

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



السَّلَامُ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَةُ اللَّهِ وَبَرَكَاتُهُ



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

-بسكرة-



قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الفوج الثالث

العلاقة بين تسيير الكفاءات البشرية والميزة التنافسية



تحت إشراف الأستاذ:

*وهيبة داسي

من إعداد الطلبة

* فطيمة الزهرة صابر

*سهام طنقوري

*سهى غاوي

السنة الجامعية: 2021/2020

خطة البحث:

المقدمة

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

المطلب الاول: مفهوم الميزة التنافسية
المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية وأنواعها
المطلب الثالث: أبعاد و مصادر الميزة التنافسية
المطلب الرابع: مقاربات الحديثة المفسرة لمصادر الميزة التنافسية

المبحث الثاني: تسيير الكفاءات البشرية وعلاقتها بالميزة التنافسية

المطلب الأول: تذكير بمفهوم تسيير الكفاءات البشرية
المطلب الثاني: تخطيط واكتساب الكفاءات
المطلب الثالث: دور تنمية وتقييم الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية
المطلب الرابع: دور الكفاءات البشرية في تحقيق التميز بالجودة الشاملة
المطلب الخامس: تسيير الكفاءات كمصدر الميزة التنافسية

الخاتمة

قائمة المراجع

المقدمة

في ظل تصاعد المنافسة بين المؤسسات لا يعترف إلا بالمؤسسة المتفوقة والتميزة في مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الديناميكية وسرعة التغير الحاصل في مجال الأعمال مما يجعل الحفاظ على الميزة التنافسية أمر صعب تحقيقه إلا إذا أدركت المؤسسة المصدر الحقيقي والمستمر للميزة التنافسية، خاصة وأن التميز التنافسي المستمر والمتواصل لم يعد يقتصر على تميز المنتجات في حد ذاتها لأنه بالإمكان تقليدها من قبل المنافسين لا سيما في ظل تطور وسائل الاستخبارات، وأصبح البحث عن مجال التميز الشامل والمستمر وصعب التقليد لخلق ميزة تنافسية خارقة للمؤسسة يكمن في الكفاءات البشرية والطريقة المثلى لتسييرهم التي أصبحت من أهم الموارد التي تحافظ على استمرارية المؤسسة.



ومن هنا تتبادر الينا طرح الإشكالية التالية:
مامدى مساهمة تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية؟؟؟



المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية



مفهوم الميزة التنافسية:المطلب الأول

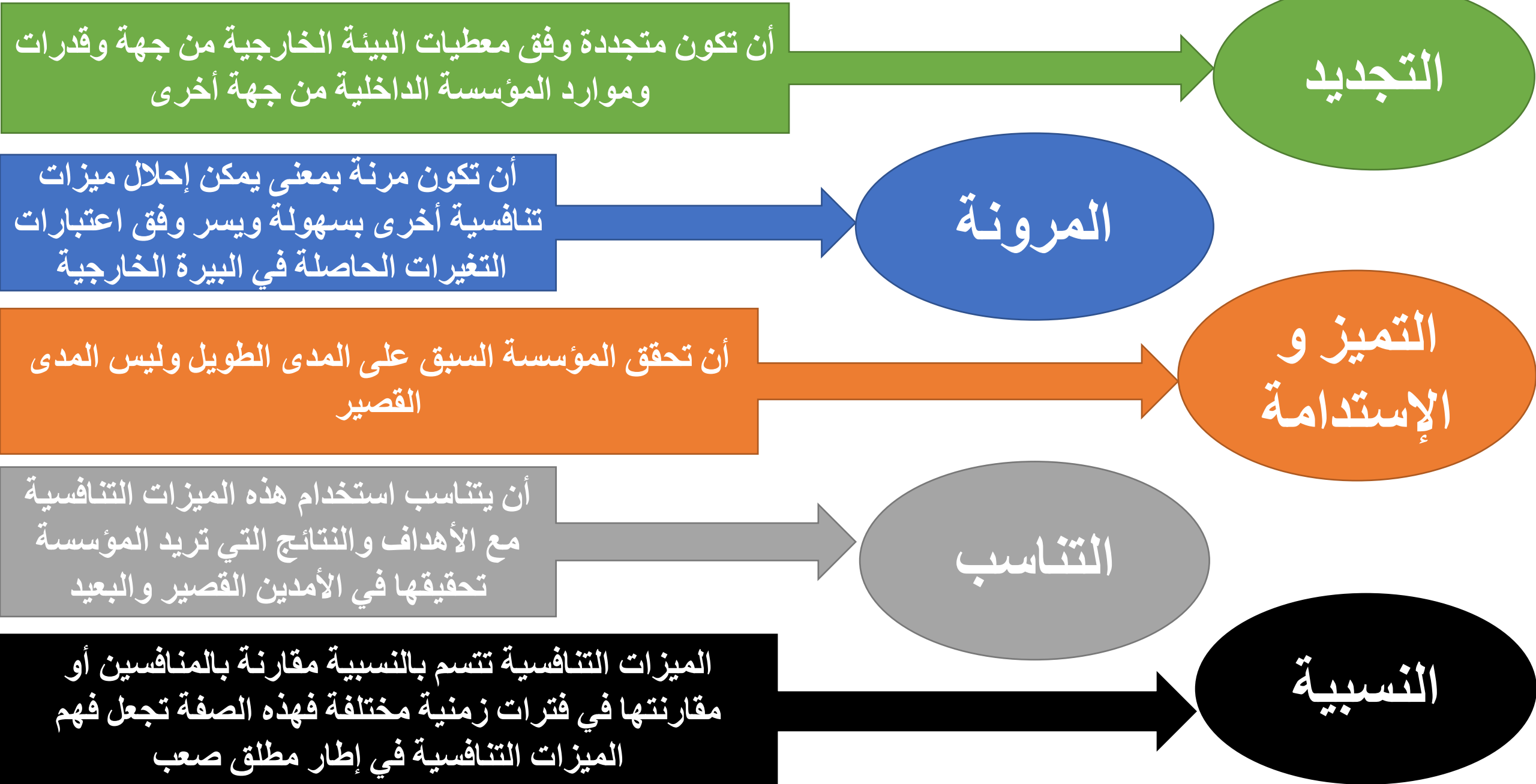
القدرة التنافسية أو هي
المهارة أو التقنية أو المورد
التميز الذي يتيح للمنظمة
إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد
عما تقدمه المنافسون

هي ذلك: الميزة التنافسية
المفهوم الاستراتيجي الذي
يعكس الوضع التنافسي
النسبي الجيد والمستمر
لمؤسسة مع منافسيها بحيث
يتجلى في شكل تقديم خصائص
منفردة يكون معها العميل
مستعدا لدفع أكثر أو تقديم
منتجات لاتقل قيمة عن
منتجات المنافسين وبأسعار
أقل

هي النشاط الذي ينصب: الريادة
على إنشاء مشروع عمل جديد
ويقدم فعالية إقتصادية مضاف
وكما انها تعني إدارة الموارد
بكفاءة وأهلية متميزة لتقديم شئ
جديد أو ابتكار نشاط إقتصادي
وإداري جديد

المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية وأنواعها

أولاً: خصائص الميزة التنافسية



انواع الميزة التنافسية :ثانيا

ميزة التميز

مشروعات أخرى
تتميز بقدرتها على
إنتاج منتجات أو
تقديم خدمات
فريدة لا يوجد لها
مثيل لدى
المنافسين ولا
يهتم هذا العمل
على تخفيض
السعر

أنواع الميزة التنافسية

ميزة التكلفة الأقل

تتميز بعض
المشروعات
بقدرتها على
إنتاج أو بيع
نفس المنتجات
بسعر اقل من
المنافسين،
وهذه الميزة
تنشأ من قدرة
المشروع على
تقليل التكلفة

وبالاستناد إلى هذين النوعين فإنه توجد ثلاث استراتيجيات رئيسية لاختراق السوق هي:

أ- إستراتيجية أقل تكلفة *Cost Leadership Strategy*

وفيها تكون إستراتيجية المشروع تقليل التكلفة وبالطبع مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة.

ب- إستراتيجية التمييز *Differentiation Strategy*

وفيها تكون استراتيجيه المشروع أن يقدم منتجات أو خدمات متميزة ومختلفة عن تلك المقدمة من المشروعات المنافسة وبالتالي فإن العميل يقبل أن يدفع فيها سعر أعلى من المعتاد.

ج - إستراتيجية التركيز *Focus Strategy*

في هذه الاستراتيجية يركز المشروع على شريحة معينة من السوق ويحاول تلبية طلباتها، مع تحقيق التميز في المنتجات أو السعر أو كليهما.

المطلب الثالث: أبعاد و مصادر الميزة التنافسية

أبعاد الميزة التنافسية: أولا

البعد الثاني:
التميز

البعد الأول:
القيمة المدركة
لدى العميل



مصادر الميزة التنافسية: ثانياً

الجودة

المعرفة

التكنولوجيا

المعلومات



المطلب الرابع: مقاربات الحديثة المفسرة لمصادر الميزة التنافسية

مقاربة
مبنية على
الموارد

مقاربة
القدرات
الديناميكية

مقاربة
مبنية على
الكفاءات

المبحث الثاني: تسيير الكفاءات البشرية وعلاقتها بالميزة التنافسية



المطلب الأول: تذكير بمفهوم تسير الكفاءات البشرية



هي تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات والمحافظة عليها وتنميتها وتوفير كل الظروف المناسبة لها للعمل والمحفوزات الضرورية لبقائها ودفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية المؤسسة

أنها جهد اداري هادف الى تثمين كفاءات الأفراد العاملين لتحقيق أهداف :بمعنى المنظمة

المطلب الثاني: تخطيط واكتساب الكفاءات

إن المنتج الجيد يمكن تقليده من قبل المنافسين وكذلك التكنولوجيا المستخدمة يمكن للمنافسين الحصول عليها، والمادة الخام ذات الجودة العالية من الممكن الحصول عليها ورغم ندرتها، إلا أن المعرفة والرغبة والقدرة والمهارة وحسن التصرف كونها أمور متعلقة بالعنصر البشري فإنه يصعب على المنظمات الأخرى تقليدها، فالمنظمة التي تستطيع أكثر من غيرها ضمان الحصول على الموارد والكفاءات البشرية ذات الأداء العالي وذلك من خلال اتباع عملية توظيف ناجحة ذلك لا بد من المساعدة على خلق الميزة التنافسية للمنظمة يصعب تقليدها أو الحصول عليها وهو ما تصبوا إليه جل المنظمات في يومنا هذا التميز بالتغيرات في البيئة والسوق والقدرة وسرعة التقليد

إن التخطيط الخطوة الأولى في عملية تسيير الكفاءات فإن نجاح هذه المرحلة فإن بالضرورة يؤدي إلى نجاح المراحل اللاحقة من استقطاب وتدريب وتقييم، وهنا يعني الحصول على الكفاءات الماهرة التي تؤدي إلى الحصول على الإبداع والجودة المؤدية إلى التميز في السوق وهو ما تصبوا إليه المؤسسات في ظل البيئة الشديدة التميز

إن تقييم الكفاءات عملية مهمة وتعتبر الحلقة الأخيرة من سلسلة تسيير الكفاءات الفردية ومتابعتها، ولها دور في معرفة مدى نجاح عملية التوظيف والتنمية وتحديد مدى نجاح المنظمة لما خططت له في المستقبل وأي خروج عن المسار المخطط له وتحديد التغيرات التي قد تظهر أو عدم الحصول على الكفاءة المرغوبة أو هناك نقص في المهارات والمعارف والسلوكيات في الأفراد والواجب تفاديها مستقبلا ومعالجتها وذلك يستلزم عملية التقييم وتطوير برامج التنمية وتغيير الاستراتيجيات المتبعة، والايجابيات والعمل على تدعيمها والاستفادة منها، وهو ما يؤثر مباشرة في تحقيق الميزة التنافسية المؤسسة أي أن نجاح عملية التقييم يعني التمكن والقدرة على تحقيق ميزة تنافسية، الفشل في هذه العملية يعني منح فرصة للمنافسين لذا يجب على المنظمة إعطاءه أولوية لهذه العملية.

إن جوهر تنمية وتطوير الكفاءات يتمثل في صيانة وتحديث الكفاءات المستمر لضمان تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة والحفاظ عليها، وهذا يحتاج اهتمام من طرف جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة من خلال:

- تطوير نمط إداري يشجع على الصراحة والثقة والتعاون
- تصميم وتطوير نظام الحوافز
- تصميم وتطوير برامج التدريب
- التقييم الموضوعي للجهود الفردية والجماعية

المطلب الرابع: دور الكفاءات البشرية في تحقيق التميز بالجوودة الشاملة

تطبيقها

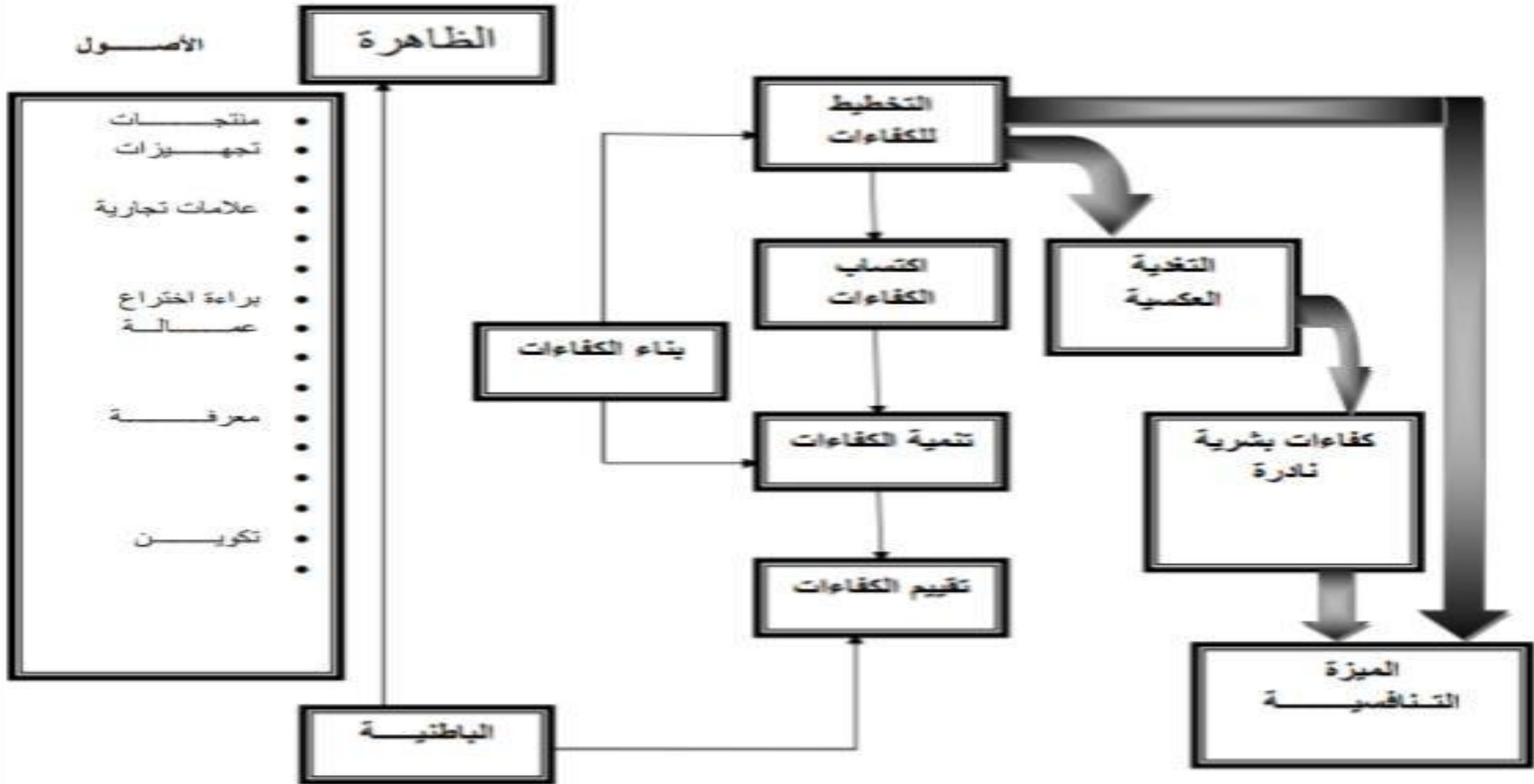
يؤدي إلى

-خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر وهو أحد الأساليب التي تطلبها التنافسية من خلال اشتراك العاملين في التطوير والعمل فيه باستمرار
- تحسين نوعية المخرجات، وذلك للدور الذي تقوم به الكفاءات عند أدائها لمهامها باتقان
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء انطلاقا من العميل الداخلي وصولا إلى العميل الخارجي باعتبارها جانبان متكاملان لتحقيق نظام المؤسسة نظاما له مدخلاته ومخرجاته
-تحسين الربحية والإنتاجية

يقصد بالجودة الشاملة على أنها ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة، فهي نظام لإدارة الأعمال الحديثة يؤكد على مشاركة العنصر البشري، بتحريك مواهبهم وقدراتهم، بهدف التحسين المستمر من أجل خدمة العميل، وبتكلفة منخفضة

عند وصول المؤسسة إلى فهم واستيعاب معنى الجودة الشاملة خاصة لدى عاملها لتصبح ثقافة أصيلة بداخلها، يمكنها من تحقيق التميز التنافسي، فمن جهة تحقيق قيمة للعميل، بمعنى تقديم المنفعة وبأقل التكاليف، وبالتالي اكتسابه من خلال رضاه ومن جهة أخرى جو الرضا السائد بداخلها، الذي يحقق الحماس والدافعية للإنجاز وتقلل من التكاليف، بالإضافة إلى جو الرضا السائد بداخلها، الذي يخلق الحماس والدافعية للإنجاز والاستمرار في العطاء والتميز

المطلب الخامس: تفسير الكفاءات كمصدر الميزة التنافسية



الختاتمة

من خلال ماسبق يمكن أن نجد أن مفهوم الميزة التنافسية له أهمية كبرى وذلك للدور الذي تلعبه في الحياة الاقتصادية ، ولايزال المفكرون يطرحون جملة من المفاهيم والمصادر جديدة الميزة التنافسية كما أن لامتلاك هذه الأخيرة تسعى الكثير من المنظمات لتحقيقها في ظل التحولات العالمية منها العولمة وهو مايفرض على المنظمات تطبيق وتوجه نحو مصادر جديدة وتعتبر تسيير الكفاءات أحد أهم المداخل الفعالة التي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال التخطيط الفعال للكفاءات البشرية والعمل على توظيفها وتنميتها وتطويرها وتقييمها وذلك لمعرفة أي ثغرة قد تحدث والعمل على تصحيحها وبالتالي الفعالية في تحقيق الميزة التنافسية.

