



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 - قلمة

كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض

والكون

قسم البيولوجيا



السداسي الثالث

2024 - 2023

دروس عبر الخط في مقياس ريادة الأعمال

Entrepreneurship/Entreprenariat

موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر

تخصص علم الطفيليات

Master 2 Parasitologie

من إعداد الأستاذة: مبارك كريمة

الكلمات المفتاحية  
Key Words

Ideas

الأفكار

Business Model

نموذج العمل

Business Plan

خطة العمل

Funding

التمويل



الفصل الرابع: توليد الأفكار  
للمشاريع الريادية، نموذج العمل  
التجاري وخطة العمل، تمويل  
المشاريع الريادية



I- توليد الأفكار للمشاريع الريادية

II- نموذج العمل التجاري وخطة العمل

III- تمويل المشاريع الريادية

## I- توليد الأفكار للمشاريع الريادية

### 1- مصادر الحصول على الأفكار الريادية

- **المشكلات الحالية:** التفكير في المصاعب والمشاكل التي تواجهك أو تواجه الناس، من خلال تحديد هذه المشاكل والعمل على حلها (انظر كل من الإطار 01 و02).
- **الاحتياجات العامة:** تشمل تلبية جميع الاحتياجات الأساسية والثانوية للزبائن، والعمل على اكتشاف هذه الحاجات من خلال الأبحاث التسويقية المختلفة.
- **الخبرة الشخصية:** سواء كانت تعليمية، عملية، أو تدريبية؛ فإن لها دور كبير في الإيحاء بأفكار لمشروعات ناجحة (فمن يملك خبرة سابقة يسعى دائما لتقديم الأفضل).
- **مصادر أخرى:** من براءات الاختراع المنتهية والجديدة وآخر الاكتشافات في مجال اهتمامات صاحب المشروع، المعارض والأسواق التجارية وعروض الشركات والإعلانات والاستفادة من أساليب الترويج المختلفة، المصادر الرسمية كالكتيبات والأدلة التي تصدرها المرافق والمؤسسات ذات العلاقة (دليل الفرص الاستثمارية للغرفة التجارية)...

### الإطار رقم (01): تحويل مشكلة إلى مشروع ريادي مريح

يروى أن الصناعي الأمريكي مارفن ستون/MARPHN STON؛ قد اعتاد على شرب عصير النعناع بعد انتهائه من العمل، وكان يستعمل مصاصة من القش النباتي الرائج في ذلك الوقت، ولكنه كان يمتعض من تفتت أسفل المصاصة والرواسب التي تتساقط منها في العصير؛ وذات مرة تناول قلم رصاص ولف عليه شريطا من الورق، ثم نزع القلم ولصق الورق، ليشرّب العصير بهذه المصاصة الجديدة. وخلال فترة وجيزة، انتقل إلى صناعة هذه المصاصة من ورق (مانيتلا) المقوى والمطلي (بالبارفين)، ليصبح مقاوما للتلف السريع الذي تتسبب فيه السوائل. وحصل على براءة لاختراعه هذا عام 1888؛ وما أن حل عام 1890، حتى كانت هذه السلعة الجديدة تلازم كل أنواع المرطبات في أمريكا بأسرها.

## الإطار رقم (02): تحويل مشكلة إلى شركة ناشئة ناجحة

فشركات مثل Google و Netflix و Uber؛ قامت بحل مشاكل تواجه العديد من الأشخاص:

- ✓ صعوبة العثور على معلومات حول موضوع معين من مصادر مختلفة بسرعة (هذه مشكلة حلها محرك بحث Google).
- ✓ عدم إمكانية استئجار الأفلام والبرامج التلفزيونية مباشرة من جهاز التلفزيون بتكلفة منخفضة (قدمت Netflix هذه الخدمة، بالإضافة إلى تقديم محتوى حصري لديها فقط).
- ✓ تكلفة وسائل المواصلات العالية وعدم إمكانية وجودها تحت الطلب (استغلت Uber هذا المطلب لتقديم خدمات نقل رخيصة ويمكن طلبها بسهولة).

## 2- طرق توليد الأفكار الريادية

اقترح Bob Eberle؛ مجموعة من الأدوات لتوليد الأفكار الإبداعية أطلق عليها اسم سكامبر (S.C.A.M.P.E.R).  
وإذ أن كل حرف يرمز إلى استراتيجية، فإن سكامبر إذن يتكون من سبع استراتيجيات يوضحها الجدول التالي:

## الجدول رقم (01): استراتيجيات سكامبر

الأمثلة	الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"><li>• أن تبدل شيئاً ما في المنتج أو الفكرة بشرط أن يتغير إلى الأفضل، واسأل نفسك: ما الذي يجب تبديله في هذا حتى يصبح أفضل؟.</li><li>• يمكن استبدال الأشياء، الأماكن، الأشخاص الأفكار، والمنتجات.</li></ul>	الاستبدال <b>Substitute</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• أن تضيف فكرة إلى الشيء فيصبح أفضل وأحسن أو أن تدمج شيئين معاً، واسأل نفسك: ماذا أستطيع أن أضيفه إلى هذا حتى يتحسن أدائه؟.</li><li>• ماذا لو دمجنا منتجاً مع منتج؟.</li><li>• الطائرة مع السيارة؟.</li></ul>	التجميع <b>Combine</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• أن تغير في مواصفات أو خواص الشيء حتى يتكيف مع البيئة الجديدة له أو حتى يتناسب مع الحالة الجديدة، واسأل نفسك: ما الأشياء التي يمكن تعديلها؟.</li></ul>	التكيف <b>Adapt</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• الكتاب له غلاف ويضم الكلام المكتوب والصور، ماذا لو حذفنا الكلمات وأبقينا الصور؟.</li> </ul>	<p>الحذف/ الإلغاء <b>Eliminate</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قلب المظلة لتصبح سلة للتسوق.</li> </ul>	<p>العكس/ إعادة الترتيب <b>Reverse/ Rearrange</b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• كيف نعدل من القلم ليصدر عطرا وهو يكتب؟.</li> <li>• كيف نعدل المفتاح ليصبح ملعقة؟.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التكبير: هو تكبير في الشكل أو النوع من خلال الإضافة إليه وجعله أكثر ارتفاعا أو أكثر قوة، أو أكثر سمكا، أو أكثر طولاً... .</li> <li>• التصغير: هو تصغير الشيء ليكون أصغر أو أقل من خلال جعله أصغر، أو أخف أو أبطأ، أو أقل حدوثا وتكرارا، أو أقل سماكة... .</li> <li>• السيارة تقيس المسافات، فماذا لو قاست الحجم؟ والأوزان؟.</li> </ul>	<p>التعديل <b>Modifying</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ماذا لو استخدمنا زيت الذرة في صناعة الوقود؟.</li> <li>• ماذا لو استخدمنا قشر البصل في تلوين اللوحة؟.</li> </ul>	<p>الاستخدام في أغراض أخرى <b>Put to other uses</b></p>

## II- نموذج العمل التجاري وخطة العمل

### 1- نموذج العمل التجاري

#### أ- مفهوم نموذج العمل التجاري

يمكن تعريف نموذج العمل التجاري: "بأنه مجموعة من الخطوات تهدف إلى بيان كيفية تحقيق قيمة مضافة للعملاء، والاستفادة من ذلك في تحقيق الأرباح للمنشأة" (انظر الشكل أدناه).

#### الشكل رقم (01): نموذج العمل التجاري



### ب- أهمية نموذج العمل التجاري

إن نموذج العمل التجاري؛ يوفر الوقت للمستثمر في اتخاذ قرار الاستثمار المبدئي، دون الحاجة للرجوع لخطة العمل، حيث يستطيع من يقرؤه أن يكون رأيا سريعا عن المشروع ومدى جدواه الاقتصادية. ويمكن تلخيص أهمية نموذج العمل التجاري لرواد الأعمال في النقاط الآتية:

- ✓ يساعد على تحديد الفجوات بين الموارد المتاحة والموارد المطلوبة.
- ✓ يساعد على إدارة التكنولوجيا والعمليات.
- ✓ يساعد على تحديد الموردين والشركاء المناسبين للمشروع.
- ✓ يساعد في تصميم استراتيجية الذهاب للسوق.
- ✓ يسمح بتحقيق قيمة مضافة للعميل.
- ✓ يساعد على إدارة الدخل والتكاليف لتحقيق أعلى الأرباح للمشروعات.
- ✓ يعتبر لوحة قياس لأداء المشروع.

## ج- بناء نموذج العمل التجاري

يمكن بناء نموذج العمل التجاري، من خلال الأحجار التسعة للبناء والتي تظهر كيف تعمل منشأة من المنشآت لتحقيق النجاح وكسب المال وتغطي هذه الأحجار التسعة، المجالات الأربعة الأساسية للعمل التجاري (العملاء- العرض- البنية التحتية- القدرة المالية)؛ وتشمل ما يلي:

➤ **شرائح العملاء:** يحدد حجر البناء الخاص بشرائح العملاء المجموعات المختلفة من الناس أو المنشآت، التي تستهدفها منشأة ما لتصل إليها وتقدم منتجاً لها.

✓ كم شريحة من العملاء لديها؟.

✓ ما ترتيب الشرائح بالأولوية المناسبة؟.

✓ ما المنتجات لكل شريحة؟.

✓ من يمكن أن يهتم بالقيمة المضافة؟.

➤ **القيم المقترحة:** يصف حجر البناء الخاص بالقيم المقترحة

حزمة المنتجات التي تمثل قيمة لشريحة محددة من العملاء.

✓ ما القيمة التي نقدمها للعميل؟.

✓ ما المشكلة التي نقوم بحلها؟.

✓ ما الفجوة التي نريد تغطيتها؟.

✓ ما حزم المنتجات التي نقدمها لكل شريحة من شرائح العملاء؟.

➤ **القنوات:** يبين حجر البناء الخاص بالقنوات، كيف تتواصل منشأة من المنشآت، مع شرائح عملائها وتصل إليهم لتحقيق القيمة المقترحة.

✓ عبر أي من القنوات ترغب شرائح العملاء أن يتم الوصول إليهم؟.

✓ ما أفضل قنوات الوصول للعملاء؟.

✓ ما القنوات الأكثر فعالية بالنسبة لتكلفتها؟.

➤ **العلاقات مع العملاء:** يبين حجر البناء الخاص بالعلاقات

مع العملاء، أنواع العلاقات التي تؤسسها المنشأة مع شرائح محددة من العملاء.

✓ ما نوع العلاقات التي تتوقعها كل شريحة من شرائح العملاء؟.

✓ ما كلفتها؟.

✓ كيف سيتم ربطها مع نموذج العمل لديك؟.

➤ **مصادر الإيرادات:** يمثل حجر البناء الخاص بمصادر الإيرادات المبالغ المالية النقدية، التي تولدها المنشأة من أي شريحة من شرائح العملاء.

✓ ما القيمة التي سيقوم العملاء بالدفع من أجلها؟.

✓ لماذا سيقوم العملاء بتزويدك بالمال؟.

✓ كيف سيدفعون؟.

✓ ما مدة مساهمة كل مصدر من مصادر الإيرادات في الإيرادات الإجمالية؟.

➤ **الموارد الرئيسية:** يصف حجر البناء الخاص بالموارد الرئيسية أهم الأصول اللازمة لنجاح نموذج العمل التجاري.

✓ ما الموارد الرئيسية التي تحتاجها لتقديم القيمة المضافة التي ينتظرها العملاء (القنوات - العملاء - التدفقات النقدية).

✓ ما أنواع الموارد التي تمتلكها؟.

➤ **الأنشطة الرئيسية:** تحدد الأنشطة الرئيسية، أهم الأشياء التي ينبغي للمنشأة القيام بها، لإنجاح نموذج العمل التجاري الخاص بها.

✓ ما الأنشطة الرئيسية التي تتطلبها القيم المقترحة الخاصة؟  
بقنوات التوزيع؟ بعلاقات العملاء؟ بمصادر الإيرادات؟.

➤ **الشراكات الرئيسية:** يحدد حجر البناء الخاص بالشراكات الرئيسية شبكة الموردين والشركاء، التي تساعد على نجاح نموذج العمل التجاري.

✓ من شركاؤنا الرئيسيون؟.

✓ من موردونا الرئيسيون؟.

✓ ما الموارد الرئيسية التي نحصل عليها من شركائنا؟.

✓ ما الأنشطة الرئيسية التي يمارسها الشركاء؟.

➤ **هيكل التكاليف:** يبين هيكل التكاليف، جميع التكاليف الناجمة عن تشغيل نموذج معين للعمل التجاري.

✓ ما أهم التكاليف الكامنة في نموذج العمل التجاري الخاص بنا؟.

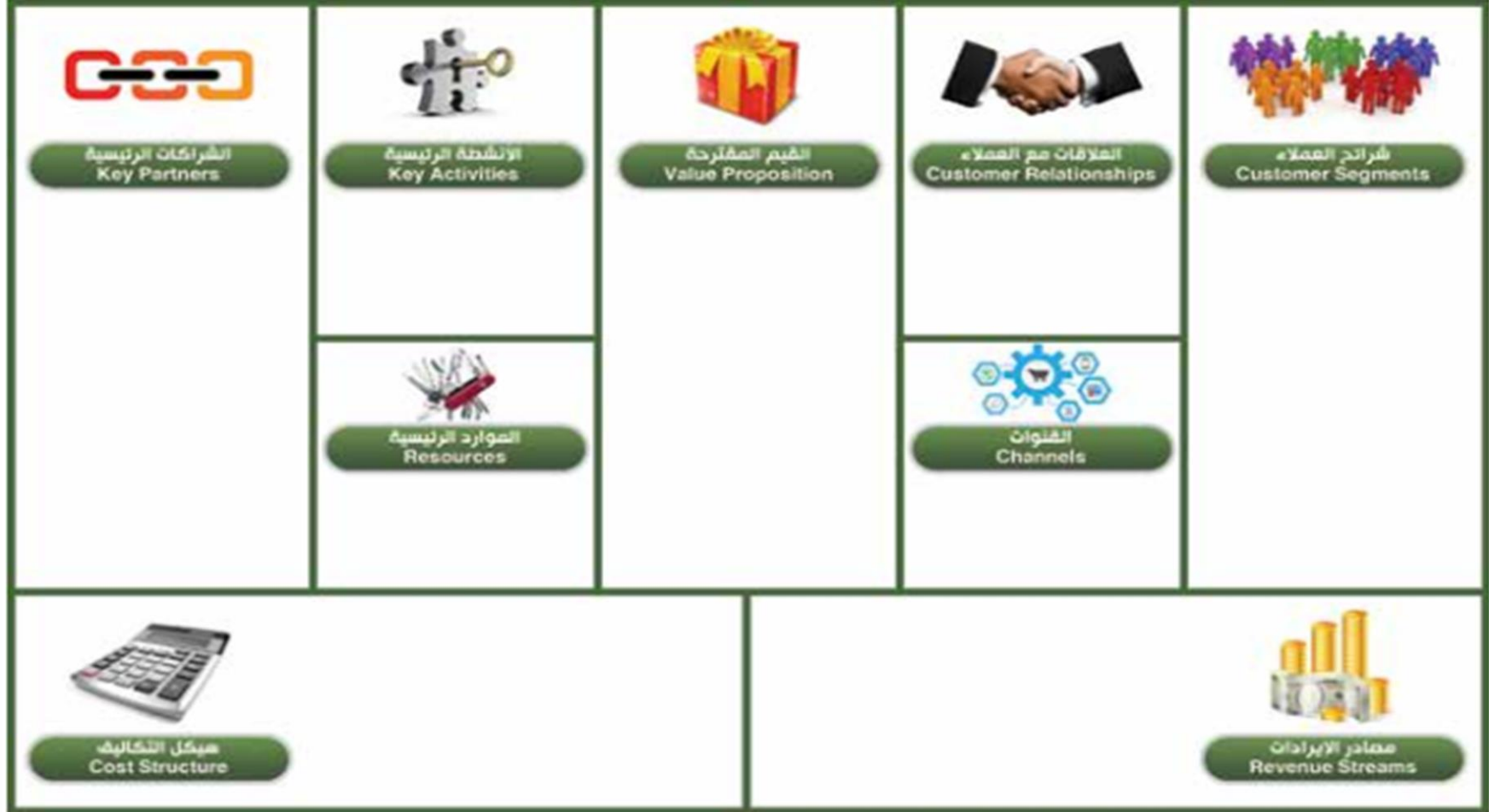
✓ ما الموارد الرئيسية الأعلى كلفة؟.

✓ ما الأنشطة الرئيسية الأكثر كلفة؟.

ولمزيد من التوضيح ندرج الشكلين المواليين:



الشكل رقم (02): مخطط نموذج العمل التجاري



الشكل رقم (03): مثال عن مخطط نموذج العمل التجاري

<p><b>الشراكات الرئيسية</b> Key Partners</p> <p>١- شركات صيانة الآلات. ٢- أصحاب محلات بيع الكمالات وأصحاب المواقع التجارية ٣- مختبرات السلامة الصحية ٤- موزعوا المواد الأولية .....</p>	<p><b>الأنشطة الرئيسية</b> Key Activities</p> <p>١- شراء المواد الأولية ٢- معالجتها وتحولها ٣- التغليف ٤- التسويق</p> <p><b>الموارد الرئيسية</b> Key Resources</p> <p>١- محل الشركة ٢- آلات صنع المكملات ٣- المواد الأولية .....</p>	<p><b>القيم المقترحة</b> Value Proposition</p> <p>١- مكملات غذائية وبروتينات للرياضيين طبيعية.مائة بالمائة ٢- أول بروتينات خاصة بالرياضيين محلية الصنع</p>	<p><b>العلاقات مع العملاء</b> Customer Relationships</p> <p>١- إنشاء مجتمع خاص بالمنتج. ٢- العروض الخاصة</p> <p><b>القنوات</b> Channels</p> <p>١- المحلات الخاصة بالمكملات الغذائية ٢- مواقع التجارة الالكترونية</p>	<p><b>شرائح العملاء</b> Customer Segments</p> <p>١- الشباب الرياضي ٢- الشباب غير الرياضيين المهتمين باللياقة ٣- طبقة متوسطة وغنية</p>
<p><b>هيكل التكاليف</b> Cost Structure</p> <p>١- تكاليف قارة: كراء المحل, الكهرباء, الماء, رواتب الموظفين, مواد الصيانة والتنظيف....الخ ٢- تكاليف متغيرة: المواد الأولية, الأغلفة....إلخ</p>		<p><b>مصادر الإيرادات</b> Revenue Streams</p> <p>١- ستون بالمائة أموال خاصة وشركائي ٢- عشرون بالمائة دعم من جهة حكومية ٣- عشرون بالمائة قرض من البنك</p>		

## 2- خطة العمل

### أ- مفهوم خطة العمل

كمفهوم؛ خطة العمل: "هي عبارة عن دراسة علمية منظمة، توضع قبل التنفيذ الفعلي للمشروع، بهدف تقدير احتمالات نجاحه؛ ويتم ذلك من خلال دراسات تسويقية وتشغيلية ومالية، وصولاً في النهاية إلى مساعدة الإدارة العليا، في عملية دعم اتخاذ القرار السليم اتجاه المشروع".

### ب- عناصر خطة العمل

وهي كما يظهر في الشكل أسفله.

الشكل رقم (04): عناصر خطة العمل



### III- تمويل المشاريع الريادية

في الختام وفي هذا الجزء، نكتفي بعرض مصادر تمويل المشاريع الريادية الشائعة والمتعارف عليها:

➤ **رائد الأعمال:** أي يقوم رائد الأعمال بتمويل المشروع بنفسه من خلال مدخراته أو رهن ممتلكاته القيمة، وهذا النوع من التمويل يكون عادة مصدر التمويل الأول لإنشاء شركة جديدة.

وإذ يتميز بالمخاطرة العالية؛ فإنه من ناحية أخرى، يتميز بأنه إثبات جدية وحرص رائد الأعمال بالعمل على المشروع، ومصدر جذب للمستثمرين مستقبلا للاستثمار في المشروع.

➤ **الأسرة والأصدقاء:** يشكلان مصدر التمويل الثاني بعد تمويل رائد الأعمال لنفسه.

وإن كان هذا النوع من التمويل متاحا وسهلا، نظرا لمعرفة الممولين شخصا بصاحب المشروع، إلا أنه قد لا يتوفر بانتظام.

➤ **المستثمر الممول:** ويسمى أيضا بالمستثمر الملائكي أو المستثمر الداعم؛ وهو مستثمر يهدف إلى الدخول في المشروع في مراحله المبكرة، مقابل حصة من الملكية في حقوق المشروع.

وغالبا ما يكون سبب الاستثمار هو المشاركة والاهتمام بدعم وتطوير الأعمال التجارية، وليس تحقيق عوائد بالضرورة.

وعادة يكون هذا النوع من المستثمرين، ذا طبيعة مرنة وغير رسمية ولا ينتمي المستثمر لجهة أو شركة معينة؛ وتوجد بعض المجموعات والجهات، التي تقوم بربط أصحاب المشاريع بالمستثمرين الممولين.

➤ **رأس المال الجريء (المخاطر):** وسبق لنا أن تطرقنا لهذا العنصر.

➤ **التمويل الجماعي:** يعرف التمويل الجماعي بأنه: "إحدى التقنيات الحديثة، لدعم الأفكار والمشاريع الناشئة، عبر منصات خاصة بها على شبكة الإنترنت؛ حيث يعلن أصحاب الأفكار والمشاريع الناشئة عليها، حملة لجمع مبلغ مالي محدود، وينتظر مساهمة رواد المنصة من المتبرعين أو الداعمين لتحقيق الهدف.

ويتسم هذا النوع من التمويل، بالنسبة لمن هم في بداية الطريق ببعض الإيجابيات والسلبيات، التي يجب التعرف عليها قبل بدء حملة التبرع.

إذن فيما يخص إيجابيات التمويل الجماعي؛ أن التمويل لا يرد يليه الحصول على الانتشار من خلال اهتمام شبكات التواصل

أو إفلاسه؛ بسبب تعذر سداد الأقساط والفوائد، في حالات الركود أو الأزمات الاقتصادية.

✓ **تمويل المشروع الريادي من القروض الحسنة:** تقدم البنوك الإسلامية قروض حسنة دون فوائد، ولا تحمل المشروع أي أعباء إضافية؛ وتتميز هذه القروض، بأنها لا تنقص من ملكية وصلاحيات صاحب المشروع، ولكن عادة ما تكون صغيرة الحجم وقد يصعب الاعتماد عليها كليا.

➤ **شراكة مالية مرتبطة بدعم مهني:** من خلال شريك لديه قدرة على المشاركة في التمويل، وفي نفس الوقت لديه خبرة مهنية وعلاقات عملية تفيد المشروع الريادي.

➤ **مسابقات ريادة الأعمال:** تقدم العديد من الجهات الحكومية والخاصة، مسابقات للمشاريع الناشئة؛ لتشجيع ودعم رواد العمال وقد تكون مسابقات متخصصة في قطاع معين، لتحفيز المشاريع في ذلك القطاع.

ويتميز هذا النوع من التمويل؛ بسهولة التقديم مقارنة بالمصادر الأخرى، ولا يستلزم على صاحب المشروع إرجاع المبالغ للجهة ولكن تكون المنافسة في هذه المسابقات عالية.

الاجتماعي، ثم التعرف على بعض الأفكار التي ربما تزيد من قوة المشروع وقدرته على المنافسة في السوق.

أما السلبيات فتتجسد في؛ استهلاك وقت أكثر من اللازم لجمع التمويل، وأحيانا لا يمكن الحصول على المبلغ المطلوب، والجهد المضاعف لإقناع رواد تلك المنصات بالفكرة أو المشروع، أو سرقة الفكرة لنشرها عبر الإنترنت إذا لم تكن مسجلة في جهة رسمية (حكومية).

وهناك العديد من منصات التمويل الجماعي المعروفة عربيا وعالميا والتي أصبح الشباب يلجؤون إليها، منذ ازدهارها في السنوات الأخيرة (منصة ذومال / Zoomaal؛ منصة كيك ستارتر / Kickstarter ومنصة كيفا / Kiva).

➤ **حاضنات ومسرعات الأعمال:** وسبق التفرقة بينهما من خلال عدة عناصر للمقارنة منها الدعم المالي.

➤ **البنوك (المصارف):** وهنا نتميز عدة حالات منها:

✓ **تمويل المشروع الريادي من القروض البنكية:** وهي قروض تقدمها البنوك التقليدية، مقابل معدل فائدة؛ وعلى رائد الأعمال أن يدرك بأن هذه القروض، قد تكون أحد أسباب تعثر المشروع الريادي

وَمِنَ أَمْثَلِ الْمَسَابِقَاتِ: Entrepreneurship World Cup  
مَسَابِقَةُ Flat6labs، وَمَسَابِقَةُ MIT.