



الموضوع

إعداد مخطط الأعمال لمشروع تطبيق سياحي - TehWissA - بالجزائر

مذكرة مُقدّمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: مقاولاتية

الأستاذ المشرف:

رماني أحمد

إعداد الطالب(ة):

عباسة أيوب

لجنة المناقشة

| الرقم | أعضاء اللجنة | الرتبة | الصّفة | مؤسسة الانتماء |
|-------|------------------|--------|--------|----------------|
| 1 | روينة عبد السميع | | رئيسا | جامعة بسكرة |
| 2 | رماني أحمد | | مشرفا | جامعة بسكرة |
| 3 | غضبان حسام الدين | | ممتحنا | جامعة بسكرة |



شكر وعرافان

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إلى هذا التوفيق لولا فضل الله علينا فحمدا
وشكرا كثيرا لله عز وجل.

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز
هذا العمل، وأخص بالذكر الأستاذ المشرف " **رماني أحمد** " الذي تفضل بالإشراف على
هذا العمل فجزاه الله كل خير وله مني كل التقدير و الاحترام فلم يدخر جهدا في
مساعدتي ولم يبخل علي بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لي في إتمام هذه
المذكرة.

ولا يفوتني أن أشكر كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير الذين
كانوا سندا لي ولكل الطلبة.

ألفه شكر وتقدير

الملخص

الهدف من هذه الدراسة هو القيام بدراسة جدوى اقتصادية لمشروع "تطبيق سياحي" بالجزائر، والنظر في مدى إمكانية تطبيقه على أرض الواقع، بالإضافة إلى توفير جانب نظري يغطي موضوع المؤسسات الناشئة بصفته المفهوم الاقتصادي الذي يندرج تحته المشروع المخصص بالدراسة، ومخطط الأعمال بصفته أول خطوة نحو تطبيق أغلب المشاريع، وعليه تم التوصل إلى أن مشروع "تطبيق سياحي" بالجزائر، هو مشروع مجدي اقتصاديا، إذ يستطيع تغطية تكاليفه الاستثمارية في أول سبعة أشهر من انطلاق المشروع.

Abstract :

The purpose of this study is to examine the feasibility of a "tourist application" project in Algeria, in addition to present a significant theoretical construct, that covers the issue "STARTUPS" as an economic concept that comprise the project assigned with the study, and the business plan as the first step Towards implementing most of the projects. Accordingly we have been concluded that the "tourism application" project in Algeria is an economically feasible project, as it can cover its investment costs in the first seven months of the project's launch.

الفهرس

| الرقم | الموضوع | الصفحة |
|-------|---|--------------|
| 1 | شكر وعرهان | |
| 2 | ملخص | |
| 3 | مقدمة | أ-ج |
| | الفصل الأول: الجانب النظري لمخطط الأعمال لمشروع تطبيق سياحي - TehWissA - بالجزائر | 17-5 |
| | تمهيد | 5 |
| 4 | المبحث الأول: ماهية المؤسسات الناشئة | 6 |
| 5 | المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الناشئة | 6 |
| 6 | المطلب الثاني: دورة حياة المؤسسة الناشئة | 8 |
| 7 | المطلب الثالث: الفرق بين المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة | 9 |
| 8 | المطلب الرابع: الفرق بين المقاول والمؤسس لمؤسسة ناشئة | 11 |
| 9 | المطلب الخامس: التحديات التي تواجه المؤسسات الناشئة | 12 |
| 10 | المبحث الثاني: ماهية مخطط الأعمال | 12 |
| 11 | المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال | 13 |
| 12 | المطلب الثاني: أهمية وأهداف مخطط الأعمال | 13 |
| 13 | المطلب الثالث: كيفية إنشاء مخطط الأعمال | 14 |
| 14 | المطلب الرابع: نصائح حول تنفيذ الخطة | 15 |
| 15 | خلاصة | 17 |
| | الفصل الثاني: الجانب التطبيقي لمخطط الأعمال لمشروع تطبيق سياحي - TehWissA - بالجزائر | 57-18 |
| | تمهيد | 18 |
| 17 | المبحث الأول: تقديم المشروع. | 19 |
| 18 | المطلب الأول: وصف المشروع. | 20 |
| 19 | المطلب الثاني: الدراسة القانونية للمشروع. | 20 |

| | | |
|----|--|----|
| 22 | المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات و المعلومات الخاصة بالمشروع. | 20 |
| 23 | المبحث الثاني: المخطط التسويقي: | 21 |
| 23 | المطلب الأول: دراسة السوق: | 22 |
| 23 | المطلب الثاني: التنبؤ بالطلب | 23 |
| 35 | المطلب الثالث: الإستراتيجية التنافسية | 24 |
| 39 | المطلب الرابع: المزيج التسويقي | 25 |
| 39 | المطلب الخامس: الخطة التسويقية | 26 |
| 42 | المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي: | 27 |
| 42 | المطلب الثاني: الخدمات المتوافرة | 28 |
| 46 | المطلب الثالث: صيغ الاشتراك | 29 |
| 46 | المطلب الرابع: خطوات صنع الخدمة | 30 |
| 47 | المطلب الخامس: متطلبات العملية الإنتاجية | 31 |
| 47 | المبحث الرابع: المخطط المالي | 32 |
| 48 | المطلب الأول: إيرادات و تكاليف المشروع. | 33 |
| 48 | المطلب الثاني: مصادر التمويل | 34 |
| 50 | المطلب الثالث: القوائم المالية. | 35 |
| 51 | المبحث الخامس: المخطط التنظيمي | 36 |
| 54 | المطلب الأول: الصيغة القانونية لإنشاء المشروع. | 37 |
| 54 | المطلب الثاني: الخطة التنظيمية للمشروع. | 38 |
| 55 | خلاصة | 39 |
| 57 | الخاتمة | 40 |
| 58 | قائمة المراجع | 41 |

قائمة الجداول

| الصفحة | الجدول | الرقم |
|--------|---|-------|
| 20 | الجدول 1: ملخص المشروع | 1 |
| 22 | الجدول 2 الشكل القانوني للمشروع | 2 |
| 25 | الجدول 3 القيم الذاتية | 3 |
| 36 | جدول 4 نتائج تقدير معادلة الانحدار | 4 |
| 37 | جدول 5 اختبار استقلال الأخطاء العشوائية | 5 |
| 37 | جدول 6 اختبار تجانس تباين الأخطاء العشوائية | 6 |
| 38 | الجدول 7 التنبؤ بعدد الأعضاء على مستوى الوطن | 7 |
| 48 | الجدول 8: التنبؤ بحجم المبيعات | 8 |
| 49 | الجدول 9 التكاليف التشغيلية السنوية | 9 |
| 50 | الجدول 10 هيكل الاستثمار | 10 |
| 50 | الجدول 11 اهتلاك الاستثمارات | 11 |
| 51 | الجدول 12 الميزانية الافتتاحية للمشروع | 12 |
| 52 | الجدول 13 جدول حساب النتائج التوقعي لثلاث سنوات | 13 |
| 52 | الجدول 14 التدفقات النقدية للمشروع | 14 |
| 54 | الجدول 15 الميزانية الختامية | 15 |

قائمة الأشكال

| الصفحة | الأشكال | الرقم |
|--------|--|-------|
| 08 | الشكل 1 مسار المؤسسة الناشئة | 1 |
| 20 | الشكل 2 شكل توضيحي لفكرة المشروع | 2 |
| 28 | الشكل 3 التمثيل البياني للمتغيرات على العوامل الأساسية D1 و D2 بعد عملية التدوير | 3 |
| 35 | الشكل 4 الاتجاه العام لعدد المسجلين | 4 |
| 55 | الشكل 5 الهيكل التنظيمي | 5 |

مقدمة

اكتسبت الأبحاث حول المؤسسات الناشئة "Startups" اهتمامًا متزايدًا بسبب التداعيات على مستوى الاقتصاد العالمي، اثر الدخول في حقبة العولمة الاقتصادية، والتي أدت إلى حدوث تغيرات سريعة في بيئة الأعمال العالمية، والتي بدورها ولدت جيل جديد من المؤسسات الصغيرة المبنية على رأس المال المعرفي، والتي تعتمد على إستراتيجية تمييز تستهدف من خلالها فئة محددة من المستهلكين بغض النظر عن موقعهم الجغرافي، وعليه نجد أن النشاط على المستوى العالمي لم يعد حكرا على المؤسسات الكبرى فقط، بل وأصبحت هناك العديد من المؤسسات حديثة النشأة عبرت الحدود منذ بداية نشاطها، وتميل إلى تبني تركيز عالمي من خلال استهداف السوق الخارجية، أو اقتناء الموارد الخارجية للداخل، كإستراتيجية لاستغلال الفرص الجديدة بغية توسيع المجال الجغرافي للنشاط.

بعد ظهور هذا المفهوم الجديد في مجال ريادة الأعمال، نحن الآن نشهد إقبالا كبيرا لإجراء دراسات حول هذا الموضوع للإحاطة به وفهم أهم ما يؤثر على تطوره، لكن أغلب هذه الدراسات كانت على الدول المتطورة، والتي اقتصادياتها تتميز بعوامل وظروف لا تتوافر في الاقتصاديات النامية، وعليه بدأت تظهر بعض الاتجاهات التي تحاول تكييف مثل هذه المؤسسات على الاقتصاديات النامية والبحث فيما ان كان لديها نفس خطوات الإنشاء، وعليه سيتم من خلال هذا البحث تسليط الضوء في الفصل الأول على كل من المؤسسات الناشئة ومخطط الأعمال الذي يعبر عن وثيقة تلخص المؤسسة، أما في الجزء التطبيقي فسنقوم بإعداد مخطط أعمال "لتطبيق سياحي" في الجزائر من أجل تشجيع السياحة على مستوى التراب الوطني.

وعليه من خلال هذا البحث نحن نسعى للإجابة على التساؤل التالي:

كيف يتم إعداد مخطط الأعمال لمشروع "تطبيق سياحي" بالجزائر؟

وللإجابة على هذه الإشكالية علينا أن نجيب على الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي خطوات إعداد مخطط الأعمال؟

2. هل المشروع قابل للتجسيد؟

أسباب اختيار الموضوع.



1. أسباب ذاتية:

- أ- الشغف بالسفر
- ب- الرغبة في العمل دون قيود.

2. أسباب موضوعية:

- أ- تنشيط السياحة الداخلية.
- ب- طبيعة العمل ممتعة.
- ت- لا يتطلب تكاليف كبيرة.

أهمية الموضوع:

- أ- تنشيط السياحة الداخلية.
- ب- تحريك عجلة الاقتصاد.
- ت- إعطاء فرصة للشباب للقيام بالسياحة بدون تكاليف كبيرة.
- ث- القضاء على الجهوية وتلاحم جميع الولايات.
- ج- التعريف بالموارد السياحية التي تتوفر عليها الجزائر.

المنهج المتبع في الدراسة.

لقد تم اختيار موضوع إعداد مخطط الأعمال لمشروع تربية الدواجن لإنتاج بيض المائدة، وتم الإعتماد فيه على المنهج الوصفي لوصف وتحليل ما جاء في الجانب النظري، و المنهج التحليلي في إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي و المتعلق بتقديم مخطط أعمال لإنجاز المشروع.

حدود الدراسة:

- أ- الحدود المكانية: بلد الجزائر.
- ب- الحدود الزمانية: السنة الجامعية: 2020/2019.

أدوات الدراسة:



للقيام بهذه الدراسة تم الاعتماد على مصادر غير مباشرة لجمع البيانات، حيث تم الاعتماد على البيانات التي يوفرها تطبيق المنافس الوحيد للمشروع على الجزائريين والذي هو Couchsurfing.

عوائق وصعوبات الدراسة:

أ- صعوبة تحديد طريقة معينة تمكن من تحديد ودراسة الفئة المستهدفة، وهذا ما دفع للاعتماد على البيانات التي يقدمها تطبيق Couchsurfing.

ب- البيانات المجانية المقدمة من طرف Couchsurfing كانت محدودة، ولتتحصل على معلومات أكثر يتوجب الدفع من أجلها.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة الى فصلين كما يلي:

ا. **الفصل الأول:** وقد تم فيه تناول الإطار النظري الذي يدعم الجانب التطبيقي في الفصل الثاني، وعليه تم تسليط الضوء على أهم ما جاء فيه وهو: المؤسسات الناشئة، ومخطط الأعمال، ولهذا تم تقسيم الفصل كالتالي:

• **المبحث الأول:** ماهية المؤسسات الناشئة

ii. **المبحث الثاني:** ماهية مخطط الأعمال

iii. **الفصل الثاني:** تم فيه إدراج الجانب التطبيقي للموضوع وهو: إنشاء مخطط أعمال لتطبيق سياحي

بالجزائر، وعليه تم تقسيم هذا الفصل كالتالي:

i. **المبحث الأول:** تقديم المشروع.

ii. **المبحث الثاني:** المخطط التسويقي.

iii. **المبحث الثالث:** المخطط الإنتاجي.

iv. **المبحث الرابع:** المخطط المالي.

v. **المبحث الخامس:** المخطط التنظيمي.

الفصل الأول: الجانب النظري لمخطط

الأعمال لمشروع تطبيق سياحي

-TehWissA- بالجزائر

تمهيد

انتشر مصطلح "Startups" أو ما يطلق عليه تسمية "المؤسسات الناشئة" بوتيرة متزايدة على مدى السنوات القليلة الماضية، مما يؤكد أهمية هذا المفهوم وضرورة جعله تحت المجهر لفهم العوامل التي تتحكم فيه، فقد تعددت الآراء حوله وهذا راجع إلى ظهور هذه المؤسسات في عدة اقتصاديات مختلفة، مما جعل الاقتصاد العالمي أكثر تنوعا واثراء، ومن بين أهم ما وصفت به هذه المؤسسات أنها عبارة عن مشاريع شابة بدأها مؤسسوها حول فكرة أو مشكلة تتطوي على فرصة عمل وتأثير كبير، وغالباً ما يسود أجواء هذه المؤسسات حالة من عدم وضوح الطريق، بحيث يكون النجاح غير مضمون. وبما أن فكرة مشروع هي عبارة عن مؤسسة ناشئة، ارتأيت إلى أن يكون الجزء النظري لمخطط الأعمال الخاص بمشروع عبارة عن عرض لمجموعة من العنوانين التي تتيح فهم هذا النوع من المؤسسات، ومختلف خصائصها التي أعطتها كل هذا الاهتمام من قبل جميع الاقتصاديات، بالإضافة إلى تخصيص مبحث للتكلم عن مخطط الأعمال الذي يعبر عن أول خطوة للشروع في مثل هذه المؤسسات

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الناشئة

يشير مصطلح المؤسسة الناشئة إلى مؤسسة في المرحلة الأولى من بداية نشاطها، حيث يتم تأسيس هذه المؤسسات من قبل شخص واحد أو أكثر من رواد الأعمال، الذين يرغبون في تطوير منتج أو خدمة يعتقدون أن هناك طلبًا عليها، حيث تبدأ هذه المؤسسات عمومًا بتكاليف عالية وإيرادات محدودة وهذا هو سبب بحثها عن رأس المال من مجموعة متنوعة من المصادر مثل أصحاب رؤوس الأموال.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الناشئة

هو مصطلح نشأ في الولايات المتحدة الأمريكية في أواخر السبعينيات، بالتحديد بواد السيلكون، موطن أحدث الشركات المعلوماتية، وأصبح شائعًا ذكره في أواخر التسعينيات كجزء من الضجيج التكنولوجي والإنترنت والفقاعة التي انفجرت في نهاية عام 2000 (Miloud, 2012)، أستخدم هذا المصطلح لوصف وتحديد مؤسسة حديثة النشأة ذات قدرة على النمو أعلى من المعتاد، بسبب التكنولوجيا التي كانت تطورها وتعتمدها كرأس مال محرك لها، ولهذا عرفت هذه المؤسسات الناشئة باسم مؤسسات الإنترنت الناشئة، أو المؤسسات الناشئة في مجال التكنولوجيا، وعلى هذا النحو لا يزال مصطلح "Startup" يُشار إليه أساسًا باسم "المؤسسات الناشئة التكنولوجية" (Kollmann, 2016, p. 15)

في حين تم تعريفها من طرف "Paul Graham" على أنها مؤسسات ذات قدرة على النمو أعلى من المعتاد، لكن كون المؤسسة حديثة النشأة فقط لا يجعل منها مؤسسة ناشئة، كما أنه ليس من الضروري أن يكون مجال عملها مرتبطًا بالتكنولوجيا، أو الحصول على تمويل رأس المال المخاطر، الشيء الأساسي الوحيد المميز لهذه المؤسسات هو النمو السريع (Davila, 2003).

تباينت التعريفات فيما يخص المؤسسات الناشئة، منهم من ربطها بالتكنولوجيا بحيث اعتمدوا على أول انطلاقة لها والتي كانت بواد السيلكون موطن أحد الشركات المعلوماتية، فاعتمدوا على مجموعة من المعايير لتمييز المؤسسة الناشئة عن غيرها، وهي ثلاث خصائص (Miloud, 2012) :

1. المؤسسات الناشئة أصغر من 10 سنوات.

2. تنشط المؤسسات الناشئة في مجال التكنولوجيا (التكنولوجيا الحيوية، التكنولوجيا المالية، الهندسة الوراثية، تعلم الآلة...)

3. تمول المؤسسات الناشئة عن طريق رأس المال المخاطر، أو التمويل الملائكي business Angel ، نظرا لتخوف البنوك منها فاحتمال نجاحها ضئيل.

في حين أنه هناك من جعلوا المجال أوسع لم يحصروا المؤسسات الناشئة فيما سبق، وهذا من أجل فتح المجال لاستيعاب شريحة أكبر من المؤسسات، كونها هي المحرك الأساسي للهدم الخلاق أساس الرأسمالية، فحددوا عنصر النمو كمحدد رئيسي لمؤسسة الذي الناشئة، ولكي يتحقق هذا النمو يجب توفر شرطين (Davila, 2003):

1. أن تصنع شيئا كل الناس تحتاجه.

2. أن تستطيع إشباع حاجة كل هؤلاء الناس.

فمثلا الحلاق يقدم خدمة كل الناس تحتاجها لكنه لا يستطيع الوصول إليهم جميعا نظرا لحاجته إلى التعامل معهم شخصا، لكن لو جد حالا لهذه المشكلة سيصبح مؤسسة ناشئة، ولنضع مثلا آخر في مجال التكنولوجيا، فلو قام أحد لتعليم اللغة العربية للمتحدثين باللغة الأمازيغية قد تتمكن من الوصول إليهم جميعا لكنهم ليسو كثيرين، في حين إذا تم استهداف الفئة المتكلمة بالعربية لتعليمهم الأمازيغية، فهنا يمكن ادارجها ضمن شريحة المؤسسات الناشئة.

وحسب "Patrick Fridenson" فمسؤولية كون المؤسسة مصنفة ضمن المؤسسات الناشئة أم لا، هو أمر يتعلق بالقدرة على الإجابة على التساؤلات التالية (Miloud, 2012) :

1. هل ستحقق المؤسسة نمو قوي محتمل؟

2. هل تستخدم تكنولوجيا حديثة؟

3. هل تحتاج لتمويل ضخم؟

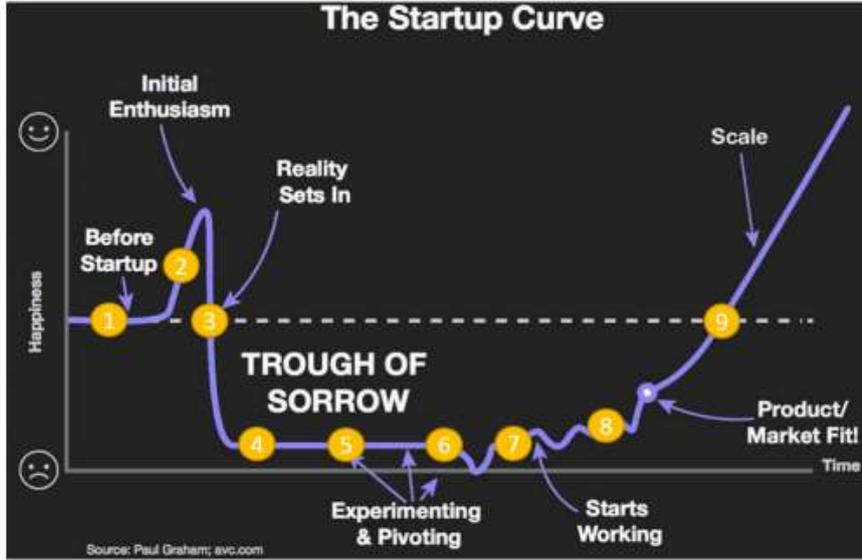
4. هل السوق جديد بدرجة مخاطرة مجهولة؟

وعليه مما سبق يمكن تعريف المؤسسات الناشئة على أنها مؤسسات حديثة النشأة تسعى لتحقيق نمو سريع، باستخدام موارد أجنبية، وتقوم بممارسة نشاطها في أسواق جديدة تسودها حالة عدم التأكد، بحيث يكون فيها المخاطرة كبيرة، وتقوم بتوظيف أحدث الأساليب التي تساعد في تنمية النشاط والوصول الى كل من يحتاج المنتج أو الخدمة المقدمة.

المطلب الثاني: دورة حياة المؤسسة الناشئة

من بين أهم ما ميز المؤسسات الناشئة عن غيرها من المؤسسات هو قدرتها على النمو السريع، لكن هذا النمو لا يكون إلا بعد تذبذب كبير اثر العبور على العديد من الصعوبات قبل الوصول إلى القمة. وهذا ما يبينه منحني "Paul Graham" لدورة حياة المؤسسة الناشئة، حيث عبر عنه بدلالة مستوى السعادة أو الحالة النفسية التي يكون عليها صاحب المشروع حتى نجاحه، كما هو مبين في الشكل أدناه:

الشكل 1 مسار المؤسسة الناشئة



المصدر: (Zhao, 2020)

ومن خلال الشكل نستطيع استخلاص خمسة مراحل مهمة تمر بها المؤسسة الناشئة لتبدأ في النمو السريع (Filatotchev, 2006):

- المرحلة الأولى: وتكون قبل أن تخطر ببالك مشكلة وحلها، تكون الحياة طبيعية بمستوى متوسط من السعادة.
- المرحلة الثانية: والتي تتميز الحماس الأولي، فبمجرد أن تصادف فكرة تعتقد أنها يمكن أن تغير العالم من حولك، فإنك تشاركها مع فرد أو اثنين من أقرب الأشخاص من حولك، ومن المحتمل أنهم يقدرون فكرتك، بالإضافة إلى أنه إذا نجحت الأمور فسوف ينضمون إليك كفريقك، وتبدأ رحلة البحث عن التمويل اللازم للبدء، هذا هو الوقت الذي تكون فيه متحمسًا للغاية بشأن مؤسستك الناشئة، وإذا لم يكن الأمر كذلك، فربما يجب عليك التفكير في الفكرة مرة أخرى.

- المرحلة الثالثة: هنا تبدأ مرحلة الاصطدام بالواقع، بحيث أن الوقت الذي قضيته مع فريقك في التخطيط وبناء الفكرة والذي قد يستغرق من 2 إلى 6 أشهر، لم يأتي بنتيجة واضحة، حيث لم تعطي استبياناتك النتائج

الفصل الأول: الجانب النظري لمخطط الأعمال لمشروع تطبيق سياحي - TehWissA - بالجزائر

التي توقعتها، تبدأ عمومًا في الشعور بأن فريقك بدأ يفقد الاهتمام، وبمجرد أن تبدأ هذه المرحلة، يصبح من المحتم بطريقة ما الدخول إلى حوض الحزن.

- **المرحلة الرابعة:** وهي أصعب مرحلة ولتخطيها يجب أن تتحلى بإيمان كبير بالنجاح، ففي هذه المرحلة يصل المنحنى إلى أدنى درجة، سيتخلى عنك فريقك، وستدرك أن الفكرة التي تعمل عليها حاليًا ليست ما خططت له بالفعل أثناء البدء.

- **المرحلة الخامسة:** كما يقول "توماس ايديسون" فشلنا في التسعة والتسعين تجربة السابقة، إنما هو تقدم بتسعة وتسعين خطوة نحو التجربة الناجحة، وعليه فإن هذه المرحلة هي المرحلة المحاولة من جديد، أصقل فكرتك، ابني فريق جديد برؤية مماثلة وخبرة ذات صلة، قم بتطوير المنتج أو الخدمة التي من المفترض أن تقوم بها وانطلق إلى السوق الحقيقي.

- **المرحلة السادسة:** والتي فيها يأخذ المنتج شكله النهائي، بحيث تبدأ المؤسسة بالنمو السريع ويبدأ المنحنى بالارتفاع، هنا تجد المؤسسة نفسها قد كونت خلفية جيدة عن السوق المستهدف فتبدأ بالعمل على اقتصاديات الحجم لتحقيق الأرباح.

المطلب الثالث: الفرق بين المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من بين أهم خصائص المؤسسات الناشئة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نجد (Pope, 2017)

1- **مؤقتة:** ليس المقصود من المؤسسة الناشئة أن تبقى هكذا طوال حياتها. أن تكون مؤسسة ناشئة ليس هدفاً في حد ذاته. المؤسسة الناشئة هي مرحلة خاصة، والهدف الرئيسي منها هو الخروج منها. يتعلق الأمر، كما يقول "بيتر ثيل"، رائد الأعمال الشهير في وادي السيلكون، بالانتقال من 0 إلى 1، وتحويل الفكرة إلى عمل تجاري، وإيجاد طريقة جديدة لتقديم خدمة، وخلق قيمة.

2- **العثور على نموذج عمل:** أن تكون مؤسسة ناشئة يعني تقديم قيمة للعملاء بمنتج أو خدمة فيها نوع من الابتكار لم يأتي به أحد من قبل، والتحدي الذي يواجه المؤسسة الناشئة هو إيجاد وبناء نموذج الأعمال الذي يتوافق معها، والذي يُحدد الأسلوب الذي تتبعه المؤسسة في خلق قيمة ما وتحقيقها والاستفادة منها، ويكون قابل للتطبيق على نطاق واسع.

ملاحظة: خطة العمل تشمل نموذج العمل وفيها سوف تذكر كيف سوف تنفذ نموذج العمل

الفصل الأول: الجانب النظري لمخطط الأعمال لمشروع تطبيق سياحي - TehWissA - بالجزائر

3- قابل للتصنيع / قابل للتكرار: هذا يعني أن المؤسسة الناشئة تبحث عن نموذج معياري يتماشى مع كل الظروف، بحيث يكون هناك معيارية في تقديم المنتج أو الخدمة، المثال الأكثر دلالة هو مثال Airbnb أو Uber، اللذان يتم نشرهما في مدينة تلو الأخرى بناءً على وصفة تعمل مع كل الاقتصاديات (حتى لو كان يتعين في بعض الأحيان تكيفها مع السياقات المحلية).

4- قابلة للتطوير (لنمو الأسي): السمة الأخرى للمؤسسة الناشئة هي قابليتها للتوسع، نظراً لكون نموذجها قابل للتكرار، ففي ظرف قصير تستطيع تعميم نموذجها العملي على العديد من الاقتصاديات دون الحاجة لزيادة عدد العمال بشكل متناسب، فالعمل رقمياً لا يكفي لتكون مؤسسة ناشئة فعلى سبيل المثال نجد مؤسسة Mediaveille أو Niji هي مؤسسات تنمو بسرعة "في العالم الرقمي، ولكن هذا ليست مؤسسات ناشئة، إذ يعتمد عملهم على بيع الخدمات هذا يعني أنه كلما زاد عدد العملاء والمهام التي لديهم، كلما كان عليك توظيف المزيد (بشكل متناسب تقريباً). لذلك، لا يبحث Mediaveille و Niji عن نموذج أعمال معياري.

5- رؤى مختلفة: على الرغم من أن كل صاحب مؤسسة صغير لديه نية مختلفة عما يأمل أن تصبح أعمالهم الصغيرة، لكن بشكل عام يعتزم أصحاب المؤسسات الصغيرة إنشاء مؤسسة صغيرة مكتفية ذاتياً وطويلة الأمد، ولكن ليس هو هذا هو الحال مع المؤسسات الناشئة فهي ليست غاية وانما مرحلة بداية ثم تتحول هذه المؤسسة الناشئة إلى شركة ضخمة، أو يتم شرائها من قبل شركات أخرى.

6- طرق التمويل: أحد العوامل المشتركة التي تشترك فيها المؤسسات الصغيرة المؤسسات الناشئة هو التحدي المتمثل في إيجاد التمويل، فتمويل مثل هذه المؤسسات هو مسار محفوف بالمخاطر، وعليه تتجه المؤسسات الناشئة مباشرة إلى الشركات الكبرى، أو مستثمرين يتطلعون للقيام بقفزة نوعية وهم ما يسمون برأس المال المخاطر، أو المستثمرون الملاك، بحيث كل من هؤلاء المستثمرين هم عازمون على استثمار ما لا يقل عن مليون دولار، وفي مقابل رأس المال، يتنازل المؤسسون عن جزء من حقوق الملكية في المؤسسة للمستثمرين.

من ناحية أخرى يلجأ أصحاب المؤسسات الصغيرة عادةً إلى تمويل الديون، من خلال قروض الأعمال الصغيرة لتحقيق أهدافهم التمويلية، حيث تقدم البنوك التقليدية والمقرضون عبر الإنترنت مبالغ صغيرة من رأس المال، وتفرض فائدة على التمويل، لكن تضل ملكيتهم للمؤسسة سليمة.

7- الاستهداف: في العادة المؤسسات التقليدية تكون لديها فئة معينة تتعامل معها بشكل شخصي تقريباً، بحيث يكون هناك نوع من التناسب بين حجم العمالة المنتجة للخدمة أو المنتج وتزايد عدد العملاء، أما

الفصل الأول: الجانب النظري لمخطط الأعمال لمشروع تطبيق سياحي - TehWissA - بالجزائر

المؤسسات الناشئة فهي تستهدف شريحة كبيرة من العملاء، فهي لا تحتاج الى التعامل الشخصي، لذلك هي تطور النماذج المعيارية القابلة للتطبيق على نطاق واسع.

المطلب الرابع: الفرق بين المقاول والمؤسس لمؤسسة ناشئة

سنقوم بتعريف كل منهما ثم سنقوم بتبيين أهم اختلاف بينهما والذي يكمن في الأهداف (Sethi, 2014):

من هو رائد الأعمال؟

رائد الأعمال هو فرد يبحث عن فرص عمل ويخلق طرقًا لجعل هذه الأعمال التجارية مربحة، وغالبًا ما يستثمر رواد الأعمال دون المسؤوليات الرئيسية لإدارة المؤسسات، حيث يركزون أكثر على كسب المال منها، حيث يحاول رواد الأعمال جاهدين إنشاء عمل تجاري قابل للاستمرار، وليس مشروعًا لديه أمل غامض في النجاح.

من هو مؤسس المؤسسة الناشئة؟

يختلف مؤسس المؤسسة الناشئة عن رائد الأعمال في كونهم ينشئون عملاً احتمال النجاح فيه غير مضمون وإنما سيصبح ناجحًا يومًا ما، فليس لمؤسس المؤسسة الناشئة دافع مالي كبير، نضرا لكونهم ينشئون منتجًا أو خدمة لتغيير العالم وتحقيق غايات شخصية.

الاختلافات في الأهداف

يحتاج كلا الشخصين إلى دافع شخصي قوي لتحقيق النجاح، إذا كنت تفتقر إلى الانضباط والقدرة على العمل الجاد فلن تتجح في كلتا الحالتين، وبالنظر الى مسألة الأهداف، فان هدف رائد العمل ينصب نحو بيع المنتج أو الخدمة التي تم إنتاجها، في حين فان المؤسس لمؤسسة ناشئة أهدافه تكون تنصب نحو التعريف بمؤسسته للحصول على الدعم الكافي من المستثمرين الكبار.

أي واحد هو الأفضل؟

هناك إيجابيات وسلبيات لكلا المجالين. قد يجد رائد الأعمال نفسه سريعًا في نفاد المال إذا لم تكن المبيعات تأتي. يحتاجون إلى دعم مالي للسنة الأولى أو أكثر حيث يحتاجون إلى استثمار الأموال في المعدات والموظفين وغيرهم لبدء إنتاج المنتجات للبيع. سيعمل بعض رواد الأعمال لما يزيد عن 80 ساعة في الأسبوع لمجرد إبقاء شركتهم قائمة.

لا يحتاج مؤسس الشركة الناشئة عادةً إلى التعامل مع كل الأعمال المالية اليومية المستمرة للشركة. ومع ذلك، فإن مؤسس الشركة الناشئة يخاطر بشكل كبير بربط نفسه بالشركة. سمعتهم معرضة للخطر عندما

الفصل الأول: الجانب النظري لمخطط الأعمال لمشروع تطبيق سياحي - TehWissA - بالجزائر

يتعاملون مع الآخرين ويبدؤون في تسويق الأعمال. إذا فشل العمل، فقد يخسر مؤسس الشركة كل شيء. يمكن تدمير سمعتها، وقد يستغرق إصلاحها سنوات. ستستمر بعض الشركات الناشئة لعدة سنوات قبل أن تبدأ في إنشاء هوية وكسب المال.

انظر إلى وضعك المالي ودوافعك الشخصية ودوافعك، لتحديد ما إذا كان لديك ما يلزم لتصبح ناجحًا كمؤسس أو رائد أعمال.

المطلب الخامس: التحديات التي تواجه المؤسسات الناشئة

على الرغم من كون التحديات التي تواجه المؤسسات الناشئة عديدة، فهي تختلف من بيئة لأخرى، إلا أنه هناك مجموعة من التحديات التي تواجه كل مؤسسة ناشئة، نذكر منها:

1. **التحديات المالية:** نظرا لكون المؤسسة الناشئة عبارة عن فكرة إبداعية ستحدث ثورة في السوق، فسيكون هناك خوف كبير من طرف الممولين للمشروع نظرا لكون أنهم يخاطرون بأموالهم، وهذا المشكل يبدأ من أول عرض للفكرة على الأهل، إلى أن يصل إلى مراحل متقدمة لعرض الفكرة على المستثمرين الملاك، أو أصحاب الرأس المال المخاطر.

2. **الموارد البشرية:** تبدأ الشركات الناشئة عادةً بمؤسس واحد أو بعض المؤسسين المشاركين، والذين في العادة تكون لديهم معارف تقنية أكثر منها إدارية، ولهذا فهم يحتاجون إلى التفاوض في ضل العجز المالي مع اليد العاملة التي يحتاجونها. (Salamzadeh, 2015)

3. **آليات الدعم:** هناك عدد من آليات الدعم التي تلعب دورًا مهمًا في دورة حياة المؤسسة الناشئة، وتشمل آليات الدعم هذه، المستثمرين الملائكة، الحاضنات، مجتمعات العلوم والتكنولوجيا، ورؤوس الأموال الاستثمارية، وما إلى ذلك، لكن في ضل التطور الذي نشهده هناك مؤسسات ناشئة تظهر في كل الوقت، وعليه فعملية الوصول وإقناع هذه الأطراف ليس بالأمر الهين. (Miloud, 2012)

4. **العناصر البيئية:** تقبل العديد من الشركات الناشئة بسبب عدم الاهتمام بالعناصر البيئية، مثل القيود في الأسواق، والمسائل القانونية، وما إلى ذلك، فمثل هذه المؤسسات دائما ما يأتي بجديد، وهذا ما يجعلها تنشط في بيئة ليس لديها آليات تتجاوز مع خصوصيات هذه المؤسسات. (Salamzadeh, 2015)

المبحث الثاني: ماهية مخطط الأعمال

قال "جويل كلاين" مؤسس ومنتج "BizTank" ومنصات "B-Tank": "تعتبر خطة العمل أمرًا حيويًا للغاية لأنها تضع أعمالك على سكة النجاح، فمن خلال وضع خطة تحدد فيها الوجهة التي تريد بلوغها وكيفية

الفصل الأول: الجانب النظري لمخطط الأعمال لمشروع تطبيق سياحي - TehWissA - بالجزائر

بلوغها، هذا سيعطيك إدراك جيد أثناء سير عملية الإنشاء حول كونك تسير في الطريق الصحيح أم لا، وعليه من خلال هذا المبحث سنعرض أهم العناصر التي تمكننا من فهم مخطط الأعمال والمتمثلة في: مفهوم مخطط الأعمال، أهمية مخطط الأعمال، كيفية إنشاء مخطط الأعمال، نصائح عند تنفيذ مخطط الأعمال.

المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال

من خلال إجراء مراجعة للعديد من التعريفات التي جاءت بصدد شرح مفهوم مخطط الأعمال، والتي عددها كبير جدا، فكل عرفه حسب تخصصه وغرضه من هذا المخطط، لكن يمكن استخلاص أن مجموعة عناصر اجتمعت عليها هذه التعريفات، والتي تعبر على أن مخطط الأعمال هو عبارة عن: وثيقة مكتوبة، تعبر عن خطة عمل للمستقبل، تظم العديد من السيناريوهات، وتتميز بالمرونة الإستراتيجية، تشتمل على مجموعة معلومات (مالية، تنظيمية، تسويقية، قانونية) مخصصة على حسب الفئة الموجهة إليها، سواء لداخل أو خارج المؤسسة.

بكل بساطة مخطط الأعمال هو وثيقة مكتوبة تتميز بخاصيتين مهمتين هما: الاختصار بحيث ينضوي تحته مجموعة من المعلومات التي تستهدف فئة معينة حسب مستواهم ومجال اهتمامهم، والخاصية الثانية التفصيل: فهو ملف يعبر عن خارطة طريق مفصلة، تحوي إسقاط مستقبلي وعرض للوسائل اللازمة لتحقيق الرؤيا، وتهدف إلى تبيين مدى جدوى ومردودية المشروع.

ويتم إعداد مخطط الأعمال من خلال الإجابة على التساؤلات التالية: لماذا هذا؟، لماذا الان؟، لماذا أنت؟، كيف ستكسب المال؟، كيف ستحصل على عملاء؟، كيف ستنمي عملك؟ (Sahlman, 1997)، وفي عملية الإجابة على هذه الأسئلة، يجب أن توضح في هذا المخطط النقاط التالية: (Sahlman, 1997)

- المنتج / الخدمة المناسبة.

- السوق المناسب (في الوقت المناسب).

- الفريق المناسب.

- الإستراتيجية الصحيحة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف مخطط الأعمال

قبل كتابة خطة العمل، من المهم أن تفهم الغرض من إنشائها في المقام الأول. هناك ثلاثة أسباب رئيسية لضرورة أن يكون لديك خطة عمل (Nunn, 2010) :

الفصل الأول: الجانب النظري لمخطط الأعمال لمشروع تطبيق سياحي - TehWissA - بالجزائر

1-تحديد الدائرة: الغرض الأساسي من مخطط الأعمال هو وضع خططك للمستقبل، بحيث يجب أن تتضمن هذه الخطط أهدافًا أو معالم جنبًا إلى جنب مع الخطوات التفصيلية لكيفية وصول المشروع لتحقيق كل هدف، وهذا ما سيساعد على جعل عملية النمو ممنهجة وتخدم هدف رئيسي لا تحيد عنه.

2-تأمين التمويل: من أول الأشياء التي يبحث عنها المستثمرون، أو البنوك، أو المقرضون بشتى الطرق قبل الاستثمار في عملك هو خطة عمل مدروسة جيدًا، فهم يريد معرفة كيف تدير عملك، وما هي توقعات الإيرادات والمصروفات الخاصة بك، والأهم من ذلك كم وكيف سيحصلون على عائد على استثماراتهم.

3-أداة اتصال: فهو عبارة عن بطاقة تعريفية للمؤسسة، حيث يمثل همزة وصل التوليفة(مقاول/مشروع) ومحيطه الداخلي والخارجي، فبالنسبة للمحيط الخارجي فيلعب دور تسويق المشروع من خلال إبراز جدوى المشروع، وبالنسبة للمحيط الداخلي فيعبر عن أداة تسيير من خلاله تخصص المواد، بحيث يبين بوضوح مشاركة كل واحد في العملية الإنتاجية للمنتج أو الخدمة.

4-أداة إستراتيجية: إذ تسمح لصاحب المشروع بتوضيح أفكاره لإقناع نفسه والممولين بمدى جدوى ومردودية المشروع، بالإضافة إلى إعطائه الفرصة لاختبار مدى قدرته على التحكم في كل جوانب المشروع، فهو يلعب دور لوحة القيادة لمراقبة سير العمل.

المطلب الثالث: كيفية إنشاء مخطط الأعمال

تعتمد التفاصيل المحددة التي تدرجها في خطة عملك إلى حد كبير على جمهورك، فإذا كنت تحاول تأمين تمويل خارجي، فإن تقديم نظرة عامة كاملة ومفصلة عن التدفق النقدي والنفقات والتوقعات أمر بالغ الأهمية، أما إذا كان جمهورك هم العمال داخل المؤسسة فيجب أن يحوي مخطط معلومات مفصلة عن الخطة الإنتاجية والتنظيمية للمشروع، ومع ذلك تتبع جميع خطط الأعمال بشكل عام تنسيقًا مشابهًا بحيث تكون كالتالي:

(Sahlman, 1997)

1- ملخص تنفيذي: والذي فيه يتم تقديم نظرة عامة عن المشروع.

2- وصف المؤسسة: هذا القسم مهم بشكل خاص عند تأمين التمويل لأنه يوفر نظرة عامة عن تاريخك، والهيكلة القانوني للأعمال، ومنتجاتك / خدماتك، وملخصات لأهدافك المالية والتجارية.

3- المخطط الإنتاجي: بعد ذلك يجب أن تتضمن خطة عملك وصفًا تفصيليًا للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها، بحيث يجب أن يوضح هذا القسم كيف يفيد منتجك العملاء المستهدفين.

الفصل الأول: الجانب النظري لمخطط الأعمال لمشروع تطبيق سياحي - TehWissA - بالجزائر

4- **المخطط التسويقي:** في هذا القسم تحتاج فقط إلى شرح شئئين: حاجة السوق، وكيف تلبي منتجاتك وخدماتك هذه الحاجة، يتضمن ذلك شرائح العملاء المستهدفة وإحصائيات الصناعة وبيانات التسويق ذات الصلة وفحصاً شاملاً لنقاط القوة والضعف لدى منافسك.

5- **المخطط التنظيمي:** قبل أن يستثمر أي شخص في شركتك فإنهم يريدون معرفة من يدير العمل، قم بتضمين مخطط تنظيمي مع أوصاف الإدارات، والمعلومات المتعلقة بالمالكين، الموظفين الرئيسيين، فريق الإدارة، وأعضاء مجلس الإدارة والمستشارين... إلخ.

6- **المخطط المالي:** يجب إنشاء القسم الأخير من خطة عملك بمساعدة محاسب محترف، بحيث يتم فيها إدراج البيانات المالية التاريخية من السنوات الثلاث إلى الخمس الماضية، وتوقعات الموازنة الواقعية على مدى السنوات الخمس المقبلة، وتحليلاً لجميع بياناتك المالية.

المطلب الرابع: نصائح حول تنفيذ الخطة

من خلال خبرات العديد من رواد الأعمال، سنقوم بعرض مجموعة نصائح من الأحسن العمل بها لمن يرغب في إنشاء مخطط أعمال، والتي هي (Peek, 2019) :

1- **اختبار فكرة المشروع:** ليس من الجيد أن تقع في حب فكرتك فهذا سيجعلك متحيزاً في الحكم عليها، ومن بين أشهر ما قيل في هذه الخطوة: لا تختبر عمق النهر بكلتا القدمين، حيث قال جون مولينز -أستاذ مشارك في كلية لندن للأعمال ومؤلف كتاب: The New Business Road Test - ما يجب على رواد الأعمال والمستثمرين القيام به: "لا تنبهر بالبيانات الكلية الجذابة التي يمكنك العثور عليها على الانترنت، بل تحدث مع العملاء المحتملين والموردين وغيرهم في مجال عملك"، وأضاف مولينز أنه حتى عند الشروع في تطبيق المشروع، عليك التأكد من أنك تجتذب العملاء وتحفظ بهم قبل طلب رأس المال.

2- **قم بدراسة السوق الخاص بك:** قال "جوزيف فيريولو" مدير "Wise Business Plans" البحث هو أحد أكبر القيم المضافة التي تدعم عملية كتابة خطة العمل". "البحث يجبر الشركات على معرفة ما يمكن أن يتوقعوا القيام به وما هي اتجاهات الصناعة".

ينصح "مولينز" أن تسأل نفسك عن حجم سوقك وجاذبيته، ومدى سرعة نموه، وما إذا كانت هناك أي اتجاهات ستجعله ينمو في المستقبل، أيضاً يجب الانتباه جيداً إلى القوى الخمس (القوة التفاوضية للزبون، القوة التفاوضية للمورد، منتجات الإحلال، والتهديد بالبدايل، وقوة المورد، وقوة المشتري، والتنافس التنافس)، أيضاً يجب البحث عن عوامل النجاح المفتاحية (CSF) والتي تمثل مختلف العوامل التي تسمح لك بدخول صناعة معينة.

الفصل الأول: الجانب النظري لمخطط الأعمال لمشروع تطبيق سياعي - TehWissA - بالجزائر

3-شارك خطتك لا تحتفظ بها لنفسك: فيجب أن تعرض على كل من له دور في جعلها أحسن، ويجب استبعاد فكرة سرقة الأفكار فمن المستبعد جدا أن يتم سرقة فكرة المشروع خاصة في حالة المؤسسات الناشئة، فلا أحد يفهم فكرة مشروعك مثلك، أيضا في حالة المؤسسات القائمة يجب على جميع الموظفين فهم ديناميكيات خطة العمل فهو ليس مستندا يجب عليك قفله، حيث قال بريان إس كوهين، الشريك التشغيلي في Altamont Capital Partners: "يحافظ مخطط الأعمال على تركيز المنظمة فيصبح كمعيار تقييم به المؤسسة مدى تقدمها نحو تحقيق أهدافها وهو قاب للتعديل إن اقتضت الحاجة.

قال كوهين إنه كلما زاد عدد الأشخاص المشاركين في صياغة مخطط الأعمال كلما زاد عدد الأفكار ووجهات النظر مما يثري إجابا المعلومات التي يحويها هذا المخطط، وهذا على غرار العديد من المؤسسات التي تتعامل معه على أنه وثيقة سرية يجب إبعادها عن أعين الموظفين العاديين، وهذا ما يحكم على المخطط بالفشل.

4-كن واضحا ومختصرا ولا تبالغ: لا تحتاج إلى أن يكون لديك مستند متقن ومفصل بتنسيق رائع أو ديكور لامع، وإنما تحتاج إلى مستند يحوي معلومات دقيقة مخصصة على حسب الجهة الموجه إليها، وعليه نصح كوهين أن تبدأ خطتك بتحليل SWOT ، والذي يمثل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وعليه يجب القيام بإنشاء ملخص تنفيذي يصف الصناعة التي ترغب في النجاح فيها، وكيف ولماذا تنوي القيام بذلك، بعد ذلك ضع قائمة بنقاط القوة والضعف في شركتك، فرص النمو، وأي تهديدات قد تعيق تحقيق تلك الأهداف.

5-جعل مخطط الأعمال معيار لتقييم سير المشروع: من بين أهم خصائص مخطط الأعمال أنه بعد انطلاق المشروع يصبح عبارة عن لوحة قيادة يراقب من خلالها تقدم المشروع، فهو يظم قيمة النشاط المعياري الذي يجب أن تصل المؤسسة لتحقيق أهدافها المسطرة، حيث كوهين: "أكبر خطأ يرتكبه الناس هو أنهم يحضرون الوثيقة ثم يضعونها في درج ولا ينظرون إليها مرة أخرى. هذا هزيمة ذاتية"، "هو عبارة عن خارطة طريق توضح مدى قربك أو بعدك من بلوغ الهدف".

خلاصة

في هذا الفصل النظري تم معالجة مفهوم المؤسسات الناشئة، والتي أصبحت تعتبر موضة القرن العشرين، والذي يتميز برواد أعمال تواقين لإحداث ثورة معلوماتية تغير من طبيعة السوق، هذا ما جعل الأنظار تتجه نحو هذا النوع من المؤسسات لدراسة وفهم أهم الأسباب التي تساعد على نموها، ولهذا تم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية المؤسسات الناشئة، كمحاولة لفهم أهم ما يخص هذه المؤسسات، بالإضافة إلى التطرق في المبحث الثاني إلى خطوات تطبيق مشروع مؤسسة ناشئة، من خلال شرح مخطط الأعمال بمختلف أجزائه، واستخداماته.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي لمخطط

الأعمال لمشروع تطبيق سياحي

-TehWissA- بالجزائر

تمهيد

في هذه الفصل سوف نقوم بعرض مفصل لجميع أجزاء مخطط الأعمال الخاص بمشروع "تطبيق سياحي" بالجزائر، حيث تم استنباط فكرة المشروع من خلال شغفي بالسفر وخاصة في الجزائر، فنحن في أغلب الأحيان نذهب للسياحة في بلدان أخرى، في حين نحن لم نكتشف بعد جمال بلدنا، ولهذا بدأت بالتفكير كيف أستطيع دعم السياحة الداخلية.

بحكم أنني مواطن مولود بمدينة بسكرة ومتأثرة بالإرث الثقافي الذي تزر به هذه المنطقة، قررت إعادة إحياء الأمجاد، فقديمًا في هذه المنطقة كانت السياحة مزدهرة بكل أنواعها: العلاجية منها والجبلية والصحراوية بحكم أن بسكرة بوابة الصحراء، ولم تكن المنطقة تتوفر على الهياكل الكافية لاحتضان السياح فكانوا يعرضون على المحليين أن يسمحوا لهم بقضاء الليل عندهم، ومن هنا جاءت الفكرة برغبتي في إحياء مثل هذه العادات التي تسمح بإعطاء نظرة أعمق حول المنطقة، والتعرف على ثقافتها من منازل سكانها، وبالنظر على الصعيد العالمي نجد أنه هناك العديد من التطبيقات التي تسعى لتسهيل عملية السفر، حيث نجد أن من أبرزها وأقربها إلى فكرة المشروع الخاص بي هو تطبيق couchsurfing، والذي يوفر للمستخدم إمكانية المبيت أو التجول مع سكان أي مدينة يرغب بزيارتها، وبهذه الفكرة السفر يصبح غير مكلف ويمكن من التعرف على ثقافة كل منطقة.

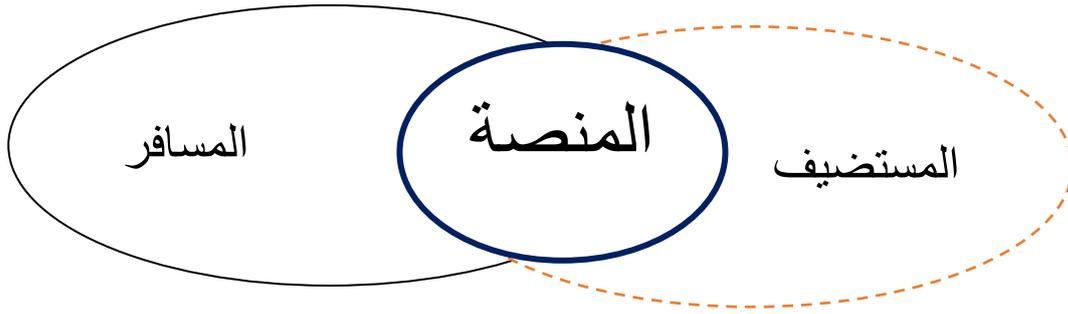
ومن هنا تبلورت فكرة مشروع لي يكون عبارة عن منصة افتراضية تجمع بين من يرغب أن يسافر لمنطقة معينة، وبين من يرغب في استضافة هؤلاء المسافرين على مستوى التراب الوطني، وهذا ما يسمح بالتعرف على كل الولايات من بيوت سكانها وبأقل التكاليف، وعليه في هذا الفصل سنحاول الاجابة على الإشكالية التالي: كيف يتم إعداد مخطط أعمال لانجاز تطبيق سياحي في الجزائر؟، من خلال العناصر التالية:

- المبحث الأول: تقديم المشروع.
- المبحث الثاني: المخطط التسويقي.
- المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي.
- المبحث الرابع: المخطط التنظيمي.
- المبحث الخامس: المخطط المالي.

المبحث الأول: تقديم المشروع.

في هذا المبحث سنتناول وصف المشروع وأهدافه بالإضافة إلى الدراسة القانونية للمشروع، وفيما يلي شكل يوضح فكرة المشروع:

الشكل 2 شكل توضيحي لفكرة المشروع



المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الأول: وصف المشروع.

للتعرف على المشروع وتوضيحه يتوجب علينا وصف فكرة المشروع، أسباب اختياره، ومدى الحاجة إلى القيام به وعناصر أخرى نذكرها فيما يلي:

أولاً: ملخص المشروع:

الجدول 1: ملخص المشروع

| ملخص المشروع | |
|---------------------------------|----------------|
| تطبيق سياحي | اسم المشروع |
| نشاط خدمي | نوع النشاط |
| الجزائر | موقع المشروع |
| تقديم خدمة الوساطة لإيجاد إيواء | منتجات المشروع |
| EURL | الشكل القانوني |
| عامل واحد | الأيدي العاملة |

المصدر: من إعداد الطالب.

ثانيا: فكرة المشروع:

يتمثل المشروع في إنشاء "تطبيق سياحي بالجزائر"، حيث تم استنباط فكرة المشروع من خلال شغفي بالسفر وخاصة في الجزائر، ولهذا بدأت بالتفكير كيف أستطيع دعم السياحة الداخلية، وبحكم أنني مواطن مولود بمدينة بسكرة و متأثرة بالإرث الثقافي الذي تزخر به هذه المنطقة، قررت إعادة إحياء الأمجاد، فقديمًا في هذه المنطقة كانت السياحة مزدهرة بكل أنواعها: العلاجية منها والجبلية والصحراوية بحكم أن بسكرة بوابة الصحراء، ولم تكن المنطقة تتوفر على الهياكل الكافية لاحتضان السياح فكانوا يعرضون على المحليين أن يسمحوا لهم بقضاء الليل عندهم، ومن هنا جاءت الفكرة برغبتي لإنشاء منصة افتراضية تجمع بين من يرغب في السفر لولاية معينة، ومن يرغب أن يستضيف مسافرين من ولايات أخرى، وهذا من أجل إحياء مثل هذه العادات التي تسمح بإعطاء نظرة أعمق حول كل منطقة، والتعرف على عادات وتقاليد سكانها من داخل منازلهم.

ثالثا: وصف المشروع :

المشروع عبارة عن منصة افتراضية تجمع بين من يرغب أن يسافر لمنطقة معينة، وبين من يرغب في استضافة هؤلاء المسافرين، على مستوى التراب الوطني، وهذا ما يسمح بالتعرف على كل الولايات من بيوت سكانها وبأقل التكاليف، حيث يكون استعمال المنصة مجاني، والدفع يكون إلا لمن يرغب في تفعيل خاصية متحقق منه، والتي تزيد من موثوقية الشخص، ففي هذه الحالة يجب على الشخص رفع على حسابه شهادة حسن السيرة والسلوك التي تستخرج من المحكمة، تحميل صورة بطاقة التعريف الوطنية أو جواز السفر، أخذ صورة حديثة من خلال عدسة الهاتف أو الحاسب بحيث يجب أن يظهر الوجه كله ليستطيع الموظف مقارنة الصورة التي في البطاقة مع الصورة الملتقطة، دفع رسوم الخدمة المقدرة ب 1200 دج.

رابعا: شعار المشروع



- رسالة المشروع: لنكتشف الجزائر

- رؤية المشروع: إخراجك من حدود مدينتك لتكتشف العالم

رابعاً: أسباب اختيار المشروع:

- مشروع غير مكلف مادياً.
- درجة المخاطرة ليست عالية، بحكم أني ليس لدي خبرة عملية سابقة.
- العمل فيه ممتع ولا يتطلب جهد بدني كبير.
- تنشيط السياحي الداخلية.

المطلب الثاني: الدراسة القانونية للمشروع.

تسعى الجزائر منذ الاستقلال إلى تدعيم القطاع السياحي بشتى الطرق، وعليه نجد أن المشرع الجزائري قد وضع قاعدة قانونية لتدعيم الاستثمار في هذا المجال، وأغلب القوانين تصب في صالح المستثمر، ولإنشاء هذا المشروع يتعين علينا إعطائه صيغة قانونية ليتمتع بهذه الامتيازات المقدمة ضمن هذه التشريعات، ولهذا ستكون الصيغة القانونية للمشروع: مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة، لتبرئة الذمة المالية لصاحب المشروع، وللحفاظ على التحم الجيد في سير المؤسسة، والجدول التالي يمثل الشكل القانوني للمشروع:

الجدول 2 الشكل القانوني للمشروع

| عابسة أيوب | إسم صاحب المؤسسة |
|--|------------------|
| مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة | نوع المؤسسة |
| 607069 | رمز النشاط |
| برمجة أنظمة الإعلام الآلي | تسمية النشاط |
| تصميم الهيكل و المضمون و كتابة برامج الإعلام الآلي الضرورية لإنشاء : -برامج أنظمة و شبكات؛ -تطبيقات برامج؛ -قواعد معطيات، صفحات ويب؛ -تكييف البرامج (تعديل و ضبط تطبيق قائم لجعله فعال في محيط الإعلام الآلي للزبون) | مضمون النشاط |
| الجزائر | الموقع |
| 100000 دج | رقم الأعمال |

المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات و المعلومات الخاصة بالمشروع.

لقد تم الوصول إلى المعلومات و البيانات اللازمة من خلال:

- **المقابلة :** إذ تم إجراء مقابلة مع بعض الأفراد من مدينة بسكرة، والذين ارتادوا تطبيق Couchsurfing، من أجل التعرف على كيف كانت تجربتهم، وإبداء آرائهم فيما إن كانت فكرة المشروع قد تكون بديل جيد لهذا التطبيق، وإبداء بعض الملاحظات التي يمكن استغلالها في المستقبل لتحسين نوعية الخدمة.

- **المصادر غير رسمية:** من خلال الاعتماد على المعلومات التي يقدمها موقع Couchsurfing عن المنخرطين فيه من الجزائريين، ومن بين المعلومات المقدمة والتي اعتمدنا عليها في تحليل عينة الدراسة نجد: الولاية، السن، الجنس، المهنة، كم عدد التقييمات لديك، هل أنت عضو متحقق منه، ما هي اللغات التي تتحدثها، أي جنس تفضل استضافته، منذ متى وأنت عضو في الموقع، كم شخص استضفت من داخل الجزائر، كم شخص استضفت من خارج الجزائر، كم مرة تم استضافتك، هل لديك حسابات على مواقع سفر أخرى.

المبحث الثاني: المخطط التسويقي:

من خلال هذا المبحث سنقوم بعرض مجموعة من التحليلات للبيئة المحيطة بالمشروع، والمتمثلة في السوق بجميع عناصره من منافسين، موردين، زبائن،... الخ.

المطلب الأول: دراسة السوق:

دراسة السوق هي عبارة عن أداة تتعامل بها المؤسسة مع متغيرات السوق الذي تنشط به، لتبقى على يقظة بكل تغير يحدث من حولها (من هي الشريحة المستهدفة ومختلف خصائصها، عادات الشراء، هياكل السوق، نوع السوق، المنافسين، الموردين...)، لإلغاء حالة عدم التأكد والتي تجعل عملية اتخاذ القرار أصعب وغير مؤكدة النتائج، وفي دراسة السوق الخاصة بهذا المشروع سيكون السوق المستهدف متجسد في شريحة المجتمع الجزائري الذين يستخدمون تطبيق Couchsurfing.

أولاً: تحليل الزبائن:

يتمحور تحليل الزبائن حول استخراج مختلف الخصائص التي تتميز بها الطبقة المعنية بالدراسة، بحيث يتم تحليل سلوكياتهم التي تمثل مختلف الأفعال والتصرفات والحركات وردود الأفعال التي يقوم بها المستهلك عند اتخاذ قرار الشراء، وعليه سنعتمد على أسلوب تحليل المركبات الأساسية لمعطيات الدراسة.

الشريحة المستهدفة من هذا المشروع هم جميع المواطنين الجزائريين الذين يستخدمون تطبيق Couchsurfing، ولدراسة وتحليل مختلف خصائص هذه الشريحة من المجتمع، تم اختيار عينة مكونة من 35 مفردة من 4 ولايات التي تشهد أكثر حركة سياحية في عام 2019 (بخاخشة، 2019)، والتي هي: الجزائر العاصمة، وهران، قسنطينة، غرداية، حيث تم الاعتماد بشكل كبير على المصادر غير الرسمية كأداة لجمع البيانات، وهذا راجع لاعتمادنا على المعلومات التي يوفرها تطبيق couchsurfing عن المستخدمين الجزائريين، نظرا لعدم القدرة على التواصل معهم جميعا للضيق الوقت، وكون التطبيق يوفر معلومات تفي بالغرض عن كل مستخدم، وتم أيضا الاعتماد على المقابلة مع بعض العينات القاطنة بمدينة بسكرة لمعرفة آرائهم حول التطبيق ومدى قبولهم للفكرة، وما هي التطلعات التي ينتظرونها أن تكون في هذا التطبيق.

تحليل المركبات الأساسية لمعطيات الدراسة:

يعتبر تحليل المركبات الأساسية ضمن الأساليب الرياضية المعتمدة في التحليل الإحصائي للمعطيات، والذي يعمل على معالجة البيانات ذات المتغيرات الكثيرة والمتراصة، والتي تقضي بالوصول الى متغيرات غير مترابطة تشكل في مجموعها قاعدة للفضاء الشعاعي للبيانات الأصلية، وعليه يجري استخدام أدنى عدد من المتغيرات غير المترابطة (المركبات الأساسية) لتمثيل البيانات والمتغيرات الأصلية بأعلى مستوى من الانحرافات والمفسرة وبالتالي أدنى مستوى من المعلومة المفقودة، وعليه نميز عددا من المفاهيم للأدوات المستخدمة في هذا النوع من التحليل:

- **القيم الذاتية:** مصطلح في الجبر الخطي لقيمة حسابية يمكن الوصول إليها من مصفوفة البيانات وتعكس قيمة التباين المفسر للبيانات عن المركبات الأساسية، أو المتغيرات الجديدة المحصلة بعد تحويلات معيارية تقضي بتحييد وحدات قياس البيانات، وهو ما يمكن الوصول إليه بطرح المتوسط الحسابي لكل متغير من البيانات وقسمتها على انحرافها المعياري.
- **التمثيل البياني للمتغيرات والبيانات على المركبات الأساسية المعتمدة:** وهو تمثيل المتغيرات والبيانات الأصلية على المعلم الجديد والمتشكل من المركبات الأساسية ذات القيم الذاتية الأكبر (عادة نأخذ 2 أو 3 مركبات) ومن ثم يتم مطابقة المتغيرات مع البيانات لمحاولة استخلاص نتائج تخص موضوع الدراسة، وهو ما يعتمد كثيرا على قدرة الباحث على فهم الموضوع وقدرته على تفسير نتائجه.
- **تربيع تجب COS2:** وهي قيمة تعتمد لتحديد موقع المتغيرات والبيانات بالنسبة للمركبات الأساسية، وعليه فهي تسهل علينا قراءة التمثيل البياني وتحديد أي المتغيرات أقرب إلى المحور الأول أو الثاني دون الحاجة للتمعن الطويل في التمثيل البياني، إذ أن النقطة الأقرب للمحور تكون ذات قيمة جيب تمام مربع هي الأكبر مهما كان موقعها في الجانب السالب أو الموجب للمحور.

1. القيم الذاتية:

الجدول 3 القيم الذاتية:

| | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|-------|
| Valeur propre | 3,490 | 1,004 | 0,340 | 0,148 | 0,018 |
| Variabilité (%) | 69,804 | 20,071 | 6,808 | 2,966 | 0,352 |
| % cumulé | 69,804 | 89,875 | 96,683 | 99,648 | 100 |

المصدر: من خلال معطيات الدراسة وباستخدام برنامج xl-stat 2016

من خلال الجدول المبين للقيم الذاتية المحسوبة والموافقة لكل مركبة أساسية، وذلك من خلال متغيرات الدراسة التي شملت كل من مدة العضوية، عدد التقييمات، عدد الزوار الجزائريين، عدد الزوار الأجانب، نجد أن المركبة الأولى F1 يمكنها تمثيل نسبة 69.80% من مجموع الانحرافات المفسرة، تليها المركبة الثانية F2 بنسبة انحرافات مفسرة 20.07%، وعليه باعتمادنا على المعلم F1 و F2 يمكن تمثيل 89.87% من الانحرافات الكلية لعينة الدراسة.

2. التمثيل البياني ومربع تجب (\cos^2) المتغيرات على العوامل الأساسية D1 و D2 بعد عملية التدوير

أ- التمثيل البياني المتغيرات على العوامل الأساسية D1 و D2 بعد عملية التدوير

- تتميز فئة الطلاب باعتمادهم اللغات-عربية وفرنسية وانجليزية اسبانية كأحد دعائم هذا النشاط الخدماتي
- تتكون شريحة المضيفين من العائلات من فئة العمال والتي لا تبدي اهتماما كبيرا بصفة الموثوقية مع
محدودية استخدام اللغات اللغات-عربية وفرنسية، الأمر الذي يوحي بطبيعة نشاطها الذي يأتي على هامش
مهنها الرئيسية، والتي لا تعطيها في الغالب إمكانية لترويج كافي لنشاطها وتنوع لغة استخدامها.

كما نجد أنماط المتغيرات الإضافية التي تقترب من المركبة D2 ككل من: **الولاية-غرداية، السن-36-**
45، السن-45، الجنس-ذكر، اللغات-عربية وانجليزية، جنس الزائر-لا يهم، ترتبط بعلاقة سالبة مع
الأنماط: الولاية-العاصمة، السن-26-35، السن-18-25، الجنس-أنثى، اللغات-عربية وفرنسية
وانجليزية، جنس الزائر-إناث، والتي يمكن من خلالها استخلاص عدة نتائج أهمها:

- تتكون شريحة المضيفين من الفئة **العمرية <45** من جنوب البلاد من جنس الذكور والتي تبدي أهمية
معتبرة لمدة العضوية لاعتبار أعمارهم الكبيرة نسبيا ومزاولتهم لهذا النشاط لمدة معتبرة، والتي تعتمد العربية
والانجليزية في تعاملها في مشهد يوحي بأهمية معاملة الزوار بالإنجليزية على اعتبار أن زوار مناطق الجنوب
هم من الأجانب مع عدم تحديد جنس الزائر وهذا لاستعدادهم الكامل للاستقبال.

- تتكون شريحة المضيفين من الشمال أساسا من فئة الشباب الأقل من 45 سن والتي تبدي استخداما
متنوعا للغات يجمع عربية وفرنسية وانجليزية، إذ يبدي متغير الإناث فيها ارتباطا بتحديد جنس الزائرين من
فئة الإناث الأمر الذي يتناسب مع القيم والسائدة والمميزة للشعب الجزائري.

ثانيا: تحليل بيئة المنافسة

تحليل PESTEL:

سوف نقوم بعمل تحليل PESTEL والذي عن اختصار لمجموعة من العوامل الخارجية التي تؤثر على
سير المشروع، والتي هي:

P: وهي العوامل السياسية (Politics).

E: العوامل الاقتصادية (Economics).

S: العوامل الاجتماعية (Social).

T: العوامل التكنولوجية (Technology).

E: العوامل البيئية (Environment).

L: العوامل القانونية (Law).

I. العوامل السياسية:

- ظهور حملة واسعة النطاق لمحاربة الفساد على المستوى الوطني، وتغير توجه الجزائر نحو الاهتمام بإنشاء المؤسسات الناشئة للنهوض بالاقتصاد.
- توطيد العلاقات مع العديد من الدول لاستقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر، وهذا ما سيرفع من مؤهلات اليد العاملة المحلية، تغيير هيكل السوق، تحسين مختلف التشريعات الخاصة بقوانين الاستثمار والتجارة الخارجية بالإضافة إلى الارتقاء بالعمل المصرفي (وزارة السياحة والصناعات التقليدية، 2019).
- إنشاء وزارة خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا ما يبين نوايا الحكومة الجديدة لإعطاء رعاية خاصة ومكثفة لهذا النوع من المؤسسات، والتي تمثل قاعدة جيدة لبناء الاقتصاد الجزائري وتوفير مناصب شغل (وزارة السياحة والصناعات التقليدية، 2019).

II. العوامل الاقتصادية:

- اعتماد البطاقة الذهبية في المعاملات المصرفية، وقريبا في المعاملات التجارية (وزارة السياحة والصناعات التقليدية، 2019).
- توافر خدمة الانترنت من الجيل الرابع وبأسعار جيدة نوعا ما من قبل الشركات التي تقدم خدمات الهاتف المحمول.
- فتح خط سكة حديدية يصل بين تقرت والجزائر العاصمة وهذا ما يساهم في فك العزلة وتنشيط الحركة السياحية عبر أرجاء الوطن (وزارة السياحة والصناعات التقليدية، 2019).
- خطاب الرئيس عبد المجيد تبون الذي أكد فيه على ضرورة إيصال قطار التنمية إلى المناطق المعزولة، والتي وصفها على أنها لا تزال تعيش في فترة ما قبل الاستقلال، هذا سيرفع من المستوى المعيشي للعديد من الأفراد ويفك العزلة (وزارة السياحة والصناعات التقليدية، 2019).

III. العوامل الاجتماعية:

- في أيام التسعينات كانت مدينة بسكرة وأغلب ولايات الوطن تعج بالسياح حتى أنهم لا يجدون مكان للمبيت فيه، فيلف بهم على المنازل من يكفلهم وكان الناس يستضيفهم ويفسحون لهم من لحافهم.
- يعرف المجتمع الجزائري بسخائه وحبه للضيف وان كان في وقتنا أصبحت هذه العادات بحدود.
- في أيامنا هذه أصبح الجزائري يخاف من الغرباء، نضرا لأن البلاد تعاني نوع من الانفلات الأمني.

IV. العوامل التكنولوجية:

- لجعل هذا التطبيق يستغل بأمان يجب الاعتماد على برامج الذكاء الاصطناعي، وتعلم الآلة، بحيث تمثل هذه الأخيرة الأداة الوحيدة لتتأكد من مدى موثوقية كل حساب، تكلفة هذه البرامج باهظة لهذا فهي تمثل هدف صعب التمكن منه.

V. العوامل البيئية:

- نشاط جمعيات حماية البيئة ضد استنزاف ثروات البلاد من طرف الأجانب، كصيد الغزلان وغيرها من الثروات القابلة للزوال، أيضا توافد السياحي يستدعي زيادة الاستهلاك وهذا يستنزف خيرات البلاد، ويخلق مشكل التخلص من النفايات.

VI. العوامل القانونية:

- تجدر الإشارة إلى أن قانون المالية 2020 ادخل إجراءات جديدة تخص إعفاء المؤسسات الناشئة واستثمارات الشباب أصحاب المشاريع من مختلف الضرائب و الرسوم (وزارة السياحة والصناعات التقليدية، 2019)، كما اوجد القانون إجراءات تحفيزية من اجل تسهيل حصول هذه المؤسسات على العقار بغية توسيع مشاريعهم، وكان الوزير الأول نور الدين بدوي قد أكد مؤخرا على اتخاذ إجراءات من اجل تسهيل تسجيل المؤسسات الناشئة في السجل التجاري فضلا عن إعفائها من شرط الحصول على محل (وزارة السياحة والصناعات التقليدية، 2019)

تحليل SWOT:

سوف نقوم بعمل تحليل SWOT والذي هو عبارة عن مصفوفة للتحليل الاستراتيجي الداخلي والخارجي للمؤسسة، والكون من الاختصارات التالية:

S: نقاط القوة (Strengths).

W: نقاط الضعف (Weaknesses).

O: الفرص (Opportunities).

T: التهديدات (Threats).

| نقاط القوة | نقاط الضعف |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> * زيادة المعرفة الثقافية، التعرف على أنماط حياة جديدة * الخدمة تعتبر مجانية وهذا ما يمكن من السفر بتكلفة ضئيلة، بالإضافة إلى رمزية سعر تفعيل خاصية متحقق منه. * تكوين شبكة معارف وطنية. * كل شخص مزود بصفحة شخصية يقيم فيها. * لا يتطلب رأس مال استثماري أولي كبير. | <ul style="list-style-type: none"> * لا يوجد ضمانات لتجربة آمنة 100 %. * لا يمكن معرفة نوايا الناس الذين ينضمون. * شريحة كبيرة من الجزائريين لا تحبذ استضافة الغرباء بشكل عشوائي. * شريحة كبيرة من الجزائريين تخشى المعاملات الالكترونية للدفع. |
| الفرص | التهديدات |
| <ul style="list-style-type: none"> * تغيرات عادات المجتمع الجزائري لتصبح أكثر تفتحاً. * الاندماج أو إقامة شراكة مع موقع Couchsurfing. * توسيع فكرة المشروع إلى المستوى العربي و ثم العالمي. * إدماج واستحداث أعمال وطرق جديدة ضمن الاستضافة. * التعاون مع المؤسسات الداعمة للاستثمار السياحي في توسيع النشاط والاستفادة من التسهيلات. | <ul style="list-style-type: none"> * يستغل الناس فقط جزئه المجاني. * يستخدمه الناس لأغراض النصب والاحتيال. * مضايقات من طرف الجهاز الأمني. * كلما ازداد عدد الأشخاص المنضمين يصعب مراقبتهم وتزداد المخاطر. |

I. نقاط القوة:

سوف يكون هناك أعضاء من مختلف أرجاء الوطن وهذا ما سيسمح للأعضاء بالحصول على فرصة تكوين شبكة علاقات واسعة، بالإضافة إلى التعرف على مختلف الطبوع والثقافات التي تزخر بها كل منطقة، وهذا ما سيساهم في جعل المجتمع الجزائري ينحل في بعضه البعض ويقضى نحب الجهوية.

تزويد كل عضو بحساب شخصي خاص به سيجعل منه حذرا في تعامله سواء كمسافر أم مستضيف، لأن أي تقييم غير جيد يكتب في حسابه سيجعل منه غير مرغوب من طرف الآخرين، وسيحرمه من فرصة السفر بأقل التكاليف لأن تلقي رعاية من شخص محلي ستوفر الكثير من الجهد (إعطاء نصائح للتنقل، أماكن يجب زيارتها، أماكن يجب تجنبها)، والتكلفة (تكلفة المبيت، بعض الوجبات، مرشد سياحي).

وعليه سنعمل على إجراء العديد من الحملات التوعوية حول كيفية الاستخدام الصحيح للتطبيق، وكيف تكون حساب شخصي جيد، لأن هذا سيساعدك على المستوى الشخصي كيف تصبح إنسان أحسن يستطيع التعايش مع كل الناس، وعلى مستوى التطبيق كيف تحافظ على سمعتك لتتبع حبك للسفر.

II. نقاط الضعف:

ليس مضموناً أن تكون التجربة آمنة تماماً، لأنه رغم تدابير السلامة المتبعة: أنظمة لتقسي الحسابات المزورة، عرض إنشاء حساب معتمد (والذي هو غير مجاني لكن يزيد من فرصة قبولك)، حساب شخي يقيم المسافر والمستضيف، ومع ذلك لا يمكن معرفة نوايا الناس أو ما يخبئونه في سرائرهم ومختلف طبائعهم.

للحصول على قبول للإقامة قد يرسل أحد المسافرين عدة طلبات لعدة مستضيفين، وحين يرد عليه من العديد منهم يستجيب للأحسن ويتجاهل الباقيين هذا قد يعرضه إلى سوء التقييم ممن تجاهلهم، أيضا في بعض الأحيان المستضيف أو المسافر لا يقرأ جيدا الحساب الشخصي للطرف الآخر (شروطه الخاصة أو تقييمه) وهذا ما يولد عدم انسجام وتنافر.

والأهم من هذا كله طبع الكثير من الجزائريين الذي تغير وأصبح لا يحبذ استضافة الغرباء في منزله (نضرا لبعض التخوفات)، والذي في فترة ما كان هذا أمر عادي عنده.

وللتغلب على بعض من نقاط الضعف هذه سنقوم ببدء النشاط والتركيز على الفئة التي لديها خبرة مع موقع Couchsurfing، وبمرور الوقت سوف تصبح شيء عادي أو في شكل موضة العصر، والعمل في المستقبل على تطوير طرق جديدة لمتبع المسافرين والمستضيفين لتوفير رحلة آمنة.

III. الفرص:

في الآونة الأخير أصبح المجتمع الجزائري يعيش نوعا من الانفتاح على العالم الغربي، وهذا ما أثر على فئاته في عدة مجالات وهذا ما سيوفر فرصة لتسويق فكرة المشروع لتلقى رواجاً أكثر، وعند بلوغ المشتركين لعدد كبير سوف تدعو الضرورة إلى توسيع نشاط إلى الدول الشقيقة المجاورة كتونس والمغرب، وقد تكون هناك فرصة لربط هذا الموقع مع الموقع العالمي Couchsurfing فمشروعنا سوف يمثل بالنسبة إليه توسع جيد في الجزائر فليس لديه نشاط جيد في بلادنا.

هناك فرصة لإدماج أعمال أخرى ضمن الاستضافة، مثل استضافة فرد ليساعدك في عمل معين مقابل الاستضافة، أيضا تنظيم أنشطة ومناسبات خاصة بالتطبيق، بحيث يصبح لديه مجتمعه الخاص، هناك فرصة أيضا بالتعاون مع المؤسسات الداعمة للاستثمار السياحي في توسيع النشاط.

وبخصوص تسويق الوجهة الجزائرية، قال وزير السياحة والصناعة التقليدية و العمل العائلي: "لدينا مخطط ترويجي شامل ومتكامل سيمكننا من الاستعادة من مساهمة مختلف القطاعات على غرار وزارة الاتصال من أجل وضع برنامج للترويج" معلنا أن مصالحه ستعمل على "استحداث شركات ناشئة ستعمل على تسويق وجهة الجزائر وكذا لمنتجات الصناعات التقليدية لاسيما في إطار المهام الجديدة للوزارة المتمثلة في العمل العائلي الذي سيكون له الإطار القانوني الخاص به."

IV. التهديدات:

في كل مرة تقوم فيها باستضافة فرد جديد هذا قد يمثل الدخول في مراهنة جديدة عن صلاح المسافر من عدمه، لهذا السبب يجب الحذر عند اتخاذ قرار الاستضافة في جميع الأوقات.

هناك العديد من الأشخاص من يستخدم هذا التطبيق فقط لأغراض النصب والاحتيال، وليس للسفر والتعرف على الثقافات وهذا ما قد يجعل المستضيف في خطر، لكن في كثير من الأحيان من يكون لديه هذه النوايا لا يقوم بإنشاء حساب مضمون.

أيضا الجزائر معروفة بتعقيد الإجراءات وخلق المشاكل بدون أن يكون هناك تفسير معقول، فقد يواجه المشروع بعض المضايقات من طرف الجهاز الأمني وخاصة إن كان هنا بعض الأجانب من يستخدم التطبيق.

تحليل القوى التنافسية الخمسة لبورتر.

1- **شدة المنافسة:** لهذا المشروع منافس وحيد وهو تطبيق Couchsurfing والذي فكرة مشروع مطابقة، حيث يعتبر هذا التطبيق منافس قوي جدا ولمعرفة الثغرات التي يجب استغلالها لمنافسته يجب التعرف على:

المنافس: Couchsurfing



نقاط القوة:

- أنظمة متطورة لمراجعة الحسابات: بحيث يمتلك couchsurfing برامج متطورة تسمح باكتشاف الحسابات الغير حقيقية وهذا لدعم خاصية verified والتي تسعى لجعل الرحلة آمنة للطرفين.
- لديه سمعة جيدة: بالنظر إلى العدد الكبير من المسافرين الذين اختاروا السفر عبر هذا التطبيق نجد السبب هو قدرته على توفير رحلة آمنة للمسافر وهذا عن طريق الأنظمة المتطورة المستعملة للتحقق من هوية الأفراد المشاركين.
- لديه أعضاء من 236 دولة وهذا يعني أنه يغطي أغلب دول العالم.
- مجانية الخدمة: بحيث تستطيع استخدام التطبيق للسفر دون دفع أي رسوم، إلا في حالة الاشتراك في خدمة verified account بدفع رسوم 60 دولار للسنة.

الخبرة في المجال:

- بدأت فكرة couchsurfing منذ عشرة سنوات أي في عام 2010 وهذا ما يعطيها أفضلية على جميع منافسيها. فقد قطعت شوط كبيرا في البحث عن آليات تجعل من السفر آمن عبر التطبيق.

التموقع:

- يقع المقر الاجتماعي لهذا التطبيق في الولايات المتحدة الأمريكية، ويباشر نشاطه عبر جميع دول العالم فهو الآن شركة متعددة الجنسيات تنشط على نطاق 236 دولة.

نقاط الضعف:

- ليس نشط بشكل جيد في كل الدول التي لا تدعم التجارة الالكترونية ومنها الجزائر، أيضا مع كل التدابير التي يقوم بها للتحقق من الأفراد إلا أنه يبقى عاجزا عن ضمان رحلة آمنة.

- تعتبر تكلفة الاشتراك في باهظة بالنسبة لدول كالجزائر أين تكون العملة منخفضة.

- أنظمة الدفع التي يتعامل بها تشكل مشكل لدى الجزائريين، فاستعمال بطاقات الائتمان ليس أمرا رائجا في مجتمعنا.

2- تهديد الداخلين الجدد والمحتملين:

في وقتنا الحالي أصبحت التجارة الالكترونية في متناول الجميع، وهذا بفضل الانترنت التي ربطت العالم أجمع وقلصت الكثير من التكاليف الاستثمارية، فأصبحت المشاريع التي تدار وتتواجد داخل شبكة الانترنت سهلة الإنشاء، وعليه فان احتمال دخول منافسين جدد سيكون واردا في أي لحظة، وهو ما جرى للعديد من التطبيقات التي بدأت نشاطها مؤخرا ثم أشهرت إفلاسها بسبب ظهور تطبيقات مشابهة لها.

3- تهديد المنتجات البديلة:

هناك العديد من التطبيقات التي قد تعتبر بديلة لهذا التطبيق مثل: aibnb. Booking،...، حيث تنشط هذه التطبيق في مجال توفير منازل أو شقق للكرأ بأثمان رخيصة نوعا ما، وهذا ما قد يعتبر بديل جيد للذين يحبون الخصوصية.

4- القوة التفاوضية للزبائن:

بما أن للخدمة المقدمة من طرف المشروع لديها بديل من طرف مؤسسة قوية، وهي ناشطة منذ مدة فستكون هناك قوة تفاوضية كبيرة للزبون.

5- القوة التفاوضية للموردين:

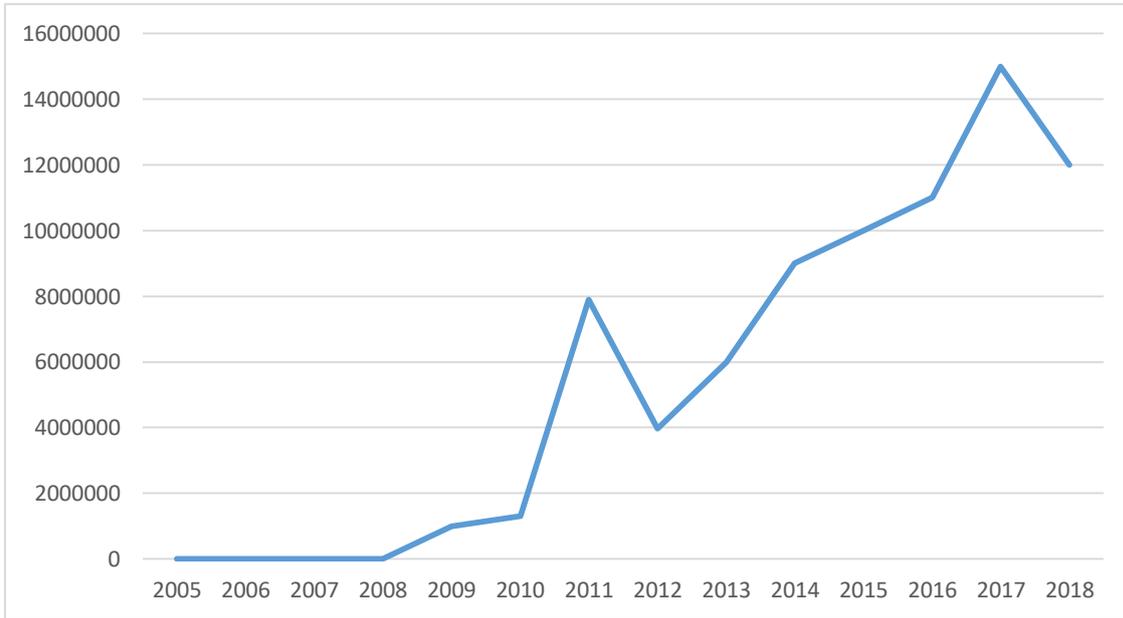
المادة الأولية في هذا المشروع هي الإنترنت، وبما أن المتحكمين في هذا المجال يمارسون احتكار القلة، فستكون هناك قوة تفاوضية كبيرة للمورد.

المطلب الثاني: التنبؤ بالمطلب

أولاً: الاتجاه العام لعدد المسجلين:

لتقدير الاتجاه العام نستعمل محاكاة لتطور لعدد المسجلين في منصة couchsurfing من 2005 إلى 2018، ثم نقوم بتقدير معادلة انحدار الاتجاه العام لعدد المسجلين كدالة للزمن، ومن خلالها نتنبأ بعدد المسجلين خلال السنوات اللاحقة، ومن ثم نأخذ نسبة الجزائريين المسجلين من العدد الإجمالي بغرض تقدير عدد المحتمل التحاقه بمنصة تعمل على ارض الوطن، وعليه سنقوم بملاحظة الاتجاه العام لتطور عدد المسجلين خلال الفترة 2005-2018

الشكل 4 الاتجاه العام لعدد المسجلين



المصدر: من خلال معطيات الدراسة وباستخدام برنامج Excel 2016

هذا البيان يظهر الاتجاه العام لعدد المسجلين وفق سلسلة زمنية خطية يمكن تقديرها من خلال معادلة انحدار لعدد المسجلين في الزمن، والذي سيجري استخدامها لغرض التنبؤ بعددهم خلال السنوات اللاحقة.

ثانيا: تقدير معادلة الانحدار الاتجاه العام لعدد المسجلين

من خلال ملاحظة الاتجاه العام يظهر الشكل الخطي الذي يمكن تقديره وفق النموذج الرياضي من الشكل

$$\text{adhérents} = c + b \cdot t + e$$

حيث أن:

adhérents: عدد الأعضاء المسجلين في المنصة

b,c معاملات خط الانحدار

t: الزمن

e: الأخطاء العشوائية

ثالثا: نتائج تقدير النموذج الرياضي

جدول 4 نتائج تقدير معادلة الانحدار

DependentVariable:adhérents

Method: Least Squares

Date: 05/12/20 Time: 00:18

Sample: 2005 2018

Includedobservations: 14

| Variable | Coefficient | Std. Error | t-Statistic | Prob. |
|--------------------|-------------|-----------------------|-------------|----------|
| C | -2204369. | 947133.2 | -2.327412 | 0.0382 |
| @TREND | 1187133. | 123832.1 | 9.586640 | 0.0000 |
| R-squared | 0.884508 | Meandependent var | | 5511998. |
| Adjusted R-squared | 0.874884 | S.D. dependent var | | 5280409. |
| S.E. of regression | 1867772. | Akaike info criterion | | 31.84995 |
| Sumsquaredresid | 4.19E+13 | Schwarz criterion | | 31.94125 |
| Log likelihood | -220.9497 | Hannan-Quinn criter. | | 31.84150 |
| F-statistic | 91.90366 | Durbin-Watson stat | | 2.152178 |
| Prob(F-statistic) | 0.000001 | | | |

المصدر: من خلال معطيات الدراسة وباستخدام برنامج 10 eviews

نلاحظ أن القيمة العالية لمعامل تحديد العلاقة والذي بلغ 88.45% إلى جانب معنوية الثابت ومعامل انحدار الاتجاه العام، مع تحقق شرط عدم ارتباط الأخطاء العشوائية وتجانس تباينها كما في الجدولين 1 و 2 كما يلي:

جدول 5 اختبار استقلال الأخطاء العشوائية

Breusch–Godfrey Serial Correlation LM Test:

Nullhypothesis: No serial correlation at up to 2 lags

| | | | |
|---------------|----------|---------------------|--------|
| F–statistic | 0.149185 | Prob. F(2,10) | 0.8633 |
| Obs*R–squared | 0.405616 | Prob. Chi–Square(2) | 0.8164 |

المصدر: من خلال معطيات الدراسة وباستخدام برنامج 10 eviews

نلاحظ تحقق شرط استقلال F–statistic الموافقة لـ $Prob. F(2,10)=0.8633$ ، وعليه فهي مستقلة خطيا الأخطاء العشوائية وذلك من خلال قيمة.

جدول 6 اختبار تجانس تباين الأخطاء العشوائية

HeteroskedasticityTest:Breusch–Pagan–Godfrey

Nullhypothesis:Homoskedasticity

| | | | |
|--------------------|----------|---------------------|--------|
| F–statistic | 0.000271 | Prob. F(1,12) | 0.9871 |
| Obs*R–squared | 0.000316 | Prob. Chi–Square(1) | 0.9858 |
| Scaledexplained SS | 0.000116 | Prob. Chi–Square(1) | 0.9914 |

المصدر: من خلال معطيات الدراسة وباستخدام برنامج 10 eviews

متجانس نلاحظ تحقق شرط تجانس تباين الأخطاء العشوائية وذلك من خلال قيمة وعليه فتباينها $Prob. F(1,12)=0.9871$ الموافقة لـ F–statistic، والنموذج المقدر مقبول إحصائيا.

رابعاً: تقدير عدد المسجلين داخل الوطن

من خلال إحصائيات عدد المسجلين الجزائريين في المنصة العالمية وجدنا لهم نسبة 2%، والتي سيجري استخدامها لاستخلاص عدد الأعضاء المحتملين في المنصة الوطنية من العدد الإجمالي العالمي المقدر، وعليه كانت النتائج كما يلي:

الجدول 7 التنبؤ بعدد الأعضاء على مستوى الوطن

| التنبؤ بعدد الأعضاء على مستوى الوطن | التنبؤ بعدد الأعضاء على مستوى العالم | |
|-------------------------------------|--------------------------------------|------|
| 0 | 0 | 2020 |
| 3890 | 169897 | 2021 |
| 31074 | 1357030 | 2022 |
| 58258 | 2544163 | 2023 |
| 85441 | 3731296 | 2024 |
| 112625 | 4918429 | 2025 |
| 139808 | 6105562 | 2026 |
| 166992 | 7292695 | 2027 |
| 194175 | 8479828 | 2028 |
| 221359 | 9666961 | 2029 |
| 248542 | 10854094 | 2030 |
| 275726 | 12041227 | 2031 |

المصدر: من خلال معطيات الدراسة وباستخدام برنامج Excel 2016

المطلب الثالث: الإستراتيجية التنافسية

بالنظر إلى تحليل المنافس نجد أن Couchsurfing أهم نقطتي ضعف هما: ارتفاع سعر تفعيل خاصية متحقق منه بالنسبة للفرد الجزائري، لا ينشط في الدول التي لا تدعم التجارة الالكترونية بشكل كبير، وعليه سنسعى لتطبيق إستراتيجية السيطرة بالتكاليف للتفوق عليه، لأن من بين خصائص هذه الخدمة هي الحساسية العالية للسعر، فأغلب من يحبون السفر والمغامرة بشكل مستمر يبحثون عن أرخص الطرق، بالإضافة إلى تدني مستوى الدخل بالجزائر، وعليه فان من بين الاستراتيجيات التي يجب إتباعها في هذه الحالة هي السيطرة بالتكاليف.

المطلب الرابع: المزيج التسويقي

المنتج: هو عبارة عن منصة افتراضية تجمع بين من يرغب أن يسافر لمنطقة معينة، وبين من يرغب في استضافة هؤلاء المسافرين على مستوى التراب الوطني، وهذا ما يسمح بالتعرف على كل الولايات من بيوت سكانها وبأقل التكاليف.

- الجوانب التي تلبها هذه الخدمة لمحبي السفر:

يسمح لمحبي السفر، استكشاف ربوع الوطن بأقل التكاليف، والتعرف على كل الولايات من داخل بيوت سكانها، ليأخذ نظرة أعمق عن كل منطقة وليس المرور عليها مرور الكرام

- كيف يمكن الزبائن استعماله والاستفادة منه؟

المرحلة الأولى: عملية إنشاء حساب على تطبيقنا، ففي هذه المرحلة يكون فيها تعرف أولي على الزبون بحيث يقدم بياناته للتحقق منه، أيضا تتم عملية تقديم وتعريف مختلف الخدمات والامتيازات التي نقدمها والممكن أن يستفيد منها.

المرحلة الثانية: يتم توفير الوساطة في التواصل مع الطرف الآخر سواء كان مستضيف أو مسافر أو متجول،

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة تكون بعد أن تتم عملية الاستضافة، بحيث يقوم كل من المضيف والمسافر بكتابة تقييم كل عن الآخر

- الصفات التي تميز المنتج عن المنتجات التي يقدمها المنافسون لك.

ما يميز هذا المنتج عن ما يقدمه تطبيق Couchsurfing هو السعر، فهذا التطبيق السابق الذكر تستطيع استخدامه بالمجان، لكن للاستفادة من خاصية "متحقق منه" يجب عليك دفع ما قدره 60 دولار للسنة الواحدة، وهو مبلغ يقدر بالعملة المحلية -إذا كان سعر الصرف 170 دينار للدولار الواحد- حوالي 10200 دج، وهو مبلغ مرتفع بالنسبة للمواطن الجزائري الذي أجره اليومي 7.5 دولار في عام 2018 (فايزة، 2018)، وعليه من خلال كوني أحد المحيين للسفر وقد خضت عدة تجارب مشابهة، وبحديثي مع عدة أفراد من وحدات العينة القاطنين بمدينة بسكرة، ارتأينا إلى أن يكون مبلغ الاشتراك لتفعيل خاصية "متحقق منه" 1200 دج كاشتراك سنوي، فهو مبلغ زهيد بالنسبة لكل الفئات المستهدفة، فهو يمثل 6% من متوسط دخل الفرد الجزائري.

السعر: وهو من أحد الأركان المهمة التي تحدد بالفعل مدى الإقبال الذي سيشهده المنتج أو الخدمة، ويجدر بنا ذكر أن الخدمة المقدمة من طرفنا ستكون مجانية للجميع، وستكون خدمة الدفع فقط لمن يريد جعل حسابه "متحقق منه" كخطوة لزيادة موثوقيته، وعليه لتحديد السعر اعتمدنا على أهم عاملين يؤثران على الخدمة المقدمة واللذان هما:

- تكاليف الإنتاج واليد العاملة والمواد الأولية:

بما أن المشروع تكاليفه التشغيلية ليست بالكبيرة، فالعملية الإنتاجية للخدمة يديرها المالك فقط ولا تتطلب سوى اشتراك انترنت والكهرباء، وهذا يعني عتبة المردودية لن تكون بالأمر الصعب الوصول إليه.

- المنافسة والمنتجات التي تنافس منتجك

بما أن المنافس الوحيد للمشروع هو Couchsurfing والذي يعتمد على نظام تسعير يعتبر ليس في متناول كل الجزائريين، حيث يكون الاشتراك السنوي لتفعيل خاصية "متحقق منه" 60 دولار، وهذا يساوي حوالي 6% (إذا اعتبرنا الأجر القاعدي 1000 دولار) من الأجر القاعدي في أوروبا، ومنه يجب اعتماد سياسة تسعيرية نراعي فيها المستوى المعيشي للشعب الجزائري، بحيث سعر الخدمة لا يتجاوز ال 6% من الأجر القاعدي.

- الحساسية للسعر

بما أن متوسط دخل الفرد اليومي في الجزائر منخفض وهو ما يعادل 7.5 دولار (فايزة، 2018)، أي شهريا 225 دولار، وما يعادل بالعملة المحلية (1 دولار يعادل 128.78 دينار) 28968.75 دج، وعليه فإن السلوك الاستهلاكي لشريحة معتبرة من المجتمع الجزائري، تميل إلى اقتناء السع والخدمات بأقل الأثمان، هذا معناه أن أي تغير طفيف في السعر سوف يغير بشكل كبير في السلوك الاستهلاكي.

• القيمة والفائدة التي يحققها للمستهلك

يمكن هذا التطبيق رواده من التخلص من أكبر هاجس يواجه محبي السفر وهو المبيت، إذ تشكل تكلفة المبيت في أغلب الأحيان - إذا كان شخص سيقضي 3 أيام في ولاية معينة، وكان سعر الليلة في فندق أو ستوديو ب 2900 دج، وميزانية الرحلة 25000 دج- ستمثل ما قدره 34.8% من ميزانية الرحلة.

مما سبق وبمراعاة العوامل السالفة الذكر والتي تتحكم في السياسة التسعيرية، يجب اختيار سعر بيع للخدمة يكون يراعي متوسط الأجر في الجزائر - والذي هو 28968.75 دج - بحيث يكون في مجال لا يتعدى بكثير ال 6% من الأجر القاعدي المقدر ب 18000 دج، ويبقى ثابت لمدة طويلة، وفي نفس الوقت يغطي تكاليف الإنتاج واليد العاملة والمواد الأولية، ومقبول مقارنة بالقيمة المضافة التي يقدمها المشروع، ومنه سيكون الاشتراك السنوي سوف 1200 دج، والذي يمثل حوالي 6% من الأجر القاعدي، وبطرحه على مجموعة من رواد تطبيق couchsurfing القاطنين بمدينة بسكرة استحسنوه ورأوه على أنه في المتناول.

المكان: تتضمن هذه العملية تحديد الأماكن التي يتواجد فيها الناس الذين قد يتكون لديهم الاهتمام بالخدمة المقدمة، وتقديمها وعرضها في الأماكن التي ستكون واضحة ومرئية لهم، ولمعرفة الحيز المكاني للزبائن يجب معرفة:

• لأماكن التي يستخدمها الزبائن المحتملون للبحث عن المنتجات والخدمات التي تقدمها

في حالتنا هذه فان مكان سيكون افتراضي، ولا داعي لتواجد مكان مادي للخدمة، فأغلب من يبحث عن خدمات في مجال السياحة، يتوجه مباشرة إلى شبكة الانترنت ليحصل على المعلومات التي يحتاجها، ومن بين أهم المنصات التي يستخدمها عشاق السفر نجد: YouTube، Google، Instagram، Facebook، وعليه مما سبق فان مكان تواجد الفئة المستهدفة من هذا المشروع، ستكون عبر شبكة الانترنت.

الترويج: لا يتعلق هذا الركن بالعروض الخاصة والتخفيضات، لكنه يتعلق بالأعمال والإجراءات التي تجعل الزبون المحتمل يتعرف على منتجك ويراه الخيار الفعال والمفيد للقضاء على جميع المشكلات التي يعاني منها، وللتعرف على أنجع الطرق الترويجية يجب الإجابة على ما يلي:

• ما هي أفضل القنوات الترويجية:

بمعنى آخر ما هي وسائل التواصل الاجتماعي التي يستخدمها الزبائن المحتملون باستمرار أو ما هي الأماكن التي يرتادها الجمهور المحتمل ويتواجد فيها بشكل متكرر، حيث نجد أن أغلب من يبحث عن خدمات في مجال السياحة، يتوجه مباشرة إلى شبكة الانترنت ليحصل على المعلومات التي يحتاجها، ومن بين أهم المنصات التي يستخدمها عشاق السفر نجد: YouTube، Google، Instagram، Facebook .

• اكتشف أفضل أنواع وصيغ المحتويات التي يمكن أن تساعد على تقديم الخدمة بأفضل صورة ممكنة:

من أهم ما يؤثر على محبي السفر هي صناعة المحتوى بجميع أنواعها، والتي يجب أن تكون بلغة مفهومة للجمهور الموجهة له، وفي حالتنا هذه المجتمع الجزائري يستطيع فهم اللغة العربية، الانجليزية، والفرنسية، ومن بين أهم ما يلقي صدى كبير فيما يتعلق بصناعة المحتوى نجد: مقاطع الفيديو بأنواعها المختلفة منها ما يكون سينمائي، مدونة فيديو (VLOG)، بودكاست،....الخ، أيضا الصور، والمقالات المكتوب، وعليه مما سبق .

ستكون الحملة الترويجية عبر منصات التواصل الاجتماعي وبالتحديد Instagram و facebook، من خلال إدراج مقاطع الفيديو بأنواعها المختلفة، أيضا الصور، والمقالات المكتوب، وفي وقت لاحق ستوسع الحملة الترويجي لتصل إلى محركات البحث YouTube،Google .

المطلب الخامس: الخطة التسويقية

قبل إطلاق هذا التطبيق في Play Store سيتم وضعه أولا فقط على مستوى محرك Google ، ومن ثم سيتم إطلاق عدة صفحات تحمل اسم التطبيق السياحي "TehWissA" والتي هي: Facebook ، Instagram، YouTube ، حيث يتم فيها نشر محتوى عن السياحة الداخلية في الجزائر لإبهار المتابعين بمدى القدرات السياحية التي تتوفر عليها الجزائر، وإعطاء آراء واقتراحات عن كيفية السفر بأقل التكاليف، واقتراح خطط سياحية عن كل مدينة، وخلق مجتمعات داخل هذه الصفحات المنشأة، للاستفادة منهم في إعداد الخطط السياحية والكون كأول المستقبلين للتطبيق، ومصدر مجاني للتسويق للتطبيق، ثم فيما بعد عند تكون طلب معتبر على التطبيق سيتم تنزيله على مستوى Play Store على "الأونرويد" وأنظمة التشغيل الأخرى.

المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي:

الخدمة المقدمة عن طريق التطبيق تبدأ من الزبون وتنتهي إليه، حيث تبدأ عملية صنع الخدمة في الوقت الذي يتخذ فيه الزبون القرار باستخدام تطبيقنا، ولفهم صيرورة هذه العملية يجب التعرف أولا على:

المطلب الأول: دراسة موقع المشروع

أولا: موقع المشروع

بما أن المشروع ليس لديه تموقع مادي فهو ينشط على مستوى شبكة الانترنت، إلا أنه يجب علينا تحديد المجال الجغرافي الذي ينشط ضمنه، وعليه فهذا المشروع ينشط ضمن حدود الجزائر الجغرافية، بحيث لا يمكن استخدامه في أي مكان خارج حدود الدولة الجزائرية.

ثانيا: أسباب اختيار الموقع وتأثير المشروع على البيئة

1- اختيار الموقع: أهم سبب لاختيار موقع المشروع ضمن حدود الدولة الجزائرية هو كوني أفطن ضمن هذه الحدود، وهذا سيسهل عملية التحكم في المشروع أكثر، ولكوني أهدف إلى إحياء التراث البسكري في استقبال السياح.

2- تأثير المشروع على البيئة: قد يكون للمشروع أثر ايجابي كزيادة اهتمام السكان بنظافة محيطهم لاستقطاب السياح، وقد يكون هناك أثر سلبي على البيئة، إذ أن توافد السياح على المنطقة قد يؤدي الى:

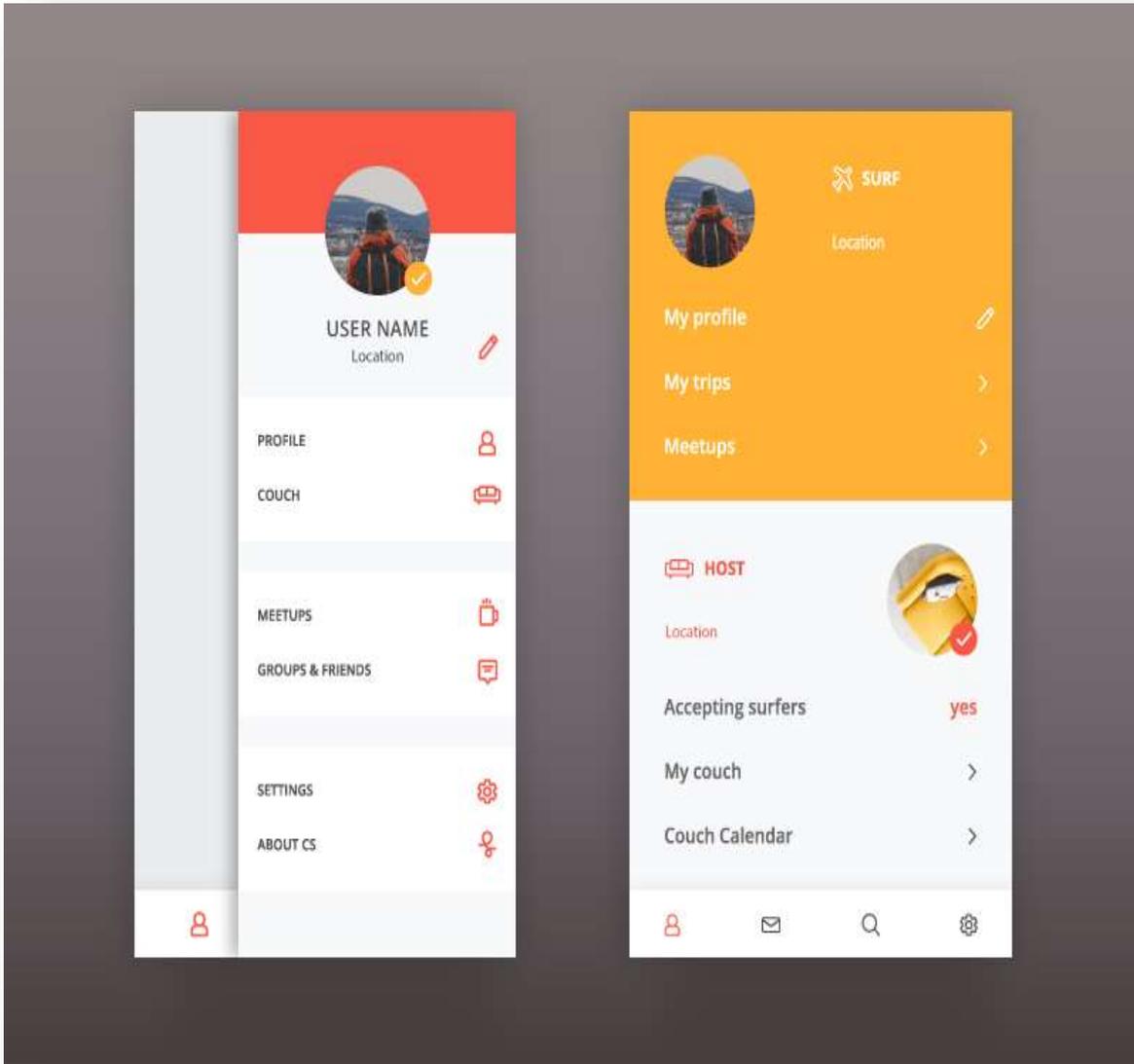
- استنزاف الموارد الطبيعية للمنطقة.
- عزوف السكان عن الأنشطة الاقتصادية المتعبة وتوجههم نحو السياحة.
- زيادة حجم النفايات التي تخرجها كل منطقة.
- قد تدمر بعض المعالم الأثرية اثر السلوك غير العقلاني للسياح.

ثالثا: التصميم الداخلي للمشروع

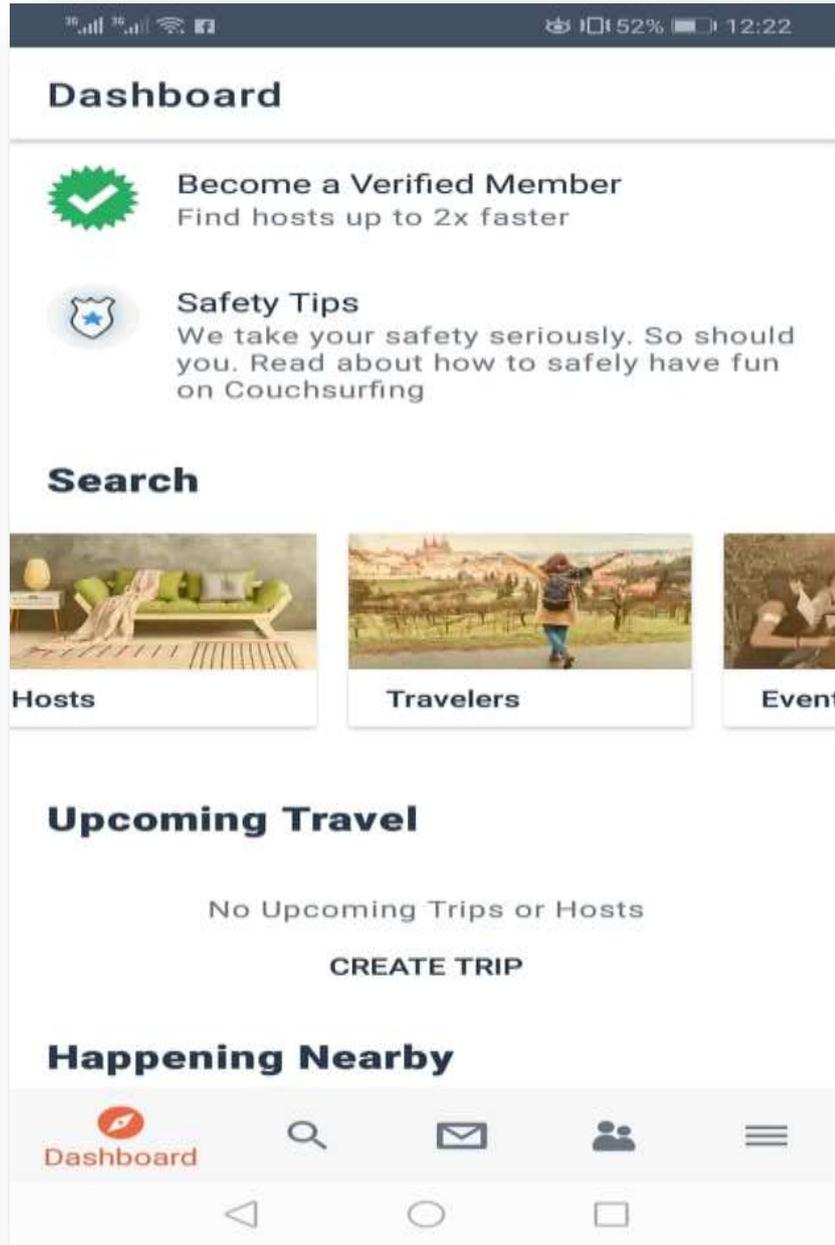
التطبيق مقسم إلى أربعة أقسام:

(ملاحظة: الصور المدرجة كلها مأخوذة من تطبيق Couchsurfing)

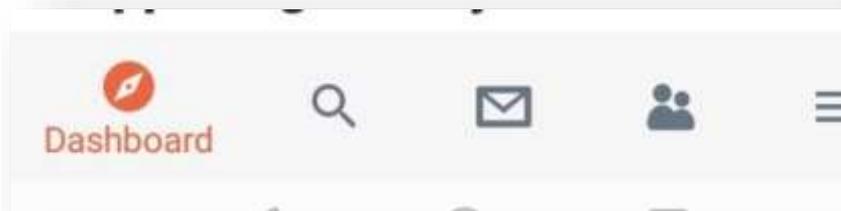
- القسم الأول: يكون فيه تسجيل الدخول أو إنشاء حساب، بحيث تقوم بإدخال بياناتك الشخصية لتستطيع الدخول إلى حسابك على التطبيق.



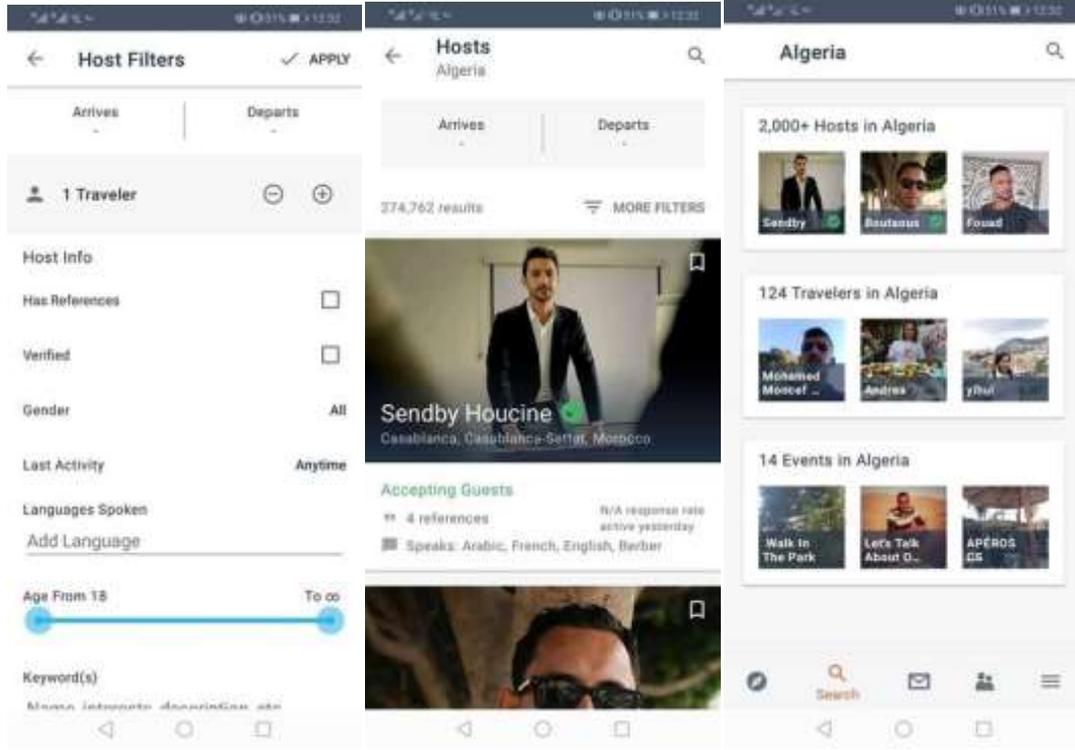
- القسم الثاني: الصفحة الرئيسية وهي مكان مخصص لعرض الإعلانات، فرص لحضور حدث ما (مناسبة)، تخفيضات.....



- القسم الثالث: شريط الاستعلامات وهو شريط يقع في أدنى الشاشة يحتوي على نوافذ تعطيك فهم جيد للتطبيق، مثلا: نافذة لبيانات الاتصال، نافذة حول التطبيق، رسالة التطبيق، سياسة الدفع، السياسة الأمنية....



- القسم الرابع: شريط البحث وهو أهم عنصر في التطبيق إذ من خلاله تستطيع البحث عن مستضيف، راغب بالتجول، حدث، فعند النقر عليها تفتح لك نافذة بها مجموعة من معايير التي تستطيع إضافتها في بحثك، مثلا تحديد المنطقة التي ترغب بالذهاب لها، هل ترغب بمستضيف متحقق منه أم لا، تقييم المستضيف، العمر، الجنس.... .



المطلب الثاني: الخدمات المتوافرة

يوفر التطبيق ثلاث أنواع من الخدمات والتي تتجسد في:

- 1- إمكانية البحث عن مستضيفين في منطقة معينة.
- 2- إمكانية البحث عن من ينوي السفر إلى نفس وجهتك في نفس توقيت رحلتك.
- 3- إمكانية البحث عن من يقيم بعض المناسبات ويبحث عن مشاركين.

المطلب الثالث: صيغ الاشتراك

بغض النظر عن نيتك تريد أن تكون مسافرا أم مستضيف فعملية التسجيل واحدة، فعند التسجيل تكتسب الصفتين في نفس الوقت، فيخول لك أن تكون مسافرا أو مستضيفا في أي وقت شئت، ففي الوقت الذي ترسل فيه طلبات استضافة قد تتلقى من أحدهم طلب لتستضيفه.

المطلب الرابع: خطوات صنع الخدمة

1. **المرحلة الأولى:** عملية إنشاء حساب على تطبيقنا، ففي هذه المرحلة يكون فيها تعرف أولي على الزبون بحيث يقدم بياناته للتحقق منه، أيضا تتم عملية تقديم وتعريف مختلف الخدمات والامتيازات التي نقدمها والممكن أن يستفيد منها.
2. **المرحلة الثانية:** يتم توفير الوساطة في التواصل مع الطرف الآخر سواء كان مستضيف أو مسافر أو متجول، حيث تعتبر أهم مرحلة في عملية صنع الخدمة، فمدى جودة الربط بينهما وتوفير المعلومات عن كليهما سوف يرفع من قيمة التطبيق ومدى الإقبال عليه.
3. **المرحلة الثالثة:** وهي مرحلة تكون بعد أن تتم عملية الاستضافة، بحيث يقوم كل من المضيف والمسافر بكتابة تقييم كل عن الآخر، بحيث يصف كيف مضت الرحلة، وما مدى إعجابه بالشخص الآخر ويعطيه تقيما من واحد إلى خمسة نجوم حسب جودة المعاملة، ولهذا يستحسن أن يكون معاملتك الآخرين محترمة، فكل تعليق يكتب في صفحتك لا يمحي، وهذا سيحرمك فرصة استقبال أو الإقامة عند الآخرين.

المطلب الخامس: متطلبات العملية الإنتاجية

أما بالنسبة لما تحتاجه العملية الإنتاجية لإنتاج الخدمة، فالمشروع يحتاج:

- **حاسوب:** والذي بدوره يعالج الطلبات، والتحويلات المالية، والرد على المستخدمين، والذي هو متوفر حاليا ولا داعي لاقتناء واحد جديد.
- **عامل:** وهو المشغل للحاسوب، حيث أن كل العمليات المجرات ستكون بتحكم العامل وليست آلية، والذي هو صاحب المشروع ويتقاضى 18000 دج شهريا، بالإضافة اشتراكات لدى الضمان الاجتماعي والمقدرة ب 35% من الأجر الشهري 6300 دج.
- **انترنت:** يجب أن يكون الحاسوب متصل بشبكة الانترنت ليتمكن من معالجة هذه العمليات، والتي يكون الاشتراك الشهري فيها بقيمة 3500 دج.

المبحث الرابع: المخطط المالي:

يتوقف إعداداه على نتائج المخطط التسويقي والإنتاجي، حيث أن الأول يحدد لنا حجم وقيمة المبيعات المتوقعة، والثاني يبين لنا عناصر وقيمة التكاليف الاستثمارية وتكاليف الإنتاج، وعليه فالمخطط المالي يساعد كثيرا في اتخاذ القرار بشأن الاستثمار في المشروع، ويتضمن المخطط المالي الخطوات التالية:

المطلب الأول: إيرادات و تكاليف المشروع.

أولا: الإيرادات المتوقعة من المبيعات:

تقوم المؤسسة بتقديم خدمة واحدة والتي هي توفير منصة الاتصال بين المسافرين والمستضيف، و الجدول التالي يوضح ذلك:

سنقوم بحساب الإيرادات المتوقعة من خلال استخدام البيانات التي تم استخراجها من المخطط التسويقي الخاصة بالنتبؤ بالطلب، وبما أن المشروع لا يتحصل على الأموال إلا من الفئة التي تقوم بإنشاء حساب متحقق منه، وعليه قمنا بالنتبؤ بعدد المسجلين الذي من المحتمل أن ينشئوا حسابا متحقق منها، وهذا عن طريق استخراج نسبتهم من عدد الأعضاء الإجمالي على المستوى الوطني والمقدرة ب 5.7%

الجدول 8: التنبؤ بحجم المبيعات

| CA | التنبؤ بعدد الأعضاء المتحقق منهم على مستوى الوطن | التنبؤ بعدد الأعضاء على مستوى الوطن | |
|-----------|--|-------------------------------------|------|
| 0 | 0 | 0 | 2020 |
| 266076 | 221,73 | 3890 | 2021 |
| 2125461,6 | 1771,218 | 31074 | 2022 |
| 3984847,2 | 3320,706 | 58258 | 2023 |
| 5844164,4 | 4870,137 | 85441 | 2024 |

| | | | |
|------------|-----------|--------|------|
| 7703550 | 6419,625 | 112625 | 2025 |
| 9562867,2 | 7969,056 | 139808 | 2026 |
| 11422252,8 | 9518,544 | 166992 | 2027 |
| 13281570 | 11067,975 | 194175 | 2028 |
| 15140955,6 | 12617,463 | 221359 | 2029 |
| 17000272,8 | 14166,894 | 248542 | 2030 |
| 18859658,4 | 15716,382 | 275726 | 2031 |

المصدر: من إعداد الطالب

ثانيا: تكاليف المشروع :

والتي تشمل على العناصر التالية:

- تحديد التكاليف التشغيلية السنوية:

هي تلك التكاليف اللازمة لتشغيل المشروع لأول سنة:

الجدول 9 التكاليف التشغيلية السنوية

| التكاليف | البيان |
|----------|-----------------|
| 297900 | الأجور |
| 42000 | مصاريف الانترنت |
| 8000 | الصيانة |
| 20000 | الكهرباء |
| 367900 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب

• هيكل الاستثمار

الجدول 10 هيكل الاستثمار

| التكاليف | البيان |
|----------|------------------|
| 20000 | البرنامج |
| 50000 | تجهيزات مكتب |
| 30000 | رأس المال العامل |
| 100000 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: مصادر التمويل

أولاً: هيكل تمويل المشروع:

يتم تمويل المشروع بعدة طرق إما بمصادر خاصة مائة بالمائة أو عن طريق تمويل ثنائي أو ثلاثي (تمويل خاص + القروض من المؤسسات المالية...)، وهنا المشروع سوف يكون ممول من المدخرات الشخصية.

ثانياً: اهتلاك الاستثمارات

قسط الإهلاك = تكلفة الشراء ÷ العمر الإنتاجي.

الجدول 11 اهتلاك الاستثمارات

| البيان | قيمة الأصل (دج) | العمر الإنتاجي (سنوات) | قسط الإهلاك السنوي (دج) |
|--------------|-----------------|------------------------|-------------------------|
| تجهيزات مكتب | 50000 | 10 | 5000 |

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثالث: القوائم المالية.

أولاً: الميزانية الافتتاحية:

تظهر الوضعية المالية للمؤسسة في بداية السنة أو بتاريخ تكوينها، ومن خصائصها أنها غير إلزامية قانوناً ولا تظهر النتيجة فيها، حيث تتكون من جانب يضم الخصوم أي الموارد، وجانب يضم الأصول أي الاستخدامات:

الجدول 12 الميزانية الافتتاحية للمشروع

| المبلغ | الخصوم | المبلغ | الأصول |
|--------|----------------|--------|----------------|
| 100000 | أموال خاصة | | أصول غير جارية |
| | | 20000 | تثبيبات معنوية |
| | | | البرنامج |
| ١ | خصوم غير جارية | 50000 | تثبيبات مادية |
| | | | تجهيزات مكتب |
| | | ١ | أصول جارية |
| | | 30000 | الصندوق |
| 100000 | المجموع | 100000 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب

ثانياً: جدول حساب النتائج التوقعي

هو جدول يوضح مختلف التكاليف والإيرادات المتوقع للمشروع، حيث يسمح لصاحب المشروع بتتبع تطورها على مدى 03 سنوات أو أكثر وذلك من أجل المساعدة في اتخاذ القرارات والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول 13 جدول حساب النتائج التوقعي لثلاث سنوات

| السنة 3 | السنة 2 | السنة 1 | البيان |
|-------------|-------------|-----------|---|
| 3984847.2 | 2125461.6 | 266076 | رقم الأعمال |
| 42000 | 42000 | 42000 | كلفة المبيعات (اشترك انترنت) |
| 3942847.2 | 2083461.6 | 224076 | هامش الربح الاجمالي = رقم الأعمال - كلفة المبيعات |
| 6000 | 6000 | 6000 | المنتجات العمليات الأخرى |
| / | / | / | الأعباء العملياتية الأخرى |
| 3924847.2 | 2065461.6 | 206076 | النتيجة العملياتية (القيمة المضافة) |
| 745720.968 | 392437.704 | 39154.44 | الضرائب الواجب دفعها عن النتائج |
| 3179126.232 | 165236928 | 166921.56 | النتيجة الصافية خالية من الضريبة |
| 5000 | 5000 | 5000 | الاهتلاك |
| 3174126.232 | 1668023.896 | 161921.56 | صافي نتيجة السنة المالية |

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال جدول حسابات النتائج نلاحظ أن المشروع ناجح ويحقق أرباح في السنة الأولى ب 161921.56دج.

ثالثا: التدفقات النقدية للمشروع

الجدول 14 التدفقات النقدية للمشروع

| السنة 3 | السنة 2 | السنة 1 | |
|----------------|---------------|-------------|----------------------|
| 3179126.232 | 165236928 | 166921.56 | التدفق النقدي الصافي |
| 3179126232.942 | 152972687.808 | 16358312.88 | التدفق النقدي الحالي |

المصدر: من إعداد الطالب

✓ التدفق النقدي الصافي = النتيجة الصافية + قسط إهلاك تلك السنة.

✓ التدفق النقدي الحالي = التدفق النقدي الصافي $\div (1.07)^n$ حيث n رقم السنة.

✓ صافي القيمة الحالية = مجموع التدفقات النقدية المحينة - قيمة الاستثمار الأولي.

تقييم مردودية المشروع على حسب طريقة صافي القيمة الحالية: حيث تم اعتماد نسبة التضخم 1.9% لعام 2020 حسب الديوان الوطني للإحصاء.

صافي القيمة الحالية = مجموع التدفقات النقدية المحينة - قيمة الاستثمار الأولي.

$$Van = 333734752038 - 100000 = 333734652038DZD$$

بما أن القيمة الحالية للتدفقات النقدية تفوق قيمة الاستثمار الأولي فالمشروع مربح.

حسب فترة الاسترداد:

بما أن تكلفة الاستثمار الأولي تقدر ب: 100000 دج، فهي تقع ضمن السنة الأول من التدفقات النقدية الصافية (166921.56)، وعليه سنقوم بحساب المدة الزمنية التي تعبر تدفق نقدي بقدر 100000 دج باستخدام الطريقة التالية:

166921.56 دج ← 12 شهر

100000 دج ← س

$$\text{وعليه: س} = 166921.56 / (12 * 100000)$$

ومنه $\text{س} = 7.189$ ولإيجاد ما قدره 0.189 من الشهر نقوم بضرب هذه القيمة في 30 لمعرفة كم تمثل من أيام فنجد 5 أيام .

إذن حسب فترة الاسترداد والتي تمثل المدة اللازمة لتغطية التكاليف الاستثمارية، فالمشروع قادر على تغطية هذه التكاليف في أول سبعة أشهر وخمسة أيام.

رابعاً: الميزانية الختامية

الجدول 15 الميزانية الختامية

| المبلغ | الخصوم | المبلغ | قسط الاهتلاك | القيمة الإجمالية | الأصول |
|-----------|----------------|----------|--------------|------------------|---|
| 100000 | الأموال الخاصة | 45000 | 5000 | 50000 | أصول غير جارية تثبيبات مادية تجهيزات مكتب |
| 161921.56 | النتيجة | 16247156 | | | أصول جارية الصندوق |
| 16292156 | المجموع | 16292156 | | | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب

المبحث الخامس: المخطط التنظيمي

المطلب الأول: الصيغة القانونية لإنشاء المشروع.

يصنف المشروع في السجل التجاري برمز النشاط "607069"، وبتسمية النشاط برمجة أنظمة الإعلام الآلي.

أولاً: الشكل القانوني:

هي مؤسسة ذات المسؤولية المحدودة وذات الشخص الوحيد EURL.

ثانياً: الإطار القانوني للمشروع:

بما أن المشروع يعتمد فقط على المدخرات الشخصية، فإن الشيء الوحيد الواجب توفره لمباشرة النشاط هو

التسجيل في السجل التجاري لبدأ النشاط بصفة قانونية، حيث أن هذا الأخير يتطلب:

• ملف استخراج سجل التجاري:

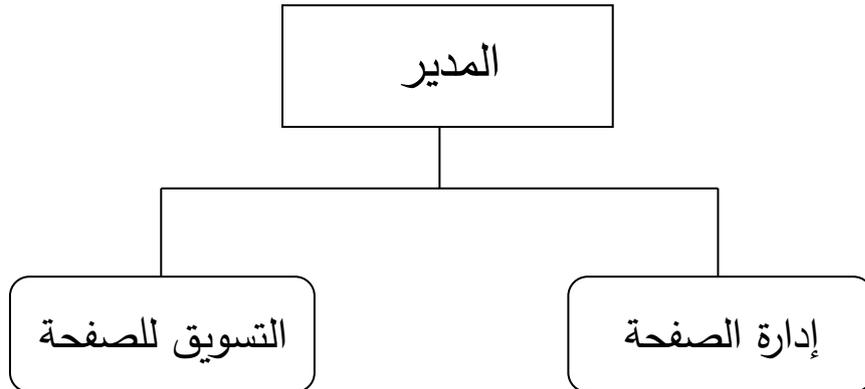
- _ طلب موقع حسب الاستمارة المعدة من قبل المركز الوطني للسجل التجاري.
- _ عقد ملكية المحل التجاري أو عقد إيجار المحل التجاري باسم الشركة معد من طرف موثق.
- _ مستخرج من صحيفة السوابق العدلية (رقم 3).
- _ شهادة ميلاد رقم 12.
- _ إيصال يثبت دفع حقوق الطابع المقدر ب 4000دج يتم الدفع على مستوى قباضة الضرائب.
- _ إيصال دفع رسوم حقوق التسجيل في السجل التجاري الذي يقدمه المركز الوطني للسجل التجاري
- _ اعتماد أو رخصة ممارسة النشاط بالنسبة للمهن والنشاطات المنظمة.

المطلب الثاني: الخطة التنظيمية للمشروع.

أولاً: الهيكل التنظيمي للمشروع:

بما أن المشروع يديره فقط صاحب المشروع ولا توجد هناك مستويات سلطة، وعليه سنقوم ببناء الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف، والشكل التالي يوضح لنا الهيكل التنظيمي للمشروع:

الشكل 5 الهيكل التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالب

كل الوظائف سوف تدار من طرف المسير المالك فقط، حيث سيكون هناك قسم واحد يهتم بالوظائف التالية:

ا. **الإدارة الصفحة:** ستكون لشؤون الصفحة والمراقبة عن كثب لأي خلل أو مشكل على مستوى الصفحة في عرض الإعلانات، أو على مستوى الحسابات (عملية التحقق من الحسابات، متابعة عمليات الدفع عبر الحساب الجاري)، الشكاوى أو التواصل مع المستخدمين.

ا. **التسويق للصفحة:** والذي يهتم بالتعريف بالخدمة واتخاذ مختلف الإجراءات وانتهاج مختلف الطرق لتنشيط الحركة السياحية عبر الموقع، سوف يكون فيه استخدام وإسقاط للعديد من المفاهيم التسويقية الإدارية الحديثة.

ثانيا: تحديد أوقات العمل:

ستكون أوقات العمل طيلة أيام الأسبوع، أما بالنسبة للأوقات خلال اليوم فتستكون مقسمة حسب النشاط:

- الإدارة: تكون من 8 صباحا حتى 7 مساءا.
- التسويق: لا يكون للحملات التسويقية دوام معين وإنما حجم ساعي حسب الحاجة.

خلاصة

خلال هذا الفصل تم إعداد مخطط أعمال لمشروع "تطبيق سياحي" بالجزائر، حيث تم التطرق إلى مختلف الجوانب الأساسية لمخطط الأعمال، وهذا سعياً للفهم الجيد لمختلف جوانب المشروع، ولتوضيح خارطة الطريق أمام المسير وتقليص حالة عدم التأكد، وعليه يمكن إنشاء مؤسسة مبنية على دراسة واقعية يمكن الاعتماد عليها مستقبلاً كمعيار لتقييم أداء المؤسسة ومدى سيرها في تحقيق الأهداف المسطرة، وفي الأخير تبين أن مشروع "تطبيق سياحي بالجزائر" هو مشروع ناجح، وهذا ما تم إثباته عبر ما تم التطرق إليه في هذا الفصل.

الخاتمة

في ظل توجهات اقتصادية حديثة تشهدها البلاد، بدأ يظهر مفهوم المؤسسات الناشئة والتي تعتبر مصطلح محوري في العديد من الاقتصاديات خاصة الرأسمالية منها، فهي أساس التدمير الخلاق في الدورات الاقتصادية الرأسمالية، وعليه كمحاولة لمواكبة هذا التطور قمنا بإعداد مخطط الأعمال لمشروع تطبيق سياحي - TehWissA - بالجزائر، والذي تم استنباط فكرته من عادات سكان ولاية بسكرة في استضافة السياحي داخل منازلهم، ومحاولة لتدعيم السياحة الداخلية.

وقد توصلنا خلال ما تم التطرق إليه في الجزء النظري لهذه المذكرة أن المؤسسة الناشئة أو STARTUP هي تسمية تطلق على مؤسسة في بداية نشاطها وتتميز بمجموعة من الخصائص تميزها عن الباقي المؤسسات الأخرى، حيث اختلفت هذه الأخيرة باختلاف وجهات النظر والاقتصاديات التي نشأت فيها، لكن من بين أهم ما اشتركت فيه هذه المؤسسات نجد: النمو السريع، يقل عمرها عن 10 سنوات، تأتي بأفكار إبداعية، تستهدف شريحة كبيرة من خلال اختيار نموذج عمل خالق للقيمة يتماشى مع أغلب الظروف، والذي يلعب حجر أساس في تكوين مخطط الأعمال الذي يعتبر خطوة أساسية لتطبيق المشروع، حيث يستعمل كأداة تواصل داخلية وخارجية تستخدم لتخصص المواد وتسوق للمشروع، بالإضافة إلى كونه أداة تحليل إستراتيجية تستخدم كلوحة قيادة لتحقيق الأهداف المسطرة.

ومن بين أهم النتائج التطبيقية التي تم التوصل إليها، والتي تمثل الغاية الأسمى من وراء إجراء هذه المذكرة نجد: من الناحية التسويقية فالمشروع يستهدف شريحة مخصصة من الجزائريين الذين هم رواد موقع Couchsurfing، والذي يعتبر المنافس الوحيد للمشروع، وللتغلب عليه سنستخدم إستراتيجية السيطرة، ومن الناحية الإنتاجية فالمشروع سوف يقدم ثلاث أصناف من الخدمات عبر هذه المنصة الافتراضية والتي هي: البحث عن مستضيف، البحث عن متجول ينوي الذهاب إلى نفس وجهتك، البحث عن مناسبة، ومن الناحية القانونية فالمؤسسة سوف تكون على شكل مؤسسة ذات المسؤولية المحدودة وذات الشخص الوحيد (EURL)، وبالنسبة للجانب المالي وهو الأهم، فالمشروع مريح بحيث يستطيع استرداد التكاليف الاستثمارية الأولية في أول سبعة أشهر من بداية النشاط

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- مذكرات:

1. سليمة طبايبية، سعيدة بورديمة، موسى بخاخشة. (2019). صناعة السياحة في الجزائر بين المؤهلات، المعوقات، وسبل النهوض. *الملتقى الدولي الأول حول السياحة تحت عنوان: . عنابة: جامعة باجي مختار - عنابة.*

- مقالات الكترونية:

1. شقوري فايزة. (06 23، 2018). 7.5 دولار. متوسط مدخول الجزائري يوميا خلال 2018.
2. وزارة السياحة والصناعات التقليدية. (12 07، 2019). لقاء وطني حول المؤسسات الناشئة في قطاع السياحة. (عبد القادر بن مسعود، المحرر) الجزائر.

المراجع الأجنبية:

- كتب:

1. Kollmann، T. S. (2016). *European startup monitor 2016*. Universität Duisburg-Essen Lehrstuhl für E-Business.

- مقالات:

1. Davila، A. F. (2003). Venture capital financing and the growth of startup firms. *Journal of business venturing*. 18 (6)، 689-708.
2. Filatotchev، I. T. (2006). The firm's strategic dynamics and corporate governance life-cycle. *International Journal of Managerial Finance*.، 1-54.
3. Miloud، T. A. (2012). Startup valuation by venture capitalists: an empirical study. *Venture Capital. HAL archives-ouverts*. 15 (5)، 154-171.
4. Nunn، L. &. (2010). The importance of a good business plan. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*.، 8 (2)، 95-109.

5. Sahlman, W. A. (1997). How to write a great business plan. Harvard business review, 75 (4), 98–109.
6. Zhao, D. J. (2020). Can entrepreneurship bring happiness? Evidence from Chin. Economic Modelling, 91, 679–686.

– ملتقيات دولية:

1. Salamzadeh, A. &. (2015). Startup companies: Life cycle and challenges. In 4th International conference on employment, education and entrepreneurship (EEE), (pp. 1–11). Belgrade, Serbia.

– مقالات من ملفات الكترونية:

1. Peek, S. (2019, 12 23). The Do's and Don'ts of Writing a Great Business Plan. Retrieved from Business News Daily: <https://www.businessnewsdaily.com/4533-business-plan-outline.html>
2. Pope, E. (2017, 05 16). THE DIFFERENCE BETWEEN A STARTUP AND A SMALL BUSINESS. Retrieved from GENERAL ASSEMBLY BLOG: <https://generalassemb.ly/blog/difference-between-a-startup-and-a-small-business/>
3. Sethi, J. (2014, 08 13). The Differences between Entrepreneurs and Startup Founders. Retrieved from LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/20140813173935-8497556-are-entrepreneurs-and-start-up-founders-the-ame#:~:text=A%20startup%20founder%20is%20different,that%20will%20someday%20become%20successful.&text=Unlike%20an%20entrepreneur%2C%20a%20start.service%20to%>