

تدريب المهارات البشرية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية  
- دراسة حالة شركة موبيليس الجزائرية -

**Training Human Skills and Their Role in Achieving the Competitive Advantage of the Economic Institution - Case Study: Algerian Mobilis Company-**

د. جبار بوكثير / أ. حمزة الوافي، جامعة أم البواقي، الجزائر.

تاريخ التسليم: (2016/08/23)، تاريخ القبول: (2017/03/30)

**Abstract :**

**ملخص :**

The current circumstances are characterized by intensifying competition. Economic institutions seek to acquire material and human resources and to use strategies that enable them to have a competitive advantage. The former will ensure their survival and continuity by stabilizing, sharing and expanding their market.

The aim of this study is to identify one of the strategies that the economic institution can rely on to achieve a competitive advantage and leadership. This strategy is to train human skills in a manner that ensures the achievement of the goals entrusted to it efficiently and effectively.

The study concludes that training human skills plays crucial role in achieving a competitive advantage for the economic institution, which Mobilis is seeking to achieve.

**Keywords:** training, human skills, competitive advantage..

إن المؤسسات الاقتصادية، تسعى في ظل الظروف الراهنة، التي تتميز باشتداد حدة المنافسة، إلى امتلاك وسائل مادية وبشرية، واستخدام استراتيجيات تمكنها من امتلاك ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرارية من خلال استقرار حصتها السوقية ومحاولة توسيعها. وتهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على إحدى الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة الاقتصادية الاعتماد عليها في تحقيق ميزة تنافسية تجعلها رائدة في سوق نشاطها، تتمثل هذه الإستراتيجية في تدريب المهارات البشرية بشكل يضمن تحقيق الأهداف المسندة إليها بكفاءة وفعالية. وقد خلصت الدراسة أن تدريب المهارات البشرية يلعب دورا جوهريا في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وهو ما تسعى شركة موبيليس الجزائرية إلى بلوغه.

**الكلمات المفتاحية:** التدريب، المهارات، الميزة التنافسية، المؤسسة الاقتصادية.

## مقدمة:

من المؤكد أن التغيرات التي يشهدها المحيط الاقتصادي للمؤسسات، تفرز أوضاعا سمتها الأساسية اللأكادة التي تسود الأسواق، ومنه الغموض والتسارع في الأساليب التي تستخدمها المؤسسات المتنافسة. والمؤكد كذلك، أن المؤسسات الاقتصادية المتصارعة على اكتساح الأسواق والحصول على جزء أو كل الحصص السوقية للمنافسين، تسعى إلى امتلاك ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرارية في السوق، من خلال استخدام كل الأساليب والاستراتيجيات المتاحة لديها.

إن امتلاك مهارات بشرية وتدريبها بشكل فعال يعتبر من الاستراتيجيات التي تعول عليها المؤسسة الاقتصادية بشكل كبير في تحقيق أهدافها بفعالية.

بناءً على ذلك، يمكن طرح إشكالية هذه الدراسة في تساؤل رئيسي مفاده:

**ما هو دور تدريب المهارات البشرية في خلق ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية؟**

**وما هو واقع ذلك في شركة موبيليس الجزائرية.**

للإجابة على هذا التساؤل، تم بناء فرضية أساسية حول تأثير تدريب المهارات في خلق ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية، ثم محاولة اختبارها بإجراء دراسة ميدانية حول عينة عشوائية من شركة موبيليس.

وتتجلى الفرضية المقترحة لهذه الدراسة في أن:

تدريب المهارات له دور كبير في خلق ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية، وتعمل شركة موبيليس الجزائرية محل الدراسة على تحقيق هذه الفرضية.

لاختبار هذه الفرضية والإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة، سيتم التطرق إلى العناصر التالية:

### أولاً: المهارات البشرية وتدريبها.

يعتبر مفهوم المهارات البشرية موضوعاً كثيف الاستخدام، وهو ما أضفى عليه نوع من الغموض لذا سيتم تحديد مفهومه، خصائصه وأهميته.

### 1. تعريف المهارات البشرية وخصائصها.

تعددت تعريف المهارات البشرية وفيما يلي أبرز المفاهيم التي حضي بها هذا المصطلح:

✓ المهارات البشرية؛ هي القدرة على التعبئة، مزج وتنسيق الموارد ضمن عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة معينة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية (حجازي ومعالم، 2013، ص.81).

✓ المهارات البشرية؛ هي تلك المعارف والسلوكيات والمهارات المتحركة أو القابلة للتحريك، بغية القيام بمهمة محددة (حمود، 2013، ص.75).

✓ المهارات البشرية؛ هي مجموعة الإمكانيات والمقدرات النادرة التي تتمتع بها الموارد البشرية والتي تمتلكها المنظمة دون سواها من المنظمات الأخرى والتي تشكل أساس الميزة التنافسية التي تتمتع بها ضمن البيئة التي تعمل فيها (الزبيدي، 2015، ص.75).

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن المهارات هي مزيج بين المعارف والسلوكيات والخبرات النادرة التي يتمتع بها الأفراد التي تمتلكها المنظمة.

أما عن خصائص المهارات البشرية، فيمكن توضيحها في النقاط التالية (حجازي، 2013، ص.84):

✓ المهارات مفهوم مركز على الفرد وليس على المناصب، فالحديث عنها هو قبل كل شيء كلام عن الأفراد؛

✓ المهارات هي ناتج المزيج: الدراسات النظرية، العلمية والسلوكية؛

✓ المهارات تعتبر مصدر للسلطة داخل المنظمة وذلك في الحالة التي تكون فيها نادرة، أو أنها مصيرية بالنسبة لضمان نجاح المنظمة؛

✓ لا تكون المهارات مقيدة للمنظمة إلا إذا كانت واعية، لكون إدراك الفرد لما يملكه ويسمح بالحفاظ عليه وتطويره، ومن ثمة الاستفادة الدائمة منه؛

✓ تعتبر الجسر بين الفرد والتشغيل؛

✓ ليست نشاط لكنها تسمح بالقيام بالنشاط؛

✓ تتكون المهارات من خلال بناء شخصي واجتماعي.

## 2. أنواع المهارات البشرية.

أشارت العديد من الدراسات أن، المهارات مرتبطة مباشرة بالفرد وهو ما يجعل الكثيرين يلجؤون إلى تقسيم المهارات إلى فردية أي التي يمتلكها الفرد، أو أنها جماعية أي التي تمتلكها الجماعة ويعني ذلك يمتلكها أكثر من فرد واحد داخل المنظمة دون تحديد طبيعة الجماعة. إلا أنه من الناحية التنظيمية تنقسم المهارات إلى ثلاثة أنواع هي (حجازي، 2013، ص-ص.94-95):

✓ **مهارات من الناحية التنظيمية:** تنقسم بدورها إلى ثلاثة أنواع:

لـ **مهارات فنية:** وهي تعبر عن مجموع المهارات المطلوب توافرها لدى المسيرين في المستويات التنظيمية الدنيا؛

لـ **مهارات سلوكية:** ويتعلق الأمر هنا بالمستوى الأعلى الموالي حيث يتطلب مستوى مهارات تتميز بالقدرة على التواصل وفهم مواقف الآخرين؛

لـ **مهارات فكرية:** حيث أن هذا النوع يرتبط بمستوى الإدارة العليا، ويتمثل في تلك المهارات المتعلقة بالقدرة على الرؤية الشاملة والتعامل بعمق وتملك الحكمة.

✓ **مهارات من الناحية الإستراتيجية:** تنقسم بدورها إلى نوعين من المهارات، هما:

لـ **مهارات أساسية:** هي المهارات الداخلية والتي من خلالها تتميز المنظمة، وذلك من خلال تطبيقها بشكل أفضل من منافسيها. وتوصف بالمهارات الأساسية إذ توفرت على الخصائص التالية؛ إذا ساهمت بشكل كبير في تمييز المنتج، إذا كانت لها تطبيقات عديدة، من الصعب امتلاكها من طرف المنافسين، تتعلق بشكل كبير بالعمليات التي تتميز بخصوصية نوعية.

لـ **مهارات تمييزية:** وهي تلك التي تتعلق بمواقف التسيير، كما أنها تشكل قائمة الخصائص التي تسمح بتمييز الأفراد الأكثر أداءً.

### 3. تدريب المهارات البشرية.

من خلال التدريب يتعلم الأفراد كيف يعدلون ثقافة العمل، وأن يبقوا منتجين في ظل الظروف المتغيرة.

والتدريب هو؛ التدخل التعليمي قصير الأجل، يهدف إلى بناء معارف الفرد وتطوير مهاراته وسلوكياته وذلك لمواقة حاجات العمل العالية والمستقبلية.

ويهدف التدريب بشكل عام، إلى (نوري، 2014، ص.243):

- ✓ **زيادة الإنتاجية:** وهي زيادة في كميته وتحسين نوعيته من خلال تدريب العاملين على كيفية إتقانهم العمل، من ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية.
  - ✓ **الاقتصاد في النفقات:** إذ تؤدي البرامج التدريبية إلى مردود أكثر من كلفتها وذلك من خلال سلامة الآلات واقتصاد في المواد وقلة المخاطر.
  - ✓ **التقليل في دوران العمل:** إذ أن تدريب العاملين وإكسابهم المعارف والتي تتفق مع مداركهم وزيادة قدرتهم على مزاولة أعمالهم يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العمال.
  - ✓ **الرفع من معنويات العاملين:** حيث أن للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين، إذ يشعر الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها وازدياد إخلاصه لعمله.
  - ✓ **مساعدة العاملين على أداء الأعمال والوظائف المنسوبة إليه بأحسن مستوى ممكن.**
  - ✓ **تنمية العاملين للقيام بالأعمال والوظائف.**
  - ✓ **رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد.**
  - ✓ **تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بفاعلية.**
- ثانياً: الميزة التنافسية، مصادرها ومراحل تحقيقها.

يعتبر موضوع التنافسية إحدى المواضيع التقليدية والمعاصرة في آن واحد، فهي قديمة قدم المزايا التي سعت المنظمات لتحقيقها، ويتمثل مفهومها المعاصر من خلال تأكيد سمة الاستدامة التي فرضتها طبيعة البيئة التنافسية وصراع الاستراتيجيات.

### 1. مفهوم الميزة التنافسية.

تؤكد معظم الدراسات بأن مفهوم الميزة التنافسية يشير إلى قدرة إنتاج السلع أو تقديم خدمات إلى الزبائن بطريقة متميزة كما يقدمه المنافسون من خلال استغلال المنظمة لمصادر القوة لديها لإضافة قيمة معينة لمنتجاتها بطريقة يعجز عن تنفيذها المنافسون الآخرون (حفيان، 2014، ص. 47).  
أو هي استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسون تحقيقها في أداء أنشطتهم (قطب، 2012، ص. 80).  
ومن أجل إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح فقد تم وصفها بما يلي (الزغبى، 2005، ص. 138):

- ✓ أنها نسبية أي تحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
- ✓ أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- ✓ أنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها؛
- ✓ تنعكس في كفاءة أداء المنظمة في أنشطتها؛
- ✓ يجب أن تؤدي إلى التأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية؛
- ✓ الميزة التنافسية تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة تطور المنظمة.

### 2. مصادر الميزة التنافسية.

يمكن أن تكون المصادر المستخدمة في بناء الميزة التنافسية متصلة بمعطيات المنظمة وسياساتها من جانب، والمستقبلية واستجابتها لحالات التغيير في القوى من جانب آخر. وقد حدد الباحثون المصادر التي ينبغي أن تفكر بها إدارة المنظمة لبناء الميزة التنافسية وفقاً لنوع الميزة والتي نلخصها في الجدول التالي (الطائي والخفاجي، 2009، ص. 158-159):

جدول رقم 01: يوضح مصادر بناء الميزة التنافسية.

ولاء الزبائن للعلامة التجارية. ارتفاع تكاليف التحول للزبون. العلاقات طويلة المدى مع شركاء سلسلة التوريد. اتفاقيات التحالفات الإستراتيجية.	ميزة العلاقات
تسجيل براءة الاختراع، والعلامة التجارية. قيود العقود ومنافعها. ميزة الضريبة والجباية. محددات التجارة العالمية.	مميزات قانونية
حقوق الملكية والاسم والعلامة التجارية. المنتجات الراقية. التفوق بالنوعية والخصائص الجيدة. ميزة البحث والتطوير.	مميزات المنتج
انخفاض تكلفة الإنتاج. تحقيق الوفورات الاقتصادية. زيادة حجم عملية الشراء. انخفاض تكلفة التوزيع.	ميزة التسعير
كفاءة نظام التوزيع. رقابة التخزين الفوري ملاءمة الموقع.	ميزة التوزيع
إدارة المهارات بتفوق. قوة ثقافة المنظمة. التزام العمال وتدريبهم	مميزات الموارد البشرية

### 3. مراحل تحقيق الميزة التنافسية.

اقترحت العديد من الدراسات ثلاثة مراحل لتحقيق الميزة التنافسية، هي (الزغبى، 2005، ص. 146):

- ✓ **في المرحلة الأولى:** يتم تحليل بنية القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة، وتحدد بنية القطاع من خلال الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية الخمس، والتي تتمثل في:
  - للـ التهديد الذي يشكله دخول مستثمرين جدد؛
  - للـ قدرة المجهزين التفاوضية؛

للـ قدرة المشترين التفاوضية؛

للـ التهديد الذي تشكله الخدمات/المنتجات البديلة؛

للـ التنافس بين المستثمرين الحاليين.

ومن خلال دراسة هذه القوى الخمس يمكن تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع وتحديد الوضعية التنافسية للمنظمة، ويزداد ضغط هذه القوى فانه يصبح من الصعب المحافظة على الوضعية التنافسية للمنظمة وصعوبة تحقيق عائد على الاستثمار بشكل مقبول.

✓ **في المرحلة الثانية:** يتم إقرار الإستراتيجية التنافسية، إذ يجب على المنظمة أن تقوم باختيار إستراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، وفي هذا الخصوص حددت وضعيتين تنافسيتين فقط تختار بينهما المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية، هما:

للـ قيادة التكلفة؛

للـ إبراز صفة في الخدمة /المنتج ذات قيمة في نظر العميل.

بغض النظر عن الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة، فإنه يتوجب عليها الحفاظ على نوع من التكافؤ مع منافسيها.

✓ **في المرحلة الثالثة:** يتم تطبيق الإستراتيجية التنافسية، حيث يجب أن تنتظر المنظمة إلى هذه المرحلة بأنها ليست مرحلة تنتهي بعد مدة معينة، بل أنها مرحلة مستمرة تقوم المنظمة بإعادة تقييم القطاع الذي تنتمي إليه ووضعها التنافسي فيه.

خلاصة ما سبق، أن تحقيق المؤسسة الاقتصادية لميزة تنافسية، يتطلب منها في أول الأمر امتلاك مهارات بشرية، هذه الأخيرة التي تمكنها من وضع الاستراتيجيات التنافسية المناسبة ثم تجسيدها على ارض الواقع بكل دقة وموضوعية، غير أن تحقيق ذلك يتطلب تأهيل المهارات البشرية بالشكل الذي يجعلها تواكب التغيرات والتحديات السائدة في مجال عملها، وهو الأمر الذي يتم من خلال عملية التدريب.

ومنه يمكن تأكيد صحة الجزء الأول من فرضية الدراسة، حيث أنه؛ من الجانب النظري المعرفي تلعب عملية تدريب المهارات البشرية دورا مهما وحيويا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال تأهيل وتمكينها من تحقيق الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة بكفاءة وفعالية.

ثالثا: دراسة ميدانية بشركة موبيليس الجزائرية.

بعد التأكيد على دور تدريب المهارات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية من الجانب النظري المعرفي، سيتم اختبار هذه الفرضية على أرض الواقع من خلال دراسة ميدانية في شركة موبيليس الجزائرية.

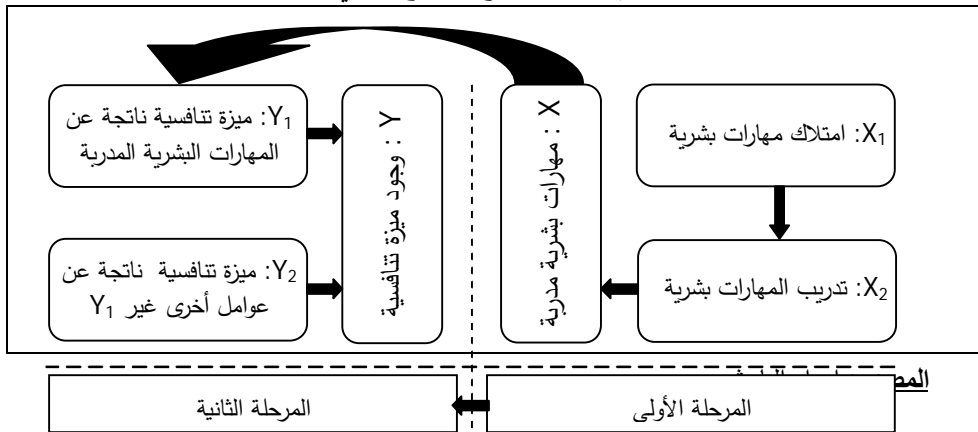
وسيتم الاعتماد في هذا الجزء الميداني من الدراسة على خطة تتألف من مرحلتين أساسيتين هما:

✓ **المرحلة الأولى:** يتم خلالها الوقوف على واقع امتلاك الشركة محل الدراسة لمهارات بشرية والقيام بتدريبها؛

✓ **المرحلة الثانية:** يتم خلالها الوقوف على واقع امتلاك الشركة محل الدراسة لميزة تنافسية ومساهمة المهارات البشرية في تحقيقها.

ويمكن توضيح هذه المراحل، من خلال نموذج الدراسة التالي:

شكل رقم (01): يوضح النموذج البياني للدراسة.



يتبين من خلال النموذج البياني للدراسة أن، الوقوف على دور تدريب المهارات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بشركة موبيليس الجزائرية محل الدراسة، ينطلق في بداية الأمر من معرفة امتلاك الشركة محل الدراسة لمهارات بشرية من عدم ذلك، وهل تقوم بتدريب هذه المهارات كمرحلة أولى، ثم في المرحلة الثانية يتم الوقوف على مساهمة المرحلة الأولى إن وجدت في تحقيق ميزة تنافسية لذات الشركة.

1. إجراءات الدراسة الميدانية.

لإنجاز الجزء الميداني من الدراسة، تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة عشوائية قوامها 50 إطار تابع لشركة موبيليس محل الدراسة، بهدف أن يتم استرجاع 45 استمارة فقط في إطار الحدود الموضوع للدراسة، والتي يُقَدِّمُها من الجانب البشري إجابة مسؤول ذو علاقة بتنفيذ عملية تدريب المهارات البشرية وتسييرها في المؤسسة (مدير، رئيس مصلحة الموارد البشرية....)، أما من الجانب



الزماني وُرودها خلال السداسي الأول من سنة 2016، لتتشكّل بذلك العينة الخاضعة للدراسة من 45 إدارة عمومية جزائرية.

أما عن معالجة البيانات الميدانية المجمّعة، فقد تمت باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) المتخصص في انجاز مثل هذه الدراسات.

## 2. الاختبار الإحصائي لصلاحيّة أداة الدراسة.

للقوف على مدى صلاحية الاستبيان المقدم للدراسة، والتأكد من مدى دقّة وثبات الفقرات التي يتضمنها، تمّ إخضاعه للاختبار الإحصائي اعتماداً على مقياس ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach)، الذي تتراوح قيمته بين الصفر والواحد، حيث تزيد درجة الثبات كلما اقتربت نتائج المقياس من الواحد والعكس، وقد كانت نتائج الاختبار وفق ما يوضحه الجدول التالي:

**جدول رقم 02:** يوضح نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام مقياس ألفا كرونباخ.

المتغير	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ	درجة الثبات
$X_1$ : امتلاك مهارات بشرية	04	63.3 %	مقبول
$X_2$ : تدريب المهارات البشرية	04	63.7 %	مقبول
$Y$ : امتلاك ميزة تنافسية	04	65.5 %	مقبول
$Y_1$ : وجود علاقة بين $X$ و $Y$	04	61.5 %	مقبول

**المصدر:** إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم 02 أنّ، جميع معاملات الثبات موجبة، كما أنّ درجتها تبدأ من منطقة القبول كأدنى حد لنتائج اختبار الثبات، ذلك بالرغم من اختلاف قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ من متغير إلى آخر، إذ نجد أنّ المقياس سُلّي أعلى درجة للثبات لدى المتغير ( $Y$ ) الذي يعنى بدراسة امتلاك الشركة محل الدراسة لميزة تنافسية، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ 65.5%، في حين سُلّي المقياس أدنى قيمة للثبات لدى المتغير ( $Y_1$ ) الذي يعنى بدراسة العلاقة بين تدريب المهارات البشرية وتحقيق ميزة تنافسية من طرف الشركة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ 61.5%.

## 3. دراسة الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

يمكن توضيح نتائج الدراسة الميدانية فيما يتعلق بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، من خلال الجدول التالي:

**جدول رقم 03:** يوضح توزيع المستجوبين وفقاً للخصائص الديموغرافية.

النسب المئوية	التكرارات	الخصائص الديموغرافية	
%44	20	ذكر	الجنس
		أنثى	
%00	00	أقل من 25 سنة	الفئة العمرية
		من 25 إلى 30 سنة	
		أكبر من 35 سنة	
%00	00	متوسط	المستوى التعليمي
		ثانوي + شهادة مهنية	
		جامعي	
%06	03	أقل من 05 سنوات	الأقدمية
		من 05 إلى 10 سنوات	
		أكثر من 15 سنة	
%16	07	مدير وكالة	الوظيفة الحالية
		رئيس مصلحة بالوكالة	
		مشرف على الموظفين	

**المصدر:** إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 03 أن:

- ✓ أغلبية المستجيبين من الإناث، حيث قاربت نسبتهن في عينة الدراسة 56%، ولعل ذلك ما يوحي بأن
  - ✓ غالبية المناصب الخاضعة للدراسة في الشركة محل الدراسة يشغلها العنصر النسوي؛
  - ✓ ما يفوق الـ 50% من المستجيبين، تتجاوز أعمارهم 35 سنة، وذلك ما يُدلي بأن المناصب التي تم إخضاعها للدراسة، يتطلب توليها اكتساب خبرة في الميدان. وهو ما تؤكد نتائج الدراسة حول أقدمية شاغلي هذه المناصب في الشركة محل الدراسة إذ نلاحظ أن ما يفوق 90% منهم يتجاوز عدد سنوات خبرتهم 05 سنوات.
  - ✓ الغالبية العظمى من المستجيبين ذو مستوى جامعي، إذ تتجاوز نسبة حاملي الشهادات الجامعية 70%، ولعل ذلك يرجع بالأساس إلى الشروط المتعلقة بالتخصص لتولي المناصب الخاضعة للدراسة.
4. عرض وتحليل نتائج الاستبيان.

اشتملت استمارة الاستبيان على 16 فقرة؛ خُصَّت 08 منها لتغطية المرحلة الأولى من الدراسة الميدانية، وهي تهدف إلى الوقوف على إمكانية امتلاك الشركة محل الدراسة لمهارات بشرية مدربة، والمشار إليها في النموذج بالمتغيرات  $(X_i)$ ، في حين أنَّ 08 فقرات الأخرى الباقية خُصَّت لدراسة المتغيرات  $(Y_i)$  التي تعنى بالوقوف على مدى تحقيق الشركة محل الدراسة لميزة تنافسية من خلال تدريب مهاراتها البشرية، وهي المبينة في النموذج بالمرحلة الثانية.

وسيتِم معالجة المعطيات الميدانية بتحويلها من جانبها الكيفي إلى الجانب الكمي بالاعتماد على مقياس ليكارت الثلاثي، والمبني على أساس ثلاثة اختيارات للإجابة هي: (غير موافق 1، محايد 2، موافق 3)، ومنه يكون مدى مجال الإجابات هو  $3 \div 2 = 0,67$ ، ويكون مجال الإجابات كالتالي؛ غير موافق:  $[1 - 1,67]$ ، محايد:  $[1,67 - 2,34]$ ، موافق:  $[2,34 - 3]$ .

#### ✓ النتائج المتعلقة بامتلاك الشركة محل الدراسة لمهارات بشرية.

يتضمن محور الملبيان الذي يُعنى بالوقوف على امتلاك الشركة محل الدراسة لمهارات بشرية على أربعة فقرات، وقد كانت نتائج الدراسة الميدانية وفق ما يوضحه الجدول التالي:

**جدول رقم 04:** يوضح نتائج مقياس ليكارت حول امتلاك المهارات البشرية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابات
X <sub>11</sub>	تستخدم شركة موبيليس أفراداً يملكون مؤهلات علمية عالية	2.35	0.70	موافق
X <sub>12</sub>	توظف شركة موبيليس أفراداً متخصصين لسد احتياجاتها الوظيفية	2.38	0.86	موافق
X <sub>13</sub>	يتم تولي المناصب في الشركة حسب معياري الكفاءة والمهارة	2.42	0.52	موافق
X <sub>14</sub>	يتم الاهتمام في الشركة بالأفراد المتميزين في أدائهم وسلوكياتهم	2.71	0.55	موافق
X <sub>1</sub>	تمتلك شركة موبيليس محل الدراسة مهارات بشرية في مستوى عالٍ من التخصص وبمؤهلات علمية معتبرة.	2.48	0.61	موافق

**المصدر:** إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم 04 أنَّ، أغلبية المستجيبين موافقين على ما ورد حول امتلاك الشركة محل الدراسة لمهارات بشرية في مستوى عالٍ من التخصص وبمؤهلات علمية معتبرة وذلك ما يُبينه المتوسط

الحسابي لإجمالي المتغير ( $X_1$ ) الذي بلغ 02.48 بانحراف معياري صغير قدره 0.61 وذلك ما يؤكد عدم وقوع تشتت كبير في الإجابات.

وبما أن الشركة محل الدراسة تمتلك مهارات بشرية، فإنه يمكن الانتقال إلى تحليل النقطة الثانية من المرحلة الأولى والمتعلقة بتدريب المهارات البشرية.

#### ✓ النتائج المتعلقة بتدريب المهارات البشرية في الشركة محل الدراسة.

يتضمن محور الاستبيان المخصص لمعرفة عملية تدريب المهارات البشرية في الشركة محل الدراسة على أربعة فقرات، وقد كانت نتائج الدراسة الميدانية وفق ما يوضحه الجدول التالي:

**جدول رقم 05:** يوضح نتائج مقياس ليكارت حول تدريب المهارات البشرية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابات
$X_{21}$	يعمل التدريب في الشركة على إكساب الأفراد المعارف الجديدة	2.58	0.39	موافق
$X_{22}$	يعمل التدريب في الشركة على تحسين سلوكيات الأفراد اتجاهها	2.41	0.81	موافق
$X_{23}$	يعمل التدريب في الشركة على تنمية قدرات الأفراد في التخصص	2.60	0.49	موافق
$X_{24}$	يعمل التدريب في الشركة على تحسين الأداء الوظيفي للأفراد	2.39	0.69	موافق
$X_2$	تعمل الشركة محل الدراسة على تدريب مهاراتها البشرية بما يحقق أهدافها بكفاءة وفعالية.	2.51	0.61	موافق

**المصدر:** إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم 05 أن، أغلبية المستجيبين موافقين على ما ورد حول تدريب الشركة محل الدراسة للمهارات البشرية العاملة لصالحها بما يحقق أهدافها بكفاءة وفعالية وذلك ما يبينه المتوسط الحسابي لإجمالي المتغير ( $X_2$ ) الذي بلغ 02.51 بانحراف معياري صغير قدره 0.61 وذلك ما يؤكد عدم وقوع تشتت كبير في الإجابات.

ومنه يمكن الحكم أن الشركة محل الدراسة تقوم بتدريب مهاراتها البشرية بما يعمل على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

خلاصة ما سبق أنه، خلال المرحلة الأولى من الدراسة الميدانية اتضح أن الشركة محل الدراسة تمتلك مهارات بشرية وتعمل على تدريبها، مما يجعلها قادرة على تحقيق ميزة تنافسية. ومنه سيتم الانتقال إلى دراسة المرحلة الثانية للدراسة الميدانية وفقا لما هو مبين سابقا في نموذج الدراسة.

#### ✓ النتائج المتعلقة بتحقيق الشركة محل الدراسة لميزة تنافسية.

يحتوي محور الاستبيان ذلي ي 'عنى بالوقوف على تحقيق الشركة محل الدراسة لميزة تنافسية على المستوى الوطني على أربعة فقرات، وقد كانت نتائج الدراسة الميدانية وفق ما يوضحه الجدول التالي:

**جدول رقم 06:** يوضح نتائج مقياس ليكارت حول تحقيق ميزة تنافسية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابات
Y <sub>A</sub>	تستخدم الشركة نتائج تحليل القطاع في اتخاذ قراراتها الإستراتيجية	2.62	0.78	موافق
Y <sub>B</sub>	تختار الشركة بين عدة بدائل إستراتيجية لمواجهة المنافسة السوقية	2.73	0.88	موافق
Y <sub>C</sub>	تعمل الشركة على تحقيق مبدأ الاستمرارية في قراراتها الإستراتيجية	2.81	0.53	موافق
Y <sub>D</sub>	تقيم الشركة استراتيجياتها بصفة دائمة وتصحيحها بما يخدم أهدافها	2.52	0.62	موافق
Y	تعمل الشركة محل الدراسة على تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من التميز والريادة في مجال عملها	2.64	0.66	موافق

**المصدر:** إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم 06 أن، أغلبية المستجيبين موافقين على ما ورد حول جهود الشركة محل الدراسة لامتلاك ميزة تنافسية تمكنها من التميز والريادة في مجال عملها وذلك ما ي 'بينه المتوسط الحسابي لإجمالي المتغير (Y) الذي بلغ 2.64 بانحراف معياري صغير قدره 0.66 وذلك ما يؤكّد عدم وقوع تشتت كبير في الإجابات.

ومنه كنتيجة للخطوة الأولى من المرحلة الثانية للدراسة الميدانية يمكن استخلاص أن، الشركة محل الدراسة تمتلك ميزة تنافسية.

ويبقى الاختبار الأخير هو معرفة هل أن للمهارات البشرية المدربة دور في تحقيق هذه الميزة التنافسية المحققة من طرف الشركة محل الدراسة، وهو الهدف من الخطوة الثانية من المرحلة الثانية للدراسة.

#### ✓ النتائج المتعلقة بدور المهارات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المكتسبة.

يتضمن محور الاستبيان الذي يُمعنى بالوقوف على دور المهارات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المكتسبة من طرف الشركة محل الدراسة على أربعة فقرات، وقد كانت نتائج الدراسة الميدانية وفق ما يوضحه الجدول التالي:

**جدول رقم 07:** يوضح نتائج مقياس ليكارت حول دور المهارات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المكتسبة.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابات
Y <sub>11</sub>	تدريب المهارات البشرية يعمل على تحقيق التميز في نوعية المنتجات	2.36	0.46	موافق
Y <sub>12</sub>	تدريب المهارات البشرية يعمل على تحقيق التميز في أسعار المنتجات	2.45	0.36	موافق
Y <sub>13</sub>	تدريب المهارات البشرية يعمل على تحقيق التميز في توزيع المنتجات	2.70	0.48	موافق
Y <sub>14</sub>	تدريب المهارات البشرية يعمل على تحقيق التميز في ترويج المنتجات	2.62	0.82	موافق
Y <sub>1</sub>	يعمل تدريب المهارات البشرية على تحقيق الشركة محل الدراسة لميزة تنافسية في قطاع عملها	2.55	0.49	موافق

**المصدر:** إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم 07 أن، أغلبية المستجيبين موافقين على ما ورد حول دور تدريب المهارات البشرية في تحقيق الشركة محل الدراسة لميزة تنافسية في نطاق عملها وذلك ما يُمعنى ببنية المتوسط الحسابي لإجمالي المتغير (Y<sub>1</sub>) الذي بلغ 02.55 بانحراف معياري صغير قدره 0.49 وذلك ما يؤكد عدم وقوع تشتت كبير في الإجابات.

ومنه خلاصة للخطوة الثانية من المرحلة الثانية للدراسة الميدانية، يمكن القول أن تدريب المهارات البشرية التي تمتلكها الشركة محل الدراسة له دور فعال في تحقيق ميزة تنافسية لهذه الأخيرة.

**خلاصة.**

إن نتائج هذه الورقة البحثية، لم تخرج عن نطاق التوجهات الحديثة لإدارة الأعمال، لاسيما ما يتعلق منها بدور المورد البشري كمحرك رئيسي لترقية واقع المؤسسات الاقتصادية ودفعها نحو تحقيق أهدافها. فقد تبين من خلال الجانب النظري للدراسة أن لتدريب المهارات البشرية دور فعال في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مما يمكن هذه الأخيرة من تحقيق أهدافها وضمان بقائها واستمراريتها في قطاع نشاطها.

كما تبين من الجانب التطبيقي أن، شركة موبيليس الجزائرية محل الدراسة تعمل على امتلاك مهارات بشرية في مستوى عال من الكفاءة وتدريبها ليكون لها الدور المحوري لتحقيق ميزة تنافسية في مجال عملها.

#### قائمة المراجع:

- الطائي، محمد عبد الحسين والخفاجي، نعمة عباس خضير. (2009). نظم المعلومات الإستراتيجية - منظور الميزة الإستراتيجية-، الأردن: دار الثقافة.
- الزبيدي، غني دهام وعباس، حسين وليد. (2015). إدارة الموهبة - مدخل معاصر لإدارة المورد البشري -، ط1، الأردن: دار حامد.
- الزغبى، حسين علي. (2005). نظم المعلومات الإستراتيجية - مدخل استراتيجي، الأردن: دار وائل.
- حجازي، اسماعيل ومعالم، سعاد. (2013). تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، ط1، الأردن: دار أسامة.
- حمود، خضير كاظم. (2015). إدارة المواهب والكفاءات البشرية، ط1، الأردن: دار زمزم.
- حفيان، عبد الوهاب. (2014). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، الأردن: دار الأيام.
- قطب، محي الدين. (2012). الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الأردن: دار حامد.
- نوري، منير. (2014). تسيير الموارد البشرية، ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.