



## مجلة غريان للتقنية

مجلة علمية محكمة تصدر عن المعهد العالي للعلوم والتكنولوجيا غريان

العدد الحادي عشر، ديسمبر 2025

التقييم الدولي: ISSN (Print) 2518-5993

ISSN (Online) 2521-9308

رقم الإبداع القانوني للمجلة بدار للكتب الوطنية

( 116 / 2016 دار للكتب الوطنية )

الموقع الإلكتروني للمجلة: [gjt.scitech-gh.edu.ly](http://gjt.scitech-gh.edu.ly)

## مجلة غريان للتقنية



مجلة علمية محكمة

تصدر عن المعهد العالي للعلوم والتقنية غريان

العدد الحادي عشر ديسمبر 2025 م.

الترقيم الدولي: ISSN (Print) 2518-5993

ISSN (Online) 2521-9308

رقم الإيداع القانوني للمجلة بدار الكتب الوطنية

( 116 / 2016 دار الكتب الوطنية )

## تنويه

1- إن الآراء والأفكار والمعلومات العلمية وغيرها مما ينشر في المجلة بأسماء كتابها تكون على مسؤوليتهم ولا تتحمل المجلة المسؤولية عن ذلك.

2- توجه البحوث والمقالات العلمية والمراسلات الأخرى إلى هيئة تحرير مجلة غريان للتقنية على العنوان التالي :

البريد الإلكتروني : [info@gjt.scitech-gh.edu.ly](mailto:info@gjt.scitech-gh.edu.ly)

هاتف : 0913506053.

3- يتم الاتفاق على الإعلانات بالمجلة مع هيئة التحرير .

4- حقوق الطبع والنشر محفوظة ويسمح باستعمال ما ينشر في هذه المجلة بشرط الإشارة إلى مصدره.

## مجلة غريان للتقنية

مجلة علمية محكمة تصدر سنوياً عن المعهد العالي للعلوم والتقنية غريان

هيئة التحرير :	
المشرف العام	د. ميلود محمد يونس
رئيس التحرير	د. احمد رمضان خبيز
عضواً	أ. د. عبد العاطي الهادي العالم
عضواً	أ. محمد رجب بيوض
عضواً	أ. محمد محمود الغرياني
عضواً	أ. عبدالباسط محمد على

### فهرس المحتويات

الصفحة	الأوراق البحثية باللغة العربية
39-10	تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة تطبيقية على شركة تكافل للتأمين) ندى احمد العباني
70-40	أثر مكونات الصادرات والواردات والتضخم الاقتصادي على النمو الاقتصادي في الاقتصاد الليبي خلال الفترة (1990-2020) المشاط الصادق عبود، تهناني لاكشين
86-71	قراءة في المقاربات النظرية المفسرة للانتقال من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (دراسة تحليلية للمقاربة المبنية على الموارد والمقاربة التكنولوجية). عمر المبروك الطقي، طرفة محمد

English Research Papers	Pages
<b>Influence of Reactive Chemical Ions on the Solar-Induced Oxidative Degradation of Chlorophenols in Water</b> Abdulbasit M. Abeish.	10-18
<b>The Status of E-learning in Higher Education in Libyan Universities: A Case Study</b> Amina R Shtewi	19-29
<b>Modeling The performance Of Solar Stills Of The City Of Tripoli</b> Nouralddeen A. Aboud	30-41
<b>Impact of Rock Properties on Density Estimation Using Core Data</b> Khaled Taleb	42-56
<b>Exploring the key determinants contributing to the success of start-ups in the early stages of their establishment in the Libyan environment</b> Adell Youniss Ali Ankoa	57-85

## مقدمة العدد الحادي عشر

الحمد الذي وفقنا و أعاننا لإصدار العدد الحادي عشر من مجلة غريان للتقنية ، فالحمد لله و الشكر له على ذلك ، و كما كان وعدنا لكم منذ البداية و مع صدور العدد الأول عام 2016 م، فقد واصلنا الالتزام بالحفاظ على مصداقية المجلة من خلال حرصنا على الأمانة العلمية و الاعتماد على محكمين من ذوي الخبرة الكافية في مجال تخصصهم ، ليكون ما ينشر بالمجلة متسماً بالرصانة و المنهجية العلمية ، دون مجاملة أو محاباة أو تساهل في نشر بحوث لا تتسم بقيمة علمية و بحثية ، فنحن ننشر في العدد الواحد من أعداد المجلة عددًا قليلاً من البحوث، بالرغم من استلامنا عددًا أكبر ، لكنها ترفض من المحكمين لعدم توافقيها مع المعايير العلمية، و نتطلع إلى أن تكون البحوث المنشورة تسهم في تقديم المقترحات و وضع الحلول الناجعة للتغلب على المشاكل التي تواجه الجهات التي تتبعها شركات و مصانع و مستشفيات و قطاعات أخرى.

تسعى الدول إلى التقدم و بلوغ مكانة مرموقة بتحقيق النمو و مستوى اقتصادي و حياة كريمة لشعبها ، و لعل البحث العلمي من الوسائل المهمة في بلوغ ذلك الهدف النبيل، إذ أنه من خلال توظيف البحوث في تطبيقات إبداعية لخدمة البشرية عمومًا، يمكن المساهمة في ذلك، و تخصص الدول المتقدمة مبالغ مهمة من مواردها المالية للوصول لهذا الهدف.

إننا ندرك حقيقة أن العمل في المجالات العلمية المحكمة يتصف بالصعوبة، خاصة في الظروف التي تشهدها بلادنا خصوصاً و العالم عمومًا، لكننا قبلنا التحدي و كلنا ثقة في أن الله معيننا، حتى نقدم لكم عملاً جيداً، يفيد الباحثين و المتخصصين و المهتمين، و لتكون المجلة أحد المنابر العلمية للباحثين في عالم يشهد سباقاً محمومًا في ركب الحضارة و مسيرة العلوم و البحوث و التقنية، و نسعى جاهدين في هذا الخضم أن نشق الطريق لننال مكانة مستحقة، مستفيدين من تجارب من سبقونا بمراحل في هذا الدرب الطويل، و على أن تكون الأعداد القادمة بإذن الله، بمستوى أفضل، و أن تتحصل مجلتنا على معامل تأثير يظهر قيمة البحوث المنشورة فيها، و ما يزيدنا عزماً و ثقة هو أن مجلة غريان للتقنية ، تصدر عن مؤسسة علمية عريقة، تجاوز عمرها ثلاثين عامًا ، لها



بصمتها بكوادر من الخريجين الذين التحقوا بالعمل في مؤسسات عديدة في بلادنا، و أعطوا انطباعاً  
حسناً عن المؤسسة التعليمية التي أعدتهم طيلة وجودهم فيها.

يحتفل **العدد الحادي** من مجلة غريان للتقنية ببحوث عديدة وورقات علمية تتصف بالإبداع و  
التنوع و بمشاركة من باحثين من مؤسسات تعليمية متعددة، كما تجدد هيئة تحرير المجلة الترحيب  
بالباحثين و كل الراغبين في المشاركة بورقات علمية و بحوث مبتكرة في مجلتكم مجلة غريان للتقنية،  
التي تسعى لتكون لها مكانة و تميزاً بين المجالات العلمية المحكمة، و نحن نفتتح أمامكم المجال  
لتقديم مقترحاتكم و ملاحظاتكم و نقدكم البناء، إدراكاً منا بأن ذلك هو أفضل سبيل لتطوير المجلة  
ويزيد من القيمة العلمية لها ويدعم استمرارها.

### هيئة تحرير المجلة

## بحوث ودراسات باللغة العربية



# قراءة في المقاربات النظرية المفسرة للانتقال من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (دراسة تحليلية للمقاربة المبنية على الموارد والمقاربة التكنولوجية)

عمر المبروك الطقي<sup>1</sup>، طرفة محمد<sup>2</sup>

1- أستاذ مشارك، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا . فرع الجبل الغربي

[omaraltoki@gmail.com](mailto:omaraltoki@gmail.com)

2- أستاذ محاضر ، أخصبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية/ جامعة البلدية 2 لونيبي

علي (الجزائر)

[m.terfa@univ-blida2.dz](mailto:m.terfa@univ-blida2.dz)

تاريخ الاستلام : 09/11/2025 تاريخ القبول : 15/11/2025 تاريخ النشر : 10/12/2025

## Abstract

This study aims to demonstrate traditional human resource management practices and their role in achieving competitive advantage from a resource-based perspective. It also illustrates technological development and how human resource management has been influenced by information technology, transforming into electronic human resource management, along with the advantages achieved from this transformation. The study reached a set of results, including:

- The use of information technology has a positive impact on human resource management specifically and the organization in general.
- The inevitability of change and the transition from traditional human resource management to electronic human resource management.

**Keywords:** Resource-based approach, technological approach, Information and communication technologies (ICTs), Human Resources Management (HRM).

**ملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المبنية على الموارد، أيضاً نبين التطور التكنولوجي وكيف تأثرت إدارة الموارد البشرية بتكنولوجيا المعلومات وتحولها إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وماهي المزايا المحققة من هذا التحول. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- استخدام تكنولوجيا المعلومات لما لها أثر إيجابي على إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة.

- حتمية التغيير والانتقال من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

**الكلمات المفتاحية:** المقاربة المبنية على الموارد، المقاربة التكنولوجية، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إدارة الموارد البشرية.

على أن الاقتصاد الحالي يؤثر على وجود مقاربة جديدة لإدارة الموارد البشرية، كي تكون قادرة على التعامل مع أنواع عديدة من التحديات، كما أن الموارد الأكثر صلة بالموضوع في إطار اقتصاديات المعرفة هي المعرفة ورأس المال الفكري، كونها المصدر الوحيد التي لديها القدرة على التفكير وتنفيذ أفكار جديدة، الأفراد تحتل مكانة مركزية داخل المنظمات، كما أن الموارد البشرية يعتبرون المصدر الحقيقي والوحيد للميزة التنافسية المستدامة. لأن المعرفة والمهارات متواجدة فيهم، أيضاً يمكن لإدارة الموارد البشرية يمكن أن تعمل على تطوير استراتيجيات المؤسسة لإضافة قيمة، كما أن إدارة الموارد البشرية تواجه تحديات جديدة والمتمثلة في توظيف واستبقاء أفضل المواهب، واعتناق مهارة جديدة لإضافة المزيد من القيمة.

إن الموارد البشرية تختلف عن أشكال أخرى من الموارد حيث أنها تشير إلى الأفراد، كما أنها تشير إلى جميع الشعوب التي تساهم في بناء المجتمع، وتساعد على النهوض بالتقدم الاجتماعي، وإدارته عملياً بمجموعة من السياسات الإدارية واللوائح التي قد تمارس في التأثير على سلوك العام للموظفين والمواقف، ويمثل المورد البشري جميع الأفراد العاملين داخل المنظمة من رؤساء ومرووسين الذين تم توظيفهم لأداء كافة وظائف وأعمال المؤسسة، وذلك من أجل تحقيق أهدافها المستقبلية، فالمورد البشري يقدم للمؤسسة مساهمات على شكل مؤهلات علمية وخبرات ومهارات وجهد، ويتلقى مقابل ذلك تعويضات مالية ومعنوية على شكل رعاية وخدمات متنوعة.

**2- إشكالية الدراسة: Study Problem**

يرى (Pillania, 2005, p167) أنه قد حدثت تغييرات أساسية ثلاثة في الثورة الرقمية وهي: "الاختراق في قدرة المكونات الإلكترونية والتقارب بين الكمبيوتر والاتصالات السلكية واللاسلكية والصناعات السمعية البصرية". ومن هنا تغير عمل إدارة الموارد البشرية من الأعمال الكلاسيكية إلى الأعمال الإلكترونية، ومن هنا تبرز الإشكالية المرغوب في دراستها والتي يمكن صياغتها كالآتي: كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تتأثر بتكنولوجيا المعلومات؟

وللإجابة على هذا السؤال المحوري والذي يقودنا بالضرورة إلى طرح أسئلة فرعية مكملية والتي نوردتها فيما يلي:  
ماذا نقصد بتكنولوجيا المعلومات؟، ماهي المقاربة التكنولوجية؟، وما هي إدارة الموارد البشرية الإلكترونية؟

### 3- أهمية الدراسة: Study Importance

- تتمثل أهمية الدراسة في إظهار ممارسات إدارة الموارد البشرية من منظور تكنولوجيا المعلومات.

### 4- أهداف الدراسة: Study Objectives

- استعراض مختلف المقاربات (المقاربة المبنية على الموارد والمقاربة التكنولوجية)

- حالة ووضعية إدارة الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات

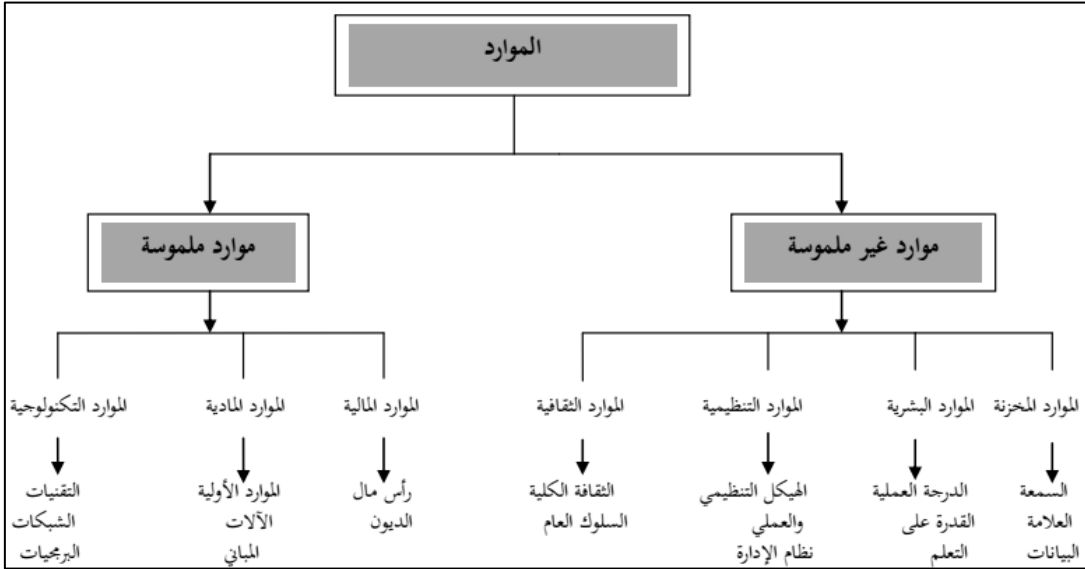
**المحور الأول: مفاهيم أدبيات إدارة الموارد البشرية من منظور المقاربة على الموارد**

#### 1- إدارة الموارد البشرية التقليدية

كشف (Preeti & Kapila, 2014, p03) أن وظيفة إدارة الموارد البشرية قد تشارك في التطوير التنظيمي وإدارة التغيير، يرى (Piabuo., 2017, p02) أنه لا مجال للجدل حول فكرة أن "الأفراد" هم أحد الأصول الأساسية في تحديد نجاح أو فشل المنظمة، ومن ثم أهمية المعرفة، والمهارات والمواقف والسلوكيات هي من هؤلاء الأفراد لتحسين المنظمة، فالموارد البشرية هي الأصول الرئيسية القادرة على تحقيق النمو والتنمية في المنظمة.

#### 2- إدارة الموارد البشرية من منظور المقاربة المبنية على الموارد:

إن نظرية المنظمة القائمة على الموارد (Resource-Based View (RBV)) التي برزت في منتصف الثمانينات من القرن الماضي كتيار نافذ في الإدارة الإستراتيجية، تركّز اهتمامها على الجوانب الداخلية للمؤسسة في تفسيرها لمصادر الميزة التنافسية أكثر من تركيزها على البيئة الخارجية، وتفسر التباين في مستويات الأرباح التي تجنيها المؤسسات باختلافات الموجودة بينها من حيث الموارد والقدرات المتوفرة لديها، يعد المفكر Barney أول المفكرين الذين تحدثوا عن المقاربة المبنية على الموارد، وقد سبق له أن كتب مقال يتحدث حول الثقافة التنظيمية وكيف يمكن أن تكون مصدراً لميزة تنافسية مستدامة سنة 1986، وبرز بعد كتابته للمقال سنة 1991 حيث وضع المبادئ الأساسية للمقاربة المبنية على الموارد، وصاغ مجموعة من الخصائص التي تجعل المورد مصدراً محتملاً للميزة التنافسية (Barney, 2011, p1301)، ويتفق الباحثون والمهتمون جميعهم على أن المنظمات جميعها تمتلك نوعين رئيسيين من الموارد تتمثل في الموارد الملموسة (Tangible Resource)، والموارد غير الملموسة (Intangible Ressource)، ويشير الشكل الموالي إلى هذه الموارد وتقسيماتها حسب المفكرين (Lencher & Stewens):



شكل رقم (01): تقسيمات الموارد حسب المفكرين (Lencer & Stewens)

المصدر: أبو القاسم حمدي، التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على

المعرفة، أطروحة دكتوراه علوم في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الجزائر 3، 2013، ص 190.

ويرى المفكر (Barney, 1991) أن الأمر الذي يؤدي إلى تحديد موارد التي يمكن أن تنشئ ميزة تنافسية هي التي تتميز بالقيمة (valeur)، نادرة (Rareté)، وغير قابلة للتقليد (Inimitabilité) وغير قابلة للإحلال (Non Substituables)

- القيمة Valeur: يجب أن يكون للمورد قيمة إذا سمح للمؤسسة باستغلال الفرص والحد من التهديدات.
- الندرة Rareté: يجب أن يكون المورد نادراً، إذا لم يمتلك من طرف العديد من المنافسين الحاليين والمحتملين.
- عدم التقليد Inimitabilité: يجب أن يكون المورد غير قابل للتقليد من طرف المنافسين الحاليين والمحتملين.
- عدم الإحلال Non- Substituabilité: تقل القيمة الإستراتيجية للمورد، إذا كان يمكن للمنافس الحصول على نفس التميز باستخدام مورد إحلالي.

ويشير (Petra, 2002, p124) أيضاً إلى أن الموارد البشرية تشكل مصدراً للميزة التنافسية وهذا من منظور المقاربة المبنية على الموارد (Resource-based approach) لأنها ذات قيمة (Valuable)، نادرة (Rare)، الفريدة (Inimitable)، وموارد غير قابلة للاستبدال (Non-substitutable resource)، وتعتبر هذه المقاربة أيضاً أن الشركات التي تعرف كيفية خلق نظام الموارد البشرية الذي يشتمل على سياسات الموارد البشرية والممارسات من أجل خلق والحفاظ على رأس المال البشري الاستراتيجي يمكنها اكتساب الميزة التنافسية

المستدامة، ويضيف نفس المفكرين أنه وفقاً للمقاربة المبنية على الموارد (Resource-based approach) أن الموارد البشرية كونها مصدراً للميزة التنافسية، حيث يمكننا أن نقول أن هذه الموارد تضيف القيمة إلى المنظمة لأن الأفراد (الموارد البشرية) تختلف في مؤهلاتها وقدراتها وذلك في مساهمتها في المؤسسة، كذلك أن الموارد البشرية نادرة لأنه من الصعب العثور على الأشخاص الذين تضمن مستويات عالية الأداء في المنظمة بسبب عدم التجانس في سوق العمل، لأنه ليس الجميع لديه نفس القدرة على التكيف مع بيئات مختلفة والتكنولوجيات (Petra pp124-125)

ومن منظور (Deanne., 2013, p04) أن الدراسة الحالية تستند إلى فكرة أن ممارسات الموارد البشرية يمكن أن تؤثر على الأداء من خلال بناء قوة عاملة ذات الدوافع والمعرفة، وذلك من خلال خلق فرص لهذه القوة العاملة على الإسهام في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وفي هذا السياق تتمثل ميزة إدارة الموارد البشرية أو ميزة رأس المال البشري نتيجة لتوظيف واستبقاء للأفراد ذوي القيم والمعارف والمهارات والقدرات، ومن ثم تصبح الموارد البشرية ذات ميزة من الصعب تقليدها وعلى درجة عالية من التطور داخل المؤسسة، هذه العمليات والتصرفات متمثلة في خلق ظروف وفرص عمل محفزة للموظفين يمكنها من التطور وأيضاً إبداء تصرفات ذات أهمية للإستراتيجية المنظمة المرجوة، واستخدام ممارسات الموارد البشرية ومواهبهم التي تعزز في تحسين أداء المنظمة،

### 3- الموارد البشرية

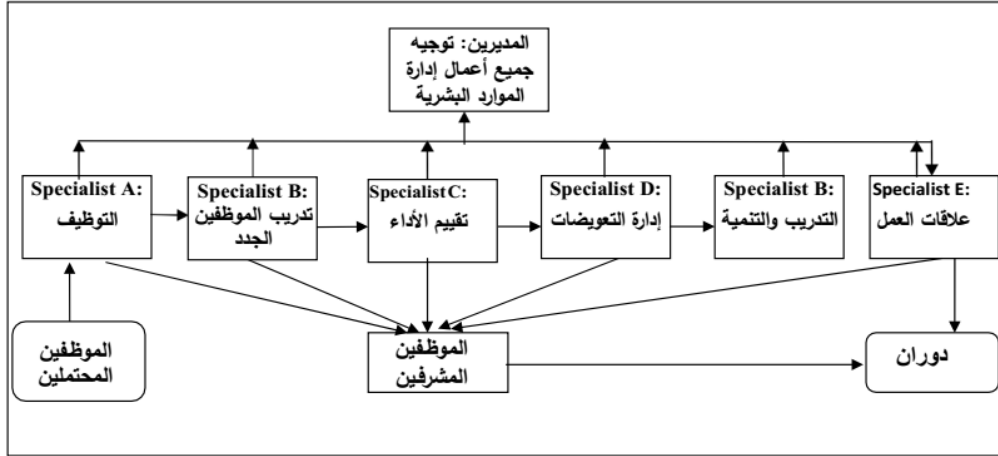
أشار (Ismail, 2008, p 114) أن الموارد البشرية ((Human Resource (HR)) تبرز كمفهوم رئيسي في تقييم أصول المؤسسات التنافسية، وأشار (Wenyuan & Xiuhong, 2013, p 436) أن المفكر خبير الدراسات الإدارية Peter Drucker قد اقترح مصطلح "الموارد البشرية" في عام 1954، ووفقاً لما جاء به أن الموارد البشرية تختلف عن أشكال أخرى من الموارد حيث أنها تشير إلى الأفراد، الموارد البشرية تشير إلى جميع الشعوب التي تساهم في بناء المجتمع، وتساعد على النهوض بالتقدم الاجتماعي، وإدارته عملياً بمجموعة من السياسات الإدارية واللوائح التي قد تمارس في التأثير على سلوك العام للموظفين والمواقف، ويمثل المورد البشري جميع الأفراد العاملين داخل المنظمة من رؤساء ومروؤسين الذين تم توظيفهم لأداء كافة وظائف وأعمال المؤسسة، وذلك من أجل تحقيق أهدافها المستقبلية، فالمورد البشري يقدم للمؤسسة مساهمات على شكل مؤهلات علمية وخبرات ومهارات وجهد، ويتلقى مقابل ذلك تعويضات مالية ومعنوية على شكل رعاية وخدمات متنوعة (فلة، 2012، ص 02)، وفي المقابل أشار كل من (Jeanette, 2015, p01) أن علماء النفس يعتبرون الفرد أو الشخص كنقطة انطلاق، وفي نفس السياق يرى المفكرين (Bordeianu & Simona, 2015, p 169) على أن الاقتصاد الحالي يؤثر على وجود مقاربة جديدة لإدارة الموارد البشرية، كي تكون قادرة على التعامل مع أنواع عديدة من التحديات، كما أن الموارد الأكثر صلة بالموضوع في إطار اقتصاديات المعرفة هي المعرفة ورأس المال الفكري، كونها المصدر الوحيد التي لديها القدرة على التفكير وتنفيذ أفكار جديدة، الأفراد تحتل مكانة

مركزية داخل المنظمات، كما أن الأفراد يعتبروا المصدر الحقيقي والوحيد للميزة التنافسية المستدامة. لأن المعرفة تنتمي ومتواجدة داخل الموظفين، أي نشاط يتعلق بالموظفين سوف يؤثر على إدارة المعرفة. إدارة الموارد البشرية يمكن أن تعمل على تطوير استراتيجيات إدارة المعرفة لإضافة قيمة، كما أن إدارة الموارد البشرية تواجه تحديات جديدة والمتمثلة في توظيف واستبقاء أفضل المواهب، واعتناق مهارة جديدة لإضافة المزيد من القيمة، أيضاً إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة تختلف عن إدارة الموارد البشرية الكلاسيكية.

#### 4- ممارسات إدارة الموارد البشرية الكلاسيكية:

كشف (Gerald, 2007, p117) أن وظيفة "الموارد البشرية" (The Human Resources(HR)) في المنظمات تغيرت إلى حد كبير منذ إنشائها، حيث أنها تعتبر على نطاق واسع مركز شريك الأعمال الاستراتيجي، ويرى كل من المفكر (Ludwig Christian Schaupp., 2015, p2398) وبعبارة بسيطة حسب المقاربة المبنية على الموارد Resource-Based approach يفترض أن الإدارة لديها الموارد التي سوف تعطي لها القيمة، وقد تكون هذه الموارد ملموسة أو غير ملموسة في طبيعتها وهذا من منظور النظرية القائمة على الموارد، وكشف (Werner, 2014, pp 127-128) صدر عن معهد الموارد البشرية لإصدار الشهادات (Human Resource Certification Institute(HRCI)) والذي يوفر العديد من أكبر الشهادات وأكثرها شيوعاً هو محترف في مجال الموارد البشرية Professional in Human Resources, or PHR والذي يقسم إدارة الموارد البشرية إلى ستة مجالات وهي المواضيع الرئيسية: إدارة الأعمال والاستراتيجية، وتخطيط القوى العاملة والعمالة، وتنمية الموارد البشرية، التعويض ومستحقات الموظفين، علاقات العمل، وإدارة المخاطر، ويرى ويعرف كل من المفكرين (Nathalie, 2014, p28) إدارة الموارد البشرية على أنها العملية الشاملة لتحديد الهوية وتجنيد الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة، والتنمية والاعتراف بكفاءات الموظفين، أيضاً كشف كل من (Bamber, 2017, p1219) أن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تساعد على تعزيز رضا الموظفين، والالتزام، والإنتاجية والأداء، مثل الحكم الذاتي والتمكين والمشاركة في صنع القرار، وفي نفس السياق ومن منظور كل من المفكرين (Razif 2005, p355) وظيفة إدارة الموارد البشرية على أنها تقوم بإعداد وإتاحة الكفاءات البشرية المناسبة اللازمة وفي الوقت المناسب لتحقيق استراتيجيتها، والشكل الموالي يوضح ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية.





الشكل رقم (02): نموذج إدارة الموارد البشرية التقليدية (الكلاسيكية)

Source: Hong Kesen, (2012), How E-HR Optimizes the Human Resource Management Process, 2012 3rd International Conference on System Science, Engineering Design and Manufacturing Informatization, Chengdu, China, 20-21 Oct. 2012, p 379.

أشار المفكرين (Lejla & Nijaz, 2018, p04) أن الحصول على معارف قيمة وفريدة من نوعها ليس ممكناً من دون إدارة الموارد البشرية والممارسات القائمة على المعرفة التي تمكن التنمية الداخلية للموارد البشرية، وهكذا نسلط الضوء على أهمية رأس المال البشري الذي هو نتيجة لخصائص قيمة وفريدة من نوعها من الموظفين التي تسمح للشركات بالحصول على معارف قيمة وفريدة من نوعها، ولذلك يلزم الشركات تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية المناسبة لإدارة الأفراد لاستغلال إمكانياتها وتحقيق الفائدة من رأس المال البشري، كما أن هذه الممارسات واحدة من أهم ملامح إدارة الموارد البشرية لإدارة الموظفين من أجل تحقيق أداء أفضل، وأضاف نفس المفكرين السالفين الذكر أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المحددة بالاختبار، التدريب والتنمية، وتقييم والتعويض، وهكذا يُمكن تعريف إدارة الموارد البشرية كمقاربة متكاملة وعملية للتنمية المخططة للاستخدام الفعال للموارد البشرية من أجل تحقيق أهداف الشركة، وفي أعقاب ذلك إن القدرة على إدارة الموارد البشرية كمقدرة الشركة على تنفيذ الاستراتيجيات وخطط وسياسات الموارد البشرية، وتطوير الموارد البشرية. إن ممارسات الموارد البشرية هي الوسيلة الأساسية للشركة التي يمكن التأثير وتشكيل المهارات والسلوك للأفراد لتوجيههم للعمل بطريقة تساهم في تحقيق الأهداف الخاصة بالشركة، وفيما يلي نقوم شرح بعض وظائف إدارة الموارد البشرية:

## – الاختيار والتوظيف: Selection and recruitment

الاختيار والتوظيف يشير إلى معايير الاختيار في عمليات التوظيف، وعلى وجه التحديد من الضروري على الشركات تطوير معايير الاختيار الملائم للموظفين الجدد وهذا بالنظر في قدرة الأفراد على خلق وتقسيم المعارف، هدف عملية الاختيار هو توظيف أشخاص الأفضل من حيث قدرتها على التعلم وتطوير.

## – التدريب: Training

التدريب يعبر عن مستوى التعليم، والذي تقدمه الشركة لموظفيها، ويمكن أن ينصب التدريب على تنمية المهارات التقنية أو مهارات أخرى مثل مهارات العمل الجماعي، والقيادة أو العرض التقديمي.

## – مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار: Participation of employees in decision-making

مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار يشير إلى ممارسات الموارد البشرية التي تشجع الموظفين على المشاركة في عمليات صنع القرار، كما يمكن هذا الأخير من تمكين الموظفين على ممارسة جميع العمليات التجارية في المؤسسة بشكل أفضل، كذلك إن ممارسات الموارد البشرية تخلق إحساس بالانتماء لدى للمؤسسة والموظفين.

## – التعويضات ومكافأة: Compensations and rewarding

التعويضات ومكافأة هو نظام التعويض لتعزيز المساواة بين الموظفين، وتتضمن برامج الحوافز التي هدفها الرئيسي هو تعزيز أهداف الشركة، وفي تحديد هذه التدابير من الضروري أن تأخذ في الاعتبار أنها تعزز المرونة والعمل الجماعي وخلق المعارف الجديدة فيما بين الموظفين. وعلى هذا الأساس نقول أنه إذا تمت ممارسات إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية نصل إلى تحقيق مواد بشرية ذات قيمة (Valuable)، نادرة (Rare)، الفريدة (Inimitable)، والموارد غير قابلة للاستبدال (Non-substitutable).

## المحور الثاني: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

### 1-المقاربة التكنولوجية القائمة على المقاربة المبنية على الموارد:

من منظور (AL-Shbiel and Hamed,2016, p203) إن التغيرات المستمرة في بيئة العمل منها ثورة تكنولوجيا المعلومات والتقدم العلمي والتكنولوجي هي الأسباب الرئيسية التي أدت بمنظمات الأعمال إلى الاهتمام بالميزة التنافسية وأن تعيد النظر في مركزها التنافسي، وقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات وسيلة هامة لتحقيق وتعزيز الميزة التنافسية لدى كثير من المنظمات، أيضا يرى (Sheng, 2003, p137) أن الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات (IT) يحقق أفضل المزايا التنافسية من خلال خفض التكاليف أو تحسين التميز، كما أن هياكل الصناعة وقواعد المنافسة تغيرت تغيراً جذرياً منذ تطبيق تكنولوجيا المعلومات وقد تفوقت المنظمات على

منافسيها باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وعلاوة على ذلك تساعد تكنولوجيا المعلومات على خلق أعمال تجارية جديدة، ويعتقد البعض أن أعظم فوائد لتكنولوجيا المعلومات تظهر لدى المنظمات عندما يقترن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات إلى استثمارات تكميلية أخرى مثل عملية إعادة هندسة الأعمال.

ويضيف (AL-Shbiel & Hamed, 2016, p203) أن المنظمة بحاجة إلى تعزيز وفهم أهمية تكنولوجيا المعلومات إلى جانب وسائل أخرى، كأداة أساسية لتحقيق ودعم الميزة التنافسية من خلال خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية وتحسين الجودة، ويرى (Björn 2008, p03) أن تكنولوجيا المعلومات أصبحت عنصراً أساسياً من قدرات المنظمة ومصدراً للميزة التنافسية المستدامة، ونتيجة للتغيرات البيئية ظهرت عدة نظريات وعلى رأسها المقاربة المبنية على الموارد (RBV) للمفكر (Barney et al.) والتي برزت بشكل كبير مفادها أن الموارد التي تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية يجب أن تتصف بالقيمة (valeur)، نادرة (Rareté)، وغير قابلة للتقليد (Inimitabilité)، وغير قابلة للإحلال (Non Substituables)، حيث أشار (Jiayu, 2015, p406) أنه بالنسبة لهذه المقاربة السالفة الذكر اقترح بعض العلماء أن موارد تكنولوجيا المعلومات غير متجانسة في المنظمات وهي ميزة على أساسها يمكن الحصول على ميزة تنافسية، وأن موارد تكنولوجيا المعلومات من الصعب تقليدها أو نسخها، وخلصوا إلى أن مهارات تكنولوجيا المعلومات الإدارية هي الوحيدة التي يمكن أن توفر مزايا تنافسية مستدامة من وجهة نظر المقاربة المبنية على الموارد، وأشار المفكرين (Michael, 1985, p09) أن تكنولوجيا المعلومات لها تأثير قوى على الميزة التنافسية في تخفيض التكلفة أو تحقيق التمايز، كما أن تكنولوجيا تؤثر على الأنشطة ذات القيمة، وتتيح للمنظمات الحصول على المنافسة من خلال استغلال التغيرات في نطاق المنافسة.

## 2-تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

يرى (Kottemann & Kathleen t, 2009, p 32) أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) قد اعترفت كمفتاح لتحديث العلوم، في الواقع أن اتجاهات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة في عدة مجالات مثل التجارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية قد خلقت الثروة والنمو الاقتصادي، وأضاف المفكرين أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي مفتاح لتحديث الاقتصاديات (Jeffrey M. Boyer-2009, p 34).

وفيما يخص البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات يحدد (Anindita, 2013, p977) أن البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات على أنها لا تشمل الأصول المادية فقط مثل أنظمة الأجهزة والبرامج والتطبيقات ومستودعات البيانات، وغيرها من التكنولوجيات الشبكات، وإنما أيضاً تشمل نوعية تحديثات لجميع تكنولوجيا المعلومات وعلى النقيض من ذلك قدرات تكنولوجيا المعلومات توفر قدرات من المهارات التقنية والإدارية للشركة وممارسات تكنولوجيا المعلومات، كما تشمل تكنولوجيا المعلومات المعرفة والكفاءة التقنية التي تكشف عن أفضل السبل للاستفادة من نظم تكنولوجيا المعلومات.

### 3- إدارة الموارد البشرية من منظور المقاربة التكنولوجية:

أشار (Shukla & Kanna , 2017, p 268) أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية قد نمت إلى حد كبير في السنوات الأخيرة، يرى (Gonzalez, 2017, p14) أنه في عصر الكفاح من أجل التفوق أصبحت إدارة الموارد البشرية (HRM) مصدراً بالغ الأهمية للقدرة التنافسية، إن تنمية وتحسين فعالية الموارد البشرية في المنظمات يستلزم إدماج نظم تكنولوجيا المعلومات لأغراض جمع وتنظيم ونشر المعلومات ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية للمستخدمين وصناع القرار، ومن منظور كل من المفكرين (Meyer & Steve, 2016, p 1224) أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى أن تعالج على نطاق أوسع، وهي جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجيات الداخلية التنظيمية الأخرى مثل استراتيجيات التكنولوجيا والابتكار، وفي نفس السياق يرى المفكرين (Lejla and Nijaz, 2018, p06) أن تكنولوجيا المعلومات كان لها تأثير عميق تقريباً على جميع وظائف العمل داخل الشركات، من المسلم به على نطاق واسع أن وظيفة إدارة الموارد البشرية تتأثر بتطوير واستخدام تكنولوجيا المعلومات، ومن هذا المنطلق أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات الموارد البشرية وحقيقة أن تكنولوجيا المعلومات حولت طريقة جمع وتخزين، ونشر واستخدام المعلومات حول الموظفين في الشركة، كما أن تكنولوجيا المعلومات تزيد كل من كمية ونوعية المعلومات داخل الشركات، وفي ضوء هذا هناك بعض الأدلة التجريبية حسب المفكرين على أن الأثر ايجابي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في ممارسات الموارد البشرية، ومن هنا نقول أن قدرة تكنولوجيا المعلومات تؤثر بشكل إيجابي على قدرة إدارة الموارد البشرية.

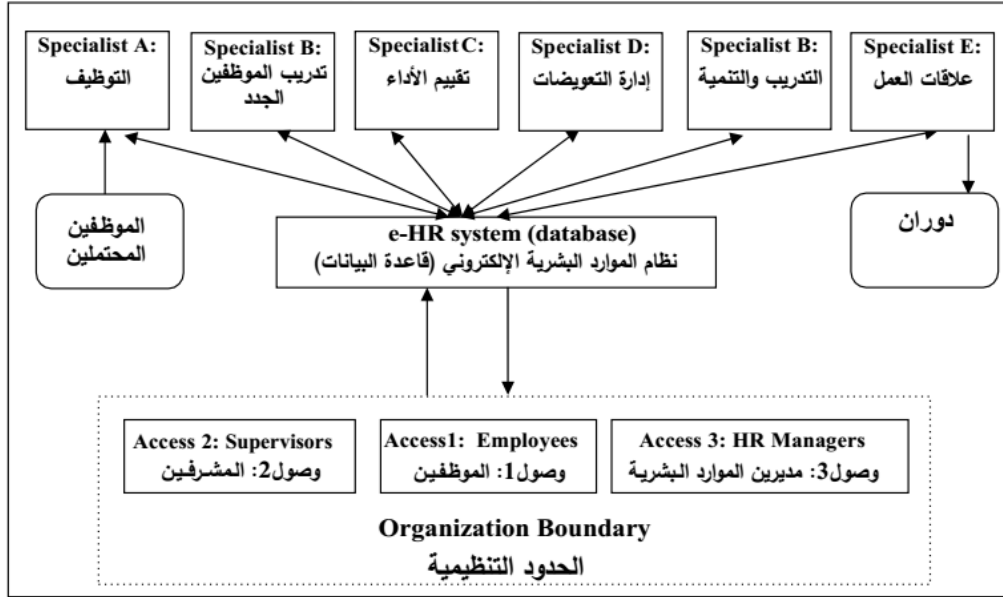
### 4- ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

إن تكنولوجيا المعلومات، المعرفة، والموارد البشرية تعتبر من أثنى الموارد في الشركات وهذا لطابع الديناميكي لهذه الموارد، ويرى كل من (Maolin, 2015, p71) أنه قد أدخلت تغييرات كبيرة على الاقتصاد والمجتمع، والثقافة وذلك مع التطور السريع للعلوم والتكنولوجيا، ولاسيما استخدام تكنولوجيا الكمبيوتر والإنترنت على مدى السنوات القليلة الماضية، ومع ظهور هذه التكنولوجيات ظهرت موجه جديدة من التكنولوجيا للموارد البشرية (HR) المعروفة باسم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM) كما نستطيع تسميتها إدارة الموارد البشرية الرقمية، ومن هنا يمكننا طرح السؤال الآتي: ما هي الموارد البشرية الإلكترونية ؟

عرف المفكرين

(Wang, 2018, p12) إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM) على أنها "مصطلح عام يشمل جميع آليات التكامل الممكنة ومحتويات بين إدارة الموارد البشرية (HRM) وأنها تهدف إلى خلق القيمة المضافة للمستخدمين المستهدفين والمديرين"، ويعرف أيضاً (Strohmeier, 2007, p21) إدارة الموارد البشرية الإلكترونية هي التي تقوم بالتخطيط والتنفيذ وتطبيق تكنولوجيا المعلومات لكل الشبكات ودعم الجهات الفردية أو

الجماعية اثنين على الأقل في أداء مشترك لأنشطة الموارد البشرية. والشكل الموالي يوضح لنا نموذج إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.



الشكل رقم (03): نموذج إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

Source: Hong Kesen, (2012), How E-HR Optimizes the Human Resource Management Process, 2012 3rd International Conference on System Science, Engineering Design and Manufacturing Informatization, Chengdu, China, 20-21 Oct. 2012, p 379.

من منظور (Tanya & Brewster, 2016, p07) أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كطريقة لتنفيذ الاستراتيجيات وسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات من خلال دعم ومباشرة بالاستخدام الكامل القنوات التي تدعم من تقنيات الإنترنت. وأشار (Hong, 2012, p380) ووفقاً للمفكرين (Chambers, Johnston, 2007) أن الموارد البشرية الإلكترونية تحسن إدارة الموارد البشرية التقليدية من عدة جوانب منها:

- **الجودة:** تصميم عمليات جيدة دائماً تجعل المنتجات والخدمات على مواصفات عالية وأقل جهداً ضائعاً.
- **السرعة:** عملية جيدة عادة فيما يخص وقت انتظار العملاء وزيادة وقت الاستجابة.
- **الاعتمادية:** عملية جيدة التصميم تجعل التسليم في الوقت المناسب من المنتجات والخدمات، كما أن لديها أقل اضطراب، والارتباك.

- **المرونة:** تصميم عملية جيدة تعزز القدرة على معالجة مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات، ومنخفضة التكلفة وسريعة الانتاج وتغيير الخدمة، أيضاً يمكن أن تزيد من قدرتها على مواجهة الأحداث غير المتوقعة (مثل العرض أو فشل في معالجة).

- **التكلفة:** عملية جيدة عادة ما تكون عملية التجهيز منخفضة التكاليف وكذا الموارد منخفضة التكاليف (تكاليف رأس المال).

- إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تحسن نوعية إدارة الموارد البشرية أي مع النظام الإلكتروني للموارد البشرية فإنه يساعدهم على تقليل التحيز ذاتي، حيث يمنح للمتخصصين القيام عدة أعمال عالية الجودة. أيضاً إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تسرع سرعة عمل إدارة الموارد البشرية الكلاسيكية، حيث مع الكمبيوتر والإنترنت الموارد البشرية الإلكترونية يساعد الإخصائيين تسريع عملهم وخفض فترة الانتظار. إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تزيد الاعتماد وظائف الموارد البشرية، وكما نعلم جميعاً يتم فصل المهام في إدارة الموارد البشرية التقليدية وعلى سبيل المثال إذا كان أخصائي ج يؤخر عمله، وأخصائي د سيتم تأخير عمله. أما في النظام الإلكتروني للموارد البشرية الوظائف مستقلة ويستطيع جميع المتخصصين القيام بعملهم بشكل منفصل وسيتم فرز عملهم في قاعدة البيانات الإلكترونية للموارد البشرية على الرغم من تأخر عمله في القسم أخصائي ج، فإن أخصائي د يمكن أداء مهام عمله، كما أن كل وظائف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تظهر ويتم تقييم أعمال هذه الوظائف على قاعدة البيانات (Hong, p380).

- كذلك تعمل تكنولوجيا المعلومات على تنمية الموارد البشرية (Human Resource Development (HRD)) والتي عرفها (Curado, 2016, p02) هي الإطار اللازم لمساعدة الموظفين على تنمية المهارات الشخصية والتنظيمية، والمعرفة، وقدراتهم. وتشمل "تنمية الموارد البشرية مثل هذه الفرص المتاحة لتدريب الموظفين والتطوير الوظيفي الموظف، الأداء والتنمية، التوجيه، الخلافة. كما أن النهوض بالتكنولوجيا في مكان العمل العالمي الآن له تأثيراً عميقاً على الأدوار لمحترفي تنمية الموارد البشرية، في الماضي كانت التكنولوجيا في مجال تنمية الموارد البشرية أساس الوسائط التعليمية المستخدمة لدعم التدريب، أما التكنولوجيات الرقمية الجديدة تعمل على تمكين المزيد من التكامل والمرونة، والسماح للموظفين للحصول على نصيب أكبر من صوت، وتجارب والقدرة على خلق أعمال خاصة بهم. أيضاً أشار (Tanya & Huubl, 2010, p16) إلى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على أنها تهدف إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية عموماً هي تدني التكلفة، وتحسين خدمات الموارد البشرية، وتحسين التوجيه الاستراتيجي.

### الخاتمة:

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية تأثرت باستخدام تكنولوجيا المعلومات، ومن هذا المنطلق نقول أن تكنولوجيا المعلومات حولت طريقة جمع وتخزين، ونشر واستخدام المعلومات حول الموظفين في المؤسسة، كما أن

تكنولوجيا المعلومات تزيد كل من كمية ونوعية المعلومات داخل المؤسسات، ومن هنا نقول أن قدرة تكنولوجيا المعلومات تؤثر بشكل إيجابي على قدرة إدارة الموارد البشرية.

أيضا إن تطبيق تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية أو ما يعرف بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية تهدف إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية عموماً هي تدني التكلفة، وتحسين خدمات الموارد البشرية بكفاءة عالية، على ضوء أدبيات المفكرين والباحثين يمكن اقتراح توصيات تركز أغلبها على ضرورة تبني تكنولوجيا المعلومات وأيضاً زيادة الوعي والاهتمام بخلق ثقافة رقمية في المؤسسة لنشر المعرفة ودعم روح الفريق في العمل.

- التعرف بأهمية تكنولوجيا المعلومات.
- خلق ثقافة رقمية على جميع إدارات وأقسام المؤسسة.
- حتمية تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة وتحفيز الموظفين على استخدامها.
- من الضروري أن يعي مدراء وموظفي المؤسسة فوائد الناجمة من تطبيق الادارة الإلكترونية للمواد البشرية.
- تفعيل عمليات التشارك المعرفي والعمل الجماعي الإلكتروني.

### المراجع:

- [1] أبو القاسم حمدي، التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، أطروحة دكتوراه علوم في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الجزائر 3، 2013
- [2] غيدة فلة، إشكالية ترشيد إدارة الموارد البشرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012.
- [3] Abdul Razif Abdul Razak et al., (2015), **The relationships of human success factor, information technology, and procurement process coordination on operational performance in building construction industry – A Proposed Conceptual Framework**, Procedia Economics and Finance 31 (2015), p 355.
- [4] Alessandra Lazazzara and Eleanna Galanaki, (2018), **E-HRM Adoption and Usage: A Cross-National Analysis of Enabling Factors**, Conference proceedings Digital Technology and Organizational Change Reshaping Technology, People, and Organizations Towards a Global Society, © Springer International Publishing AG 2018.
- [5] Anindita Chakravarty et al., (2013), **Information Technology Competencies, Organizational Agility, and Firm Performance: Enabling and Facilitating Roles**, Information Systems Research, Vol. 24, No. 4, December 2013.
- [6] Bharti Preeti and Mahindra Kapila, (2014), **Impact of IT on Human Resource Management: A Study of Selected Indian Banks** (March 3, 2014). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2403690> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2403690>, consulte le 29/06/2017.
- [7] Björn Johansson (2008), **Exploring Outsourcing Decisions using the Resource-based view of the firm**,

- Jönköping International Business School, Jönköping University Department of Informatics, P 03.
- [8] Carla Curado (2006), **The Knowledge Based-View Of The Firm: From Theoretical Origins To Future Implications**, Instituto Superior de Economia e Gestao (ISEG)–Universidade Técnica de Lisboa, Portugal.
- [9] Chaves Gattazet *al.*, (2016), **Leveraging Digital Knowledge Ecosystem Framework Implementation, Case Study: Aligning Knowledge Management and Innovation Goals for Agricultural Aerial Pest Control**, 2016 IEEE Tenth International Conference on Semantic Computing (ICSC), Laguna Hills, CA, USA, 4-6 Feb. 2016, **Publisher: IEEE**.
- [10] David Meyer and Steve Dunphy, (2016), "**The role of knowledge-based psychological climates in human resource management systems**", *Management Decision*, Vol. 54, Issue: 5, p 1224, <https://doi.org/10.1108/MD-02-2015-0068>
- [11] Deanne N. Den Hartog et al., (2013), **HRM, Communication, Satisfaction, and Perceived Performance: A Cross-Level Test**, *Journal of Management*, Volume 39, Issue 6, September 2013.
- [12] Elvis C. Foster, (2014), **Software Engineering: A Methodical Approach**, Chapter 15: Human Resource Management, 2014.
- [13] Frank Blackler, (1995), **Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation**, *Organization Studies*, Vol 16, Issue 6, 1995.
- [14] Gerald R. Ferris et al., (2007), **Human resources reputation and effectiveness**, *Human Resource Management Review* 17 (2007).
- [15] Gonzalez, R. V. D. et al., (2017), **Knowledge Management Process: a theoretical conceptual research**, *Gest. Prod.*, ahead of print Epub Jan 26, 2017.
- [16] Greg J. Bamber et al., (2017), **HRM and workplace innovations: formulating research questions**, *Personnel Review*, Vol. 46, Issue: 7, Permanent link to this document: <https://doi.org/10.1108/PR-10-2017-0292>
- [17] Hong Kesen, (2012), **How E-HR Optimizes the Human Resource Management Process**, 2012 3rd International Conference on System Science, Engineering Design and Manufacturing Informatization, Chengdu, China, 20-21 Oct. 2012..
- [18] Jay B. Barney et al., (2011), **The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline?**, *Journal of Management*, Vol. 37, No. 5, September, 2011.
- [19] Jeanette N. Cleveland et al., (2015), **The future of HR is RH: Respect for humanity at work**, *Human Resource Management Review* xxx (2015) xxx–xxx, P 01.
- [20] Jeffrey E. Kottmann and Kathleen M. Boyer-Wright, (2009), **Human Resource Development, Domains of Information Technology Use, and Levels of Economic Prosperity**, *Information Technology for Development*, Vol. 15 (1), 2009.



- [21] Jiayu Chi, Ling Sun, (2015), **IT and Competitive Advantage: A Study from Micro Perspective**, Modern Economy, Vol. 6.
- [22] Jon M. Werner, (2014), **Human Resource Development ≠ Human Resource Management: So What Is It?**, Human Resource Development Quarterly, vol.25, no.2, Summer 2014.
- [23] LejlaTurulja, NijazBajgoric, (2018), **Information technology, knowledge management and human resource management: investigating mutual interactions towards better organizational performance**, VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, Permanent link to this document: <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-06-2017-0035>, consulter le 31/05/2018 à 01 h: 30 m.
- [24] Li Ma, Maolin Ye, (2015), **The Role of Electronic Human Resource Management in Contemporary Human Resource Management**, Open Journal of Social Sciences, 3, 2015.
- [25] volume 5559), 2009, © Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2009 Printed in Germany.
- [26] Ludwig Christian Schaupp et al., (2015), **A Resource-Based View of Using Social Media for Material Disclosures**, 2015 48th Hawaii International Conference on System Sciences, Kauai, HI, USA, 5-8 Jan. 2015.
- [27] Michael E. Porter and Victor E. Millar (1985), **How Information Gives You Competitive Advantage**, HARVARD BUSINESS REVIEW, July–August.
- [28] Nathalie Delobbe et al... (2014), **Gérer des Compétences**, revue érudite.org, vol 69, n° 1, France, 2014.
- [29] Otilia-Maria Bordeianu and Simona BUTA, (2015), **Inking Human Resources Strategy With Knowledge Management Strategy To Drive Measurable Results**, The USV Annals of Economics and Public Administration, Volume 15, Issue 1(21), 2015.
- [30] Petra De Saá-Pérez and Juan Manuel García-Falcón, (2002), **A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development**, International Journal of Human Resource Management, 13:1, February 2002
- [31] Petra De Saá-Pérez and Juan Manuel García-Falcón, (2002), **A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development**, International Journal of Human Resource Management, 13:1, February 2002.
- [32] Rajesh K. Pillania, (2005), **Information Technology Strategy for Knowledge Management in Indian Industry**, Journal of Information & Knowledge Management, Vol. 4, No. 3 (2005).
- [33] Seif Obeid AL-shbiel and Nofan Hamed AL-OLIMAT (2016), **Impact of Information Technology on Competitive Advantage in Jordanian Commercial Banks**,

International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, Vol. 6, No. 3, July

- [34] Serge Mandiefe Piabuo et al., (2017), **The impact of ICT on the efficiency of HRM in Cameroonian enterprises: Case of the Mobile telephone industry**, Piabuo et al. Journal of Global Entrepreneurship Research (2017) 7:7.
- [35] Shukla, T. and Kanna, C. , (2017), **Information technology in relation to human resource management: an impact evaluation study on Indian banking sector**, Int. J. Human Resources Development and Management, Vol. 17, Nos. 3/4, 2017.
- [36] Stefan Strohmeier (2007), **Research in E-HRM: Review and Implications**, Human Resource Management Review 17 (2007).
- [37] Sun Wenyuan and Du Xiuhong, (2013), **On Human Resource Management of Chinese Colleges: From the Perspective of Knowledge Management**, 2013 6th International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering.
- [38] Tanya Bondarouk & Chris Brewster, (2016): **Conceptualising the future of HRM and technology research**, The International Journal of Human Resource Management, DOI: [10.1080/09585192.2016.1232296](https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296)
- [39] Tanya Bondarouk, Huub Ruël (2010), **The Strategic Value of e-HRM: results from an exploratory study in a governmental organization**, The Third Academic Workshop on electronic Human Resource Management (e-HRM) is organized by the Chair of Management Information Systems (MIS), Saarland University, Germany, 20-21 May
- [40] Wan K bin Wan Ismail, (2008), **The Vital Roles of Human Resource Professional: A Study on the Manufacturing Companies in Malaysia**, The Journal of International Management Studies, Volume 3, Number 2, August, 2008.
- [41] Weipeng Wang (2012), **Strategic Human Resource Management, Enterprise Competence and Competitive Advantage – A System Dynamics Model**, 2012 International Conference on Information Technology and Management Science (ICITMS 2012) Proceedings, Springer Heidelberg New York Dordrecht London.
- [42] Yi Hua Philip Sheng et al., (2003), **Information Technology Investment And Firm Performance: A Perspective Of Data Quality**, Proceedings of the Seventh International Conference on Information Quality (ICIQ-02)