



الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المعهد العالي لإدارة الأعمال

## دراسة الجدوى الاقتصادية لإنشاء مركز الأمل الطبي

Feasibility study for establishing an

### AlAmal Medical Center

بحث أعدد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

الإدارة التنفيذية - الدورة العاشرة - اختصاص إدارة مالية

إعداد الطالبة

**لمى أحمد معين الحسن**

إشراف الدكتور

**د. منال الموصلي**

العام الدراسي: ٢٠٢١ - ٢٠٢٢

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم  
"وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا"

إلى داعمتي وسندي و يقيني وراحتي وبهجتي وسكينتي وملاذي الآمن،  
كم قطعة قماش حكتي بخيوطٍ منسوجة من قلبك لتلبسيني لباس العز  
والتفوق، يا من بها أعلو وعليها أرتكز، ها أنا الآن أهديك الثمرة التي  
هي من شجرة حبك، فليعلم العالم أن هذه الثمرة أينعت فكرة مركز حمل  
اسمك الذي أفتخر به ....

### أمي الحبيبة.. أمل مشخص

إلى صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير، يا من أحمل اسمه بكل  
افتخار، يا من أعتز كلما ذكرني أحدهم وقرن اسمي باسمك، ويكفيني  
فخراً أنني ابنتك.. ربيتي على حب العلم منذ الصغر، وها أنت ذا تحصد  
الثمرة .....

### والدي العزيز .. أحمد معين

يا من خطى معي أول سلالم النجاح في رسالتي، حين مسكت يدي شعرتُ  
بالقوة والنجاح، ثقتك بقدرتي تاجٌ على رأسي فأنت جزءٌ من هذا النجاح،  
دمت لي سنداً وعزاً.....

### أخي وسندي .. فراس

إلى فاكهة الحياة، والحب المملوء بالشغب الجميل، شريكة فرحي  
وحزني، عزوتي في الحياة ....

### أختي وعزوتي .. إيناس

حيث خطوت أولى خطوات العمل الإنساني، وتعلمت العطاء بلا حدود،  
وحب الخير للآخرين، في مكاني المفضل، حيث الحضن الذي سند  
فكرتي، وجعل هدفي هدفه، إليك اهدي هذا العمل .. جمعية حقوق الطفل

إلى الذي علمنا معنى العطاء، إلى الذي دعمني وشجعني ومنحني الثقة لأقوم بهذا العمل، لم تكن يوماً إلا السند الذي لم يبخل بتقديم كل المساعدة والدعم، دمت لجمعيتنا خير مصدر للعطاء، ولا زلت كل يوم من الخير ودوام الصحة والتألق في مزيد.....

**الأستاذ الفاضل هيثم سلطه جي**

إلى من ورغم شقاوتهم ينشرون البسمة والضحكات في المنزل...يا من يعبثون بأشياء فتزيد دقات قلبي حباً لهم...فكلما غرّدت ضحكاتهم أينع الأمل في قلبي.....

**بكر، عبد القادر، أحمد، أمل، مصطفى، ألى، ألى**

## الشكر والتقدير

بعد أن وفقني الله في إخراج هذا العمل لا يسعني إلا أن أقدم شكري وعظيم امتناني للدكتورة التي قامت بالإشراف على مشروعى هذا فكان لتوجيهاتها المستمرة ونصائحها الأثر الكبير في إخراج هذا المشروع.

### الدكتورة منال موصلي

كما أتوجه بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة على دعمهم وخبراتهم ونصائحهم وتفضلهم بالموافقة على مناقشة هذا المشروع وعلى قراءته وتقييمه.

### الدكتور راجب الغصين والدكتور ياسر كفا

كما لا يفوتني تقديم الشكر والامتنان لإخوتي وأصدقائي المحبين الذين لم يتوانوا لحظة في حب الخير لي ... فأدام الله عليهم سوابغ النعم، وأكرمنا بالمزيد من الود والمحبة...

أنس، ليلاس، غفران، ميس، ردينة

كما أتقدم بالشكر لكل من ساهم في نجاح هذه الدراسة ومدّني بالمعلومات  
القيّمة وقدم لي يد العون في علمه وعطائه ..

المهندس راتب شحرور – رئيس بلدية عربين

المهندس مصطفى شولح – رئيس جمعية الصحة في عربين

الأستاذ أنور الشيخ قويدر – مدير شركة الأحلام

المهندس كريم الحسيني

المهندس حمدي أحمد حمود

.... وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت ...

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الجدوى الاقتصادية من إنشاء مركز الأمل الطبي لتقديم خدمات طبية شاملة ذات جودة عالية وبأسعار منخفضة في منطقة عربين التي تخدم المناطق المحيطة بها (زملكا، كفر بطنا، حموريه، زيدين، حزة، جسرين، بيت سوا، مديرة، مسرابا) حيث يعيش حوالي 200,000 نسمة، الغالبية منهم من النساء والأطفال. ولتحقيق هدف الدراسة والوصول للقرار الصحيح تم توظيف كل من المعايير الآتية:

فترة استرداد رأس المال، العائد على رأس المال المستثمر، صافي القيمة الحالية، معدل العائد الداخلي ودليل الربحية المعدل.

كما تم إجراء دراسة الحساسية للمشروع المراد استثماره.

توصلت الدراسة إلى وجود جدوى من هذا المشروع في ضوء الافتراضات التي تم وضعها من قبل الباحثة. اختتمت الدراسة بتوصية بإنشاء مركز الأمل الطبي.

## الكلمات المفتاحية:

جمعية حقوق الطفل، مركز طبي، قطاع الصحة، عيادة، معيار فترة الاسترداد، مؤشر دليل الربحية، مؤشر متوسط العائد على رأس المال المستثمر، مؤشر صافي القيمة الحالية، مؤشر العائد الداخلي، تحليل swot.

## Abstract

This research aimed to analyse the economic feasibility of establishing Al-Amal Medical Center that provides comprehensive medical services with high quality and at low prices in Erbin area, which serves the surrounding areas Zamalka, KafrBatna, Hammouriyeh, Zebdine, Hazza, Jisreen, Beit Sawa , Madira and Mesraba, that is a home to about 200,000 citizens, the majority of them are women and children.

To achieve the objective of this study, several indicators were taken into consideration, including the capital payback period, the return on investment, the net present value, the internal rate of return and the adjusted profitability indicator. In addition to that, a sensitivity study was conducted for the project that we aim to establish.

Moreover, this study figured out that there is a feasibility of this project in light of the assumptions made by the researcher. At the end,

this study concluded a recommendation to establish Al-Amal Medical Center.

### **Key Words:**

Child Rights Society, medical center, health sector, Clinic, Payback Period, Return on Investment, Net Present Value, Profitability Index, Internal Rate of Return, SWOT analysis.

## الفهرس

A.....	ملخص الدراسة
B.....	ABSTRACT
C.....	الفهرس
G.....	فهرس الجداول
H.....	فهرس الأشكال
1.....	1-1 المقدمة
1.....	1-1 مشكلة الدراسة
2.....	2-1 أهمية الدراسة
2.....	3-1 أهداف الدراسة
2.....	4-1 مبررات الدراسة
3.....	5-1 منهج الدراسة
3.....	6-1 مصادر جمع المعلومات
3.....	7-1 خطوات الدراسة
4.....	2-دراسة الجدوى الاقتصادية لمركز الأمل الطبي
4.....	1-2 الدراسة القانونية
4.....	1-1-2 الشكل القانوني لمركز الأمل الطبي
5.....	2-1-2 شروط ترخيص مركز طبي
5.....	3-1-2 الأوراق المطلوبة للتقدم لترخيص مركز طبي خاص
6.....	4-1-2 الشروط الهندسية الإنشائية لترخيص المركز الطبي
7.....	2-2 الدراسة التسويقية
7.....	1-2-2 مقدمة



- 2-2-2 وصف مركز الأمل الطبي ..... 7
- 3-2-2 تقدير الطلب ..... 7
- 4-2-2 العوامل المؤثرة في العرض والطلب على الخدمات الطبية..... 8
- 1-4-2-2 عدد السكان..... 8
- 2-4-2-2 أسعار الخدمات الطبية..... 9
- 3-4-2-2 تقلبات الأسعار..... 9
- 4-4-2-2 دخل الفرد..... 9
- 5-2-2 أسعار الخدمات الطبية التقديرية لمركز الأمل الطبي ..... 10
- 6-2-2 المنافسين ..... 11
- 7-2-2 تحليل SWOT ..... 12
- 3-2 الدراسة الفنية ..... 15
- 1-3-2 موقع المشروع..... 15
- 2-3-2 مساحة مركز الأمل الطبي..... 15
- 3-3-2 التوسع المستقبلي ..... 16
- 4-3-2 الأقسام الرئيسية لمركز الأمل الطبي..... 16
- 5-3-2 تقدير احتياجات مركز الأمل الطبي ..... 19
- 1-5-3-2 احتياجات المركز من الآلات والمعدات..... 19
- 2-5-3-2 احتياجات المركز من المستهلكات الطبية..... 22
- 3-5-3-2 احتياجات المركز من الموارد البشرية..... 25
- 6-3-2 الجدول الزمني للمشروع..... 26
- 7-3-2 الخدمات الطبية المقدمة في مركز الأمل الطبي..... 27
- 4-2 الدراسة الاجتماعية والبيئية ..... 29
- 1-4-2 الآثار الاجتماعية الإيجابية ..... 29
- 2-4-2 الآثار الاجتماعية السلبية ..... 29

- 30..... 1-2-4-2 مخاطر الحماية
- 31..... 2-2-4-2 المخاطر البيئية
- 31..... 3-2-4-2 المخاطر الزمنية
- 32..... 4-2-4-2 المخاطر المالية
- 32..... 3-4-2 أعداد المرضى المتوقعين
- 34..... 5-2 الدراسة المالية
- 34..... 1-5-2 مصادر التمويل
- 34..... 2-5-2 نسب إشغال مركز الأمل الطبي
- 34..... 3-5-2 إيرادات مركز الأمل الطبي
- 35..... 1-3-5-2 العام الأول من افتتاح مركز الأمل الطبي
- 35..... 2-3-5-2 العام الثاني من تشغيل مركز الأمل الطبي
- 36..... 3-3-5-2 العام الثالث من تشغيل مركز الأمل الطبي
- 36..... 4-3-5-2 العام الرابع من تشغيل مركز الأمل الطبي
- 36..... 5-3-5-2 العام الخامس من تشغيل مركز الأمل الطبي
- 39..... 4-5-2 تكاليف مركز الأمل الطبي
- 40..... 1-4-5-2 التكاليف الاستثمارية
- 40..... 1-1-4-5-2 مبنى مركز الأمل الطبي
- 40..... 2-1-4-5-2 سيارات
- 40..... 3-1-4-5-2 الأجهزة الطبية
- 41..... 4-1-4-5-2 المعدات الطبية
- 42..... 5-1-4-5-2 تجهيزات العيادات
- 42..... 6-1-4-5-2 تجهيزات مكتبية
- 44..... 7-1-4-5-2 تجهيزات أخرى
- 44..... 2-4-5-2 التكاليف التشغيلية

49.....	3-4-5-2 التكاليف الإدارية والعمومية
49.....	1-3-4-5-2 الرواتب والأجور
52.....	2-3-4-5-2 تكاليف التأسيس
52.....	3-3-4-5-2 تكاليف عمومية
53.....	4-3-4-5-2 تكاليف الصيانة
54.....	5-3-4-5-2 تكاليف استثنائية
54.....	6-3-4-5-2 الاهتلاكات
55.....	3- القوائم المالية
55.....	1-3 قائمة الدخل
55.....	2-3 قائمة التدفقات النقدية
56.....	3-3 المؤشرات المالية
56.....	1-3-3 معيار فترة استرداد رأس المال المستثمر
56.....	2-3-3 معيار متوسط معدل العائد على رأس المال المستثمر
57.....	3-3-3 معيار صافي القيمة الحالية
57.....	4-3-3 معيار دليل الربحية المعدل
57.....	5-3-3 معدل العائد الداخلي
58.....	4- دراسة تحليل حساسية المشروع
58.....	1-4 تحليل الحساسية وفق السيناريو الاول
60.....	2-4 تحليل الحساسية وفق السيناريو الثاني
61.....	5- مرحلة المتابعة والتقييم
63.....	6- النتائج والتوصيات
64.....	المراجع

-

## فهرس الجداول

- جدول رقم (1) ملكية المشروع من الناحية القانونية..... 4
- جدول رقم (2) معلومات موقع مركز الأمل الطبي..... 7
- جدول رقم (3) دراسة الطلب المتوقع للخدمة الطبية المقدمة..... 8
- جدول رقم (4) أسعار الخدمات الطبية المقدمة من قبل المنافسين..... 9
- جدول رقم (5) أسعار الخدمات الطبية الأساسية التقديرية لمركز الأمل الطبي..... 10
- جدول رقم (6) أسعار الخدمات الطبية الإضافية التقديرية لمركز الأمل الطبي..... 10
- جدول رقم (7) معلومات منافسي مركز الأمل الطبي بناءً على الدراسة التسويقية..... 12
- جدول رقم (8) الأقسام الرئيسية ومساحات مركز الأمل الطبي..... 16
- جدول رقم (9) إجمالي مساحات طوابق مركز الأمل الطبي..... 17
- جدول رقم (10) احتياجات مركز الأمل الطبي من الآلات والمعدات..... 19
- جدول رقم (11) احتياجات مركز الأمل الطبي من المستهلكات الطبية..... 22
- جدول رقم (12) احتياجات مركز الأمل الطبي من الموارد البشرية..... 25
- جدول رقم (13) الجدول الزمني لمركز الأمل الطبي..... 26
- جدول رقم (14) خدمات مركز الأمل الطبي المقدمة..... 27
- جدول رقم (15) مخاطر حماية مركز الأمل الطبي..... 30
- جدول رقم (16) المخاطر البيئية لمركز الأمل الطبي..... 31
- جدول رقم (17) المخاطر الزمنية لمركز الأمل الطبي..... 31
- جدول رقم (18) المخاطر المالية لمركز الأمل الطبي..... 32
- جدول رقم (19) أعداد المرضى المتوقعين المستفيدين من خدمات مركز الأمل الطبي..... 33
- جدول رقم (20) نسب إشغال مركز الأمل الطبي..... 34
- جدول رقم (21) الإيرادات السنوية لمركز الأمل الطبي خلال خمس أعوام..... 37
- جدول رقم (22) إجمالي إيرادات مركز الأمل الطبي السنوية..... 39
- جدول رقم (23) الأجهزة الطبية الخاصة بمركز الأمل الطبي..... 40
- جدول رقم (24) المعدات الطبية الخاصة بمركز الأمل الطبي..... 41
- جدول رقم (25) تجهيزات عيادات مركز الأمل الطبي..... 42
- جدول رقم (26) التجهيزات المكتبية لمركز الأمل الطبي..... 43
- جدول رقم (27) التجهيزات الأخرى لمركز الأمل الطبي..... 44
- جدول رقم (28) نسب الزيادة المؤثرة على التكاليف التشغيلية..... 44

- جدول رقم (29) التكاليف التشغيلية لمركز الامل الطبي خلال الخمسة أعوام.....45
- جدول رقم (30) الرواتب والأجور التفصيلي خلال العامين الأول والثاني.....49
- جدول رقم (31) الرواتب والأجور التفصيلي خلال العامين الثالث والرابع.....50
- جدول رقم (32) الرواتب والأجور التفصيلي خلال العام الخامس.....51
- جدول رقم (33) إجمالي الرواتب والأجور و التأمينات الاجتماعية خلال خمسة أعوام.....52
- جدول رقم (34) إجمالي التكاليف العمومية خلال الخمسة أعوام.....53
- جدول رقم (35) إجمالي تكاليف الصيانة خلال الخمسة أعوام.....53
- جدول رقم (36) التكاليف الاستثنائية خلال الخمسة أعوام.....54
- جدول رقم (37) اهتلاك الأصول الثابتة خلال الخمسة أعوام.....54
- جدول رقم (38) إجمالي التكاليف خلال الخمسة أعوام.....54
- جدول رقم (39) قائمة دخل مركز الامل الطبي خلال الخمسة أعوام.....55
- جدول رقم (40) التدفقات النقدية لمركز الامل الطبي خلال الخمسة أعوام.....55
- جدول رقم (41) نتائج المؤشرات المالية لمركز الأمل الطبي.....58
- جدول رقم (42) نسب أعداد المرضى والأسعار للسيناريو الأول.....59
- جدول رقم (43) نتائج المؤشرات المالية بناءً على السيناريو الأول.....59
- جدول رقم (44) نتائج المؤشرات المالية بناءً على السيناريو الثاني.....60

### فهرس الأشكال

- الشكل رقم (1) تحليل SWOT لمركز الأمل الطبي.....14
- الشكل رقم (2) الشكل الافتراضي لمركز الأمل الطبي.....15
- الشكل رقم (3) مسقط الطابق الأرضي لمركز الأمل الطبي.....17
- الشكل رقم (4) مسقط الطابق الأول لمركز الأمل الطبي.....18
- الشكل رقم (5) مسقط الطابق الثاني لمركز الأمل الطبي.....18
- الشكل رقم (6) إجمالي إيرادات مركز الأمل الطبي لخمسة أعوام.....39
- الشكل رقم (7) إجمالي الرواتب والتأمينات لمركز الأمل الطبي لخمسة أعوام.....52

## 1-مقدمة

تعد الخدمات الصحية من أهم الركائز التي تسعى المجتمعات إلى توفيرها في كل مكان، حيث يعد القطاع الصحي واحداً من أكبر القطاعات وأكثرها نمواً على مستوى العالم، كما يعد القطاع الصحي حاجة ملحة، من أجل توفير الخدمات الصحية المختلفة، بالإضافة إلى نشر العوامل الثقافية والسلوكية الصحية.

انطلاقاً من أهمية هذا القطاع، سعت الدول إلى تشجيع الاستثمار في القطاع الصحي وخصوصاً الدول المنخفضة والمتوسطة الدخل، حيث تبرز أهمية الاستثمار في هذا القطاع في مواجهة التحديات التي يعاني منها القطاع الصحي في تلك الدول، كالنقص في البنى التحتية الصحية، وقلّة الموارد، وانخفاض جودة الخدمات الصحية التي تقدمها المستشفيات العامة وغير ذلك من الجوانب الهامة التي لا بد من توفيرها بشكل يتلاءم مع الزيادة السكانية والتوسع العمراني واحتياجات السكان.

بالمقابل، تعتبر القرارات الخاصة بإنشاء مراكز طبية تابعة لجمعيات خيرية من القرارات البالغة الأهمية، خاصةً في ظل المستوى الاقتصادي المتدني، حيث أن عنصر المخاطرة الذي يحمله هذا النوع من القرارات هو الذي يجعل من الضروري دراسته باستخدام أساليب علمية دقيقة، من خلال دراسة الجدوى قبل اتخاذ القرار.

كما ويعتبر اتخاذ قرار لإنشاء مركز طبي في مناطق تقطنها طبقات اجتماعية 75%<sup>1</sup> منها منخفضة الدخل من القرارات الهامة، ويشكل خاص المراكز التابعة والمدعومة من قبل الجمعيات الخيرية.

تكمّن أهمية دراسة جدوى اقتصادية شاملة دقيقة لإنشاء مركز طبي في تلك المنطقة في ما سيقدمه ذلك المركز من منافع صحية من خلال تقديم الخدمات الطبية الشاملة ومنافع اجتماعية من خلال نشر التثقيف والوعي الصحي في المنطقة ومنافع بيئية من خلال الحد من الازدحام على المراكز الصحية الأخرى في المنطقة أو خارجها، وغيرها من المنافع.

## 1-1 مشكلة الدراسة

ظهرت مشكلة الدراسة من خلال عدم وجود مراكز طبية تقدم خدمات شاملة لجميع التخصصات بأسعار رمزية في المنطقة المراد إنشاء المركز فيها والمناطق المحيطة، بالإضافة

<sup>1</sup> رقم تقريبي بناء على مقابلات مع رئيس البلدية ووجهاء المنطقة.

إلى وجود عدد كبير من السكان يقطن هذه المنطقة بحاجة لخدمات شاملة كهذه الخدمات،  
بناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤلات التالية:

هل إنشاء مركز طبي شامل يقدم خدمات صحية ذات جودة عالية وبأسعار رمزية ذو جدوى  
اقتصادية؟

هل إنشاء مركز طبي ونشر التثقيف الصحي في المنطقة ذو جدوى بيئية؟

هل إنشاء مركز طبي يقدم خدمات شاملة في ظل قلة المراكز الموجودة في المنطقة ذو جدوى  
تسويقية؟

هل هناك جدوى مالية من دراسة المعايير المالية وافترض السيناريوهات؟

## 1-2 أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة في تقديم بيانات كافية وشاملة لمتخذي قرار إنشاء مركز الأمل الطبي، في  
منطقة يقطنها طبقات اجتماعية منخفضة الدخل بحاجة إلى خدمات يقدمها هذا المركز والذي سيضم  
متخصصين في جميع المجالات الطبية، كما تبرز أهميته من خلال توظيف أساليب علمية لدراسة هذا  
المشروع.

## 1-3 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى دراسة جدوى اقتصادية من إنشاء مركز طبي في المنطقة يخدم  
القطاع الصحي ضمن منطقة عربين والمناطق المحيطة فيها.

## 1-4 مبررات الدراسة

- الحاجة لوجود مركز يقدم رعاية صحية ذات جودة عالية.
- معرفة احتياجات المركز الطبي ومستلزماته من كافة الموارد.
- دراسة نسبة نجاح المركز على المدى القصير والطويل.
- معرفة الفرص المتاحة لإنشاء المركز وقياس التكاليف واحتياجات المركز المالية.
- توضيح نقاط القوة والضعف والتحديات المتوقعة ووضع خطط لتجاوزها.
- التوصل إلى توصيات فعلية الهدف منها تعزيز دراسات الجدوى قبل إنشاء أي مشروع.
- مساعدة متخذي القرار على اتخاذ قرار مناسب وفق أسس علمية ومنهجية.

## 1-5 منهج الدراسة

سيتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي من خلال توصيف المركز الصحي المراد تنفيذه، وتحليل البيانات المالية ذات الصلة بالمركز.

## 1-6 مصادر جمع المعلومات

تم جمع المعلومات من خلال:

- إجراء مقابلات مع رئيس البلدية ووجهاء المنطقة.
- القيام بجولات ميدانية وزيارات لأهم المشاريع المشابهة والمتواجدة في منطقة عربين بهدف الاطلاع على الأسعار الرائجة للمنافسين.
- البيانات المقدمة من موردي الأجهزة الطبية، والتقنيين العاملين في هذا المجال.
- آراء الخبراء من القسم الهندسي والطبي لمعرفة الأسعار السائدة والخدمات المقدمة ومدى شموليتها وتغطيتها للخدمات المطلوبة.

## 1-7 خطوات الدراسة

أولاً- جمع البيانات وتحليلها لإعداد كل من الدراسات القانونية والتسويقية والفنية والبيئية والاجتماعية.  
ثانياً- إعداد الدراسة المالية تمهيداً لحساب المعايير اللازمة لاتخاذ قرار إنشاء مركز الأمل الطبي.

• معيار فترة استرداد رأس المال المستثمر Payback Period

• معيار متوسط معدل العائد على رأس المال المستثمر ROI

• معيار صافي القيمة الحالية NPV

• معيار دليل الربحية المعدل PI

• معدل العائد الداخلي IRR

ثالثاً: إجراء تحليل الحساسية.

رابعاً: تحليل SWOT

خامساً: مرحلة المتابعة والتقييم.



## 2- دراسة الجدوى الاقتصادية لمركز الأمل الطبي

وهي الدراسة المعمقة لإنشاء مركز طبي شامل متخصص بأسعار رمزية، سيتم دراسة جدوى إنشاء مركز الأمل الطبي لمدة خمسة أعوام، تنقسم إلى عدد من الدراسات النوعية تتناول هذه الدراسات كل الجوانب المرتبطة بقرار إنشاء مركز الأمل الطبي وهي كما يلي:

### 2-1 الدراسة القانونية

سيعتمد المركز في إقامته على مبدأ الشراكة بين جمعية الصحة الخيرية في منطقة عربين (أصحاب الأرض) وبين جمعية حقوق الطفل الخيرية، حيث يقدم الطرف الأول أصول عينية تمثل أرض المركز الطبي وتأهيلها وترخيص المركز)، في حين سيقدم الطرف الثاني التجهيزات الطبية وغير الطبية.

### 2-1-1 الشكل القانوني لمركز الأمل الطبي:

يعتبر مركز الأمل الطبي من الناحية القانونية مركزاً تابع لجمعية حقوق الطفل الخيرية، حيث أن أحد أهداف جمعية حقوق الطفل هو إنشاء مركز طبي، حيث تعود ملكية العقار طبقاً للسجلات العقارية التنظيمية إلى جمعية الصحة الخيرية في منطقة عربين، وهي التي ستقوم بالتراخيص المطلوبة، لذلك سيكون هناك مذكرة تفاهم بين الطرفين لحفظ الحقوق، وسوف يتم توقيع عقد إعاره، أي أن الأرض ستكون عارية لفترة زمنية طويلة الأجل لا تقل عن ٢٥ عام، مقابل تقديم الخدمات الصحية الشاملة بأسعار رمزية لقاطني المنطقة، وسيكون هناك عقد شراكة بين الطرفين يوضح الواجبات والالتزامات العاتقة على الطرفين. وسيكون تقسيم رأس المال بناءً على:

مساهمة جمعية الصحة في رأس المال بناءً على تقديم (مبنى المركز + التراخيص + جهازي غسيل كلى + سيارة إسعاف) بمبلغ (845,000,000 ل.س).  
مساهمة جمعية حقوق الطفل بناءً على تقديم (الأجهزة الطبية + الأصول الثابتة + التكاليف الإجمالية لتشغيل المركز) بمبلغ (1,204,489,420 ل.س).

وعليه تم تقسيم نسبة رأس المال كما هو موضح من خلال الجدول التالي:

### جدول رقم (1) ملكية المشروع من الناحية القانونية

#	الاسم	نوع المساهمة	حصة التأسيس
1	جمعية الصحة الخيرية في منطقة عربين	مساهمة عينية (الأرض + التراخيص)	41%
2	جمعية حقوق الطفل	مساهمة أجهزة ومعدات طبية + تكاليف العام الأول	59%

المصدر إعداد الباحثة بناءً على مساهمة كل طرف في رأس المال

ملاحظة: بناءً على قانون الضريبة على الدخل رقم 24 لعام 2003، الهيئة العامة للضرائب والرسوم، إن الجمعيات الخيرية السورية واتحاداتها معفاة من رسوم الطوابع والرسوم والضرائب المالية والعقارية والبلدية على اختلاف أنواعها بموجب القانون رقم 22 تاريخ 1974 / 4 / 20 مع الإشارة إلى أن هذه الجمعيات إذا ما استثمرت أية فعالية تخضع للضريبة مثل فتح مدارس فإن أرباح هذه الفعاليات معفاة من ضريبة الدخل بموجب القانون المذكور.

## 2-1-2 شروط ترخيص مركز طبي:

يقدم طلب لترخيص المركز الطبي إلى وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل مذكور فيه اسم الجمعية وتاريخ إشهارها ومهامها ويذكر فيه المكان المراد إحداث المركز فيه والمنطقة والعقار. تدرس وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الطلب وتحيله بدورها إلى مديرية الصحة في المحافظة المعينة مع بيان رأيها الصريح.

يتم دراسة الطلب من قبل مديرية الصحة / دائرة المستشفيات فيها /  
ويعطى الموافقة المبدئية للبدء بالعمل على تجهيز البناء وفق شروط وزارة الصحة.

## 2-1-3 الأوراق المطلوبة للتقدم لترخيص مركز طبي خاص:<sup>٢</sup>

- طلب خطي من المدير الفني يقدم في مديرية الصحة.
- صورة مصدقة عن الترخيص الدائم للطبيب المدير الفني ولكل طبيب وفني وممرض في المركز.
- صورة مصدقة عن شهادة اختصاص من وزارة الصحة: مصدقة للطبيب (المدير الفني) ولكل طبيب مختص في المركز.
- تصريح غير موظف: حديثة أقل من ثلاثة أشهر.
- خلاصة سجل عدلي: غير محكوم (حديثة أقل من ثلاثة أشهر).
- بيان بالوضع العسكري من شعبة التجنيد (حديثة أقل من ثلاثة أشهر).
- تعهد بالتفرغ للعمل: تعهد موقع من قبل المدير الفني وطبيب آخر مسجل في مديرية الصحة ملصق عليه طابع مالي بقيمة 10 ل.س بالتفرغ لإدارة المركز وعدم توظيفه في إحدى الجهات العامة والخاصة بصورة دائمة أو مؤقتة خلال مدة إدارة المركز.
- وثيقة نقابة: توضح الغاية من منحها.

<sup>٢</sup>المصدر (وزارة الصحة -مديرية المستشفيات -دائرة المراكز -ترخيص مركز طبي خاص -إذن فتح مركز طبي خاص -لفتح مركز طبي خاص يجب الحصول على ترخيص وفق القرار التنظيمي /٢/ لعام ٢٠١٣م وتعديلاته وهو على موقع وزارة الصحة)

- تقرير عن المركز الطبي (2) نسخ: تقرير عما سيحدث في المركز من تقسيمات الغرف والخدمات.
- عقد تملك يثبت ملكية العقار، أو عقد إيجار (عقد قانوني) إذا لم يكن المدير الفني مالكا للعقار.
- صورة مصدقة عن مخططات: نسختين من المخطط الهندسي للمركز الطبي مبيناً فيه تقسيمات المركز وتسميات الغرف ومصدقتان أصولاً من نقابة المهندسين ويتم دراسة مخطط المركز لمطابقته مع متطلبات القرار التنظيمي /٢/ لعام ٢٠١٣م وتعديلاته.
- موافقة هيئة الطاقة الذرية: لأجهزة الأشعة إن وجدت.
- صورة مصدقة عن ترخيص مزاوله مهنة من وزارة الصحة للاختصاصات الطبية: مصدقة لكل طبيب وفني يعمل في المركز.
- وثيقة نقابة حديثة توضح الغاية من منحها (لكل طبيب عامل في المركز)
- إضبارة: أن تكون الإضبارة (كلا سور) عرض ٤ سم.

رسوم الخدمة:

طابع مالي: 10 ل.س ملصق على طلب المدير الفني.

-10000 رسم مالي لمركز ضمن المحافظة.

-5000 رسم مالي لمركز ضمن المناطق.

-2000 رسم مالي لمركز ضمن القرى والبلدات.

## 2-1-4 الشروط الهندسية الإنشائية لترخيص المركز الطبي<sup>٣</sup>:

- أن يكون له مدخل مستقل (أي أن يكون دخول المرضى الى المركز من مدخل مستقل عن مدخل ساكني العقار الموجود فيه المركز).
- أن يكون جميع أقسامه ضمن كتلة إنشائية واحدة، ويمكن أن يكون ضمن بناء مجمع تجاري على أن يكون كتلة مستقلة بمدخله وخدماته كافة.
- أن يتضمن المركز غرفتي معاينة على الأقل، على ألا تقل مساحة الغرفة الواحدة عن 9/2م<sup>2</sup> ولكل غرفة طبيب ويمكن أن يعتبر من ضمنها اختصاص المدير الفني ولايحق لأي منهما فتح عيادة خاصة أخرى.
- أن يتضمن غرفة إدارة وغرفة سجلات ومحاسبة.

<sup>٣</sup>قرار تنظيمي رقم /٢/ ت لعام ٢٠١٣ - الملحق القانوني والتنظيمي لدليل العمل الاسترشادي للجمعيات والمؤسسات الأهلية الصحية.

- أن يتضمن غرفة انتظار أو أكثر تتناسب مع مساحة المركز واختصاصاته على ألا تقل مساحة هذه الغرفة عن اثني عشر متراً مربعاً.
- أن يتضمن على الأقل غرفة إسعاف مجهزة للإجراءات وللإسعافات الأولية بمساحة لا تقل عن تسعة أمتار مربعة للغرفة الواحدة.
- أن يتضمن غرفة استراحة للعاملين في المركز.
- أن يتضمن دورات مياه منفصلة (للرجال والنساء).

## 2-2 الدراسة التسويقية

### 1-2-2 مقدمة

تخطط جمعية حقوق الطفل لجعل مركز الأمل الطبي نموذجياً، من ناحية تزويده بكل التجهيزات والمعدات الحديثة اللازمة لتقديم الخدمات الطبية بالجودة المطلوبة. تم القيام بعدد من الجولات الميدانية للتعرف على طبيعة المنطقة وقاطنيها والتعرف على الخدمات والأسعار السائدة في السوق، وتمّ الاجتماع مع جمعية الصحة الخيرية والمراكز الطبية في المنطقة وأخذ المعلومات اللازمة منهم لإعداد هذه الدراسة التسويقية. تهدف هذه الدراسة التسويقية إلى اكتشاف الفرص التسويقية التي يمكن أن تظهر في بيئة المركز، وكذلك التهديدات أو المخاطر التي يمكن أن تعيق سعي الإدارة نحو تحقيق أهدافها.

### 2-2-2 وصف مركز الأمل الطبي

يبين الجدول الآتي معلومات عامة عن مركز الأمل الطبي:

جدول رقم (2) معلومات موقع مركز الأمل الطبي

اسم المشروع	مركز الأمل الطبي
قطاع المشروع	القطاع الصحي
المحافظة	ريف دمشق
المنطقة	منطقة عربين - نهاية شارع جامع النور

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على زيارات ميدانية للمنطقة

### 3-2-2 تقدير الطلب

يعد تقدير طلب الخدمة في المستقبل من أهم أهداف دراسة السوق، وتتبع أهمية تقدير الطلب في أنه الأساس لعديد من القرارات مثل كمية المواد المستهلكة المطلوبة والموارد البشرية.

إن مركز الأمل الطبي يستهدف كما ذكرنا سابقاً منطقة عربين خاصةً والغوطة الشرقية عموماً التي ما يقارب قاطنيتها 200,000 نسمة.

نتيجة الوضع الاقتصادي وانتشار الأمراض في سوريا ارتفع الطلب على الخدمات الطبية بشكل كبير حيث أن المراكز والمستشفيات غير شاملة لكافة التخصصات المطلوبة ولم تعد تغطي الطلب.

تم طرح بعض الأسئلة من أجل الحصول على إجابات، لدراسة الطلب المتوقع للخدمة الطبية المقدمة من قبل مركز الأمل الطبي من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (3) دراسة الطلب المتوقع للخدمة الطبية المقدمة

السؤال	الإجابة	الإيجابيات / السلبيات
من سوف يطلب الخدمة الطبية؟	الأفراد المحتاجين صحياً	من الممكن تحديده ودراسة سلوكه
متى يتم طلب الخدمة الطبية؟	عند الحاجة الاضطرارية	الطلب سيكون هام نسبياً (+)
ما مدى الحاجة للخدمات الطبية؟	الخدمات الطبية الموجودة حالياً قليلة وغير مجدية، وبالتالي هنالك حاجة للخدمات الطبية	الأفراد بحاجة للخدمات الطبية (+)
ما هو مستوى الولاء للمركز الطبي؟	كبير لأن المركز قائم على الشراكة مع جمعية الصحة الخيرية في عربين المسؤولة عن منطقة عربين	يسهل من شهرة المركز سريعاً (+)

المصدر: اعتماداً على الجولات الميدانية ومقابلات مع الأفراد المهتمين بالمنتجات الصحية

نلاحظ من الجدول السابق أن مجموع الإيجابيات أكثر من السلبيات، وبالتالي يمكننا أن نقول مبدئياً أن الطلب سيكون كبير أي أن الأفراد بحاجة لمثل هذه الخدمات في تلك المنطقة.

## 2-2-4 العوامل المؤثرة في العرض والطلب على الخدمات الطبية

يختلف عرض الخدمات الطبية المقدمة من قبل مركز الأمل الطبي بناءً على عدة عوامل وتختلف الأهمية النسبية لتأثر هذه العوامل من خدمة إلى أخرى، وإن كان هناك عوامل تعد قاسماً مشتركاً، فيما يلي هذه العوامل:

### 2-2-4-1 عدد السكان

يعد عدد السكان ومعدل نمو السكان من المحددات الهامة، فزيادة عدد السكان تؤدي إلى زيادة واتساع حجم السوق مع ثبات العوامل الأخرى، كما ان نقص عدد السكان يؤدي إلى نقص الطلب وانكماش حجم السوق والتركيب العمري وما إلى ذلك.

وفي تلك المنطقة بلغ عدد السكان ما يقارب 200,000 نسمة كما ذكرنا سابقاً، ومن المتوقع ازدياد عدد السكان من عام لآخر، كما سنرى لاحقاً نسب ازدياد أعداد المرضى المتوقع في الأعوام الخمسة، وذلك بسبب عودة سكان تلك المناطق إلى منازلهم بعد ترميمها، وأيضاً بسبب زيادة الولادات، وهذا سيكون المعدل الأكبر للطلب على قسيمي النسائية والأطفال، بسبب ازدياد نسبة النساء والأطفال.

## 2-2-4-2 أسعار الخدمات الطبية المقدمة من قبل المنافسين

يتأثر الطلب على خدمة طبية بأسعار بدائلها، فوجود بديل منافس للخدمة لا شك أنه يؤثر على الطلب عليها، وهذا يحتم دراسة البدائل وأسعارها وأثرها على الطلب وعلى الخدمة المقدمة، وحسب الدراسة تبين أن المنافسين (1،2،3،4) منافسين مباشرين، وعليه تم دراسة أسعار الخدمات الطبية السائدة في السوق وتبين مايلي:

### جدول رقم (4) أسعار الخدمات الطبية المقدمة من قبل المنافسين

الرقم	المنافس	الخدمة المقدمة	السعر	الخدمة الإضافية المقدمة	التقييم
1	عيادات الشفاء الطبية	جراحة، عظمية، داخلية، نسائية، أطفال،	5000	إسعاف، صيدلية، مخبر،	أسعار مرتفعة
2	مركز بلاد الشام	بعض التخصصات الطبية	5000	أشعة، إسعاف	أسعار مرتفعة
3	مارافرام	داخلية، نسائية، أطفال، قلبية	-	مخبر	مجاني
4	مستوصف عربين	داخلية، نسائية، أطفال	-	لا يوجد	مجاني
5	مستشفى الرجاء	لا يوجد	-	مخبر فقط	أسعار مقبولة
6	عيادات الأطباء التخصصية	كافة التخصصات المطلوبة	8000	لا يوجد	أسعار مرتفعة
7	مستشفى حرسنا	بعض التخصصات الطبية	-	إسعاف	مجاني

المصدر: اعتماداً على الجولات الميدانية التي قامت بها الباحثة للمراكز الطبية في المنطقة

## 2-2-4-3 تقلبات الأسعار

تعد تقلبات الأسعار من أقوى العوامل المؤثرة على العرض والطلب، فعندما تصبح الخدمة الطبية المقدمة ذات أجر مرتفع يلجأ المستفيد إلى مقدم خدمة آخر فينخفض الطلب، وقد يؤدي هذا إلى تراجع أعداد المستفيدين وبالتالي زيادة التكاليف وعدم القدرة على تسديدها، ومن جهة أخرى فإن انخفاض سعر الخدمة الطبية المقدمة يزيد من الطلب عليها.

## 2-2-4-4 دخل الفرد

يؤثر دخل الفرد وقدرته المادية على العرض والطلب، لكن في القطاع الصحي يكون التأثير قليل جداً نظراً لنوع الخدمات الطبية التي تعد خدمات أساسية، فعند حدوث اضطرابات اقتصادية على مستويات واسعة في الدخل، فإن الطلب على الخدمات الطبية يقل والعرض يصبح أكثر من الطلب، لكن بنسبة قليلة جداً.

## 2-2-5 أسعار الخدمات الطبية التقديرية لمركز الأمل الطبي

بناءً على الدراسة السابقة، تم اعتماد سياسة تسعيرية تنافسية بغية جذب المرضى، لذا تم تسعير المعاينات والخدمات الطبية الإضافية بشكل مدروس ومنطقي ومناسب لجميع الطبقات الاجتماعية، حيث أن الأسعار تغطي التكاليف والرواتب مع وجود هامش ربح بسيط من أجل النفقات الطارئة، حيث أن سيتم إنشاء هذا المركز الطبي بهدف خدمة المجتمع والأفراد.

في الجدول التالي أسعار الخدمات الطبية الأساسية والإضافية التقديرية لمركز الأمل الطبي:

جدول رقم (5) أسعار الخدمات الطبية الأساسية التقديرية لمركز الأمل الطبي

الرقم	العيادة	السعر المقترح
1	العظمية	4000
2	الداخلية	4000
3	الأذنية	4000
4	الأطفال	4000
5	النسائية	4000
6	الجلدية	4000
7	العينية	4000
8	الغدد	4000
9	القلبية	4000
10	العصبية	4000
11	الهضمية	4000
12	قسم الدعم النفسي	5000
13	جلسة غسيل الكلى	100,000

المصدر: اعتماداً على الدراسة التسويقية والمالية التي قامت بها الباحثة في المنطقة ولمركز الأمل الطبي

يبين الجدول التالي أسعار الخدمات الطبية الإضافية التقديرية لمركز الأمل الطبي:

جدول رقم (6) أسعار الخدمات الطبية الإضافية التقديرية لمركز الأمل الطبي

الرقم	الخدمة	القسم المسؤول	السعر المقترح
1	إيكو	قسم الإسعاف	8,000
2	إيكو ثدينين + إبطين	قسم الإسعاف	12,000
3	إيكو قلب دوبلر	العيادة القلبية	10,000
4	تخطيط قلب كهربائي	العيادة القلبية	5,000
5	إيكو نسائية	العيادة النسائية	5,000
6	إيكو مهبلي	العيادة النسائية	5,000
7	لخعة عنق رحم	العيادة النسائية	12,000
8	تركيب لولب	العيادة النسائية	20,000
9	سحب لولب	العيادة النسائية	5,000

الرقم	الخدمة	القسم المسؤول	السعر المقترح
10	تخطيط طرف سفلي عدد 2	العيادة العصبية	20,000
11	تخطيط طرف علوي عدد 2	العيادة العصبية	20,000
12	تخطيط دماغ	العيادة العصبية	20,000
13	تخطيط سمع كهربائي	العيادة الانذنية	10,000
14	معاوقة سمعية	العيادة الانذنية	7,000
15	تنظير حنجرة	العيادة الانذنية	15,000
16	غسيل أذن واحدة	العيادة الانذنية	4,000
17	كي رعااف	العيادة الانذنية	10,000
18	جيس	العيادة العظمية	25,000 / الروول
19	إبرة مفصلية	العيادة العظمية	7,000
20	فك جيس	العيادة العظمية	4,000
21	ضمام كبير	العيادة العظمية	8,000
22	ضمام صغير	العيادة العظمية	7,000
23	بذل مفصل استقصائي	العيادة العظمية	8,000
24	خياطة جرح	قسم الإسعاف	10,000 حسب عدد القطب
25	أطراف وضع واحد	قسم الأشعة	8,000
26	صدر-بطن-جهاز بولي بسيط-جانبى-قطني-عصص جانبى / وضع	قسم الأشعة	8,000
27	صدر-رقبي-حوض-فخذ-ورك / وضعين /	قسم الأشعة	10,000
28	عمود ظهري-عمود قطني-عصص-خشائين-ركبتين	قسم الأشعة	15,000
29	عمود قطني + أربع أوضاع	قسم الأشعة	25,000

المصدر: اعتماداً على الدراسة التسويقية والمالية التي قامت بها الباحثة في المنطقة ولمركز الأمل الطبي

## 2-2-6 المنافسين

بعد قيام الباحثة بالجولات الميدانية في السوق، والاطلاع على كافة المراكز الصحية والنقاط الطبية وبعض العيادات الخاصة الموجودة ومدى الطلب على كل منها في أسواق مختلفة، وإجراء مقابلة مع رئيس بلدية عربين وجمعية الصحة الخيرية في عربين ووجهاء المنطقة.

بالتالي يمكننا أن نقول أن السوق هو سوق منافس، لكن مركز الأمل الطبي لديه مزايا تنافسية مهمة يفتقدها معظم المراكز الطبية والمستشفيات مما يتيح له فرصة بالتقدم والتفوق على هذه المراكز.

من أهم هذه المزايا التنافسية:

- الآلات والمعدات الحديثة المستخدمة ومعظم المراكز الطبية المنافسة لا تمتلك مثل هذه التجهيزات المتطورة التي تسمح بالاستفادة من الجودة.
- شمولية الخدمات الطبية المقدمة في نفس المركز



- سياسة الريح المنخفض التي يتبعها المركز بشكل عام مما يعطيه ميزة تنافسية مهمة على أساس السعر.
  - الخبرات والمهارات الواسعة التي يمتلكها الكادر الطبي في هذه المجال.
  - موقع المركز المميز الذي يعد في وسط الغوطة الشرقية.
- نتيجة عملية المسح للمشاريع المشابهة في منطقة عربين والمناطق كافة المحيطة بالمنطقة، تبين ما يلي:

#### جدول رقم (7) معلومات منافسي مركز الأمل الطبي بناءً على الدراسة التسويقية

#	المنافس	الوصف	الخدمات المقدمة	الموقع	الإيجابيات	السلبيات	التقييم
1	مستوصف عربين	مركز عام	داخلية، نسائية، أطفال	عربين	يقدم الخدمات بشكل مجاني	تخصصاته محدودة وغير مؤهل جيداً	مقبول
2	عيادات الشفاء الطبية	مركز خاص	جراحة، عظمية داخلية، نسائية، أطفال، أسنان، صيدلية	عربين	إسعاف ٢٤ ساعة شامل	أجوره عالية	جيد جداً
3	مارا فرام	مركز مجاني	داخلية، أطفال، قلبية، نسائية	عربين	يقدم الخدمات بشكل مجاني	يوجد فيه ٥ تخصصات فقط بالإضافة للأشعة	جيد
4	مركز بلاد الشام	مركز خاص	بعض التخصصات	عربين	إسعاف ٢٤ ساعة تخصصات متنوعة	أجوره عالية، جودة الخدمات الطبية مقبولة	مقبول
5	مستشفى الرجاء	مستشفى خاص	قسم المخبر فقط	عربين	سد ثغرة عند الضرورة	غير مجهزة.	مقبول
6	عيادات الأطباء التخصصية	عيادات خاصة	كافة التخصصات	عربين	لا يوجد انتظار طويل	المعايير مرتفعة، لا يوجد أجهزة إسعافية	جيد
7	مستشفى حرسنا	مستشفى عام	بعض التخصصات العامة	حرسنا	يقدم خدمات الإسعاف	بعيد نسبياً	جيد

المصدر: اعتماداً على الجولات الميدانية التي قامت بها الباحثة وسؤال بعض قاطني المنطقة

بناءً على ما سبق، يمكن التنبؤ بأن حجم السوق كبير والحصة السوقية لمركز الأمل الطبي ستكون جيدة في ظل الوضع التنافسي الحالي.

#### 7-2-2 تحليل swot

بناءً على ما ذكر في الدراسة أعلاه لمركز الأمل الطبي، سنبين أهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، لإنشاء مركز الأمل الطبي.

## 2-7-2-1 نقاط القوة

-يقع المركز في منطقة عربين وهي منطقة تقع في الوسط في الغوطة الشرقية، في محافظة ريف دمشق. تتميز بالبعد عن الازدحام والضجيج ومصادر التلوث الطبيعي، مما يساهم في رفع مستوى الراحة النفسية للمرضى وتسهيل الوصول للمركز والحصول على الخدمة المطلوبة.

\_ لا يوجد في الغوطة الشرقية أي مركز يقدم الخدمات الطبية الشاملة الموجودة في مركز الأمل الطبي وبأسعار رمزية.

\_ ارتفاع جودة الخدمات الصحية التي سوف يقدمها المركز، ووجود أجهزة طبية حديثة، مما سوف يؤدي الى جذب المرضى التي تنتمي للشريحة ذات الدخل المرتفع من داخل المنطقة وخارجها إضافة إلى المرضى ذوي الدخل المحدود.

\_ لا يوجد سيارة إسعاف في أي منطقة أخرى في الغوطة الشرقية لنقل المرضى بشكل فوري للمستشفيات.

\_ سوف يضم فريق عمل شامل من الأطباء السوريين الذين سوف يتم التعاقد، عدا عن جذب الكوادر الطبية الحديثة الراغبة في العمل وتلقي التدريب واكتساب الخبرة، مما سيوفر فرص عمل جيدة لعدد كبير من قاطني المنطقة.

\_ ارتفاع الرواتب السنوية التي سوف يقدمها المركز للكادر الطبي عدا النسب التي سوف يتقاضونها لقاء تقديم الخدمات الإضافية من خلال جذب أجهزتهم الطبية الإضافية الذي سيكون عامل جذب للخبرات الطبية المؤهلة، وهذا سوف ينعكس على جودة الخدمات الصحية المقدمة.

توفير رأس مال من خلال تقديم عروض للطبيب الذي يعمل مع أجهزته الطبية من خلال إضافة نسبة من إيراد الخدمة.

## 2-7-2-2 نقاط الضعف

- موقع المركز بعيد نسبياً عن مركز المدينة، مما يخلق بعض الصعوبة للوصول إلى المركز بالنسبة للمرضى المقيمين في وسط العاصمة بالإضافة إلى الحاجة لوقت أكبر.

- إخراج التراخيص ممكن أن يأخذ وقتاً كبيراً.

## 2-7-2-3 الفرص

- تعاون جمعية الصحة الخيرية في عربين لمنطقة عربين مع جمعية حقوق الطفل، مما يساعد على تسهيل عمل المركز.

- وجود بئر مياه في المنطقة يوفر الكثير من الجهد والمال من أجل مرضى غسل الكلى.

## 2-2-7-4 التهديدات

- هجرة جزء من الكوادر الطبية من الأطباء المدربين والعاملين في مجال الرعاية الصحية.
- عدم استقرار أسعار الصرف، مما يؤدي بالتالي إلى عدم ثبات أسعار الأدوية والمستهلكات الطبية اللازمة.
- عدم انتشار ثقافة الدعم النفسي.

### الشكل رقم (1) تحليل swot لمركز الأمل الطبي

نقاط القوة	نقاط الضعف
<p>البعد عن الازدحام ومصادر التلوث.</p> <p>عدم وجود مركز منافس بنفس شمولية الخدمات والأسعار.</p> <p>ارتفاع جودة الخدمات الطبية والأجهزة</p> <p>وجود سيارة إسعاف</p> <p>توفير فرص عمل جيدة.</p> <p>منح رواتب جيدة.</p> <p>توفير أجهزة طبية إضافية من خلال منح نسب بالمقابل.</p>	<p>موقع جغرافي بعيد عن العاصمة.</p> <p>إخراج التراخيص يأخذ وقتاً كبيراً.</p>
الفرص	التهديدات
<p>تعاون جمعية الصحة الخيرية في المنطقة.</p> <p>وجود بئر مياه.</p>	<p>هجرة بعض الكفاءات الطبية.</p> <p>عدم استقرار أسعار الصرف.</p> <p>محدودية انتشار ثقافة الدعم النفسي.</p>

## 2-3 الدراسة الفنية

من أجل إنشاء مركز الأمل الطبي، يحتاج المركز إلى عدد محدود من الموارد البشرية الجديدة بالإضافة إلى مجموعة من الآلات والتجهيزات والمعدات الأساسية والمساعدة. وفي ظل التطور التقني، أصبح هنالك العديد من الآلات ذات الكفاءة العالية التي لم توافرها معظم المراكز الطبية المماثلة، لذلك لا بد من دراسة هذه المتطلبات وتزويد المركز بها لكي نقدم الخدمة الطبية بجودة عالية وتكلفة منخفضة.

### 2-3-1 موقع المركز

يقع المركز في منطقة عربين وسط الغوطة الشرقية دمشق.

### 2-3-2 مساحة مركز الأمل الطبي

سيتم بناء مركز الأمل الطبي على مساحة 295 متر مربع للطابق الأرضي، مساحة 342 متر مربع للطابق الأول، مساحة 342 متر مربع للطابق الثاني، بمساحة بناء طابقي إجمالية تبلغ 979 متراً مربعاً فوق سطح الأرض على ارتفاع ثلاث طوابق، وقبو تحت سطح الأرض.

الشكل (2) الشكل الافتراضي لمركز الأمل الطبي



المصدر: الاستعانة بالمهندس حمدي أحمد حمود المسؤول المفترض عن مشروع إنشاء مركز الأمل الطبي

## 2-3-3 التوسع المستقبلي:

سيكون هناك خطة للتوسع بالطوابق للأعلى عن طريق بناء طوابق إضافية واحتمالية التوسع على أطراف المركز، حيث من الممكن تحويل المركز الطبي فيما بعد إلى مستشفى كبير يخدم المنطقة بالعمليات الجراحية والولادات، وبناءً على الدراسة الفنية وتوقع أعداد المستفيدين والرؤية المستقبلية، فسيتم التوسع في المستقبل من خلال افتتاح عيادات إضافية نظراً لازدياد أعداد المرضى وبعض الكادر الإداري، بالإضافة إلى صيدلية.

## 2-3-4 الأقسام الرئيسية لمركز الأمل الطبي:

يتألف المركز من الأقسام الرئيسية الموضحة في المخطط التالي:

جدول رقم (8) الأقسام الرئيسية ومساحات مركز الأمل الطبي

#	القسم	الموقع	عدد	مساحة	مساحة	الملاحظات
1	قسم الاسعاف	الطابق الأرضي	1	40	40	تقديم كافة خدمات الإسعافات الأولية والثانوية
2	قسم الأشعة	الطابق الأرضي	1	50	50	تقديم كافة الصور الشعاعية البسيطة
3	قسم الصيدلية	الطابق الأرضي	1	19	19	بيع كافة الأدوية للمرضى بأسعار رمزية
4	العيادة العظمية	الطابق الأرضي	1	15	15	معاينة + خدمات أخرى كالجبس والإبر المفصلية
5	قسم المخبر	الطابق الأرضي	1	50	50	يتضمن كافة أجهزة التحاليل + غرفة سحب دم + مكان لعمل
6	الانتظار	الطابق الأرضي	2	60	30	يتسع لكراسي انتظار للمرضى وممرات عريضة
7	المصعد	الطابق الأرضي	2	8	4	مصعد للمرضى يتسع لكرسي متحرك وشخصين
8	الحمامات	الطابق الأرضي	1	15	15	(للموظفين) + (للمرضى) تنقسم لحمامين
9	المحاسبة	الطابق الأرضي	1	16	16	مخزن لتخزين المستهلكات الطبية للعيادات
10	عيادة الأطفال	الطابق الأرضي	1	22	22	يوجد فيها مكتب المدير وغرفة اجتماعات
11	قسم غسيل الكلى	الطابق الأول	1	50	50	يقدم غسيل كلى دوري على مدار ٢٤ ساعة
12	البوفيه	الطابق الأول	1	7	7	تقديم خدمات الضيافة
13	عيادة العصبية	الطابق الأول	1	25	25	معاينة + خدمات أخرى
14	عيادة الدعم النفسي	الطابق الأول	1	50	50	تقديم استشارات نفسية وجلسات دعم نفسي
15	العيادة الداخلية	الطابق الأول	1	25	25	معاينة + خدمات أخرى كتنظيف القلب
16	العيادة النسائية	الطابق الأول	1	25	25	معاينة + خدمات أخرى كالإيكو
17	العيادة العينية	الطابق الأول	1	25	25	معاينة + خدمات أخرى
18	عيادة إضافية	الطابق الأول	1	27	27	للضرورة للمستقبل
19	الانتظار	الطابق الأول	2	80	40	يتسع لكراسي انتظار للمرضى وممرات عريضة
20	المصعد	الطابق الأول	2	8	4	مصعد للمرضى يتسع لكرسي متحرك وشخصين
21	الحمامات	الطابق الأول	1	20	20	(للموظفين) + (للمرضى) تنقسم لثلاث
22	العيادة الأذنية	الطابق الثاني	1	20	20	خدمات أخرى + معاينة
23	العيادة القلبية	الطابق الثاني	1	20	20	خدمات أخرى + معاينة
24	العيادة الجلدية	الطابق الثاني	1	16	16	خدمات أخرى + معاينة

#	القسم	الموقع	عدد	مساحة	مساحة	الملاحظات
25	قاعة الاجتماعات	الطابق الثاني	1	56	56	يقدم غسيل كلى دوري على مدار ٢٤ ساعة
26	مكتب الإدارة	الطابق الثاني	1	95	95	الإدارة العامة + مكتب مالي + أرشفة مستندات
27	اليوفيه	الطابق الثاني	1	7	7	تقديم خدمات الضيافة
28	الانتظار	الطابق الثاني	1	53	53	يتسع لكراسي انتظار للمرضى وممرات عريضة
29	المصعد	الطابق الثاني	2	8	4	مصعد للمرضى يتسع لكرسي متحرك وشخصين
30	الحمامات	الطابق الثاني	2	20	10	(للموظفين) + (للمرضى) تنقسم لحمامين

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على معرفة المساحة الفعلية للمكان ودراسة كل قسم وأجهزته .

وبناءً على الجدول رقم (8) تم تحديد إجمالي مساحات طوابق مركز الأمل الطبي كما يلي:

### جدول رقم (9) إجمالي مساحات طوابق مركز الأمل الطبي

295	اجمالي مساحة الطابق الأرضي
342	اجمالي مساحة الطابق الأول
342	اجمالي مساحة الطابق الثاني
979	اجمالي المساحات

### الشكل (3) مسقط الطابق الأرضي لمركز الأمل الطبي



المصدر: بالتعاون بين الباحثة والمهندس حمدي أحمد حمود المسؤول المقترض عن مشروع إنشاء مركز الأمل الطبي

الشكل (4) مسقط الطابق الأول لمركز الأمل الطبي



المصدر: بالتعاون بين الباحثة والمهندس حمدي أحمد حمود المسؤول المفترض عن مشروع إنشاء مركز الأمل الطبي

الشكل (5) مسقط الطابق الثاني لمركز الأمل الطبي



المصدر: بالتعاون بين الباحثة والمهندس حمدي أحمد حمود المسؤول المفترض عن مشروع إنشاء مركز الأمل الطبي

## 2-3-5 تقدير احتياجات مركز الأمل الطبي:

سوف تقوم إدارة جمعية حقوق الطفل بتزويد مركز الأمل الطبي بالموارد البشرية والآلات الحديثة اللازمة للمركز لكي يتم التشغيل كما هو مخطط له، وجميع هذه الآلات هي متوفرة محلياً إما بشكل مباشر أو عن طريق بعض الشركات الطبية كوسيط، وسيتم العمل عليها من قبل الأطباء والفنيين بعد إجراء فترة تدريب قصيرة من أجل الاعتياد عليها وفهم آلية عملها.

## 2-3-5-1 احتياجات المركز من الآلات والمعدات

يحتاج المشروع إلى آلات ومعدات حديثة، ولكن بخصائص مختلفة مثل (الحجم، الاستطاعة، السرعة في الأداء) وغيرها من المواصفات التي يحتاجها كل قسم على حدة، بعد اطلاع الباحثة على بعض المراكز الطبية واستشارة مهندس الجودة المختص، تم حصر احتياجات المركز من الآلات والمعدات الطبية وغير الطبية كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (10) احتياجات مركز الأمل الطبي من الآلات والمعدات

#	المستلزمات	نوع التجهيز	العدد	الأقسام المستخدمة
1	جهاز فك جيس كهربائي	جهاز طبي	1	العيادة العظمية
2	جهاز توليد أكسجين ٥ لتر	جهاز طبي	1	العيادة القلبية
3	منظم أوكسجين	جهاز طبي	1	العيادة القلبية
4	جهاز تخطيط قلب ثلاثي	جهاز طبي	1	العيادة القلبية
5	جهاز صدمات كهربائية	جهاز طبي	1	قسم الإسعاف
6	جهاز معوقة سمعية	جهاز طبي	1	العيادة الأذنية
7	وحدة فحص أذنيه تحوي (جهاز كوتري + مختر كهربائي	جهاز طبي	1	العيادة الأذنية
8	جهاز غسيل أذن + جهاز لسحب المفرزات)	جهاز طبي	1	العيادة الأذنية
9	جهاز ايكو	جهاز طبي	1	العيادة النسائية
10	إيكو قلب دوبلر ملون مع بروبين	جهاز طبي	1	العيادة القلبية
11	جهاز تنظير قصر العين (مباشر)	جهاز طبي	1	العيادة العينية
12	جهاز قياس سوء الانكسار) +طاولة وكروسي	جهاز طبي	1	العيادة العينية
13	جهاز مصباح شقي كليب	جهاز طبي	1	العيادة العينية
14	جهاز تصوير شعاعي محمول	جهاز طبي	1	قسم الأشعة
15	جهاز C.R (كارستيرم) مع كمبيوتر مع U.P.S	جهاز طبي	1	قسم الأشعة
16	جهاز كيمياء آلي 910 response	جهاز طبي	1	قسم المخبر
17	جهاز تعداد آلي دمويات (CELLAGON)	جهاز طبي	1	قسم المخبر
18	مثقلة هيماتوكريت	جهاز طبي	1	قسم المخبر
19	حاضنة ومعقمة	جهاز طبي	1	قسم المخبر
20	حمام مائي أو حاضن جاف	جهاز طبي	1	قسم المخبر
21	مصباح لهب مع شبكة مع إوز زرع	جهاز طبي	1	قسم المخبر
22	جهاز هرمون ELISA	جهاز طبي	1	قسم المخبر



#	المستلزمات	نوع التجهيز	العدد	الأقسام المستخدمة
23	جهاز D ٢pt / coag	جهاز طبي	1	قسم المخبر
24	مزاجه أنابيب لجهاز الدمويات	جهاز طبي	1	قسم المخبر
25	رجاجة أنابيب	جهاز طبي	1	قسم المخبر
26	جهاز غسيل كلية	جهاز طبي	2	قسم غسيل الكلى
27	حامل سيروم	معدات طبية	4	الداخلية - القلبية - الجلدية -
28	أسطوانة أكسجين ٤٠ لتر	معدات طبية	1	قسم الإسعاف
29	جهاز قياس أكسجه	معدات طبية	3	داخلية - قلبية - إسعاف
30	جهاز ضغط مع سماعة	معدات طبية	3	داخلية - قلبية - إسعاف
31	سماعة طبية	معدات طبية	4	داخلية - قلبية - إسعاف - أطفال
32	ميزان حرارة جباهي	معدات طبية	5	داخلية - قلبية - إسعاف - أطفال
33	مقياس طول	معدات طبية	1	أطفال
34	ميزان رضع	معدات طبية	1	أطفال
35	ميزان وزن بلور	معدات طبية	3	داخلية - قلبية - أطفال
36	مطرقة أعصاب	معدات طبية	4	عظمية - داخلية - عصبية -
37	منظار أذن	معدات طبية	3	داخلية - أطفال - أذنيه
38	رأس منظار أذن	معدات طبية	1	أذنيه
39	حقيبة عدسات	معدات طبية	1	عينية
40	مجهر (٢٩٢-B-OPTIKA)	معدات طبية	1	قسم المخبر
41	حوامل سرعة تثقل ٥ أنابيب	معدات طبية	1	قسم المخبر
42	ميزان حساس مع حماية / قفص	معدات طبية	1	قسم المخبر
43	كيات مخبر	معدات طبية	1	قسم المخبر
44	بارا فان / ساتر طبي	تجهيزات عيادة	2	النسائية + القلبية
45	براد لقااحات	تجهيزات عيادة	1	عيادة الأطفال
46	طاولة فحص نسائي	تجهيزات عيادة	1	العيادة النسائية
47	ضوء فحص نسائي	تجهيزات عيادة	1	العيادة النسائية
48	جهاز عرض progetar	تجهيزات عيادة	1	العيادة العينية
49	طاولة مع كرسي للعيادة العينية	تجهيزات عيادة	1	العيادة العينية
50	لوحة عرض لفحص النظارات	تجهيزات عيادة	1	العيادة العينية
51	سرير مريض متحرك كهربائي	تجهيزات عيادة	2	قسم غسيل الكلى
52	محطة تحليه للجهازين مع خزانات ومضخات ثلاثية الطور	تجهيزات عيادة	1	قسم غسيل الكلى
53	معقمة أدوات	تجهيزات عيادة	3	نسائية + داخلية + إسعاف
54	علبة تعقيم شاش	تجهيزات عيادة	7	العيادات التي تتطلب شاش
55	عارضه صور شعاعيه	تجهيزات عيادة	3	عظمية + أشعة + إسعاف
56	سرير لفحص المرضى كروم	تجهيزات عيادة	9	العيادات التي تتطلب سرير
57	درج صغير للمرضى	تجهيزات عيادة	9	العيادات التي تتطلب درج
58	عربة أدوات طبية	تجهيزات عيادة	8	العيادات التي تتطلب عربة
59	علبة أدوات جراحية	تجهيزات عيادة	8	العيادات التي تتطلب جراحة
60	مكتب للطبيب ٢٠ اسم مع درجين	تجهيزات	14	جميع الأقسام
61	كرسي جلد ثابت	تجهيزات	26	جميع الأقسام
62	كرسي دوار ظهر ثابت	تجهيزات	17	جميع الأقسام

#	المستلزمات	نوع التجهيز	العدد	الأقسام المستخدمة
63	خزانة رفوف بالحائط	تجهيزات	24	جميع الأقسام
64	جهاز هاتف	تجهيزات	16	جميع الأقسام
65	طفاية حريق	تجهيزات	19	جميع الأقسام
66	مكيف اطن الحافظ	تجهيزات	16	جميع الأقسام
67	آلة تصوير كانون	تجهيزات	4	استقبال + إدارة + إدارة مالية +
68	كمبيوتر محمول	تجهيزات	6	إدارة + إدارة مالية + مخبر +
69	شاشة تلفزيون ٣٧ بوصة lg	تجهيزات	2	قسم الإدارة
70	ديجيتال	تجهيزات	2	قسم الإدارة
71	جهاز كاميرات DVR مع هارد	تجهيزات	1	غرفة السيرفر
72	سويتش POE	تجهيزات	1	غرفة السيرفر
73	شاشة كاميرات مراقبة	تجهيزات	1	قسم الإدارة
74	كاميرات مراقبة	تجهيزات	13	الممرات + خارجي
75	ربطات كابلات ٣CAD + تركيب ومواد	تجهيزات	1	غرفة السيرفر
76	مكتب مدير ١٦٠ سم مع ٣ درج	تجهيزات	1	قسم الإدارة
77	طاولة اجتماعات خشب ٨ أشخاص	تجهيزات	1	قسم الإدارة
78	كراسي طاولة اجتماعات دوار	تجهيزات	8	قسم الإدارة
79	خزانة للمكتب بايين بلور	تجهيزات	1	قسم الإدارة
80	طاولة صغيرة	تجهيزات	2	قسم الإدارة
81	طابعة + مساح + فاكس epson	تجهيزات	1	قسم الإدارة المالية
82	كونتوار استقبال ١٢٠ سم مع درجين وبلور	تجهيزات	1	قسم الاستقبال
83	كراسي انتظار	تجهيزات	19	الممرات
84	حامل بروشور	تجهيزات	2	الممرات
85	لوحة إعلانات عدد ٣ خارجي ولكل عيادة	تجهيزات	1	جميع الأقسام
86	راوتر ٤ أنتين	تجهيزات	1	غرفة السيرفر
87	موزع انترنت	تجهيزات	1	غرفة السيرفر
88	غاز ٥ رؤوس	تجهيزات	1	المطبخ
89	جرة غاز	تجهيزات	2	المطبخ
90	وصلة كهرباء ٥	تجهيزات	18	جميع الأقسام
91	سلم ٦ درجات	تجهيزات	1	قسم المستودع
92	مركزي ٣٠٠٠ kva ups مع بطارياته	تجهيزات	1	أصول مركز
93	كاميرا كانون	تجهيزات	1	أصول مركز
94	هاتف محمول عدد ٣	تجهيزات	3	+ الإدارة المالية + الاستقبال
95	خزان ماء	تجهيزات	1	قسم المستودع
96	سخان ماء كهربائي	تجهيزات	1	حمام المركز
97	مولدة كهربائية	تجهيزات	1	خارجي
98	برنامج أتمتة ملف المريض مع المحاسبة	تجهيزات	1	قسم الإدارة المالية
99	جهاز مع برنامج دور رقمي	تجهيزات	1	تنظيم دور المرضى في المركز

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على خبرتها في هذا المجال والاطلاع على بعض المراكز الطبية واستشارة مهندس جودة

بالنسبة لاحتياجات المركز الطبي من الآلات والمعدات السابقة، فإن الاحتياج سيكون لمرة واحدة خلال فترة الخمس أعوام، إلا باستثناء بعض الحالات الطارئة فيما تتم الصيانة أو يتم استبدال الجهاز عند الضرورة.

## 2-3-5-2 احتياجات المركز من المستهلكات الطبية:

يعمل كل مركز طبي منذ تأسيسه على استدرج مستهلكات طبية بشكل دوري، من خلال المفاضلة بين الخيارات المتاحة، حيث أن جميع هذه المواد متوفرة وبخيارات متعددة. الجدول التالي يوضح كمية المستهلكات الطبية اللازمة خلال العام الأولى من تشغيل مركز الأمل الطبي.

جدول رقم (11) احتياجات مركز الأمل الطبي من المستهلكات الطبية

الرقم	المادة	الوحدة	الكمية	التصنيف
1	مغلف مخبر	مغلف	8000	مطبوعات
2	مغلف CD أشعة	مغلف	10000	مطبوعات
3	جباير بلاستيك قياس ٢	رباط	30	مواد عظمية
4	جباير بلاستيك قياس ٣	رباط	40	مواد عظمية
5	جباير بلاستيك قياس ٤	رباط	80	مواد عظمية
6	جباير بلاستيك قياس ٥	رباط	80	مواد عظمية
7	جورسيه قماش	كيس	7	مواد عظمية
8	قطن صناعي تحت الجبصين ١٥ سم	رباط	80	مواد عظمية
9	قطن صناعي تحت الجبصين ١٠ سم	رباط	70	مواد عظمية
10	كفوف معقمة	قطعة	10	مواد عظمية
11	شفرات جراحية	علبة	10	مواد عظمية
12	سكر دياسيز	تحليل	3000	مواد مخبرية
13	بولة دياسيز	تحليل	1400	مواد مخبرية
14	كوليسترول دياسيز	تحليل	3000	مواد مخبرية
15	كالسيوم دياسيز	تحليل	1600	مواد مخبرية
16	شحوم ثلاثية دياسيز	تحليل	1400	مواد مخبرية
17	أنابيب هيبارين	أنبوب	7000	مواد مخبرية
18	أنابيب EDTA	أنبوب	7000	مواد مخبرية
19	سلايدات	علبة	35	مواد مخبرية
20	أنابيب شعيرية زرقاء	أنبوب	500	مواد مخبرية
21	ممدد جهاز دمويات رينز دياغون	علبة	5	مواد مخبرية
22	منظف جهاز دمويات EZ دياغون	علبة	1	مواد مخبرية
23	دلونت	علبة	10	مواد مخبرية
24	دياغون Lyes	علبة	2	مواد مخبرية
25	كمبور بول عشاري	قطعة	30	مواد مخبرية

الرقم	المادة	الوحدة	الكمية	التصنيف
26	أطباق بيترى مقسمة	طبق	200	مواد مخبرية
27	وسط زرع Muller Hinton	علبة	1	مواد مخبرية
28	معجون هيماتوكريت	علبة	2	مواد مخبرية
29	أنابيب زجاجية	أنبوب	5000	مواد مخبرية
30	كليتر جهاز كيمياء دياسيز A	علبة	6	مواد مخبرية
31	كونترول جهاز كيمياء دياسيز P	علبة	1	مواد مخبرية
32	كوفيت جهاز كيمياء دياسيز	كوفيت	8400	مواد مخبرية
33	أنابيب سترات	أنبوب	800	مواد مخبرية
34	زمرة دموية	علبة	2	مواد مخبرية
35	واخزات	علبة	2	مواد مخبرية
36	ممص وستركرين سرعة تنقل	ممص	20	مواد مخبرية
37	دياسيز HDL	تحليل	360	مواد مخبرية
38	أنابيب بلاستيك ٥ مل	أنبوب	2500	مواد مخبرية
39	ماسحات قطنية	قطعة	250	مواد مخبرية
40	ورق ترشيح	علبة	2	مواد مخبرية
41	أكياس جمع بول أطفال	كيس	300	مواد مخبرية
42	وسط زرع C . L . E . D	علبة	1	مواد مخبرية
43	أطباق بتري ٩ سم بلاستيك معقم	طبق	700	مواد مخبرية
44	فيدال	علبة	2	مواد مخبرية
45	رايت	علبة	2	مواد مخبرية
46	شريط حمل	شريط	150	مواد مخبرية
47	رؤوس صفراء	كيس	2	مواد مخبرية
48	الدم الخفي	كاشف	30	مواد مخبرية
49	حمض البول دياسيز	تحليل	1000	مواد مخبرية
50	دياسيز CRP	تحليل	1400	مواد مخبرية
51	علب جمع براز	علبة	500	مواد مخبرية
52	لنكس RF	علبة	4	مواد مخبرية
53	ألومين	تحليل	400	مواد مخبرية
54	بيلوروبين Total	تحليل	800	مواد مخبرية
55	PT	علبة	7	مواد مخبرية
56	أنابيب أبندورف	أنبوب	2500	مواد مخبرية
57	هيلكو باكتر بالبراز	قطعة	50	مواد مخبرية
58	العامل الأسترالي	علبة	50	مواد مخبرية
59	LDL	تحليل	400	مواد مخبرية
60	LDH	تحليل	600	مواد مخبرية
61	رأس اوز	قطعة	20	مواد مخبرية
62	اعواد خشبية	علبة	3	مواد مخبرية
63	كفوف لاتكس	علبة	35	مواد مستهلكة
64	قطن	كغ 0.5	25	مواد مستهلكة
65	جيل إيكو	لتر	40	مواد مستهلكة

الرقم	المادة	الوحدة	الكمية	التصنيف
66	دفتر وصفات	دفتر	500	مواد مستهلكة
67	كحول طبي	لتر	60	مواد مستهلكة
68	رباط شاش قياس ١٠ سم	رباط	100	مواد مستهلكة
69	رباط شاش قياس ١٥ سم	رباط	100	مواد مستهلكة
70	كفوف نايلون استعمال مرة واحدة	كيس	300	مواد مستهلكة
71	خيوط جراحية	قطعة	20	مواد مستهلكة
72	خافض لسان خشبي	علبة	50	مواد مستهلكة
73	بكرات طباعة	رول	10	مواد مستهلكة
74	سرنك قياس ٣ مل	سرنك	3000	مواد مستهلكة
75	سرنك قياس ٥ مل	سرنك	4000	مواد مستهلكة
76	سرنك قياس ١٠ مل	سرنك	2000	مواد مستهلكة
77	رؤوس ابر صيني	كيس	10	مواد مستهلكة
78	قنطرة وريدية	قطعة	10	مواد مستهلكة
79	سيروم ملحي	سيروم	20	مواد مستهلكة
80	شاش فوسيدات	قطعة	30	مواد مستهلكة
81	كمامات مطاط	علبة	150	مواد مستهلكة
82	بوفيدون	ليتر	15	مواد مستهلكة
83	سافلون	ليتر	10	مواد مستهلكة
84	ليدوكائين ١%	قطعة	80	مواد مستهلكة
85	ورق تخطيط قلب	رول	40	مواد مستهلكة
86	معقم يدين	لتر	120	مواد مستهلكة
87	معقم سطوح	لتر	120	مواد مستهلكة
88	افرول حماية كامل	قطعة	10	مواد مستهلكة
89	نضارة	قطعة	10	مواد مستهلكة
90	غاون بدون طاقة	قطعة	100	مواد مستهلكة
91	ليدوكائين ٢%	قطعة	30	مواد مستهلكة
92	رول وجه سرير ١٠٠ متر	رول	25	مواد مستهلكة
93	قرص ليزري	قرص	10000	مواد مستهلكة
94	شرائح سكر بيرفورما	علبة	8	مواد مستهلكة
95	شاش مقطع	كغ	20	مواد مستهلكة
96	واقى وجه	قطعة	10	مواد مستهلكة
97	لوالب مدعمة كوبر	لولب	150	مواد نسائية

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على الدراسة الفنية وتقدير أعداد المستفيدين

تم حصر احتياجات مركز الأمل الطبي من المواد الطبية المستهلكة خلال العام الأول بناءً على أعداد المرضى المتوقعة، مع افتراض زيادة المستهلكات بنسبة 40% خلال العام الثاني نظراً لتطور العمل وازدياد البقعة الجغرافية التي يغطيها المركز، أما خلال العام الثالث والرابع

والخامس، فمن المتوقع ازدياد المستهلكات بنسبة 20% عن العام الثاني، وذلك بسبب عودة المزيد من أهالي المنطقة إلى منازلهم واستمرار جودة الخدمات الطبية المقدمة.

### 2-3-5-3 احتياجات المركز من الموارد البشرية

لا يمكن لأي مركز طبي أن يكون متميز إلا بوجود فريق عمل من المحترفين يقوم بالعمل. الجدول التالي، يوضح فريق العمل المطلوب لإنجاز العمل دون أن يكون هنالك فائض أو نقص بالموارد البشرية خلال الأعوام الخمس من تشغيل مركز الأمل الطبي.

جدول رقم (12) احتياجات مركز الأمل الطبي من الموارد البشرية

الرقم	المنصب الوظيفي	الدوام	العدد المطلوب
1	مدير المركز	دوام كامل	1
2	المدير المالي	دوام كامل	1
3	محاسب	دوام كامل	1
4	موظفة استقبال	دوام كامل	2
5	موظف إداري	دوام كامل	1
6	أمين مستودع	دوام كامل	1
7	مستخدمة	دوام كامل	2
8	طبيب داخلية	دوام كامل	1
9	طبيب نسائية	دوام كامل	1
10	طبيب عظمية	دوام كامل	1
11	طبيب أطفال	دوام كامل	1
12	طبيب عينية	دوام جزئي	1
13	طبيب نفسي	دوام كامل	1
14	طبيب أذنية	دوام جزئي	1
15	طبيب قلبية	دوام جزئي	1
16	طبيب هضمية	دوام جزئي	1
17	طبيب جلدية	دوام جزئي	1
18	طبيب عصبية	دوام جزئي	1
19	طبيب إسعاف	دوام كامل	2
20	طبيب إسعاف للحالات الطارئة	مناوب ليلي	1
21	طبيب مخبر	دوام كامل	1
22	طبيب أشعة	دوام كامل	1
23	طبيب كلية	دوام صباحي + مسائي	2
24	فني مخبر - مساعد للطبيب	دوام كامل	1
25	فني أشعة - مساعد للطبيب	دوام كامل	1
26	مدير حالة	دوام كامل	2
27	ممرضات	دوام كامل	7
28	موظف إعلامي	دوام جزئي	1
29	حارس دائم	دوام كامل	1

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على الدراسة الفنية وتقدير مساحة المركز وأعداد المستفيدين

من خلال الرؤية المستقبلية وبافتراض التوسع المستقبلي لمركز الأمل الطبي، فمن المتوقع ازدياد الموارد البشرية، والتوسع سيكون من خلال افتتاح أقسام وعيادات جديدة وقسم صيدلانية، وذلك بناءً على التقييم الفعلي للعيادات التي سيكون الإقبال عليها كبير نسبياً، ولكن بالنسبة للكادر الإداري سيتم زيادة أعداد الموظفين بالعام الثاني من التشغيل بما يقارب ثلاثة موظفين على الأقل، وموظفان اثنان عن الأعوام الثلاثة التالية.

## 2-3-6 الجدول الزمني لإنشاء مركز الأمل الطبي

قامت الباحثة بإعداد الجدول الزمني لمركز الأمل الطبي لتحديد الفترات المحددة لكل مهمة، من خلال سؤال أصحاب الخبرات والاستغلال الأمثل للوقت.

جدول رقم (13) الجدول الزمني لمركز الأمل الطبي

العام 0												الجدول الزمني
12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	البند
						6	5	4	3	2	1	إكساء المركز من قبل الشركاء
						6	5	4	3	2	1	التقديم على التراخيص
					1							استلام المركز
				2	1							تمديدات الكهرباء والتجهيز التقني للمركز
				1								استدراج العروض وشراء الأجهزة والتجهيزات
			2	1								استلام الأجهزة والتجهيزات وتركيبهم
			1									افتتاح المركز
		1										إعلان توظيف الكادر
		1										إجراء مقابلات مع المتقدمين
	1											اختيار الكادر وتعيينه
1												هامش أمان زمني

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على الدراسة التسويقية وسؤال أصحاب الخبرات

يبين الجدول الزمني لإنشاء مركز الأمل الطبي الفترة التي تلزم لكل إجراء قبل بدء التشغيل الأولي للمركز.

إكساء المركز من قبل جمعية الصحة في منطقة والتقديم على التراخيص في الستة أشهر الأولى.

- استلام المركز وتمديدات الكهرباء والتجهيز التقني للمركز في الشهرين السابع والثامن.
- استدراج عروض أسعار وشراء الأجهزة الطبية والتجهيزات المكتبية في الشهر الثامن.
- استلام الأجهزة الطبية والتجهيزات الطبية والمكتبية وتركيبهم في الشهرين الثامن والتاسع.

- افتتاح المركز في الشهر التاسع.
- إعلان توظيف وإجراء مقابلات مع المتقدمين في الشهر العاشر.
- اختيار الكادر وتعيينه في الشهر الحادي عشر.

هامش أمان زمني في الشهر الثاني عشر، من أجل تلافي أي تأخير على الجدول الزمني، وبدء تشغيل المركز في الموعد المحدد.

## 2-3-7 الخدمات الطبية المقدمة في مركز الأمل الطبي

من خلال الدراسة الفنية لمركز الأمل الطبي تم وضع برنامج للخدمات الطبية الشاملة المقدمة في المركز من قبل الباحثة، تشمل أقسام وخدمات مركز الأمل الطبي المقدمة ما يلي:

### جدول رقم (14) خدمات مركز الأمل الطبي المقدمة

الأقسام	الخدمات	توقيت تقديم الخدمة
عيادة العظمية	معاينة العظمية	دوام صباحي يومي
عيادة الداخلية	معاينة الداخلية	دوام صباحي يومي
عيادة النسائية	معاينة النسائية	دوام صباحي يومي
عيادة الأطفال	معاينة الأطفال	دوام صباحي يومي
عيادة الأذنية	معاينة الأذنية	دوام صباحي جزئي
عيادة العينية	معاينة العينية	دوام صباحي جزئي
عيادة القلبية	معاينة القلبية	دوام صباحي جزئي
عيادة الهضمية	معاينة الهضمية	دوام صباحي جزئي
عيادة الجلدية	معاينة الجلدية	دوام صباحي جزئي
عيادة العصبية	معاينة العصبية	دوام صباحي جزئي
عيادة الدعم النفسي	الدعم النفسي	دوام صباحي يومي
قسم الإسعاف	إيكو عنق أو درقي	دوام ٢٤ ساعة
قسم الإسعاف	إيكو ثديين + إبطين	دوام ٢٤ ساعة
قسم الإسعاف	إيكو بطن + حوض	دوام ٢٤ ساعة
قسم الإسعاف	إيكو صفن	دوام ٢٤ ساعة
قسم الإسعاف	إيكو سباتي	دوام ٢٤ ساعة
قسم الإسعاف	تقرير طبي	دوام ٢٤ ساعة
قسم الإسعاف	ضمادة كبير	دوام ٢٤ ساعة
قسم الإسعاف	ضمادة صغير	دوام ٢٤ ساعة
قسم الإسعاف	خياطة جرح	دوام ٢٤ ساعة
قسم الإسعاف	إبرة	دوام ٢٤ ساعة
قسم الإسعاف	سيروم	دوام ٢٤ ساعة
قسم الإسعاف	إسعافات أولية	دوام ٢٤ ساعة
قسم الإسعاف	قياس ضغط	دوام ٢٤ ساعة
قسم الإسعاف	تخطيط قلب كهربائي	دوام ٢٤ ساعة



الأقسام	الخدمات	توقيت تقديم الخدمة
العيادة القلبية	إيكو قلب دوبلر	دوام صباحي جزئي
العيادة القلبية	تخطيط قلب كهربائي	دوام صباحي جزئي
العيادة النسائية	إيكو نسائية	دوام صباحي يومي
العيادة النسائية	إيكو مهبلي	دوام صباحي يومي
العيادة النسائية	لطفة عنق رحم	دوام صباحي يومي
العيادة النسائية	تركيب لولب	دوام صباحي يومي
العيادة النسائية	سحب لولب	دوام صباحي يومي
العيادة العصبية	تخطيط طرف سفلي عدد ٢	دوام صباحي جزئي
العيادة العصبية	تخطيط طرف علوي عدد ٢	دوام صباحي جزئي
العيادة العصبية	تخطيط دماغ	دوام صباحي جزئي
العيادة الأذنية	تخطيط سمع كهربائي	دوام صباحي جزئي
العيادة الأذنية	معوقة سمعية	دوام صباحي جزئي
العيادة الأذنية	تنظير حنجرة	دوام صباحي جزئي
العيادة الأذنية	غسيل أذن واحدة	دوام صباحي جزئي
العيادة الأذنية	كي رعاف	دوام صباحي جزئي
العيادة العظمية	جبس	دوام صباحي يومي
العيادة العظمية	إبرة مفصلية	دوام صباحي يومي
العيادة العظمية	فك جبس	دوام صباحي يومي
العيادة العظمية	تقرير طبي	دوام صباحي يومي
العيادة العظمية	ضمادة كبير	دوام صباحي يومي
العيادة العظمية	ضمادة صغير	دوام صباحي يومي
العيادة العظمية	بذل مفصل استقصائي	دوام صباحي يومي
العيادة العظمية	خياطة جرح	دوام صباحي يومي
قسم الأشعة	أطراف وضع واحد (يد-معصم-ساعد-مرفق-ساق)	دوام صباحي + للضرورة
قسم الأشعة	ركبة وضع واحد-عقب جانبي-عقب جانبي-ركبتين -حوض-ورك-كتف-ترقوة-جيوب-جمجمة-عظام أنف-سرج تركي-عمر عظمي-تاميات / وضع واحد /	دوام صباحي + للضرورة
قسم الأشعة	صدر-طن وقوف-جهاز بولي بسيط-قطني عصص جانبي / وضع واحد /	دوام صباحي + للضرورة
قسم الأشعة	يد-معصم-ساعد-مرفق-عضد-قدم-عنق-قدم-ساق-كتف	دوام صباحي + للضرورة
قسم الأشعة	ترقوة-ركبة-جمجمة-جيوب-خشاء / وضع واحد /	دوام صباحي + للضرورة
قسم الأشعة	صدر-رقبي-حوض-فخذ-ورك / وضعين /	دوام صباحي + للضرورة
قسم الأشعة	عمود ظهري-عمود قطني-عصص-ركبتين	دوام صباحي + للضرورة
قسم الأشعة	وضعين / ركبة ثلاثة أوضاع وضعين + سهمية للداعصة	دوام صباحي + للضرورة
قسم الأشعة	عمود قطني أربع أوضاع / أمامي خلفي-جانبي	دوام صباحي + للضرورة
قسم المخبر	كافة التحاليل	دوام صباحي + للضرورة
قسم غسيل الكلوي	غسيل كلوي المرضى بشكل دوري	دوام ٢٤ ساعة

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على الدراسة الفنية لمركز طبي وحصر الخدمات الطبية المطلوبة في المنطقة

من خلال التوسع المستقبلي سيتم إضافة خدمات أخرى للخدمات المقدمة بناءً على تقييم الاحتياجات المستقبلية، ودراسة إمكانية تقديمها.

## 2-4 الدراسة الاجتماعية والبيئية

عند القيام بدراسة الجدوى الاقتصادية يجب الأخذ بعين الاعتبار العوامل الاجتماعية والبيئية، لأن الكثير من الدراسات يكون لها أثر مادي جيد لكنها غير مجدية اجتماعياً، لذلك ونظراً لما تتضمنه الخدمات الطبية من آثار ايجابية وسلبية على المجتمع المحيط والمخاطر المتوقعة وكيفية إدارتها والتغلب عليها، قمنا بالدراسة الاجتماعية وذلك لضمان الالتزام بالقوانين والأنظمة الخاصة بحماية البيئة والتزاماً بالواجبات اتجاه المجتمع والمسؤولية الاجتماعية ومدى مساهمة المركز الطبي في تحقيق الأهداف الاجتماعية.

### 2-4-1 الآثار الاجتماعية الإيجابية

سيتم إنشاء مركز الامل الطبي للمحافظة على صحة المرضى وحمايتهم، لذلك ستكون تأثيراته الإيجابية على المجتمع أكثر من تأثيراته السلبية مما يجعله مقبول اجتماعياً، لأنه يخدم المجتمع، وفيما يلي أهم المزايا الاجتماعية لمركز الأمل الطبي:

- نشر الوعي والثقافة الصحية السليمة بين أفراد المجتمع من خلال برامج ونصائح صحية عن طريق شاشات عرض أثناء انتظار المرضى مما يقلل العادات الصحية السيئة والتعريف بمدى تأثيرها على المجتمع.
- نشر العادات الصحية السليمة وطرق الحفاظ على الصحة بين الأطفال من خلال القيام بجلسات توعية دورية للأطفال وبالتالي ينشأ جيل معافى حياً إلى حدٍ ما.
- إعطاء اللقاحات المخصصة للأطفال في مواعيدها حفاظاً على صحة الأطفال.
- المساهمة في تغطية المنطقة بالخدمات الصحية الشاملة التي يتطلبها القاطنين فيها.
- المساهمة بتقليل انتشار الأمراض السارية بين الأشخاص.
- التخفيف من الازدحام الناجم عن ذهاب المرضى لأماكن بعيدة لتلقي العلاج.

### 2-4-2 الآثار الاجتماعية السلبية (إدارة المخاطر):

تعتبر إدارة المخاطر من أهم الاستراتيجيات من أجل ضمان العمل والتنفيذ بالشكل الصحيح، فقد تحصل مشاكل طارئة تعرقل سير العمل أو تؤثر على النتيجة النهائية. ومن هنا تأتي أهمية إدارة المخاطر حيث يمكن التنبؤ بالمخاطر المتوقعة من الخبرة الناتجة عن تنفيذ مشاريع مشابهة ومحاولة تجنب المخاطر التي حصلت في الماضي والاستجابة السريعة في حال حدوث أي طارئ، ومن أهم المخاطر التي تمت دراستها:

## 2-4-2-1 مخاطر الحماية:

لتوفير حماية لموظفي مركز الأمل الطبي والمرضى وقاطني المنطقة، تم ذكر أهم مخاطر الحماية والإجراءات الاحترازية لتلافيها أو كيفية التعامل معها إن حدثت.

### جدول رقم (15) مخاطر حماية مركز الأمل الطبي

الرقم	الأثر السلبي	نتيجة حدوثه	الإجراء الاحترازي
1	خطر انتقال عدوى من أي مريض إلى مريض آخر كمرض كورونا مثلاً	تفشي الأمراض والأوبئة	اتخاذ كافة التدابير الوقائية من ارتداء الكمامات إلى تعقيم الأيدي بشكل دائم
2	خطر حدوث ماس كهربائي أو حريق	خسائر مادية وبشرية	وجود طفايات حريق في كافة أقسام المركز تعمل بشكل تلقائي عند وجود خطر
3	خطر تواجد عدد كبير من الأطفال مرافقين للمرضى في قاعة الانتظار	انتقال عدوى للأطفال	وجود مساحة صغيرة ترفيهية للأطفال يتم الاهتمام بها من قبل أحد متطوعي الجمعية
4	خطر حدوث كوارث طبيعية	خسائر مادية أو بشرية	تعيين شخص كمدير المشروع مثلاً هو المسؤول عن اتخاذ القرارات السريعة ووضع حلول بديلة
5	انقطاع التيار الكهربائي	تأخر تقديم الخدمات الطبية	وجود مجموعة توليد كهربائي لعدم توقف العمل.
6	تأخير تقديم خدمة صحية مما يؤدي إلى تفاقم حالة المريض سوءاً.	سوء حالة المريض الصحية	وجود طبيب إسعاف يقوم بفحص الحالات الطارئة وتحويلها للمستشفى عند الحاجة
7	وجود حالة سريره سيئة بحاجة للإحالة الفورية للمستشفى.	موت المريض	وجود سيارة إسعاف في المنطقة تخدم الحالات الطارئة بشكل فوري
8	انسحاب أحد كوادر المركز الطبي دون الإخطار المسبق.	تعطل القسم عن العمل	وضع خطة بديلة وتوفير الشخص المتخصص بأسرع وقت
9	إصابات العمل.	إصابة عامل واستعباده عن العمل	اتخاذ كافة التدابير الصحية وتدابير الأمان للحفاظ على صحة العاملين.
10	تشخيص طبي خاطئ لأحد المرضى.	حدوث أثر سلبي على صحة المريض	وجود صندوق شكاوى وفريق متابعة وتقييم يقوم كافة الإجراءات
11	ازدحام كبير في المركز مما يؤدي إلى انتقال الأمراض	انتشار الأمراض وسهولة العدوى	تصميم فتحات تهوية في المركز واتخاذ تدابير الوقاية ونشر الوعي الصحي
12	القيام بعادات غير صحية ونشرها بين الأطفال في المنطقة.	تعلم الأطفال عادات صحية سيئة	تقديم ندوات توعية في المركز بشكل دوري من خلال بروشورات ونصائح تقدم للمرضى في قاعة الانتظار من خلال
13	خلافات بين المرضى والكادر الطبي وخلافات بين الموظفين.	تأثر بيئة العمل وتأثر جودة الخدمات المقدمة.	تنفيذ استراتيجيات موارد بشرية تقوم على التحفيز المستمر ونشر الطاقة الإيجابية بين الكادر الطبي

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على الدراسة أعلاه.

## 2-2-4-2 المخاطر البيئية

من خلال تقييم الواقع البيئي للنقاط الطبية والمخاطر المتوقعة الحدوث، تم ذكر أهم المخاطر البيئية التي تؤثر على البيئة سلباً والإجراءات الاحترازية لتلافيها أو كيفية التعامل معها إن وجدت.

جدول رقم (16) المخاطر البيئية لمركز الأمل الطبي

الرقم	الأثر السلبي	نتيجة حدوثه	الإجراء الاحترازي
1	ينتج مخلفات طبية عن الخدمات المقدمة	أضرار على البيئة	تجميع النفايات الطبية في أكياس مخصصة وجمعها من قبل إدارة النفايات الطبية.
2	إصدار أشعة X ناتجة عن التصوير الإشعاعي	أضرار صحية على موظفي قسم الأشعة	التعاقد مع هيئة الطاقة الذرية لمراقبة نسبة التعرض للأشعة ووضع زجاج رصاص وصدية لحمايتهم.
3	التعرض للمواد السامة الموجودة في قسم المخبر .	انتقال عدوى الأمراض لموظفي قسم المخبر .	إجراء تعقيم دوري مخصص لقسم المخبر .
4	التلوث الهوائي الناتج عن مجموعة التوليد الكهربائية.	تلوث بيئي	تفعيل نظام تهوية صحي وتبديل زيت ومصافي لمجموعة التوليد الكهربائية، مع إجراء دراسة مستقبلية لوضع طاقة بديلة.
5	انتشار المياه الملوثة الناتجة عن غسل الكلى	حدوث أمراض وانتشارها نتيجة تلوث المياه.	وجود محطة تحلية وخزانات خاصة لتحلية المياه قبل تصريفها
6	تلوث ضوضائي من صوت المولدة الكهربائية.	إزعاج ضوضائي	وضع المولد الكهربائي في غرفة خاصة مغلقة وتجهيزه بكاتم للصوت
7	عدم قدرة الكادر الإداري والطبي من الوصول لمكان العمل بسبب الازدحام	تأخر الموظفين عن الدوام.	اختيار الكادر من نفس المنطقة
8	انتقال عدوى أمراض بي المرضي	انتشار وتفشي الأوبئة	تعقيم لحظي للمركز والمرضى وتوزيع معدات حماية للموظفين والمرضى.

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على الدراسة أعلاه.

## 3-2-4-2 مخاطر الحماية المخاطر الزمنية:

من خلال تقييم تأثير الزمن على نجاح أو فشل أي مشروع وخاصةً الطبي منها تم ذكر أهم المخاطر الزمنية المتوقعة الحدوث والإجراءات الاحترازية لتلافيها أو كيفية التعامل معها إن حدثت.

جدول رقم (17) المخاطر الزمنية لمركز الأمل الطبي

الرقم	الأثر السلبي	نتيجة حدوثه	الإجراء الاحترازي
1	أخطاء في التقديرات الزمنية لمراحل إنشاء المركز .	تأخر افتتاح المركز	وضع هامش زمني لتفادي التأخير في حال حدوث خطأ في التقدير
2	تعطل أحد الأجهزة الطبية والتي ستؤثر على تأخير الخدمة الطبية المقدمة للمستفيد لحين	تأخر في تقديم الخدمة للمريض	التعاقد مع شركة صيانة أجهزة طبية والاتفاق معها على إرسال المهندس المختص وتقديم الحلول بشكل فوري

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على الدراسة أعلاه.

## 4-2-4-2 المخاطر المالية:

من خلال دراسة المخاطر المالية للمشاريع عامةً والنقاط الطبية خاصةً تم رصد المخاطر المالية المتوقعة الحدوث، والإجراءات الاحترازية لتلافيها أو كيفية التعامل معها إن حدثت.

### جدول رقم (18) المخاطر المالية لمركز الأمل الطبي

الرقم	الأثر السلبي	نتيجة حدوثه	الإجراء الاحترازي
1	تجاوز الموازنة التقديرية للمشروع	وجود مدفوعات غير محسوبة بالموازنة التقديرية	سيكون هناك مرونة بالحصول على زيادة بمقدار 1% من موازنة المشروع التقديرية.
2	طلب رفع أجور بعض القائمين على المشروع مثل أحد الأطباء أو أحد الإداريين.	نفقات إضافية أو البحث عن موظف جديد	توقيع عقود سنوية تبين أجور كل العاملين وتحفظ حقوقهم
3	ارتفاع سعر الصرف مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف بعض المستلزمات والتجهيزات	مدفوعات إضافية وتكبيد خسائر	طلب الحصول على مرونة مالية قدرها 1% من قيمة التمويل.

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على الدراسة أعلاه.

إضافة للحلول المقترحة السابقة للتعامل مع المخاطر سوف يكون هناك

A- عقد عدة اجتماعات مع الكادر الطبي الإشرافي أثناء التخطيط للاستفادة من خبراتهم السابقة لوضع جدول بكيفية وآلية التعامل مع المخاطر الممكن حدوثها وذلك إما ب:

- تخفيف المخاطر
- تحويل المخاطر
- تجنب حدوث المخاطر

B- خطة الطوارئ:

سيتم الاعتماد على جدول يوجد فيه خطة الطوارئ لتحديد آليات التعامل مع كل مشكلة والشخص المسؤول عن تنفيذ خطة الطوارئ مع المحافظة على آلية المتابعة لحل المشكلة.

## 3-4-2 أعداد المرضى المتوقعين

نتيجة الدراسة السابقة قامت الباحثة بإجراء دراسة اجتماعية تقديرية لأعداد المستفيدين المتوقعين خلال الأعوام الخمسة الأولى من افتتاح المركز، وذلك بناءً على دراسة تقريبية تتضمن أعداد قاطني المنطقة والمناطق المجاورة لها، وتقدير أعداد المستفيدين، ومع افتراض نسبة اشغال المركز في العام الأول بنسبة 40%، تم افتراض زيادة أعداد المرضى المستفيدين

بنسبة 40% خلال العام الثاني من افتتاح المركز نظراً لتطور عمل المركز وازدياد البقعة الجغرافية التي يغطيها المركز، أما خلال العام الثالث والرابع والخامس، فمن المتوقع ازدياد أعداد المرضى بنسبة 20% عن العام السابق له، وذلك بسبب عودة العديد من أهالي المنطقة إلى منازلهم واستمرار جودة تقديم الخدمات الطبية من قبل مركز الأمل الطبي. وكانت النتيجة كالتالي:

جدول رقم (19) أعداد المرضى المتوقعين المستفيدين من خدمات مركز الأمل الطبي

الرقم	المنطقة	عدد المرضى في عام ١	عدد المرضى في عام ٢	عدد المرضى في عام ٣	عدد المرضى في عام ٤	عدد المرضى في عام ٥
1	عربين	12000	16800	20160	24192	29030
2	كفر بطنا	3000	4200	5040	6048	7258
3	حمورية	2500	3500	4200	5040	6048
4	زملكا	2500	3500	4200	5040	6048
5	زبدین	2000	2800	3360	4032	4838
6	حزة	1000	1400	1680	2016	2419
7	جسرین	1000	1400	1680	2016	2419
8	بيت سوى	300	420	504	605	726
9	مدیرا	400	560	672	806	968
10	مسرابا	300	420	504	605	726
	المجموع	25000	35000	42000	50400	60480

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على الدراسة في المنطقة بالتعاون مع وجهاء المنطقة.

أما بالنسبة لتحديد نسبة نوع المستفيدين من خدمات مركز الأمل الطبي، فحسب الدراسة كانت كما يلي<sup>٥</sup>:

40% المستفيدين من الأطفال.

30% نسبة المستفيدين من النساء.

26% نسبة المستفيدين من الرجال.

4% نسبة المستفيدين من ذوي الاحتياجات الخاصة.

<sup>5</sup> وفقاً لمقابلة مع رئيس بلدية عربین وأعضاء جمعية الصحة في عربین

## 2-5-5 الدراسة المالية

### 2-5-5-1 مصدر التمويل:

كما ذكرنا سابقاً في الدراسة القانونية، سيعتمد المركز في إنشائه على مبدأ الشراكة بين جمعية الصحة الخيرية في منطقة عربين، الذين بدورهم سيقومون بتقديم أرض المركز جاهزةً بعد الإكساء، مع بقاء ملكية العقار لأصحابها بالإضافة على التراخيص، وبين جمعية حقوق الطفل الخيرية التي ستقوم بتقديم الأصول من الأجهزة الطبية والأثاث والمعدات.

### 2-5-5-2 نسب إشغال مركز الأمل الطبي:

في العام الأول من تشغيل مركز الأمل الطبي، وعلى مدار ستة أيام في الأسبوع، سيكون عدد ساعات الدوام (8) ساعات يومياً لأقسام العيادات كافة، عدا قسم غسيل الكلى وقسم الإسعاف فمن المتوقع أن يتم تشغيلهم (24) ساعة و بالنسبة لأقسام المخبر والأشعة البسيطة سيتم تشغيلهم دوام صباحي بالإضافة إلى المسائي عند الحاجة.

بناءً على ما سبق تم افتراض نسبة تشغيل المركز 40% باستقبال 25,000 مريض خلال العام الأول، لحين استقطاب قاطني المنطقة بعد اطلاعهم على الخدمات المقدمة وأسعارها، ليتم زيادة نسبة الإشغال إلى 56% باستقبال 35,000 مريض في العام الثاني، ثم زيادة نسبة الإشغال إلى 67% باستقبال 42,000 مريض في العام الثالث، ثم زيادة نسبة الإشغال إلى 81% باستقبال 50,400 مريض في العام الرابع، ثم في العام الخامس تكون نسبة الإشغال قد وصلت إلى 96% باستقبال 60,480 مريض، مع افتراض بداية التوسع المستقبلي لمركز الأمل الطبي من هامش الربح المحقق في نهاية العام الخامس.

يبين الجدول التالي نسب إشغال مركز الأمل الطبي خلال الخمس أعوام بالاعتماد على أعداد المرضى المتوقعين في كل عام نسبة وتناسب.

جدول رقم (20) نسب إشغال مركز الأمل الطبي خلال الخمس أعوام

العام	العام الأول	العام الثاني	العام الثالث	العام الرابع	العام الخامس
نسب الإشغال	40%	56%	67%	81%	96%

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على الدراسة أعلاه.

### 2-5-5-3 إيرادات مركز الأمل الطبي:

ستعتمد إيرادات مركز الأمل الطبي على الخدمات الطبية المقدمة للمستفيدين، التي ستكون بدورها لا تهدف إلى الربح، إنما ستكون تقديرية لتغطية كافة التكاليف، وعند تحقيق هامش ربح

سيستخدم من أجل تغطية التكاليف الطارئة، ومن أجل تقديم الخدمات الطبية الأساسية والإضافية والعمليات الجراحية لمستفيدي جمعيتي حقوق الطفل وجمعية الصحة في عربين من الأيتام والفقراء بشكل مجاني.

إضافة إلى احتجاز هامش الربح إن وجد من أجل التوسع المستقبلي لمركز الأمل الطبي.

وتم افتراض نسبة اشغال المركز بالعام الأول بنسبة 40% في العام الأول، كما تم تسعير الخدمات الطبية المقدمة الأساسية والإضافية، بناءً على خبرة الباحثة في هذا المجال، وعلى دراسة أعداد المرضى، والأسعار السائدة في المنطقة، كما يجب ملاحظة أنه تمت دراسة الإيرادات بناءً على تقدير أعداد المستفيدين لكل عام، ولكل عيادة على حدى، فمثلاً حسب الدراسة الاجتماعية تم تقدير عدد المرضى 25,000 مريض للعام الأول، لكن من المتوقع حصول كل مريض على ثلاث أو أربع خدمات طبية من المركز خلال تواجده، فمثلاً عند دخول المريض إلى العيادة العظمية سيطلب منه صورة أشعة، وعند دخوله لعيادة الغدد سيطلب منه عدة تحاليل.

لذا سيتم مضاعفة أعداد الخدمات المقدمة للمريض الواحد خلال كل عام من الأعوام الخمس الأولى، كما سيتم زيادة الأسعار بنسب بسيطة تعادل ارتفاع أسعار المستهلكات الطبية والرواتب.

حيث تم تقدير الإيرادات خلال تلك الأعوام من تشغيل مركز الأمل الطبي كما يلي:

## 2-3-5-1 العام الاول من افتتاح مركز الأمل الطبي

تم تقدير أعداد وإيرادات الخدمات الطبية الأساسية والإضافية للمرضى خلال العام الأول، بشكل يقوم على تغطية التكاليف والرواتب، وبأسعار تنافسية تقوم على جذب المرضى، بناءً على نسبة اشغال للمركز بنسبة 40% كما ذكرنا سابقاً.

## 2-3-5-2 العام الثاني من تشغيل مركز الأمل الطبي

سيتم خلال الدورة التشغيلية الثانية للمركز زيادة أعداد المرضى بنسبة 40% عن العام الأول لتصبح نسبة الإشغال 56% للعام الثاني، بناءً على جذب المرضى من خلال الأسعار التنافسية وجودة الخدمات الطبية المقدمة، كما سيتم زيادة الأسعار بنسبة 25% فقط للحفاظ على أعداد المرضى وزيادتهم ومراعاة ارتفاع أسعار المستهلكات الطبية، بما يضمن استمرارية العمل وتغطية التكاليف والحصول على هامش ربح للطوارئ.



### 2-3-5-3 العام الثالث من تشغيل مركز الأمل الطبي

سيتم خلال الدورة التشغيلية الثالثة للمركز زيادة أعداد المرضى بنسبة 20% عن العام الثاني لتصبح نسبة الإشغال 67% للعام الثالث، وهذا يعتمد على عودة جزء من أهالي المنطقة المهجرين إلى منازلهم بعد إصلاحها، كما سوف لن يتم زيادة الأسعار خلال تلك الدورة.

### 2-3-5-4 العام الرابع من تشغيل مركز الأمل الطبي

سيتم خلال الدورة التشغيلية الرابعة للمركز زيادة أعداد المرضى بنسبة 20% عن العام الثالث لتصبح نسبة الإشغال 81% للعام الرابع، أيضاً كالعام السابق، حيث سيكون حصل المركز حينها على سمعة جيدة وانتشار واسع، كما سيتم زيادة الأسعار بنسبة 30% للحفاظ من أجل مواكبة ارتفاع أسعار المستهلكات الطبية، بما يضمن استمرارية العمل وتغطية التكاليف وزيادة الرواتب والحصول على هامش ربح بسيط للطوارئ، الاحتفاظ بمبلغ كرأس مال من أجل افتتاح صيدلية أو عيادة سنوية في العام المقبل.

### 2-3-5-5 العام الخامس من تشغيل مركز الأمل الطبي

سيتم خلال الدورة التشغيلية الخامسة للمركز زيادة أعداد المرضى بنسبة 20% عن العام الرابع لتصبح نسبة الإشغال 96% للعام الخامس.

جدول رقم (21) إيرادات مركز الأمل الطبي خلال الخمسة أعوام

العام الخامس			العام الرابع			العام الثالث			العام الثاني			العام الأول			القسم المسؤول	الخدمة	الرقم
الإيراد الإجمالي	السعر المقترح	عدد المرضى	الإيراد الإجمالي	السعر المقترح	عدد المرضى	الإيراد الإجمالي	السعر المقترح	عدد المرضى	الإيراد الإجمالي	السعر المقترح	عدد المرضى	الإيراد الإجمالي	السعر المقترح	عدد المرضى			
62,899,200	6,500	9677	52,416,000	6,500	8064	33,600,000	5,000	6720	28,000,000	5,000	5600	16,000,000	4,000	4000	العظمية	العظمية	1
66,044,160	6,500	10161	55,036,800	6,500	8467	35,280,000	5,000	7056	29,400,000	5,000	5880	16,800,000	4,000	4200	الداخلية	الداخلية	2
28,304,640	6,500	4355	23,587,200	6,500	3629	15,120,000	5,000	3024	12,600,000	5,000	2520	7,200,000	4,000	1800	الأذنية	الأذنية	3
86,486,400	6,500	13306	72,072,000	6,500	11088	46,200,000	5,000	9240	38,500,000	5,000	7700	22,000,000	4,000	5500	الأطفال	الأطفال	4
78,624,000	6,500	12096	65,520,000	6,500	10080	42,000,000	5,000	8400	35,000,000	5,000	7000	20,000,000	4,000	5000	النسائية	النسائية	5
18,869,760	6,500	2903	15,724,800	6,500	2419	10,080,000	5,000	2016	8,400,000	5,000	1680	4,800,000	4,000	1200	الجلدية	الجلدية	6
62,899,200	6,500	9677	52,416,000	6,500	8064	33,600,000	5,000	6720	28,000,000	5,000	5600	16,000,000	4,000	4000	العينية	العينية	7
25,159,680	6,500	3871	20,966,400	6,500	3226	13,440,000	5,000	2688	11,200,000	5,000	2240	6,400,000	4,000	1600	الغدد	الغدد	8
37,739,520	6,500	5806	31,449,600	6,500	4838	20,160,000	5,000	4032	16,800,000	5,000	3360	9,600,000	4,000	2400	القلبية	القلبية	9
15,724,800	6,500	2419	13,104,000	6,500	2016	8,400,000	5,000	1680	7,000,000	5,000	1400	4,000,000	4,000	1000	العصبية	العصبية	10
15,724,800	6,500	2419	13,104,000	6,500	2016	8,400,000	5,000	1680	7,000,000	5,000	1400	4,000,000	4,000	1000	الهضمية	الهضمية	11
39,312,000	8,125	4838	32,760,000	8,125	4032	21,000,000	6,250	3360	17,500,000	6,250	2800	10,000,000	5,000	2000	قسم الدعم	قسم الدعم	12
37,739,520	13,000	2903	31,449,600	13,000	2419	20,160,000	10,000	2016	16,800,000	10,000	1680	9,600,000	8,000	1200	قسم الإسعاف	إيكو بطن أو	13
56,609,280	19,500	2903	47,174,400	19,500	2419	30,240,000	15,000	2016	25,200,000	15,000	1680	14,400,000	12,000	1200	قسم الإسعاف	إيكو تدينين +	14
86,486,400	16,250	5322	72,072,000	16,250	4435	46,200,000	12,500	3696	38,500,000	12,500	3080	22,000,000	10,000	2200	العيادة القلبية	إيكو قلب	15
55,036,800	8,125	6774	45,864,000	8,125	5645	29,400,000	6,250	4704	24,500,000	6,250	3920	14,000,000	5,000	2800	العيادة القلبية	تخطيط قلب	16
78,624,000	8,125	9677	65,520,000	8,125	8064	42,000,000	6,250	6720	35,000,000	6,250	5600	20,000,000	5,000	4000	العيادة النسائية	إيكو نسائية	17
19,656,000	8,125	2419	16,380,000	8,125	2016	10,500,000	6,250	1680	8,750,000	6,250	1400	5,000,000	5,000	1000	العيادة النسائية	إيكو مهبلية	18
23,587,200	19,500	1210	19,656,000	19,500	1008	12,600,000	15,000	840	10,500,000	15,000	700	6,000,000	12,000	500	العيادة النسائية	لطاخة عنق	19
141,523,200	32,500	4355	117,936,000	32,500	3629	75,600,000	25,000	3024	63,000,000	25,000	2520	36,000,000	20,000	1800	العيادة النسائية	تركيب لولب	20
19,656,000	8,125	2419	16,380,000	8,125	2016	10,500,000	6,250	1680	8,750,000	6,250	1400	5,000,000	5,000	1000	العيادة النسائية	سحب لولب	21
39,312,000	32,500	1210	32,760,000	32,500	1008	21,000,000	25,000	840	17,500,000	25,000	700	10,000,000	20,000	500	العيادة العصبية	تخطيط طرفين سفلي	22
47,174,400	32,500	1452	39,312,000	32,500	1210	25,200,000	25,000	1008	21,000,000	25,000	840	12,000,000	20,000	600	العيادة العصبية	تخطيط طرفين علوي	23
15,724,800	32,500	484	13,104,000	32,500	403	8,400,000	25,000	336	7,000,000	25,000	280	4,000,000	20,000	200	العيادة العصبية	تخطيط دماغ	24

العام الخامس			العام الرابع			العام الثالث			العام الثاني			العام الأول			القسم المسؤول	الخدمة	الرقم
الإيراد	السعر	عدد	الإيراد الإجمالي	السعر المقترح	عدد	الإيراد الإجمالي	السعر المقترح	عدد	الإيراد الإجمالي	السعر المقترح	عدد	الإيراد الإجمالي	السعر المقترح	عدد			
43,243,200	16,250	2661	36,036,000	16,250	2218	23,100,000	12,500	1848	19,250,000	12,500	1540	11,000,000	10,000	1100	العيادة الأذنية	تخطيط سمع	25
8,255,520	11,375	726	6,879,600	11,375	605	4,410,000	8,750	504	3,675,000	8,750	420	2,100,000	7,000	300	العيادة الأذنية	معاوقة سمعية	26
5,896,800	24,375	242	4,914,000	24,375	202	3,150,000	18,750	168	2,625,000	18,750	140	1,500,000	15,000	100	العيادة الأذنية	تنظير حنجرة	27
3,931,200	6,500	605	3,276,000	6,500	504	2,100,000	5,000	420	1,750,000	5,000	350	1,000,000	4,000	250	العيادة الأذنية	غسيل أذن	28
1,965,600	16,250	121	1,638,000	16,250	101	1,050,000	12,500	84	875,000	12,500	70	500,000	10,000	50	العيادة الأذنية	كي رفاف	29
294,840,000	40,625	7258	245,700,000	40,625	6048	157,500,000	31,250	5040	131,250,000	31,250	4200	75,000,000	25,000	3000	العيادة العظمية	جبس	30
11,007,360	11,375	968	9,172,800	11,375	806	5,880,000	8,750	672	4,900,000	8,750	560	2,800,000	7,000	400	العيادة العظمية	إبرة مفصلية	31
31,449,600	6,500	4838	26,208,000	6,500	4032	16,800,000	5,000	3360	14,000,000	5,000	2800	8,000,000	4,000	2000	العيادة العظمية	فك جبس	32
23,587,200	6,500	3629	19,656,000	6,500	3024	12,600,000	5,000	2520	10,500,000	5,000	2100	6,000,000	4,000	1500	العيادة العظمية	تقرير طبي	33
15,724,800	13,000	1210	13,104,000	13,000	1008	8,400,000	10,000	840	7,000,000	10,000	700	4,000,000	8,000	500	العيادة العظمية	ضماد كبير	34
16,511,040	11,375	1452	13,759,200	11,375	1210	8,820,000	8,750	1008	7,350,000	8,750	840	4,200,000	7,000	600	العيادة العظمية	ضماد صغير	35
3,144,960	13,000	242	2,620,800	13,000	202	1,680,000	10,000	168	1,400,000	10,000	140	800,000	8,000	100	العيادة العظمية	بندل مفصل	36
9,828,000	16,250	605	8,190,000	16,250	504	5,250,000	12,500	420	4,375,000	12,500	350	2,500,000	10,000	250	قسم الإسعاف	خياطة جرح	37
44,029,440	13,000	3387	36,691,200	13,000	2822	23,520,000	10,000	2352	19,600,000	10,000	1960	11,200,000	8,000	1400	قسم الأشعة	أطراف وضع وحد	38
37,739,520	13,000	2903	31,449,600	13,000	2419	20,160,000	10,000	2016	16,800,000	10,000	1680	9,600,000	8,000	1200	قسم الأشعة	أشعة- وضع واحد	39
31,449,600	16,250	1935	26,208,000	16,250	1613	16,800,000	12,500	1344	14,000,000	12,500	1120	8,000,000	10,000	800	قسم الأشعة	أشعة وضعين /	40
41,277,600	24,375	1693	34,398,000	24,375	1411	22,050,000	18,750	1176	18,375,000	18,750	980	10,500,000	15,000	700	قسم الأشعة	أشعة وضعين / ركبتيه أجزاء	41
19,656,000	40,625	484	16,380,000	40,625	403	10,500,000	31,250	336	8,750,000	31,250	280	5,000,000	25,000	200	قسم الأشعة	عمود قطني4	42
93,600,000	162,500	576	93,600,000	162,500	576	72,000,000	125,000	576	72,000,000	125,000	576	57,600,000	100,000	576	قسم الكلى	جلسة غسيل الكلى	43
1,896,055,200			1,595,646,000			1,034,850,000			874,375,000			516,100,000			<b>المجموع</b>		

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على الدراسة أعلاه.

جدول رقم (22) إجمالي إيرادات مركز الأمل الطبي السنوية ونسب زيادة الاسعار

الأعوام	أجمالي الإيرادات السنوية	نسبة زيادة الأسعار
العام الأول	516,100,000	0%
العام الثاني	874,375,000	25%
العام الثالث	1,034,850,000	0%
العام الرابع	1,595,646,000	30%
العام الخامس	1,896,055,200	0%

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على الإيرادات المتوقعة وأعداد المرضى المتوقعين.

يبين الجدول السابق إجمالي الإيرادات السنوية المقدرة ونسبة زيادة الأسعار لكل عام من أعوام العمر الافتراضي للمشروع.

نتيجة الجدول السابق والتوقعات لإيرادات مركز الأمل الطبي خلال الخمسة أعوام، نلاحظ زيادة في الإيرادات السنوية للمركز.

الشكل رقم (6) إجمالي الإيرادات السنوية لمركز الأمل الطبي خلال خمسة أعوام



المصدر: إعداد الباحثة بناءً على الإيرادات المتوقعة.

## 2-5-4 تكاليف مركز الأمل الطبي:

لاحتساب تكاليف مركز الأمل الطبي، تم الحصول على عروض أسعار من خلال التواصل مع عدة موردين، حيث تم تقسيم التكاليف الكلية لمركز الأمل الطبي إلى مايلي:

## 2-5-4-1 التكاليف الاستثمارية:

هي التكاليف التي يحتاجها المركز قبل البدء بالتشغيل وتشمل كافة الأصول حيث تم تقسيم التكاليف الاستثمارية حسب وجهة نظر الباحثة إلى الأقسام التالية:

### 2-5-4-1-1 مبنى مركز الامل الطبي

كما ذكرنا سابقاً أن المبنى سيكون مقدم بموجب عقد إعاره من قبل جمعية الصحة الخيرية في منطقة عربين، وتم تقييم المبنى بالقيمة العادلة بمبلغ 675,000,000 ل.س.

### 2-5-4-1-2 سيارات

كما ذكرنا سابقاً أن سيارة الإسعاف أيضاً ستكون مقدمة كتبرع من قبل جمعية الصحة الخيرية في منطقة عربين، وتم تقييمها بالقيمة العادلة بمبلغ 45,000,000 ل.س.

### 2-5-4-1-3 الأجهزة الطبية

إن أهم أصول المركز هي الأجهزة الطبية، لأن العنصر الأساسي الذي يقوم عليه عمل المركز الطبي، حيث تم تقدير الأجهزة الطبية الضرورية لعمل المركز، وتم تقييم سعرها السائد في السوق،

وتم احتساب اهتلاكها على عمرها الإنتاجي لمدة 5 أعوام، وتم تقدير قيمتها في نهاية عمرها الإنتاجي 40% من تكلفتها.

### جدول رقم (23) الأجهزة الطبية الخاصة بمركز الامل الطبي

#	المستلزمات	نوع التجهيز	الأقسام	العدد	التكلفة	المبلغ الإجمالي
1	جهاز فك جيس كهربائي	جهاز طبي	العيادة العظمية	1	200,000	200,000
2	جهاز توليد اكسجين ٥ ليتر	جهاز طبي	العيادة القلبية	1	2,500,000	2,500,000
3	منظم اوكسجين	جهاز طبي	العيادة القلبية	1	55,000	55,000
4	جهاز تخطيط قلب ثلاثي	جهاز طبي	العيادة القلبية	1	5,500,000	5,500,000
5	جهاز صدمات كهربائية	جهاز طبي	قسم الإسعاف	1	6,800,000	6,800,000
6	جهاز معاوقة سمعية	جهاز طبي	العيادة الأذنية	1	35,000,000	35,000,000
7	وحدة فحص أذنية تحوي (جهاز كوترى +	جهاز طبي	العيادة الأذنية	1	12,000,000	12,000,000
8	جهاز غسيل أنف + جهاز لسحب	جهاز طبي	العيادة الأذنية	1	600,000	600,000
9	جهاز ايكو	جهاز طبي	العيادة النسائية	1	7,200,000	7,200,000
10	إيكو قلب دوبلر ملون مع بروبين	جهاز طبي	العيادة القلبية	1	51,000,000	51,000,000
11	جهاز تنظيف قصر العين(مباشر)	جهاز طبي	العيادة العينية	1	3,150,000	3,150,000
12	جهاز قياس اسواء الانكسار) +طاولة	جهاز طبي	العيادة العينية	1	20,250,000	20,250,000
13	جهاز مصباح شقي كليب لامب	جهاز طبي	العيادة العينية	1	2,700,000	2,700,000
14	جهاز تصوير شعاعي محمول	جهاز طبي	قسم الأشعة	1	20,000,000	20,000,000

#	المستلزمات	نوع التجهيز	الأقسام	العدد	التكلفة	المبلغ الإجمالي
15	جهاز C.R (كارستيرم) مع كمبيوتر مع	جهاز طبي	قسم الأشعة	1	115,000,000	115,000,000
16	جهاز كيمياء الي response ٩١٠	جهاز طبي	قسم المخبر	1	55,000,000	55,000,000
17	جهاز تعداد الي دمويات	جهاز طبي	قسم المخبر	1	18,000,000	18,000,000
18	مثقلة هيماتوكريت	جهاز طبي	قسم المخبر	1	1,000,000	1,000,000
19	حاضنة ومعقمة	جهاز طبي	قسم المخبر	1	2,000,000	2,000,000
20	حمام مائي او حاضن جاف	جهاز طبي	قسم المخبر	1	800,000	800,000
21	مصباح لهب مع شبكة مع اوز زرع	جهاز طبي	قسم المخبر	1	200,000	200,000
22	جهاز هرمونات ELISA	جهاز طبي	قسم المخبر	1	30,000,000	30,000,000
23	جهاز D ٢pt / coag	جهاز طبي	قسم المخبر	1	3,000,000	3,000,000
24	مزاجة انابيب لجهاز الدمويات	جهاز طبي	قسم المخبر	1	800,000	800,000
25	رجاجة انابيب	جهاز طبي	قسم المخبر	1	750,000	750,000
26	جهاز تخطيط أعصاب	جهاز طبي	العيادة العصبية	1	50,000,000	50,000,000
27	جهاز غسيل كلي ( تبرع) بالقيمة العادلة	جهاز طبي	قسم الكلية	1	120,000,000	60,000,000
<b>المجموع</b>						<b>563,505,000</b>

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على الدراسة الفنية للأقسام الطبية المقترحة.

## 2-5-4-1-4 المعدات الطبية

تم تقدير احتياجات المركز من المعدات الطبية الضرورية، وتم تسعيرها بالقيمة الفعلية، وتم احتساب اهتلاكها لخمسة أعوام، تقدير قيمتها في نهاية عمرها الإنتاجي ب 20% من تكلفتها.

### جدول رقم (24) المعدات الطبية الخاصة بمركز الأمل الطبي

#	المستلزمات	نوع التجهيز	الأقسام المستخدمة	الع	التكلفة	المبلغ الإجمالي
1	حامل سيروم	معدات طبية	الداخلية -القلبية-الجلدية -الإسعاف	4	45,000	180,000
2	أسطوانة أكسجين ٤٠ ليتر	معدات طبية	قسم الإسعاف	1	450,000	450,000
3	جهاز قياس أكسجة	معدات طبية	داخلية - قلبية- إسعاف	3	60,000	180,000
4	جهاز ضغط مع سماعة	معدات طبية	داخلية - قلبية- إسعاف	3	95,000	285,000
5	سماعة طبية	معدات طبية	داخلية - قلبية- إسعاف - أطفال	4	15,000	60,000
6	ميزان حرارة جبهوي	معدات طبية	داخلية -قلبية- إسعاف - أطفال -أذنية	5	45,000	225,000
7	مقياس طول	معدات طبية	أطفال	1	50,000	50,000
8	ميزان رضع	معدات طبية	أطفال	1	62,000	62,000
9	ميزان وزن بللور	معدات طبية	داخلية -قلبية - أطفال	3	50,000	150,000
10	مطرقة أعصاب	معدات طبية	عظمية -داخلية - عصبية - اسعاف	4	25,000	100,000
11	منظار أن	معدات طبية	داخلية -أطفال -أذنية	3	225,000	675,000
12	رأس منظار أن	معدات طبية	أذنية	1	800,000	800,000
13	حقيقية عدسات+ شمير	معدات طبية	عينية	1	900,000	900,000
14	مجهر (OPTIKA-B-٢٩٢)	معدات طبية	قسم المخبر	1	3,000,000	3,000,000
15	حوامل سرعة نقل ٥ أنابيب	معدات طبية	قسم المخبر	1	60,000	60,000
16	ميزان حساس مع حماية / قفص	معدات طبية	قسم المخبر	1	2,000,000	2,000,000
17	كيتات مخبر	معدات طبية	قسم المخبر	1	2,000,000	2,000,000
<b>المجموع</b>						<b>11,177,000</b>

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على الدراسة أعلاه.

## 2-5-4-1-5 تجهيزات عيادات

تجهيزات العيادات تختلف من عيادة لأخرى حسب الاختصاص الطبي، تم تقدير احتياجات المركز من جميع تجهيزات العيادات، وتم تسعيرها بالقيمة الفعلية. وتم احتساب اهتلاكها على عمرها الإنتاجي لمدة 5 أعوام، وتم تقدير قيمتها في نهاية عمرها الإنتاجي ب 20% من تكلفتها.

### جدول رقم (25) تجهيزات عيادات مركز الأمل الطبي

#	المستلزمات	نوع التجهيز	الأقسام المستخدمة	العدد	التكلفة	المبلغ
1	براقان / ساتر طبي	تجهيزات عيادة	النسائية+القلبية	2	160,000	320,000
2	طاولة فحص نسائي	تجهيزات عيادة	العيادة النسائية	1	840,000	840,000
3	ضوء فحص نسائي	تجهيزات عيادة	العيادة النسائية	1	85,000	85,000
4	جهاز عرض بصري للعيادة العينية	تجهيزات عيادة	العيادة العينية	1	4,050,000	4,050,000
5	طاولة مع كرسي للعيادة العينية	تجهيزات عيادة	العيادة العينية	1	2,000,000	2,000,000
6	لوحة عرض لفحص النظارات	تجهيزات عيادة	العيادة العينية	1	300,000	300,000
7	سرير مريض متحرك كهربائي مع فرشاة لغسل الكلية	تجهيزات عيادة	قسم غسيل الكلية	2	1,300,000	2,600,000
8	محطة تحلية للجهازين مع خزانات ومضخات ثلاثية	تجهيزات عيادة	قسم غسيل الكلية	1	35,000,000	35,000,000
9	معممة أدوات	تجهيزات عيادة	الإسعاف -الداخلية	3	600,000	1,800,000
10	علبة تعقيم شاش	تجهيزات عيادة	العيادات التي تتطلب	7	250,000	1,750,000
11	عارضة صور شعاعية	تجهيزات عيادة	الإسعاف - الأشعة	3	100,000	300,000
12	سرير لفحص المرضى كروم	تجهيزات عيادة	العظمية + الداخلية	9	250,000	2,250,000
13	درج صغير للمرضى	تجهيزات عيادة	العظمية + الداخلية	9	55,000	495,000
14	عرباية ادوات طبية	تجهيزات عيادة	العظمية + الداخلية	8	1,000,000	8,000,000
15	علبة أدوات جراحية	تجهيزات عيادة	العيادات التي تتطلب	8	60,000	480,000
					<b>60,270,000</b>	
						<b>المجموع</b>

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على الدراسة الفنية

## 2-5-4-1-6 تجهيزات المكتبية

قامت الباحثة بحصر التجهيزات المكتبية اللازمة لبدء العمل بمركز الأمل الطبي، وذلك حسب عدد العيادات والأقسام المخطط لها وبناءً على مساحة المركز، كما تم احتساب اهتلاكها على عمرها الإنتاجي لمدة خمسة أعوام، وتم تقدير قيمتها في نهاية عمرها الإنتاجي ب 40% من تكلفتها.

جدول رقم (26) التجهيزات المكتبية لمركز الأمل الطبي

#	المستلزمات	نوع التجهيز	الأقسام المستخدمة	العدد	التكلفة	المبلغ الإجمالي
1	مكتب للطبيب ٢٠سم مع درجين	تجهيزات مكتبية	جميع الأقسام	14	180,000	2,520,000
2	كرسي جلد ثابت	تجهيزات مكتبية	جميع الأقسام	26	100,000	2,600,000
3	كرسي دوار ظهر ثابت	تجهيزات مكتبية	جميع الأقسام	17	125,000	2,125,000
4	خزانة رفوف بالحائط	تجهيزات مكتبية	جميع الأقسام	24	250,000	6,000,000
5	جهاز هاتف	تجهيزات مكتبية	جميع الأقسام	16	50,000	800,000
6	طفاية حريق	تجهيزات مكتبية	جميع الأقسام	19	75,000	1,425,000
7	آلة تصوير كانون	تجهيزات مكتبية	أشعة - مخبر - الإدارة	4	1,000,000	4,000,000
8	لابتوب	تجهيزات مكتبية	الاستقبال - الصيدلية - أشعة	6	1,350,000	8,100,000
9	ريسيفر ديجيتال	تجهيزات مكتبية	قسم الإدارة	2	150,000	300,000
10	سويتش POE	تجهيزات مكتبية	غرفة السيرفر	1	1,345,000	1,345,000
11	كاميرات مراقبة	تجهيزات مكتبية	الممرات + خارجي	13	100,000	1,300,000
12	ربطات كابلات CAD ٢ + تركيب	تجهيزات مكتبية	غرفة السيرفر	1	2,000,000	2,000,000
13	مكتب مدير ١٦٠ سم مع كمدينة ٣	تجهيزات مكتبية	قسم الإدارة	1	650,000	650,000
14	طاولة اجتماعات خشب ٨ اشخاص	تجهيزات مكتبية	قسم الإدارة	1	350,000	350,000
15	كراسي طاولة اجتماعات دوار	تجهيزات مكتبية	قسم الإدارة	8	125,000	1,000,000
16	خزانة للمكتب بابين بلور	تجهيزات مكتبية	قسم الإدارة	1	300,000	300,000
17	طاولة صغيرة	تجهيزات مكتبية	قسم الإدارة	2	75,000	150,000
18	طابعة + سكانر + فاكس epson	تجهيزات مكتبية	قسم الإدارة المالية	1	1,700,000	1,700,000
19	كونتور استقبال ١٢٠ سم مع درجين	تجهيزات مكتبية	قسم الاستقبال	1	350,000	350,000
20	كراسي انتظار	تجهيزات مكتبية	الممرات	19	110,000	2,090,000
21	ستاند بروشورات	تجهيزات مكتبية	الممرات	2	35,000	70,000
22	لوحة اعلانات عدد ٣ خارجي ولكل عيادة	تجهيزات مكتبية	جميع الأقسام	1	400,000	400,000
23	راوتر ٤ أنتين	تجهيزات مكتبية	غرفة السيرفر	1	750,000	750,000
24	موزع انترنت	تجهيزات مكتبية	غرفة السيرفر	1	850,000	850,000
25	غاز ٥ رؤوس	تجهيزات مكتبية	المطبخ	1	800,000	800,000
26	جرة غاز	تجهيزات مكتبية	المطبخ	2	250,000	500,000
27	وصلة كهرباء ٥	تجهيزات مكتبية	جميع الأقسام	18	20,000	360,000
28	سلم ٦ درجات	تجهيزات مكتبية	قسم المستودع	1	150,000	150,000
29	كاميرا كانون	تجهيزات مكتبية	أصول مركز	1	4,000,000	4,000,000
30	موبايل عدد ٣	تجهيزات مكتبية	المدير، المدير المالي، الموظف	3	1,350,000	4,050,000
31	خزان ماء	تجهيزات مكتبية	قسم المستودع	1	3,500,000	3,500,000
32	سخان ماء كهربائي	تجهيزات مكتبية	مرافق	1	1,500,000	1,500,000
					<b>56,035,000</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على الدراسة الفنية.



## 2-5-4-1-7 تجهيزات أخرى

يتطلب افتتاح أي مركز تجهيزات إضافية ضرورية لاستكمال عملها، وتم احتساب اهتلاكها على عمرها الإنتاجي لمدة ٥ أعوام، وتم تقدير قيمتها في نهاية عمرها الإنتاجي ب 40% من تكلفتها.

جدول رقم (27) التجهيزات الأخرى لمركز الأمل الطبي

#	المستلزمات	نوع التجهيز	الأقسام المستخدمة	العدد	التكلفة	المبلغ الإجمالي
1	مولدة كهربائية	تجهيزات	قسم المركز الخارجي	1	75,000,000	75,000,000
2	مركزي ٣٠٠٠ kva ups مع	تجهيزات	أصول مركز	1	10,000,000	10,000,000
3	مكيف اطن الحافظ	تجهيزات	جميع الأقسام	16	1,470,000	23,520,000
4	شاشة تلفزيون ٣٧ بوصة LG	تجهيزات	قسم الإدارة	2	2,000,000	4,000,000
5	شاشة كاميرات مراقبة	تجهيزات	قسم الإدارة	1	1,000,000	1,000,000
6	براد لقاحات	تجهيزات	عيادة الأطفال	1	1,210,000	1,210,000
7	جهاز كاميرات DVR مع هارد	تجهيزات	غرفة السيرفر	1	1,150,000	1,150,000
8	برنامج أتمتة ملف المريض مع	تجهيزات	قسم الادارة المالية	1	1,400,000	1,400,000
9	جهاز مع برنامج دور رقمي	تجهيزات	تنظيم دور المرضى	1	4,000,000	4,000,000
<b>المجموع</b>					<b>121,280,000</b>	

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على الدراسة الفنية والاطلاع على دراسات أخرى.

## 2-4-5-2 التكاليف التشغيلية

إن التكاليف التشغيلية هي التكاليف التي يتكبدها المركز بشكل يومي حسب عدد ساعات تشغيل الأجهزة الطبية، وعدد المرضى المتوقع تغطيتهم. لذا تم تقدير النفقات التشغيلية لكل عام حسب عدد المرضى المتوقع، فحسب الدراسة الاجتماعية تم تقدير أعداد المرضى وزيادة التكاليف التشغيلية بنسب مختلفة بناءً على أعداد وأسعار المستهلكات.

جدول رقم (28) نسب الزيادة المؤثرة على التكاليف التشغيلية

العام	أعداد المرضى	أعداد المستهلكات	أسعار المستهلكات
العام الثاني	40%	20%	20%
العام الثالث	20%	15%	20%
العام الرابع	20%	15%	20%
العام الخامس	20%	15%	20%

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على الدراسة أعلاه

جدول (29) التكاليف التشغيلية لمركز الأمل الطبي خلال خمسة أعوام

العام الخامس			العام الرابع			العام الثالث			العام الثاني			العام الأول			الأعوام			الرقم
أجمالي	السعر	الكم	أجمالي	السعر	الكم	أجمالي	السعر	الكم	أجمالي	السعر	الكم	أجمالي	السعر	الكمية	التصنيف	الوحدة	المادة	
2,587,00	177	14	1,499,715	118	126	869,400	79	110	504,000	53	960	280,000	35	8000	مطبوعات	مغلف	مغلف مخبر	1
2,771,79	152	18	1,606,838	101	158	931,500	68	138	540,000	45	120	300,000	30	10000	مطبوعات	مغلف	مغلف CD أشعة	2
1,981,83	3619	55	1,148,889	24131	48	666,023	1608	41	386,100	1072	36	214,500	7150	30	مواد	رباط	جباير بلاستيك	3
3,178,32	4353	73	1,842,507	29025	63	1,068,120	1935	55	619,200	1290	48	344,000	8600	40	مواد	رباط	جباير بلاستيك	4
7,428,41	5087	14	4,306,325	33919	127	2,496,420	2261	110	1,447,200	1507	96	804,000	10050	80	مواد	رباط	جباير بلاستيك	5
8,500,17	5821	14	4,927,635	38813	127	2,856,600	2587	110	1,656,000	1725	96	920,000	11500	80	مواد	رباط	جباير بلاستيك	6
1,293,50	1012	13	749,858	67500	11	434,700	4500	10	252,000	3000	8	140,000	20000	7	مواد	كيس	جورسيه قماش	7
2,587,00	1771	14	1,499,715	11813	127	869,400	7875	110	504,000	5250	96	280,000	3500	80	مواد	رباط	قطن صناعي تحت	8
3,557,13	2784	12	2,062,108	18563	111	1,195,425	1237	97	693,000	8250	84	385,000	5500	70	مواد	رباط	قطن صناعي تحت	9
92,393	5063	18	53,561	3375	16	31,050	2250	14	18,000	1500	12	10,000	1000	10	مواد	قطعة	كفوف معقمة	10
646,752	3543	18	374,929	23625	16	217,350	1575	14	126,000	1050	12	70,000	7000	10	مواد	علبة	شفرات جراحية	11
8,315,38	1519	54	4,820,513	1013	476	2,794,500	675	414	1,620,000	450	360	900,000	300	3000	مواد	تحليل	سكر دياسيز	12
5,174,01	2025	25	2,999,430	1350	222	1,738,800	900	193	1,008,000	600	168	560,000	400	1400	مواد	تحليل	بوله دياسيز	13
6,467,52	2531	25	3,749,288	1688	222	2,173,500	1125	193	1,260,000	750	168	700,000	500	1400	مواد	تحليل	كرياتينين دياسيز	14
3,326,15	5063	65	1,928,205	3375	571	1,117,800	2250	497	648,000	1500	432	360,000	1000	360	مواد	تحليل	حديد دياسيز	15
9,978,46	1518	65	5,784,615	10125	571	3,353,400	6750	497	1,944,000	4500	432	1,080,000	3000	360	مواد	تحليل	دياسيز HDL	16
15,244,8	2784	54	8,837,606	1856	476	5,123,250	1238	414	2,970,000	825	360	1,650,000	550	3000	مواد	تحليل	كوليسترول دياسيز	17
8,869,74	3038	29	5,141,880	2025	253	2,980,800	1350	220	1,728,000	900	192	960,000	600	1600	مواد	تحليل	كالسيوم دياسيز	18
16,168,8	6328	25	9,373,219	4219	222	5,433,750	2813	193	3,150,000	1875	168	1,750,000	1250	1400	مواد	تحليل	شحوم ثلاثية	19
17,785,6	1392	12	10,310,54	928	111	5,977,125	619	966	3,465,000	413	840	1,925,000	275	7000	مواد	أنيوب	أنابيب هيبارين	20
16,168,8	1266	12	9,373,219	844	111	5,433,750	563	966	3,150,000	375	840	1,750,000	250	7000	مواد	أنيوب	أنابيب EDTA	21
1,616,88	2531	64	937,322	16875	56	543,375	1125	48	315,000	7500	42	175,000	5000	35	مواد	علبة	سلايدات	22
461,966	5062	9	267,806	33750	8	155,250	2250	7	90,000	1500	6	50,000	10000	5	مواد	أنيوب	أنابيب شعرية زرقاء	23
16,168,802	1771875	9	9,373,219	1181250	8	5,433,750	787500	7	3,150,000	525000	6	1,750,000	350000	5	مواد	علبة	ممدد جهاز دمويات	24

العام الخامس			العام الرابع			العام الثالث			العام الثاني			العام الأول			التصنيف	الوحدة	المادة	الرقم
أجمالي	السعر	الكم	أجمالي	السعر	الكم	أجمالي	السعر	الكم	أجمالي	السعر	الكم	أجمالي	السعر	الكمية				
1,154,91	6328	2	669,516	421875	2	388,125	2812	1	225,000	1875	1	125,000	125000	1	مواد	علبة	منظف جهاز	25
23,098,2	1265	18	13,390,31	843750	16	7,762,500	5625	14	4,500,000	3750	12	2,500,000	250000	10	مواد	علبة	دلونت	26
4,619,65	1265	4	2,678,063	843750	3	1,552,500	5625	3	900,000	3750	2	500,000	250000	2	مواد	علبة	دياغون Lyes	27
11,087,1	2025	55	6,427,350	135000	48	3,726,000	9000	41	2,160,000	6000	36	1,200,000	40000	30	مواد	قطعة	كمبور بول عشاري	28
1,108,71	3038	36	642,735	2025	317	372,600	1350	276	216,000	900	240	120,000	600	200	مواد	طبق	أطباق بيترتي	29
600,556	3290	2	348,148	219375	2	201,825	1462	1	117,000	9750	1	65,000	65000	1	مواد	علبة	وسط زرع Muller	30
461,966	1265	4	267,806	84375	3	155,250	5625	3	90,000	3750	2	50,000	25000	2	مواد	علبة	معجون	31
6,929,48	759	91	4,017,094	506	793	2,328,750	338	690	1,350,000	225	600	750,000	150	5000	مواد	أنبوب	أنابيب زجاجية	32
2,771,79	2531	11	1,606,838	168750	10	931,500	1125	8	540,000	7500	7	300,000	50000	6	مواد	علبة	كلينر جهاز كيميا	33
692,949	3796	2	401,709	253125	2	232,875	1687	1	135,000	1125	1	75,000	75000	1	مواد	علبة	كونترولر جهاز	34
19,402,5	1266	15	11,247,86	844	133	6,520,500	563	115	3,780,000	375	100	2,100,000	250	8400	مواد	كوفيت	كوفيت جهاز	35
1,847,86	1266	14	1,071,225	844	127	621,000	563	110	360,000	375	960	200,000	250	800	مواد	أنبوب	أنابيب سنترات	36
923,932	2531	4	535,613	168750	3	310,500	1125	3	180,000	7500	2	100,000	50000	2	مواد	علبة	زمرة دموية	37
461,966	1265	4	267,806	84375	3	155,250	5625	3	90,000	3750	2	50,000	25000	2	مواد	علبة	واخزات	38
1,478,29	4050	37	856,980	27000	32	496,800	1800	28	288,000	1200	24	160,000	8000	20	مواد	ممص	ممص وستركرين	39
1,847,86	405	45	1,071,225	270	396	621,000	180	345	360,000	120	300	200,000	80	2500	مواد	أنبوب	أنابيب بلاستيك هـ	40
1,385,89	3038	45	803,419	2025	397	465,750	1350	345	270,000	900	300	150,000	600	250	مواد	قطعة	ماسحات قطنية	41
1,090,23	2986	4	632,023	199125	3	366,390	1327	3	212,400	8850	2	118,000	59000	2	مواد	علبة	ورق ترشيح	42
970,128	1772	54	562,393	1181	476	326,025	788	414	189,000	525	360	105,000	350	300	مواد	كيس	أكياس جمع بول	43
600,556	3290	2	348,148	219375	2	201,825	1462	1	117,000	9750	1	65,000	65000	1	مواد	علبة	وسط زرع C . L .	44
3,233,76	8859	4	1,874,644	590625	3	1,086,750	3937	3	630,000	2625	2	350,000	175000	2	مواد	علبة	فيدال	45
1,570,68	4303	4	910,541	286875	3	527,850	1912	3	306,000	1275	2	170,000	85000	2	مواد	علبة	رايت	46
1,847,86	5063	36	1,071,225	3375	317	621,000	2250	276	360,000	1500	240	200,000	1000	200	مواد	شريط	شريط حمل	47
277,179	7593	4	160,684	50625	3	93,150	3375	3	54,000	2250	2	30,000	15000	2	مواد	كيس	رؤوس صفراء	48
1,108,71	2025	55	642,735	13500	48	372,600	9000	41	216,000	6000	36	120,000	4000	30	مواد	كاشف	الدم الخفي	49

العام الخامس			العام الرابع			العام الثالث			العام الثاني			العام الأول			التصنيف	الوحدة	المادة	الرقم
أجمالي	السعر	الكم	أجمالي	السعر	الكم	أجمالي	السعر	الكم	أجمالي	السعر	الكم	أجمالي	السعر	الكمية				
4,157,69	1519	27	2,410,256	1013	238	1,397,250	675	207	810,000	450	180	450,000	300	1500	مواد	علبة	علب زرع بول	50
25,870,0	1012	25	14,997,15	6750	222	8,694,000	4500	193	5,040,000	3000	168	2,800,000	2000	1400	مواد	تحليل	دياسيز CRP	51
923,932	1013	91	535,613	675	794	310,500	450	690	180,000	300	600	100,000	200	500	مواد	علبة	علب جمع براز	52
2,032.64	2784	7	1,178,348	185625	6	683,100	1237	6	396,000	8250	5	220,000	55000	4	مواد	علبة	لاتكس RF	53
1,108,71	3037	4	642,735	202500	3	372,600	1350	3	216,000	9000	2	120,000	60000	2	مواد	علبة	لاتكس aslo	54
692,949	1265	5	401,709	84375	5	232,875	5625	4	135,000	3750	4	75,000	25000	3	مواد	علبة	سواتر	55
1,478,29	2025	73	856,980	1350	635	496,800	900	552	288,000	600	480	160,000	400	400	مواد	تحليل	ألبومين	56
5,174.01	3544	14	2,999,430	2363	127	1,738,800	1575	110	1,008,000	1050	960	560,000	700	800	مواد	تحليل	بيوروبين Total	57
2,771,79	3037	9	1,606,838	202500	8	931,500	1350	7	540,000	9000	6	300,000	60000	5	مواد	علبة	PT	58
1,154,91	253	45	669,516	169	396	388,125	113	345	225,000	75	300	125,000	50	2500	مواد	أنبوب	أنابيب أبندورف	59
2,494,61	4556	55	1,446,154	30375	48	838,350	2025	41	486,000	1350	36	270,000	9000	30	مواد	قطعة	هيلوباكتر بالبراز	60
1,385,89	1518	91	803,419	10125	79	465,750	6750	69	270,000	4500	60	150,000	3000	50	مواد	علبة	العامل الاسترالي	61
11,087,1	1518	73	6,427,350	10125	635	3,726,000	6750	552	2,160,000	4500	480	1,200,000	3000	400	مواد	تحليل	LDL	62
6,097.94	5569	10	3,535,043	3713	952	2,049,300	2475	828	1,188,000	1650	720	660,000	1100	600	مواد	تحليل	LDH	63
184,786	5063	37	107,123	3375	32	62,100	2250	28	36,000	1500	24	20,000	1000	20	مواد	قطعة	رأس اوز	64
184,786	5063	37	107,123	3375	32	62,100	2250	28	36,000	1500	24	20,000	1000	20	مواد	علبة	اعواد خشبية	65
9,701,28	1518	64	5,623,931	101250	56	3,260,250	6750	48	1,890,000	4500	42	1,050,000	30000	35	مواد	علبة	كفوف لاتكس	66
1,616,88	3543	46	937,322	23625	40	543,375	1575	35	315,000	1050	30	175,000	7000	25	مواد	0.5	قطن	67
3,695,72	5062	73	2,142,450	33750	63	1,242,000	2250	55	720,000	1500	48	400,000	10000	40	مواد	لتر	جيل إيكو	68
4,157.69	4556	91	2,410,256	3038	794	1,397,250	2025	690	810,000	1350	600	450,000	900	500	مواد	دفتر	دفتر وصفات	69
3,991.38	3645	11	2,313,846	24300	95	1,341,360	1620	83	777,600	1080	72	432,000	7200	60	مواد	لتر	كحول طبي	70
646,752	3544	18	374,929	2363	159	217,350	1575	138	126,000	1050	120	70,000	700	100	مواد	رباط	رباط شاش قياس	71
831,538	4556	18	482,051	3038	159	279,450	2025	138	162,000	1350	120	90,000	900	100	مواد	رباط	رباط شاش قياس	72
2,771,79	5063	54	1,606,838	3375	476	931,500	2250	414	540,000	1500	360	300,000	1000	300	مواد	كيس	كفوف نابلون	73
277,179	7594	37	160,684	5063	32	93,150	3375	28	54,000	2250	24	30,000	1500	20	مواد	قطعة	خيوط جراحية	74
3,695,72	4050	91	2,142,450	27000	79	1,242,000	1800	69	720,000	1200	60	400,000	8000	50	مواد	علبة	خافض لسان	75

العام الخامس			العام الرابع			العام الثالث			العام الثاني			العام الأول			التصنيف	الوحدة	المادة	الرقم
أجمالي	السعر	الكم	السعر	الكمية	السعر	الكمية	أجمالي	السعر	الكمية	السعر	الكمية	أجمالي	السعر	الكمية				
415,769	2278	18	241,026	15188	16	139,725	1012	14	81,000	6750	12	45,000	4500	10	مواد	رول	بكرات طباعة	76
3,603,33	658	54	2,088,889	439	476	1,210,950	293	414	702,000	195	360	390,000	130	3000	مواد	سرنغ	سرنغ قياس ٣ مل	77
5,174,01	709	73	2,999,430	473	634	1,738,800	315	552	1,008,000	210	480	560,000	140	4000	مواد	سرنغ	سرنغ قياس ٥ مل	78
7,668,63	2101	36	4,445,584	1401	317	2,577,150	934	276	1,494,000	623	240	830,000	415	2000	مواد	سرنغ	سرنغ قياس ١٠ مل	79
1,108,71	6075	18	642,735	40500	16	372,600	2700	14	216,000	1800	12	120,000	12000	10	مواد	كيس	رؤوس ابر صيني	80
369,573	2025	18	214,245	13500	16	124,200	9000	14	72,000	6000	12	40,000	4000	10	مواد	قطعة	قثطرة وريدية	81
646,752	1771	37	374,929	11813	32	217,350	7875	28	126,000	5250	24	70,000	3500	20	مواد	سيروم	سيروم ملحي	82
138,590	2531	55	80,342	1688	48	46,575	1125	41	27,000	750	36	15,000	500	30	مواد	قطعة	شاش فوسيدات	83
8,315,38	3037	27	4,820,513	20250	238	2,794,500	1350	207	1,620,000	9000	180	900,000	6000	150	مواد	علبة	كامامات مطاط	84
831,538	3037	27	482,051	20250	24	279,450	1350	21	162,000	9000	18	90,000	6000	15	مواد	ليتر	بوفيدون	85
1,016,32	5568	18	589,174	37125	16	341,550	2475	14	198,000	1650	12	110,000	11000	10	مواد	ليتر	سافلون	86
147,829	1013	14	85,698	675	127	49,680	450	110	28,800	300	96	16,000	200	80	مواد	قطعة	ليدوكائين ١%	87
443,487	6075	73	257,094	4050	63	149,040	2700	55	86,400	1800	48	48,000	1200	40	مواد	رول	ورق تخطيط قلب	88
8,869,74	4050	21	5,141,880	27000	190	2,980,800	1800	166	1,728,000	1200	144	960,000	8000	120	مواد	لتر	معقم يدين	89
11,087,1	5062	21	6,427,350	33750	190	3,726,000	2250	166	2,160,000	1500	144	1,200,000	10000	120	مواد	لتر	معقم سطوح	90
2,309,82	1265	18	1,339,031	84375	16	776,250	5625	14	450,000	3750	12	250,000	25000	10	مواد	قطعة	افرول حماية كامل	91
2,771,79	1518	18	1,606,838	10125	159	931,500	6750	138	540,000	4500	120	300,000	3000	100	مواد	قطعة	غارون بدون طاقة	92
415,769	7594	55	241,026	5063	48	139,725	3375	41	81,000	2250	36	45,000	1500	30	مواد	قطعة	ليدوكائين ٢%	93
5,081,62	1113	46	2,945,869	74250	40	1,707,750	4950	35	990,000	3300	30	550,000	22000	25	مواد	رول	رول وجه سريز	94
55,435,8	3038	18	32,136,75	2025	158	18,630,000	1350	138	10,800,00	900	120	6,000,000	600	10000	مواد	قرص	قرص ليزري	95
2,217,43	1518	15	1,285,470	101250	13	745,200	6750	11	432,000	4500	10	240,000	30000	8	مواد	علبة	شرائح سكر	96
2,402,22	6581	37	1,392,593	43875	32	807,300	2925	28	468,000	1950	24	260,000	13000	20	مواد	كغ	شاش مقطع	97
739,145	4050	18	428,490	27000	16	248,400	1800	14	144,000	1200	12	80,000	8000	10	مواد	قطعة	واقى وجه	98
4,850,64	1771	27	2,811,966	11813	238	1,630,125	7875	207	945,000	5250	180	525,000	3500	150	مواد	لؤلؤ	لؤلؤ مدعمة كوير	99
218,700,	3796	57	145,800,0	253125	576	97,200,000	1687	576	64,800,00	1125	576	43,200,000	75000	576	مواد	مجمو	انابيب غسيل الكلى	100
<b>693,891,862</b>			<b>421,273,543</b>			<b>256,894,8</b>			<b>157,376,700</b>			<b>94,631,500</b>			<b>المجموع</b>			

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على الدراسة أعلاه.

## 2-4-5-3 تكاليف إدارية وعمومية

### 2-4-5-3-1 الرواتب والأجور

تم تقدير الرواتب اعتماداً على الرواتب السائدة في القطاع الطبي، وعلى عدد ساعات العمل في العام الأول من افتتاح مركز الأمل الطبي، كما تم احتساب نفقات التأمينات الاجتماعية التي تخص رب العمل 17% لحسمها من الراتب الإجمالي للموظفين.

في العام الثاني تم تقدير زيادة الرواتب بنسبة 10%، وذلك بناءً على افتراض زيادة الأسعار وزيادة النفقات التشغيلية.

في العام الثالث لم تتم زيادة الرواتب والأجور وذلك بسبب الثبات في الإيرادات وعدم رفع أسعار الخدمات، مع ارتفاع بعض النفقات التشغيلية.

في العام الرابع تم زيادة الرواتب بنسبة 15%، وذلك تقديراً لكفاءة الموظفين، ووجود الاعتماد المالي الذي يسمح بزيادة الرواتب.

يبين الجدول التالي إجمالي الرواتب والأجور والتأمينات الاجتماعية خلال الخمس أعوام.

جدول رقم (30) جدول الرواتب والأجور التفصيلي خلال العامين الأول والثاني

العام الثاني			العام الأول			الدوام	العدد	المنصب
التأمينات الاجتماعية	إجمالي السنوي	الراتب الأساسي	التأمينات الاجتماعية	إجمالي السنوي	الراتب الأساسي			
1,570,800	9,240,000	770,000	1,428,000	8,400,000	700,000	دوام كامل	1	مدير المركز
1,458,600	8,580,000	715,000	1,326,000	7,800,000	650,000	دوام كامل	1	المدير المالي
1,122,000	6,600,000	550,000	1,020,000	6,000,000	500,000	دوام كامل	1	محاسب
785,400	4,620,000	385,000	714,000	4,200,000	350,000	دوام كامل	1	موظفة استقبال
785,400	4,620,000	385,000	714,000	4,200,000	350,000	دوام كامل	1	موظف اداري
785,400	4,620,000	385,000	714,000	4,200,000	350,000	دوام كامل	1	أمين مستودع
1,122,000	6,600,000	275,000	840,000	6,000,000	250,000	دوام كامل	2	موظفة نظافة
1,346,400	7,920,000	660,000	1,008,000	7,200,000	600,000	دوام كامل	1	طبيب داخلية
1,346,400	7,920,000	660,000	1,008,000	7,200,000	600,000	دوام كامل	1	طبيب نسائية
1,346,400	7,920,000	660,000	1,008,000	7,200,000	600,000	دوام كامل	1	طبيب عظمية
1,346,400	7,920,000	660,000	1,008,000	7,200,000	600,000	دوام كامل	1	طبيب أطفال
1,346,400	7,920,000	660,000	1,008,000	7,200,000	600,000	دوام جزئي	1	طبيب عينية
1,346,400	7,920,000	660,000	1,008,000	7,200,000	600,000	دوام كامل	1	طبيب نفسي
673,200	3,960,000	330,000	504,000	3,600,000	300,000	دوام جزئي	1	طبيب أذنية
673,200	3,960,000	330,000	504,000	3,600,000	300,000	دوام جزئي	1	طبيب قلبية
673,200	3,960,000	330,000	504,000	3,600,000	300,000	دوام جزئي	1	طبيب هضمية
673,200	3,960,000	330,000	504,000	3,600,000	300,000	دوام جزئي	1	طبيب جلدية
673,200	3,960,000	330,000	504,000	3,600,000	300,000	دوام جزئي	1	طبيب عصبية
2,692,800	15,840,000	660,000	2,016,000	14,400,000	600,000	دوام كامل	2	طبيب اسعاف
1,683,000	9,900,000	825,000	1,260,000	9,000,000	750,000	مناوب	1	طبيب اسعاف

التأمينات	إجمالي السنوي	الراتب الأساسي	التأمينات	إجمالي السنوي	الراتب الأساسي	الدوام	العدد	المنصب
1,458,600	8,580,000	715,000	1,092,000	7,800,000	650,000	دوام كامل	1	طبيب مخبر
1,458,600	8,580,000	715,000	1,092,000	7,800,000	650,000	دوام كامل	1	طبيب أشعة
1,458,600	8,580,000	715,000	1,092,000	7,800,000	650,000	دوام كامل	1	طبيب كلية
897,600	5,280,000	440,000	672,000	4,800,000	400,000	دوام كامل	1	فني مخبر
897,600	5,280,000	440,000	672,000	4,800,000	400,000	دوام كامل	1	فني أشعة
1,795,200	10,560,000	440,000	1,344,000	9,600,000	400,000	دوام كامل	2	مدير حالة
6,283,200	36,960,000	440,000	4,704,000	33,600,000	400,000	دوام كامل	7	ممرضة
785,400	4,620,000	385,000	588,000	4,200,000	350,000	دوام جزئي	1	موظف اعلامي
1,122,000	6,600,000	550,000	840,000	6,000,000	500,000	دوام كامل	1	حارس دائم
2,244,000	13,200,000	550,000	1,680,000	12,000,000	500,000	دوام كامل	2	سائق
<b>41,850,600</b>	<b>246,180,000</b>	<b>15,950,000</b>	<b>32,376,000</b>	<b>223,800,000</b>	<b>14,500,000</b>	<b>المجموع</b>		

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على الدراسة أعلاه

### جدول رقم (31) جدول الرواتب والأجور التفصيلي خلال العامين الثالث والرابع

العام الرابع			العام الثالث			الدوام	العدد	المنصب
التأمينات	إجمالي السنوي	الراتب الأساسي	التأمينات	إجمالي السنوي	الراتب الأساسي			
1,806,420	10,626,000	885,500	1,570,800	9,240,000	770,000	دوام كامل	1	مدير المركز
1,677,390	9,867,000	822,250	1,458,600	8,580,000	715,000	دوام كامل	1	المدير المالي
1,290,300	7,590,000	632,500	1,122,000	6,600,000	550,000	دوام كامل	1	محاسب
903,210	5,313,000	442,750	785,400	4,620,000	385,000	دوام كامل	1	موظفة استقبال
903,210	5,313,000	442,750	785,400	4,620,000	385,000	دوام كامل	1	موظف اداري
903,210	5,313,000	442,750	785,400	4,620,000	385,000	دوام كامل	1	أمين مستودع
1,290,300	7,590,000	316,250	1,122,000	6,600,000	275,000	دوام كامل	2	موظفة نظافة
1,548,360	9,108,000	759,000	1,346,400	7,920,000	660,000	دوام كامل	1	طبيب داخلية
1,548,360	9,108,000	759,000	1,346,400	7,920,000	660,000	دوام كامل	1	طبيب نسائية
1,548,360	9,108,000	759,000	1,346,400	7,920,000	660,000	دوام كامل	1	طبيب عظمية
1,548,360	9,108,000	759,000	1,346,400	7,920,000	660,000	دوام كامل	1	طبيب أطفال
1,548,360	9,108,000	759,000	1,346,400	7,920,000	660,000	دوام جزئي	1	طبيب عينية
1,548,360	9,108,000	759,000	1,346,400	7,920,000	660,000	دوام كامل	1	طبيب نفسي
774,180	4,554,000	379,500	673,200	3,960,000	330,000	دوام جزئي	1	طبيب أذن
774,180	4,554,000	379,500	673,200	3,960,000	330,000	دوام جزئي	1	طبيب قلبية
774,180	4,554,000	379,500	673,200	3,960,000	330,000	دوام جزئي	1	طبيب هضمية
774,180	4,554,000	379,500	673,200	3,960,000	330,000	دوام جزئي	1	طبيب جلدية
774,180	4,554,000	379,500	673,200	3,960,000	330,000	دوام جزئي	1	طبيب عصبية
3,096,720	18,216,000	759,000	2,692,800	15,840,000	660,000	دوام كامل	2	طبيب اسعاف
1,935,450	11,385,000	948,750	1,683,000	9,900,000	825,000	مناوب	1	طبيب اسعاف
1,677,390	9,867,000	822,250	1,458,600	8,580,000	715,000	دوام كامل	1	طبيب مخبر
1,677,390	9,867,000	822,250	1,458,600	8,580,000	715,000	دوام كامل	1	طبيب أشعة
1,677,390	9,867,000	822,250	1,458,600	8,580,000	715,000	دوام كامل	1	طبيب كلية
1,032,240	6,072,000	506,000	897,600	5,280,000	440,000	دوام كامل	1	فني مخبر
1,032,240	6,072,000	506,000	897,600	5,280,000	440,000	دوام كامل	1	فني أشعة

المنصب	العدد	الدوام	الراتب الأساسي	إجمالي السنوي	التأمينات	الراتب الأساسي	إجمالي السنوي	التأمينات
مدير حالة	2	دوام كامل	440,000	10,560,000	1,795,200	506,000	12,144,000	2,064,480
ممرضة	7	دوام كامل	440,000	36,960,000	6,283,200	506,000	42,504,000	7,225,680
موظف اعلامي	1	دوام جزئي	385,000	4,620,000	785,400	442,750	5,313,000	903,210
حارس دائم	1	دوام كامل	550,000	6,600,000	1,122,000	632,500	7,590,000	1,290,300
سائق	2	دوام كامل	550,000	13,200,000	2,244,000	632,500	15,180,000	2,580,600
<b>المجموع</b>			<b>15,950,000</b>	<b>246,180,000</b>	<b>41,850,600</b>	<b>18,342,500</b>	<b>283,107,000</b>	<b>48,128,190</b>

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على الدراسة أعلاه.

### جدول رقم (32) جدول الرواتب والأجور التفصيلي خلال العام الخامس

العام الخامس			الدوام	العدد	المنصب
التأمينات الاجتماعية	إجمالي السنوي	الراتب الأساسي			
1,806,420	10,626,000	885,500	دوام كامل	1	مدير المركز
1,677,390	9,867,000	822,250	دوام كامل	1	المدير المالي
1,290,300	7,590,000	632,500	دوام كامل	1	محاسب
903,210	5,313,000	442,750	دوام كامل	1	موظفة استقبال
903,210	5,313,000	442,750	دوام كامل	1	موظف اداري
903,210	5,313,000	442,750	دوام كامل	1	أمين مستودع
1,290,300	7,590,000	316,250	دوام كامل	2	موظفة نظافة
1,548,360	9,108,000	759,000	دوام كامل	1	طبيب داخلية
1,548,360	9,108,000	759,000	دوام كامل	1	طبيب نسائية
1,548,360	9,108,000	759,000	دوام كامل	1	طبيب عظمية
1,548,360	9,108,000	759,000	دوام كامل	1	طبيب أطفال
1,548,360	9,108,000	759,000	دوام جزئي	1	طبيب عينية
1,548,360	9,108,000	759,000	دوام كامل	1	طبيب نفسي
774,180	4,554,000	379,500	دوام جزئي	1	طبيب أذنية
774,180	4,554,000	379,500	دوام جزئي	1	طبيب قلبية
774,180	4,554,000	379,500	دوام جزئي	1	طبيب هضمية
774,180	4,554,000	379,500	دوام جزئي	1	طبيب جلدية
774,180	4,554,000	379,500	دوام جزئي	1	طبيب عصبية
3,096,720	18,216,000	759,000	دوام كامل	٢	طبيب اسعاف
1,935,450	11,385,000	948,750	مناوب	1	طبيب اسعاف
1,677,390	9,867,000	822,250	دوام كامل	1	طبيب مخبر
1,677,390	9,867,000	822,250	دوام كامل	1	طبيب أشعة
1,677,390	9,867,000	822,250	دوام كامل	1	طبيب كلية
1,032,240	6,072,000	506,000	دوام كامل	1	فني مخبر
1,032,240	6,072,000	506,000	دوام كامل	1	فني أشعة
2,064,480	12,144,000	506,000	دوام كامل	2	مدير حالة
7,225,680	42,504,000	506,000	دوام كامل	7	ممرضة
903,210	5,313,000	442,750	دوام جزئي	1	موظف اعلامي
1,290,300	7,590,000	632,500	دوام كامل	1	حارس دائم
2,580,600	15,180,000	632,500	دوام كامل	2	سائق
<b>48,128,190</b>	<b>283,107,000</b>	<b>18,342,500</b>	<b>المجموع</b>		

سيوضح الجدول التالي إجمالي الرواتب والأجور وحصّة مؤسسة التأمينات الاجتماعية التي تخص رب العمل، خلال الخمسة أعوام الأولى من تشغيل مركز الأمل الطبي.

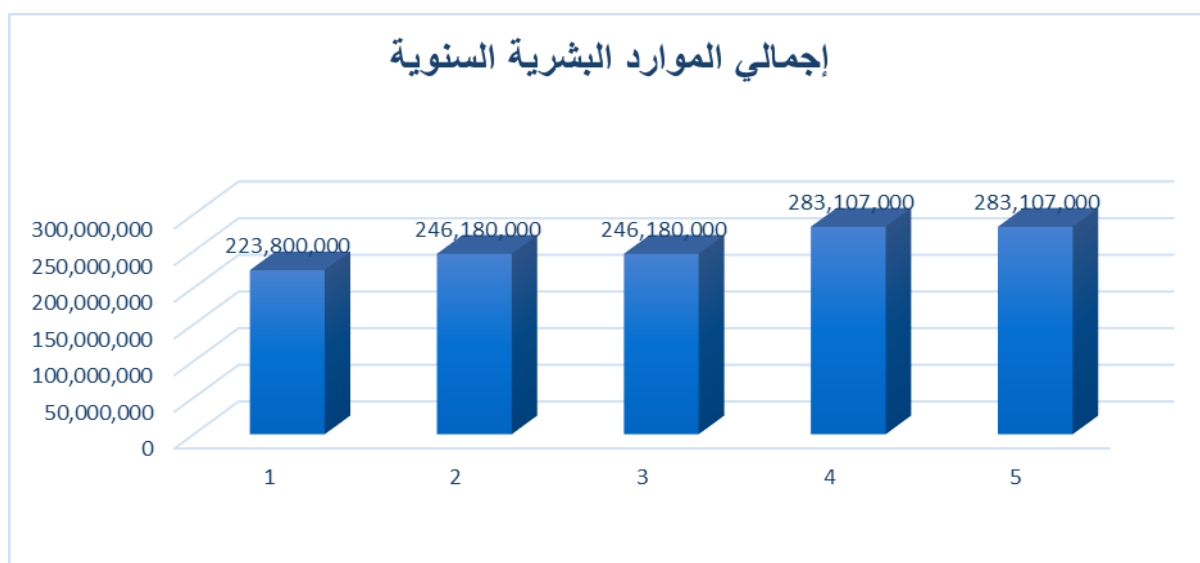


جدول رقم (33) إجمالي الرواتب والأجور والتأمينات الاجتماعية خلال خمسة أعوام

الأعوام	أجمالي الرواتب	التأمينات الاجتماعية	نسبة الزيادة
العام الأول	223,800,000	32,376,000	-
العام الثاني	246,180,000	41,850,600	10%
العام الثالث	246,180,000	41,850,600	-
العام الرابع	283,107,000	48,128,190	15%
العام الخامس	283,107,000	48,128,190	-

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على الدراسة السابقة.

الشكل رقم (7) إجمالي الموارد البشرية السنوية لمركز الأمل الطبي لخمس أعوام



المصدر: إعداد الباحثة بناءً على دراسة الرواتب والاجور.

## 2-3-4-5-2 تكاليف التأسيس

تعتبر نفقات التأسيس غير ذات أهمية نسبية حسب نسبتها من رأس المال الإجمالي، وبالتالي سيتم اعتبارها نفقة إدارية تدرج ضمن بند النفقات الإدارية.

تم تقديرها بمبلغ 5,000,000 كل.س.

## 2-3-4-5-3 تكاليف عمومية

تم تقدير التكاليف العمومية بناءً على الدراسة الفنية، وتقييم احتياجات المركز الطبي، وتم وضع نسب الزيادة إن وجدت بناءً على دراسة تفصيلية للاحتياجات، حيث تم تقدير زيادة تكاليف المرافق بنسبة 10% لكل عام.

جدول رقم (34) إجمالي التكاليف العمومية خلال الخمسة أعوام

الوظيفة	تكلفة العام الأول	تكلفة العام الثاني	تكلفة العام الثالث	تكلفة العام الرابع	تكلفة العام الخامس
كهرباء	3,600,000	3,960,000	4,356,000	4,791,600	5,270,760
مازوت	12,000,000	13,200,000	14,520,000	15,972,000	17,569,200
بنزين لسيارة الإسعاف	6,000,000	6,600,000	7,260,000	7,986,000	8,784,600
المياه	4,800,000	5,280,000	5,808,000	6,388,800	7,027,680
الهاتف أرضي + نقال	1,800,000	1,980,000	2,178,000	2,395,800	2,635,380
نفقات قرطاسية	1,000,000	1,100,000	1,210,000	1,331,000	1,464,100
أتعاب التدقيق	600,000	660,000	726,000	798,600	878,460
أتعاب قانونية	1,000,000	500,000	500,000	500,000	500,000
نفقات بروشورات وإعلانات	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000
نفقات لباس أطباء	1,000,000	200,000	200,000	200,000	200,000
نفقات نفايات طبية	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000
نفقات أدوات طبية	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000
نفقات ضيافة	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
نفقات تمديدات أجهزة	8,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
نفقات منظمات	1,000,000	1,100,000	1,210,000	1,331,000	1,464,100
<b>الإجمالي</b>	<b>44,700,000</b>	<b>39,480,000</b>	<b>42,868,000</b>	<b>46,594,800</b>	<b>50,694,280</b>

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على دراسة أعداد المرضى ومساحة المركز

2-3-4-5 تكاليف الصيانة

تم تقدير تكاليف الصيانة بناءً على عدد ساعات العمل وعدد ساعات استخدام الأجهزة الطبية، خلال العام الأول، وتم تقدير زيادة تكاليف الصيانة بنسبة 10% عن كل عام.

جدول رقم (35) إجمالي تكاليف الصيانة خلال خمسة أعوام

الوظيفة	التكلفة الشهرية	تكلفة العام	تكلفة العام الثاني	تكلفة العام الثالث	تكلفة العام الرابع	تكلفة العام الخامس
صيانة عامة	300,000	3,600,000	3,960,000	4,356,000	4,791,600	5,270,760
صيانة مولدة وزيت	500,000	6,000,000	6,600,000	7,260,000	7,986,000	8,784,600
صيانة تجهيزات طبية	400,000	4,800,000	5,280,000	5,808,000	6,388,800	7,027,680
صيانة برنامج محاسبة	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
<b>الإجمالي</b>	<b>1,300,000</b>	<b>14,500,000</b>	<b>15,940,000</b>	<b>17,524,000</b>	<b>19,266,400</b>	<b>21,183,040</b>

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على دراسة أعداد المرضى ومساحة المركز

## 2-5-4-3-5 تكاليف استثنائية

وهي التكاليف التي سيتم احتجازها لتغطية النفقات الطارئة ونسبتها 1% من الإيراد السنوي.

جدول رقم (36) إجمالي التكاليف الاستثنائية خلال الخمسة أعوام

الوظيفة	تكلفة العام الأول	تكلفة العام الثاني	تكلفة العام الثالث	تكلفة العام الرابع	تكلفة العام الخامس
الإيراد السنوي	516,100,000	874,375,000	1,034,850,000	1,595,646,000	1,896,055,200
تكاليف استثنائية	5,161,000	8,743,750	10,348,500	15,956,460	18,960,552

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على الدراسة أعلاه.

## 2-5-4-3-6 الاهتلاكات

يشير الاهتلاك إلى توزيع تكلفة الأصل الثابت على الفترات المحاسبية (العمر الإنتاجي) بعد حسم قيمة الخردة لذا تم احتساب اهتلاك الأصول الثابتة على العمر الافتراضي للمشروع خمسة أعوام، بنسب مختلفة حسب تصنيف كل بند من بنود الأصول الثابتة، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (37) اهتلاك الأصول الثابتة خلال الخمسة أعوام

جدول الاهتلاكات	النسبة	التكلفة	قيمة الخردة	القيمة القابلة للاهلاك	اهتلاك العام
المبنى (القيمة العادلة)	80%	675,000,000	540,000,000	135,000,000	27,000,000
أجهزة طبية	40%	443,505,000	177,402,000	266,103,000	53,220,600
معدات طبية	20%	11,177,000	2,235,400	8,941,600	1,788,320
جهاز طبي تبرع (قيمة عادلة)	40%	100,000,000	40,000,000	60,000,000	12,000,000
تجهيزات عيادات	20%	60,270,000	12,054,000	48,216,000	9,643,200
تجهيزات مكتبية	40%	56,035,000	22,414,000	33,621,000	6,724,200
تجهيزات أخرى	40%	121,280,000	48,512,000	72,768,000	14,553,600
سيارة إسعاف (قيمة عادلة)	50%	45,000,000	22,500,000	22,500,000	4,500,000
المجموع		1,512,267,000	865,117,400	647,149,600	129,429,920

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على الدراسة أعلاه.

بعد تبويب التكاليف واحتساب كل بند بشكل منفصل، يكون إجمالي تكاليف مركز الأمل الطبي خلال الخمسة أعوام كالتالي:

جدول رقم (38) إجمالي التكاليف خلال الخمسة أعوام

الرقم	إجمالي التكاليف	العام الأول	العام الثاني	العام الثالث	العام الرابع	العام الخامس
1	تأسيس (تراخيص)	5,000,000	0	0	0	0
2	التكاليف التشغيلية	94,631,500	157,376,700	256,894,808	421,273,543	693,891,862
3	الرواتب	223,800,000	246,180,000	246,180,000	283,107,000	283,107,000
4	تكاليف الصيانة	14,500,000	15,940,000	17,524,000	19,266,400	21,183,040
5	تكاليف عمومية	44,700,000	39,480,000	42,868,000	46,594,800	50,694,280
6	تكاليف استثنائية	5,161,000	8,743,750	10,348,500	15,956,460	18,960,552
7	الاهتلاكات	129,429,920	129,429,920	129,429,920	129,429,920	129,429,920
	المجموع	517,222,420	597,150,370	703,245,228	915,628,123	1,197,266,654

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على الدراسة أعلاه.

### 3- القوائم المالية

#### 3-1 قائمة الدخل

بعد تقدير الإيرادات والنفقات الإجمالية لمركز الأمل الطبي خلال الخمسة أعوام، تم تقدير قائمة الدخل خلال الخمسة أعوام كما يلي:

جدول رقم (39) قائمة دخل مركز الأمل الطبي خلال الخمسة أعوام

قائمة الدخل	العام الأول	العام الثاني	العام الثالث	العام الرابع	العام الخامس
الإيرادات السنوية	516,100,000	874,375,000	1,034,850,000	1,595,646,000	1,896,055,200
التكاليف التشغيلية	94,631,500	157,376,700	256,894,808	421,273,543	693,891,862
<b>مجموع الربح</b>	<b>421,468,500</b>	<b>716,998,300</b>	<b>777,955,192</b>	<b>1,174,372,457</b>	<b>1,202,163,338</b>
تكاليف التراخيص	5,000,000	0	0	0	0
الرواتب والأجور	223,800,000	246,180,000	246,180,000	283,107,000	283,107,000
تكاليف الصيانة	14,500,000	15,940,000	17,524,000	19,266,400	21,183,040
تكاليف إدارية	44,700,000	39,480,000	42,868,000	46,594,800	50,694,280
تكاليف استثنائية	5,161,000	8,743,750	10,348,500	15,956,460	18,960,552
<b>الأرباح قبل الضريبة</b>	<b>128,307,500</b>	<b>406,654,550</b>	<b>461,034,692</b>	<b>809,447,797</b>	<b>828,218,466</b>
الاهتلاك	129,429,920	129,429,920	129,429,920	129,429,920	129,429,920
<b>الأرباح قبل الضريبة</b>	<b>-1,122,420</b>	<b>277,224,630</b>	<b>331,604,772</b>	<b>680,017,877</b>	<b>698,788,546</b>
الضريبة	-	-	-	-	-
<b>صافي الأرباح</b>	<b>-1,122,420</b>	<b>277,224,630</b>	<b>331,604,772</b>	<b>680,017,877</b>	<b>698,788,546</b>

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على الدراسة أعلاه.

#### 3-2 التدفقات النقدية

تم حساب صافي التدفق النقدي من خلال طرح التدفقات النقدية الداخلة من التدفقات النقدية الخارجة، ثم يتم خصمه وفق معدل خصم 25% للتوصل إلى قيم التدفق النقدي الصافي.

جدول رقم (40) التدفقات النقدية لمركز الأمل الطبي خلال الخمسة أعوام

البند	عام الأساس	العام الأول	العام الثاني	العام الثالث	العام الرابع	العام الخامس
التدفق النقدي الداخل من الأنشطة الاستثمارية	-	-	-	-	-	-
التدفق النقدي الخارج على الأنشطة الاستثمارية	692,267,000	-	-	-	-	-
التدفق النقدي الداخل من الأنشطة التشغيلية	-	516,100,000	874,375,000	1,034,850,000	1,595,646,000	1,896,055,200
التدفق النقدي الخارج على الأنشطة التشغيلية	-	382,792,500	467,900,450	573,995,308	786,432,203	1,068,070,700
<b>صافي التدفق النقدي</b>	<b>(692,267,000)</b>	<b>133,307,500</b>	<b>406,474,550</b>	<b>460,854,692</b>	<b>809,213,797</b>	<b>827,984,466</b>

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على الدراسة المالية.

### 3-3 المؤشرات المالية

#### 1-3-3 معيار فترة استرداد رأس المال المستثمر Payback Period

فترة الاسترداد = عدد الأعوام قبل تغطية كامل التكلفة + (التدفق النقدي الباقي للاسترداد/التدفقات النقدية في عام الاسترداد)

يعبر معيار فترة الاسترداد عن الفترة التي يفترض أن يسترد بها رأس المال المستثمر، من خلال التدفقات النقدية السنوية الصافية، وذلك يعني وكلما كانت فترة الاسترداد أقصر كلما كان المشروع الاستثماري أكثر جدوى من الناحية الاقتصادية ومن وجهة نظر المستثمر. مع العلم أنه تم احتساب كلفة الاستثمار المبدئي بعد استبعاد الأصول المتبرع بها للمركز، للوصول إلى نتائج المعايير.

مقبول	2.50	معيار فترة استرداد رأس المال المستثمر Payback Period
-------	------	--

وهذا يعني أن المركز سيحتاج عامين ونصف لاسترداد رأس المال المستثمر، من خلال التدفقات النقدية السنوية الصافية، وهذه الفترة تعد مقبولة مقارنةً بمشاريع أخرى، حيث أنه مع انخفاض فترة الاسترداد، تنخفض مخاطر المشروع، ومع زيادة فترة الاسترداد تزداد المخاطر، لأن الاستثمارات يمكن أن تصبح غير قابلة للاسترداد.

#### 2-3-3 معيار متوسط معدل العائد على رأس المال المستثمر ROI

متوسط معدل العائد على رأس المال المستثمر = متوسط صافي الربح السنوي المتوقع / متوسط كلفة الاستثمار.

يعبر معيار متوسط معدل العائد على رأس المال المستثمر عن كفاءة المركز في استخدام الأموال المتاحة، وذلك يعني أنه كلما كانت نسبته مرتفعة كان ذلك أفضل.

مقبول	%51.02	متوسط معدل العائد على رأس المال المستثمر ROI
-------	--------	--

وهذا يعني أن رأس المال المستثمر في هذا المشروع يولد الأرباح بنسبة 51.02% ويعني أن رأس المال تم استخدامه بطريقة فعالة، حيث يعد هذا المعدل جيد مقارنةً بمشاريع أخرى.

### 3-3-3 معيار صافي القيمة الحالية NPV

صافي القيمة الحالية = القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة - القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة.

معيار صافي القيمة الحالية = القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية - كلفة الاستثمار المبدئي.

معيار صافي القيمة الحالية يأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن، حيث تتمثل التدفقات النقدية الداخلة بكل من التدفقات النقدية السنوية على مدى الخمسة أعوام المقبلة (العمر الافتراضي للمشروع)، أما التدفق النقدي الخارجي فيتمثل بمجموع تكاليف الاستثمار ورأس المال العامل.

لذلك يجب ان يكون موجب ليكون مقبول وذو جدوى اقتصادية.

وتم حساب صافي القيمة الحالية عند معامل خصم 25%.

صافي القيمة الحالية NPV	513,133,035 ل. س	مقبول
-------------------------	------------------	-------

بما أنّ مجموع القيم الحالية موجبا أي أكبر من الصفر فهذا يعني أن المكاسب تغطي نفقات الاستثمار، وأن المشروع مجدي.

### 3-3-4 مؤشر دليل الربحية المعدل PI

معيار دليل الربحية المعدل = مجموع القيم الحالية للتدفقات النقدية السنوية المستقبلية / القيمة الحالية لتكلفة الاستثمار المبدئي.

معيار دليل الربحية يأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن، ويعد من المؤشرات التي تستخدم لتقييم المشروعات الاستثمارية ويعبر عن مقدار ربحية كل وحدة نقدية مستثمرة، لذلك حتى يكون مقبول يجب أن يكون أكبر من 1.

دليل الربحية PI	1.74	مقبول
-----------------	------	-------

دليل الربحية أكبر من 1 أي أن المشروع مقبول وقد يربح أكثر من الاستثمار به.

### 3-3-5 معيار معدل العائد الداخلي IRR

معدل العائد الداخلي هو المعدل الذي يساوي بين القيمة الحالية للمنافع الاقتصادية والقيمة الحالية لتكاليف الاستثمار، بمعنى آخر هو معدل الحسم الذي يجعل صافي القيمة الحالية يساوي الصفر، فكلما كانت قيمة هذا المعدل كبيرة كلما كان الاستثمار جيد.

تم احتساب هذا المعدل من خلال دالة اكسل.

أي أنّ الاستثمار في مركز الأمل الطبي هو استثمار جيد على المدى الطويل، وهناك فرصة للنمو.

#### جدول رقم (41) نتائج المؤشرات المالية لمركز الأمل الطبي

المؤشر	Code	النتيجة	القرار
معيّار فترة استرداد رأس المال المستثمر	Payback Period	2.50	مقبول
معيّار متوسط معدل العائد على رأس المال المستثمر	ROI	51.02%	مقبول
معيّار صافي القيمة الحالية	NPV	513,133,035	مقبول
معيّار دليل الربحية المعدل	PI	1.74	مقبول
معدل العائد الداخلي	IRR	49%	مقبول

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على الدراسة المالية.

بناءً على دراسة المؤشرات المالية السابقة، كانت نتيجة المؤشرات المالية جميعها مقبولة، وبناءً عليه يمكننا أن نقول إن المشروع مجدٍ وذو جدوى اقتصادية.

#### 4 - دراسة الحساسية لإنشاء مركز الأمل الطبي

تبين من الدراسة السابقة أن مشروع إنشاء مركز الأمل الطبي مجدياً وفقاً لجميع المعايير بناءً على السيناريو المفترض، حيث يعتبر هذا المشروع فرصة استثمارية جيدة في ضوء الافتراضات والتوقعات التي وضعتها الباحثة، ولكن غالباً ما تختلف الظروف خلال العمر الافتراضي للمشروع، أي لا يوجد ما يضمن بأن المشروع سيشهد استقرار وفق الافتراضات الموضوعية.

لذا لابد من إعداد دراسة إضافية تشمل سيناريوهات أكثر، وبالتالي تم إجراء دراسة حساسية لأثر انخفاض أعداد المرضى، وبالتالي انخفاض الإيرادات للسيناريو الأول. ثم إجراء دراسة حساسية لأثر ارتفاع التكاليف التشغيلية نتيجة، للسيناريو الثاني. وسيتم بيان انعكاس أثر هذا الارتفاع أو الانخفاض على المشروع.

#### 4-1 تحليل الحساسية وفق السيناريو الأول (انخفاض الإيرادات)

نتيجة لحالة عدم التأكد المرتبطة بالوضع الاقتصادي، كان لابد للباحثة من دراسة الجدوى فيما إذا كان الوضع سيئاً أو جيداً خلال الأعوام المقبلة وبما أن إيرادات المركز هي التدفق النقدي الوارد الوحيد.

لذا قامت الباحثة بإعادة الدراسة في حال انخفاض أعداد المرضى عن الأعداد المتوقعة لكل عام وبالتالي انخفاض الإيرادات، وبيان انعكاسه على قرار إنشاء المركز.

حيث تم افتراض نسبة اشغال المركز في العام الأول بمعدل 40%، مع ازدياد أعداد المرضى وزيادة الأسعار لكل عام بنسب أقل من المتوقع في السيناريو المتفائل، أي انخفاض أعداد المرضى عن الأعداد المتوقعة. كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (42) نسب أعداد المرضى والأسعار للسيناريو الأول (المتشائم)

العام	أعداد المرضى	زيادة الأسعار
العام الأول	-	-
العام الثاني	20%	25%
العام الثالث	10%	0%
العام الرابع	5%	0%
العام الخامس	5%	0%

المصدر: إعداد الباحثة بناءً افتراضات للسيناريو الأول.

نتيجة المؤشرات المالية للسيناريو الأول (المتشائم) كالتالي:

جدول رقم (43) نتائج المؤشرات المالية بناءً على السيناريو الأول لمركز الأمل الطبي

المؤشر	Code	النتيجة	القرار
مقياس فترة استرداد رأس المال المستثمر	Payback Period	3.49	مقبول
مقياس متوسط معدل العائد على رأس المال	ROI	1.64%	مقبول
مقياس صافي القيمة الحالية	NPV	- 245,845,275.79	غير مقبول (سالب)
مقياس دليل الربحية المعدل	PI	0.644869283	غير مقبول أصغر من الواحد
معدل العائد الداخلي	IRR	0.24%	غير مقبول

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على السيناريو الأول.

وبالمقارنة مع السيناريو المتوازن أي الدراسة الأساسية تبين المؤشرات السابقة ما يلي:

- ارتفاع فترة استرداد رأس المال المستثمر لثلاث سنوات ونصف، وهي فترة مقبولة، لكنها طويلة مقارنةً بالسيناريو الأساسي.
- انخفاض كبير في معدل العائد على الاستثمار، وذلك بالمقارنة مع التوقعات المتوازنة.
- انخفاض مقياس دليل الربحية المعدل، ليصبح أصغر من الواحد أي غير مقبول.
- مقياس صافي القيمة الحالية سالب فهو غير مقبول.
- انخفاض معدل العائد الداخلي ليصبح 0.24%.

بالتالي، بناءً على ما سبق نجد أن إنشاء مركز الأمل الطبي لن يكون مجدياً وفق افتراض انخفاض الإيرادات.



#### 4-2 تحليل الحساسية وفق السيناريو الثاني (زيادة الإيرادات + زيادة التكاليف التشغيلية)

نتيجة لتغير سعر الصرف، والارتفاع المفاجئ لأسعار المواد عموماً والمواد الطبية خصوصاً كان لابد للباحثة من إعادة الدراسة في حال ارتفاع التكاليف التشغيلية بشكل مفاجئ وملحوظ، وبيان انعكاسه على قرار إنشاء المركز.

حيث تمت زيادة أعداد المرضى بنسبة 45 % في العام الثاني، وبنسبة 25% لكل عام من الأعوام الثالث والرابع والخامس.

كما تم افتراض زيادة التكاليف التشغيلية بنسبة 60 % لكل عام من الأعوام الخمس.

وكانت نتيجة المؤشرات المالية للسيناريو الثاني (المتفائل) كالتالي:

#### جدول رقم (44) نتائج المؤشرات المالية بناءً على السيناريو الثاني لمركز الأمل الطبي

المؤشر	Code	النتيجة	القرار
معيار فترة استرداد رأس المال المستثمر	Payback Period	2.1	مقبول
معيار متوسط معدل العائد على رأس المال	ROI	67.18%	مقبول
معيار صافي القيمة الحالية	NPV	902,723,465.84	مقبول
معيار دليل الربحية المعدل	PI	2.30	مقبول أكبر من الواحد
معدل العائد الداخلي	IRR	61%	مقبول

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على افتراضات السيناريو الثاني.

وبالمقارنة مع السيناريو المتوازن، أي الدراسة الأساسية تبين المؤشرات في الجدول أعلاه ما يلي:

- فترة استرداد رأس المال المستثمر لسنتان، وهي فترة مقبولة كما السيناريو الأساسي.
- ارتفاع بسيط في معدل العائد على الاستثمار، عن السيناريو الأساسي، لتكون نسبته 67.18% تعتبر مقبولة.
- معيار دليل الربحية المعدل، أكبر من الواحد فهو مقبول.
- معيار صافي القيمة الحالية مقبول.
- معيار معدل العائد الداخلي 61 % نسبة جيدة.

وبالتالي من خلال زيادة الإيرادات وزيادة التكاليف التشغيلية يصبح المشروع ذي جدوى اقتصادية من خلال قبول جميع مؤشرات الدراسة بجميع معاييرها من خلال السيناريو الثاني (المتفائل) ويمكننا القول إن المشروع أصبح ذو جدوى اقتصادية في السيناريو المتفائل.

## 5- مرحلة المتابعة والتقييم:

تعد مرحلة المتابعة والتقييم من أهم المراحل التي يمر بها تشغيل المركز، حيث يتم من خلالها التأكد أن الأهداف المخططة التي حددتها إدارة المركز مسبقاً في مرحلة التخطيط، قد تم تنفيذها كما يجب.

وتستوجب عملية المتابعة أن يكون هناك معايير معينة ومحددة ليتم مقارنة النتائج الفعلية بها نعتمد على المتابعة والتقييم في المشروع لإنهاء المهام في الوقت المناسب المنفق عليه وبالجودة المطلوبة وضمن الموازنة التقديرية المخطط لها.

وخلال هذه المرحلة يقوم فريق المتابعة والمكون من (أحد أعضاء مجلس إدارة جمعية حقوق الطفل وعضو من جمعية الصحة في منطقة عربين) بمتابعة برامج سير العمل، المخططات التنفيذية، المطالبات المالية، السجلات، حيث إن كل هذه الوثائق المذكورة تصبح جزءاً من السجلات الإدارية ويجب أن تحفظ في أرشيف المركز.

المقومات الثلاثة لإدارة مركز الأمل الطبي:

- الوقت: وهي مدة تشغيل المركز أي خلال عام من فترة إعداد وتهيئة المركز وتمديد الأجهزة الطبية والتجهيزات وتقديم عروضها وتعيين الكادر، ويكون تقسيم هذه الأشهر على شكل: (6 أيام في الأسبوع، 8 ساعات في اليوم تتخللها ساعة استراحة).
- الجودة: يجب تحقيق المتطلبات المعنوية للمركز بالجودة المطلوبة لتقديم الخدمة بجودة عالية ودقيقة ولذلك تعتبر الجودة شرط جازم وثابت، حيث سيتم الاتفاق مع أفضل الاستشاريين والإداريين والفنيين لتحقيق الجودة المنشودة.
- التكلفة: سيتم الإنفاق على المشروع من رأس المال كما في الدراسة المقترحة، ويمكن أن يكون هناك زيادة محتملة لتقديم مكافآت من الاحتياطي.

كما سيتم التحكم والمقارنة بين التخطيط والإنجاز وتعتبر أداة لتوقع المشاكل وتفاديها من خلال:

1. المتابعة: والتي ستكون من خلال تحديد الاختلافات بين ما تم تحديده في الخطة وبين ما سيتم إنجازه بالفعل والجودة المطلوبة وذلك من خلال نقاط التحقق من النتائج عند نهاية كل مرحلة وذلك بإصدار تقارير من قبل مدير المركز يرافقه تقرير مالي من قبل المدير المالي.
2. تحديد وتحليل الانحرافات: تتم دراسة أسباب الانحرافات إن وجدت من قبل مدير المركز والفريق (مثلاً نقص في عدد العاملين، مشاكل تقنية، الحاجة إلى أجهزة إضافية....) ستكون

المناقشة من خلال جلسات نقاش وعمليات عصف ذهني للفريق على شكل اجتماعات دورية دائمة.

3. الإجراءات التصحيحية: تتم بعد ذلك الإجراءات التصحيحية اللازمة وإن كانت الانحرافات ذات أهمية نسبية وأثر كبير على الجدول الزمني أو الميزانية يتم رفع تقرير رسمي للممولين لإعلامهم ومشاورتهم واعتماد طلب التغيير.

4. الإجراءات الاحتياطية: من أجل ضمان نجاح المركز والسيطرة عليه لابد من وضع خطة احتياطية لإيجاد حلول سريعة مع أي خلل طارئ (الاحتفاظ بقائمة للموارد البديلة الملائمة للاستعانة فيها في حالات الطوارئ، تأمين مولدة كهربائية لحالات انقطاع التيار الكهربائي، تخصيص احتياطي الطوارئ 1% من الموازنة قبل البدء بتشغيل المركز).

## 6- النتائج والتوصيات

### 1-6 النتائج

- 1-1-6 وجود جدوى اقتصادية لإنشاء مركز الأمل الطبي وفق السيناريو الافتراضي.
- 2-1-6 عدم وجود جدوى اقتصادية لإنشاء مركز الأمل الطبي في حال انخفاض الإيرادات.
- 3-1-6 وجود جدوى اقتصادية لإنشاء مركز الأمل الطبي في حال زيادة الإيرادات وزيادة التكاليف التشغيلية.

### 2-6 التوصيات

بالاعتماد على نتيجة دراسة الجدوى وفي ظل الافتراضات التي تم تحديدها، فإن الباحثة توصي بإنشاء مركز الأمل الطبي.

## مراجع باللغة العربية

- ١- قرار تنظيمي رقم ٢/ت، وزارة الصحة السورية، ٢٠١٣/٢/١٢، [www.moh.gov.sy](http://www.moh.gov.sy).
- ٢- قانون الضريبة على الدخل رقم ٢٤ لعام ٢٠٠٣، الهيئة العامة للضرائب والرسوم  
[www.syriantax.gov.sy](http://www.syriantax.gov.sy)
- ٣- مبادرة تحسين جودة الرعاية الصحية في المراكز الصحية الأولى والثانية والثالثة، د. سوزان النوري،  
وزارة الصحة في الجمهورية العربية السورية [www.moh.gov.sy](http://www.moh.gov.sy).
- ٤- ترخيص استخدام أجهزة أشعة سينية في التطبيقات الطبية التشخيصية والتدخلية، هيئة الطاقة الذرية،  
رئاسة مجلس الوزراء.
- ٥- المعيار المحاسبي الدولي رقم 16 (IFRS16)
- ٦- الدليل الإرشادي لخطط العمل / دراسات الجدوى، [www.investinegypt.gov.eg](http://www.investinegypt.gov.eg)

## مراجع باللغة الإنكليزية

- 1- Atrill, peter, 2020, Financial Management for Decision Makers, 9<sup>th</sup> ed,  
Pearson Education Limited, P157.