

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع:

إعداد مخطط أعمال لإنجاز مشروع وكالة إعلانات رقمية  
- ولاية بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في

شعبة علوم التسيير

تخصص: مقاولاتية

الأستاذ المشرف

- بومجان عادل

من إعداد الطالبتين:

- رهوة شهيناز

- رايس شهرزاد

## لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذة محضراً	- د. شرون روقية
بسكرة	مناقشا	- أستاذ مساعد أ	- د. محمدي رشيد
بسكرة	مقرا	- أستاذ	- بومجان عادل

الموسم الجامعي: 2021-2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع:

إعداد مخطط أعمال لإنجاز مشروع وكالة إعلانات رقمية  
- ولاية بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في

شعبة علوم التسيير

تخصص: مقاولاتية

الأستاذ المشرف

- بومجان عادل

من إعداد الطالبتين:

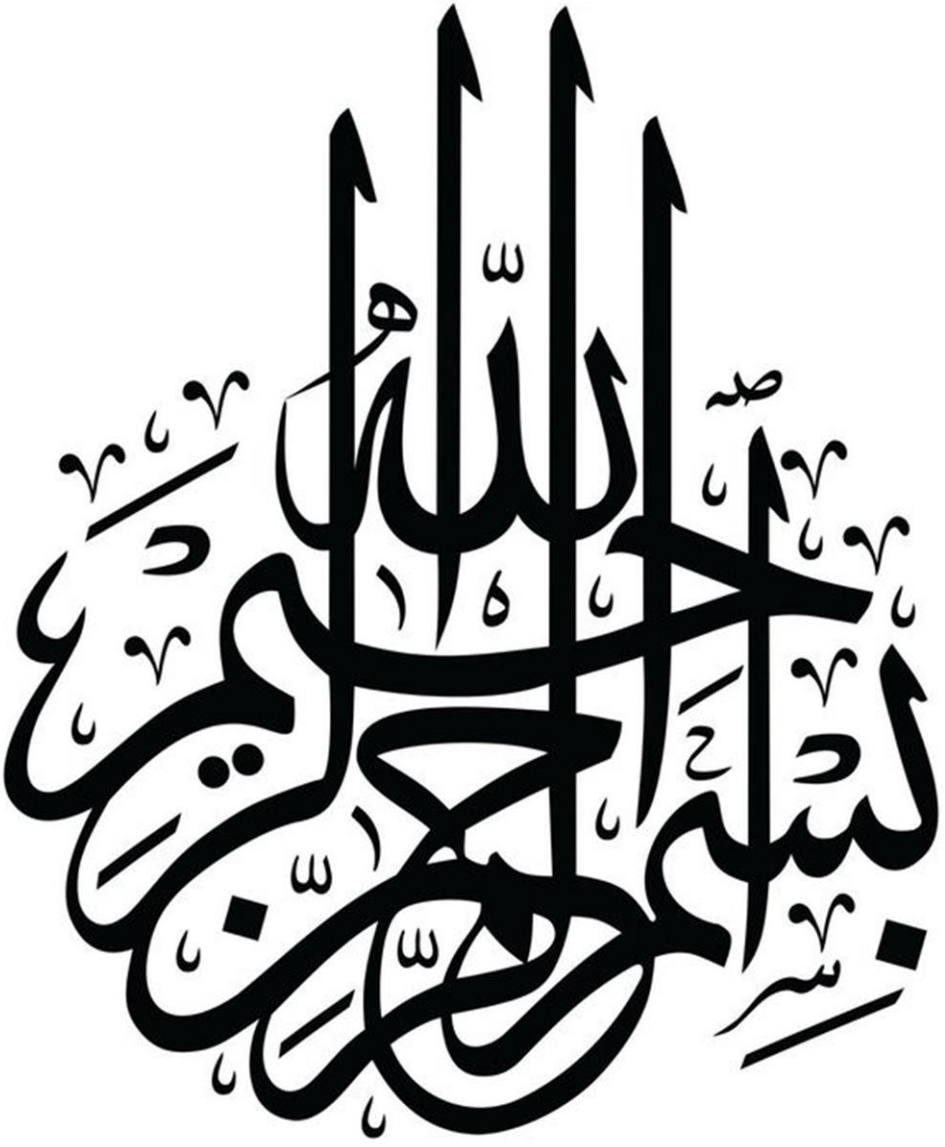
- رهوة شهيناز

- رايس شهرزاد

## لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- .....	- د. شرون روقية
بسكرة	مقرا	- .....	- د. محمدي رشيد
بسكرة	مناقشا	- .....	- بومجان عادل

الموسم الجامعي: 2021-2022



# الإهداء

إلى أغلى ما عندي في الحياة أمي و أبي

كلمت شكرا لا تكفي لتعبير عن شدة الامتنان و الفخر الذي بداخلي و لتعبير عن مدى حبي

لكما، كنتما و لازلتما سندي في الحياة. حفظكما الله و أدامكما تاجا فوق رؤوسنا.

إلى اللتين شاركتاني حبل الوريد و تقاسما معي لبن إنسان حبيب

أختي العزيزتين سارة و سليمة نور الإيمان.

كما لا أنسى رفيقات دربي و الغاليات على قلبي صديقاتي

و أخص بالذكر عائلتي الثانية نادي الطالبة الذي علمني ولا زال يعلمني معنى الصداقة وحب التعلم

والاكتشاف من أول يوم انضمت فيه له

ولا أنسى بذكر أيضا من تعبت و سهرت معي زميلتي ريس شهرزاد.

إلى أستاذي المشرف بومجان عادل و جميع أساتذة قسم التسيير.

إلى كل من و سعهم قلبي و لم يسعهم قلبي.

تقبلوا مني فائق الحب و التقدير.

# الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا و لم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا أما بعد :

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من لا يعلى عليها من حملتي في بطنها جنينا ثم حملتي بعد ولادتي حتى صرت امرأة فساعدتني و أحببتي و أعطتني بغير حساب و لا مقابل، ولا زالت تعطيني، لمن كان حنانها و عطائها أصل صبري و قدرتي على سهر الليالي، كانت دعواتها سر و صولي، و لا تكتمل فرحتها إلا بنجاحي " أمي الغالية" ، أشكرك بقدرتي جبي لكي و أتمنى من الله عز وجل أن يحفظك و يدخل الفرح و السرور على حياتك.

إلى من عمل بكدي في سبيلي و علمني معنى الكفاح و أوصلني إلى ما أنا عليه " أبي الكريم" أدامه الله

لي .

إلى إخوتي "سليم" ، "رياض".

إلى أخواتي "وردة"، "زهية"، "سارة"، "حسنا"، "لمياء".

إلى أولاد وبنات إخوتي "حفظهم الله و رعاهم".

إلى كل عائلتي جميع من وقفوا بجواري و ساعدوني بكل ما يملكون.

إلى من جمعني بهم الأيام صديقاتي "فتيحة"، "إيمان"، "خنساء".

إلى كل من يقتنع بفكرة بناءة و يدعوا إليها و يعمل على تحقيقها لا يتبغي بها إلا وجه الله و منفعة

للناس في كل زمان و مكان.

إلى كل من يحبني .

# شكر و عرفان

الحمد لله ، نحمده حمدا كثيرا طيبا مباركا كما ينبغي لجلال وجهه و عظيم سلطانه، أشكر الله عز وجل الذي أنار لنا دربنا، و فتح لنا أبواب العلم و المعرفة و أعاننا في كل خطوة لأداء هذا البحث و أمدنا بالقوة و الإرادة.

نتقدم بالشكر و الإحترام و العرفان

إلى

من أخلصا بالدعاء و لم يبخلا علينا بالعطاء الوالدين الكرمين أطال الله في عمرهما.

كما نتقدم ببالح الإمتنان و الشكر إلى أستاذنا المشرف " بومجان عادل " على توجيهاته و ملاحظاته القيمة.

إلى كل من ساعدني في إتمام هذا العمل و بوجه الخصوص الأساتذة الكرام الذين لم يبخلوا علينا بما أوزع الله عليهم من علم و معرفة و إلى كل من رافقنا في مسيرتنا الجامعية من زملاء و زميلات و خاصة

زملائي دفعة ماستر مقاولاتية 2022/2021

## الملخص:

شهدت الفترة الأخيرة ظهورا كبيرا لمؤسسات جديدة تم إنشاؤها و خلقها بفضل جهود السلطات العمومية استجابة للضرورة التي تملئها أهمية وجود هذه المؤسسات في النسيج الاقتصادي للبلد كمصدر فعال لخلق القيمة، و كما أن خلق و إنشاء المؤسسات شيء مهم إلا أن بقاءها و استمرارها أكثر أهمية بالنسبة لحاملي المشاريع و السلطات العمومية و كل الأطراف الأخذة، لهذا كان من الضروري الاعداد الجيد للمشروع واعداد مخطط أعمال متناسق و يناسب أهداف المشروع و البيئة المحيطة به، والقيام بترجمة فكرة المشروع في شكل معطيات كمية وكيفية وهذا وفق مجموعة من الخصائص: كالدقة والوضوح والتكامل والواقعية والشمولية، بهدف التطور والتأقلم مع المستجدات.

في هذا البحث تم التعرف على كيفية إعداد مخطط الأعمال، حيث قسمناه إلى فصلين أحدهما نظري قدمنا فيه مفهوم تصميم الإعلانات الرقمية ومفهوم مخطط الأعمال و فصلنا في كيفية إنجاز المخططات التسويقية و الإنتاجية و التنظيمية و المالية، و الآخر تطبيقي قمنا فيه بإنجاز مخطط أعمال لمشروع وكالة تصميم الإعلانات الرقمية Bee Advertising اعتمادا على ما رأيناه في الفصل النظري.

بعد القيام بالدراسة على مشروعنا تم التوصل إلى أهم مؤشرات المشروع، نذكر منها: طريقة التمويل التي اعتمدنا عليها عن طريق التمويل الذاتي و الذي يضم مساهمة أصحاب المشروع فقط، التكلفة الأولية للاستثمار 1500000 دج، النتيجة الصافية للسنة الأولية 1247420 دج، عتبة المردودية بالقيمة هي 3432617.354 دج، و أخيرا فترة الاسترداد هي 10 أشهر و 24 يوم.

و قد توصلنا إلى أن مشاريع الإعلانات الرقمية مربحة، و أنها مجال لا يزال خصبا للاستثمار فيه في بلادنا.

**الكلمات المفتاحية :** مخطط الأعمال، تصميم الإعلانات الرقمية .



## **Résumé:**

La période récente a vu la grande émergence de nouvelles institutions qui ont été créées grâce aux efforts des pouvoirs publics en réponse à la nécessité dictée par l'importance de la présence de ces institutions dans le tissu économique du pays comme source efficace de création de valeur. Et les pouvoirs publics et toutes les parties prenantes, pour cela il a fallu bien préparer le projet et élaborer un business plan harmonisé qui s'adapte aux objectifs du projet et au milieu environnant, et traduire l'idée de le projet sous forme de données quantitatives et qualitatives et ce selon un ensemble de caractéristiques : telles que la précision, la clarté, l'intégration, le réalisme et l'exhaustivité, dans un objectif de développement et d'adaptation avec les mises à jour.

Dans cette recherche, nous avons identifié comment préparer un plan d'affaires, car nous l'avons divisé en deux chapitres, dont l'un est théorique. Dans celui-ci, le concept de conception de publicité numérique et le concept de plan d'affaires et nous avons séparé comment réaliser des plans de marketing et de productivité. L'autre est pratique, dans laquelle nous avons réalisé un business plan pour le projet d'agence de design publicitaire numérique **Bee Advertising** basée sur ce que nous avons vu dans le chapitre théorique.

Après avoir mené l'étude sur notre projet, les indicateurs les plus importants du projet ont été atteints, notamment : le mode de financement sur lequel nous sommes appuyés à travers l'autofinancement, qui comprend la contribution des maîtres d'ouvrage uniquement, le coût d'investissement initial est de **1500000 DA**, le résultat net de l'année initiale est de **1247420 DA**, le seuil de rentabilité en valeur est de **3432617,354 DA**, et enfin une période Le remboursement est de **10 mois et 24 jours**.

Nous avons conclu que les projets de publicité numérique sont pratiques et qu'il s'agit toujours d'un domaine fertile pour les investissements dans notre pays.

**Mots-clés** : plan d'affaires, conception de publicité numérique.

مقدمة

استخدم مفهوم المقاولاتية على نطاق واسع في عالم الأعمال اليابانية أين تنتشر مؤسسات الأعمال المقاولاتية وهذا راجع للتقدم التكنولوجي السلي والخدمي، وفي ظل الأزمة البترولية التي تعيشها الجزائر اليوم تأتي المقاولاتية كحل لهذه المعضلة حيث تبنت الدولة الجزائرية هذا الطرح من خلال توفير أجهزة وهياكل دعم واستشارة للشباب الحاملين أفكار إبداعية ومشاريع خاصة عن طريق وضع "مخطط أعمال" كامل ومناسب يقوم بدوره على تحقيق جدوى ومردودية للمشروع في ظل بيئة تنافسية حادة حيث يعتبر مخطط الأعمال ترجمة لفكرة مشروع ما تدل بصفة تفصيلية على محتوى المشروع وإستراتيجيته وتطويره ونمو المرتقب لرقم الأعمال والنتائج المستقبلية وخاصة حاجات التمويل.

فمن بين المشاريع التي ارتأينا أنها ستساهم في تنويع قطاع الخدمات وبالضبط النشاط الإعلاني وهو مشروع شركة تصميم الإعلانات الرقمية حيث تعتبر أحد الأنشطة الرئيسية في مجال تسويق السلع والخدمات للعديد من الشركات.

حيث أن هناك العديد من الأسباب التي تجعل الإعلانات الرقمية الآن جزءا حيويا من إستراتيجية التسويق لأي نشاط تجاري، فربما أهم سبب هو أن المستهلكين يقضون المزيد والمزيد من الوقت في الاتصال بالانترنت من خلال المواقع الالكترونية وغيرها.

ونظرا لكل ما سبق ارتأينا فرصة الاستثمار في مشروع وكالة الإعلانات الرقمية تعتمد على تعزيز القوة التسويقية للشركات عن طريق توفير مجموعة من الخدمات التي تساعد على ترسيخ صورتها في أذهان المستهلكين وقبل إنشاء هذا المشروع لابد من وضع مخطط أعمال كامل ومناسب. حيث يعتبر مخطط الأعمال الوثيقة الرسمية التي تمثل المشروع واستراتيجياته المستقبلية التي تسهل الأعمال، كما يعطي كل المعلومات والأفكار التي يحددها صاحب المشروع.

وعليه فان مخطط الأعمال هو الإجابة عن التساؤلات حول كيفية مباشرة المشروع وتطويره من عدة جوانب، فمخطط الأعمال يعد ترجمة لصاحب المشروع في شكل معطيات بهدف النجاح وتطوير والتأقلم مع المستجدات عبر السنوات القادمة.

## 1. إشكالية الدراسة:

ونظرا لأهمية مخطط الأعمال في هذه الدراسة سنتطرق إلى الخطوات المتعلقة بكيفية إنشاء شركة ناشئة وإعداد مخطط الأعمال المناسب لها في جانبين جانب نظري نتناول فيه بعض المفاهيم المتعلقة بالإعلان ومخطط الأعمال وجانب تطبيقي يتضمن إعداد مخطط أعمال لمشروع شركة ناشئة لتصميم الإعلانات

➤ ماهي متطلبات إعداد مخطط أعمال لمشروع وكالة إعلانات رقمية في القطاع الخدماتي؟

## 2. الأسئلة الفرعية:

و للإجابة على هذه الإشكالية كان لزاما علينا أن نجيب على الأسئلة الفرعية التالية:

- واقع تصميم الإعلانات الرقمية في الجزائر؟
- ما المقصود بمخطط أعمال، و ما هي خطوات إعداده؟
- ما هي مراحل تنفيذ مخطط أعمال لمشروع شركة ناشئة لتصميم الإعلانات؟

## 3. أسباب اختيار الموضوع:

لقد كان اختيار هذه الدراسة نابعا عن مجموعة من الأسباب يمكن تقسيمها إلى أسباب ذاتية وأسباب موضوعية كما يلي:

أسباب ذاتية:

### 1- الأسباب الذاتية:

- كون فكرة المشروع حديثة ومطلوبة بكثرة في المجتمع.
- يمثل ميولي إلى هذا النوع من الدراسات المتعلقة بتصميم الإعلانات والتسويق الرقمي.
- الرغبة في تجسيد هذا المشروع مستقبلا.

### 2- الأسباب الموضوعية:

- حداثة وحدة هذا النوع من الموضوعات.
- أهمية تصميم الإعلانات في تنشيط السلع والخدمات
- أهمية التسويق الرقمي في وقتنا الحالي
- نقص الدراسات حول الموضوع.
- الرغبة في معرفة كيفية إيجاد حلول و معرفة أهم الأسباب التي أدت إلى عدم وجود مؤسسات تصميم الإعلانات الرقمية.

## 4. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- توجيه المنتج ومساعدته في تحقيق إعلان ذو أثر دائم وطويل لمنتجاته وخدماته.
- خلق علاقة تعريف بين العميل والمنتج ويؤثر بصفة مباشرة على قرارات الشراء.
- خلق حوار مع الجمهور والهدف توليد معرفة وعلاقة شخصية مع المنتج.
- تقليل نسبة المخاطرة و مواجهة التحديات المستقبلية للمشروع.
- إبراز الدور الذي تلعبه المشاريع الناشئة في التنمية الوطنية.

## 5. أهداف الدراسة:

يمكن حصر أهداف دراستنا في النقاط التالية:

- إبراز دور مخطط الأعمال في توضيح صورة المشروع قبل إنشائه.
- إبراز العلاقة بين مخطط الأعمال و نجاح المشروع الجديد.
- دور مخطط الأعمال في تطوير المشاريع و جعلها قطاعا قويا.
- تشجيع فكرة المؤسسات الناشئة ومدى فعاليتها على مستوى الاقتصادي.
- التركيز على دور الإعلانات الرقمية بالنسبة للمؤسسات
- تعزيز القوة التسويقية للشركات

## 6. منهج الدراسة:

دراستنا تتناول موضوع إنجاز مؤسسة تصميم الإعلانات الرقمية التي تعتمد على الإبداع والابتكار وهذا يشجع على تنمية المؤسسات الناشئة في الجزائر. لذلك نحتاج دراستنا العلمية إلى منهج يتلاءم مع طبيعة بحثنا من اجل الكشف على حقائق بهدف الوصول إلى نتائج محددة لذلك اعتمدنا على المنهج الوصفي من اجل الوصول إلى المعرفة الدقيقة كما هي في الواقع بالإضافة إلى أدوات البحث المتمثلة في الملاحظة و المقابلة .

## 7. هيكل الدراسة:

من أجل معالجتنا لهذا الموضوع قمنا بتقسيم هذه المذكرة إلى فصلين:

الفصل الأول: هو الفصل النظري الذي سنتناول فيه ماهية الإعلان الرقمي وأهمية الإعلان الرقمي في المؤسسات، وأيضاً ماهية مخطط الأعمال ومحاوره.

الفصل الثاني: وهو الفصل التطبيقي والذي سنتطرق فيه إلى مراحل إعداد مخطط أعمال انجاز وكالة إعلانات رقمية حيث سنحاول دراسة المشروع من الجانب النظري والتطبيقي.

## الفصل الأول:

الإطار النظري للإعلان الرقمي ومخطط الأعمال

تمهيد:

في ظل ما يشهده الاقتصاد العالمي من تطور واتساع ومع ظاهرة العولمة والانفتاح وما نتج عنه من تطور مختلف المنتجات والخدمات أصبح من الضروري إيجاد وسيلة تربط بين المؤسسة والجمهور المستهلك، فقد أصبح الإعلان الرقمي الوسيلة الأكثر فاعلية باعتبارها تحقق وسيلة اتصال فعالة بين البيئة الخارجية والمؤسسات الإنتاجية منها والخدماتية وبالتالي أصبحت الوسيلة الأكثر شيوعاً في التسويق لهذه المنتجات والخدمات، فهي تعتبر سلاح فعال الذي توجهه المؤسسات لمنافسيها كما أنه أفضل وكيل عنها وعن منتجاتها.

و قبل بدأ أي مشروع استثماري، يشترط على المستثمر أن يخضع الفكرة الاستثمارية للدراسة و وضع مخطط أعمال لضمان سير عملية التنفيذ و التحقق من مردودية المشروع و احتمالات نجاحها.

من خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى المباحث التالية:

➤ المبحث الأول: الإعلان و أهمية إنشاء مؤسسات خدمية للإعلانات الرقمية

➤ المبحث الثاني: مدخل إلى مخطط الأعمال

➤ المبحث الثالث: محاور مخطط الأعمال

### المبحث الأول: الإعلان الرقمي وأهمية إنشاء مؤسسات خدمية للإعلان الرقمي

برز الإعلان الرقمي في ظل التطور التكنولوجي وظهور وسائل النشر الحديثة مما أدى إلى حتمية الحاجة لدراسته فقد أصبح كوسيلة تسهل عملية التبادل التجاري والمعلوماتي والخدمي، سيما مع تنامي استخدامات تكنولوجيا المعلومات في شتى ميادين الحياة عموماً، والمجال الاقتصادي على وجه الخصوص في ظل الأدوار الجديدة لها في الاقتصاد المبني على المعرفة لذا سيتم التطرق في هذا المبحث إلى :

المطلب الأول: ماهية الإعلان الرقمي

المطلب الثاني: خصائص وإستراتيجية الإعلان الرقمي

المطلب الثالث: أهمية إنشاء مؤسسات خدمية للإعلانات الرقمية



المطلب الأول: ماهية الإعلان الرقمي

أصبح سوق الاعلان على شبكة الانترنت من أكثر المجالات التسويقية نموا في الوقت الحاضر، حيث أصبحت المواقع على اختلافها تقدم مساحة واسعة للدخول في مجال الاعلان الالكتروني والاستفادة من مزاياه.

أولا: مفهوم الإعلان الرقمي

هناك تعريف عديدة ومختلفة للإعلان الرقمي، و لكنها متفقة في المضمون و المحتوى و من بين أهم هذه التعاريف ما يلي (قنيفة، 2017، صفحة 338):

- \* إذ يعرف على أنه: "عملية اتصال غير شخصية لنشر المعلومات من خلال وسائل الإعلام المختلفة، ويكون ذا طبيعة مقنعة حول المنتجات، والأفكار، وعادة ما يدفع أجره من قبل راعي الإعلان إلى المواقع الالكترونية على الانترنت".
- \* كما يعرف على أنه: جميع أشكال العرض الترويجي المقدم من معلن معين من خلال شبكة الانترنت.
- \* كذلك ينظر إليه باعتباره "المعلومات الموضوعة في تصرف الجمهور عبر موقع الانترنت، والمتعلقة بالسلع والخدمات ذات طبيعة إعلانية، طالما تهدف إلى دفع الذين يدخلون الموقع إلى شراء هذه السلع والخدمات".
- كما عرفه العديد من الباحثين على انه (قوريش و يونسى، 2015-2016، صفحة 21) :
- \* عرف على أنه: "كافة الجهود الاتصالية والإعلامية غير الشخصية المدفوعة الأجر والتي تنتشر أو تعرض أو تباع من خلال أحد وسائل الاتصال أو مجموعة منها، وتظهر من خلال شخصية المعلن بهدف تعريف جمهور معين بمعلومات معينة وحثه على القيام بسلوك محدد ."
- \* تعريف آخر: "أحد السياسات الترويجية التي تعتمد على الوسائل الالكترونية في نقل الرسالة التسويقية بهدف جذب العملاء واقتناعهم بشراء المنتج.
- إن الإعلان الرقمي لا يقتصر على عرض و ترويج السلع فقط إنما يتعدى ذلك ليشمل حتى الأفكار والخدمات.
- من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الإعلان الرقمي على أنه: " التسويق من خلال القنوات عبر الانترنت، التي تساعد على تحقيق مجموعة متنوعة من أهداف النشاط التجاري بهدف جذب اهتمام العملاء وترسيخ العلامة في أذهانهم".

ثانيا: أهمية الإعلان الرقمي

للإعلانات الرقمية أهمية كبيرة، وتكمن أهميتها في مجموعة من الأمور ومن أهم وأبرز هذه الأمور (الرغي، 2016، الصفحات 164-165):

- تتميز الإعلانات الرقمية بسرعة انتشارها، حيث من الممكن أن يصل الإعلان الرقمي خلال ثواني معدودة إلى كافة أنحاء العالم، وبالتالي تكون الشركة قادرة على استهداف عدد كبير من العملاء.

- من خلال الإعلانات الرقمية سيكون الزبائن قادرين على التعرف على كافة خصائص السلعة التي يتم الإعلان لها، وكيفية استخدام هذه السلعة.
- تساعد الإعلانات الرقمية على إيصال العروض التي تقوم بها الشركات للمنتجات التي تصنعها.
- من خلال الإعلانات الرقمية تكون الشركة المنتجة قادرة على تحديد الفئة التي تستهدفها بإعلانها هذا، كأن تحدد الشركات التي تصنع الألبسة الرجالية فئة الرجال، وتساهم في إيصال الإعلان للرجال فقط، وذلك لكي لا يصل الإعلان إلى فئات لا تهتم به.
- تدفع الإعلانات الرقمية العديد من الزبائن لزيارة مواقع الشركة، وبالتالي الاطلاع على المنتجات الأخرى التي تقدمها، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة في المبيعات.
- من خلال الإعلانات الرقمية تصل الشركات إلى عدد كبير من الأسواق، حتى أنها تصل إلى أسواق لم تكن لتصل إليها، وذلك نظراً لقدرة الإعلانات الرقمية على تجاوز الحدود.
- تتيح الإعلانات التجارية المجال أمام الشركات للمنافسة، فمن خلالها تتعرف الشركات على المنتجات التي تقدمها الشركات الأخرى، وتقوم بالتالي بمحاولة تقديم عروض وجودة أفضل الأمر الذي يعود بالفائدة على المستهلك.
- تساعد الإعلانات الرقمية على جعل الشركة موجودة أمامهم بشكل مستمر، وذلك نظراً لتواجد الإعلان في عدد كبير من المواقع التي يرتادونها.

### المطلب الثاني: خصائص وإستراتيجية الإعلان الرقمي

#### أولاً: خصائص الإعلان الرقمي

رغم أن حقل الإعلانات عبر الانترنت يعتبر حديث النشأة نسبياً، إلا أنه يتميز بخصوصية كبيرة، نابعة في أساس من خصائص يتصف بها على غرار الوسائل الإعلانية الأخرى، تتمثل في (قنيفة، 2017، الصفحات 338-339):

- ✓ جذب المعلومات والحصول عليها بسرعة من خلال نقرات بسيطة، وإتاحة الاطلاع السريع على كميات هائلة من المعلومات.
- ✓ تقديم الخدمات بأساليب وأشكال متنوعة ومختلفة بكل يسر وسهولة.
- ✓ استخدام النص والصوت والصورة بطابع مثير وجذاب.
- ✓ إمكانية الوصول إلى أعداد جماهيرية كبيرة جداً في وقت قياسي، والإحاطة بها وإقناعها بالمنتج.
- ✓ إتاحة الفرصة للشركات الصغيرة التي لا تملك ميزانيات ضخمة للوصول إلى أماكن بعيدة وأشخاص كثر في مختلف الدول وبتكلفة قليلة.
- ✓ التصميم المحدد بدقة مع احتياجات الجمهور المستهدف.
- ✓ المرونة في التعديل والتعبير والتجديد للمعلومات الخاصة بالرسالة الالكترونية.

ثانيا: إستراتيجية الإعلان الرقمي

حسب (حسن ع.، 2014، الصفحات 40-41) :

ان إستراتيجية الإعلان الرقمي التسويقية هي إحدى الاستراتيجيات التسويقية التي تلعب دورا مهما وفعالا في إخبار الزبائن بالمعلومات التي يبحثون عنها، والتي تؤثر على قرار الشراء، وإستراتيجية الإعلان الرقمي لا تختلف من حيث الجوهر والمضمون عن إستراتيجية الإعلان التقليدي وإنما الاختلاف في طبيعة الوسائل التي تبث منها الرسائل الإعلانية من خلال الانترنت.

وتشتمل إستراتيجية الإعلان الرقمي عناصر مثل: الموقع الجغرافي، والعوامل الديمغرافية للمستهدفين من الرسائل الإعلانية، والعروض الخاصة من خلال وسائل الإعلان الرقمي مثل: المواقع الالكترونية، شبكات التواصل الاجتماعي، الهواتف المحمولة.

وبشكل عام هناك الكثير من العوامل التي تؤثر على تصميم إستراتيجية الإعلان الالكتروني، والتي يمكن إيجازها كالآتي:

أ) طبيعة المنتج.

ب) الخبرات والمهارات الشخصية للمسوق.

ت) المستوى التقني أو التكنولوجي المعتمد من طرف المسوق في عملية الترويج بصفة عامة، وفي الإعلان بصفة خاصة.

ث) الإمكانيات المادية المخصصة من جانب المسوق لتنفيذ هذه الخطط.

ج) طبيعة السوق المستهدفة.

إن إستراتيجية الإعلان الرقمي تعتمد على تصميم موقع ويب جذاب للشركة بالإضافة إلى تحديد الأهداف طويلة الأمد للشركة، وتحدد الوسائل والمستلزمات المطلوبة لتنفيذ هذه الإستراتيجية ولكي يتمكن المسوق من تنفيذ إستراتيجية الإعلان الالكتروني بنجاح، لا بد من سهولة استخدامه على كافة المعلومات للمتصفح وإمكانية التفاعل معه لزيادة المبيعات، وجذب زبائن جدد، ودخول أسواق جديدة ودعم الطلب عبر الانترنت والأهم أن تكون أهداف الإعلان الرقمي متكاملة مع أهداف المسوق.

**المطلب الثالث: أهمية إنشاء مؤسسات خدمية للإعلانات الرقمية**

**أولا: مفهوم الوكالات الإعلانية**

تعرف الوكالات الإعلانية حسب (سواهلية، رحمون، و مقص، 2018، صفحة 153) بأنها عبارة عن: مؤسسة أعمال متخصصة في تخطيط وإدارة وتنظيم، ورقابة وتنسيق النشاطات والفعاليات الإعلانية للمعلنين، أي للمؤسسات الراغبة في القيام بحملات إعلانية.

ولابد أن تتوفر في الوكالات الإعلانية الشروط العلمية التالية:

- عدم وجود أي مصلحة مالية لأي وسيلة إعلانية في الوكالة.

- القدرة على خدمة صناعة الإعلان بصفة عامة.
- توفرها على درجة عالية من الكفاءة والخبرة التي تمكنها من أداء مهمتها.
- اعتراف عدد من الوسائل الإعلانية بهذه الوكالة.
- اتساع نطاق أعمالها ونشاطها، ومدى استعدادها لخدمة زبائن جدد.

#### ثانياً: أهمية الوكالات الإعلانية

تبرز أهمية الوكالات الإعلانية من خلال النقاط التالية (سواهلية، رحمون ، و مقص، 2018، صفحة 154):

- الاقتصاد في النفقات لان الوكالات الإعلانية تقوم بخدمة عدد كبير من المعلنين.
- إسهام الوكالات الإعلانية في تخطيط الإستراتيجية التسويقية للمؤسسات المعلنه.
- توفير الوقت والجهد اللازم للمؤسسات المعلنه في مقابلة مندوبي الإعلان، الذي يسعى كل منهم لجذب المعلن لاستخدام وسيلة النشر التي يمثلها.
- الرفع من كفاءة النشاط الإعلاني للمعلن من خلال الفنيين والأخصائيين، ذوي الكفاءات المرتفعة.
- تقديم الإرشادات والنصائح للمعلنين دون تحيز، وذلك بما يتفق مع مصالح المعلنين.

#### ثالثاً: وظائف الوكالات الإعلانية

تقوم وكالات الإعلان الرقمي بعدد من الوظائف التي تتباين من وكالة إلى أخرى حسب حجم الوكالة، وعدد عملائها وإمكاناتها المادية والبشرية وعلاقتها مع وسائل الإعلان المتخصصة، إلا أن معظم وكالات الإعلان تقوم بالوظائف التالية (سواهلية، رحمون ، و مقص، 2018، صفحة 154):

- **البحوث:** ازدادت أهمية البحوث ضمن وظائف وكالات الإعلان، حيث أن الوكالة وكذلك العميل بحاجة مستمرة إلى حقائق وبيانات، وهكذا نجد الكثير من الوكالات تقوم بإجراء البحوث المكتبية والميدانية للوقوف على حقائق الموقف.
- **ترويج المبيعات:** غالباً ما تعمل وكالة الإعلان مع المعلنين والوكلاء في تخطيط مبيعات تجار التجزئة، وتتوفر وسائل ومعدات الترويج المختلفة بهدف تفعيل كفاءة الحملات الإعلانية، وعليه فالوكالة تحاول دائماً خدمة العميل من خلال الاستثمار الأمثل لعناصر الترويج الترويجي لهذا نجد أن بعض وكالات الإعلان تضم في هيكلها التنظيمي قسماً معيناً لترويج المبيعات.
- **إعداد الرسائل الإعلانية:** إن قسم الرسائل الإعلانية يكون أكبر الأقسام وأكثرها نشاطاً في معظم وكالات الإعلان ويتضمن هذا القسم تخطيط وكتابة وتحرير الرسالة الإعلانية، كما يتضمن التنسيق مع قسم الإنتاج والقسم الفني بخصوص الرسالة الإعلانية.
- **إعداد وتهيئة التصميم الفني للإعلان:** يتولى القسم الفني إضافة لمساته الفنية والجمالية على الرسالة الإعلانية من خلال إضافة الصور أو الرسوم أو الخلفيات إليها، بهدف الإثارة واستقطاب الانتباه لدى عرضها وبنها في وسائل الإعلان المختلفة.

- إنتاج الإعلان: وتتولاه في الغالب جهات مختصة، تكون على ارتباط بمجموعة من أصحاب المطبوعات والفنانين والمخرجين المختصين بالإنتاج الإعلاني.
- التسويق: الوكالة الإعلانية تسعى أن تسوق خدماتها باعتبارها منشأة أعمال تسعى إلى الربح، فهي دائمة البحث عن عملاء جدد علاوة عن دورها في الاحتفاظ بعملائها الحاليين.

المبحث الثاني: مدخل إلى مخطط الأعمال

يلعب مخطط الأعمال دوراً فعالاً في سيرورة المؤسسة سواء كان الأمر في بداية تكوينها ونشأتها أو خلال توسيعها وتطويرها، فهذا الأخير يلعب دور كبير في نجاح واستمرارية المؤسسات، فقد أصبح من الضروري اللجوء إلى مخطط الأعمال قبل مباشرة أي مشروع وذلك باعداد خطة أعمال تكون متناسبة والأهداف المنشودة للمؤسسة. لذا سيتم التطرق في هذا المبحث إلى:

المطلب الأول: ماهية مخطط الأعمال وأهميته

المطلب الثاني: خصائص وأهداف مخطط الأعمال

المطلب الثالث: أنواع و مراحل إعداد مخطط الأعمال

المطلب الأول: ماهية مخطط الأعمال وأهميته

لقد حظي مخطط الأعمال بالاهتمام الكبير من طرف الكتاب والباحثين وذلك لدور الكبير الذي يلعبه في نجاح واستمرارية المشاريع.

أولاً: مفهوم مخطط الأعمال

- \* هو وثيقة تمثل نوايا المؤسسة الإستراتيجية في المستقبل، هو مخطط لتسهيل الأعمال يعطي معلومات واضحة ومنظمة على المؤسسة، ويعدد أعمالها وينشئ معلومات شخصية حيث نجد فيه تحليل دراسة السوق وإستراتيجية التسويق (برحومة و بوطرفة، 2012، صفحة 9).
- \* هو عبارة عن وثيقة مكتوبة التي تصف كل العوامل الداخلية والخارجية والاستراتيجيات الملائمة لبدء مخاطر جديدة (سكارنه، 2008، صفحة 111).
- \* هو بمثابة طريقة لعرض مشروع المؤسسة، حيث تسمح بدمج جميع المعطيات المكونة للمشروع في وثيقة واحدة ومن مطابقتها لمؤشرات محيط المؤسسة، مثل السوق، المؤشرات المالية، الزبائن، المنافسون... (جلاب، 2012، صفحة 4)
- \* هو الوثيقة الأساسية لبدء، إنشاء وإدارة نشاط اقتصادي ناجح، بل هو أيضا أداة فعالة لجمع الأموال اللازمة لجذب اهتمام المستثمرين (براهيمي، 2012، صفحة 12).
- \* هو وثيقة تمثل نوايا المشروع الإستراتيجية في المستقبل، والنشاط الذي يريد المستثمر أن يمارسه، فهو يسهل الأعمال ويعطي معلومات واضحة ومنظمة على المشروع (جباري و شرقي، 2012، صفحة 11).

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن مخطط الأعمال: "وثيقة هامة وضرورية بالنسبة للمؤسسة وأداة تسييرية للحاضر والمستقبل، وكذلك وسيلة اتصال وإقناع ضرورية في أي وقت من حياة المؤسسة".

ثانياً: أهمية مخطط الأعمال.

تتمثل أهمية مخطط الأعمال في توفير المعلومات الضرورية المتعلقة بالمؤسسة، لفائدة والمستثمرين والموردين، حيث يوضح مصداقية المؤسسة وجدواها حيث تتمثل في (جلاب، 2012، الصفحات 4-5):

- مخطط الأعمال يحتوي على المعلومات المالية، التاريخية والحالية، أو المخطط لها في المستقبل والأرقام الخاصة التي يحتاج إلى رؤيتها كل الأطراف.
- تسهل عملية اتخاذ القرار لأصحاب القروض والمستثمرين فهو يحمل جميع المعلومات الكافية حول المشروع.
- يحتوي مخطط الأعمال على الخطة والإستراتيجية الخاصة بالمشروع التي تحدد مقومات نجاحه وتميزه من أجل تقييم فرص نجاحه من قبل أصحاب القروض والمستثمرين.
- مخطط الأعمال يعطي فكرة لشركاء المالكين المحتملين عن المشروع.
- يساعد مخطط الأعمال على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تستغلها المؤسسة، حيث يحدد الأهداف وعندما تبدأ المؤسسة نشاطها يمكن تقييم هذه الأهداف بالنسبة للمردودية الحقيقية.

- مخطط الأعمال هو أداة اتصالية يساعد على إقناع البنك بديمومة المؤسسة وإمكانية توسعها، وهو يؤثر على قراره للتصرف، وإعطاء قرض أو منح دين أو المشاركة في عملية الاستثمار.

### المطلب الثاني: خصائص وأهداف مخطط الأعمال

#### أولاً: خصائص مخطط الأعمال

يخضع تحرير مخطط الأعمال الناجح إلى عدة شروط تجعل منه وثيقة ذات مصداقية كبيرة، وعليه يتعين أن يتحلى المقاول أو المحرر بالحرص والعناية فمن بين الخصائص التي تميز مخطط الأعمال ما يلي: (بوسكار، 2016، الصفحات 4-6)

**1- الإيجاز والتلخيص:** يسمح الإيجاز والتلخيص بعرض الأمور الأساسية ويتجنب السقوط في عرض القضايا الفرعية رغم أهميتها المفترضة بالنسبة للمشروع. كلما كان مخطط الأعمال يتميز بصفة الإيجاز و الوضوح كلما دل ذلك على قدرة المؤسسين على التحكم في هيكلية المشروع ومسارته الرئيسية وهو ما يشكل إشارة إيجابية لكل الأطراف المعنية.

**2- صياغة مناسبة للمرسل إليهم:** (الأطراف الخارجية) تتعدد المقاصد من استعمال مخطط الأعمال حسب الأطراف التي لها علاقة بالمشروع. وإذا كانت المؤسسة تستعمله أيضاً لأهداف متعددة، فإنها في الغالب تحاول أن توظفه بشكل أكبر في تحقيق مقصد معين من بين هذه المقاصد. وهذا ما يستوجب عليها صياغته بشكل يخدم هذا المقصد وعلى هذا الأساس، يتم تكييف صياغة المخطط مع الجهة المرسل إليها لتحقيق الأهداف، ويكون هذا الأمر يبرز هذا الجانب أو ذاك في الملف طبيعة و أهداف الأطراف المرسل إليهم ( رأس المال المخاطر، البنك، ... ).

**3- الوضوح والدقة وسهولة الفهم:** يشترط من الأطراف الملزمة بإعداد المخطط الأعمال أن يأخذ بعين الاعتبار البساطة في الصياغة وسهولة الفهم، ويتحقق ذلك من خلال استعمال المفردات البسيطة والواضحة للمعنى وكذا القدرة على التعبير عن الفكرة بشكل دقيق. كما يمكن تحقيق الوضوح وتسهيل الفهم باستعمال مختلف طرق العرض التي يمكن من خلالها تقديم صورة واضحة لكل قارئ مهما كان تخصصه أو مستواه.

**4- الواقعية:** وهي احد الجوانب المهمة التي يجب أن يأخذ بها المقاول أو المبادر عند وضع مخطط الأعمال، اي الاعتماد على معطيات موجودة في الواقع أي تجنب الخيال، فليس مهما أن تعبر عن طموحات كبيرة لا توجد مبررات كافية في الواقع تؤيد تحقيقها.

**5- المصداقية:** تتمثل مصداقية مخطط الأعمال في جمع واستعمال معطيات تتميز بالموثوقية، أما فيما يخص عنصر الدقة فتتمثل في التركيز على جوهر المشروع والأهداف الرئيسية، وهو ما يعني ضرورة اختيار المعطيات التي تتناسب و تنسجم مع المشروع. وبما أن المصداقية تعتبر حاسمة في تحديد خيارات مختلفة الأطراف يتعين أن تكون موضوع اهتمام خاص عند تحرير مخطط الأعمال.

**6- الهيكلية الجيدة:** يتعين أن يكون الملف معروضا بشكل منطقي مع هيكلية جيدة على مستوى تبويب عناصره مثل تمييز بين مكوناته إلى عناصر رئيسية وعناصر فرعية بشكل تخدم العرض والتحليل. كما يتعين أن يبين العرض والتحليل مراكز القوة و الضعف في الملف المقدم.

**7- التجانس في عرض البيانات والتحليل:** يعتبر الانسجام في عرض البيانات وتحليلها، إلى جانب مبدأ المصداقية، من العناصر الهامة المميزة لمخطط الأعمال الجيد. يمكن تبرير ذلك بالإشارة إلى أن الانسجام يعكس صفاء في الذهن لدى



المقاول ووضوح الرؤية بالنسبة إليه. يقتضي الانسجام أن تكون المعطيات المستعملة في مخطط الأعمال متجانسة فيما بينها بشكل يتيح التحقق من مدى التوافق بين الوسائل المستعملة والخطوات المرغوب في تنفيذها. ومن خلال هذه الخصائص يمكن أن نستخلص أن مخطط الأعمال له " دور " هام ويتمثل فيما يلي:

- خطة لتحويل فكرة إلى مشروع قابل للتحقيق.
- وسيلة للتوضيح بطريق تحليلية واسعة ومتمينة لأهداف النشاط في المدى القصير والمتوسط.
- توضيح قابلية التنفيذ، قابلية الاستمرار والإدراك الوقي لنمو المشروع المقاولاتي أو التجاري.
- تحديد هوية المشاركين الآخرين في السوق والتعبير عن اختلافاتهم.
- يعتبر خريطة طريق roadmap مع تحديد مؤشرات التطور الجيد للمشروع.
- عملية للتنفيذ.
- يبرهن على كفاءة المنشأ في التخطيط والتنبؤ.

#### ثانيا: أهداف مخطط الأعمال

- يهدف مخطط الأعمال إلى (جلاب، 2012، صفحة 5):
- التشخيص الوظيفي والتشخيص الاستراتيجي للموضوع.
- التخطيط لمختلف الاحتياجات من الموارد الضرورية للمشروع.
- تقييم مردودية المشروع في المستقبل.
- كما أضاف الباحث (جباري و شرقي، 2012، صفحة 11) إلى:
- التصدي والاستعداد للمفاجآت التي تواجه مسيرة العمل مستقبلا.
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة.
- تركيز الضوء على الأهداف.
- يقرر نقطة انطلاق لمخطط عملي وحيد.
- يساعد على تحديد فرص النجاح الممكنة.

#### المطلب الثالث: أنواع ومراحل إعداد مخطط الأعمال

##### أولا: أنواع مخطط الأعمال

مخططات الأعمال تختلف حسب اختلاف الظروف و المواقف بحيث لكل موقف أو إشكال معين مخطط عمل، و لجعل المخطط ناجحا و فعالا و يحقق الأهداف المرجوة منه يجب أن يكون يتماشى مع المشروع، لذا سنتطرق في هذا المطلب إلى ثلاث تصنيفات وضعت لمخطط الأعمال وهي (معلم، 2013، الصفحات 15-17):

التصنيف الأول: ويقسم هذا التصنيف خطة العمل إلى نوعين: فحسب كل من (Al et Longencker) فيعتبر أن المقاول وهو يمارس عملية كتابة خطة العمل يكون أمام خيارين رئيسيين هما:

- 1- خطة مختصرة: وهي خطة قصيرة مركزة تعرض الجوانب المهمة جدا والقضايا الرئيسية وتحاول إسقاط الأهم منها للعمل الجديد، وأن هذا النوع يتم التركيز فيه بثقل على القضايا التسويقية مثل الأسعار والمنافسة وقنوات التوزيع، وتعطي القليل للإجراءات والطرق للمعلومات الداعمة، وهذا النوع من خطط العمل يكون ملائم خاصة في الحالات التي يحصل فيها العمل الجديد على دعم خارجي من المصارف في التمويل.
- 2- خطة شمولية: وهي خطة عمل كاملة وتحتوي على تحليل معمق للعوامل المهمة الحرجة والتي تحدد وتؤثر نجاح أو فشل العمل المنوي إنشاءه تحت مختلف الأحوال والافتراضات.

التصنيف الثاني: ويقسم هذا التصنيف خطة العمل إلى أربعة أنواع رئيسية:

- 1- خطط قصيرة أو خطط مصغرة: حيث من المحتمل أن تحتوي على 10 صفحات بالإضافة إلى أنها يجب تشمل أيضا على تركيز الاهتمام على الأمور الأساسية مثل: مفهوم العمل والاحتياجات المالية وخطة التسويق والكشوفات المالية، وخاصة كشف التدفقات النقدية والعائد المستهدف وكشف الموازنة.
- 2- خطط العمل: وهي عبارة عن الأداء المستخدم في تشغيل وإدارة المشروع العائد للريادي، ويتوجب أن تكون هذه الخطة طويلة وتحتوي على جميع التفاصيل، كما يمكن أن تكون في بعض الأحيان قصيرة في عرض المشروع.
- 3- خطط التقديم: وهي خطة العمل من دون الرتوش والانطباعات، وتستخدم هذه الخطة عادة في البنوك أو المستثمرين وغيرهم من خارج الشركة لغرض الحصول على التمويل المالي.
- 4- الخطط الالكترونية: وهي معظم خطط وبرامج الأعمال التي تجرى بواسطة الحاسب بشكل أو بآخر، ومن ثم يتم طبعها على نسخ ورقية متعددة. كما يجري من وقت لآخر إرسال الكثير من الوثائق الحاملة للمعلومات بواسطة الحاسب ما بين الأطراف المختلفة للأعمال.

التصنيف الثالث: ويقسم هذا التصنيف خطة العمل حسب الهيكل والمحتوى وعمق خطط الأعمال التي تعتمد على عوامل كثيرة نذكر منها:

- الهدف الرئيسي لخطة العمل.
- المرحلة التي يمر بها المشروع (البداية في المشروع، مؤسسة موجودة أو مؤسسة في طريق الزوال).
- نوع الأعمال التجارية أو الصناعية.
- الوضعية المالية.
- حجم الشركة... الخ

ثانيا: مراحل إعداد مخطط الأعمال

إن مراحل إعداد مخطط الأعمال من شأنها أن تولد أفكارا حاسمة لأصحاب الشركات القائمة أو الشركات الجديدة حيث تتولد الفكرة من التجارب، ومن المعرفة والإبداع.

حيث أن النجاح في إطلاق مشاريع جديدة يتطلب تخطيطا دقيقا وعادة ما تكون نتائج خطط الأعمال قد تم دراستها في مخطط الأعمال، فإن مراحل إعداد مخطط الأعمال من شأنها أن تولد أفكارا حاسمة تنبثق من خلالها مشاريع جديدة. وفي الواقع رغم اختلاف الأفكار وتنوعها فإن كل مخططات الأعمال تشترك في احتوائها على البيانات التالية (الزعي، 2012، الصفحات 10-13):

- 1- تحديد الزبائن والمستهدفين: وذلك بتوفير أهم المعلومات والبيانات الخاصة بهم من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: هل أنهم من رجال الأعمال أو من المستهلكين؟ فإن كانوا من رجال الأعمال فما هو مجال نشاطهم التجاري ( البيع بالتفصيل، الصناعة، الخدمات... إلخ؟) وماهي المناطق التي ينشطون فيها؟ هل أمنهم أصحاب مؤسسات صغرى أو متوسطة أو كبرى؟. وهذه الخطوة يجب أن تمكن من مراجعة تحقيق المشروع، بمعنى الربط مابين الشخصية، الحوافز، الأهداف، المعرفة، مصادره، الضغوط الشخصية والضغوط الخاصة بالمنتج في السوق، الوسائل التي يجب وضعها، لأجل ذلك يجب جلب الوثائق، النصائح والاستشارات ثم تحديد الخطوط الكبرى للمشروع.
- 2- التعرف على المنافسين: تتمثل المنافسة في وجود طرفين أكثر يعملان على تقديم نفس المنتج، كما يمكن اعتبار المؤسسة منافسة إذا ما كانت تقدم منتجا أو خدمة جديدة لما تعرضه مؤسسة أخرى. ولذلك فإن معرفة المنافس تعد ضرورية لتحديد مكانة الإقامة المناسبة للمشروع.
- 3- ضبط قائمة بالمزودين والمجهزين : وتتضمن هذه القائمة اسم المزود وعنوانه وقائمة المعدات والتجهيزات التي يوفرها، وصيغ التسديد التي يعتمد عليها.
- 4- إعداد دراسة السوق: بعد تحديدك للزبائن المستهدفين وتعرفك على منافسيك المحتملين وضبطك لقائمة المزودين يمكنك انطلاق إعداد دراسة السوق، وذلك بهدف التحقق من وجود طلب على منتجاتك وخدماتك، واتخاذ قرارات واعية لها، وكذلك لتحديد حصتك من السوق وتكبير حجم أعمالك. فدراسة السوق هي عنصر ضروري لتحضير المشروع لأنه بدون زبائن لا يمكن أن تكون هناك مؤسسة محتملة، وإن الدراسة الناجحة للسوق تمكن من تحقيق الأمور التالية:
  - تحديد بدقة من هم الزبائن .
  - التوقع في موقع المنافسة .
  - تكييف المنتج أو الخدمة حسب العناصر المكتسبة .
  - ومن جهة أخرى فدراسة ما ينتظره الزبائن ودراسة التنافسية تمكن من تحديد مستوى أسعار مقبولة من طرف الزبائن الجدد.
  - تحديد وتسجيل الأسهم التجارية التي ستكون ضرورية من أجل جذب الزبائن .
  - تحديد نظام تطوير رقم المعاملات المتوقعة.

- 5- إعداد خطة التسويق : هي تتضمن كل التفاصيل المتعلقة بكيفية الاتصال بالزبائن وإقناعهم بشراء منتجاتكم أو الإقبال على خدماتكم. لذلك فمن الضروري أن تحتوي الخطة على مجموع البيانات الخاصة بمكان تركيز المشروع، خصائص المنتجات والخدمات، ثمن البيع، طرق الترويج المعتمد عليها، الموازنة التي ستخصصها للتعريف بها، وسائل الإعلام المستخدمة، إستراتيجية البيع المتبعة.
- 6- إعداد تقديرات الموازنة: يتم إعدادها لمدة لا تقل عن سنتين أو ثلاثة وهي عملية تهدف إلى التحقق من قرة المؤسسة على البقاء على المدى المتوسط، وكذلك إلى طمأنة الهيكل المقرضة بخصوص حتمية استرجاع أموالهم، وهاته التقديرات تحتوي على:
- موازنة الخزينة أي الأموال الضرورية لتسديد كل المصاريف .
  - توزيع المبيعات والمشتريات لمدة 30 أو 60 يوم .
  - بيان الربح والخسائر.
- 7- إيجاد التمويل والمساعدات : هنا يجب جمع ما يكفي من المال لسد احتياجات المؤسسة، بعد إجراء جرد للاحتياجات والموارد المالية المتاحة، يجب البحث على حلول فيما يخص ما ينقص من المال، دعم المؤسسة لها دراية واسعة لأساليب التمويل الموجودة قرب المستخدمين وقرب المؤسسة.
- 8- اختيار هيئة قانونية: هذا الاختيار يجب أن يدرس بدقة وحذر، وبمساعدة مهني لأنه قد يؤدي إلى بعض النتائج في البيئة، سواء على المستوى المتعلق بالذمة المالية، أو على المستوى المؤسساتي والمالي. ويمكن أيضا أن يلزم مستقبل المؤسسة بحيث يجب عدم الاعتماد على فكرة معروفة، ولكن الانكباب على مختلف الهيئات حتى يمكن تحليل الإيجابيات والمساوئ فيما يخص المشروع ووضع الشخصى.
- 9- تحليل وإدارة المخاطر والتخفيف من حدتها.
- 10- إقامة المؤسسة : أول هدف في هذه المرحلة هو الحفاظ على العلاقة بين الزبائن، التي تحققت عند بداية تأسيس المشروع لأجل الحصول في أقرب فرصة ممكنة على الطلبات الأولية ثم تنظيم أسلوب الإنتاج.ومن جهة أخرى، يجب ملاحظة بعض مبادئ الإدارة ووضع بعض الأساليب التي تسمى (دليل)، والتي تمكن من مراقبة صعود المؤسسة، وكذلك تزيلوتصحح كل الانحرافات التي يمكن أن تحدث.وليكون في مقام الحوار مع جميع الأطراف المعنية الالتزام بجميع الإجراءات التي تفرض، ويجب على مسير المؤسسة أن يكون على دراية بالمبادئ الأساسية المالية ولإدارة المؤسسات.

## المبحث الثالث: محاور مخطط الأعمال

سنتطرق في هذا المبحث للمحاور الأساسية لإنشاء مخطط الأعمال ناجح للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، فعلى صاحب المشروع أن يكون على دراية تامة بكل جوانب المخطط ليتمكن من تنفيذ خطة العمل بالشكل الصحيح بحيث يتمكن من تحديد حجم الطلب ودراسة سوق السلعة أو الخدمة وكذلك أماكن التوزيع والتسويق للمنتج أو الخدمة، وقد حاولنا في هذا المبحث التطرق إلى المحاور الأساسية لمخطط الأعمال من خلال أربعة مطالب هي كالتالي:

✚ المطلب الأول: الملخص التنفيذي للأعمال

✚ المطلب الثاني: المخطط التسويقي

✚ المطلب الثالث: المخطط الإنتاجي والتنظيمي

✚ المطلب الرابع: المخطط المالي

### المطلب الأول: الملخص التنفيذي للأعمال

إن من أهم المحاور التي يجب دراستها والتطرق إليها في مخطط الأعمال هو الملخص التنفيذي حيث يعتبر واجهة وبداية التعريف بالمشروع وصاحبه.

#### أولاً: تعريف الملخص التنفيذي للأعمال

تعدد تعريف الملخص التنفيذي للأعمال و نذكر منها :

\* هو توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف الاجتماعية التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد (بوسكار، 2016، صفحة 18).

\* هو وصف موجز للمنتج أو الخدمة و الخصائص المميزة لها مع التوضيح باختصار للحلول المقدمة للمستهلكين مع تحديد العناصر المطلوبة للنمو و فرص تحقيق الربح ومصادره (بعيليش، 2021، صفحة 34).

\* هو إطار يوجه سلوك رئيس المؤسسة في اتخاذ القرارات..وتتأثر نوعية وطبيعة هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي (بوسكار، 2016، صفحة 18).

ومنه يمكن تعريف الملخص التنفيذي على أنه :

#### ثانياً: أهداف الهيكل التنظيمي

ويمكن تلخيص اهداف الهيكل التنظيمي في : (بوسكار، 2016، الصفحات 21-22)

- أ) إبراز مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- ب) توضيح خطوط السلطة.
- ت) توضيح العلاقات الرسمية.
- ث) تقليل الازدواجية.
- ج) توضيح نطاق الإشراف.
- ح) توضيح خطوط الاتصال.
- خ) ترتيب الوظائف والتنسيق بينها.

#### ثالثاً: عناصر الهيكل التنظيمي

وتتمثل عناصر الهيكل التنظيمي في ما يلي (بعيليش، 2021، صفحة 34) :

- الهدف من مخطط الأعمال: ويمثل ما يبحث عنه صاحب المشروع من إنجاز مخطط الأعمال وفيما سيستعمل هذا المخطط (البحث عن تمويل، شركاء، مستثمرين.... إلخ).
- وصف المشروع: ويحتوي على العناصر التالية:
  - تسمية المشروع ( الاسم و الرمز التجاري).
  - مجال النشاط ( وفق السجل التجاري).
  - شرح فكرة المشروع.

- موقع المشروع.
  - رأس مال المشروع.
  - صاحب المشروع ( الاسم، اللقب، المؤهلات...الخ).
  - فريق العمل و مهامه.
  - الشكل القانوني للمشروع.
- ملخص المشروع: حيث يتم طرح ملخص يلم بكل جوانب المشروع الهامة على غرار (المنتجات، المقدمة والسوق المستهدف، الاستراتيجيات المتبعة الميزة التنافسية، توقعات المبيعات ورقم الأعمال المخاطر وطرق مواجهتها، الاحتياجات المالية والبشرية اللازمة...الخ).

### المطلب الثاني: المخطط التسويقي

يعتبر المخطط التسويقي الخطوة الأولى التي من خلالها يكون تجسيد أهداف المشروع مهما كانت طبيعته (جديد، تطوير...الخ)، فوجود مخطط تسويقي جيد يسمح للمشروع بتحقيق أهداف واستراتيجيات المشروع على البعدين القصير و الطويل.

### أولاً: تعريف المخطط التسويقي

لقد تعددت تعاريف مخطط الأعمال التسويقي سنحاول ذكر بعضها (بوسكار، 2016، صفحة 24):

- \* يعرفه فايول: بأنه في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لها في المستقبل.
- \* هو أداة حيوية لنجاح المشروع واستمرار حياته.

إضافة الى أنه عرفه البعض كما يلي (بعيليش، 2021، صفحة 35):

- \* يعرف على انه الاستغلال المنظم للموارد التسويقية في المنظمة لإنجاز وتحقيق الأهداف التسويقية.
- \* وفي تعريف اشمل عرف التخطيط التسويقي على انه العمليات المسبقة والمرتبطة بأحداث أو حالات مستقبلية ولا قرار الفعل المناسب انجاز الأهداف التسويقية المرتبطة بخطط الإنتاج، القرارات السعرية، اختيار قنوات التوزيعية، وتنفيذ الحملات الترويجية.

### ثانياً: أهمية المخطط التسويقي

يعتبر مخطط التسويقي عبارة عن تسلسل للخطوات التي تحدد أهداف و هو عبارة عن عملية إدارية إستراتيجية تؤدي إلى القيام بالأشياء ذات قيمة بالنسبة للمؤسسة و هو ذو أهمية يمكن حصرها في (بعيليش، 2021، صفحة 35):

- ☞ يحقق التخطيط التسويقي تخفيضات في التكلفة و الوقت و الجهد و المسافات و المكان نظراً لأنه يعطي الفرصة للتطبيق العملي في نطاق محدود باستخدام النماذج، مثال اختبار السلع في منطقة محدودة من السوق.
- ☞ يعتبر أسلوباً علمياً لإدارة التغيير التسويقي في أنماط الاستهلاك وعادات الشراء وتطور المنتجات والمنافسة والتجديد التسويقي وفتح أسواق جديدة.

- ☞ يحول التوقعات الغامضة إلى توقعات واقعية ويشجع على البعد عن المضاربة.
- ☞ ينبئ بالمعلومات التي يمكن أن تواجه التغييرات الطارئة في الأسواق.
- ☞ يساعد على إعطاء توضيحات خاصة بالتسويق.
- ☞ يساعد على تحديد فرص وتفادي المخاطر التي ستتمس المؤسسة.
- ☞ يساعد على اتخاذ القرارات ذلك بالرجوع والعودة إلى المراحل والخطوات المسطرة مسبقا.

### ثالثا: أسباب إعداد مخطط الأعمال التسويقي

تعددت أسباب إعداد مخطط الأعمال التسويقي حيث يمكن ذكر أهمها (بوسكار، 2016، صفحة 24):

- ربط بوضوح بين الأهداف والإجراءات ترتب الأولويات.
- يوضح مسار المؤسسة.
- تحديد الموارد المطلوبة وأفضل الطرق في توزيعها.
- تحديد المسؤوليات والمهام، والبرنامج الزمني.
- العمل على تخفيف المخاطر لأنها

### رابعا: متضمنات الخطة التسويقية

تستخدم المنظمة أشكال متعددة من الخطط التسويقية و قد يكون ذلك بسبب الاختلاف في الأهداف المطلوبة أو الوسائل المعتمدة في التنفيذ أو المؤثرات البيئية المحيطة بها، و هذه الخطة تشمل في مضمونها وحدات الأعمال الإستراتيجية أو خطوط الإنتاج والعمليات التسويقية أو الأسواق الخاصة المستهدفة... الخ. وبعمامة يمكن تحديد متضمنات الخطة بعناوينها الرئيسية والتي يمكن توضيحها فيما يلي (بعيليش، 2021، الصفحات 35-38):

- **الخلاصة Summary:** وهي عبارة عن ملخص مبسط عن الخطة تتضمن مقدمة عامة عن الشركة وتاريخها وأعمالها، ومن ثم توضيح لأساسيات الخطة وما تتضمنه. و الكلف المتوقعة لتنفيذ الخطة، و تعتبر هذه الخلاصة مهمة لإعطاء تصور شامل وسريع عن الخطة و بخاصة لمن هم من خارج الشركة و سواء كان ذلك لأصحاب رؤوس الأموال أو المستثمرين أو المقرضين و الإدارة العليا.

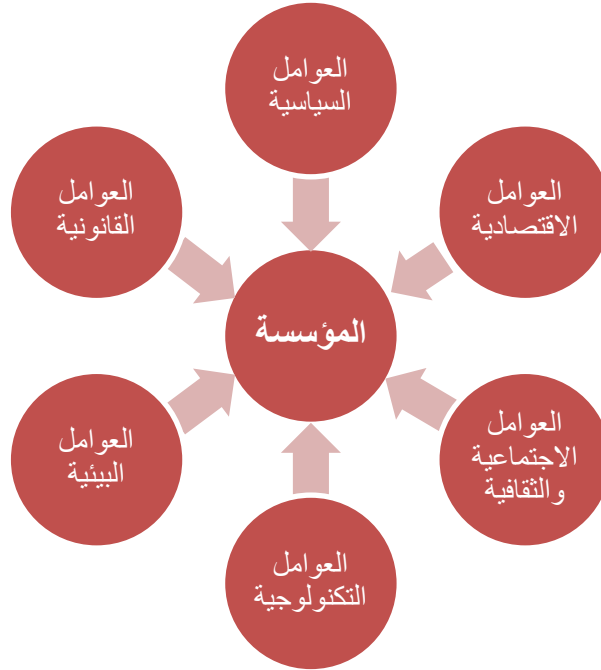
### - التحليل البيئي Environment Analysis :

وينصب هذا التحليل على ثلاثة أطراف هي:

- تحليل PESTEL العوامل المؤثرة على البيئة الخارجية... المنافسة الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية، القانونية، الثقافية و الاجتماعية. و مقدار التأثير الذي ينعكس على النشاط التسويقي.



الشكل رقم (01): تحليل محيط PESTEL



المصدر: (محمود د., 2021)

✓ تحليل السوق المستهدف من حيث حاجات المشتري الحالية ولكل سوق مستهدف، التغيرات المحتملة في تلك الحاجات وكيف تستطيع المؤسسة أن تلي تلك الحاجات.

✓ تقييم المحددات المحتملة في تنفيذ الأهداف التسويقية الحالية للمؤسسة ومدى توافقها مع التغيرات الحاصلة في البيئة.

- تحليل SWOT:

• **القوة Strengths:** هي ميزة تنافسية تمتلكها المنظمة و تعطيها القدرة على مواجهة الاحتياجات في السوق المستهدف و يكون جوهرها التركيز على المستهلك.

• **الضعف Weaknesses:** هي المحددات التي تعرضها الخطة و التي تحول دون تطوير الخطة أو تنفيذها كإستراتيجية تسويقية.

• **الفرص Opportunities:** تتمثل بكونها أحداث محتملة الحصول في البيئة و تحقق المنظمة من خلالها النجاحات أو الأهداف المطلوبة تحقيقها.

• **التحديات Threats:** و هي الجانب الآخر الصعب من الحالة المرغوبة. و التي تنعكس سلبا على تحقيق المنظمة لأهدافها، مما يتطلب منها أن تقوم بتحديدتها بدقة لإعادة رسم الخطة بشكل جديد و متوافق مع عملية تجاوز هذه التحديات قدر المستطاع.

و الجدول التالي يوضح متضمنات عناصر القوة و الضعف و اللذان يمثلان تحليل البيئة الداخلية في المؤسسة و التي يمكن أن تختلف من مؤسسة إلى أخرى بحسب خصوصية نشاطها:

الجدول رقم (01): متضمنات عناصر القوة و الضعف في المؤسسة.

عناصر القوة S	عناصر الضعف W
<ul style="list-style-type: none"> <li>● استخدام تكنولوجيا جديدة.</li> <li>● اتفاقات و عقود طويلة الأمد.</li> <li>● موارد مالية متميزة</li> <li>● مهارات بشرية مرتفعة.</li> <li>● حملات ترويجية مكثفة.</li> <li>● علامة تجارية قوية.</li> <li>● عوامل أخرى</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● محدودية الموارد التمويلية و مصادرها.</li> <li>● نقص في الموارد البشرية و انخفاض في منحنى الخبرة.</li> <li>● قصور في الأجهزة و المعدات.</li> <li>● عدم انتظام عمليات التجهيز.</li> <li>● محدودية ميزانية الترويج.</li> <li>● مهارات تسويقية ضعيفة.</li> <li>● عوامل أخرى.</li> </ul>

المصدر: (البكري، 2008، صفحة 221)

و الجدول الثاني يوضح متضمنات بعض عناصر الفرص و التهديدات التي تواجهها المؤسسة في بيئتها الخارجية و التي قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى:

الجدول رقم (02): متضمنات عناصر الفرص و التهديدات في البيئة.

عناصر الفرص O	عناصر التهديد T
<ul style="list-style-type: none"> <li>● تسهيلات حكومية جديدة.</li> <li>● منافذ جديدة للاستيراد و التصدير.</li> <li>● قيود على المنتج الأجنبي.</li> <li>● نمو أسرع في السوق.</li> <li>● ظهور تكنولوجيا جديدة</li> <li>● استخدام وسائل ترويج متقدمة.</li> <li>● اكتشاف مواد خام جديدة.</li> <li>● عوامل أخرى.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● قيود حكومية مضافة.</li> <li>● ارتفاع في مستوى أسعار المواد و الأجور.</li> <li>● انفتاح اقتصادي مفاجئ.</li> <li>● ركود في النشاط الاقتصادي.</li> <li>● أحداث سياسية إقليمية.</li> <li>● تغيرات متسارعة في أنماط حياة الفرد.</li> <li>● ظهور سلع بديلة بسعر أقل.</li> <li>● عوامل أخرى.</li> </ul>

المصدر: (ثامر، 2008، صفحة 222)

#### - الأهداف التسويقية Marketing Objectives :

تعتبر الأهداف التسويقية عن ماهية الأشياء المطلوب إنجازها من خلال الأنشطة التسويقية. وما تحقق من تحليل معمق للخطوة السابقة SWOT. وقد تأخذ الأهداف شكل إدخال منتج جديد أو مطور، زيادة حجم المبيعات، الحصة السوقية، طريقة التوزيع، الأرباح... الخ، ولكن هناك شروط واجبة عند صياغة الأهداف في الخطة التسويقية وهي:

- أن تكون واضحة وسهلة الفهم من قبل الجميع.
- أن تكون مكتوبة وقابلة للقياس الرقمي.
- يتحدد لها توقيت زمني للإنجاز وبشكل محدد ودقيق.
- ترتبط الأهداف التسويقية بشكل متناسق مع أهداف وحدات الأعمال والإستراتيجية الكلية للمؤسسة.

### - الإستراتيجية التسويقية Marketing Strategies:

سبق الإشارة إلى هذا الموضوع في فصل سابق بأن إستراتيجية التسويق تنصب على جانبيين رئيسيين هما، السوق المستهدف، المزيج التسويقي. و لكن بقدر تعلق الأمر بالخطة التسويقية فإن تحديد السوق المستهدف يتطلب الحصول على البيانات الديمغرافية، الجغرافية، السيكولوجية، استخدامات المنتج المحتملة... الخ. أما المزيج التسويقي فإنه يمثل كيفية استخدام الميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمة بشكل أفضل مما هو عليه من المنافسين الآخرين في السوق التي تعمل بها.

### - التنفيذ التسويقي Marketing Implementation:

تمثل الخطوط العامة للخطة التسويقية في كيفية تنفيذ إستراتيجية التسويق، ومن خلال الإجابة على العديد من الأسئلة المتعلقة بالأنشطة التسويقية ومنها مثلا:

- ماهي الحالات الخاصة المحتملة حصولها عند التنفيذ؟
- كيف يمكن أن تؤدي هذه الأنشطة؟
- متى يتم إنجاز هذه الأنشطة؟
- ماهي تكلفة إنجاز هذه الأنشطة؟... الخ

### - التقييم و الرقابة Evaluation and Control:

وهي الخطوة الأخيرة في متضمنات الخطة التسويقية في الإشارة إلى كيفية قياس وتقييم النتائج التسويقية المتحققة ومدى توافقتها مع الأهداف الموضوعية.

### خامسا: مكونات المخطط التسويقي

#### 1. دراسة و تجزئة السوق:

لقد تم تعريفه كما يلي (بن سعيد، 2020، صفحة 31):

هو مختلف النشاطات المنظمة لجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالأسواق وبصفة أشمل بالعناصر التي ترتبط بها المؤسسة لغرض إتاحة أساس للقرارات التسويقية بأقل الأخطار الممكنة وهذا حسب إجراءات مبنية على طرق علمية قصد المحافظة على موضوعية هذه المعلومات ودقتها.

#### - أنواع دراسة السوق:

تشمل أنواع الدراسة ما يلي (بن سعيد، 2020، صفحة 31):

☞ **الدراسة الكمية:** هي استخدام عينات أو مقاييس محددة وتعتبر دراسة استنتاجية وتتم الدراسة الكمية بواسطة

مايلي:

- سير الآراء: إجراء الدراسة في الميدان بفضل الاستجابات حول المشكل الذي يقوم بدراسته أو حله.
- العينات الدائمة: وهي العينات ممثلة للمجتمع المدروس، ودائمة، والتحقيقات تتم دائما على نفس الأشخاص.
- ☞ الدراسة النوعية: جمع وتحليل البيانات التي لا تستطيع تفسيرها كميا أي أنها تستخدم لتزويد بالملاحم الرئيسية للأفكار ومحاولة فهم المشكلة من خلال إيجاد إطار نظري يمكن اختباره فيما بعد بواسطة الدراسة الكمية، وتعتبر الدراسات النوعية خطة أساسية لا غنى عنها للبدء في تنفيذ الدراسات الكمية، أما التقنيات المستعملة عموما فهي:

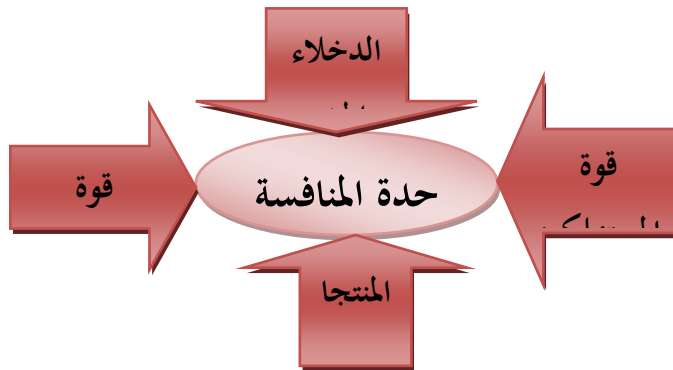
- المقابلة المباشرة مع الزبائن.
- الملاحظات.

#### - تجزئة السوق:

قام الباحثين بتعريف تجزئة السوق على أنها (بن سعيد، 2020، صفحة 32):  
هي تقسيم السوق لقطاعات متجانسة، مع النظر إلى كل قطاع باعتباره هدف تسويقي تبحث المنظمة عن تحقيقه عن طريق تكوين مزيج تسويقي مناسب لكل فئة. و من شروط التجزئة الفعالة للسوق (بعيليش، 2021، صفحة 38):

- أن تكون التجزئة مبنية على حاجات وعوامل قابلة للقياس.
- أن تكون الشريحة كبيرة نسبيا.
- إمكانية الوصول إلى الشريحة المستهدفة.
- أن تكون هناك فروق جوهرية بين الشرائح المختلفة.
- أن تكون الشرائح المستهدفة مربحة.
- ومنه يتوجب على المؤسسة تحديد مكونات السوق الذي ستنشط فيه من خلال تحديد حدوده الجغرافية وهيكلته، دراسة العملاء (الجمهور المستهدف)، المنافسة، ومن أجل تحليل المنافسة فإننا نعتد على ما يعرف بالقوى الخمسة لبورتر والتي يمكن تمثيلها في الشكل الموالي:

#### الشكل رقم (02): القوى التنافسية الخمس لبورتر Porter's five forces



، (2015) Porter's Five Forces Model of Competition (The Source)

حدد بورتر خمس قوى لا يمكن إنكار دورها الفعال في تشكيل مختلف الصناعات، و تستخدم هذه القوى الخمس بشكل متكرر لقياس كثافة المنافسة و جاذبية الصناعة، و يمكن حصرها فيما يلي:

➤ **شدة المنافسة داخل القطاع:** تشير إلى عدد المنافسين و قدرتهم على تفويض الشركة، كلما زاد عدد المنافسين، بالإضافة إلى عدد المنتجات و الخدمات المكافئة التي يقدمونها.

➤ **الداخلون الجدد:** عندما لا يكون لدى أي شركة منافسين ، فيمكنهم تحميل أي سعر تقريبًا مقابل منتجهم. ومع دخول المزيد والمزيد من المنافسة في السوق ، تنخفض الأرباح إلى أن يصبح الانضمام إلى هذه الصناعة أكثر جاذبية للمشروعات الجديدة. كما أن العوائق التي تحول دون الدخول إلى السوق تمنع هذه المنافسة الجديدة ويمكن أن تؤدي إلى احتكارات إذا أصبحت عالية بما فيه الكفاية.

➤ **المنتجات البديلة:** أو منتجات استبدال ليست مجرد علامة تجارية مختلفة (بيبي مقابل كوكاكولا) ، ولكن منتج أو خدمة بديلة تماما (كولا مقابل المياه المعدنية). هذه البدائل ليست منافسة ، بل هي صناعة مختلفة ، لكنها تهدد باستبدال وتقليل الطلب. مرونة الطلب للمنتج يمكن أن تكون بديلاً جيداً عن مدى قابليتها للإحلال.

➤ **قوة المشترين:** في هذه الصناعة التي لديها مستهلك واحد فقط أو حفنة من المستهلكين الأقوياء للغاية ، فإن هؤلاء المشترين لديهم تأثير كبير. عندما يقوم "وول مارت" أو "ماكدونالدز" بتغيير معايير السلامة الغذائية الخاصة بها ، يمكن أن يكون لذلك تأثيراً مضاعفاً على جميع مورديها. كلما زاد عدم التماثل بين المشتري والمورد (كلما كانت العلاقة أقرب إلى الاستئثار) كلما زاد عدد المشترين الذين يستطيعون دفع الأسعار المنخفضة.

➤ **قوة الموردين:** يوضح هذا العامل مدى سهولة قيام الموردين بزيادة تكلفة المدخلات، يتأثر بعدد موردي السلع و الخدمات و مدى تميز هذه المدخلات و مقدار تكلفة الشركة لتحول مع مورد آخر، كلما قل عدد الموردين في المجال التجاري، زاد اعتماد الشركة على المورد و بهذه الحالة يصبح المورد أكثر قوة و يمكنه رفع التكاليف ووضع الشروط التي يريد.

## 2. الإستراتيجية التسويقية:

### - إستراتيجية القيادة بالتكلفة:

ترتكز على تكلفة مدخلات الإنتاج مقارنة مع المنافسين والتي تعني تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة من خلال الاعتماد على مجموعة من السياسات الوظيفية الهادفة، وتعد أكثر إستراتيجية فعالية واعتمادا من طرف المنظمات.

### - إستراتيجية التمييز:

ويقصد بها تفرد المؤسسة في تقديم منتجاتها للزبائن على مستوى بعض الجوانب المهمة كتطوير منتج أو تصميم مميز، خدمات متعددة تهدف من خلالها لتحقيق ميزة التمييز.

### - إستراتيجية التركيز:

ونقصد بها تركيز عمل المشروع على منطقة جغرافية محددة أو قطاع معين من المستهلكين، وذلك تفاديا للمنافسة الواسعة.

## 3. المزيج التسويقي:

يمكن تعريفه بأنه مجموعة العناصر والمتغيرات التي يمكن التحكم والسيطرة عليها من جانب المنظمة والتي توظفها لتحقيق أهدافها التسويقية من خلال التأثير الإيجابي على مستهلكي منتجاتها وخدماتها التي تقدمها.

وقد نشأت فكرة المزيج التسويقي عام 1960 حيث تم تحديد مفهومه في أربعة عناصر أساسية، وهذه العناصر معروفة بـ:

4P's: إذ أنها تضم كل من المنتج Product، السعر Price، التوزيع Place، والترويج Promotion

تبدأ كل من هذه العناصر بحرف وعددها أربعة ولذلك تدعى

7P's: تم إضافة ثلاث عناصر أخرى للخدمات ليصبح عددها سبعة عناصر للمزيج التسويقي وهي

الأفراد People، البيئة المادية Physical Environnement، والعمليات Process .

### الشكل رقم (03): المزيج التسويقي للمنتج ( خدمة )



المصدر: (عامر و قنديل، 2012، صفحة 115)

### أولاً: المنتج

#### - تعريف المنتج:

يعرف على أنه كل ما يمكن أن يعرض في السوق بطريقة تسمح بإشباع حاجات الفرد. كما أنه يعرف على أنه أي شيء أو مجموعة من الأشياء المادية أو غير المادية تطرح في الأسواق ولها من الخصائص ما يشبع حاجة من الحاجات الغير مشبعة لفرد أو مجموعة من الأفراد. وقد يكون المنتج سلعة أو خدمة أو فكرة.

#### - سياسة المنتج:

إن سياسة المنتج تولي الاهتمام بثلاث محاور أساسية:

○ المحور الأول يتضمن جوهر المنتج الذي يحقق إشباع الحاجات والرغبات للمستهلك ويحقق المنفعة الأساسية من وراء استخدامه.

- المحور الثاني متعلق بمظهر المنتج من شكل وغللاف وعلامة تجارية وجودة ونوعية.
- المحور الثالث كل ما هو متعلق بالمنافع الإضافية مثل خدمات التركيب والتوصيل والسداد والضمان وخدمة ما بعد البيع.

#### - دورة حياة المنتج:

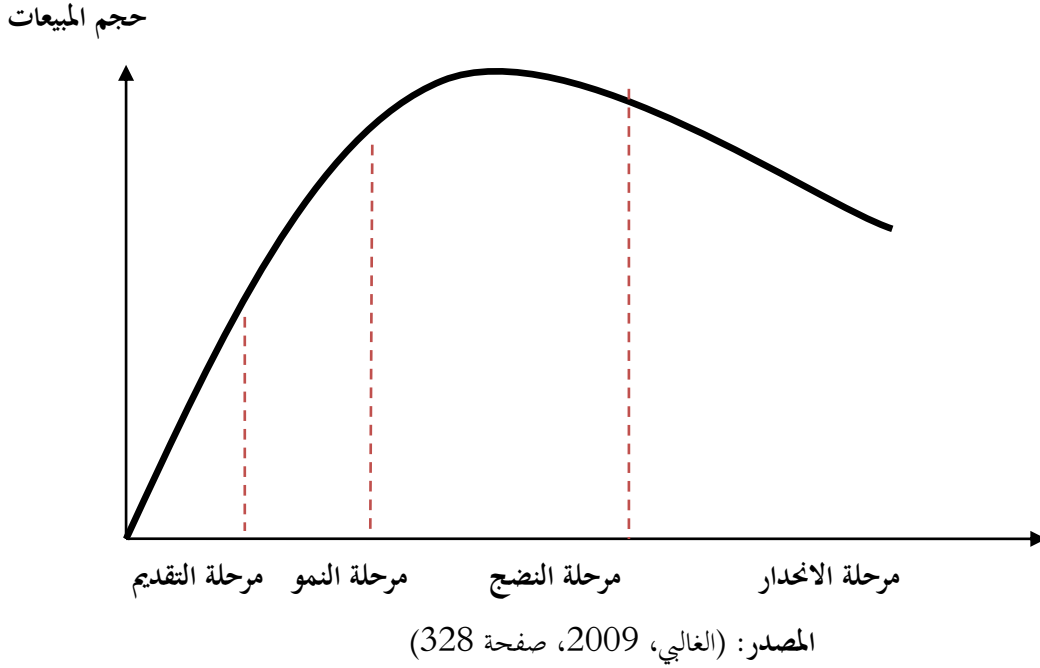
مرحلة التقدم: تبدأ هذه المرحلة عند تقديم المنتج للسوق وتمثل نهاية مرحلة ابتكار المنتجات الجديدة ومن السمات الأساسية لهذه المرحلة.

- ارتفاع تكاليف الإنتاج بسبب انخفاض كمية الإنتاج.
  - المنتج غير معروف في السوق مما يتطلب إبلاغ المستهلكين المحتملين بالمنتج الجديد من أجل معرفة ردود فعلهم عنه.
  - عدم التغلب على المشاكل الإنتاجية.
  - عدم التوسع في حجم الإنتاج والاكتفاء بإنتاج الشكل أو الأشكال الرئيسية من المنتج
  - تمي لأسعار المنتج للارتفاع بسبب الكلف الإنتاجية والتسويقية المرتفعة
  - عدم التوسع في قنوات التوزيع والاكتفاء بقنوات توزيعية محددة في مناطق مختلفة.
- مرحلة النمو: إن أهم سمات هذه المرحلة هي أن المبيعات تبدأ بالارتفاع السريع بسبب معرفة المستهلكين بالمنتج في الأسواق نتيجة الجهود التسويقية التي بذلت في المرحلة السابقة، ما يلي أهم مؤشرات هذه المرحلة:
- تتوسع في إنتاج المنتج كما إضافة إلى قيام المنتجين بتطوير هذا المنتج وتقديم أشكال جديدة له.
  - التوسع في قنوات التوزيع لتشمل مناطق وأسواق جديدة.
  - تبقى الأسعار ثابتة أو تميل نحو الانخفاض.
  - المحافظة على مستوى من نفقات الترويج لمواجهة المنافسين وانتقال الإعلان إلى إعلانات تنافس.
  - ازدياد الأرباح.

مرحلة النضوج: في هذه المرحلة تتباطأ نسبة نمو المبيعات للمنتج ويدخل المنتج في مرحلة النضوج السلبي، تتميز هذه المرحلة بطول فترتها بالقياس إلى المراحل الثلاث الأخرى، مما تخلق الكثير من المشاكل والتحديات أمام إدارة التسويق.

مرحلة التدهور: من أهم مؤشرات هذه المرحلة هي أن تميل المبيعات نحو الانخفاض بنسب أسرع من ما في المرحلة السابقة نتيجة لتحول المستهلكين عن شراء هذا المنتج إما بسبب التغيير في الأنماط الاستهلاكية لهم أو لظهور منتجات جديدة أكثر تطوراً.

الشكل رقم (04): دورة حياة المنتج



#### ثانياً: التسعير

##### - تعريف التسعير:

يعتبر التسعير أحد عناصر الهامة في المزيج التسويقي بعد المنتج و ذلك لأن سعر السلعة هو الذي يحدد قيمتها التبادلية من وجهة نظر البائع و المشتري وبالتالي فيمكن تعريف السعر على أنه: "المقدار المادي لمبادلة المنتج أو الخدمة أو المعروض للبيع إلى المشتريين المحتملين بغض النظر عن القيمة".

كما يعرف على أنه: "كمية النقود التي تدفع مقابل الحصول على وحدة واحدة من منتج معين سواء كان سلعة أو خدمة أو فكرة. (عامر و قنديل، 2012، صفحة 137)

##### - أهداف التسعير:

تسعى المنظمة بعد تحديد السعر الى تحقيق الأهداف التالية (عامر و قنديل، 2012، صفحة 138):

✓ الأهداف المالية: قد يكون الهدف من قرار التسعير تحقيق الأهداف المالية التالية:

- التسعير من اجل تعظيم الربح:

إن هدف تعظيم الربح لا يعني قيام المنظمة بتحديد أعلى سعر ولكن يتحقق هدف تعظيم المربح عندما يتحقق شرط التوازن:

$$\text{الإيراد الحدي} = \text{التكلفة الحدية}$$

قد يؤدي ارتفاع الأسعار إلى انخفاض المبيعات وزيادة التكاليف لهم تمكن المنظمة الاستفادة من مزايا الإنتاج الكثير.

- التسعير من اجل تحقيق أعلى عائد على الاستثمار: يتم ربط السعر المفتوح بقيمة الأصول المالية للمنظمة.

✓ الأهداف السوقية:

وفي اغلب الأحوال يكون الهدف من قرار التسعير تحقيق الأهداف السوقية التالية:



- التسعير من اجل البقاء في السوق حيث يمكن لأي منظمة أن تتبع منتجاتها أسعار تغطي التكلفة المتغيرة على الأقل في المدى القصير نتيجة ظروف بيئية معينة لاستمرار بقاء المنظمة في السوق.
- التسعير لتحقيق نصيب أكبر في السوق: ويعني ذلك زيادة المبيعات المنظمة لمجموع مبيعات الصناعة كلها ولذلك قد تلجأ المنظمة إلى تخفيض أسعارها وعلى الرغم من هذا التسعير قد يخفض أرباح المنظمة في الأجل القصير إلى أن الأرباح سوف تنمو وتستمر في الأجل الطويل.
- التسعير لضمان نوعيه معينه من المنتج: وفي هذه الحالة تحتاج المنظمة إلى البيع بسعر أعلى حتى تغطي مصاريف الأبحاث والتكاليف اللازمة لضمان نوعيه متميزة للمنتج.

#### - طرق التسعير:

توجد مجموعة من الطرق التي يمكن إتباعها لتحديد السعر وتختار كل شركة الطريقة التي تتناسب مع سياستها وإستراتيجيتها العامة والتسويقية بشكل خاص، حيث يمكن إيجاز أهمها في ما يلي (عامر و قنديل، 2012، الصفحات 151-153):

**التسعير على أساس التكلفة:** يحدد السعر حسب هذه الطريقة على أساس إجمالي التكاليف التي تتحملها الشركة ونصيب البحث الواحدة من المنتج من إجمالي التكاليف، ومن ثم يتم إضافة هامش ربح إلى التكلفة فتحصل على سعر البيع الواحدة من المنتجات.

**التسعير على أساس المنافسين:** في هذه الطريقة تعتمد الشركة على أسعار المنافسين في تحديد سعر منتجاتها وتقارن بين منتجاتها ومنتجات المنافسين من حيث الجودة والنوعية والمواصفات مما يجعلها تفاضل بين ثلاث بدائل: التسعير في مستوى أسعار منافسيها، التسعير بأقل من أسعارهم، التسعير بمستوى أسعار مرتفعة عن أسعارهم.

**التسعير الموجه بالعميل:** حيث أدت التطورات التقنية والتغيرات التي حدثت في العالم إلى ظهور أسلوب جديد في التسعير وهو التسعير الموجه بالعميل فقد أصبح للمستهلك يشارك في تصميم المنتج من الطبيعي أن يشارك في تسعيره فهو لا يقبل أن يفرض عليه السعر الذي سيشتري به المنتج المطلوب.

#### ثالثا: الترويج

#### - تعريف الترويج:

يعتبر أحد العناصر الرئيسية للمزيج التسويقي، فهو يعتبر عملية الاتصال بين المؤسسة والأطراف الخارجية الأخرى كالعملاء والموزعين والتجار وكذلك الأجهزة الحكومية وعامة الجمهور حيث يعرف: " هو عبارة عن عملية إيصال المعلومات حول منتجات المنظمة لإقناع المستهلكين بشراء المنتج". (عامر و قنديل، 2012، صفحة 159)

الترويج يقصد به: "مختلف الأنشطة التي يكون هدفها هو التعريف بوجود المنتج وخصائص هو وضعه في مكانة مرموقة في نظر المستهلك، وتهدف السياسة الترويجية إلى زيادة الإشهار وكسب ثقة المستهلكين الفعليين والمستهلكين المحتملين. (معلم، 2013، صفحة 33)

- أهمية الترويج:

- بعد التطور العائلي في عدد وحجم المؤسسات وتعدد أنواع المنتجات في مختلف القطاعات، وبعد ظهور المنتجات الجديدة في الأسواق بات من الضروري القيام بمختلف الأنشطة الترويجية لتسهيل عملية الاتصال بين البائع والمشتري وعليه يمكن إبراز أهمية النشاط الترويجي من خلال النقاط التالية (بوشلاغم و شرفي، 2017، صفحة 103):
- بعد طول المسافة بين البائع والمشتري ما يتطلب وجود وسائل تهتم في تحقيق الاتصال والتفاهم بين الطرفين.
- اشتداد حاله المنافسة في السوق بين المنتجين مما يتطلب قيام في مختلف الجهود التسويقية لغرض كسب أكبر حصة سوقية وتثبيت الأقدام في السوق المستهدفة.
- زيادة حجم الإنتاج الناتج عن التطور التكنولوجي مما أدى إلى ظهور الحاجة للنشاط الترويجي للإسهام في التخلي أو صرف الحجم الكبير من المنتجات.
- التطور التكنولوجي في مجال الاتصالات ووسائل النقل المعلومات التلفاز والإذاعة وشبكة الانترنت جعلت من نشاط الترويجي أمراً في غاية السهولة مقترنا بنجاح كبير في التعريف بالمؤسسة والسلع والخدمات المنتجة لها.

- عناصر المزيج الترويجي:

يتكون المزيج الترويجي من العناصر التالية:

✓ الإعلان: التسويق الإلكتروني وشروط تفعيله

يعتبر شكل من أشكال الاتصال الغير شخصي مدفوعة القيمة لإرسال فكرة أو معلومات ترتبط بسلعة معينة أو خدمة بواسطة منظمة ما أو شخص معين تستهدف إقناع المستهلكين عن طريق وسائل مختلفة وهي وسائل مقروءة (مجلات وصحف) ووسائل مرئية (تلفزة وانترنت) ووسائل مسموعة مثل الراديو يهدف الإعلان إلى تغيير ميول واتجاهات المستهلكين المحتملين من خلال (سماعي، 2015، صفحة 26):

- توفير المعلومات والبيانات عن المنتج.
- التأكيد على أن الإعلان هو التعهد أو ضمان بجوده السلع أو خدمات وصدق البيانات فهي تدفع المستهلك للشراء تغيير الرغبات من خلال إبراز المزايا والفوائد التي تعود على المستهلك جراء شرائه أو استخدامه للمنتج.
- تحويل رغبات المستهلك إلى المعلن عنها خلق الطلب على سلعه معينه فتح آفاق جديدة للأسواق لم تكن موجودة من قبل توجيه الإعلان.

✓ البيع الشخصي:

هو اتصال شخصي بهدف تعريف وإقناع المستهلك بشراء سلعة أو خدمة معينة وبالتالي فهو يختلف اختلافاً بيناً عن الإعلان إذ انه يتم إدارتها إلى الجماعات الصغيرة أو المشتري الفرد سواء من مجموعة صغيرة من البائعين أو بائع واحد وحيث تنعكس مهمة مدير البيع في اختيار قوة العمل البيعة والإشراف على تزويدها بالأدوات البيعة وتحديد مساراتها في السوق. كما يعرف البيع الشخصي بأنه التقديم الشخصي والشهفي لسلعة أو خدمة أو فكرة بهدف دفع المستهلك المرتقب نحو شرائها أو الاقتناع بها. (رماس و وزاني، 2018، الصفحات 31-32)

✓ الدعاية و العلاقات العامة:

حيث يتم تعريفهما كالآتي (سماحي، 2015، صفحة 27):

الدعاية وسيلة غير شخصية ومجانية للترويج عن السلع والخدمات والأفكار للجمهور العام إذ تستخدم بغيت زيادة وعي الزبائن بالشركة ونشاطها وزيادة الاهتمام بمنتجاتها حيث تتمثل في خبر قصير عن نشاط معين قامت به الشركة أو سلعة جديدة تحديث أو ابتكار تم طرحه في السوق.

العلاقات العامة حسب الجمعية الدولية للعلاقات العامة فهي: "وظيفة إدارية ذات طابع مخطط أو مستمر تهدف من خلالها المنظمات والهيئات العامة والخاصة إلى كسب تعاطف وتأييد أولئك الذين تهتم بهم والحفاظ على ثقتهم عن طريق تقييم الرأي العام المتعلق بها من اجل ربط سياستها واجراءتها قدر الإمكان ومن اجل تحقيق التعاون مثمر أكثر كفاءة عن طريق تخطيط المعلومات ونشرها"، حيث تهدف إلى:

- التعريف بنشاط الشركة.
- خلق ردود فعل وسمعة جيدة للشركة.
- دعم الجمهور المستهدف.

✓ ترويج المبيعات:

القيام بمختلف الأنشطة التي تهدف إلى تنشيط وتوزيع وبيع السلع والخدمات لمشروع ما هو نوع من البيع الغير شخصي فالهدف الأساسي من ترويج المبيعات وزيادة حصة مبيعات في المدى القصير وفي حدود معينة، ومن الوسائل التي يمكن إتباعها: العروض التجارية، الهدايا، العينات، المعارض التجارية، كوبونات الخصم. (بعيليش، 2021، صفحة 46)

رابعاً: التوزيع

يمثل التوزيع الحلقة الرابعة من عناصر المزيج التسويقي، حيث يتم من خلاله إيصال المنتجات من مصدرها إلى نهايتها المقصودة، ومع تعقد وانتشار القطاعات السوقية المستهدفة، كان لا بد من وضع إستراتيجية دقيقة وفعالة لإيصال المنتجات في الوقت المناسب لطلبها.

- تعريف التوزيع:

حسب ميركل و أبوم: "غرض النظر عن درجة جودة المنتج أو طريقة أدائه فإنه لا يمكن إتمام العملية البيعية ما لم يتوافر المنتج في السوق للمشتري المحتمل الذي يرغب في شرائه و هذا يعني ضرورة توفير المنشأة للمنتج في الوقت و المكان المناسب." (عبد المحسن، 2003، صفحة 276)

التوزيع هو الطريقة التي يتم بواسطتها إيصال المنتج إلى السوق ثم إلى المستهلك، ويعرف على أنه مجموعة الأنشطة والعمليات التي تسمح بوضع المنتج في متناول المستهلك. (سماحي، 2015، صفحة 22)

- أهداف التوزيع:

ليس من السهل تحديد أهداف التوزيع بمعزل عن الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الفرعية للبرنامج التسويقي، لكن عموماً تتمثل أهداف النشاط التوزيعي في ما يلي (شوشان، 2016، الصفحات 7-8):

- تحقيق درجة أكبر من الانتشار لمنتجات المؤسسة عن طريق توصيلها إلى أسواق جديدة لم يسبق تقديمها فيها.

- تحسين حصة المؤسسة من السوق الذي تنشط فيه.
- رفع كفاءة التوزيع في تحقيق رضا المستهلك عن طريق توفير السلعة في المكان والوقت المناسبين وبالكميات المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة.
- سد الفجوة بين المنتج والمستهلك من خلال تسهيل القيام بعمليات الاتصال اللازمة والإمداد بالمعلومات الضرورية.
- تقليص تكاليف التوزيع التي تمثل نسبة امة من إجمالي تكاليف النشاط التسويقي والحفاظ عليها في مستويات الدنيا.

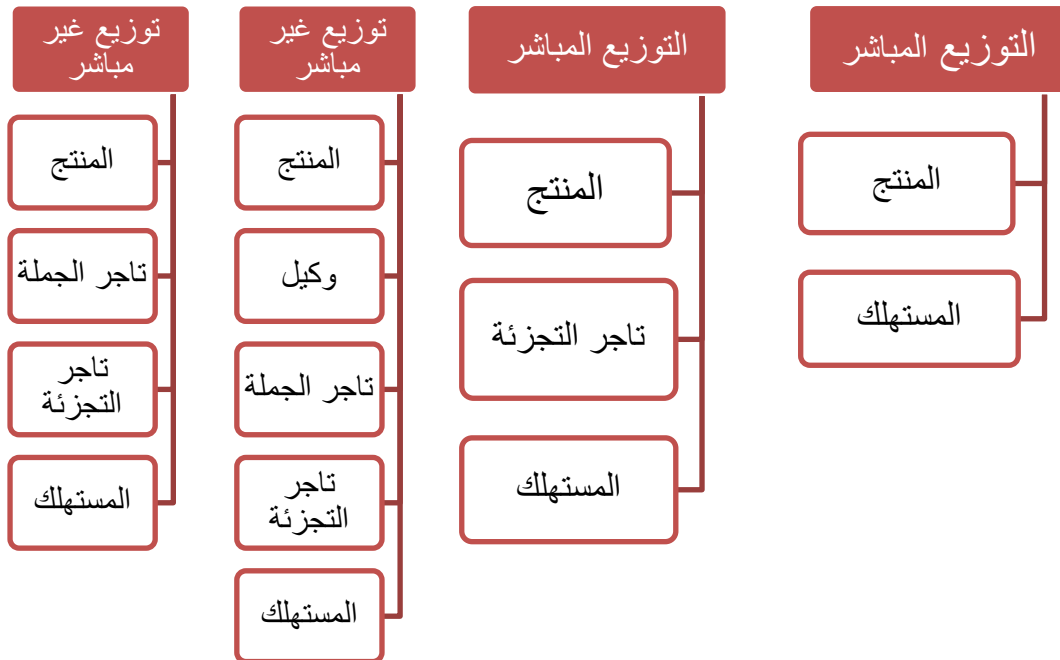
#### - قنوات التوزيع:

قناة التوزيع هي تلك الطريقة التي تنتهجها سلع وخدمات المؤسسة أثناء حركتها من المنتج إلى المستهلك الأخير، وفق هذه القنوات التي تنقسم إلى نوعين رئيسيين هما (بعيليش، 2021، صفحة 47):

✓ **قنوات توزيع مباشرة:** و يقصد به قيام المنتج بتوزيع إنتاجه مباشرة إلى المستهلك النهائي أو المشتري و يتم ذلك توزيع السلع الاستهلاكية.

✓ **قنوات توزيع غير مباشرة:** يقصد به قيام المنتج بالاعتماد على الوسطاء في توزيع السلع و الخدمات. و يتم هذا التوزيع عن طريق نوعين من الوسطاء، النوع الأول هم الوسطاء الذين يمتلكون السلعة و هم التجار بأنواعهم، و النوع الثاني هم الوسطاء الذين لا يمتلكون السلعة و لكنهم يبيعونها لحساب المنتج و هم الوكلاء بأنواعهم و السماسرة.

#### الشكل رقم (05): أنواع قنوات التوزيع



المصدر: (slideplayer، 2019)

- **الأفراد:** ويعرفون كذلك بالأعوان، والعون هو العنصر الأساسي في تقديم الخدمة فهو الشخص الذي يكون على اتصال مباشر ودائم مع الزبائن أثناء تقديم الخدمة، حيث أن هؤلاء الأفراد هم المسؤولون عن نجاح أو فشل المؤسسة الخدمية، إذ تتمثل مهمتهم الأساسية في تقديم الخدمات والعمل على إرضاء الزبائن وكسب ثقتهم وجعلهم يفكرون في العودة مرة أخرى.
- **العمليات:** وتشمل كافة الأنشطة والعمليات التي تؤدي أثناء تقديم الخدمة وإدارة التفاعل بين مقدم الخدمة ومتلقيها، حيث أنه في "الخدمات، تعرف العمليات بأنها تسلسل المهام والأنشطة التي تقوم بتحويل طلب الزبون إلى نتيجة مطابقة لاحتياجاته، حيث أن مفهوم التسلسل جد مهم من أجل فهم طبيعة العمليات: العملية تتلازم دائما مع تسلسل من الوظائف والمهام المترابطة فيما بينها في قلب سلسلة متكاملة.
- **الدليل المادي:** ويتضمن البيئة المادية: الأثاث، اللون، الديكور، وكذلك السلع التي تسهل عملية تقديم الخدمة، لا بد أن ترفق أي خدمة بمجموعة من التسهيلات المادية التي ستساعد على تحقيق أفضل نتيجة للزبائن، وذلك عن طريق تحقيق منفعة منتظرة، حيث أن هذا الدليل يتضمن كافة الجوانب الملموسة والتي تؤثر على البيئة التي تقدم فيها الخدمة والمعدات المستخدمة في تقديم الخدمة وتحقق لها التميز، فهذا الدليل المادي هو الذي يمكن للزبون تقييمه قبل تقديم الخدمة، حيث انه يؤثر على رأيه ووجهة نظره حول الخدمة والمؤسسة ككل.

### المطلب الثالث: المخطط الإنتاجي والتنظيمي

إن القرار المتضمن خطة الإنتاج يعد من أهم القرارات الإستراتيجية لإدارة أية منظمة، فلا نستطيع أن نتصور نجاح أي منظمة بدون إتباعها الأساليب العلمية والموضوعية في التخطيط لإنتاجها.

### أولاً: المخطط الإنتاجي

#### 1- تعريف المخطط الإنتاجي

تعددت مفاهيم وتعريف المخطط الانتاجي فمن بينها (حسن ع،، 1988، صفحة 2) :

تعد وظيفة تخطيط الإنتاج من ابرز وظائف إدارة الإنتاج والعمليات، فوظيفة التخطيط تعنى بتحديد الأهداف النهائية وكذلك الجزئية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ثم تحديد الإمكانيات والموارد وخطة العمل اللازمة وأخيرا تحديد الفترة الزمنية اللازمة لتتابع العمليات وانتهاء الأعمال وبالتالي بلوغ الأهداف المحددة.

فالتخطيط الإنتاجي هو نشاط يعنى بتحديد:

الأهداف الإستراتيجية والنهائية للمنظمة، فأهداف تخطيط الإنتاج في الظروف الراهنة تتبثق من الأهداف التسويقية، وتستلزم خطط داعمة من قبل الأنشطة الأخرى للمنظمة مثل: خطط المشتريات والمخازن، النقل، الطاقة، التمويل، ومن المؤكد بان بلوغ خطة الإنتاج لهذه الأهداف الإستراتيجية لا يتم دفعة واحدة، بمعنى أن بلوغ هذه الأهداف يمر عبر تحقيق أهداف جزئية أو مرحلية (تكتيكية) للخطة وعلى مدار فترة التخطيط.

- الإمكانيات والموارد سواء المادية أم المالية أم البشرية اللازمة لإنجاح هذه الخطة وبلوغ أهدافها.

- السبل أو الطرق والإجراءات والسياسات اللازمة لتطبيق هذه الخطة.
- الفترة الزمنية اللازمة لانتهاج الأعمال والعمليات لإنجاز أو تنفيذ الخطة، فالتخطيط بدون فترة زمنية محددة ليس تخطيطاً وإنما هو جري وراء سراب من غير الممكن بلوغه، فإذا لم تحقق الخطة أهدافها خلال فترة محددة فمن المفترض تغيير بعض بنود هذه الخطة أو تغييرها كاملة بما يسمح ببلوغ أهدافها خلال الفترة المحددة.
- التابع الأمثل للعمليات وبما يحقق إنجاز بنود الخطة في المواعيد المحددة وهكذا نجد أن تخطيط الإنتاج أو خطة الإنتاج إنما تمثل نشاطاً محورياً يتكامل ويتقاطع مع مختلف نواحي النشاط الأخرى في المنظمة، وإذا كانت خطة التسويق أو المبيعات أشبه ما تكون بالدورة الدموية لجسم الإنسان في المنظمة، فإن خطة الإنتاج أشبه ما تكون بالهيكل العظمي للإنسان في المنظمة.

## 2- أهمية المخطط الإنتاجي

يعد النشاط الإنتاجي الركيزة الأساسية في المؤسسة الإنتاجية، فهو وسيلة المؤسسة في إنشاء القيمة وتحقيق الوفرة من خلال استثمار العوامل المادية والبشرية في العملية التحويلية ومن المظاهر التي تعكس أهمية مخطط الإنتاج ما يلي (حدادو، 2001، صفحة 27):

- ارتفاع رأس المال العامل لتشغيل العامل الواحد.
  - زيادة العمليات الصناعية وارتفاع درجة التخصص المطلوب لأدائه.
  - زيادة الآلية ووسائل التحكم فيها.
  - زيادة الحاجة إلى تخصصات دقيقة لمجهود مجموعة من الأفراد من تخصصات متباينة.
  - التغير المستمر في المواد المستخدمة وظهور الكثير من البدائل.
- فالمؤسسات في مجال التخطيط للإنتاج تهتم بالوسائل الكفيلة بتحقيق الأهداف، أي إنتاج الكميات المناسبة والكميات المطلوبة في الآجال المحددة، و بمأن ذلك يستدعي نظاماً دقيقاً، فإن عملية التخطيط أو وضع المخطط يساعد في تحديد مدخلات النظام الإنتاجي، كما أن المخطط سيسمح بتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات علاوة على أن ما يحدده المخطط من أهداف سيكون معياراً للرقابة.

## 3- مراحل إعداد المخطط الإنتاجي

تتمثل مراحل إعداد المخطط الإنتاجي فيما يلي (دباح و باشا، 2021، الصفحات 119-120):

- **دراسة الموقع:** تركز دراسة الموقع على تحديد نقطتين أساسيتين وهما:
  - الموقع الجغرافي:** يتم تحديد العنوان الذي يقام فيه المشروع بدقة، من خلال تحديد قربه من أماكن الحصول على مستلزمات التشغيل ومصادر الطاقة... الخ.

المبنى ( الجانب المعماري): ويتم هنا دراسة الجانب المادي من الموقع والمتمثل في المبنى والأرض المتخصصين للمشروع، من خلال تحديد مساحته، تقسيماته... الخ.

- **تخطيط عملية الإنتاج:** تتمثل في الدراسات التي تتم قبل البدء في الصناعة وذلك بهدف اختيار أفضل الظروف والوسائل اللازمة للإنتاج ووضع خطة لإنجاز ذلك في أسرع وقت وبأقل مجهود وأقل تكاليف، ومن أجل التخطيط لعملية الإنتاج يجب تحديد ما يلي:

- حجم وطريقة الإنتاج.
- الاحتياجات لعملية الإنتاج.

#### 4- أنواع المخططات الإنتاجية

على أساس فترة التخطيط للخطة الإنتاجية، حيث يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من خطط الإنتاج هي (الحناوي و ماضي، 2005، صفحة 12):

#### ● الخطة الإنتاجية طويلة الأجل

توضع هذه الخطة لتحديد مستوى الإنتاج في المستقبل ولمدة تزيد عن السنة الواحدة وقد تصل إلى خمس سنوات أو حتى أكثر، وغالبا ما توضع هذه الخطة لتحقيق أهداف طويلة الأجل، وتحدد خطوطا عامة للنشاط الإنتاجي والعمليات في المنظمة وعلى ضوء خطة الطاقة إذ يرتبط بمستوى الطاقة الإنتاجية المستهدف، اختيار موقع المنظمة، والترتيب الداخلي، وتصميم المباني، والمستوى التكنولوجي، وترتيب العمليات وغيرها من القرارات والأنشطة طويلة الأجل.

#### ● الخطة الإنتاجية قصيرة الأجل

وهذه الخطة تشير إلى تحديد تفصيلي للأنشطة الإنتاجية في فترات تقل عن الشهر الواحد، وهي بذلك تشير إلى ما يدعى بجدولة العمليات.

#### ● الخطة الإنتاجية متوسطة الأجل

وهي الخطة التي يتم إعدادها لفترة قادمة (سنة واحدة) وبشكل إجمالي، مع أنها في الواقع تضم خططا تفصيلية لكل شهر من أشهر السنة. حيث تتضمن وضع تقديرات إجمالية لمستويات الإنتاج والعمالة والمخزون لكل فترة خلال العام دون تخصيص لنوع معين من المنتجات أو الأقسام، ويكون الهدف العام لهذه الخطة هو الوصول إلى الموائمة والتوفيق بين حجم الطاقة وبالتالي حجم الإنتاج وبين حجم الطلب خلال فترات الخطة.

#### ثانيا: المخطط التنظيمي

يلعب المخطط التنظيمي دورا مهما في نجاح المؤسسة وذلك من خلال كيفية ادارة الرأسمال الفكري الذي يمثل المحور الأساسي في تطور واستمرار المؤسسة.

### 1- تعريف المخطط التنظيمي:

يعرف على أنه (حرير، 2006، صفحة 48):

المخطط التنظيمي يحدد المهارات الفردية والكوادر الإدارية الضرورية والاحتياج اليه في اطار المشروع وتطوره ونموه، كما يتم إيجاد الصيغة المناسبة للمشروع وتحضير الخارطة التنظيمية وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات.

كما أن للمخطط التنظيمي مكونين أساسيين:

#### - الهيكل التنظيمي:

ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه تمثيل بياني لكافة نشاطات وعمليات المنظمة، بحيث يمكنه إعطاء فكرة عن كافة أقسام المنظمة ودوائرها وكيفية ارتباطها مع بعضها.

يمكن توضيح أهمية الهيكل التنظيمي من خلال عدد الوظائف والتي تتمثل في ثلاث وظائف رئيسة وهي:

- ✓ الهياكل التنظيمية يقصد منها تحقيق مخرجات منتجات المنظمة أو خدماتها وتحقيق الأهداف.
- ✓ تصميم الهياكل التنظيمية لتقليل الاختلاف بين الافراد إلى أقل درجة ممكنة، حيث أن الهياكل تفرض لضمان التزام الافراد وتقيده بمتطلبات المنظمة وليس العكس .
- ✓ تمثيل الهياكل لتلك الأطراف التي تتضمنها ممارسة القوة، كما تقر وتحدد طبيعة الوظائف التي تملك القوة المنظمة قبل كل شيء، ويتم في ضوء هذا الاطار اتخاذ القرارات، فالهيكل هو مساحة أعمال وأنشطة المنظمة.

#### - الهيكل الوظيفي ووصف الوظائف:

يتمثل في (محمود، 2003، صفحة 350):

اعداد دليل الهيكل الوظيفي ووصف الوظائف للمنظمة، حيث يشمل تحديد الوظائف الرئيسية الموزعة على الوحدات التنظيمية، ويتضمن وصف الوظائف المعلومات الأساسية للوظيفة وهدفها وواجباتها وصلاحياتها، والمؤهلات والخبرات و المهارات والقدرات المطلوبة في من يشغلها، وعلاقة شاغل الوظيفة بكل من المسؤول أمامه والمسؤول عنه وزملائه الذين يرتبط عمله بهم بشكل يؤثر عليهم أو يتأثر بهم، ويتم ذلك من خلال دراسة الهيكل الوظيفي والوظائف القائمة في المنظمة وتقييمها وتحديد مواضع تطويرها وتحديثها في ضوء الأسس العامة التي يتم اختيارها، وينتج عن تنفيذ ذلك كل أبعض مايلي:

- ✓ تعديل أهداف الوظائف وواجباتها ومتطلبات شغلها.
- ✓ استحداث وظائف جديدة أو الغاء وظائف قائمة.
- ✓ تغيير مسميات بعض الوظائف أو علاقاتها ببعضها البعض.
- ✓ تغيير مستوى بعض الوظائف وتوسيع صلاحيات الوظائف أو تضييقها.



## 2- أهمية المخطط التنظيمي:

و تتمثل أهمية المخطط التنظيمي فيما يلي (بوهالي، 2016، صفحة 33):

- ✓ المساعدة في تنفيذ الخطة بنجاح.
- ✓ تسهيل تحديد ادوار الأفراد في المنظمة "هياكل التنظيم التشغيلية"، و ما يتوقع من كل فرد استنادا للتعليمات، والإجراءات، و المعايير.
- ✓ المساعدة في اتخاذ القرارات، و تفادي التداخل، و الازدواجية بين الأنشطة و العمليات.
- ✓ تحقيق الانسجام و التناسق بين مختلف الوحدات، و الأنشطة و الأدوار، و تمكين المنشأة من الاستجابة للتغيرات في داخلها، و خارجها و العمل على التكيف مع هذه المتغيرات.
- ✓ يوجه كافة الجهود البشرية والإمكانات المادية باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ يحدد واجبات ومسؤوليات كل عضو من أعضاء المؤسسة فالجميع يعرف واجباته ومسؤولياته ونوع السلطة الممنوحة له ومداهها.
- ✓ يجنب المؤسسة والعاملين فيها الوقوع في المتاهات وبالتالي يحول دون ضياع الوقت والجهد والأموال.

## 3- الشكل القانوني للمؤسسة:

توجد عدة أشكال قانونية تسمح لحامل المشروع باستحداث مؤسسة تتجاوب وطموحاته، إذ يتحدد وفقا لكل شكل النظام الضريبي المناسب له وكذا الحقوق والواجبات المترتبة عنه.

وقد صنف المشرع الجزائري المؤسسات الخاصة حسب المعايير القانونية كما يلي (أرباح بيزنس، 2021):

1. **المؤسسة الفردية:** تتميز بسهولة التأسيس والتنظيم، تعود ملكيتها لشخص طبيعي واحد هو المسؤول الوحيد عن نتائج أعمالها، وتكون مسؤوليته اتجاه التزامات المؤسسة غير محدودة إذ تختلط شخصيته الطبيعية بشخصية الشركة وتسمى أيضا بشركة الشخص الطبيعي أو الشخص الوحيد.
  2. **شركات الأموال:** هي الشركات التي تقوم على اعتبار مالي، ولا اعتبار فيها للاعتداد الشخصي إذ تقتصر مسؤولية الشريك في الشركات الأموال بحدود الحصة التي قدمها في رأس المال.
- تضم شركات الأموال شركات المساهمة والتي يمكن توضيحها كالتالي:
- أولا: شركة المساهمة:**

تعتبر النموذج الأمثل لشركة الأموال فهي تهدف إلى تجميع الأموال قصد القيام بمشروعات صناعية وتجارية كبرى وهي أداة للتطور الاقتصادي في العصر الحديث وقد ورد تعريفها في المادة 592 من القانون التجاري الجزائري كما يلي:

حسب ما جاء في المرسوم التشريعي رقم 08.93 المؤرخ في 25 أبريل 1993 فإن "شركة المساهمة هي الشركة التي ينقسم رأس مالها إلى أسهم، وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بقدر حصتهم ولا يمكن أن يقل عدد الشركاء عن سبعة...".

**ثانيا: شركات الأشخاص:**

تشمل شركات الأشخاص شركة التضامن، شركة التوصية البسيطة وشركة المحاصة، تتميز هذه الشركات بأنها تقوم على الاعتبار الشخصي بين الشركاء والثقة المتبادلة بينهم، تلعب فيها شخصية الشريك دورا رئيسيا بحيث لا يجوز له التنازل على حصته إلا بقيود معينة، حيث تنتهي الشركة إذا ما طرأ على شخصية ما يؤدي إلى انعدامها فعلا وقانونا كالوفاء أو اهتزاز الثقة فيها كالإفلاس، وشركات الأشخاص عدة ما تكون شركات صغيرة تتألف من أفراد يعرف بعضهم بعضا، ويثق كل منهم بالآخر وتجمعهم في الغالب صلة القرابة أو الصداقة، وفيما يلي سندرج هذه الأنواع من الشركات:

**ثالثا: شركات التضامن:**

تعد شركة التضامن النموذج الأمثل لشركات الأشخاص لوضوح الاعتبار الشخصي بها، كما تعتبر اسبق الشركات ظهورا وأكثرها انتشارا في الواقع العملي نظرا لملائمتها للاستغلال التجاري المحدود الذي سبقوم به عدد قليل من الشركاء، تضمهم روابط شخصية كالقرابة أو الصداقة أو المعرفة ولقد تناولها المشرع الجزائري في المواد من 511 إلى 563 من ق ت غير أنه لم يتم بتعريفها.

**رابعا: شركة ذات التوصية البسيطة:**

هي الشركة التي تشمل ففتين من الشركاء وهم شركاء متضامنين يحق لهم دون غيرهم القيام بأعمالهم الإدارية وهم مسئولون بصفقتهم الشخصية وبوجه التضامن على إيفاء ديون الشركة، إما الفئة الثانية فهم شركاء موصون يقدمون نسبة محددة من المال ولا يلتزم كل منهم إلا في حدود النسبة التي قدمها.

تصنف شركة التوصية البسيطة ضمن شركات الأشخاص وقد أوجبت المادة 563 مكرر أن يتضمن القانون الأساسي للشركة البيانات التالية:

- ✓ مبلغ وقيمة حصص كل الشركاء.
- ✓ حصة كل شريك متضامن أو شريك موصي.
- ✓ الحصة الإجمالية للشركاء المتضامنين وحصتهم في الأرباح وكذا الخسائر.

**خامسا: شركة المحاصة:**

لم يعطي المشرع الجزائري لهذه الشركة تعريفا محددًا بل اكتفى بالنص عليها في المادة 795 من ق ت ج والتي تنص على: "يجوز تأسيس شركة المحاصة بين شخصين طبيعيين أو أكثر، تتولى إنجاز عمليات تجارية".

**سادسا: المؤسسات المختلطة:**

هي الشركات التي يمتزج فيها الاعتبار الشخصي بالاعتبار المالي، فتمتع هذه الشركات بمزيج من الخصائص بحيث تعمل في طياتها خصائص شركات الأشخاص وخصائص شركات الأموال.

تشمل الشركات المختلطة الشركات التالية: شركة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة وشركة ذات مسؤولية محدودة، شركة التوصية بالأسهم.

### 3- شركة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة:

حسب ما جاء في الأمر 96/27 المعدل لأحكام المادة 564/1 من القانون التجاري نجد أنه هذه الشركة تؤسس من شخص واحد وعليه فأنها تحدد مسؤوليته بقدر المبلغ المخصص للاستثمار والمقدر كحد أدنى بـ: 100,000 دج، ويكون هذا المبلغ ضمان لدائني هذه الشركة ولا يمكن متابعته إلا في حدود ذمتها المالية، أما باقي الأموال فلا تخضع للرهن أو لمصادرة الغير.

### 4- الشركة ذات المسؤولية المحدودة:

حسب المادة 564 من القانون التجاري الجزائري فإن شركة ذات مسؤولية محدودة هي شركة تؤسس من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص، ولها عنوان يمكن أن يشمل اسم شريك واحد أو أكثر بشرط أن يسبق أو يلحق بعبارة ش د م م، مع بيان رأسمالها.

### 5- شركة التوصية البسيطة بالأسم:

عرفتها المادة 715 من ق ت ج بأنها الشركة التي يقسم رأس مالها إلى أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول، ويكون الشريك الموصي فيها خاضعا للنظام القانوني الذي يخضع له المساهم في شركة المساهمة، ويكون شريك واحد أو أكثر فيها مسئولاً مسؤولية شخصية وتضامنية عن ديون الشركة، وتعلن باسم واحد أو أكثر من الشركاء المتضامنين.

## المطلب الرابع: المخطط المالي والتمويلي

يعتبر التخطيط المالي مرحلة أساسية من مراحل أداء الإدارة لمهامها في أي نشاط اقتصادي لان نجاح المؤسسة أو فشلها في تحقيق أهدافها يتوقف على مدى التخطيط السليم لعملياتها.

وللوصول إلى نتائج إيجابية وتحقيق الأهداف المسطرة لابد من اتخاذ القرارات الصائبة، وذلك بالمفاضلة بين البدائل المتاحة، وتلجأ المؤسسة إلى الاستعانة بالتخطيط المالي السليم لرسم البيانات المستقبلية والتي تسعدها في قياس الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية، فيساعددها بذلك في صنع عملية القرارات عبر جميع مراحلها.

## أولاً: المخطط المالي

### 1- تعريف المخطط المالي:

المخطط عبارة عن التنبؤ بالمستقبل، له أهمية كبيرة في المؤسسة وهذا من خلال الأهداف التي يرمي إليها، وسنحاول تحديد مفهوم المخطط المالي بدقة أكبر فيما يلي (غنيم، 2016، صفحة 3):

يعتبر التخطيط المالي من أهم وظائف الإدارة في أي نشاط اقتصادي لان نجاح النشاط أو فشله في تحقيق أهدافه يعود على مستوى التخطيط، فالأعداد الجيد والمسبق لأي عمل والذي يتضمن جمع البيانات والمعلومات ودراستها وتحليلها يمكن المسؤولين في الإدارة من رسم سياستهم واختيار أفضل البدائل المطروحة عليهم واتخاذ أفضل القرارات.

كما يساعد التخطيط المالي على التنبؤ بالاحتياجات المالية قبل ظهور الحاجة الفعلية للأموال بفترة كافية وتقدير الفرص الاستثمارية المتاحة والمفاضلة بينها مقدما.

ويعرف كذلك التخطيط المالي: هو " نوع من التخطيط الذي يركز على كيفية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة وكيفية استثمارها وإنفاقها بحيث يتم الحصول على أكبر فائدة من هذا الاستثمار.

## 2- أهمية المخطط المالي

إن التخطيط المالي الصحيح يعتبر من طرق نجاح المشروعات التجارية، وتشمل أهميته في النقاط التالية (غنيم، 2016، صفحة 5):

- **المحافظة على الأموال:** يتم عن طريق تقدير التخطيط المالي للحاجات المناسبة أثناء التعامل مع المال، مما يساهم في تجنب هدره وضياعه في حالات الإفراط الرأسمالي.
- **المساعدة على اختيار الهيكل الرأسمالي المناسب:** يعد التخطيط المالي من الأمور الضرورية للاستفادة من مصادر المال في الأوقات المناسبة، إذ إن الأموال طويلة الأجل يتم الحصول عليها من أصحاب السندات والمساهمين، ويتم تحصيل الأموال متوسطة الأجل من المؤسسات المالية، أما الأموال قصيرة الأجل فهي الأموال الخاصة في البنوك التجارية.
- **المشاركة في النشاطات التنفيذية:** هي دور التخطيط المالي في تحقيق النجاح أو الفشل لوظائف المنشآت، مثل التوزيع والإنتاج أثناء تطبيق الأعمال التجارية، من خلال الاعتماد على اتخاذ قرارات مالية صائبة تضمن تعزيز التمويل والتشغيل المناسبين.
- **المساهمة في تمويل المشروعات:** هي وضع التخطيط المالي لخطة تمويلية تساعد على تحديد كيفية استخدام الأموال الخاصة في المشروعات، والمعتمدة على المقارنة بين الاقتراحات المختلفة للاستثمار واتخاذ القرار المناسب.
- **تعزيز الرقابة المالية:** يقوم التخطيط المالي بتوفير قاعدة أساسية تساهم في فحص النشاطات المالية؛ من أجل المقارنة بين الإيرادات الفعلية والمقدرة، مع التكاليف التقديرية والفعلية.
- **المساعدة على تجنب الأزمات التجارية:** هي وسيلة من وسائل التخطيط المالي التي تقدم المساعدة للمنشآت؛ من أجل تجاوز أو تجنب الأزمات والمفاجآت التي تؤثر سلباً في بيئة العمل.
- **الربط بين الحاضر والمستقبل:** هو توفير متابعة للمتطلبات الحالية الخاصة في أموال المنشأة، مع المتطلبات المتوقعة في المستقبل، عن طريق وضع مجموعة من التوقعات، والمخطط التي تسعى لدعم نمو الشركة وتطور مبيعاتها.

3- **مراحل التخطيط المالي:** يمر المخطط المالي بمجموعة من المراحل والتي تتمثل في ما يلي (دباح و باشا، 2021، صفحة 121):

- **تحليل المعطيات الموجودة والتقديرية:** والتي تتمثل في التعريف بالاستثمارات الضرورية (الميزانية التقديرية) جمع المعلومات التقديرية عن النشاط، تحديد احتياجات تمويل الاستغلال المتعلقة بمستوى النشاط، تحديد طاقة التمويل الذاتي التقديري، الأخذ بعين الاعتبار السياسة التقديرية لتوزيع الأرباح.

- البحث عن موارد جديدة: وهي عملية البحث عن موارد أخرى للتمويل، مع الأخذ بعين الاعتبار أثر هذه التمويلات على الموارد والاستخدامات، سواء بالتمويل الخاص أو التمويل بالاستدانة.
- إحداث تغييرات على الاستخدامات: في هذه المرحلة نعتد للبحث عن التوازن العام لمخطط التمويل، وهذا بالبحث عن تحسينات ممكنة عند استخدامه.
- محاولة تغطية النقص الظرفي في التمويلات: وفي هذه الحالة يمكن توقع تأجيل توزيع الأرباح أو بعض الاستثمارات أو اللجوء إلى قروض الخزينة لتغطية العجز في موارد التمويل.

### ثانيا: المخطط التمويلي

#### 1- مفهوم المخطط التمويلي:

يعرف على أنه (مزا، 2013، صفحة 41):

\* يعرف على أنه دفتر شامل يجمع مختلف الآثار النقدية لقرارات الاستثمار والتمويل على المدى الطويل.

\* كما يعرف أيضا بأنه عرض لحالة مالية تقديرية على المدى الطويل بحيث يحدد كل من :

- مقدار وأصل موارد رؤوس الأموال الضرورية لتغطية احتياجات التمويل على المدى الطويل من الاستثمارات واحتياجات رأس المال العامل.
- شروط تحقيق التوازن المالي.

#### 2- مراحل إعداد المخطط التمويلي:

تمر عملية إعداد المخطط التمويلي بمرحلتين أساسيتين هما (مزا، 2013، صفحة 41):

- تحديد احتياجات التمويل: بغرض تقدير التمويلات الأخرى الضرورية بغض النظر عن الموارد الموجودة.

تقدير الاحتياجات ← زيادة في الأصول

← تراجع في الخصوم

- تحديد وإدراج التمويلات: وهي التي تسمح بتوازن مخطط التمويل.

تقدير الموارد ← زيادة في الخصوم

← تراجع في الأصول

عند إعداد مخطط التمويل يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار العقبات التي يضعها مقدمو الأموال (مقرضون أو مساهمون)

من تحديد الحد الأدنى لتوزيع الأرباح من قبل المساهمين، شروط التسديد وتغطية القروض المفروضة من المقرضين.

#### 3- مكونات المخطط التمويلي:

☞ التكاليف التمويلية لانطلاق المشروع: تنقسم التكاليف التمويلية إلى (مزا، 2013، صفحة 42):

- 1- التكلفة الاستثمارية: والتي تتمثل في مجموع المبالغ اللازمة لإقامة المشروع، والتي يتم تقديرها عادة على الأخذ بعين

الاعتبار كل من:

- مصاريف التأسيس.
- رأس المال العام.
- تكلفة التمويل الخارجي خلال فترة إقامة المشروع.
- **2- تكاليف التشغيل:** يمكن تقسيم تكاليف التشغيل إلى المجموعات التالية:
- مصاريف التشغيل.
- مصاريف إدارية وعمومية.
- مصاريف التمويل.

وتمثل مصاريف التشغيل الجانب الأكبر من هذه التكاليف، ويمكن القول أن الخامات ومستلزمات الإنتاج بمختلف أصنافها، والعمالة تكون الجزء الأكبر من تكاليف التشغيل وبالتالي يجب التأكيد عن تقديرها.

#### ☞ موازنة الخزينة:

**تعريف الخزينة:** تمثل الخزينة القيم المالية ( حجم السيولة النقدية الفعلية) الموجودة تحت تصرف المؤسسة خلال دورة معينة، فهي عبارة عن مبلغ القيم الجاهزة أو المتاحة الفعلية، أي صافي القيم الجاهزة وهي الفرق بين الموارد المستعملة في تمويل نشاط المؤسسة والاحتياطات الناتجة عم هذا النشاط خلال فترة زمنية معينة.

### خلاصة الفصل:

يمكننا القول في نهاية الفصل الأول أن إنشاء مؤسسة ونجاحها واستمراريتها يعتمد اعتمادا واضحا على مخطط الأعمال، حيث يعتبر هو الخطوة الأولى والركيزة الأساسية لانطلاق المؤسسة ونشأتها نشأة صحيحة تمكنها فيما بعد من مواكبة التطور والتنافس مع المؤسسات الأخرى، وأيضا يمكننا من خلاله معرفة الموارد التي يحتاجها المشروع وتحديدتها من موارد مالية وبشرية، وإقناع الأطراف الأخرى بنجاح المشروع للحصول على التمويل المناسب.

## الفصل الثاني:

مخطط الأعمال لانجاز وكالة اعلانات رقمية

Bee Advertising



تمهيد:

بعد أن تعرفنا في الفصل الأول على المفاهيم النظرية للإعلان الرقمي ومخطط الأعمال و مراحل إعدادة سنحاول في هذا الفصل تطبيق ما تطرقنا إليه على مشروع وكالة الإعلانات الرقمية تعتمد على أفكار جديدة وأجهزة متطورة لتشجيع الإعلان الرقمي في الجزائر، وهذا بالاعتماد على عناصر مخطط الأعمال، و سيتضمن الفصل على المباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: الملخص التنفيذي للمشروع
- ✓ المبحث الثاني: المخطط التسويقي للمشروع
- ✓ المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي للمشروع
- ✓ المبحث الرابع: المخطط التنظيمي للمشروع
- ✓ المبحث الخامس: المخطط المالي للمشروع

المبحث الأول: الملخص التنفيذي للمشروع

من خلال هذا المبحث سيتم التعرف على المشروع محل الدراسة و ذلك من خلال إعطاء وصف شامل له و تحديد شكله القانوني بالإضافة إلى الأهداف التي نسعى لتحقيقها ومقومات النجاح التي نملكها.  
المطلب الأول: الملخص التمهيدي

الجدول رقم (03): الملخص التمهيدي للمشروع

البطاقة التعريفية للمشروع	
طبيعة المشروع	إنشاء وكالة إعلانات رقمية
اسم المشروع	Bee Advertising
قطاع النشاط	خدماتي
صاحب المشروع	رهوة شهنيز، رايس شهرزاد
موقع المشروع	مدينة بسكرة
رمز النشاط في السجل التجاري	605001
الشكل القانوني	شركة مساهمة بسيطة
مضمون النشاط	يتمثل مضمون النشاط في شركة إعلانات رقمية وتسويق تقوم بتقديم الدعم والمساعدة للشركات والمؤسسات التي تسعى لبناء شبكة من العلاقات المتينة والمستدامة مع المجتمع وتسعى لتقديم نفسها بأفضل طريقة لجمهورها المستهدف. و ذلك عن طريق توفير عدة خدمات منها التسويق الرقمي، إدارة حسابات التواصل الاجتماعي، إدارة الإعلانات الرقمية.
رقم الأعمال السنوي	4740000
رسالة المؤسسة	هدفنا هو الوصول بالعميل إلى الوضعية الأمثل بالسوق وإنشاء وتحسين تواجدنا للوصول أمثل صورة.
رؤية المؤسسة	أن تكون Bee Advertisin مرادف إبداعي لكل معاني العلاقات العممة والاتصال متماشية مع رؤية الجزائر الجديدة.
شعار المؤسسة	نحن نصنع الفرق

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: تقديم المشروع وأصحاب المشروع

1- فكرة المشروع: تعد الإعلانات الرقمية أحد أهم المجالات الرائدة في وقتنا الحالي وذلك لأن 85% من عمليات البحث عن المنتجات والخدمات تبدأ عبر الانترنت وخصوصا بعد انتشار جائحة كورونا فقد أصبح الحل الوحيد للبحث عن المنتجات والخدمات التي يريدها الفرد عبر الانترنت وخصوصا عبر مواقع التواصل الاجتماعي، ولهذا الأسباب جاءت فكرة إنشاء شركة إعلانات رقمية تسعى لتزويد عملائها بمزيج من الخدمات الإعلامية لتلبي متطلباتهم وتساهم في صياغة الرؤية العامة اللازمة لجمهورهم بشكل متميز أمام جمهورهم بما يضمن استمرارية أعمالهم ونجاح أهدافهم.

## 2- تسمية المشروع:

اسم الوكالة **Bee Advertising** تم اختيار هذا الاسم بناء على:  
**Bee** : وترمز لنحلة وتم تسميت الشركة تيمنًا باسم النحلة لكونها من الحشرات الأكثر إنتاجية وروح الفريق  
**Advertising**: والتي ترمز لنوع نشاط الوكالة

## 3- التعريف بالمشروع و الخدمات المقدمة:

هي عبارة عن شركة إعلانات رقمية وتسويق، حيث تحتوي على مختلف الخدمات التي يريدها الفرد أو المؤسسة.  
تقدم شركة الإعلانات الرقمية مجموعة من الخدمات النوعية بحيث يستهدف مختلف الشرائح وتمثل الخدمات المقدمة في:

- التسويق الرقمي.
- صناعة المحتوى الرقمي.
- إدارة العلاقات الإعلامية.
- تصميم الهوية البصرية.
- إدارة حسابات التواصل الاجتماعي.

## 4- أهداف المشروع ودوافع اختياره:

### - أهداف المشروع:

تتمثل أهداف إنجاز هذا المشروع ما يلي:

- تحقيق مكاسب اقتصادية.
- تطوير الفكر الترويجي وإبراز أهميته .
- رفع مستوى الوعي الثقافي والفكري لدى المواطنين.
- تحقيق رضا الزبائن عن خدماتنا.
- النمو والتوسع مستقبلاً لتقديم خدمات أفضل وأحدث.

### - دوافع اختيار المشروع:

- يرجع اختيار هذا المشروع إلى:
- الرغبة الشخصية لدخول قطاع الأعمال.
- حداثة الموضوع.
- عدم وجود مثل هذا النوع من الوكالات في البلاد.
- اعتبار هذا النشاط من بين أحدث وأبرز الأنشطة في وقتنا الحالي .

5- التعريف بأصحاب المشروع:

الجدول رقم (04): التعريف بأصحاب المشروع

البطاقة التعريفية لأصحاب المشروع		
الاسم و اللقب	رهوة شهيناز	رايس شهرزاد
تاريخ ومكان الميلاد	15/10/1998 بسكرة	08/02/1995 بسكرة
البريد الإلكتروني	<a href="mailto:Shahi15rahoua@gmail.com">Shahi15rahoua@gmail.com</a>	<a href="mailto:raischahra23@gmail.com">raischahra23@gmail.com</a>
الشهادات العلمية	ليسانس علوم التجارية تخصص تسويق	ليسانس علوم التجارية تخصص تسويق
المهارات	<ul style="list-style-type: none"> <li>القيادة و التحكم في الفريق.</li> <li>مهارات في الإعلام الآلي والانترنت.</li> <li>مهارات في المجال التسويقي.</li> <li>العمل بجد و تحمل المسؤولية</li> <li>مهارات في التصميم الغرافيكي والفيوتوشوب.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>القدرة على الإقناع و التأثير .</li> <li>القدرة على التفكير الاستراتيجي.</li> <li>مهارات في الإعلام الآلي والانترنت والتصميم.</li> <li>القدرة على تحمل المسؤولية.</li> </ul>
اللغات	العربية / الإنجليزية / الفرنسية	العربية / الإنجليزية / الفرنسية

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث: النموذج التمثيلي للمشروع "CSIP"

**CSIP : La configuration Stratégique Instantanée Perçue**

بإمكاننا تحديد تموضع المشروع من خلال نموذج CSIP لصاحب المشروع والذي يمثل عملية التقاطع بين تطلعات صاحب المشروع وبين مهاراته والإمكانات المتاحة في المحيط ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1- تطلعات أصحاب المشروع:

- الرغبة في إنجاز مشروع خاص وتجيده في أرض الواقع.
- كسب حصة سوقية جيدة و تحقيق الريادة في مجال الإعلان الرقمي .
- تقديم أفضل الخدمات والمساهمة في تطوير الخدمات المتعلقة بالترويج والإعلان.
- النمو المستقبلي وتوسيع النشاط.
- كسب ثقة الزبائن وتحقيق الريادة في المنطقة.

2- مهارات أصحاب المشروع:

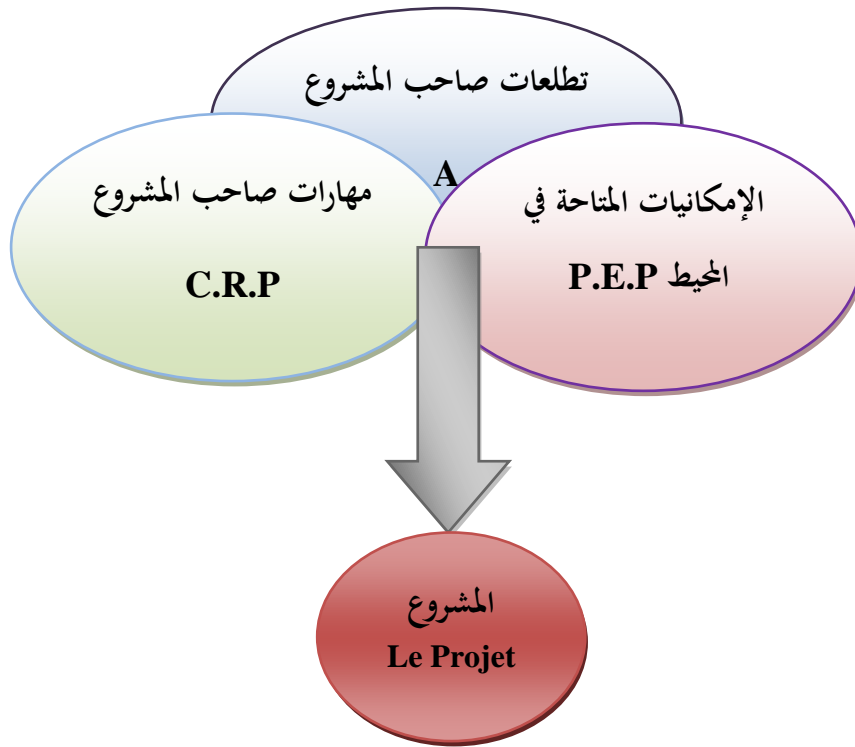
- حائزة على شهادة ليسانس في التسويق.
- الاستفادة من عديد الدورات التكوينية في مختلف المجالات
- التكوين النظري في مجال المقاولاتية.
- مهارات في مجال التصميم الغرافيكي و الإعلانات عبر وسائل التواصل الاجتماعي.

### 3- الإمكانيات المتاحة في المحيط:

- التسهيلات المقدمة من طرف الدولة في إطار دعم الاستثمار.
- السياسات الجديدة للدولة والداعمة للاستثمار في القطاع الخدمات.
- توصيات الرئيس عبد المجيد تبون من اجل تطوير الشركات الناشئة.
- عدم وجود منافسين مباشرين في المنطقة.

وعليه فإن تقاطع هذه العوامل من تطلعات مهارات صاحب المشروع والإمكانيات المتاحة في المحيط سوف ينتج عنه منطقة توافق ما يسمح بتحقيق مشروع ناجح، يحقق الأهداف والغايات التي أنشئ من أجلها. والشكل التالي يبين لنا نقطة التوافق في المشروع:

#### الشكل رقم (06): النموذج التمثيلي للمشروع "CSIP"



المصدر: إعداد الطالبتين

#### المبحث الثاني: المخطط التسويقي

في هذا المبحث سنقوم بدراسة المخطط التسويقي للمشروع من مختلف الجوانب اللازمة من خلال دراسة السوق وتحديد الاستراتيجيات التسويقية والمزيج التسويقي اللازم، بالإضافة إلى دراسة العرض والطلب على الخدمات.

#### المطلب الأول: دراسة السوق

#### 1- تحليل تأثير المحيط الكلي PESTEL

سنقوم أولاً بتحليل بيئة والعوامل المؤثرة فيها، ويتم ذلك باستخدامنا لنموذج تحليل PESTEL و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (05): تحليل PESTEL

عوامل التحليل	التأثير المحتمل	نوع الأهمية	التأثير	الأهمية النسبية
<b>العوامل السياسية</b>				
الاستقرار الحكومي و التغيرات المحتملة	مرتفع	إيجابية	متزايد	مهمة
ضبط النشاط التجاري	متوسط	إيجابية	غير متغير	مهمة
مستويات الفساد	متوسط	سلبية	غير محدد	مهمة
الاستقرار الأمني	مرتفع	إيجابية	متزايدة	حرجة
<b>العوامل الاقتصادية</b>				
معدل التضخم	متوسط	سلبية	متزايد	حرجة
القوة الشرائية للمستهلكين	مرتفع	إيجابية	متزايد	مهمة
الاستثمار	مرتفع	إيجابية	متزايد	مهمة
تقلبات الأسعار	متوسط	إيجابية/سلبية	غير محدد	مهمة
<b>العوامل الاجتماعية</b>				
مستوى الثقافي	متوسط	إيجابية	متزايد	مهمة
عدد المؤسسات	مرتفع	إيجابية	غير محدد	مهمة
المواقف اتجاه السلع و الخدمات	مرتفع	إيجابية	متزايد	حرجة
<b>العوامل التكنولوجية</b>				
مستوى التكنولوجيا في المشروع	متوسط	إيجابية	متزايد	مهمة
إمكانية الوصول إلى أحدث التقنيات	متوسط	إيجابية	متزايد	مهمة
البنية التحتية للإنترنت	مرتفع	إيجابية	متزايد	حرجة
البرامج	مرتفع	إيجابية	متزايدة	حرجة
<b>العوامل البيئية</b>				
الحفاظ على البيئة من التلوث	مرتفع	إيجابية	متزايد	مهمة
تغيير المناخ	مرتفع	إيجابية/سلبية	غير محدد	مهمة
المواقف اتجاه الطاقة المتجددة ودعمها	مرتفع	إيجابية	متزايد	مهمة
<b>العوامل القانونية</b>				
قانون التوظيف	متوسط	إيجابية	غير متغير	مهمة
قانون الصحة و السلامة (الضمان لاجتماعي)	مرتفع	إيجابية	متزايد	حرجة
قانون الاستثمار	مرتفع	إيجابية	غير متغير	مهمة

المصدر: إعداد الطالبتين

نلاحظ من الجدول السابق أن:

- التأثير المحتمل لجميع العوامل مرتفع وهذا راجع لأهمية العوامل التي تمت اختيارها على حسب طبيعة المشروع، أما بالنسبة لنوع أهمية العوامل نلاحظ أن جميعها ايجابية إلا فيما يتعلق بتقلبات الأسعار وتغير المناخ قد تكون ايجابية وسلبية لأنها عوامل لا نستطيع التحكم بها.
- حسب تحليل PESTEL للعوامل الخارجية فإنه يتوافق مع الإمكانيات المتاحة في المحيط الخارجي التي ذكرناها سابقا في النموذج التمثيلي للمشروع.

## 2- تحليل SWOT

- تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف: يمكن أن نلخص نقاط القوة ونقاط الضعف بالنسبة للمشروع في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): نقاط القوة و الضعف للمشروع

نقاط الضعف	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> <li>● تكلفة إنشاء تطبيق الكتروني وموقع الكتروني عالية جدا.</li> <li>● عدم تقبل الفكرة نظرا للخوف من المعاملات الالكترونية وعمليات النصب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● فكرة مشروع جديدة .</li> <li>● السياسات الجديدة للدولة والداعمة للاستثمار</li> <li>● تميز الخدمات عن المنافسين .</li> <li>● وجود مؤهلات علمية لأصحاب المشروع.</li> <li>● النوعية العالية للخدمات.</li> <li>● استعمال برامج متطورة في التصميم</li> </ul>

المصدر: إعداد الطالبتين

- تحديد الفرص و التهديدات: خلال دراسة وتقييم البيئة الخارجية وتحليل كل من الزبائن والمنافسين والموردين، يمكننا تلخيص الفرص والتهديدات للمشروع في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): تحديد الفرص و التهديدات للمشروع

التهديدات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> <li>● إمكانية دخول منافسين جدد وتقليد المشروع.</li> <li>● العراقيل البيروقراطية و الاستهلاك الكبير للوقت يعد حاجزا كبيرا أمام إنشاء المشاريع.</li> <li>● رداءة انترنت اتصالات الجزائر .</li> <li>● ولاء المؤسسات لشركات إعلانية أخرى.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● طبيعة المشروع الجديدة على المنطقة مما يؤدي إلى الفضول واكتشاف الخدمات المقدمة، وهي فرصة لكسب الزبائن.</li> <li>● الامتيازات الممنوحة من طرف الدولة.</li> <li>● زيادة عدد المؤسسات.</li> <li>● مشروع يحافظ على البيئة من التلوث.</li> <li>● عدم وجود منافسين مباشرين في المنطقة.</li> </ul>

المصدر: إعداد الطالبتين

- تحديد المنافسين: من خلال أبحاثنا قمنا بالتواصل مع بعض الوكالات المختلفة الموجودة بالجزائر عامة ، لنتم التعرف على المنافسين وما يقدمون من خدمات ليتبين لنا انه توجد ميزة جديدة في مشروعنا على غرار المنافسين و ما يقدمونه من خدمات ، ويمكن ذكر بعض المنافسين في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): تحديد و تحليل المنافسين

المنافسين	نقاط القوة	نقاط الضعف	الخبرة	الموقع	الجودة	تشكيلة الخدمات
شركة فن للدعاية والإعلان	- سمعة حسنة - ولاء الزبائن	ضعف الإمكانيات والتحكم في التكنولوجيا.	خبرة جيدة.	التعاونية العقارية الفتح، سعيد حمدين الطابق الأول بير مراد رابيس الجزائر	جودة حسنة	-إنشاء الهوية والشعار. -خدمات التصميم. -الإعلانات المرئية والمسموعة. -خدمات المعارض والمؤتمرات.
RMM Agency	- السمعة الجيدة - الخبرة الجيدة.	- نقص الخدمات المقدمة - مؤسسة حديثة النشأة	خبرة جيدة	سيدي عامر، المسيلة الجزائر	الجودة حسنة	-إدارة صفحات التواصل الاجتماعي -الإعلانات الممولة. -صناعة المحتوى الرقمي
شركة رجم ستوديو	- سمعة حسنة - ولاء الزبائن -الخبرة الجيدة	-	خبرة جيدة.	حي الهضاب شرق عين موس حي 200 مسكن سطيف	جودة حسنة	-الدعاية والإشهار. -مكتب استشارات. -تصميم المواقع الالكترونية. -تنظيم المعارض والتظاهرات. -الطباعة.

المصدر: إعداد الطالبتين



ما يميز مشروعنا عن باقي الوكالات الإعلانية هو أن مشروعنا يقدم جميع الخدمات التي تساعد الأفراد، الهيئات و المؤسسات التجارية من خلال دراسة وتصميم استراتيجيات التسويق الإعلامي. انطلقنا تحت هدف رئيسي وهو تزويد عملائنا بمزيج من الخدمات الاستشارية والإعلامية لتلبي متطلباتهم وتساهم في صياغة الرؤية العامة اللازمة لظهورهم بشكل متميز أمام جمهورهم بما يضمن استمرارية أعمالهم ونجاح أهدافهم.

أما الوكالات التي ذكرناها سابقا يعتبر نشاطها الأساسي في تقديم خدمات محددة تقتصر فقط على الترويج والإعلان الرقمي وإدارة الصفحات الالكترونية، وبالنسبة لنا نشاطنا الأساسي يتمثل في تشجيع التجارة الالكترونية و تطوير المحتوى الرقمي للمؤسسات وحتى الأفراد خصوصا بعد الأهمية الكبيرة التي بات يحملها الإعلان الرقمي بعد جائحة كورونا التي فرضت اعتماد المؤسسات الكبيرة على استراتيجيات جديدة للترويج لمنتجاتها وخدماتها.

### المطلب الثاني: الإستراتيجية التنافسية

#### أولا: التموضع الإستراتيجي

كما هو الحال مع المؤسسات العلمية الرائدة والتي تبني تموضعها في السوق على استراتيجيات معينة فإن الوكالة تهدف إلى تحقيق الأسبقية في مجال الإعلان الرقمي من خلال الاعتماد على إستراتيجيتين مختلفتين وهما القيادة بالتكلفة والتميز بم أهما يحققان التكامل حيث أن الشرط المسبق لنجاح إستراتيجية قيادة التكلفة تحده الصفات الذاتية لقطاع النشاط أما الشرط المسبق لنجاح إستراتيجية التميز هو تعدد أذواق المستهلكين، وبما أن هذين الشرطين مستقلين فبإمكاننا إتباع الإستراتيجيتين بطريقة مدروسة في نفس الوقت ويمكن ذكر الاستراتيجيات المتبعة كما يلي:

✓ **إستراتيجية القيادة بالتكلفة:** هي آلية إنشاء ميزة تنافسية من خلال الحصول على أقل تكلفة، هذه الإستراتيجية مفيدة بشكل خاص في السوق حيث تستهدف العملاء الذين يهتمون بسعر المنتج بشكل أساسي. نسقوم بإتباع هذه الإستراتيجية من خلال تقديم الخدمات للزبائن بأقل الأسعار بهدف جلب أكبر قدر ممكن من الزبائن لتكوين أكبر حصة سوقية ممكنة.

✓ **إستراتيجية التمييز:** تعتمد هذه الإستراتيجية على دراسة طبيعة الإنسان، إذ ترغب النفس البشرية بالشعور بالتميز دائماً، وهذا ما تسوق له الشركات من خلال إشعار العميل بالتميز، وأنه يقتني قطعة فريدة لا يمكنه إيجادها في أي مكان آخر في ذات الوقت الذي يقدر فيه المستهلك هذا التميز ويكون مستعداً لدفع قيمة أكبر في مقابله، ونظرا لوجود عدد كبير من المنافسين الغير مباشرين فإننا ارتأينا التركيز على تميز خدمات المركز عن خدمات باقي المنافسين بحيث يتم إشباع أكبر قدر ممكن من رغبات الزبائن مقارنة بالمنافسين، ليتناسب مع حاجياتهم بحيث يكون هذا التميز واضح من خلال ما تقدمه الخدمات من منفعة للزبون بحيث سنعتمد على التميز من النواحي التالية:

- الاستقبال الجيد.
- دقة المواعيد في توفير الخدمة: إن تقديم الخدمات في موعدها يؤدي إلى كسب ثقة الزبون.
- تسهيلات في طريقة الدفع: من خلال اعتماد طرق مختلفة للدفع إما الدفع الإلكتروني عبر موقع الوكالة أو نقدا.
- القيام بتخفيضات موسمية قد تصل إلى 60 بالمائة.
- التنوع في الخدمات المقدمة.

ثانيا: رسالة المشروع

هدفنا هو الوصول بالعميل إلى الوضعية الأمثل بالسوق وإنشاء وتحسين تواجدده للوصول أمثل صورة

ثالثا: شعار المشروع

تم اختيار شعار الوكالة ، و هو كالتالي:

نحن نصنع الفرق	←	بالعربية
Nous faisons la différence	←	بالفرنسية
We make the difference	←	بالانجليزية

رابعا: العلامة التجارية

لقد قمنا بتصميم للعلامة التجارية لتأخذ الشكل التالي:

الشكل رقم (07): العلامة التجارية لوكالة الإعلانات الرقمية Bee Advertising



تم الاعتماد في العلامة التجارية المصممة الاسم التجاري لوكالة الإعلانات الرقمية Bee Advertising ، أولا تم تركيب اسم الوكالة بناء على معناه الحقيقي وهو النحلة حيث تم رمز لحرف على شكل النحلة.

ثانياً تم الدمج بين اللونين الأسود والأصفر كذلك لترميز على لون النحل والمعني الذي يرمز له اللون الأصفر في التسويق حيث يدل على الإبداع والتفاؤل و النشاط لذلك قمنا باختياره كلون أساسي للوكالة.

### المطلب الثالث: المزيج التسويقي

أولاً: الخدمة

تعتمد خدمة الوكالة Bee Advertising على تقديم خدمات متنوعة ومتميزة مقارنة بوكالات الإعلان الأخرى وذلك من خلال الاهتمام بالزبون وتلبية رغباته المختلفة، والتركيز على معاملة الزبائن على أن هم أول زبون يتقدم للوكالة، وذلك بالاعتماد على خبرات العاملين لدى Bee Advertising، واستخدام أساليب ذكية لبناء مجتمعات رقمية نشطة تعزز مساعيها التسويقية بالإضافة إلى المحتوى الإبداعي الذي نصنعه لبناء سمعة حسنة لعملائنا مع زيادة في حصتهم في السوق حيث تتمثل الخدمات التي تقدمها Bee Advertising في :

#### 1. التسويق الرقمي:

مع ارتفاع معدلات استخدام الإنترنت إلى ما يقارب نصف سكان الأرض في الوقت الراهن، أصبح التسويق الرقمي عبر شبكة الإنترنت والإعلام الجديد وخصوصاً وسائل التواصل الاجتماعي أحد أهم وسائل الانتشار للشركات الطموحة، وهو المفتاح الحقيقي لتحقيق أهداف الشركات والمؤسسات وجني الأرباح بالإضافة إلى أنه أداة لتحديد رغبات واحتياجات العملاء وعمل بحوث التسويق في نطاق الواقع الافتراضي حيث أن 61% من مستخدمي الإنترنت في العالم يبحثون عن المنتجات والخدمات عبر شبكة الإنترنت.

لذلك نؤمن في شركتنا بأهمية الإعلان الجديد في وقتنا الحاضر والذي أصبح إحدى الوسائل المباشرة والفعالة للتواصل مع الجمهور، نعمل على تزويد عملائنا بخدمات متنوعة من تجهيز منصات الإعلان الجديد من الموقع الإلكتروني وصفحات المؤسسات والمنظمات على شبكات التواصل الاجتماعي وتطويرها وصناعة المحتوى الرقمي الخاص بما بالإضافة إلى العديد من الخدمات من رصد وتحليل قنوات التواصل الاجتماعي، وفي ظل تنافس وسائل الإعلان والتسويق المختلفة تظهر قوة وسائل التواصل الاجتماعي في إبراز العلامات التجارية وخلق علاقات مع العملاء وتقديم حملات تسويقية متنوعة لعملائنا فمن أهم الخدمات المقدمة فيها:

#### • تصميم وتطوير مواقع الإنترنت

يعبر الموقع الإلكتروني عن مدى مصداقية شركتك أو مؤسستك، ويشكل المصدر الرئيسي للمعلومات المتعلقة بمنتجاتك والخدمات التي تقدمها.

يعمل فريق تطوير المواقع في Bee Advertising على تقديم مجموعة متكاملة من الخدمات التي تتضمن كافة مراحل تصميم وتطوير المواقع، من البرمجة إلى التصميم الجرافيك والمحتوى النصي المتناسق والمتناغم مع متطلبات محركات البحث المختلفة، إذ نضمن لك الحصول على موقع إلكتروني فعال وسهل الاستخدام ومصمم على مستويات عالية من الناحية التقنية والأمنية، ليمثل المنصة المثالية للتواصل مع جمهورك عبر الإنترنت.

• إدارة منصات التواصل الاجتماعي:

يعمل فريق Bee Advertising على تصميم وإدارة منصات التواصل الاجتماعي بمختلف أنواعها (الفيسبوك - التويتز - الانستغرام - السناب شات - اليوتيوب) وذلك للمؤسسات والأفراد والشخصيات العامة بما يخدم تطلعات وأهداف العملاء في التواصل مع جمهورهم.

حيث تقوم خدماتنا على بناء وإدارة مواقع التواصل الاجتماعي وبناء الاستراتيجيات، وصناعة وإعداد المحتوى المخصص لشبكات التواصل الاجتماعي بكافة أنواعه النصي والمرئي والتفاعلي ونشر هذا المحتوى والتفاعل مع الجمهور عبر التعليقات والملاحظات، بالإضافة إلى إعداد تقارير تحليلية منتظمة حول الأداء العام والتفاعل مع الجمهور.

كما نقدم خدمة الرصد للسمعة عبر شبكات التواصل الاجتماعي حيث تقوم المؤسسات والمنظمات باستخدام هذه الخدمة الذكية لتحديد ما يتم قوله عن مؤسستهم كان إيجابياً أم سلبياً بالإضافة لما يتم قوله عن بضائعهم أو كل ما يمكن أن يؤثر فيها، بما يساعد المؤسسة على تتبع رواج حملاتهم واكتشاف مدى شعبيتهم على مواقع التواصل الاجتماعي بالإضافة إلى معرفة الملاحظات والتعليقات وكيفية استجابة الجمهور لما يقومون بنشره.

• إدارة الحملات الإعلانية عبر الانترنت وشبكات التواصل الاجتماعي:

إن التطور السريع للإعلان الرقمي خلق فرص جديدة ومجالات جديدة للإعلان والتسويق، مما أدى للنمو المتسارع للتسويق الرقمي، ولذلك نعمل في Bee Advertising عبر فريق من المبدعين على تصميم أفكار إبداعية للإعلانات والحملات الإعلانية بما يخدم الرسائل الترويجية المراد إيصالها إلى الجمهور والعمل على نشر هذه الإعلانات في كبرى المواقع والمنصات الإخبارية والاجتماعية وبالإضافة إلى منصات التواصل الاجتماعي بما يتناسب مع أهداف عملائنا التسويقية وجمهورهم المستهدف في الإعلان.

• التسويق عبر الجوال:

يزداد في الوقت الحالي مستخدمو أجهزة الهواتف النقالة حتى باتت تلك الأجهزة جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية، الأمر الذي يتيح فرصة كبيرة لترويج خدماتك ومنتجاتك أمام عملائك المستهدفين والمحتملين في أي مكان من العالم وفي جميع الأوقات، وذلك من خلال تطوير وتصميم إعلانات الهواتف المحمولة وإعلانات التطبيقات.

نعمل في Bee Advertising على إدارة الحملات التسويقية للهواتف الجوال التي تبدأ بوضع فكرة الإعلان وتصميمه وتحديد شرائح العملاء المستهدفة وإرسال الرسائل وتنتهي بمتابعة أداء الإعلانات وحالات تحول الزوار إلى عملاء محتملين أو فعليين، وبالتالي ضمان تحقيق أفضل النتائج المتمثلة بزيادة عدد الزيارات على الموقع الإلكتروني أو التطبيق الخاص بك، والتي تصل بالنهاية إلى تحقيق كل العوائد المطلوبة.

## 2. إدارة العلاقات الإعلامية:

تؤدي وسائل الإعلام دورا هاما في تشكيل الرأي العام لدى الجمهور المستهدف والأطراف المعنية بأعمال أي مؤسسة أو شركة، حيث تعمل مختلف الجهات الإعلامية، بما فيها الصحف والمجلات والإعلام المرئي والمسموع، والمواقع الإخبارية الإلكترونية، كالحارس المسؤول عن انتقاء أفضل المواد الإعلامية حول العلامة التجارية وأكثرها تأثيرا بالجمهور المستهدف، ولا يقتصر دور الإعلام على تعزيز الوعي بالعلامة التجارية وخلق الاهتمام لدى الجمهور فحسب، بل إنه يساهم كذلك في تحسين صورة الشركة أو المؤسسة ومكانتها في الأسواق التي تنشط بها. وفي ظل سهولة حصول الجمهور على المعلومات المتعلقة بأعمال الشركات والمؤسسات، تعد وسائل الإعلام بمثابة وسيط خارجي وداعم موثوق للعلامة التجارية، إذ تساهم في حشد التأييد والدعم العام من خلال التغطية الإعلامية الإيجابية والفعالة للعلامة التجارية، وتعزيز مصداقيتها أمام الجمهور.

تمتلك Bee Advertising إمكانيات عالية لمساعدتكم في توسيع نطاق الدعاية التي باتت إحدى أقوى الأدوات التسويقية في العصر الحديث. ويمكننا تقديم الدعم اللازم لتعزيز العلاقات المتبادلة بين مؤسستكم ووسائل الإعلام وتحويلها إلى أداة فعالة للوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من الجمهور المستهدف. وتساهم شبكتنا الواسعة من العلاقات المتينة مع وسائل الإعلام في تهيئة البيئة المثالية لكم لتأسيس شراكات إستراتيجية قوية ودائمة مع وسائل الإعلام والوصول إلى فهم أفضل حول كيفية التواصل الفعال مع الصحفيين والإعلاميين على المستوى الإقليمي والدولي على حد سواء.

ولأن أهمية إدارة العلاقات الإعلامية تتجلى في إيصال الحقائق والمعارف والأفكار إلى مختلف الفئات وبأساليب متعددة، تسعى شركة Bee Advertising لأن تكون هي الخيار الأفضل لمن يبحث عن إيصال صوته إلى الآخرين وذلك من خلال شبكة علاقات متينة، تم توثيقها على مدى طويل مع أبرز الجهات الإعلامية من وسائل الإعلام والصحفيين والمنتجين، لضمان ظهور إعلامي مناسب لعملائنا بشكل صحيح ودائم على وسائل الإعلام وتغطية الأخبار والإنجازات بصورة مناسبة، بما يعكس الصورة الحقيقية والسمعة الإيجابية من منطلق صحفي وليس تسويقي يعزز مصداقية التغطية الإعلامية لأعمالك، تتمثل خدمة إدارة العلاقات الإعلامية في :

- إعداد وتنفيذ المحتوى الإعلامي للشركات والمنظمات:

إن غياب الدور الصحفي من بين كوادرات المؤسسة أو المنظمة يمكن تداركه من خلال هذه الخدمة التي تؤمن للمؤسسة ملخصات وكتيبات إعلامية ونشرات وبيانات صحفية تتناول فيها دور المؤسسة في رفق هذا القطاع أو ذاك باحتياجاته، بالإضافة إلى مدى تأثيرها عليه.

- بناء العلاقات والاتصالات الإعلامية:

نعمل في Bee Advertising على بناء علاقات مباشرة وشخصية بين الجهات الإعلامية البارزة وعملائنا من الشركات والمؤسسات والمنظمات، بما يفسح المجال أمامهم لفتح قنوات تواصل جديدة تمكنهم من تعزيز التغطية الإعلامية لقصصهم وأخبارهم وإنجازاتهم.

• إدارة العلاقات الإعلامية للمؤتمرات والفعاليات:

تتضمن هذه الخدمة عملية الربط فيما بين المؤسسة وجمهورها من خلال فعاليات متكاملة ومتلائمة مع الأحداث والأهداف، يتم إدارتها بكفاءة عالية وفعالية كبيرة من حيث الربط فيما بين نشاطاتها والجهات الإعلامية التي تعتبر منبراً هاماً لإيصال صوت أي مؤسسة من مؤسسات المجتمع.

3. تصميم الهوية البصرية

تصميم الهوية البصرية من أهم العناصر للشركات والمنظمات الناشئة بطريقة تعبر عن المؤسسة وأعمالها ورؤيتها المستقبلية، إذ تعتبر الهوية شهادة الميلاد للشركة أو المنتج أو الفكرة في البيئة المحيطة. تعتبر الهوية البصرية المميزة في سوق مزدحم بعناصر الإعلانات المرئية أحد أهم عوامل نجاح ترويج أي شركة أو مؤسسة إذ أن الهوية البصرية تلعب دوراً هاماً في الطريقة التي تعرض بها الشركة نفسها للعملاء محلياً وعالمياً، تتمثل خدمات تصميم الهوية البصرية في:

- ✓ تصميم الشعار.
- ✓ الفولدر.
- ✓ رق المراسلات.
- ✓ طاقات الأعمال.
- ✓ أظرف المراسلات متعددة المقاسات.
- ✓ بطاقة عمل.
- ✓ اللوحة الخارجية.
- ✓ رول أب.
- ✓ صفحات التواصل الاجتماعية.
- ✓ واجهة الموقع الإلكتروني.
- ✓ بوستر جداري .
- ✓ بطاقات تهنئة.
- ✓ توقيع بريد إلكتروني.
- ✓ زي الموظفين.
- ✓ تصاميم للسيارات.
- ✓ تصميم واجهة الشركة الداخلية والخارجية.
- ✓ الهدايا الدعائية (أقلام - أكواب - تقاويم).
- ✓ عقود.
- ✓ سندات.

✓ أختام.

✓ ملف إرشادات لطباعة الهوية وخامات الورق المناسب لكل عنصر منها.

يعمل فريق Bee Advertising على إنتاج أفكار إبداعية من خلال دراسة معمقة لأهداف وطموحات العميل ونشاط الشركة ودراسة المنافسين لابتكار هوية بصرية فريدة ومميزة تمتلك معايير تنافسية وتعبر عن قيم وأهداف العميل، ولها القدرة على التأثير والانطباع في ذهن المتلقي ويستطيع تذكرها وتمييزها بسهولة من بين الصور البصرية والعلامات التجارية الأخرى وخصوصا العلامات التجارية المنافسة.

الجدول رقم (09): باقات تصميم الهوية البصرية لوكالة الإعلانات الرقمية Bee Advertising

الباقة الأساسية	الباقة الفضية	الباقة الذهبية
للمشروعات الصغيرة	للشركات والمؤسسات	الباقة المتكاملة
✓ تصميم شعار	✓ تصميم شعار	✓ تصميم شعار
✓ ورق المراسلات	✓ ورق المراسلات	✓ ورق المراسلات
✓ ظرف مراسلات بقياسات متعددة	✓ ظرف مراسلات بقياسات متعددة	✓ ظرف مراسلات بقياسات متعددة
✓ مجلد مع جيب	✓ مجلد مع جيب	✓ مجلد مع جيب
✓ بطاقة أعمال	✓ بطاقة أعمال	✓ بطاقة أعمال
✓ دفتر A5	✓ دفتر A5	✓ دفتر A5
✓ ختم	✓ ختم	✓ ختم
✓ فواتير وإيصالات استلام	✓ فواتير وإيصالات استلام	✓ فواتير وإيصالات استلام
✓ رول أب	✓ رول أب	✓ رول أب
✓ أكياس ورقية	✓ أكياس ورقية	✓ أكياس ورقية
✓ تصاميم صفحات التواصل الاجتماعية	✓ تصاميم صفحات التواصل الاجتماعية	✓ تصاميم صفحات التواصل الاجتماعية
✓ توقيع بريد إلكتروني	✓ توقيع بريد إلكتروني	✓ توقيع بريد إلكتروني
✓ اللوحات الخارجية والتصاميم الداخلية	✓ اللوحات الخارجية والتصاميم الداخلية	✓ اللوحات الخارجية والتصاميم الداخلية
✓ زي الموظفين والبطاقات الشخصية	✓ زي الموظفين والبطاقات الشخصية	✓ زي الموظفين والبطاقات الشخصية
✓ سيارات الشركة	✓ سيارات الشركة	✓ سيارات الشركة
✓ تحريك الشعار بالفيديو	✓ تحريك الشعار بالفيديو	✓ تحريك الشعار بالفيديو

المصدر: من اعداد الطالبتين

## 4. ادارة حسابات التواصل الاجتماعي

أنت صاحب عمل / شركة / مؤسسة / شخصية عامة ولديك الكثير من المهام اليومية لتفعلها مما يمنعك عن إدارة حسابات التواصل الاجتماعي، دع الأمر لنا للحصول على نتائج أفضل.

نحن نعلم أنه ليس من السهل دائما الحفاظ على حضور مميز على وسائل التواصل الاجتماعي لأعمالك، في الواقع من الصعب بالنسبة لصاحب عمل أن يصرف من وقته الثمين في معالجة أو متابعة أمور كهذه أضف لذلك الدراية والمعرفة في أساليب التعامل مع هذه المنصات الإعلامية وأدواتها الكثيرة.

ولهذا يأتي دورنا هنا... في مساعدة رجال الأعمال المشغولين أمثالكم للحفاظ على وجود قوي ومستمر على وسائل التواصل الاجتماعي، فعندما يبدأ العملاء المحتملين بالبحث عنك تكون موجود من خلال إدارتنا لهذه الوسائل بشكل مستمر بأساليب حديثة واحترافية حيث نشأ علاقة موثقة وذات مصداقية مع هؤلاء العملاء وكأنك موجود بالفعل.

## ● فريق محترف لإدارة حسابات التواصل الاجتماعي:

أولويتنا القصوى وضع الإستراتيجية الصحيحة عبر منصات التواصل الاجتماعي لتحقيق أهدافك. سوف يعمل فريق إدارة حسابات التواصل الاجتماعي بشكل دائم على صفحاتك وقنواتك الاجتماعية لتحقيق أفضل النتائج من حيث الوصول والانتشار والتفاعل وجودة المحتوى.

سيكون فريقنا على اتصال دائم ومباشر معك ومع الفريق الخاص بك وسيتم ذلك من خلال مكالمات واجتماعات مجدولة لوضع استراتيجيات أفضل وتنفيذها على منصات التواصل الاجتماعي.

سواء كنت تريد متابعين أكثر على Instagram أو زيادة في المنشورات على Facebook أو التفاعل مع المعجبين على Google plus فإن لدى شركتنا الخبرة المطلوبة والأدوات الاحترافية لإدارة المحتوى الخاص بك على شبكات التواصل الاجتماعي.

سيعمل فريقنا على نشر المحتوى اليومي المرتبط بمجال عملك والتفاعل والتعامل مع معجبيك وتقديم إعلانات عالية الاستهداف لجلب المزيد من العملاء المحتملين المهتمين مما يؤدي إلى مزيد من النجاح لشركتك.

## ● تقارير تحليلية متقدمة:

سيتم إرسال تقرير دوري بالتحديثات من قبل فريقنا على صفحاتك الاجتماعية لتبقى دائما على اطلاع.

ستحصل أيضا على تحليل مفصل ستعرف من خلاله أداء العمل على جميع الصفحات أو القنوات الاجتماعية والنتائج بشكل تفصيلي.

نحن نعمل بجد لضمان أن النتائج التي نقدمها تتماشى مع رؤيتك العامة. للمساعدة في هذا، سنقدم تحليلات متقدمة في تقرير مبسط وواضح لسهولة الاستعراض.



• مراقبة السمعة:

سيقوم فريقنا بمراجعة ومراقبة جميع التعليقات الإيجابية والسلبية من قبل الزائرين أو الزبائن على صفحاتك في وسائل التواصل الاجتماعي بشكل يومي.

إذا وجد أي مراجعات سلبية سيتم الاتصال بك مباشرة وتقديم توصيات حول كيفية التعامل معها أو مع هذه الحالات من ناحية الرد والتفاعل معها بما يضمن الحفاظ على سمعة حسنة لأعمالك وعلامتك التجارية.

أما المراجعات الإيجابية سيتم الرد عليها بشكل إيجابي مع شكر الزائر أو الزبون، وسيتم التواصل مع الاستفسارات والرد عليها بشكل واضح وسريع لضمان تفاعل إيجابي.

• التفاعل مع الجمهور ونمو وسائل التواصل الاجتماعي:

سوف يقوم فريقنا بالنشر من خلال المجموعات المختلفة والصفحات المهتمة بعلامتك التجارية ذات الصلة، وبدء المحادثات والتفاعل مع الناس المهتمة بعلامتك التجارية.

بالإضافة لمشاركتها للهاشتاغات مع المتابعين والمعجبين بعلامتك أو شركتك. نحن نعتبر بأن المتابعين (ذوي الصلة) بعلامتك أفراد مهتمين سوف يتحولون في نهاية المطاف لمشتريين لمنتجاتك أو خدماتك.

سيقوم فريقنا بعمل مسابقات خاصة بمنتجاتك ونشرها للجمهور على الصفحات الاجتماعية وسيتم تمريضها لك للموافقة عليها ومن ثم تشغيل الحملة لجذب زبائن محتملين.

مسابقات وسائل التواصل الاجتماعي هي وسيلة مذهلة لتوليد كمية هائلة من الشهرة والجذب على القنوات الاجتماعية الخاصة بك.

مزيد من الإشهار = مزيد من التفاعل والمزيد من التفاعل = المزيد من العملاء المحتملين والمبيعات

5. الدعاية والإشهار

وسط الفوضى والصخب الذي يضح به العالم الرقمي من الإعلانات بكافة أشكالها، نسعى من خلال خدمة إدارة الإعلانات الرقمية أن نمنح لعلامتك التجارية الطريق عالياً وبعيدا عن كل المنافسين، لنحقق لك أفضل الفرص للتواصل مع جمهورك المستهدف والعمل على تحويلهم إلى عملاء مستمرين لديك.

مهمتنا بأن نصنع من علامتك التجارية نجمة ساطعة في العالم الرقمي، من خلال تصميم استراتيجيات تسويقية وإعلانية تناسب المجال والجمهور المستهدف.

من خلال الحلول والأفكار المبتكرة التي سوف نصنعها سوياً، يمكنك تحقيق أفضل نمو لعلامتك التجارية والوصول إلى شرائح مختلفة من الجمهور، بما يضمن أن تتفوق على بقية منافسيك وجذب عملائهم إليك.

سوف نقدم لك حملات إعلانية متقنة من خلال دراسة جمهورك المستهدف وتحليله، وتحديد المنصات التي يتواجدون عبرها، وتصميم الحملة وفق ما تريد عرضه وما يبحث الجمهور عنه وما يناسب احتياجاتهم ورغباتهم.

نستخدم كافة أدوات الوسائط الرقمية والاجتماعية المتاحة بمهارة وإبداع لضمان وصولك إلى جمهورك المستهدف 100%.

ما الذي ترغب بالإعلان عنه؟ نحن هنا في خدمتك

أخبرنا بما تفكر

ماذا سوف نقدم لك؟

- ✓ حملات إعلانية وفق خطط إستراتيجية تضمن تحقيق أهدافك.
- ✓ تحديد المنصات المناسبة والجمهور المستهدفة بدقة.
- ✓ إعلانات قوية ومبتكرة، تمزج بين تحقيق أهدافك، وتلبية احتياجات جمهورك.
- ✓ البحث عن الكلمات الرئيسية (Keywords) المناسبة واستخدامها للحصول على رواج أكبر ووصول أفضل لإعلانك.
- ✓ انتشار أوسع ووعي أفضل بعلامتك التجارية.
- ✓ تتبع وتحليل بيانات ونتائج الحملة الإعلانية، والعمل على تحسينها وتطويرها لنتائج أفضل.
- ✓ إدارة الإعلانات الرقمية الخاصة بك بحرفية وإبداع.

### • ما الذي يجعل Bee Advertising رائدة في خدمة إدارة الإعلانات الرقمية ؟

إننا نولي أهمية كبيرة في دراسة وقياس وتحليل البيانات حول الحملات الرقمية التي نقوم بها، لنحدد سبل نجاحها وآلية التعامل الافضل من حيث أسلوب وشكل العرض والمنصة المناسبة لذلك.

وتمثل استراتيجية عملنا في خدمة إدارة الإعلانات الرقمية بخطوات مهمة وهي:

- ✓ معرفة آراء وتوجهات الجمهور الأولية نحو العلامة التجارية.
- ✓ معرفة ما الذي يبحث عنه الجمهور وما الذي يرغب بسماعه أو مشاهدته والاستمتاع به.
- ✓ ما مدى انتشار ووصول الحملة للجمهور.
- ✓ ما مدى تفاعل الجمهور مع الحملة.
- ✓ ما هو تقييم الحملة من خلال متابعة تفاعل الجمهور مع الحملة سواء بالإعجاب أو التعليق أو المشاركة.
- ✓ متابعة مقترحات وملاحظات الجمهور بجدية، فهي تعطي مؤشرات مهمة حول انطباعاتهم تجاه العلامة التجارية، ومدى تحقق أهداف الحملة الإعلانية.
- ✓ تحديد الأفكار والخطط المناسبة لتحفيز الجمهور على اتخاذ إجراءات معينة تجاه العلامة التجارية (تسويق معنا، اشترك الآن .. الخ)
- ✓ قياس نجاح الحملة بمدى الانتشار والوعي بالعلامة التجارية.

- ✓ قياس نجاح الحملة من خلال تحديد حجم التحويلات التي تحققت من الإعلانات.
- ✓ قياس حجم الجمهور الذين تحولوا إلى عملاء للعلامة التجارية.
- "نحن نصنع المحتوى الذي يحقق أهدافك ويلي رغبات جمهورك"
- ما الذي يميزنا في هذه الخدمة؟

- ✓ نلتزم بالإبداع والابتكار.
- ✓ نصمم أفضل الحملات الإعلانية وفق أهدافك وما يتطلع إليه جمهورك.
- ✓ نعمل بالتزام وفق جدول زمني محدد، وأهداف محققة.
- ✓ نقدم لك التقارير والبيانات حول الحملة الإعلانية ونتائجها.

## 6. تنظيم المؤتمرات والفعاليات

إن تنظيم المؤتمرات و الفعاليات يعد من الطرق المثيرة والمبتكرة لإيصال الرسائل الاتصالية لدى المؤسسات والمنظمات، وسواء كانت لغرض إطلاق منتج أو خدمة جديدة أو بغرض جمع التبرعات وعرض الإنجازات، إلا أن إدارة الفعاليات والتخطيط لها تبقى من أكثر المجالات تعقيدا وإغراقا في التفاصيل نتيجة للكُم الهائل من المهام والإجراءات التي يجب الأخذ بها والتنسيق من أجل توفيرها وإكمالها، فإنه بإمكاننا تطوير وتنفيذ المؤتمرات والأنشطة المبتكرة لإحداث التأثير المطلوب لدى الجمهور.

وحيث أن هذا النوع من الخدمات يتطلب خبرات واسعة في إدارة المعارض والمؤتمرات بأسلوب عصري مميز يرقى إلى الأسلوب العالمي الذي تنتهجه الشركات الكبرى عالميا، تسعى شركة Bee Advertising إلى تأمين كافة آليات تنفيذ الفعالية، التي يطلبها العميل بمهنية و كفاءة عالية، تبدأ من رغبة العميل بإقامة فعاليته وإجراء دراسة خاصة لها، يتم من خلالها بحث التوقيت المناسب لها، والجمهور المستهدف والمحاور التي ستقوم عليها والأهداف القريبة والبعيدة والرسالة التي ينبغي أن يتم إيصالها للجمهور من خلال إقامتها.

تتمثل دراسة تنظيم المؤتمرات في خدمات أساسية هي:

### • التخطيط للمؤتمر:

التخطيط و تنظيم المؤتمرات من خلال البحث مع العميل حول الأهداف التي يسعى لتحقيقها من تلك الفعالية و طبيعة الجمهور المستهدف و العدد المتوقع حضوره و الميزانية التي رصدها لتنفيذ الفعالية و كيفية التمويل المالي و أفكاره حول التسويق ومستوى التمثيل الرسمي وما إلى ذلك، حيث يأتي بعد ذلك دورنا في العمل على تقديم خطة متكاملة تتضمن مقترحات التنفيذ والخطة الزمنية و المتطلبات الفنية والتكاليف المالية مع توفير الخيارات المختلفة المتاحة من موردين و موفري الخدمات الذين بإمكانهم تقديم الخدمات المطلوبة والتي بما يمكن تحويل فكرة العميل من فكرة إلى واقع.

• تصميم الهوية البصرية للمؤتمر:

خدمات تصميم وتنفيذ الهوية البصرية للفعالية وإنشاء موقع إلكتروني خاص بالفعالية، وإرسال النشرات والرسائل الترويجية للجمهور، مع تأمين التغطية الإعلامية المناسبة عبر وسائل الإعلام المسموعة والمقروءة والمرئية والإعلام الجديد، ولعل هذه الخدمة هي من الخدمات المهمة التي لا يمكن أن تنفك عن أهمية بقية الخدمات الأخرى، إذ أنها تعتبر الطابع العام للفعالية، والتي يتم الشرح فيها بشكل مختصر أهداف ورؤية القائمين عليها، فتجعلها صورة ذهنية مطبوعة في فكر كل متلقي، فتثيره على المتابعة والتفاعل معها بشكل فعلي.

• تأمين وتجهيز مكان عقد المؤتمر:

خدمات تجهيز وتنسيق مكان عقد المؤتمر من الصالة والمنصة الرئيسية، حيث أن المكان الذي يجب أن يحتضن تلك الفعالية، لا بد أن يتناسب مع نوع الفعالية، ويتماشى مع الذوق الرفيع الذي يكسب الفعالية أهمية بالغة وراحة نفسية للجمهور، حيث يتوفر لدينا العديد من الخيارات لتجهيز مكان المؤتمر بأفضل شكل ليساهم في تعزيز صورة عملائنا.

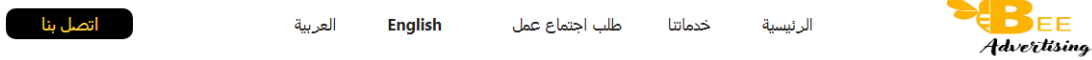
• تأمين معدات الصورة والصوت:

خدمات أجهزة الصورة وتجهيزات الإضاءة، حيث يتم استخدام أفضل الأجهزة المستخدمة في هذا المجال، وذلك لضمان جودة الصورة الملتقطة، وتوفير إضاءة مريحة تساعد القائمين على الفعالية من إبراز نشاطاتهم بالشكل الأمثل.

• الترجمة الفورية للمؤتمر:

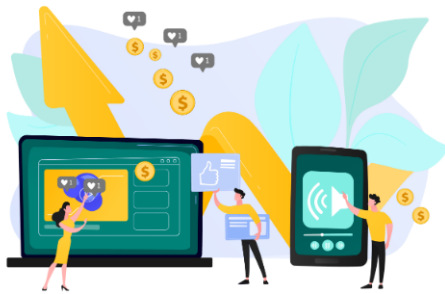
هذه الخدمة تكون في الفعاليات التي تكون موجهة لجمهور متعدد الثقافات واللغات، إذ أنه لا يمكن تجاهل الفئات التي لا تتحدث باللغة التي تعتمد عليها الفعالية، بل من الواجب الاهتمام بكل من سجل اهتمامه بمتابعة هذه الفعالية، وذلك من خلال إيصال مجريات الأحداث باللغة والصورة التي يفهمها، بأسلوب احترافي مميز ومتقن.

الشكل رقم (08): المخطط التمثيلي للموقع الإلكتروني للوكالة



نحن نصنع الفرق

في وكالة بي ادفرتايزينغ نقوم بتقديم الدعم والمساعدة للشركات و المؤسسات وحتى الافراد التي تسعى لبناء شبكة العلاقات المتينة و المستدامة مع المجتمع من خلال استخدام الاساليب الداعية لبناء مجتمعات رقمية نشطة .



اتصل بنا

ثانيا: التسعير

لقد اعتمدنا في تسعير الخدمات التي تقدمها وكالتنا بعد الاطلاع على مستوى الأسعار التي يعتمدها المنافسين في السوق والتي تعتبر متغيرة وخاضعة لمعايير محددة، حيث اعتمدنا في تحديد الأسعار بناء على نوع الخدمة المطلوبة كما اعتمدنا على عامل اخر وهو المنتجات، بحيث تكون الأسعار تنافسية ومساوية أو أقل من أسعار المنافسين.

الجدول رقم (10): قائمة أسعار خدمات وكالة الإعلانات الرقمية Bee Advertising

الأسعار	
15000.00	التسويق الرقمي
25000.00	إدارة العلاقات الإعلامية
من 10000.00 فما فوق	تصميم الهوية البصرية
من 10000.00 إلى 20000.00	إدارة حسابات التواصل الاجتماعي
150000.00	الدعاية والإشهار
100000.00	تنظيم المؤتمرات والفعاليات

وحدة القياس: الدينار الجزائري

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثالثا: الترويج

من أجل التعريف بوكالتنا Bee Advertising وحتى تكون خدماتنا في متناول الجميع ونتمكن من جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن فإننا سنعتمد على مزيج ترويجي غني يسمح بتسهيل عملية الاتصال بين الوكالة والزبائن من خلال تنوع وسائل الترويج المستخدمة والتي نذكرها في النقاط التالية:

- الاتصال المباشر مع العملاء: عن طريق تقديم والمشاركة في مختلف التظاهرات الثقافية والعلمية والمعارض وحتى المؤتمرات المحلية والوطنية والاحتكاك المباشر مع الأفراد بالإضافة إلى تقديم وعرض مختلف خدمات الوكالة.
- الاتصال الإلكتروني: حيث تعتبر العامل الرئيسي في المشروع عن طريق الانترنت هو الوسيلة الأولى التي نتخذها لترويج لمختلف خدماتنا حيث تبدأ عن طريق الترويج للموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي حيث تعتبر أهمها Facebook و Instagram كذلك القيام بمختلف الفيديوهات التعريفية لتكون دليل على خدماتنا المقدمة والمسابقات عبر صفحاتنا.

كما نقوم بالتواصل مع مختلف المؤثرين في الجزائر للقيام بالترويج لوكالتنا.

**تسويق العصابات Guerrilla Marketing:** بما أن وكالتنا هي وكالة إعلانية فمن المؤكد أننا سنقوم بالترويج لخدماتنا بطرق إبداعية وجديدة، حيث تقوم وبشكل أساسي على إتباع الاتصال المباشر مع الناس لخلق رد فعل مميز يحول دون نسيان مؤسستنا. فمن أهم الأساسيات لنجاح هذه الطريقة هي وجود وتوفر عنصر الإبداع والخيال للعمل على جذب أكبر عدد من

العملاء. حيث يكون مناسباً للشركات الصغيرة لذلك نسعى إلى تطبيق هذا النوع من الترويج في مكان تكثر فيه التجمعات مثل (الملاعب، الأسواق الشعبية، المراكز التجارية...).

- بطاقات زيارة **les cartes visites**: هي بطاقة تحتوي على أهم المعلومات اللازمة للاتصال بالوكالة.
- التسويق عبر البريد الإلكتروني: يعد التسويق عبر البريد الإلكتروني طريقة فعالة لتشجيع العملاء على الاشتراك في برنامج المكافآت أو الرسائل الإخبارية عبر البريد الإلكتروني. كذلك يمكننا استخدام بريد إلكتروني لدعوة العملاء لزيارة موقع الوكالة لمعرفة المزيد من المعلومات.

#### رابعاً: التوزيع

بما أن مشروعنا هو مشروع خدمي فإنه يعتمد على عملية التوزيع حيث أن قناة التوزيع هنا مباشرة أي نقوم بتقديم الخدمة عند وقوع الطلب عليها.

#### خامساً: الأفراد

بهدف تقديم صورة جيدة على الوكالة وتطبيق الاحترافية في العمل لأنه ضروري التركيز على عوامل أساسية والتي تتمثل في:

- المظهر الخارجي: نقوم بالتركيز على المظهر الخارجي لأنه يلعب دوراً كبيراً في جلب الزبائن ويعطي قيمة إضافية للوكالة، حيث أن المظهر هنا يكون بالنسبة للموقع الإلكتروني والمحلي.
- السلوك الداخلي: من الضروري وضع قانون داخلي للوكالة يكون العمال ملزمون بتطبيقه في جو من الهدوء والاحترام المتبادل وذلك من أجل السير الحسن للعمل.
- التعامل مع الزبائن: أهم نقطة تبني عليها صورة وسمعة الوكالة من خلال حسن استقبال وتوجيه وعرض الخدمات المقدمة بطريقة سهلة وسلسة وخلق جو من الارتياح والثقة لدى الزبون.

#### سادساً: العمليات

يتم تقديم الخدمة في وكالة Bee Advertising للعملاء والمتمثلة في التسويق عبر الانترنت، لتشجيع عملائها في تطوير واجهتهم الرقمية وتساعدتهم في التميز على الآخرين هذا ما يؤدي إلى الزيادة في المبيعات والنمو.

#### سابعاً: الدليل المادي:

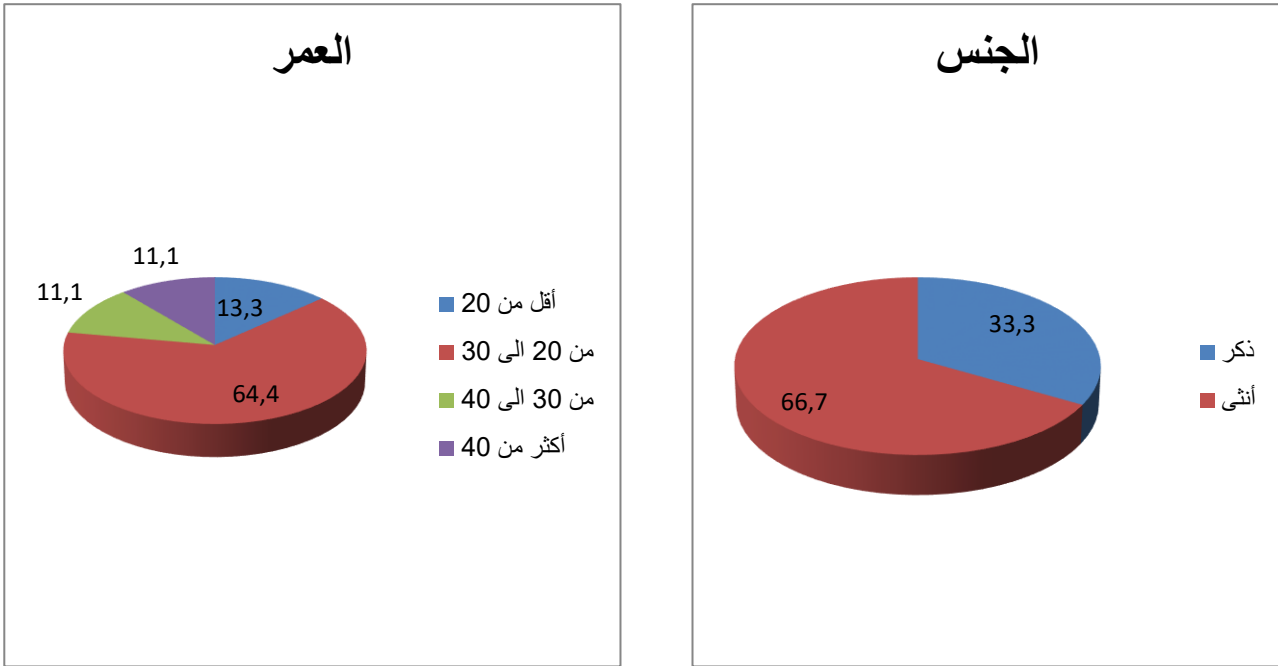
إن المظاهر والتجهيزات تعكس صورة الوكالة وتترجم مكانته وجودة خدماتها لذا فإننا اعتمدنا على ديكور عصري في تصميم الوكالة بدأ بالواجهة الخارجية وهي الموقع الإلكتروني لوكالة الإعلانات الرقمية والعمل على جعلها أكثر جاذبية، أما بالنسبة للمظهر الداخلي الذي سيكون عبارة عن قاعة مفتوحة ومكيفة خاصة بالعمال مفصولة بزجاج شفاف مع قاعة الاستقبال وقاعة خاصة بالمسيرين.

المطلب الرابع: تحليل العرض والطلب وتقدير حجم الطلب على الخدمة

### 1- تحليل العرض والطلب

من اجل دراسة السوق المستهدفة قمنا بجمع آراء عينة عشوائية مكونة من 45 عينة تضم فئات عمرية ومستويات تعليمية مختلفة، تم توزيع الاستبيان عبر مواقع التواصل الاجتماعي في عدة صفحات حيث استهدف عينات مختلفة في عدة ولايات و هذا ينتج عنه صحة في الأجوبة.

الشكل رقم (09): تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على إجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان.

من خلال المعلومات المجمعة من الإجابات على أسئلة الاستبيان في الأشكال أعلاه لاحظنا أن العينة منقسمة بين رجال و نساء بحيث سجلنا وجود 30 امرأة من أصل 45 عينة أي بنسبة 66,7% من حجم العينة، أما عدد الرجال فكان 15 رجل بنسبة 33,3% من حجم العينة، كما لاحظنا أن العمر الغالب على العينة هو ما بين 20 سنة إلى 30 سنة و كان بنسبة 64% من حجم العينة.

### - تحليل الطلب على الخدمات

بهدف دراسة وتحليل الطلب الكلي على الخدمات قمنا بالاستعانة بإجابات الاستبيان حيث قمنا بطرح أسئلة غير مباشرة عن الموضوع ورصدنا أجوبة في صالح وكالة Bee Advertising، الجدول التالي يتضمن نتائج الاستبيان المتبقية وتحليلها.

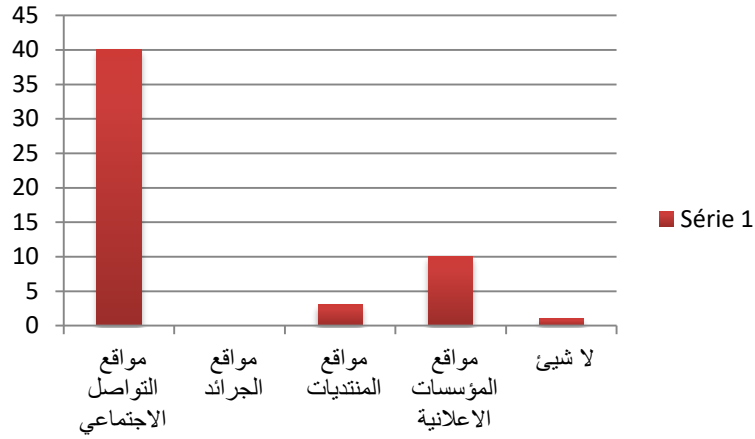
الجدول رقم (11): تحليل الاستبيان

التحليل	السؤال والإجابات						
	ما طبيعة مؤسستك؟						
<p>من أجل معرفة نوع الخدمة التي تحتاجها المؤسسة أردنا أولاً معرفة طبيعة نشاطها فكانت النسبة الأكبر للمؤسسات الخدمية 42,2% أي 19 مؤسسة من أصل 45 المؤسسات التجارية بنسبة 35,6% والمؤسسات الصناعية بنسبة 22,2%</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>صناعية</th> <th>خدمائية</th> <th>تجارية</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>22,2%</td> <td>42,2%</td> <td>35,6%</td> </tr> </tbody> </table>	صناعية	خدمائية	تجارية	22,2%	42,2%	35,6%
صناعية	خدمائية	تجارية					
22,2%	42,2%	35,6%					
	هل تستخدم مؤسستكم الإعلانات الرقمية في تسويق خدماتها؟						
<p>نلاحظ أن أغلب الأجوبة كانت ب نعم حيث سجلنا وجود 37 جواب من أصل 45 عينة أي بنسبة 82,2% و بالتالي اغلب العينات تستخدم الإعلانات الرقمية للترويج لخدماتها</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>نعم</th> <th>لا</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>82,2%</td> <td>17,8%</td> </tr> </tbody> </table>	نعم	لا	82,2%	17,8%		
نعم	لا						
82,2%	17,8%						
	ماهي أهم المواقع التي تستخدمها في التسويق للسلع والخدمات؟						



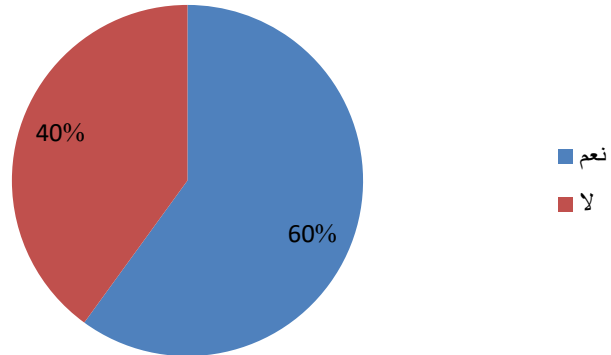
تم طرح هذا السؤال لمعرفة أهم المواقع التي تستخدمها وتتركز عليها المؤسسات في التسويق للسلع والخدمات بحيث تستطيع المؤسسة اختيار أكثر من جواب.

لاحظنا أن 40 مؤسسة تستخدم مواقع التواصل الاجتماعي 88,9% بينما تستخدم 10 مؤسسات مواقع المؤسسات 22,2% وتتحصل مواقع المنتديات على نسبة 6,7% ومواقع الجرائد لم تتحصل على أي نسبة أما 2,2% لا تستخدم أي من الذي ذكر وكانت مؤسسة واحدة فقط.



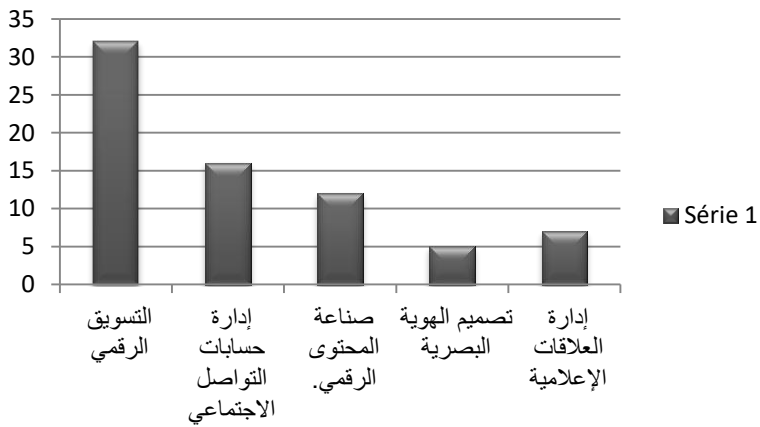
هل تلجئ مؤسساتك للوكالات الاعلانية للترويج لخدماتك المقدمة؟

في هذا السؤال أردنا معرفة مدى احتياج المؤسسات إلى الوكالات الاعلانية في الترويج لخدماتها فكانت أغلب الإجابات بـ نعم 60% أي 27 مؤسسة من أصل 45 تقوم بالاستعانة بالخدمات المقدمة من طرف الوكالات الاعلانية في الترويج لخدماتها بينما 40% من المؤسسات أجابة بـ لا أي 18 مؤسسة لا تلجئ للوكالات الاعلانية.

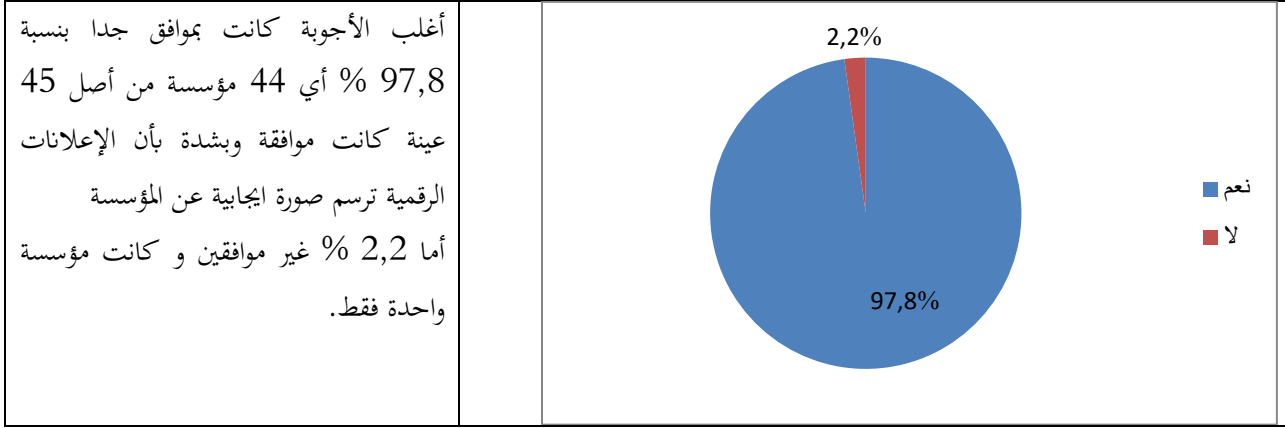


ما هي الخدمات التي تفضل أن تجدها عند الوكالات الاعلانية؟

لمعرفة أهم الخدمات التي يريدونها العميل لدى الوكالات الاعلانية قمنا بوضع أهم الخدمات التي تساعد على الترويج للمؤسسة بحيث تستطيع المؤسسة اختيار أكثر من جواب. نلاحظ أن نسبة 71,1% أي 32 مؤسسة من أصل 45 اختاروا التسويق الرقمي تليها ادارة حسابات التواصل الاجتماعي ثم صناعة المحتوى الرقمي.. الخ و بالتالي نسعى في وكالتنا لتوفير جميع الخدمات الملائمة للمؤسسة



<p>ونشاطها.</p>													
	<p>ما شكل الإعلانات الرقمية التي تفضل استخدامها للترويج لخدماتك؟</p>												
<p>أغلب الأجوبة كانت تركز على إعلان الفيديو بنسبة 77,3% أي 34 مؤسسة من أصل 45 حيث أغلب المؤسسات تفضل استخدام إعلان الفيديو للترويج لخدماتها تليها الملصقات بعدها الإعلان نصي. تم اختيار مواقع التواصل كشكل من أشكال الإعلانات الرقمية التي تفضل المؤسسات استخدامها بنسبة 2,3% تم اختيارها من طرف مؤسسة واحدة.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>نوع الإعلان</th> <th>النسبة (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ملصقات</td> <td>11,4%</td> </tr> <tr> <td>اعلان فيديو</td> <td>77,3%</td> </tr> <tr> <td>اعلان نصي</td> <td>2,3%</td> </tr> <tr> <td>مواقع التواصل</td> <td>2,3%</td> </tr> <tr> <td>ملصقات و اعلان فيديو</td> <td>1,4%</td> </tr> </tbody> </table>	نوع الإعلان	النسبة (%)	ملصقات	11,4%	اعلان فيديو	77,3%	اعلان نصي	2,3%	مواقع التواصل	2,3%	ملصقات و اعلان فيديو	1,4%
نوع الإعلان	النسبة (%)												
ملصقات	11,4%												
اعلان فيديو	77,3%												
اعلان نصي	2,3%												
مواقع التواصل	2,3%												
ملصقات و اعلان فيديو	1,4%												
	<p>هل الإعلان الرقمي يحقق نتائج تسويقية أكثر من الإعلان التقليدي بالنسبة لك؟</p>												
<p>نسبة 95,6% أجابوا أن الإعلان الرقمي يحقق نتائج تسويقية أكثر من الإعلان التقليدي أي 43 مؤسسة من أصل 45 عينة. 4,4% كانوا ضد هذه الفكرة .</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>الإجابة</th> <th>النسبة (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>نعم</td> <td>95,6%</td> </tr> <tr> <td>لا</td> <td>4,4%</td> </tr> </tbody> </table>	الإجابة	النسبة (%)	نعم	95,6%	لا	4,4%						
الإجابة	النسبة (%)												
نعم	95,6%												
لا	4,4%												
	<p>هل تساهم الإعلانات الرقمية في رسم صورة ايجابية عن المؤسسة؟</p>												



## 2- تقدير حجم الطلب على الخدمة

في سعينا لتحديد حجم الطلب على الخدمات المقدمة من طرف وكالة الإعلانات الرقمية Bee Advertising قمنا بإعداد مقابلات مع المنافسين الغير مباشرين الناشطين في مختلف أنشطة قطاع النشاط و الزبائن للوكالات الأخرى ، مستغلين بذلك طبيعة عملنا في الوكالة بحيث تحصلنا على قدر لا بأس به من المعلومات التي يمكن استغلالها في تقدير الطلب على خدمتنا، و قبل البدء في القيام بعملية تقدير الطلبات قمنا بحساب عدد الطلبات في الشهر والذي يتمثل في:

### الجدول رقم(12): تقدير حجم الطلب على الخدمة

تقدير حجم الطلب في السنة	تقدير حجم الطلب في الشهر	حجم الطلب في الشهر	الأسعار	الخدمات
540000	45000	03	15000	التسويق الرقمي
600000	50000	02	25000	إدارة العلاقات الإعلامية
240000	20000	02	من 10000 >	تصميم الهوية البصرية
360000	30000	03	من 10000 الى 20000	إدارة حسابات التواصل الاجتماعي
1800000	1500000	01	1500000	الدعاية والاشهار
1200000	1000000	01	1000000	تنظيم المؤتمرات
<b>4740000</b>	<b>1775000</b>	<b>المجموع</b>		

وحدة القياس: الدينار الجزائري

المصدر: من اعداد الطالبان

### المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي

يمثل المخطط الإنتاجي أحد أهم المخططات التي يتضمنها مخطط الأعمال نظرا لما يبرزه لنا من جوانب متعلقة بموقع المشروع ومتطلبات إنشائه وتشغيله.

#### المطلب الأول: دراسة الموقع

سنتطرق في هذا المطلب إلى دراسة مختلف الجوانب التي تحيط بموقع المشروع والجانب العمراني لمبنى المشروع.

1- **الموقع الجغرافي:** يقع مكتب المشروع بالمركز التجاري الخير في منطقة الضلعة حي الإخوة صولي، وقد اخترنا هذا المكان لموقعه الإستراتيجي في وسط المدينة وسهولة الوصول إليه، كما انه مكان معروف وغني عن التعريف حيث يحتوي على مساحة عمل مناسبة تكفي للوكالة، ويمكن أن نري إستراتيجية موقعه خلال صورة القمر الصناعي التالية:

#### الشكل رقم (10): الموقع الجغرافي للمشروع



المصدر: إعداد الطالبات باستخدام Google Earth

#### الشكل رقم (11): صور المركز التجاري



المصدر: إعداد الطالبات

المطلب الثاني: تحديد احتياجات عملية الخدمة المقدمة

1. الاحتياجات المباشرة: تتمثل هذه الاحتياجات في المواد الأولية والأثاث والمعدات والآلات.

• المواد الأولية: تتمثل المواد الأولية لوكالة الإعلانات الرقمية Bee Advertising في أدوات التصميم التي تطلبها الخدمة.

• الأدوات والمعدات: تضم الوكالة الإعلانات الرقمية Bee Advertising مجموعة من الأدوات و المعدات اللازمة للقيام بتصميم وتقديم ما يطلبه العملاء بجودة عالية والتي يوفرها لنا محل AB STORE المتواجد بولاية برج بوعرييج، والذي يحتوي على جميع المعدات التي نحتاجها في تقديم الخدمة للعميل، بعد عملية التفاوض مع المورد يمكننا من تحديد احتياجات المشروع الموضحة في الجدول التالي:

- معلومات عامة عن المعدات والأدوات الخاصة بالمشروع

الشكل رقم (12): أنواع معدات التصوير التي سيتم شرائها

Pc DELL Optiplex 790



Camera NIKON D7000



Support



Flache CODOX



الشكل رقم ( 13 ): البرامج التي سنعتمد عليها في التصميم

Canva-Adobe Illustrator-Adobe-Photoshop



- ديكور داخل الوكالة يلعب دور كبير في جذب الزبون لذلك حرصنا على تقديم ديكور عصري وفي نفس الوقت يعطي انطباع للعملاء على مقومات الإعلانات الرقمية التي نقدمها، الصور التالية توضح فكرة ديكور داخل وكالة Bee Advertising:



الجدول رقم (13): تجهيزات داخل الوكالة

الرقم	المنتج	الكمية	السعر HT	السعر TTC
01	مكتب للمدير	01	62000	62000
02	مكتب للمحترفين	01	55000	55000
03	كراسي للاستقبال	02-06	37000-6500	87000
04	PC Maxipower optiplex 3040	01	45000	45000
05	مكيف 12000 BTU Cristor	02	80000	16000
06	آلة fax Panasonic	01	32000	32000
07	راوتر أنترنت	01	4800	4800
08	D'autres Garnitures	/	60000	60000
المجموع			453800	453800

المصدر: من إعداد الطالبتين بمساعدة مورد AB STOR.

2. احتياجات أخرى: تتمثل الاحتياجات الأخرى التي تخص المشروع في:

- اشتراك في اتصالات الجزائر ضمن عرض محترف 8 ميغابايت لتكلفة 6999 دج شهريا و الذي يمنحنا نفاذا إلى شبكة الانترنت ذات التدفق العالي ( IDOOM ADSL)، و نفاذا إلى شبكة الهاتف الثابت لاتصالات الجزائر مع الاستفادة من الالامحدودية على المكالمات الهاتفية.
- استهلاك الكهرباء الهاتف والانترنت.



الجدول رقم (14): تكاليف الاحتياجات الإضافية

الاحتياجات	الكمية	الكمية السنوية	التكلفة السنوية
الهاتف و الإنترنت	غير محدود	غير محدود	83 988 دج
الكهرباء	3000 /kwh للثلاثي	12000kwh	48 000 دج
المياه	76.8 م <sup>3</sup> /لثلاثي	307.2 م <sup>3</sup>	3 379.2 دج
المجموع			135 367.2 دج

المصدر: من إعداد الطالبتين بمساعدة وكالة الأنباء الجزائرية (الجزائرية، وكالة الأنباء الجزائرية ، 2021). وحدة القياس: الدينار الجزائري .

الجدول رقم (15): أدوات السلامة و الوقاية

الرقم	الالة	الكمية	السعر HT	السعر TTC
01	مطفأة حريق بودة 2 كغ	08	2800	22400
02	مطفأة مائية للحريق 2 كغ	02	4500	9000
03	كميرة مراقبة	01	12000	12000
المجموع				43400

المصدر: من إعداد الطالبتين

#### المبحث الرابع: المخطط التنظيمي

سنقوم في هذا المبحث باختيار الشكل القانوني للمشروع وتحديد احتياجات المشروع من الموارد البشرية وطريقة توزيعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

#### المطلب الأول: مخطط الموارد البشرية

##### 1. الاحتياجات من الموارد البشرية:

يعتبر العنصر البشري المناسب أساس نجاح المؤسسات على اختلاف نشاطاتها، ولهذا قمنا بتحديد احتياجات الوكالة من العنصر البشر والمؤهلات والصفات المطلوبة من أجل تقديم خدمات ذات مستوى جيد تتماشى وتطلعات العملاء، والجدول الموالي يوضح هذه الاحتياجات بالكم والنوع والمؤهلات الضرورية مفروقة بالمهام المرتبطة بكل وظيفة.

الجدول رقم (16): احتياجات الوكالة من العنصر البشري

المهام المرتبطة بالوظيفة	الصفات	متطلبات الشهادة	عدد الموظفين	الوظيفة
<ul style="list-style-type: none"> <li>— وضع إستراتيجية الوكالة.</li> <li>— متابعة تحصيل فواتير الوكالة شهريا.</li> <li>— متابعة الموردين ودفع تكاليفهم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— الصرامة و الانضباط.</li> <li>— روح المسؤولية.</li> <li>— القدرة على التواصل والتأثير.</li> <li>— سرعة وفعالية اتخاذ القرار.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— شهادة ليسانس في التسويق</li> <li>— شهادة ماستر مقاولاتية</li> </ul>	02	المسيرين
<ul style="list-style-type: none"> <li>-إعداد التصاميم مبتكرة وبشكل احترافي.</li> <li>-جدولة المهام المطلوبة والالتزام بالانتهاؤها منها في المواعيد المحددة.</li> <li>-العمل بالتنسيق مع جهات الدعاية والإعلان المختلفة.</li> <li>-معاينة أي تصاميم صادرة سواء مطبوعة أو منشورة على شبكة الإنترنت.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— الانضباط وروح المسؤولية.</li> <li>— المظهر الجيد و المحترم.</li> <li>— حسن المعاملة و الهدوء.</li> <li>— سرعة تقديم الخدمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— تقني في الإعلام الآلي أو السكرتارية</li> <li>— التحكم في اللغات الأجنبية (فرنسية، إنجليزية).</li> </ul>	01	مصمم الجرافيك
<ul style="list-style-type: none"> <li>-تحضير المشهد، والإضاءة والخلفية المناسبة.</li> <li>-التقاط الصور ومعالجتها.</li> <li>-الاحتفاظ بنسخة احتياطية للصور.</li> <li>-التعديل على الصور.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— الانضباط وروح المسؤولية.</li> <li>— سرعة تقديم الخدمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-الخبرة في العمل</li> </ul>	01	المصور
<ul style="list-style-type: none"> <li>-اختيار منافذ البيع.</li> <li>-تحديد السعر المناسب .</li> <li>-تحديد مواصفات المنتج.</li> <li>-وضع إستراتيجية لتسويق.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— أن يمتلك مهارات تقنية جيدة تضمن إتقان الإعلانات الالكترونية.</li> <li>— مهارات مالية وتحليلية جيدة.</li> <li>— التعامل مع المشكلات المختلفة وحلها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— شهادة ليسانس في التسويق</li> <li>— شهادة ماستر مقاولاتية</li> </ul>	01	مسؤول التسويق

	مهارات عالية في التواصل والاتصال			
<p>مسؤول العلاقات العامة</p> <p>01</p>	<p>شهادة ليسانس في التسويق</p> <p>شهادة ماستر مقاولاتية</p>	<p>صاحب عقل متفتح للتعامل مع الخبرات الأخرى للاستفادة من مخرجاتها.</p> <p>أن يكون على وعي بأهدافه والمثابر على تحقيقها.</p> <p>شخص صاحب طموحات بعيدة.</p> <p>أن يكون واثقا من نفسه ومؤمنا بقدراته ومتحمس لأفكاره وأعماله بعيدا عن الغرور.</p>	<p>تطوير الأعمال.</p> <p>إدارة عمليات التواصل التي تحدث داخل المؤسسة بين الموظفين وخارجها مثل الشركات أو المؤسسات الأخرى، والصحفيين</p> <p>تمثيل دور المتحدث الرسمي باسم الشركة.</p> <p>ابتكار طرق حديثة وإبداعية تساعد المؤسسة على الوصول إلى مراحل متقدمة من التميز</p>	

المصدر: من اعداد الطالبتين

## 2. استقطاب الموارد البشرية:

بهدف انتقاء العناصر البشرية المناسبة لتقديم الخدمات بصورة جيدة في حدود المهام الموكلة إليها، من الضروري تحديد الطرق والوسائل الملائمة لاستقطاب هذه العناصر والوصول إليها بأقل تكلفة وفي أسرع وقت، ومن أجل الاستفادة من أكبر عدد من المترشحين وزيادة نسبة انتقاء عناصر ذات كفاءة سنقوم بتقديم عروض عمل عن طريق الوكالة الولائية للتشغيل بسكرة وموقع التشغيل (Emploitic et EmploiPartne)، مع تحديد نوعية العقود المقدمة، وتتم العملية على 03 مراحل هي:

- تقديم الطلبات ودراسة الطلبات: وتكون لمدة 01 شهر تكون فيها دراسة متأنية للطلبات وتحليل للسيرة الذاتية لكل مترشح.
- إجراء المقابلات مع المترشحين: وتكون المقابلات منظمة ومقسمة حسب الوظائف، ويشرف عليها أحد المسيرين.
- اختيار المترشحين المقبولين و الاتصال بهم: من أجل تحضير الملفات الإدارية وتحديد تاريخ بداية العمل.

## 3. الأجر:

يعتبر الأجر أهم نقطة تحفز العمال على تقديم أداء جيد، وهذا ما ستركز عليه وكالتنا Bee Advertising ، حيث انه سيتم منح العمال أجور شهرية ثابتة ومحددة مع إخضاعهم إلى التأمين في الضمان الاجتماعي، و يكون توظيف مباشر بدون أي عقد (إدماج، ANEM، CTA )، سنقوم بحساب تكاليف وذلك بحساب قيمة الأجر زائد مصاريف الضمان الاجتماعي و التي تمثل نسبة 9% من قيمة الأجر لكل عامل من عمال الوكالة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (17): أجور عمال الوكالة

الوظيفة	الأجر SI	العدد	الأجور السنوية
المسيرين	50000	02	1200000
مصمم الجرافيك	35000	01	420000
المصور	25000	01	300000
مسؤول التسويق	35000	01	420000
مسؤول العلاقات العامة	35000	01	420000
اجمالي الأجور السنوية		/	2760000

وحدة القياس: الدينار الجزائري

المصدر: من اعداد الطالبتين

#### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي هو الدليل الذي يحدد المهام الوظيفية لعناصر المؤسسة المنشأة من خلال تحديد تبعية كل موظف بالنسبة للأخر فعادة ما يتكون من الأنشطة و المهام التي يتم توزيعها بين العاملين بالمؤسسة و القيام بعمليات التنسيق و الإشراف، ومن هذا المنطلق قمنا بإختيار هيكل فرق العمل كونه الأنسب للوكالة من خلال التركيز على إنجاز المهام المطلوبة فمن مزايا هذا التكوين رفع مستوى الخبرة و المهارة لدى أعضاء الفريق و زيادة درجة التلاحم، ويتمثل الهيكل التنظيمي لوكالة الإعلانات الرقمية في الشكل التالي:

الشكل رقم (14): الهيكل التنظيمي للوكالة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

### المطلب الثالث: الجانب القانوني

تم اختيار الشكل القانوني شركة المساهمة البسيطة لتكون هي الشكل القانوني لوكالة الإعلانات الرقمية Bee Advertising و ذلك للأسباب التالية:

- ملائمة هذا الشكل لطبيعة المشروع
  - يمكن أن تؤسس شركة المساهمة البسيطة من طرف شخص واحد أو عدة أشخاص طبيعيين أو معنويين.
  - تتسم بعدم اشتراطها حدا أدنى للشركاء والرأسمال.
  - ينقسم رأسمالها إلى أسهم وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص.
  - أن المؤسسة لا تنحل بسبب الإفلاس الشخصي للشريك الوحيد أو فقدان أهليته.
- و يتطلب إنشاء هذا المركز تحضير مجموعة من الملفات الإدارية تتمثل في:
- ملف التسجيل في السجل التجاري CNRC .

### المبحث الخامس: المخطط المالي

#### المطلب الأول: الهيكل التمويلي للمشروع

سيتم تمويل مشروع الإعلانات الرقمية بمصادر خاصة 100% (تمويل ذاتي) برأس مال يقدر بـ 1500000 دج.

#### الجدول رقم (18): تمويل المشروع

البيان	المبلغ	نسبة المساهمة
أصحاب المشروع	1500000	100%
المجموع	1500000	100%

وحدة القياس: الدينار الجزائري

المصدر: من إعداد الطالبتين

#### تحديد تكاليف المشروع

تنقسم تكاليف المشروع إلى تكاليف الاستثمار، وتكاليف التشغيل :

1- تحديد تكاليف المشروع الاستثمارية السنوي: وهي المصاريف التي سينفقها المشروع من بداية مرحلة تجسيده، إلى غاية البدء

في مرحلة الاستغلال، ويمكن تلخيصها في الجدول التالي :

الجدول رقم (19): تكاليف المشروع الاستثمارية السنوية

التكاليف	البيان
121800	مصاريف تمهيدية
565000	معدات وأدوات
453800	تجهيزات مكتب
43400	تجهيزات أخرى
<b>1184000</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين وحدة القياس: الدينار الجزائري

2- تحديد تكاليف المشروع التشغيلية السنوية: وتتمثل في تكاليف بدأ الدورة الاستغلالية (السنة الأولى) لمشروع تصميم الإعلانات الرقمية وتتضمن التكاليف اللازمة لتشغيل الطاقة المتاحة، ونعرضها في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): تحديد تكاليف المشروع التشغيلية السنوية

التكاليف	البيان
2760000	الأجور
360000	الايجار
107000	المصاريف التشغيلية
<b>3227000</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين وحدة القياس: الدينار الجزائري

المطلب الثاني: إهلاك الاستثمارات و إعداد القوائم المالية للمشروع

✓ إهلاك الاستثمارات:

يُحسب الإستهلاك على أساس العمر الإنتاجي للاستثمار و باعتماد الإهلاك الثابت ففي تهيئة المباني مثلا يكون تقدير الإهلاك 20 سنة، معدات وأدوات 5 سنوات، و في أدوات السلامة والوقائية 5 سنوات، وتجهيزات مكتب 4 سنوات، وتم حساب أقساط الإهلاك بطريقة الإهلاك الثابت كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): أقساط اهتلاك الاستثمار

البيان	المدة	تكلفة الشراء HT	TVA 19%	أقساط الاهتلاك	TTC
معدات وأدوات	05	565000	/	113000	565000
مصاريف تمهيدية	04	121800	23142	30450	98658
تجهيزات مكتب	04	453800	86222	113450	367578
أدوات السلامة والوقاية	05	43400	8246	8680	35154
<b>المجموع</b>	/	<b>1062200</b>	<b>94468</b>	<b>265580</b>	<b>1066390</b>

المصدر: من اعداد الطالبتين

وحدة القياس: الدينار الجزائري

الجدول رقم (22): مسار اهتلاك الاستثمارات

إهتلاك الأدوات و المعدات				
المدة	المبلغ القابل للإهتلاك	قسط الإهتلاك	الإهتلاكات المتراكمة	القيمة الصافية المحاسبية
01	565000	113000	113000	452000
02	452000	113000	226000	339000
03	339000	113000	339000	226000
04	226000	113000	452000	113000
05	113000	113000	565000	00
مصاريف تمهيدية				
المدة	المبلغ القابل للإهتلاك	قسط الإهتلاك	الإهتلاكات المتراكمة	القيمة الصافية المحاسبية
01	121800	30450	30450	91350
02	91350	30450	60900	60900
03	60900	30450	91350	30450
04	30450	30450	121800	00
إهتلاك تجهيزات مكتب				
المدة	المبلغ القابل للإهتلاك	قسط الإهتلاك	الإهتلاكات المتراكمة	القيمة الصافية المحاسبية
01	453800	113450	113450	340350
02	340350	113450	226900	226900
03	226900	113450	340350	113450
04	113450	113450	453800	00

مسار اهتلاك أدوات السلامة والوقاية				
المدة	المبلغ القابل للاهتلاك	قسط الإهلاك	الإهلاكات المتراكمة	القيمة الصافية المحاسبية
01	43400	8680	8680	34720
02	34720	8680	17360	26040
03	26040	8680	26040	17360
04	17360	8680	34720	8680
05	8680	8680	43400	00

المصدر: من إعداد الطالبتين

وحدة القياس: الدينار الجزائري

✓ إعداد القوائم المالية

### 1-الميزانية الافتتاحية

الميزانية الافتتاحية تظهر الوضعية المالية لمؤسسة تصميم الإعلانات الرقمية في بداية السنة 2023/01/01 كما هي موضحة كالتالي:

### الجدول رقم (23): جدول الميزانية الافتتاحية

الخصوم		الأصول	
المبلغ	التعيين	المبلغ	التعيين
1500000	أموال خاصة	121800	مصاريف تمهيدية
		565000	معدات وأدوات
		453800	تجهيزات مكتب
		43400	معدات وأدوات الوقاية
		316000	صندوق
<b>1500000</b>		<b>1500000</b>	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

وحدة القياس: الدينار الجزائري

قيمة الصندوق: هي الأموال الجاهزة التي تستطيع المؤسسة التصرف فيها حالا لمواجهة بعض الالتزامات قصيرة الأجل.

### 2- إعداد جدول حساب النتائج التقديري

يتم فيه توضيح مختلف التكاليف، والإيرادات المتوقعة لمشروع الإعلانات الرقمية، حيث يسمح لنا بتتبع تطور المشروع على مدى 3 سنوات، وذلك من أجل المساعدة في اتخاذ القرارات، كما هو موضح في الجداول التالية :



الجدول رقم (24): جدول حساب النتائج التقديرية

الرقم	البيان	2023	2024	2025
	رقم الاعمال	4740000	4882200	5028666
01	انتاج السنة المالية	4740000	4882200	5028666
	مصاريف تشغيلية	107000	11280	115731.2
	الايجار	360000	374400	389376
02	استهلاك السنة المالية	467000	485680	505107.20
03	القيمة المضافة(1-2)	4273000	4396520	4523558.80
	أجور العمال	2760000	2815200	2871504
04	الفائض الإجمالي عن لاستغلال	1513000	1581320	1652054.80
	الاهتلاك	265580	265580	265580
05	النتيجة العمالية	1247420	1315740	1386474.80
06	النتيجة العادية قبل الضرائب	1247420	1315740	1386474.80
07	الضريبة على الأرباح	00	00	00
08	الضريبة على الدخل	00	00	00
09	النتيجة الصافية	1247420	1315740	1386474.80
	التدفقات النقدية	1513000	1581320	1652054.80
	مجموع التدفقات النقدية الصافية		4746374.80	

وحدة القياس: الدينار الجزائري

المصدر: من إعداد الطالبتين

طريقة الحساب

- 1- إنتاج السنة المالية = رقم الأعمال يتزايد بـ 3% .  
الإيجار يتزايد بـ 4% .  
المصاريف التشغيلية 4% .
  - 2- استهلاك السنة المالية = مجموع العناصر السابقة
  - 3- القيمة المضافة للاستغلال = إنتاج السنة المالية  
استهلاك السنة المالية أجور العمال تتزايد بـ 2% .
  - 4- فائض الإجمالي عن الاستغلال = القيمة المضافة للاستغلال - (أجور العمال).  
الاهتلاكات = مجموع أقساط الاستهلاك .
  - 5- النتيجة العملية = إجمالي فائض الاستغلال - الإهلاكات .
  - 6- النتيجة العادية قبل الضريبة = (النتيجة العملية + النتيجة المالية) .
- 3- الميزانية الختامية:

الجدول رقم (25): جدول الميزانية الختامية

الخصوم		الأصول			
المبالغ	التعيين	المبالغ	قسط الإهلاك	المبالغ	التعيين
1500000	أموال خاصة	91350	30450	121800	المصاريف التمهيدية
1247420	نتيجة السنة المالية	452000	113000	565000	معدات وأدوات
		340350	113450	453800	تجهيزات مكتب
		34720	8680	43400	تجهيزات أخرى
		1829000	/	1829000	الصندوق
2747420	المجموع	2747420		المجموع	

وحدة القياس: الدينار الجزائري

المصدر: من اعداد الطالبتين

المطلب الثالث: التقييم المالي للمشروع

صافي القيمة الحالية

يعتمد هذا المؤشر على الفرق بين القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة، والقيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة لمشروع تصميم الإعلانات الرقمية، لغرض معرفة أن المشروع ذو جدوى أم لا؟

من خلال جدول حسابات النتائج قيمة مجموع التدفقات النقدية الصافية تساوي: 4746374.80 دج

صافي القيمة الحالية VAN = مجموع التدفقات النقدية  $(1 - i)^{-n}$  - الاستثمار المبدئي (I)

$i$  = نسبة التكلفة = 10%

$n$  = عدد السنوات

$I$  = الاستثمار المبدئي

$$VAN = 1513000 (1-0.1)^{-1} + 1581320 (1-0.1)^{-2} + 1652054.80 (1-0.1)^{-3} - 1500000$$

$$VAN = 1681111.11 + 1952246.914 + 2266193.141 - 1500000$$

$$VAN = 4399551.166 \text{ DZ}$$

بما أن 4399551.166 دج النتيجة موجبة فإن المشروع ذو مردودية.

فترة الاسترداد

الهدف من حسابها هو إيجاد الفترة الزمنية اللازمة لاسترجاع قيمة الاستثمار

فترة الاسترداد = قيمة الاستثمار / متوسط التدفقات النقدية

متوسط التدفقات النقدية الصافية = مجموع التدفقات النقدية الصافية / عدد سنوات

$$\text{متوسط التدفقات النقدية الصافية} = 3/4746374.80$$

$$\text{متوسط التدفقات النقدية الصافية} = 1582124.933 \text{ دج}$$

$$0.9 = 1582124.933 / 1500000$$

$$\text{حساب الأشهر: } 10.8 = 12 * 0.9$$

$$\text{حساب بالأيام: } 24 = 30 * 0.8$$

منه فترة استرداد المشروع هي: عشرة أشهر وأربعة وعشرون يوم.

عتبة المردودية: تسمح لنا عتبة المردودية (نقطة التعادل) بمعرفة مستوى النشاط الضروري الذي من خلاله تحقق المؤسسة تصميم

الإعلانات الرقمية نتيجة معدومة، بحيث يغطي رقم الأعمال إجمالي التكاليف.

الجدول رقم (26): إجمالي التكاليف المتغيرة

التكاليف	البيان
39000	الهاتف والانترنت
48000	الكهرباء
20000	المياه
<b>107000</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين وحدة القياس: الدينار الجزائري

الجدول رقم (27): إجمالي التكاليف الثابتة

التكاليف	البيان
360000	إيجار
2760000	أجور
235130	اهتلاكات
<b>3355130</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين وحدة القياس: الدينار الجزائري

✓ عتبة المردودية بالقيمة:

رقم الأعمال \* تكاليف الثابتة / الهامش على التكلفة المتغيرة للوحدة

الهامش على التكلفة المتغيرة للوحدة = رقم الأعمال - التكاليف المتغيرة

هامش التكلفة المتغيرة = 4740000 - 107000

هامش التكلفة المتغيرة = 4633000 دج

عتبة المردودية بالقيمة = 4740000 \* 4633000 / 3355130

عتبة المردودية بالقيمة = 3432617.354 دج

## خلاصة الفصل

في ختام هذا الفصل نكون قد أتمنا الدراسة التطبيقية لمخطط الأعمال بجميع مراحلها، انطلاقاً من فكرة المشروع وصولاً إلى تحديد تكاليفه وتقدير مدى مردوديته، والتي تم إسقاطها على مشروعنا المتمثل في إنجاز وكالة لتصميم الإعلانات الرقمية Bee Advertising المراد تجسيده وبذلك نكون قد سلطنا الضوء على كيفية إعداد مخطط الأعمال لمشروع وكالة تصميم الإعلانات الرقمية، والتي تمت وفق منهجية حاولنا فيها إظهار الفكرة الأساسية للمشروع، كما تبين لنا من خلال هذه الدراسة أن هذا المشروع قابل للتجسيد في أرض الواقع، وذو جدوى اقتصادية ويحقق المردودية اللازمة، وهو ما يظهر جلياً في نتائج التحليلات الاقتصادية والمالية.

الخلاصة

## الخاتمة:

يعتبر مخطط الأعمال أهم المراحل الأساسية التي تسبق عملية إنشاء المشاريع، ويعتبر أهم وثيقة تقوم على دراسات واقعية لقياس مدى صلاحية نجاح فكرة مشروع للتنفيذ، حيث أنه يقدم الخلفية الأساسية والمنهجية التي يتم على أساسها قبول، أو رفض، أو المفاضلة، بين القرارات الاستثمارية المتنوعة، فهو مبني على أسس علمية، ومنهجية، يساعد على خفض معدل المخاطرة، ويساعد صاحب المشروع على اتخاذ القرارات الاستثمارية الراشدة بناء على معلومات سوقية ومالية دقيقة. إن الاعتماد على خطط الأعمال كخطوة أولى لإنشاء مؤسسة يتطلب التخطيط الجيد لكافة مراحل المشروع، خاصة وأنه الأداة الضرورية لإقناع المستثمرين بإمكانية تجسيد المشروع على أرض الواقع ونجاحه، لذا قبل البدء في أي مشروع اقتصادي يجب أن يتم إعداد مخطط له، والذي هو عبارة عن جمع المعلومات المتعلقة بالمشروع، ومن ثم تحليلها لمعرفة مدى إمكانية التنفيذ، وتقليل المخاطر، وتحقيق الربحية، وبالتالي معرفة مدى نجاح المشروع من فشله.

يتضمن مخطط الأعمال عدة جوانب منها ما هو يتعلق بالجانب التسويقي بحيث يتم فيه دراسة السوق، وتقدير المبيعات، وصياغة الإستراتيجية التسويقية، والمزيج التسويقي، وأيضاً الجانب الإنتاجي ليتم من خلاله تحديد موقع المشروع، وتحديد الاحتياجات اللازمة للمشروع، ومراحل العملية الإنتاجية، أما في الجانب التنظيمي يتم تحديد الموارد البشرية اللازمة للمشروع وتحديد مسؤوليات ومهام كل عامل، وتحديد الأجور، وفيما يخص الجانب المالي يتم تحديد مصادر التمويل، وتكاليف المشروع، وحساب فترة الاسترداد، وعتبة المردودية التي يحققها المشروع.

# فهرس المحتويات



## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الاهداء
	الشكر
	الملخص
أ-ب-ج	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للإعلان الرقمي و مخطط الأعمال	
13	تمهيد الفصل الأول
14	المبحث الأول: الإعلان الرقمي وأهمية إنشاء مؤسسات خدمية للإعلان الرقمي
15	المطلب الأول: ماهية الإعلان الرقمي
15	1- مفهوم الإعلان الرقمي
15	2- أهمية الإعلان الرقمي
16	المطلب الثاني: خصائص وإستراتيجية الإعلان الرقمي
16	1- خصائص الإعلان الرقمي
17	2- إستراتيجية الإعلان الرقمي
17	المطلب الثالث: أهمية إنشاء مؤسسات خدمية للإعلانات الرقمية
18-17	1- مفهوم الوكالات الإعلانية
18	2- أهمية الوكالات الإعلانية
18	3- وظائف الوكالات الإعلانية
20	المبحث الثاني: مدخل إلى مخطط الأعمال
21	المطلب الأول: ماهية مخطط الأعمال وأهميته
21	1- مفهوم مخطط الأعمال
21	2- أهمية مخطط الأعمال
22	المطلب الثاني: خصائص وأهداف مخطط الأعمال
22	1- خصائص مخطط الأعمال
23	2- أهداف مخطط الأعمال
23	المطلب الثالث: أنواع و مراحل إعداد مخطط الأعمال
24-23	1- أنواع مخطط الأعمال
26-25	2- مراحل إعداد مخطط الأعمال
27	المبحث الثالث: محاور مخطط الأعمال
28	المطلب الأول: الملخص التنفيذي للأعمال
28	1- تعريف الملخص التنفيذي للأعمال
28	2- أهداف الهيكل التنظيمي

## فهرس المحتويات

29-28	3- عناصر الهيكل التنظيمي
29	4- ملخص المشروع
29	المطلب الثاني: المخطط التسويقي
29	1- تعريف المخطط التسويقي
29	2- أهمية المخطط التسويقي
30	3- أسباب إعداد مخطط الأعمال التسويقي
30	4- متضمنات المخطط التسويقي
35-33	5- مكونات المخطط التسويقي
43-35	6- المزيج التسويقي
43	المطلب الثالث: المخطط الإنتاجي والمخطط التنظيمي
43	الفرع الأول: المخطط الإنتاجي
43	1- تعريف المخطط الإنتاجي
44	2- أهمية المخطط الإنتاجي
45-44	3- مراحل إعداد المخطط الإنتاجي
45	4- أنواع المخططات الإنتاجية
45	الفرع الثاني: المخطط التنظيمي
46	1- تعريف المخطط التنظيمي
47	2- أهمية المخطط التنظيمي
47	3- الشكل القانوني للمؤسسة
49	المطلب الرابع: المخطط المالي والتمويلي
49	الفرع الأول: المخطط المالي
49	1- تعريف المخطط المالي
50	2- أهمية المخطط المالي
50	3- مراحل إعداد المخطط المالي
51	الفرع الثاني: المخطط التمويلي
51	1- مفهوم المخطط التمويلي
51	2- مراحل إعداد المخطط التمويلي
52-51	3- مكونات المخطط التمويلي
53	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لإنجاز وكالة إعلانات رقمية Bee Advertising	
55	تمهيد الفصل الثاني

## فهرس المحتويات

56	المبحث الأول: الملخص التنفيذي للمشروع
56	المطلب الأول: الملخص التمهيدي
56	المطلب الثاني: تقديم المشروع و صاحب المشروع
58	المطلب الثالث: النموذج التمثيلي للمشروع CSIP
58	1- تطلعات صاحب المشروع
58	2- مهارات صاحب المشروع
59	3- الإمكانيات المتاحة في المحيط
59	المبحث الثاني: المخطط التسويقي
63-59	المطلب الأول: دراسة السوق
65-63	المطلب الثاني: الاستراتيجية التنافسية
76-65	المطلب الثالث: المزيج التسويقي
77	المطلب الرابع: تحليل العرض و الطلب
82	المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي
82	المطلب الأول: دراسة الموقع
83	المطلب الثاني: تحديد احتياجات عملية الخدمة المقدمة
87	المبحث الرابع: المخطط التنظيمي
87	المطلب الأول: مخطط الموارد البشرية
90	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي
91	المطلب الثالث: الجانب القانوني
91	المبحث الخامس: المخطط المالي
91	المطلب الأول: الهيكل التمويلي
92	المطلب الثاني: اهتلاكات الاستثمارات و إعداد القوائم المالية للمشروع
96	المطلب الثالث: التقييم المالي للمشروع
99	خلاصة الفصل
	الخاتمة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	قائمة المراجع
	الملاحق

# فهرس الجءءول

## فهرس الجداول:

1- قائمة الجداول		
الصفحة	التعيين	الرقم
32	متضمنات عناصر القوة و الضعف في المؤسسة	01
32	متضمنات عناصر الفرص و التهديدات في البيئة	02
56	الملخص التمهيدي للمشروع	03
58	التعريف بأصحاب المشروع	04
60	تحليل PESTEL	05
61	نقاط القوة و الضعف للمشروع	06
61	تحديد الفرص و التهديدات للمشروع	07
62	تحديد وتحليل المنافسين	08
69	باقات تصميم الهوية البصرية	09
75	قائمة أسعار خدمات وكالة الإعلانات الرقمية Bee Advertising	10
81-78	تحليل الاستبيان	11
81	تقدير حجم الطلب على الخدمة	12
86	تجهيزات داخل الوكالة	13
87	تكاليف الاحتياجات الإضافية	14
87	أدوات السلامة والوقاية	15
89-88	احتياجات الوكالة من العنصر البشري	16
90	أجور عمال الوكالة	17
91	تمويل المشروع	18
92	تكاليف المشروع الاستثمارية السنوية	19
92	تحديد تكاليف المشروع التشغيلية السنوية	20
93	أقساط اهتلاك الاستثمار	21
94-93	مسار اهتلاك الاستثمارات	22
94	جدول الميزانية الافتتاحية	23
95	جدول حساب النتائج التقديرية	24

## فهرس الجداول:

96	جدول الميزانية الختامفة	25
98	إجمالي التكاليف المتغيرة	26
98	إجمالي التكاليف الثابفة	27

# فهرس الأشكال

## 1- قائمة الأشكال

الصفحة	التعيين	الرقم
31	تحليل محيط PESTEL	01
34	القوى التنافسية الخمس لبورتر Porter's fives forces	02
36	المزيج التسويقي للمنتج	03
38	دورة حياة المنتج	04
42	أنواع قنوات التوزيع	05
59	النموذج التمثيلي للمشروع CSIP	06
64	العلامة التجارية لوكالة الإعلانات الرقمية Bee Advertising	07
74	المخطط التمثيلي للمشروع	08
77	تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة	09
82	الموقع الجغرافي للمشروع	10
82	صور المركز التجاري	11
85-83	أنواع معدات التصوير التي سيتم شرائها	12
85	البرامج التي سنعتمد عليها في التصميم	13
90	الهيكل التنظيمي للوكالة	14



# قائمة المراجع

1. Porter's Five Forces Model of Competition. (2015). Consulté le 2022, sur management study guide: <https://www.managementstudyguide.com/porters-model-of-competetion.htm>
2. Consulté le 05 21, 2021, sur slide player. (2019, 05 5). <https://slideplayer.es/slide/15066017/>
3. أرباح بيزنس (2021). Récupéré sur <http://arba7-business.blogspot.com/2019/09/financial-planning.html>
4. مراجع باللغة العربية :
5. البكري، ث. ي. (2008). *استراتيجيات التسويق*. (2. éd.) الاردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
6. الحناوي، م. ص. &، ماضي، م. ت. (2005, 01 01). *بحوث العمليات في تخطيط ومراقبة الانتاج*. الاسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
7. الزعبي، ع. ف. (2012, 04 17/18/19). *مخطط الاعمال كمدخل استشاري في تطوير الاداء المؤسسي في عصر ما بعد الصناعة في منظمات الاعمال الاردنية*. pp. 1-30.
8. الزعبي، ع. ف. (2016). *الاعلان الالكتروني (منطلقات نظرية وعلمية)*. (Vol. 1) (بيروت، لبنان: دار الكتاب الجامعي).
9. الغالبي، ط. م. (2009). *ادارة و استراتيجيات منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة*. دار وائل للنشر و التوزيع.
10. براهيمى، ن. (2012, 04 17/18/19). *السيرورة المقاولاتية: من توليد الافكار الى مخطط الاعمال*. pp. 1-15, 03.
11. برحومة، ع. &، بوطرفة، ص. (2012, 04 17/18/19). *دور مظام المعلومات في اعداد وتنفيذ مخطط الاعمال بالمؤسسة فرص وحدود مخطط الاعمال، الاعداد، التنفيذ*, 03, pp. 1-15.
12. بعيليش، م. ا. (2021). *اعداد مخطط اعمال لانجاز مشروع وكالة سياحية family fun van*. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

13. بن سعيد, م. ل. (2020). محطط اعمال لمشروع صناعة اطباق البيض الكرتونية في اطار الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة. بسكرة, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, الجزائر.
14. بوسكار, ي. (2016). اعداد مخطط اعمال لانجاز مشروع فندق مدمج في قرية سياحية بشتمة ولاية بسكرة. بسكرة, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, الجزائر.
15. بوشلاغم, ع &, شرفي, م. (2017). (أهمية النشاط الترويجي في تسويق الخدمات. pp. 1-28.
16. بوهالي, م. (2016). إعداد مخطط أعمال لإنجاز مركز ترفيهي. بسكرة, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, الجزائر.
17. ثامر, ا. (2008). *استراتيجيات التسويق*. عمان\_ الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
18. جباري, ش &, شرقي, خ. (2012, 04 17/18/19). مخطط الاعمال التفاعلي الية فعالة امرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة. pp. 1-21, 03.
19. جلاب, م. (2012, 04 17/18/19). الاطار الاستعمالي لمخطط الاعمال ومساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة. pp. 1-13, 03.
20. حدادو, ن. (2001). *وضعية تخطيط ومراقبة الانتاج في المؤسسة الجزائرية*. الجزائر, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
21. حريم, ح. م. (2006, 01 01). *تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي واجراءات العمل*. الاردن, دار الحامد للنشر والتوزيع.
22. حسن, ع. (1988). *التنظيم الصناعي وادارة الانتاج*. (Vol. 1) الاسكندرية, مصر: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
23. حسن, ع. م. (2014). *اثر الاعلان الالكتروني على السلوك الشرائي للمستهلك الاردني للسيارات*. الزرقاء, الاردن.
24. دباح, م. ر. &, باشا, ن. (2021). *مخطط الأعمال-خطوات بسيطة لمشروع مقاولاتي* *ناجح*. مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة. 107-126, (01) 03.
25. رماس, م. أ. &, وزاني, م. (2018). *تأثير عناصر المزيج الترويجي على سلوك المستهلك*. pp. 28-43.
26. سكارنه, ب. خ. (2008). *ريادة وادارة الاعمال*. (Vol. 01) الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

27. سماحي م. (2015). التسويق الالكتروني وشروط تفعيله في الجزائر. وهران، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
28. سواهلية، ا.، رحمون، ا.، & مقص، س. (2018). الوكالة الاشهارية ودورها في تفعيل النشاط السياحي مجلة ادارة الاعمال و الدراسات الاقتصادية. 160-149, (07)
29. شوشان، ف. ا. (2016). أهمية سياسة التوزيع في المؤسسة. مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر.
30. عامر، س. ع. & قنديل، ع. م. (2012). التسويق الالكتروني. (Vol. 1) الاردن، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
31. عبد المحسن، ت. م. (2003). التسويق وتدعيم القدرة التنافسية. القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.
32. غنيم، ع. ل. (2016). التخطيط أسس ومبادئ عامة. الأردن: دار الصفاء.
33. قنيفة، ا. (2017). واقع الاعلان الالكتروني في العالم العربي مجلة العلوم الانسانية 1, (47), 337-342.
34. قوريش، ل. & بيونسي، ر. (2015-2016). استخدام الاعلان الالكتروني في المجال التسويقي بالمؤسسة الجزائرية. ام البواقي، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، الجزائر.
35. محمود، د. (2021, 08 04). ما هو تحليل PESTLE؟. و أمثلة عليه. Récupéré sur المرسل : <https://www.almrsl.com/post/1100153>
36. محمود، م. أ. (2003). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. الإسكندرية، الدار الجامعية، مصر.
37. مزاش، م. ل. (2013). اعدا مخطط أعمال مشروع انشاء مؤسسة لصناعة العطور. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
38. معلم، م. ف. (2013). اعداد مخطط الاعمال لمشروع انشاء وحدة انتاج غذاء الدواجن. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير



السنة: الثانية ماستر

تخصص: مقاولاتية

سيدي (تي) المحترم (ة) ... تحية و بعد

في إطار انجاز مذكرة التخرج للحصول على شهادة الماستر، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لغرض جمع البيانات لغرض جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة ببحثنا علما أن المعلومات المقدمة من طرفكم ستكون محاطة بالسرية التامة وستستخدم لأغراض عملية فقط.

في انتظار إجابة منكم، تقبلوا منا كامل معاني الاحترام والتقدير

الطالبة: الأستاذاة المشرفة: بوجمان عادل

رهوة شهيناز

رايس شهرزاد

• يرجى منكم وضع علامة X في الخانة المناسبة لإجابتك.

✓ المعلومات الشخصية:

1. الجنس:

• ذكر

• أنثى

2. العمر:

• أقل من 20

• من 20 إلى 30

• من 30 إلى 40

• أكثر من 41

✓ معلومات عن المشروع : فكرة مشروع

3. ما طبيعة مؤسستك؟

صناعية

خدمائية

تجارية

4. هل تستخدم مؤسستكم الإعلانات الرقمية في تسويق خدماتها؟

نعم

لا

5. ماهي أهم المواقع التي تستخدمها في التسويق للسلع والخدمات؟

مواقع التواصل الاجتماعي

مواقع الجرائد

مواقع المنتديات

مواقع المؤسسات الإعلانية

6. هل تلجئ مؤسستك للوكالات الإعلانية للترويج لخدماتك المقدمة؟

نعم

لا

7. ماهي الخدمات التي تفضل أن تجدها عند الوكالات الإعلانية؟

التسويق الرقمي

إدارة مواقع التواصل الاجتماعي

صناعة المحتوى الرقمي

تصميم الهوية البصرية

إدارة العلاقات الإعلامية

8. ما شكل الإعلانات الرقمية التي تفضل استخدامها للترويج لخدماتك؟

ملصقات

إعلانات فيديو

إعلان نصي

9. هل الإعلان الرقمي يحقق نتائج تسويقية أكثر من الإعلان التقليدي بالنسبة لك؟

نعم

لا

10. هل تساهم الإعلانات الرقمية في رسم صورة ايجابية عن المؤسسة؟

نعم

لا