

# مقياس المقاولاتية

سنة أولى ماستر

اقتصاد نقدي و بنكي (E.M.B)

اقتصاد قياسي (E.Q)

⌘ ⌘ ⌘ ⌘ ⌘

مراد بودية محمد جميل

أستاذ محاضر

(جامعة تلمسان)

2020 / 2019

## الدرس 5 (تاريخ : 2020/03/15)

### أنواع المقاولين:

#### 1. المقاول الحرفي مقابل المقاول الانتهازي:

- ❖ المقاول الحرفي: يملك قليل من التعليم لكن يتمتع بكفاءات تقنية عالية، فهذا النشاط نابع من قلبه إذ يتقبل إمكانية توارث الحرفة من الآباء كما له قابلية لتوريثها للأبناء، فهو يخشى السيطرة على مؤسسته وخروج المهنة من العائلة، و يرفض بصفة عامة نمو مؤسسته.
- ❖ المقاول الانتهازي: يمتلك مستوى تعليمي عالي، خبرته في الأعمال متنوع ومتعددة، يعرف الإدارة والعمليات المتعلقة بها، يرفض أن يستمد نشاطه من الآباء فهو ليس نمطياً، يحب المخاطرة، ويمنح لنفسه مكان في النمو والتطور حتى وإن كان ذلك على حساب الاستقلالية.

#### 2. تصنيف جاكلين لوفر (Jacqueline Laufer) 1975

- ❖ المقاول المبدع: يتمتع بتكوين و مسار مهني عالي، تحركه حاجات الانشاء و التحقيق و الإنجاز و السلطة.
- ❖ المقاول المالك: يهدف هذا النوع من المقاول الى تحقيق التوازن بين النمو و الملكية لكن يكون ذلك على حساب الاستقلالية.
- ❖ المقاول الفعال: تركز دوافعه الى حاجات السلطة. كما انه يرفض النمو الذي يكون على حساب استقلاليته.
- ❖ المقاول الحرفي: دافعه الأول هو الاستقلالية و أهدافه هي البقاء و الاستمرارية.

#### 3. مقارنة شومبيتر (Schumpeter) 1935

تقوم هذه المقاربة على أساس 4 معالم للمقاول:

- المنتج المسوق الذي يقدم مشروع رأسمالي، حيث يمارس هذا النوع من المقاولين وظائف متعددة.
- قبطان الصناعة: سواء من خلال التأثير الشخصي، أو من خلال اكتساب الملكية أو مراقبة أغلب الإجراءات.
- المدير الموظف: يمتلك قانون أساسي خاص به، لا يهتم لنتائج المؤسسة، وأفعاله ليست رأسمالية.
- المؤسسة المشارك: يبعث نشاط مقاوله ثم ينسحب بعدها بسرعة.

## الدرس 6: استراتيجيات المقاولاتية (الريادية) (تاريخ 2020/03/15)

### Stratégies entrepreneuriales / Entrepreneurship Strategies

ان استراتيجيات المقاولاتية تعد من أهم الاستراتيجيات التي تدفع منظمات الاعمال نحو ادراك العناصر المؤثرة في البيئة عن طريق تحقيق الرغبات و حاجات الزبائن و الوصول الى التمييز.

**1. مفهوم الاستراتيجية:** هي عبارة عن اتجاه و نطاق المنظمة على المدى الطويل من الحصول على الميزة للمنظمة من خلال ترتيب المصادر المتاحة لها دون ان يكون هنالك تغيير في البيئة، و بما يرضي توقعات أصحاب المصلحة.

#### 2. مستويات الاستراتيجية:

- ❖ **استراتيجية على مستوى الشركة (Corporate Level Strategy):** تتعلق بالأمر الإجمالية و النطاق المتعلق بالمنظمة، و كيف سيتم إضافة قيمة جديدة للأجزاء المختلفة (وحدات الأعمال) في المنظمة.
- ❖ **استراتيجية وحدة الأعمال (Business Unit Strategy):** تتعلق بكيفية نجاح منظمات الأعمال في المنافسة في الأسواق المميزة للسلع و الخدمات و التي تختلف من وحدة اعمال الى أخرى.
- ❖ **استراتيجية (Business Strategy):** تتعلق بكيفية أن أجزاء مكونات المنظمة تقوم بتوصيل بكفاءة فيما يتعلق بالشركة ومستويات الأعمال في ظل المصادر والعمليات و الأفراد.

#### 3. استراتيجيات المقاولاتية

هي تلك الاستراتيجيات التي تشجع المنظمات على الابداع و الابتكار و التفرد و أخذ المخاطر و كذلك تشجيع العاملين على اتخاذ القرارات، و اخذ المسؤولية عن هذه القرارات.

يمكن ربط استراتيجيات المقاولاتية بعدد من المفاهيم التالية:

- استغلال توسع الفرص في السوق و التكامل بين الموارد و الزبائن و الأسواق.
- الابتكار و الابداع و التحديث داخل و خارج المنظمة.
- القدرة على اجراء التغييرات السريعة في هيكل السوق و حاجات الزبائن و التكنولوجيا و القيم الاجتماعية.

يمكن تلخيص مفهوم استراتيجيات المقاولاتية في الشكل الآتي:

الشكل 1. استراتيجيات المقاولاتية



المصدر : د. بلال خلف السكارنة، الريادة و إدارة منظمات الأعمال، ص46

#### 4. الابداع Innovation :

هو القدرة الجمع او مشاركة المعلومات بطرق تطوير أفكار جديدة، هو ايضاً تطوير الأفكار الابتكارية التي تعكس الحاجات المدركة و تستجيب للفرص في المنظمة.

👉 الفرق بين الابتكار و البداع

◀ الابتكار (Creativity) يتمثل في التوصل الى حل جديد لمشكلة ما او الى فكرة جديدة فهو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة.

◀ الابداع (Innovation) : هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ او التحويل من الفكرة الى المنتج.

#### 1.4. خصائص الابداع

- التمايز و هو الاتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين و غيرهم،
- الاتيان بالجديد كلياً او جزئياً في مقابل الحالة القائمة.
- وضع توليفة جديدة (Combinaison) أي وضع أشياء معروفة و قديمة في شيء جديدة و في نفس المجال.
- ان يكون المتحرك الأول في السوق و الاول في التوصل الى الفكرة و المنتج و السوق.
- القدرة على اكتشاف الفرص عن طريق قراءة جديدة للحاجات و التوقعات.

#### 1.5. انواع الابداع المقاولاتي

ان الابداع و المقاولاة و ما يربط بينهما من علاقة تساعد المنظمات الأعمال على ان يكون لها دور الريادي في تقديم المنتجات و الخدمات و إرضاء الزبائن، و القدرة على اختراق الأسواق و السيطرة على جانب معين من هذه الأسواق.

و يتبين أن هنالك أربعة أنواع للإبداعات المقاولاتية، و هي على النحو التالي:

- ◀ الابداع الجزئي: الابداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل في الأسواق.
- ◀ الابداع الجديد الداخلي: يتم ضمن الوسائل التكنولوجية الحالية مع الاهتمام الزائد في الأسواق.
- ◀ الابداع التخصصي: يتعلق في حالة استخدام تكنولوجيا جديدة او أساليب تكنولوجيا جديدة مع اهتمام قليل في السوق.
- ◀ الابداع العالمي الجديد: يتعلق في حالة استخدام وسائل تكنولوجيا جديدة مع وجود اهتمام عالي في السوق.

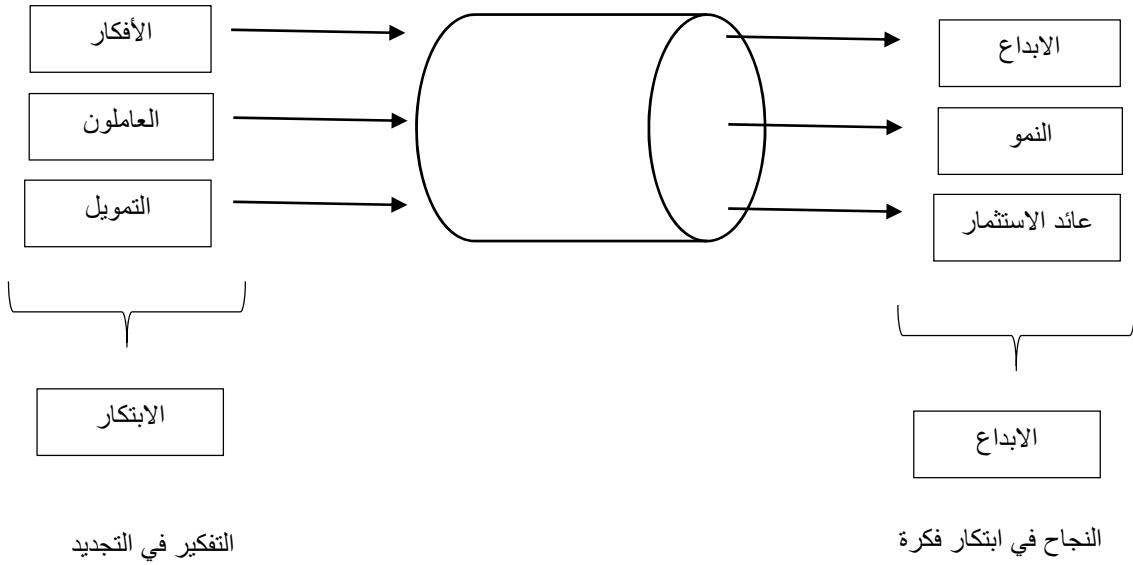
#### 5. الابتكار Creativity :

ان المنظمات الابتكارية هي تلك المنظمة التي تبتكر أشياء ذات قيمة في الخدمات و الأفكار و الإجراءات و العمليات ضمن مجموعة من العاملين مع بعضهم بعضاً في الاطار الاجتماعي للمنظمة الذي يتكون من الأفراد و الجماعات للتأثير في السلوك الابتكاري الذي يجدد الابتكار التنظيمي للمنظمة.

ان الابتكار هو ذلك المحتوى في إيجاد منتج مختلف عن المنافسين و يكون من البدائل المفضلة للزبائن كما هو مبين في الشكل

التالي:

شكل 2. مدخلات و مخرجات المنظمة الابتكارية



المصدر : د. بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 53

يتكون نمط استراتيجية الابتكار من العناصر التالية:

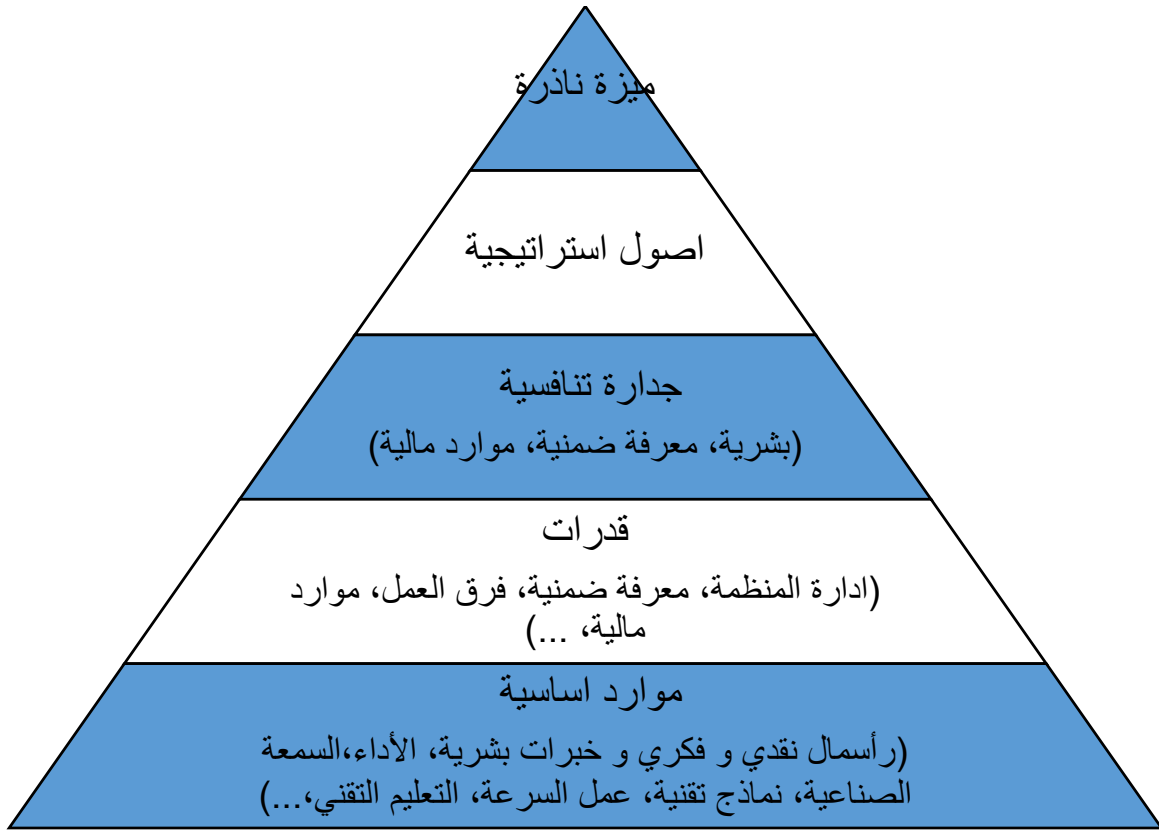
- 1.5. **العاملون الأكفاء:** يملكون المواهب و القدرة على العمل و الأداء العالي و تحليل المنطقي و التفكير العميق و حرية التفكير.
- 2.5. **الثقافة و القيم:** تتعلق بأنواع مختلفة من سمات الشخصية، التنوع، التشجيع على أخذ المخاطرة، الابتكار، القبول بالعادات و القيم.
- 3.5. **نموذج القيادة:** تتعلق بعدم وجود تعقيدات في الرقابة والبيروقراطية و إعطاء الأهمية للعاملين و تشجيع السلوك الإيجابي و إعطاء تخصصات في العمل لحل المشاكل، و قبول القيادة و الثقة بالإدارة، و أخذ المخاطرة و المشاركة بوضع الأهداف.
- 4.5. **تكامل التسويق والتكنولوجية:** يتم ذلك من خلال التكامل بين التسويق و التكنولوجيا و هذا يساعد على تمييز حاجات و طلبات الزبائن بما يحقق ارتباط الزبائن.

## 5. التمييز (التفرد) :

هو قدرة المنظمات على التمييز عن باقي المنظمات الأخرى المنافسة في نفس قطاع الاعمال في المنتجات او الخدمات و التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية و تحقيق الاستمرارية.

يمثل النموذج الهرمي لطبيعة الموارد التي تستخدم في منظمات الأعمال، في كيفية إيجاد قيمة مضافة للأعمال المرتبطة بالموارد و المواد الأولية و التي تساعد على تحسين قدرتها لتكون أكثر فاعلية و كفاءة عن غيرها من المنظمات المنافسة. يتبلور هذا بالتكامل بين ملكية الموارد و المعرفة بما فيها المعرفة الضمنية و التي تكون منسجمة مع مهمة منظمات الأعمال.

### الشكل 3. هرمية الموارد في إيجاد القيمة



المصدر : د. بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص62

ان معظم منظمات الأعمال حتى تكون متميزة و تسعى الى التفرد، تعمل على رفع مواردها من خلال اكتساب الموارد المالية و البدنية و الاستفادة من التعليم المنظمي غي التمييز بالموارد ذات القيمة للمنظمات، و حتى تكون الموارد ذات القيمة للمنظمة لا بد ان يتم تطويرها بشكل متعاقب و هنالك أربعة موارد أساسية تعد تحديات تواجه منظمات الأعمال المقاولاتية و هي:

❖ **تجميع الموارد:** تبدأ مع العنصر البشري في مجالات التعليم و الخبرة و السمعة التجارية و المعرفة في الصناعة و شبكات العقود.

- ❖ **الموارد الجاذبة:** هي من أكبر التحديات التي تواجه منظمات الأعمال و تتمثل في الموارد التي يتم اختبارها سواءً كانت اجتماعية ام مالية ملموسة و غير ملموسة و كذلك المعدات و الأصول و مقدار سعرها و التكلفة، و كيفية إيجاد نوع من التناغم بينها يساعد على نجاح الأعمال.
- ❖ **الموارد المتنوعة المجمع:** تتكون من خبرات العاملين و الخلفية التعليمية و النواحي الاجتماعية و رأس المال الأصلي و التي تتبلور جميعا ضمن أفكار جديدة.
- ❖ **الموارد الفردية التحويلية:** تسعى منظمات الأعمال الى ربط و تحويل قوى الأفراد بقوة المنظمة لتحقيق ميزة نادرة لديها، و المعرفة و القدرات يجب أن تكون مؤسسية لتزودها بقاعدة أساسية في الاستمرارية و النمو في حجم المنظمة و إعطاء قيمة للموارد.

## 6. أخذ المخاطرة :

ان مهارة أخذ المخاطرة تأتي في حالات الغموض و عدم التأكد و الكيفية التي تضمن البقاء و ضمان نجاح الأعمال و الخوف من الفشل. تساعد العناصر التالية في تشكيل مهارات أخذ المخاطرة:

- ❖ **الرؤية إيجابية للأشياء:** تتميز المنظمات الريادية بالرؤية المستقبلية الإيجابية التي تساعد على تحقيق الأهداف المرسومة.
- ❖ **قدرة التبصر:** لدعم تنفيذ الأعمال و تنقله الرؤية الإيجابية نحو المسار الريادي.
- ❖ **إعطاء الوقت لرؤية و تقييم الأهداف:** التقييم اليومي و وضع كل مرحلة تحت الرقابة.
- ❖ **تقييم الأعمال المنجزة:** يكون دائم، سواءً في حالة الإنجاز او عدم الإنجاز للمهمة وايضا المقارنة بين ذلك.
- ❖ **قبول المخاطرة و عدم التأكد:** القيام بتحضير للأسوء الحالات في الأعمال و عدم الوصول الى الأهداف المطلوبة على المدى الطويل.
- ❖ **وضع النقاط مع الأهداف التي تتوافق مع قدرات المنظمة:** التعرف على المزايا التي يتمتع بها الفرد و المنظمة.

## 7. المبادرة (Proactivité/Proactiveness)

هي القدرة على أخذ مخاطرة عالية أكثر من ظروف البيئة المحيطة بالمنظمات و هي تتضمن ثلاثة عناصر أساسية:

- ❖ إقرار ملاحقة او عدم ملاحقة المنافسين بالإبداع.
- ❖ المفاضلة بين المحاولات الحقيقية في النمو و الإبداع و التطوير.
- ❖ محاولة التعاون مع المنافسين من أجل احتوائهم.

ان سلوك المبادرة مرتبط بالمفاهيم التالية:

- ❖ اغتنام الفرص في السوق التي على علاقة مع العمليات الحالية
- ❖ تقديم منتجات جديدة و نادرة مختلفة عن بقية المنافسين.
- ❖ التخطيط الاستراتيجي للعمليات التي تكون في مرحلة الانحدار خلال مدة حياة المنتج.



لا بد من التمييز بين المبادأة (Proactivité/Proactiveness) و التفاعلية (Réactivité/Reativity) المستمرة، فهذه الأخيرة متصلة بالمنتجات و السوق و العمليات. يمكن توضيح ذلك في:

- تفاعلية المنتجات: تشير الى البحث و التطوير و إعادة البناء و التصنيع.
- تفاعلية العمليات: تشير الى طبيعة العلاقة ما بين العمليات و قنوات التوزيع و الإجراءات و العمليات الإدارية.
- تفاعلية السوق: تشير الى طبيعة العلاقة على جمع المعلومات المتعلقة بالسوق قبل حدوث أي تغييرات على المنظمة أو في السوق.

يمكن تلخيص استراتيجيات المقاوالاتية (الريادة) و ابعدها في الشكل التالي:

