

Human Resource Flexibility and Its Impact on the Transition to E-Management: An Applied Study in the Anbar Municipality Directorate

Ali Jubayr Mustafa Al-Hiti 

Email: ali.mustafa@uoanbar.edu.iq

University of Anbar Continuous Learning

<https://doi.org/10.34009/aujeas.2026.169246.1243>

ABSTRACT

Cite as:

Al-Hiti, A. J. (2026). Human Resource Flexibility and Its Impact on the Transition to E-Management: An Applied Study in the Anbar Municipality Directorate. AL-Anbar University journal of Economic and Administration Sciences, 18(2)



©Authors, 2026, College of Administration and economics, University of Anbar. This is an open-access article under the CC BY 4.0 license
(<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)

Received: 2026 / 02 / 05

Accepted: 2026 / 03 / 10

Published: 2026 / 06 / 30

Print ISSN:1998-8141

Online ISSN:2706-6010

This research aims to study the relationship between human resource flexibility and e-management by analyzing how flexibility in skills, behavior, and job roles influences the adoption of modern technologies and work methods. The focus is on using structured training courses for the human resources department to enable them to adopt e-management as a foundation for administrative work. With the accelerating pace of digital transformation adoption by organizations today, the need for greater flexibility in human resource management is increasing. Human resource flexibility refers to an organization's ability to adapt to continuous changes by modifying employee tasks and developing their skills. This research is particularly relevant to the Anbar Municipality Directorate, which seeks to implement effective e-management in a rapidly changing environment. The study selected the Anbar Municipality Directorate as its research population, with a random sample of 89 employees. Data were collected using a questionnaire that underwent validity and reliability tests. Additionally, various non-parametric statistical methods, appropriate to the descriptive nature of the research variables, were used to collect and statistically analyze the data using SPSS software. The study concluded that the Anbar Municipality Directorate possesses sufficient flexibility in managing its human resources, relying on qualified and experienced personnel to carry out its tasks. The study also offered several recommendations, including advising the Anbar Municipality Directorate to review studies, experiences, and research conducted by developed countries in the areas of human resource flexibility and e-governance, and to adapt the key findings to the Iraqi context to enhance its operational capabilities and achieve effective digital transformation.

Keywords: Human Resource Flexibility – E-Management – Skill Flexibility

مرونة الموارد البشرية واثرها على التحول الى الإدارة الالكترونية: بحث تطبيقي في مديرية بلدية الانبار



م. علي جبير مصطفى الهيتي

الايمل: ali.mustafa@uoanbar.edu.iq

مركز التعليم المستمر / جامعة الانبار

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والإدارة الالكترونية من خلال تحليل كيفية تأثير المرونة المهارية والسلوكية والوظيفية على تبني التقنيات الحديثة وأساليب العمل وباستخدام دورات تدريبية ممنهجة لأعضاء المؤسسة من الموارد البشرية لتمكينهم من اعتماد الإدارة الالكترونية كأساس في العمل الإداري، إذ تشهد المؤسسات اليوم تسارعاً في تبني تقنيات التحول الى الإدارة الإلكترونية، مما يزيد من الحاجة إلى مرونة أكبر في إدارة الموارد البشرية. وتعني مرونة الموارد البشرية قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات المستمرة من خلال تعديل مهام الموظفين وتطوير مهاراتهم، حيث يكتسب هذا البحث العلاقة بين هذين المفهومين أهمية خاصة في مديرية بلدية الانبار التي تسعى إلى تطبيق إدارة إلكترونية فعالة في ظل التغيرات المتسارعة. تم اختيار مديرية بلدية الانبار كمجتمع للبحث وتركزت العينة العشوائية على موظفي المديرية، وبلغ عدد أفراد العينة (89)، تم جمع البيانات باستخدام استمارة استبيان وخضعت لاختبارات الصدق والثبات، بالإضافة إلى استخدام عدد من الأدوات والأساليب الإحصائية غير المعلمية المتوافقة مع طبيعة متغيرات البحث الوصفية لغرض جمع البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) في معالجة البيانات واستخراج النتائج، تم وضع مجموعة من الاستنتاجات وكان من بينها تتمتع مديرية بلدية الانبار بمرونة كافية في إدارة مواردها البشرية بالاعتماد على الكوادر الماهرة وذات الخبرة في تنفيذ أعمالها، بالإضافة الى التوصيات التي خرجت من البحث حيث أوصى البحث بانه على مديرية بلدية الانبار الاطلاع على الدراسات والتجارب والأبحاث التي أجرتها الدول المتقدمة في مجال مرونة الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية والسعي للاستفادة من أهم نتائجها بعد تكييفها مع البيئة العراقية لتطوير بيئتها الطبيعية.

الكلمات المفتاحية : مرونة الموارد البشرية – الإدارة الالكترونية – المرونة المهارية

المقدمة

تسعى المؤسسات حالياً إلى تحقيق القدرة على التكيف بسلاسة مع الظروف المتغيرة بسرعة في بيئة عمل مؤسسية، ويهدف ذلك إلى وتوضيح المتطلبات التشغيلية وتحسين استخدام مهارات وقدرات الموظفين لأغراض التحول الى الإدارة الالكترونية بما يُسهم في زيادة الأداء وتحسينه وخفض تكاليف التوظيف، وهذا يتماشى مع مفهوم المؤسسة المرنة. سيتناول هذا البحث المفاهيم الحديثة في علم الإدارة والتي تزامنت مع التطورات

التكنولوجية وما صاحبها من استجابات تنظيمية من الباحثين كردود فعل لهذه التطورات، وقد جاء طرح مفهوم مرونة الموارد البشرية متوافقاً مع نظرية الموارد حيث تُشير مرونة الموارد البشرية إلى مدى التكيف مع مجموعة من المواقف وسرعة إعادة التعامل والنظر في المرونة وتوزيعها، إذ إن زيادة المرونة السلوكية والوظيفية للموظفين تجعلهم قادرين على الاستجابة للظروف غير الروتينية. أما فيما يتعلق بالإدارة الإلكترونية فإن الدراسات التجريبية التي ربطت مرونة الموارد البشرية بالإدارة الإلكترونية قليلة نوعاً ما، وهذا ما زاد من أهمية البحث في الموضوع لإضافة معرفة تُسهم في سد الفجوة المعرفية لا سيما وأنه تناول قطاعاً خدمياً لم يُدرس سابقاً على حد علم الباحث، ويُشار إلى الأداء كمؤشر لقياس مدى تحقيق أهداف المؤسسة. وهنا نحاول قياس أثر مرونة إدارة الموارد البشرية من خلال إدخال متغير جديد نسبياً في الدراسات السابقة وهو (الإدارة الإلكترونية) كمتغير تفاعلي لحساب أثره على مرونة الموارد البشرية، ويُشار إلى المرونة الموارد البشرية على أنه مجموعة من المواهب غير الملموسة التي يجلبها الفرد معه إلى المؤسسة وتؤدي إلى زيادة قيمتها.

يتضمن البحث ثلاثة أقسام يتناول القسم الأول منهجية البحث، ويعرض القسم الثاني الجوانب المعرفية بما في ذلك مرونة الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية، ويخصص القسم الثالث للجانب التطبيقي ليختتم البحث باستنتاجات وتوصيات.

المبحث الاول / منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

شهدت العقود الأخيرة تطورات متسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مما أدى إلى ظهور موجة جديدة من التطورات التكنولوجية في المؤسسات بمختلف أنواعها حيث تحتاج المؤسسات الآن إلى مواكبة هذا التطورات ليس فقط بتحديث بنيتها التحتية التكنولوجية بل أيضاً من خلال تعزيز مرونة مواردها البشرية التي تُعدّ حجر الزاوية في أي عملية تحول رقمي ناجحة، وتُعد مرونة الموارد البشرية بما في ذلك المرونة السلوكية والمهارية والوظيفية عاملاً حاسماً في قدرة المؤسسة على التحول إلى الإدارة الإلكترونية بكفاءة وفعالية، ومع ذلك لا تزال العديد من المؤسسات وخاصة في البيئات النامية أو الحكومية تواجه تحديات في تحقيق هذا التوافق بسبب صرامة الهياكل التنظيمية وضعف ثقافة التغيير، أو محدودية المهارات الرقمية الفردية. ومن هنا تتجلى مشكلة البحث في السؤال الجوهرى التالي:

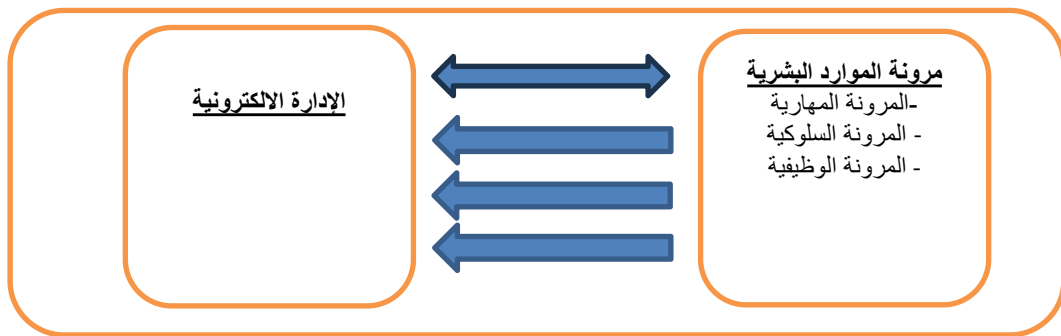
إلى أي مدى تُسهم مرونة الموارد البشرية في تعزيز قدرة المؤسسات على التحول إلى الإدارة الإلكترونية؟ وما هي الأبعاد التنظيمية والسلوكية التي ينبغي تطويرها لضمان التفاعل الإيجابي بين الموارد البشرية ومتطلبات الإدارة الإلكترونية؟

ثانياً: أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في توفير قاعدة معرفية تُساعد متخذي القرار في بلدية الأنبار على تطوير سياسات الموارد البشرية بما يتوافق مع متطلبات الإدارة الإلكترونية، مما يُسهم في تحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة الأداء، كما يستمد البحث أهميته النظرية من الدور المهم الذي تلعبه المديرية في التنمية، وعلى حد علم الباحث هناك ندرة في الدراسات المتعلقة بمرونة الموارد البشرية وخاصةً في مجتمع محافظة الأنبار حيث تُعدّ نتائج هذا البحث مهمة للباحثين والمهتمين بهذا المجال بشكل عام.

ثالثاً: اهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى قياس مستوى مرونة الموارد البشرية في مديرية الانبار ، وتحليلها على مستوى الإدارة الإلكترونية في المديرية، وتقديم توصيات عملية لتعزيز دور مرونة الموارد البشرية في دعم الإدارة الإلكترونية، والقيام بحديد مستوى تأثير الإدارة الإلكترونية الناجحة على مشاكل الإدارة العامة، بالإضافة الى تشخيص واقع نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمة المستهدفة.

رابعاً: المخطط الفرضي

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المعتمدة في تطوير أداة القياس

خامساً: فرضيات البحث

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرونة الموارد البشرية والإدارة الالكترونية.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد مرونة الموارد البشرية والإدارة الالكترونية.
3. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين مرونة الموارد البشرية والإدارة الالكترونية.

سادساً: عينة البحث

1. الحدود المكانية: مديرية بلدية الانبار في محافظة الأنبار
2. الحدود الزمانية: عام 2025
3. الحدود الموضوعية: دراسة العلاقة بين مرونة الموارد البشرية (السلوك، المهارة، الوظيفية) والإدارة الالكترونية.
4. الحدود البشرية: عينة من موظفي بلدية الانبار قوامها 89 موظفًا

المبحث الثاني / الاطار النظري

اولاً: مرونة الموارد البشرية

1. مفهوم مرونة الموارد البشرية

ينبع مفهوم مرونة الموارد البشرية من أدبيات إدارة الموارد البشرية والتي تشير إلى قدرة هذه الموارد على تسهيل قدرة المؤسسة للتكيف بفعالية وفي الوقت المناسب مع المتطلبات المتغيرة أو المتنوعة سواءً من بيئتها الخارجية أو من داخلها لتشمل الحالات التي قد تتطلب مرونة الموارد البشرية بيئة ديناميكية أو متنوعة، بالإضافة إلى أهداف واستراتيجيات تنظيمية متباينة أو سريعة التغير، حيث تصف هذه الحالات بدقة سياق قيادة المؤسسة (الغالب، 2021: 9) .

وتُعرف الموارد البشرية بأنها العامل الأساسي لأي مؤسسة، وتشمل جميع الأفراد العاملين فيها، بالإضافة إلى الأنشطة التي تهدف إلى إدارة هذه الموارد وتطويرها بكفاءة، كما تهدف إلى جذب الموظفين وتطويرهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان تحسين أدائها، ولها عدة وظائف رئيسية أهمها التخطيط الاستراتيجي، الذي يتضمن تحديد الاحتياجات المستقبلية للقوى العاملة وفقاً لأهداف المؤسسة (اللامي، 2022: 346). كما يتضمن استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المناسبة بناءً على متطلبات الوظيفة كما يسهم التدريب والتطوير أيضاً في تحسين مهارات الموظفين لضمان تحقيق الأهداف، وتشمل إدارة الأداء تقييم الأداء الوظيفي وتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة بالإضافة إلى التعويضات ومزايا تقديم الحوافز والرواتب لضمان رضا الموظفين وتحفيزهم، حيث تُعتبر الموارد البشرية العامل الأساسي في أي مؤسسة وإن الأنشطة والممارسات التي تهدف إلى إدارة هذه الموارد وتمييزها بكفاءة هو الأساس في العمل، وإن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى جذب وتطوير وتحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان تحسين الأداء المؤسسي (Sanchez, 1995: 139). عرف بعض الباحثين مرونة الموارد البشرية على أنها الممارسات التي تهدف إلى تعزيز مهارات والتزام ومشاركة الأفراد العاملين لتمكين المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية مستدامة (Pradhan et al, 2017: 284). وعرفها آخرون على أنها مجموعة من الوظائف والعمليات المترابطة والتميزة التي تهدف إلى جذب الموارد البشرية وتطويرها والاحتفاظ بها في المؤسسة (Do et al, 2016: 660).

ويرى الباحث أن مرونة الموارد البشرية تمثل مجموعة من الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بما في ذلك تخطيط الموارد، والتوظيف، والتدريب والتطوير، والمزايا والتعويضات، وتقييم الأداء، وعلاقات الموظفين، والتي تؤدي إلى مهارات أداء الأفراد المرتبطة بكفاءتهم وقدرتهم على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مع ضرورة التركيز على التدريب والتعليم، وتبني الأساليب الحديثة والمتابعة المستمرة للتطورات التكنولوجية بهدف زيادة القدرة على خلق مهارات يصعب تقليدها.

2. أهمية مرونة الموارد البشرية

يمكن تفسير أهمية مرونة الموارد البشرية من وجهة نظر أصحاب العمل هو توفير أدوات للتكيف مع نوعية وكمية الموظفين وساعات العمل وفقاً للاحتياجات المتغيرة لوظائفهم، إذ أشار البعض إلى أن مرونة الموارد البشرية تساهم في تحديد المبادئ التي يُبنى عليها اختيار الممارسات وليس الممارسات نفسها حيث يؤثر التدريب

أثناء العمل على إدراك الموظف للتحديات والضغط التي يواجهها أثناء عمله حيث ساهمت برامج التدريب في تعزيز الرفاهية النفسية والتعلم من الأخطاء وبناء علاقات عالية الجودة (Bal & De Lange., 2015: 1). ومرونة الموارد البشرية تعزز شعور الموظف بالتقدير من قبل المديرين والزملاء، بالإضافة إلى مساهمة مرونة الموارد البشرية في توفير هيكل تنظيمي يدعم ويشجع العمل الجماعي بين الموظفين ويساعدهم على رفع وتحسين الأداء، وتنمية مجموعة متنوعة من المهارات والسلوكيات لدى الموظفين ودعم تلك السلوكيات وتعزيزها (Bhattacharya et al., 2005: 7).

مبادئ مرونة الموارد البشرية

أ. المرونة المهارية

تُشير المرونة المهارية إلى سهولة اكتساب الموظفين للمهارات اللازمة لأداء مهام جديدة إذ يُظهر الموظفون قدرتهم على توظيف وتطوير مهاراتهم من خلال التدريب الذي تُقدمه مديرية بلدية الانبار، مما يُمثل بُعداً مهماً في تطوير الأداء، وقد لوحظ أن موظفي المديرية يمتلكون مجموعة متنوعة من المهارات ويمكنهم أداء مهام وظيفية مختلفة عند الطلب مما يجعل المديرية تتمتع بمرونة عالية في مهارات الموظفين حيث يُمثل هذا النوع من المرونة مصدراً للتميز ويُسرّع في التحول إلى الإدارة الإلكترونية (Bhattacharya, 2005: 7).

ب. المرونة السلوكية

يبين هذا البعد مدى امتلاك الموظفين خبرة واسعة في المناهج السلوكية القابلة للتكيف مع المتطلبات الخاصة بكل موقف، إذا تمكن الموظفون من تطبيق هذه المناهج السلوكية بشكل مناسب في ظروف مختلفة بدلاً من اتباع إجراءات التشغيل القياسية وهذا يساعد المؤسسة على التكيف والاستجابة للمواقف المتغيرة وبالتالي زيادة قدرتها المنافسة، كما يختلف الموظفون في قدرتهم على التكيف مع التغيير، وقد يوفر تقييم الموظفين طريقة لتحديد مستوى قدرة الفرد على التكيف لذلك يمكن للمؤسسة تعزيز مرونتها السلوكية من خلال توظيف أفراد يُظهرون مستويات أعلى للقدرة على التكيف (Kumar, 1998: 306).

ت. المرونة الوظيفية

المرونة الوظيفية تعني مدى تكيف الموظفين من خلال تطبيقها مجموعة متنوعة من المواقف المتغيرة مثل الأجور المرنة أو عبر التنقل بين مواقع أو وحدات مختلفة في المديرية والسرعة التي يمكن بها تحديد درجة التكيف الوظيفي وتحديد مواطن الضعف التي يمكن من خلاله إجراء التعديلات عليها، مما يدل على أن الموارد البشرية تطبق هذه الممارسات بمرونة عالية ويفترض أن يكون لها تأثير على معارف ومهارات وقدرات ومواقف وسلوك الموظفين وبالتالي تؤثر على أداء المديرية قيد البحث (Milliman et al., 1991: 325).

ثانياً: الإدارة الإلكترونية

1. مفهوم الإدارة الإلكترونية

نلاحظ من خلال تطبيق مبدأ عمل الادارة الإلكترونية تكامل أعمال الوحدات الإدارية المختلفة من خلال عملية الحوكمة الداخلية كحد أدنى (ضمن عمل المؤسسة)، أو على نطاق أوسع من خلال تكامل الحوكمة الداخلية وربطها بالحوكمة الخارجية (مع المؤسسات أو مرافق الدولة الأخرى)

(Gong & Ribiere, 2021: 1)

وتُعد عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية هدفًا أساسيًا تسعى إليه جميع الجهات والمؤسسات الحكومية العاملة في الدولة، وذلك للمساهمة في خدمة المجتمع في جميع مجالات الحياة بكفاءة عالية، وعليه لا بد أن تمتلك هذه المؤسسات القدرة على تطوير الجهاز الإداري بفعالية من خلال الاستفادة من مخرجات التكنولوجيا الحديثة وأدواتها في مجال الحاسب الآلي في جميع القطاعات الحكومية المختلفة وتوظيفها لخدمة منتسبيها وفق معايير آمنة وسرية. (Schwertner, 2017: 338)

ومع ظهور الجيل الجديد من الشبكة العالمية (الإنترنت) والتقنيات المصاحبة لها أصبحت هناك علاقة متنامية بين الإمكانيات التقنية الهائلة لشبكات الاتصالات والمتطلبات اللازمة لتطبيق برامج الادارة الإلكترونية، ومن أجل بناء نظام الادارة الإلكترونية لا بد من وجود بنية أساسية لأنظمة المعلومات التي يمكن من خلالها تنفيذ عمل الادارة الإلكترونية (العبيدي واخرون، 2025: 100). ظهرت تعريفات عديدة تُشير إلى مفهوم الإدارة منها "هي وسيلة أو نشاط أو عملية أو جهد منظم يُعبر عن عمل جماعي يهدف إلى تحقيق خطة يضعها طرف أو شخص وتُنفذ على مراحل متعددة (2: Bekkhus, 2016). كما تم ذكر عدة تعريفات لمفهوم الإدارة الإلكترونية منها: "أنها المعرفة المتداولة على الشبكة (داخلية، خارجية، إنترنت) وفق نماذج الأعمال الإلكترونية التي تحقق الارتقاء بالأسس الرقمية (المنتجات والخدمات الرقمية) والوصول إليها على نطاق واسع ومرن في أي وقت وفي أي مكان بالاعتماد على بنية تحتية فعالة وثقافة قائمة على المشاركة على نطاق واسع داخل المؤسسة وخارجها" Romero (et al., 2019: 1)

2. أهمية واهداف الإدارة الإلكترونية

تكمن أهمية الادارة الإلكترونية في مواكبة التطورات النوعية والكمية في مجال تكنولوجيا المعلومات وأمن المعلومات، كما تُمثل الأدوات الإلكترونية تجربة فريدة في تحديث القرن الحادي والعشرين الذي يتميز بالعولمة وانتشار المعلومات والمعرفة، وشبكة المعلومات العالمية للعالم ومن أهم هذه الأدوات (13: Berghaus, 2018) : (16: Ebert Duarte, 2018)

أ- إنجاز المشاريع واختصار وقت تنفيذها.

ب- تطوير العمل في النظام.

ج- عدم الاعتماد على استخدام الأدوات في المهام الإدارية.

ح- تقديم الخدمات عن بُعد للعميل.

خ- تقليل الأخطاء الواردة نتيجة استخدام الطرق التقليدية واستخدام الورق.

اما بالنسبة الى اهداف الادارة الإلكترونية فهي الفلسفة الرئيسية للإدارة الإلكترونية اي أننا ننظر إلى الإدارة كمصدر للخدمات، والمواطنين والمؤسسات كعملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك تتمتع الإدارة الإلكترونية بالعديد من المزايا التي تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العملاء والرغبة في زيادة كفاءة وفعالية أداء العاملين الإداريين (رحمة الله ، 2022 ، 188). تعمل العديد من المؤسسات على تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإدارة الأعمال والمشاريع وتشغيل الإدارات المختلفة، وتتخلى تدريجيًا عن أساليب العمل التقليدية من

الإدارة المباشرة إلى الإدارة عن بُعد، ومن إدارة النشاط البدني إلى إدارة النشاط الافتراضي، ومن الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي، كما ترتبط الإدارة الإلكترونية بوظائف الإدارة بشكل عام، محققة أفضل النتائج من حيث الأنشطة والخدمات المقدمة ومن هذه الأهداف ما يلي (خماس ، 2023 ، 30) (Hilt,2016: 4)

- **تحسين مستوى الخدمات:** ويشمل ذلك محاولة تذليل العقبات التي يواجهها الموظفون أثناء أداء عملهم وتسهيل إنجاز المعاملات المتعلقة بالمستفيدين من خدمات المؤسسة وتحقيق الشفافية، وتوفير المعلومات للمستفيدين بسهولة ويسر.
- **تقليل التعقيدات الإدارية:** ويتحقق ذلك من خلال تقليل البيروقراطية وتقصير مراحل إنجاز المعاملات، وتقليل عدد الإدارات المعنية بمعالجة طلبات المستفيدين واهتماماتهم.
- **خفض التكاليف:** ويشمل ذلك تمكين المستفيدين من الحصول على المعلومات والنماذج اللازمة للحصول على خدمة معينة عبر الإنترنت دون الحاجة إلى زيارة الإدارات المعنية لتقديم تلك الخدمة، كما يُوفر الأرشفة الإلكترونية على المؤسسة جهد وتكاليف حفظ السجلات وتخزينها، بالإضافة إلى أي ضرر أو خسائر محتملة.
- **تحقيق أقصى فائدة لعملاء المؤسسة:** يشمل ذلك اعتماد نهج موحد في التعامل مع جميع الموظفين، وضمان المساواة في تقديم الخدمات، علاوة على ذلك تعمل الخدمات الإلكترونية على مدار الساعة مما يوفر على المستفيدين الوقت والجهد والمال.

4. العلاقة النظرية الرابطة بين مرونة الموارد البشرية والإدارة الالكترونية

تؤكد الأدبيات التعليمية والإدارية أن مرونة الموارد البشرية عاملٌ مساهم في نجاح مبادرات الإدارة الالكترونية إذ وجدت دراسة أجريت في إحدى الشركات دوراً إيجابياً لمرونة الموارد البشرية في تعزيز التحول الالكتروني (أي أن المؤسسات التي تتمتع بمرونة لمواردها البشرية زادت الانتقال الى الإدارة الالكترونية) حيث لا يمكن أن تنجح الإدارة الالكترونية دون وجود موارد بشرية مرنة قادرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية، في المقابل توفر مرونة الموارد البشرية أدوات تدعم الادارة الإلكترونية مثل أنظمة العمل عن بُعد، والتدريب الإلكتروني، وإدارة الأداء الرقمية، في المقابل أشارت دراسات أخرى إلى أن توافر موارد بشرية مرنة (قادرة على اكتساب مهارات جديدة وأداء مهام متعددة) يُسهّل تبني التقنيات الالكترونية وتحقيق أهداف الإدارة الالكترونية، على سبيل المثال أظهرت دراسة أردنية أن مرونة الموظفين والمهارة تُسهم في نجاح المؤسسة (Malkawi, 2018: 149). ان المؤسسات التي تشجع موظفيها على تعدد المهارات والأدوار أكثر استعداداً لتحويل أعمالها الإدارية إلى أنظمة إلكترونية، مما يزيد من كفاءة الأداء ويُقلل من البيروقراطية حيث تُعد مرونة الموارد البشرية دافعاً رئيسياً للانتقال إلى الادارة الإلكترونية من خلال تسهيل تبني التكنولوجيا، وتعزيز ثقافة الابتكار والانفتاح على التغيير، وتمكين الموظفين من التفاعل مع بيئة العمل الرقمية، وتوفر مرونة الموارد البشرية بيئة داعمة للإدارة الإلكترونية من خلال توفير أدوات مرنة لإدارة الوقت والعمل، وتوفير بيانات آنية لاتخاذ القرارات، وتعزيز الشفافية والكفاءة وهذا يؤدي إلى تطوير مهارات جديدة للموظفين وتغيير الأدوار والمسؤوليات واعتماد نماذج عمل مرنة (Panneerselvam et al., 2017: 57). ومن أمثلة هذه العلاقة المترابطة في المؤسسات مثل مديرية بلدية الانبار وجود كوادرات إدارية قادرة على استخدام أنظمة الإلكترونية، ومدربين قادرين على استخدام التكنولوجيا في إلقاء المحاضرات عبر المنصات الرقمية، والتعامل مع أرشفة الوثائق الإلكترونية، وان العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والانتقال إلى الادارة الإلكترونية علاقة تكاملية فالمرونة شرط أساسي لنجاح الانتقال إلى الادارة

الإلكترونية وهذا التحول يُعيد ميزة خاصة للمرونة ويطورها ويمكن المؤسسات التي تستثمر في مرونة مواردها البشرية من الانتقال بسلاسة إلى أنظمة الإدارة الإلكترونية وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية كبيرة (Hill, 2016: 9) وعلى هذه الخلفية يقترح هذا البحث أن مرونة الموارد البشرية والمبنية على الثقة والتي تسهلها المرونة المهارية والسلوكية والوظيفية ستساهم في زيادة رغبة أعضاء الفريق للتحول إلى الإدارة الإلكترونية مع أدوار العمل المختلفة.

المبحث الثالث / الجانب العملي

أولاً: وصف وتشخيص مستوى استجابات الأفراد المبحوثين

يتضمن هذا القسم من البحث وصفاً لطبيعة متغيرات البحث من وجهة نظر أفراد العينة المبحوثة في مديرية بلدية الانبار. ولتحقيق ذلك استخدم الباحث برنامج SPSS لاستنتاج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات ونسبها المئوية ومعامل الاختلاف، ويتضمن هذا القسم المحاور التالية:

1. وصف مرونة المورد البشرية وتشخيصه حسب إدراك الأفراد المبحوثين

لفهم واقع مرونة الموارد البشرية في المؤسسة محل البحث تمكن الباحث من الاستفادة من استجابات الأفراد محل البحث فيما يتعلق بالفقرات التي تم ترميزها كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (1) التوزيع التكراري الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمرونة الموارد البشرية

رمز الفقرة	بدائل الاستجابة												الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
	اتفق تماما		لا اتفق		اتفق الى حد ما		اتفق		اتفق تماما						
	التركار	%	التركار	%	التركار	%	التركار	%	التركار	%					
X1	131	40.8	109	34.0	71	22.1	9	2.8	1	0.3	4.12	0.870	21.11		
X2	129	40.2	119	37.1	67	20.9	6	1.9	0	0	4.16	0.814	19.56		
X3	126	39.3	109	34.0	73	22.7	10	3.1	3	0.9	4.07	0.909	22.33		
X4	130	40.5	135	42.1	49	15.3	7	2.2	0	0	4.21	0.777	18.45		
X5	129	40.2	111	34.6	57	17.8	15	4.7	9	2.8	4.05	1.010	24.93		
المعدل العام		%40.2		%36.36		%19.76		%2.94		%0.8		4.122	0.876	21.25	
المؤشر الكلي		%76.56		%19.76		3.74									

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي

يتضح من بيانات الجدول (1) وجود اتفاق بين آراء أفراد عينة البحث حول فقرات هذا المتغير حيث بلغت نسبة الاتفاق لإجابات أفراد عينة البحث (اتفق، اتفق تماماً) (%76.56) على إجمالي الفقرات المعبرة عن هذا البعد وهذا يدل على وجود درجة من التوافق في إجابات أفراد عينة البحث حول هذه الفقرات، أي أن آراء أفراد عينة البحث تتجه نحو الإيجابية بناءً على مقياس ليكرت الخماسي، وقد عزز ذلك المتوسط الحسابي الكلي (4.122) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الافتراضي للمقياس، كما يتبين أن (%3.74) منهم غير متفقين، وبلغت نسبة (اتفق نوعاً ما) (%19.76)، بمتوسط حسابي (4.122) وانحراف معياري (0.876) ومعامل اختلاف (%21.25). ومن أبرز الفقرات التي ساهمت في إثراء مرونة الموارد البشرية "أن الإدارة المرنة تضمن حالة من التكيف بين نظام الموارد البشرية ومتطلبات العمل" ويفسر ذلك إجاباتهم التي أسفرت عن أعلى متوسط (4.21) وانحراف معياري (0.777)، وذلك لأن مرونة الموارد البشرية مهمة في مواءمة متطلبات العمل مع نظام الموارد البشرية لتحقيق مستوى أفضل للمؤسسة، وتساهم الفقرات في إبراز مرونة الموارد البشرية المنصوص عليها في (X5) والتي نصت على "أن إدارة المؤسسة تعمل على مواءمة مرونة الموارد البشرية لمؤسساتها مع القدرة

التنافسية" اذ يشير أدنى متوسط (4.05) وانحراف معياري (1.010) وهذا يفسر أن مديرية بلدية الانبار تساعد موظفيها على تكيف موظفيها مع مجموعة متنوعة من المواقف وفقاً لبيئة العمل.

وصف كل بعد من ابعاد مرونة الموارد البشرية وتشخيصه حسب ادراك افراد العينة أ- المرونة المهارية

من أجل الوقوف على واقع الموارد البشرية في المؤسسة المبحوثة تمكن الباحث من الإفادة من إجابات الأفراد المبحوثين عن المتغيرات الفرعية التي تعبر عن المرونة المهارية والمتمثلة بالمتغير (5Y-1Y) من خلال الجدول التالي:

جدول (2) التوزيع التكراري الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعد المرونة المهارية

رمز الفقرة	بدائل الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
	اتفق تماماً		اتفق		اتفق الى حد ما		اتفق		لا اتفق				
	التركرار	%	التركرار	%	التركرار	%	التركرار	%	التركرار	%			
1 Y	3 6	19.6	2 18	756.	58	18.1	15	4.7	3 0.9	3.89	0.799	20.53	
2 Y	68	21.2	177	55.1	63	19.6	8	2.5	5 1.6	3.92	0.802	20.45	
3 Y	85	26.5	173	53.9	52	16.2	7	2.2	4 1.2	4.02	0.792	19.70	
4 Y	62	19.3	170	53.0	68	21.2	8	4.0	8 2.5	3.83	0.874	22.81	
5 Y	57	17.8	157	48.9	80	24.9	9	5.6	9 2.8	3.73	0.913	24.47	
المعدل العام			20.88 %		53.52 %		20 %		3.8 %		3.878	0.836	21.55
المؤشر الكلي			74.4 %		20 %		5.6 %		1.8 %				

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي

وفقاً للبيانات الواردة في الجدول (2) والمتضمنة المرونة المهارية فقد بلغت نسبة الاتفاق العام لإجابات أفراد العينة (اتفق، اتفق تماماً) (74.4%) على إجمالي الفقرات المعبرة عن هذا البعد، مما يدل على وجود درجة من التناغم في إجابات أفراد العينة على بعد المرونة المهارية ، أي أن آراء أفراد العينة تميل نحو الإيجابية بناءً على مقياس ليكرت الخماسي، وقد عزز ذلك المتوسط الحسابي الكلي (4.148)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي الافتراضي للمقياس، كما تبين أن (5.6%) منهم غير متفقين، وبلغت نسبة (اتفق نوعاً ما) (20%)، وقد عزز ذلك قيمة المتوسط الحسابي، حيث بلغ (3.878%) بانحراف معياري قدره (0.836) ومعامل اختلاف قدره (21.55%) وهذا يدل على اتفاق أفراد العينة حسب وجهة نظرهم الشخصية وبدرجة واضحة على فقرة (Y3). أما الفقرات التي ساهمت في تعزيز المرونة المهارية والتي تنص على "أن إدارة منظمنا تشجع الافراد الماهرين على الابتكار على جميع مستويات المؤسسة" وهذا ما فسرتة إجاباتهم بالحصول على أعلى متوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.792)، وذلك لأن المرونة المهارية تمكن الأفراد العاملين من اتخاذ قرارات طوعية تعزز نجاح المؤسسة على المدى الطويل، أما الفقرات التي ساهمت بأقل قدر في إثراء المرونة المهارية فهي (Y5) والتي تنص على أن "إدارة مؤسساتنا تتيح الفرصة للأفراد الماهرين للمشاركة في صياغة الاستراتيجية"، حيث حصلت

على أقل متوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.913)، مما يدل على أن المديرية تعمل على مساعدة أفرادها العاملين على استخدام مهاراتهم في حل العديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة .

ب - المرونة السلوكية

تمكن الباحث من الإفادة من إجابات الأفراد المبحوثين عن البعد الثاني لمرونة الموارد البشرية والمبينة بالجدول الآتي:

جدول (3) التوزيع التكراري الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعد المرونة السلوكية

رمز الفقرة	بدائل الاستجابة												معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	اتفق تماما		لا اتفق		اتفق الى حد ما		اتفق		اتفق تماما						
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%					
6 Y	65	20.2	181	56.4	63	19.6	8	2.5	4	1.2	3.92	0.778	19.84		
7 Y	54	16.8	213	66.4	47	4.6	2	0.6	5	1.6	3.96	0.693	17.5		
8 Y	60	18.7	180	56.1	67	20.9	5	1.6	9	2.8	3.86	0.833	21.58		
9 Y	67	20.9	181	56.4	65	20.2	4	1.2	4	1.2	3.94	0.756	19.18		
10 Y	127	39.6	129	40.2	44	13.7	17	5.3	4	1.2	4.12	0.920	22.33		
المعدل العام	3.24%2		55.1%		15.8 %		11.2 %		6 %1.		3.96	0.796	20.10		
	78.34 %		15.8 %		12.8 %										
المؤشر الكلبي															

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي

تشير البيانات في الجدول (3) إلى وجود اتفاق في آراء المبحوثين حول بُعد المرونة السلوكية، حيث بلغت نسبة الموافقة لاستجابات المبحوثين (اتفق، اتفق تمامًا) (78.34%) على إجمالي الفقرات المعبرة عن هذا البُعد وهذا يدل على وجود درجة من التناغم في إجابات المبحوثين حول بُعد المرونة السلوكية. أما المبحوثين فيميلون نحو الإيجابية بناءً على مقياس ليكرت الخماسي ، وقد عزز ذلك المتوسط الحسابي الكلبي (3.96)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي الافتراضي، كما يتبين أن (12.8%) منهم غير متفق، وبلغت نسبة (اتفق إلى حد ما) (15.8%)، بمتوسط حسابي (3.96%) وانحراف معياري (0.796%) ومعامل اختلاف (20.10%). وهذا يدل على اتفاق أفراد العينة من وجهة نظرهم الشخصية وبدرجة واضحة فيما يتعلق بهذه الفقرات، ومن أبرز الفقرات التي ساهمت في إثراء المرونة السلوكية الفقرة (10Y) والتي تنص على "أن إدارة مؤسستنا توظف أشخاصًا أكفاء يمتلكون مهارات سلوكية متميزة" وهذا ما فسرت إجاباتهم بحصولها على أعلى متوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.920) وذلك لأن المؤسسة تسعى إلى رفع مستواها وتحقيق أهدافها بالاعتماد على كفاءة أفرادها، أما الفقرات التي ساهمت بأقل قدر في إثراء المرونة السلوكية فكانت الفقرة (8Y) والتي تنص على "أن إدارة مؤسستنا تساعد موظفيها في دعم سلوكهم المتميز للعاملين " حيث حصلت على أقل متوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.833) مما يدل على أن مديرية بلدية الانبار تشجع أفرادها على تطوير السلوكيات الايجابية في المؤسسة.

ج- المرونة الوظيفية

من أجل التعرف على واقع المرونة الوظيفية في المؤسسة المبحوثة فقد تمكن الباحث من الوصول إلى إفادة من إجابات الأفراد المبحوثين عن المتغيرات الفرعية المعبرة عن المرونة الوظيفية، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4) التوزيع التكراري الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعد المرونة الوظيفية

رمز الفقرة	بدائل الاستجابة												الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
	اتفق تماماً		اتفق		اتفق الى حد ما		لا اتفق		لا اتفق تماماً						
	النكرار	%	النكرار	%	النكرار	%	النكرار	%	النكرار	%					
Y11	50	15.6	177	55.1	77	24.0	15	4.7	2	0.6	3.80	0.776	20.42		
Y12	126	39.3	126	39.3	58	18.1	11	3.4	0	0	4.14	0.832	20.9		
Y13	109	34.0	141	43.9	53	16.5	14	4.4	4	1.2	4.05	0.890	21.97		
Y14	109	34.0	141	43.9	59	18.4	11	3.4	1	0.3	4.08	0.827	20.26		
Y15	99	30.8	136	42.4	68	21.2	12	3.7	6	1.9	3.97	0.916	23.07		
المعدل العام	%30.74		%44.92		%19.64		%3.92		%0.8		4.008	0.848	21.15		
	%75.66		19.64		%4.72										
المؤشر الكلي															

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول (4) أن معدل الاتفاق العام على فقرات المرونة الوظيفية الإجابات الأفراد المبحوثين بلغت (اتفق، واتفق تماماً) (75.66%) على إجمالي الفقرات المعززة لهذا البعد، وهذا يشير إلى وجود درجة من التوافق في إجابات الأفراد المبحوثين على فقرات المرونة الوظيفية، وهذا يعني أن إجابات الأفراد المبحوثين تتجه نحو الإيجابية بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي وقد عزز ذلك الوسط الحسابي الإجمالي (4.008) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس وأن (4.72%) منهم غير متفقين، وبلغت نسبة (اتفق إلى حد ما) الاجمالية (19.64%)، وذلك بوسط حسابي (4.008%) وبانحراف معياري (0.848%) وبمعامل اختلاف (21.15%) وهذا يدل على اتفاق الأفراد المبحوثين وفقاً لوجهة نظرهم الشخصية وبدرجة واضحة حول هذه الفقرات ومن أبرز الفقرات التي أسهمت في تعزيز المرونة الوظيفية هو (12Y) والتي تنص على " ان إدارة المؤسسة تعتمد على اشخاص يمتلكون مواهب وظيفية متميزة لحل أي مشكلة تواجه الزبون بشكل يلي توقعاتهم من خلال امتلاكهم المرونة الوظيفية" وهذا ما فسرت إجاباتهم من خلال حصوله على أعلى وسط حسابي (4.14) وبانحراف معياري (0.832)، وذلك لأن المؤسسة تسعى إلى تقديم أفضل الخدمات لزيائنها، وكانت أقل الفقرات إسهاماً في إغناء المرونة الوظيفية هو (11Y) والتي تنص على "تتابع إدارة مؤسستنا متطلبات المرونة الوظيفية في استقطاب وتوظيف الافراد"، إذ حصل على أقل وسط حسابي بلغ (3.80) وبانحراف معياري (0.776) مما يدل على أن مديرية بلدية الانبار تتابع متطلبات زبائنها ولكن ليست بنسب اتفاق عالية.

ثانيا : تحليل النتائج واختبار الفرضيات

1. اختبار الفرضية الرئيسية الاولى: نتائج اختبار علاقات الارتباط بين مرونة المورد البشري و الإدارة الالكترونية على مستوى المؤسسة المبحوثة، التي نصت عليها الفرضية الرئيسية " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرونة الموارد البشرية والإدارة الالكترونية " في المؤسسة المبحوثة، ولتحديد طبيعة هذه العلاقة ومستوى معنوياتها إحصائياً تم إعداد الجدول رقم (5).

جدول (5) اختبار علاقة الارتباط

المتغير التابع	المتغير المستقل
الإدارة الالكترونية	مرونة الموارد البشرية
	0.646
N=89	
P=< 0.05	

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي

كانت نتيجة اختبار علاقة الارتباط بين مرونة المورد البشرية والإدارة الإلكترونية على مستوى المؤسسة المبحوثة فنتائج التحليل وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين مرونة المورد البشرية والإدارة الإلكترونية بدلالة قيمة معامل الارتباط البالغة (0.646) عند مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن هناك علاقة إيجابية بين مرونة المورد البشرية والإدارة الإلكترونية فكلما تمتعت القيادات الإدارية بالمرونة في صياغة خططها الاستراتيجية كلما قاد ذلك المؤسسة نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: أما اختبار علاقة الارتباط ومناقشتها بين أبعاد مرونة المورد البشرية والإدارة الإلكترونية على مستوى المؤسسة المبحوثة تبين نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين أبعاد مرونة المورد البشرية والإدارة الإلكترونية كما في الجدول رقم (6).

جدول رقم (6) عرض نتائج اختبار علاقة التأثير بين متغيرات البحث

أبعاد مرونة الموارد البشرية			المتغير المستقل
المرونة الوظيفية	المرونة السلوكية	المرونة المهارية	المتغير التابع
0.619	0.502	0.476	الإدارة الإلكترونية

N=89

P=< 0.05

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي

أ. نتائج اختبار الارتباط ومناقشته بين المرونة المهارية (فردياً) والإدارة الإلكترونية على مستوى المؤسسة محل البحث حيث تُظهر نتائج التحليل في الجدول (6) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المرونة المهارية (فردياً) والإدارة الإلكترونية، كما تدل على ذلك قيمة معامل الارتباط البالغة (0.476) عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود علاقة طردية بين الإدارة الإلكترونية والمرونة المهارية. وكلما زادت مرونة الإداريين في صياغة خططهم كلما قاد ذلك المؤسسة نحو التسريع في التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

ب. نتيجة اختبار الارتباط ومناقشته بين البعد الثاني لمرونة الموارد البشرية وهو المرونة السلوكية (الفردية) والإدارة الإلكترونية على مستوى المؤسسة محل البحث إذ أظهرت نتائج التحليل في الجدول (6) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد المرونة السلوكية (الفردية) والإدارة الإلكترونية، كما تدل على ذلك قيمة معامل الارتباط البالغة (0.502) عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن المرونة السلوكية تمثل الركيزة الأساسية في المؤسسة، وأن امتلاك درجة عالية من المرونة السلوكية في التكيف مع المستجدات بسرعة يجعل المؤسسة تتجه نحو تحقيق الأهداف بتميز.

ت. تشير نتائج اختبار الارتباط والمناقشة بين المرونة الوظيفية (فردياً) والإدارة الإلكترونية على مستوى المؤسسة محل البحث إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المرونة الوظيفية (فردياً) والإدارة الإلكترونية، كما تشير إلى ذلك قيمة معامل الارتباط البالغة (0.619) عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن سعي المؤسسة لتحقيق المرونة الوظيفية هو مفتاح نجاحها وتفوقها وبقاءها في سوق العمل، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا إذا كانت لديها ذخيرة واسعة من المهارات والممارسات الوظيفية.

3. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة : نتائج اختبار تأثير مرونة المورد البشرية في الإدارة الالكترونية في المؤسسة المبحوثة، والتي نصت الفرضية الرئيسية الثانية على أنه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين مرونة الموارد البشرية والإدارة الالكترونية " في المؤسسة مبحوثة، ولتحديد هذا التأثير تم إعداد الجدول (7) الذي يوضح طبيعته ومعنويته إحصائياً

جدول (7) اختبار علاقة التأثير

F	T	مرونة الموارد البشرية	R ²	مستوى المعنوية sig	المتغير المستقل المتغير التابع	
					β1	β0
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة			
3.841	337.263	19.68	18.365	0.000	0.515	1.188
						45.750
						الإدارة الالكترونية

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي

يلاحظ من جدول (7) لنتائج تحليل الانحدار أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية كمتغير (مستقل) في الإدارة الإلكترونية كمتغير (تابع)، كما يتضح من قيمة (F) المحسوبة البالغة (337.263)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية المقابلة لها والبالغة (3.841) عند درجتي حرية (1.319) ومستوى دلالة (0.000). ويتأكد هذا التأثير من خلال قيمة اختبار (T) المحسوبة والتي بلغت (18.365)، وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.968). كما بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.515) مما يعني أن (51.5%) من الفروق الموضحة في الإدارة الإلكترونية ترجع إلى تأثير مرونة الموارد البشرية، والباقي يرجع إلى متغيرات عشوائية لا يمكن التحكم فيها أو لا يتم تضمينها في نموذج الانحدار إطلاقاً، وبتتبع قيمة معامل (β1) وهي (1.188) فإن ذلك يشير إلى أن تغير قيمته (1) في متغير مرونة الموارد البشرية سيؤدي إلى تغير قدره (1.188) ويؤدي إلى تحقيق الإدارة الإلكترونية. وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير دال إحصائياً لمرونة الموارد البشرية في الإدارة الإلكترونية على مستوى المؤسسة المبحوثة.

الاستنتاجات

1. كان المعدل العام لمرونة في الموارد البشرية جيداً وإيجابياً، حيث يتمتع الموظفون بمرونة الموارد البشرية، مما يدل على اهتمام المؤسسة ببنية أعمال مرنة تهدف إلى تحقيق التميز المؤسسي.
2. كان هناك اتفاق بين آراء المستجيبين حول ابعاد مرونة الموارد البشرية، حيث حصلت هذه الابعاد على أعلى نسبة اتفاق بين إجابات المستجيبين، مما يدل على درجة عالية من الاتساق في إجابات المستجيبين على ابعاد مرونة الموارد البشرية وهذا يدل على رغبة الموظفين في ابتكار أساليب عمل جديدة وتبني التقنيات الحديثة في مجال عملهم داخل المؤسسة المبحوثة.
3. تتمتع مديرية بلدية الانبار بمرونة كافية في إدارة مواردها البشرية بالاعتماد على الكوادر الماهرة وذات الخبرة في تنفيذ أعمالها.

4. تؤثر ابعاد مرونة الموارد البشرية على الإدارة الالكترونية على المستويين الكلي والجزئي، مما يدل على أنه كلما زادت مرونة الموظفين في المؤسسة المبحوثة زادت فرصة تحقيق التحول الى الإدارة الالكترونية.

التوصيات

١. على مديرية بلدية الأنبار الاطلاع على الدراسات والتجارب والأبحاث التي أجرتها الدول المتقدمة في مجال مرونة الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية، والسعي للاستفادة من أهم نتائجها بعد تكييفها مع البيئة العراقية لتطوير بيئتها.

٢. دعم مرونة الموارد البشرية في مديرية بلدية الأنبار من خلال عقد الدورات التدريبية وورش العمل والندوات والمؤتمرات بشكل مستمر لزيادة الوعي والفهم في هذا المجال.

٣. على إدارات مديرية بلدية الأنبار تطبيق سياسات تحفيزية، كالمكافآت المادية والمعنوية، لرفع الروح المعنوية لدى موظفيها وتعزيز ولائهم الوظيفي.

٤. على مديرية بلدية الأنبار استقطاب وتعيين ذوي المرونة العالية بعد إجراء اختبار للمتقدمين.

References

1. Al-Ubaidi, Noor Ali Aboud, Al-Mulla Touhi, Hala Faza' Dagher, Al-Halwaji, Maryam Mun'im Malallah. (2025) "The role of e-management requirements in human resources skills: An analytical study of the opinions of a sample of employees in the College of Administration and Economics, University of Mosul." *Al-Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences*, Volume 15, Issue 1. <https://iasj.rdd.edu.iq/journals/journal/issue/13694>
2. Al-Ghalibi, Taher Mohsen Mansour. (2021) The impact of human resource flexibility on organizational performance/talent capital as an interactive variable, *Journal of Administrative Studies*, College of Administration and Economics/University of Basra, Volume 14, Issue 29. <https://iasj.rdd.edu.iq/journals/journal/issue/2715>
3. Rahmatullah, Amir Abbas (2010), "The impact of e-management on organizational performance through job empowerment: an exploratory analytical study in the General Company for Textile and Leather Industries (Wool Factory/) General Administration", *Warith Scientific Journal*, ISSN: 2618-0278 Vol. 4No. 10. <https://iasj.rdd.edu.iq/journals/journal/issue/12752>
4. Al-Lami, Muhammad Hamid Abdul Majeed. (2022) The role of human resource flexibility in improving the strategic performance of hotel organizations: An exploratory study of the opinions of a sample of employees in premium hotels in Baghdad, *Journal of Business Economics for Applied Research*, University of Fallujah, Volume 3, Issue 1. <https://iasj.rdd.edu.iq/journals/journal/issue/853>
5. Khamas, Tahani Falah (2023), "Electronic Management of Information Institutions and its Role in Iraqi Economic Security", *Iraqi Association of Information, Library and Documentation Specialists*, Volume 5, Issue 2. <https://iasj.rdd.edu.iq/journals/journal/issue/12755>
6. Pradhan, R. K., Kumari, I. G., & Kumar, U. (2017). "Human resource flexibility and organisational effectiveness: mediating role of organisational citizenship behaviour". *International Journal of Human Resources Development and Management*, 17(3-4), 282-300 . <https://www.researchgate.net/publication/319362301>
7. Sanchez, R. (1995). "Strategic flexibility in product competition". *Strategic management journal*, 16(S1), 135-159. <https://sms.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250160921>
8. Do, B. R., Yeh, P. W., & Madsen, J. (2016). "Exploring the relationship among human resource flexibility, organizational innovation and adaptability culture". *Chinese Management Studies*. <https://www.emerald.com/cms/article-abstract/10/4/657/87491>
9. Bal, P. M., & De Lange, A. H. (2015). "From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 126-154. <https://psycnet.apa.org/record/2014-35897-001>
10. Bhattacharya, M., Gibson, D. E., & Doty, D. H. (2005). "The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance". *Journal of management*, 31(4), 622-640. <https://www.researchgate.net/publication/253572744>
11. Milliman, J., Glinow, M. A. V., & Nathan, M. (1991). "Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies" . *Implications for congruence theory Academy of management review*, 16(2), 318-339. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.1991.4278949>
12. Kumar, R. L. (1998). "Understanding the business value of information systems: a flexibility-based perspective. In *Measuring information technology investment payoff*: contemporary approaches (pp. 301-320). <https://dl.acm.org/doi/10.5555/289922.298915>
13. Schwertner, K. (2017). "Digital transformation of business". *Trakia Journal of Sciences*, 15(1), 388-393. <https://www.sciepub.com/reference/406605>
14. Bekkhus, R. (2016). "Do KPIs used by CIOs decelerate digital business transformation? The case of ITIL". <https://aisel.aisnet.org/digit2016/16>
15. Romero, D., Flores, M., Herrera, M., & Resendez, H. (2019). "Five management pillars for digital transformation integrating the lean thinking philosophy". In *2019 IEEE International conference on Engineering, technology and Innovation (ICE/ITMC)* (pp. 1-8). IEEE. <https://www.researchgate.net/publication/333907572>
16. Gong, C., & Ribiere, V. (2021). "Developing a unified definition of digital transformation". *Technovation*, 102, 102217. <https://www.academia.edu/75577359>

17. Berghaus, S. (2018). "The Fuzzy Front End of Digital Transformation: Activities and Approaches for Initiating Organizational Change Strategies" .
https://www.researchgate.net/publication/330113136_Disentangling
18. Ebert, C., & Duarte, C. H. C. (2018). "Digital transformation. IEEE Softw", 35(4), 16-21 .
19. Hill, Carolyn J. and Laurence E(2016)." Lynnjr, Governonce and Public Management an Introduction", Journal of Policy Analysis and Management, vol. 23, no. 1, pp. 3-11.
<https://www.jstor.org/stable/26429382>
20. Malkawi, N. (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. <https://www.researchgate.net/publication/341129695>
21. Panneerselvam, M. & Mannampandal & Mayiladuthurai & Nagapattinam & Tamilnadu. (2017). "Electronic Human Resource Management". International Journal of Multidisciplinary Research and Modern Education, Volume 3, Issue 1, Page N 55-58. <https://zenodo.org/records/290675/files/335.pdf>