

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 بوکثير / أ. حمزة الوافي، جامعة أم البوادي، الجزائر.

تاریخ التسلیم: (23/08/2016). تاریخ القبول: (30/03/2017)

**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 يجعلها رائدة في سوق نشاطها، تمثل هذه الإستراتيجية في تدريب المهارات البشرية بشكل يضمن تحقيق الأهداف المنسنة إليها بكفاءة وفعالية. وقد خلصت الدراسة أن تدريب المهارات البشرية يلعب دوراً جوهرياً 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 أوضاعاً سمتها الأساسية اللاإكاديمية التي تسود الأسواق، ومنه الغموض والتسرّع 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 تأويل رئيسي مفاده:

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

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

للهجابة 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.

وتحلّي 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.

تعدّت تعريف المهارات البشرية وفيما يلي أبرز المفاهيم التي حظي 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 ومعاليم، 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 التفاضلية التي تتمتع بها ضمن البيئة التي تعمل فيها (الزيبيدي، 2015، ص.75).
- ✓ من خلال التعريف 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 بالحفظ على وتطويره، ومن ثمة الاستفادة الدائمة منه؛
  - ✓ تعتبر الجسر بين الفرد والتشغيل؛
  - ✓ ليست نشاط لكنها تسمح بالقيام بالنشاط؛
  - ✓ تكون 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 تتقسم المهارات إلى ثلاثة أنواع هي (حجازي، 2013، ص-94-95):
- ✓ **مهارات من الناحية التنظيمية:** تقسم بدورها إلى ثلاثة أنواع:
  - لـ**مهارات فنية:** وهي تعبير 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 تميزية:** وهي تلك التي تتعلق بمواقف التسخير، 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 لموافقة 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 إيقانهم 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 المعرف والتي تتطرق مع مداركهم وزيادة قدرتهم على مزاولة أعمالهم يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العمل.
- ✓ **الرفع من معنويات العاملين:** حيث أن للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين، إذ يشعر الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له ورغبة 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 المتطرفة 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 يقلمه 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 لنقط 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 المفهومالأوضح فقد تم وصفها بما يلي (الزغبي، 2005، ص.138):

- ✓ أنها نسبية أي تحقق بالمقارنة وليس مطلقة؛
- ✓ أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- ✓ أنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها؛
- ✓ تتعكس في كفاءة أداء المنظمة في أنشطتها؛
- ✓ يجب أن تؤدي إلى التأثير في المشتررين وإدراكيهم 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 وسياستها 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 والخاجي، 2009، ص-158-159):

جدول رقم 01: يوضح مصادر بناء الميزة التنافسية.

ولاء الزبائن للعلامة التجارية. ارتفاع تكاليف التحول للزبائن. العلاقات طويلة المدى مع شركاء سلسلة التوريد. اتفاقيات تحالفات الإستراتيجية.	ميزة العلاقات
تسجيل براءة الاختراع، والعلامة التجارية. قيود العقود ومنافعها. ميزة الضريبة والجباية. محددات التجارة العالمية.	ميزات قانونية
حقوق الملكية والاسم والعلامة التجارية. المنتجات الراقية. التفوق النوعية والخصائص الجيدة. ميزة البحث والتطوير.	ميزات المنتج
انخفاض تكلفة الإنتاج. تحقيق الوفرات الاقتصادية. زيادة حجم عملية الشراء. انخفاض تكلفة التوزيع.	ميزة التسويق
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.

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

- ✓ في المرحلة الأولى: يتم تحليل بنية القطاع الذي تنتهي إليه المنظمة، وتحدد بنية القطاع من خلال الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية الخمس، والتي تتمثل في:
  - لـ<!-- التهديد الذي يشكله دخول مستثمرين جدد؛
  - لـ<!-- قدرة المجهزين التقلوؤضية؛

لـ قدرة المستربين التفاوضية؛

لـ التهديد الذي تشكله الخدمات/ المنتجات البديلة؛

لـ التناقض بين المستربين الحاليين.

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

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

لـ قيادة التكلفة؛

لـ 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 التفاوضية، حيث يجب أن تنظر المنظمة إلى هذه المرحلة بأنها ليست مرحلة تنتهي بعد مدة معينة، بل أنها مرحلة مستمرة تقوم المنظمة بإعادة تقييم القطاع الذي تتنتمي إليه ووضعها التفاوضي فيه.

خلاصة ما سبق، أن تحقيق المؤسسة الاقتصادية لميزة تفاوضية، يتطلب منها في أول الأمر امتلاك مهارات بشرية، هذه الأخيرة التي تمكّنها من وضع الاستراتيجيات التفاوضية المناسبة ثم تجسيدها على أرض 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 دوراً مهماً وحيوياً في تحقيق الميزة التفاوضية للمؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال تأهيل وتمكينها من تحقيق الاستراتيجيات التفاوضية للمؤسسة بكفاءة وفعالية.

### ثالثاً: دراسة ميدانية بشركة موبيليس الجزائرية.

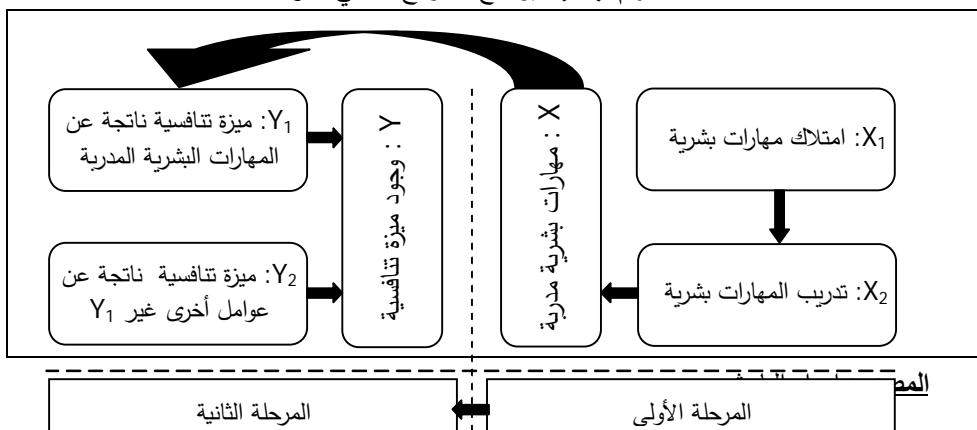
بعد التأكيد على دور تدريب المهارات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية من الجانب النظري المعرفي، سيتم اختبار هذه الفرضية على أرض الواقع من خلال دراسة ميدانية في شركة موبيليس الجزائرية.

وسيتم الاعتماد في هذا الجزء الميداني من الدراسة على خطة تتألف من مرحلتين أساستين 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 المهنرات البشرية في تحقيقها.

ويمكن توضيح هذه المراحل، من خلال نموذج الدراسة التالي:

**شكل رقم (01):** يوضح النموذج البياني للدراسة.



يتبيّن من خلال النموذج البياني للدراسة أنَّ، الوقوف على دور تدريب المهنرات 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 المهنرات 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، يَبْدُوا أنَّ 45 استمارة فقط في إطار الحدود الموضوعة للدراسة، والتي يُقْدِمُها من الجانب البشري إجابة مسؤولة ذو علاقة بتنفيذ عملية تدريب المهنرات البشرية وتسييرها في المؤسسة (مدير، رئيس مصلحة الموارد البشرية....)، أما من الجانب

الزميُّ ورودها خلال السادس الأول من سنة 2016، انتشَّكَ بذلك العينة الخاضعة للدراسة من 45 إدارة عمومية جزائرية.

أمَّا عن معالجة البيانات الميدانية المجمَّعة، فقد تمت باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) المتخصص في إنجاز مثل هذه الدراسات.

## 2. الاختبار الإحصائي لصلاحية أداة الدراسة.

للوقوف على مدى صلاحية الاستبيان المقدم للدراسة، والتأكد من مدى دقة ثبات الفقرات التي يتضمنها، تم إخضاعه لاختبار 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 <sub>1</sub> : امتلاك مهارات بشرية	04	% 63.3	مقبول
X <sub>2</sub> : تدريب المهارات البشرية	04	% 63.7	مقبول
٪ : امتلاك ميزة تنافسية	04	% 65.5	مقبول
٪ <sub>1</sub> : وجود علاقة بين X و ٪	04	% 61.5	مقبول

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

يتضح من الجدول رقم 02 أنَّ جميع معاملات الثبات موجبة، كما أنَّ درجتها تبدأ من منطقة القبول لأدنى حد لنتائج اختبار الثبات، ذلك بالرغم من اختلاف قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ من متغير إلى آخر، إذ نجد أنَّ المقياس سُجِّل أعلى درجة للثبات لدى المتغير (٪) الذي يعني بدراسة امتلاك الشركة محل الدراسة لميزة تنافسية، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ 65.5 %، في حين سُجِّل المقياس أدنى قيمة للثبات لدى المتغير (٪<sub>1</sub>) الذي يعني 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.

		الخصائص الديموغرافية	
النسبة المئوية	النكرارات		الجنس
%44	20	ذكر	أنثى
%56	25	أنثى	
%00	00	أقل من 25 سنة	الفئة العمرية
%31	14	من 25 إلى 30 سنة	
%69	31	أكبر من 35 سنة	المستوى التعليمي
%00	00	متوسط	
%24	11	ثانوي + شهادة مهنية	الأكادémie
%76	34	جامعي	
%06	03	أقل من 05 سنوات	الوظيفة الحالية
%67	30	من 05 إلى 10 سنوات	
%27	12	أكثر من 15 سنة	مدير وكالة
%16	07	مدير وكالة	
%67	30	رئيس مصلحة بالوكالة	مشرف على الموظفين
%17	08	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 يوحى بأن غالبية المناصب الخاضعة للدراسة في الشركة محل الدراسة يشغلها العنصر النسوي؛
  - ✓ ما يفوق الـ 50% من المستجيبين، تتجاوز أعمارهم 35 سنة، وذلك ما يُدلّي بأن المناصب التي تم إخضاعها للدراسة، يتطلب توليتها اكتساب خبرة في الميدان. وهو ما تؤكده نتائج الدراسة حول أقدمية شاغلي هذه المناصب في الشركة محل الدراسة إذ نلاحظ أن ما يفوق 90% منهم يتجاوز عدد سنوات خبرتهم 35 سنة.
  - ✓ الغالبية العظمى من المستجيبين ذو مستوى جامعي، إذ تتجاوز نسبة حاملي الشهادات الجامعية 70%， ولعل ذلك يرجع بالأساس إلى الشروط المتعلقة بالشخص لتولي المناصب الخاضعة للدراسة.
4. عرض وتحليل نتائج الاستبيان.

اشتملت استماراة الاستبيان على 16 فقرة، حيث صُنعت 08 منها لغطية 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 أن 08 فقرات الأخرى الباقية صُنعت لدراسة المتغيرات ( $Z_j$ ) التي تعنى بالوقوف على مدى تحقيق الشركة محل الدراسة لميزة تنافسية من خلال تدريب مهاراتها البشرية، وهي المبنية في النموذج بالمرحلة الثانية.

وسيتم معالجة المعطيات الميدانية بتحويلها من جانبها الكيفي إلى الجانب الكمي بالاعتماد على مقاييس ليكارت الثلاثي، والمبني على أساس ثلاثة اختيارات للإجابة هي؛ (غير موافق 1، محابي 2، موافق 3)، ومنه يكون مدى مجال الإجابات هو  $3 - 1 = 2$ ، ويكون مجال الإجابات كالتالي؛ غير موافق: [1.67 - 1.67]، محابي: [2.34 - 2.34]، موافق: [3 - 3].

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

يتضمن محور للبيان 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 مقاييس ليكارت حول امتلاك المهارات البشرية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابات
$X_{11}$	تستخدم شركة موبيليس أفراداً يملكون مؤهلات علمية عالية	2.35	0.70	موافق
$X_{12}$	توظف شركة موبيليس أفراد متخصصين لسد احتياجاتها الوظيفية	2.38	0.86	موافق
$X_{13}$	يتم تولي المناصب في الشركة حسب معايير الكفاءة والمهارة	2.42	0.52	موافق
$X_{14}$	يتم الاهتمام في الشركة بالأفراد المتميزين في أدائهم وسلوكياتهم	2.71	0.55	موافق
$X_1$	تمتلك شركة موبيليس محل الدراسة مهارات بشرية في مستوى عالٍ من التخصص وبمؤهلات علمية معترف بها.	2.48	0.61	موافق

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

يتضح من الجدول رقم 04 أن، أغلبية المستجوبين موافقين على ما ورد حول امتلاك الشركة محل الدراسة لمهارات بشرية في مستوى عالٍ من التخصص وبمؤهلات علمية معترف بذلك ما يُبينه المتوسط

الحسابي لإجمالي المتغير ( $X_1$ ) الذي بلغ 02.48 بانحراف معياري صغير قدره 0.61 وذلك ما يؤكّد 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 ليكار特 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 أنَّ، أغلبية المستجيبين موافقين على ما ورد حول تدريب الشركة محل الدراسة للمهارات البشرية العاملة لصالحها بما يحقق أهدافها بكفاءة وفعالية وذلك ما يُبيّن المتوسط الحسابي لإجمالي المتغير ( $X_2$ ) الذي بلغ 02.51 بانحراف معياري صغير قدره 0.61 وذلك ما يؤكّد 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 تربيتها، مما يجعلها قادرة على تحقيق ميزة تنافسية. ومنه سيتم الانتقال إلى دراسة المرحلة الثانية للدراسة الميدانية وفقاً لما هو مبين سابقاً في نموذج الدراسة.

✓ النتائج المتعلقة بتحقيق الشركة محل الدراسة لميزة تنافسية.

يحتوى محور الاستبيان ذيقي يُ عنى بالوقوف على تحقيق الشركة محل الدراسة لميزة تنافسية على المستوى الوطنى 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>	تحتار 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 وتصححها بما يخدم أهدافها	2.52	0.62	موافق
Y	تعمل الشركة محل الدراسة على تحقيق ميزة تنافسية تمكناها من التميز والريادة في مجال عملها	2.64	0.66	موافق

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

يتضح من الجدول رقم 06 أنَّ، أغلبية المستجيبين موافقين على ما ورد حول جهود الشركة محل الدراسة لامتلاك ميزة تنافسية تمكناها من التميز والريادة في مجال عملها وذلك ما يُ بينه المتوسط الحسابي لإجمالي المتغير (Y) الذي بلغ 02.64 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 أنَّ، الشركة محل الدراسة تمتلك ميزة تنافسية.

ويقى الاختبار الأخير هو معرفة هل أن للمهارات البشرية المدرية 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 يُعنى 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 يوضح الجدول التالي:

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

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

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

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

ومنه كخلاصة لخطوة 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 وتدربيها ليكون لها الدور المحوري لتحقيق ميزة تنافسية في مجال عملها.

#### قائمة المراجع:

- الطائي، محمد عبد الحسين والخاجي، 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- ، ط١، الأردن: دار حامد.
- الزغبي، حسين علي. (2005). نظم المعلومات الإستراتيجية - مدخل استراتيجي، الأردن: دار وائل.
- حجازي، اسماعيل ومعاليم، سعاد. (2013). تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، ط١، الأردن: دار أسماء.
- حمود، خضير كاظم. (2015). إدارة المواهب والكافئات البشرية، ط١، الأردن: دار زمز.
- 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، ط٢، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.