدارة وتنظيم العمليات الخاصة بالموارد البشرية في المؤسسات. يتمثل هدفها الرئيس في تحسين فاعلية وكفاءة إدارة الموارد البشرية عن طريق استخدام تكنولوجيا الويب، والبرمجيات المتقدمة.

ثانياً: أهمية ادارة الموارد البشرية الإلكترونية للمنظمة.

تكلف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية الجوانب المالية، ومن ناحية أخرى، يمكن أن يكلف تجاهلها ثروة (Nagendrababu&Girisha,2018:14). وان تحقيق الأنشطة الإلكترونية في مجال إدارة الموارد البشرية يمثل



أهمية استراتيجية للمنظمات. إذ إنها ليست مجرد عمليات تقنية، بل هي عنصر أساس يؤدي دورًا حاسمًا في تطوير الموظفين وتحقيق أهداف المنظمة. إذ تتضمن هذه الأنشطة دعم الفرق الافتراضية وتبادل المعلومات. وهنا نتساءل: إلى أي مدى ستؤثر هذه الأنشطة بشكل فعلي على صياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة؟ وهناك وجهات نظر مختلفة إذ يرى Islam ان اهمية ادارة الموارد البشرية تتجلى بالاتي: (Islam,2016:2)

- ١- تمثل أداة حيوية لدعم التحول التكنولوجي في الشركات، إذ تمكنها من الاستفادة القصوى من أحدث التقنيات لتحقيق أهدافها. كما تُعزز من تحسين الكفاءة والفاعلية في إدارة الموارد البشرية، عن طريق تقليل التكاليف وتسريع عمليات التخطيط وتحسين جودة وكفاءة القوى العاملة.
  - ٢- تؤدي أيضًا دورًا رئيسيًا في تعزيز الشراكة الاستراتيجية بين إدارة الموارد البشرية وأصحاب المصلحة داخل المنظمات، بما يساهم في تعزيز الأداء العام للمنظمة.
  - ٣- توفر وسائل تقنية حديثة لتيسير التوظيف والاختيار وتحسين إدارة البيانات، ما يزيد من كفاءة العمليات. فضلًا عن ذلك، تساهم في نقل العمل المكتبي إلى الإلكتروني، ما ينتج عنه تقليل الأعباء الورقية وتحسين الفاعلية.
  - ٤- تمكن الشركات من الاستفادة من التنافسية على الصعيدين الوطني والعالمي، ما يعزز من موقعها في سوق الأعمال المتنوع والمتطور في عصرنا الحالي.
- ويرى Dwitawati انها تُعزز التحكم الشخصي للموظفين في بياناتهم وتيسر للمديرين الوصول للبيانات واتخاذ قرارات دقيقة، ما يساهم في تحسين الاتصال وزيادة الكفاءة والفاعلية في العمل (Dwitawati,2017:39).

واوضح (Hosain et al.,2020:30) ان الميزة الرئيسية لنظام معلومات الموارد البشرية هي تعزيز كفاءة عمليات الرقابة، والتي تساهم بشكل كبير في تحقيق كفاءة عامة في الأداء. يتيح هذا النظام تحقيق فوائد تشغيلية واستراتيجية عن طريق تبادل المعلومات بشكل فعال وفي الوقت المناسب، وإنشاء قاعدة بيانات منظمة، وتسريع عمليات اتخاذ القرارات وتشجيع تطوير ثقافة مشتركة. فضلًا عن ذلك، يمكن اعتبار بعض المساهمات الأخرى التي توفرها الشركات من خلال استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في عمليات إدارة الموارد البشرية الخاصة بها كوسيلة لتقليل التكاليف الثابتة وتقليل التكاليف المتعلقة بالبحث عن المرشحين للوظائف، وإدارة المخاطر، والتخطيط المالي، والتحكم في الوظائف (متطلبات الموظفين)، وتسجيل وتحليل تقارير الحضور، وتخطيط الموظفين، وتخطيط الترقية، وتقديم التقارير المتعلقة بالحوادث والتوقعات المتعلقة بالسلامة والصحة، فضلًا عن توليف وتحليل التقارير المتعلقة بالمواد الخطرة.

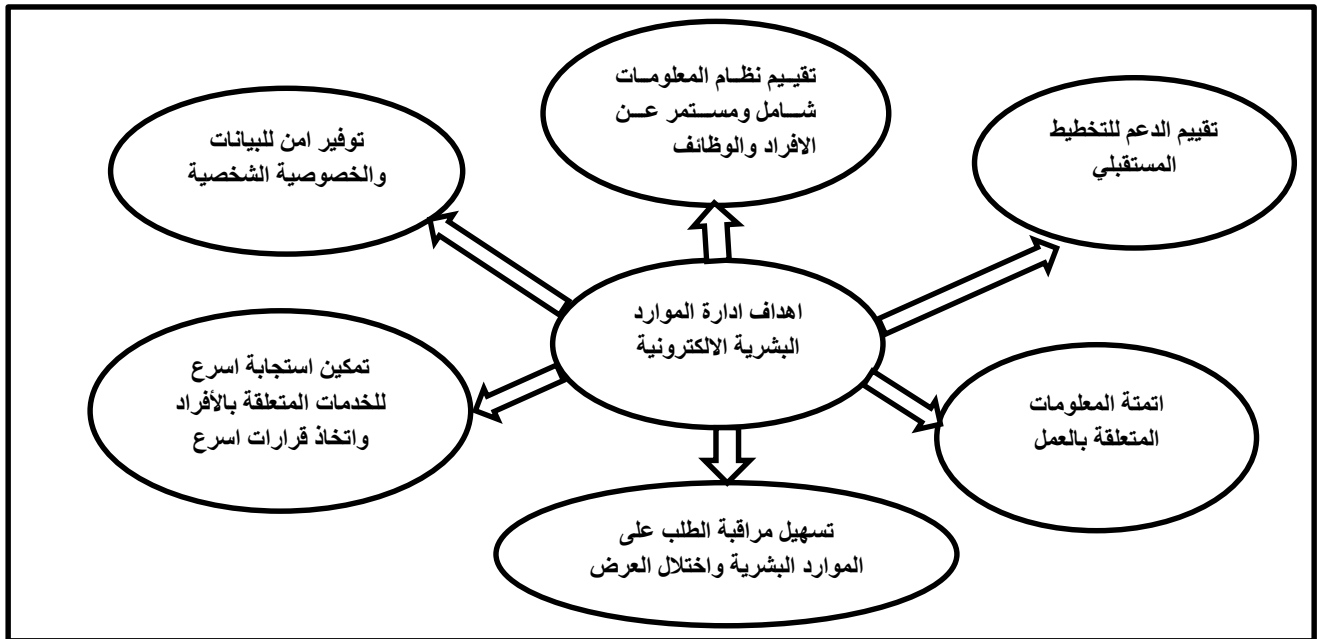
من وجهة نظر الباحث، يمكن القول إن تحقيق الأنشطة الإلكترونية في مجال إدارة الموارد البشرية يمثل أهمية استراتيجية تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية ودعم التحول التنظيمي و تزيد من الكفاءة والفاعلية، تُساعد في تحقيق الأهداف كما تُقلل التكاليف و تُعزز الشراكة الاستراتيجية، تُمكن من تحليل البيانات، و تُعزز التواصل والتفاعل، تؤدي دورًا حيويًا في التكيف مع التغيرات التكنولوجية والاجتماعية وتُساعد في توفير الوقت والتكاليف.

### ثالثاً: اهداف ادارة الموارد البشرية الإلكترونية

- إدارة الموارد البشرية الإلكترونية هي نهج حديث لإدارة الموارد البشرية يعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا والأنظمة الإلكترونية. تهدف هذه الإدارة إلى تحقيق عدة أهداف كما يراه (Bondarouk et al.,2017:4)
- ١- تحسين الكفاءة والوقت: إحدى أهم أهداف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية هي تعزيز الكفاءة وتوفير الوقت في الإجراءات الإدارية والتنظيمية.
  - ٢- تحقيق الجودة والموثوقية: النظم الإلكترونية عادة تضمن الموثوقية والخلو من الأخطاء بما يضمن جودة المعلومات والعمليات.
  - ٣- القدرة على التخصيص: يجب أن تلبى أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية احتياجات المنظمة بشكل مخصص وفقاً لمتطلباتها المحددة.
  - ٤- القدرة على تلبية احتياجات المستخدمين: يجب أن تكون الأنظمة الإلكترونية مصممة لتلبية احتياجات ورضا المستخدمين.
  - ٥- تحقيق أهداف الأعمال: إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يجب أن تسهم في تحقيق أهداف المنظمة وعملياتها. ويؤكد (Varadaraj&AlWadi,2021:2) ان إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تمثل عاملاً حيوياً في العصر الرقمي، إذ تهدف إلى تحقيق عدة أهداف مهمة هي:
    ١. زيادة الكفاءة والإنتاجية: تعمل أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على تبسيط وتأمين عمليات التوظيف وإدارة الأداء، ما يسهم في تعزيز كفاءة العمل وزيادة الإنتاجية.
    ٢. تحسين تجربة الموظف: تسهم الأدوات الإلكترونية في تحسين تجربة الموظف من خلال توفير إمكانية الوصول السهل إلى معلوماته الشخصية والمهنية ومتابعة أوضاعه وإجراءاته بسهولة.
    ٣. تحليل البيانات واتخاذ القرارات: تمكن إمكانيات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي المتوفرة في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية المؤسسات من استخدام البيانات لاتخاذ قرارات استراتيجية أكثر دقة وفاعلية.
    ٤. زيادة التواصل والتفاعل: تسهم الأنظمة الإلكترونية في تعزيز التواصل والتفاعل بين الموظفين والإدارة، ما يعزز من فهم وتوجيه الأهداف والتحفيز.
    ٥. التكيف مع التغيرات التكنولوجية: تساعد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية المؤسسات في التكيف بسرعة مع العقبات التكنولوجية والاجتماعية عن طريق تحسين عمليات التوظيف والتدريب وتطوير المهارات.
    ٦. توفير الوقت والتكاليف: تقلل الإدارة الإلكترونية من الأعباء الإدارية وتوفر الوقت والموارد من خلال التيسير والتأشير الإلكتروني للعديد من العمليات.

ببساطة، إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تُسهم في تحسين أداء المؤسسات، وتُعزز من رضا الموظفين، وتُمكن من اتخاذ قرارات أفضل مستندة إلى البيانات، ما يجعلها أساسية للنجاح في عالم يتسم بالتكنولوجيا المتقدمة والتغيرات السريعة (Varadaraj&AlWadi,2021:2).

وبين (Berber et al.,2018:25) ان اهم اهداف ادارة الموارد البشرية الالكترونية (تعزيز جودة المعلومات المتاحة، تخفيف الأعباء الإدارية على قسم الموارد البشرية، تسريع توفير المعلومات، تعزيز مرونة البيانات لدعم استراتيجيات التخطيط، تحسين خدمات الدعم المقدمة للموظفين، إنتاج مؤشرات وقياسات لمتابعة الموارد البشرية، إعداد تقارير داعمة لإدارة رأس المال البشري، زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء، خفض التكاليف التشغيلية، تحسين إدارة استثمار وقت العمل بفاعلية أكبر) ويمكن توضيحها من خلال الشكل (٤) الآتي:



الشكل (٤) اهداف ادارة الموارد البشرية الإلكترونية

Source: Al-Hmouze, L. H., & Salameh, H. (2016). The impact of electronic human resource management (E-HRM) application on organizational performance. *Middle East University*.

#### رابعاً: مخرجات ادارة الموارد البشرية الالكترونية

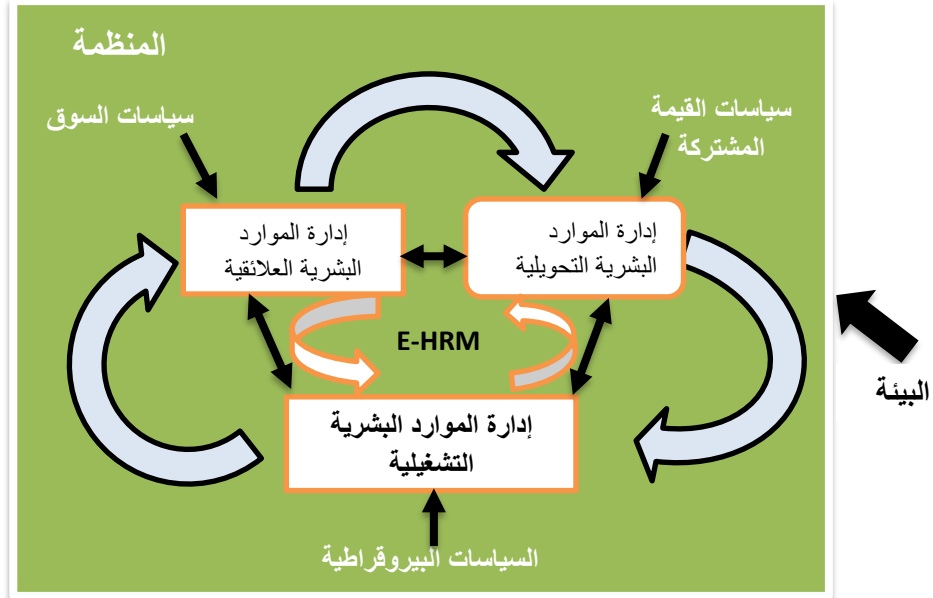
ان استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يُعد أسلوبًا ممتازًا لصياغة سياسات وممارسات تنفيذ إدارة الموارد البشرية. يوجه هذا النهج المنظمات نحو تحقيق النتائج المرجوة، وهناك أربعة نتائج رئيسية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية يمكن تلخيصها كما يلي: (Omran&Anan, 2018:468)

١. **التزام عالي:** عبر الالتزام العالي يتم تحفيز وتُعزِيز فهم موظفي المنظمة، ويجعلهم على استعداد للتفاعل مع الإدارة بشأن التغييرات في البيئة المؤسسية وتأثيرها على المنظمة الداخلية وعلى مجال الموارد البشرية. وبناءً على ذلك، يجب على مجال الموارد البشرية أن يكون لديه القدرة على أداء دور وكيل التغيير.
٢. **كفاءة عالية:** تشير إلى قدرة الموظفين على اكتساب مهارات ومعرفة جديدة للتكيف مع متطلبات جديدة عند الضرورة.
٣. **الفاعلية من حيث التكلفة:** تشير إلى القدرة على المنافسة فيما يتعلق بمستويات الأجور، ومعدل تداول الموظفين، والقبول المالي للتكاليف المترتبة عن تحمل مقاومة من لدن الموظفين مثل الإضرابات.
٤. **تطابق اعلى:** يشير إلى ضرورة إعادة هيكلة التنظيم الداخلي ونظام المكافآت، فضلا عن مراجعة المدخلات والإنتاجية للموظفين، وذلك بما يخدم جميع أصحاب المصلحة بشكل أفضل.

### خامساً: مجال ادارة الموارد البشرية الإلكترونية

- لقد حدد كلاً من (Poisat&Mey,2017:2) ثلاثة مجالات لممارسة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:
١. **الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التشغيلية.** ذكر Weerakoon ان الموارد البشرية التشغيلية الإلكترونية تمثل النهج الاستراتيجي الذي يهدف إلى تحسين أداء الموظفين والمنظمة من خلال الاستخدام الفاعل للتقنيات والأدوات الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية. يتضمن هذا التنوع من الممارسات الإلكترونية تحسين العمليات الداخلية للموارد البشرية والمكافآت وتعزيز التواصل والتفاعل بين الموظفين والإدارة من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل أكثر كفاءة وفعالية (Weerakoon,2016:17). و اضاف Micu وآخرون ان إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التشغيلية تشمل إدارة البيانات المتعلقة بأجور الموظفين، وبياناتهم الشخصية (Micu et al.,2017:3). وهذا بدوره يمكّن المديرين من اتخاذ قرارات استراتيجية تهدف إلى تحسين تنافسيتهم وزيادة الإنتاجية وجودة الأداء العامة (Alabaddi,2020:61).
  ٢. **الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية العلائقية.** ان دور إدارة الموارد البشرية تتمثل في توفير مجموعة من الخيارات المتعلقة بعمليات التوظيف. تلك الخيارات تشمل تقديم الدعم لعمليات التوظيف بطرائق مختلفة تتيح للمنظمة الاستجابة لاحتياجاتها واستراتيجيتها في مجال توظيف الموظفين. هذا يعني أن إدارة الموارد البشرية تعمل على توفير الأدوات والموارد اللازمة لدعم توظيف الموظفين بطرائق تتماشى مع أهداف واحتياجات المنظمة. تلك الخيارات تمكن المنظمة من اتخاذ القرارات المستنيرة فيما يتعلق بالتوظيف وتُعزز من قدرتها على جذب المواهب المناسبة لتحقيق أهدافها. واما ان يكون التوظيف من خلال تطبيقات عبر الإنترنت أو باستخدام النهج التقليدي الورقي للتوظيف (Ruel et al.,2007:282).
  ٣. **الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التحويلية.** وضح (Rogiers et al.,2020:3) ان إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التحويلية هي مجموعة من الأساليب والتكنولوجيا التي تستخدم في تحسين وتحويل عمليات إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات، بما في ذلك الحكومات. تستند هذه الأساليب إلى التقنيات الرقمية وتطبيقات الويب لتحقيق أهداف معينة في مجال الموارد البشرية. وأن هذه النهج التحويلية يأتي

نتيجة تغييرات في أنماط العمل والتوظيف وتوفير هياكل تنظيمية أكثر مرونة. التحول يتضمن أيضاً تطوير استراتيجية المنظمة بمشاركة قطاع الأعمال وتأسيس مراكز الخبرة (اسماعيل واخرون، ٢٠٢٢: ١٢١٢). ويمثل الشكل (٥) انواع ادارة الموارد البشرية التحويلية.



الشكل (٥) يوضح مجالات ادارة الموارد البشرية الالكترونية .

**Source:** Hosseini, S. A., & Nematollahi, K. (2014). Electronic human resources management and the effectiveness of human resources management. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 2(3 (s)), pp-1812.

### سادساً: ابعاد ادارة الموارد البشرية الالكترونية

تم اختيار مقياس (Malkawi, 2018) والذي يتضمن خمسة ابعاد وهي (التخطيط الالكتروني للموارد البشرية، الاختيار والتوظيف الالكتروني، التعويض الالكتروني، التعلم والتطوير الالكتروني وتقييم الاداء الالكتروني). اذ يعد هذا المقياس شاملاً الأبعاد الأكثر اتساعاً لهذه الدراسة، تم التوافق بين معظم الباحثين على الأبعاد الفرعية في هذا المقياس. يتميز المقياس بتضمن فقرات جاهزة لقياس كل بعد. تم الاتفاق بين الخبراء

المحكمين على الأبعاد والفقرات المعدة للقياس. تم التحقق من المنطقية والتوافق مع الأبعاد للمتغير التابع لهذا المقياس.

## ١- التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية

تشهد إدارة الموارد البشرية في المنظمات اليوم تغييراً كبيراً نتيجة تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال استخدام تكنولوجيا الإنترنت والمواقع الإلكترونية، ما يسهم في زيادة تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية (Al Hamad et al.,2022:430). إذ يُحسّن التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية تحديث بيانات الموظفين وتعديلاتهم الشخصية، إذ يمنح الموظفين الفرصة لتحديث بياناتهم الشخصية. ونتيجةً لذلك، يزيد دقة حفظ سجلات الموارد البشرية وجودة البيانات المُدخلة (Shah et al.,2020:15). كما ويعد التخطيط الإلكتروني في الوقت الحالي عملية تحويل ودمج وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية بشكل رقمي داخل المنظمات. يشمل هذا التحول وظيفة التخطيط، إذ تُقدم أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وظائفاً آلية تُسهل جمع واسترجاع وتحديث البيانات المتعلقة بمعرفة ومهارات وكفاءات موظفي المنظمة. وتوفر هذه الأنظمة إمكانية الوصول للبيانات حسب الحاجة، وتسهل عمليات اتخاذ القرار (Findıklı&Bayarçelik,2015:426).

واضاف (Moussa&ElArbi,2020:20) ان التخطيط الإلكتروني عبارة عن نظام يقوم بجمع وتحليل وتخزين بيانات الموظفين. يعزز النظام كفاءة العمليات والخدمات الموارد البشرية ويحسن إنتاجية ومعرفة الموظفين. كما يسهم في تعزيز التواصل وإدارة المعرفة، مع توفير الوقت وتقليل التكاليف. فالنظام يؤدي دوراً في تحسين الأداء التنظيمي واتخاذ قرارات استراتيجية، ويتركز البحث على تحديد تأثيره على قدرة الموظفين على الابتكار في قسم الموارد البشرية. وفي ضوء ما تقدم يرى الباحث التخطيط الإلكتروني على انه عملية تشير إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية والأنظمة الإلكترونية في عمليات تخطيط الموارد البشرية داخل المؤسسات و يتضمن هذا النهج الإلكتروني استخدام البرمجيات وأنظمة الأتمتة لتسهيل عمليات التخطيط وتعزيز فهم أفضل لاحتياجات الموارد البشرية في المستقبل.

## ٢- الاختيار والتوظيف الإلكتروني

شهد التوظيف الإلكتروني تطوراً كبيراً على مدى العقد الماضي، إذ أصبح الإنترنت واحداً من أهم الأدوات في عمليات التوظيف والبحث عن وظائف. يمكن تقسيم التوظيف الإلكتروني إلى نوعين رئيسيين من الاستخدامات: (Kapse et al.,2012:83)

أ- مواقع الويب الخاصة بالشركات: وهي مواقع ويب تابعة للشركات وتحتوي على صفحات مخصصة لنشر الوظائف الشاغرة وخيارات الوظائف.

ب- لوحات الوظائف التجارية: تُستخدم هذه اللوحات على مواقع الويب التي تختص بعرض إعلانات الوظائف من مختلف الشركات.

ويرى (Okolie&Irahor,2017:116) ان التوظيف الإلكتروني هو عملية انتقاء المرشحين لشغل وظائف الشركات باستخدام الإنترنت. اذ يتيح التوظيف الإلكتروني للشركات تحقيق وفورات في التكاليف، وتحديث عروض العمل وحالتها في أي وقت، وتقليل وقت الدورة التوظيفية، والاختيار الدقيق من بين مجموعة واسعة من المرشحين، ويمنح المنظمة الفرصة لتحسين سمعتها.

ويؤكد (Kowo et al.,2019:161) ان الاحتفاظ بموظفين ذوي أداء متميز يشكل تحديًا كبيرًا، ما يجعل دور ممارسات التوظيف ذات أهمية بالغة. حيث يُعد استخدام الإنترنت الآن قاعدة أساسية، لاستقطاب أعداد كبيرة من المتقدمين، يجب أن يكون الخيار الأمثل للمنظمة هو استخدام الإنترنت. هذه التقنية قد قلبت عملية التوظيف رأسًا على عقب. يتم اعتمادها بشكل متزايد من قبل المؤسسات الكبيرة والصغيرة على حد سواء، وأصبحت وسيلة مفضلة لأصحاب العمل والباحثين عن وظائف. اذ تيسر إدارة عملية التوظيف بشكل كبير من خلال جدولة المقابلات عبر الإنترنت، ما يتيح للمنظمة الوصول الفوري إلى طلبات المتقدمين. فضلًا عن ذلك، أصبح من الأسهل والأسرع إعداد قائمة مختصرة من المتقدمين المؤهلين، اذ يتم استبعاد أي مرشح لا يتوافر لديه المؤهلات المطلوبة تلقائيًا من قبل النظام. واطاف (Abia&Brown,2020:372) ان فوائد التوظيف الإلكتروني تتمثل في تحديث الوظائف بشكل فوري، تقصير وقت دورة التوظيف، اختيار أفضل المرشحين بسهولة، تحسين سمعة المنظمة من خلال تعزيز سمعة العمليات وتقديم تجربة ايجابية للمرشحين والموظفين، تحقيق وفورات في التكاليف اذا اعتمدت على التوظيف الإلكتروني. وان التوظيف الإلكتروني يقدم أدوات فعالة للمنظمات لتحقيق وفورات وتسريع عمليات التوظيف، ما يساعدهم على جذب واختيار أفضل المرشحين بفعالية وتعزيز سمعتهم كموظفين مؤهلين لملء الشواغر في المنظمة. كما واطاف (Letare et al.,2022:32) ان نظام المعلومات الذي يعتمد على موقع التوظيف الإلكتروني يعمل كأداة متقدمة على الويب توفر معلومات فعالة وموثوقة وتسهم في توفير الكثير من المال. هذا النظام يعمل عبر الإنترنت ويوفر دعمًا شاملاً لإدارة الموارد البشرية، الى جانب نشر معلومات متعلقة بالتوظيف. بفضل هذا النظام، يمكنك الاستفادة من فرص العمل في أي وقت يناسبك. ان الغاية الرئيسة للمنظمات هي تحديد وتنفيذ استراتيجيات التوظيف الأكثر فعالية. في السابق، كانت عمليات التوظيف التقليدية تشمل تقديم سير ذاتية ورقية بشكل شخصي أو عبر البريد إلى المنظمة، تليها مقابلات شخصية في موقع جغرافي معين. كان اختيار السير الذاتية في تلك الفترة يعد أمرًا معقدًا للغاية، اذ اعتمد المسؤولون عن التوظيف على اختيار عدد قليل من المرشحين دون معايير اختيار واضحة.

ومن هذا المنطلق، تهدف المنظمات المعاصرة إلى تبني استراتيجيات توظيف أكثر تقدمًا وفعالية. يشمل ذلك الاستفادة من التكنولوجيا والأدوات الرقمية لتسهيل عمليات التوظيف، مثل تقديم السير الذاتية عبر الإنترنت وإجراء المقابلات عن بعد. يساعد هذا التحول في تحسين عمليات اختيار المرشحين وضمان تطابقها مع معايير اختيار محددة بشكل أفضل، ما يسهم في جعل عملية التوظيف أكثر فعالية وشفافية (Tiru&Mohorâta,2022:75).

ويؤكد (Vijayalakshmi,2022:77) ان الاختيار الإلكتروني هو انتقاء المرشح الأمثل من بين المتقدمين للوظائف. يتضمن الاختيار الإلكتروني اعتماد اثنين من النهج: اختبار القدرة واختبار الشخصية. هذه العملية تهدف إلى تعيين موظفين جدد في منظمة ما باستخدام وسائل متنوعة مثل اختبارات عبر الإنترنت، والمقابلات عبر الويب، والتقييمات المرجعية، والمقابلات النهائية.

واضاف (Mamatha et al.,2022:1579) ان الاختيار الإلكتروني في مجال التوظيف هو نهج شائع يجمع بين الاختبارات عبر الإنترنت والمقابلات الشخصية وعروض العمل. يُستخدم هذا النوع من الاختيار في الشركات بهدف تحقيق أهداف محددة مثل خفض التكاليف واستفادة قصوى من الموارد البشرية وضمان استدامة المنظمة. ويبرز أهمية اتباع الاختيار الإلكتروني اتباع إجراءات دقيقة لضمان سلامة عمليات الاختيار، وهذا يتضمن تصميم النظام بعناية واختيار الموظفين المناسبين. وان هذه الأنظمة إلى تسهل اتخاذ مديري التوظيف لقرارات توظيف النهائية. واكد (Sachdev&Murgai,2022:749) ان الاختيار الإلكتروني عملية توظيف تتضمن إجراء اختبارات عبر الإنترنت، ومقابلات شخصية عبر الويب، وتقديم عروض وظائف بواسطة الوسائل الرقمية. تتيح هذه العملية العديد من المزايا، مثل سرعة الإجراءات وتوفير التكاليف وزيادة الكفاءة. فضلا عن ذلك، تتيح للمنظمات إجراء عمليات توظيف معقدة وتفاعلية، ما يساعد في جذب مرشحين مؤهلين لشغل الوظائف. إجمالاً، تعد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، بما في ذلك الاختيار الإلكتروني، النهج الرقمي لأداء واحدة من أهم مهام مديري الموارد البشرية، اذ تضمن توظيف الأفراد الأنسب والمؤهلين للوظائف.

وبأختصار يرى الباحث ان عملية الاختيار والتوظيف الإلكتروني هما عمليتان في مجال إدارة الموارد البشرية يتم فيهما استخدام التكنولوجيا والوسائل الرقمية في عمليات اختيار وتوظيف الموارد البشرية. يتضمن هذا النهج استخدام الإنترنت والبرمجيات الخاصة بتوظيف الموارد البشرية لتبسيط وتحسين عمليات اختيار المرشحين وتوظيفهم في المؤسسات.

### ٣- التعويض الإلكتروني

التعويضات الإلكترونية تشير إلى توظيف التقنيات والأدوات الرقمية، بما في ذلك تطبيقات الويب والبرامج والتقنيات السحابية والتقنيات السوشال ميديا والهواتف الذكية، في إدارة عمليات تعويض الموظفين. يهدف ذلك إلى تحسين كفاءة ودقة عمليات تقدير وصرف التعويضات للموظفين، وتعزيز مستوى رضا الموظفين وزيادة فعالية تخصيص الموارد البشرية. تعتمد هذه العمليات على تكنولوجيا المعلومات لجمع ومعالجة البيانات وتقديم المعلومات بشكل سريع ودقيق، ما يساهم في تطوير الأداء العام لإدارة الموارد البشرية والمنظمة. (Al Mashrafi,2020:7).



واضاف (Al-Saidi&Ali,2020:14996) ان التعويض الإلكتروني يمثل نهجاً الكترونياً متاحاً لمجموعة من الأدوات المخصصة لإدارة التعويضات، والتي تمكن المؤسسات من جمع وتخزين ومعالجة وتحليل واستخدام وتوزيع بيانات ومعلومات التعويضات عبر الإنترنت وشبكة الويب العالمية. يتيح هذا النهج للأفراد الوصول إلى برامج التعويضات وقواعد البيانات والأدوات التحليلية من أي مكان يتوفر فيه اتصال بالإنترنت. فضلاً عن ذلك، يتيح التعويض الإلكتروني أيضاً تقديم تقييم لاستخدام نظم الدعم والحلول المخصصة التي تهدف إلى تعزيز رضا الموظفين من خلال الفوائد التي يمكنهم الحصول عليها. كما ويشير التعويض الإلكتروني إلى استخدام نظام إلكتروني لحساب وتنفيذ الاستحقاقات المتعلقة برواتب الموظفين وحسابات التكاليف المختلفة، وكذلك لإدارة مزايا الموظفين وبرامج الرفاهية والمزايا الأخرى (Ganeshan & Vethivajan ,2020:87).

وفي السياق نفسه، يتم التأكيد على أن ممارسة التعويض الإلكتروني أصبحت ممارسة شائعة لا تُعد تنافسية بالمعنى التقليدي. إنها تعتمد على توظيف تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال لتصميم حزم التعويضات والمزايا للقوى العاملة. هذا يساعد في ضمان توزيع الرواتب بطريقة عادلة وفي تتبع سجلات حزم المزايا ومعلومات التعويض. ببساطة، يشير التعويض الإلكتروني إلى تلك الأساليب الرئيسية التي يمكن أن تؤثر على أداء الموظف (Umar et al .,2020:100).

ويرى الباحث ان التعويض الإلكتروني هو عمليات استخدام التكنولوجيا الرقمية والوسائل الإلكترونية لإدارة وتنفيذ عمليات التعويض والمكافآت داخل المؤسسات. يتيح هذا النهج أتمتة وتحسين عمليات تقدير الأداء، وحساب المرتبات، وتوزيع المكافآت والفوائد بشكل فاعل.

#### ٤- التعلم والتطوير الإلكتروني

يقوم نظام إدارة الموارد البشرية بتحليل المهارات والقدرات والمعارف المتاحة في المنظمة، ما يمكّن من إعداد خطط تطوير وتدريب مصممة خصيصاً للعاملين. يُتيح هذا النهج إمكانية إعادة توزيع الموظفين على الوظائف وفقاً لمهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم، وذلك بما يتناسب مع خلفياتهم الأكاديمية. وقد سهمت تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير في تحسين ممارسات التدريب في السنوات الأخيرة، إذ أتاحت للموظفين الحصول على التعليم والتدريب بدون الحاجة إلى الحضور الشخصي في الأماكن الفعلية. ونتيجة لذلك، استطاعت المنظمات تعزيز قدرتها

التنافسية عبر تعزيز ثقافة التعلم المستمر وتقديم التدريب المستمر عبر الإنترنت. وبالتالي، أصبحت المنظمات أكثر مرونة في تلبية احتياجاتها الحالية والمستقبلية (AlHamad et al.,2022:431).

اذ يعد التدريب الإلكتروني عملية تقديم التعليم وتطوير المهارات باستخدام وسائل رقمية وتكنولوجية. يهدف هذا النوع من التدريب إلى تعزيز أداء الموظفين وتطوير مهاراتهم بما يتناسب مع احتياجات المنظمة. باستخدام التكنولوجيا الحديثة، يمكن للموظفين الوصول إلى محتوى التدريب عبر الإنترنت دون الحاجة إلى التواجد في موقع محدد، ما يتيح لهم فرصًا لتعلم وتطوير مهاراتهم بمرونة. تسهم هذه العمليات في تحسين الأداء العام للموظفين وزيادة كفاءتهم في العمل. فضلًا عن ذلك، يمكن للمنظمات استخدام التدريب الإلكتروني كأداة استراتيجية للتطوير المهني للموظفين، ما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة وزيادة تنافسيتها. التحديات الرئيسية في هذا السياق تشمل تصميم برامج تدريب فعالة وضمان تفاعلية عالية مع المحتوى، فضلًا عن تقديم تقييم دوري لقياس فعالية التدريب (Hamsinah,2023:2). ويؤكد ذلك (al-lawama et al.,2023:920) ان الأهداف الرئيسية للتدريب الإلكتروني تتلخص في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة رضا المتدربين، فضلًا عن بناء قوة عاملة فعّالة ومتجددة. غالبًا ما يتم اختيار التدريب الإلكتروني من لدن القادة في مجال الأعمال لأسباب متعددة، منها السعي للحصول على ميزة تنافسية وتلبية الحاجة إلى التوسع على الصعيد الوطني والعالمي. تعتمد أنظمة إدارة الموارد البشرية على تقييم المهارات والكفاءات والمعرفة المتاحة في المنظمة، وتسهم في وضع خطط تطويرية وبرامج تدريب تلبية احتياجات المنظمة وتُعزز إمكانيات تطوير الموارد البشرية. على مر السنوات الأخيرة، ساهمت تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير في تطوير ممارسات التدريب، اذ سمحت للموظفين بالوصول إلى التعليم والتدريب بشكل فعّال دون الحاجة إلى التواجد في أماكن تدريبية محددة. وعلاوة على ذلك، ساهمت هذه التكنولوجيا في تمكين المنظمات من تعزيز قدرتها التنافسية من خلال تعزيز ثقافة التعلم المستمر وتقديم برامج تدريب مستدامة عبر الإنترنت. هذا يمنح المؤسسات مرونة أكبر لتلبية احتياجاتها الحالية والمستقبلية بشكل أفضل. وفي ضوء ما تقدم يمكن ان نقول ان التعلم والتطوير الإلكتروني يمثل نمطًا من أنماط التعلم يعتمد على استخدام التكنولوجيا الرقمية ووسائل الإعلام الإلكترونية لتوفير الفرص التعليمية. يشمل التعلم والتطوير الإلكتروني استخدام الإنترنت والأنظمة الإلكترونية لتقديم المحتوى التعليمي، سواء كان ذلك من خلال دورات دراسية عبر الإنترنت، موارد تعلم إلكترونية، أو تقنيات التفاعل عن بُعد.

##### ٥-تقييم الاداء الإلكتروني

إدارة الأداء الإلكتروني هو جزء أساسي من مجال ادارة الموارد البشرية وتشمل مجموعة من العمليات التي تستهدف تحسين أداء الموظفين وضمان تحقيق الأهداف المنظمة. واحدة من تلك العمليات المهمة هي تقييم الأداء، المعروفة أيضًا باسم مراجعة الأداء أو تقييم الأداء. تقييم الأداء هو عملية تشمل مقارنة أداء الموظفين بالمعايير المحددة في وصف الوظيفة الخاص بهم وتهدف هذه العملية إلى توضيح مدى تحقيق الموظفين لأهدافهم وواجباتهم والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة. تستخدم تقييمات الأداء كأداة لتحفيز وتطوير الموظفين، وتحديد

الفجوات في الأداء، وتحديد الحاجة إلى تدريب إضافي، واتخاذ قرارات تتعلق بالترقيات أو المكافآت أو التطوير المستقبلي. بشكل عام، يمكن اعتبار تقييمات الأداء جزءًا أساسيًا من مهام قسم الموارد البشرية لضمان تحقيق الاستدامة والكفاءة في أداء الموظفين وتحقيق أهداف المنظمة (Mahmoud et al., 2019:110). ويرى (Ullah et al., 2021:1) ان تقييم الأداء الإلكتروني هو عملية تقدير وتقييم أداء الموظفين في منظمة باستخدام تكنولوجيا المعلومات وأنظمة إدارة الأداء القائمة على الويب. يتيح هذا التقييم استخدام تقارير وبيانات إلكترونية لتقدير الأداء وتوجيه القرارات الاستراتيجية. تحاول المؤسسات توحيد ممارسات الموارد البشرية مع تكنولوجيا المعلومات بهدف تحقيق أقصى قدر من القيمة والكفاءة. يتضمن هذا التحول تحويل أنظمة إدارة الأداء من النماذج التقليدية إلى أنظمة قائمة على تكنولوجيا الويب، ما يُعزز دقة التقييم ويزيد من الموضوعية. واضاف (Michael&Opusunj, 2021:374) بأنه نظام يُستخدم لتقدير أداء الموظفين في المؤسسات والمنظمات باستخدام التكنولوجيا الرقمية. يهدف هذا التقييم إلى فهم قدرات الموظفين وتطويرها، وقد تطور مع مرور الزمن ليشمل تحفيز الموظفين ذوي الأداء العالي وتحديد النواقص وتطوير استراتيجيات تحسين الأداء. تقدم تقييمات الأداء الإلكترونية العديد من المزايا، مثل الدقة، والموضوعية، وتوفير الوقت، وتوفير البيانات ذات الجودة العالية. تشمل هذه العمليات تحديد الأهداف ومراجعة الأداء وتقديم التغذية الراجعة. في المقابل، تقييم الأداء اليدوي يتطلب عادة الاجتماعات الشخصية والمناقشات والأوراق الكثيرة. باستخدام التكنولوجيا الحديثة، انتقلت العديد من المؤسسات من النهج التقليدي لتقييم الأداء إلى الأساليب الإلكترونية بسبب سهولة الإدارة والفعالية والتكلفة المنخفضة. ومع ذلك، قد لا يحقق تقييم الأداء الإلكتروني دائمًا الفوائد المتوقعة من تطوير أداء الموظفين بشكل كامل. ويرى (Al-Jedaia&Mehrez, 2020:2077) ان اهم مزايا تقييم الاداء الالكتروني تتمثل بالاتي:

- ١- **تحفيز الموظفين:** من خلال تقديم تقييم دوري لأدائهم، يشعر الموظفون بالتقدير والاعتراف بجهودهم. هذا يمكن أن يكون تحفيزاً قوياً لزيادة جهودهم والعمل بجدية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.
- ٢- **تحسين أداء الموظفين:** تساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين. وبالتالي، يمكن للمنظمة توجيه جهود التطوير والتدريب نحو تعزيز المهارات والقدرات التي تحتاج إلى تطويرها.
- ٣- **تحسين جودة القرارات الإدارية:** يمكن استخدام نتائج تقييم الأداء لاتخاذ قرارات إدارية مستنيرة مثل الترقيات، وتحديد المكافآت، وتوجيه الإمكانات نحو المهام الأكثر أهمية لتحقيق أهداف المنظمة.
- ٤- **تعزيز التطوير المهني:** يتيح تقييم الأداء للموظفين فهم أفضل لأهدافهم المهنية والمساعدة في توجيههم نحو النمو والتطور المهني. كما يمكنهم من تحديد خطط تطوير شخصية لتعزيز قدراتهم.
- ٥- **زيادة كفاءة العمل:** بفضل عمليات تقييم الأداء، يمكن تحسين إنتاجية الموظفين وزيادة كفاءة العمل بشكل عام، ما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة.
- ٦- **إنشاء بيئة عمل مستدامة:** عن طريق تعزيز توجيه الجهود نحو أهداف المنظمة، يمكن لتقييم الأداء أن يساهم في إنشاء بيئة عمل مستدامة ومتناغمة.

بشكل عام، يعد تقييم الأداء الإلكتروني عملية استخدام التكنولوجيا الرقمية والأنظمة الإلكترونية لتقييم أداء الموظفين داخل المؤسسات. يتضمن هذا النهج استخدام البرمجيات والأدوات الإلكترونية لتسجيل وتحليل أداء الموظفين، وتقديم ردود فعل فورية، وتحسين العمليات التقييمية.

## المبحث الثاني

### فرق العمل الرشيقة

#### توطئة :

عندما نتحدث عن تحسين كفاءة وإنتاجية العمل في بيئة الأعمال، يصبح من الضروري فهم مفهوم "العمل الرشيق" وكيف يمكن للفرق أن تستفيد من تطبيقه. فرق العمل الرشيقة هي نموذج إداري يهدف إلى تحقيق أقصى قدر من الكفاءة والجودة في الأداء مع تقليل الهدر وزيادة التواصل والتعاون. في هذا السياق، سنتناول في هذا المبحث مفهوم فرق العمل الرشيق ونسلط الضوء على الفروق الرئيسية بين فرق العمل التقليدية وفرق العمل الرشيقة.

#### أولاً: مفهوم فرق العمل الرشيقة

تحتاج منظماتنا اليوم إلى الابتكار للبقاء على قيد الحياة في البيئات الديناميكية بشكل متزايد، وغالبًا ما تصبح الفرق مركزًا للابتكار (Khanagha et al., 2022:336). ويمكن تصوير فرق العمل الرشيقة على أنهم "مجموعة من الأفراد الذين يتمتعون بإمكانيات ورؤية شاملة تمكنهم من التفاعل بكفاءة مع التقلبات والاضطرابات في السوق، وذلك من خلال استثمار الجوانب الإيجابية لمثل هذه الظروف الديناميكية. يشمل ذلك القدرة على التكيف مع العقبات الفجائية في تفضيلات الزبائن وبنية الحسابات" (Muduli & Pandya, 2018:277). وان ممارسات فرق العمل الرشيقة التي تمكن الفرق من تفعيل القيم والمبادئ الرشيقة من خلال التأكيد على المرونة والتركيز على الزبائن والعمل الموجه نحو التغيير بدلاً من المتابعة الصارم (Junker, 2019: 5).

وقد اكد (Loo, 2019:2) ظهور أهمية وجود فرق عمل رشيقة للمنظمات اكثر من وقت مضى. اذ تظهر مهارات الفرق الرشيقة في القدرة المتزايدة على التكيف بفعالية، بهدف ضمان تحقيق أقصى مستويات الإنتاجية في بيئة العمل المتقلبة وغير المتوقعة. وتعد فرق العمل الرشيقة أحد عوامل تحقيق الرشاقة العامة للمنظمة (Tamtam&Tourabi, 2020:411). اذ بين كلاً من Natapoera & Mangundjaya أن رشاقة المنظمة هي قدرة المنظمة على البقاء والازدهار في بيئة تنافسية تستجيب بسرعة للتغيرات من خلال استخدام أساليب التصنيع والإدارة (Natapoera&Mangundjaya, 2020:30). وان تحقيق المرونة في الفرق الرشيقة يتطلب من إدارة الموارد البشرية الالتزام بتنفيذ إجراءات داعمة، وذلك بهدف تأهيل موظفين متمكنين ومتجاوبين مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة العمل. هذا الجهد يهدف إلى تحسين تقديم الخدمات للموظفين. اكد المنتدى الاقتصادي العالمي في عام ٢٠٢٠ أن الأزمة تستدعي دمج ممارسات مرونة الفرق الرشيقة لضمان التكيف مع التغيرات المتكررة في اللوائح والأنظمة في محيط العمل. وأشار ايضا إلى أن أصحاب العمل الذين يقدرون رشاقة الفرق يمكنهم بناء ثقافة تطوير الموظفين، ما يمكنهم في النهاية من جذب مجموعة من الموظفين الذين تم تطويرهم بشكل عالي (Maina et al., 2023:61).

ان العمل في عالم معقد يتطلب فريقاً رائعاً، يديره قائد ملهم يتمتع برؤية واضحة. فالنجاح النهائي للمنظمات يعتمد على الجهد المشترك لهؤلاء الأفراد. ولكن الفرق الرشيقة لا تعني بالضرورة أنها تتألف من أفضل الأشخاص من الناحية الفنية أو الأكثر خبرة. بدلاً من ذلك، تعني وجود الأشخاص الذين يتمتعون بالشخصية والسلوكيات والقيم الصحيحة للرشاقة، إما بشكل طبيعي أو من خلال التدريب والتطوير المناسب (Aghina et al.,2019:11). إذ تعد مفاهيم فرق العمل الرشيقة متنوعة وقابلة للتغيير وفقاً لرؤى الباحثين والسياقات التي يدرسونها. ولذلك، نجد تبايناً وتنوعاً في تلك المفاهيم عبر الزمن. فيما يلي جدول يوضح بعض مساهمات الباحثين في تطوير هذا المفهوم حسب التسلسل الزمني.

#### الجدول (٧) بعض اسهامات الباحثين في تحديد هذا المفهوم حسب التسلسل الزمني

ت	التسلسل الزمني	اسهامات الباحثين
١	(Schmidt et al.,2014:3)	يستطيع الفريق على تغيير عمليات الاداء استجابة للإشارات من البيئة بطريقة تؤدي إلى نتائج وظيفية للفريق.
٢	(Suofi,2014:1016)	المقدرة على التكيف والاستجابة بفعالية للتغيرات السريعة في الأسواق والتكنولوجيا. عندما تكون هذه المرونة غير كافية، يعاني بعض المؤسسات من تحديات في مجارة وفهم التطورات السريعة التي تطرأ في بيئتها الخارجية.
٣	(Muduli,2017:47)	امكانية الاستجابة الفاعلة بشكل يمكن من التغيير في الوقت المناسب واستغلال فوائد التغيير.
٤	(Gren et al.,2017:2)	وهو أسلوب تطوير العمليات الذي يؤكد على التعاون والتنسيق بين أفراد الفريق والتفاعل البشري بشكل أساسي. تسعى لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة في تطوير العمليات من خلال تغيير النهج التقليدي وتجنب الأساليب "الموجهة بالخطأ".
٥	(Paul,2020:140)	تعني تمكن الاشخاص من التكيف مع المحيط الخارجي والاستجابة له بكفاءة وفاعلية.
٦	(Junker,2019 :3)	مجموعة من الاشخاص الذين يعملون على حزمة من التعليمات بهدف تمكين الموظفين من العمل بطريقة الإدارة الذاتية (الرشيقة)
٧	(Dreesen et al.,2020:2649)	درجة التقدير والاستقلالية الممنوحة للفريق في جدولة العمل، وتحديد الإجراءات والأساليب التي سيتم استخدامها، واختيار الموارد وتوزيعها، وتعيين أعضاء الفريق، وتعيين المهام لأعضاء الفريق، وتنفيذ المهام المعينة
٨	(Magpili&Pazos,2018:4)	مجموعة من الأفراد ذوي المهارات والمعرفة المتنوعة مع الاستقلالية الجماعية والمسؤولية لتخطيط المهام وإدارتها وتنفيذها بشكل مترابط لتحقيق هدف مشترك.
٩	(Menon&Suresh ,2021:507)	ممارسات ادارية تعزز من القابلية على التوسع والمرونة في المنظمات مع تمكين المنظمات من التكيف بفاعلية والتجاوب مع عمليات التغيير السريعة.
١٠	(Saputra et al.,2023:196)	القابلية الشخصية للموظف على تشخيص التغيرات الديناميكية والاستجابة لها من أجل البقاء في بيئة تنافسية.
١١	(Das et al.,2023:33)	القدرة على التكيف السريع لموظفي المنظمة مع التغيرات في التقنيات ومتطلبات الزبائن والقواعد التنظيمية للحكومة.

المصدر: من اعداد الباحث استناداً للأدبيات الواردة فيه

استناداً إلى المفاهيم السابقة، يتضح للباحث وجود نقاط مشتركة بين الباحثين الذين استكشفوا مفهوم فرق العمل الرشيقة. يتمثل هذا التوافق في النقاط التالية:

- ١- يعد مفهوم فرق العمل الرشيقة من المفاهيم الحديثة في بيئة الاعمال
- ٢- يتفق الباحثون على أن عدم كفاية مرونة الفرق الرشيقة يمكن أن تسبب صعوبة في مجارة التغيرات السريعة في الأسواق والتكنولوجيا.

- ٣- اتفق الباحثون إلى أن فرق العمل الرشيقة تُعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيير والاستجابة بشكل صحيح وفعال للاستفادة من فوائد التغيير .
- ٤- كما واتفق الباحثون على أن مفهوم رشاقة الموظف يساعد المنظمات على التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق النجاح التنظيمي، ويُشجع على تعزيز رشاقة الموظفين كاستراتيجية مهمة في بيئة تنظيمية ديناميكية.
- ٥- اتفق جميع الباحثون على أن تعزيز رشاقة الموظفين وفهمها الشخصي للموظفين للتغيرات الديناميكية تساهم في تحسين الأداء التنظيمي والقدرة على البقاء في بيئة تنافسية.
- وفي ضوء ما تقدم يمكن للباحث ان يعرف مفهوم فرق العمل الرشيقة اجرائياً بأنها مجموعات مرنة من الموظفين داخل المنظمات تعمل بأسلوب تنظيم وإدارة الفرق العاملة في المؤسسات باستخدام مبادئ ومفاهيم العمل الرشيق. يهدف هذا النهج إلى تحسين الكفاءة والتكامل في العمليات وتحقيق الابتكار والتكيف السريع مع التغيرات.

### ثانياً: أهمية فرق العمل الرشيقة

- عندما يتمتع القادة وفرق العمل بعقلية قوية ورشيقة ، فإن الطموح الواضح وحده غالباً ما يكون كافياً لظهور نموذج تشغيل رشيق ناجح (Balog,2020:10). ان لرشاقة فرق العمل أهمية ذكرها (Loo,2019:2) :
- (١) القدرة على حل المشكلات.
  - (٢) الموقف تجاه التنمية الفردية والتعلم.
  - (٣) قبول الأدوار والمسؤوليات الجديدة.
  - (٤) القدرة على التكيف مع التغييرات والتقنيات الجديدة والعملية الجديدة.
  - (٥) القدرة على تقديم التفكير الابتكاري.
- وفي دراسة استقصائية عن أهمية فرق العمل الرشيقة بينت انها تسمح للمنظمات بتحقيق أهدافها من خلال الابتكار، وتعزز القدرات الاستراتيجية، ويمكن أن تقلل نفقات الفرق الرشيقة الهيكلية على أساس ثابت (Muduli,2017:46). كما اضاف Masood وزملاؤه ان أهمية فرق العمل الرشيقة تبرز في الدراسة التي قدموها بالاتي: (Masood et al .,2020:4986)
١. تسهم في توسيع المعرفة وتوليد تفاهم جديد.
  ٢. تسمح بفهم أعمق للعمليات والأساليب التي تستخدمها الفرق، وهذا يمكن أن يساعد في تحسين الأداء وزيادة الكفاءة.
  ٣. بدلاً من البدء بفرضيات مسبقة أو تحقق من صحة نظريات موجودة، يمكن للفرق الرشيقة الاستفادة من البيانات المقطعية لاكتشاف الأنماط والاتجاهات.
  ٤. يوفر أدوات تحليلية تساعد الباحثين في تحليل البيانات في وقت مبكر من البحث، ما يوفر مزيداً من الأفكار والتفاصيل.

واضاف Malik واخرون في دراستهم عن اهمية فرق العمل الرشيقة في المشاريع المبتكرة ، اذ ان فرق العمل الرشيقة هي فرق عمل تعتمد على نهج مرون وملائم للعمليات المبتكرة والمشاريع التي تشمل تطوير منتجات أو عمليات جديدة. وان الأساليب التقليدية لإدارة المشاريع غالبًا ما تكون غير كافية لتحقيق أهداف هذه المشاريع بسبب العدم التأكيد ونقص المعلومات في مراحل مبكرة. وان فرق العمل الرشيقة في المشاريع المبتكرة تتميز بالمرونة والقدرة على التكيف مع النقص في المعلومات والمتطلبات غير المؤكدة في المشروع. هذا يمكن أن يسهم في تحقيق النجاح في المشاريع المبتكرة. تعتمد هذه النهج على مشاركة نشطة من أعضاء الفريق وتركيز على القيادة وتمكين الفريق لتنفيذ الأفكار الإبداعية (Malik et ai .,2021:1).

واضاف كلاً من Calefato & Ebert ان اهمية فرق العمل الرشيقة تتمثل تحقق زيادة الإنتاجية، تحسين جودة المنتج، تقصير وقت التطوير، إعادة الاستخدام الامثل للموارد والمعرفة (Calefato&Ebert,2019:76).

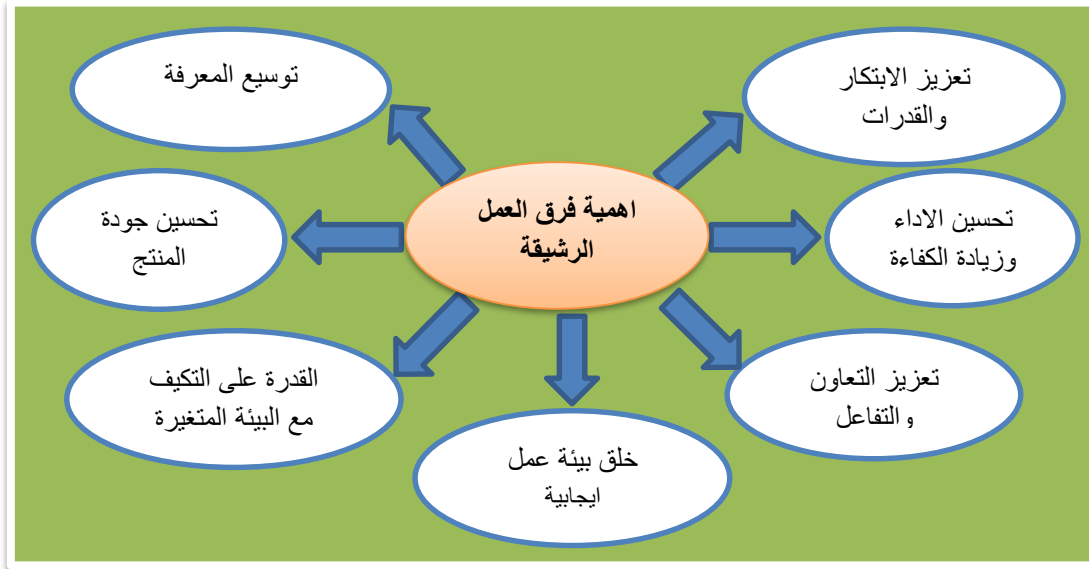
واشار (Cyfert et al.,2022:1) ان الفرق الرشيقة تؤدي دورًا حاسمًا في تمكين الموظفين وإقامة ثقافة تنظيمية رشيقة. يُشدد أيضًا على أهمية تعزيز التعاون وتوجيه الجهود نحو تطوير الفرد. وبين (Comella et al.,2020:4) ان اهمية الفرق الرشيقة تتمثل بالاتي:

١. تعزيز التعاون والتفاعل الاجتماعي، من خلال التركيز على جوانب التعاون والتفاعل الاجتماعي. وهذا يعزز من قدرة الفريق على العمل بشكل متناغم وتحقيق أهدافه بفعالية.
٢. الإشباع النفسي والجوانب الاجتماعية، اذ ان أهمية الإشباع النفسي لأعضاء الفريق وتقديم الدعم الاجتماعي. يمكن أن يسهم في تعزيز صحة العمل وزيادة رضا الفريق.
٣. تعزيز الثقافة الإيجابية، يجب ان يكون هنالك نوايا إيجابية من قبل أعضاء الفريق. هذا يمكن أن يخلق بيئة إيجابية تشجع على التعاون وتقدير مساهمات الآخرين.
٤. قياس الأداء وتحسينه، وتأتي أهمية قياس وتقييم أداء الفريق وتحديد إجراءات لتحسينه. هذا يسهم في تحقيق أهداف الفريق بفعالية أكبر.

كما واطاف (Schmidt et al.,2014:3) أن الفرق الرشيقة تنجح في تحقيق الاتي .:

- (١) تقييم المواقف بشكل مناسب وبناء فهم متماسك للموقف الجديد.
- (٢) تعديل خططها وفقًا لذلك.
- (٣) تنسيق عملها لتناسب الوضع الجديد.
- (٤) التعلم من خلال تقييم فعاليتها. أثناء تكرار عملية التكيف المكونة من أربع خطوات، يقوم الفريق بتطوير حالات ناشئة وعلامات سلوكية. ومن خلال ما تقدم يمكن ان نمثل اهمية فرق العمل الرشيقة من خلال الشكل (٦)





شكل (٦) يمثل اهمية فرق العمل الرشيفة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات السابقة

### ثالثاً: اهداف فرق العمل الرشيفة

هنالك مجموعه من الاهداف التي تسعى الى تحقيقها فرق العمل الرشيفة والتي تتوافق مع اهداف المنظمة

اذ بين (Lous et al.,2018:8) ان اهم اهداف فرق العمل الرشيفة بالاتي:

- ١- تعزيز الذاتية في التنظيم للفريق، ما يتيح لأعضائه اتخاذ القرارات وإدارة المهام بشكل فعال ومستقل.
- ٢- الجمع بين السرعة والجودة في تطوير البرمجيات لضمان تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.
- ٣- التعامل مع التحديات المتعلقة بالاختلافات في الثقافة وزيادة مستوى الثقة بين أعضاء الفريق.
- ٤- توفير بيئة تفاعلية وبنية تحتية تسهل الوصول إلى المعلومات المطلوبة بشكل فعال.
- ٥- تعزيز مستوى المسؤولية الشخصية لأعضاء الفريق في أداء المهام والمشاركة في تطوير البرمجيات.
- ٦- بناء الثقة بين أعضاء الفريق وتشجيعهم على اتخاذ القرارات بثقة والعمل بشكل مستقل.
- ٧- تعزيز الوحدة والتفاهم داخل الفريق لزيادة تعاون أعضائه وتحسين كفاءتهم.
- ٨- استخدام بيئة العمل الافتراضية لتعزيز التواصل وتحسين الاتصال بين أعضاء الفريق وتقديم الدعم لجميع المواقع.

وان تحقيق هذه الأهداف يمكن أن يسهم في نجاح فرق العمل الرشيفة وزيادة كفاءتها في تطوير البرمجيات وتحقيق أهداف المنظمة بفعالية. كما وبين Grass وآخرون ان اهم اهداف فرق العمل الرشيفة بعد الدراسة التي اجراها على ثلاث منظمات مختلفة بالاتي: (Grass et al.,2020:324)

١. هدف الفريق هو تعزيز الوعي بأهمية التمكين في سياق الابتكار الرشيق.
٢. هدف الفريق هو تكرار التغيير والتمكين المؤقت يهدف إلى تحسين قدرة الفريق على التكيف والتعامل مع التحديات.

٣. هدف الفريق هو فهم الحاجة إلى تهيئة الظروف لإعطاء وتلقي التمكين والتدريب لتحقيق توازن ملائم.
٤. هدف الفريق هو تحقيق قدرة عالية على التكيف مع استخدام هياكل إدارية تعزز التمكين.

#### رابعاً: مؤشرات اختيار فرق العمل الرشيقة

هنالك اربع مؤشرات مهمة يشير لها (Aghina et al.,2019:11) مهمة يجب البحث عنها عند اختيار الفرق الرشيقة وتم طرحها على شكل اسئلة:

- ١- ما الذي يحفزهم؟ ويجب استبدال المحفزات التقليدية المرتبطة بالإنتاجية والكفاءة والمخاطر بالتركيز على النتائج والعملاء كهدف كبير. اطرح أسئلة عن ما يهتمون به، وما الذي يثير حماسهم، وأين يرون أنفسهم بعد ثلاث سنوات. فضلا عن ذلك، فإن أولئك الذين يستمتعون بحل المشكلات المعقدة وينظرون إلى الغموض كفرصة للتعلم هم أكثر عرضة للنجاح.
- ٢- ماذا يتوقعون من الآخرين؟ تدور الرشاقة عن العمل الجماعي الذي يتطلب أشخاصًا يمكنهم العمل في فرق، والعمل معًا، والقيام بما هو مطلوب لتحقيق النتائج المرجوة. وهذا يعني أن توقعات الزملاء ستكون سلسلة وديناميكية. اطرح أسئلة عن كيفية عملهم مع الآخرين، وكيفية إدارة العمل ضمن فريق، وما يتوقعون من الآخرين القيام به لدعمهم.
- ٣- هل لديهم وجهة نظر تتمحور عن الزبائن؟ تتمحور فرق العمل الرشيقة عن الزبائن فهم يتفاعلون مع الزبائن ويعرفون على احتياجاتهم. اطرح أسئلة عن ما قد يتوقعونه كزبائن وما تعنيه خدمة الزبائن بالنسبة لهم.
- ٤- هل هم فخورون بالعمل الذي قاموا به؟ تبدو هذه سمة بسيطة يمكن تطبيقها على نطاق واسع، ولكن الاهتمام بمهنتهم، والعمل الذي يقومون به، والنتائج التي يحققها هي سمات مهمة جدًا لعضو في منظمة رشيقة.

#### خامساً: الفرق بين فرق العمل الرشيقة والفرق التقليدية

يمكن تمثيل الفرق بين الفرق الرشيقة والفرق التقليدية بالجدول (٨) (Lindsjorn et al.,2016:7)

جدول (٨) / يمثل الفرق بين الفرق الرشيق والفرق التقليدية

التسلسل	البنية التحتية	فرق العمل التقليدية	فرق العمل الرشيق
١.	مهارات التواصل	اكثر رسمية. تقارير الحالة المكتوبة لمدير المشروع.	أقل رسمية. التواصل العفوي (الدرشة، التحدث أمام الشاشة).
٢.	مهارات التنسيق	قيادة قوية. مدير المشروع يتخذ القرارات؛ التقديرات وتحديد الأولويات وتفويض المهام على وجه الخصوص	ليست قيادة قوية فرق التنظيم الذاتي. يتخذ الفريق القرارات؛ التقديرات وتحديد الأولويات وتفويض المهام على وجه الخصوص.
٣.	الدعم المتبادل	الإدارة الهرمية لا تسهل الدعم المتبادل بين أعضاء الفريق	العمل الجماعي، والاجتماعات اليومية، والاجتماعات بأثر رجعي تحفز الدعم المتبادل
٤.	الجهد	تركيز أقل على الفريق في حد ذاته.	تركيز كبير على الفرق
٥.	التماسك	قد لا تدعم الإدارة الهرمية والتواصل الرسمي التماسك	ركز على التفاعلات بين أعضاء الفريق، الذين غالبًا ما يتم وضعهم معًا جسديًا.

**Source:** Lindsjøm, Y., Sjøberg, D. I., Dingsøy, T., Bergersen, G. R., & Dybå, T. (2016). Teamwork quality and project success in software development: A survey of agile development teams. *Journal of Systems and Software*, 122, 274-286.

واكد Junker إن المنظمات التي تواجه تحديات في سياقات متعددة مع صعوبة اضاء الطابع الرسمي سلوكيات العمل، ولا يمكن مراقبة الأداء من قبل مدير واحد. يأتي دور الموظف الذي يدير زمام الامور من خلال الفرق الرشيق وسلوكيات العمل الاستباقي، ويدركون التغيير، ويضمنون بنشاط أنهم يعملون على المهام التي تناسب قدراتهم. ومن ثم، فإن السلوك الاستباقي للموظفين، والذي يُعرف بأنه عمل ذاتي التوجه وموجه نحو المستقبل، يُنظر إليه على أنه مورد رئيس للبقاء التنظيمي. وان اهتمام المنظمات بهذا هكذا موظفين يمكنها تحفيز الموظفين ليكونوا أكثر استباقية وكيف تشجع الفرق السلوك الاستباقي الفردي أو تمنعه. وفي الوقت نفسه، تبدي العديد من المنظمات اهتمامًا بما يسمى "ممارسات الفريق الرشيق" كبديل لإدارة التنبؤ والتحكم التقليدية على أمل أن تحفز هذه الممارسات موظفيها ليكونوا أكثر استباقية في العمل. (Junker,2019:3)

سادساً: ابعاد فرق العمل الرشيق

اتفق كل من (Alavi et al.,2014:23) و (Alavi,2016:112) و (Kukunda, 2019:18) على ان

ابعاد فرق العمل الرشيقة هي (الاستباقية والتكيف والمرونة) وسوف نبين هذه الابعاد بشيء من التفصيل:

### ١- الاستباقية Proactivity

تشير الاستباقية إلى مبادرة الموظف من حيث القيام بالأنشطة التي تؤثر بشكل إيجابي في البيئة المتغيرة؛ إذ تتضمن القدرة على التكيف أو تغيير أو تعديل الذات أو سلوك الفرد لتناسب بشكل أفضل مع البيئة الجديدة (Cai et al.,2018:54). وان التكيف من خلال الاستفادة من التقنيات الحالية مع زيادة التأزر في التعاون مع آليات الدفاع الأخرى (Kukunda, 2019:18). كما وتعد الاستباقية من خلال محاولة الافراد تغيير من افكارهم وتكون لديهم قدرة او سلوك للتعامل مع المتغيرات الطارئة، مع تقديم حلول للمشاكل المتعلقة بالعمل وتقديم حلول افضل للمنظمة (Alavi,2016:112). كما ووصف Evangelist الاستباقية بأنها مبادرة الموظف فيما يتعلق بالأنشطة التي تؤثر بشكل إيجابي في البيئة المتغيرة، تشمل الأنشطة الاستباقية توقع المشكلات المتعلقة بالتغيير، بدء الأنشطة التي تؤدي إلى حل المشاكل المرتبطة والتحسينات في العمل، حل المشاكل المتعلقة بالتغيير (Evangelist, 2020:34-35). وان المنظمات التي تمتلك فرق رشيقة ولديها استباقية تعد هذه الميزة التنافسية من خلال وجود فهم متفوق لزيائنهم، وهذا الفهم يسمح لها بإرضاء احتياجات الزيائن الكامنة، وتوقع الاحتياجات المستقبلية، وفي نهاية المطاف خلق قيمة متفوقة للزيائن (Bregé&Kindström,2020:1).

وقد اضاف Parker واخرون ان الفرد يمكنه أن يظهر الاستباقية في مجموعة واسعة من المجالات، مثل تحسين إجراءات العمل من خلال تولي المسؤولية ومنح الصوت وتبني المبادرة الشخصية. يمكن أيضاً تجسيد الاستباقية من خلال البحث النشط عن التعليقات، والنحت المتعمد لمهنته الشخصية عبر مبادرات مهنية. كما يمكن التعبير عن الاستباقية من خلال تغيير وظيفة الفرد من خلال صياغة الوظيفة، ومنع حدوث المشكلات عبر الوقاية منها. فضلا عن ذلك، يُظهر الفرد الاستباقية عند دخوله في موقف عمل جديد من خلال التنشئة الاجتماعية الاستباقية (Parker et al., 2019:221). من خلال ما تقدم يمكن تعريف الاستباقية بأنها القدرة على اتخاذ إجراءات فاعلة مبكرة لتفادي المشكلات أو استفادة من الفرص المستقبلية.

### ٢- القدرة على التكيف Adaptability

يشير إلى قدرة الأفراد على التكيف في أي منظمة وتغيير تصرفاتهم لتتوافق مع أي ظروف متغيرة في بيئة العمل الخارجية أو الداخلية، وكذلك الاستجابة السريعة لهذا التغيير (Athamneh&Jais,2023:4). ومن ناحية أخرى يشير التكيف مع السلوكيات والمواقف أو المهارات اللازمة لقبول التغييرات المتعلقة بظروف العمل والمهام والتوقعات والمشاركة فيها. على المستوى الفردي، تشير القدرة على التكيف إلى: (متى أو أين يتم تنفيذ العمل، الاستباقية والمرونة عند التواصل مع أشخاص من مجموعات ثقافية مختلفة أو من خلفيات مختلفة، تنوع المهام التي يتم تنفيذها، حتى في وقت واحد). على المستوى التنظيمي، تشير القدرة على التكيف إلى قدرة المنظمة على إعادة تنظيم القوى العاملة لديها للاستجابة للتغيرات في مزيج المنتجات أو حجمها (Tessarini&Saltorato,2021:161). وان هذه القدرة ضرورية لتناسب مع البيئة الجديدة بشكل أفضل ويمكن ان يكون لدى الموظف القدرة على التكيف من خلال (القدرة على التكيف بين الأشخاص والثقافات، التعاون

العفوي، تعلم مهام ومسؤوليات جديدة)(Alavi et al.,2014:5). وفقاً لـ Boylan & Turner ، يشيرون إلى أن تقدم المنظمات في التكيف يتطلب من القادة وضع الشروط الضرورية. ولتحديد هذه الشروط، يحتاج القادة عادةً إلى تنفيذ أنشطة موجهة نحو تعزيز وتطوير قدرات القادة والأفراد على التكيف. يتم دعم هذه الجهود بواسطة عمليات وأنشطة تُعزز السلوكيات المتكيفة على مستوى المنظمة بأكملها (Boylan&Turner,2017:183). وخلصه يمكن تعريف القدرة على التكيف اجرائياً بأنها القدرة على التأقلم والتكيف مع التغيرات والظروف المتغيرة في البيئة الداخلية والخارجية للفرد أو المنظمة. إذ يعد التكيف مهارة حيوية تساعد في التعامل مع التحديات والضغوط التي قد تنشأ نتيجة للتغيرات المفاجئة أو التطورات الطبيعية أو التكنولوجية أو الاقتصادية.

### ٣- المرونة Resilience

كان بناء المرونة هدفاً للعديد من التدخلات الإيجابية والمعرفية، نظراً لأن المرونة تؤدي دوراً حيوياً في تحسين الأداء والمثابرة في بيئات عالية الضغط. يُعرف عمومًا المرونة بأنها القدرة على التعافي من التحديات، وتحقيق النمو استجابةً للصعوبات، وتحمل العبء بفعالية في حالات الضرورة(Glaser,2018:28). وفي سياق كيف يمكن للفرد تحسين أدائه بكفاءة تحت الضغط، يظهر أن المرونة يمكن تحقيقها من خلال الموقف الإيجابي تجاه التغييرات والأفكار الجديدة والتكنولوجيا، وكذلك من خلال التسامح والتعامل الفعال مع المواقف غير المؤكدة وغير المتوقعة، الى جانب ذلك فعالية التعامل مع التوتر(Alavi et al.,2014:5). كما واصل Walker ان المرونة هي القدرة على التعامل مع الصدمات ومواصلة العمل بالطريقة نفسها تقريباً. إنه مقياس لمدى تغير النظام البيئي أو الأعمال أو المجتمع قبل أن يعبر نقطة التحول إلى نوع آخر من الحالة التي يميل بعد ذلك إلى البقاء فيها. هناك جزأين رئيسيين للمرونة: أولاً، تعلم كيفية تحديد نقاط التحول/العتبات والابتعاد عنها (أو تجاوزها عند الضرورة)، وثانياً، تجنب عبور عتبات غير معروفة وغير متوقعة حتى الآن (Walker,2020:2). وللتعامل مع الضغوط والمشاكل من خلال التحلي بالمرونة دون المساس بأداء النظام، أو للتكيف مع حالة طبيعية جديدة ، إذ يتم إعادة تنظيم أداء النظام أو تعزيزه بطريقة ما استجابة للاضطراب الذي يواجهه. يجب التأكيد على قدرة الأفراد أو المجتمعات أو المنظمات على استعادة التوازن في الظروف المتغيرة، أو التكيف مع المعايير والأشكال والممارسات الجديدة. وفي كلتا الحالتين، ينصب التركيز بشكل مركزي على عمليات التعلم والتغيير للأفراد والمجتمعات والأنظمة، إلى جانب إعادة تشكيل أو تحويل الممارسات الفردية أو التفاعلية أو التنظيمية (Wiig et al.,2020:3). وبذلك يمكن تعريف المرونة اجرائياً على أنها القدرة على التكيف والتعامل مع التحديات والتغيرات بشكل فعال في مختلف السياقات. إنها صفة تتيح للأفراد أو المؤسسات التعامل مع الظروف المتغيرة بشكل ذكي وبتحفيز الابتكار والتكيف مع التقلبات السريعة.

## المبحث الثالث

### الرشاقة الاستراتيجية

#### توطئة

في عالم الأعمال المعاصر الذي يتسم بتغيرات سريعة وتحديات متزايدة، أصبحت الرشاقة الاستراتيجية أمراً ضرورياً لنجاح المنظمات. إن قدرة المنظمات على التكيف مع المتغيرات في البيئة واستثمار الفرص بسرعة تعد أساسية لضمان استدامة الأعمال وتحقيق التفوق التنافسي. في هذا السياق، سنقوم باستكشاف مفهوم الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تطوير استراتيجيات المنظمات وتحقيق أهدافها. هذا العنوان يشكل بوابة لفهم أعمق لهذا المفهوم وأهميته في عالم الأعمال الحديث.

#### أولاً: مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

تم في السابق إستعراض مفهوم الرشاقة في استعراض أجراه معهد إياكوكا في الولايات المتحدة الأمريكية في عام ١٩٩١ (Mata et al.,2023:2). لوصف نظام التصنيع المرن الذي يتمتع بالقدرات اللازمة لتلبية احتياجات السوق المتغيرة بسرعة ويمكنه الاستجابة لطلبات الزبائن في الوقت المناسب (Khoshnood&Nematizadeh,2017:221). إذ تعد الرشاقة الاستراتيجية وسيلة لتحدي المنظمات لزيادة مستوى الابتكار والتنافسية في السوق (Lungu,2018:557). وأشار الباحثون أيضاً إلى أن تأثير العوامل المختلفة مثل التكنولوجيا والابتكار واتجاهات الصناعة وزيادة المنافسة يزيد من الحاجة إلى تأمين الميزة التنافسية (Lungu,2020:102). وتتخذ المنظمة الرشاقة استراتيجية تكيف ثقافتها التنظيمية مع تغيرات السوق، وهي تتعرف على هذه التغيرات بسرعة وتسقيدها منها، وبالتالي تشكل منتجاتها/خدماتها وتقديمها وفقاً لتفضيلات الزبائن الشخصية (Kale et al.,2019:277). كما تعد الرشاقة الاستراتيجية مفهوماً إدارياً جديداً نسبياً ظهر كنموذج إداري متطور في الأدبيات المتخصصة على مدار السنوات القليلة الماضية. في جوهرها، تعكس الرشاقة الاستراتيجية مدى إظهار الإدارة العليا للمنظمة القدرة على التكيف، والرشاقة والإبداع، والتنبؤ بالصدمات غير المتوقعة داخل وخارج بيئة الأعمال التي تعمل فيها والاستجابة لها بشكل استباقي وسريع وفعال. بحيث تتحول التهديدات إلى فرص (Elali,2021:2). وأكد كلاً من AITaweel & Al-Hawary على أن الرشاقة الاستراتيجية تساعد المؤسسات على تجنب "فخاخ الجمود" والإفراط في التركيز على الدمج الخارجي من خلال التحرك لمنع الركود التنظيمي والتوجه نحو المزيد من الرشاقة التشغيلية (AITaweel&Al-Hawary,2021:2).

نجد مفاهيم الرشاقة الاستراتيجية متنوعة ومتغيرة حسب تصورات الباحثين، والسياقات التي يدرسونها، لذلك نجد تباين وتتنوع في مفاهيم الرشاقة الاستراتيجية. نقوم باستعراض بعض المفاهيم واسهامات الباحثين حسب التسلسل الزمني ضمن الجدول ادناه.

الجدول (٩) / بعضاً من مساهمات الباحثين في تحديد المفهوم الرشاقة الاستراتيجية

ت	التسلسل الزمني	اسهامات الباحثين
١	(Roth,1996:32)	القدرة على الاستفادة من العمليات على مستوى المنظمة لتحقيق مكاسب مالية، وتوفير المنتج المناسب بالسعر المناسب، في أي مكان.
٢	(Weber&Tarba,2014:5)	تعد إحدى المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة في بيئة فوضوية إذ تظهر الأسواق بشكل متقلب، تتصادم، تنقسم، تتطور، وتموت. إن قدرة المنظمة على البقاء مرنة أمام التحديات الجديدة وضبط اتجاهاتها الاستراتيجية بشكل مستمر تعكس جوهر الرشاقة الاستراتيجية وتعزز استعدادها لمواجهة التغيرات المستمرة والمتسارعة في البيئة المحيطة بها.
٣	(Vagnoni&Khoddami,2016:626)	وسيلة لإدارة التغيرات والمخاطر غير المتوقعة، وبالتالي تحسين النشاط التنافسي.
٤	(Khoshnood&Nematizadeh,2017:221)	قدرة المنظمة على تعديل مسارها وضبطه دون إغفال رؤيتها طويلة المدى التي تعد مهمة للاقتصاد الجديد اليوم.
٥	(Ivory&Brooks,2018:354)	قدرة المنظمات على تقديم التزامات استراتيجية قوية مع الحفاظ في الوقت نفسه على وسائل كاف لإدارة التغيير المستمر والتكيف معه الناجم عن الانقطاعات والاضطرابات الاستراتيجية المتزايدة.
٦	(Shams et al.,2021:3)	"القدرة على البقاء مرناً في مواجهة التطورات الجديدة، وتعديل الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة بشكل مستمر، وتطوير طرائق مبتكرة لخلق القيمة"
٧	(Abuanzeh et al.,2022:1523)	هي النهج الفعال الذي يمكن أن يساعد المنظمات على السعي داخل السوق.
٨	(Chang et al.,2023:3)	هي القدرة على تجنب التعثرات عن طريق تغيير الاتجاه، والتعرف بسرعة على الفرص واغتنامها.

المصدر : من اعداد الباحث استناداً للأدبيات الواردة في المصادر اعلاه.

استناداً إلى المفاهيم السابقة، يتضح للباحث وجود نقاط مشتركة بين الباحثين الذين استكشفوا مفهوم الرشاقة الاستراتيجية. يتمثل هذا التوافق في النقاط التالية:

- ١- الضرورة الملحة للمنظمات للتكيف مع التغيرات والتحديات في البيئة المحيطة بها. وتشمل هذه التغيرات التطورات السريعة والاضطرابات الاقتصادية والتقنية والسوق.
- ٢- تتطلب من المنظمات ضبط الاتجاه الاستراتيجي بشكل مستمر وتعديله وفقاً للتقلبات والتغيرات في السوق.
- ٣- تساعد على إدارة التغيرات والمخاطر غير المتوقعة بفعالية وتحسين النشاط التنافسي للمنظمات.
- ٤- تشجع على تطوير طرائق مبتكرة لخلق القيمة للزبائن وأصحاب المصلحة الأخرى.

من خلال ما تقدم يمكن تقديم تعريف اجرائي من وجهة نظر الباحث بأنها قدرة المؤسسات على التكيف بفاعلية وبسرعة مع التغيرات في البيئة الخارجية، وفي الوقت نفسه، القدرة على استثمار الفرص الجديدة بشكل فاعل. يُشير مصطلح الرشاقة الاستراتيجية إلى القدرة على التفكير والتحرك بسرعة ومرونة في تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات.

## ثانياً: اهداف الرشاقة الاستراتيجية

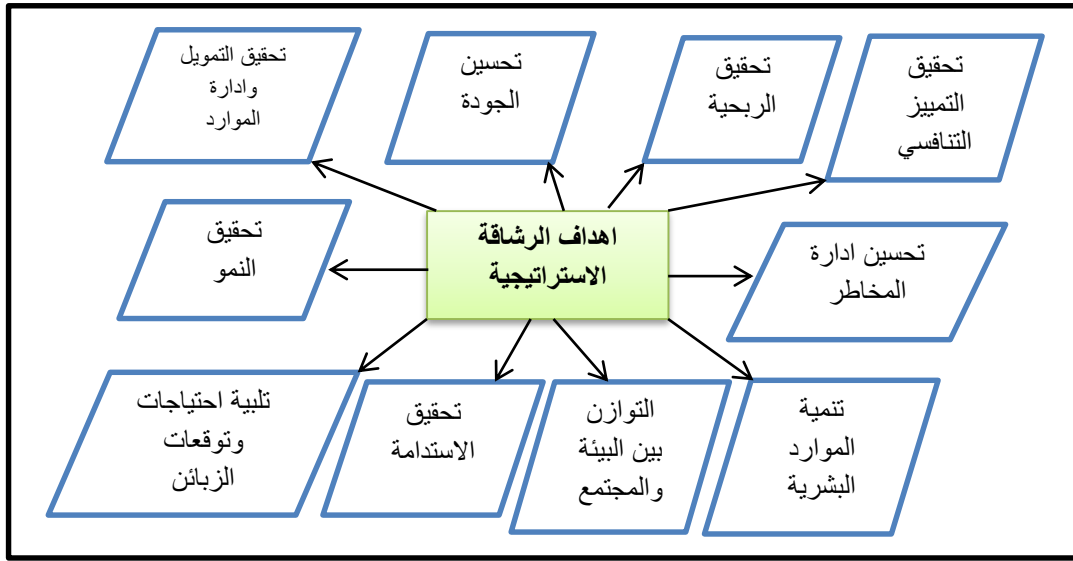
- تهدف الرشاقة الاستراتيجية إلى تعزيز القدرة على التكيف والتغيير، وإلى تحقيق التميز التنافسي وتلبية احتياجات الزبائن بفعالية ويمكن تلخيص هذه الاهداف بالاتي: (Taqaddas,2021:303)
١. تهدف إلى زيادة مرونة الأعمال والقدرة على التكيف بسرعة مع التغييرات في البيئة الأعمال.
  ٢. تهدف إلى تمكين المنظمة من إعادة هيكلة وتوزيع مواردها بسرعة استناداً إلى احتياجاتها ومتطلبات السوق.
  ٣. تشجع على تنقل الموظفين والمعرفة داخل المنظمة لتعزيز تبادل المعرفة وتحقيق أهداف المنظمة.
  ٤. تعزز انسيابية الموارد المالية والقدرة على توجيهها بفعالية نحو أولويات المنظمة.
  ٥. إيجاد قيمة للزبائن وتحقيق الربحية من خلال تلبية متطلبات الزبائن وتقديم منتجات وخدمات متفوقة.
  ٦. تسعى لتحسين جودة وكفاءة الأنشطة التجارية وتسهيل تحويل النظام النشاط.
  ٧. يتم تضمين تطبيق الحساسية البيئية كأداة استراتيجية لتحسين القوة في المبيعات والإنتاجية.
  ٨. تساعد في تمكين الرشاقة من خلال تغيير أساليب وممارسات الإدارة والتخطيط للتغيير.
  ٩. تحقيق القدرة التنافسية في السوق من خلال التميز وتلبية متطلبات الزبائن بفعالية.
  ١٠. تمكين المنظمة من التكيف مع التغييرات المتوقعة وغير المتوقعة في البيئة الأعمال.

كما واطاف (Nejatian et al.,2019:4) ان اهداف الرشاقة الاستراتيجية تتمثل بـ (١) تطوير وتطبيق القدرات الفوقية وخصائصها الأساسية (٢) التحقيق في قضايا نموذج العمل التنظيمي والقيادة وتفاعلها مع الرشاقة الاستراتيجية. وفي السياق نفسه اضاف (Khoshnood&Nematizadeh,2017:228) ان اهداف الرشاقة الاستراتيجية تتمثل بالاتي:

١. تطوير ووضوح الرؤية الاستراتيجية من خلال عملية حوار عالي الجودة مع المستفيدين الداخليين (الموظفين والمساهمين) والخارجيين. المستفيدون (الزبائن والموردين).
٢. تعزيز وتطوير العمل الجماعي بشكل دائم ومستمر، واستعادة وتحسين قدرات فريق الإدارة العليا من أجل تطوير معنويات المسؤولية المشتركة وخلق التماسك بين أعضاء الفريق نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية لتحقيق الرؤية الاستراتيجية للمنظمة.
٣. تنمية المسؤولية المشتركة وبالتالي خلق الالتزام الجماعي بين أعضاء فريق الإدارة العليا من خلال تنمية التواصل وبناء الثقة.
٤. تطوير القدرات الأساسية للمنظمة من خلال التركيز على التعلم الفردي والجماعي والتنظيمي، والتواصل مع العملاء والموردين وإدارة المعرفة التنظيمية.
٥. تحديد الأهداف الاستراتيجية من خلال التطوير والتطبيق الواسع النطاق لتكنولوجيا المعلومات وأنظمة اتخاذ القرار (مثل نظام دعم اتخاذ القرارات) من قبل المديرين.
٦. السرعة في التدابير التنفيذية من أجل إظهار رد الفعل السريع لمتطلبات السوق المتغيرة من خلال وجود الرشاقة في تخصيص وإعادة ترتيب الموارد وإنشاء هياكل معيارية داخل المنظمة.



ومن خلال ما تقدم يمكن تمثيل اهم اهداف الرقابة الاستراتيجية بالشكل (٧) ادناه.



الشكل (٧) : اهم اهداف الرقابة الاستراتيجية  
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات السابقة

### ثالثاً: متطلبات تحقيق الرقابة الاستراتيجية في المنظمات

ليتم تطبيق مفهوم الرقابة الاستراتيجية يتوجب على المنظمة ان تتوافر لديها بعض الاساسيات لضمان التحول الستراتيجي (Morton et al.,2018:1-2).

١. يجب أن تضمن وجود ثلاث قدرات رئيسة لتحقيق الرقابة الاستراتيجية وهي: الحساسية الاستراتيجية، وانسيابية الموارد، ووحدة القيادة.
٢. يجب على التنظيمات تعزيز التفكير الستراتيجي المشترك من خلال تعزيز المحادثات الاستراتيجية المفتوحة وتبسيط الهياكل لتوزيع الموارد بفعالية.
٣. توجيه الأبحاث نحو توضيح كيفية تنفيذ القدرات الأساسية للرقابة الاستراتيجية على أرض الواقع.
٤. يجب ان تحدد ممارسات القادة في مجال تكنولوجيا المعلومات لضمان بناء والحفاظ على الرقابة الاستراتيجية في المنظمات.
٥. فهم كيفية تكيف الرقابة الاستراتيجية في سياقات مختلفة وتحديد رؤى محددة لتوجيه هذا الفهم الأعمق لمفهوم الرقابة الاستراتيجية.

واضاف Lengnick & Beck لتحقيق الرقابة الاستراتيجية، ينبغي أخذ مجموعة متنوعة من العوامل والمتطلبات بنظر الاعتبار وهي: (Lengnick&Beck,2016:17)

١. يجب على المنظمة تنفيذ إجراءات مختلفة بناءً على الظروف والنتائج المرجوة.
٢. فهم السوق المتقلب والظروف غير المتوقعة وأن متطلبات الرقابة الاستراتيجية الأساسية تكون مختلفة بشكل حاسم في الأسواق التي تشهد تقلبات كبيرة، مقارنة بالأسواق المستقرة التي تتميز بالتوازن المنتظم.
٣. تطوير مواردها وكفاءاتها بمرونة لتلبية مجموعة متنوعة من المتطلبات في مجال السوق والاستراتيجية.

## رابعاً: أهمية الرشاقة الاستراتيجية

تعد الرشاقة الاستراتيجية أمراً بالغ الأهمية لجميع أنواع المنظمات، سواء كانت ربحية أو غير ربحية. إن القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات في البيئة والسوق تعد عنصراً حاسماً لضمان البقاء والازدهار. فيما يلي بعض النقاط التي توضح أهمية الرشاقة الاستراتيجية للمنظمات بشكل عام: (Owusu&Stacey,2018:2)

١. تسمح بمواجهة التحديات التنافسية بكفاءة من خلال الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن وتغيرات السوق، تستطيع المنظمة البقاء في المقدمة وتحقيق تفوق تنافسي.
٢. يمكن أن تساهم في تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة من خلال تحسين عمليات العمل وتقليل الهدر وهذا يعزز تحقيق الأرباح والاستدامة المالية.
٣. تشجع على التفكير الإبداعي والابتكار في المنظمة إذ تسهم في تمكين الفرق العاملة داخل المنظمة لاقتراح الحلول وتنفيذها بسرعة.
٤. القدرة على تلبية توقعات واحتياجات الزبائن بشكل فعال وتعزز من رضا الزبائن والولاء للعلامة التجارية.
٥. تمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية، سواء كانت تلك التغيرات اقتصادية أو تكنولوجية أو اجتماعية.
٦. تسهم الاستراتيجيات المرنة في تمكين المنظمة من تنوع مصادر الإيرادات والفرص التجارية، ما يقلل من المخاطر.

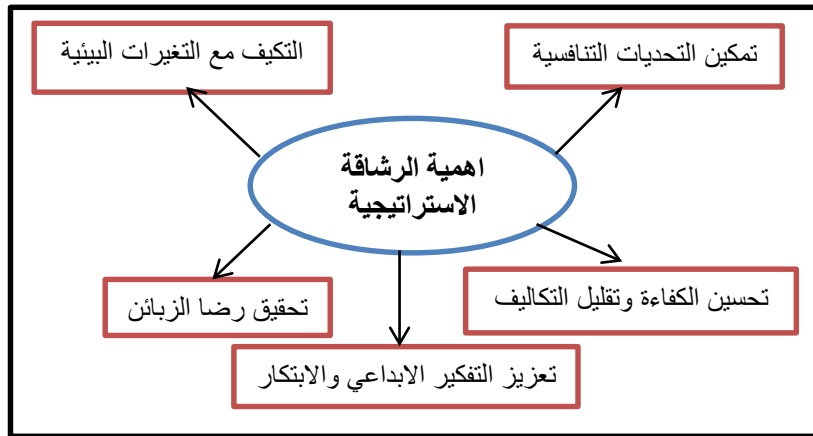
واضاف Muhammad وآخرون ان الرشاقة الاستراتيجية هي عنصر أساسي لنجاح المنظمات، ويمكن تلخيص أهميتها على النحو التالي: (Muhammad et al.,2020:76)

١. تعكس الهوية والشخصية الخاصة بالمنظمة. هذه الخصائص تؤدي دوراً مهماً في كيفية رؤية الموظفين للمنظمة وكيفية تأثيرها على سلوكهم.
٢. تؤثر بشكل كبير على رضا الموظفين ومدى تحفيزهم لزيادة أدائهم. المناخ التنظيمي السائد يؤدي دوراً في تحفيز الأفراد للإبداع والابتكار.
٣. في عالم معقد ومتغير بسرعة، تتيح الرشاقة الاستراتيجية للمنظمات التكيف والتطور المستمر. إن الابتكار والتطوير هما جزء أساسي من هذه العملية، ويمكن للرشاقة تمكين المنظمة من تطوير طاقاتها الإبداعية.
٤. المنظمات الرشيقة توفر مناخاً مناسباً للإبداع والابتكار. الإبداع الجذري هدف مؤسسي متجدد ويصبح مهمة أساسية يشارك فيها جميع العاملين. والثقافة الإبداعية تعزز من نمو المنظمة وازدهارها.
٥. تمكن المنظمات من التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق الاستدامة. تسهم في تحقيق الأهداف وزيادة الفرص للنمو.
٦. تضع الإبداع كمهمة أساسية وحيوية يشترك فيها جميع العاملين. تعزز من نمو وازدهار المنظمة وتساهم في تحقيق الأهداف بفعالية.

وفي السياق نفسه يؤكد Khraim ان أهمية الرشاقة الاستراتيجية تساعد على: (Khraim,2022:459)

١. فهم البيئة سريعة التغير والتعقيد، تصبح المنظمات الرشيقة قادرة على التكيف بشكل أفضل مع الظروف المتقلبة وتعديل خدماتها وعملياتها لتلبية احتياجات الزبائن السريعة التطور.
٢. الابتكار يعد أمرًا بالغ الأهمية للنمو الاقتصادي وتعزيز الأداء الاستثنائي للشركات. توفر القدرات التكنولوجية موردًا استراتيجيًا يمكن للشركات من خلاله تحقيق ميزة تنافسية طويلة المدى ورفع مستوى القدرة التنافسية.
٣. المنظمات التي تمتلك مستويات عالية من قدرات الابتكار التكنولوجي يمكن أن تؤدي بفعالية في السيناريوهات المتقلبة وتكون أقل عرضة للمخاطر.
٤. قد تساعد قدرات الابتكار التكنولوجي المنظمات على تحقيق ميزة تنافسية عبر تحقيق عوائد مالية متفوقة.
٥. للمحافظة على أدائها وتحسينه، يجب على المنظمات استخدام مواردها وقدرات الابتكار التكنولوجي بفعالية

مما تقدم من أهمية الرشاقة الاستراتيجية يمكن تلخيصها بالشكل (٨) ادناه :



الشكل (٨) : أهمية الرشاقة الاستراتيجية

من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات السابقة

باختصار من وجهة نظر الباحث ان الرشاقة الاستراتيجية تمثل مفتاح النجاح للمنظمات في عالم معقد ومتغير. تمكنها من تحقيق أهدافها، تشجع على الإبداع، وتضمن استمراريتها وازدهارها في وجه التحديات والتغيرات السريعة.

## خامساً: الفرق بين المنظمات التقليدية والمنظمات الرشيقة

يمكن تمثيل الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة الرشيقة بالجدول (١٠) ادناه حسب اراء الباحثين

(Balog,2020:21) و (Poth et al.,2020:4)

جدول (١٠) / الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة الرشيقة

المحور	المنظمات التقليدية	المنظمات الرشيقة
محور الرؤية والزمن	تتميز بإجراءات طويلة ولا تستجيب بسرعة لاحتياجات الزبائن أو التغيرات في السوق. يتم تقديم الخدمات بشكل جزئي دون تفاعل مستمر مع الزبائن	تشمل تواجد الزبون كجزء من الفريق منذ البداية وتقديم الخدمات بشكل متواصل له. هذا يسمح بالاستجابة السريعة لاحتياجاته وتقديم القيمة المضافة باستمرار
محور التكيف والزمن	تصعب إدخال تغييرات في الخدمات بشكل متكرر، ويتطلب تغييراً كبيراً في الهيكل التنظيمي للمنظمة لتحقيق ذلك.	يمكن تعديل الخدمات بسهولة وفي وقت قصير استناداً إلى احتياجات الزبائن أو التغيرات في السوق دون الحاجة إلى إعادة هيكلة كبيرة.
محور المخاطرة والزمن	تبدأ المشروعات بمخاطرة عالية جداً في بادئ الأمر بسبب عدم معرفة المشكلات المحتملة مسبقاً.	تقلل من المخاطر بشكل كبير بسبب القدرة على التكيف المستمر والتعامل مع التحديات بسرعة
بشكل عام، المنظمات التقليدية تعتمد على عمليات ثابتة وتكيف أقل مع تحديات السوق واحتياجات الزبائن، في حين تعتمد المنظمات الرشيقة على رشاقة واستجابة أفضل، ما يتيح لهم التكيف مع التغيرات بشكل أفضل وتقديم خدمات تلبي احتياجاتهم بشكل أفضل. ويضيف Poth وزملاؤه ان الفرق بين المنظمة التقليدية والرشيقة تتمثل بالاتي: (Poth et al.,2020:4)		
الهيكل	الهرمي.	لامركزي
التواصل	تبدأ معظم الاتصالات في أعلى المنظمة	الاتصالات تكون مشتركة واستشارية بين جميع اقسام المنظمة
التخصص	يتم تقسيم موظفي المنظمة التقليدية إلى أقسام. جميع الموظفين يتبعون سلسلة من الأوامر	الموظف له حرية التصرف والمسؤولية ، ما يسمح للشخص باستخدام حكمه وقدراته على تحقيق نتيجة أو تحقيق هدف.
صناعة القرار	عادة ما يتخذ المدير القرارات دون استشارة مرؤوسيه.	يتم دفع سلطة اتخاذ القرار إلى المستويات التنظيمية الأدنى.

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات السابقة.

سادساً: ابعاد الرشاقة الاستراتيجية

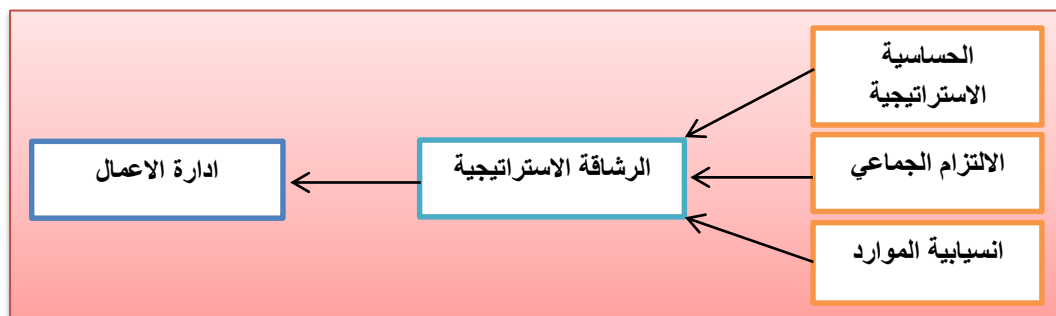
تم مراعاة عدة جوانب في الأبحاث السابقة المتعلقة بالمتغير الاستراتيجي للرقابة، نظرًا لحدائته. ولذلك، بذلت المنظمات جهدًا كبيرًا للوصول إلى هذا المتغير، نظرًا لأنه يساعدها في التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية الخارجية، ويسهم في تحقيق الميزة التنافسية وتفوقها على منافسيها. إذ نجد الكثير من وجهات النظر التي قدمها الباحثين نذكر بعض من اسهامات الباحثين في تقديم الابعاد الخاصة بالرقابة الاستراتيجية كما في جدول (١١)

الجدول (١١) ابعاد الرقابة الاستراتيجية

ت	التسلسل الزمني	الابعاد
١	(Doz Kosonen,2008:2)	(الحساسية الاستراتيجية ، سيولة الموارد ، وحدة القيادة)
٢	(Abu- Radi,2013:21)	(وضوح الرؤية ، فهم القدرات الجوهرية ، اختيار الأهداف الاستراتيجية ، المسؤولية المشتركة ، اتخاذ الإجراءات).
٣	Salih & Alnaji,2014:1877	(السرعة ، الجودة ، مرونة المنظمة ، مرونة القادة)
٤	(الحريزات ، 23 : 2015 )	(الشريك الاستراتيجي ، التكنولوجيا ، التوافق)
٥	(Shin et al.,2015: 11)	(القدرة التكنولوجية ، الابتكار التعاوني ، التعلم التنظيمي ، التكيف الداخلي)
٦	(Sampath,2016:15)	(قدرة المنظمة على الاستجابة سريعة للتغيير ، القدرة على قراءة السوق ، القدرة على دمج التعلم التنظيمي)
٧	(Oventhal,2016:140)	(الحساسية الاستراتيجية ، الالتزام الجماعي ، سيولة الموارد)
٨	(Sampath & Krishnamoorthy,2017:165)	(وضوح الرؤية ، معرفة الزبائن ، فهم القدرات الجوهرية ، اختيار الأهداف الاستراتيجية ، المسؤولية المشتركة ، معرفة المنافسين ، اتخاذ الإجراءات)

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات السابقة

استناداً إلى المعلومات المقدمة في الجدول أعلاه، تم اختيار مقياس (Oventhal,2016) والذي يتضمن ثلاثة ابعاد وهي (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي وانسيابية الموارد). إذ يعد هذا المقياس شاملاً للأبعاد الأكثر اتساعاً لهذه الدراسة، تم التوافق بين معظم الباحثين على الأبعاد الفرعية في هذا المقياس. يتميز المقياس بتضمين فقرات جاهزة لقياس كل بعد. تم الاتفاق بين الخبراء المحكمين على الأبعاد والفقرات المعدة للقياس. تم التحقق من المنطقية والتوافق مع الأبعاد للمتغير التابع لهذا المقياس. ويمكن تمثيل الابعاد الخاصة بالدراسة بالشكل (٩) ادناه:



شكل (٩) / ابعاد الرقابة الاستراتيجية

Source: Lungu, M. F. (2018). Achieving strategic agility through business model innovation. The case of telecom industry. In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, Vol. 12, No. 1, pp. 557-567.

إن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يتطلب توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بالطريقة الصحيحة، أهمها الحساسية الاستراتيجية، إذ أن الحساسية الاستراتيجية في المنظمة تعكس شخصيتها، كما يراها موظفوها. إذ أنها تؤثر على رضا العاملين ومستوى أدائهم (Muhammad et al.,2020:80). كما وتتميز بيئة الأعمال اليوم بالتغيرات والتحديات الديناميكية، ما يجعل المنظمات عرضة للمخاطر في البيئات التنافسية. مع الطبيعة غير المتوقعة للتطورات البيئية، يمكن أن تصبح عمليات التخطيط الاستراتيجي مشوشة، ما يترك المنظمات في حاجة إلى الاستجابة للبقاء والنجاح في البيئات المتقلبة. لذلك تعد الحساسية الاستراتيجية مطلباً أساسياً للأعمال في مثل هذه البيئات التنافسية، ما يمكن المنظمات من البقاء على اتصال مع البيئة الديناميكية وإجراء التعديلات اللازمة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال المفاهيم الاستراتيجية الحديثة. إذ تواجه المنظمات التي تفقر إلى الحساسية الاستراتيجية العديد من التحديات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية لأنها تعمل في ظل ظروف من عدم اليقين وعدم الاستقرار إلى جانب آثار العولمة التي أدت إلى منافسة واسعة النطاق وزيادة التطور التكنولوجي إلى جانب التغيرات المستمرة في أذواق الزبائن والتوقعات (Hamed,2023:3).

ولذلك فإن الحساسية الاستراتيجية تعد ضرورة عمل في مثل هذه البيئة التنافسية إذ أنها تساعد المنظمات على البقاء على اتصال مع البيئة الديناميكية من خلال إجراء التعديلات المطلوبة والإجراءات الاستباقية. كما وتعتبر الحساسية الاستراتيجية عن قدرة المنظمات على البحث بنشاط عن البيانات القابلة للاستخدام وجمعها، واستيعابها في معلومات، وتفسير وتحليل مدى إلحاح المعلومات المشتقة وأسبابها وتأثيرها، وعلى هذا النحو توقع أو اكتشاف الفرص والتهديدات في بيئة الأعمال (Adim&Maclayton,2021:47). كما وازدادت الحساسية الاستراتيجية هي قدرة المؤسسات على فهم وتحليل التغيرات والتقلبات في البيئة الخارجية وضبط استراتيجياتها وعملياتها بناءً على هذه العقبات (Debellis et al.,2021:4). وازدادت Arbussa وآخرون أن بأنها "حدة الإدراك وكثافة الوعي والاهتمام بالتطورات الاستراتيجية" (Arbussa et al.,2017:273).

ومن خلال ما تقدم يمكن أن نستنتج أن الحساسية الاستراتيجية تمثل قدرة المنظمات على فهم وتحليل التغيرات والتقلبات في البيئة الخارجية وضبط استراتيجياتها وعملياتها بناءً على هذه العقبات. إليها أهمية كبيرة لعدة أسباب (١- البقاء والنجاح ٢- تحسين أداء الموظفين ٣- الاتصال مع البيئة الخارجية. ٤- تحقيق ميزة تنافسية).

هو مفهوم يعني وجود التزام وتفاهم مشترك بين أفراد وأعضاء منظمة ما بشكل مشترك. في البداية، أُطلق هذا المفهوم بوصف "وحدة القيادة" من قبل دوز وكوسونين في عام ٢٠١٠، إذ ركزوا على دور القادة وتأثيرهم الكبير على القرارات والاستراتيجية والثقافة داخل المنظمة (Ivory&Brooks,2018:5).

وعرفه Junni وآخرون بأنه "أرضية مشتركة ومصالح مشتركة وتعاطف وثقة بين أعضاء المنظمة بهدف زيادة مشاركتهم والتفاعل بشكل إيجابي." كما يضمن الالتزام الجماعي أن المنظمات تكون لديها القدرة على الاستجابة للفرص الناشئة بشكل فعال دون تأخير بسبب الخلافات الداخلية أو الصراعات. ببساطة، يتيح الالتزام الجماعي للمنظمات التحرك بسرعة وفعالية في التكيف مع التحديات والفرص في بيئة الأعمال دون أن تعيقها الصراعات الداخلية أو الاهتمامات الشخصية (Junni et al.,2015:602). إذ إن الالتزام الجماعي لديه القدرة على اتخاذ قرارات جريئة بسرعة من قبل الفريق. يمكن لوحدة القيادة في الفريق التوصل إلى هذه القرارات بسرعة فائقة بمجرد فهمها للموقف الاستراتيجي. وتشير هذه القدرة إلى قدرة المنظمة على إعادة هيكلة مواردها وعملياتها بدقة وسرعة للتكيف مع أو الاستجابة لمتطلبات بيئة الأعمال. وتشمل القدرات الجماعية أيضاً القدرة على استغلال جميع الموارد، مثل الموظفين أو البنية التحتية أو الشركاء، والاستفادة من العمل المشترك بينها. من المرجح أن تكون الفوائد الناتجة عن هذا التعاون أكبر من مجموع الفوائد الفردية التي يمكن الحصول عليها من كل منها على حدة (Sajdak,2015:23). كما عرف Bentley أن الالتزام الجماعي بأنه "عقلية مشتركة وحالة نفسية مشتركة بين مجموعة محددة من الأفراد فيما يتعلق بصاحب عملهم والتي تتمثل في مشاعر الولاء والرغبة في استثمار الطاقة العقلية والجسدية في مساعدة وتحقيق المنظمة أهدافها" (Bentley,2018:23).

وأكّد Junni وآخرون أن الالتزام الجماعي يؤدي دوراً مهماً في عمليات الاستحواذ من خلال تمكين الرشاقة الاستراتيجية، دعم التعلم التنظيمي، تأثير الثقافة التنظيمية، وتسهيل نقل المعرفة. وزيادة الاحتفاظ بالموظفين وتحسين الأداء التنظيمي (Junni et al.,2015:603).

ومن خلال ما تقدم يمكن تعريف الالتزام الجماعي اجرائياً بأنه مفهومًا يتطلب إلى التفاني والالتزام الذي يظهره أفراد مجموعة أو فريق نحو تحقيق أهداف مشتركة. يعد الالتزام الجماعي مظهرًا هامًا من ثقافة العمل والتفاعلات الاجتماعية داخل المجموعات البشرية، سواء كانت في سياق العمل أو المجتمع.

تتضمن انسيابية الموارد القدرة الداخلية على إعادة تشكيل أنظمة الأعمال وإعادة توزيع الموارد بسرعة، بناءً على عمليات الأعمال الخاصة بالعمليات وتخصيص الموارد، وأساليب إدارة الأفراد، والآليات والحوافز للتعاون التي تجعل نماذج الأعمال وتحويل نظام النشاط أسرع وأسهل (Sajdak,2015:23).

واضاف Elali ان قدرة المنظمة على جذب الموارد والمهارات والخبرات اللازمة لبقائها واستدامة نموها وميزتها التنافسية والانتقال إليها بمرونة (Elali,2021:5). اذ يتطلب قدرة المنظمة على إعادة تشكيل وإعادة هيكلة الموارد والمعرفة والقدرات التي تؤدي إلى طرائق جديدة لخلق القيم (Clauss et al.,2019:7).

كما وتشير إلى مدى مرونة الموارد التي تمكن المنظمة من ضبط مواردها وطريقة استخدامها بما يتماشى مع اهدافها. وان تحقيق هذا الهدف لا يتطلب توافر الموارد فحسب، بل يتطلب أيضاً الرشاقة في استخدامها، من حيث تخصيص الموارد وإعادة تخصيصها وفقاً للطلب (AITaweel&AI-Hawary,2021:10).

وان التحلي بانسيابية الموارد يساعد المنظمة على التعامل مع التغييرات المتوقعة وغير المتوقعة، كما أن الرشاقة ستساعد في توفير سرعة معقولة للمنظمة للاستجابة لمجموعة متنوعة من التغييرات. كما أثبتت الدراسات وجود تأثيراً إيجابياً لسيولة الموارد على أداء المنظمات (Kitur&Kinyua,2020:14).

ومن خلال ما تقدم يمكن تعريف انسيابية الموارد اجرائياً بأنه المفهوم الذي يُشير إلى القدرة على إدارة الموارد بشكل مرن وفعال لتحقيق أهداف المشروع أو العمل بأقل قدر من الاحتكاك والتأخير.



## المبحث الرابع

### العلاقة بين متغيرات الدراسة

#### أولاً: العلاقة بين ادارة الموارد البشرية الالكترونية والرشاقة الاستراتيجية

لقد شهد العالم تطورات سريعة في كافة المجالات في السنوات الأخيرة، وتأثرت كافة الأطراف بهذا التغيير. تعد المنظمات من أولى الجهات المستهدفة بالتغيير والتطوير، إذ واجهت تحديات كبيرة تطلبت منها تبني أساليب جديدة في الإدارة والتنظيم تتناسب مع التغييرات والتحديات الجديدة. إن التحول في الأداء سواء في الإدارة العامة أو الخاصة أصبح ضرورة ملحة تتطلب استخدام أحدث الابتكارات في المجال الإداري، إذ ينتقل من مرحلة الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة. وقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتقنيات الإلكترونية الحديثة جزءاً لا يتجزأ من نجاح أي منظمة، ما دفعها إلى تحسين أدائها وإنتاجيتها وتبني ممارسات وابتكارات جديدة في وظائفها. وكانت أول وظيفة تبنت هذا التغيير التكنولوجي هي وظيفة إدارة الموارد البشرية، إذ أنها الركيزة الأساسية والأساس الذي يعتمد عليه مستقبل المنظمة. أطلق عليها اسم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (Kamel,2023:870).

وتعد إدارة الموارد البشرية الالكترونية نهجاً استراتيجياً ومتناسكاً لإدارة الأفراد التنظيميين والمساعدة في تحسين أداءهم (Setiawan&Gunawan,2023:37). واستجابة للتغيرات والمتطلبات البيئية الخارجية، تطورت وظيفة الموارد البشرية من رعاية العمل إلى إدارة شؤون الموظفين إلى الموارد البشرية الاستراتيجية والآن إلى الموارد البشرية الرقمية أو الذكية (Muzanenhoet al.,2023:111).

وهذا بدوره يؤدي الى سلوك المنظمة النهج الاستراتيجي عن طريق امتلاكها القدرات التكنولوجية والمعلومات، وتوجيه الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية، والرؤى الاستراتيجية والاستراتيجيات التطلعية. إذ تعد الرشاقة الاستراتيجية القوة التي يمكن عن طريقها تحسين الأداء التنظيمي (Rofiaty et al.,2022:49). بهذا السياق، يؤكد علماء الادارة الاستراتيجية على أهمية الرشاقة كعامل يمكن أن يزود المنظمة بالقدرة على الاستجابة السريعة والمبتكرة للتغيرات في بيئة السوق، ما يتطلب تفكيراً مستمراً وتطوير القدرات التنظيمية. إن القدرة على استثمار الفرص الفورية وفهم نقاط الضعف للمنافسين تعكس الرشاقة الاستراتيجية (Atkinson et al.,2022:300).

في هذا السياق، ظهر مفهوم "ادارة الموارد البشرية الإلكترونية" كتطور استراتيجي لإدارة الموارد البشرية، يعتمد على التكنولوجيا لتحسين أداء الأفراد التنظيميين. تطورت وظيفة الموارد البشرية من رعاية العمل إلى إدارة شؤون الموظفين، وصولاً إلى الموارد البشرية الرقمية أو الذكية.

في جامعة كربلاء، يعكس مجتمع الدراسة هذه العقبات كتحديات وفرص، متطلباً تبني الرشاقة الاستراتيجية. يظهر التزام المجتمع الأكاديمي في الجامعة باستخدام الابتكارات والتقنيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ما يعكس استعداده لتحسين الأداء التنظيمي ومواكبة التغيرات في البيئة. يُسلط الضوء على أهمية الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة الفعالة والمبتكرة للتقلبات في بيئة السوق، مشيراً إلى أن هذه القدرة تمثل محوراً حيوياً لتحسين الأداء التنظيمي في جامعة كربلاء.

## ثانياً: العلاقة بين ادارة الموارد البشرية الالكترونية وفرق العمل الرشيقية

رأس المال البشري هو المصدر الأكثر حيوية وعاطفية للتنمية والاتساق في المنظمات. إن الاتجاه الأكبر لتحسين رأس المال البشري في المنظمات هو استهداف زيادة الإنتاجية والفعالية والكفاءة ما يمكن أن يحقق الميزة التنافسية في السوق. الاستخدام الحالي للإنترنت، استخدام التكنولوجيا في جميع حياتنا اليومية أدى إلى قيام المتخصصين والخبراء في إدارة الموارد البشرية بالتفكير في دور التكنولوجيا في هذا المجال (Ibrahim et al.,2023:2). وإن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وسيلة لتنفيذ استراتيجيات وسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات من خلال الدعم المتعمد والمباشر واستخدام القنوات القائمة على التكنولوجيا عبر الإنترنت وغير المتصلة بالإنترنت (Amoako et al.,2023:1). هذا بدوره يؤدي الى ان تتحول المنظمة من التقليدية الى الرشيقية. وإن رشاقة المنظمة معروفة منذ زمن طويل ويمكن أن تكون مصدراً مهماً للميزة التنافسية. إذ تعبر عن قدرة المنظمة على البقاء والازدهار في بيئة تنافسية تستجيب بسرعة للتغيرات من خلال استخدام أساليب التصنيع والإدارة. ويجب أيضاً موازنة هذه الظاهرة مع نوعية الأفراد المؤهلين. تهدف الحاجة إلى القوى العاملة الرشيقية إلى البقاء والازدهار في بيئة تنافسية ذات تغيير مستدام وغير متوقع، وهذا يتطلب ردود فعل سريعة وفعالة لتغيرات السوق المدفوعة بالمنتجات والخدمات التي يحددها الزبائن. وإن كون الفرد رشيقاً يعني أنه قادر على المساهمة في منظمة تكون إدارة مواردها البشرية والتكنولوجيا باستمرار في الاستجابة للفرص التي تتغير بشكل غير متوقع (Natapoera&Mangundjaya,2020:2).

وكخلاصة يعد رأس المال البشري كمصدر حيوي وعاطفي للتنمية والاتساق في المنظمات. يُشدد على أن زيادة إنتاجية وفعالية رأس المال البشري إذ يعد الاتجاه الرئيس لتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية. وإن استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية وكذلك في تطبيقات إلكترونية لتنفيذ سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. وإن تبني الرشاقة الاستراتيجية في جامعة كربلاء. يُظهر مدى التزامها بتحسين الأداء التنظيمي والتكيف مع التغيرات في البيئة من خلال استخدام التكنولوجيا والابتكارات في إدارة الموارد البشرية. إذ تعد أهمية رشاقة المنظمة وقدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق. يُبرز دور الفرد الرشيق في المساهمة المستمرة في تطوير المنظمة والاستجابة الفعالة لتغيرات السوق.

## ثالثاً: العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وفرق العمل الرشيقية

يجب أن تتم إدارة الأعمال الاحترافية بشكل رشيق ومرن وسريع الاستجابة. إذ ان هناك حاجة إلى الموارد البشرية والتكنولوجيا والمقدرات لتحقيق نجاح الأعمال التنظيمية. تتطلب خدمات فرق رشيقية في إدارة أعمال المنظمة بشكل متكيف وتواجه عملية التغيير. إذ تحتاج المنظمات إلى موظفين رشيقين ومستجيبين لتحسين الجودة. من خلال زيادة الابتكار في العمل والمبادرات الاستباقية (Azmy,2021:213). وإن قدرة المنظمة على التمتع بالبصيرة لرؤية الاتجاه والتنبؤ بالمستقبل من أجل الاستجابة بشكل مناسب تحدد الرشاقة الاستراتيجية لمثل هذه المنظمة. وهي تمثل قدرة المنظمة على التنبؤ بالاتجاهات والأحداث في بيئة الأعمال وتوقعها والتنبؤ بها لتصميم الاستجابة المناسبة من خلال التحركات الاستباقية. لذلك، لم يعد البقاء مضموناً على أساس امتلاك القوة المالية أو رأس المال، ولكن في القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة مع امتلاك رأس مال بشري

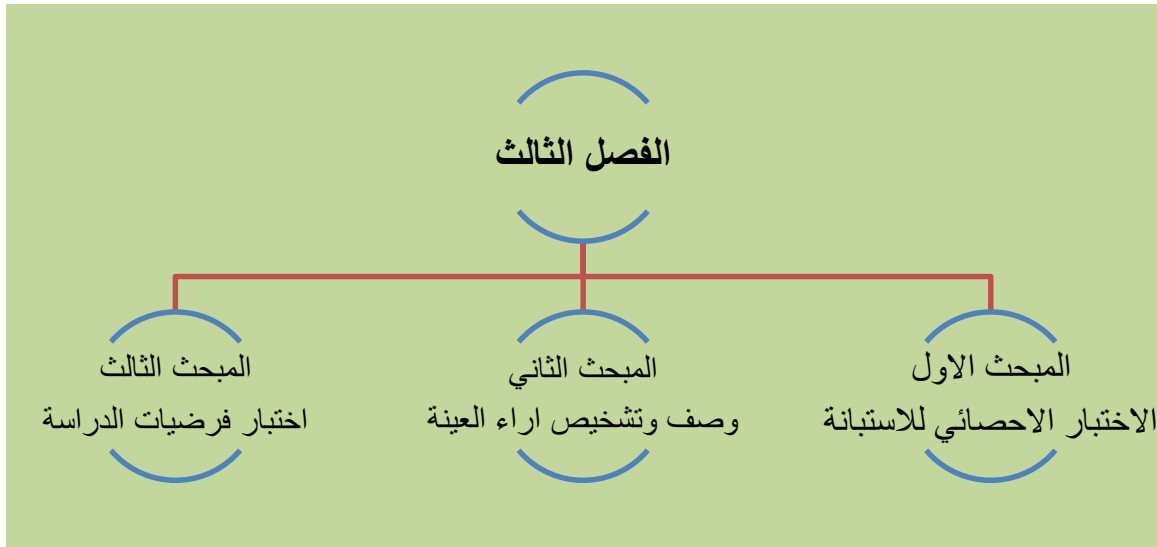
رشيق (Poi&Lebura,2022:2845). اذ تسعى المنظمات جاهدة لمواجهة بيئة الأعمال الديناميكية وغير المتوقعة والمتغيرة وتكافح باستمرار من أجل وضع استراتيجية البقاء واستراتيجية الأعمال التنافسية. مع كفاح مستمر من لدن المنظمات، في ظل المنافسة الشديدة وظروف السوق المتقلبة، للحفاظ على حصتها في السوق وأدائها وسمعتها. وان امتلاك المنظمة الأصول النادرة من الموارد البشرية يمكنهم رفع القدرة التنافسية للمنظمة من خلال ولائهم وإنتاجيتهم. للحصول على ميزة تنافسية، أعطت المنظمات الأولوية للموارد البشرية لأن الموارد البشرية للمنظمة وأصولها غير المرئية من المعرفة والمهارات والمواقف لا يمكن نسخها تمامًا من لدن منظمة أخرى. وان المكون الرئيس لرشاقة المنظمة هو مرونة القوى العاملة. لأنها تعبر عن القدرة على التكيف السريع مع التغيرات في التقنيات ومتطلبات الزبائن والقواعد التنظيمية للحكومة. لقد أصبح ذلك ضرورة ملحة للمنظمات لأن القوى العاملة الرشيقة تعزز القدرات الديناميكية للمنظمة، وتحقق الأهداف الاستراتيجية، وتستفيد من التكنولوجيا الجديدة، وتشرك خبراتها للاستدامة في السوق (Das et al.,2023:1).

وخلاصة يجب ان تتسم إدارة الأعمال بالاحترافية والرشاقة، مع التركيز على الاستجابة السريعة واستخدام الموارد البشرية والتكنولوجيا بفعالية لتحقيق النجاح. يتعين على جامعة كربلاء التكيف مع التحديات والفرص في المجتمع الأكاديمي، وفهم أهمية الرشاقة الاستراتيجية لتحسين الاستجابة لتغيرات البيئة. يتمثل الركيزة الأساسية في تعزيز القدرات التنافسية في المرونة الواجب توفيرها في الموارد البشرية، لضمان التكيف مع العقبات التقنية وتلبية احتياجات الزبائن والالتزام بالقوانين الحكومية.

## الفصل الثالث الجانب الميدانية للدراسة

### التمهيد

يتألف هذا الفصل من ثلاثة مباحث رئيسة، إذ يتم التركيز في المبحث الأول على الاختبار البنائي للاستبانة. يتم التركيز في هذا المبحث على عملية اختبار هذه المقاييس وتحسينها لضمان دقة وفعالية الأدوات المستخدمة في الدراسة الحالية. يتم التسليط الضوء على الجهود المبذولة لتحسين الدقة والكفاءة وضمان موثوقية النتائج. أما المبحث الثاني، فيتناول وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتحليل نتائجها، يتم التركيز على استكشاف مدى توافر المتغيرات والأبعاد المختلفة. من خلال تحليل البيانات الوصفية باستخدام إجابات الأفراد الذين شملهم الاستبيان في الدراسة الحالية. أما المبحث الثالث، فيركز على دراسة اختبار الفرضيات المطروحة في الدراسة، ويقوم بتفسير النتائج المستمدة منها من خلال تحليل العلاقات التي قد تظهر من خلال الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة. يتم التركيز على فحص الفروض البحثية وتقديم تفسيرات شاملة للنتائج المستندة إلى التحليل الإحصائي والعلاقات بين المتغيرات.



الشكل (١٠) هيكلية الفصل الثالث

## المبحث الاول

### الاختبار الاحصائي للاستبانة

#### توطئة

يشكل الاستيضاح عن قدرة المقياس سايكومتريا خطوة مهمة في بيان دقته في دراسة الظواهر المراد اختبارها في بيئة التطبيق، اذ يمهّد معرفة دقة المقياس في عكس الظواهر المدروسة الى القبول بنتائج في الخطوات اللاحقة (الوصف الاحصائي واختبار الفرضيات) اذ يهتم المبحث الحالي في اختبار المقياس احصائياً والذي يتضمن ثلاث متغيرات اساسية ضمن النموذج الوسيط المراد التحقق منه وان تلك المتغيرات هي المتغير المستقل ادارة الموارد البشرية الالكترونية ممثلاً بأبعاده (التخطيط الالكتروني للموارد البشرية، الاختيار والتوظيف الالكتروني، التعويض الالكتروني، التعلم والتطوير الالكتروني وتقييم الاداء الالكتروني) والمتغير الوسيط فرق العمل الرشيقه متغيراً ممثلاً بالأبعاد (الاستباقية، القدرة على التكيف والمرونة) والمتغير المستجيب (المعتمد) الرشاقة الاستراتيجية ممثلاً بالأبعاد (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي وانسيابية الموارد) وسيتم استخدام احصاءات عدة تختبر كل احصاءه جزء معين من موثوقية وقدرة المقياس في قياس الظاهرة المراد دراستها والتي بمجموعها تعطي تصوراً وافياً عن صحة استخدام المقياس الحالي ومن تلك الإحصاءات اختبار فقدان البيانات وشذوذها، توزيعها الطبيعي، اختبارات صدق المقياس مثل الصدق البنائي التوكيدي وكروناخ الفا.

#### اولاً: ترميز المتغيرات والابعاد والفقرات

تعد عملية الترميز مهمة اولى يجب اجراءها بهدف البدء بالتحليل الاحصائي وهو يتضمن وضع رمز من حروف لكل فقرة وللابعاد وللمتغيرات بهدف التمييز بينها عن القيام بعملية التحليل وتحديد المتغيرات المؤثرة والمتغيرات المستجيبة، قد اشتمل النموذج البحثي المراد اختباره على متغيرات ثلاثة يشتمل الاول منها (المستقل) على (خمسة ابعاد) والمتغير الوسيط (ثلاث ابعاد) في حين كان المتغير الثالث فيه (ثلاث ابعاد) يوضحها جدول (١٢) فضلاً عن عدد الفقرات التي تشكل بنية قياسها والرموز المستعملة ضمن البرنامج الاحصائي

#### جدول (12) / ترميز فقرات وابعاد ومتغيرات النموذج المختبر

الرمز	عدد الفقرات	البعد	المتغير
Pla	3	التخطيط الالكتروني للموارد البشرية	ادارة الموارد البشرية الالكترونية Hum
Cho	6	الاختيار والتوظيف الالكتروني	
Com	3	التعويض الالكتروني	
Lea	5	التعلم والتطوير الالكتروني	
Ava	4	تقييم الاداء الالكتروني	
Pro	7	الاستباقية	فرق العمل الرشيقه Tem
Ada	5	القدرة على التكيف	
Fle	6	المرونة	
Sen	9	الحساسية الاستراتيجية	الرشاقة الاستراتيجية Egi
Gro	9	الالتزام الجماعي	
Str	4	انسيابية الموارد	

**ثانياً: التحقق من فقدان بيانات**

يمثل التحقق من وجود بعض البيانات التي يحتمل فقدها اثناء عملية تنزيل البيانات من الاستبانة الى البرنامج احصائي امرأ ضرورياً، فاذا ما تحقق وجود فقدان لبعض البيانات فان ذلك الفقدان يسبب اشكالين الاول هو ان النتائج المستخلصة من تحليل البيانات تكون غير دقيقة ولا يمكن الاعتماد عليها في الاستنتاج والتوصية، والاشكال الثاني ان وجود خليه واحده فارغة يمنع بعض البرامج من العمل ومنها برنامج (Amos) الذي يستوجب ان تكون جميع الخلايا بالبرنامج تحتوي ارقام تمثل اجابات عينة الدراسة، وللقيام بهذا الاجراء توجد طرائق عده منها طريقة التكرارات المتوافرة في حزم برنامج SPSS. وبعد القيام بالاختبار تبين من خلال جدول (13) عدم وجود لبيانات مفقودة ما يمهد الطريق لإكمال الاجراءات الاحصائية المتبقية في هذا المبحث.

**جدول (13) / تحديد المفقود من البيانات**

البيانات المفقودة	العينة	الفقرات	ت	البيانات المفقودة	العينة	الفقرات	ت	البيانات المفقودة	العينة	الفقرات	ت
0	242	Sen4	43	0	242	Pro1	22	0	242	Pla1	1
0	242	Sen5	44	0	242	Pro2	23	0	242	Pla2	2
0	242	Sen6	45	0	242	Pro3	24	0	242	Pla3	3
0	242	Sen7	46	0	242	Pro4	25	0	242	Cho1	4
0	242	Sen8	47	0	242	Pro5	26	0	242	Cho2	5
0	242	Sen9	48	0	242	Pro6	27	0	242	Cho3	6
0	242	Gro1	49	0	242	Pro7	28	0	242	Cho4	7
0	242	Gro2	50	0	242	Ada1	29	0	242	Cho5	8
0	242	Gro3	51	0	242	Ada2	30	0	242	Cho6	9
0	242	Gro4	52	0	242	Ada3	31	0	242	Com1	10
0	242	Gro5	53	0	242	Ada4	32	0	242	Com2	11
0	242	Gro6	54	0	242	Ada5	33	0	242	Com3	12
0	242	Gro7	55	0	242	Fle1	34	0	242	Lea1	13
0	242	Gro8	56	0	242	Fle2	35	0	242	Lea2	14
0	242	Gro9	57	0	242	Fle3	36	0	242	Lea3	15
0	242	Str1	58	0	242	Fle4	37	0	242	Lea4	16
0	242	Str2	59	0	242	Fle5	38	0	242	Lea5	17
0	242	Str3	60	0	242	Fle6	39	0	242	Eva1	18
0	242	Str4	61	0	242	Sen1	40	0	242	Eva2	19
				0	242	Sen2	41	0	242	Eva3	20
				0	242	Sen3	42	0	242	Eva4	21

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.25

**ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات**

غالبًا ما يستخدم التوزيع الطبيعي في العلوم الطبيعية والاجتماعية لتمثيل المتغيرات العشوائية ذات القيمة الحقيقية والتي لا تُعرف توزيعاتها. يبين اختبار التوزيع الطبيعي التماثل الافتراضي للتوزيع والذي يمثل عنصر مقارنة بين البيانات التي تم جمعها عن كل متغير وفي احيان اخرى يعتمد في قرارات احصائية بمجال اخر، وان الشكل المعروف لتوزيع البيانات هو(منحنى الجرس)والذي يبين ان اغلب البيانات تتمحور عن مركز التوزيع، وعندما تبعد الاجابات عن المحور، يقل مستوى الاعتدالية(Musselwhite&Wesolowski,2018:12).

وان تحديد الشكل الذي تتوزع به بيانات الدراسة أي هل تتبع التوزيع الطبيعي ام غير طبيعي يمكن الباحث من تحديد نوع الاساليب الاحصائية التي تلائم ذلك التوزيع فهناك نوعين من الاساليب هما الاساليب الاحصائية المعلمية واللامعلمية (Sekaran & Bougie, 2016: 238) وفي هذه الدراسة سيتم الاعتماد على تقنية (Kolmogorov-Smirnov) (Tabachnick & Fidell, 2014: 198). لاختبار التوزيع الطبيعي لان هذا الاسلوب معتمد من اغلب الباحثين لامتيازه بالدقة في فحص توزع البيانات (Frank & Massey, 2012: 68) ومن خلال الحزمة الاحصائية (spss v.25) وكما يلي:

#### ١. تحديد طبيعة توزيع بيانات متغير ادارة الموارد البشرية الالكترونية

اشار جدول (١٤) الى تحقق قيمة احصائية للاختبار بلغت (0.041) وان مستوى معنوية هذه القيمة تبلغ (0.200) اذ تشير هذه القيمة الى توزيع طبيعي للبيانات المسحوبة من العينة لأنها اعلى من الحد الاعلى المقبول للمعنوية الذي هو عند (5%) وهذا يشير الى ان قيمة الاختبار هي قيمة غير معنوية وهنا يشير البرنامج الى ان البيانات تتوزع طبيعياً ما يعني ان فقرات متغير ادارة الموارد البشرية الالكترونية جميعها تتبع التوزيع الطبيعي والذي يشكل دعم لقبول الاتجاه نحو الاساليب المعلمية في التحليل الاحصائي.

#### الجدول (١٤) / التحقق من توزع بيانات ادارة الموارد البشرية الالكترونية

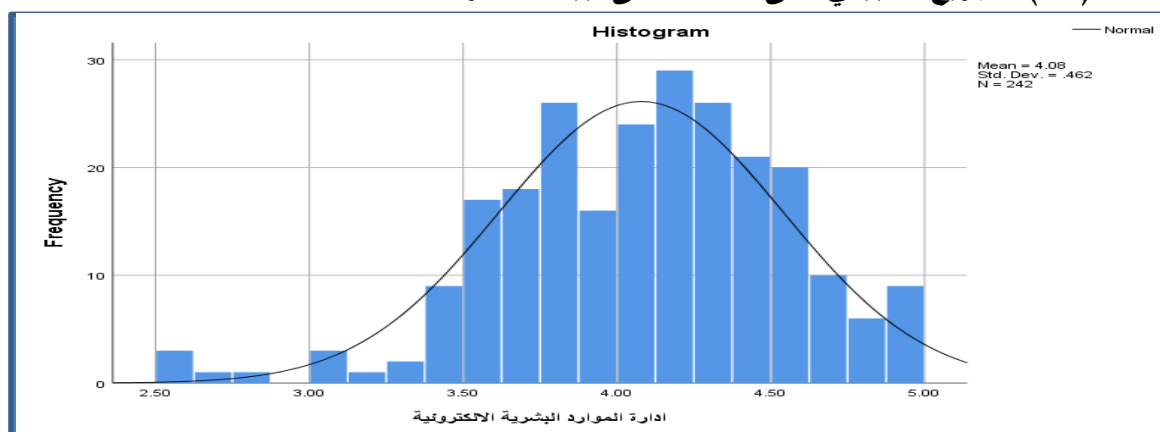
##### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

ادارة الموارد البشرية الالكترونية		
N	242	
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	4.0787
	Std. Deviation	.46197
Most Extreme Differences	Absolute	.041
	Positive	.027
	Negative	-.041-
	Test Statistic	.041
	Asymp. Sig. (2-tailed)	.200

a. Test distribution is Normal.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

ويبين شكل (١١) التوزيع الطبيعي على شكل منحنى لبيانات الدراسة



شكل (١١) منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير ادارة الموارد البشرية الالكترونية

المصدر: مخرجات برنامج (Spss v.25)

## ٢. تحديد طبيعة توزيع بيانات فرق العمل الرشيقية

اشار جدول (١٥) الى تحقق قيمة احصائية للاختبار بلغت (0.051) وان مستوى معنوية هذه القيمة تبلغ (0.200) اذ تشير هذه القيمة الى توزيع طبيعي للبيانات المسحوبة من العينة لأنها اعلى من الحد الاعلى المقبول للمعنوية عند (5%) وها يشير الى ان قيمة الاختبار هي قيمة غير معنوية وهنا يشير البرنامج الى ان البيانات تتوزع طبيعياً ما يعني ان فقرات متغير فرق العمل الرشيقية جميعها تتبع التوزيع الطبيعي والذي يشكل دعم لقبول الاتجاه نحو الاساليب المعلمية في التحليل الاحصائي.

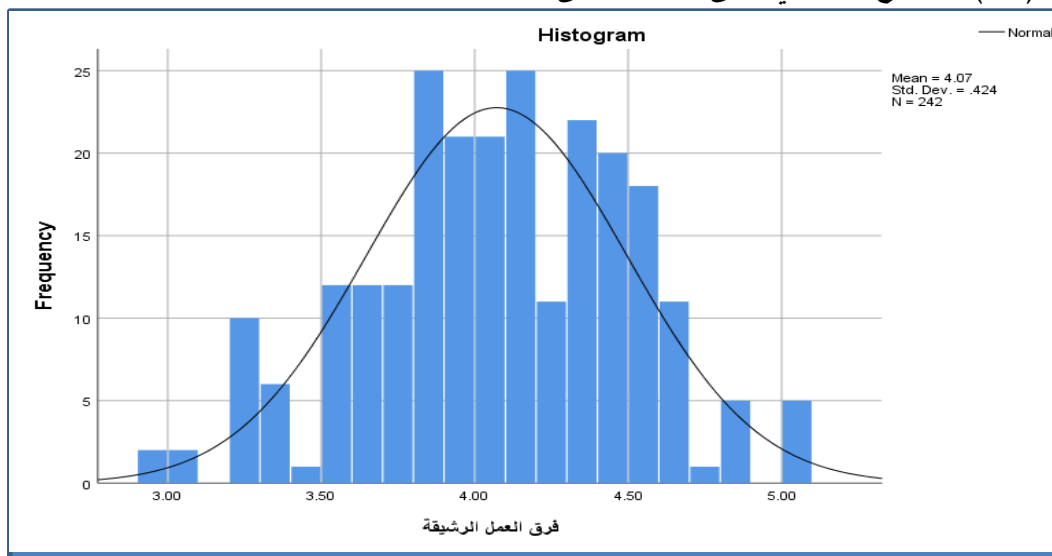
### الجدول (١٥) / التحقق من توزع بيانات فرق العمل الرشيقية One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

فرق العمل الرشيقية		
N	242	
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	4.0715
	Std. Deviation	.42423
Most Extreme Differences	Absolute	.051
	Positive	.032
	Negative	-.051-
	Test Statistic	.051
	Asymp. Sig. (2-tailed)	.200

a. Test distribution is Normal.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

ويبين شكل (١٢) التوزيع الطبيعي على شكل منحنى لبيانات الدراسة



شكل (١٢) منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير فرق العمل الرشيقية

المصدر: مخرجات برنامج (Spss v.25)



#### ٤. تحديد طبيعة توزيع بيانات الرشاقة الاستراتيجية

اشار جدول (١٦) الى تحقق قيمة احصائية للاختبار بلغت (0.062) وان مستوى معنوية هذه القيمة تبلغ (0.054) اذ تشير هذه القيمة الى توزيع طبيعي للبيانات المسحوبة من العينة لأنها اعلى من الحد الاعلى المقبول للمعنوية عند (5%) وهذا يشير الى ان قيمة الاختبار هي قيمة غير معنوية وهنا يشير البرنامج الى ان البيانات تتوزع طبيعياً ما يعني ان فقرات متغير الرشاقة الاستراتيجية جميعها تتبع التوزيع الطبيعي والذي يشكل دعم لقبول الاتجاه نحو الاساليب المعلمية في التحليل الاحصائي.

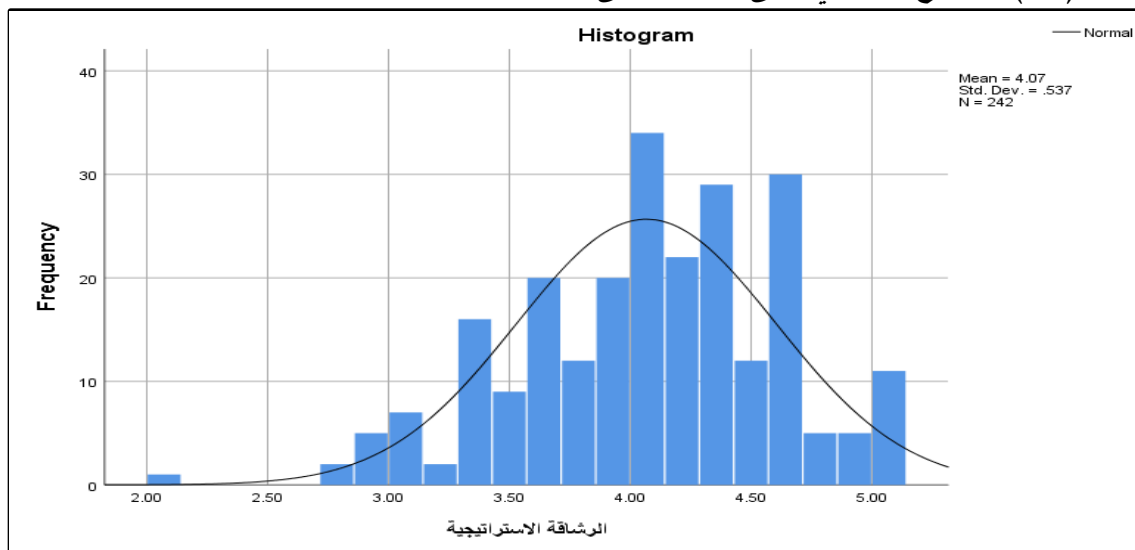
#### الجدول (١٦) / التحقق من توزيع بيانات الرشاقة الاستراتيجية One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

الرشاقة الاستراتيجية		
N	242	
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	4.0666
	Std. Deviation	.53735
Most Extreme Differences	Absolute	.062
	Positive	.041
	Negative	-.062-
	Test Statistic	.062
	Asymp. Sig. (2-tailed)	.054 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

ويبين شكل (١٣) التوزيع الطبيعي على شكل منحنى لبيانات الدراسة



شكل (١٣) منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير الرشاقة الاستراتيجية

المصدر: مخرجات برنامج (Spss v.25)

#### رابعاً: التحقق الصدق الظاهري والمحتوى لأداة القياس

تستلزم هذه الخطوة اجراء احصاءات عدة هي(الصدق الظاهري لمحتوى الاستبانة، والتحليل العاملي التوكيدي والتناسق الداخلي (Split-half) والثبات والتناسق بين مكونات المقياس (كرونباخ الفا) وكما يلي:

#### ١. الصدق الظاهري للمحتوى الخاص بمقياس الدراسة

يوضح الصدق الظاهري الى قدرة الاستبانة المصممة على قياس الظاهرة المراد دراستها، أي مد الاعتماد على النتائج المتحصلة من توزيعها على العينة المستهدفة، وهذا يشكل ضرورة عملية على الباحث اجراءها لأنه يعد تحديد شامل لدقة المقياس وهو اجراء سريع وبسيط لأنه يعتمد على اراء الخبراء المختصين بذات الظواهر المراد(Mohajan,2017:16) الا ان هذا الاجراء لا يعد الاجراء النهائي وانما تمهيد اولي لأجراء لأنه يستهدف الوضوح في الصياغة والقدرة على قياس الهدف ما يمكن المستجيب من الفهم الافضل لما مطلوب منه الإجابة عليه، وقد يشمل ذلك التقييم جوانب عدة منها الصلاحية المتعلقة بما يتضمنه المقياس، الصلاحية الجوهرية، صلاحية الملاءمة، الصلاحية التمثيلية، الصلاحية المنطقية أو صحة أخذ العينات المناسب لمجال محتوى الابعاد في الاستبيان (Yaghmale,2003:25) وتماشياً مع ضرورة الصدق الظاهري لدقة المقياس تم عرضها بشكلها الاولي على خبراء عدة في مجال الاختصاص والذي يتبين من خلال المعلق(١) اذ كان عددهم (١٦) محكماً. وقد اشاروا الى مقترحات عدة تسند وتعزز دقة المقياس وقد تم الاخذ بها بما يلائم مجال الاختبار.

#### ٢. الصدق البنائي لأداة القياس

تهتم الفقرة الحالية باختبار التحليل العاملي التوكيدي لكل متغير من متغيرات نموذج الدراسة الحالية وهذا الاسلوب يعد احد اساليب النمذجة الهيكلية وتعد هذه التقنية من التقنيات الاحصائية التي ازاد اعتمادها في الدراسة الاجتماعية اذ تهدف الى التحقق من صحة بنية العوامل الداخلية للمقياس الخاص بالدراسة كما تستخدم كدليل لقبول الفرضيات. وبين (Eaton&Willoughby,2018:1) من استخدامات التحليل العاملي التوكيدي هو تحديد النموذج الخاص بقياس المتغير كما يسمى هيكل العامل، فهو يعبر عن مدى انتماء الفقرات للبعد (اي مستوى تمثيلها)، والتحليل العاملي التوكيدي عبارة اسلوب يمكن من تحديد النموذج الافضل للبيانات هو أداة التي تجمع الارتباطات بين استجابات العينة، وهذا يعني ان هذه الاداة تمكن من التحقق من مطابقة النموذج المختبر لما مذكور في المصادر سواء ابعاده او عدد اسئلته. وسيتم استخدام الحزمة الاحصائية (Amos.V.23) لأجراء هذا الاختبار. ولغرض تقييم النموذج الهيكلي الذي تم بناءه في البرنامج لابد من التحقق من اولاً: تقديرات المعلمة (Parameter Estimates) والتي هي عبارة عن اوزان انحدارية معيارية (نسب التشبع) وهي القيم الظاهرة على الأسهم التي تربط بين الأبعاد بالفقرات التي تقيسها، حيث ان تقديرات المعلمة تكون مقبولة احصائياً اذا تجاوزت اقيامها ما نسبته (40%) (Dancey and Reidy,2007:473) وثانياً: التحقق من مؤشرات مطابقة الانموذج (Model Fit Indices) والتي تستخدم لقياس مدى مطابقة الانموذج الهيكلي المتحقق من خلال بيانات العينة للمعايير الموضوعية أي التأكد من مدى انسجام البيانات التي جُمعت من خلال الاستبانة مع الانموذج الفرضي للقياس وفق معايير معينة ، ويوضح جدول (١٧) معايير مطابقة النموذج الفرضي الهيكلي للتحليل العاملي التوكيدي على مستوى متغيرات الدراسة.

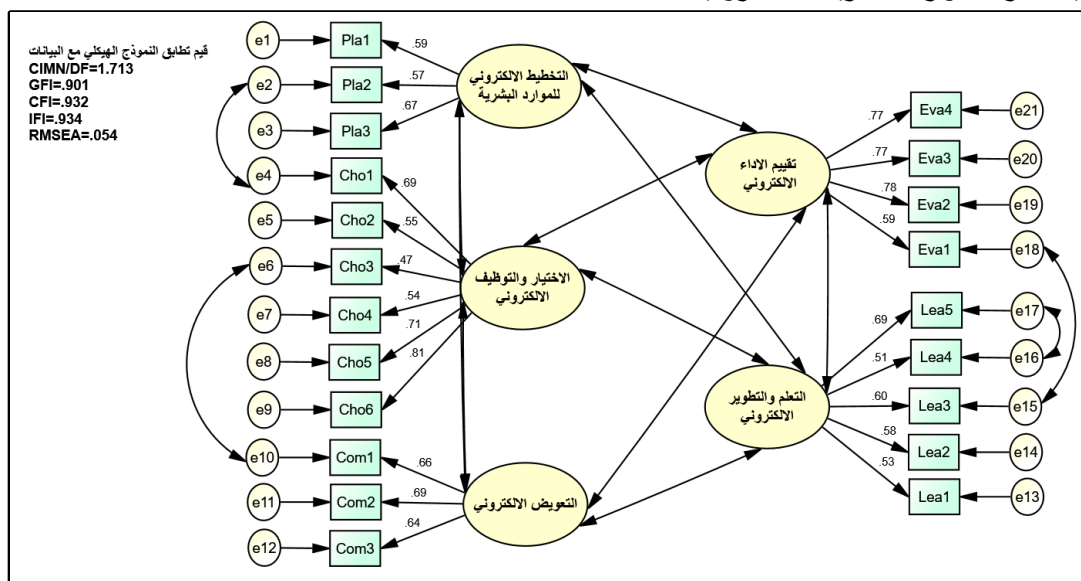
جدول (17) / معايير جودة المطابقة

المعيار	ت
<b>CMIN/DF &lt; 5</b>	-1
<b>Goodness of Fit Index (GFI &gt; 0.90)</b>	-2
<b>(Incremental Fit indices (IFI &gt;0.90)</b>	-3
<b>Comparative Fit Index (CFI &gt;0.90)</b>	-4
<b>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA &lt;0.08 )</b>	-6

Source: Afthanorhan, W. A. (2013) " *A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis* " International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT) Vol 2, Iss 5 , P. 199.

أ. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير ادارة الموارد البشرية الالكترونية

ان الفقرة الحالية معنية باختبار الصدق البنائي لمتغير ادارة الموارد البشرية الالكترونية والذي يشتمل على خمس ابعاد تشكل بنية المتغير وهي (التخطيط الالكتروني للموارد البشرية(3) فقرات، الاختيار والتوظيف الالكتروني(6) فقرات، التعويض الالكتروني(3) فقرات، التعلم والتطوير الالكتروني(5) فقرات، تقييم الاداء الالكتروني(4) فقرات). اذ يتضح من النموذج الهيكلي(١٤) ان التشعبات الانحدارية المعيارية ولفقرات المقياس بشكل كامل كانت اعلى من (0.40) وهذا يعطي دعما تجاه قبولها واعتبار ان الـ (21) فقرة تمثل بشكل جيد (ادارة الموارد البشرية الالكترونية) في بيئة التطبيق، وان هذه الفقرات تعكس متغيرا يقاس ببنية متعددة الابعاد ولا تمثل بعدا واحدا وتم الاستدلال على ذلك من خلال مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المختبر والتي كانت ضمن المستويات المقبولة مقارنة بمعايير جودة المطابقة في الجدول (١٧) وان توزع الفقرات مطابق للنموذج النظري المختبر الذي يحتوي خمس ابعاد تتوزع عليها التساؤلات. والنتيجة النهائية لما ورد اعلاه ان هناك تطابقا جيدا بين النموذج الذي تم بناءه (النموذج الهيكلي) وبين الاستجابات التي تم تمثيلها بالبيانات لنموذج القياس الذي يعكس ماهية ادارة الموارد البشرية الالكترونية.



شكل (14)

الصدق البنائي التوكيدي لمقياس ادارة الموارد البشرية الالكترونية

والجدول (١٨) يوضح التفاصيل الخاصة بالشكل من القيم المعيارية والقيم اللامعيارية واخطاء القياس ويبين ايضا معنوية القيم التي ظهرت في النموذج الهيكلي والتي يتضح انها مقبولة إحصائيا وفقا لمعنويتها البالغة ( $P < .001$ ) وقيمة (C.R - النسبة الحرجة).

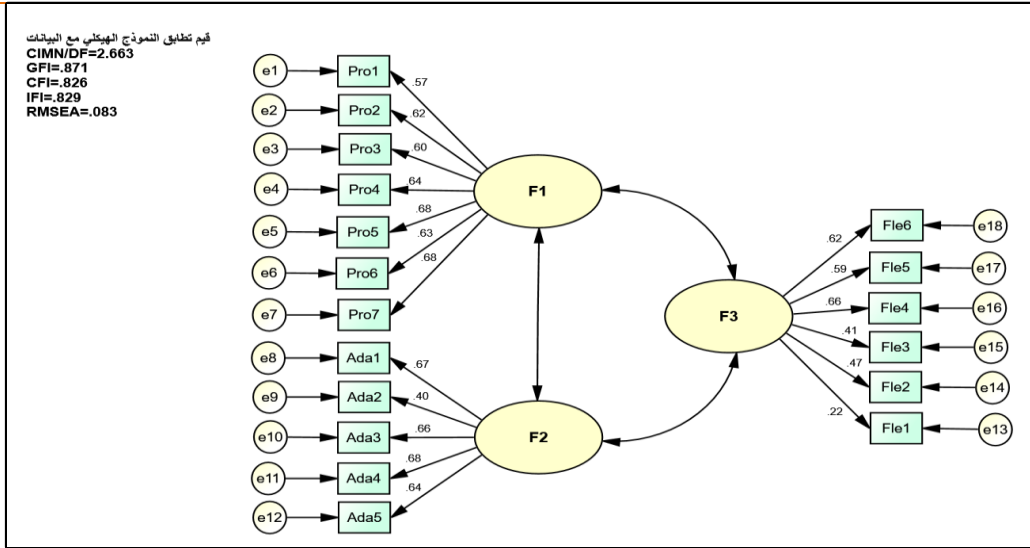
جدول (١٨) قيم نموذج متغير ادارة الموارد البشرية الالكترونية

الفقرات	المسار	الابعاد	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Pla1	<---	التخطيط الالكتروني للموارد البشرية	.590	1.000			
Pla2	<---	التخطيط الالكتروني للموارد البشرية	.565	.768	.117	6.560	***
Pla3	<---	التخطيط الالكتروني للموارد البشرية	.670	1.055	.144	7.339	***
Cho1	<---	الاختيار والتوظيف الالكتروني	.688	1.000			
Cho2	<---	الاختيار والتوظيف الالكتروني	.553	.730	.094	7.802	***
Cho3	<---	الاختيار والتوظيف الالكتروني	.467	.555	.083	6.655	***
Cho4	<---	الاختيار والتوظيف الالكتروني	.536	.740	.097	7.600	***
Cho5	<---	الاختيار والتوظيف الالكتروني	.708	.999	.102	9.790	***
Cho6	<---	الاختيار والتوظيف الالكتروني	.815	1.153	.105	11.013	***
Com1	<---	التعويض الالكتروني	.664	1.000			
Com2	<---	التعويض الالكتروني	.689	1.067	.118	9.021	***
Com3	<---	التعويض الالكتروني	.636	1.184	.140	8.443	***
Lea1	<---	التعلم والتطوير الالكتروني	.533	1.000			
Lea2	<---	التعلم والتطوير الالكتروني	.583	1.138	.168	6.756	***
Lea3	<---	التعلم والتطوير الالكتروني	.599	1.073	.156	6.879	***
Lea4	<---	التعلم والتطوير الالكتروني	.513	1.027	.167	6.146	***
Lea5	<---	التعلم والتطوير الالكتروني	.689	1.496	.201	7.453	***
Eva1	<---	تقييم الاداء الالكتروني	.587	1.000			
Eva2	<---	تقييم الاداء الالكتروني	.785	1.319	.149	8.850	***
Eva3	<---	تقييم الاداء الالكتروني	.768	1.318	.151	8.744	***
Eva4	<---	تقييم الاداء الالكتروني	.772	1.323	.151	8.767	***

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

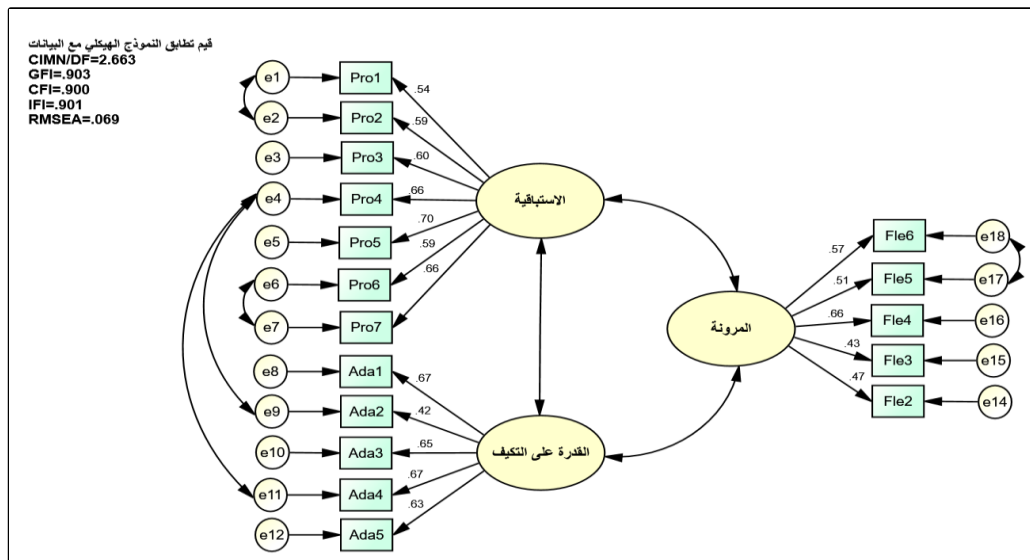
#### ب. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير فرق العمل الرشيقية

ان الفقرة الحالية معنية باختبار الصدق البنائي لمتغير فرق العمل الرشيقية والذي يشتمل على ثلاث ابعاد اساسية، اذ يتضح من النموذج الهيكلي (١٥) ان هناك تشعبات تقل قيمتها عن المعيار المحدد لقبولها وهي الفقرة (Fle1=0.22 Loading) فضلاً عن وجود انخفاض في مؤشرات جودة المطابقة المعروضة ضمن النموذج عن المعايير المحددة لقبولها، ما يستوجب حذف الفقرة اعلاه واعادة التحليل وازافة علاقات التباين بين اخطاء القياس بهدف تحسين جودة النموذج، اذ يوضح الشكل (١٥) النموذج الهيكلي للمقياس قبل الحذف



شكل (15)  
 الصدق البنائي التوكيدي لمقياس فرق العمل الرشيقية

بعد القيام بعملية الحذف للفقرة التي يقل تشبعها عن التشبع المحدد لقبول انتماءها للبعد يتضح من الشكل الهيكلي (١٥) ان التشبع الانحداري المعياري لجميع الفقرات كان اعلى من المعيار المحدد (0.40) وبعد وضع علاقات التباين بين اخطاء القياس في النموذج (وفقاً لمؤشرات التعديل المقترحة من البرنامج) تبين ان فقرات المقياس بشكل كامل كانت اعلى من (0.40) وهذا يعطي دعماً تجاه قبولها واعتبار ان الفقرة (17) تمثل بشكل جيد (فرق العمل الرشيقية) في بيئة التطبيق، وان هذه الفقرات تعكس متغيراً يقاس ببنية متغير متعدد الابعاد وليس احادي البعد وتم الاستدلال على ذلك من خلال مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المختبر والتي كانت ضمن المستويات المقبولة مقارنة بمعايير جودة المطابقة في الجدول (١٩) وان توزع الفقرات مطابق للنموذج النظري المختبر الذي يحتوي ثلاث ابعاد. والنتيجة النهائية لما ورد اعلاه ان هناك تطابقاً جيداً بين النموذج الذي تم بناءه (النموذج الهيكلي) وبين الاستجابات التي تم تمثيلها بالبيانات لنموذج القياس الذي يعكس ماهية فرق العمل الرشيقية.



شكل (16)  
 الصدق البنائي التوكيدي لمقياس فرق العمل الرشيقية بعد التعديل

والجدول (١٩) يوضح التفاصيل الخاصة بالشكل من القيم المعيارية والقيم اللامعيارية واخطاء القياس ويبين ايضاً معنوية القيم التي ظهرت في النموذج الهيكلي والتي يتضح انها مقبولة إحصائياً وفقاً لمعنويتها البالغة ( $P < .001$ ) وقيمة (C.R - النسبة الحرجة).

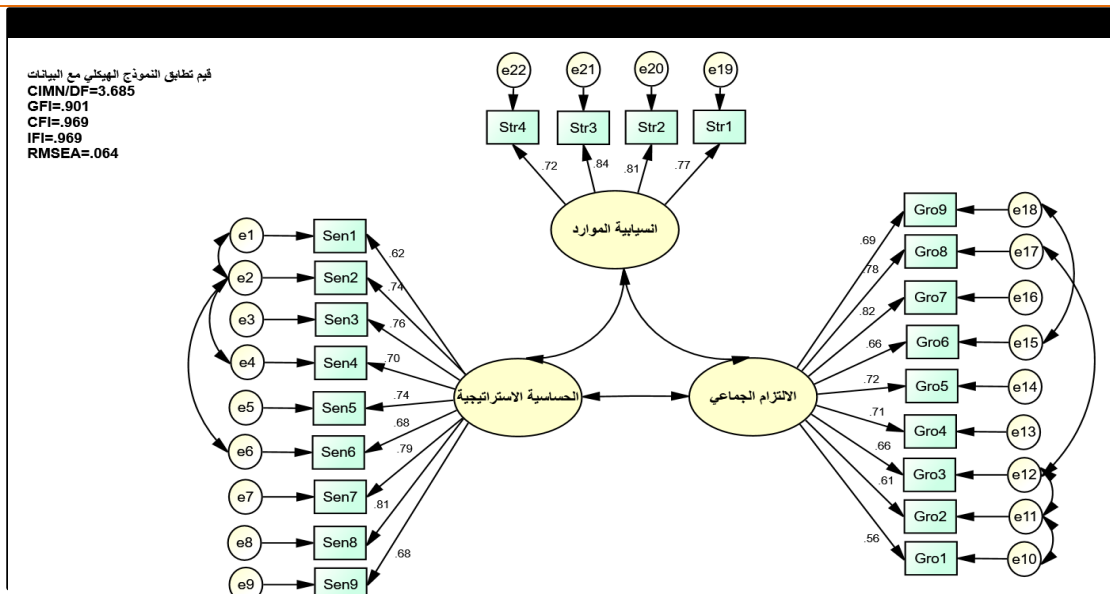
جدول (١٩) قيم نموذج متغير فرق العمل الرشيق

الفقرات	المسار	البعد	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Pro1	<---	الاستباقية	.536	1.000			
Pro2	<---	الاستباقية	.586	1.066	.128	8.331	***
Pro3	<---	الاستباقية	.602	1.032	.153	6.733	***
Pro4	<---	الاستباقية	.660	1.182	.166	7.119	***
Pro5	<---	الاستباقية	.700	1.274	.174	7.339	***
Pro6	<---	الاستباقية	.591	1.096	.166	6.616	***
Pro7	<---	الاستباقية	.656	1.170	.166	7.057	***
Ada1	<---	القدرة على التكيف	.668	1.000			
Ada2	<---	القدرة على التكيف	.416	.729	.128	5.697	***
Ada3	<---	القدرة على التكيف	.653	1.197	.142	8.459	***
Ada4	<---	القدرة على التكيف	.674	.997	.115	8.661	***
Ada5	<---	القدرة على التكيف	.629	1.091	.133	8.204	***
Fle2	<---	المرونة	.465	1.000			
Fle3	<---	المرونة	.429	1.256	.270	4.650	***
Fle4	<---	المرونة	.662	1.376	.237	5.807	***
Fle5	<---	المرونة	.507	.896	.176	5.079	***
Fle6	<---	المرونة	.574	1.078	.198	5.438	***

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

### ج. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الرشاقة الاستراتيجية

ان الفقرة الحالية معنية باختبار الصدق البنائي لمتغير الرشاقة الاستراتيجية والذي يشتمل ثلاث ابعاد اساسية بواقع (22) فقرة. اذ يتضح من النموذج الهيكلي (١٧) ان التشبعات الانحدارية المعيارية ولفقرات المقياس بشكل كامل كانت اعلى من (0.40) وهذا يعطي دعماً تجاه قبولها واعتبار ان الـ (22) فقرة تمثل بشكل جيد (الرشاقة الاستراتيجية) في بيئة التطبيق، وان هذه الفقرات تعكس متغيراً يقاس ببنية متعدد الابعاد وتم الاستدلال على ذلك من خلال مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المختبر والتي كانت ضمن المستويات المقبولة مقارنة بمعايير جودة المطابقة في الجدول (٢٠) وان توزع الفقرات مطابق للنموذج النظري المختبر الذي يحتوي ثلاث ابعاد تشتمل على (22) فقرة. والنتيجة النهائية لما ورد اعلاه ان هناك تطابقاً جيداً بين النموذج الذي تم بناءه (النموذج الهيكلي) وبين الاستجابات التي تم تمثيلها بالبيانات لنموذج القياس الذي يعكس ماهية الرشاقة الاستراتيجية.



شكل (17)

الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الرشاقة الاستراتيجية

والجدول (٢٠) يوضح التفاصيل الخاصة بالشكل من القيم المعيارية والقيم اللامعيارية واخطاء القياس ويبين ايضا معنوية القيم التي ظهرت في النموذج الهيكلي والتي يتضح انها مقبولة إحصائيا وفقا لمعنويتها البالغة ( $P < .001$ ) وقيمة (C.R. - النسبة الحرجة).

جدول (٢٠) / قيم نموذج متغير الرشاقة الاستراتيجية

الفقرات	المسار	البعد	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Sen1	<---	الحساسية الاستراتيجية	.625	1.000			
Sen2	<---	الحساسية الاستراتيجية	.740	1.268	.112	11.316	***
Sen3	<---	الحساسية الاستراتيجية	.757	1.330	.137	9.709	***
Sen4	<---	الحساسية الاستراتيجية	.698	1.276	.140	9.098	***
Sen5	<---	الحساسية الاستراتيجية	.737	1.333	.140	9.510	***
Sen6	<---	الحساسية الاستراتيجية	.676	1.159	.131	8.875	***
Sen7	<---	الحساسية الاستراتيجية	.789	1.370	.137	10.002	***
Sen8	<---	الحساسية الاستراتيجية	.806	1.382	.136	10.155	***
Sen9	<---	الحساسية الاستراتيجية	.677	1.098	.123	8.924	***
Gro1	<---	الالتزام الجماعي	.559	1.000			
Gro2	<---	الالتزام الجماعي	.615	1.241	.131	9.495	***
Gro3	<---	الالتزام الجماعي	.657	1.312	.168	7.806	***
Gro4	<---	الالتزام الجماعي	.710	1.337	.162	8.260	***
Gro5	<---	الالتزام الجماعي	.718	1.318	.158	8.319	***
Gro6	<---	الالتزام الجماعي	.657	1.319	.168	7.856	***
Gro7	<---	الالتزام الجماعي	.815	1.591	.178	8.942	***
Gro8	<---	الالتزام الجماعي	.777	1.544	.178	8.695	***
Gro9	<---	الالتزام الجماعي	.694	1.194	.147	8.138	***
Str1	<---	انسايية الموارد	.765	1.000			
Str2	<---	انسايية الموارد	.814	1.236	.096	12.896	***
Str3	<---	انسايية الموارد	.836	1.150	.087	13.211	***
Str4	<---	انسايية الموارد	.718	1.147	.102	11.190	***

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

### ٣. اختبار الثبات لأداة القياس

يستخدم الاختبار الخاص بثبات اداة القياس لمعرفة قدرة المقياس على اعطاء نتائج جيدة عند اعادة توزيعه على نفس العينة بنقطتين زمنيتين مختلفتين. كما يشير بذات الوقت الى الاتساق الداخلي للاستبانة أي المدى الذي تعبر به التساؤلات عن الظواهر المراد استكشافها، فهو يمثل الدرجة التي يمكن ان تقاس فيها الفروق الفردية بانسجام وتجانس عند الاجابة عن مقياس معين، ويعد المقياس ثابتاً عندما يقاس ما بني من اجله (Oppenheim,1992:144). وان القيمة المقبولة لمستوى الثبات هو نسبة (0.70) او اعلى منه (Hair et al.,2019:775) (Tavakol&Dennick,2011:54) وفي حالة تبين ان النسب الخاصة بالثبات كانت ادنى من المعيار المقبول فهو يوضح ان المقياس يوضح ضعف الاتساق الداخلي ولا يمكن قبوله، ويوضح جدول (٢١) اختبار ثبات الاستبانة. وبعد القيام بالتحليل يتضح أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.70-0.94) وتعد قيما ذات قبول احصائي ومستوى ثبات معتمد، وبذلك أصبحت أداة الدراسة ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات والصدق العالي.

جدول (٢١) / نتائج التناسق بين مكونات للمقياس

ت	المتغيرات والأبعاد	معامل كرونباخ الفا
1	التخطيط الالكتروني للموارد البشرية	0.71
	الاختيار والتوظيف الالكتروني	0.80
	التعويض الالكتروني	0.70
	التعلم والتطوير الالكتروني	0.72
	تقييم الاداء الالكتروني	0.81
2	متغير ادارة الموارد البشرية الالكترونية	0.91
	الاستباقية	0.82
	القدرة على التكيف	0.74
3	المرونة	0.73
	متغير فرق العمل الرشيق	0.87
	الحساسية الاستراتيجية	0.90
	الالتزام الجماعي	0.89
	انسيابية الموارد	0.85
	متغير الرشاقة الاستراتيجية	0.94

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.25)

وبذلك يتضح للباحث موثوقية مقياس الدراسة وثباته النسبي في استعداده ليكون اداة لجمع البيانات التي تعكس واقع المتغيرات وابعادها الفرعية ضمن الجامعة ميدان التطبيق



## المبحث الثاني

### وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتحليل نتائجها

توطئة ...

يهتم المبحث الحالي باستكشاف مستوى توافر المتغيرات والابعاد من خلال الاستدلال بقيم نتائج التحليل الوصفي المعتمد على اجابات الافراد المشمولين بالاستبيان للدراسة الحالية التي نموذجها يتعلق بمتغير (ادارة الموارد البشرية الالكترونية) بأبعاده: التخطيط الالكتروني للموارد البشرية، الاختيار والتوظيف الالكتروني، التعويض الالكتروني، التعلم والتطوير الالكتروني وتقييم الاداء الالكتروني) والمتغير الوسيط (فرق العمل الرشيق) بأبعاده (الاستباقية، القدرة على التكيف والمرونة) والمتغير المعتمد (الرشاقة الاستراتيجية) وابعادها الفرعية (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي وانسيابية الموارد) من وجهة نظر مديري الشعب والوحدات ومديري الاقسام ورؤساء الاقسام ومعاوني العمداء وعمداء الكليات ورئيس جامعة كربلاء ومساعديه المحترمون وكلياتها عينة الدراسة، ويوضحها جدول (٢٢) تصنيف طول الفئات وفقا للوسط الحسابي وعلى النحو الاتي:

جدول (٢٢) / تصنيف طول فئات مدرج ليكرت وفقا للوسط الحسابي

ت	طول الفئة	مستوى القبول
1	1.80-1	منخفض جدا
2	2.60-1.81	منخفض
3	3.40-2.61	معتدل
4	4.20-3.41	مرتفع
5	5-4.21	مرتفع جدا

المصدر: عبد الفتاح، عز حسن، (٢٠٠٨) "مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (spss)، دار الخوارزمي للطباعة والنشر

وسيتناول في هذا المبحث عرضاً لمستوى تمركز الاستجابات عن وسطها الحسابي الموزون ومن ثم مستوى التشتت في الاجابات من خلال الانحراف المعياري، ومستوى الاجابة، والاهمية النسبية والترتيبية.

### اولاً: وصف وتشخيص متغير ادارة الموارد البشرية الالكترونية

يتضمن وصف وتشخيص متغير ادارة الموارد البشرية الالكترونية وصف وتشخيص فقرات وابعاد هذا المتغير تفصيلاً ومن ثم وصف وتشخيص المتغير اجمالياً ، وكالاتي:-

#### ١. وصف وتشخيص بعد التخطيط الالكتروني للموارد البشرية:

تهتم هذه الفقرة ببيان الخصائص الوصفية لبعده التخطيط الالكتروني للموارد البشرية الذي يشكل احد ابعاد المتغير (ادارة الموارد البشرية الالكترونية) والذي يعبر عنه من خلال ثلاث فقرات (تساؤلات) اساسية، اذ يتبين من خلال جدول (٢٣) ان الفقرة التي فيها اعلى وسطا حسابيا كانت الفقرة الثالثة والتي محتواها (تحديد احتياجات الجامعة المستقبلية من الموارد البشرية). اذ كان وسطها الحسابي يبلغ (4.15) كما ان هذه الفقرة تشتتها كان قليلا بلغ (0.734) ما يشير الى ان العينة منسجمة من حيث قناعتها بمحتوى التساؤل فهي كانت بمستوى اجابة

مرتفع وبأهمية نسبية قدرها (83%). اما اقل وسطاً حسابياً كان من نصيب الفقرة الثانية التي محتواها (تسهم في التحليل الوظيفي وتقديم الوصف الوظيفي لكل وظيفة وخصائص شاغلها) اذ كان (4.04) وهو وسطاً بمستوى اجابة مرتفع وقد بلغ انحرافها المعياري(0.635) وهي تشير الى نسبة تشتت قليلة تجاه هذه الفقرة ما يشير الى انسجام قناعات الافراد عن محتوى هذه الفقرة وبمستوى اهمية بلغت(81%).

وقد كان البعد (التخطيط الالكتروني للموارد البشرية) بشكل عام ذو متوسط حسابي بلغ (4.10) في حين بلغ الانحراف المعياري له(0.720) وهو يشير الى انسجام اجابات عينة عن توافر بعد التخطيط الالكتروني للموارد البشرية وبمستوى اجابة مرتفع وتشير هذه الاجابات الى ان هناك تحديد جيد لاحتياجات الجامعات من الموارد البشرية التي يمكن من خلالها فضلاً عن توافر ممتاز للمعلومات المطلوبة عن مستويات ما تمتلكه من قدرات ومهارات بشرية يمكن من خلالها تلبية حاجات تحقيق الاهداف.

### جدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء التخطيط الالكتروني للموارد البشرية (n= 242)

ت	العبارة (تطبيقات ادارة الموارد البشرية الالكترونية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	توفر معلومات واضحة عن مخزون المهارات والخبرات البشرية في الجامعة.	4.10	.790	.82	مرتفع	2
2	تسهم في التحليل الوظيفي وتقديم الوصف الوظيفي لكل وظيفة وخصائص شاغلها.	4.05	.635	.81	مرتفع	3
3	تحدد احتياجات الجامعة المستقبلية من الموارد البشرية.	4.15	.734	.83	مرتفع	1
	المعدل العام	4.10	0.720	0.82	مرتفع	

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

## ٢. وصف وتشخيص بعد الاختيار والتوظيف الالكتروني

تهتم هذه الفقرة ببيان الخصائص الوصفية لبعء الاختيار والتوظيف الالكتروني الذي يشكل احد ابعاد المتغير (ادارة الموارد البشرية الالكترونية) والذي يعبر عنه من خلال ست فقرات (تساؤلات) اساسية، اذ يتبين من خلال جدول(٢٤) ان الفقرة التي فيها اعلى وسطاً حسابياً كانت الفقرة الثالثة والتي محتواها (تسهل برمجيات الحاسوب عمليات فرز وتصنيف طلبات التوظيف) اذ كان وسطها الحسابي يبلغ (4.23) كما ان هذه الفقرة تشتتها كان قليلا بلغ (0.727) ما يشير الى ان العينة منسجمة من حيث قناعاتها بمحتوى التساؤل فهي كانت بمستوى اجابة مرتفع جداً وبأهمية نسبية قدرها(85%). اما اقل وسطاً حسابياً كان من نصيب الفقرة الاولى التي محتواها (تتسم المعايير المستخدمة في اختيار وتعيين الموظفين بالاتساق والموثوقية) اذ كان (3.82) وهو وسطا بمستوى اجابة مرتفع وقد بلغ انحرافها المعياري (0.891) وهي تشير الى نسبة تشتت قليلة تجاه هذه الفقرة ما يشير الى انسجام قناعات الافراد عن محتوى هذه الفقرة وبمستوى اهمية بلغت (79%).

وقد كان البعد (الاختيار والتوظيف الالكتروني) بشكل عام ذو متوسط حسابي بلغ (3.99) في حين بلغ الانحراف المعياري له(0.835) وهو يشير الى انسجام اجابات عينة عن توافر بعد الاختيار والتوظيف الالكتروني وبمستوى اجابة مرتفع وهذا يعني وجود قناعة بان الجامعة فيها برمجيات ملائمة لعملية الفرز الخاصة بتصنيف طلبات التوظيف، وما يُعزز نزاهة العملية الخاصة بالاختيار للموظفين.

جدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء الاختيار والتوظيف الالكتروني (n= 242)

ت	العبارة (تطبيقات ادارة الموارد البشرية الالكترونية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	تتسم المعايير المستخدمة في اختيار وتعيين الموظفين بالاتساق والموثوقية .	3.82	.891	.76	مرتفع	6
2	توفر بيانات عن الوظائف الشاغرة	4.09	.809	.82	مرتفع	2
3	تسهل برمجيات الحاسوب عمليات فرز وتصنيف طلبات التوظيف	4.23	.727	.85	مرتفع جدا	1
4	تتيح للجامعة فرصة اختيار الموظفين من مناطق جغرافية واسعة	4.02	.851	.80	مرتفع	3
5	تسهم في اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب وبما يتناسب مع التخصص والخبرة.	3.89	.865	.78	مرتفع	5
6	تعمل على تعزيز كفاءة ونزاهة عملية الاختيار	3.92	.867	.78	مرتفع	4
	المعدل العام	3.99	0.835	0.80	مرتفع	

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

### 3. وصف وتشخيص بعد التعويض الالكتروني

تهتم هذه الفقرة ببيان الخصائص الوصفية لبعء التعويض الالكتروني الذي يشكل احد ابعاد المتغير (ادارة الموارد البشرية الالكترونية) والذي يعبر عنه من خلال ثلاث فقرات (تساؤلات) اساسية، اذ يتبين من خلال جدول (25) ان الفقرة التي فيها اعلى وسطاً حسابياً كانت الفقرة الثانية والتي محتواها (توفير امكانية الوصول لبيانات التعويض لأي موظف وفي اي وقت). اذ كان وسطها الحسابي يبلغ (4.18) كما ان هذه الفقرة تشنتها كان قليلا بلغ (0.717) ما يشير الى ان العينة منسجمة من حيث قناعتها بمحتوى التساؤل فهي كانت بمستوى اجابة مرتفع وبأهمية نسبية قدرها (84%). اما اقل وسطاً حسابياً كان من نصيب الفقرة الثالثة التي محتواها (يسهم في تحقيق تعويضات عادلة للموظفين) اذ كان (3.95) وهو وسطاً بمستوى اجابة مرتفع وقد بلغ انحرافها المعياري (0.862) وهي تشير الى نسبة تشنت قليلة تجاه هذه الفقرة ما يشير الى انسجام قناعات الافراد عن محتوى هذه الفقرة وبمستوى اهمية بلغت (79%).

وقد كان البعد (التعويض الالكتروني) بشكل عام ذو متوسط حسابي بلغ (4.07) في حين بلغ الانحراف المعياري له (0.758) وهو يشير الى انسجام اجابات عينة عن توافر بعد التعويض الالكتروني وبمستوى اجابة مرتفع وهذا يعني وجود قناعة بان تطبيقات ادارة الموارد البشرية تسهم في ايجاد عدالة فيما يخص ما تقدمه الجامعة من تعويضات للموظفين من خلال التحليل الدقيق للبيانات الخاصة بتعويضات الموظفين.

جدول (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء التعويض الالكتروني (n= 242)

ت	العبارة (تطبيقات ادارة الموارد البشرية الالكترونية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	تساعد على جمع بيانات التعويضات ومعالجتها وتحليلها وتخزينها.	4.10	.695	.82	مرتفع	2
2	توفير امكانية الوصول لبيانات التعويض لأي موظف وفي اي وقت.	4.18	.717	.84	مرتفع	1
3	يسهم في تحقيق تعويضات عادلة للموظفين.	3.95	.862	.79	مرتفع	3
	المعدل العام	4.07	0.758	0.81	مرتفع	

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

#### ٤. وصف وتشخيص بعد التعلم والتطوير الإلكتروني

تهتم هذه الفقرة ببيان الخصائص الوصفية لبعء التعلم والتطوير الإلكتروني الذي يشكل احد ابعاد المتغير (ادارة الموارد البشرية الإلكترونية) والذي يعبر عنه من خلال خمس فقرات (تساؤلات) اساسية، اذ يتبين من خلال جدول (٢٦) ان الفقرة التي فيها اعلى وسطاً حسابياً كانت الفقرة الاولى والتي محتواها (توفر البيانات والمعلومات اللازمة لتخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية حسب احتياجات الجامعة). اذ كان وسطها الحسابي يبلغ (4.27) كما ان هذه الفقرة تشنتها كان قليلاً بلغ (0.688) ما يشير الى ان العينة منسجمة من حيث قناعتها بمحتوى التساؤل فهي كانت بمستوى اجابة مرتفع جداً وبأهمية نسبية قدرها (85%). اما اقل وسطاً حسابياً كان من نصيب الفقرة الخامسة التي محتواها (توفر آليات مراقبة تضمن التدريب الفاعل). اذ كان (4.02) وهو وسطاً بمستوى اجابة مرتفع وقد بلغ انحرافها المعياري (0.801) وهي تشير الى نسبة تشنت قليلة تجاه هذه الفقرة ما يشير الى انسجام قناعات الافراد عن محتوى هذه الفقرة وبمستوى اهمية بلغت (80%).

وقد كان بعد (التعلم والتطوير الإلكتروني) بشكل عام ذو متوسط حسابي بلغ (4.16) في حين بلغ الانحراف المعياري له (0.728) وهو يشير الى انسجام اجابات عينة عن توافر بعد التعلم والتطوير الإلكتروني وبمستوى اجابة مرتفع وهذا يعني وجود قناعة بان البرامج التطبيقية في الجامعة تتضمن وجود خطط تدريبية تلائم حاجة تطوير الموارد البشرية فيها.

جدول (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء التعلم والتطوير الإلكتروني (n= 242)

ت	العبارة (تطبيقات ادارة الموارد البشرية الإلكترونية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	توفر البيانات والمعلومات اللازمة لتخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية حسب احتياجات الجامعة.	4.27	.699	.85	مرتفع جدا	1
2	تساعد على تحديد نوع البرامج التدريبية المطلوبة لكل فئة.	4.12	.727	.82	مرتفع	4
3	تسهل عملية تقييم نتائج البرامج والدورات التدريبية التي تقوم بها الجامعة للموظفين.	4.20	.668	.84	مرتفع جدا	2
4	تسهل التدريب عن بعد.	4.19	.747	.84	مرتفع	3
5	توفر آليات مراقبة تضمن التدريب الفاعل.	4.02	.801	.80	مرتفع	5
	المعدل العام	4.16	0.728	0.83	مرتفع	

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

#### ٥. وصف وتشخيص بعد تقييم الاداء الإلكتروني

تهتم هذه الفقرة ببيان الخصائص الوصفية لبعء تقييم الاداء الإلكتروني الذي يشكل احد ابعاد المتغير (ادارة الموارد البشرية الإلكترونية) والذي يعبر عنه من خلال اربع فقرات (تساؤلات) اساسية، اذ يتبين من خلال جدول (٢٧) ان الفقرة التي فيها اعلى وسطاً حسابياً كانت الفقرة الاولى والتي محتواها (توفر معايير عادلة وغير متحيزة في تقييم أداء الموظفين). اذ كان وسطها الحسابي يبلغ (4.07) كما ان هذه الفقرة تشنتها كان قليلاً بلغ (0.780) ما يشير الى ان العينة منسجمة من حيث قناعتها بمحتوى التساؤل فهي كانت بمستوى اجابة مرتفع وبأهمية نسبية قدرها (81%). اما اقل وسطاً حسابياً كان من نصيب الفقرة الرابعة التي محتواها (توفر معلومات عن أداء كل موظف لتحديد نقاط الضعف والقوة ووضع الخطط للتحسين في هذه المجالات) اذ كان (3.99) وهو وسطاً بمستوى اجابة مرتفع وقد بلغ انحرافها المعياري (0.801) وهي تشير الى نسبة تشنت قليلة تجاه هذه الفقرة ما

يشير الى انسجام قناعات الافراد عن محتوى هذه الفقرة وبمستوى اهمية بلغت (80%) . وقد كان البعد (تقييم الاداء الالكتروني) بشكل عام ذو متوسط حسابي بلغ (4.04) في حين بلغ الانحراف المعياري له (0.784) وهو يشير الى انسجام اجابات عينة عن توافر بعد تقييم الاداء الالكتروني وبمستوى اجابة مرتفع وهذا يعني ان تقييم الموظفين يتسم بالعدالة وعدم التحيز نتيجة استخدام تطبيقات الموارد البشرية الالكترونية.

جدول (27)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعده تقييم الاداء الالكتروني (n= 242)

ت	العبارة (تطبيقات ادارة الموارد البشرية الالكترونية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	توفر معايير عادلة وغير متحيزة في تقييم أداء الموظفين.	4.07	.780	.81	مرتفع	1
2	توفر معلومات دقيقة عن مستوى أداء الموظف تساعد في اتخاذ القرارات الصحيحة بشأن الترقية والمكافأة.	4.06	.776	.81	مرتفع	2
3	امكانية تقييم الاداء الكترونيا للموظف وفرق العمل.	4.05	.792	.81	مرتفع	3
4	توفر معلومات عن أداء كل موظف لتحديد نقاط الضعف والقوة ووضع الخطط للتحسين في هذه المجالات.	3.99	.791	.80	مرتفع	4
	المعدل العام	4.04	0.784	0.81	مرتفع	

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

وعلى مستوى متغير ادارة الموارد البشرية الالكترونية فقد تبين ان بعد التعلم والتطوير الالكتروني للموارد البشرية كان البعد الاكثر اتفاقا عنه من قبل الافراد عينة الدراسة فقد بلغ وسطه الحسابي اعلى نسبة اذ بلغ (4.16) وان مقدار الانحراف المعياري كان ضمن حدود (0.728) وهو يشير الى انسجام جيد لقناعات الافراد تجاه هذا البعد وقد بلغ مستوى الاجابة ضمن مرتبة مرتفع وبهذا فقد احتل المرتبة الاولى ثم يليه بالتسلسل حسب الوسط الحسابي بعد التخطيط الالكتروني للموارد البشرية اذ بلغ وسطه الحسابي (4.10) وبمقدار تشتت (انحراف معياري) (0.720) وهو يوضح ان التشتت في الاجابات كان منخفض ما يعكس في بيان ان هناك انسجام بآراء عينة الدراسة عن توافر التخطيط الالكتروني للموارد البشرية في بيئة التطبيق وبمستوى اجابة كانت مرتفعة، ثم يليه بالتسلسل حسب الوسط الحسابي بعد التعويض الالكتروني اذ بلغ وسطه الحسابي (4.07) وبمقدار تشتت (انحراف معياري) (0.758) وهو يوضح ان التشتت في الاجابات كان منخفض مما يعكس في بيان ان هناك انسجام بآراء عينة الدراسة عن توافر التعويض الالكتروني في بيئة التطبيق وبمستوى اجابة كانت مرتفعة، ثم يليه بالتسلسل حسب الوسط الحسابي بعد تقييم الاداء الالكتروني اذ بلغ وسطه الحسابي (4.04) وبمقدار تشتت (انحراف معياري) (0.784) وهو يوضح ان التشتت في الاجابات كان منخفض مما يعكس في بيان ان هناك انسجام بآراء عينة الدراسة عن توافر تقييم الاداء الالكتروني في بيئة التطبيق وبمستوى اجابة كانت مرتفعة، ثم بالمرتبة الاخيرة حسب الوسط الحسابي بعد الاختيار والتوظيف الالكتروني اذ بلغ وسطه الحسابي (3.99) وبمقدار تشتت (انحراف معياري) (0.835) وهو يوضح ان التشتت في الاجابات كان منخفض مما يعكس في بيان ان هناك انسجام بآراء عينة الدراسة عن توافر الاختيار والتوظيف الالكتروني في بيئة التطبيق وبمستوى اجابة كانت مرتفعة.

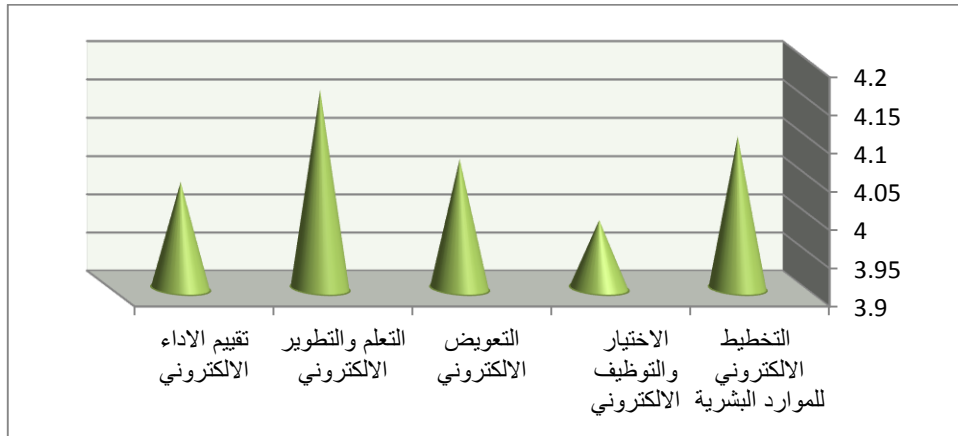
وإجمالاً فقد حقق متغير ادارة الموارد البشرية الالكترونية وسطاً حسابياً بلغ (4.07) والذي يمثل معدل متوسطات ابعاد المتغير وقد كان انحراف الاجابات المعيارية للعينة عن متغير ادارة الموارد البشرية الالكترونية

بمستوى (0.765) وضمن مستوى اتفاق مرتفع عن المتغير وهذا يبين ان هناك توافر جيد لمتغير ادارة الموارد البشرية الالكترونية في كليات جامعة كربلاء عينة الدراسة ويعرض جدول (٢٨) بيان للوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية ومستوى الاجابة وترتيب الابعاد فضلا عن شكل (١٨) الذي يوضح مستوى توافر تلك الابعاد بيانيا.

جدول (28) / المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للابعاد الرئيسة لمتغير ادارة الموارد البشرية الالكترونية (n=242)

الاهمية الترتيبية	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيسي
الثاني	مرتفع	0.82	0.720	4.10	التخطيط الالكتروني للموارد البشرية
الخامس	مرتفع	0.80	0.835	3.99	الاختيار والتوظيف الالكتروني
الثالث	مرتفع	0.81	0.758	4.07	التعويض الالكتروني
الاول	مرتفع	0.83	0.728	4.16	التعلم والتطوير الالكتروني
الرابع	مرتفع	0.81	0.784	4.04	تقييم الاداء الالكتروني
-	مرتفع	0.81	.765	4.07	المعدل العام لمتغير ادارة الموارد البشرية الالكترونية

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25



شكل (١٨) / مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير ادارة الموارد البشرية الالكترونية حسب المتوسط الحسابي

ثانيا: وصف وتشخيص متغير فرق العمل الرشيق

يتضمن وصف وتشخيص متغير فرق العمل الرشيقية وصف وتشخيص فقرات وابعاد هذا المتغير تفصيلاً ومن ثم وصف وتشخيص المتغير اجمالياً، وكالاتي:

### ١. وصف وتشخيص بعد الاستباقية

يتضمن وصف وتشخيص بعد الاستباقية وصف وتشخيص فقرات هذا البعد تفصيلاً والذي يعبر عنه من خلال سبع فقرات (تساؤلات) اساسية، اذ يتبين من خلال جدول (٢٩) ان الفقرة التي فيها اعلى وسطاً حسابياً كانت الفقرة الثالثة والتي محتواها (اسعى بمساعدة زملائي على اصلاح الأمور غير المرغوبة في العمل) اذ كان وسطها الحسابي يبلغ (4.22) كما ان هذه الفقرة تشنتها كان قليلاً بلغ (689). ما يشير الى ان العينة منسجمة من حيث قناعتها بمحتوى التساؤل فهي كانت بمستوى اجابة مرتفع جداً وبأهمية نسبية قدرها (84%). اما اقل وسطاً حسابياً كان من نصيب الفقرة الثانية التي محتواها (لدينا القدرة على حل المشاكل المعقدة والتي تحدث لأول مرة في عملي). اذ كان (4.03) وهو وسطاً بمستوى اجابة مرتفع وقد بلغ انحرافها المعياري (0.730) وهي تشير الى نسبة تشنت قليلة تجاه هذه الفقرة ما يشير الى انسجام قناعات الافراد عن محتوى هذه الفقرة وبمستوى اهمية بلغت (81%). وقد كان بعد (الاستباقية) بشكل عام ذو متوسط حسابي بلغ (4.10) في حين بلغ الانحراف المعياري له (0.723) وهو يشير الى انسجام اجابات عينة عن توافر بعد الاستباقية وبمستوى اجابة مرتفع وهذا يعني ان هناك اهتمام من لدن العينة في مساعدة زملائهم للعمل على اصلاح الامور التي تعيق مجال العمل وتعيق تحقيق التقدم في الاهداف المرسومة.

### جدول (29)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية الاستباقية (n=242)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	نمتلك القدرة على التنبؤ بالمشاكل التي قد تحدث في عملي.	4.11	.749	.82	مرتفع	4
2	لدينا القدرة على حل المشاكل المعقدة والتي تحدث لأول مرة في عملي.	4.03	.730	.81	مرتفع	7
3	اسعى بمساعدة زملائي على اصلاح الأمور غير المرغوبة في العمل.	4.22	.689	.84	مرتفع جداً	1
4	لدينا القدرة على ايجاد طرائق فاعلة لتحسين العمل.	4.13	.704	.83	مرتفع	2
5	نبحث عن فرص استباقية لأجراء تطويرات في العمل.	4.12	.730	.82	مرتفع	3
6	نقضي وقت في التخطيط او تقديم حلول لكيفية منع تكرار المشاكل.	4.04	.744	.81	مرتفع	6
7	نصمم طرائق جديدة أو إجراءات لمجال عملي.	4.07	.716	.81	مرتفع	5
	المعدل العام	4.10	0.723	0.82	مرتفع	

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

### ٢. وصف وتشخيص بعد القدرة على التكيف

يتضمن وصف وتشخيص بعد القدرة على التكيف وصف وتشخيص فقرات هذا البعد تفصيلاً والذي يعبر عنه من خلال خمس فقرات (تساؤلات) اساسية، اذ يتبين من خلال جدول (٣٠) ان الفقرة التي فيها اعلى وسطاً حسابياً كانت الفقرة الاولى والتي محتواها (تكيف مع المعدات الجديدة التي تقدمها الجامعة في مجال عملي واستخدامها خلال العمل) اذ كان وسطها الحسابي يبلغ (4.17) كما ان هذه الفقرة تشنتها كان قليلاً بلغ (721). ما يشير الى ان العينة منسجمة من حيث قناعتها بمحتوى التساؤل فهي كانت بمستوى اجابة مرتفع وبأهمية نسبية قدرها (83%). اما اقل وسطاً حسابياً كان من نصيب الفقرة الثالثة التي محتواها (نتقبل التعليقات النقدية (ردود الفعل).) اذ كان (3.85) وهو وسطاً بمستوى اجابة مرتفع وقد بلغ انحرافها المعياري

(0.883) وهي تشير الى نسبة تشتت قليلة تجاه هذه الفقرة ما يشير الى انسجام قناعات الافراد عن محتوى هذه الفقرة وبمستوى اهمية بلغت (77%). وقد كان بعد (القدرة على التكيف) بشكل عام ذو متوسط حسابي بلغ (4.04) في حين بلغ الانحراف المعياري له (0.799) وهو يشير الى انسجام اجابات عينة عن توافر بعد القدرة على التكيف وبمستوى اجابة مرتفع وهذا يعني توافر القدرة على التكيف يمكن للمصارف من تعديل الموارد بسرعة جيدة وبسهولة وخصوصا بعد الازمات المالية.

جدول (30)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية القدرة على التكيف (n=242)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	نتكيف مع المعدات الجديدة التي تقدمها الجامعة في مجال عملي واستخدامها خلال العمل.	4.17	.721	.83	مرتفع	1
2	ينغير سلوكنا تلقائياً عند التعامل مع الاشخاص الاخرين في بيئة العمل.	3.98	.837	.80	مرتفع	4
3	نتقبل التعليقات النقدية (ردود الفعل).	3.85	.883	.77	مرتفع	5
4	نستطيع التواصل بشكل جيد مع الأشخاص متعددي الخلفيات في الفرص التي تتاح لي، والتأقلم معهم ضمن بيئة العمل.	4.14	.722	.83	مرتفع	2
5	نتصرف بطريقة إيجابية عندما لا تتوفر المعدات واللوازم بشكل مفاجئ.	4.06	.835	.81	مرتفع	3
	المعدل العام	4.04	0.799	0.81	مرتفع	

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

3. وصف وتشخيص بعد المرونة

يتضمن وصف وتشخيص بعد المرونة وصف وتشخيص فقرات هذا البعد تفصيلاً والذي يعبر عنه من خلال ست فقرات (تساؤلات) اساسية، اذ يتبين من خلال جدول (31) ان الفقرة التي فيها اعلى وسطاً حسابياً كانت الفقرة السادسة والتي محتواها (نتخذ مسارات بديلة عندما نواجه مشاكل طارئة). اذ كان وسطها الحسابي يبلغ (4.22) كما ان هذه الفقرة تشتتها كان قليلاً بلغ (0.683). ما يشير الى ان العينة منسجمة من حيث قناعاتها بمحتوى التساؤل فهي كانت بمستوى اجابة مرتفع جدا وبأهمية نسبية قدرها (84%). اما اقل وسطاً حسابياً كان من نصيب الفقرة الثالثة التي محتواها (نستطيع القيام بالعمل دون معرفة التفاصيل). اذ كان (3.48) وهو وسطاً بمستوى اجابة مرتفع وقد بلغ انحرافها المعياري (1.063) وهي تشير الى نسبة تشتت قليلة تجاه هذه الفقرة ما يشير الى انسجام قناعات الافراد عن محتوى هذه الفقرة وبمستوى اهمية بلغت (70%). وقد كان بعد (المرونة) بشكل عام ذو متوسط حسابي بلغ (4.05) في حين بلغ الانحراف المعياري له (0.788) وهو يشير الى انسجام اجابات عينة عن توافر بعد المرونة وبمستوى اجابة مرتفع وهذا يعني الافراد في الكليات يتخذون مسارات بديلة واختيارات ملائمة عندما تكون هناك مشاكل طارئة.

جدول (31)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية المرونة (n=242)



ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	التغييرات السلبية في العمل تحبطنا.	4.21	.805	.84	مرتفع جدا	3
2	نرغب بتغيير طرائق العمل القديمة.	4.19	.781	.84	مرتفع	4
3	نستطيع القيام بالعمل دون معرفة التفاصيل.	3.48	1.063	.70	مرتفع	6
4	نتعامل بهدوء مع ظروف العمل الصعبة.	4.04	.755	.81	مرتفع	5
5	عند حدوث موقف صعب نحاول جاهدين إدارة هذا الموقف بكفاءة.	4.21	.642	.84	مرتفع جدا	2
6	نتخذ مسارات بديلة عندما نواجه مشاكل طارئة.	4.22	.683	.84	مرتفع جدا	1
	المعدل العام	4.05	0.788	0.81	مرتفع	

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

وعلى مستوى متغير فرق العمل الرشيقية فقد تبين ان بعد الاستباقية كان البعد الاكثر اتفاقاً عنه من لدن الافراد عينة الدراسة فقد بلغ وسطه الحسابي اعلى نسبة اذ بلغ (4.10) وان مقدار الانحراف المعياري كان ضمن حدود (0.723) وهو يشير الى انسجام جيد لقناعات الافراد تجاه هذا البعد وقد بلغ مستوى الاجابة ضمن مرتبة مرتفع وبهذا فقد احتل المرتبة الاولى ثم يليه بالتسلسل حسب الوسط الحسابي بعد المرونة اذ بلغ وسطه الحسابي (4.05) وبمقدار تشتت (انحراف معياري) (0.788) وهو يوضح ان التشتت في الاجابات كان منخفض ما ينعكس في بيان ان هناك انسجام بأراء عينة الدراسة عن المرونة في بيئة التطبيق وبمستوى اجابة كانت مرتفعة، ثم يليه بالتسلسل حسب الوسط الحسابي بعد القدرة على التكيف اذ بلغ وسطه الحسابي (4.04) وبمقدار تشتت (انحراف معياري) (0.799) وهو يوضح ان التشتت في الاجابات كان منخفض ما ينعكس في بيان ان هناك انسجام بأراء عينة الدراسة عن في بيئة التطبيق وبمستوى اجابة كانت مرتفعة واجملاً فقد حقق متغير فرق العمل الرشيقية وسطاً حسابياً بلغ (4.06) والذي يمثل معدل متوسطات ابعاد المتغير وقد كان انحراف الاجابات المعيارية للعينة عن متغير فرق العمل الرشيقية بمستوى (0.770) وضمن مستوى اتفاق مرتفع عن المتغير وهذا يبين ان هناك توافر جيد لمتغير فرق العمل الرشيقية للعينة في كليات جامعة كربلاء عينة الدراسة ويعرض جدول (٣٢) بيان للوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية ومستوى الاجابة وترتيب الابعاد فضلاً عن شكل (١٩) الذي يوضح مستوى توافر تلك الابعاد بيانياً.

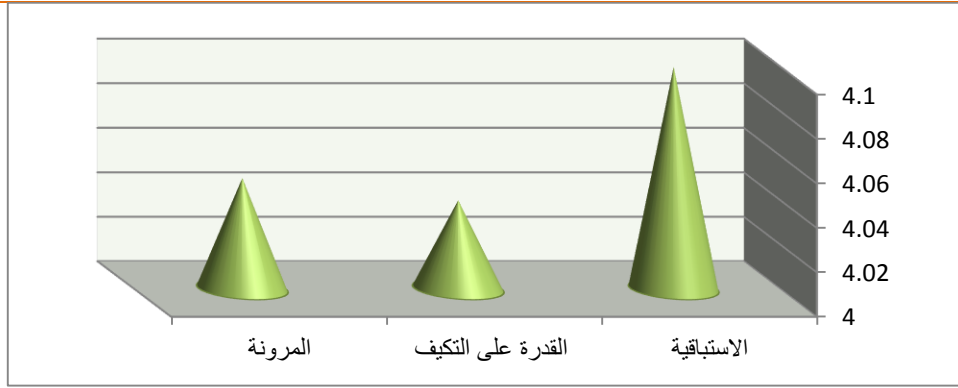
### جدول (32)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للابعاد الرئيسة لمتغير فرق العمل الرشيقية (n=242)

البعد الرئيسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
الاستباقية	4.10	0.723	0.82	مرتفع	الاول
القدرة على التكيف	4.04	0.799	0.81	مرتفع	الثالث
المرونة	4.05	0.788	0.81	مرتفع	الثاني
المعدل العام لمتغير فرق العمل الرشيقية	4.06	.770	0.81	مرتفع	-

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

ويوضح شكل (19) نسبة قناعات الافراد عن فرق العمل الرشيقية بالاستناد الى وسطها الحسابي.



شكل (١٩) / مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير فرق العمل الرشيق حسب المتوسط الحسابي

### ثالثاً. وصف وتشخيص متغير الرشاقة الاستراتيجية:

يتضمن وصف وتشخيص متغير الرشاقة الاستراتيجية وصف وتشخيص فقرات وابعاد هذا المتغير تفصيلاً ومن ثم وصف وتشخيص المتغير اجمالياً ، وكالآتي:

#### ١. وصف وتشخيص بعد الحساسية الاستراتيجية

تهتم هذه الفقرة ببيان الخصائص الوصفية لبعده الحساسية الاستراتيجية الذي يشكل احد ابعاد المتغير (الرشاقة الاستراتيجية) والذي يعبر عنه من خلال تسع فقرات (تساؤلات) اساسية، اذ يتبين من خلال جدول (٣٣) ان الفقرة التي فيها اعلى وسطاً حسابياً كانت الفقرة الخامسة والتي محتواها (تستخدم البيانات الداخلية لتحسين الأداء). اذ كان وسطها الحسابي يبلغ (4.14) كما ان هذه الفقرة تشنتها كان قليلاً بلغ (0.737) ما يشير الى ان العينة منسجمة من حيث قناعتها بمحتوى التساؤل فهي كانت بمستوى اجابة مرتفع وبأهمية نسبية قدرها (83%). اما اقل وسطاً حسابياً كان من نصيب الفقرة الرابعة التي محتواها (تخصص الأموال لتحسين العمليات التي تعزز قيمة الخدمات المقدمة للطلبة). اذ كان (3.92) وهو وسطاً بمستوى اجابة مرتفع وقد بلغ انحرافها المعياري (0.843) وهي تشير الى نسبة تشنت قليلة تجاه هذه الفقرة ما يشير الى انسجام قناعات الافراد عن محتوى هذه الفقرة وبمستوى اهمية بلغت (78%). وقد كان بعد (الحساسية الاستراتيجية) بشكل عام ذو متوسط حسابي بلغ (4.02) في حين بلغ الانحراف المعياري له (0.794) وهو يشير الى انسجام اجابات عينة عن توافر بعد الحساسية الاستراتيجية وبمستوى اجابة مرتفع وهذا يعني ان الكليات تستخدم البيانات بهدف تحسين مستوى الاداء الخاص بها فضلاً عن مساهمتها في تعزيز قيمة ما تقدمه من خدمات.

#### جدول (33)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعده الحساسية الاستراتيجية (n=242)

ت	العبارة ادارة الجامعة / الكلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	تستخدم البيانات الداخلية لتحسين الأداء.	4.14	.737	.83	مرتفع	1
2	تحدد توجهها الاستراتيجي بشكل افضل من الجامعات / الكليات الاخرى.	3.96	.795	.79	مرتفع	8
3	تستخدم البيانات لتطوير فهم أو معرفة أفضل للجامعات والكليات المنافسة.	4.06	.809	.81	مرتفع	2
4	تخصص الأموال لتحسين العمليات التي تعزز قيمة الخدمات المقدمة للطلبة.	3.92	.843	.78	مرتفع	9
5	تفهم المهارات والمعرفة الأكثر أهمية لتقديم النتائج التي تهتم المجتمع.	3.98	.834	.80	مرتفع	6

6	تستطيع توضيح المهارات والمعرفة التي تشكل أهم قواعد قوتها والتي تعتمد عليها للحفاظ على تفوقها التنافسي.	3.97	.791	.79	مرتفع	7
7	تدرك أهمية القدرة في إيجاد قيمة للزيان الحاليين والجدد.	4.04	.800	.81	مرتفع	4
8	تعلم ما هي المقدرات التي نحتاجها لتعزيزها أو تقديم خدمة أفضل لشرائح المجتمع المستهدفة.	4.05	.790	.81	مرتفع	3
9	تعرف العمليات التي نحتاجها لتعزيز أو خدمة شرائح المجتمع المستهدفة بشكل أفضل	4.03	.747	.81	مرتفع	5
	المعدل العام	4.02	0.794	0.80	مرتفع	

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

## ٢. وصف وتشخيص بعد الالتزام الجماعي

تهتم هذه الفقرة ببيان الخصائص الوصفية لبعد الالتزام الجماعي الذي يشكل احد ابعاد المتغير (الرشاقة الاستراتيجية) والذي يعبر عنه من خلال تسع فقرات (تساؤلات) اساسية، اذ يتبين من خلال جدول (٣٤) ان الفقرة التي فيها اعلى وسطاً حسابياً كانت الفقرة التاسعة والتي محتواها (تكيف استراتيجياتها لتتناسب مع الظروف المتغيرة دون إغفال الهدف العام) اذ كان وسطها الحسابي يبلغ (4.21) كما ان هذه الفقرة تشتتت قليلاً بلغ (0.684) ما يشير الى ان العينة منسجمة من حيث قناعتها بمحتوى التساؤل فهي كانت بمستوى اجابة مرتفع جداً وبأهمية نسبية قدرها (84%). اما اقل وسطاً حسابياً كان من نصيب الفقرة الثانية التي محتواها (تجد أنه من السهل شرح أهدافها العامة بوضوح وفاعلية للآخرين) اذ كان (3.98) وهو وسطاً بمستوى اجابة مرتفع وقد بلغ انحرافها المعياري (0.809) وهي تشير الى نسبة تشتت قليلة تجاه هذه الفقرة ما يشير الى انسجام قناعات الافراد عن محتوى هذه الفقرة وبمستوى اهمية بلغت (80%). وقد كان بعد (الالتزام الجماعي) بشكل عام ذو متوسط حسابي بلغ (4.09) في حين بلغ الانحراف المعياري له (760) وهو يشير الى انسجام اجابات عينة عن توافر بعد الالتزام الجماعي وبمستوى اجابة مرتفع اذ تشير النتائج الى الكليات تعمل على تكيف استراتيجياتها بما يتناسب والتغيرات التي تحدث بحيث يمكن من تحقيق الاهداف المرسومة.

جدول (34)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعد الالتزام الجماعي (n=242)

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	لديها إحساس واضح بالهدف ونستخدمه لتوجيه قراراتها في إدارة مهامها وواجباتها.	4.16	.711	.83	مرتفع	2
2	تجد أنه من السهل شرح أهدافها العامة بوضوح وفاعلية للآخرين.	3.98	.809	.80	مرتفع	9
3	تمتلك مستوى عال من الاتفاق عن المبادئ التي ينبغي أن توجه سلوكها في إجراء عملياتها.	4.01	.796	.80	مرتفع	8
4	تبحث الأشخاص في فرقها على ضرورة التعامل مع الاخطاء كفرص للتعلم والتحسين وليس كمناسبات لإلقاء اللوم.	4.10	.749	.82	مرتفع	4
5	تشجع أعضاء فرقها على التصرف بمسؤولية، اذ يعد كل فرد مسؤولاً عن النتائج النهائية لكل مهمة، وليس فقط عن الجزء الذي تم تكليفه به.	4.12	.729	.82	مرتفع	3
6	تتأكد من أن موظفيها على دراية باستراتيجياتها وأهدافها.	4.07	.798	.81	مرتفع	7
7	تشرك أعضاء الفريق في مناقشة استراتيجياتها.	4.08	.776	.82	مرتفع	6
8	تصغي لتعليقات ومقترحات أعضاء الفريق عن أفضل الطرائق لتنفيذ استراتيجيات الجامعة.	4.09	.787	.82	مرتفع	5
9	تكيف استراتيجياتها لتتناسب مع الظروف المتغيرة دون إغفال الهدف العام.	4.21	.684	.84	مرتفع جدا	1
	المعدل العام	4.09	0.760	0.82	مرتفع	

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

### ٣. وصف وتشخيص بعد انسيابية الموارد

تهتم هذه الفقرة ببيان الخصائص الوصفية لبعده انسيابية الموارد الذي يشكل احد ابعاد المتغير (الرشاقة الاستراتيجية) والذي يعبر عنه من خلال اربع فقرات (تساؤلات) اساسية، اذ يتبين من خلال جدول (٣٥) ان الفقرة التي فيها اعلى وسطاً حسابياً كانت الفقرة الرابعة والتي محتواها (تسهيل الوصول إلى المعلومات التي تهتم موظفيها ومروسيهم). اذ كان وسطها الحسابي يبلغ (4.14) كما ان هذه الفقرة تشتتتها كان قليلاً بلغ (0.787) ما يشير الى ان العينة منسجمة من حيث فئاعتها بمحتوى التساؤل فهي كانت بمستوى اجابة مرتفع وبأهمية نسبية قدرها (83%). اما اقل وسطاً حسابياً كان من نصيب الفقرة الثانية التي محتواها (تقوم بإعادة تخصيص الموارد المالية بناءً على متطلبات العمل المتغيرة) اذ كان (4.04) وهو وسطاً بمستوى اجابة مرتفع وقد بلغ انحرافها المعياري (0.833). وهي تشير الى نسبة تشتت قليلة تجاه هذه الفقرة مما يشير الى انسجام قناعات الافراد عن محتوى هذه الفقرة وبمستوى اهمية بلغت (81%). وقد كان بعد (انسيابية الموارد) بشكل عام ذو متوسط حسابي بلغ (4.08) في حين بلغ الانحراف المعياري له (0.796). وهو يشير الى انسجام اجابات عينة عن توافر بعد انسيابية الموارد وبمستوى اجابة مرتفع وهذا يعني ان الكليات تعمل على تسهيل حصول موظفيها على المعلومات التي تهتمهم في مجال عملهم وبما يطور من امكانياتهم.

جدول ( 35 )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعده انسيابية الموارد (n=242)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	تقوم بمواعاة الموارد بناءً على المتطلبات الاستراتيجية للجامعة.	4.07	.719	.81	مرتفع	2
2	تقوم بإعادة تخصيص الموارد المالية بناءً على متطلبات العمل المتغيرة.	4.04	.833	.81	مرتفع	4
3	تقوم بنقل الموارد المادية بناءً على متطلبات العمل المتغيرة.	4.06	.756	.81	مرتفع	3
4	تسهيل الوصول إلى المعلومات التي تهتم موظفيها ومروسيهم.	4.14	.878	.83	مرتفع	1
	المعدل العام	4.08	0.796	0.81	مرتفع	

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

وعلى مستوى متغير الرشاقة الاستراتيجية فقد تبين ان بعد الالتزام الجماعي كان البعد الاكثر اتفاقاً عنه من لدن الافراد عينة الدراسة فقد بلغ وسطه الحسابي اعلى نسبة اذ بلغ (4.09) وان مقدار الانحراف المعياري كان ضمن حدود (0.760) وهو يشير الى انسجام جيد لقناعات الافراد تجاه هذا البعد وقد بلغ مستوى الاجابة ضمن مرتبة مرتفع وبهذا فقد احتل المرتبة الاولى بعد الالتزام الجماعي ثم يليه بالتسلسل حسب الوسط الحسابي بعد انسيابية الموارد اذ بلغ وسطه الحسابي (4.08) وبمقدار تشتت (انحراف معياري) (0.796) وهو يوضح ان التشتت في الاجابات كان منخفض ما ينعكس في بيان ان هناك انسجام بآراء عينة الدراسة عن توافر في بيئة التطبيق وبمستوى اجابة كانت مرتفعة، ثم احتل المرتبة الثالثة بعد الحساسية الاستراتيجية الذي حقق وسطاً حسابياً بلغ (4.02) وانحراف معياري ضمن حدود (0.794) ما يشير الى وجود اتفاق بشكل عام جيد عن توافر هذا البعد ضمن حيز بيئة التطبيق وضمن فترة الاختبار وبمستوى اجابة مرتفع.

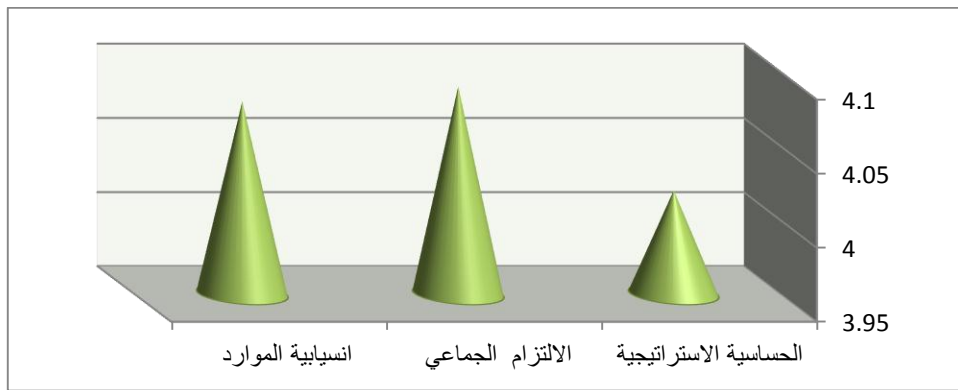
وإجمالاً فقد حقق متغير الرشاقة الاستراتيجية وسطاً حسابياً بلغ (4.06) والذي يمثل معدل متوسطات ابعاد المتغير وقد كان انحراف الاجابات المعيارية للعينة عن متغير الرشاقة الاستراتيجية بمستوى (0.783) وضمن مستوى اتفاق مرتفع عن المتغير وهذا يبين ان هناك توافر جيد لمتغير الرشاقة الاستراتيجية وفقاً لآراء المديرين والموظفين في كليات جامعة كربلاء. ويعرض جدول (36) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية ومستوى الاجابة وترتيب الابعاد فضلاً عن شكل (20) الذي يوضح مستوى توافر تلك الابعاد بيانياً.

جدول (36)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للابعاد الرئيسة لمتغير الرشاقة الاستراتيجية (n=242)

الاهمية الترتيبية	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيسي
الثالث	مرتفع	0.80	0.794	4.02	الحساسية الاستراتيجية
الاول	مرتفع	0.82	0.760	4.09	الالتزام الجماعي
الثاني	مرتفع	0.81	0.796	4.08	انسيابية الموارد
-	مرتفع	0.81	0.783	4.06	المعدل العام لمتغير الرشاقة الاستراتيجية

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25



شكل (20) / مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير الرشاقة الاستراتيجية حسب المتوسط الحسابي

بناءً على ما تقدم به هذا المبحث، وبعد تحليل استجابات الأفراد الذين شملهم الاستبيان في الدراسة الحالية. تبين أن هذا التحليل يستند إلى تقدير مستوى توافر المتغيرات والأبعاد المختلفة في المجتمع الأكاديمي. وإن مجتمع الدراسة يقوم بتطبيق تقنيات وممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية. ترتبط النتائج التي تم الوصول إليها بتقديم صورة واضحة عن مدى تبني المجتمع الأكاديمي لتلك التقنيات والممارسات. يمكن أن يعكس هذا التحليل الدقيق التفاعل الإيجابي مع المتغيرات الرئيسة والأبعاد المستخدمة في الدراسة، ما يشير إلى تطبيق شامل للتقنيات والمفاهيم المتاحة.

اذ يمكن ان نؤكد أن مجتمع الدراسة يسعى جاهداً لتطبيق أحدث التقنيات وممارسات الحديثة، ويعكس ذلك التزاماً بالتطوير المستمر وتحسين جودة البحث والتعليم في المجتمع الأكاديمي. وهذا يعكس التساؤلات الثلاثة الاولى من مشكلة الدراسة التي تم طرحها مسبقاً في منهجية الدراسة.

## المبحث الثالث

### اختبار فرضيات الدراسة

توطئة ...

يختص الجزء الثالث من الفصل باختبار فرضيات الدراسة والتي يمكن عن طريقها التحقق من مستوى الارتباط والتأثير بين متغيرات المستقلة فضلاً عن استكشاف حقيقة التوسط للنموذج المراد اختباره لمتغير فرق العمل الوسيط والتوصل الى قناعة بانسجام النتائج تلك مع النموذج الفرضي المقترح في الجانب النظري وهل تدعمه ام تختلف معه، وترتكز الدراسة الحالية من خلال نموذجها المراد اختباره على ثلاث متغيرات اساسية هي متغير ادارة الموارد البشرية الالكترونية متغيراً مؤثراً (مستقلاً) ومتغير الوسيط فرق العمل الرشيقه ومتغير الرشاقة الاستراتيجية متغيراً مستجيباً (معتمداً) وان التحقق من طبيعة العلاقات والتأثير بينهما يستلزم الامر اجراء نوعين من الاختبارات يتعلق الاول بالتحقق من مستوى الارتباط وطبيعته ثم التحقق من حجم التأثير واتجاهه على مستوى عينة الدراسة وكما يأتي:

#### اولاً / اختبار فرضيات الارتباط

يتعلق الجزء الاول من المبحث الحالي بالتحقق من المستوى الذي يظهر به متغير ما ويتلازم ذلك مع توافر متغير مستجيب اخر وسيتم اعتماد معامل ارتباط بيرسون لأجراء فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة وابعادهن اذ تمثلت المتغيرات بـ(ادارة الموارد البشرية الالكترونية، فرق العمل الرشيقه والرشاقة الاستراتيجية) وقبل البدء بأجراء العملية يستلزم بيان المعايير التي ستعتمد لتحديد قبول ومستوى الارتباط اذ ان قيمة الارتباط التي تكون بين  $\pm (0.71-0.99)$  تعبر عن مستوى ارتباط عالي جدا (قوي جدا) بالاتجاه الطردي او العكسي، اما قيمة الارتباط التي تكون بين  $\pm (0.31-0.70)$  فهي تعبر عن ارتباط عالي (قوي) بالاتجاه الطردي او العكسي، وفي حال كانت القيمة بين  $\pm (0-0.30)$  فهي تعبر عن ارتباط منخفض (ضعيف) بالاتجاه الطردي او العكسي، اما اذا كانت قيمة الارتباط عند  $\pm 1$  فهي تدل على ارتباط تام طردي او عكسي، في حين قيمة الارتباط عند 0 تدل على عدم وجود ارتباط بين المتغيرين (Saunders.2009:459) كما يحتاج التحقق الى معرفة مستوى معنوية الاختبار (Sig.) الذي يمكن من خلاله معرفة هل ان القيمة الناتجة عن الارتباط مقبولة احصائياً ام لا والتي يتم الاستدلال عليها من خلال ظهور (\*\*) والتي تبين ان البرنامج قد قارن بين t الجدولية و t المحسوبة واعطى القبول للنتيجة بمستوى معنوية (1%) اما اذا ظهر اعلى القيمة (\*) فهذا يعني قبول النتيجة بمستوى (5%)، كما يضمن جدول الارتباط بيانا لحجم العينة (n) وفيما يلي بيان لإجراءات الاختبار للفرضيات.

### 1. اختبار فرضية الارتباط الرئيسية الاولى

يشير محتوى فرضية الارتباط الى (توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين ادارة الموارد البشرية الالكترونية وفرق العمل الرشيق) فقد تبين من الجدول (37) القيم الخاصة بمصفوفة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط فضلاً عن ابعاد المتغير المستقل في المتغير الوسيط فقد تبين تحقق مستوى عالي من الارتباط بين متغير ادارة الموارد البشرية الالكترونية ومتغير فرق العمل الرشيق اذ يتضح ان هناك مستوى ارتباط قوي اذ بلغت القيمة للارتباط (.442\*\*) وتعد هذه القيمة مقبولة احصائياً لان مستوى معنويتها بلغت ( $Sig=0.000, < 0.01$ ) فأنها تعني ان مستوى الثقة كانت (0.99) اي انها قُبلت بحدود معنوية (0.01) ويتضح ايضاً ان اتجاه العلاقة كان طردياً بينته عدم ظهور اشارة سالبة اعلى القيمة وهذا يعني انه كلما توافر متغير ادارة الموارد البشرية الالكترونية في بيئة التطبيق كلما ارتبط ذلك بظهور متغير فرق العمل الرشيق ضمن حدود كليات جامعة كربلاء عينة الدراسة الحالية. والنتيجة اعلاه تدعم قبول تحقق الفرضية في بيئة التطبيق

جدول (37) / مصفوفة معاملات الارتباط بين ادارة الموارد البشرية الالكترونية بأبعاده وفرق العمل الرشيق

Correlations							
		التخطيط الالكتروني للموارد البشرية	الاختيار والتوظيف الالكتروني	التعويض الالكتروني	التعلم والتطوير الالكتروني	تقييم الاداء الالكتروني	ادارة الموارد البشرية الالكترونية
التخطيط الالكتروني للموارد البشرية	Pearson Correlation	1	.567**	.552**	.479**	.388**	.736**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	242	242	242	242	242	242
الاختيار والتوظيف الالكتروني	Pearson Correlation	.567**	1	.658**	.609**	.514**	.833**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	242	242	242	242	242	242
التعويض الالكتروني	Pearson Correlation	.552**	.658**	1	.634**	.539**	.843**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	242	242	242	242	242	242
التعلم والتطوير الالكتروني	Pearson Correlation	.479**	.609**	.634**	1	.664**	.832**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	242	242	242	242	242	242
تقييم الاداء الالكتروني	Pearson Correlation	.388**	.514**	.539**	.664**	1	.780**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	242	242	242	242	242	242
فرق العمل الرشيق	Pearson Correlation	.336**	.190**	.274**	.477**	.510**	.442**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000	.000	.000	.000
	N	242	242	242	242	242	242

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

ومن خلال الفرضية الرئيسية الاولى يمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية الاتية المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل

والمتغير المعتمد وكالاتي:

### ١) اختبار الفرضية الفرعية الاولى

يشير محتوى فرضية الارتباط الى (توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين التخطيط الالكتروني للموارد البشرية وفرق العمل الرشيقة) فقد تبين من الجدول(٣٧) ان هناك مستوى ارتباط قوي بين بعد التخطيط الالكتروني للموارد البشرية ومتغير فرق العمل الرشيقة اذ بلغت القيمة للارتباط ( $^{**}0.336$ ). وتعد هذه القيمة مقبولة احصائياً لان مستوى معنويتها بلغت ( $Sig=000, < 0.01$ ) فأنها تعني ان مستوى الثقة كانت(0.99) اي انها قُبلت بحدود معنوية(0.01) ويتضح ايضاً ان اتجاه العلاقة كان طردياً بينته عدم ظهور اشارة سالبة اعلى القيمة وهذا يعني انه كلما توافر بعد التخطيط الالكتروني للموارد البشرية في بيئة التطبيق كلما ارتبط ذلك بظهور فرق العمل الرشيقة ضمن حدود كليات جامعة كربلاء. والنتيجة اعلاه تدعم قبول تحقق الفرضية في بيئة التطبيق.

### ٢) اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يشير محتوى فرضية الارتباط الى (توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين الاختيار والتوظيف الالكتروني وفرق العمل الرشيقة) فقد تبين من الجدول(٣٧) هناك مستوى ارتباط ضعيف بين بعد الاختيار والتوظيف الالكتروني ومتغير فرق العمل الرشيقة اذ بلغت القيمة للارتباط( $^{**}0.190$ ). وتعد هذه القيمة مقبولة احصائياً لان مستوى معنويتها بلغت ( $Sig=000, < 0.01$ ) فأنها تعني ان مستوى الثقة كانت(0.99) اي انها قُبلت بحدود معنوية(0.01) ويتضح ايضاً ان اتجاه العلاقة كان طردياً بينته عدم ظهور اشارة سالبة اعلى القيمة وهذا يعني انه كلما توافر بعد الاختيار والتوظيف الالكتروني في بيئة التطبيق كلما ارتبط ذلك بظهور متغير فرق العمل الرشيقة ضمن حدود كليات جامعة كربلاء. والنتيجة اعلاه تدعم قبول تحقق الفرضية في بيئة التطبيق.

### ٣) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

يشير محتوى فرضية الارتباط الى (توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين التعويض الالكتروني وفرق العمل الرشيقة) فقد تبين من الجدول(٣٧) تحقق مستوى منخفض من الارتباط بين بعد التعويض الالكتروني ومتغير فرق العمل الرشيقة اذ يتضح ان هناك مستوى ارتباط ضعيف بين بعد التعويض الالكتروني ومتغير فرق العمل الرشيقة اذ بلغت القيمة للارتباط ( $^{**}0.274$ ). وتعد هذه القيمة مقبولة احصائياً لان مستوى معنويتها بلغت ( $Sig=000, < 0.01$ ) فأنها تعني ان مستوى الثقة كانت(0.99) اي انها قُبلت بحدود معنوية(0.01) ويتضح ايضاً ان اتجاه العلاقة كان طردياً بينته عدم ظهور اشارة سالبة اعلى القيمة وهذا يعني انه كلما توافر بعد التعويض الالكتروني في بيئة التطبيق كلما ارتبط ذلك بظهور متغير فرق العمل الرشيقة ضمن حدود كليات جامعة كربلاء عينة الدراسة الحالية. والنتيجة اعلاه تدعم قبول تحقق الفرضية في بيئة التطبيق.

### ٤) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

يشير محتوى فرضية الارتباط الى (توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين التعلم والتطوير الالكتروني وفرق العمل الرشيقة) فقد تبين من الجدول(٣٧) تحقق مستوى مرتفع من الارتباط بين بعد التعلم والتطوير الالكتروني ومتغير فرق العمل الرشيقة اذ يتضح ان هناك مستوى ارتباط قوي بين بعد التعلم والتطوير الالكتروني ومتغير فرق العمل الرشيقة اذ بلغت القيمة للارتباط ( $^{**}0.477$ ). وتعد هذه القيمة مقبولة احصائياً لان مستوى معنويتها



بلغت ( $Sig=000, < 0.01$ ) فأنها تعني ان مستوى الثقة كانت ( $0.99$ ) اي انها قُبلت بحدود معنوية ( $0.01$ ) ويتضح ايضاً ان اتجاه العلاقة كان طردياً بينته عدم ظهور اشارة سالبة اعلى القيمة وهذا يعني انه كلما توافر بعد التعلم والتطوير الالكتروني في بيئة التطبيق كلما ارتبط ذلك بظهور متغير فرق العمل الرشيق ضمن حدود كليات جامعة كربلاء عينة الدراسة. والنتيجة اعلاه تدعم قبول تحقق الفرضية في بيئة التطبيق.

#### ٥) اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

يشير محتوى فرضية الارتباط الى (توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين تقييم الاداء الالكتروني وفرق العمل الرشيق) فقد تبين من الجدول ( $37$ ) تحقق مستوى مرتفع من الارتباط بين بعد تقييم الاداء الالكتروني ومتغير فرق العمل الرشيق اذ يتضح ان هناك مستوى ارتباط قوي بين بعد تقييم الاداء الالكتروني ومتغير فرق العمل الرشيق اذ بلغت القيمة للارتباط ( $.510^{**}$ ) وتعد هذه القيمة مقبولة احصائياً لان مستوى معنويتها بلغت ( $Sig=000, < 0.01$ ) فأنها تعني ان مستوى الثقة كانت ( $0.99$ ) اي انها قُبلت بحدود معنوية ( $0.01$ ) ويتضح ايضاً ان اتجاه العلاقة كان طردياً بينته عدم ظهور اشارة سالبة اعلى القيمة وهذا يعني انه كلما توافر بعد تقييم الاداء الالكتروني في بيئة التطبيق كلما ارتبط ذلك بظهور متغير فرق العمل الرشيق ضمن حدود كليات جامعة كربلاء عينة الدراسة الحالية. والنتيجة اعلاه تدعم قبول تحقق الفرضية في بيئة التطبيق.

#### ٢. اختبار فرضية الارتباط الرئيسية الثانية

يشير محتوى فرضية الارتباط الى (توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين فرق العمل الرشيق والرشاقة الاستراتيجية) فقد تبين من الجدول ( $38$ ) القيم الخاصة بمصفوفة الارتباط بين المتغير الوسيط والمتغير التابع فضلاً عن ابعاده في المتغير المعتمد فقد تبين تحقق مستوى عالي من الارتباط بين متغير فرق العمل الرشيق ومتغير والرشاقة الاستراتيجية اذ يتضح ان هناك مستوى ارتباط قوي اذ بلغت القيمة للارتباط ( $.676^{**}$ ) وتعد هذه القيمة مقبولة احصائياً لان مستوى معنويتها بلغت ( $Sig=000, < 0.01$ ) فأنها تعني ان مستوى الثقة بالقيمة كانت ( $0.99$ ) اي انها قُبلت بحدود معنوية ( $0.01$ ) ويتضح ايضاً ان اتجاه العلاقة كان طردياً بينته عدم ظهور اشارة سالبة اعلى القيمة وهذا يعني انه كلما توافر متغير فرق العمل الرشيق في بيئة التطبيق كلما ارتبط ذلك بظهور متغير الرشاقة الاستراتيجية ضمن حدود كليات جامعة كربلاء عينة الدراسة الحالية. والنتيجة اعلاه تدعم قبول تحقق الفرضية في بيئة التطبيق.

جدول ( 38 ) / مصفوفة معاملات الارتباط بين فرق العمل الرشيق بأبعاده والرشاقة الاستراتيجية

Correlations						
		الاستباقية	القدرة على التكيف	المرونة	فرق العمل الرشيق	الرشاقة الاستراتيجية
الاستباقية	Pearson Correlation	1	.571**	.463**	.821**	.595**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	242	242	242	242	242
القدرة على التكيف	Pearson Correlation	.571**	1	.523**	.864**	.610**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	242	242	242	242	242
المرونة	Pearson Correlation	.463**	.523**	1	.787**	.459**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	242	242	242	242	242

فرق العمل الرشاقة	Pearson Correlation	.821**	.864**	.787**	1	.676**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	242	242	242	242	242
الرشاقة الاستراتيجية	Pearson Correlation	.595**	.610**	.459**	.676**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	242	242	242	242	242
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

ومن خلال الفرضية الرئيسية الثانية يمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية الاتية المتعلقة بأبعاد المتغير الوسيط

والمتغير المعتمد وكالاتي:

### (١) اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

يشير محتوى فرضية الارتباط الى (توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين بعد الاستباقية والرشاقة الاستراتيجية) فقد تبين من الجدول (٣٨) تحقق مستوى عالي من الارتباط بين بعد الاستباقية ومتغير والرشاقة الاستراتيجية اذ يتضح ان هناك مستوى ارتباط قوي اذ بلغت القيمة للارتباط ( $0.595^{**}$ ) وتعد هذه القيمة مقبولة احصائياً لان مستوى معنويتها بلغت ( $0.01 < \text{Sig}=000$ ) فأنها تعني ان مستوى الثقة كانت ( $0.99$ ) اي انها قُبلت بحدود معنوية ( $0.01$ ) ويتضح ايضاً ان اتجاه العلاقة كان طردياً بينته عدم ظهور اشارة سالبة اعلى القيمة وهذا يعني انه كلما توافر بعد الاستباقية في بيئة التطبيق كلما ارتبط ذلك بظهور الرشاقة الاستراتيجية ضمن حدود كليات جامعة كربلاء. والنتيجة اعلاه تعمد قبول تحقق الفرضية في بيئة التطبيق.

### (٢) اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يشير محتوى فرضية الارتباط الى (توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين بعد القدرة على التكيف والرشاقة الاستراتيجية) فقد تبين من الجدول (٣٨) تحقق مستوى عالي من الارتباط بين بعد القدرة على التكيف ومتغير الرشاقة الاستراتيجية اذ يتضح ان هناك مستوى ارتباط قوي اذ بلغت القيمة للارتباط ( $0.610^{**}$ ) وتعد هذه القيمة مقبولة احصائياً لان مستوى معنويتها بلغت ( $0.01 < \text{Sig}=000$ ) فأنها تعني ان مستوى الثقة كانت ( $0.99$ ) اي انها قُبلت بحدود معنوية ( $0.01$ ) ويتضح ايضاً ان اتجاه العلاقة كان طردياً بينته عدم ظهور اشارة سالبة اعلى القيمة وهذا يعني انه كلما بعد القدرة على التكيف في بيئة التطبيق كلما ارتبط ذلك بظهور الرشاقة الاستراتيجية ضمن حدود كليات جامعة كربلاء. والنتيجة اعلاه تعمد قبول تحقق الفرضية في بيئة التطبيق.

### (٣) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

يشير محتوى فرضية الارتباط الى (توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين بعد المرونة والرشاقة الاستراتيجية) فقد تبين من الجدول (٣٨) تحقق مستوى عالي من الارتباط بين بعد المرونة ومتغير والرشاقة الاستراتيجية اذ يتضح ان هناك مستوى ارتباط قوي اذ بلغت القيمة للارتباط ( $0.459^{**}$ ) وتعد هذه القيمة مقبولة احصائياً لان مستوى معنويتها بلغت ( $0.01 < \text{Sig}=000$ ) فأنها تعني ان مستوى الثقة بالقيمة كانت ( $0.99$ ) اي انها قُبلت بحدود معنوية ( $0.01$ ) ويتضح ايضاً ان اتجاه العلاقة كان طردياً بينته عدم ظهور اشارة سالبة اعلى القيمة وهذا يعني انه كلما بعد المرونة في بيئة التطبيق كلما ارتبط ذلك بظهور لرشاقة الاستراتيجية ضمن حدود كليات جامعة كربلاء عينة الدراسة الحالية. والنتيجة اعلاه تعمد قبول تحقق الفرضية في بيئة التطبيق.

### ٣. اختبار فرضية الارتباط الرئيسية الثالثة

يشير محتوى فرضية الارتباط الى (توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين ادارة الموارد البشرية الالكترونية والرشاقة الاستراتيجية) فقد تبين من الجدول (٣٩) ان هناك مستوى ارتباط قوي اذ بلغت القيمة للارتباط (.560\*\*). وتعد هذه القيمة مقبولة احصائياً لان مستوى معنويتها بلغت ( $Sig=000, < 0.01$ ) فأنها تعني ان مستوى الثقة كانت (0.99) اي انها قُبلت بحدود معنوية (0.01) ويتضح ايضاً ان اتجاه العلاقة كان طردياً بينته عدم ظهور اشارة سالبة اعلى القيمة وهذا يعني انه كلما توافر متغير ادارة الموارد البشرية الالكترونية في بيئة التطبيق كلما ارتبط ذلك بظهور الرشاقة الاستراتيجية ضمن حدود كليات جامعة كربلاء عينة الدراسة الحالية. والنتيجة اعلاه تعمد قبول تحقق الفرضية في بيئة التطبيق

جدول ( 39 ) / مصفوفة معاملات الارتباط بين ادارة الموارد البشرية الالكترونية بأبعاده ومتغير الرشاقة الاستراتيجية

		التخطيط الالكتروني للموارد البشرية	الاختبار والتوظيف الالكتروني	التعويض الالكتروني	التعلم والتطوير الالكتروني	تقييم الاداء الالكتروني	ادارة الموارد البشرية الالكترونية
التخطيط الالكتروني للموارد البشرية	Pearson Correlation	1	.567**	.552**	.479**	.388**	.736**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	242	242	242	242	242	242
الاختبار والتوظيف الالكتروني	Pearson Correlation	.567**	1	.658**	.609**	.514**	.833**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	242	242	242	242	242	242
التعويض الالكتروني	Pearson Correlation	.552**	.658**	1	.634**	.539**	.843**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	242	242	242	242	242	242
التعلم والتطوير الالكتروني	Pearson Correlation	.479**	.609**	.634**	1	.664**	.832**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	242	242	242	242	242	242
تقييم الاداء الالكتروني	Pearson Correlation	.388**	.514**	.539**	.664**	1	.780**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	242	242	242	242	242	242
الرشاقة الاستراتيجية	Pearson Correlation	.419**	.344**	.428**	.531**	.537**	.560**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	242	242	242	242	242	242

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

ومن خلال الفرضية الرئيسية الثالثة يمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية الاتية المتعلقة بأبعاد المتغير

المستقل والمتغير المعتمد وكالاتي:

#### ١) اختبار الفرضية الفرعية الاولى

يشير محتوى فرضية الارتباط الى (توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين بعد التخطيط الالكتروني للموارد البشرية والرشاقة الاستراتيجية) فقد تبين من خلال جدول (٣٩) ان هناك مستوى ارتباط قوي اذ بلغت القيمة للارتباط (.419\*\*). وتعد هذه القيمة مقبولة احصائياً لان مستوى معنويتها بلغت ( $Sig=000, < 0.01$ ) فأنها تعني ان مستوى الثقة كانت (0.99) اي انها قُبلت بحدود معنوية (0.01) ويتضح ايضاً ان اتجاه العلاقة كان طردياً بينته عدم ظهور اشارة سالبة اعلى القيمة وهذا يعني انه كلما توافر بعد التخطيط الالكتروني للموارد البشرية في بيئة التطبيق كلما ارتبط ذلك بظهور الرشاقة الاستراتيجية ضمن حدود كليات جامعة كربلاء عينة الدراسة الحالية. والنتيجة اعلاه تعمد قبول تحقق الفرضية في بيئة التطبيق.

### ٢) اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يشير محتوى فرضية الارتباط الى (توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين بعد الاختيار والتوظيف الالكتروني والرشاقة الاستراتيجية) فقد تبين من الجدول (٣٩) ان هناك مستوى ارتباط قوي اذ بلغت القيمة للارتباط ( $0.344^{**}$ ). وتعد هذه القيمة مقبولة احصائياً لان مستوى معنويتها بلغت ( $0.01 < Sig=000$ )فأنها تعني ان مستوى الثقة كانت ( $0.99$ ) اي انها قُبلت بحدود معنوية ( $0.01$ ) ويتضح ايضاً ان اتجاه العلاقة كان طردياً بينته عدم ظهور اشارة سالبة اعلى القيمة وهذا يعني انه كلما توافر بعد الاختيار والتوظيف الالكتروني في بيئة التطبيق كلما ارتبط ذلك بظهور الرشاقة الاستراتيجية ضمن حدود كليات جامعة كربلاء عينة الدراسة الحالية. والنتيجة اعلاه تعدم قبول تحقق الفرضية في بيئة التطبيق.

### ٣) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

يشير محتوى فرضية الارتباط الى (توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين التعويض الالكتروني والرشاقة الاستراتيجية) فقد تبين من الجدول (٣٩) ان هناك مستوى ارتباط قوي بين بعد التعويض الالكتروني ومتغير الرشاقة الاستراتيجية اذ بلغت القيمة للارتباط ( $0.428^{**}$ ). وتعد هذه القيمة مقبولة احصائياً لان مستوى معنويتها بلغت ( $0.01 < Sig=000$ ) فأنها تعني ان مستوى الثقة كانت ( $0.99$ ) اي انها قُبلت بحدود معنوية ( $0.01$ ) ويتضح ايضاً ان اتجاه العلاقة كان طردياً بينته عدم ظهور اشارة سالبة اعلى القيمة وهذا يعني انه كلما توافر بعد التعويض الالكتروني في بيئة التطبيق كلما ارتبط ذلك بظهور الرشاقة الاستراتيجية ضمن حدود كليات جامعة كربلاء عينة الدراسة الحالية. والنتيجة اعلاه تدعم قبول تحقق الفرضية في بيئة التطبيق.

### ٤) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

يشير محتوى فرضية الارتباط الى (توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين التعلم والتطوير الالكتروني والرشاقة الاستراتيجية) فقد تبين من الجدول (٣٩) ان هناك مستوى ارتباط قوي بين بعد التعلم والتطوير الالكتروني ومتغير الرشاقة الاستراتيجية اذ بلغت القيمة للارتباط ( $0.531^{**}$ ). وتعد هذه القيمة مقبولة احصائياً لان مستوى معنويتها بلغت ( $0.01 < Sig=000$ ) فأنها تعني ان مستوى الثقة بالقيمة كانت ( $0.99$ ) اي انها قُبلت بحدود معنوية ( $0.01$ ) ويتضح ايضاً ان اتجاه العلاقة كان طردياً بينته عدم ظهور اشارة سالبة اعلى القيمة وهذا يعني انه كلما توافر بعد التعلم والتطوير الالكتروني في بيئة التطبيق كلما ارتبط ذلك بظهور الرشاقة الاستراتيجية ضمن حدود كليات جامعة كربلاء عينة الدراسة. والنتيجة اعلاه تدعم قبول تحقق الفرضية في بيئة التطبيق.

### ٥) اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

يشير محتوى فرضية الارتباط الى (توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين تقييم الاداء الالكتروني والرشاقة الاستراتيجية) فقد تبين من الجدول (٣٩) ان هناك مستوى ارتباط قوي بين بعد تقييم الاداء الالكتروني ومتغير الرشاقة الاستراتيجية اذ بلغت القيمة للارتباط ( $0.537^{**}$ ). وتعد هذه القيمة مقبولة احصائياً لان مستوى معنويتها بلغت ( $0.01 < Sig=000$ ) فأنها تعني ان مستوى الثقة بالقيمة كانت ( $0.99$ ) اي انها قُبلت بحدود معنوية ( $0.01$ ) ويتضح ايضاً ان اتجاه العلاقة كان طردياً بينته عدم ظهور اشارة سالبة اعلى القيمة وهذا يعني انه كلما توافر بعد

تقييم الاداء الالكتروني في بيئة التطبيق كلما ارتبط ذلك بظهور الرشاقة الاستراتيجية ضمن حدود كليات جامعة كربلاء عينة الدراسة. والنتيجة اعلاه تدعم قبول تحقق الفرضية في بيئة التطبيق.

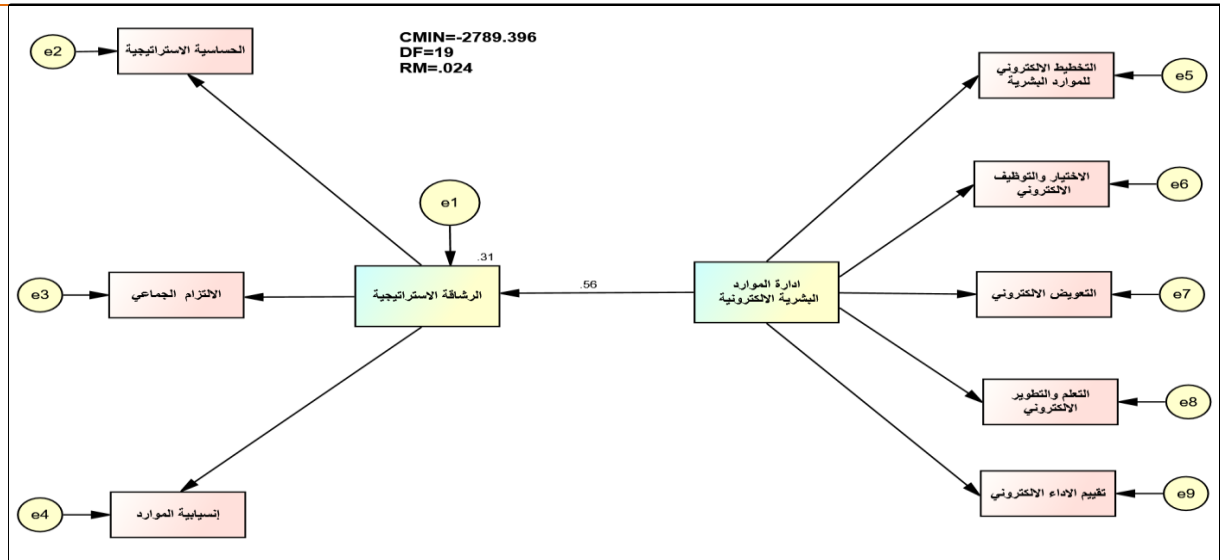
## ثانياً / اختبار فرضيات التأثير

تشكل الفقرة الحالية الهدف الاخير الذي تسعى الدراسة للتحقق منه وهو تحديد مدى مساهمة المتغير المستقل في التغييرات التي تحدث في المتغير الوسيط والمتغير المستقل فضلاً عن التحقق من التأثير المباشر والتأثير غير المباشر ضمن النموذج الوسيط المختبر وهل ان التوسط لمتغير فرق العمل الرشيقة توسط جزئي في نقل تأثير متغير ادارة الموارد البشرية الالكترونية الى متغير الرشاقة الاستراتيجية ام تام؟ وللوصول الى هذه الحقائق فان الدراسة سيتم فيها استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية كونها حدى تقنيات الاختبار الفرضيات المهمة في حقل الادارة خصوصاً في الآونة الاخيرة فهي تمكن من تحديد التأثيرات بين المتغيرات بدقة.

### ١. اختبار فرضية التأثير الرئيسة الاولى

يشير محتوى الفرضية الى (يوجد تأثير طردي ومعنوي لمتغير ادارة الموارد البشرية الالكترونية في متغير الرشاقة الاستراتيجية) اي تحديد مدى توظيف ادارة الموارد البشرية الالكترونية في احداث تغييرات في المتغير الرشاقة الاستراتيجية ويتم ذلك من خلال مؤشرات منها قيمة بيتا المعيارية والقدرة التفسيرية والمعنوية المتعلقة بالاختبار، فضلاً عن اهمية التحقق من مطابقة النموذج المختبر. اذ يتضح من خلال النموذج الهيكلية (٤٠) الخاص باختبار تأثير المتغير المستقل ادارة الموارد البشرية الالكترونية في المتغير المعتمد الرشاقة الاستراتيجية وجود مستوى تأثير معنوي وان معايير مطابقة الانموذج كانت ضمن منطقة القبول الاحصائية اذ تحققت ( $RMR=0.024$ ) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). اما فيما يخص قدرة التوظيف للمتغير المستقل فقد كان بمستوى تأثير ( $B=0.56$ ) وهي قيمة ذات دلالة معنوية استناد الى قيمة Sig التي بلغت ( $P-Value=0.01$ ) كما ان النسبة الحرجة لها بلغت (10.503) وهي قيمة مقبولة احصائياً لأنها اعلى من الحد الادنى المقبول الذي يبلغ (1.96)، وبناء على النتائج السابقة يتضح ان التغير الذي يحصل في متغير ادارة الموارد البشرية الالكترونية بمقدار وحدة واحدة سيغير بشكل مباشر بنسبة (0.56) من متغير الرشاقة الاستراتيجية ضمن حيز مكان التطبيق، وان هذا التأثير هو تأثير طردي اي ان الارتفاع الايجابي في المتغير المستقل سيؤدي الى ارتفاع ايجابي في المتغير المعتمد.

وفيما يخص القدرة التفسيرية ( $R^2$ ) للمتغير المستقل في المتغير المعتمد فان النموذج الهيكلية يبين ان متغير ادارة الموارد البشرية الالكترونية قادر على تفسير ما نسبته (0.31) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد الرشاقة الاستراتيجية، اي ان حدوث تغييرات في متغير الرشاقة الاستراتيجية يسهم فيها متغير ادارة الموارد البشرية الالكترونية بنسبة (31%) اما النسبة المتبقية من التغييرات والتي تقدر بـ (0.69) فهي مساهمة متغيرات وظواهر اخرى لم تكن ضمن نموذج الدراسة الحالي، وبناء على ما سبق فان النتائج تؤيد قبول فرضية التأثير بين ادارة الموارد البشرية الالكترونية والرشاقة الاستراتيجية ضمن بيئة التطبيق وبمستوى تأثير قوي وبالاتجاه الايجابي.



شكل ( ٢١ )

النموذج الهيكلي لاختبار تأثير ادارة الموارد البشرية الالكترونية في الرشفافة الاستراتيجية

وبين جدول(٤٠) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلاً عن خطأ القياس والنسبة الحرجة

التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها.

جدول ( 40 )// تقديرات نموذج التأثير بين متغير ادارة الموارد البشرية الالكترونية ومتغير الرشفافة الاستراتيجية

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
الرشفافة الاستراتيجية	<---	ادارة الموارد البشرية الالكترونية	.560	.652	.062	10.503	***
الالتزام الجماعي	<---	الرشفافة الاستراتيجية	.884	.919	.031	29.303	***
الحساسية الاستراتيجية	<---	الرشفافة الاستراتيجية	.892	1.113	.036	30.584	***
انسيابية الموارد	<---	الرشفافة الاستراتيجية	.865	.969	.036	26.790	***
التعلم والتطوير الالكتروني	<---	ادارة الموارد البشرية الالكترونية	.832	.907	.039	23.316	***
التعويض الالكتروني	<---	ادارة الموارد البشرية الالكترونية	.843	1.088	.045	24.326	***
الاختيار والتوظيف الالكتروني	<---	ادارة الموارد البشرية الالكترونية	.833	1.066	.046	23.418	***
تقييم الاداء الالكتروني	<---	ادارة الموارد البشرية الالكترونية	.780	1.062	.055	19.361	***
التخطيط الالكتروني للموارد البشرية	<---	ادارة الموارد البشرية الالكترونية	.736	.876	.052	16.863	***

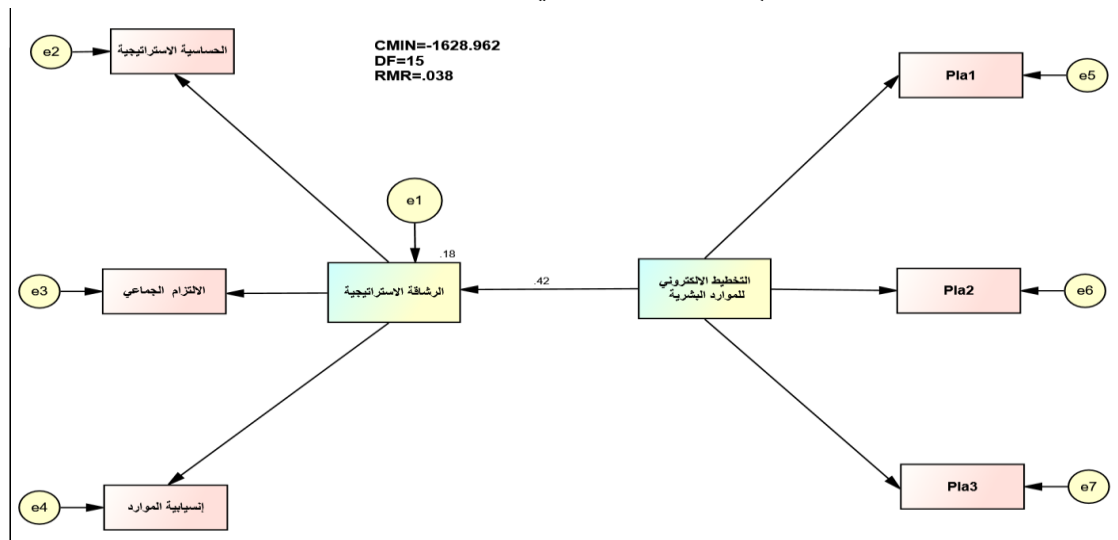
المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

وللفرضية الرئيسية خمس فرضيات فرعية هي بالتسلسل كالآتي:

### (١) الفرضية الفرعية الاولى

يشير محتوى الفرضية الى (يوجد تأثير طردي ومعنوي لبعد التخطيط الالكتروني للموارد البشرية في الرشفافة الاستراتيجية) اذ يتضح من النموذج الهيكلي(٢١) الخاص باختبار تأثير البعد المستقل التخطيط الالكتروني للموارد البشرية في المتغير الوسيط الرشفافة الاستراتيجية وجود مستوى تأثير معنوي وان معايير مطابقة الانموذج كانت ضمن منطقة القبول الاحصائية اذ تحققت (RMR=0.038) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). اما فيما يخص قدرة التوظيف للبعد المستقل فقد كان بمستوى تأثير (B=0.42)

وهي قيمة ذات دلالة معنوية استناد الى قيمة Sig التي بلغت (P-Value=0.01) كما ان النسبة الحرجة لها بلغت (7.168) وهي قيمة مقبولة احصائياً لأنها اعلى من الحد الادنى المقبول الذي يبلغ (1.96)، وبناء على النتائج السابقة يتضح ان التغير الذي يحصل في بعد التخطيط الالكتروني للموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة سيغير بشكل مباشر بنسبة(0.42) من الرشاقة الاستراتيجية ضمن حيز مكان التطبيق، وان هذا التأثير هو تأثير طردي اي ان الارتفاع الايجابي في المتغير المستقل سيؤدي الى ارتفاع ايجابي في المتغير المعتمد. وفيما يخص القدرة التفسيرية ( $R^2$ ) فان النموذج الهيكلي يبين ان بعد التخطيط الالكتروني للموارد البشرية قادر على تفسير ما نسبته(0.18) من التغيرات الحاصلة في الرشاقة الاستراتيجية، اي ان حدوث تغييرات في الرشاقة الاستراتيجية يسهم فيها بعد التخطيط الالكتروني للموارد البشرية بنسبة(18%) اما النسبة المتبقية من التغييرات والتي تقدر بـ(0.82) فهي مساهمة متغيرات وظواهر اخرى لم تكن ضمن نموذج الدراسة الحالي، وبناء على ما سبق فان النتائج تؤيد قبول فرضية التأثير بين بعد التخطيط الالكتروني للموارد البشرية والرشاقة الاستراتيجية ضمن بيئة التطبيق وبمستوى تأثير قوي وبالاجاه الايجابي.



شكل ( ٢٢ )

النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد التخطيط الالكتروني للموارد البشرية في الرشاقة الاستراتيجية

وبين جدول(٤١) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلاً عن خطأ القياس والنسبة الحرجة

التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها

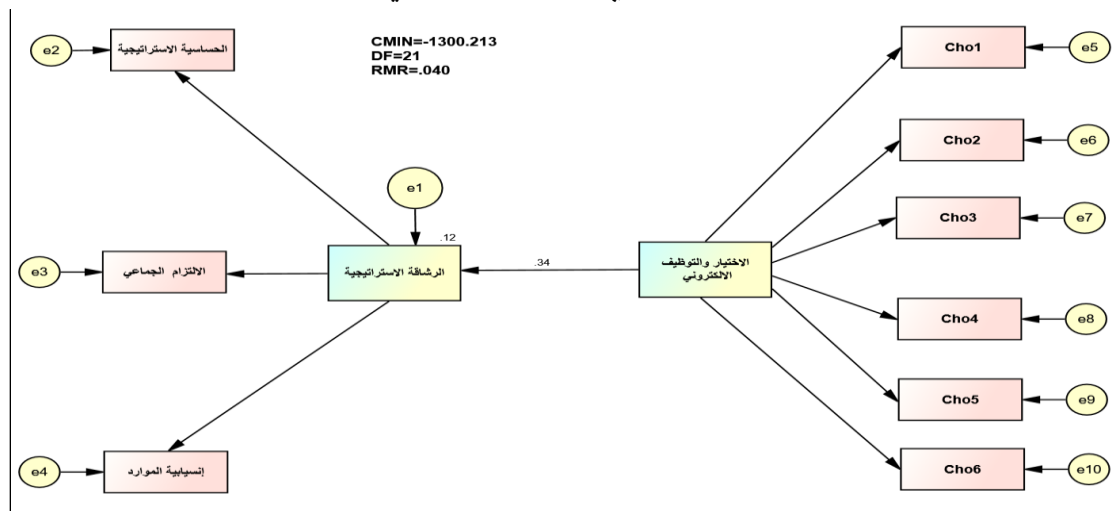
جدول ( ٤١ ) تقديرات نموذج التأثير بين بعد التخطيط الالكتروني للموارد البشرية ومتغير الرشاقة الاستراتيجية

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
الرشاقة الاستراتيجية	<---	التخطيط الالكتروني للموارد البشرية	.419	.409	.057	7.168	***
الالتزام الجماعي	<---	الرشاقة الاستراتيجية	.884	.919	.031	29.303	***
انسيابية الموارد	<---	الرشاقة الاستراتيجية	.892	1.113	.036	30.584	***
الحساسية الاستراتيجية	<---	الرشاقة الاستراتيجية	.865	.969	.036	26.790	***
Pla2	<---	التخطيط الالكتروني للموارد البشرية	.707	.816	.053	15.512	***
Pla3	<---	التخطيط الالكتروني للموارد البشرية	.790	1.055	.053	20.024	***
Pla1	<---	التخطيط الالكتروني للموارد البشرية	.786	1.129	.057	19.748	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

## ٢) الفرضية الفرعية الثانية

يشير محتوى الفرضية الى (يوجد تأثير طردي ومعنوي لبعد الاختيار والتوظيف الالكتروني في الرشاقة الاستراتيجية) اذ يتضح من النموذج الهيكلي (٢٢) الخاص باختبار تأثير البعد المستقل الاختيار والتوظيف الالكتروني في المتغير الوسيط الرشاقة الاستراتيجية وجود مستوى تأثير معنوي وان معايير مطابقة الانموذج كانت ضمن منطقة القبول الاحصائية اذ تحققت ( $RMR=0.060$ ) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ ( $0.08$ ). اما فيما يخص قدرة التوظيف للبعد المستقل فقد كان بمستوى تأثير ( $B=0.34$ ) وهي قيمة ذات دلالة معنوية استناد الى قيمة Sig التي بلغت ( $P-Value=0.01$ ) كما ان النسبة الحرجة لها بلغت ( $5.680$ ) وهي قيمة مقبولة احصائياً لأنها اعلى من الحد الادنى المقبول الذي يبلغ ( $1.96$ )، وبناء على النتائج السابقة يتضح ان التغير الذي يحصل في بعد الاختيار والتوظيف الالكتروني بمقدار وحدة واحدة سيغير بشكل مباشر بنسبة ( $0.34$ ) من متغير الرشاقة الاستراتيجية ضمن حيز مكان التطبيق، وان هذا التأثير هو تأثير طردي. وفيما يخص القدرة التفسيرية ( $R^2$ ) فان النموذج الهيكلي يبين ان بعد الاختيار والتوظيف الالكتروني قادر على تفسير ما نسبته ( $0.12$ ) من التغيرات الحاصلة في الرشاقة الاستراتيجية، اي ان حدوث تغييرات في متغير الرشاقة الاستراتيجية يسهم فيها بعد الاختيار والتوظيف الالكتروني بنسبة ( $12\%$ ) اما النسبة المتبقية من التغييرات والتي تقدر بـ ( $0.88$ ) فهي مساهمة متغيرات وظواهر اخرى لم تكن ضمن نموذج الدراسة الحالي، وبناء على ما سبق فان النتائج تؤيد قبول فرضية التأثير بين بعد الاختيار والتوظيف الالكتروني والرشاقة الاستراتيجية ضمن بيئة التطبيق وبمستوى تأثير قوي وبالاجاه الايجابي.



شكل ( ٢٣ )

النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد الاختيار والتوظيف الالكتروني في الرشاقة الاستراتيجية



وبين جدول (٤٢) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلاً عن خطأ القياس والنسبة الحرجة التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها.

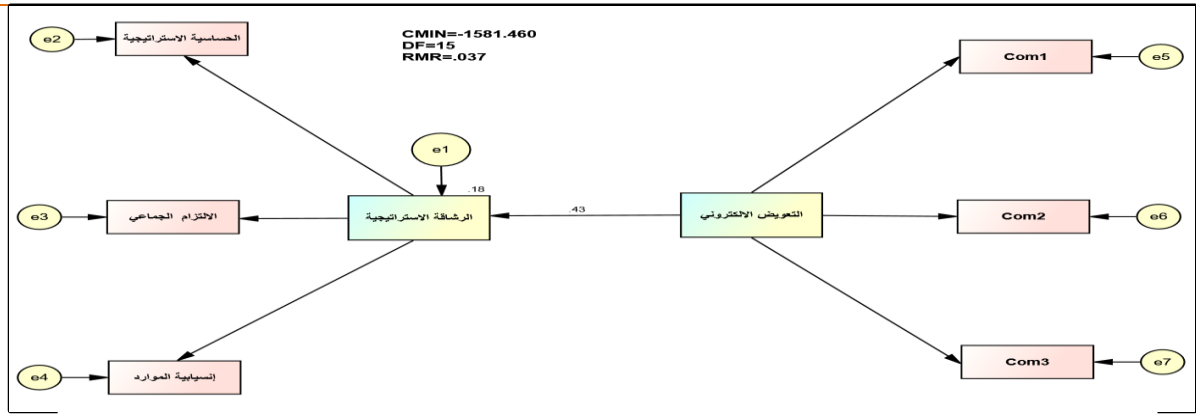
جدول (٤٢) / تقديرات نموذج التأثير بين بعد الاختيار والتوظيف الالكتروني ومتغير الرشاقة الاستراتيجية

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
الرشاقة الاستراتيجية	<---	الاختيار والتوظيف الالكتروني	.344	.312	.055	5.680	***
الالتزام الجماعي	<---	الرشاقة الاستراتيجية	.884	.919	.031	29.303	***
انسيابية الموارد	<---	الرشاقة الاستراتيجية	.892	1.113	.036	30.584	***
الحساسية الاستراتيجية	<---	الرشاقة الاستراتيجية	.865	.969	.036	26.790	***
Cho1	<---	الاختيار والتوظيف الالكتروني	.748	1.128	.064	17.507	***
Cho2	<---	الاختيار والتوظيف الالكتروني	.662	.907	.066	13.710	***
Cho5	<---	الاختيار والتوظيف الالكتروني	.756	1.106	.062	17.918	***
Cho6	<---	الاختيار والتوظيف الالكتروني	.803	1.180	.056	20.948	***
Cho3	<---	الاختيار والتوظيف الالكتروني	.605	.745	.063	11.797	***
Cho4	<---	الاختيار والتوظيف الالكتروني	.648	.934	.071	13.225	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

### ٣) الفرضية الفرعية الثالثة

يشير محتوى الفرضية الى (يوجد تأثير طردي ومعنوي لبعد التعويض الالكتروني في الرشاقة الاستراتيجية) اذ يتضح من النموذج الهيكلي (٢٣) الخاص باختبار تأثير البعد المستقل التعويض الالكتروني في المتغير الوسيط الرشاقة الاستراتيجية وجود مستوى تأثير معنوي وان معايير مطابقة الانموذج كانت ضمن منطقة القبول الاحصائية اذ تحققت (RMR=0.037) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). اما فيما يخص قدرة التوظيف للبعد المستقل فقد كان بمستوى تأثير (B=0.43) وهي قيمة ذات دلالة معنوية استناد الى قيمة Sig التي بلغت (P-Value=0.01) كما ان النسبة الحرجة لها بلغت (7.362) وهي قيمة مقبولة احصائياً لأنها اعلى من الحد الادنى المقبول الذي يبلغ (1.96)، وبناءً على النتائج السابقة يتضح ان التغير الذي يحصل في بعد التعويض الالكتروني بمقدار وحدة واحدة سيغير بشكل مباشر بنسبة (0.43) من الرشاقة الاستراتيجية ضمن حيز مكان التطبيق، وان هذا التأثير هو تأثير طردي، وفيما يخص القدرة التفسيرية (R<sup>2</sup>) فان النموذج الهيكلي يبين ان بعد التعويض الالكتروني قادر على تفسير ما نسبته (0.18) من التغيرات الحاصلة في الرشاقة الاستراتيجية، اي ان حدوث تغييرات في الرشاقة الاستراتيجية يسهم فيها بعد التعويض الالكتروني بنسبة (18%) اما النسبة المتبقية من التغييرات والتي تقدر بـ (0.82) فهي مساهمة متغيرات وظواهر اخرى لم تكن ضمن نموذج الدراسة الحالي، وبناءً على ما سبق فان النتائج تؤيد قبول فرضية التأثير بين بعد التعويض الالكتروني والرشاقة الاستراتيجية ضمن بيئة التطبيق وبمستوى تأثير قوي وبالاجابى.



شكل ( ٢٤ )

النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد التعويض الالكتروني في الرشاقة الاستراتيجية

ويبين جدول (٤٣) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلا عن خطأ القياس والنسبة الحرجة

التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها

جدول (43) / تقديرات نموذج التأثير بين بعد التعويض الالكتروني ومتغير الرشاقة الاستراتيجية

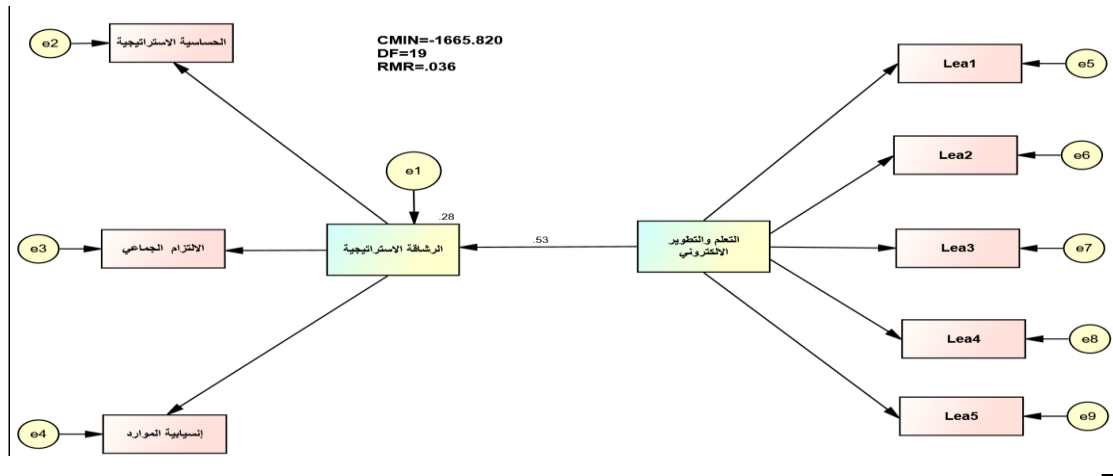
المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
الرشاقة الاستراتيجية	<---	التعويض الالكتروني	.428	.386	.052	7.362	***
الالتزام الجماعي	<---	الرشاقة الاستراتيجية	.884	.919	.031	29.303	***
انسيابية الموارد	<---	الرشاقة الاستراتيجية	.892	1.113	.036	30.584	***
الحساسية الاستراتيجية	<---	الرشاقة الاستراتيجية	.865	.969	.036	26.790	***
Com2	<---	التعويض الالكتروني	.807	.971	.046	21.219	***
Com3	<---	التعويض الالكتروني	.806	1.166	.055	21.129	***
Com1	<---	التعويض الالكتروني	.741	.864	.050	17.136	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

#### ٤) الفرضية الفرعية الرابعة

يشير محتوى الفرضية الى (يوجد تأثير طردي ومعنوي لبعد التعلم والتطوير الالكتروني في الرشاقة الاستراتيجية) اذ يتضح من النموذج الهيكلي (٢٤) الخاص باختبار تأثير البعد المستقل التعلم والتطوير الالكتروني في المتغير المعتمد الرشاقة الاستراتيجية وجود مستوى تأثير معنوي وان معايير مطابقة الانموذج كانت ضمن منطقة القبول الاحصائية اذ تحققت (RMR=0.036) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). اما فيما يخص قدرة التوظيف للبعد المستقل فقد كان بمستوى تأثير (B=0.53) وهي قيمة ذات دلالة معنوية استنادا الى قيمة Sig التي بلغت (P-Value=0.01) كما ان النسبة الحرجة لها بلغت (9.731) وهي قيمة مقبولة احصائياً لأنها اعلى من الحد الادنى المقبول الذي يبلغ (1.96)، وبناء على النتائج السابقة يتضح ان التغير الذي يحصل في بعد التعلم والتطوير الالكتروني بمقدار وحدة واحدة سيغير بشكل مباشر بنسبة (0.53) من الرشاقة الاستراتيجية ضمن حيز مكان التطبيق، وان هذا التأثير هو تأثير طردي. وفيما يخص القدرة التفسيرية (R<sup>2</sup>) فان النموذج الهيكلي يبين ان بعد التعلم والتطوير الالكتروني قادر على تفسير ما نسبته (0.28) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد الرشاقة الاستراتيجية، اي ان حدوث تغييرات في الرشاقة الاستراتيجية يسهم فيها بعد التعلم والتطوير الالكتروني بنسبة (28%) اما النسبة المتبقية من التغييرات والتي تقدر بـ (0.72) فهي مساهمة متغيرات وظواهر

أخرى لم تكن ضمن نموذج الدراسة الحالي، وبناءً على ما سبق فإن النتائج تؤيد قبول فرضية التأثير بين بعد التعلم والتطوير الإلكتروني والرشاقة الاستراتيجية ضمن بيئة التطبيق وبمستوى تأثير قوي وبالالاتجاه الإيجابي.



شكل ( ٢٥ )

النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد التعلم والتطوير الإلكتروني في الرشاقة الاستراتيجية

ويبين جدول (٤٤) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلاً عن خطأ القياس والنسبة الحرجة

التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها

جدول ( ٤٤ ) / تقديرات نموذج التأثير بين بعد التعلم والتطوير الإلكتروني ومتغير الرشاقة الاستراتيجي

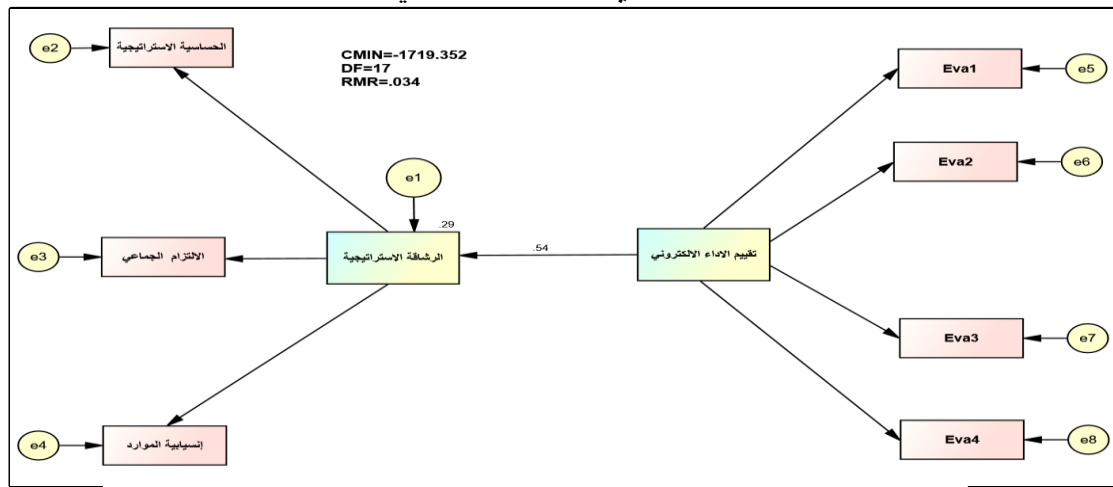
المعنوية	النسبة الحرجة	خطأ القياس	Beta اللامعيارية	Beta قيم المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغير والابعاد
***	9.731	.058	.567	.531	التعلم والتطوير الإلكتروني	<---	الرشاقة الاستراتيجية
***	29.303	.031	.919	.884	الرشاقة الاستراتيجية	<---	الالتزام الجماعي
***	30.584	.036	1.113	.892	الرشاقة الاستراتيجية	<---	إتسبابية الموارد
***	26.790	.036	.969	.865	الرشاقة الاستراتيجية	<---	الحساسية الاستراتيجية
***	14.074	.071	.997	.672	التعلم والتطوير الإلكتروني	<---	Lea4
***	16.079	.059	.955	.719	التعلم والتطوير الإلكتروني	<---	Lea3
***	13.960	.069	.966	.669	التعلم والتطوير الإلكتروني	<---	Lea2
***	17.895	.067	1.203	.755	التعلم والتطوير الإلكتروني	<---	Lea5
***	12.676	.069	.879	.632	التعلم والتطوير الإلكتروني	<---	Lea1

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

### ٥) الفرضية الفرعية الخامسة

يشير محتوى الفرضية الى (يوجد تأثير طردي معنوي لبعد تقييم الاداء الإلكتروني في الرشاقة الاستراتيجية) اذ يتضح من خلال النموذج الهيكلي(٢٥) الخاص باختبار تأثير البعد المستقل تقييم الاداء الإلكتروني في المتغير المعتمد الرشاقة الاستراتيجية وجود مستوى تأثير معنوي وان معايير مطابقة الانموذج كانت ضمن منطقة القبول الاحصائية اذ تحققت (RMR=0.034) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). اما فيما يخص قدرة التوظيف للبعد المستقل فقد كان بمستوى تأثير (B=0.54) وهي قيمة ذات دلالة معنوية استناد الى قيمة Sig التي بلغت (P-Value=0.01) كما ان النسبة الحرجة لها بلغت(9.878) وهي قيمة مقبولة احصائياً لأنها اعلى من الحد الأدنى المقبول الذي يبلغ (1.96)، وبناء على النتائج السابقة

يتضح ان التغير الذي يحصل في بعد تقييم الاداء الالكتروني بمقدار وحدة واحدة سيغير بشكل مباشر بنسبة (0.54) من الرشاقة الاستراتيجية ضمن حيز مكان التطبيق، وان هذا التأثير هو تأثير طردي اي ان الارتفاع الايجابي في المتغير المستقل سيؤدي الى ارتفاع ايجابي في المتغير المعتمد وفيما يخص القدرة التفسيرية ( $R^2$ ) للمتغير المستقل في المتغير المعتمد فان النموذج الهيكلي يبين ان بعد تقييم الاداء الالكتروني قادر على تفسير ما نسبته (0.29) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد الرشاقة الاستراتيجية، اي ان حدوث تغييرات في الرشاقة الاستراتيجية يسهم فيها بعد تقييم الاداء الالكتروني بنسبة (29%) اما النسبة المتبقية من التغيرات والتي تقدر بـ(0.71) فهي مساهمة متغيرات وظواهر اخرى لم تكن ضمن نموذج الدراسة الحالي، وبناء على ما سبق فان النتائج تؤيد قبول فرضية التأثير بين بعد تقييم الاداء الالكتروني والرشاقة الاستراتيجية ضمن بيئة التطبيق وبمستوى تأثير قوي وبالالاتجاه الايجابي.



شكل ( ٢٦ )

النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد تقييم الاداء الالكتروني في الرشاقة الاستراتيجية

ويبين جدول (٤٥) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلاً عن خطأ القياس والنسبة الحرجة التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها

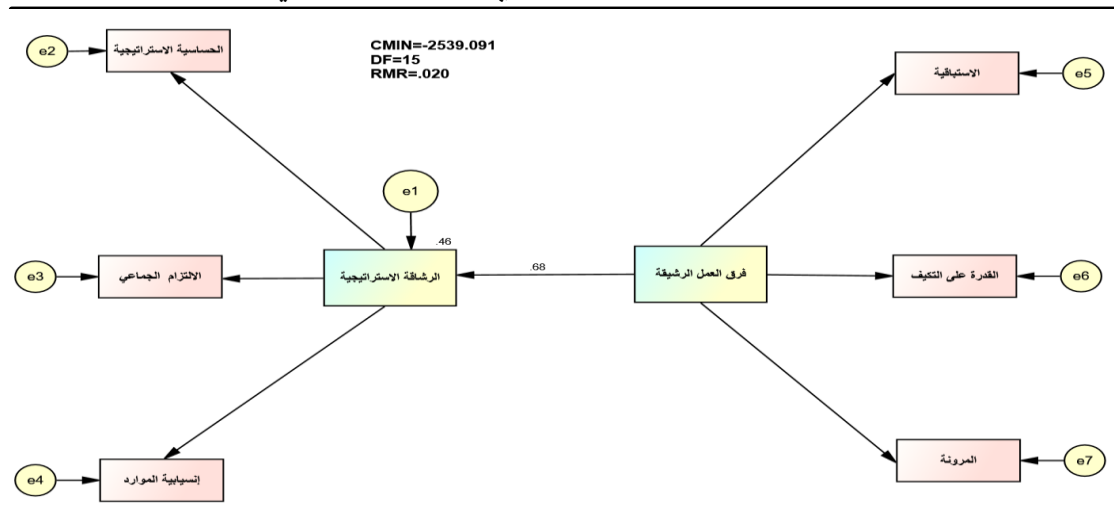
جدول ( ٤٥ ) / تقديرات نموذج التأثير بين بعد تقييم الاداء الالكتروني ومتغير الرشاقة الاستراتيجية

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
الرشاقة الاستراتيجية	<---	تقييم الاداء الالكتروني	.537	.459	.046	9.878	***
الالتزام الجماعي	<---	الرشاقة الاستراتيجية	.884	.919	.031	29.303	***
انسيابية الموارد	<---	الرشاقة الاستراتيجية	.892	1.113	.036	30.584	***
الحساسية الاستراتيجية	<---	الرشاقة الاستراتيجية	.865	.969	.036	26.790	***
Eva2	<---	تقييم الاداء الالكتروني	.834	1.029	.044	23.471	***
Eva1	<---	تقييم الاداء الالكتروني	.727	.902	.055	16.434	***
Eva4	<---	تقييم الاداء الالكتروني	.819	1.031	.046	22.179	***
Eva3	<---	تقييم الاداء الالكتروني	.824	1.037	.046	22.542	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

## ٢. اختبار فرضية التأثير الرئيسة الثانية

يشير محتوى الفرضية الى (يوجد تأثير طردي ومعنوي لمتغير فرق العمل الرشيق في الرشاقة الاستراتيجية) اذ يتضح من النموذج الهيكلي (٢٦) الخاص باختبار تأثير المتغير الوسيط فرق العمل الرشيق في المتغير المعتمد الرشاقة الاستراتيجية وجود مستوى تأثير معنوي وان معايير مطابقة الانموذج كانت ضمن منطقة القبول الاحصائية اذ تحققت ( $RMR=0.020$ ) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). اما فيما يخص قدرة التوظيف للمتغير الوسيط فقد كان بمستوى تأثير ( $B=0.68$ ) وهي قيمة ذات دلالة معنوية استناد الى قيمة Sig التي بلغت ( $P\text{-Value}=0.01$ ) كما ان النسبة الحرجة لها بلغت (14.255) وهي قيمة مقبولة احصائياً لأنها اعلى من الحد الادنى المقبول الذي يبلغ (1.96)، وبناء على النتائج السابقة يتضح ان التغير الذي يحصل في متغير فرق العمل الرشيق بمقدار وحدة واحدة سيغير بشكل مباشر بنسبة (0.68) من الرشاقة الاستراتيجية ضمن حيز مكان التطبيق، وان هذا التأثير هو تأثير طردي اي ان الارتفاع الايجابي في المتغير المستقل سيؤدي الى ارتفاع ايجابي في المتغير المعتمد. وفيما يخص القدرة التفسيرية ( $R^2$ ) فان النموذج الهيكلي يبين ان متغير فرق العمل الرشيق قادر على تفسير ما نسبته (0.46) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد الرشاقة الاستراتيجية، اي ان حدوث تغييرات في الرشاقة الاستراتيجية يسهم فيها متغير فرق العمل الرشيق بنسبة (46%) اما النسبة المتبقية من التغييرات والتي تقدر بـ (0.54) فهي مساهمة متغيرات وظواهر اخرى لم تكن ضمن نموذج الدراسة الحالي، وبناء على ما سبق فان النتائج تؤيد قبول فرضية التأثير بين فرق العمل الرشيق والرشاقة الاستراتيجية ضمن بيئة التطبيق وبمستوى تأثير قوي وبالاتجاه الايجابي.



شكل ( ٢٧ )

النموذج الهيكلي لاختبار تأثير فرق العمل الرشيق في الرشاقة الاستراتيجية

ويبين جدول(٤٦) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلاً عن خطأ القياس والنسبة الحرجة التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها.

جدول ( 46 ) / تقديرات نموذج التأثير بين متغير فرق العمل الرشيق ومتغير الرشاقة الاستراتيجية

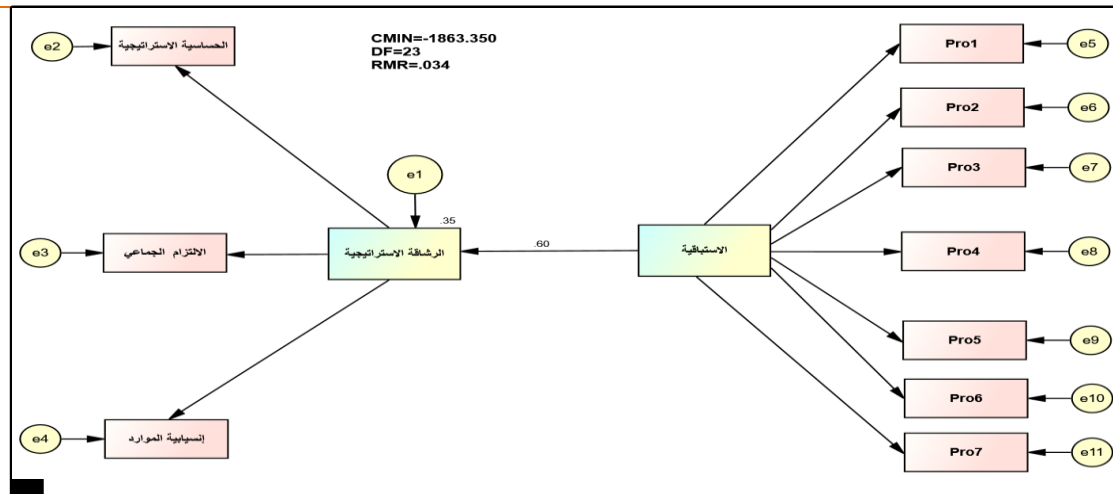
المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
الرشاقة الاستراتيجية	<---	فرق العمل الرشيق	.676	.857	.060	14.255	***
الالتزام الجماعي	<---	الرشاقة الاستراتيجية	.884	.919	.031	29.303	***
انسيابية الموارد	<---	الرشاقة الاستراتيجية	.892	1.113	.036	30.584	***
الحساسية الاستراتيجية	<---	الرشاقة الاستراتيجية	.865	.969	.036	26.790	***
القدرة على التكيف	<---	فرق العمل الرشيق	.864	1.149	.043	26.597	***
المرونة	<---	فرق العمل الرشيق	.787	.879	.044	19.799	***
الاستباقية	<---	فرق العمل الرشيق	.821	.973	.044	22.299	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

وللفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية هي بالتسلسل كالآتي:

#### ١) الفرضية الفرعية الاولى

يشير محتوى الفرضية الى (يوجد تأثير طردي ومعنوي لبعد الاستباقية في الرشاقة الاستراتيجية) اذ يتضح من النموذج الهيكلي(٢٧) الخاص باختبار تأثير بعد الاستباقية في الرشاقة الاستراتيجية وجود مستوى تأثير معنوي وان معايير مطابقة الانموذج كانت ضمن منطقة القبول الاحصائية اذ تحققت ( $RMR=0.036$ ) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ ( $0.08$ ). اما فيما يخص قدرة التوظيف لبعد الاستباقية فقد كان بمستوى تأثير ( $B=0.60$ ) وهي قيمة ذات دلالة معنوية استناد الى قيمة Sig التي بلغت ( $P-Value=0.01$ ) كما ان النسبة الحرجة لها بلغت ( $11.498$ ) وهي قيمة مقبولة احصائياً لأنها اعلى من الحد الادنى المقبول الذي يبلغ ( $1.96$ )، وبناءً على النتائج السابقة يتضح ان التغير الذي يحصل في بعد الاستباقية بمقدار وحدة واحدة سيغير بشكل مباشر بنسبة ( $0.60$ ) من الرشاقة الاستراتيجية ضمن حيز مكان التطبيق، وان هذا التأثير هو تأثير طردي. وفيما يخص القدرة التفسيرية ( $R^2$ ) فان النموذج الهيكلي يبين ان بعد الاستباقية قادر على تفسير ما نسبته ( $0.35$ ) من التغيرات الحاصلة في الرشاقة الاستراتيجية، اي ان حدوث تغييرات في الرشاقة الاستراتيجية يسهم فيها بعد الاستباقية بنسبة ( $35\%$ ) اما النسبة المتبقية من التغييرات والتي تقدر بـ ( $0.65$ ) فهي مساهمة متغيرات وظواهر اخرى لم تكن ضمن نموذج الدراسة الحالي، وبناءً على ما سبق فان النتائج تؤيد قبول فرضية التأثير بين بعد الاستباقية والرشاقة الاستراتيجية ضمن بيئة التطبيق وبمستوى تأثير قوي وبالالاتجاه الايجابي.



شكل ( ٢٨ )

النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد الاستباقية في الرشاقة الاستراتيجية

ويبين جدول (٤٧) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلاً عن خطأ القياس والنسبة الحرجة التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها

جدول (47) تقديرات نموذج التأثير بين بعد الاستباقية ومتغير الرشاقة الاستراتيجية

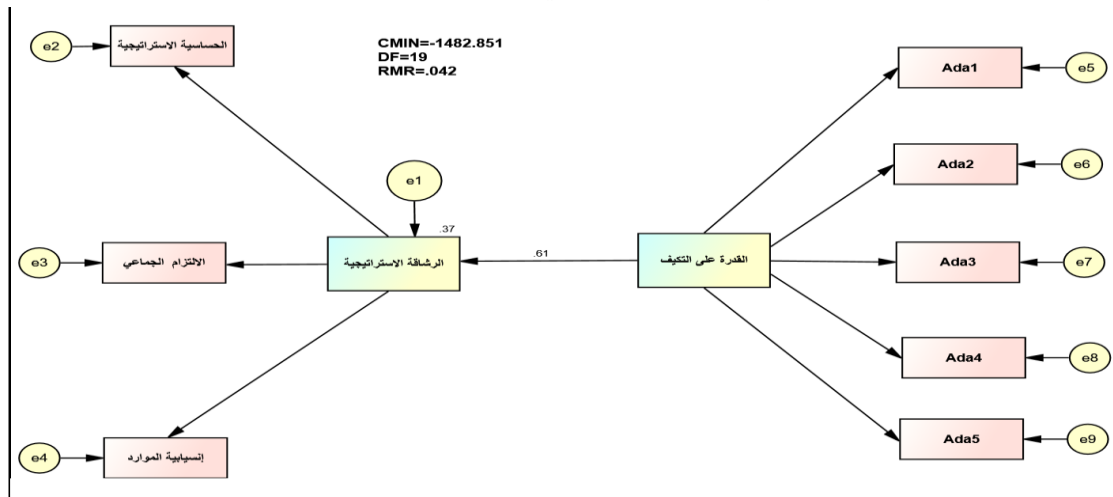
المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
الرشاقة الاستراتيجية	<---	الاستباقية	.595	.636	.055	11.498	***
الالتزام الجماعي	<---	الرشاقة الاستراتيجية	.884	.919	.031	29.303	***
انسيابية الموارد	<---	الرشاقة الاستراتيجية	.892	1.113	.036	30.584	***
الحساسية الاستراتيجية	<---	الرشاقة الاستراتيجية	.865	.969	.036	26.790	***
Pro1	<---	الاستباقية	.655	.977	.073	13.450	***
Pro2	<---	الاستباقية	.707	1.028	.066	15.535	***
Pro3	<---	الاستباقية	.659	.903	.066	13.594	***
Pro6	<---	الاستباقية	.693	1.026	.069	14.924	***
Pro7	<---	الاستباقية	.721	1.028	.064	16.162	***
Pro4	<---	الاستباقية	.716	1.004	.063	15.934	***
Pro5	<---	الاستباقية	.710	1.033	.066	15.657	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

## ٢) الفرضية الفرعية الثانية

يشير محتوى الفرضية الى (يوجد تأثير طردي ومعنوي لبعد القدرة على التكيف في الرشاقة الاستراتيجية) اذ يتضح من النموذج الهيكلي(٢٨) الخاص باختبار تأثير البعد المستقل القدرة على التكيف في المتغير المعتمد الرشاقة الاستراتيجية وجود مستوى تأثير معنوي وان معايير مطابقة الانموذج كانت ضمن منطقة القبول الاحصائية اذ تحققت (RMR=0.037) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). اما فيما يخص قدرة التوظيف للبعد المستقل فقد كان بمستوى تأثير (B=0.61) وهي قيمة ذات دلالة معنوية استناد الى قيمة Sig التي بلغت (P-Value=0.01) كما ان النسبة الحرجة لها بلغت (11.942) وهي قيمة مقبولة احصائياً لأنها اعلى من الحد الادنى المقبول الذي يبلغ (1.96)، وبناء على النتائج السابقة يتضح ان التغير الذي يحصل في بعد

القدرة على التكيف بمقدار وحدة واحدة سيغير بشكل مباشر بنسبة (0.61) من الرشاقة الاستراتيجية ضمن حيز مكان التطبيق، وان هذا التأثير هو تأثير طردي. وفيما يخص القدرة التفسيرية ( $R^2$ ) فان النموذج الهيكلي يبين ان بعد القدرة على التكيف قادر على تفسير ما نسبته (0.37) من التغيرات الحاصلة في الرشاقة الاستراتيجية، اي ان حدوث تغييرات في متغير فرق العمل الرشيق يسهم فيها بعد القدرة على التكيف بنسبة (37%) اما النسبة المتبقية من التغيرات والتي تقدر بـ (0.63) فهي مساهمة متغيرات وظواهر اخرى لم تكن ضمن نموذج الدراسة الحالي، وبناءً على ما سبق فان النتائج تؤيد قبول فرضية التأثير بين بعد القدرة على التكيف والرشاقة الاستراتيجية ضمن بيئة التطبيق وبمستوى تأثير قوي وبالاجاه الايجابي.



شكل ( ٢٩ )

النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد القدرة على التكيف في الرشاقة الاستراتيجية

وبين جدول (٤٨) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلاً عن خطأ القياس والنسبة الحرجة التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها

جدول ( ٤٨ )// تقديرات نموذج التأثير بين بعد القدرة على التكيف ومتغير الرشاقة الاستراتيجية

المعنوية	النسبة الحرجة	خطأ القياس	قيم Beta اللامعيارية	قيم Beta المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغير والابعاد
***	11.942	.049	.581	.610	Ada	<---	Dep
***	29.303	.031	.919	.884	Dep	<---	Gro
***	30.584	.036	1.113	.892	Dep	<---	Str
***	26.790	.036	.969	.865	Dep	<---	Sen
***	17.429	.055	.957	.747	Ada	<---	Ada4
***	18.695	.064	1.204	.769	Ada	<---	Ada3
***	11.917	.076	.904	.609	Ada	<---	Ada2
***	16.168	.066	1.067	.721	Ada	<---	Ada5
***	14.377	.060	.868	.679	Ada	<---	Ada1

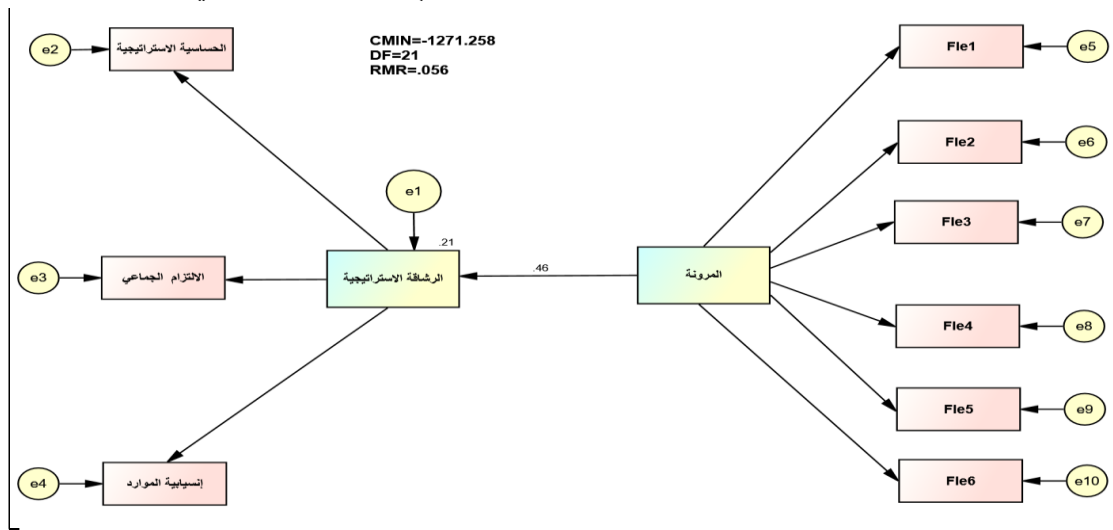
المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

### ٣) الفرضية الفرعية الثالثة

يشير محتوى الفرضية الى (يوجد تأثير طردي ومعنوي لبعء المرونة في الرشاقة الاستراتيجية) اذ يتضح من النموذج الهيكلي (٢٩) الخاص باختبار تأثير بعء المرونة في الرشاقة الاستراتيجية وجود مستوى تأثير معنوي وان معايير مطابقة الانموذج كانت ضمن منطقة القبول الاحصائية اذ تحققت ( $RMR=0.056$ ) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). اما فيما يخص قدرة التوظيف لبعء المرونة فقد كان بمستوى تأثير



( $B=0.46$ ) وهي قيمة ذات دلالة معنوية استناد الى قيمة Sig التي بلغت ( $P\text{-Value}=0.01$ ) كما ان النسبة الحرجة لها بلغت ( $8.026$ ) وهي قيمة مقبولة احصائيا لأنها اعلى من الحد الادنى المقبول الذي يبلغ ( $1.96$ )، وبناءً على النتائج السابقة يتضح ان التغير الذي يحصل في بعد المرونة بمقدار وحدة واحدة سيغير بشكل مباشر بنسبة ( $0.46$ ) من الرشاقة الاستراتيجية ضمن حيز مكان التطبيق، وان هذا التأثير هو تأثير طردي. وفيما يخص القدرة التفسيرية ( $R^2$ ) فان النموذج الهيكلي يبين ان بعد المرونة قادر على تفسير ما نسبته ( $0.21$ ) من التغيرات الحاصلة في الرشاقة الاستراتيجية، اي ان حدوث تغييرات في الرشاقة الاستراتيجية يسهم فيها بعد المرونة بنسبة ( $21\%$ ) اما النسبة المتبقية من التغييرات والتي تقدر بـ ( $0.79$ ) فهي مساهمة متغيرات وظواهر اخرى لم تكن ضمن نموذج الدراسة الحالي، وبناء على ما سبق فان النتائج تؤيد قبول فرضية التأثير بين بعد المرونة والرشاقة الاستراتيجية ضمن بيئة التطبيق وبمستوى تأثير قوي وبالاجاه الايجابي.



شكل (٣٠)

النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد المرونة في الرشاقة الاستراتيجية

وبين جدول (49) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلاً عن خطأ القياس والنسبة الحرجة التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها

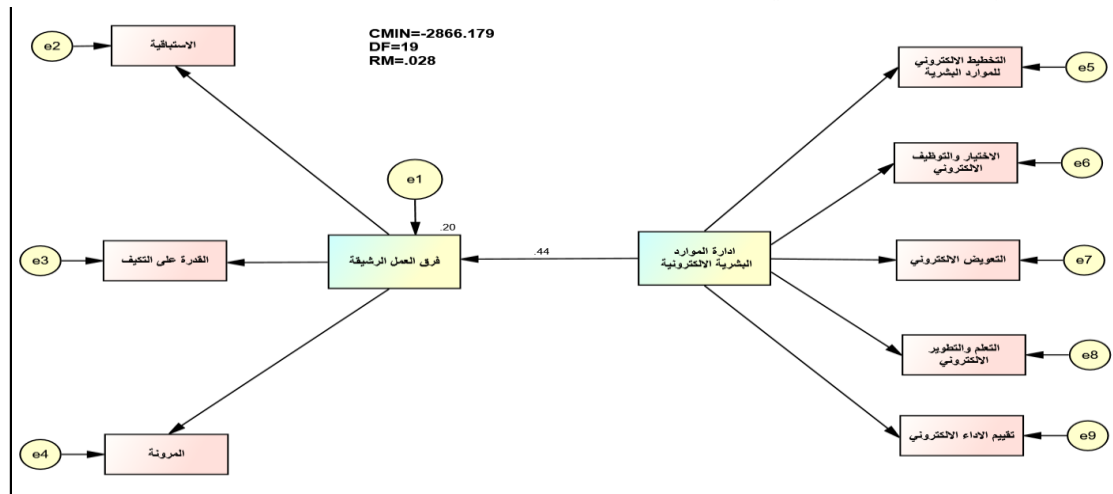
جدول (49) تقديرات نموذج التأثير بين متغير المرونة ومتغير الرشاقة الاستراتيجية

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
الرشاقة الاستراتيجية	<---	المرونة	.459	.521	.065	8.026	***
الالتزام الجماعي	<---	الرشاقة الاستراتيجية	.884	.919	.031	29.303	***
انسيابية الموارد	<---	الرشاقة الاستراتيجية	.892	1.113	.036	30.584	***
الحساسية الاستراتيجية	<---	الرشاقة الاستراتيجية	.865	.969	.036	26.790	***
Fle1	<---	المرونة	.487	.829	.096	8.666	***
Fle2	<---	المرونة	.586	.967	.086	11.224	***
Fle5	<---	المرونة	.646	.876	.067	13.130	***
Fle6	<---	المرونة	.597	.861	.075	11.548	***
Fle3	<---	المرونة	.610	1.370	.115	11.966	***
Fle4	<---	المرونة	.688	1.098	.075	14.731	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

### ٣. اختبار فرضية التأثير الرئيسة الثالثة

يشير محتوى الفرضية الى (يوجد تأثير طردي ومعنوي لإدارة الموارد البشرية الالكترونية في فرق العمل الرشيقية) اذ يتضح من النموذج الهيكلي (٣٠) الخاص باختبار تأثير المتغير المستقل ادارة الموارد البشرية الالكترونية في المتغير الوسيط فرق العمل الرشيقية وجود مستوى تأثير معنوي وان معايير مطابقة الانموذج كانت ضمن منطقة القبول الاحصائية اذ تحققت ( $RMR=0.028$ ) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). اما فيما يخص قدرة التوظيف للمتغير المستقل فقد كان بمستوى تأثير ( $B=0.44$ ) وهي قيمة ذات دلالة معنوية استناد الى قيمة Sig التي بلغت ( $P-Value=0.01$ ) كما ان النسبة الحرجة لها بلغت (7.654) وهي قيمة مقبولة احصائيا لأنها اعلى من الحد الادنى المقبول الذي يبلغ (1.96)، وبناء على النتائج السابقة يتضح ان التغير الذي يحصل في ادارة الموارد البشرية الالكترونية بمقدار وحدة واحدة سيغير بشكل مباشر بنسبة (0.44) من فرق العمل الرشيقية ضمن حيز مكان التطبيق، وان هذا التأثير هو تأثير طردي. وفيما يخص القدرة التفسيرية ( $R^2$ ) فان النموذج الهيكلي يبين ان ادارة الموارد البشرية الالكترونية قادر على تفسير ما نسبته (0.20) من التغيرات الحاصلة في فرق العمل الرشيقية، اي ان حدوث تغييرات في فرق العمل الرشيقية يسهم فيها متغير ادارة الموارد البشرية الالكترونية بنسبة (20%) اما النسبة المتبقية من التغييرات والتي تقدر بـ (0.80) فهي مساهمة متغيرات وظواهر اخرى لم تكن ضمن نموذج الدراسة الحالي، وبناء على ما سبق فان النتائج تؤيد قبول فرضية التأثير بين ادارة الموارد البشرية الالكترونية وفرق العمل الرشيقية ضمن بيئة التطبيق وبمستوى تأثير قوي وبالالاتجاه الايجابي.



شكل ( ٣١ )

النموذج الهيكلي لاختبار تأثير متغير ادارة الموارد البشرية في فرق العمل الرشيقية

ويبين جدول (٥٠) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلاً عن خطأ القياس والنسبة الحرجة

التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها

جدول (50) تقديرات نموذج التأثير بين متغير ادارة الموارد البشرية الالكترونية ومتغير فرق العمل الرشيقية

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
فرق العمل الرشيقية	<---	ادارة الموارد البشرية الالكترونية	.442	.406	.053	7.654	***
القدرة على التكيف	<---	فرق العمل الرشيقية	.864	1.149	.043	26.597	***

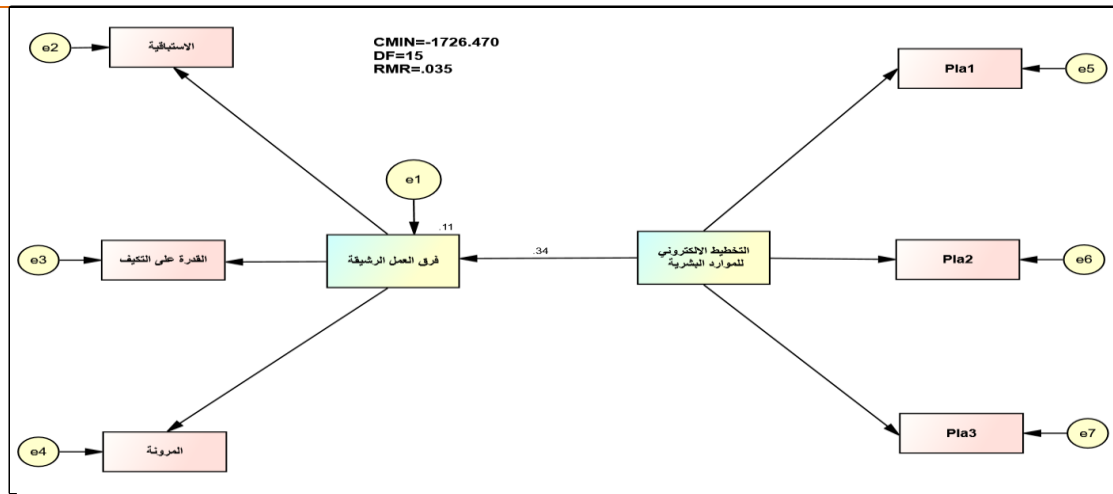
المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
المرونة	<---	فرق العمل الرشيق	.787	.879	.044	19.799	***
الاستباقية	<---	فرق العمل الرشيق	.821	.973	.044	22.299	***
التعلم والتطوير والالكتروني	<---	ادارة الموارد البشرية الالكترونية	.832	.907	.039	23.316	***
التعويض الالكتروني	<---	ادارة الموارد البشرية الالكترونية	.843	1.088	.045	24.326	***
Cho	<---	ادارة الموارد البشرية الالكترونية	.833	1.066	.046	23.418	***
Eva	<---	ادارة الموارد البشرية الالكترونية	.780	1.062	.055	19.361	***
pla	<---	ادارة الموارد البشرية الالكترونية	.736	.876	.052	16.863	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

ويتفرع من الفرضية الرئيسية خمس فرضيات فرعية هي:

### (1) الفرضية الفرعية الاولى

يشير محتوى الفرضية الى (يوجد تأثير طردي ومعنوي لبعد التخطيط الالكتروني للموارد البشرية في فرق العمل الرشيق) اذ يتضح من النموذج الهيكلي (31) الخاص باختبار تأثير البعد المستقل التخطيط الالكتروني للموارد البشرية في المتغير الوسيط فرق العمل الرشيق وجود مستوى تأثير معنوي وان معايير مطابقة الانموذج كانت ضمن منطقة القبول الاحصائية اذ تحققت ( $RMR=0.035$ ) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). اما فيما يخص قدرة التوظيف للبعد المستقل فقد كان بمستوى تأثير ( $B=0.34$ ) وهي قيمة ذات دلالة معنوية استناد الى قيمة Sig التي بلغت ( $P\text{-Value}=0.01$ ) كما ان النسبة الحرجة لها بلغت (5.544) وهي قيمة مقبولة احصائياً لأنها اعلى من الحد الادنى المقبول الذي يبلغ (1.96)، وبناء على النتائج السابقة يتضح ان التغير الذي يحصل في بعد التخطيط الالكتروني للموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة سيغير بشكل مباشر بنسبة (0.34) من فرق العمل الرشيق ضمن حيز مكان التطبيق، وان هذا التأثير هو تأثير طردي. وفيما يخص القدرة التفسيرية ( $R^2$ ) فان النموذج الهيكلي يبين ان بعد التخطيط الالكتروني للموارد البشرية قادر على تفسير ما نسبته (0.11) من التغيرات الحاصلة في فرق العمل الرشيق، اي ان حدوث تغييرات في فرق العمل الرشيق يسهم فيها بعد التخطيط الالكتروني للموارد البشرية بنسبة (11%) اما النسبة المتبقية من التغييرات والتي تقدر بـ (0.89) فهي مساهمة متغيرات وظواهر اخرى لم تكن ضمن نموذج الدراسة الحالي، وبناءً على ما سبق فان النتائج تؤيد قبول فرضية التأثير بين بعد التخطيط الالكتروني للموارد البشرية وفرق العمل الرشيق ضمن بيئة التطبيق وبمستوى تأثير بالاتجاه الايجابي.



شكل (٣٢)

النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد التخطيط الالكتروني للموارد البشرية في فرق العمل الرشيق

ويبين جدول (٥١) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلاً عن خطأ القياس والنسبة الحرجة التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها.

جدول ( 51 ) / تقديرات نموذج التأثير بين بعد التخطيط الالكتروني للموارد البشرية ومتغير فرق العمل الرشيق

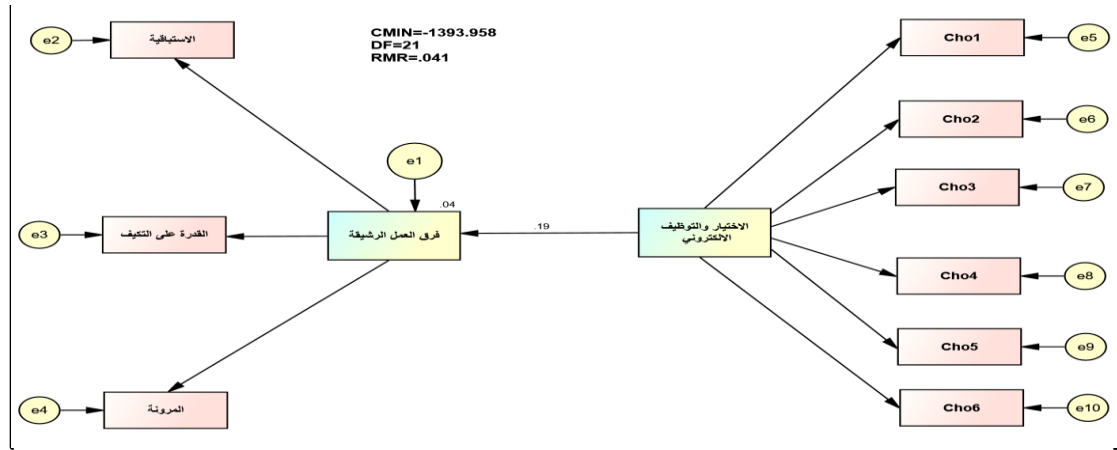
المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
فرق العمل الرشيق	<---	التخطيط الالكتروني للموارد البشرية	.336	.259	.047	5.544	***
القدرة على التكيف	<---	فرق العمل الرشيق	.864	1.149	.043	26.597	***
المرونة	<---	فرق العمل الرشيق	.787	.879	.044	19.799	***
الاستباقية	<---	فرق العمل الرشيق	.821	.973	.044	22.299	***
Pla2	<---	التخطيط الالكتروني للموارد البشرية	.707	.816	.053	15.512	***
Pla3	<---	التخطيط الالكتروني للموارد البشرية	.790	1.055	.053	20.024	***
Pla1	<---	التخطيط الالكتروني للموارد البشرية	.786	1.129	.057	19.748	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

## ٢) الفرضية الفرعية الثانية

يشير محتوى الفرضية الى (يوجد تأثير طردي ومعنوي لبعد الاختيار والتوظيف الالكتروني في فرق العمل الرشيق) اذ يتضح من النموذج الهيكلي(٣٢) الخاص باختبار تأثير البعد المستقل الاختيار والتوظيف الالكتروني في المتغير الوسيط فرق العمل الرشيق وجود مستوى تأثير معنوي وان معايير مطابقة الانموذج كانت ضمن منطقة القبول الاحصائية اذ تحققت (RMR=0.041) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ(0.08). اما فيما يخص قدرة التوظيف للبعد المستقل فقد كان بمستوى تأثير (B=0.19) وهي قيمة ذات دلالة معنوية استناد الى قيمة Sig التي بلغت(P-Value=0.01) كما ان النسبة الحرجة لها بلغت(3.005) وهي قيمة مقبولة احصائياً لأنها اعلى من الحد الادنى المقبول الذي يبلغ(1.96)، وبناء على النتائج السابقة يتضح ان التغير الذي يحصل في بعد الاختيار والتوظيف الالكتروني بمقدار وحدة واحدة سيغير بشكل مباشر

بنسبة (0.19) من فرق العمل الرشيقة ضمن حيز مكان التطبيق، وان هذا التأثير هو تأثير طردي. وفيما يخص القدرة التفسيرية ( $R^2$ ) فان النموذج الهيكلي يبين ان بعد الاختيار والتوظيف الالكتروني قادر على تفسير ما نسبته (0.04) من التغيرات الحاصلة في فرق العمل الرشيقة، اي ان حدوث تغييرات في فرق العمل الرشيقة يسهم فيها بعد الاختيار والتوظيف الالكتروني بنسبة (4%) اما النسبة المتبقية من التغييرات والتي تقدر بـ (0.96) فهي مساهمة متغيرات وظواهر اخرى لم تكن ضمن نموذج الدراسة الحالي، وبناء على ما سبق فان النتائج تؤيد قبول فرضية التأثير بين بعد الاختيار والتوظيف الالكتروني وفرق العمل الرشيقة ضمن بيئة التطبيق وبمستوى تأثير قوي وبالاجاه الايجابي.



شكل ( ٣٣ )

النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد الاختيار والتوظيف الالكتروني في فرق العمل الرشيقة

وبين جدول (٥٢) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلاً عن خطأ القياس والنسبة الحرجة التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها

جدول ( 52 ) / تقديرات نموذج التأثير بين بعد الاختيار والتوظيف الالكتروني ومتغير فرق العمل الرشيقة

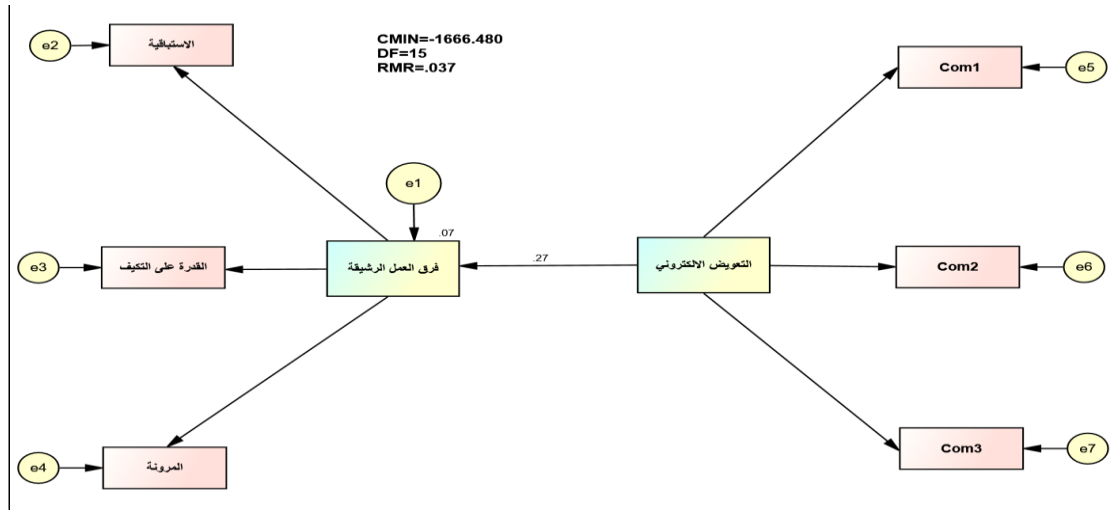
المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
فرق العمل الرشيقة	<---	الاختيار والتوظيف الالكتروني	.190	.136	.045	3.005	.003
القدرة على التكيف	<---	فرق العمل الرشيقة	.864	1.149	.043	26.597	***
المرونة	<---	فرق العمل الرشيقة	.787	.879	.044	19.799	***
الاستباقية	<---	فرق العمل الرشيقة	.821	.973	.044	22.299	***
Cho1	<---	الاختيار والتوظيف الالكتروني	.748	1.128	.064	17.507	***
Cho2	<---	الاختيار والتوظيف الالكتروني	.662	.907	.066	13.710	***
Cho5	<---	الاختيار والتوظيف الالكتروني	.756	1.106	.062	17.918	***
Cho6	<---	الاختيار والتوظيف الالكتروني	.803	1.180	.056	20.948	***
Cho3	<---	الاختيار والتوظيف الالكتروني	.605	.745	.063	11.797	***
Cho4	<---	الاختيار والتوظيف الالكتروني	.648	.934	.071	13.225	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

### ٣) الفرضية الفرعية الثالثة

يشير محتوى الفرضية الى (يوجد تأثير طردي ومعنوي لبعد التعويض الالكتروني في فرق العمل الرشيقة) اذ يتضح من النموذج الهيكلي (٣٣) الخاص باختبار تأثير البعد المستقل التعويض الالكتروني في المتغير الوسيط فرق العمل الرشيقة وجود مستوى تأثير معنوي وان معايير مطابقة الانموذج كانت ضمن منطقة القبول

الاحصائية اذ تحققت (RMR=0.037) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). اما فيما يخص قدرة التوظيف للبعد المستقل فقد كان بمستوى تأثير (B=0.27) وهي قيمة ذات دلالة معنوية استناداً الى قيمة Sig التي بلغت (P-Value=0.01) كما ان النسبة الحرجة لها بلغت (4.415) وهي قيمة مقبولة احصائياً لأنها اعلى من الحد الادنى المقبول الذي يبلغ (1.96)، وبناء على النتائج السابقة يتضح ان التغير الذي يحصل في بعد التعويض الالكتروني بمقدار وحدة واحدة سيغير بشكل مباشر بنسبة (0.27) من فرق العمل الرشيفة ضمن حيز مكان التطبيق، وان هذا التأثير هو تأثير طردي. وفيما يخص القدرة التفسيرية (R<sup>2</sup>) فان النموذج الهيكلي يبين ان بعد التعويض الالكتروني قادر على تفسير ما نسبته (0.07) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد فرق العمل الرشيفة، اي ان حدوث تغييرات في فرق العمل الرشيفة يسهم فيها بعد التعويض الالكتروني بنسبة (07%) اما النسبة المتبقية من التغييرات والتي تقدر بـ (0.93) فهي مساهمة متغيرات وظواهر اخرى لم تكن ضمن نموذج الدراسة الحالي، وبناء على ما سبق فان النتائج تؤيد قبول فرضية التأثير بين بعد التعويض الالكتروني وفرق العمل الرشيفة ضمن بيئة التطبيق وبمستوى تأثير بالاتجاه الايجابي.



شكل ( ٣٤ )

النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد التعويض الالكتروني في فرق العمل الرشيفة

وبين جدول (٥٣) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلاً عن خطأ القياس والنسبة الحرجة

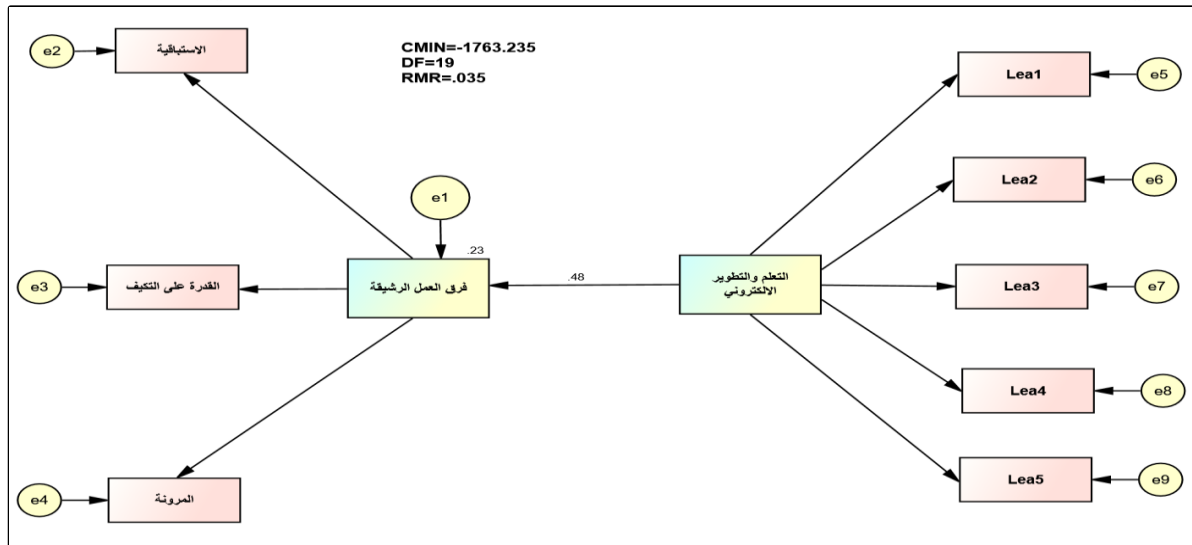
التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها

جدول ( 53 ) تقديرات نموذج التأثير بين بعد التعويض الالكتروني ومتغير فرق العمل الرشيفة

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
فرق العمل الرشيفة	<---	التعويض الالكتروني	.274	.195	.044	4.415	***
القدرة على التكيف	<---	فرق العمل الرشيفة	.864	1.149	.043	26.597	***
المرونة	<---	فرق العمل الرشيفة	.787	.879	.044	19.799	***
الاستباقية	<---	فرق العمل الرشيفة	.821	.973	.044	22.299	***
Com2	<---	التعويض الالكتروني	.807	.971	.046	21.219	***
Com3	<---	التعويض الالكتروني	.806	1.166	.055	21.129	***
Com1	<---	التعويض الالكتروني	.741	.864	.050	17.136	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

يشير محتوى الفرضية الى (يوجد تأثير طردي ومعنوي لبعد التعلم والتطوير الالكتروني في فرق العمل الرشيقية) اذ يتضح من النموذج الهيكلي (٣٤) الخاص باختبار تأثير البعد المستقل التعلم والتطوير الالكتروني في المتغير الوسيط فرق العمل الرشيقية وجود مستوى تأثير معنوي وان معايير مطابقة الانموذج كانت ضمن منطقة القبول الاحصائية اذ تحققت (RMR=0.035) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). اما فيما يخص قدرة التوظيف للبعد المستقل فقد كان بمستوى تأثير (B=0.48) وهي قيمة ذات دلالة معنوية استناد الى قيمة Sig التي بلغت (P-Value=0.01) كما ان النسبة الحرجة لها بلغت (8.418) وهي قيمة مقبولة احصائياً لأنها اعلى من الحد الادنى المقبول الذي يبلغ (1.96)، وبناءً على النتائج السابقة يتضح ان التغير الذي يحصل في بعد التعلم والتطوير الالكتروني بمقدار وحدة واحدة سيغير بشكل مباشر بنسبة (0.48) من فرق العمل الرشيقية ضمن حيز مكان التطبيق، وان هذا التأثير هو تأثير طردي. وفيما يخص القدرة التفسيرية (R<sup>2</sup>) فان النموذج الهيكلي يبين ان بعد التعلم والتطوير الالكتروني قادر على تفسير ما نسبته (0.23) من التغيرات الحاصلة في فرق العمل الرشيقية، اي ان حدوث تغييرات في فرق العمل الرشيقية يسهم فيها بعد التعلم والتطوير الالكتروني بنسبة (23%) اما النسبة المتبقية من التغييرات والتي تقدر بـ (0.77) فهي مساهمة متغيرات وظواهر اخرى لم تكن ضمن نموذج الدراسة الحالي، وبناءً على ما سبق فان النتائج تؤيد قبول فرضية التأثير بين بعد التعلم والتطوير الالكتروني وفرق العمل الرشيقية ضمن بيئة التطبيق وبمستوى تأثير قوي وبالاجاه الايجابي.



شكل ( ٣٥ )

النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد التعلم والتطوير الالكتروني في فرق العمل الرشيقية

ويبين جدول (٥٤) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلاً عن خطأ القياس والنسبة الحرجة

التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها.

جدول ( 54 ) / تقديرات نموذج التأثير بين بعد التعلم والتطوير الالكتروني ومتغير فرق العمل الرشيقية

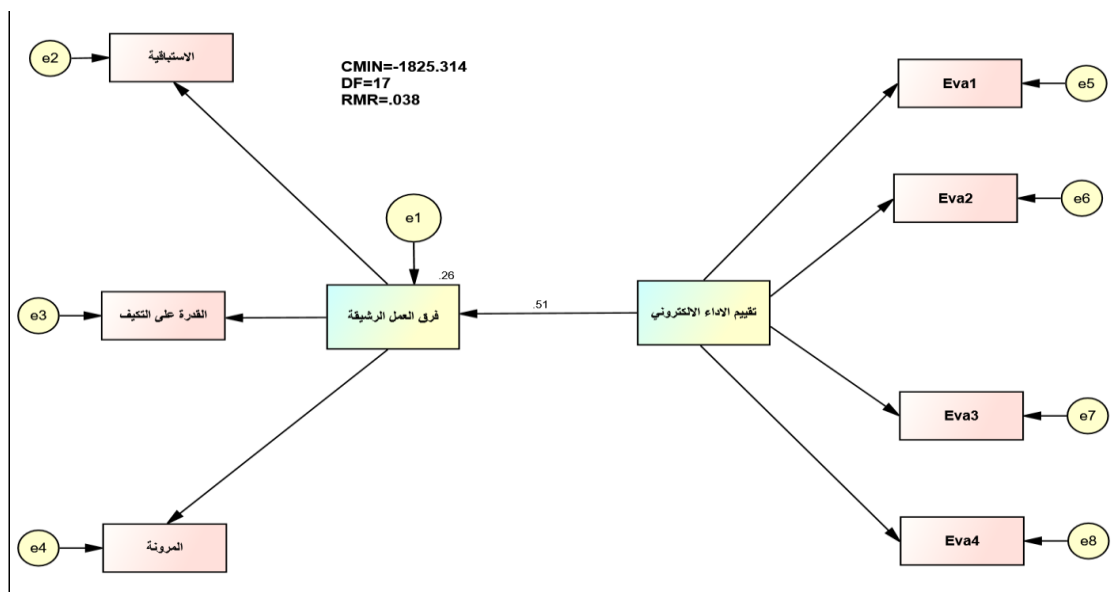
المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
فرق العمل الرشيقية	<---	التعلم والتطوير الالكتروني	.477	.402	.048	8.418	***
القدرة على التكيف	<---	فرق العمل الرشيقية	.864	1.149	.043	26.597	***
المرونة	<---	فرق العمل الرشيقية	.787	.879	.044	19.799	***
الاستباقية	<---	فرق العمل الرشيقية	.821	.973	.044	22.299	***

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
Lea4	<---	التعلم والتطوير الالكتروني	.672	.997	.071	14.074	***
Lea3	<---	التعلم والتطوير الالكتروني	.719	.955	.059	16.079	***
Lea2	<---	التعلم والتطوير الالكتروني	.669	.966	.069	13.960	***
Lea5	<---	التعلم والتطوير الالكتروني	.755	1.203	.067	17.895	***
Lea1	<---	التعلم والتطوير الالكتروني	.632	.879	.069	12.676	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

### ٥) الفرضية الفرعية الخامسة

يشير محتوى الفرضية الى (يوجد تأثير طردي ومعنوي لبعد تقييم الاداء الالكتروني في فرق العمل الرشيقية) اذ يتضح من النموذج الهيكلي (٣٥) الخاص باختبار تأثير البعد المستقل تقييم الاداء الالكتروني في المتغير الوسيط فرق العمل الرشيقية وجود مستوى تأثير معنوي وان معايير مطابقة الانموذج كانت ضمن منطقة القبول الاحصائية اذ تحققت (RMR=0.038) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). اما فيما يخص قدرة التوظيف للبعد المستقل فقد كان بمستوى تأثير (B=0.51) وهي قيمة ذات دلالة معنوية استناداً الى قيمة Sig التي بلغت (P-Value=0.01) كما ان النسبة الحرجة لها بلغت (9.214) وهي قيمة مقبولة احصائياً لأنها اعلى من الحد الادنى المقبول الذي يبلغ (1.96)، وبناء على النتائج السابقة يتضح ان التغير الذي يحصل في بعد تقييم الاداء الالكتروني بمقدار وحدة واحدة سيغير بشكل مباشر بنسبة (0.51) من فرق العمل الرشيقية ضمن حيز مكان التطبيق، وان هذا التأثير هو تأثير طردي. وفيما يخص القدرة التفسيرية (R<sup>2</sup>) فان النموذج الهيكلي يبين ان بعد تقييم الاداء الالكتروني قادر على تفسير ما نسبته (0.26) من التغيرات الحاصلة في المتغير الوسيط فرق العمل الرشيقية، اي ان حدوث تغييرات في فرق العمل الرشيقية يسهم فيها بعد تقييم الاداء الالكتروني بنسبة (26%) اما النسبة المتبقية من التغييرات والتي تقدر بـ (0.74) فهي مساهمة متغيرات وظواهر اخرى لم تكن ضمن نموذج الدراسة الحالي، وبناء على ما سبق فان النتائج تؤيد قبول فرضية التأثير بين بعد تقييم الاداء الالكتروني وفرق العمل الرشيقية ضمن بيئة التطبيق وبمستوى تأثير قوي وبالاجاه الايجابي.



شكل ( ٣٦ )

النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد تقييم الاداء الالكتروني في فرق العمل الرشيقية



ويبين جدول (٥٥) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلاً عن خطأ القياس والنسبة الحرجة التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها

جدول ( 55 ) / تقديرات نموذج التأثير بين بعد تقييم الاداء الالكتروني ومتغير فرق العمل الرشيق

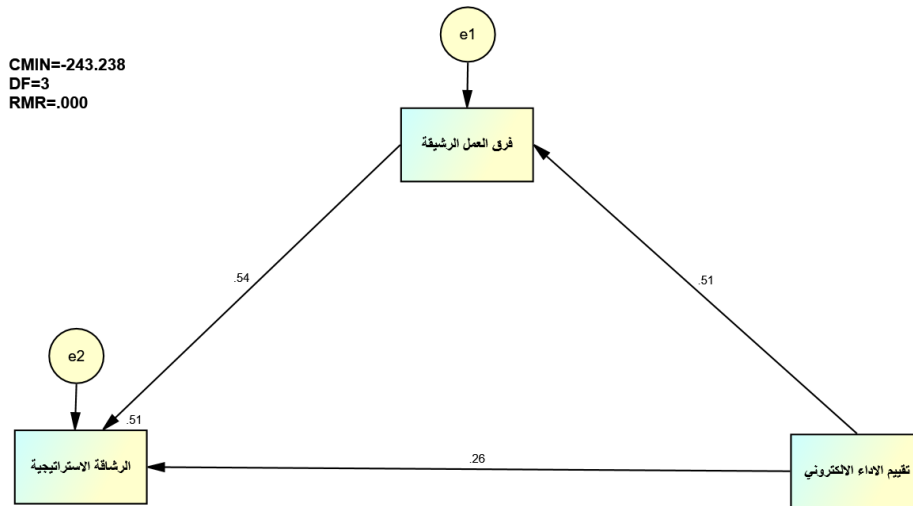
المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
فرق العمل الرشيق	<---	تقييم الاداء الالكتروني	.510	.344	.037	9.214	***
القدرة على التكيف	<---	فرق العمل الرشيق	.864	1.149	.043	26.597	***
المرونة	<---	فرق العمل الرشيق	.787	.879	.044	19.799	***
الاستباقية	<---	فرق العمل الرشيق	.821	.973	.044	22.299	***
Eva2	<---	تقييم الاداء الالكتروني	.834	1.029	.044	23.471	***
Eva1	<---	تقييم الاداء الالكتروني	.727	.902	.055	16.434	***
Eva4	<---	تقييم الاداء الالكتروني	.819	1.031	.046	22.179	***
Eva3	<---	تقييم الاداء الالكتروني	.824	1.037	.046	22.542	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

#### ٤. اختبار فرضية التأثير الرئيسية الرابعة

تتعلق الفرضية الحالية باختبار توسط متغير فرق العمل الرشيق في العلاقة بين المتغير المستقل ضمن النموذج ادارة الموارد البشرية الالكترونية والمتغير المعتمد ضمن النموذج الرشاقة الاستراتيجية ومن خلال الفرضية التي تتمثل بـ (يوجد تأثير غير مباشر معنوي لادارة الموارد البشرية الالكترونية في الرشاقة الاستراتيجية عن طريق فرق العمل الرشيق) وفي هذه الفرضية يمكن الاستدلال بوجود تأثير وسيط جزئي اي ان المتغير الوسيط ينقل جزء من التأثيرات بين المتغير المستقل والمتغير التابع ام ان توسط المتغير كان بشكل تام فهذا يعني ان المتغير الوسيط ينقل تأثير المتغير المستقل بشكل كامل الى المتغير المعتمد.

وسيتم اعتماد النمذجة الهيكلية في اجراء الاختبار للفرضية الحالية والتأثير المباشر وغير المباشر ان التحقق من الفرضية اعلاه يتم عن طريق استخدام اختبار نمذجة المعادلة الهيكلية وباعتماد الحزمة الاحصائية (Amos V.23). ويمكن من الشكل (٣٧) قراءة المسارات الخاصة بالتأثير للنموذج المختبر ضمن مسارين اساسين الاول لاختبار التأثير المباشر بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد بوجود المتغير الوسيط ثم مسار التأثير الغير مباشر للمتغير المستقل عبر المتغير الوسيط الى المتغير المعتمد.



الشكل (٣٧) : مسارات التأثير المباشر وغير المباشر الخاص باختبار الفرضية الرئيسية السابعة

اذ يتضح من جدول القيم الخاصة بالاختبار ان هناك تأثير مباشر ومعنوي بين ادارة الموارد البشرية الالكترونية والرشاقة الاستراتيجية بوجود فرق العمل الرشيق فقد كانت قيمته (B=0.26, P< .01) وهو تأثير معنوي اذ كانت النسبة الحرجة للاختبار (4.928)، كما يظهر شكل (٣٧) وجدول (٥٦) وجود تأثير غير مباشر ضمن نموذج الاختبار فيبين بأن هناك قدرة لمتغير فرق العمل الرشيق في نقل التأثير من المتغير المستقل ادارة الموارد البشرية الالكترونية الى المتغير المعتمد الرشاقة الاستراتيجية وبمقدار تأثير كان ( Indirect effect ) (B=0.24, P< .01).

جدول (٥٦) / مسارات التأثير ومعلومات التحقق من المعنوية للفرضية الرئيسية السابعة

المتغيرات	المسار	المتغيرات	Standard R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
فرق العمل الرشيق	<---	ادارة الموارد البشرية الالكترونية	.510	.344	.037	9.214	***
الرشاقة الاستراتيجية	<---	ادارة الموارد البشرية الالكترونية	.259	.221	.045	4.928	***
الرشاقة الاستراتيجية	<---	فرق العمل الرشيق	.544	.689	.067	10.346	***

المصدر اعداد الباحث باعتماد نتائج برنامج Amos

الجدول (٥٧) : قيم التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي الخاص باختبار الفرضية الرئيسية السابعة

Relation Between Variables	Direct Effect	Indirect Effect	R <sup>2</sup>
ادارة الموارد البشرية الالكترونية<---الرشاقة الاستراتيجية	0.259	-	0.51
ادارة الموارد البشرية الالكترونية<--- فرق العمل الرشيق<---الرشاقة الاستراتيجية	-	0.237	

المصدر : اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23 .

ووفقا للنتائج اعلاه فان ذلك يعني تحقق المسارين لاختبار التأثير، المسار الاول للتأثير المباشر وضمن مستوى معنوية مقبول احصائياً دلت عليه النسبة الحرجة وقيمة P-Value والمسار الثاني للتأثير غير المباشر

والذي كان ايضا معنوي اذ كانت النسبة الحرجة لجميع الاختبارات اعلى من (1.96) وبمستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة(99%). كما يتبين من النموذج الهيكلي ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) كانت(0.51). اذ تبين هذه النتيجة ان المتغير المستقل ادارة الموارد البشرية الالكترونية والمتغير الوسيط فرق العمل الرشيقه يفسران بنسبة (51%) من التغيرات التي تحدث في المتغير المعتمد الرشاقة الاستراتيجية، وهي قدر تفسير جيدة بينما المتبقي من النسبة (49%) تتعلق بمتغيرات مؤثرة اخرى ليست ضمن مجال الاختبار، وبناء على النتائج اعلاه يتبين ان الدور الوسيط لمتغير فرق العمل الرشيقه هو توسط جزئي بسبب معنوية التأثير المباشر بوجود المتغير الوسيط وليس توسطاً تاماً.

وللتحقق من صدق التحقق لتوسط المتغير الوسيط فرق العمل الرشيقه اعتمد الباحث على اختبار Bootstrap والذي يعطي تصوراً دقيقاً عن معنوية الاختبار الخاص بمسار التأثير غير المباشر (ادارة الموارد البشرية الالكترونية الى فرق العمل الرشيقه الى الرشاقة الاستراتيجية) فهو اختبار لمعرفة مستوى ومعنوية الاختبار للتأثير غير المباشر والذي تعرض نتائجه في الجدول(08)، فمن خلال النظر في جدول(08) يتضح ان نسبة مستوى المعنوية كانت(0.001) وهي قيمة اقل من مستوى(5%) فضلاً عن وحدة اشارة الحدود الدنيا والحدود العليا(اذا كانت الاشارة متشابهة للحدين فتدعم معنوية الاختبار اما اذا اختلفت الاشارة بينهما فتدلل عدم وجود الدلالة الاحصائية للاختبار) وان النتائج تشير الى ان فرق العمل الرشيقه هو متغير وسيط وان التأثير الناتج هو تأثير حقيقي وان هناك معنوية لاختبار التأثير غير المباشر.

جدول (08) / الدلالة الاحصائية للتأثير الوسيط للنموذج الهيكلي الاول لمتغير فرق العمل الرشيقه

الدلالة الاحصائية للتأثير الوسيط	الحدود الدنيا	الحدود العليا	مستوى الدلالة
ادارة الموارد البشرية الالكترونية الى فرق العمل الرشيقه الى الرشاقة الاستراتيجية	0.206	0.359	0.004

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos

واستنادا الى النتائج اعلاه يتبين ان متغير فرق العمل الرشيقه يتوسط بشكل جزئي العلاقة بين متغير ادارة الموارد البشرية الالكترونية والرشاقة الاستراتيجية.

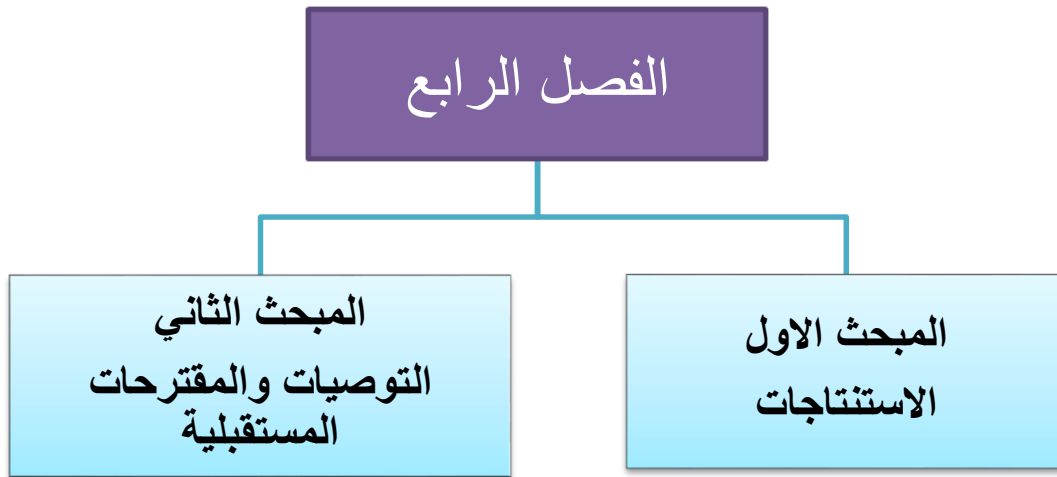
وختاماً لقد أكد هذا المبحث بنجاح في تحقيق جميع فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية. تم استكمال مراحل الاختبار المعتمدة على إجابات الأفراد المشمولين بالاستبانة من خلال التحليل الوصفي واستخدام الاستدلال بقيم نتائج التحليل. كان التركيز الرئيس على تحليل مستوى الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، فضلا عن فحص تأثير متغير فرق العمل الوسيط والمتغير المستجيب. تم تبني نموذج فرضي شامل يتضمن ثلاثة متغيرات رئيسية، هي إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، فرق العمل الرشيقه والرشاقة الاستراتيجية. وتم تحليل العلاقات بين هذه المتغيرات وفحص التأثيرات المحتملة باستخدام مجموعة متنوعة من الاختبارات. بشكل

عام، يُظهر هذا الجزء اكمال استيفاء جميع مراحل الاختبار والتحليل المطلوبة لتحقيق أهداف الدراسة، ما يؤكد توافق النتائج مع النموذج الفرضي المقترح في السياق المنهجي.

## الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية

### تمهيد

تمثل الفصل الرابع نهاية العمل البحثي، اذ يتم التركيز فيه على تقديم الاستنتاجات، بالاعتماد على الجانب النظري والميداني فضلا عن تحليل ميداني علمي يخرج بمجموعة من التوصيات التي تخدم ميدان التطبيق والمتمثل بجامعة كربلاء. اذ يتألف هذا الفصل من مبحثين كما يلي:



الشكل (٣٨) / هيكلية الفصل الرابع

## المبحث الاول الاستنتاجات

### التوطئة

تأتي هذه الفقرة الافتتاحية لمبحث الاستنتاجات لئسُلط الضوء على أهمية المسار البحثي وما تحمله من تحديات ومكاسب علمية، ويعكس هذا المبحث من الدراسة جهداً مكثفاً قام به الباحث لفحص النتائج التي توصل إليها في الجانب الميداني والنظري. من خلال الاستنتاجات، سنتعمق في استخلاص الجوانب الرئيسة والنتائج الفعّالة التي تمثل بما يلي:

١. يمثل مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية واحداً من المفاهيم الحديثة التي قامت بتحويل النظام الورقي والإجراءات الروتينية إلى نظام متكامل يعتمد على الويب والحواسيب الإلكترونية، ما يقلل من الجهد والوقت ويحقق أفضل النتائج. يتضح ذلك من خلال الاهتمام الخاص الذي توليه جامعة كربلاء، عينة الدراسة، بهذا المفهوم كما ونلاحظ التباين بين ابعاد هذا المتغير.
٢. تعتمد فرق العمل الرشيفة على تنظيم العمل بشكل مبسط ومرن لتحقيق الكفاءة والاستجابة السريعة للتغيرات. وتعزز الرشاقة التفاعل الفعّال وتقليل الهدر، بما يسهم في تحسين جودة الخدمات وتحقيق التكامل الفعّال في العمل الاداري فضلاً عن التعليمي. وهذا يعني أن الجامعة تتمتع بقدرة استثنائية على التنبؤ بالمشكلات وحلها. كما أن لديها أساليب استباقية لتحسين وتطوير الأعمال من خلال اعتماد أساليب جديدة في ميدان نشاطها، وتكييفها بشكل فعّال مع التقنيات الجديدة. فضلاً عن ذلك، تتمتع بقدرة فائقة على التواصل الفعّال في بيئة العمل، وتتبنى نهجاً إيجابياً. تظهر أيضاً قدرتها على تقديم أفكار مبتكرة تتجاوز الطرائق التقليدية في مجال العمل. وتبرز إمكانياتها في تحمل المسؤوليات حتى في الظروف الصعبة، وذلك من خلال اتباع مسارات بديلة لمعالجة التحديات البديلة.
٣. تمثل الرشاقة الاستراتيجية بالقدرة على التكيف بسرعة وكفاءة مع التغيرات في البيئة الخارجية. يتعلق الأمر بتعزيز استعداد الجامعة للتغيير وتحقيق التميز التنافسي وهذا يعزز فكرة أن الجامعة تتميز بقراراتها ومهامها الموجهة نحو تحقيق الأهداف العامة. يظهر ذلك من خلال فعاليتها التي تتسم بمستوى عالٍ من الاتفاق على المبادئ التوجيهية التي توجه سلوكها. كما تحت باستمرار الأفراد على التعامل مع الأخطاء، وتشجع على التصرف بمسؤولية تامة، وذلك من خلال فهم كامل لأهداف واستراتيجيات المنظمة، والتي تتكيف بشكل مستمر مع الظروف المتغيرة. فضلاً عن ذلك، تقوم الجامعة بموائمة مواردها استناداً إلى متطلباتها الاستراتيجية، وتخصيص الموارد المالية بشكل مدروس.
٤. اسهمت ادارة الموارد البشرية الالكترونية وابعاده في تعزيز فرق العمل الرشيفة، ويتضح ذلك أن كلما كانت أدوات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية متاحة بشكل أكبر وفعّال في سياق التطبيق، زاد ارتباطها بظهور وتعزيز فاعلية فرق العمل الرشيفة.

٥. اسهمت إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وابعاده في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية، يعني هذا أن توافر المتغير المستقل وابعاده في بيئة التطبيق يرتبط بشكل قوي بظهور الرشاقة الاستراتيجية ضمن حدود كليات جامعة كربلاء.
٦. اسهمت فرق العمل الرشيقة في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية، يُظهر هذا الاتجاه أن توافر فرق العمل الرشيقة في الجامعة يرتبط ارتباطاً إيجابياً بظهور الرشاقة الاستراتيجية، وذلك داخل حدود كليات جامعة كربلاء.
٧. ادارة الموارد البشرية الالكترونية تؤثر في فرق العمل الرشيقة، يعكس ذلك أن استخدام تقنيات الإدارة الإلكترونية سيسهم في زيادة فعالية الفرق العمل الرشيقة.
٨. ادارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها تؤثر في الرشاقة الاستراتيجية، وهذا يشير إلى أن مديري الجامعة يرون أن تبني تقنيات الإدارة الإلكترونية سيسهم بشكل فاعل في زيادة مستوى الرشاقة الاستراتيجية لدى كليات الجامعة، ما يساعد في التعامل مع تغيرات البيئة الجامعية ومتطلباتها.
٩. فرق العمل الرشيقة بأبعادها تؤثر في الرشاقة الاستراتيجية، هذا يشير إلى أن التبني والتعاطي بروح الفرق الرشيقة سيكون له تأثير إيجابي على رفع مستوى الاستعداد لمواجهة تحديات التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة.
١٠. فرق العمل الرشيقة مارست دوراً وسيطاً بين ادارة الموارد البشرية الالكترونية والرشاقة الاستراتيجية في جامعة كربلاء مجتمع الدراسة .

## المبحث الثاني

### التوصيات والاقتراحات المستقبلية

#### توطئة:

استنادًا إلى الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، تم التوصل لمجموعة من التوصيات للاستفادة منها من لدن المديرين مجتمع الدراسة، وتتمثل هذه التوصيات في ما يلي:

#### اولا : التوصيات الخاصة بمتغير ادارة الموارد البشرية الالكترونية

١. تطوير برامج التعلم والتطوير الإلكتروني: يُفضل تعزيز الاستثمار في برامج التعلم والتطوير الإلكتروني لتعزيز قدرات الموظفين ومسارات تطويرهم المهني.
٢. تحسين عمليات التخطيط الإلكتروني: يُقترح تطوير استراتيجيات لتحسين التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية، مما يساعد في تلبية احتياجات المنظمة بشكل أفضل وتعزيز الكفاءات البشرية.
٣. تعزيز عمليات الاختيار والتوظيف الإلكتروني: يُنصح بتعزيز وتطوير برامج الاختيار والتوظيف الإلكتروني لتحسين نزاهة العملية وتسهيل عمليات التوظيف.
٤. تحسين عمليات التعويض الإلكتروني: يفضل مراجعة وتحسين برامج التعويض الإلكتروني لضمان دقة وشمول في عمليات التدقيق لبيانات الموظفين.
٥. تعزيز عمليات تقييم الأداء الإلكتروني: يُنصح بتعزيز عمليات تقييم الأداء الإلكتروني والتأكد من العدالة والشفافية في هذه العمليات.
٦. تعزيز تواجد الإدارة العليا: يقترح تعزيز دور الإدارة العليا في توجيه الاستراتيجيات الرقمية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية ودعم تنفيذها بفعالية.
٧. تعزيز التفاعل والتدريب للموظفين: يُنصح بتعزيز التواصل وتوفير التدريب اللازم للموظفين لتعزيز استخدامهم للأدوات الإلكترونية وفهم العمليات الإلكترونية بشكل أفضل.

#### ثانيا : توصيات الخاصة بتعزيز دور فرق العمل الرشيق

١. تعزيز التعاون وحل المشكلات: يفضل تطوير المزيد من برامج التدريب وورش العمل التي تعزز التعاون بين أفراد الفريق وتعزز مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات السريعة.
٢. تعزيز التحلي بالاستباقية: يُنصح بتوسيع البرامج التي تشجع على التفكير الاستباقي وتطوير استراتيجيات تحليل المشكلات وتوقعها في مراحل مبكرة.
٣. تعزيز قدرة التكيف السريع: يجب تعزيز التدريب على قدرة الفرق على التكيف بسرعة مع التغيرات في البيئة الجامعية.
٤. تعزيز المرونة واتخاذ الخيارات البديلة: يفضل توسيع البرامج التي تعلم الفرق كيفية التعامل مع المواقف الطارئة واتخاذ القرارات البديلة بشكل فعال.



٥. تعزيز القدرة على التواصل والتفاعل الإيجابي: يجب تقديم فرص لتطوير مهارات التواصل والعمل الجماعي، والتأكيد على أهمية التواصل الإيجابي في بيئة العمل.
٦. تعزيز الابتكار والتجديد: يُنصح بتشجيع وتعزيز ثقافة الابتكار في الجامعة وتقديم حوافز لتقديم أفكار جديدة وتطبيقها في مختلف مجالات العمل.
٧. تعزيز التدريب على تحمل المسؤوليات: يجب تقديم دورات تدريبية تعزز مهارات تحمل المسؤوليات وتقديم استراتيجيات فعّالة لمواجهة التحديات، خاصة في ظل الظروف الصعبة.
٨. تعزيز التدريب على الاستخدام الفعّال للتقنيات الجديدة: يُنصح بتقديم دورات تدريبية لتعليم الفرق كيفية استخدام التقنيات الجديدة بفعالية لتعزيز تكامل العمل.

### ثالثا : التوصيات الخاصة بتعزيز الرشاقة الاستراتيجية

١. تعزيز ثقافة الالتزام الجماعي: يفضل تعزيز وتعميق ثقافة الالتزام الجماعي في الجامعة لتعزيز التفاعل والتكامل بين الأفراد والأقسام.
٢. تحسين انسيابية الموارد: ينصح بتطوير وسائل تيسير الوصول إلى المعلومات والموارد ذات الصلة بمجال العمل لتعزيز قدرة الموظفين على تطوير قدراتهم.
٣. تعزيز استخدام البيانات لتحسين الأداء: يُقترح تعزيز استخدام البيانات لتحليل الأداء وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، مما يساهم في تعزيز قيمة الخدمات المقدمة.
٤. تعزيز التفاعل بين الأقسام والوحدات: يُنصح بتعزيز التواصل والتفاعل بين الأقسام والوحدات لتحقيق تكامل أفضل في عمليات الجامعة وتعزيز الكفاءة.
٥. تعزيز التدريب على الابتكار وتطوير المهارات: يفضل توفير برامج تدريبية تُعزز الابتكار وتطوير المهارات لدى الموظفين، ما يُعزز قدرتهم على التكيف مع العقبات وتغيرات البيئية.
٦. تعزيز مرونة هيكل التنظيمي: يُفضل دراسة وتقييم هيكل التنظيم لتحسينه وتجعله أكثر مرونة، مما يُساهم في تسريع عمليات اتخاذ القرار.
٧. تحفيز المشاركة والتفاعل المستدام: من خلال تعزيز مشاركة الموظفين في عمليات اتخاذ القرار وتفعيل آليات لضمان استمرارية التفاعل والتواصل الفعّال.

#### رابعاً: الاقتراحات المستقبلية

أقدم بعض الاقتراحات المستقبلية التي يمكن للباحثين الاستفادة منها، مع التركيز على مجالات إدارة الموارد البشرية، فرق العمل الرشيقة والرشاقة الاستراتيجية يهدف هذا التوجيه إلى دعم تحقيق الأهداف العامة للإدارة والمنظمة:

١. تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الرشاقة الاستراتيجية: دراسة عن تحسين الالتزام الجماعي في الجامعات
٢. دور الفرق العاملة الرشيقة كوسيط في تحقيق فعالية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لتعزيز الرشاقة الاستراتيجية.
٣. تحليل التأثير المتبادل بين الرشاقة الاستراتيجية وفعالية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: دور الفرق العاملة الرشيقة
٤. استراتيجيات تعزيز التكامل بين الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المؤسسات العليا.
٥. الابتكار في عمليات الفرق العاملة الرشيقة كرافد للرشاقة الاستراتيجية: دراسة حالة جامعية.
٦. تطوير نموذج متكامل لدمج الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية من خلال الفرق العاملة الرشيقة.

## قائمة المصادر

القرآن الكريم  
المصادر العربية  
اولا : الكتب

١. عبد الفتاح، عز حسن، (٢٠٠٨) "مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss"، دار الخوارزمي للطباعة والنشر

## ثانيا : الرسائل والاطاريح

- ٢- ابراهيم ، روى احمد . (٢٠٢١). أثر الريادة المستدامة في الحد من ممارسات الإدارة السوداء: الدور الوسيط لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة تكريت ، جمهورية العراق، اطروحة دكتوراه في علوم ادارة الاعمال .
- ٣- ابو دلهم ، امجد محمود عيسى. (٢٠٢٢). أثر الرشاقة الاستراتيجية على تحقيق التميز الموسسي -دراسة حالة المنظمة العامة لضمان الاجتماعي في الاردن، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الزقراء ، الاردن، رسالة ماجستير في تخصص ادارة الاعمال .
- ٤- الجبوري ، حسين مراد . (٢٠٢١). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها في جودة الخدمة التعليمية كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، جمهورية العراق، رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال .
- ٥- الحريزات ، محمد احمد حمد ، (٢٠١٥) ، اثر الخفة الاستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الاداء العملياتي - دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية في الاردن ، رسالة ماجستير ، قدمت لقسم ادارة الاعمال ، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط .
- ٦- المرشدي، زهراء كريم حمزة . (٢٠٢١). تأثير اليقظة الاستراتيجية في الرشاقة الاستراتيجية بتوسيط المرونة الاستراتيجية كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء المقدسة ، جمهورية العراق، رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال .
- ٧- مضاض، عقيل وانس. (٢٠٢٠). دور القدرات الديناميكية للمؤسسة الامنية في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء المقدسة ، جمهورية العراق، رسالة دبلوم عالي( المعادل للماجستير) في التخطيط الاستراتيجي الامني
- ٨- المطوري، احمد عبد سعود . (٢٠٢١). "تأثير ادارة الموارد البشرية الالكترونية في التميز التنظيمي: براس المال البشري متغيراً تفاعلياً"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، جمهورية العراق، رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال .
- ٩- نعمة، سارة حميد . (٢٠٢٢). "تأثير القيادة الأخلاقية على خفة حركة القوى العاملة" كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء المقدسة ، جمهورية العراق، رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال .

## ثالثا : بحوث المجلات والمؤتمرات

١٠- اسماعيل، عمار فتحى موسى، المطيري & مفرج تراحيب خالد عيد. (٢٠٢٢). دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في دعم الرقمنة .المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية-1209، 13(6) ، 1233.

## المصادر الاجنبية

11. A.N. Oppenheim" Questionnaire Design, Interviewing And Attitude Measurement" Continuum London And New York, New Edition,1992
12. Abia, M., & Brown, I. (2020). Conceptualizations of E-recruitment: a literature review and analysis. In *Responsible Design, Implementation and Use of*

- Information and Communication Technology: 19th IFIP WG 6.11 Conference on e-Business, e-Services, and e-Society, I3E 2020, Skukuza, South Africa, April 6–8, 2020, Proceedings, Part II 19* (pp. 370-379). Springer International Publishing.
13. Abuanzeh, A., Alnawayseh, A., Qtaishat, G., & Alshurideh, M. (2022). The role of strategic agility towards competitiveness with mediating effect of knowledge management. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(4), 1523-1534.
  14. Abu-Radi, S., & Al-Hawajreh, K. M. (2013). *Strategic agility and its impact on the operations competitive capabilities in Jordanian private hospitals*. Jordan: Middle East University.
  15. Adim, V., & Maclayton, I. (2021). Strategic sensitivity and corporate responsiveness of fast moving consumer goods companies in Rivers State, Nigeria. *Journal of Strategic Management*, 6(1).
  16. Adli, M., Gharib, S., Hakami, M., & Pourmahdi, K. (2014). A survey on electronic human resource management consequences, its outcomes and performances. *Journal of Basic and Applied*, 4(10), 71-82.
  17. Afthanorhan, W. A. (2013) " A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis " International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT) Vol 2, Iss 5 , P. 199
  18. Aghina, W., Handscomb, C., Ludolph, J., West, D., & Yip, A. (2019). How to select and develop individuals for successful agile teams: A practical guide. *Survey. McKinsey & Company*.
  19. Al Hamad, A., Alshurideh, M., Alomari, K., Kurdi, B., Alzoubi, H., Hamouche, S., & Al-Hawary, S. (2022). The effect of electronic human resources management on organizational health of telecommuni-cations companies in Jordan. *International Journal of Data and Network Science*, 6(2), 429-438.
  20. Al Mashrafi, K. A. S. (2020). Human resource management and the electronic human resource (E-HRM): A literature review. *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)*, 4(2), 44-53.
  21. Al, M. (2020). The Effect of E-HRM on the Human Resources Flexibility in the Organization Analytical research of the opinions of a sample of Iraqi university staff. *Solid State Technology*, 63(6).
  22. Alaa Hussein Fadhil, Jinan Mahdi Shaheed, Mohammed Awad Jarallah and Ahmed Abdullah Amanah (2023). Impact of entrepreneurial leadership on forming agile work teams: Mediating role of strategic engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 370-383. doi:10.21511/ppm.21(4).2023.29
  23. Alabaddi, Z. A., Rahahleh, A. H., Muflih, M. A., Sana'a, N. A. N., & Salah, A. A. (2020). The role of electronic human resource management on the practices of green human resource management. *European Journal of Business and Management*, 12(1), 55-72.

24. Alavi, S. (2016). The influence of workforce agility on external manufacturing flexibility of Iranian SMEs. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 8(1), 111-127.
25. Alavi, S., Abd. Wahab, D., Muhamad, N., & Arbab Shirani, B. (2014). Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility. *International Journal of Production Research*, 52(21), 6273-6295.
26. Alavi, S., Abd. Wahab, D., Muhamad, N., & Arbab Shirani, B. (2014). Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility. *International Journal of Production Research*, 52(21), 6273-6295.
27. AlHamad, A., Alshurideh, M., Alomari, K., Kurdi, B., Alzoubi, H., Hamouche, S., & Al-Hawary, S. (2022). The effect of electronic human resources management on organizational health of telecommuni-cations companies in Jordan. *International Journal of Data and Network Science*, 6(2), 429-438.
28. Al-Hmouze, L. H., & Salameh, H. (2016). The impact of electronic human resource management (E-HRM) application on organizational performance. *Middle East University*.
29. Al-Jedaia, Y., & Mehrez, A. (2020). The effect of performance appraisal on job performance in governmental sector: The mediating role of motivation. *Management science letters*, 10(9), 2077-2088.
30. Al-lawama, H. I., Darawsheh, S. R., Almahairah, M. S. Z., Al-Shaar, A. S., AlMahdawi, A. J., Shater, A., ... & Alshurideh, M. T. (2023, March). The Role of Administrative Leadership in Crisis Management in the Jordanian Ministry of Planning and International Cooperation. In *The International Conference on Artificial Intelligence and Computer Vision* (pp. 447-458). Cham: Springer Nature Switzerland.
31. Al-Saidi, M., & Ali, E. A. (2020). THE ROLE OF ELECTRONIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN JOB DOWNSIZING ANALYTICAL SURVEY OF THE OPINIONS OF A SAMPLE OF EMPLOYEES IN MOBILE PHONE COMPANIES. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(7), 14993-15019.
32. AlTaweel, I. R., & Al-Hawary, S. I. (2021). The mediating role of innovation capability on the relationship between strategic agility and organizational performance. *Sustainability*, 13(14), 7564.
33. Amoako, R., Jiang, Y., Adu-Yeboah, S. S., Frempong, M. F., & Tetteh, S. (2023). Factors influencing electronic human resource management implementation in public organisations in an emerging economy: An empirical study. *South African Journal of Business Management*, 54(1), 2937.
34. Arbussa, A., Bikfalvi, A., & Marquès, P. (2017). Strategic agility-driven business model renewal: the case of an SME. *Management Decision*, 55(2), 271-293.
35. Athamneh, M. H. A., & Jais, J. (2023). Factors affecting human resource agility: A literature review and future research directions. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2193181.

36. Atkinson, P., Hizaji, M., Nazarian, A., & Abasi, A. (2022). Attaining organisational agility through competitive intelligence: the roles of strategic flexibility and organisational innovation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(3-4), 297-317.
37. Azmy, A. (2021). The effect of employee engagement and job satisfaction on workforce agility through talent management in public transportation companies. *Media Ekonomi Dan Manajemen*, 36(2), 212-229.
38. Balog, K. (2020). The concept and competitiveness of agile organization in the fourth industrial revolution's drift. *Strategic Management*, 25(3), 14-27.
39. Barbara G. Tabachnick Linda S. Fidell "Using Multivariate Statistics" Sixth Edition © Pearson Education Limited 2014
40. Bentley, T. (2018). *The Color of Commitment: Social Change, the Development of Collective Commitment toward Collective Action, and the Negotiation of Race* (Doctoral dissertation).
41. Berber, N., Đorđević, B., & Milanović, S. (2018). Electronic human resource management (e-HRM): A new concept for digital age. *Strategic Management-International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, 23(2).
42. Blom, T., Kazeroony, H., & Du Plessis, Y. (2019). The role of electronic human resource management in diverse workforce efficiency. *SA Journal of Human Resource Management*, 17(1), 1-12.
43. Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. (2017). Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences. *The International Journal of human resource management*, 28(1), 98-131.
44. Boylan, S. A., & Turner, K. A. (2017). Developing organizational adaptability for complex environment. *Journal of Leadership Education*, 16(2), 183-198.
45. Brege, H., & Kindström, D. (2020). Exploring proactive market strategies. *Industrial Marketing Management*, 84, 75-88.
46. Cai, Z., Huang, Q., Liu, H., & Wang, X. (2018). Improving the agility of employees through enterprise social media: The mediating role of psychological conditions. *International Journal of Information Management*, 38(1), 52-63.
47. Calefato, F., & Ebert, C. (2019). Agile collaboration for distributed teams [software technology]. *IEEE Software*, 36(1), 72-78.
48. Chang, A., Lee, T. S., Lee, H. M., & Wang, J. (2023). The Influence of Responsible Leadership on Strategic Agility: Cases from the Taiwan Hospitality Industry. *Sustainability*, 15(3), 2760.
49. Chauhan, S., & Singh, A. (2022). E-Hrm "Electronic Human Resource Management"—Its Effectiveness In Hotels. *PUSA Journal of Hospitality and Applied Sciences*, 8(2), 12-17.
50. Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2019). Strategic agility, business model innovation, and firm performance: an empirical investigation. *IEEE transactions on engineering management*, 68(3), 767-784.

51. Comella-Dorda, S., Garg, L., Thareja, S., & Vasquez-McCall, B. (2020). Revisiting agile teams after an abrupt shift to remote. *McKinsey & Company*.
52. Cyfert, S., Szumowski, W., Dyduch, W., Zastempowski, M., & Chudziński, P. (2022). The power of moving fast: responsible leadership, psychological empowerment and workforce agility in energy sector firms. *Heliyon*, 8(10).
53. Dancey, P. Christine; Reidy, John (2007) (Statistics Without Maths for Psychology) Fourth edition, Pearson Prentice Hall.
54. Das, K. P., Mukhopadhyay, S., & Suar, D. (2023). Enablers of workforce agility, firm performance, and corporate reputation. *Asia Pacific Management Review*, 28(1), 33-44.
55. Debellis, F., De Massis, A., Petruzzelli, A. M., Frattini, F., & Del Giudice, M. (2021). Strategic agility and international joint ventures: The willingness-ability paradox of family firms. *Journal of International Management*, 27(1), 100739.
56. Doeze Jager- van Vliet, S. B., Born, M. P., & van der Molen, H. T. (2019). Using a portfolio- based process to develop agility among employees. *Human Resource Development Quarterly*, 30(1), 39-60.
57. Doz, Yves and Kosonen, Mikko , (2008), The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience, University of California Press, California Management Review, Vol. 50, No. 3
58. Dreesen, T., Diegmann, P., & Rosenkranz, C. (2020). The impact of modes, styles, and congruence of control on agile teams: Insights from a multiple case study.
59. Dwitawati, I. (2017). E-Human Resource Management Thought And Words-In The Human, Organization, Communication, and Technology. *Elkawnie: Journal of Islamic Science and Technology*, 3(1), 35-66.
60. El Idrissi, F. E. H., Benabdelhadi, A., & Kabaili, H. (2021). Adoption and impact of electronic Human Resource Management: A systematic literature review. *Technium Soc. Sci. J.*, 21, 594.
61. Elali, W. (2021). The importance of strategic agility to business survival during corona crisis and beyond. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 1-8.
62. Evangelist-Roach, M. (2020). *Workforce Agility Strategies for Improving the Success Rate of Change Initiatives* (Doctoral dissertation, Walden University).
63. Findıklı, M. A., & beyza Bayarçelik, E. (2015). Exploring the outcomes of Electronic Human Resource Management (E-HRM)?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 424-431.
64. Ganeshan , M. & Vethivajan , C. (2020 ). *Electronic human resource management, practices, and employee perception of its direction in the IT industry*. *International Journal of Scientific Research and Technology*, Volume 9, Issue 3.

65. Glaser-Reich, J. E. (2018). So Others May Live: Enhancing Resilience and Performance for United States Coast Guard Helicopter Rescue Swimmer Candidates to Help Close the AST Body-to-Billet Gap.
66. Grass, A., Backmann, J., & Hoegl, M. (2020). From empowerment dynamics to team adaptability: Exploring and conceptualizing the continuous agile team innovation process. *Journal of Product Innovation Management*, 37(4), 324-351.
67. Gren, L., Torkar, R., & Feldt, R. (2017). Group development and group maturity when building agile teams: A qualitative and quantitative investigation at eight large companies. *Journal of Systems and Software*, 124, 104-119.
68. Hamed, S. A. (2023). The Role of Strategic Sensitivity in Sustainable Competitive Advantage. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(7), 53.
69. Hamidianpour, F., Esmailpour, M., & Firoozi, H. (2016). Assessing the impact of electronic human resource management on creation of organizational agility: A study in the Bushehr Banks, Iran. *Asian Social Science*, 12(7), 105-118.
70. Hamsinah, H. (2023). The Role of Electronic Human Resource Management (E-HRM) and Career Planning on the Performance of Bank Employees in South Tangerang. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1.1).
71. Hosain, S., Manzurul Arefin, A. H. M., & Hossin, M. A. (2020). The role of human resource information system on operational efficiency: evidence from MNCs operating in Bangladesh. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 18(2), 29-47.
72. Hosseini, S. A., & Nematollahi, K. (2014). Electronic human resources management and the effectiveness of human resources management. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 2(3 (s)), pp-1812.
73. Ibrahim, I., Mohammed, A., Abdulaali, H. S., & Ali, K. (2023). A Bibliometric Analysis of Electronic Human Resource Management E-HRM in Scopus Database. *International Journal of Professional Business Review*, 8(8), e02407-e02407.
74. Iqbal, J., Omar, M., & Yasin, A. (2019, January). An empirical analysis of the effect of agile teams on software productivity. In *2019 2nd International Conference on Computing, Mathematics and Engineering Technologies (iCoMET)* (pp. 1-8). IEEE.
75. Ivory, S. B., & Brooks, S. B. (2018). Managing corporate sustainability with a paradoxical lens: Lessons from strategic agility. *Journal of business ethics*, 148, 347-361.
76. Jayalakshmi, T.(2018) Electronic human resource management practices in different organisations in India. Volume 3; Issue 5; September 2018; Page No. 47-53
77. Joseph F. Hair Jr., William C. Black, Barr Y J. Babin, Rolph E. Anderson” Multivariate Data Analysis” Eighth Edition© 2019, Cengage Learning Emea



78. Junker, T. L. (2019). Agile Team Practices: Construct Development and Multilevel Study. *Erasmus University of Rotterdam*, pp:1-66
79. Junni, P., Sarala, R. M., Tarba, S. Y., & Weber, Y. (2015). The role of strategic agility in acquisitions. *British Journal of Management*, 26(4), 596-616.
80. Kale, E., Aknar, A., & Başar, Ö. (2019). Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility. *International journal of hospitality management*, 78, 276-283.
81. Kamel, T. S. (2023). The Role of Electronic Human Resource Management in Improving Public Administration Performance. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 35(1), 870-879.
82. Kapse, A. S., Patil, V. S., & Patil, N. V. (2012). E-recruitment. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 1(4), 82-86.
83. Kenneth S. Bordens Bruce B. Abbott” Research Design And Methods: A Process Approach, Tenth Edition” Indiana University—Purdue University Fort Wayne, Tenth Edition,2017
84. Khanagha, S., Volberda, H. W., Alexiou, A., & Annosi, M. C. (2022). Mitigating the dark side of agile teams: Peer pressure, leaders’ control, and the innovative output of agile teams. *Journal of Product Innovation Management*, 39(3), 334-350.
85. Khashman, A. M. (2022). The Impact of Electronic Human Resource Management (E-HRM) strategies on organizational innovation by knowledge repository as mediating role. In *Research Anthology on Human Resource Practices for the Modern Workforce* (pp. 1352-1374). IGI Global.
86. Khashman, Aysar (2019) The Impact of Electronic Human Resource Management (E-HRM) Strategies on Organizational Innovation by Knowledge Repository as Mediating Role. *International Journal of Web Portals* Volume 11 • Issue 1 • January-June . p:19-38
87. Khomeriki, N. (2017)STRATEGIC INTEGRATION OF ELECTRONIC HUMAN RESOURCE MANAGEMET,1-101.
88. Khoshnood, N. T., & Nematizadeh, S. (2017). Strategic agility and its impact on the competitive capabilities in Iranian private banks. *International Journal of Business and Management*, 12(2), 220-229.
89. Khraim, H. (2022). The Influence of Technological Innovative Capabilities on Firm Performance: Moderating Effect of Strategic Agility. *Problems and Perspectives in Management*, 20(2), 459-470.
90. Kitur, T., & Kinyua, G. M. (2020). An Empirical Analysis of the Relationship between Resource Fluidity and Firm Performance: A Perspective of Tours and Travel Companies in Kenya. *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies*, 7(11), 13-21.
91. Kowo, S. A., ObaAdenuga, O. A., & owotutu Sabitu, O. (2019). Efficacy of e-recruitment practices on employee retention in multinational corporations. *Economics and Culture*, 16(1), 161-171.

92. Kukunda-Onyait, N. (2019). Achieving workforce agility in dynamic environments.
93. Laumer, S., Eckhardt, A., & Weitzel, T. (2010). Electronic human resources management in an e-business environment. *Journal of Electronic Commerce Research*, 11(4), 240.
94. Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2016). Resilience capacity and strategic agility: Prerequisites for thriving in a dynamic environment. In *Resilience Engineering Perspectives, Volume 2* (pp. 61-92). CRC Press.
95. Letare, R. S., Septiana, L., & Haryanti, T. H. (2022). Perancangan Sistem Informasi E-Recruitment Berbasis Website. *INFORMATICS FOR EDUCATORS AND PROFESSIONAL: Journal of Informatics*, 6(2), 126-137.
96. Lindsjörn, Y., Sjøberg, D. I., Dingsøy, T., Bergersen, G. R., & Dybå, T. (2016). Teamwork quality and project success in software development: A survey of agile development teams. *Journal of Systems and Software*, 122, 274-286.
97. Loo, J. T. K.(2019). The Effect of Transformational Leadership and Work Organization on Workforce Agility: A Case Study of a MNC's Semiconductor Company. Proceedings of The 7th International Seminar on Entrepreneurship and Business (ISEB 2019) 16 November 2019, Bayview Beach Resort, Penang, Malaysia
98. Lous, P., Tell, P., Michelsen, C. B., Dittrich, Y., & Ebdrup, A. (2018, May). From Scrum to Agile: a journey to tackle the challenges of distributed development in an Agile team. In *Proceedings of the 2018 International Conference on Software and System Process* (pp. 11-20).
99. Lungu, M. F. (2018). Achieving strategic agility through business model innovation. The case of telecom industry. In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence* (Vol. 12, No. 1, pp. 557-567).
100. Lungu, M. F. (2020). The influence of strategic agility on firm performance. In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence* (Vol. 14, No. 1, pp. 102-110).
101. Ma, L., & Ye, M. (2015). The role of electronic human resource management in contemporary human resource management. *Open Journal of Social Sciences*, 3(04), 71.
102. Mace, R. (2016). Business model innovation, business model enablers and the strategic agility paradox (Doctoral dissertation, Capella University).
103. Magpili, N. C., & Pazos, P. (2018). Self-managing team performance: A systematic review of multilevel input factors. *Small group research*, 49(1), 3-33.
104. Mahmoud, A. A., Shawabkeh, T. A., Salameh, W. A., & Al Amro, I. (2019, June). Performance predicting in hiring process and performance appraisals using machine learning. In *2019 10th international conference on information and communication systems (ICICS)* (pp. 110-115). IEEE.
105. Maina, P. M., Kiiru, D., & Makhamara, F.(2023) Influence of Information Systems as a Workforce Agility Practice on Service Delivery of Police Officers

- in Nairobi City County, Kenya. e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 23, Issue 9. Ser. VII (September. 2021), PP 60-68
106. Malik, M., Sarwar, S., & Orr, S. (2021). Agile practices and performance: Examining the role of psychological empowerment. *International Journal of Project Management*, 39(1), 10-20.
107. Malkawi, N. 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.
108. Mamatha, M. K., Thoti, K. K., Sultana, A., & Mamatha, M. K. (2022). E-Recruitment and E-Selection Process Improves the E-Human Resource Management activities in Information Technology Companies in Hyderabad. *Journal of Algebraic Statistics*, 13(2), 1576-1584.
109. Masood, Z., Hoda, R., & Blincoe, K. (2020). How agile teams make self-assignment work: a grounded theory study. *Empirical Software Engineering*, 25, 4962-5005.
110. Mata, M. N., Martins, J. M., & Inácio, P. L. (2023). Impact of absorptive capacity on project success through mediating role of strategic agility: Project complexity as a moderator. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 100327.
111. Menon, S., & Suresh, M. (2021). Enablers of workforce agility in engineering educational institutions. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 13(2), 504-539.
112. Michael-Ofre, C., & Opusunju, M. I. (2021) Effect of E-Performance Appraisal on Employee Performance in the Presidential Amnesty Programme Office, Abuja. E-mail: cmichaelofre@gmail.com; Phone No.: +2348068775614 Department of Business Administration, Bingham University, Karu, Nasarawa State Department of Business Administration, Nile University of Nigeria, Abuja, pp374-383
113. Micu, A., Capatina, A., Micu, A. E., & Schin, G. (2017). Exploring e-HCM Systems' Benefits in Organizations from Private Sector and Public Administration. *Journal of Promotion Management*, 23(3), 407-418.
114. Milon, M., Alam, M. A., & Pias, M. H. (2022). Exploring the Key Practices of E-HRM in Place of Traditional HRM: A Study on Private Industry of Bangladesh. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10(3), 403-417.
115. Mohajan, Haradhan (2017): Two Criteria for Good Measurements in Research: Validity and Reliability. Published in: *Annals of Spiru Haret University*, Vol. 17, No. 4 (24 December 2017): pp. 56-82.
116. Morton, J., Stacey, P., & Mohn, M. (2018). Building and maintaining strategic agility: an agenda and framework for executive IT leaders. *California management review*, 61(1), 94-113.
117. Moussa, N. B., & El Arbi, R. (2020). The impact of Human Resources Information Systems on individual innovation capability in Tunisian companies:

- The moderating role of affective commitment. *European Research on Management and Business Economics*, 26(1), 18-25.
118. Muduli, A. (2017). Workforce agility: Examining the role of organizational practices and psychological empowerment. *Global Business and Organizational Excellence*, 36(5), 46-56.
119. Muduli, A., & Pandya, G. (2018). Psychological empowerment and workforce agility. *Psychological Studies*, 63(3), 276-285.
120. Muhammad, H. K., El Talla, A. S., Mazen, J. S., & Abu-Naser, S. S. (2020). Strategic Sensitivity and Its Impact on Boosting the Creative Behavior of Palestinian NGOs. Vol. 4, Issue 5, May – 2020, Pages: 80-102
121. Muhammad, K. H., Suliman, A. E. T., Mazen, J. A. S., & Abu-Naser, S. S. (2020). The Reality of Applying Strategic Agility in Palestinian NGOs . Vol. 4, Issue 4, April, Pages: 76-103
122. Musselwhite, D.J., Wesolowski, B.C. 2018. The SAGE Encyclopedia of Educational Research, Measurement, and Evaluation Normal Distribution (Editor: Bruce B. Frey). SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks
123. Muzanenhamo, A., Khazamula, S. D., & Imbayarwo, M. (2023). Towards Achieving Electronic Human Resource Management: Challenges Facing Public Enterprises in Adopting Technology. *Indonesian Journal of Innovation and Applied Sciences (IJIAS)*, 3(2), 111-117.
124. Nagendrababu, K., & Girisha, M. C. (2018). A Study of E-HRM practices in information technology industry. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 20(3), 13-19.
125. Natapoera, M., & Mangundjaya, W. (2020, August). The effect of employee involvement and work engagement on workforce agility. In *Proceedings of the 3rd International Conference on Administrative Science, Policy, and Governance Studies, ICAS-PGS 2019, October 30-31, Universitas Indonesia, Depok. Indonesia.*
126. Natapoera, M., & Mangundjaya, W. (2020, August). The effect of employee involvement and work engagement on workforce agility. In *Proceedings of the 3rd International Conference on Administrative Science, Policy, and Governance Studies, ICAS-PGS 2019, October 30-31, Universitas Indonesia, Depok. Indonesia.*
127. Nataraj, M. (2018) A study of electronic human resource management (E-HRM) system in Indian scenario. Volume 3; Issue 6; November 2018; Page No. 90-97
128. Nejatian, M., Zarei, M. H., Rajabzadeh, A., Azar, A., & Khadivar, A. (2019). Paving the path toward strategic agility: a methodological perspective and an empirical investigation. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(4), 538-562.
129. Nguyen, A. H., Nguyen, P. L., Nguyen, T. T., & Nguyen, T. C. (2023). The Impact Of Electronic Human Resource Management Systems On Business Performance. *Journal of Survey in Fisheries Sciences*, 214-224.

130. Nivlouei, F. B. (2014). Electronic human resource management system: The main element in capacitating globalization paradigm. *International Journal of Business and Social Science*, 5(2).
131. Okolie, U. C., & Irabor, I. E. (2017). E-recruitment: practices, opportunities and challenges. *European Journal of Business and Management*, 9(11), 116-122.
132. Omran, K., & Anan, N. (2018). Studying the impact of using E-HRM on the effectiveness of HRM practices: An exploratory study for the internet service providers (ISP) in Egypt. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(4), 458-492.
133. Oswal, N., & Narayanappa, G. L. (2015). Evolution of HRM to E-HRM to achieve organizational effectiveness and sustainability. *International Journal of Business Administration and Management Research*, 1(2), 22-26.
134. Oventhal, David G, (2016), "Stuck in neutral: the effect of strategic agility within the u.s. Power sports industry", A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Business Administration, Capella University
135. Owusu-Tucker, E., & Stacey, P. (2018). An exploratory study assessing the role cloud computing has in achieving strategic agility with the banking industry. University of Hawaii at Manoa, (pp.1-10)
136. Parker, S. K., Wang, Y., & Liao, J. (2019). When is proactivity wise? A review of factors that influence the individual outcomes of proactive behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 221-248.
137. Paul, M., Jena, L. K., & Sahoo, K. (2020). Workplace spirituality and workforce agility: a psychological exploration among teaching professionals. *Journal of religion and health*, 59(1), 135-153.
138. Philip Eaton and Shannon D. Willoughby 2018 (Confirmatory factor analysis applied to the Force Concept Inventory) Published by the American Physical Society Phys. Rev. Phys. Educ. Res. 14, 010124 – Published 19 April
139. Poi, G., & Lebura, S. (2022). Revitalizing strategic agility in a turbulent environment: A conceptual discourse. *International Journal of Scientific Research and Management*, 10(01), 2844-2851.
140. Poisat, P., & Mey, M. R. (2017). Electronic human resource management: Enhancing or entrancing?. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(1), 1-9.
141. Popescu, C. D., & Popescu, A. (2016). Implementating Information Technology in E-Human Resource Management. *Ovidius University Annals, Series Economic Sciences*, 16(1), 386-390.
142. Poth, A., Sasabe, S., Mas, A., & Mesquida, A. L. (2019). Lean and agile software process improvement in traditional and agile environments. *Journal of Software: Evolution and Process*, 31(1), e1986.

143. Raza, M. M., Sarwar, M., & Shah, A. A. (2020). *Analysis of Education Service Quality in Universities of Pakistan: Postgraduate Students' Perspective*. *Journal of Research & Reflections in Education (JRRE)*, 14(1), 93-112.
144. Rofiaty, R., Chong, D., Nusron, A., Yulianti, N. A., & Sunaryo, S. (2022). Entrepreneurship orientation and performance of green economy SMEs during COVID-19 pandemic: The mediating of strategic agility. *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*, 25(1), 48-60.
145. Rogiers, P., Viaene, S., & Leysen, J. (2020). The digital future of internal staffing: a vision for transformational electronic human resource management. *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*, 27(4), 182-196.
146. Roth, A. V. (1996). Achieving strategic agility through economies of knowledge. *Planning Review*, 24(2), 30-36.
147. Ruel, H. J., Bondarouk, T. V., & Van der Velde, M. (2007). The contribution of e- HRM to HRM effectiveness: Results from a quantitative study in a Dutch Ministry. *Employee relations*, 29(3), 280-291.
148. Sachdev, D. G., & Murgai, A. (2022) AN IMPACT OF EHRM WITH RESPECT TO RECRUITMENT AND SELECTION. *Vidyabharati International Interdisciplinary Research Journal* 13(1) ,747-750
149. Sajdak, M. (2015). Compilation of operational and strategic agility for ensuring the highest efficiency of company operations. *Ekonomia i Zarządzanie*, 7(2).
150. Salih , Ahmad Ali & Alnaji, Loay, (2014), Impact of Strategic Thinking and Strategic Agility on Strategic Performance: A Case Study of Jordanian Insurance Industry Companies, *International Review of Management and Business Research*, Vol. 3 Issue.4
151. Sampath, G., & Krishnamoorthy, B. (2017). Is strategic agility the new Holy Grail? Exploring the strategic agility construct. *International Journal of Business Excellence*, 13(2), 160-180.
152. Sampath, Gayathri and Krishnamoorthy, Bala , (2017) ,Is strategic agility the new Holy Grail? Exploring the strategic agility construct, *Int. Journal Business Excellence*, Vol. 13, No. 2,.
153. Saputra, N., Tuti, R. W., & Satispi, E. (2023, February). Workforce Agility during COVID-19: The Effect of Teamwork and Empowering Leadership. In *Proceedings of the 3rd Borobudur International Symposium on Humanities and Social Science 2021 (BIS-HSS 2021)* (Vol. 667, p. 195). Springer Nature.
154. Schmidt, C., Kude, T., Heinzl, A., & Mithas, S. (2014). How agile practices influence the performance of software development teams: The role of shared mental models and backup.
155. Setiawan, D., & Gunawan, E. F. (2023). Electronic Human Resource Management (e-HRM) Practices: Systematic Literature Review. *Asia Pacific Journal of Business Economics and Technology*, 3(03), 37-50.

156. Shams, R., Vrontis, D., Belyaeva, Z., Ferraris, A., & Czinkota, M. R. (2021). Strategic agility in international business: A conceptual framework for “agile” multinationals. *Journal of International Management*, 27(1), 100737.
157. Shaumya, K., & Arulrajah, A. A. (2018). The Impact of Electronic Human Resource Management (e-HRM) Practices on Bank’s Environmental Performance. *Journal of Business Studies*, 2(1), 33-50.
158. Shin, H.; Lee, J.; Kim, D. and Rhim, H. (2015), Strategic Agility of Korean Small and Medium Enterprises and its Influence on Operational and Firm Performance, *International Journal of Production Economics*, 168, 181–196.
159. Sunders, Mark; Lewis, Philp; Thornhill, Andrian (Research methods for business students) Prentice Hall, 2009
160. Suofi, H., Hosnavi, M., & Mirsepasi, N. (2014). A study on relationship between workforce agility and knowledge sharing. *Management Science Letters*, 4(5), 1015-1020.
161. Tamtam, F., & Tourabi, A. (2020). A framework for measuring workforce agility: Fuzzy logic approach applied in a Moroccan manufacturing company. *Advances in Science, Technology and Engineering Systems Journal*, 5(3), 411-418.
162. Taqaddas, A. (2021) *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*. Volume 2; Issue 3; May-June 2021; Page No. 302-308
163. Tavakol, Mohsen; Dennick, Reg (2011) (Making sense of Cronbach's alpha) *International Journal of Medical Education*
164. Tessarini Junior, G., & Saltorato, P. (2021). Workforce agility: a systematic literature review and a research agenda proposal. *Innovar*, 31(81), 155-167.
165. Tiru, L., & Mohorâta, M. (2020). Attitudes toward e-recruitment. An explorative study in Romania. *Academicus International Scientific Journal*, 11(21), 73-88.
166. Ullah, Z., Ahmad, N., Scholz, M., Ahmed, B., Ahmad, I., & Usman, M. (2021). Perceived accuracy of electronic performance appraisal systems: The case of a non-for-profit organization from an emerging economy. *Sustainability*, 13(4), 2109.
167. Uma Sekaran and Roger Bougie “ Research Methods for Business A Skill-Building Approach” Seventh Edition Copyright © 2016 John Wiley & Sons Ltd.
168. Umar, T. R., Yammama, B. A., & Shaibu, R. O. (2020). The implications of adopting and implementing electronic human resource management practices on job performance. *Journal of Human Resource Management*, 8(2), 96-108.
169. Vagnoni, E., & Khoddami, S. (2016). Designing competitiveness activity model through the strategic agility approach in a turbulent environment. *foresight*, 18(6), 625-648.
170. Varadaraj, A., & Al Wadi, B. M. (2021). A study on contribution of digital human resource management towards organizational performance. Volume 7, Issue 5, July 2021, Pages 43-51

171. Vijayalakshmi, V. (2022). A NEW E-HRM PRACTICES IN IT ORGANIZATIONS-A STUDY. Publisher: Sucharitha Publication, India Digital Certificate of Publication: [www.ijmer.in/pdf/e-CertificateofPublication-IJMER.pdf](http://www.ijmer.in/pdf/e-CertificateofPublication-IJMER.pdf)
172. Walker, B. (2020). Resilience: what it is and is not. *Ecology and Society*, 25(2).
173. Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic agility: A state of the art introduction to the special section on strategic agility. *California management review*, 56(3), 5-12.
174. Weerakoon, R. K. (2016). Human resource management in sports: A critical review of its importance and pertaining issues. *Physical Culture and Sport. Studies and Research*, 69(1), 15-21.
175. Wiig, S., Aase, K., Billett, S., Canfield, C., Røise, O., Njå, O., ... & RiH-team Mathilde Bourrier Siv Hilde Berg Inger Johanne Bergerød Lene Schibevaag Sina Furnes Øyri Silje Sjøseth Jane O'Hara Christophe Edward Kattouw Foteini Tsandila Kalakou Signe Berit Bentsen Tanja Manser Elisabeth Jeppesen. (2020). Defining the boundaries and operational concepts of resilience in the resilience in healthcare research program. *BMC health services research*, 20, 1-9.
176. Yaghmale, F. (2003) Content Validity and Its Estimation. *Journal of Medical Education*, 3, 25-27.



# الملاحق

## ملحق رقم ١

## قائمة بأسماء السادة المحكمين

ت	الاسم	التخصص العام	التخصص الدقيق	مكان العمل
١	أ.د أكرم محسن الياسري	ادارة الاعمال	الادارة الاستراتيجية	جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد
٢	أ.د حسين حريجة الحسنوي	أدارة الاعمال	ادارة الموارد البشرية	جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد
٣	أ.د محمد حسين منهل	ادارة الاعمال	الادارة الاستراتيجية	جامعة البصرة - كلية الادارة والاقتصاد
٤	أ.د ميثاق هاتف الفتلاوي	أدارة الاعمال	سلوك تنظيمي	جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد
٥	أ.د نادية صالح مهدي	الاقتصاد	اقتصاد معرفي / مدن الالكترونية	جامعة كربلاء - كلية العلوم السياحية
٦	أ فؤاد حمودي العطار	أدارة الاعمال	ادارة التسويق	جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد
٧	أ.م.د أيناك عبد الحافظ محمد	إحصاء	إحصاء تطبيقي	جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد
٨	أ.م.د جنان مهدي شهيد	ادارة الاعمال	الادارة الاستراتيجية	جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد
٩	أ.م.د حسام حسين شياح	أدارة الاعمال	ادارة الموارد البشرية	جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد
١٠	أ.م.د سحر عباس حسين	ادارة الاعمال	الادارة الاستراتيجية	جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد
١١	أ.م.د سناء جاسم محمد	أدارة الاعمال	ادارة التسويق	جامعة الفرات الاوسط التقنية - المعهد التقني / كوفة
١٢	أ.م.د ضرغام حسن العبدلي	ادارة الاعمال	الانتاج والعمليات	جامعة الفرات الاوسط التقنية
١٣	أ.م.د يزن سالم محمد	أدارة الاعمال	سلوك تنظيمي	جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد
١٤	أ.م.د. رشا عباس الربيعي	أدارة الاعمال	ادارة الموارد البشرية	جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد
١٥	أ.م. منتظر كاظم شميران	أدارة الاعمال	سلوك تنظيمي	جامعة كربلاء - كلية العلوم السياحية
١٦	م.د حيدر محمد عبد الصاحب	أدارة الاعمال	سلوك تنظيمي	جامعة كربلاء - كلية العلوم السياحية

ملاحظة: تم ترتيب أسماء السادة المحكمين على وفق الالقاب العلمية والحروف الابجدية

ملحق رقم ٢



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة أعمال-الدراسات العليا  
برنامج الماجستير

تقييم آراء الخبراء عن (صدق أداة القياس) الخاص بمشروع رسالة الماجستير  
الموسومة بـ

دور ادارة الموارد البشرية الالكترونية في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية: الدور  
الوسيط لفرق العمل الرشيقه دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري جامعة كربلاء

**The Role Of Electronic Human Resources Management In Enhancing  
Strategic Agility. The Mediating Role Of Agile Work Teams**

الباحث

حيدر علي ناجي

إشراف

أ.م.د احمد عبد الله امانة الشمري

٢٠٢٣ م

١٤٤٥ هـ

## م/ تحكيم استبانة دراسة

السادة الخبراء (المحكمون) تحية تقدير واحترام .....

نظرا لما تتمتعون به من خبرة وجدارة علمية فذة نضع بين ايديكم الاستبانة الخاصة لرسالة الماجستير الموسومة بـ (دور ادارة الموارد البشرية الالكترونية في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية: الدور الوسيط لفرق العمل الرشيقة دراسة تحليلية لا راء عينة من مديري جامعة كربلاء). وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الاعمال التي يروم الباحث الحصول عليها.

راجين تفضلكم التمعن في الاستبانة وابداء ملاحظاتكم العلمية والتي سوف تقوم سيقا ومسار الرسالة علميا. يعتمد مقياس (Likert) خماسي الدرجة لتحديد اجابات أفراد عينة الدراسة. في ضوء الاسئلة الاتية:

- ١- هل ان فقرات الاستبانة تعبر عن كل متغير تنتمي اليه؟
- ٢- هل فقرات الاستبانة واضحة وتخدم غرض الدراسة؟
- ٣- هل هناك فقرات اخرى يمكن اضافتها إلى كل متغير من متغيرات الدراسة لتكثيف المقاييس؟
- ٤- علما ان الاستبانة أعدت استنادا الى مجموعة من المقاييس العالمية المعتمدة في قياس متغيرات البحث والتي يمكن ايضاحها كما في الجدول الاتي:

مصدر المقياس	عدد الفقرات	المتغيرات الفرعية	المتغير الرئيسية
Malkawi . 2018	٣	التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية	ادارة الموارد البشرية الالكترونية
	٦	الإختيار والتوظيف الإلكتروني	
	٣	التعويض الإلكتروني	
	٥	التعلم والتطوير الإلكتروني	
	٤	تقييم الأداء الإلكتروني	
Alavi et al . 2014	٧	الاستباقية	فرق العمل الرشيقة
	٧	التكيف	
	٧	المرونة	
Oventhal,2016	٩	الحساسية الاستراتيجية	الرشاقة الاستراتيجية
	٩	الالتزام الجماعي	
	٤	انسيابية الموارد	

المحور الأول: المعلومات العامة لعينة الدراسة

١- الجنس:

انثى

ذكر

٢- الفئة العمرية:

30 سنة فأقل  (40-31)  (50-41)  (50 فأكثر)

٣- المؤهل العلمي:

دبلوم  بكالوريوس  دبلوم عالي  ماجستير  دكتوراه

٤- سنوات الخدمة:

(5-1) سنة  (10-6) سنة  (15-11) سنة  (16- فأكثر)

٥- الموقع الوظيفي:

مسؤول وحدة  مسؤول شعبة  مدير قسم  رئيس قسم

معاون عميد  عميد  مساعد رئيس جامعة  رئيس جامعة

## المحور الثاني / الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

## أولاً: المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية الإلكترونية)

هي استجابة ضرورية للتطورات التكنولوجية، واستخدام التكنولوجيا لتحسين إدارة الموارد البشرية وجعلها أكثر فعالية وتكيفاً مع العصر الرقمي. من خلال الأنظمة التي توفرها إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والأساليب الجديدة في الوصول السريع إلى المعلومات واتخاذ القرارات بناءً على البيانات وتتضمن الآتي من الأبعاد:

الملاحظات	وضوح المتغير		الانتماء للمتغير		الفقرات (تطبيقات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية)
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي	
أ- التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية: يشير إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية والأنظمة الإلكترونية في عمليات تخطيط الموارد البشرية داخل المؤسسات. يتضمن هذا النهج الإلكتروني استخدام البرمجيات والأنظمة الأتمتة لتسهيل عمليات التخطيط وتعزيز فهم أفضل لاحتياجات الموارد البشرية في المستقبل.					١
توفر معلومات واضحة عن مخزون المهارات والخبرات البشرية.					٢
تساهم في التحليل الوظيفي وتقديم الوصف الوظيفي لكل وظيفة وخصائص شاغلها					٣
تحدد احتياجات الجامعة المستقبلية من الموارد البشرية					
ب- الاختيار والتوظيف الإلكتروني: يشير إلى استخدام التكنولوجيا والوسائل الرقمية في عمليات اختيار وتوظيف الموارد البشرية. يتضمن هذا النهج استخدام الإنترنت والبرمجيات الخاصة بتوظيف الموارد البشرية لتبسيط وتحسين عمليات اختيار المرشحين وتوظيفهم في المؤسسات.					٤
المعايير المستخدمة في اختيار وتعيين الموظفين موثوقة ومتسقة.					٥
توافر بيانات عن الوظائف الشاغرة					٦
تعمل على فرز وتصنيف طلبات التوظيف.					٧
توافر منطقة جغرافية أوسع لاختيار الموظفين					٨
تساهم في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وبما يتناسب مع التخصص والخبرة.					٩
تعمل على تعزيز كفاءة ونزاهة عملية الاختيار					
ت- التعويض الإلكتروني: يشير إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية والوسائل الإلكترونية لإدارة وتنفيذ عمليات التعويض والمكافآت داخل المؤسسات. يتيح هذا النهج للشركات أتمتة وتحسين عمليات تقدير الأداء، وحساب المرتبات، وتوزيع المكافآت والفوائد بشكل أكثر فاعلية.					١٠
تساعد على جمع بيانات التعويضات ومعالجتها وتحليلها وتخزينها.					١١
توافر بيانات التعويض والوصول إلى أي شخص في أي وقت					١٢
تساعد على تحقيق التعويضات العادلة للموظفين					
ج- التعلم والتطوير الإلكتروني: التعلم والتطوير الإلكتروني، يمثل نمطاً من أنماط التعلم يعتمد على استخدام التكنولوجيا الرقمية ووسائل الإعلام الإلكترونية لتوفير الفرص التعليمية. يشمل التعلم والتطوير الإلكتروني استخدام الإنترنت والأنظمة الإلكترونية لتقديم المحتوى التعليمي، سواء كان ذلك من خلال دورات دراسية عبر الإنترنت، موارد تعلم إلكترونية، أو تقنيات التفاعل عن بُعد.					١٣
توفر البيانات والمعلومات اللازمة لتخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية حسب احتياجات الجامعة.					١٤
تساعد على تحديد تكاليف البرامج التدريبية.					١٥
تسهل عملية تقييم نتائج البرامج والدورات التدريبية التي يقوم بها الجامعة للموظفين.					١٦
تسهل التدريب عن بعد.					١٧
توفر آليات مراقبة تضمن التدريب الفاعل.					
خ- تقييم الأداء الإلكتروني: تقييم الأداء الإلكتروني هو عملية استخدام التكنولوجيا الرقمية والأنظمة الإلكترونية لتقييم أداء الموظفين داخل المؤسسات. يتضمن هذا النهج استخدام البرمجيات والأدوات الإلكترونية لتسجيل وتحليل أداء الموظفين، وتقديم ردود فعل فورية، وتحسين العمليات التقييمية					

## قائمة الملاحق

١٨	توفر معايير محايدة وغير متحيزة في تقييم أداء الموظفين.				
١٩	توفر معلومات دقيقة عن مستوى أداء الموظف تساعد في اتخاذ القرارات الصحيحة بشأن الترقية والمكافأة.				
٢٠	تتيح التقييم الجماعي والفردي .				
٢١	توفر معلومات عن أداء كل موظف لتحديد نقاط الضعف والقوة ووضع الخطط بشأن ذلك.				

### ثانياً : المتغير الوسيط فرق العمل الرشيقية

تشير إلى أسلوب في تنظيم وإدارة الفرق العاملة في المؤسسات باستخدام مبادئ ومفاهيم العمل الرشيق. يهدف هذا النهج إلى تحسين الكفاءة والتكامل في العمليات وتحقيق الابتكار والتكيف السريع مع التغيرات وتنضمن الآتي من الأبعاد:

١-: الاستباقية. القدرة على اتخاذ إجراءات فعّالة مبكراً لتفادي المشكلات أو استفادة من الفرص المستقبلية					
الملاحظات	وضوح المتغير		الانتماء للمتغير		الفقرات (تطبيقات فرق العمل الرشيقية)
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي	
إمكانية الإضافة أو التعديل على الفقرة					١
					٢
					٣
					٤
					٥
					٦
					٧
ت- القدرة على التكيف: تشير إلى القدرة على التأقلم والتكيف مع التغيرات والظروف المتغيرة في البيئة الداخلية والخارجية للفرد أو المنظمة. يعتبر التكيف مهارة حيوية تساعد في التعامل مع التحديات والضغوط التي قد تنشأ نتيجة للتغيرات المفاجئة أو التطورات الطبيعية أو التكنولوجية أو الاقتصادية					
					٨
					٩
					١٠
					١١
					١٢
					١٣
					١٤
ج- المرونة : تعني القدرة على التكيف والتعامل مع التحديات والتغيرات بشكل فعال وفعالية في مختلف السياقات. إنها صفة تتيح للأفراد أو المؤسسات التعامل مع الظروف المتغيرة بشكل ذكي وبتحفيز الابتكار والتكيف مع العقبات السريعة.					
					١٥
					١٦
					١٧
					١٨
					١٩

٢٠	عند حدوث موقف صعب أحاول جاهدا إدارة هذا الموقف بكفاءة.
٢١	اتخذ مسارات بديلة عندما أواجه مشاكل طارئة.

### ثالثاً: المتغير التابع: الرشاقة الاستراتيجية

هي قدرة المؤسسات على التكيف بفعالية وبسرعة مع التغيرات في البيئة الخارجية، وفي نفس الوقت، القدرة على استغلال الفرص الجديدة بشكل فعال. يُشير مصطلح الرشاقة الاستراتيجية إلى القدرة على التفكير والتحرك بسرعة ومرونة في تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات. وتتضمن الآتي من الأبعاد:

الملاحظات		وضوح المتغير		الانتماء للمتغير		الفقرات
إمكانية الإضافة أو التعديل على الفقرة		واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي	(تطبيقات الرشاقة التنظيمية في جامعتنا)
						١ استخدام البيانات الداخلية لتحسين الأداء.
						٢ تحدد توجهها الاستراتيجي بشكل أفضل من الجامعات الأخرى.
						٣ استخدام بياناتها لتطوير فهم أو معرفة أفضل لمنافسينا.
						٤ تخصيص الأموال لتحسين العمليات، يمكننا تحديد تلك العمليات التي من المرجح أن تضيف قيمة إلى مخرجاتها (الخدمات التي تقدمها للطلبة).
						٥ تفهم أكثر عن المهارات والمعرفة الأكثر أهمية لتقديم النتائج التي تهم المجتمع.
						٦ يمكننا وصف المهارات والمعرفة والدراسة التي تشكل أعظم نقاط قوتنا والتي نعتمد عليها للحفاظ على ميزتنا التنافسية.
						٧ نحن نعلم أن أحد القدرات الأساسية هي الأكثر أهمية في خلق القيمة لقطاعات للزبانن الحاليين أو الجدد. كيف يمكننا تعزيز هذه القدرة بفعالية
						٨ نحن نعلم ما هي الكفاءات التي نحتاجها لتعزيزها أو تقديم خدمة أفضل لشرائح المجتمع المستهدفة.
						٩ نحن نعرف العمليات التي نحتاجها لتعزيز أو خدمة شرائح المجتمع المستهدفة بشكل أفضل
ب الالتزام الجماعي :: يشير إلى التفاني والالتزام الذي يظهره أفراد مجموعة أو فريق نحو تحقيق أهداف مشتركة. يعتبر الالتزام الجماعي مظهرًا هامًا من ثقافة العمل والتفاعلات الاجتماعية داخل المجموعات البشرية، سواء كانت في سياق العمل أو المجتمع. ..						
						١٠ لدينا إحساس واضح بالهدف ونستخدمه لتوجيه قراراتنا في إدارة الأعمال
						١١ نجد أنه من السهل شرح أهدافنا العامة بوضوح وفعالية للآخرين.
						١٢ لدينا مستوى عال من الاتفاق عن المبادئ التي ينبغي أن توجه سلوكنا في إجراء عملياتنا.
						١٣ نطلب من الأشخاص في فرقنا التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم والتحسين وليس كمناسبات لإلقاء اللوم.



					نحن نشجع الأشخاص في فريقنا على التصرف كما لو أن كل واحد منا مسؤول عن النتائج النهائية لكل مهمة ، وليس فقط الجزء الذي تم تكليفه به.	١٤
					نتأكد من أن موظفينا على دراية باستراتيجياتنا وأهدافنا.	١٥
					نقوم بإشراك أعضاء الفريق في مناقشات استراتيجياتنا	١٦
					نطلب تعليقات أعضاء الفريق عن أفضل الطرق لتنفيذ الاستراتيجيات	١٧
					نحن قادرون على تكيف استراتيجياتنا لتناسب مع الظروف المتغيرة دون إغفال الهدف العام	١٨
ت- إنسيابية الموارد : يُشير هذا المصطلح إلى القدرة على إدارة الموارد بشكل مرن وفعال لتحقيق أهداف المشروع أو العمل بأقل قدر من الاحتكاك والتأخير.						
					نحن نقوم بمواءمة الموارد بناءً على المتطلبات الإستراتيجية للجامعة.	١٩
					نقوم بإعادة تخصيص الموارد المالية بناءً على متطلبات العمل المتغيرة.	٢٠
					نقوم بنقل الموارد المادية بناءً على متطلبات العمل المتغيرة.	٢١
					نحن نوفر سهولة الوصول إلى المعلومات التي تهتم موظفينا ومروسيهم.	٢٢

نشكر تعاونكم خدمةً للمسيرة العلمية... مع تمنياتنا لحضراتكم بدوام التوفيق

الاسم:

اللقب العلمي والشهادة:

تاريخ الحصول على اللقب العلمي:

مكان العمل:

والتخصص العام والدقيق:

## ملحق رقم ٣



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء  
كلية الادارة والاقتصاد  
قسم إدارة اعمال-الدراسات العليا  
برنامج الماجستير

حضرة السيد المجيب المحترم ...  
تحية طيبة وبعد :

الاستبانة التي بين أيديكم هي اداة للدراسة مصممة خصيصا لاستكمال متطلبات الحصول على  
درجة الماجستير في ادارة الاعمال ، الموسومة " دور ادارة الموارد البشرية الالكترونية في  
تعزيز الرشاقة الاستراتيجية :الدور الوسيط لفرق العمل الرشيقه "  
أرجو من سيادتكم المساعدة في الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة من خلال وضع  
علامة صح في المربع الذي يناسب خياركم . علما بان كافة البيانات والمعلومات التي سيتم  
الحصول عليها تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط لا غير .  
شاكرًا لكم تعاونكم وسعة صدوركم.

الباحث  
حيدر علي ناجي  
٠٧٧٣٥٢٩٩٦٩٧&٠٧٧٢٥٦٣٣١٢٨  
٢٠٢٣ م

إشراف  
أ.م.د احمد عبد الله امانة الشمري  
٠٧٧٠٦٠٣٨٨٨٨  
١٤٤٥ هـ

المحور الأول: المعلومات العامة لعينة الدراسة  
٦- الجنس:

انثى

ذكر

٧- الفئة العمرية:

30 سنة فأقل  (40-31)  (50-41)  (50 فأكثر)

## ٨- المؤهل العلمي:

دبلوم  بكالوريوس  دبلوم عالي  ماجستير  دكتوراه

## ٩- سنوات الخدمة:

سنة (5-1)  سنة (6-10)  سنة (11-15)  سنة (16-فأكثر)

## ١٠- الموقع الوظيفي:

مسؤول وحد  مسؤول شعب  مدير قسم  رئيس قسم  
 معاون عم  عميد  مساعد رئيس جامع  رئيس جامعة

### المحور الثاني / الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة أولاً: المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية الإلكترونية)

تشير إلى استخدام التكنولوجيا الإلكترونية والأنظمة المعلوماتية في إدارة وتنظيم العمليات الخاصة بالموارد البشرية في المؤسسات. يتمثل هدفها الرئيسي في تحسين فعالية وكفاءة إدارة الموارد البشرية من خلال استخدام الحوسبة السحابية، وتكنولوجيا الويب، والبرمجيات المتقدمة. وتتضمن الآتي من الأبعاد:

الفقرات	المقياس			
	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
١- التخطيط الإلكتروني للموارد البشرية: يشير إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية والأنظمة الإلكترونية في عمليات تخطيط الموارد البشرية داخل المؤسسات. يتضمن هذا النهج الإلكتروني استخدام البرمجيات والأنظمة الأتمتة لتسهيل عمليات التخطيط وتعزيز فهم أفضل لاحتياجات الموارد البشرية في المستقبل.				
٢- الاختيار والتوظيف الإلكتروني: يشير إلى استخدام التكنولوجيا والوسائل الرقمية في عمليات اختيار وتوظيف الموارد البشرية. يتضمن هذا النهج استخدام الإنترنت والبرمجيات الخاصة بتوظيف الموارد البشرية لتبسيط وتحسين عمليات اختيار المرشحين وتوظيفهم في المؤسسات.				
٣- تحديد احتياجات الجامعة المستقبلية من الموارد البشرية.				
٤- تتسم المعايير المستخدمة في اختيار وتعيين الموظفين بالاتساق والموثوقية.				
٥- توفر بيانات عن الوظائف الشاغرة				
٦- تسهل برمجيات الحاسوب عمليات فرز وتصنيف طلبات التوظيف.				
٧- تتيح للجامعة فرصة اختيار الموظفين من مناطق جغرافية واسعة.				
٨- تساهم في اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب وبما يتناسب مع التخصص والخبرة.				
٩- تعمل على تعزيز كفاءة ونزاهة عملية الاختيار				
١٠- التعويض الإلكتروني: يشير إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية والوسائل الإلكترونية لإدارة وتنفيذ عمليات التعويض والمكافآت داخل المؤسسات. يتيح هذا النهج للشركات أتمتة وتحسين عمليات تقدير الأداء، وحساب المرتبات، وتوزيع المكافآت والفوائد بشكل أكثر فاعلية.				
١٠- تساعد على جمع بيانات التعويضات ومعالجتها وتحليلها وتخزينها.				

١١	توفير امكانية الوصول لبيانات التعويض لاي موظف وفي اي وقت .				
١٢	يسهم في تحقيق تعويضات عادلة للموظفين .				
ج- التعلم والتطوير الالكتروني : التعلم والتطوير الإلكتروني، يمثل نمطاً من أنماط التعلم يعتمد على استخدام التكنولوجيا الرقمية ووسائل الإعلام الإلكترونية لتوفير الفرص التعليمية. يشمل التعلم والتطوير الإلكتروني استخدام الإنترنت والأنظمة الإلكترونية لتقديم المحتوى التعليمي، سواء كان ذلك من خلال دورات دراسية عبر الإنترنت، موارد تعلم إلكترونية، أو تقنيات التفاعل عن بُعد					
١٣	توفر البيانات والمعلومات اللازمة لتخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية حسب احتياجات الجامعة.				
١٤	تساعد على تحديد نوع البرامج التدريبية المطلوبة لكل فئة.				
١٥	تسهل عملية تقييم نتائج البرامج والدورات التدريبية التي تقوم بها الجامعة للموظفين .				
١٦	تسهل التدريب عن بعد.				
١٧	توفر آليات مراقبة تضمن التدريب الفاعل.				
خ- تقييم الاداء الالكتروني : تقييم الأداء الإلكتروني هو عملية استخدام التكنولوجيا الرقمية والأنظمة الإلكترونية لتقييم أداء الموظفين داخل المؤسسات. يتضمن هذا النهج استخدام البرمجيات والأدوات الإلكترونية لتسجيل وتحليل أداء الموظفين، وتقديم ردود فعل فورية، وتحسين العمليات التقييمية					
١٨	توفر معايير عادلة وغير متحيزة في تقييم أداء الموظفين.				
١٩	توفر معلومات دقيقة عن مستوى أداء الموظف تساعد في اتخاذ القرارات الصحيحة بشأن الترقية والمكافأة.				
٢٠	امكانية تقييم الاداء الكترونيا للموظف وفرق العمل.				
٢١	توفر معلومات عن أداء كل موظف لتحديد نقاط الضعف والقوة ووضع الخطط للتحسين في هذه المجالات .				

### ثانياً : المتغير الوسيط فرق العمل الرشيقية

تشير إلى أسلوب في تنظيم وإدارة الفرق العاملة في المؤسسات باستخدام مبادئ ومفاهيم العمل الرشيق. يهدف هذا النهج إلى تحسين الكفاءة والتكامل في العمليات وتحقيق الابتكار والتكيف السريع مع التغيرات. وتتضمن الآتي من الأبعاد:

أ- الاستباقية: القدرة على اتخاذ إجراءات فعالة مبكراً لتفادي المشكلات أو استفادة من الفرص المستقبلية.					
الفرقات	المقياس				
	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة
١					نمتلك القدرة على التنبؤ بالمشاكل التي قد تحدث في عملي.
٢					لدينا القدرة على حل المشاكل المعقدة والتي تحدث لأول مرة في عملي.
٣					اسعى بمساعدة زملائي على اصلاح الامور غير المرغوبة في العمل.
٤					لدينا القدرة على ايجاد طرائق فاعلة لتحسين العمل.
٥					نبحث عن فرص استباقية لأجراء تطويرات في العمل.
٦					نقضي وقت في التخطيط او تقديم حلول لكيفية منع تكرار المشاكل .
٧					نصمم طرائق جديدة أو إجراءات لمجال عملي .
ت- القدرة على التكيف: تشير إلى القدرة على التأقلم والتكيف مع التغيرات والظروف المتغيرة في البيئة الداخلية والخارجية للفرد أو المنظمة. يعتبر التكيف مهارة حيوية تساعد في التعامل مع التحديات والضغوط التي قد تنشأ نتيجة للتغيرات المفاجئة أو التطورات الطبيعية أو التكنولوجية أو الاقتصادية					
٨					نتكيف مع المعدات الجديدة التي تقدمها الجامعة في مجال عملي واستخدامها خلال العمل.
٩					يتغير سلوكنا تلقائياً عند التعامل مع الاشخاص الاخرين في بيئة العمل.

١	نتقبل التعليقات النقدية (ردود الفعل).				
١	نستطيع التواصل بشكل جيد مع الأشخاص متعددي الخلفيات				
١	في الفرص التي تتاح لي، والتأقلم معهم ضمن بيئة العمل.				
٢	نتصرف بطريقة إيجابية عندما لا تتوفر المعدات واللوازم بشكل مفاجئ.				
ج- المرونة : تعني القدرة على التكيف والتعامل مع التحديات والتغيرات بشكل فعال وفعالية في مختلف السياقات. إنها صفة تتيح للأفراد أو المؤسسات التعامل مع الظروف المتغيرة بشكل ذكي وبتحفيز الابتكار والتكيف مع العقبات السريعة.					
١	التغيرات السلبية في العمل تحبظنا.				
١	نرغب بتغيير طرائق العمل القديمة.				
١	نستطيع القيام بالعمل دون معرفة التفاصيل.				
١	نتعامل بهدوء مع ظروف العمل الصعبة.				
١	عند حدوث موقف صعب نحاول جاهدين إدارة هذا الموقف بكفاءة.				
١	نتخذ مسارات بديلة عندما نواجه مشاكل طارئة.				

### ثالثاً: المتغير التابع: الرشاقة الاستراتيجية

هي قدرة المؤسسات على التكيف بفعالية وبسرعة مع التغيرات في البيئة الخارجية، وفي نفس الوقت، القدرة على استغلال الفرص الجديدة بشكل فعال. يُشير مصطلح الرشاقة الاستراتيجية إلى القدرة على التفكير والتحرك بسرعة ومرونة في تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات. وتتضمن الآتي من الأبعاد:

أ- الحساسية الاستراتيجية: هي قدرة المنظمات على فهم وتحليل التغيرات والتقلبات في البيئة الخارجية وضبط استراتيجياتها وعملياتها بناءً على هذه العقبات "

المقياس				الفقرات	
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	ادارة الجامعة / الكلية
					١ استخدام البيانات الداخلية لتحسين الأداء.
					٢ تحدد توجهها الاستراتيجي بشكل أفضل من الجامعات / الكليات الأخرى.
					٣ تستخدم البيانات لتطوير فهم أو معرفة أفضل للجامعات والكليات المنافسة.
					٤ تخصص الأموال لتحسين العمليات التي تعزز قيمة الخدمات المقدمة للطلبة.
					٥ تفهم المهارات والمعرفة الأكثر أهمية لتقديم النتائج التي تهم المجتمع.
					٦ تستطيع توضيح المهارات والمعرفة التي تشكل أهم قواعد قوتها والتي تعتمد عليها للحفاظ على تفوقها التنافسي.
					٧ تدرك أهمية القدرة في إيجاد قيمة للزبائن الحاليين والجدد .
					٨ تعلم ما هي المقدرات التي نحتاجها لتعزيزها أو تقديم خدمة أفضل لشرائح المجتمع المستهدفة.
					٩ تعرف العمليات التي نحتاجها لتعزيز أو خدمة شرائح المجتمع المستهدفة بشكل أفضل

ب الالتزام الجماعي : يشير إلى التفاني والالتزام الذي يظهره أفراد مجموعة أو فريق نحو تحقيق أهداف مشتركة. يعتبر الالتزام الجماعي مظهرًا هامًا من ثقافة العمل والتفاعلات الاجتماعية داخل المجموعات البشرية، سواء كانت في سياق العمل أو المجتمع .

					لديها إحساس واضح بالهدف ونستخدمه لتوجيه قراراتها في إدارة مهامها وواجباتها.	١٠
					تجد أنه من السهل شرح أهدافها العامة بوضوح وفاعلية للآخرين.	١١
					تمتلك مستوى عال من الاتفاق عن المبادئ التي ينبغي أن توجه سلوكها في إجراء عملياتها.	١٢
					تحت الأشخاص في فرقها على ضرورة التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم والتحسين وليس كمنااسبات لالقاء اللوم .	١٣
					تشجع أعضاء فرقها على التصرف بمسؤولية، إذ يعد كل فرد مسؤولاً عن النتائج النهائية لكل مهمة، وليس فقط عن الجزء الذي تم تكليفه به.	١٤
					تتأكد من أن موظفيها على دراية باستراتيجياتها وأهدافها.	١٥
					تشرك أعضاء الفريق في مناقشة استراتيجياتها .	١٦
					تصغي لتعليقات ومقترحات أعضاء الفريق عن أفضل الطرائق لتنفيذ استراتيجيات الجامعة .	١٧
					تكيف استراتيجياتها بالتناسب مع الظروف المتغيرة دون إغفال الهدف العام .	١٨
ت- إنسيابية الموارد : يُشير هذا المصطلح إلى القدرة على إدارة الموارد بشكل مرن وفعال لتحقيق أهداف المشروع أو العمل بأقل قدر من الاحتكاك والتأخير.						
					تقوم بمواءمة الموارد بناءً على المتطلبات الاستراتيجية للجامعة.	١٩
					تقوم بإعادة تخصيص الموارد المالية بناءً على متطلبات العمل المتغيرة.	٢٠
					تقوم بنقل الموارد المادية بناءً على متطلبات العمل المتغيرة.	٢١
					تسهل الوصول إلى المعلومات التي تهتم موظفيها ومروسيهم.	٢٢

## Abstract

The study aimed to review the role of electronic human resource management (e-HRM) in enhancing strategic agility, focusing on the mediating role played by agile teams. E-HRM was measured along its five dimensions (electronic planning, electronic selection and recruitment, electronic compensation, electronic training and development, and electronic performance appraisal), while agile teams were represented by three main dimensions (proactiveness, adaptability, and flexibility). Strategic agility consisted of three dimensions as well (strategic sensitivity, collective commitment, and resource fluidity). The study addressed a fundamental problem through several inquiries, including the extent of the University of Karbala's use of e-HRM techniques and practices, the contribution of agile teams to rapid response in a changing environment, and the level of strategic agility of the University of Karbala to face challenges of Karbala, surveying the opinions of managers at the administrative level as knowledgeable respondents was necessary. The purposive sample consisted of respected individuals including unit and department managers, department heads, assistant deans, deans of colleges, the university president, and their assistants. A total of 342 questionnaires were distributed, out of which 260 were retrieved, with 242 valid including tests for normal distribution, confirmatory factor analysis, correlation analysis, and structural equation modeling. The researcher arrived at several conclusions, notably finding a significant positive correlation between e-HRM dimensions and both agile teams and strategic agility. Recommendations included enhancing investment in electronic learning and development programs to bolster employee capabilities and professional development paths, as well as strengthening electronic performance evaluation processes to ensure fairness and transparency.

Keywords: e-HRM, agile teams, strategic agility, University of Karbala

Ministry of Higher Education and  
Scientific Research  
University of Kerbala\Faculty of  
Administration and Economics  
Department of Business Administration  
Postgraduate/Master's programmer



# **Role of Electronic Human Resource Management in Enhancing Strategic Agility: The Mediating Role of Agile Work Teams**

**An Analytical Survey Study Of The Opinions Of A Sample Of Faculty's Principals At  
The University Of Kerbala**

**Thesis Submitted To**

The Council Of The Faculty Of Administration And Economics, University Of Kerbala,  
As Part Of The Requirements For Obtaining A Master's Degree In Business  
Management

**by**

**Haider Ali Naji**

**Supervisor**

**Assistant Professor Dr.**

**Ahmed Abdullah Amanah Al-Shammari**

**2024**

**1445**