

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير

الموضوع

اعداد مخطط اعمال لمشروع بيع المستهلكات الطبية بالجملة و
التجزئة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: مقاولاتية

الأستاذ المشرف:

سولاف رحال

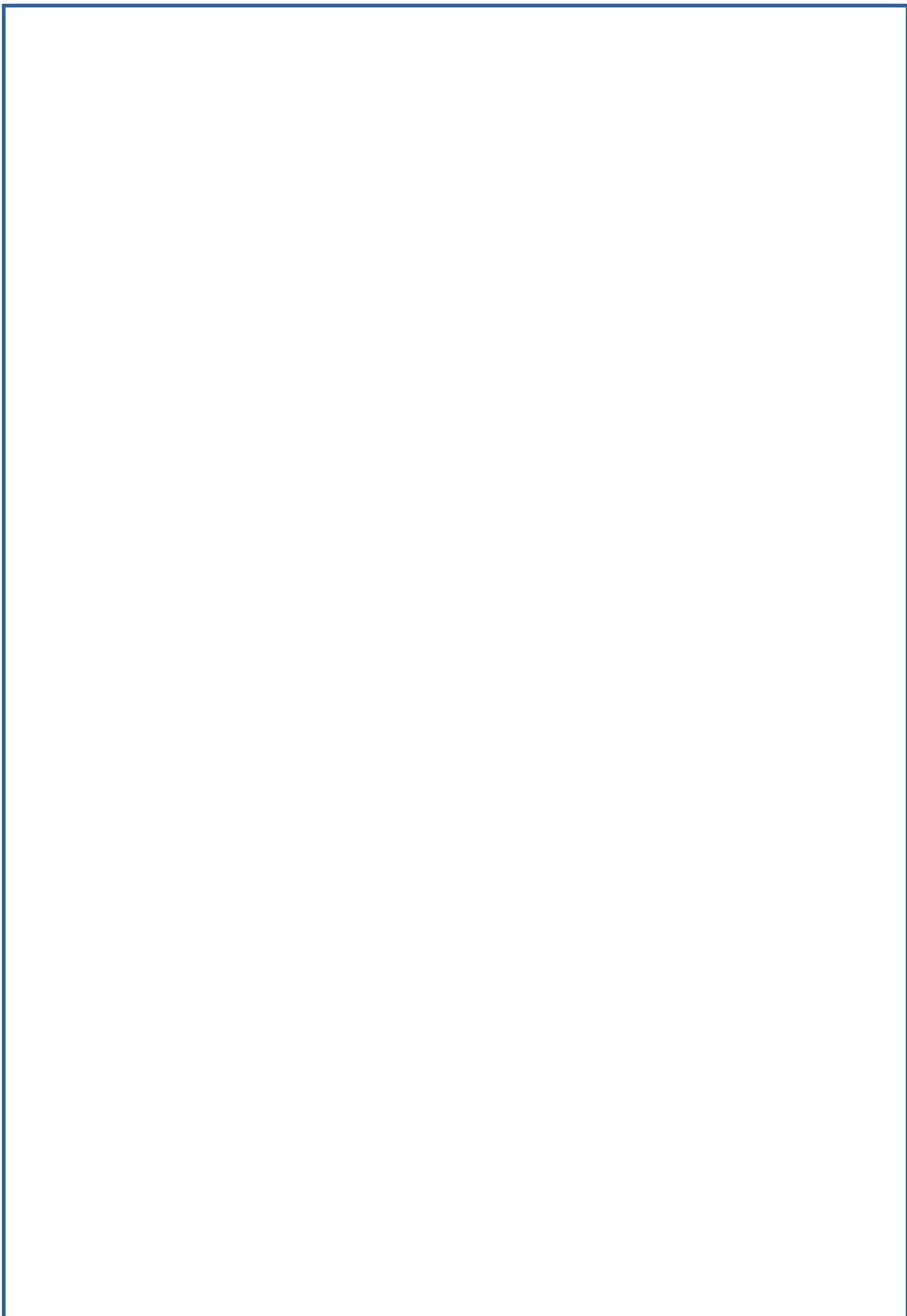
إعداد الطالب(ة):

سميحة طهراوي

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	صولح سماح	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	سولاف رحال	أستاذ محاضر ب	مشرفا	جامعة بسكرة
3	براهيمي نوال	أستاذ محاضر ب	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019



الشكر والتقدير

أشكر الله رب العالمين الذي خلق وهدى وسدد
الخطى نحمده حمدا كثيرا في المبتدى
والمنتهى.

أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان بالجميل إلى
جميع من أعانوني وساعدوني في إخراج هذا
البحث بفضلهم وجهدهم على الآراء القيمة التي
أبدوها لي وخصوصا مشرف البحث الأستاذة
الدكتورة الفاضلة **سولاف رحال**.

راجية من الله أن أكون قد أصبت أكثر مما أخطأت
وأن يستفاد مما بذلت من جهود، أملا أن أكون
قد أعطيت الموضوع بعض حقه، وأسأل الله أن
يعلمنا ما ينفعنا، وينفعنا بما علمنا.

والله ولي التوفيق

الملخص

تناولنا في هذه الدراسة كيفية إعداد مخطط الأعمال لمشروع، ومكونات هذا المخطط الذي يمثل وثيقة تعريف المؤسسة ويساهم في إعطاء نظرة مستقبلية لطريقة التسيير ودراسة تحليلية لانعكاس المعطيات الحالية على مستقبل المشروع.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد قمنا بدراسة كيفية إعداد مخطط الاعمال لمؤسسة المواد الشبه صيدلانية في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب في ولاية بسكرة حيث قمنا بتقديم المؤسسة ثم قمنا بإعداد المخطط التسويقي لدراسة السوق وتحديد المزيج التسويقي وتحليل المحيط الداخلي والخارجي للمشروع وبعد ذلك وضعنا المخطط التنظيمي و تحديد متطلبات المشروع من موارد بشرية معدات ومواد أولية وأخيرا أعددنا المخطط المالي لدراسة جدوى المشروع فبواسطة هذه الدراسة تبين أن المشروع المواد شبه صيدلانية لديه فرصة لدخول الاسواق وتحقيق سمعة طيبة لدى الزبائن في المستقبل.

الكلمات المفتاحية: مخطط الأعمال، المخطط التنظيمي، المخطط التسويقي، المخطط المالي.

Résumé:

Nous avons abordé ce sujet dans l'étude la façon de préparer un plan d'affaire pour le projet, et les éléments du régime, ce qui représente près de la fondation contribue a la définition et de donner un aperçu de la méthode de gestion et étude analytique de la réflexion des données actuelle sur l'avenir de projet.

Comme le coté pratique, nous devons étudier comment mettre en place le plan d'affaire pour le traitement de l'entreprise et le commerce des consommables médicales dans le cadre de l'agence nationale pour soutenir l'emploi des jeune dans l'état de la vallée, ou nous avons introduit l'institution.

Alors nous avons mis le plan marketing pour étudier le marché et de déterminer le mix marketing et de l'analyse de périmètre interne et externe du projet ; ensuite nous avons préparé le plan organisationnel

qui montre la structure organisationnelle et les besoins de l'institution des ressources humaine .

Finalement nous avons préparé un plan financier pour déterminer les besoin du projet du fonds et leur sources, le troc de distance . Cette étude montre que le traitement de projet et le commerce des consommables médicales a une chance d'entré dans le marché et de réaliser une bonne réputation auprès des clients dans le future .

Mots clés : Plan d'affaire, plan marketing, plan organisationnel, plan financier .

خطة الدراسة

الشكر والتقدير

الملخص

مقدمة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: أسباب إختيار الموضوع

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: منهج الدراسة

الفصل الأول: الإطار النظري

المبحث الأول: مدخل نظري لمخطط الأعمال

المطلب الأول: مفهوم وخصائص مخطط الأعمال

المطلب الثاني: العناصر الأساسية لمخطط الأعمال

المبحث الثاني: واقع الإستثمار في قطاع الرعاية الصحية

المطلب الأول: هيكل السوق الجزائرية للإستثمار في قطاع الصيدلة

المطلب الثاني: تحديات الإستثمار في سوق المواد الشبه صيدلانية

المطلب الثالث: متطلبات مشروع تصنيع وبيع المواد شبه صيدلانية

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدراسة مشروع بيع المستهلكات الطبية بالجملة والتجزئة بولاية بسكرة عن

طريق الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب **Ansej**

المبحث الأول: ملخص المشروع

المطلب الأول: تقديم المشروع

المطلب الثاني: فكرة المشروع وتحليلها

المطلب الثالث: الشكل القانوني للمشروع

المبحث الثاني: المخطط التسويقي

المطلب الأول: الدراسة التسويقية

المطلب الثاني: المزيج التسويقي

المطلب الثالث: تحليل وتوقعات المبيعات

المبحث الثالث: المخطط التقني والتنظيمي للمؤسسة

المطلب الأول: إحتياجات المشروع من الموارد البشرية

المطلب الثاني: الإحتياجات المالية للمشروع

المبحث الرابع: المخطط المالي للمشروع

المطلب الأول: الهيكل التمويلي للمشروع

المطلب الثاني: القوائم المالية

خاتمة

قائمة المراجع - فهرس المحتويات - فهرس الجداول

مقدمة

مقدمة

منذ أكثر من عقد ونصف من الزمن، والجزائر تتخبط في أزمة وطنية شملت كل فروعها، لم تكن وليدة مرحلة معينة ولكن كانت نتاج العديد من التراكمات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية...، كما أن ما خلفته هاته الدوامة من نتاج زادت في وتيرة تراجع نسب الاستثمار في المنطقة، وهذا بطبيعة الحال نتج عنه تزايد في نسب البطالة، وخلق أزمة في سياسة التشغيل نهيك عن عدم الاستقرار الذي مس النظام في الجزائر.

ومهما كان النظام الاقتصادي السائد، فإن المؤسسة الاقتصادية الخاصة تلعب دورا أساسيا في التنمية الشاملة، إلا أن هذا الدور يختلف حجمه وأهميته من نظام اقتصادي إلى آخر، وذلك لاختلاف الأهداف الواجب تحقيقها من قبل هذه المؤسسة، والمهام الملقاة على عاتقها. لذلك تتجه اليوم الكثير من الدول إلى الاهتمام بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، باعتبارها النموذج الأمثل لترقية المشاريع التنموية والاستثمارية، تماشيا مع ما يتطلبه النظام الاقتصادي الجديد، وهو ما يعرف عند البعض بالعمل الاقتصادي الجوّاري، الذي يعتمد على وسائل وأدوات بسيطة تتعامل مع طبيعة نشاطاتها الاستثمارية وحجمها الإنتاجي.

وفي هذا الإطار نلاحظ ان سوق المواد الشبه طيبة، والتي لا ترتقي للتوزيع الامثل لها، حيث ان الحاجة اليها في تزايد مستمر، وشبكات التوزيع لا تكفي لإيصالها في الاجال المحددة لسد الفجوة السوقية الموجودة في مدينة بسكرة .

الإطار النظري للدراسة

أولاً: الإشكالية:

يحتل مجال التموين أهمية كبيرة في المجال الصحة والمستشفيات، لكن وقبل كل هذا للتموين في مجال الرعاية الصحية جانب إنساني كبير، فحاجة المريض للعلاج أهم من كل شئ، ومنه فالإشكالية المطروحة هي:

كيف يمكن إنجاز مخطط اعمال لمشروع بيع المواد الشبه طبية؟

- ماهو مخطط الاعمال و ماهية اهميته؟
- ماهو دور مخطط الاعمال في بناء مشروع؟
- ما هي المحاور الاساسية لإنجاز مخطط الأعمال؟
- كيف يمكن إنجاز مخطط اعمال فعال لإنجاز مشروع بيع المواد الشبه طبية؟
- هل تعكس الدراسة السوقية الصورة الكافية لقطاع المواد الشبه طبية؟

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع :

- الخبرة المهنية في مجال التموين للمواد الشبه طبية .
- إرتفاع الطلب على المواد الشبه طبية .
- الفجوة السوقية المتواجدة في مدينة بسكرة .
- توفر المعلومات حول سوق المواد الشبه طبية .

ثالثاً: أهداف الدراسة :

- إبراز دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تفعيل التنمية الاقتصادية.
- إبراز دور المشروع في توفير المواد الشبه طبية و تلبية الطلب عليها .
- إبراز الجانب الانساني الكبير في مجال تموين المواد الشبه طبية .
- إبراز اهمية مخطط الاعمال كوسيلة أكاديمية لحاملي المشاريع .

رابعاً: منهج البحث:

نمذج البحث الذي اعتمده هو المنهج الوصفي في الجانب النظري أما في الجانب التطبيقي اعتمدت المنهج الحسابي.

بغية الإجابة عن الإشكالية والإحاطة بالموضوع يتم الإعتماد على المنهجين الوصفي حيث يتم إستعمال الأولى في الجانب النظري من الموضوع والمنهج الثاني في الجانب التطبيقي.

الفصل الأول: الإطار النظري

تمهيد:

إن إنشاء المؤسسات أصبح في السنوات الأخيرة محل إهتمام الدول، لما لها من مساهمة كبيرة في دفع عجلة الإقتصاد والتنمية، وبذلك إزداد الإهتمام بإيجاد الطرق والوسائل التي تساهم في جعل هذه المؤسسات تنجح وتستمر، ويعكس ذلك ضرورة القيام بمخطط الأعمال كأداة تخطيط تقدم صورة مفصلة لكل مراحل المشروع بشكل جيد، ينعكس من خلاله مدى فاعليته في إقناع الأطراف الآخذة بأهمية المشروع وجدديته ويتم التعرف على مخطط الأعمال ومكوناته الرئيسية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل نظري لمخطط الأعمال

كل الأعمال تحتاج إلى مخطط أعمال، لمعرفة التوجه الاستراتيجي لأنشطة المؤسسة بهدف النجاح والتطوير والاستمرارية.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص مخطط الأعمال

أولاً: تعريفه

يمكن سرد عدة تعريف لمخطط الأعمال منها:

❖ هو عبارة عن الوثائق المكتوبة التي تصف كل العوامل الداخلية والخارجية والاستراتيجية الملائمة لبدأ مخاطر جديدة.

❖ هو عبارة عن خطة عمل يتم فيها توضيح كافة الأمور المتعلقة بالتسويق والمالية والإنتاج والموارد البشرية¹.

❖ يمكن تعريفه بأنه: وثيقة تصف خطط من الأعمال المراد تنفيذها ضمن المرحلة القادمة.

❖ هو أداة مساعدة على أداء العديد من الوظائف التي يتم توظيفها ضمن الخطة، بحيث

تستخدم هذه الأخيرة في البحث عن مصادر تمويل المشروع وتوضيح الرؤيا والمهمة لهذه

¹ بلال خلف السكارنة، 2008، ص 111

الفصل الأول: الإطار النظري

المشروعات أمام المستثمرين.¹

❖ مخطط الأعمال: هو عبارة عن وثيقة رسمية تحضر وتطور لوصف العمل الذي يتم إعدادها من أجله وتستخدم لفحص جوانب الجدوى من فكرة هذا العمل وكذلك للحصول على التمويل المناسب، وأيضاً كخارطة طريق للأنشطة والعمليات المستقبلية.²

❖ هو وصف تفصيلي وشامل فيما يتعلق بمشروع المقاول.³

كتعريف شامل لمخطط الأعمال هو: وثيقة تعتبر خارطة طريق بالنسبة لصاحب المشروع، هذه الوثيقة عبارة عن ملف يتكون هذا الملف من الدراسات التي يحتاجها المشروع من الفكرة حتى التجسيد على أرض الواقع، تحتوي على الدراسة التسويقية، الإنتاجية، المالية، التنظيمية.

ثانياً: أهدافه:

أهداف مخطط الأعمال مرتبطة بتصويرين:⁴

❖ أداة اتصال: يشكل حلقة وصل وهو وسيط بين الثنائية مقال مشروع والمحيط (المحيط الشخصي المتمثل في فريق العمل والأصدقاء والعائلة)، (المحيط العملي المهمي المتمثل في الجماعات المحلية، المستثمرين، إدارات أخرى).
❖ أداة إستراتيجية: هو أداة توقع أو المحاكاة، فهو العمل والفعل المؤسس للمسار المقاولاتي.

من خلال:

- الإستراتيجية الداخلية: تسمح للمقاول أن يحدد أفكاره، ويقنع بجدوى الفرصة التي يحولها إلى مشروع أي إلى مؤسسة.

وأداة قيادة تحتاج توجيه الفريق العامل داخل المؤسسة. التنسيق بين جميع الأعمال التي يقوم

¹ فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، 2006، ص323.

² طاهر محسن منصور الغالي، 2009، ص210.

³ جدي عوض مبارك، 2010، ص144.

⁴ Alain fayolle, 2004,p292.

الفصل الأول: الإطار النظري

بما فريق العمل وجعلها تصب في الهدف العام للمؤسسة.

- الإستراتيجية الخارجية: من خلال معرفة هل المشروع قابل للتطبيق أو لا؟

ثالثاً: خصائص مخطط الأعمال:

يمكن تلخيص هذه الخصائص كما يلي:¹

❖ إعطاء نظرة سريعة وحاسمة ومحيدة على مشروع العمل

❖ السماح بتحديد احتياجات المخزون والخزينة

❖ يقرر نقطة الانطلاق للمشروع

❖ هو وثيقة مهمة للتعريف بطلبات التمويل

قدم كل من الباحثين GUMPER RICH خصائص مخطط الأعمال التي يمكن أن تشجع المستثمرين

على المساهمة في التمويل على النحو التالي:²

❖ أن يكون مرتب على نحو مناسب، ويحتوي على ملخص تنفيذي وقائمة محتويات وفصول .

❖ أن يكون واضح ومختصر ومفهوم.

❖ يساعد على توضيح بصورة كمية ونوعية طبيعية الفوائد التي يحصل عليها المستخدمون لمنتجات وخدمات

المؤسسة.

❖ هو أداة قوية يتم من خلالها إمكانية عرض المنتجات في السوق وكذلك بيع الخدمات.

❖ هو أداة توضيح وتبرير مستوى تطوير المنتج الذي سيقدم بحيث يصف بشكل مناسب المنتج من عملية

التصنيع والتكاليف المرتبطة به.

¹-برحومة عبد الحميد، بوطرفة صورية، 19/18/17 أبريل 2012، ص8-9.

²-طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص216.

الفصل الأول: الإطار النظري

المطلب الثاني: العناصر الأساسية لمخطط الأعمال:

يتكون مخطط الأعمال من عناصر أساسية مكتملة لبعضها البعض، وفيما يلي سنتطرق لكل عنصر:

الفرع الأول: الملخص وفكرة المشروع:

أولاً: الملخص

إن الملخص ما هو إلا نسخة مختصرة من مخطط الأعمال الكامل، ويجب أن يتضمن العناصر الأساسية التي تشكل الخطة مع الأخذ في الاعتبار أن كل نقطة تختصر في فقرة أو فقرتين.

إن الملخص يعمل كرؤية كاملة ملخصة لمخطط الأعمال، فأى شخص يقوم بقراءة الملخص فقط يحصل على الفكرة العامة لنوع المشروع الذي تقوم به ولماذا؟ بالرغم من أن الملخص يجب ألا يتجاوز صفحة واحدة، فإنه يعد الجزء الأصعب من مخطط الأعمال في الكتابة.¹

يتكون الملخص من ثلاث إلى أربع صفحات متضمنا تلخيصا ووصفا لطبيعة عمل المشروع من حيث أنشطة التسويق والبيع والتمويل والإنتاج، وفي الملخص يفترض أن يكون هناك ذكر لكافة النقاط الرئيسية وبشكل مختصر، وعادة ما يكون الملخص بعد ما ينتهي المقاول تماما من كتابة مخطط كاملا، والملخص هو الذي يتم تقديمه لموالي المشروع من بنوك أو مستثمرين أو شركاء، موضحا النقاط التالية:

● ما نوع المؤسسة، ما هي السلعة أو الخدمة المقدمة، بماذا يمتاز عمل أو مشروع المقاول عن غيره من المشاريع، ما هو الهيكل الإداري التنظيمي المناسب ومن هم القائمين عليه، وما هو المبلغ الذي يحتاجه المقاول، وحجم تقسيماته على مراحل العمل، وكيف سوف يتم استخدامه من قبل المقاول.²

¹-يورك برس، 2003، ص145.

²-مجدي عوض مبارك، مرجع سابق، ص147.

الفصل الأول: الإطار النظري

• يعطي الملخص خلاصة ما يوصلنا إليه مخطط الأعمال، وينبغي أن يتم بالتركيز والوضوح وإقناع القارئ والاستئثار بانتباهه لكي يقرأ المخطط بكامله، ويبدى إهتمامه بالمشروع، والملخص يجذب أن لا يتجاوز الصفحتين.¹

• يتكون الملخص من ثلاث إلى أربعة صفحات متضمنا تلخيص عن وصف لمفهوم الأعمال وبيانات عن الفترة التي تم تجميعها، سواء تتعلق بإستراتيجية خطة التسويق والمالية وإجراءات البيع.²

ثانيا: الفكرة:

❖ فكرة المشروع تمثل الجانب النظري للمشروع، وهو أمر إما أن يكون في عقل صاحبه (صاحب المشروع)، أو أن يكون قد تم توثيقها على الورق أو إلكترونيا وهذا أمر ضروري.³

❖ الفكرة: هي نقطة البداية تعبر عن رؤية أو تصور يمكن أن يأتي نتيجة تفكير أو إلهام.

❖ قد يكون للفكرة الأصلية عادة مصدرا لها في ماضي من يحملها (المقاول). فإن كان المقاولون يتحركون فعلا

بشكل فردي، فإن الدوافع التي تحركهم يمكن تفسيرها جزئيا بأصولهم وانتماءاتهم الاجتماعية، حيث يشكل

الانتماء إلى عائلات أو فئات اجتماعية معينة عاملا هاما بسمح لهم بالذهاب أبعد من المعايير السائدة مع احترام

قواعد المجتمع، مع ذلك يمكن القول أن الفكرة يمكن تطويرها تدريجيا عبر إجراء لقاءات، أو تسجيل ملاحظات

وترسيخ القناعات المكتسبة.

¹- ابراهيم مجّد سعيد بدران، ص420.

²- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص114.

³- ابراهيم مجّد سعيد بدران، ص414.

الفصل الأول: الإطار النظري

وهكذا فإن الفكرة التي تبدو في بداية الأمر بسيطة وحتى ساذجة وتتميز بعدم هيكلية واضحة يمكن تطويرها وتحسين وصياغتها عبر طرق مختلفة حتى إذا نضجت تصبح جاهزة للانطلاق.¹

أساس الفكرة المقاولاتية هي شخصية متعلقة بصاحب المشروع، وتأتي من جميع جوانب الحياة وتأتي بنوعين، إما حافز أو فكرة وهي تحويل الفكرة إلى فرصة في المحيط وتكون مقبولة لكي تتحول إلى فرصة، لا تكون بطريقة بسيطة بل عبر مخطط ودراسات ونقوم بتقييم الفرصة من أجل معرفة المردودية ومدى نجاحها.

تكون الفكرة الجيدة عن طريق الأشخاص الذين يحولونها إلى فكرة جديدة التي تؤدي إلى فرصة جيدة. تتميز الفكرة بأنها متغيرة وتكون في متناول الجميع وقابلة للاستغلال وقابلة للنسيان (حسب السن والمحيط).²

الفرع الثاني: المخطط التسويقي:

التسويق عبارة عن عملية اجتماعية يحصل بموجبها الأفراد و الجماعات على ما يحتاجون إليه أو ما يرغبون فيه و ذلك من خلال تبادل السلع و المنافع مع الآخرين.

أولاً: تعريف المخطط التسويقي:

من بين التعاريف لمخطط الأعمال نجد:

- المخطط التسويقي: هو عبارة عن خارطة طريق للنشاطات و الفعاليات التسويقية بالمؤسسة على مدى فترة زمنية محددة.³
- هو مخطط يصف ما يحصل عليه المستهلكين من الفوائد لمنتج او خدمة المشروع و نوع السوق الموجود و كيفية الوصول اليه.
- هو مخطط يعرض كيفية الوصول لتحقيق المبيعات التي تم التنبؤ بها و تبدأ بتوضيح مفردات استراتيجية التسويق الشاملة التي تعتمد في المشروع.⁴

¹- لطرش الطاهر، 19/18/17 أبريل 2012، ص2.

²- Alain fayolle, op, p87-88.

³ - بشير العلاق، 2008، ص 23.

⁴ - طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 222.

الفصل الأول: الإطار النظري

- يعرف على انه: العملية الادارية التي تم من خلالها ما يلي:¹
 - تحديد الاهداف التسويقية.
 - تنمية أكبر عدد من بدائل المزيج التسويقي التي توصل الى تحقيق هذه الاهداف.
 - التقييم و المقاضلة بين هذه البدائل.
 - اختيار المزيج التسويقي المناسب.
 - خلق الظروف المناسبة لتنفيذ برامج المزيج التسويقي المختار.
- ومن الملاحظ أن هذه الخطوات لا تتم الا بعد قياس و تحليل الأداء الابق للمؤسسة و تحليل اسواقها الحالية والتعرف على مواطن القوة ومواطن الضعف في المؤسسة التنبؤ بمبيعاتها.
- يعرف المخطط التسويقي بأنه: وثيقة مكتوبة توضح الوضع الحالي من حيث المستهلك، المنافسين، و البيئة الخارجية، وتوفر أسس تحديد الأهداف، و الإجراءات التسويقية و تخصيص الموارد سواء للمنتجات و الخدمات الحالية أو المقترحة.²
- المخطط التسويقي لا يمكن أن يبقى ثابت بل يتغير تبعاً للإستراتيجية التسويقية التي تتأثر بدورها بالتغيرات البيئية الحاصلة والتي يصعب في كثير من الأحيان السيطرة عليهما.
مما يتوجب على المؤسسة الاستجابة لها و تكيف إستراتيجيتها التسويقية بما يتوافق مع تلك التأثيرات و أن تقوم بوضع مخطط تسويقي جديد أو مكمل أو معدل للمخطط السابق. و هذا ما يصطلح عليه بدورة التخطيط التسويقي Marketing planning cycle³.

¹ - عصام الدين أمين أبو علقه، بدون سنة، ص 111.

² - غسان قاسم داود اللامي، 2013، ص 81.

الفصل الأول: الإطار النظري

الفرع الثالث: مخطط الإنتاج و العمليات:

أولاً: تعريفه:

- تعرف خطة الإنتاج كما يلي: هي تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج و التكاليف و المعدات و الآلات التي يحتاجها المشروع، و إجراءات التخزين، و المواد الأولية، و مصادر التوريد، و كذلك خدمات ما بعد الإنتاج و البيع و الصيانة¹ و الموضحة في الجدول: (1- 2)
- جدول (1- 2): مخطط الإنتاج و العمليات

1	هل ستتولى الإشراف على كافة مراحل الإنتاج و العمليات
2	إذا كان بعض مراحل الإنتاج سوف تنجز من قبل الآخرين. أوضح ذلك
3	لماذا تم عمل عقود الإنتاج مع الآخرين
4	ماهي تكاليف عمليات الإنتاج من خلال العقود
5	ماهي خطوات و مراحل تنفيذ عمليات الإنتاج.
6	ماهي المعدات التي تحتاجها مباشرة لتنفيذ الإنتاج.
7	ماهي المواد الخام التي تحتاجها للإنتاج.
8	من هم المزودين للمواد الخام، و ما هي التكاليف.
9	ماهي تكاليف عمليات الإنتاج
10	ماهي تكاليف المعدات المستقبلية التي نحتاجها
11	ماهي آلية تخزين المواد الخام
12	ماهي آلة نقل المواد الخام

المصدر: مجدي عوض مبارك، ص 152

¹ -مجدي عوض مبارك، مرجع سابق، ص 152.

الفصل الأول: الإطار النظري

التعريف على أساس المدة:¹

يمكن تعريف مخطط الإنتاج حسب أساس المدة التخطيطية التي تغطيها الخطة كما يلي:

❖ التعريف الأول: و هو التخطيط طويل المدى (من 5 إلى 10 سنوات) و الذي يتعلق بتصميم المنتج و طرق

تهذيبه و اختيار موقع المصنع و مبانيه و يعرف هذا التخطيط باسم تخطيط الطاقة.

❖ التعريف الثاني: و هو التخطيط قصير الأجل: (من عدة أسابيع إلى سنة كاملة) و يتعلق بالتخطيط التفصيلي

اليومي أو الشهري و يطلق عليه إسم جدولة الإنتاج.

❖ التعريف الثالث: فهو التخطيط متوسط المدة (2- 5 سنوات) و هو يتعلق بالتنبؤ بحجم الإنتاج لمدة عام مع

التفصيل لكل شهر و يطلق على هذا النوع تسميات متعددة منها:

تخطيط الإنتاج أو تخطيط الإنتاج الإجمالي.

أما العمليات (opérations):

فهي توليفة العمليات و الانشطة التي تقوم بالإجراءات الفنية اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات.

وتأتي إدارة النتاج و العمليات مركزة على الجانب الفني الذي يؤدي إلى إنتاج السلع و الخدمات و من الطبيعي أن

يتم ذلك من خلال وظائف التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة في هذه الإدارة.²

الفرع الرابع: المخطط التنظيمي:

أولاً: تعريفه

❖ المخطط التنظيمي يتضمن هيكل الملكية و ذمة كل شريك و سيرته المهنية و توزيع المهام بينهم.³

❖ هو عبارة عن قدرات الإدارة التجارية و الفنية لتطبيق الفكرة بنجاح لذلك يعتقد الممولين

المصارف بأن الإدارة هي المسؤولة الأولى عن نجاح المؤسسة أو فشلها.

¹ -مُجد الصيرفي، 2005، ص 431.

² - طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 376.

³ -لطرش الطاهر، مرجع سابق، ص 07.

الفصل الأول: الإطار النظري

- ❖ هو عبارة عن استثمار في الأشخاص و ليس في الأفكار لا تقوم البنوك و شركات التمويل الاستثمارية بتفحص إدارة المشروع و بقية العاملين بدقة متناهية و عندما تجد أن القدرات و المؤهلات القادرة على تجسيد نجاح فكرة المشروع متوفرة ستكون هناك فرصة للحصول على التمويل اللازم للمشروع.¹
- ❖ الخطة التنظيمية: تتضمن وصفا لكيفية الملكية للمشروع، و كذلك خطوط الصلاحيات و المسؤوليات للأفراد العاملين، و الرقابة على الأعمال، و كيفية أداء الأعمال، و الموضحة في الجدول رقم (1-3):

جدول (1-3): المخطط التنظيمي:

1	ما هو نموذج الملكية في المشروع
2	إذا كان هناك شركاء، من هم؟ ماهي الاتفاقيات و العقود؟
3	من هم المساهمين؟ و قيمة المساهمة لكل واحد منهم.
4	من هم المساهمين الذين لهم حق التصويت أو لا يجوز لهم التصويت.
5	من هم الأعضاء في مجلس الإدارة؟
6	من هم الذين لديهم صلاحية توقيع الشيكات و الرقابة.
7	من هم الأعضاء في فريق الإدارة
8	ما هي الأوامر و المسؤوليات لأعضاء فريق الإدارة.
9	ماهي آلية الدفع و المبيعات و نسب الربحية لأعضاء فريق الغدارة.

المصدر: مجدي عوض مبارك، ص 153.

¹ - أحمد غازي أنيس، 2005، ص 65.

الفصل الأول: الإطار النظري

ثانيا: الإدارة و القوى العاملة:

من المتوقع أن يتضمن مخطط الأعمال رؤية واضحة لكيفية إدارة المشروع و حجم هذه الإدارة و القوى العاملة و مؤهلاتها، و مستويات تدريبها و برامج التأهيل والتدريب المستمر و طرق الإستثمار الأمثل للقوى البشرية في المشروع.

آخذين بعين الإعتبار أن الرواتب و الأجور تأخذ جزءا كبيرا من النفقات الجارية للمشروع و بالتالي ينبغي أن تكون في الحدود العملية و العلمية.

ومن المفيد في بداية المشروع عدم التوسع في أعداد العاملين في المشروع سواء كانوا إداريين أم فنيين، بل و من المفيد أن يعتمد المشروع على بعض المدخلات الجاهزة بدلا من تصنيع أو إعداد كل شيء في المشروع و على حسابه.

إذ يؤدي تضخم الجهاز الوظيفي في بداية المشروع إلى إشكالات مالية لا مبرر لها و لا ضرورة.¹

ثالثا: الهيكل التنظيمي²

● يشير مفهوم الهيكل التنظيمي إلى تصميم هياكل تنظيمية تركز على أسس علمية سليمة فهو أحد الوسائل الفعالة و اللازمة لتحقيق الإنسياب الدقيق و المنظم للأعمال، و تحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المؤسسات رغبة في الوصول إلى الأهداف.

● كما يعرف أيضا بأنه: ترتيب للعلاقات المتبادرة بين أجزاء و وظائف المؤسسة.

¹ إبراهيم مجّد سعيد بدران، مرجع سابق، ص 428.

² علوي حمزة، مرجع سابق، ص 09.

الفصل الأول: الإطار النظري

الفرع الخامس: المخطط المالي

أولاً: تعريفه

❖ المخطط المالي يتضمن الجدوى الاقتصادية للمشروع و ضرورة الالتزام بالاستثمار المالي للمشروع، وكذلك التنبؤ بالمبيعات لمدة ثلاث سنوات مستقبلية و التكاليف و الربحية و كذلك التدفقات النقدية لثلاثة سنوات، و خطة الموازنة للأصول و الديون.¹

❖ الخطة المالية: هي عبارة عن قسم من مخطط الأعمال الذي يوفر الحساب لاحتياج المشروع من الأموال و مصادر التمويل المناسبة و كذلك التقديرات المستقبلية للعوائد، و التكاليف و الأرباح.²

ثانياً: مراحل تمويل المشروع³

❖ مرحلة التشغيل: و يكون تمويلها عن طريق القروض.

❖ مرحلة التوسع: و تبدأ عندما يزداد الطلب على المنتجات.

لذا يتوجب على إدارة المؤسسة تقدير الأمور التالية:

1. ما مدى الحاجة الفعلية لهذه الاموال؟
2. ماهي كمية الأموال التي تحتاجها المؤسسة في كل مرحلة؟
3. متى تحتاج المؤسسة إلى الأموال؟
4. كم المدة التي ستحتاج المؤسسة الأموال خلالها؟
5. ماهو مصدر الاموال المناسب؟
6. كيف ستقوم المؤسسة بتسديد الاموال في حالة الإقتراض؟

¹ - علوي حمزة، مرجع سابق، ص 07.

² - طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 227.

³ - فايز جمعة صالح النجار، مرجع سابق، ص 193.

الفصل الأول: الإطار النظري

ثالثا: مصادر التمويل:

يمكن تقسيم مصادر التمويل إلى قسمين:¹

(1) مصادر داخلية:

نذكر منها:

- المدخرات الشخصية للمالكين: هي التمويل المقدم من صاحب المشروع نفسه.
- القروض ذات الطابع الشخصي: عن طريق الإعتماد في التمويل على الأسرة والأقارب و الأصدقاء.
- المخزون: يعتبر المخزون أحد الموارد الداخلية للتمويل، و الذي لا بد من تحليله بعناية و مراقبته إذ يمكن أن نجد فيه نسبة عالية من السلع و المواد الزائدة عن حاجة المشروع الفعلية، و رغم ذلك قد يكذب بعض المواد رغم وجودها في المخزون، لذا لا بد من مراقبة المخزون و التخلص من الفوائض التي يجوبها، و تحويلها إلى نقدية لاستخدامها في المشروع.

(2) مصادر خارجية: نذكر منها:

- الإئتمان التجاري: هو وسيلة للشراء مع تأجيل الدفع على فترات مختلفة مع أخذ فترة سماح معينة قبل أن يبدأ التسديد، حيث تقوم المؤسسة في هذه الحالة باستخدام البضائع و المواد الخام دون ان تقوم بسداد قيمتها فورا.
- البنوك التجارية: حيث تقدم البنوك التجارية قروضا بفوائد تجارية.
- مؤسسات التمويل غير المصرفية: هي عبارة عن مؤسسات تمنح قروضا متوسطة و طويلة الأجل لحاملي المشاريع.

و مما يلاحظ على هذه المؤسسات أنها يمكن أن تكون حكومية، أو شبه حكومية أو على شكل منظمات دولية غير حكومية.

رابعا: التخطيط المالي و أهميته

1- تعريفه:

التخطيط المالي: هو عبارة عن تخطيط للتدفقات التي تدخل للمؤسسة (و هي التحصيلات)، و التدفقات

التي تخرج منها (و هي المدفوعات)، بما يفيد بأن الإدارة الجيدة للأموال لا تترك. و إنما يستلزمها التخطيط

¹ - المرجع السابق، ص 194، ص 200.

الفصل الأول: الإطار النظري

المسبق لتحديد الإجراءات التي تضمن تناسق بين القبض و الإنفاق للأموال بشكل يجتنب المؤسسة من التعرض لحالات العسر النقدي بمخاطره و بما يسمح في نفس الوقت بتحقيق مستوى الأرباح المستهدفة.¹

2-أهميته:²

- تحديد احتياجات المؤسسة من الاموال.
- التخطيط لكيفية تمويل هذه الاحتياجات.
- التخطيط للاستثمار الفائض من الامول بعد سداد القروض.
- استعمال القوائم المالية التقديرية كأدوات رقابية فعالة.

خامسا: المعلومات اللازمة لتحليل المشروع³

● اعداد القوائم المالية:

تنتهي عمليات المحاسبة بقوائم رئيسية يطلق عليها القوائم المالية و هي:

❖ حساب الارباح و الخسائر (قائمة الدخل): هي تقرير مالي يلخص بنود الإيرادات و النفقات و الفارق بينهما إما الربح أو الخسارة خلال سنة.

❖ الميزانية العمومية: هي قائمة مختصرة من المعلومات المالية للمؤسسة في لحظة معينة، و غالبا ما تكون آخر يوم في السنة المالية، و شكلا تكون إما على شكل حساب أو على شكل تقرير.

❖ قائمة مصادر الأموال و استخداماتها: هي تلك التي يتم إعدادها على أساس شامل، إذ تلخص جميع الأنشطة المنتجة للأموال و جميع أوجه استخدام تلك الأموال في فترة زمنية معينة.

● الميزانية التقديرية:

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 210.

² زياد رمضان، 2013، ص 193.

³ حسين اليحقي و آخرون، 2009، ص 96، 97.

الفصل الأول: الإطار النظري

هي أداة تخطيطية و رقابية مهمة تساعد المديرين على اتخاذ القرارات في ضوء التقديرات الواردة فيها. فالموازنة هي كشف تقديري باليرادات و المصروفات المتوقعة لكل بند من بنودها و لكل نشاط مهم في المؤسسة.

المبحث الثاني: واقع الإستثمار في قطاع الرعاية الصحية

المطلب الأول: هيكل السوق الجزائرية للإستثمار في قطاع الصيدلة

توقع المخطط التوجهي للصحة للفترة 2009-2025 إستثمارات تقدر ب 20 مليار أورو، لبناء مرافق صحية جديدة، وكذا تحديث المستشفيات الموجودة. في هذا الصدد تم الشروع في الإصلاحات المتعلقة على تفريد وظيفة صيانة البنى التحتية، و معدات المستشفيات وتدريب الهيئات الصحية.

في إطار برنامج الإستثمارات العمومية للفترة الممتدة ما بين 2010-2014، إستفاد قطاع الصحة من غلاف مالي قدر ب 619 مليار دينار جزائري.

تعتم الخطوط العريضة لهذا لبرنامج إنجاز 172 مستشفى، 45 مجمع صحي متخصص، 377 مستوصف، قاعة علاج، 17 مدرسة للتدريب شبه الطبي وأكثر من 70 مؤسسات متخصصة للأشخاص ذوي الإعاقة. فيما يخص القطاع العام، فإن هذا الأخير يعرف نمو هائل في المكانة التي احتلها في النظام الصحي.

● نقاط قوة السوق الجزائرية:

- سوق دواء ديناميكي: بعد تزايد سجله بنسبة 17% في عام 2011، حيث تشير التوقعات إلى معدل نمو سنوي يقدر ب 10% بحلول عام 2015؛ حماية الإنتاج المحلي عن طريق: منع استيراد المنتجات المصنعة محليا وتعويض من قبل الضمان الإجتماعي على أساس تعرفه الأدوية الجينية؛ معدل ربح سريع للمشروع بنسبة 34% مع فترة إسترداد تصل إلى 6 سنوات.
- مدارس ومراكز التكوين :

هناك 27 مدرسة و مركز تكوين في القطاع العام و 17 في القطاع الخاص و الموزعة عبر 48 ولاية منها:

الفصل الأول: الإطار النظري

- ✓ المعهد الوطني للتدريب المتقدم للشبه طبي للجزائر العاصمة - الجزائر-
- ✓ مدرسة تدريب الشبه طبي - أدرار
- ✓ مدرسة تدريب الشبه طبي - الشلف
- ✓ مدرسة تدريب الشبه طبي - الأغواط
- ✓ مدرسة تدريب الشبه طبي باتنة
- ✓ مدرسة تدريب الشبه طبي لأوقاس - بجاية
- ✓ المعهد التكنولوجي للصحة العمومية - وهران
- ✓ مدرسة تدريب الشبه طبي بسكر
- ✓ مدرسة تدريب الشبه طبي - بشا
- ✓ مدرسة تدريب الشبه طبي - البليدة
- ✓ مدرسة تدريب الشبه طبي - تمراست
- الصناعة الصيدلانية:

تعتبر الجزائر أول سوق للمواد الصيدلانية في جنوب حوض البحر الأبيض المتوسط، ب

1967،75 مليون دولار من الواردات في عام 2011.

حددت الصناعة الصيدلانية في الجزائر لنفسها هدف تحسين آلياتها من أجل تحقيق جلب للاستثمار المحلي

والأجنبي بهدف ضمان تغطية السوق من الإنتاج المحلي لتصل إلى 70٪ في عام 2014، و الذي عرف معدل

نمو قوي سريع و ثابت.

إضافة إلى ذلك، وضعت وزارة الصحة نظاما جديدا لتموين المؤسسات بالمواد الصيدلانية الموجهة لضمان التوفر

"الكامل والدائم" للأدوية. يضاف هذا النظام إلى التدابير التي اتخذتها الحكومة لتصفية قطاع توزيع الأدوية وتطوير

وتحديث المنتجات "الحساسة".

تشمل نشاطات فرع المواد الصيدلانية مجالات:

- التصنيع.
- توزيع السلع.

الفصل الأول: الإطار النظري

- بائعون بالجملة مستوردين.
- موزعون بالجملة.
- موزعون بالتجزئة (صيدليات و غيرها).
- معطيات العامة:

الواردات: بلغت واردات الجزائر في مجال المواد الصيدلانية 1 967 مليون دولار لعام 2011 مقابل 492,53 مليون دولار خلال عام 2001.

تقدر عدد المشاريع المسجلة لفترة 2002-2012 في مجال الصناعة الصيدلانية بـ 130 مشروع. المبلغ: المليون دينار جزائري.¹

المطلب الثاني : تحديات الاستثمار في سوق المواد الشبه صيدلانية

برزت مواد شبه الصيدلانية جزائرية الصنع بمختلف أنواعها، وأولويات إستعمالها بشكل لاقت، لكن أهم العراقيل والصعوبات التي مازالت تؤرق التجار، وأصحاب المؤسسات الناشئة في هذا المجال، والذين يطمحون لإيجاد الحلول اللازمة من أجل تطوي سوق المواد الصيدلانية. يأتي هذا الرواج الكبير بالنسبة لصناعة شبه الصيدلانية بعد السياسة التي تم انتهاجها من طرف السلطات العمومية والرامية للحد من نسبة استيراد بعض المواد، لأنها مكلفة لخزينة الدولة، وبالإمكان تصنيعها في الجزائر، إعتقادا على الكفاءات والخبرات التي يتمتع بها الشباب، حاملي الشهادات في مختلف التخصصات، في إطار ديناميكية إستغلال الطاقات الشابة، ومرافقتها من أجل دفع التنمية الإقتصادية.

يعد مشروع تصنيع وبيع المنتجات الصيدلانية، فرصة للتقرب من المتعاملين والتعامل معهم، بصفة مباشرة حيث يلاحظ اقبالهم أكثر على المنتجات المحلية، كونها أقل سعرا وأقصر مدة للتسليم وأسهل إجراءات ، ما يدل على حجم الثقة التي أصبحت موجودة لدى المتعاملين، ومدى رواج السلع جزائرية الصنع، خاصة بعد التقليل من عملية الاستيراد، هذه الخطوة شجعتنا أكثر لاختيار المشروع. تتمثل الأهداف المباشرة للمشروع في تحسين المواد التي نصنعها من ناحية الجودة والنوعية، لكي تلقى إقبال المتعاملين.

¹الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار

الفصل الأول: الإطار النظري

في المقابل يتعرض المشروع جملة من المشاكل التي تعيق ولوجه لأكثر عدد من الأسواق، أهمها عدم مرافقة البنوك للمشروع، فضلا عن المشكل المباشر الذي يتمثل في المواد الأولية منها على سبيل المثال مادة الكحول والتي تبقى محتكرة منذ 10 سنوات تقريبا، والأكثر من ذلك توجد في السوق السوداء بأسعار خيالية، لذلك وجب تحريرها حتى نتكمن من تطوير منتجاتنا، وإلا قد يصل الأمر لتوقيف التصنيع بسبب عدم توفرها بالكميات المطلوبة، لأنها مهمة في صناعة بعض المنتجات شبه الصيدلانية لاسيما ذات الجودة العالية لتكون في مستوى تطلعات الزبون. تتباين آراء الجزائريين حول حجم الثقة في جودة المنتجات الوطنية، بالمقارنة مع نظيرتها التي تستورد من الخارج بين من فضلوا اقتناء ما يصنع في الجزائر، وتدعيمة لأنه يتوفر على المقاييس العالمية، وآمن وبعيدة عن التقليد، ولا يوجد فرق بينها وبين المواد المستوردة، ومنهم من تحفظوا في هذا الجانب بما أنهم، لم يجدوا ما يرغبون فيه بحكم جودة بعض المنتجات شبه الصيدلانية الجزائرية أقل من المستوردة.

وجه رئيس الجمهورية تعليمات استعجالية، قصد وضع كافة وحدات الإنتاج الصيدلانية وشبه الصيدلانية، تحت وصاية وزارة الصناعة الصيدلانية، وكذا تسريع اعتماد 40 وحدة إنتاج وطنية، وتأتي هذه القرارات لفسح المجال أمام تطوير صناعة صيدلانية محلية موجهة لتلبية الاحتياجات الوطنية بمستوى 70 % على الأقل، قبل الشروع في وضع مخطط استراتيجي يضمن إنعاش مجال الصادرات

المطلب الثالث: متطلبات مشروع تصنيع وبيع المواد شبه صيدلانية

برزت مواد شبه الصيدلانية جزائرية الصُّنع بمختلف أنواعها وألوانها وإستعمالها بشكل لافت لكن أهم العراقيل والصّعوبات التي مازالت تُؤرق الثُّجَّار وأصحاب المؤسسات الناشئة في هذا المجال، والذين يطمحون لإيجاد الحلول اللازمة من أجل تطوي سوق المواد الصيدلانية.

يأتي هذا الرّواج الكبير بالنسبة لصناعة شبه الصيدلانية بعد السياسة التي تم انتهاجها من طرف السلطات العمومية والرامية للحد من نسبة استيراد بعض المواد لأنّها مكلفة لخزينة الدولة وبالإمكان تصنيعها في الجزائر اعتمادا على الكفاءات والخبرات التي يتمتع بها الشباب حاملو الشهادات في مختلف التخصصات في إطار ديناميكية إستغلال الطاقات الشبابية ومرافقتها من أجل دفع التنمية الإقتصادية.

يعد مشروع تصنيع وبيع المنتجات الصيدلانية فرصة للتقرب من المتعاملين والتعامل معهم بصفة مباشرة حيث يلاحظ اقبالهم أكثر على المنتجات المحلية كونها أقل سعرا وأقصر مدة للتسليم وأسهل إجراءات ، ما يدل على

الفصل الأول: الإطار النظري

حجم الثقة التي أصبحت موجودة لدى المتعاملين ومدى رواج السلع جزائرية الصنع، خاصة بعد التقليل من عملية الاستيراد هذه الخطوة شجعتنا أكثر لاختيار المشروع.

تتمثل الأهداف المباشرة للمشروع في تحسين المواد التي نصنعها من ناحية الجودة والتنوعية لكي تلقى إقبال المتعاملين.

في المقابل يتعرض المشروع جملة من المشاكل التي تُعيق ولوجه لأكثر عدد من الأسواق، أهمها عدم مرافقة البنوك للمشروع، فضلا عن المشكل المباشر الذي يتمثل في المواد الأولية منها على سبيل المثال مادة الكحول والتي تبقى محتكرة منذ 10 سنوات تقريبا والأكثر من ذلك توجد في السوق السوداء بأسعار خيالية، لذلك وجب تحريرها حتى نتكمن من تطوير منتجاتنا، وإلا قد يصل الأمر لتوقيف التصنيع بسبب عدم توفرها بالكميات المطلوبة لأنها مهمة في صناعة بعض المنتجات شبه الصيدلانية لاسيما ذات الجودة العالية لتكون في مستوى تطلعات الزبون.

تباين آراء الجزائريين حول حجم الثقة في جودة المنتجات الوطنية بالمقارنة مع نظيرتها التي تستورد من الخارج بين من فضلوا اقتناء ما يُصنَّع في الجزائر وتدعيمه لأنه يتوفر على المقاييس العالمية وآمن وبعيدة عن التقليد ولا يوجد فرق بينها وبين المواد المستوردة، ومنهم من تحفظوا في هذا الجانب بما أنهم لم يجدوا ما يرغبون فيه بحكم جودة بعض المنتجات شبه الصيدلانية الجزائرية أقل من المستوردة.

وجه رئيس الجمهورية تعليمات استعجالية قصد وضع كافة وحدات الإنتاج الصيدلانية وشبه الصيدلانية تحت وصاية وزارة الصناعة الصيدلانية، وكذا تسريع اعتماد 40 وحدة إنتاج وطنية، وتأتي هذه القرارات لفسح المجال أمام تطوير صناعة صيدلانية محلية موجهة لتلبية الاحتياجات الوطنية بمستوى 70 % على الأقل، قبل الشروع في وضع مخطط استراتيجي يضمن إنعاش مجال الصادرات.

أمر رئيس الجمهورية عبد المجيد تبون بالشروع في الخطة الإستراتيجية التي تقتضي تقليص الواردات في الحدود التي تسمح بتحقيق الأمن الاقتصادي والمالي، وكذا توفير قرابة مليار دولار من استيراد المنتجات الصيدلانية.

الفصل الأول: الإطار النظري

ولتحقيق هذا المسعى الحكومي، أسدى الرئيس تعليمات من أجل الشروع في أقرب الآجال في تنفيذ البرنامج المقرر، مع إعطاء الأولوية للوحدات الجاهزة للدخول في الإنتاج، وبالتالي فسمح المجال أمام تطوير صناعة صيدلانية موجهة لتلبية الاحتياجات الوطنية بمستوى 70% على الأقل، على أن تكون قادرة في الوقت ذاته على إنعاش مجال الصادرات على المدى القريب.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل نستخلص أن مخطط الأعمال يبدأ بخطوة منطقية وهي المخطط التسويقي والتي يبحث عما إذا كان هناك فجوة تسويقية للمنتوج الذي يتم دراسته، وماهي الأنشطة التسويقية اللازمة لنجاح الفكرة، ويستمر التخطيط بعد ذلك بدراسة الجوانب المختلفة للمنتوج من خلال المخطط الإنتاجي وكل العمليات الفنية التي تحدد مصيره، وفي المرحلة الثالثة يتم ترجمة كل ما سبق في شكل مالي من خلال تحديد مختلف الاحتياجات المالية للمشروع وفي المرحلة الرابعة يتم دراسة الإجراءات الإدارية والقانونية اللازمة لتسيير المروع. وذلك يعد مخطط الأعمال أداة لا تقدر بثمن في تقييم احتمال النجاح، وتقدير المخاطر المرتبطة بالمشروع. فبعد التطرق للجانب النظري بما يخص مخطط الأعمال ومكوناته، نقوم علماً أساساً بالتطرق إلى الفصل الثاني على الجانب التطبيقي لمخطط أعمال المشروع.

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي لدراسة مشروع بيع

المستهلكات الطبية بالجملة والتجزئة

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

تمهيد:

يعتبر الإعداد للمشاريع الاقتصادية الإنتاجية، أو الخدمية من أهم خطوات نجاحها، حيث أن التخطيط السليم لها، يضمن نجاح وفعالية هذه المشاريع ويضمن تحقيق العائد المالي المتوقع من هذه المشاريع، لذا وقبل البدء بأي مشروع إقتصادي لابد من إعداد ما يسمى بمخطط أعمال له. بعد دراستنا للجانب النظري الذي مكنتنا من التعرف على المفاهيم النظرية، لمخطط الأعمال، سنحاول تطبيق هذه المفاهيم للوصول في النهاية إلى تقديم مخطط أعمال لمشروع تجارة الجملة والتجزئة للمستهلكات الطبية.

المبحث الأول: ملخص المشروع

المطلب الأول: تقديم المشروع

أولاً: معلومات حول صاحب المشروع

البريد الإلكتروني	رقم الهاتف	مهارات أخرى	الخبرة	الشهادة الأكاديمية	صاحبة المشروع
tahrsam73@gmail.com	05.51.42.06.76	● التحكم ببرامج الإعلـام الآلي Word, Exc ● فنانة تشكيلية عصامية ● كاتبة رواية "ضريح الانتقام"	● محاسبة لمدة عامين لدى مقاولـة أشغال عمومية. ● رئيسية مصلحة تموين الأدوية والمستلزمات الطبية في مستشفى خاصة	ليسانس مالية وبنوك ماستر مقاولاتية	سميحة طهراوي

جدول رقم (01) ملخص مشروع بيع المواد والمستلزمات الطبية

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

ملخص المشروع	
MED CONSO	- اسم المؤسسة
تجاري	- نوع النشاط
EURL	- الشكل القانوني
503.319	- رقم النشاط
Ansej	- مصادر التمويل
18.009.254, 00 DA	- رأس المال
22.151.443,55 DA	- رقم الأعمال للسنة الأولى
4 سنوات	- فترة استرداد رأس المال

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: فكرة المشروع وتحليلها

أولاً: فكرة المشروع

المشروع عبارة عن نشاط تجاري لبيع المواد الطبية والشبه طبية التي تستعمل لدى المستشفيات الخاصة والعمومية بكميات كبيرة وذلك لتلبية احتياجات المرضى.

بحكم خبرتي في مجال التموين للمواد والمستلزمات الطبية جاءت فكرة هذا المشروع الذي سيساعد في ملئ الفجوة السوقية المتواجدة في سوق المواد الشبه طبية في مدينة بسكرة وضواحيها.

ثانياً: أسباب اختيار المشروع

1. توفر المعلومات الكاملة بالسوق المستهدف
2. أهمية هذه المواد في النشاط الطبي والرعاية الصحية.
3. إقبال متزايد هذه المواد وضعف العرض.
4. اهتمام الدولة بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

5. التسهيلات المالية الممنوحة من مؤسسات الدولة.
6. الجانب الإنساني الغالب في هذا النشاط .

ثالثا: أهداف المشروع

1. توفير المنتجات الطبية التي يحتاجها المريض.
2. ملأ الفجوة السوقية في مدينة بسكرة.
3. عرض هذه المواد بأسعار تنافسية.
4. الخدمة الإنسانية في سوق يتطلب تضحيات إنسانية لحياة المرضى .

رابعا: مساهمة المشروع في الاقتصاد الوطني

يساهم المشروع في الاقتصاد الوطني وذلك بتوزيع منتجات الشركات الوطنية المنتجة لهذه المواد والحرص على إيصالها في الوقت والمكان اللازم والمناسب لتلبية احتياجات المؤسسات الاستشفائية والمرضى .

المطلب الثالث: الشكل القانوني للمشروع

يمنح القانون الجزائري للمقاول عدة خيارات فيما يخص الشكل القانوني: الأمر 75-59 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 التي يتضمن القانون التجاري، المعدل والمتمم يعطي للمقاول حرية الاختيار بين نوعين من الأشكال القانونية:

- إنشاء مؤسسات فردية، مؤسسة ذات الشخص الوحيد EURL.
- إنشاء شركة مع أشخاص آخرين:
شركة الأشخاص: SNC, SCS, SP.
- شركة الأموال: SARL, SCA, SPA.

المبحث الثاني: المخطط التسويقي

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

يلعب التسويق دورا فعالا في المؤسسة بل هو العمود الداعم لها ومرآتها نحو العملاء، المنافسين وكل المحيط التي تنشط فيه.

المطلب الأول: الدراسة التسويقية

الفرع الأول: السوق المستهدف

السوق المستهدف لانطلاق مشروع في قطاع الصحة وبما يحتوي القطاع من متعاملين اقتصاديين سواء مؤسسات استشفائية، باعة، عيادات، طبية، مخابر تحاليل... المتمركزين في مدينة بسكرة.

الفرع الثاني: دراسة السوق

1. تحليل بورتر **L'analyse Porter**:

العملاء المستهدفين:

✓ المستشفيات الخاصة الحالية:

- عقبة بن نافع
- EHP الرازي
- الكثبان
- النخيل

✓ المستشفيات الخاصة المستقبلية:

- عيادة متخصصة في طب القلب Debabech.
- عيادة متخصصة في طب القلب El Okbi.
- مستشفى لعموري.
- مستشفى الطيب الوردي.
- مركز تصفية الكلى القطري.

✓ المستشفيات العمومية:

- بشير بن ناصر
- حكيم سعدان

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

- عاشور زيان
- كل المستشفيات المتواجدة في الدوائر التابعة لمدينة بسكرة

✓ العيادات الخاصة:

- عيادة النور
- عيادة سالم
- عيادة البركة
- عيادة القدس
- عيادة .audi lak
- كل عيادات الاطباء

✓ المخابر الخاصة:

- مخبر رحومة
- مخبر علوي
- مخبر الحياة
- مخبر الشفاء
- مخبر زكور
- مخبر ومان

المنافسين:

- Bio Star
- Concept bio médical
- EURL BFA
- MS PHARM
- MED EST
- EURL SUD PHARM
- ETS REHOUMA
- PCH
- SOCOTHYD NADJET

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

الموردين:

● **IMC**: في اختياري للموردين اعتمادات على المنتجين الوطنيين كشركة IMC الوحيدة

المنتجة والموفرة لمادة السيروم الذي لا يستورد بل يصنع محليا من طرف الشركة الوطنية

IMC ، كذلك جودة تشكيلة الإبر التي تقدمها الواقعة بالجزائر العاصمة .

● **Socothyd** أما هذه شركة فهي مختصة في كل ما هو قطنيات من ضمانات و

ماسحات الواقعة بالجزائر العاصمة.

● **Bioscan** في مدينة سطيف و المتخصصة في المواد المخبرية اختياري لها نتيجة لكثرة

استهلاك منتجاتها و ملائمتهم من قبل جميع الأجهزة في المخابر خاصة , les cassettes de sérologie .

● **Nosoclean** هي الشركة المنتجة الوحيدة و التي لا منافس لها في انتاج و بيع للمطهرات و معتمدة

رسميا من وزارة الصحة .

جدول رقم (02) تشخيص المحيط الداخلي والخارجي **L'analyse Swot**:

العوامل الخارجية		العوامل الداخلية	
التحديات	الفرص	نقاط الضعف	نقاط القوة
- ارتفاع أسعار المواد الشبه طبية لدى المصادر المنتجة لها.	- الانقطاع المؤقت للمواد الشبه طبية لدى المنافسين وخاصة PCH.	- مشاكل متعلقة بالنقل	- خبرتي المهنية في مجال التموين للأدوية والمواد الشبه طبية.
- ظهور منافسين جدد.	- المشاكل اللوجستية لدى المنافسين مع الموردین الخاصين بهم.		- التقديرات الكمية والنوعية للمواد المطلوبة من كافة الاختصاصات الطبية.
- سياسة التسعير المتناغمة لدى المنافسين.	- الفجوة السوقية الموجودة في مدينة		- معرفة الوتيرة الشرائية وميكانيزمات السوق المستهدف.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

	بسكرة.		- معرفة احتياجات كل تخصص طبي والمواد الملائمة لها (النوعية).
--	--------	--	--

المصدر : من اعداد الطالب

تحليل L'analyse PESTEL:

العوامل السياسية والقانونية:

في ظل التغيرات الراهنة في المشهد السياسي ضمن المواطن اهتمام بالتغير الفعلي الذي نشهده حاليا، كما يهمننا هنا الاهتمام السياسي بالوضع الصحي وإصلاح المستشفيات وعليه فإن الحكومة باشرت بسن قوانين تمس الناشطين في هذا القطاع و خاصة بعد ظهور الوباء covid-19 الذي قلب موازين النظام العالمي ليس فقط الجزائر بل كل الدول ابدت رغبة سياسية في تطوير مجال الرعاية الصحية . وتبعاً لقانون المالية 2020 المادة 69 فإنه: تعفى الشركات الناشئة من الضريبة على الأرباح والرسم على القيمة المضافة بالنسبة للمعاملات التجارية.

أما المادة 141: ينشأ حساب تخصيص خاص في الخزينة رقمه 301 /150 صندوق الدعم والتطوير المنظومة الاقتصادية المصدر الجريدة الرسمية العدد 49/2019.

العوامل الاقتصادية:

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي الشريك الفعلي للدولة في التغيير والبناء الاقتصادي الذي يرفع من الناتج الداخلي الخام وعليه فإن الظروف الاقتصادية الراهنة تحتاج للمستثمر الخاص في توفير الخدمة والسلعة ومناصب العمل للتخفيف الحمل على مؤسسات الدولة.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

العوامل الاجتماعية والثقافية:

لمشروعني جانب إنساني كبير وحسب خبرتي في هذا المجال أستطيع القول بأن هناك صعوبة كبيرة في بناء توقعات حول استهلاكات المرضى وعليه أنا على دراية فحتمًا سأتلقي طلبيات ليلا وفي أيام العطل والأعياد فالمرضى ليس له موعد وعليه تبقى هذه فرصة للبيع حتى وإن كانت أيام العطل والأعياد وليلا....

العوامل البيئية :

للبيئة في مدينة بسكرة تأثير واسع على كل الجوانب الحياتية و خاصة جانب الرعاية الصحية و المتعاملين الاقتصاديين في هذا القطاع , و المعروف في مدينة بسكرة ان كل النشاطات الاقتصادية تتخذ وتيرة نوعا ما بطيئة في فصل الصيف الذي يعتبر طويل و قاس لشدة الحرارة التي تصل الى اكثر من 50 درجة مئوية , الشيء الذي يجعل بعض المنافسين المقيمين اخذ عطلة طويلة وغياب بعض المتعاملين يخلق فجوة سوقية تعتبر فرصة يجب استغلالها .

المطلب الثاني : المزيج التسويقي

- 1- السلعة : هي عبارة عن مستهلكات طبية مختلفة الاحجام والاشكال تستخدم في مجال الرعاية الصحية فمنها ما هو سائل وما هو هلامي وقطني وبلاستيكي .
 - 2- التسعير : اعتمدت في استراتيجية التسعير على التسعير التنافسي والذي يراعي ايضا تكلفة الشراء على حد سواء.
 - 3- الترويج :
- منصات التواصل الاجتماعي : تقدم منصات التواصل الاجتماعي الرابط الاسرع في الترويج لذلك سأعتمد صفحة مموله للمشروع على المنصات الاتية : instagram , facebook .
 - بطاقات الزيارة (carte visite) التي تحمل معلومات عامة عن المؤسسة والتي سيتم توزيعها على كافة المتعاملين في مجال الصحة .

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

• **الترويج الشخصي** : وذلك بالتقرب من العملاء و عرض منتجات المؤسسة واقناعهم بالتعامل معنا .
4- التوزيع : تشكل قنوات التوزيع حلقة وصل بين المؤسسة و زبائنها لذلك اخترت طريقة التوزيع المباشر دون الاستعانة بوسيط و ذلك لمعرفة السوق جيدا .

5- استراتيجية التسويق : تعمل المؤسسة على تسويق منتجاتها في ولاية بسكرة وذلك بمحاولة التعريف بالمؤسسة في اوساط العمل في القطاع الصحي كمستشفيات عامة وخاصة، المخابر التحاليل الطبية، مخابر البحث العلمي، العيادات، الصيدليات، مدارس التعليم شبه طبي.... بعد جذب اهتمام العملاء بالاعلانات سابقة الذكر نقوم بأخذ مواعيد لعرض السلع المتوفرة لدينا وعرض الاسعار والكميات وخدمة النقل والشحن وليس هذا فقط بل بتسخير كل الطاقة اللازمة لخدمتهم .

6- العلامة التجارية : العلامة التجارية هي مرآة عاكسة للمؤسسة وبعد المفاضلة بين عدة خيارات تم اختيار " med conso " و ذلك لتخصصنا في بيع المستهلكات الطبية وشعارنا كالتالي:



- **رؤيتنا** : ان نكون كيان فعال يساهم في التنمية و الإرتقاء بالعجلة الاقتصادية خاصة في قطاع الصحة في مدينة بسكرة .
- **رسالتنا** : كسب رضاء وولاء العملاء من خلال ان نكون سباقيين بالمنتجات والخدمات الحصرية .
- **شعارنا** : صحتك كنز بين يديك.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

المطلب الثالث : تحليل توقعات المبيعات

الفرع الاول : تحليل الطلب والعرض

نتيجة لخبرتي في مجال تموين المستشفيات للأدوية والمواد الشبه طبية ، لاحظت وجود فجوة سوقية أي أن العرض أقل من الطلب في أوقات من السنة والعكس بالنسبة للأوقات الأخرى وهذه الفرص تسمح بالاستثمار في سوق المواد الشبه الطبية , و لهذا سنعرض التوقعات السنوية للمبيعات والتي سنحللها تدريجيا وفق خمسة مراحل قسمت حسب الكمية.

الجدول رقم (03) توقعات المبيعات للسنة الأولى من النشاط 2021

Consomable
médical :

N°	Désignation	Janvier	Février	Mars	Avril	Mais
1	Sérum salé 0,9 %	320.000,00	640.000,00	640.000,00	80.000,00	100.000,00
2	Sérum glucosé 5 %	80.000,00	160.000,00	160.000,00	20.000,00	20.000,00
3	Alcool chirurgical 70 °	28.380,00	56.760,00	56.760,00	7.095,00	10.642,50
4	Bitadine 10 %	24.000,00	48.000,00	48.000,00	6.000,00	8.500,00
5	eau oxigéné	10.259,40	20.518,80	20.518,80	2.564,85	3.419,80
6	Aciderm	5.239,60	10.479,20	10.479,20	1.309,90	1.964,85
7	Les gants S M L	32.400,00	64.800,00	64.800,00	8.100,00	10.800,00
8	Les gants stérile	232.000,00	464.000,00	464.000,00	58.000,00	69.600,00
9	Gaz au mètre	192.118,00	384.236,00	384.236,00	48.029,50	64.039,60
10	Bande de crêpe	9.758,00	19.516,00	19.516,00	2.439,50	3.658,80
11	Bande de platre	17.878,80	35.757,60	35.757,60	4.469,70	2.439,60
12	Bande de résine	16.800,00	33.600,00	33.600,00	4.200,00	4.200,00
13	Bande de jersey	14.100,00	28.200,00	28.200,00	3.525,00	4.236,00

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

14	Coton hydrophyle	16.000,00	32.000,00	32.000,00	4.000,00	4.800,00
15	Sparadra	18.000,00	36.000,00	36.000,00	4.500,00	5.400,00
16	Seringue	73.350,00	146.700,00	146.700,00	18.337,50	24.939,00
17	Perfuseur	25.980,00	51.960,00	51.960,00	6.495,00	12.990,00
18	Sonde	32.000,00	64.000,00	64.000,00	8.000,00	7.700,00
19	Lame Bistouri	110.000,00	220.000,00	220.000,00	27.500,00	33.000,00
20	Gel echo	30.000,00	60.000,00	60.000,00	7.500,00	10.500,00
21	Charlotte jettable	40.000,00	80.000,00	80.000,00	10.000,00	12.000,00
22	Bavette jettable	40.000,00	80.000,00	80.000,00	10.000,00	12.000,00
23	Stéranios 2%	160.000,00	320.000,00	320.000,00	40.000,00	48.000,00
24	Sel de régénération	6.500,00	13.000,00	13.000,00	1.625,00	2.600,00
25	Seringue stéllant	80.000,00	160.000,00	160.000,00	20.000,00	24.000,00
26	l'eau distilé	32.000,00	64.000,00	64.000,00	8.000,00	9.600,00
Le total :		1.646.763,80	3.293.527,60	3.293.527,60	411.690,95	511.030,15

Réactifs laboratoire :

1	HBS	80.000,00	160.000,00	160.000,00	20.000,00	26.000,00
2	HIV 1 2 3	120.000,00	240.000,00	240.000,00	30.000,00	39.000,00
3	HCV	120.000,00	240.000,00	240.000,00	30.000,00	39.000,00
4	Sérum de groupage chimie des urines	56.000,00	112.000,00	112.000,00	14.000,00	19.600,00
5	HbA1c	40.000,00	80.000,00	80.000,00	10.000,00	14.000,00
6	Micro albumine	130.000,00	260.000,00	260.000,00	32.500,00	39.000,00
7	Troponine	30.000,00	60.000,00	60.000,00	7.500,00	9.000,00
8		140.000,00	280.000,00	280.000,00	35.000,00	42.000,00
Le total :		716.000,00	1.432.000,00	1.432.000,00	179.000,00	227.600,00

juin	Juillet	Août	Septembre	octobre	Novembre	Décembre	Le total :
1000.00,00	80.000,00	80.000,00	160.000,00	160.000,00	320.000,00	320.000,00	3000.000,00
200.00,00	20.000,00	20.000,00	40.000,00	40.000,00	80.000,00	80.000,00	740.000,00
10.64250	7.095,00	7.095,00	14.190,00	14.190,00	28.380,00	28.380,00	269.610,00
8.500,00	6.000,00	6.000,00	12.000,00	12.000,00	24.000,00	24.000,00	227.000,00
3.419,80	2.564,85	2.564,85	5.129,70	5.129,70	10.259,40	10.259,40	96.609,35
1.964,85	1.309,90	1.309,90	2.619,80	2.619,80	5.239,60	5.239,60	49.776,20
10.800,00	8.100,00	8.100,00	16.200,00	16.200,00	32.400,00	32.400,00	305.100,00

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

69.600,00	58.000,00	58.000,00	116.000,00	116.000,00	232.000,00	232.000,00	2169.200,00
64.039,60	48.029,50	48.029,50	96.059,00	96.059,00	192.118,00	192.118,00	1809.111,70
3.658,80	2.439,50	2.439,50	4.879,00	4.879,00	9.758,00	9.758,00	92.700,10
2.439,60	4.469,70	4.469,70	8.939,40	8.939,40	17.878,80	17.878,80	161.318,70
4.200,00	4.200,00	4.200,00	8.400,00	8.400,00	16.800,00	16.800,00	155.400,00
4.236,00	3.525,00	3.525,00	7.050,00	7.050,00	14.100,00	14.100,00	131.847,00
4.800,00	4.000,00	4.000,00	8.000,00	8.000,00	16.000,00	16.000,00	149.600,00
5.400,00	4.500,00	4.500,00	9.000,00	9.000,00	18.000,00	18.000,00	168.300,00
24.939,00	18.337,50	18.337,50	36.675,00	36.675,00	73.350,00	73.350,00	691.690,50
12.990,00	6.495,00	6.495,00	12.990,00	12.990,00	25.980,00	25.980,00	253.305,00
7.700,00	8.000,00	8.000,00	16.000,00	16.000,00	32.000,00	32.000,00	295.400,00
33.000,00	27.500,00	27.500,00	55.000,00	55.000,00	110.000,00	110.000,00	1028.500,00
10.500,00	7.500,00	7.500,00	15.000,00	15.000,00	30.000,00	30.000,00	283.500,00
12.000,00	10.000,00	10.000,00	20.000,00	20.000,00	40.000,00	40.000,00	374.000,00
12.000,00	10.000,00	10.000,00	20.000,00	20.000,00	40.000,00	40.000,00	374.000,00
48.000,00	40.000,00	40.000,00	80.000,00	80.000,00	160.000,00	160.000,00	1496.000,00
2.600,00	1.625,00	1.625,00	3.250,00	3.250,00	6.500,00	6.500,00	62.075,00
24.000,00	20.000,00	20.000,00	40000,00	40.000,00	80.000,00	80.000,00	748.000,00
9.600,00	8.000,00	8.000,00	16.000,00	16000,00	32.000,00	32.000,00	299.200,00
511.030,15	411.690,95	411.690,95	823.381,90	823.381,90	1.646.763,80	1.646.763,80	1.5431.243,55

26.000,00	20.000,00	20.000,00	40.000,00	40.000,00	80.000,00	80.000,00	752.000,00
39.000,00	30.000,00	30.000,00	60.000,00	60.000,00	120.000,00	120.000,00	1128.000,00
39.000,00	30.000,00	30.000,00	60.000,00	60.000,00	120.000,00	120.000,00	1128.000,00
19.600,00	14.000,00	14.000,00	28.000,00	28.000,00	56.000,00	56.000,00	529.200,00
14.000,00	10.000,00	10.000,00	20.000,00	20.000,00	40.000,00	40.000,00	378.000,00
39.000,00	32.500,00	32.500,00	65.000,00	65.000,00	130.000,00	130.000,00	1215.500,00
9.000,00	7.500,00	7.500,00	15.000,00	15.000,00	30.000,00	30.000,00	280.500,00
42.000,00	35.000,00	35.000,00	70.000,00	70.000,00	140.000,00	140.000,00	1309.000,00
227.600,00	179.000,00	179.000,00	358.000,00	358.000,00	716.000,00	716.000,00	6720.200,00

المصدر من اعداد الطلبة

تحليل توقعات المبيعات لعام 2021 :

نلاحظ ان وتيرة المبيعات لن تكون مستقرة ففي كل فترة معينة لها خصوصية وابعاد اقتصادية واجتماعية وحتى

طبيعية :

1-المرحلة الاولى (شهر فيفري و شهر مارس) : نلاحظ في هذه الفترة الزمنية ان المبيعات نصل ذروتها و

ذلك لخلو الفترة من التأثيرات السلبية التي تقلص حجم المبيعات .

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

2- المرحلة الثانية (من شهر نوفمبر الى شهر جانفي) : تشهد هذه الفترة انخفاض طفيف للمبيعات و

ذلك لدخول معظم المنتحين و المستوردين في عملية الجرد مما يسبب تذبذب في التوزيع و توفير السلع .

3- المرحلة الثالثة (شهر سبتمبر و أكتوبر) : مرحلة الخريف ستنخفض اكثر المبيعات و هي فترة استئناف

العمل من طرف الاطباء بعد العطل الصيفية و اعادة ترتيب المواعيد .

4- المرحلة الرابعة (شهر ماي شهر جوان شهر افريل) : نلاحظ في هذه الفترة هي فترة متخبطة نوعا ما

بسبب شهر رمضان في شهر افريل و بداية موسم الحرارة التي تسبب تخوف من طرف المريض و الطبيب في

اجراء العمليات

5- المرحلة الخامسة (شهر جويلية و شهر اوت) : هنا تنقلص وتيرة البيع نظرا للحرارة

العالية التي تشهدها مدينة بسكرة و هي ايضا فترة العطلة السنوية مما يؤثر في صيرورة

النشاط كما يقبل على العمليات الجراحية الا الحالات الاستعجالية التي لا تتحمل التأجيل.

الجدول رقم (04) توقعات المبيعات لخمس سنوات من النشاط 2021-2025

Les années	2021	2022	2023	2024	2025	Le total
Le chiffre d'affaire	22 151 000,00	23 036 000,00	23 700 500,00	47 401 000,00	94 802 000,00	211 090 500,00

المصدر: من اعداد الطالبة .

نلاحظ نمو بسيط للمبيعات في الثلاث سنوات الاولى بينما السنتين التاليتين فالمبيعات هنا ستتزايد اضعاف ما

كانت عليه , ذلك لعوامل مبررة اقتصاديا في قطاع الرعاية الصحية لمدينة بسكرة وهي افتتاح العديد من

الستشفيات الخاصة التي هي في طور الانجاز والتي سبق لنا ذكرها سابقا.

المبحث الثالث : المخطط التقني والتنظيمي للمؤسسة.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

في هذا الجزء من الخطة يتم تحديد احتياجات المشروع من رأسمال و موارد بشرية مع تحديد مسؤولياتها و تكلفتها مع تحديد الهيكل التنظيمي للمشروع .

المطلب الاول : احتياجات المشروع من الموارد البشرية.

الفرع الاول : تقديرات الاجور السنوية .

الجدول رقم (05) : الاحتياجات التقديرية من الموارد البشرية و اجورهم .

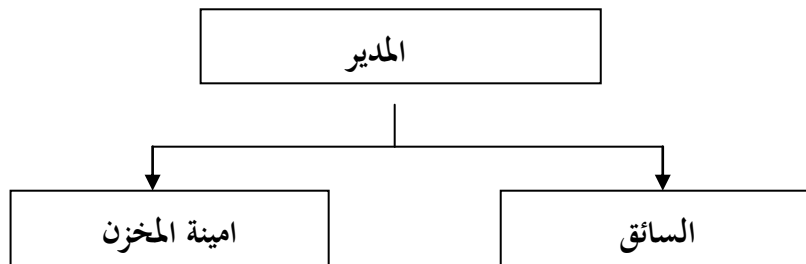
الاجر السنوي	الاجر الخام	مساهمة صاحب المشروع	نوعية العقد CTA	الكفاءة	المنصب
360.000,00 DA	30.000,00 DA	30.000,00 DA	-	ماستر 2 مقاولاتية	صاحب المشروع
84.000,00 DA	25.000,00 DA	7.000,00 DA	18.000,00 DA	علوم اقتصادية	امينة مخزن
84.000,00 DA	25.000,00 DA	7.000,00 DA	18.000 ,00 DA	رخصة سياقة	سائق
528.000,00 DA			مجموع الاجر السنوي :		

المصدر : من اعداد الطالبة

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي للمشروع .

يبرز الهيكل التنظيمي تقسيم الاعمال و تسلسل السلطة و الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمشروع :

الشكل رقم (06) : الهيكل التنظيمي للمشروع



الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

المصدر : من اعداد الطالبة .

مساحة وموقع المشروع:

يجب أن لا تقل مساحة المحل الواقع عليه الإختيار عن 25 متر مربع بالإضافة إلى أنه يجب توافر مخزن لتخزين البضائع به بحيث يتم السحب منها لتشغيل المحل. هذا وبالنسبة لموقع المحل فإنه يفضل أن يكون في منطقة بها مستشفيات وعيادات خاصة وكذلك يجب أن يكون في المخزن في طابق أعلى من المحل أو بالقرب منه لضمان سرعة توفير المستلزمات الطبية في المحل.

مساحة المخزن من الممكن أن تكون 60 متر وأن يكون جيد التهوية وخالي من الحشرات والقوارض لتجنب تخريب المستلزمات الطبية وكذلك يراعي أن يكون مؤمن بالكامل ضد السرقة وكذلك يجب أن يكون بعيد عن أي مصدر للغاز أو التيار الكهربائي أو النيران لخفض نسبة حدوث كارثة يجب وضع مطفئة للحريق في أنحاء المخزن وكذلك أجهزة إنذار وكاميرات مراقبة ففي ذلك مصلحة كبيرة وحماية للمخزن والبضائع المتواجدة به.

كيفية ترخيص المخزن:

يجب أن تستوفي جميع الشروط التي سوف تقدم إلى الجهة المختصة من:

- ✓ صورة من عقد الإيجار.
- ✓ خريطة مساحة للمحل.
- ✓ شهادة من الضرائب العقارية بالقيمة الإيجارية للمحل.
- ✓ رسم هندسي للمحل (أصل + 03 صور).
- ✓ ما يفيد سداد التأمينات الإجتماعية.
- ✓ شهادات صحية للعاملين بالمحل.
- ✓ صورة من البطاقة الضريبية بعد الإطلاع على الأصل.
- ✓ سداد رسم التفتيش السنوي.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

✓ المعاينة من قبل التفتيش الصيدلي.¹

الفرع الثالث : تحديد مهام العمال

- صاحب المشروع : هو المسير المباشر للمشروع من مهامه مايلي :
 - تسطير الاهداف الاستراتيجية .
 - مراقبة التسيير وتأطير سيرورة الاعمال .
 - الاشراف المباشر على جميع العمال .
 - المسؤول الاول على العلاقات العامة .
 - تحصيل المستحقات من الزبائن .
- امينة المخزن : مهامها كثيرة منها :
 - المسؤولة المباشرة عن المخزن .
 - ترتيب السلع على الرفوف
 - تجهيز الطلبيات للزبائن .
 - مسؤولة عن عملية الجرد .
 - تسجيل حركة المدخلات والمخرجات في سجل يومي، وفي برامج excel، وعلى لوائح الرفوف .
- السائق : تتعدد مهامه ايضا:
 - شحن الطلبيات المتوجهة نحو الزبون .
 - نقل الطلبيات الى الزبون .
 - تسليم وصل الاستيلاء للزبون .
 - المسؤول عن صيانة سيارة الشحن

¹ الموقع : [http:// www.ech-chaab.om/ar](http://www.ech-chaab.om/ar) ، التاريخ: 2020/08/29، الساعة: 04:16.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

المطلب الثاني : الاحتياجات المالية للمشروع

الجدول رقم (06) : رأس المال العامل للمشروع

التكلفة	البيان
15.609.254,00 DA	التكلفة السنوية للتمويل
586.080,00 DA	الرواتب و الاجور السنوية
200.000,00 DA	الاجبار السنوي
15.867.934,00 DA	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة

الجدول رقم (07) : رأس المال الثابت للمشروع

التكلفة	البيان
2.000.000 ,00 DA	وسيلة النقل (السيارة)
160.000 ,00 DA	تجهيزات مكتبية
100.000 , 00 DA	تهيئة البناء
60.000 , 00 DA	تأمينات و اشتراكات الضمان الاجتماعي
30.000 , 00 DA	فواتير كهرباء , هاتف.....
50.000 , 00 DA	مصاريف مالية اخرى
2.400.000 , 00 DA	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة .

الجدول رقم (08) : رأسمال المشروع

المبلغ	البيان
2.400.000 , 00 DA	الاصول الثابتة
15.867.934 , 00 DA	رأس المال العامل
18.009.254 , 00 DA	اجمالي رأس المال

المصدر : من اعداد الطالبة

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

قدر رأس مال المشروع ب : 18.009.254 , 00 DA .

المبحث الرابع : المخطط المالي للمشروع.

في هذا الجزء من الخطة نقوم بدراسة الهيكل المالي للمشروع على ضوء مصادر التمويل المتاحة و البيانات التي

افرزتها الدراسة التسويقية و الفنية للمشروع .

المطلب الاول : الهيكل التمويلي للمشروع .

الجدول رقم(09) : الهيكل التمويلي للمشروع

المبلغ	النسبة المئوية	البيان
180.092,54 DA	1 %	المساهمة الشخصية
5.222.683,66 DA	29 %	قرض ansej
12.606.477,80 DA	70 %	قرض البنك
18.009.254,00 DA	100 %	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة

الفرع الاول : استهلاك القرض البنكي.

جدول رقم (10) : استهلاك القرض الممنوح من طرف البنك

اسم المقرض : البنك	مبلغ القرض 18.009.254, 00			
فترة السماح : 3 سنوات	معدل الفائدة: 0%			
مدة التسديد : 5 سنوات	فترات التسديد : كل سداسي			
فترات التسديد	رأس المال المتبقي	مبلغ	القيمة المسددة لرأس المال	المبلغ الكلي المسدد
30/06/2021	12 606 477,80	%0	1 260 647,78	1 260 647,78
01/12/2021	11 345 830,02	%0	1 260 647,78	2 521 295,56
30/06/2022	10 085 182,24	%0	1 260 647,78	3 781 943,34
01/12/2022	8 824 534,46	%0	1 260 647,78	5 042 591,12

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

6 303 238,90	1 260 647,78	%0	7 563 886,68	30/06/2023
7 563 886,68	1 260 647,78	%0	6 303 238,90	01/12/2023
8 824 534,46	1 260 647,78	%0	5 042 591,12	30/06/2024
10 085 182,24	1 260 647,78	%0	3 781 943,34	01/12/2024
11 345 830,02	1 260 647,78	%0	2 521 295,56	30/06/2025
12 606 477,80	1 260 647,78	%0	1 260 647,78	01/12/2025

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثاني : اهتلاك القرض الممنوح من طرف وكالة ANSEJ.

الجدول رقم (11) : اسهتلاك القرض الممنوح من طرف وكالة ANSEJ

اسم المقرض : وكالة ansej		مبلغ القرض 5222683,66, 00		
فترة السماح : 8 سنوات		معدل الفائدة: %0		
مدة التسديد : 5 سنوات		فترات التسديد : كل سداسي		
فترات التسديد	رأس المال المتبقي المستحق	مبلغ فائدة الفترة	القيمة المسددة لرأس المال	المبلغ الكلي المسدد
30/06/2021	5 222 683,54	%0	522 268,35	522 268,35
01/12/2021	4 700 415,19	%0	522 268,35	1 044 536,70
30/06/2022	4 178 146,84	%0	522 268,35	1 566 805,05
01/12/2022	3 655 878,49	%0	522 268,35	2 089 073,40
30/06/2023	3 133 610,14	%0	522 268,35	2 611 341,75
01/12/2023	2 611 341,79	%0	522 268,35	3 133 610,10
30/06/2024	2 089 073,44	%0	522 268,35	3 655 878,45
01/12/2024	1 566 805,09	%0	522 268,35	4 178 146,80
30/06/2025	1 044 536,74	%0	522 268,35	4 700 415,15
01/12/2025	522 268,39	%0	522 268,35	5 222 683,50

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

المصدر : من اعداد الطالبة

المطلب الثاني : القوائم المالية .

الفرع الاول : الميزانية الافتتاحية للمشروع .

الجدول رقم (12) : الميزانية الافتتاحية للمشروع

المبلغ	الخصوم	الحساب	المبلغ	الاصول	الحساب
180.092.54 DA	رأس المال	101	5.000.00,00	مصاريف	203
12.606.477.8	الخاص	164	DA	اعدادية	53
DA	قرض البنك	168		الصندوق	512
5.222.683.60	قرض		6.504.6267,00	البنك	
DA	ANSEJ		DA		
			6.504.627,00		
			DA		
18.009.254 ,00	المجموع :		18.009.254,00	المجموع :	
DA			DA		

المصدر : من اعداد الطالبة .

الفرع الثاني : الموازنة العامة

الجدول 13: جدول الموازنة العامة

2025	2024	2023	2022	2021	البيان
94 802 000 ,00	47 401 000 ,00	23 700 500,00	23 036 000,00	22 151 000,00	قيمة المبيعات
19 492 000,00	19 226 200,00	18 960 400,00	18 428 800,00	17 720 000,00	قيمة المشتريات المستهلكة
75 310 000,00	28 174 800,00	4 740 100,00	4 607 200,00	4 431 000,00	الهامش الخام
757 421,28	750 103,20	742 785,12	738 491,04	368 928,00	الاجور السنوية

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

264 000,00	240 000,00	240 000,00	180 000,00	180 000,00	الايجار السنوي
452 000,00	452 000,00	452 000,00	452 000,00	452 000,00	اهتلاكات السنوية
85 000,00	82 000,00	79 000,00	73 000,00	70 000,00	كهرباء و ماء
60 000,00	60 000,00	60 000,00	60 000,00	60 000,00	تأمينات
معفى	معفى	معفى	معفى	معفى	ضرائب TAP
50 500,00	50 500,00	50 500,00	معفى	معفى	مصاريف مالية
1 668 921,28	1 634 603,20	1 624 285,12	1 503 491,04	1 130 928,00	مجموع التكاليف المختلفة
73 641 078,72	26 540 196,00	3 115 814,88	3 103 708,96	3 300 072,00	الربح الخام
0,77678824	0,559907951	0,131466209	0,134732981	0,148942302	نسبة الارباح

المصدر : من إعداد الطالبة.

- من خلال جدول الموازنة العامة نلاحظ نمو بسيط للمبيعات في الثلاث سنوات الاولى بينما السنتين التاليتين فالمبيعات هنا ستتزايد اضعاف ما كانت عليه، ذلك لعوامل مبررة اقتصاديا في قطاع الرعاية الصحية لمدينة بسكرة وهي افتتاح العديد من المستشفيات الخاصة التي هي في طور الانجاز والتي سبق لنا ذكرها سابقا، اما عن نسبة الارباح فهي تحافظ على وتيرة معينة هي الاخرى الثلاث سنوات الاولى بعدها ستتضاعف.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

الفرع الثالث : جدول حسابات النتائج

الجدول 14: جدول حسابات النتائج

Autre capitaux propres- Report à nouveau	0	3 299 072	3 103 708	3 115 814	3 171 946
TOTAL-I-	3 479 072	6 582 780	6 399 522	6 467 760	6 556 024
PASSIF NON COURANT					
Emprunts dettes financières					
Impôts (différés et provisionnés)	17 820 000	17 820 000	17 820 000	17 820 000	17 820 000
Autres dettes non courants					
TOTAL-II-	17 820 000	17 820 000	17 820 000	17 820 000	17 820 000
PASSIF COURANT					
Fournisseurs et comptes rattachés					
Impots					
Autres dettes	368 928				
Trésorerie passif					
TOTAL-III-	368 928				
TOTAL (I+ II + III)	21 668 000	24 402 780	24 219 522	24 287 760	24 376 024

التقييم المالي للمشروع :

- فترة استرداد المشروع : قيمة الاستثمار المبدئي / متوسط التدفقات النقدية السنوية .
- $4 = 42.217.900 / 18.009.254$

من خلال الحسابات السابقة يتضح لنا ان فترة استرداد الاستثمار هي 4 سنوات .

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل المراحل المختلفة التي يجب التطرق لها لانجاز مخطط اعمال لتجسيد مشروع تجارة المواد و المستهلكات الطبية في مدينة بسكرة كنا قد قدمنا هيكل تفصيلي للسوق في ولاية بسكرة للمواد والمستهلكات الطبية ذلك بتقديم النشطاء من منافسين وعملاء الى حجم التعاملات والاستراتيجية التسويقية بكل العناصر اللازمة لها من شعار وترويج حيث ركزنا على الجانب التسويقي لاهميته في بناء اي دراسة ايضا، بعدها انتقلنا الى الجانب التقني الذي وضع لنا خارطة احتياجات المشروع ثم المخطط المالي الذي يعتبر الخط الفاصل في مدى جدوى اي مشروع فمن خلال القواعد المحاسبية نستطيع القول عن هذا أو ذاك المشروع انه ناجح .

الخاتمة

خاتمة:

لقد تمحورت دراستنا على مخطط الأعمال بجانبه النظري والتطبيقي ومدى مساهمته في إنشاء المشاريع وبلورة الفكرة إلى فعل مرغوب في تجسيده على أرض الواقع، وذلك بدراسة جميع المخططات التي تتعلق بنشاط وجوانب المؤسسة فنجد أن المخطط الإنتاجي الذي يبرز طريقة الإنتاج ومتطلبات المشروع من إحتياجات مادية (آلات ومعدات)، والمخطط التنظيمي الذي يحدد الحاجات البشرية من يد عاملة وتكلفتها إلى المخطط التسويقي الذي يحدد الحصة السوقية وحجم الطلب على المنتج والجمهور المرغوب فيه. وصولاً إلى المخطط المالي الذي يساعد على تحديد إحتياجات المشروع من أموال وكيفية الحصول عليها وتوزيعها توزيعاً مناسباً على إحتياجات المشروع وهذا كله تقديرات لمدة ست سنوات. ويفشل المشروع إذا لم ينفذ المخطط بشكل ملائم حيث يسمح بمخطط العمال بتفادي أي تأثير سلبي على المشروع.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. الكتب:

- 1- ابراهيم مُجّد سعيد بدران، الريادة الإبداع في إنشاء المشاريع، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن.
- 2- أحمد غازي أنيس، خطة العمل لإنطلاقة ناجحة، مكتب العبيكان للنشر، ط1، الرياض- السعودية، 2005.
- 3- إدارة التسويق أفكار و توجيهات جديدة، دار فاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان- الأردن، 2013.
- 4- بشير العلاق، التخطيط التسويقي مفاهيم و تطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان- الأردن، 2008.
- 5- بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن، 2008.
- 6- جدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2010.
- 7- حسين اليحتي و آخرون، تحليل و تقييم المشاريع، الشركة العربية المتحدة للنشر و التوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، بدون طبعة، مصر، 2009.
- 8- زياد رمضان، محمود الخلاليلة، التحليل و التخطيط المالي، الشركة العربية المتحدة للنشر و التوريدات، ط1، مصر 2013.
- 9- طاهر محسن منصور الغالي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، ط1، عمان-الأردن، 2009.
- 10- عصام الدين أمين أبو علقة، التسويق (المفاهيم الإستراتيجيات) النظرية و التطبيق، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، ج1، الإسكندرية، مصر، بدون سنة.
- 11- غسان قاسم داود اللامي، مُجّد الصيرفي: الإدارة الصناعية، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، ط1، الإسكندرية - مصر، 2005.
- 12- فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار مُجّد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1 عمان-الأردن، 2006.
- 13- يورك برس، علم نفسك بالطريقة المثلى في 24 ساعة خطط الأعمال التجارية، الشركة المصرية العالمية لولوجمان للنشر، الطبعة العربية، مصر، 2003.

2. المقالات:

- 1- برحومة عبد الحميد، بوظرفة صورية، دور نظام المعلومات في إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال بالمؤسسة، الأيام الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة والإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجد خيضر بسكرة، 19/18/17 أبريل 2012.
- 2- لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر، الأيام الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة والإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجد خيضر بسكرة 19/18/17 أبريل 2012.

3. المواقع الإلكترونية:

http:// elmihwar.com -1

http://small-project.org -2

3- الموقع : http:// www.ech-chaab.om/ar ، التاريخ: 2020/08/29، الساعة: 04:16.

4- الوكالة الوطنية للاستثمار

4. مصادر أجنبية:

- 1) Alain fayolle, entrepreneuriat apprendre à entreprendre, directeur général EM lyon DUNO, paris,2004,p292.
- 2) Alain fayolle, op

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
42	ملخص مشروع بيع المواد والمستلزمات الطبية	1
48-47	تشخيص المحيط الداخلي والخارجي l'analyse swot	2
56-51	توقعات المبيعات للسنة الأولى من النشاط 2021	3
57	توقعات المبيعات لخمس سنوات من النشاط 2021- 2025	4
58	الإحتياجات التقديرية من الموارد البشرية وأجورهم	5
62-61	رأس المال العامل للمشروع	6
62	رأس المال الثابت للمشروع	7
62	رأس مال المشروع	8
63	الهيكل التمويلي للمشروع	9
64-63	إستهلاك القرض الممنوح من طرف البنك	10
64	إستهلاك القرض الممنوح من طرف وكالة ANSEJ	11
65	الميزانية الإفتتاحية للمشروع	12
66-65	الموازنة العامة	13
67-66	النتائج العامة	14

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
59	هيكل تنظيمي	01

فهرس المحتويات:

الصفحة	فهرس المحتويات	الرقم
أ	مقدمة	01
الإطار المنهجي		
14	أولاً: الإشكالية	02
14	ثانياً: أسباب إختيار الموضوع	03
14	ثالثاً: أهمية الدراسة	04
15	رابعاً: منهج البحث	05
الإطار النظري للدراسة		
الفصل الأول: الاطار النظري		
المبحث الأول: مدخل نظري لمخطط الأعمال		
20-17	المطلب الأول: مفهوم وخصائص مخطط الأعمال	06
32-20	المطلب الثاني: العناصر الأساسية لمخطط الأعمال	07
المبحث الثاني: واقع الإستثمار في قطاع الرعاية الصحية		
35-32	المطلب الأول: هيكل السوق الجزائرية للإستثمار في قطاع الصيدلة	08
36-35	المطلب الثاني: تحديات الإستثمار في سوق المواد الشبه صيدلانية	09
38-36	المطلب الثالث: متطلبات مشروع تصنيع وبيع المواد شبه صيدلانية	10
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدراسة مشروع بيع المستهلكات الطبية بالجملة والتجزئة		
المبحث الأول: ملخص المشروع		
42-41	المطلب الأول: تقديم المشروع	08
43-42	المطلب الثاني: فكرة المشروع وتحليلها	09
43	المطلب الثالث: الشكل القانوني للمشروع	10
المبحث الثاني: المخطط التسويقي		
44-43	المطلب الأول: الدراسة التسويقية	11
49-44	المطلب الثاني: المزيج التسويقي	12

58-49	المطلب الثالث: تحليل توقعات المبيعات	13
المبحث الثالث: المخطط التقني و التنظيمي للمؤسسة .		
61-58	المطلب الأول: إحتياجات المشروع من الموارد البشرية.	14
62-61	المطلب الثاني: الإحتياجات المالية للمشروع	15
المبحث الرابع: المخطط المالي للمشروع .		
64-62	المطلب الأول: الهيكل التمويلي للمشروع	16
67-65	المطلب الثاني: القوائم المالية .	17
68	خاتمة	18
70-69	قائمة المراجع	19
75	فهرس الجداول	20
76	فهرس الأشكال	21
78-77	فهرس المحتويات	22