



**Tikrit Journal of Administrative  
and Economics Sciences**  
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



**Electronic human resources management and its role in sustainable  
competitive advantage an analytical study of the opinions of a sample of  
employees at the University of Mosul**

**Noor Ali Abboud Al-Obaidi\*, Maryam Monem Mal Allah Al-Halawaji,  
maawa Rabi Ahmad al-Tayyar**

College of Administration and Economics/University of Mosul

**Keywords:**

Electronic human resources management,  
sustainable competitive advantage, University  
of Mosul.

**Article history:**

|                          |              |
|--------------------------|--------------|
| Received                 | 14 Oct. 2025 |
| Received in revised form | 16 Oct. 2025 |
| Accepted                 | 02 Dec. 2025 |
| Available online         | 14 Jun. 2026 |

©THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER  
THE CC BY LICENSE

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



\*Corresponding author:

**Noor Ali Abboud Al-Obaidi**

College of Administration and  
Economics/University of Mosul



**Abstract:** The aim of the present study is to measure the role of e-human resource management, which is represented as an independent variable, and its dimensions are (e-recruitment, e-training, e-compensation) in the dependent variable of sustainable competitive advantage and its dimensions represented (quality, creativity, cost, technology), and the descriptive-analytical method was used, and to explain the studied phenomenon, (questionnaire form) was the main tool for data collection from the studied university (University of Mosul), by applying it to a random sample of The total number of university employees amounted to (75) individuals, and the data were analyzed using a number of statistical methods within the statistical program (SPSS V26) to test the hypotheses and verify their validity. Based on the results, the study reached several conclusions, the most important of which are: e-human resources management has a significant impact on the "sustainable competitive advantage", and in light of the conclusions, a set of proposals has been developed that seek to improve the reality of these variables and the nature of the interaction between them at the university under study.

## ادارة الموارد البشرية الالكترونية ودورها في الميزة التنافسية المستدامة دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة الموصل

نور علي عبود العبيدي      مريم منعم مال الله الحلاجي      مأوى ربيع احمد الطيار  
كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل

### المستخلص

الهدف من الدراسة الحالية هو قياس دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التي تمثل كمتغير مستقل، وأبعادها هي (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، التعويض الإلكتروني) في المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة وأبعادها المتمثلة (الجودة، الابداع، الكلفة، التكنولوجيا)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتفسير الظاهرة المدروسة، كانت (استمارة الاستبيان) الأداة الرئيسة لجمع البيانات من الجامعة المبحوثة (جامعة الموصل)، من خلال تطبيقه على عينة عشوائية من موظفي الجامعة، بلغ إجمالي عددهم (75) فرداً، وتم تحليل البيانات باستخدام عدداً من الأساليب الإحصائية ضمن البرنامج الإحصائي (SPSS Ver.26) لاختبار الفرضيات والتحقق من صحتها. بناءً على النتائج، توصلت الدراسة إلى استنتاجات عدة، أهمها: لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية تأثير كبير على "الميزة التنافسية المستدامة"، وفي ضوء الاستنتاجات، وضعت مجموعة من المقترحات التي تسعى إلى تحسين واقع هذه المتغيرات وطبيعة التفاعل بينها في الجامعة المبحوثة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، الميزة التنافسية المستدامة، جامعة الموصل.

### المقدمة

يشهد العالم المعاصر سلسلة من التحولات المتسارعة في مختلف المجالات، الأمر الذي أسهم بدوره في تطور المنظمات وسعيها المستمر نحو تنمية مواردها البشرية وتطويرها، بما يمكنها من التكيف مع المستجدات الحديثة، وتتمثل إدارة الموارد البشرية في الاستخدام الأمثل لرأس المال البشري المتاح، من خلال توظيفه بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وفي هذا السياق، برزت التقنيات الحديثة كعنصر محوري في تطوير الموارد البشرية، إذ تشكل الأساس للحياة المهنية المعاصرة لما توفره من أدوات تسهم في تقليل الضغوط العملية وتعزيز الإنتاجية، كما تلعب التكنولوجيا المتطورة دوراً جوهرياً في إحداث تغييرات جوهرية في أنماط العمل وأساليب الإدارة، بما يتيح سرعة تبادل المعلومات وتحديث الخطط وتنمية المهارات، يهدف ذلك إلى توليد ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة عبر تبني استراتيجيات تتلاءم مع البيئة الرقمية المتغيرة، وإن بناء مثل هذه الاستراتيجيات يستند إلى قوة الموارد البشرية وقدرتها على التعامل مع العالم الرقمي، الذي يُعدّ اليوم حجر الأساس لمواكبة التطور وتحقيق التكيف مع البيئة التنافسية، بما يؤدي إلى نتائج إيجابية على مستوى الأداء التنظيمي، وفي ظل التحديات المتنامية التي تواجه المنظمات عامة وإدارات الموارد البشرية على وجه الخصوص، والمتمثلة في التقدم العلمي، والتطور التقني، والعولمة، وتنوع المهارات، واختلاف تركيبة القوى العاملة، بات من الضروري تبني أدوار جديدة ومواكبة مراحل التطور التنظيمي عبر اعتماد أساليب إدارية حديثة وفعالة في مختلف الأنشطة، إلى جانب تأهيل المورد البشري بوصفه مصدراً حيوياً للمنظمة.

ومن هذا المنطلق، تبرز إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كمنهج حديث لدراسة الموارد البشرية، أو كآلية جديدة لإدارة وظائفها بفعالية أكبر، إذ تتيح للمديرين الوصول إلى البيانات وتحليلها

لدعم عملية اتخاذ القرار، وفي هذا الإطار، يتناول القسم الأول منهجية الدراسة والقسم الثاني من الدراسة الجانب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة، في حين يختص القسم الثالث بوصف وتحديد متغيرات الدراسة، وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات المستقلة والتابعة، أما القسم الرابع، فقد خُصص لعرض أهم الاستنتاجات والمقترحات المستخلصة من نتائج الدراسة.

### المبحث الأول: منهجية الدراسة

**أولاً. المشكلة:** تتمثل مشكلة الدراسة في سعي المنظمات المعاصرة، ومنها جامعة الموصل، إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تمكّنها من الحفاظ على مكانتها في بيئة تتسم بالتغير المستمر والديناميكية العالية، إذ تواجه هذه المنظمات تحديات متعددة ناجمة عن التقلبات السريعة في العوامل البيئية والتكنولوجية والاجتماعية والسياسية، الأمر الذي يجعل استدامة الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً يتطلب توظيف موارد بشرية مؤهلة ونظم إدارية متطورة.

وفي هذا الإطار، برزت إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كأحد العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، لما توفره من تقنيات وأنظمة تسهم في تحسين كفاءة العمليات الإدارية، وتسهيل تبادل المعلومات، وتسريع اتخاذ القرار، غير أن العديد من المنظمات، ومن بينها جامعة الموصل، لا تزال تواجه صعوبات في دمج العمل الإلكتروني في أنشطتها الإدارية والتعليمية، نتيجة لنقص المتطلبات المادية والبشرية، وضعف البنية التحتية التقنية، وعدم كفاية التدريب والتطوير في مجال نظم الموارد البشرية الإلكترونية.

وعليه، تتحدد مشكلة الدراسة في بيان طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في جامعة الموصل، من خلال تحديد الأهمية النسبية لكل من المتغيرين، وبيان مدى إسهام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في دعم القدرات التنافسية للجامعة واستدامتها.

وبالتالي، يتضح دور إدارة الموارد البشرية في الميزة التنافسية المستدامة من خلال السؤال الرئيس التالي: ما دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الميزة التنافسية المستدامة؟ وينبثق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية.

1. هل يمكن لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعة المبحوثة؟

2. ماهي طبيعة "العلاقة والتأثير" بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والميزة التنافسية المستدامة بجميع أبعادها داخل الجامعة المبحوثة؟

#### ثانياً. أهمية البحث:

1. تتماشى هذه الدراسة مع التوجه الحالي للمنظمات لتبني العمل الإلكتروني في تنمية مواردها البشرية، بهدف تحقيق التكامل بين وظائف إدارة الموارد البشرية والوظائف التنظيمية الأخرى، في ظل بيئة الأعمال الإلكترونية.

2. تفتح هذه الدراسة آفاقاً واسعة للباحثين والمهتمين بالموضوعات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية، لا سيما من خلال تقديم دراسة حول دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في مساعدة المنظمات على رفع أداء الموظفين وتسريع سير العمل، مما يسهم في تحقيق "ميزة تنافسية مستدامة".

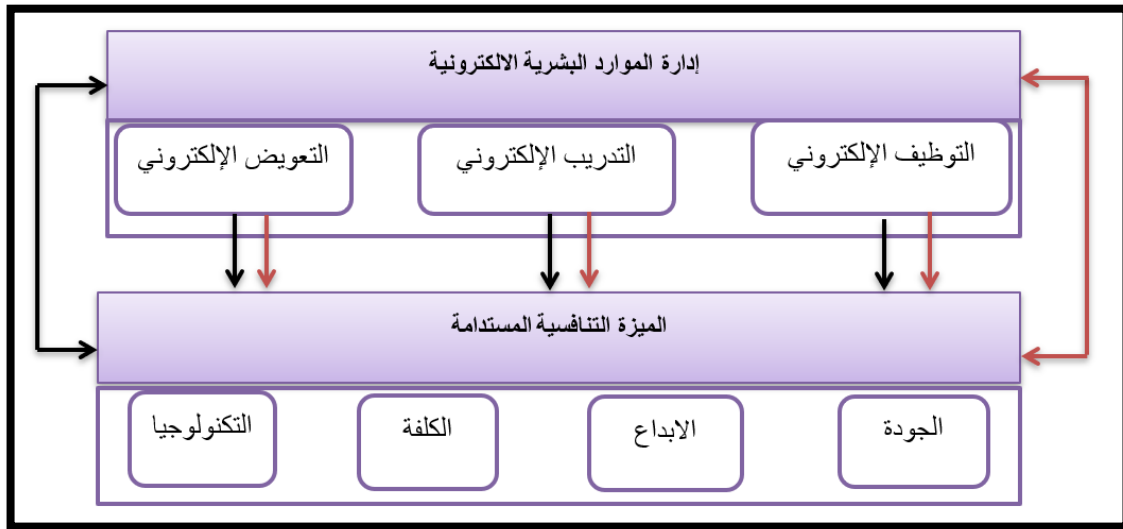
3. يلعب تحقيق "ميزة تنافسية مستدامة" دوراً مهماً للمنظمة في بناء سمعتها، وتقديم أفضل الخدمات، وتعزيز أدائها في خدمة المجتمع.

4. يساعد تحقيق "ميزة تنافسية مستدامة" المنظمة على النمو والبقاء وتحقيق أهدافها، وتُعد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية قوة فعّالة لضمان بقاء المنظمة واستدامتها وتحقيق أهدافها، ويُعد الحفاظ على استدامتها أحد الأهداف التي تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقها.

#### ثالثاً. أهداف البحث:

1. قياس مستوى توافر متغيرات البحث (إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والميزة التنافسية المستدامة) في الجامعة المبحوثة.
2. بيان مدى قدرة الجامعة المبحوثة على تحقيق "ميزة تنافسية مستدامة من خلال إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.
3. اختبار العلاقة والتأثير بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والميزة التنافسية المستدامة" في الجامعة المبحوثة.

#### رابعاً. المخطط الفرضي:



→ علاقة التأثير  
→ علاقة الارتباط

شكل (1): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثون.

#### خامساً. فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: "توجد علاقة ارتباط معنوية بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والميزة التنافسية المستدامة في الجامعة المبحوثة. وقد انبثقت عنها الفرضيات الآتية:

1. "يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التوظيف الإلكتروني والميزة التنافسية المستدامة" في الجامعة المبحوثة.
2. "يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التدريب الإلكتروني والميزة التنافسية المستدامة" في الجامعة المبحوثة.
3. "يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعويضات الإلكترونية والميزة التنافسية المستدامة" في الجامعة المبحوثة.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** تؤثر إدارة الموارد البشرية الالكترونية تأثيراً معنوياً في الميزة التنافسية المستدامة في الجامعة المبحوثة، وانبثق "عنها الفرضيات الآتية:

1. يوجد تأثير معنوي بين بعد التوظيف الالكتروني والميزة التنافسية المستدامة في الجامعة المبحوثة.
  2. يوجد تأثير معنوي بين بعد التدريب الالكتروني والميزة التنافسية المستدامة في الجامعة المبحوثة.
  3. يوجد تأثير معنوي بين بعد التعويضات الالكترونية والميزة التنافسية المستدامة في الجامعة المبحوثة.
- سادساً. منهج الدراسة:** استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لصلتها بطبيعة الدراسة الحالية، التي يمكن وصف الظاهرة المعنية، وتحليل بياناتها، والعلاقة مع مكوناتها، والآراء التي تقدمها بشأنها، والعمليات التي تحتوي عليها، والآثار التي تنتجها، لوصف الظاهرة التي يتعين دراستها كما هي موجودة بالفعل.

**سابعاً. أساليب جمع البيانات:** تمثلت عملية جمع المعلومات والبيانات "لإنجاز البحث الحالي في جانبين رئيسيين هما:

-**الجانب النظري:** يعتمد الجانب النظري على مساهمات الباحثين والكتّاب المستمدين من المراجع العلمية العربية منها والأجنبية من الكتب والبحوث العلمية والمجلات، واطاريج، ورسائل الماجستير المتعلقة بموضوع الدراسة، فضلاً عن استخدام خدمات شبكة المعلومات العالمية (Internet).

-**الجانب التطبيقي:** استخدمت الدراسة في جانبها العملي الاستبانة كأداة بيانات أساسية، ولجمع البيانات والمعلومات من خلال البحث في الجانب الميداني عن طريق استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة الدراسة والمتمثلة بالعاملين في جامعة الموصل، واقتصرت المعلومات اللازمة على موضوع الدراسة، واستخدام "الأساليب الإحصائية"، وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSSV26)، بغية التوصل إلى دلالات ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة الحالية، وقد صُمم الاستبيان لتغطية متغيرات الدراسة "إدارة الموارد البشرية الالكترونية، والميزة التنافسية المستدامة".

**ثامناً. مقياس الدراسة:** اعتمدت الدراسة الحالية مقياس ليكرت الخماسي (Five-point- Likert) لقياس مستويات الأفراد المبحوثين، إذ استخدم الباحثون لقياس "المتغير المستقل" (إدارة الموارد البشرية الالكترونية من خلال أبعادها الثلاثة والمتمثلة بـ (التوظيف الالكتروني، والتدريب الالكتروني، والتعويضات الالكترونية) وقياس المتغير التابع "الميزة التنافسية المستدامة" بأبعادها الأربعة المتمثلة بـ (الجودة، الإبداع، الكلفة، التكنولوجيا).

**تاسعاً. مجتمع البحث وعينته:** أجريت الدراسة في جامعة الموصل وتشمل عينة الدراسة العاملين في الجامعة المبحوثة من الإداريين وأعضاء الهيئة التدريسية ووزعت عليهم (80) استمارة استبيان، وبعد فحص الاستمارات المستردة، استُبعدت خمسة استمارات لعدم صلاحيتهم للتحليل ولم تُستوف متطلبات الدراسة، بحيث كانت عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (75) استمارة.

**عاشراً. حدود الدراسة:**

1. **الحدود الموضوعية:** تمثلت في "إدارة الموارد البشرية الالكترونية" ودورها في "الميزة التنافسية المستدامة"
2. **الحدود البشرية:** تمثلت بالعاملين من الإداريين وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة المبحوثة
3. **الحدود المكانية:** تمت الدراسة في جامعة الموصل.
4. **الحدود الزمنية:** الفترة التي تم إجراء هذه الدراسة من 2025/3/10 إلى 2025/10/8

**الحادي عشر: ادوات التحليل والمعالجة الإحصائية:** تمت المعالجة الإحصائية لبيانات البحث الحالي عن طريق استخدام البرمجية الجاهزة (SPSS V26)، وذلك بالاستعانة بعدد من الأساليب والادوات الإحصائية وكما يأتي:

1. معامل الارتباط لإيجاد العلاقة بين ادارة الموارد البشرية الالكترونية بأبعادها الثلاثة، "والميزة التنافسية المُستدامة" بالأبعاد الأربعة.
2. الانحدار الخطي لقياس الأثر المعنوي للمتغير المستقل (ادارة الموارد البشرية الالكترونية) في المتغير المعتمد ("والميزة التنافسية المستدامة").

## المبحث الثاني

### الإطار النظري

أولاً. مفهوم ادارة الموارد البشرية الالكترونية: تُعد الموارد البشرية من الموارد المهمة للمنظمات وذلك لدورها في كافة مجالاتها، ولأن هذا المورد يتميز بالحركة والتقلب المستمر، والقدرة على الابتكار نظراً للطاقات غير المحدودة في إطار الفرص المتاحة له والتي تمكنه من استغلال قدراته في إطار القيام بكافة العمليات والإشراف عليها واستخدام موارد أخرى "مادية" والتي تكون عائدتها للمنظمة وقدرتها لتصحيح الأخطاء.

ومن هنا بدأت المنظمات تولي الاهتمام اللازم لاختيار وانتقاء أفضل الموارد البشرية عن طريق اتباع الأساليب والإجراءات المناسبة لذلك، وانطلاقاً من أهمية الموارد البشرية في المنظمات اتجهت المنظمات نحو إنشاء وتخصيص إدارة خاصة للمورد وهي إدارة الموارد البشرية والتي كانت تهتم بجذب واستقطاب الأفراد وتعيينهم للعمل في المنظمة ومن ثم تدريبهم وتنمية قدراتهم وإمكاناتهم، إلا أن ظهور التكنولوجيا الحديثة والأدوات والأجهزة الرقمية ساعد في تسهيل وتسريع العمليات والأنشطة، وهذا أدى إلى تحفيز وتشجيع كافة المنظمات على إدخال التكنولوجيا في إدارة مواردها البشرية، مما أدى إلى إطلاق مسمى "إدارة الموارد البشرية الإلكترونية".

وبناءً على ما تقدم فقد اختلفت آراء الباحثين حول مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بناءً على اختلاف وجهات نظرهم، وهنا لا بد من عرض بعض المفاهيم حسب وجهات نظر عدد من الباحثين، فيرى (الرواحنة، 2013: 17) هي "عملية يتفاعل فيها رأس المال البشري والأنظمة الإلكترونية مما يؤدي إلى تحديث عمليات اتخاذ القرار" وتخفيض التكاليف والوقت".

وعرفها (Yusoff et al., 2015: 89) بأنها "عملية تحول الأعمال من الإجراءات اليدوية لأداء نشاطات الموارد البشرية إلى إجراءات آلية أو ميكانيكية، عبر التقنيات التي تم تصميمها لحل مثل هذه المشاكل".

وأشار إليها (وادي وعمار، 2018: 56) بأنها "التكامل بين "إدارة الموارد البشرية" والتكنولوجيا وتطبيقاتها، بحيث "يتم استخدام التطبيقات التكنولوجية المعتمدة على شبكة الإنترنت لتنفيذ إجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية".

ووصفها (Girisha,&Nagendrababu, 2019: 99) بأنها "دمج جميع أنظمة وأنشطة الموارد البشرية" التقليدية باستخدام الإنترنت والتقنيات ذات الصلة لدعم الأنشطة والإجراءات والعمليات.

وذكرها (الحضرمي واخرون، 2021، 40) بأنها "مجموعة من الأساليب والعناصر والمناهج العلمية المنظمة المتخصصة في عمل الموارد البشرية والتي تستخدم أحدث الأساليب التكنولوجية الحديثة في ممارسة "عملها عبر شبكة الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات". وعرفها (إسماعيل، 2022، 1211) بأنها "استخدام تكنولوجيا المعلومات والتطبيقات الإلكترونية "لتفعيل وتطوير ممارسات وتخصصات ومهام إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى نظام إلكتروني".

ويشير (مهران واخرون، 2023، 47) إلى "أنها عملية استغلال التكنولوجيا وتطبيقاتها داخل المنظمة" "المُعتمدة على الإنترنت والتي تدعم وتخدم عملية تعيين واستقطاب واختيار الموارد البشرية إلكترونياً، ويتم "التعامل مع بيانات العاملين الذين تم تعيينهم سابقاً في منظماتهم". وفي ضوء ما تقدم يعرف الباحثون إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأنها "عملية تكامل بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات لتحقيق الفعالية والكفاءة العالية في أداء العمل الإداري في مختلف الجوانب".

ثانياً. أهمية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: في ظل التطورات التكنولوجية المتلاحقة باتت الحاجة "إلى نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية" ضرورة ملحة لتلبية الاحتياجات البشرية، حيث وصلت العوامل التي "لها تأثير كبير على إدارة الموارد البشرية" ضمن هذا التغيير في البيئة إلى عامل التكنولوجيا، حيث أن التغييرات التي ستنتج عن هذا العامل خلال الخمسين سنة القادمة تعادل التغييرات التي حدثت في هذا المجال خلال الألفية السابقة، ويعتبر استخدام الوسائل الإلكترونية ذات أهمية كبيرة في وظائف "إدارة الموارد البشرية"، وهي الوسيط المساعد الذي يحقق الجودة والكفاءة والفعالية، وبالتالي يبني ميزة تنافسية لها مكانها في الأسواق العالمية (الحسناوي وعلوان، 2022، 176)، ويتميز هذا النظام بمرونته في المنظمات المختلفة، مما ساهم في فعالية نشاطات الموارد البشرية عبر تعزيز أنظمتها، حيث أن امتلاك نظام إدارة الموارد البشرية الإلكتروني الذي يعمل بشكل جيد مع التطوير التنظيمي الذي يعمل بشكل جيد وتمكين العاملين يعزز من إمكانات الابتكار التنظيمي، كما ساهم بشكل جيد في أحداث تغيير واضح في الأعمال من تغييرات في الأنشطة والوظائف وخاصة وظيفة "الموارد البشرية" (Bakhshi & Hosseinpour, 2021: 254)، وقد أشار العديد من الباحثين إلى العديد من المجالات التي تكمن فيها هذه الأهمية، ومنهم (Alzoubi, 2022: 434) و (Bahari, & Taheri, 2023: 121)، والتي تتمثل بالآتي:

1. العمل على تقديم التسهيلات لمهام وظيفة إدارة الموارد البشرية وتنفيذها بأقل جهد.
2. تقليل الوقت المخصص لأداء مهام العمل، وذلك من خلال التخلص من روتين حفظ السجلات وكشوف الرواتب وغيرها.
3. تحسين جودة ودقة البيانات التي توفرها إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من خلال تقليل الأخطاء التي يمكن أن تحدث بالطريقة التقليدية أو اليدوية.
4. تحسين كفاءة (خفض التكاليف ليس في المراحل الأولى من عملية التنفيذ) وفعالية الموارد البشرية بشكل يساهم في وجود رؤية شاملة لاتخاذ القرارات المناسبة.
5. القدرة على تخزين كمية هائلة من "البيانات والمعلومات" من خلال أنظمة إدارة قواعد البيانات الإلكترونية، وتعزيز سرية وخصوصية البيانات.
6. تقليل عدد الموظفين واستبدالهم بوسائل وأدوات رقمية.

7. تعزيز الشعور بالشفافية الإدارية والعدالة بين الموظفين في المنظمة.  
 8. مراقبة ورصد أداء الموظفين وتزويدهم بالتغذية الراجعة والنصائح الفورية، وتمكين الموظفين والمديرين من الحصول على رؤية صحيحة لتوازن العمل والحياة الشخصية.  
**ثالثاً. أبعاد "إدارة الموارد البشرية الإلكترونية":** حددت الدراسة أبعاد إدارة الموارد البشرية "في مجموعة من الأبعاد (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، والتعويض الإلكتروني) وقد اعتمدها الباحثين لملائمتها للميدان المبحوث، ويمكن توضيح هذه الأبعاد من خلال الآتي:  
 (Friedrich & Wahba, 2021: 77)

**1. التوظيف الإلكتروني:** يعني مجموعة من العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين المناسبين للوظائف الشاغرة في المنظمة، إذ يقوم المتخصصون من قسم الموارد بالإعلان إلكترونياً باستخدام أجهزة الكمبيوتر كأداة توظيف من خلال الإعلان عن الوظائف على خدمة لوحة الإعلانات التي يتصل بها المتقدمون المحتملون لأصحاب العمل، ثم بدأت بعض المنظمات في قبول الطلبات الإلكترونية بعد أن أصبح الإنترنت وسيلة أساسية لكل من أصحاب العمل للبحث عن المرشحين للوظائف والمتقدمين للبحث عن وظيفة، واليوم يمكننا أن نجد مائة ألف موقع توظيف عبر المواقع الإلكترونية المتاحة لأصحاب العمل والمرشحين للوظائف، لنشر الوظائف، ومراجعة السير الذاتية للمتقدمين، لكن النمو الهائل في التوظيف عبر الإنترنت يتطلب توظيف الأشخاص المهرة والمختصين في إدارة الموارد البشرية للتغلب على العديد من الصعوبات (Punithavathi & Sugavaneswari, 2016: 17) وتستخدم المنظمات التكنولوجيا الرقمية والذكاء الاصطناعي لنشر الوظائف الشاغرة من خلال الإعلان عنها واستقبال السيرة الذاتية للمتقدم والإجابة عن استفساراته والمشكلات التي يواجهها في التقدم للوظائف بسرعة عبر أجهزة الرد الرقمي الآلية (Yawalkar, 2019: 22).

**2. التدريب الإلكتروني:** التدريب الإلكتروني هو "عملية اكساب الأفراد العاملين للمهارات والمعرفة والتي تخص أعمالهم الوظيفية الإلكترونية للمساعدة في تصحيح انحراف الأداء في العمل الحالي أو تحسين الأداء" في المستقبل". كما ويشير "التعلم الإلكتروني" إلى عدداً من البرامج التي تشمل التعلم والتدريب الإلكتروني، إذ يتم استعمال التطبيقات والأجهزة الأخرى والعمليات الإلكترونية "لإنشاء المعرفة وإدارتها ونقلها (مهران وآخرون، 2023: 58).

كما يُعدّ التدريب والتطوير من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ أنه يرتبط ارتباطاً مباشراً باكتساب وتطوير وتحسين وتعزيز معارف وقدرات ومهارات وقدرات الموظفين في أداء مهامهم وأنشطتهم، لذلك فإن التدريب عملية منهجية تؤهل الموظف لأداء الوظيفة ومواجهة تحديات المستقبل، (Omran & Anan, 2018: 465) وهنا يمكن تعريف التدريب الإلكتروني بأنه "مجموعة من الأنظمة التي تمكن الموظفين من تلقي التدريب دون تحديد وقت ومكان من خلال استخدام أدوات رقمية مختلفة بهدف توفير مصادر متعددة للمعلومات وتمكين المناقشات وتبادل الخبرات بين المشاركين في البرنامج التدريبي لتحديث مهاراتهم ومعارفهم من خلال أساليب تدريبية رقمية تسهل إتمام الدورات التدريبية عن بعد وتزيد من رضا الموظفين في اختيار القيود الزمنية للمشاركة في الدورات والبرامج التدريبية (Vardarlier, 2020: 245).

**3. التعويض الإلكتروني:** يعد التعويض من الوظائف المهمة الأخرى لإدارة الموارد البشرية، ويشمل ما يحصل عليه الفرد من أجور ومكافآت وعمولات وحوافز، والتي تصنف إلى (تعويض مالي وتعويض معنوي مقابل عمله في المنظمة وأدائه للمهام الموكلة إليه. ويأتي تأثير أنظمة التعويضات

على كفي، ولماذا يختار الفرد العمل في منظمة دون أخرى، ومن ثم فهو المبلغ الإجمالي الذي يحصل عليه الموظف مقابل خدماته للمنظمة (Atallah, 2016: 11)، وتستخدم أنظمة التعويضات الإلكترونية لأغراض تطوير وتنفيذ أنظمة دفع الأجور في المنظمات، وتقديم حزم المزايا للموظفين، وتقييم فعالية أنظمة التعويضات. وتكون هذه الأنظمة فعالة عندما تكون قادرة على تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. ويستخدم الخبراء في الموارد البشرية القانونيين هذه الأنظمة لضمان تكامل خدماتهم مع التشريعات والقوانين المتعلقة بالتعويضات والمزايا في المجالات المحلية أو الدولية، وخاصة في ظل التغيير المستمر في القوانين والتشريعات، مما يؤدي إلى التطوير المستمر لهذه الأنظمة لمواكبة هذه التغييرات (Khashman & Al-Ryalat, 2015: 115).

وتقوم أنظمة التعويضات بمجموعة من المهمات، مثل حساب المدفوعات المتعلقة بالأجور والضرائب والتأمينات، والبعض منها يصدر إيصالات دفع، وبعضها إلكتروني، وأصبح استعمال الوسائل والأدوات الإلكترونية والرقمية لجمع ومعالجة وتخزين وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالأجور والمكافآت ضرورياً لأنها توفر سجلات إلكترونية تتضمن ساعات العمل وتتبع الحضور والغياب والإجازات وتدعم خطط تقاعد "العاملين مع إمكانية الوصول إلى هذه المعلومات في أي وقت ومكان" (Malkawi, 2018, 149).

### المبحث الثالث: الميزة التنافسية المستدامة

أولاً. مفهوم الميزة التنافسية المستدامة: يعد موضوع الميزة التنافسية المستدامة واحداً من الموضوعات التقليدية والمعاصرة في آن واحد، وهي قديمة قدم المزايا التي سعت من خلالها المنظمات العسكرية أو منظمات الأعمال لتحقيقها بدلالة مفهوم المزايا التنافسية المقرونة بمدى تبني المنظمات الفكر الاستراتيجي، وتمثل معاصرة المفهوم من خلال تأكيد سمة البقاء التي فرضتها طبيعة البيئة التنافسية وصراع الاستراتيجيات، إذ لم يعد قياس مدى تصدر المنظمات في تبني الاستراتيجيات محصوراً في تحقيق المزايا التنافسية حسب، وإنما في مدى المحافظة على هذه المزايا التي مازال الصراع الاستراتيجي مستمراً بشأنها، فضلاً عن التغييرات البيئية الدراماتيكية الارتفاع وتحديات متصاعدة الوتيرة ومفهوم "الميزة التنافسية" المستدامة لا يوجد له تعريف شامل ودقيق فعرّفها (Solvell, 2015: 475) بأنها "المهارة أو التكنولوجيا التي تمكن المنظمات من تحقيق فائدة ذات قيمة للزبائن، تختلف عما يقدمه المنافسون، ومن خلالها تحقق المنظمة التفوق التنافسي". وأشار إليها (Nderitu, 2016: 87) بعدها "قدرة المنظمة على تقديم فوائد وخدمات متفوقة على منافسيها على أساس دائم ومستمر".

وقد عبر عنها (Kuncoro & Suriani, 2018: 187) بأنها "مجموع الفوائد والمزايا التي تميز منظمات الأعمال عن غيرها، والتي تساعدها على انجاز الأهداف الاستراتيجية، دون أن تمتلك المنظمات المنافسة القدرة على تقليد أو نسخ هذه المزايا والفوائد بسهولة".

وأوضح (Haseeb et al., 2019: 3811) أنها "مجموعة من العمليات والنشاطات التي تمتلكها المنظمة والتي تنفذ استراتيجية تُقدم قيمة للزبائن ليس لأي منافس قدرة لتقليدها أو الاستفادة منها، وتساهم في تحقيق "التفوق على المنافسين عن طريق امتلاك المنظمة لمزايا تنافسية والعديد من الموارد المتنوعة".

ويرى (علوان، 2021: 158) أن الميزة التنافسية المستدامة تمثل "جميع العمليات والأنشطة والابتكارات التي تقوم بها المنظمة لتحقيق وضع تنافسي يميزها عن المنظمات الأخرى، والمحافظة

على هذا الوضع لأطول فترة ممكنة، وتعزيزه بشكل أكبر من خلال مواكبة التطورات والتغيرات في سوق العمل الآن وفي المستقبل".

ويشير (الغرباوي، وآخرون، 2021:42) إلى أنها "مثل قدرة المنظمة على استغلال مواردها وإمكانياتها، وقوتها في تنفيذ بعض الأنشطة والاستراتيجيات المبتكرة لإضافة قيمة لعملائها من خلال تقديم منتجات وخدمات تميزها عن المنافسين".

وعرفها (الدمك، 2022:1229) بأنها "قدرة المنظمة على صياغة وتنفيذ استراتيجيات تضعها في وضع أفضل مقارنة بالمنظمات المحلية والإقليمية الأخرى العاملة في المجال نفسه، من خلال الاستغلال الأمثل للكفاءات والقدرات".

في حين يرى (العجري وآخرون، 2023:7) أن الميزة التنافسية المستدامة تـ "عكس قدرة المنظمة على تحسين مواردها التنظيمية من خلال ابتكار وتطوير منتجات جديدة تلبي رغبات العملاء، وتمكن المنظمة من تمييز منتجاتها من خلال بناء حواجز معرفية يصعب على المنافسين تقليدها، مما يؤثر على الأداء التنافسي ويحقق الاستدامة".

وتشير (حسن، 2025:47) إلى أنها "فهي المصدر الذي يعزز مكانة المنظمة ويمكّنها من تحقيق تفوق على المنافسين باستمرار لفترة طويلة. فجميع المزايا التي تتمتع بها المنظمة تجعلها تتفوق على المنظمات المنافسة من خلال القدرات والإمكانات الداخلية التي تمتلكها لتلبية احتياجات ورغبات عملائها لتحقيق أهدافها وتكون هذه الميزة مستدامة عندما يصعب على المنافسين تقليدها".

**ثانياً: أهمية الميزة التنافسية:** تُعد الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات أمراً أساسياً لنجاحها على المدى "الطويل، فهي تُعتبر مؤشراً إيجابياً على توجه المنظمة نحو احتلال مكانة قوية في السوق من خلال الحصول على حصة سوقية أكبر من المنافسين وزيادة حجم أرباح المبيعات. وتتجلى أهميتها" من خلال ما يلي: (Nayef, 2018: 6):

1. يؤدي إلى تحقيق التفوق والتميز على المنافسين، وينبع من داخل المنظمة من خلال مواردها الأساسية ومهاراتها الفريدة.
  2. التحقق من قيمتها من خلال إضافة قيمة للعملاء، وهو معيار للمنظمات الناجحة التي تسعى للبقاء والنمو.
  3. يُعدّ السلاح الأساسي للتصدي لمشكلات السوق، عن طريق تطوير المنظمة لمعرفتها وقدرتها على اشباع احتياجات الزبون في المستقبل من خلال ابتكار تقنيات ومهارات إنتاجية تُمكنها من التكيف مع الفرص المتغيرة بسرعة.
  4. يُمثل معياراً مهماً لتمييز المنظمات الناجحة عن غيرها، إذ تتميز المنظمات الناجحة بقدرتها على ابتكار نماذج جديدة وفريدة باستمرار، يصعب تقليدها ومحاكاتها، وذلك ليقينها بأن نماذجها القديمة أصبحت معروفة ومتاحة على نطاق واسع، وإن المنافسين على دراية تامة بها.
- بينما ركز كلاً من (Hil, 2009:209)، (الغرباوي، 2021، 5)، (فاضل والعامري، 2023، 8) على أهمية الميزة التنافسية المستدامة من خلال ما يأتي:
1. تُحقق مكانة قيادية وقدرة المنظمة على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، وجذب عملاء إضافيين، والحصول على حصة في السوق تفوق حصة المنافسين يعتمد إلى حد كبير على "الميزة التنافسية المستدامة".
  2. إن التصدي لتحديات السوق والمنافسين تكمن في قدرة المنظمة على الاستفادة من الفرص المتاحة والتغلب على نقاط الضعف.

3. إن الفوائد التي تحققها هذه الميزة يصعب على المنافسين تقليدها، مما يجعلها متأصلة في مهارات وموارد ثقافة المنظمة.
4. تعد عامل أساسي في عمل منظمات الأعمال المتنوعة.
- ثالثاً. أبعاد الميزة التنافسية:** تُعدّ الميزة التنافسية المستدامة أمراً حيوياً لنجاح أي منظمة على المدى الطويل في بيئة الأعمال سريعة التغير اليوم. وتستعمل الدراسة الحالية على الأبعاد التي حددها (حسين والزيدي، 2024) كونها من الدراسات الحديثة وهي:
- 1. الجودة:** الجودة تشمل المواد، وجودة الصنع، والتصميم، والخدمة. يُقيّم المستهلكون الجودة بناءً على مدى ثقتهم في أن المنتج أو الخدمة سيحققان الغرض المقصود منهما. وعادةً ما يكون العملاء على استعداد لدفع المزيد مقابل منتج أو خدمة يعتقدون أنها ذات جودة أعلى من المنافسين (Stevenson, 2021, 42)، وتعرف الجودة " هي مجموعة من الميزات التي يمتلكها المنتج أو الخدمة والتي تمكنه من تلبية احتياجات ورغبات الزبائن " (Kadam, 2022: 6). ويعرفها الباحثون على أنها "قدرة المنظمة على تصميم وتقديم منتجات وخدمات تلبي توقعات العملاء أو تتجاوزها باستمرار، مما يساهم في بناء سمعة قوية للشركة، ويشكل ركيزة أساسية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الأسواق الديناميكية والمعقدة، يركز هذا المفهوم على فرضية أن الجودة ليست مجرد سمة تشغيلية أو تقنية، بل هي استراتيجية طويلة الأمد تُسهم في الحفاظ على التميز من خلال زيادة الكفاءة والابتكار ورضا العملاء، مما يُصعّب على المنافسين تقليد المنظمة.
  - 2. الإبداع:** يعد بعض المؤلفين والباحثين الابتكار أحد أبعاد الميزة التنافسية، في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، ويشير الابتكار إلى القدرة على ابتكار وتطوير المنتجات والخدمات الحالية، وإدخال التحسينات اللازمة، يُعد هذا البعد أحد الأبعاد الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المنافسة الحالية، يجب على الشركات إيجاد منتجات جديدة وطرق جديدة لأداء وظائفها لمنافسة الشركات الأخرى. يُفهم الابتكار، أو الإبداع، على أنه قدرة الشركة على استكشاف فرص جديدة ومبتكرة في البيئة الخارجية، ومراقبة عروض خدمات المنافسين، بهدف إيجاد حلول جديدة للتحديات التي تواجهها، وتلبية احتياجات السوق، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Alghamdi Op. Cit, 2016: 63).
  - 3. الكلفة:** تسعى منظمات الأعمال التي تتنافس على انخفاض التكاليف، وحتى تلك التي تتنافس على مزايا أخرى غير الكلفة، إلى تحقيق هدف أساسي وهو خفض تكاليف منتجاتها وخدماتها. ويعني انخفاض التكاليف قدرة المنظمة على تقديم منتج أو خدمة بسعر أقل مقارنةً بمنافسيها، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أرباح مجزية، ويمكن للمنظمة الاستفادة من انخفاض التكاليف بالتركيز على السوق وتحقيق كلفة أقل (Francoise, 2016: 33).
- ويُعرّفه الباحثون على أنه "قدرة المنظمة على إدارة الموارد والإنتاج بكفاءة عالية، وتحقيق خفض مستمر للتكاليف دون المساس بجودة المنتج. وهذا يُمكن المنظمة من تقديم قيمة فائقة للزبائن بأسعار تنافسية، مما يُرسي أسس تحقيق ميزة تنافسية مستدامة على المدى البعيد".
- ويُعد أداء التكلفة أحد الركائز الاستراتيجية للميزة التنافسية، إذ يعكس كفاءة المنظمة في استخدام الموارد وتحقيق وفورات الحجم، مما يُصعّب على المنافسين تقليد أو مُجارات قوتها التسعيرية واستقرار السوق.
4. **التكنولوجيا:** تُشير إلى تطبيق المعرفة التقنية والابتكار العلمي والتطبيقات الحديثة في العمليات والإنتاج والأنشطة الخدمية، بما يمنح المنظمة ميزة تنافسية مستدامة من حيث الكفاءة والجودة والسرعة والقدرة على التكيف مع تغيرات بيئة الأعمال (Van et al., 2025: 83)، وتُعدّ التكنولوجيا

عنصرًا أساسيًا في تطوير المنتجات والخدمات، إذ تُمكن المنظمات من ابتكار منتجات جديدة أو فريدة يصعب على المنافسين تقليدها، كما تُساعد على خفض التكاليف من خلال الأتمتة والتحكم الرقمي وتبسيط سلاسل التوريد، وتُحسّن التكنولوجيا جودة المنتجات والخدمات من خلال تقنيات التحكم والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات. وتصبح الميزة التنافسية مستدامة عندما تستند إلى تقنيات يصعب تقليدها أو استبدالها، مثل براءات الاختراع، وأنظمة تكنولوجيا المعلومات المتقدمة، والبنية التحتية الرقمية المتكاملة (Lu & Shaharudin, 2024: 67).

ومما سبق تشير التكنولوجيا إلى "قدرة المنظمة المستمرة على ابتكار وتطوير التقنيات بمرور الوقت، بدلاً من الاعتماد على ميزة عابرة. وتُعد التكنولوجيا ركيزة أساسية في بناء ميزة تنافسية مستدامة، فهي ليست مجرد أداة تشغيلية، بل قوة استراتيجية تضمن التميز المستمر وتعزيز قدرة المنظمة على الابتكار والتكيف والبقاء في سوق متغير باستمرار".

### المبحث الرابع: الجانب العملي

يتناول هذا المبحث وصف وتشخيص الأفراد المبحوثين والتي تعد مطلباً رئيسياً لمعرفة "مدى توافر أبعاد متغيرات الدراسة الحالية في جامعة الموصل وكالاتي:

#### 1. وصف متغيرات (إدارة "الموارد البشرية الإلكترونية) وتشخيصها:

أ. وصف وتشخيص التوظيف الإلكتروني: يوضح الجدول رقم (1) "التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية" والانحراف المعياري للتوظيف الإلكتروني والمتمثل بالفقرات (X<sub>1</sub>- X<sub>5</sub>)، إذ بلغت نسبة الاتفاق العام (18.92) من أفراد عينة البحث مع هذا المتغير مقابل (56.84) غير متفقين مع هذا المتغير و(22.88) للمتفقين نوعاً ما بمؤشر كلي للوسط الحسابي بلغت نسبته (3.536) وانحراف معياري (1.076)، ومن أبرز الفقرات التي أسهمت في إغناء هذا البعد هي (X<sub>4</sub>) والتي تنص على (يساعد التوظيف الإلكتروني على جذب الأفراد المؤهلين الذين يصعب الوصول إليهم بالطريقة التقليدية) بوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.033)، في حين جاءت الفقرة (X<sub>2</sub>) أقل وسط حسابي بلغ (3.39) وانحراف معياري قدره (1.196) والتي تشير إلى (تعمل إدارة الجامعة على توفير قاعدة بيانات للتوظيف الإلكتروني).

جدول (1): النسب المئوية والتكرارات والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لإجابات عينة الأفراد المبحوثين لبعدها (التوظيف الإلكتروني)

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | لا اتفق بشدة |    | لا اتفق |    | اتفق نوعاً ما |    | اتفق |    | اتفق بشدة |   | الفقرة المتغيرات |
|-------------------|---------------|--------------|----|---------|----|---------------|----|------|----|-----------|---|------------------|
|                   |               | %            | ت  | %       | ت  | %             | ت  | %    | ت  | %         | ت |                  |
| 1.115             | 3.60          | 21.1         | 16 | 40.8    | 31 | 17.1          | 13 | 15.8 | 12 | 3.9       | 3 | X1               |
| 1.196             | 3.39          | 19.7         | 15 | 31.6    | 24 | 19.7          | 15 | 22.4 | 17 | 5.3       | 4 | X2               |
| 1.119             | 3.47          | 19.7         | 15 | 31.6    | 24 | 26.3          | 20 | 17.1 | 13 | 3.9       | 3 | X3               |
| 1.033             | 3.65          | 19.7         | 15 | 42.1    | 32 | 23.7          | 18 | 9.2  | 7  | 3.9       | 3 | X4               |
| 0.918             | 3.57          | 13.2         | 10 | 44.7    | 34 | 27.6          | 21 | 11.8 | 9  | 1.3       | 1 | X5               |
| 1.076             | 3.536         |              |    | 56.84   |    | 22.88         |    |      |    | 18.92     |   | المؤشر الكلي     |

N=75

المصدر: من اعداد الباحثون بالاستناد الى نتائج تحليل (SPSS V26).

ب. وصف وتشخيص التدريب الإلكتروني: يوضح الجدول رقم (2) "التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري للتدريب الإلكتروني والمتمثلة بالفقرات (X<sub>6</sub>- X<sub>10</sub>)، إذ بلغت نسبة الاتفاق العام (1.786) من أفراد عينة البحث مع هذا المتغير مقابل (51.3) غير متفقين مع هذا المتغير و(24.22) للمتفقين نوعاً ما بمؤشر كلي للوسط الحسابي بلغت نسبته (3.424) وانحراف معياري (1.142)، ومن أبرز الفقرات التي أسهمت في إغناء هذا البعد هي الفقرة (X<sub>6</sub>) بوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.048)، التي تُشير (يتم تحديد الاحتياجات التدريبية إلكترونياً بالتنسيق مع الكليات المختلفة في الجامعة) في حين جاءت الفقرة (X<sub>7</sub>) أقل وسط حسابي بلغ (3.28) وانحراف معياري قدره (1.236) والذي يشير إلى (يتم تدريب الموظفين باستخدام مختلف الوسائل الإلكترونية مثل التدريب عن بعد)

جدول (2): النسب المئوية والتكرارات والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لإجابات عينة الأفراد المبحوثين لبعد (التدريب الإلكتروني)

| الفقرة<br>المتغيرات | اتفق بشدة |    | اتفق |    | اتفق نوعاً ما |    | اتفق |    | اتفق بشدة |   | الانحراف<br>المعياري |
|---------------------|-----------|----|------|----|---------------|----|------|----|-----------|---|----------------------|
|                     | %         | ت  | %    | ت  | %             | ت  | %    | ت  | %         | ت |                      |
| X6                  | 26.3      | 20 | 26.3 | 20 | 30.3          | 23 | 15.8 | 12 |           |   | 3.64                 |
| X7                  | 18.4      | 14 | 30.3 | 23 | 17.1          | 13 | 26.3 | 20 | 6.6       | 5 | 3.28                 |
| X8                  | 23.7      | 18 | 31.6 | 24 | 21.1          | 16 | 13.2 | 10 | 9.2       | 7 | 3.48                 |
| X9                  | 14.5      | 11 | 36.8 | 28 | 23.7          | 18 | 18.4 | 14 | 5.3       | 4 | 3.37                 |
| X10                 | 11.8      | 9  | 36.8 | 28 | 28.9          | 22 | 15.8 | 12 | 5.3       | 4 | 3.35                 |
| المؤشر<br>الكلي     |           |    | 51.3 |    | 24.22         |    |      |    | 1.786     |   | 3.424                |

N=75

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستناد الى نتائج تحليل (SPSS V26).

ج. وصف وتشخيص التعويض الإلكتروني: يوضح الجدول رقم (3) "التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري للتعويض" والمتمثلة بالفقرات (X<sub>11</sub>- X<sub>13</sub>)، إذ بلغت نسبة الاتفاق العام (6.333) من أفراد عينة البحث مع هذا المتغير مقابل (58.1) غير متفقين مع هذا المتغير و(16.1) للمتفقين نوعاً ما بمؤشر كلي للوسط الحسابي بلغت نسبته (3.536) وانحراف معياري (1.124)، ومن الفقرات التي أسهمت في إغناء هذا البعد (X<sub>11</sub>) (تستخدم الجامعة نظاماً إلكترونياً لتحديد المستحقات الإضافية للموظفين). بوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.027)، في حين جاءت الفقرة (X<sub>12</sub>) أقل وسط حسابي بلغ (3.49) وانحراف معياري قدره (1.167) والذي يساهم استخدام الأنظمة الإلكترونية في توزيع الرواتب بسرعة ودقة).

جدول (3): النسب المئوية والتكرارات والاوراسط الحسابية والانحراف المعياري " لإجابات عينة الافراد المبحوثين لُبُعد (التعويض الالكتروني)

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | لا اتفق بشدة |    | لا اتفق |    | اتفق نوعاً ما |       | اتفق |    | اتفق بشدة |   | الفقرة المتغيرات |
|-------------------|---------------|--------------|----|---------|----|---------------|-------|------|----|-----------|---|------------------|
|                   |               | %            | ت  | %       | ت  | %             | ت     | %    | ت  | %         | ت |                  |
| 1.027             | 3.60          | 18.4         | 14 | 40.8    | 31 | 23.7          | 18    | 13.2 | 10 | 2.6       | 2 | X11              |
| 1.167             | 3.49          | 21.1         | 16 | 31.6    | 24 | 28.9          | 22    | 9.2  | 7  | 7.9       | 6 | X12              |
| 1.178             | 3.52          | 17.1         | 13 | 47.4    | 36 | 11.8          | 9     | 14.5 | 11 | 7.9       | 6 | X13              |
| 1.124             | 3.536         | 58.8         |    |         |    | 16.1          | 6.333 |      |    |           |   | المؤشر الكلي     |

N=75

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستناد الى نتائج تحليل (SPSS V26).

## 2. وصف متغيرات (الميزة التنافسية المستدامة) وتشخيصها:

أ. وصف وتشخيص الجودة: يوضح الجدول رقم (4) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لبعد الجودة والمتمثلة بالفقرات ( $x_1 - x_5$ )، إذ بلغت نسبة الاتفاق العام (10.54) من أفراد عينة البحث مع هذا المتغير مقابل (65.46) غير متفقين مع هذا المتغير و(22.64) للمتفقين نوعاً ما بمؤشر كلي للوسط الحسابي بلغت نسبته (3.7) وانحراف معياري (0.977)، ومن أبرز الفقرات التي اسهمت في إغناء " هذا البُعد ( $x_5$ ) بوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.831)، والتي تنص على (تحرص الجامعة على تطوير المهام الإدارية وفق متطلبات المستفيدين) في حين جاءت الفقرة ( $x_2$ ) اقل وسط حسابي بلغ (3.56) وانحراف معياري قدره (1.188) والذي يشير إلى (تسعى الجامعة لمعالجة المشكلات بما يحقق لها التفوق على المنافسين).

جدول (4): النسب المئوية والتكرارات والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لإجابات عينة الأفراد المبحوثين لُبُعد (الجودة)

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | لا اتفق بشدة |    | لا اتفق |    | اتفق نوعاً ما |       | اتفق |    | اتفق بشدة |   | الفقرة المتغيرات |
|-------------------|---------------|--------------|----|---------|----|---------------|-------|------|----|-----------|---|------------------|
|                   |               | %            | ت  | %       | ت  | %             | ت     | %    | ت  | %         | ت |                  |
| 1.010             | 3.63          | 17.1         | 13 | 44.7    | 34 | 23.7          | 18    | 9.2  | 7  | 3.9       | 3 | X1               |
| 1.188             | 3.56          | 23.7         | 18 | 34.2    | 26 | 21.1          | 16    | 13.2 | 10 | 6.6       | 5 | X2               |
| 0.993             | 3.65          | 18.4         | 14 | 47.4    | 33 | 26.3          | 18    | 5.3  | 8  | 1.3       | 2 | X3               |
| 0.863             | 3.77          | 18.4         | 14 | 47.4    | 36 | 26.3          | 20    | 5.3  | 4  | 1.3       | 1 | X4               |
| 0.831             | 3.89          | 19.7         | 15 | 56.6    | 43 | 15.8          | 12    | 5.3  | 4  | 1.3       | 1 | X5               |
| 0.977             | 3.7           | 65.46        |    |         |    | 22.64         | 10.54 |      |    |           |   | المؤشر الكلي     |

N=75

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستناد الى نتائج تحليل (SPSS V26).

ب. وصف وتشخيص الجودة: يوضح الجدول رقم (5) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري "اللابداع والمتمثلة بالفقرات (x6- x10)، إذ بلغت نسبة الاتفاق العام (10.5) من أفراد عينة البحث مع هذا المتغير مقابل (65.82) غير متفقين مع هذا المتغير و(22.36) للمتفقين نوعاً ما بمؤشر كلي للوسط الحسابي بلغت نسبته (3.75) وانحراف معياري (1.012)، ومن أبرز الفقرات التي أسهمت في إغناء هذا البعد (تحافظ الجامعة على رأسمالها الفكري من خلال تقديم الحوافز لعاملها) وهي الفقرة (x10) "بِوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.959)، في حين" جاءت الفقرة (x8) اقل "وسط حسابي بلغ (3.60) وانحراف معياري" قدره (1.027) والذي يشير إلى (تسعى الجامعة لإيجاد حلول إبداعية للمشكلات والتحديات التي تواجه الجامعة بالعمل).  
جدول (5): النسب المئوية والتكرارات والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لإجابات عينة الأفراد المبحوثين لبعد (الابداع)

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | لا اتفق بشدة |    | لا اتفق |    | اتفق نوعاً ما |    | اتفق |   | اتفق بشدة |   | الفقرة المتغيرات |
|-------------------|---------------|--------------|----|---------|----|---------------|----|------|---|-----------|---|------------------|
|                   |               | %            | ت  | %       | ت  | %             | ت  | %    | ت | %         | ت |                  |
| 1.017             | 3.79          | 21.1         | 16 | 52.6    | 40 | 11.8          | 9  | 9.2  | 7 | 3.9       | 3 | X6               |
| 1.062             | 3.81          | 27.6         | 21 | 39.5    | 30 | 22.4          | 17 | 3.9  | 3 | 5.3       | 4 | X7               |
| 1.027             | 3.60          | 15.8         | 12 | 46.1    | 35 | 23.7          | 18 | 7.9  | 6 | 5.3       | 4 | X8               |
| 0.997             | 3.71          | 22.4         | 17 | 38.2    | 29 | 27.6          | 21 | 7.9  | 6 | 2.6       | 2 | X9               |
| 0.959             | 3.84          | 26.3         | 20 | 39.5    | 30 | 26.3          | 20 | 3.9  | 3 | 2.6       | 2 | X10              |
| 1.012             | 3.75          |              |    | 65.82   |    | 22.36         |    |      |   | 10.5      |   | المؤشر الكلي     |

N=75

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستناد الى نتائج تحليل (SPSS V26).  
ج. وصف وتشخيص الكلفة: يوضح الجدول رقم (6) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري "البعد الكلفة والمتمثلة بالفقرات (x11- x15)، إذ بلغت نسبة الاتفاق العام (9.46) من أفراد عينة البحث مع هذا المتغير مقابل (66.56) غير متفقين مع هذا المتغير و(22.62) للمتفقين نوعاً ما بمؤشر كلي للوسط الحسابي بلغت نسبته (3.784) وانحراف معياري (0.958)، ومن أبرز الفقرات التي أسهمت في إغناء هذا البعد (x14) والذي ينص على (تدعم الجامعة أنشطة البحث والتطوير التي تساهم في تقليل كلف خدماتها)، بوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.924)، في حين جاءت الفقرة (x12) اقل وسط حسابي بلغ (3.71) وانحراف معياري قدره (1.983) والذي يشير إلى (تسعى الجامعة إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد بهدف تخفيض التكاليف)

جدول (6): "النسب المئوية والتكرارات والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لإجابات عينة الأفراد المبحوثين لبعد (الكلفة)

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | لا اتفق بشدة |    | لا اتفق |    | اتفق نوعاً ما |    | اتفق |   | اتفق بشدة |   | الفقرة المتغيرات |
|-------------------|---------------|--------------|----|---------|----|---------------|----|------|---|-----------|---|------------------|
|                   |               | %            | ت  | %       | ت  | %             | ت  | %    | ت | %         | ت |                  |
| 0.881             | 3.81          | 22.4         | 17 | 42.1    | 32 | 28.9          | 22 | 3.9  | 3 | 1.3       | 1 | X11              |
| 0.983             | 3.71          | 18.4         | 14 | 48.7    | 37 | 18.4          | 14 | 10.5 | 8 | 2.6       | 2 | X12              |
| 1.104             | 3.75          | 25.0         | 19 | 43.4    | 33 | 15.8          | 12 | 9.2  | 7 | 5.3       | 4 | X13              |
| 0.924             | 3.89          | 27.6         | 21 | 40.8    | 31 | 23.7          | 18 | 5.3  | 4 | 1.3       | 1 | X14              |
| 0.898             | 3.76          | 19.7         | 15 | 44.7    | 34 | 26.3          | 20 | 6.6  | 5 | 1.3       | 1 | X15              |
| 0.958             | 3.784         | 66.56        |    |         |    | 22.62         |    | 9.46 |   |           |   | المؤشر الكلي     |

N=75

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستناد الى نتائج تحليل (SPSS V26).  
**د. وصف وتشخيص التكنولوجيا** يوضح الجدول رقم (7) "التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لبعد التكنولوجيا والمتمثلة بالفقرات (X16- X20)، إذ بلغت نسبة الاتفاق العام (15.8) من أفراد عينة البحث مع هذا المتغير مقابل (6.61) غير متفقين مع هذا المتغير و(20.52) للمتفقين نوعاً ما بمؤشر كلي للوسط الحسابي بلغت نسبته (3.69) وانحراف معياري (1.14)، ومن أبرز الفقرات التي اسهمت في إغناء هذا البعد (X16) والذي ينص على (تمتلك الجامعة عدد كافي من الموارد البشرية الكفوءة في كيفية استخدام التكنولوجيا)، بوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.03)، في حين جاءت الفقرة (X17) أقل وسط حسابي بلغ (3.9) وانحراف معياري قدره (1.4) والذي يشير الى (تستخدم الجامعة البرامج الحديثة والمتطورة لتمكينها من تتبع منافسيها والتغلب عليهم)

جدول (7): النسب المئوية والتكرارات والأوساط الحسابية والانحراف المعياري " لإجابات عينة الافراد المبحوثين لبعد (التكنولوجيا)

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | لا اتفق بشدة |    | لا اتفق |    | اتفق نوعاً ما |    | اتفق |    | اتفق بشدة |   | الفقرة المتغيرات |
|-------------------|---------------|--------------|----|---------|----|---------------|----|------|----|-----------|---|------------------|
|                   |               | %            | ت  | %       | ت  | %             | ت  | %    | ت  | %         | ت |                  |
| 1.032             | 3.49          | 14.5         | 11 | 39.5    | 30 | 30.3          | 23 | 9.2  | 7  | 5.3       | 4 | X16              |
| 1.193             | 3.64          | 25.0         | 19 | 39.5    | 30 | 14.5          | 11 | 13.2 | 10 | 6.6       | 5 | X17              |
| 1.063             | 3.71          | 23.7         | 18 | 40.8    | 31 | 18.4          | 14 | 13.2 | 10 | 2.6       | 2 | X18              |
| 1.400             | 3.99          | 28.9         | 22 | 39.5    | 30 | 11.8          | 9  | 9.2  | 7  | 5.3       | 4 | X19              |
| 1.050             | 3.63          | 22.4         | 17 | 34.2    | 26 | 27.6          | 21 | 11.8 | 9  | 2.6       | 2 | X20              |
| 1.147             | 3.692         | 61.6         |    |         |    | 20.52         |    | 15.8 |    |           |   | المؤشر الكلي     |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستناد الى نتائج تحليل (SPSS V26)

3. "إختبار علاقة الارتباط بين ادارة الموارد البشرية الالكترونية والميزة التنافسية المُستدامة" ولغرض اختبار هذه الفرضية، تم تحليل علاقة الارتباط بين المتغيرين باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) وبالرجوع إلى الجدول رقم (8)، يتبين أن قيمة الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.257) عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والميزة التنافسية المستدامة. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية القائلة بوجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والميزة التنافسية المستدامة في الجامعة المبحوثة.

جدول (8): تحليل الارتباط بين إدارة الموارد البشرية الالكترونية والميزة التنافسية المستدامة

| المتغير المستقل                        | اتجاه العلاقة | المتغير المعتمد             | قيمة الارتباط |
|--|---------------|-----------------------------|---------------|
| "إدارة الموارد البشرية"<br>الالكترونية | <-->          | الميزة التنافسية المُستدامة | 0.257*        |

n=75

P &lt;0.05

المصدر: اعداد الباحثين باعتماد البرنامج الاحصائي SPSS 26.

ولاختبار الفرضية المنبثقة منها والتي نصت على أنه (يوجد علاقة ارتباط معنوي بين كل بعد من ابعاد إدارة الموارد البشرية الالكترونية والميزة التنافسية المستدامة في الجامعة المبحوثة) تشير القيم الواردة في الجدول رقم (9)، والمستندة إلى معامل بيرسون لتحليل الارتباط بين كل بُعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والميزة التنافسية المستدامة، إلى وجود ارتباط طردي ومعنوي بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والميزة التنافسية المستدامة في الجامعة المبحوثة، وذلك من خلال قيمة sig، والتي ظهرت قيمها لجميع الأبعاد عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وكانت قيم ارتباطها قوية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط لمتطلبات التوظيف الإلكتروني أعلى مستوى ارتباط مقارنة بالأبعاد الأخرى، إذ بلغت قيمة (0.197) (sig-)= (0.001) وعند مستوى دلالة أقل من (0.05).

أما فيما يخص أدنى مستوى لعلاقة الارتباط فتمثلت في متطلب (التدريب الإلكتروني)، إذ بلغت قيمتها (0.122) وبمستوى معنوية أقل من (0.05) ذات دلالة (sig=0.002)، وعلى الرغم أن قيمة هذا البعد تعكس ارتباطاً إيجابياً بدرجة قوية، إلا أنه كان أدنى مقارنةً بباقي الأبعاد. وبذلك يتم قبول الفرضية التي تنص (يوجد علاقة ارتباط معنوي بين كل بعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية الالكترونية والميزة التنافسية المستدامة" في الجامعة المبحوثة).

جدول (9): قيم معاملات الارتباط بين إدارة الموارد البشرية الالكترونية والميزة التنافسية المستدامة

| المتغير المستقل    | اتجاه العلاقة | المتغير المعتمد               | قيمة الارتباط | Sig   |
|--------------------|---------------|-------------------------------|---------------|-------|
| التوظيف الإلكتروني | <-->          | الميزة التنافسية<br>المستدامة | 0.197*        | 0.003 |
| التدريب الإلكتروني | <-->          |                               | 0.122*        | 0.002 |
| التعويض الإلكتروني | <-->          |                               | 0.173*        | 0.005 |

n=75

P &lt;0.05

المصدر: اعداد الباحثين باعتماد البرنامج الاحصائي (SPSS V26).

4. اختبار علاقة التأثير بين ادارة الموارد البشرية الالكترونية والميزة التنافسية المستدامة: تشير نتائج الجدول رقم (10) وبناءً على تحليل الانحدار الخطي البسيط، إلى وجود تأثير طردي ومعنوي ذي دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والميزة التنافسية المستدامة في الجامعة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (B) بين المتغيرين (0.421)، وهو تأثير معنوي وفقاً لقيمة الدلالة الإحصائية (Sig = 0.000)، والتي تعد أقل من مستوى المعنوية (0.05)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.424)، مما يشير إلى أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تفسر ما نسبته (40.24%) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية المستدامة، في حين تُعزى النسبة المتبقية والبالغة (59.76%) إلى متغيرات أخرى لم تُدرج في نموذج الانحدار أو إلى عوامل عشوائية، كذلك أظهر اختبار (F) أن القيمة المحسوبة بلغت (3.830) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000)، وهو أقل من (0.05)، مما يؤكد معنوية النموذج الإحصائية. كما أظهرت نتائج اختبار (t) قيمة بلغت (9.348) عند دلالة (Sig = 0.000)، وهي أيضاً أقل من (0.05)، مما يدعم وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والميزة التنافسية المستدامة. وبناءً على ما تقدم، تُقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أن: "هناك تأثير معنوي لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الميزة التنافسية المستدامة في الجامعة المبحوثة".

جدول (10): تحليل الانحدار ادارة الموارد البشرية الالكترونية والميزة التنافسية المستدام

| المتغير المستقل                        | الميزة التنافسية المستدامة |                                 |       |       |         |
|--|----------------------------|---------------------------------|-------|-------|---------|
|  | B                          | R <sup>2</sup><br>معامل التحديد | T     | F     | Sig     |
| الادارة الموارد البشرية<br>الالكترونية | 0.421                      | 0.424                           | 9.348 | 3.830 | (0.000) |

n=75

P ≤ 0.05

المصدر: الجدول من إعداد الباحثون بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS V26). ولاختبار الفرضية المنبثقة منها والتي نصت على أنه (يوجد تأثير معنوي لكل بعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية الالكترونية والميزة التنافسية المستدامة في الجامعة المبحوثة). يبين الجدول رقم (11) التأثير المعنوي الموجب لكل بعد من أبعاد ادارة الموارد البشرية الالكترونية" والميزة التنافسية المُستدامة بوصفها متغيراً معتمداً، ويدعم هذا التأثير معامل التحديد (R<sup>2</sup>) لبعد (التعويض الالكتروني) والبالغ (0.450) وهو الأعلى بين الأبعاد، فيما جاء قيمة معامل التأثير لبعد (التوظيف الالكتروني) الأقل مقارنة بالأبعاد الأخرى والذي بلغ (0.205)، وهذا ما تؤكدُه قيم معاملات (B) المرافقة لقيم معاملات التحديد (R<sup>2</sup>)، ومن قيم دلالة (F) نستدل لوجود أثر معنوي بين أبعاد المتغير المستقل الثلاثة منفردة والمتغير المعتمد، إذ أشارت (F) وقيمة (T) وبدلالة إحصائية أقل من (0.05) لكل الأبعاد والذي بموجبه نستدل على وجود اثريين إدارة الموارد البشرية الالكترونية والميزة التنافسية المستدامة، "وبذلك تقبل الفرضية المنبثقة" من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير معنوي لكل بعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية الالكترونية والميزة التنافسية المستدامة في الجامعة المبحوثة).

جدول (11): تحليل الانحدار لأبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والميزة التنافسية المستدامة

| المتغير المستقل                   | الميزة التنافسية المستدامة |       |                                 |       |         |     |
|-----------------------------------|----------------------------|-------|---------------------------------|-------|---------|-----|
|                                   | المتغير المعتمد            | B     | R <sup>2</sup><br>معامل التحديد | T     | F       | Sig |
| إدارة الموارد البشرية الإلكترونية |                            |       |                                 |       |         |     |
| التوظيف الإلكتروني                | 0.214                      | 0.205 | 1.045                           | 4.032 | (0.002) |     |
| التدريب الإلكتروني                | 0.455                      | 0.309 | 1.472                           | 5.126 | (0.004) |     |
| التعويض الإلكتروني                | 0.131                      | 0.450 | 0.292                           | 0.134 | (0.007) |     |

df=1-73 P<0.05 المصدر: n=7 المصدر: الجدول من إعداد

الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS V26)

### المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

سيناقش المبحث الآتي الاستنتاجات الرئيسية التي تم التوصل إليها بعد تحليل البيانات والتوصل إلى النتائج، وستقدم بعض التوصيات المناسبة التي يمكن أخذها في الاعتبار: أولاً. **الاستنتاجات:** ويمكن استعراض الاستنتاجات الرئيسية التي تم التوصل إليها في هذه الفقرة على النحو الآتي:

1. أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى توافر بُعدي إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والميزة التنافسية المستدامة، مما يدل على قدرة جامعة الموصل على الاستفادة من إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في التوظيف والتدريب والتعويضات لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
  2. من منظور تحليلي، أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البحث في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والميزة التنافسية المستدامة، مما يدل على تكامل متغيرات البحث.
  3. أكدت نتائج التحليل الإحصائي التأثير الكبير لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الميزة التنافسية المستدامة، وهذا يعني أنه كلما زاد بُعد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، زادت الميزة التنافسية المستدامة للجامعة المدروسة.
  4. من منظور تحليلي، اتضح أن لكل بُعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تأثير كبير على الميزة التنافسية المستدامة، وهذا يدل على أن استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية يمنح الجامعة ميزة تنافسية على منافسيها.
- ثانياً. التوصيات:** استناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن تشخيص العديد من التوصيات وكالاتي:

1. إقامة العديد من الدورات التدريبية لتأهيل المورد البشري في جامعة الموصل للعمل ضمن الإدارة الإلكترونية والتقنيات الحديثة لتصبح الجامعة قادرة على التحول بالكامل إلى الإدارة الإلكترونية.
2. ربط الأفراد الذين يمتلكون مهارات في مجال الإدارة الإلكترونية بالحوافز المادية والمعنوية لتوجيههم نحو العمل الإلكتروني لتحقيق "ميزة تنافسية مستدامة".
3. توفير شبكات اتصالات قوية ومعدات إلكترونية من حاسبات وأجهزة وقواعد للبيانات لتسهيل العمل داخل الجامعة.

4. تشجيع العاملين كافة وخاصة العاملين في وحدات الموارد البشرية بتطوير مهاراتهم لإفساح المجال امامهم للتعلم واشراكهم في جميع الأعمال التي تساعد في تطوير تلك المهارات.

#### المصادر

#### اولاً. المصادر العربية:

1. إسماعيل، عمار فتحى موسى والمطير، مفرج تراحيب خالد عيد، (2022)، دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في دعم الرقمنة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد (13)، العدد (3).
2. حسن، زهراء قيس فرحان، (2025)، تأثير السعادة التنظيمية والدعم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة تحليلية في جامعة التراث، رسالة ماجستير، الجامعة التقنية الوسطى، الكلية التقنية الادارية، بغداد.
3. حسين، هالة كامل والزيدي، ناظم جواد، (2024)، دور التسويق الرشيقي الميزة التنافسية المستدامة في شركات الاتصال العراقية اسيا سيل وشركة زين، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد (19)، 230-290.
4. الحسناوي، صالح مهدي محمد، وعلوان، عدي حاتم، (2022)، تأثير ادارة الموارد البشرية الالكترونية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد (18)، العدد (74).
5. الحضرمي، احمد بن سعيد بن ناصر، والصوافية، جوخة بنت محمد، وعطاء وسيم محمد عباد، (2021)، واقع تطبيق ادارة الموارد البشرية الالكترونية في جامعة الشرقية في ضوء رؤية عمان 40/20 بسلطنة عمان من وجهة نظر الأكاديميين، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد (14)، العدد (50).
6. الدماك، محمد مسلم، (2022)، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية، المجلد (13)، العدد (3).
7. الرواحنة، عبدالله عوده، (2013)، أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM على كفاءة أداء العاملين: دراسة حالة في مجموعة الاتصالات الأردنية أورانج، كلية الأعمال قسم الأعمال الإلكترونية جامعة الشرق الأوسط.
8. العجري، دينا فاروق والسيد ومنى محمد والنادي، نوال، محمود وسعيد، عبد العال، (2023)، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على الميزة التنافسية المستدامة بالتطبيق على الصناعات التحويلية في مصر، المجلة العربية للإدارة، المجلد (3)، العدد (6).
9. علوان، سهام، (2020)، إدارة الذكاء التنافسي كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات فيروس كورونا، المجلة التربوية، المجلد (4)، العدد (2).
10. الغرباوي، حازم سلمان رائد ونتيشون، رسل، (2021)، اعتماد سلسلة القيمة لخضراء لتحقيق "ميزة تنافسية مستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من شركة أور العام للصناعات الهندسة – في ذي قار، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (4)، العدد (2).
11. فاضل، فاطمة باسم، والعامري، فراس محمد، (2023)، تأثير البراعة التسويقية في الميزة التنافسية المستدامة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، المجلد (4)، العدد (73).

12. مهران، عطي وسماء طاهر، الطبال ووعبد الله عبد الله أحمد، (2023)، إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كأحد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية: دراسة نظري، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، المجلد (3)، العدد (1).

13. وادي، رشدي سلمان وعمار، رهام أكرم، (2018)، مزايا تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في مؤسسات وكالة الغوث في قطاع غزة ومدى رضا المواطنين عنه، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد (26)، العدد (2).

#### ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Atallah, A. A. (2016). The impact of electronic human resource management (E-HRM) on organizational development of UNRWA in Gaza Strip. The Impact of Electronic Human Resource Management (E-HRM) on Organizational Development of UNRWA in Gaza Strip, 1(1), 1-19.
2. Alghamdi, Abdulraheem Ali, (2016), "The Role of Market Knowledge in the Adoption of the Blue Ocean Strategy and its Impact on Achieving Competitive Advantage: a Study Conducted in the Saudi Telecom Company (STC)", Journal of Marketing and HR, Vol. 2, Issue. 1, pp. 55-84.
3. Alzoubi, H. M. (2022). The effect of electronic human resources management on organizational health of telecommunications companies in Jordan. International Journal of Data and Network Science, 429-438.
4. Bakhshi, S., Jamshidi, M. J., & Hosseinpour, M. (2021). The Impact of Electronic Human Resource Management on Corporate Intrapreneurship with the Mediating Role of Information Systems Acceptance. Public Management Researches, 14(51), 253-278.
5. Bahari, B., & Taheri Rouzbahani, M. (2023). Designing an electronic human resources management model based on knowledge creation in knowledge-based companies. Journal of value creating in Business Management, 3(1), 106-121.
6. Friedrich, S., & Wahba, M. (2021). The Effect Of Electronic Human Resource Management (E-Hrm) On Organizational Effectiveness Through Employee's Personal Traits An Applied Study On An Epc Company.
7. Girisha, M. C., & Nagendrababu, K. (2019). E-Human resource management (E-HRM): A growing role in organizations. International Journal of Management Studies, 6(1/5), 98-104.
8. Haseeb, M., Hussain, H. I., Kot, S., Androniceanu, A., & Jermittiparsert, K. (2019). Role of social and technological challenges in achieving a sustainable competitive advantage and sustainable business performance. Sustainability, 11(14), 3811.
9. Hill, T, (2009), "operation management strategic Context & management Analysis", London Mac millan press Ltd, London.
10. Khashman, A. M., & Al-Ryalat, H. A. (2015). The impact of electronic human resource management (E-HRM) practices on business performance in Jordanian telecommunications sector: The employee's perspective. Journal of Management Research, 7(3), 115-129.

11. Kuncoro, W., & Suriani, W. O. (2018). Achieving sustainable competitive advantage through product innovation and market driving. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 186-192.
  12. Kadam, A. (2022). Wide Scope to Sustainability in Industries through Green Design, *International Journal of Research in Engineering, Science and Management*. 5 (7).31-34.
  13. Lu, H., & Shaharudin, M. S. (2024). Role of digital transformation for sustainable competitive advantage of SMEs: A systematic literature review. *Cogent Business & Management*, 11(1), Article 2419489. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2419489>.
  14. 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.
  15. Nayef Ali Assi (2018), The Impact of the Organizations Position in Achieving Sustainable Competitive Advantage Survey of a Sample of Employees of the General Company for Textiles and Leather Industries, *European Journal of Business and Management* no13.
  16. Nderitu, J. W. (2016). Strategies for Sustainable Competitive Advantage in Christian Universities in Nairobi, Kenya-Awareness Gap: A Case of Pan Africa Christian University. *International Journal of Innovative Research and Development*, 5(4), 81-98.
  17. 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), 454-486.
  18. Punithavathi, I., & Sugavaneswari, D. (2016). Electronic Human Resource Management: Challenges in The Digital Era. *International Journal of Interdisciplinary Studies*, 1, 11-17.
  19. Sölvell, Ö. (2015). The Competitive Advantage of Nations 25 years—opening up new perspectives on competitiveness. *Competitiveness Review*, 25(5), 471-481.
  20. Stevenson, William J. (2021) "Operations management", 14th edition. Published by McGraw-Hill Irwin.
  21. Yusoff, Y. M., Ramayah, T., & Othman, N. Z. (2015). Why examining adoption factors, HR role and attitude towards using E-HRM is the start-off in determining the successfulness of green HRM. *Journal of Advanced Management Science*, Vol, 3(4).
  22. Yawalkar, M. V. V. (2019). A study of artificial intelligence and its role in human resource management. *International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR)*, 6(1), 20-24.
  23. Vardarlier, P. (2020). Digital transformation of human resource management: digital applications and strategic tools in HRM. *Digital business strategies in blockchain ecosystems: Transformational design and future of global business*, 239-264.
  24. Van Hoang, Dinh, Hien, N., Van Thang, H., Nguyen-Truc Phuong, P., & Thi-Thuy Duong, T. (2025). Digital capabilities and sustainable competitive advantages: The case of emerging market manufacturing SMEs. *SAGE Open*, 15(2).
-