

# مدى تطبيق المنظمات المرنة لنظم معلومات الموارد البشرية – المفوضية العليا المستقلة للانتخابات مكتب صلاح الدين نموذجاً

م. فراس حسين علوان      م. صهيب عبدالرحمن طعمه      ا.م.د. ميسون عبدالله احمد  
جامعة تكريت      جامعة تكريت      جامعة الموصل  
كلية الادارة والاقتصاد      كلية الادارة والاقتصاد      كلية الادارة والاقتصاد

P: ISSN : 1813-6729

<http://doi.org/10.31272/JAE.43.2020.126.5>

E : ISSN : 2707-1359

مقبول للنشر بتاريخ: 2020/11/3

تاريخ أستلام البحث: 2020/9/20

## المستخلص

تعد المرونة التنظيمية مصدراً للتميز والريادة، فقد تنبّهت المنظمات المرنة الى سؤال مهم جعلها في طليعة ركب التنافس ضمن مجال عملها، وفي جوهره تكمن حقيقة المرونة التنظيمية وهو؛ ماذا يحدث في البيئة المحيطة وماذا نعمل للتكيف معها؟ ، ولأجل ذلك اعتمدت المرونة التنظيمية بأبعادها (الزمنية، والنطاق ، والتوجه، والتركيز) كمتغير مستقل، في حين اعتمدت نظم المعلومات الموارد البشرية بأبعاده (التقنية، والتنظيمية، والبشرية) كمتغير تابع.

وقد جرى البحث في المفوضية العليا المستقلة للانتخابات وشملت عينة من موظفي مكتب انتخابات صلاح الدين والمراكز التابعة له والبالغ (84) فرداً يحتلون مواقع ادارية متقدمة ومن مختلف المستويات التنظيمية ، ومن ثم تم قياس متغيرات البحث باعتماد استبانة مكونة من (21) فقرة اعدت لهذا الغرض، وقد تجسدت المشكلة الميدانية بضعف اهتمام الهيئة العليا المستقلة للانتخابات المذكورة في تبني استراتيجية تمكنها من العمل بمرونة اكثر استجابة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، ومنها هدف البحث الى معرفة المنظمات المرنة وواقع استخدامها لنظم معلومات الموارد البشرية في عملها ، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم برنامج التحليل الاحصائي ((SPSS.V.24 لتحليل البيانات والوصول الى النتائج التي تبين ان المنظمة المبحوثة تمتلك نظم معلومات لها قابلية كبيرة على خزن واسترجاع البيانات وتحويلها الى معلومات قيمة لمتخذ القرار، وفق اجابات عينة البحث بنسبة اتفاق بلغت (75%) والتي توصي على غرارها ضرورة تقديم الادارة العليا الدعم الكامل للعاملين وتهيئة الظروف المناسبة لتعزيز المرونة التنظيمية وزيادة قابلية التحكم ودمج نظم معلومات الموارد البشرية في جميع مفاصل المنظمة ، لضمان وصول المعلومات لجميع مستويات اتخاذ القرار والاستفادة منها. الكلمات المفتاحية: المرونة ، التكيف التنظيمي ، انواع النظم البشرية.



مجلة الادارة والاقتصاد

العدد 126 / كانون الاول / 2020

الصفحات : 57-71

## المقدمة:

تعمل منظمات عصر المعرفة في بيئات عمل تنظيمية أكثر اضطراباً ، ويحتاج مدراؤها إلى اتخاذ موقف استباقي في إنشاء استراتيجيات تتوافق مع هذه البيئات وتتكيف معها ومنذ أن أصبحت التغييرات الخارجية غير محددة وبشكل متزايد ، فقد يكون من الخطورة للغاية اعتماد المنظمات على نهج الإدارة الاستراتيجية التقليدية، لذلك ، تصبح المرونة التنظيمية خياراً استراتيجياً ذا فاعلية لتحقيق نتائج كبيرة للمنظمات، ويمكن عدها كميزة تنافسية للمنظمة تجعلها أقل عرضة للتغيرات الخارجية غير المتوقعة أو تضعها في وضع أفضل للاستجابة بنجاح لمثل هذا التغيير، من خلال اعتماد الآليات والإجراءات والضوابط، تدعمها نظم معلومات متطورة بشرية وتكنولوجية ومالية وغيرها، تسهم جميعها في دعم المنظمة لتحقيق أداء متميز؛ حيث يقوم نظام معلومات الموارد البشرية، بجمع البيانات المتعلقة بالعاملين والعملية الانتاجية وتنظيمها ومعالجتها لغرض انتاج معلومات دقيقة، مما يتيح لإدارة الموارد البشرية متابعة حركة العاملين وتقييم ادائهم، الامر الذي يمكنها من اتخاذ قرارات صحيحة وفي الوقت المناسب، وبغية اغناء البحث الحالية، يتم تناول متغيراتها بالتفصيل من خلال تقسيمها الى اربعة مباحث اذ تناول المبحث الاول: منهجية البحث، اما المبحث الثاني: عرض الطروحات والكتابات النظرية للمرونة التنظيمية، في حين تناول المبحث الثالث: نظم معلومات الموارد البشرية، اما المبحث الرابع: الجانب الميداني، المبحث الخامس: عرضت فيه الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الاول : منهجية البحث

### اولاً: مشكلة البحث

تحتاج المنظمات التي تعمل في بيئة سريعة التغير الى تبني استراتيجية تمكنها من العمل بمرونة اكثر استجابة لهذه التغيرات ، وهذا يتطلب منها مرونة داخلية وخارجية كبيرة للعمل بدناميكية اكبر وضرورة توافر امكانيات عالية تسمح لها بتبني النظم المختلفة التي تستجيب لمتطلبات المرونة التنظيمية ، واهمها نظم معلومات الموارد البشرية التي تربط جانبيين حيويين في العمل وهو الجانب التكنولوجي والاخر يتمثل بأداء المورد البشري؛ من خلال ذلك يمكن تحديد مشكلة البحث وفق الاسئلة التالية:

1. هل تملك المنظمة المبحوثة في المفوضية العليا المستقلة للانتخابات مرونة تنظيمية.
2. مدى اعتماد المنظمة المبحوثة على نظم معلومات الموارد البشرية في عملها.
3. هل تستخدم المنظمة المبحوثة، نظم معلومات الموارد البشرية في تعزيز مرونتها التنظيمية.

### ثانياً : اهمية البحث

ان حيوية الموضوع الذي يتناوله هذا البحث وحدائته على المستوى التنظيمي، يؤثر بصورة كبيرة على جودة العمل وسرعة الاداء للأفراد والمنظمات وانعكاس ذلك على المجتمع باسره، حيث تزيد المرونة من قابلية التحكم في المنظمة بامتلاكها مجموعة من القدرات الإدارية والتنظيمية والتكنولوجية والثقافية والمالية؛ اللازمة لضمان الاستخدام الفعال لموارد المنظمة ويتطلب ذلك مجموعة من أنظمة المعلومات المتطورة التي تزيد من فاعلية المنظمة في تحقيق مرونتها التنظيمية وتساعد القرارات المتخذة وتمنح المنظمة حرية اكبر في التعاطي مع المورد البشري وتستثمر الاجهزة التقنية في انتاج معلومات دقيقة عن طبيعة العمل والعاملين من خلال تحليل وتنظيم البيانات، الامر الذي يحقق اهدافها التنظيمية بكفاءة وفاعلية.

### ثالثاً: اهداف البحث

يسعى البحث للوصول الى مجموعة من الاهداف التي تعزز الاداء التنظيمي وتزيد من قدرتها على التكيف والاستجابة للتغيرات المستمرة في بيئة العمل.

1. التعرف على طبيعة المرونة التنظيمية في دائرة انتخابات صلاح الدين.
2. توجيه المنظمة المبحوثة على اعتماد نظم معلومات الموارد البشرية في قراراتها المتخذة.
3. تحديد واقع استخدام المنظمات المرنّة لنظم معلومات الموارد البشرية في عملها.
4. البحث على استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في كافة المجالات التنظيمية في مفوضية انتخابات صلاح الدين.

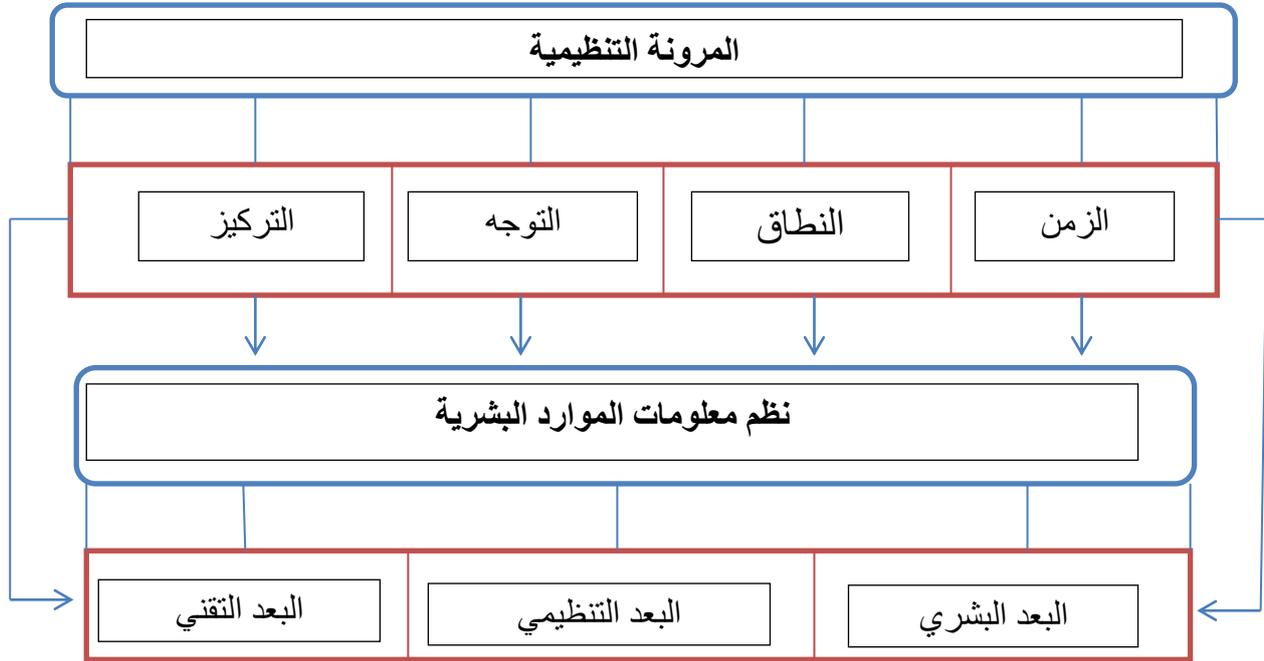
### رابعاً: المخطط الافتراضي وفرضيات البحث

#### 1. مخطط البحث

يحوي مخطط البحث الافتراضي متغيرات البحث المستقلة والتابعة، والتي يمكن ذكر تعريفها الاجرائي وكما يلي:

- المرونة التنظيمية: هي قدرة المنظمة لمواكبة التغييرات البيئية والانسجام معها بالسرعة الممكنة (الفاضل، 2015، 906).
- نظم معلومات الموارد البشرية: يعتمد على إجراءات محددة ومنظمة، ويهتم هذا النظام بجمع وتخزين وحفظ،

واسترجاع البيانات الدقيقة والموضوعية، أي ذات الفائدة في تعظيم الاداء البشري (الروسن والعموش، 2013، 230).  
ويظهر من خلاله علاقات التأثير التي افترضها البحث الحالي والموضحة تفصيلاً ضمن فرضياتها،  
وبيين الشكل التالي مخطط البحث.



الشكل (1)  
مخطط البحث الافتراضي

المصدر : من اعداد الباحثين وفق متغيرات البحث.

## 2. فرضيات البحث

يقوم البحث على فرضية رئيسية واحدة ، تبين علاقة التأثير بين ابعاد المتغير المستقل والمعتمد وكما يلي:  
1. يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين ابعاد المرونة التنظيمية ونظم معلومات الموارد البشرية وتنتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد الزمن ونظم معلومات الموارد البشرية .
2. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد النطاق ونظم معلومات الموارد البشرية.
3. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد التوجيه ونظم معلومات الموارد البشرية.
4. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد التركيز ونظم معلومات الموارد البشرية.

**خامساً:** يبين الجدول (1) المعلومات التي تحويها استمارة الاستبيان ، وحسب متغيري البحث (المستقلة، والتابعة) والمصادر التي اعتمدها الباحث عند تصميم الاستبانة.

### جدول (1)

محتويات استمارة الاستبيان

المصادر	العبارات		المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية	الفقرة
	المجموع	العدد			
-	84	84	معلومات عن افراد العينة	المعلومات الشخصية	الاولى
(عبد الكاظم، الكعبي، 2017، 233-234) (السلتي،حسين،2018،106-109) (109)	12	3	الزمن	المرونة التنظيمية	الثانية
		3	النطاق		
		3	التوجه		
		3	التركيز		
(جبيرات،بجاوي،2014، 440-441) (عبدالرحمن، 2015، 204-206)	9	3	البعد البشري	نظم المعلومات الموارد البشرية	الثالثة
		3	البعد التنظيمي		
		3	البعد التقني		

المصدر : من اعداد الباحثين وفق متغيرات البحث.

## سابعاً: الدراسات السابقة

1- دراسة (سالم، وحسين، 2013) بعنوان: "نظم المعلومات وعلاقتها في تقويم الأداء الاستراتيجي للمنظمات المرنة"

هدف هذا البحث إلى تحليل وتشخيص طبيعة العلاقة بين نظم المعلومات وتقويم الأداء الاستراتيجي، والتعرف على الواقع الفعلي لنظم المعلومات الصحية المحوسبة وتحديد معنوية تأثير نظم المعلومات الصحية على تقويم الأداء الاستراتيجي، للوصول إلى المشاكل والعقبات التي تحد من كفاءتها وفعاليتها ومن ابرز نتائج البحث استخدام نظم المعلومات الذي يعد عاملاً مهماً في تحفيز العاملين على تسهيل عملية الخزن والاسترجاع واستخدام المعلومات في عملية تقويم الأداء، وكانت أهم مقترحات البحث هي ضرورة توجه المؤسسات الصحية نحو استخدام نظم المعلومات وبناء قواعد بيانات في عملية تصميم النظم بما يتلاءم مع الإجراءات ووسائل تقويم الأداء واستخدام تقنيات المعلومات التي تسهل عملية التقويم.

2- دراسة (الفاضل، 2015) بعنوان: "تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية المملكة الأردنية الهاشمية"

هدف البحث للتعرف على مدى الحاجة لتطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، والوقوف على واقع إشكاليات الهياكل التنظيمية في إدارة الجامعات وأفاق تطويرها، ومدى استجابتها للظروف البيئية والتطورات التكنولوجية المعاصرة، وأظهرت ابرز نتائج البحث إن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في درجة الحاجة إلى تطبيق مفهوم المرونة في الجامعات الحكومية الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وتطبيق منظومة مرنة ومتعاونة قادرة على التحالف والتفاهم مع الموظفين والعاملين والعمل على بناء جسور الثقة بين المنظمة وموظفيها بهدف الحفاظ على أفضل الموظفين.

3- دراسة ((Ritesh,2014: Role of Human Resource information Systems))  
in an Educational Organization

"دور نظم معلومات الموارد البشرية في المنظمة التعليمية"  
إن من الأهمية بمكان ما أن يتم تدعيم وظيفة الموارد البشرية في المنظمات بواسطة نظم المعلومات لتكون قادرة على تقديم الخدمات وتحسين العمليات. ونظم معلومات الموارد البشرية (HRIS) توفر وسيلة لاكتساب وتخزين وتحليل وتوزيع المعلومات التي تخدم أصحاب المصلحة المختلفين. ونظم معلومات الموارد البشرية (HRIS) تمكن التحسن في العمليات التقليدية وتعزيز عملية صنع القرار الاستراتيجي. وركزت هذه البحث على مناقشته دور نظم معلومات الموارد البشرية في وظيفة الموارد البشرية. وقد توصلت البحث حول أثر HRIS في مؤسسة تعليمية إلى توصيف العملية في وظيفة الموارد البشرية ووضحت كيفية دعم HRIS عمليات المنظمة مع العمليات ذات الصلة تحت كل عملية رئيسية. والنتائج التي توصلت إليها البحث هي تشجيع منظمات أخرى مماثلة لاعتماد نظم معلومات الموارد البشرية لكي يصبح استخدامه أكثر انتشاراً.

4- دراسة (Asha,2014):Human Resource Information Systems (HRIS) in  
HR planning and development in mid to large sized organizations)

نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS) في تخطيط تنمية الموارد البشرية في المنظمات المتوسطة والكبيرة"

هدف هذا البحث إلى استكشاف مدى استخدام نظام معلومات الموارد البشرية (HRIS) في المنظمات المتوسطة وكبيرة الحجم والمزايا التي تجنيها من تنفيذ عينة في تخطيط الموارد البشرية (HRP) في الوظائف الفرعية، كما وتعد نظم معلومات الموارد البشرية الخطوط العريضة للتكامل بين إدارة الموارد البشرية (وتكنولوجيا المعلومات)، وقد تم جمع البيانات الأولية عن طريق عينة من 50 من كبار وصغار المسؤولين التنفيذيين للموارد البشرية فقد وجد أن أكبر استخدامات نظم معلومات الموارد البشرية كانت مساهمتها في كفاءة وفعالية تخطيط الموارد البشرية من خلال حصر (المهارات، والتدريب، وتحليل الاحتياجات، والتخطيط المتقدم، والطلب على اليد العاملة وتحليل العرض). وأظهرت النتائج أن تحديد الوظائف الشاغرة بدقة هو أهم ميزة لنظم معلومات الموارد البشرية في كثير من الأحيان. ويمكن للمنظمات تسجيل كفاءة وفعالية في تخطيط الموارد البشرية لتنسجم مع استراتيجية نظام المعلومات والموارد البشرية، وكشفت البحث أن HRIS يحتاج لتقديم قدرات أكثر ذكاء لزيادة فعالية تخطيط الموارد البشرية.

## المبحث الثاني : المرونة التنظيمية

### أولاً: مفهوم المرونة التنظيمية

المرونة التنظيمية مفهوم متشعب ومن الصعوبة تحديده بصورة دقيقة، كونه يطبق في مجالات عديدة في المنظمة؛ بالرغم من ذلك توصف بانها "قدرة المنظمات على التكيف لمواكبة التغيرات الخارجية، إذ تظهر المرونة التنظيمية في اتجاهات مختلفة كمرونة المنتجات والعمليات، الخدمات، المورد البشري، السرعة، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي والثقافة (Metzner، 2010،5) وفي ذات السياق، تشير إلى القدرة التنظيمية على الاستجابة لبيئة مضطربة من خلال تطوير وابتكار المنتجات والخدمات والعمليات التنظيمية (5) (Dias & Escoval، 2014)، في حين يصفها (Sharma، et.al) بدرجة امتلاك المنظمة لمجموعة متنوعة من القدرات الإدارية والسرعة التي يمكن تفعيلها بها، لزيادة قدرة الإدارة على التحكم وتحسين القابلية التنظيمية للمنظمة (Sharma، et.al، 2010،52)، فهي ليست حالة ثابتة بل هي عملية ديناميكية وتهدف المنظمة من المرونة إلى الموازنة بين الاستقرار والتنوع (كوين والكعبي، 2017،214) وتعتبر المرونة التنظيمية خيارًا استراتيجيًا في المواقف التي يكون فيها الترقب مستحيلًا والمفاجأة الاستراتيجية مرجحة (Volberda، 1997،170) وكلما كان الوضع أكثر غموضًا، كلما احتاجت المنظمة إلى المرونة كمكمل للتخطيط (Metzner، 2010،5)، فيما اشار آخرون بانها قدرة المنظمة على اعتماد التغييرات التي تحدث في بيئتها، قد يكون هذا التكيف خارجيًا - فهذا يعني التأثير على البيئة - أو داخليًا - مما يجعل التكيف داخل المنظمة (Buła & Ziębicki 171، 2011) يتبين من التعاريف السابقة؛ أن المنظمات تستخدم المرونة التنظيمية، لوصف قدرتها على التكيف والملائمة مع الظروف الداخلية والخارجية المتغيرة.

### ثانيًا: متطلبات المرونة التنظيمية

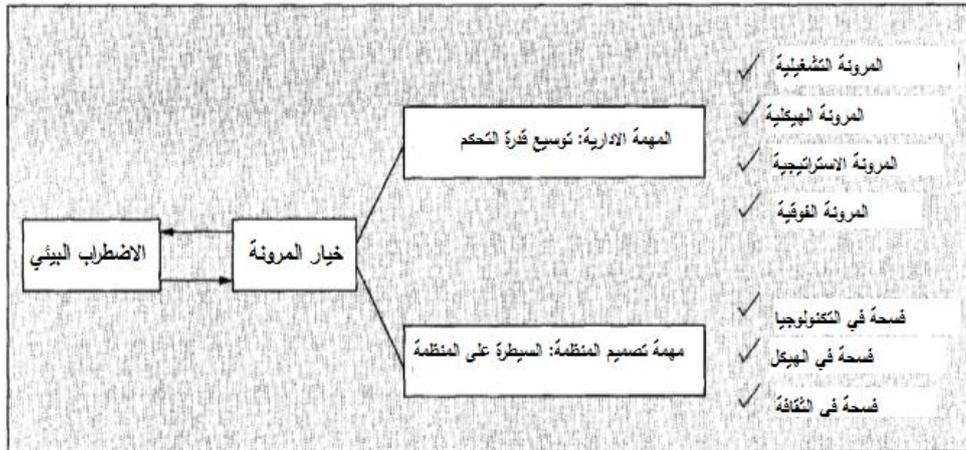
لا يمكن تحقيق المرونة أو القدرة على التكيف المرغوب إلا إذا تم تحقيق مهمتين مختلفتين:

- 1- المهمة التنظيمية في تصميم أنشطة تعزيز المرونة (التغييرات في متطلبات العمالة).
- 2- تعتمد على كيفية إدراك الموظفين لهذه المطالب المختلفة، وإذا كانوا قادرين على التصرف بناءً على ما تقصده المنظمة (Metzner، 2010،5).

لذلك المرونة هي وظيفة تفاعل مجموعتين من المتغيرات، من حيث الإدارة والتنظيم يمكننا أن نرى هذه الأزواجية في مهمتين منفصلتين (انظر الشكل 2).

أ- يُنظر إلى المرونة على أنها مهمة إدارية؛ هل يمكن للمدراء الاستجابة في الوقت المناسب بالطريقة الصحيحة؟ في هذا الصدد، يكمن الاهتمام في القدرات الإدارية التي تمنح المنظمة المرونة، مثال ذلك؛ مرونة التصنيع لتوسيع عدد المنتجات التي يمكن أن تقدمها المنظمة بشكل مربح للسوق أو مرونة الابتكار لتقليل وقت الاستجابة لطلب منتجات جديدة إلى سوق.

ب- ينظر إلى المرونة على أنها مهمة تصميم منظمة؛ هل يمكن أن تتفاعل المنظمة في الوقت المناسب بالطريقة الموجهة؟ القلق هنا هو مع "قابلية التحكم" أو قابلية تغيير المنظمة التي تنطوي على تهيئة الظروف المناسبة لتعزيز المرونة. على سبيل المثال، تتطلب مرونة التصنيع، تقنية مع الآلات المتعددة الأغراض، ومعدات عالمية وبنفس الطريقة، تتطلب مرونة الابتكار وجود هيكل للفرق متعددة الوظائف، وعدد قليل من المستويات الهرمية وعدد قليل من لوائح العمليات. (Volberda، 1997،170)



الشكل (2)

تطوير المرونة: تحدي التصميم الإداري والتنظيمي

Source: Volberda. Henk W.(1997) "Building Flexible Organizations for Fast-moving Markets" Elsevier Science Ltd, Vol. 30, No. 2, pp. 169 to 183.

المرونة التنظيمية ضرورة حتمية لبقاء المنظمات؛ ولكي تكون المنظمة مرنة ، يجب عليها العمل في جملة أمور منها التالية:

1. تهيئة بيئة داخلية سريعة الاستجابة يمكنها الاستجابة بسرعة لأي تغيير في البيئة المحيطة سواء مخطط له أو غير متوقع أو تهديد أو فرصة.
2. يجب أن يكون لدى المنظمة هيكل متغير، لإدارة التكاليف في حالة نمو المنظمة أو الركود في الصناعة أو تغيير الطلب.
3. تركيز المنظمة على الأنشطة المربحة والأساسية لنجاح المنظمة.
4. تركيز المنظمة على بنية تحتية مرنة (Sharma, et.al, 2010,55).

### ثالثاً: أنواع المرونة التنظيمية

تختلف المرونة باختلاف طبيعة المهمة التنظيمية ، وقد صنف الباحثين عدة انواع من المرونة؛ اذ صنفها (كوين والكعي، 2017، 214) بانها:

1. مرونة استباقية : تعكس قدرة المنظمة في توقع التغيير في المستقبل .
  2. مرونة رد الفعل: تمثل قدرة المنظمة في سرعة وكفاءة الاستجابة للبيئة الحالية .
- وتطرق كل من (Volberda, Sharma, et.al, 2010) ، (1997) على اربعة أنواع رئيسية من المرونة وكالتالي:

1. المرونة التشغيلية: توفر المرونة التشغيلية استجابة سريعة للتغيرات المألوفة، عادةً ما تؤدي مثل هذه التغييرات إلى تقلب مؤقت على المدى القصير في مستوى نشاط المنظمة؛ على الرغم من أن التنوع في البيئة قد يكون مرتفعاً ، إلا أن هذا النوع من المجموعات يمكن التنبؤ به بشكل معقول حتى تتمكن المنظمة ، على أساس الخبرة والاستفراء ، من تطوير إجراءات روتينية لتقليل عدم اليقين وتشتمل المرونة التشغيلية للمنظمات على الأفراد ، والعمليات ، والهيكل ، حيث يتم التخطيط لعمليات المؤسسة ومعالجتها وتنفيذها (Volberda, 1997، 171) .
2. المرونة التنافسية: المرونة اللازمة للاستجابة للتغيرات في البيئة المباشرة؛ على النقيض من التغيير التشغيلي ، تتسبب التغييرات التنافسية في حدوث تحول كبير في وضع السوق لمنظمة أو صناعة ما ، مثل إدخال منتج جديد حقاً له تأثير كبير على السوق أو دخول السوق في منافسة جديدة (Sharma, et.al, 2010,53).
3. المرونة الهيكلية: تشير المرونة الهيكلية أو القدرة على المناورة التكيفية إلى قدرة الإدارة على تكييف عمليات اتخاذ القرار والاتصالات داخل هيكل معين وكذلك السرعة التي يمكن من خلالها تحقيق ذلك (Volberda, 1997، 171).
4. المرونة الاستراتيجية: قدرة التوجيه غير الروتينية إلى القدرات المتعلقة بأهداف المنظمة، حيث يمكن تصور المرونة الاستراتيجية بطريقتين:

- فيما يتعلق بتنوع الاستراتيجيات.
- الدرجة التي يمكن للمنظمات من خلالها التحول بسرعة من استراتيجية إلى أخرى حيث المرونة الاستراتيجية باعتبارها قدرة المنظمة على المبادرة أو الاستجابة السريعة للظروف التنافسية المتغيرة وبالتالي تطوير و / أو الحفاظ على الميزة التنافسية (Sharma, et.al, 2010,57).

ان استخدام كافة انواع المرونة التنظيمية ، تتطلب توافر متطلبين اساسيين يجب ان تتمتع به كافة المنظمات، التي تضع في اولوياتها الابداع والتميز ومواكبة التطورات، وكالتالي:

- أ. المرونة الداخلية؛ المنظمات ذات المرونة الداخلية العالية ، لديها مجموعة من الإجراءات وإمكانية التحكم في الظروف التنظيمية بصورة كبيرة ، حيث يتكون مزيج المرونة من أنظمة تخطيط ومراقبة مفصلة، طالما لا توجد تغييرات غير متوقعة ، فإن قابلية التحكم في مثل هذه المؤسسة عالية (Dias & Escoval, 2014،) كما لديها قدرات مبتكرة إبداعية ، وإمكانات لإعادة تجميع الموارد والكفاءات وإعادة نشرها بسرعة (Sharma, et.al, 2010,60)، ويحتاج ارتفاع ترتيب المرونة (الاتجاه الداخلي). السياسات المرنة والقواعد المرنة المنبثقة عن مجلس الإدارة (Metzner, 2010,12) مثال ذلك اللوائح المتعلقة بحد أقصى لساعات العمل المرنة (مثل العمل الإضافي) أو قيود العطلات (مثل الحد الأقصى للعطلة).

- ب. المرونة الخارجية: قدرة الإدارة بالتأثر على البيئة بحيث تصبح المنظمة أقل عرضة للتغيرات البيئية (Volberda, 1997,171) ، وتتمتع المنظمات ذات المرونة الخارجية بامتلاكها مزيجاً واسعاً من خيارات المرونة؛ لكن على الرغم من استخدامها التقنيات الجديدة إلا أن الهياكل التنظيمية والقيم المشتركة الأساسية غير مستقرة ادارياً؛ مما يحدث "إهمال استراتيجي" فعلى الرغم من وجود مجموعة متنوعة من خيارات التغيير ، إلا أن تنفيذها صعب للغاية (Dias & Escoval, 2014،) وان القواعد والسياسات المتعلقة بالمرونة التنظيمية ذات التوجه الخارجي بشكل رئيسي؛ تهتم بشكل كبير بالعميل أو الموردين أو الدولة أو النقابات (Metzner, 2010,12) مثال ذلك الأطر الزمنية / المواعيد النهائية ، جلسات التغذية المرتدة ، الموردين المفضلين ، أنظمة التوظيف (مثل القوانين الوطنية).

### رابعاً: ابعاد المرونة التنظيمية

ترتبط المرونة التنظيمية مع مجالات عديدة في المنظمة مثل الآلات والأفراد وتدفق المواد الأولية ونطاق الخدمات والإدارة المالية والإبداع والتطوير لذا يعتبرها البعض نظام فرعي مثلها مثل الإنتاج والتسويق وأدوات المعلومات (كوين والكعي، 2017، 215) وهي مهمة على المستوى التشغيلي كما على المستوى

الاستراتيجي للمنظمة (Radomska, 2015, 19) فعلى المستوى التشغيلي ترتبط المرونة بنطاق الخدمات والتغير التكنولوجي أما على المستوى الاستراتيجي فأنها تعلق بالخيارات الاستراتيجية وتفسير الأسبقيات التنافسية والتحول من مجال عمل معين إلى آخر (Butu & Ziebigki, 2011: 172) وأن المنظمات القادرة على الاستجابة بشكل مناسب لمستويات مختلفة من عدم اليقين البيئي ستكون أكثر فعالية، وعنصرها الفاعل هو المورد البشري، وأن الأداء التنظيمي ينتج عن عدم الاستقرار بين خصائص التنظيم الهيكلي والجوانب البيئية، والمنظمات ذات الأداء العالي هي تلك القادرة على إدراك وإدارة الاضطرابات وعدم اليقين في البيئة الخارجية (Dias & Escoval, 2014: 2)، يمكن تحديد أبعاد المرونة التنظيمية من خلال الاتي:

(Buta & Ziebigki, 201:172)

أ. الزمن: يعبر عن الوقت الذي تحتاجه المنظمة للاستجابة أو لرد الفعل عن التغيرات في البيئة.

ب. النطاق: يرتبط بدرجة التكيف لعناصر محددة في المنظمة للتغيرات.

ج. التوجه: تتعلق باختيار الوسيلة الملائمة للاستعانة وهل يكون هناك توجه دفاعي أو استباقي الاستجابة.

د. التركيز: اختيار مجال التأثير للتكيف في المنظمة.

### المبحث الثالث: نظم معلومات الموارد البشرية

ان البيئات الديناميكية المتقلبة، والمنتجات والخدمات المتزايدة التعقيد التي يدخل كعنصر اساسي في تشكيلها رغبات الزبائن المتجددة والمتخصصة بذات الوقت؛ قد فرضت على الادارة العليا اعتماد انظمة اسرع استجابة للمتطلبات المستمرة، فكان دور نظم معلومات الموارد البشرية محوريا ورئيساً في هذا الامر لزيادة وتحسين الاداء، والتعامل مع الكم الهائل والمتنامي من البيانات ومعالجتها وتحويلها الى معلومات متنوعة بيد متخذ القرار بغية الوصول الى الاستغلال الامثل لهذه الموارد.

#### اولاً: مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية

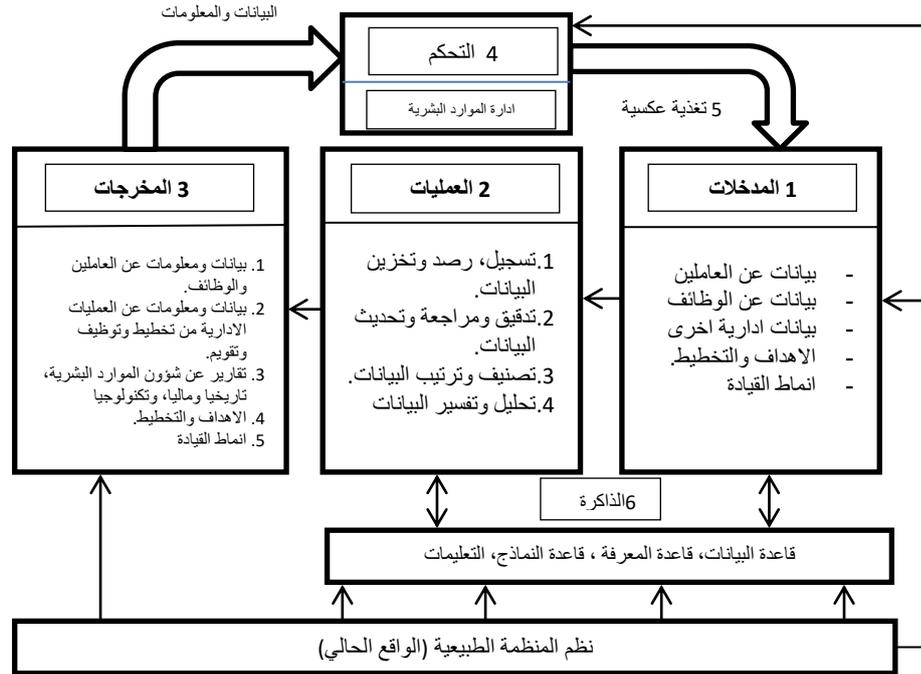
ورد الكثير من المفاهيم حول مصطلح نظم معلومات الموارد البشرية، وقد ركزت اغلبها على علاقة الارتباط بين تطبيقات تكنولوجيا المعلومات من جهة، و المورد البشري من جهة اخرى اذ عرفها (جبيرات) بانها " نظام محوسب يستند على شبكة من قواعد البيانات يستخدم للحصول على المعلومات وتخزينها وتحليلها واسترجاعها ونشرها حول الموارد البشرية للمنظمة" (جبيرات، 2015، 80). وقد بين (المرشدي) ان نظم معلومات الموارد البشرية لا تقتصر فقط على المكونات الصلبة والبرمجيات التطبيقية، والتي تمثل الجزء التقني للنظام، ولكن العنصر الانساني، والسياسات، الاجراءات، البيانات، والتي تشكل مكونات رئيسية لنظم معلومات ادارة الموارد البشرية (المرشدي، 2012، 1236)، وتوصف بانها " نظام متكامل يصمم بغرض امداد المعلومات للمستخدمين، بما يساهم في اتخاذ قرارات الموارد البشرية بالمنظمة" (ابو رحمة، 2005، 38) نستخلص من ذلك ان نظام معلومات الموارد البشرية يعتمد على إجراءات محددة ومنظمة، ويهتم هذا النظام بجمع وتخزين وحفظ، واسترجاع البيانات الدقيقة والموضوعية، أي ذات الفائدة في تعظيم الاداء البشري.

#### ثانياً: خصائص نظم معلومات الموارد البشرية

- التعامل مع البيانات التي تختص وتتعلق بالأفراد الموجودين داخل المنظمة، بالإضافة للبيانات التي تتعامل مع الاحتياجات المستقبلية للمنظمة.
- يعد نظام المعلومات للموارد البشرية، نظاماً مهماً من الناحية الوظيفية كونه يتكامل مع بقية النظم الوظيفية في المنظمة، كنظم التكنولوجيا ونظام المعلومات المالية وغيرها.
- تدخل في تكوين نظام معلومات الموارد البشرية مجموعة من النظم الفرعية التي تزيد من كفاءة العمل (المرشدي، 2012، 1237).

#### ثالثاً: مكونات نظم معلومات الموارد البشرية

يتكون نظام معلومات الموارد البشرية من وجهة نظر آلية عمل النظام من ستة عناصر هي: المدخلات، والعمليات، والمخرجات، والتحكم، والتغذية العكسية، والذاكرة وكما مبين بالشكل ادناه.



الشكل (3)

#### مكونات نظم معلومات الموارد البشرية

المصدر: امير. مولاوي، (2018)، " نظم معلومات الموارد البشرية ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة الاسمنت سعيدة " رسالة ماجستير في تخصص إدارة أعمال.

#### رابعاً: التحديات التي تواجه نظم معلومات الموارد البشرية

يواجه المسؤولون عن إدارة الموارد البشرية بالمنظمات العامة نتيجة لتطبيق النظم الإلكترونية مجموعة من التحديات تتمثل فيما يلي : (رشيدة، 2017، 23).

- 1- جذب واختيار وتعيين أكفأ العناصر التي تتمكن من استخدام النظم التكنولوجية المتطورة الحديثة لتقديم خدمات افضل وسرعة الاستجابة لمتطلبات الزبائن.
- 2- مرونة الاستجابة للتغيرات الداخلية الحاصلة في قوانين العمل ومتطلبات العاملين والتي تنعكس على استخدام نظم التكنولوجية الحديثة.
- 3- التحول في تركيز الإدارة العليا من الخطط التكتيكية الى التخطيط الاستراتيجي طويل الامد الامر الذي يتطلب المزيد من الجهود لتسهيل وتطبيق ذلك التحول.

#### خامساً: ابعاد نظم معلومات الموارد البشرية

تتكون نظم معلومات الموارد البشرية من ثلاثة ابعاد اساسية تتكامل فيما بينها لتحقيق متطلبات النظام ويشمل ذلك ما يلي: (جبيرات، 2015، 85-86).

1. البعد التقني: من المكونات المهمة والاساسية في نظام معلومات الموارد البشرية هي تكنولوجيا المعلومات التي تعزز من عمل النظام وتزيد كفاءته وفاعليته، ويدخل ضمن هذا البعد عدد من المكونات المادية الصلبة التي تتمثل بالأجهزة التقنية والبرمجيات المعالجة للمعلومات بمختلف اشكالها، مع كافة وسائل نقل واستيعاب المعلومات بالإضافة الى شبكات الاتصالات المنتشرة في كافة اجزاء المنظمة والتي تساهم في تجهيز المستخدمين واصحاب القرار بالمعلومات التي تتعلق بالموارد البشرية.
2. البعد التنظيمي: يتواجد نظام معلومات الموارد البشرية، ضمن البنية الهيكلية والتنظيمية للمنظمة، ويتفاعل ضمن اطارها ومع بقية اجزاؤها، مما يكسبها قيمة اعلى، فهو متداخل مع كافة عناصرها، ليتمكن من الاستجابة السريعة لكافة متطلباتها.
3. البعد البشري : المورد البشري الاهم في مدخلات النظام وتوليقاته، فنجاح النظام يتوقف على كافة الافراد باستخدامه ونشر تفاصيله لتحقيق القيمة للمنظمة، ولتعزيز ودعم العمليات الادارية والانشطة المقدمة؛ واهم الموارد التي تعمل في هذا النظام هي:
  - مدير الموارد البشرية: الذي تقع في مسؤوليه قيادة نظم معلومات الموارد البشرية.
  - مسؤول نظام معلومات الوظيفة: ضمن مسؤولياته أتمته الوظائف في المنظمة.
  - مسير القاعدة: المستخدم والمحرك الاساسي للنظام، ويشترط فيه المعرفة الكافية في ادارة النظام ومعالجة النصوص.

## المبحث الرابع : الجانب الميداني للدراسة

تناول البحث ضمن جانبه الميداني، الهيئة العليا المستقلة للانتخابات، لما تتميز به من مرونة تنظيمية واستخدامها لمختلف الاساليب التنظيمية ضمن نطاق عملها وتأكيدا على ركيزتين اساسيتين في ادائها هما؛ المورد البشري والتكنولوجيا المتطورة التي تعد من ضروريات عمل الهيئة لمواكبة الحدث الانتخابي الذي يمكن وصفه بأنه حدث جماهيري في مشاركته ومصيري للدولة العراقية في تحديد مسارها، وتم اخذ عينة من موظفي مكتب انتخابات صلاح الدين والمراكز التابعة له والبالغة (84) فرداً ومن مختلف المستويات التنظيمية، في حين العدد الكلي للموظفين يبلغ (306) موظفاً ، مع (38) مركزاً تابعة لمكتب انتخابات صلاح الدين، ويدخل ضمن الهيكل التنظيمي شعبة متخصصة بنظم معلومات الموارد البشرية، يطلق عليها شعبة سجل الناخبين وتكنولوجيا المعلومات، تكون عانديتها للقسم الفني او المعاون الفني، كما توجد شعبة متخصصة للتدريب؛ وقد تبين من خلال التحليل الاحصائي وفق برنامج (24.SPSS.V) ان النسبة الاكبر من موظفي المكتب من الذكور وبتكرار بلغ (81) وبنسبة (96.4%)، وغالبيتهم من الشباب الذين يسعون لتطوير خبراتهم البالغة وفق وسطها الحسابي (1.62) والواقعة ضمن الفئة ( 20-10) عاماً من الخبرة مما يدل على وجود طاقات كبيرة يمكن اعدادها وتجهيتها كمورد بشري يتطابق بمهاراته وفق متطلبات المرونة التنظيمية.

### اولاً : الوصف الاحصائي لخصائص المبحوثين

تم توزيع 100 استمارة على عينة البحث البالغة (360)، وقد استرد منها (84) استمارة صالحة للتحليل، أي نسبة (84%) من عينة البحث وهي نسبة جيدة، ويتم وصف خصائصها وفق الجدول التالي.

#### جدول (2)

#### الوصف الإحصائي لعينة البحث

المفوضية العليا المستقلة للانتخابات / مكتب صلاح الدين											
الجنس											
انثى						ذكر					
النسبة		العدد		النسبة		العدد		النسبة		العدد	
3.6		3		96.3		81					
العمر											
10 فأقل		20-10		30-21		40-31		41 فأكثر			
النسبة		العدد		النسبة		العدد		النسبة		العدد	
47.6		37		7.1		6		44.0		0	
4.8		4		6.0		5		11.9		10	
العنوان الوظيفي											
مدير		م.مدير		مدير قسم		مهندس		ملاحظ		م. ملاحظ	
النسبة		العدد		النسبة		العدد		النسبة		العدد	
4.8		4		13.1		11		21.4		18	
10.7		9		6.0		5		32.1		27	
المنصب الإداري											
مدير		م.مدير		رئيس قسم		مدير مركز		موظف			
النسبة		العدد		النسبة		العدد		النسبة		العدد	
29.8		22		17.9		15		7.6		6	
19.0		16		19.0		16		19.0		16	

المصدر: اعداد الباحثين وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS.V20.

### ثانياً: علاقة التأثير بين متغيرات البحث المستقلة والتابعة

لإثبات فرضيات البحث نبين علاقة المتغيرات وفق نماذج الانحدار (التأثير) وللوقوف على مدى تأثير كل بعد من ابعادها المستقلة على الابعاد التابعة وتفسير نتائجها، نستعرض بيانات كل جدول ونبين دلالاتها وكالتالي:

#### اولاً: نموذج تأثير بعد الزمن على ابعاد نظم معلومات الموارد البشرية.

يبين الجدول ادناه علاقة تأثير عوامل بعد الزمن على ابعاد نظم معلومات الموارد البشرية .

جدول (3)

نموذج تأثير بعد الزمن في ابعاد نظم معلومات الموارد البشرية.

Sig	F اختبار F	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R	بعد الزمن		المتغير المستقل المتغير التابع
				B1 الميل	B0 الحد الثابت	
0.000 <sup>b</sup>	11.657	0.304	0.552 <sup>a</sup>	-	1.977	البعد البشري
				0.334	0.268	
				0.169	0.130	
0.01 <sup>b</sup>	5.888	0.181	0.425 <sup>a</sup>	-	2.669	البعد التنظيمي
				0.162	0.128	
				- 0.047 -	- 0.35 -	
0.000 <sup>b</sup>	15.860	0.373	0.611 <sup>a</sup>	-	1.935	البعد التقني
				0.268	0.223	
				0.413	0.517	
				-0.073-	0.090	

المصدر: اعداد الباحثين وفق نتائج 24.spss.v

يتضح من بيانات الجدول (1) ان العلاقة معنوية لكل من البعد البشري والتقني مع البعد الزمني بدلالة (F) البالغة (11.657) و (15.860) وبمستوى معنوية عالي (0.000<sup>b</sup>)، مما يدل على مرونة عالية لدى المنظمة المبحوثة فيما يتعلق بالتوقيتات الزمنية للتعامل مع المورد البشري والتقنيات المستخدمة ، في حين ضعف العلاقة المعنوية للبعد التنظيمي رغم ايجابيتها ، يشير الى ضعف في الاجراءات التنظيمية لدى المنظمة مما ينعكس على اداء نظم معلومات الموارد البشرية فيها وتوضح ذلك (2R) البالغة (0.181)، مما يثبت الفرضية الفرعية الاولى.

ثانياً: نموذج تأثير بعد النطاق على ابعاد نظم معلومات الموارد البشرية.

الجدول التالي يوضح علاقة تأثير عوامل بعد النطاق على ابعاد نظم معلومات الموارد البشرية المستجيب او التابع.

جدول (4)

نموذج تأثير بعد النطاق في ابعاد نظم معلومات الموارد البشرية.

Sig	F اختبار F	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R	بعد النطاق		المتغير المستقل المتغير التابع
				B1 الميل	B0 الحد الثابت	
0.000 <sup>b</sup>	7.954	0.230	0.479 <sup>a</sup>	-	2.404	البعد البشري
				0.173	0.136	
				0.129	0.098	
0.000 <sup>b</sup>	9.168	0.256	0.506 <sup>a</sup>	-	2.548	البعد التنظيمي
				-0.008-	-0.006-	
				0.178	0.133	
0.000 <sup>b</sup>	9.420	0.261	0.511 <sup>a</sup>	-	2.123	البعد التقني
				0.426	0.291	
				0.178	0.144	
				0.278	0.218	
				0.190	0.136	

المصدر: اعداد الباحثين وفق نتائج 24.spss.v

تشير النتائج الواردة في الجدول الثاني، الى معنوية العلاقة بين بعد النطاق كبعد من ابعاد المرونة التنظيمية وابعاد نظم معلومات الموارد البشرية وبمستوى معنوية عالي (0.000<sup>b</sup>) وهو اقل من (0.05)، مما يثبت الفرضية الفرعية الثانية التي تنص بوجود علاقة بين بعد النطاق وابعاد نظم معلومات الموارد البشرية.

ثالثاً: نموذج تأثير بعد التوجه على ابعاد نظم معلومات الموارد البشرية. توضح العلاقة ادناه تأثير بعد التوجيه ضمن المرونة التنظيمية في ابعاد نظم معلومات الموارد البشرية.

جدول (5)

نموذج تأثير بعد التوجه في ابعاد نظم معلومات الموارد البشرية.

Sig	F اختبار	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R	بعد التوجه		المتغير المستقل المتغير التابع
				B1 الميل	B0 الحد الثابت	
0.001 <sup>b</sup>	5.895	0.181	0.425 <sup>a</sup>	-	2.574	البعد البشري
				0.311	0.228	
				0.039	0.031	
				0.182	0.141	
0.002 <sup>b</sup>	5.605	0.174	0.147	-	2.881	البعد التنظيمي
				-0.094-	-0.068-	
				0.131	0.102	
				0.371	0.283	
0.000 <sup>b</sup>	13.412	0.335	0.578 <sup>a</sup>	-	1.970	البعد التقني
				0.441	0.336	
				-0.034-	-0.028-	
				2.878	0.235	

المصدر: اعداد الباحثين وفق نتائج 24.spss.v

تشير النتائج الى الاهتمام الواضح للمفوضية العليا المستقلة للانتخابات، دائرة انتخابات صلاح الدين في اتباع استراتيجية واضحة فيما يخص التعامل مع التقنيات وتوفير الاجهزة الالكترونية وتحقيق التعاون بين الاقسام فيما يخص تقنية نظم معلومات الموارد البشرية وجاء ذلك وفق نتيجة (F) المحسوبة البالغة (13.412) وبمستوى معنوية كبير (b0.000)، وهو اقل من (0.05)، في حين كانت نتائج التأثير لكل من البعدين الاخرين معنوية ولكن بدرجة اقل ويفسر ذلك معاملي الارتباط 2R البالغة (0.181)، (0.174)، مما يفسر التوجه الاستراتيجي الذي يتسم بالضعف في مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة من خلال اجراءاتها المتبعة والدعم اللازم للمورد البشري، وكان توجه اجابات عينة البحث معنوي لجميع الابعاد مما يثبت الفرضية الفرعية الثالثة.

رابعاً: نموذج تأثير بعد التركيز على ابعاد نظم معلومات الموارد البشرية.

يوضح الجدول التالي تأثير بعد التركيز من خلال عوامله مجتمعة على ابعاد نظم معلومات الموارد البشرية.

جدول (6)

نموذج تأثير بعد التركيز في ابعاد نظم معلومات الموارد البشرية.

Sig	F اختبار	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R	بعد التركيز		المتغير المستقل المتغير التابع
				B1 الميل	B0 الحد الثابت	
0.000 <sup>b</sup>	9.017	0.253	0.503 <sup>a</sup>	-	2.613	البعد البشري
				0.122	0.089	
				0.420	0.296	
				0.002	0.002	
0.006 <sup>b</sup>	4.493	0.144	0.380 <sup>a</sup>	-	3.002	البعد التنظيمي
				-0.043-	-0.031-	
				0.295	0.205	
				0.153	0.112	
0.000 <sup>b</sup>	10.439	0.281	0.530 <sup>a</sup>	-	2.231	البعد التقني
				0.211	0.160	
				0.288	0.211	
				0.123	0.094	

المصدر: اعداد الباحثين وفق نتائج 24.spss.v

توضح نتيجة البعد التنظيمي عدم معنوية العلاقة وان التأثير ضعيف بين بعد التركيز ضمن ابعاد المرونة التنظيمية والبعد التنظيمي وفق نتيجة (F) البالغة (4.493) وبدلالة sig البالغة (0.006) وهي اكبر من مستوى معنوية (0.05)، ويؤكد ذلك ان الاجراءات التنظيمية في المفوضية لا تتسم بالمرونة الكافية لتقبل الافكار الجديدة والتغيير ويعكس كذلك طبيعة الثقافة التنظيمية التي تتبناها الادارة العليا وعدم التقبل الواسع للأفكار المتنوعة، فيما جاءت نتائج كل من البعد التقني والبشري بمعنوية عالية جداً وفق (F) المحسوبة وبدلالة Sig لكل منهما والبالغة (0.000)، وقد ساهم النموذج بدلالة (R) في تفسير (0.530) من المشكلة القائمة وان هناك عوامل اخرى تؤثر في النموذج، ومن نتائج الابعاد المذكورة اعلاه نقبل جزئياً الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على هناك علاقة تأثير معنوية بين بعد التركيز وابعاد نظم معلومات الموارد البشرية.

## المبحث الخامس : الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

1. وجود مرونة تنظيمية لدى المنظمة المبحوثة ، وفق اجابات عينة البحث وبالاتفاق الايجابي فيما يخص الابعاد الاربعة للمرونة (الزمن، النطاق، التوجه، التركيز).
2. الاستراتيجية المتبعة في المنظمة دفاعية او استراتيجية ردة فعل لأحداث متوقعة مما يجعلها اقل استجابة للتغيرات غير المتوقعة في البيئة المحيطة.
3. امتلاكها لقدرات تكنولوجية كبيرة من الاجهزة والبرمجيات المتخصصة، الامر الذي يسهم في فاعلية نظم معلومات الموارد البشرية.
4. ضعف في الاجراءات التنظيمية، يعيق تنفيذ الخطط ويؤثر على عمل نظم معلومات الموارد البشرية، فعلى الرغم من وجود الكثير من خيارات التغيير إلا ان تنفيذها صعب.
5. الاداء التنظيمي غير مستقر نتيجة عدم التوافق بين البيئة التنظيمية الداخلية وما تفرضه البيئة الخارجية من متغيرات.
6. تمتلك المنظمة المبحوثة نظم معلومات لها قابلية كبيرة على خزن واسترجاع البيانات والتعامل معها وتحويلها الى معلومات قيمة لمتخذ القرار.
7. عدم دمج نظم معلومات الموارد البشرية في جميع مفاصل المنظمة ليتسنى التجاوب السريع مع متطلبات البيئة الخارجية.

### ثانياً: التوصيات

1. ضرورة من الادارة العليا تقديم الدعم للعاملين وتهيئة الظروف المناسبة لتعزيز المرونة التنظيمية وزيادة قابلية التحكم.
2. ضرورة التحول من الاهتمام بالخطط التكتيكية الى التخطيط الاستراتيجي وتسهيل تطبيق ذلك من قبل الادارة العليا.
3. زيادة مستوى التدريب للموارد البشرية في مجال العمل على نظم المعلومات ، مع التركيز بصورة كبيرة على مواكبة التقنيات الجديدة وفق برامج متخصصة.
4. اعطاء مرونة اكبر للإجراءات التنظيمية لغرض تسهيل عمل نظم معلومات الموارد البشرية وتحقيق اهداف المنظمة.
5. دمج نظم معلومات الموارد البشرية في جميع مفاصل المنظمة ، لضمان وصول المعلومات لجميع مستويات اتخاذ القرار والاستفادة منها.
6. تبني الادارة العليا ثقافة الانفتاح مع العاملين والبيئة المحيطة لتحقيق المزيد من التفاعل والانسجام وبالتالي تحقيق مرونة تنظيمية اكبر.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

#### 1-الرسائل والاطاريح

1. ابو رحمة. امل ابراهيم، (2005)، " نظم معلومات الموارد البشرية واثرها على فاعلية ادارة شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة" رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية بغزة.
2. امير. مولاي، (2018)، " نظم معلومات الموارد البشرية ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة الاسمنت سعيدة " رسالة ماجستير في تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة.
3. جبيرات. سناء (2015) " تقييم اثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين - دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية" اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير - بسكرة .
4. رشيدة. بشري، (2017)، " دور نظم المعلومات في ادارة الموارد البشرية - دراسة حالة في مديرية المصالح الفلاحية في الجفلة ، رسالة ماجستير ، تخصص موارد بشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور الجفلة.

## 2-المجلات

1. الفاضل، مها وليد ، (٢٠١٥)، "تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية ، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية العدد ٢.
2. الروسان، محمود علي والعموش ، مثنى محمد (2013) "دور نظام معلومات الموارد البشرية في الولاء التنظيمي" ، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد ٣٧.
3. كوين . عبد الكاظم محسن ، الكعبي . حميد سالم (2017)، " الدور التفاعلي للمهارات الإدارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية عبر المرونة التنظيمية دراسة استطلاعية لأراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة / بغداد ، مجلة دراسات محاسبية ومالية ، المجلد الثاني عشر، العدد 40 .

## 3-المؤتمرات

1. المرشدي. خالد بن عبدالمحسن، (2012)، " اثر تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية على اداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي السعودية" المؤتمر الثاني لمعاهد الادارة العامة والتنمية الادارية في دول مجلس التعاون الخليجي.

## ثانياً: المصادر الاجنبية

### A. Theses

1. Metzner .Floris , (2010), " Matching organizational flexibility demands and employee flexibility – A first step towards an unifying framework for labour flexibility " Master Thesis Business Administration (HRM), University of Twente School of Management and Governance .

### B. Journals

1. But a , P. Ziebicki , B. (2011) " Organization Flexibility as a challenge of contemporary management determinants and methods of measurement. Act commercial. Vol : II. No:I
2. Dias. Casimiro& Escoval. Ana, (2014) "Organizational flexibility as a strategic option: fostering dynamic capabilities of hospitals", Research Gate.
3. Knox. Angela& Walsh. Janet, (2005), " Organisational flexibility and HRM in the hotel industry: evidence from Australia" Human Resource Management Journal, Vol 15, no 1, pages 57-75.
4. Radomska, j (2015) "Strategic Flexibility oF enterprises" journal of Economic, Business and Management VOI: 3 No : 1 . P : 14 – 23.
5. Richmana. Amy L , Civiana. Janet T, Shannona. Laurie L, Hillb. E Jeffrey, & Brennanc .Robert T, (2008) "The relationship of perceived flexibility, supportive worklife policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention" Journal Community, Work & Family, Vol. 11, No. 2.
6. Sharma. Manoj K, Sushil., Jain. Pramod K. (2010), " Revisiting Flexibility in Organizations: Exploring its Impact on Performance " Global Journal of Flexible Systems Management, Vol. 11, No. 3, pp 51-68.
7. Volberda. Henk W.(1997) "Building Flexible Organizations for Fast-moving Markets" Elsevier Science Ltd, Vol. 30, No. 2, pp. 169 to 183.

## The extent of flexible organizations' application of human resources information systems - Independent High Electoral Commission, Salah al-Din Office as a model

L . Firas Hussein Alwan

L. Suhaib Abdel Rahman Toameh,

A. Prof. Maysoon Abdullah Ahmed

### Abstract

Organizational flexibility is a source of excellence and leadership. Flexible organizations have been alerted to an important question that made them at the forefront of competition within their field of work, and at its core lies the reality of organizational flexibility, which is: What is happening in the surrounding environment and what are we working to adapt to it? For this reason, organizational flexibility in its dimensions (time, scope, orientation, and focus) was adopted as an independent variable, while human resources information systems with its dimensions (technical, organizational, and human) were adopted as a dependent variable.

The research was conducted in the Independent High Electoral Commission and included a sample of Salah al-Din Elections Office and its affiliated centers, of which (84) individuals occupy advanced administrative positions and from various organizational levels. Then the research variables were measured by adopting a questionnaire form consisting of (21) paragraphs prepared. For this purpose, the field problem has been embodied in the weak interest of the aforementioned Independent High Authority for Elections in adopting a strategy that enables it to work more flexibly in response to internal and external environmental variables, including the aim of the research to know flexible organizations and the reality of their use of human resource information systems in their work, relying on the descriptive and analytical approach, The statistical analysis program (SPSS.V.24) was used to analyze the data and arrive at results that show that the researched organization has information systems that have a great capacity to store and retrieve data and convert them into valuable information for the decision-maker, according to the answers of the research sample with an agreement of (75%). Likewise, it recommends the need for senior management to provide full support to workers and to create appropriate conditions to enhance organizational flexibility, increase controllability and the integration of human resources information systems in all joints of the organization, to ensure that information reaches all levels of decision-making and benefits from it.

**Key words:** resilience, organizational adaptation, types of human systems.

ملحق رقم (1)  
استمارة الاستبيان

أولاً: معلومات عامة

- 1- الجنس : ذكر ( ) انثى ( )  
2- عدد سنوات الخبرة : 10 ( ) فأقل 20-10 ( ) 30-21 ( ) 40-31 ( )  
3- العنوان الوظيفي: مدير ( ) م.مدير ( ) مدير قسم ( ) مهندس ( ) ملاحظ ( ) م. ملاحظ ( )  
فني ( )  
4- المنصب الاداري: مدير ( ) م.مدير ( ) رئيس قسم ( ) مدير مركز ( ) موظف ( )

ثانياً: متغيرات البحث

1. المرونة التنظيمية: هي قدرة المنظمة لمواكبة التغييرات البيئية والانسجام معها بالسرعة الممكنة.

ت	البيد	أ. الزمن: الوقت الذي تحتاجه المنظمة للاستجابة أو لرد الفعل للتغيرات في البيئة المحيطة				
		الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق بشدة
1.						
2.						
3.						
ت	البيد	ب. النطاق: يرتبط بدرجة التكيف لعناصر محددة في المنظمة.				
		الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق بشدة
4.						
5.						
6.						
ت	البيد	ج. التوجه: تتعلق باختيار الوسيلة الملائمة للاستعانة وهل يكون هناك توجه دفاعي أو استباقي الاستجابة.				
		الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق بشدة
7.						
8.						
9.						
ت	البيد	د. التركيز : اختبار مجال التأثير للتكيف في المنظمة.				
		الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق بشدة
16.						
17.						
18.						

2. نظم معلومات الموارد البشرية: يعتمد على إجراءات محددة ومنظمة، ويهتم هذا النظام بجمع وتخزين وحفظ، واسترجاع البيانات الدقيقة والموضوعية، أي ذات الفائدة في تعظيم الاداء البشري.

ت	البيد	أ. البعد البشري: يعتبر العنصر البشري الاهم في توليفة النظام، حيث يتوقف نجاحه على كافة الافراد في انتشار موارد النظام واستخدامه في عملية تكوين القيمة من خلال الأنشطة والعمليات الادارية المقدمة.				
		الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق بشدة
1.						
2.						
3.						

ت	البيد	ب. البعد التنظيمي: يقع نظام المعلومات ضمن البنية التنظيمية للمنظمة، ويعمل في اطارها ويعطي قيمة اكبر لها، فهو مدمج بكل عناصرها ليتسنى له التجاوب مع متطلبات البيئة اذ لا يمكن تصور أي وظيفة بمعزل عن البنية.				
		الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق بشدة
4.						
5.						
6.						
ت	البيد	ج. البعد التقني: تعد تكنولوجيا المعلومات موردا اساسيا في نظام معلومات الموارد البشرية ومكوناً مهماً في مكوناته التقنية، ويضم مجموعة من المكونات المادية (الاجهزة) والبرمجيات ومختلف تطبيقاتها.				
		الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق بشدة
7.						
8.						
9.						