

إستخدامات مبتكرة فى إدارة التكلفة ومدى مساهمتها فى تعزير المحاسبة والمسؤولية

علاء نجيب عبد القادر

مدير إدارة التكاليف المركزية
بالمجلس الأعلى للجامعات

مقدمة:-

نظرا للتغيرات المتلاحقة فى بيئة الأعمال وخاصة بالقطاع الطبى من تطور تكنولوجى وزيادة حدة المنافسة وزيادة الطلب وزيادة وعى متلقى الخدمات الطبية وإرتفاع مدخلات الرعاية الصحية ومحدودية وضعف الموارد المخصصة لتقديم الخدمات الطبية أصبح هناك ضرورة لوجود وسيلة تمكن من مواكبة هذ التطور.

لذا كان يجب تطوير أدوات المحاسبة الإدارية واستخدامها كمدخل لزيادة الحوكمة وتعزير الشفافية والمسائلة ودعم عملية أتخاذ القرار.

الوظائف الرئيسية للإدارة



دراسة حالة الأولى :-
أقسام الجراحة لأحد المستشفيات الجامعية

نماذج خدمات المرضى

المرضى والخدمات ملحقية		المرضى والخدمات ملحقية		نموذج ملحقية المرضى (المرضى)	
المرضى	الخدمات	المرضى	الخدمات	المرضى	الخدمات
1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
6	6	6	6	6	6
7	7	7	7	7	7
8	8	8	8	8	8
9	9	9	9	9	9
10	10	10	10	10	10
11	11	11	11	11	11
12	12	12	12	12	12
13	13	13	13	13	13
14	14	14	14	14	14
15	15	15	15	15	15
16	16	16	16	16	16
17	17	17	17	17	17
18	18	18	18	18	18
19	19	19	19	19	19
20	20	20	20	20	20
21	21	21	21	21	21
22	22	22	22	22	22
23	23	23	23	23	23
24	24	24	24	24	24
25	25	25	25	25	25
26	26	26	26	26	26
27	27	27	27	27	27
28	28	28	28	28	28
29	29	29	29	29	29
30	30	30	30	30	30
31	31	31	31	31	31
32	32	32	32	32	32
33	33	33	33	33	33
34	34	34	34	34	34
35	35	35	35	35	35
36	36	36	36	36	36
37	37	37	37	37	37
38	38	38	38	38	38
39	39	39	39	39	39
40	40	40	40	40	40
41	41	41	41	41	41
42	42	42	42	42	42
43	43	43	43	43	43
44	44	44	44	44	44
45	45	45	45	45	45
46	46	46	46	46	46
47	47	47	47	47	47
48	48	48	48	48	48
49	49	49	49	49	49
50	50	50	50	50	50
51	51	51	51	51	51
52	52	52	52	52	52
53	53	53	53	53	53
54	54	54	54	54	54
55	55	55	55	55	55
56	56	56	56	56	56
57	57	57	57	57	57
58	58	58	58	58	58
59	59	59	59	59	59
60	60	60	60	60	60
61	61	61	61	61	61
62	62	62	62	62	62
63	63	63	63	63	63
64	64	64	64	64	64
65	65	65	65	65	65
66	66	66	66	66	66
67	67	67	67	67	67
68	68	68	68	68	68
69	69	69	69	69	69
70	70	70	70	70	70
71	71	71	71	71	71
72	72	72	72	72	72
73	73	73	73	73	73
74	74	74	74	74	74
75	75	75	75	75	75
76	76	76	76	76	76
77	77	77	77	77	77
78	78	78	78	78	78
79	79	79	79	79	79
80	80	80	80	80	80
81	81	81	81	81	81
82	82	82	82	82	82
83	83	83	83	83	83
84	84	84	84	84	84
85	85	85	85	85	85
86	86	86	86	86	86
87	87	87	87	87	87
88	88	88	88	88	88
89	89	89	89	89	89
90	90	90	90	90	90
91	91	91	91	91	91
92	92	92	92	92	92
93	93	93	93	93	93
94	94	94	94	94	94
95	95	95	95	95	95
96	96	96	96	96	96
97	97	97	97	97	97
98	98	98	98	98	98
99	99	99	99	99	99
100	100	100	100	100	100

تحليل لنتائج دراسة التكاليف

بيان	قسم أ		قسم ب		قسم ج
	وحدة ادريس	وحدة ادريس	وحدة ادراج	وحدة ادراج	وحدة ادراج
متوسط تكلفة / ليلة للقسم	488.37	488.37	288.37	288.37	501.59
متوسط التكلفة / ليلة للوحدة	442.09	601.28	262.94	356.58	501.59
متوسط تكلفة / مريض للوحدة	2,454.7	2,364.1	2,645.7	1,736.0	3,432.0
عدد المرضى	76	44	97	114	114
إجمالي الإقامة في الشهر	422	173	976	555	780
متوسط أيام الإقامة	5.55	3.93	10.06	4.87	6.84
عدد الأسرة	25	27	26	25	44
عدد التمريض	10	11	10	9	13
نسبة التمريض لعدد الأسرة	7.50	7.36	7.80	8.33	10.15
معدل الدوران	3.04	1.63	3.73	4.56	2.59
نسبة الإشغال	54.45%	20.67%	121.09%	71.61%	57.18%

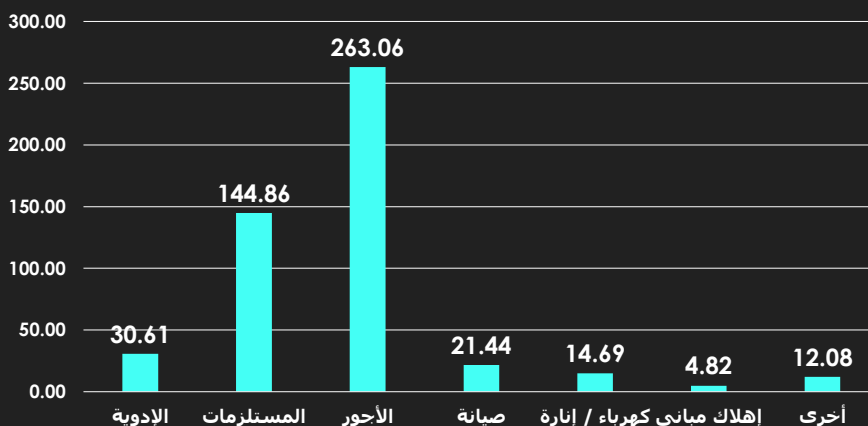
- وجود أصناف مدرجة بالدفتر وغير مدرجة بنموذج خدمات المريض و العكس صحيح.
- وجود كميات مختلفة بالأدوية والمستلزمات بدفتر العهدة وما تم تسجيله بنموذج خدمات المرضى.
- وجود إختلاف في أعداد الفحوصات (المعامل والأشعة) التي تم إجرائها للمرضى بنموذج الخدمات عما تم الحصول عليه من مركز الخدمات.
- وجود إختلاف بأعداد الوجبات التي تم صرفها للمرضى بكميات أكبر عن عدد أيام الإقامة التي تم شغلها.

النتائج التي تم تحقيقها بعد تنفيذ التوصيات

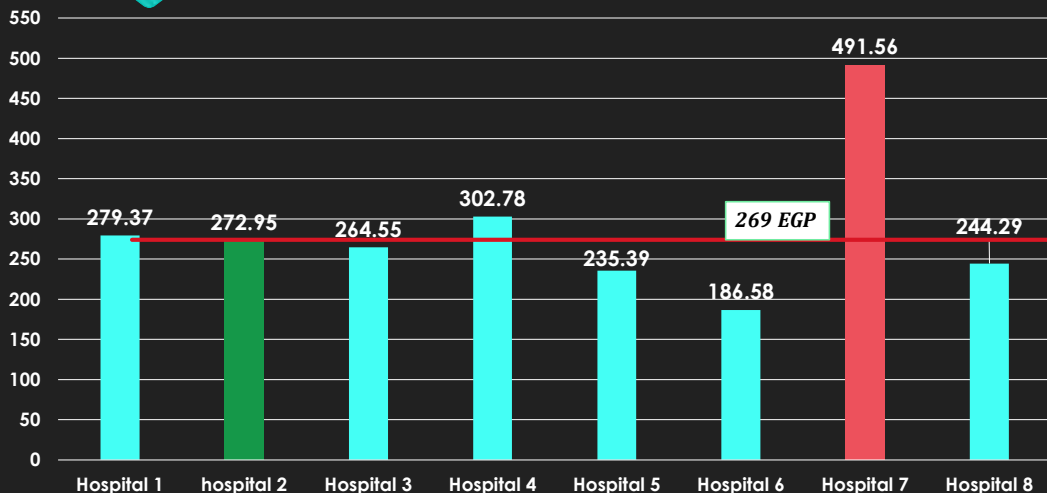
بيان	قسم أ		قسم ب				قسم ج	
	قبل التوصيات		بعد التوصيات		قبل التوصيات		بعد التوصيات	
	وحدة أ.د.س	وحدة أ.د.س	وحدة أ.د.س	وحدة أ.د.س	وحدة أ.د.هـ	وحدة أ.د.هـ	وحدة أ.د.هـ	وحدة أ.د.هـ
متوسط تكلفة / ليلة للقسم	488.37	205.90	288.37	240.58	501.59	194.74		
متوسط التكلفة / ليلة للوحدة	442.09	209.53	262.94	203.26	308.66	194.74		
متوسط تكلفة / مريض للوحدة	2,454.7	2,165.1	2,645.7	1,866.6	3,432.0	1,908.2		
عدد المرضى	44	75	97	84	114	149		
معدل الدوران	1.63	3.00	3.73	4.52	2.59	3.39		
نسبة الإلغاء	21%	100%	121%	63%	57%	107%		

وهنا يظهر دور النماذج المقترحة لزيادة كفاءة الرقابة و الحوكمة و خفض القابلية للفساد إمكانية المحاسبة و المسؤولية

دراسة الحالة الثانية : خدمة الغسيل الكلوي بأحد المستشفيات الجامعية



مقارنة بين تكلفة جلسات الغسيل الكلوي لمستشفيات مختلفة بالقطاع الصحي المصري

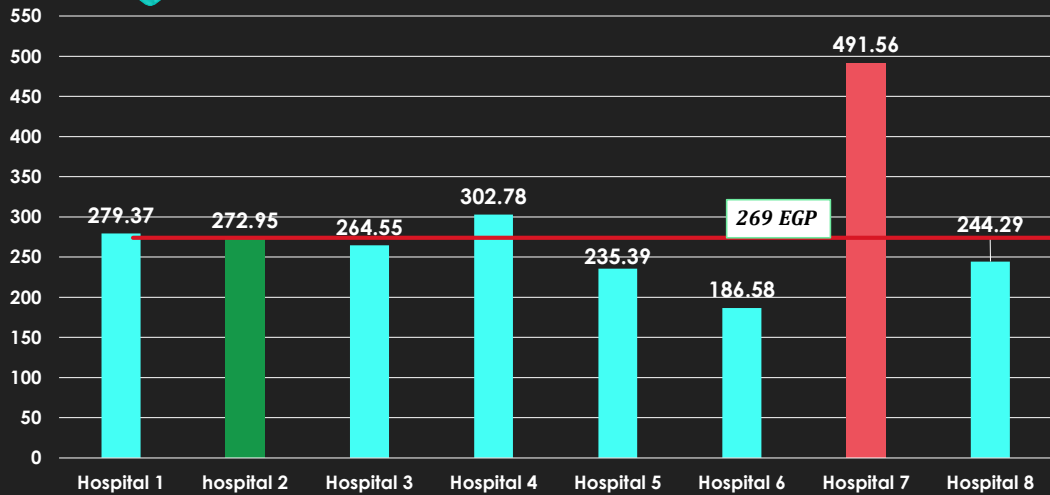


تحليل كفاءة التشغيل بالوحدة

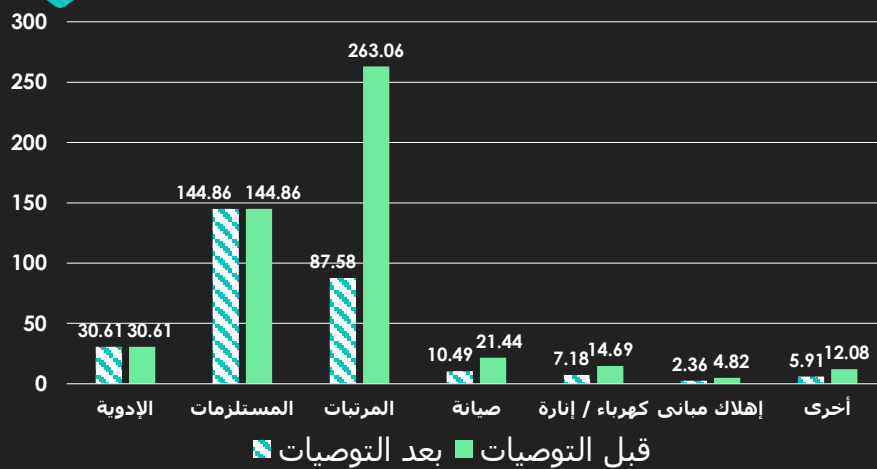
نجد ان عدد العاملين الواجب تواجدهم بالوحدة هو 6.3 عامل هذا بدورة يؤدي إلى توفير مبلغ 562558.74 سنويا .

عدد ماكينات الغسيل الكلوي بالمستشفى الثانية هو 17 ماكينة بإجمالي عدد جلسات سنوية 14710 بمتوسط عدد 865.29 جلسة / للماكينة الواحدة

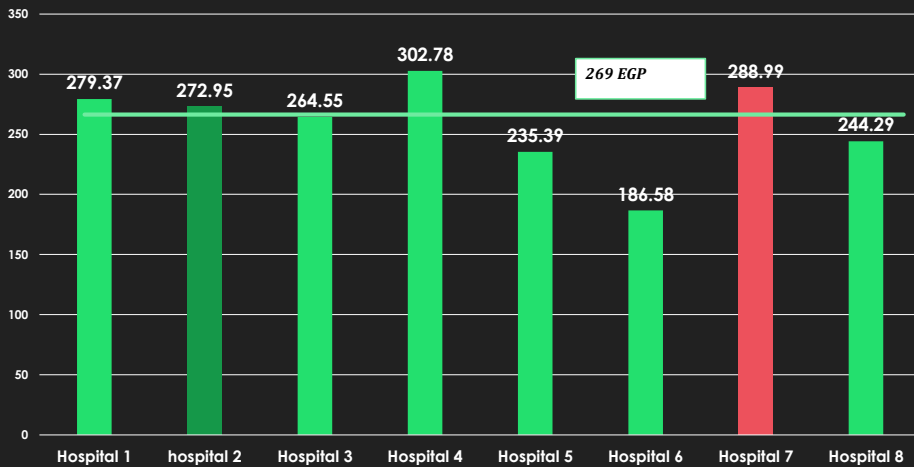
اسم المستشفى	عدد الجلسات	عدد العاملين	عاملين / جلسات
Hospital 1	14,541	20	727
hospital 2	14,710	39	377
Hospital 3	20,680	29	713
Hospital 5	9,707	18	539
Hospital 6	10,861	25	434
Hospital 7	3,386	19	178
Hospital 8	9,930	6	1,655



مقارنة على مستوى بنود التكلفة قبل و بعد التوصيات



مقارنة لمتوسط التكلفة بعد التوصيات



دراسة الحالة الثالثة:
خدمات القسطرة بأحد المستشفيات الجامعية

مستشفى وحدة القسطرة

اسم المريض: رقم المستشفى: تاريخ الخروج: تاريخ التشخيص: وقت الخروج:
 رقم قرار وزارة: وقت العمل:
 رقم قرار وزارة: وقت العمل:
 رقم قرار وزارة: وقت العمل:

بيان بمستشفيات المرضى

اسم المستشفى: رقم المستشفى: تاريخ الخروج: تاريخ التشخيص: وقت الخروج:
 رقم قرار وزارة: وقت العمل:
 رقم قرار وزارة: وقت العمل:

ملاحظات وحدة القسطرة

اسم المريض: رقم المستشفى: تاريخ الخروج: تاريخ التشخيص: وقت الخروج:
 رقم قرار وزارة: وقت العمل:
 رقم قرار وزارة: وقت العمل:

بيان بمستشفيات القسطرة الإضافية

اسم المستشفى: رقم المستشفى: تاريخ الخروج: تاريخ التشخيص: وقت الخروج:
 رقم قرار وزارة: وقت العمل:
 رقم قرار وزارة: وقت العمل:

م	الوصف	م	الوصف	ملاحظات
1	زيتونين (سم)	21	ليفوفيد (1)	
2	ماركين فيال (سم)	22	دوبامين (1)	
3	كافيتارين (1)	23	بيكربونات (1)	
4	ترايبول (سم)	24	دايترا (1)	
5	أوربانت (1)	25	بلاكس (1)	
6	أوربين (1)	26	كلوتين (1)	
7	بريمران (1)	27	كلتكس (1)	
8	أرديتالين (1)	28	بلاكس (1)	
9	التستين (1)	29	ملح 5% - 500 سم	
10	زانتاك (1)	30	تتركس (زجاجية) - صيغة	
11	ماغنسيوم (1)	31	الترايفست (زجاجية) - صيغة	
12	بوتاسيوم (1)	32		
13	نورميك (1)	33		
14	ديبريفال (1)	34		
15	سوليوكورتيف (1)	35		
16	بولنسين 5.5 (1)	36		
17	جاراميسين (1)	37		
18	أندال (1)	38		
19	لازكس (1) 40مجم	39		
20	كاسيوم (1)	40		

ملحوظة: في حدة العناية طرف المريض وضع الصنف والكمية
 توقيع الطبيب:
 توقيع التمريض:
 ملاحظة: في حدة العناية طرف المريض وضع الصنف والكمية
 توقيع الطبيب:
 توقيع التمريض:

وحدة القسطرة

اسم المريض: رقم المستشفى: تاريخ الخروج: تاريخ التشخيص: وقت الخروج:
 رقم قرار وزارة: وقت العمل:
 رقم قرار وزارة: وقت العمل:

بيان بأولية المرضى

اسم المستشفى: رقم المستشفى: تاريخ الخروج: تاريخ التشخيص: وقت الخروج:
 رقم قرار وزارة: وقت العمل:
 رقم قرار وزارة: وقت العمل:

ملاحظات وحدة القسطرة

اسم المريض: رقم المستشفى: تاريخ الخروج: تاريخ التشخيص: وقت الخروج:
 رقم قرار وزارة: وقت العمل:
 رقم قرار وزارة: وقت العمل:

م	الوصف	م	الوصف	ملاحظات
1	زيتونين (سم)	21	ليفوفيد (1)	
2	ماركين فيال (سم)	22	دوبامين (1)	
3	كافيتارين (1)	23	بيكربونات (1)	
4	ترايبول (سم)	24	دايترا (1)	
5	أوربانت (1)	25	بلاكس (1)	
6	أوربين (1)	26	كلوتين (1)	
7	بريمران (1)	27	كلتكس (1)	
8	أرديتالين (1)	28	بلاكس (1)	
9	التستين (1)	29	ملح 5% - 500 سم	
10	زانتاك (1)	30	تتركس (زجاجية) - صيغة	
11	ماغنسيوم (1)	31	الترايفست (زجاجية) - صيغة	
12	بوتاسيوم (1)	32		
13	نورميك (1)	33		
14	ديبريفال (1)	34		
15	سوليوكورتيف (1)	35		
16	بولنسين 5.5 (1)	36		
17	جاراميسين (1)	37		
18	أندال (1)	38		
19	لازكس (1) 40مجم	39		
20	كاسيوم (1)	40		

ملحوظة: في حدة العناية طرف المريض وضع الصنف والكمية
 توقيع الطبيب:
 توقيع التمريض:

وحدة القسطرة

اسم المريض: رقم المستشفى: تاريخ الخروج: تاريخ التشخيص: وقت الخروج:
 رقم قرار وزارة: وقت العمل:
 رقم قرار وزارة: وقت العمل:

بيان بأولية المرضى

اسم المستشفى: رقم المستشفى: تاريخ الخروج: تاريخ التشخيص: وقت الخروج:
 رقم قرار وزارة: وقت العمل:
 رقم قرار وزارة: وقت العمل:

ملاحظات وحدة القسطرة

اسم المريض: رقم المستشفى: تاريخ الخروج: تاريخ التشخيص: وقت الخروج:
 رقم قرار وزارة: وقت العمل:
 رقم قرار وزارة: وقت العمل:

م	الوصف	م	الوصف	ملاحظات
1	زيتونين (سم)	21	ليفوفيد (1)	
2	ماركين فيال (سم)	22	دوبامين (1)	
3	كافيتارين (1)	23	بيكربونات (1)	
4	ترايبول (سم)	24	دايترا (1)	
5	أوربانت (1)	25	بلاكس (1)	
6	أوربين (1)	26	كلوتين (1)	
7	بريمران (1)	27	كلتكس (1)	
8	أرديتالين (1)	28	بلاكس (1)	
9	التستين (1)	29	ملح 5% - 500 سم	
10	زانتاك (1)	30	تتركس (زجاجية) - صيغة	
11	ماغنسيوم (1)	31	الترايفست (زجاجية) - صيغة	
12	بوتاسيوم (1)	32		
13	نورميك (1)	33		
14	ديبريفال (1)	34		
15	سوليوكورتيف (1)	35		
16	بولنسين 5.5 (1)	36		
17	جاراميسين (1)	37		
18	أندال (1)	38		
19	لازكس (1) 40مجم	39		
20	كاسيوم (1)	40		

ملحوظة: في حدة العناية طرف المريض وضع الصنف والكمية
 توقيع الطبيب:
 توقيع التمريض:

وحدة القسطرة

بيان مستهلكات المرضى

المرضى: ٢٥ - ٢٦

التاريخ: ٢٠١٨ / ٠٦ / ٢٦

المرضى	المرضى	المرضى
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33
34	35	36
37	38	39
40	41	42
43	44	45
46	47	48
49	50	51
52	53	54
55	56	57
58	59	60
61	62	63
64	65	66
67	68	69
70	71	72
73	74	75
76	77	78
79	80	81
82	83	84
85	86	87
88	89	90
91	92	93
94	95	96
97	98	99
100	101	102

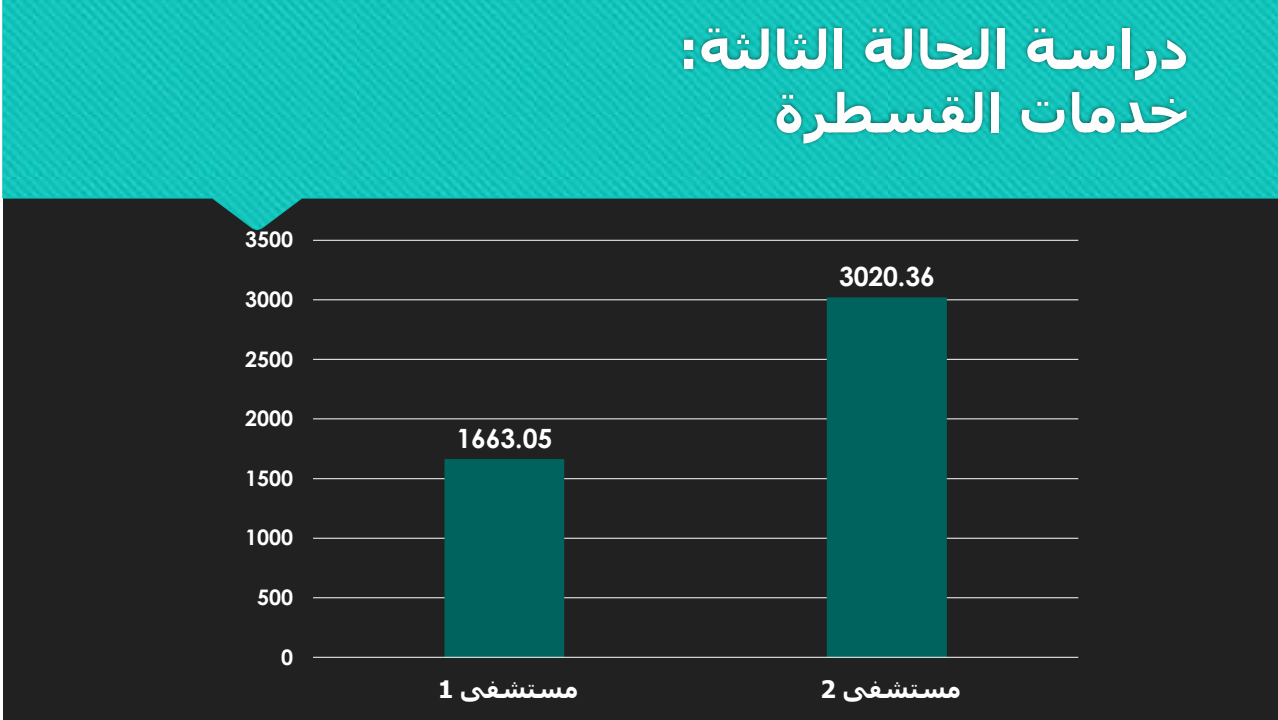
وحدة القسطرة

بيان مستهلكات المرضى

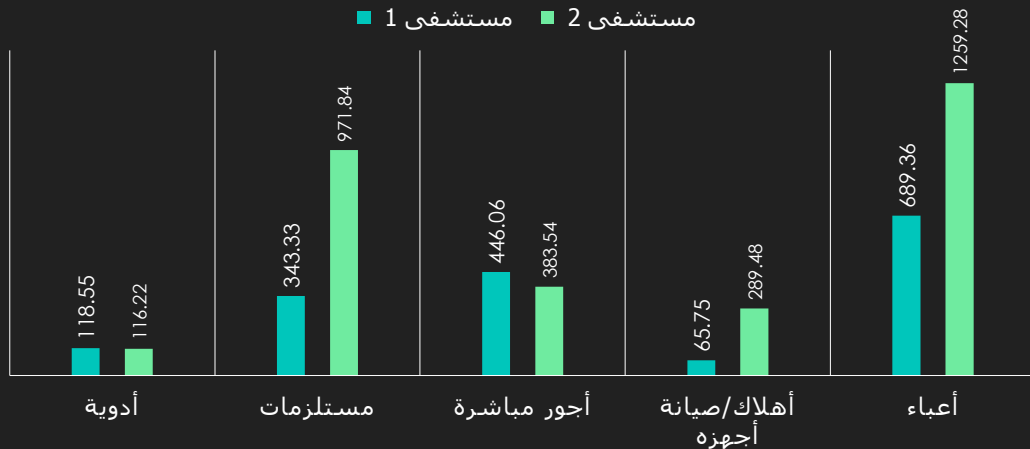
المرضى: ٢٥ - ٢٦

التاريخ: ٢٠١٨ / ٠٦ / ٢٦

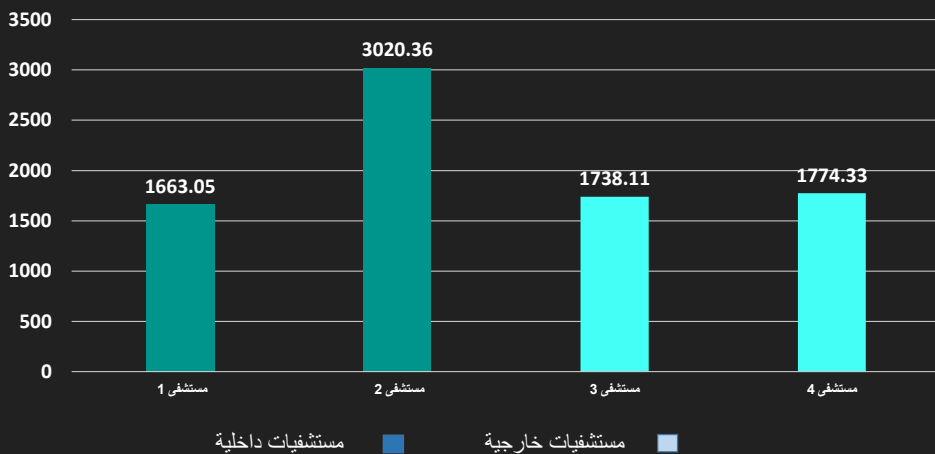
المرضى	المرضى	المرضى
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33
34	35	36
37	38	39
40	41	42
43	44	45
46	47	48
49	50	51
52	53	54
55	56	57
58	59	60
61	62	63
64	65	66
67	68	69
70	71	72
73	74	75
76	77	78
79	80	81
82	83	84
85	86	87
88	89	90
91	92	93
94	95	96
97	98	99
100	101	102



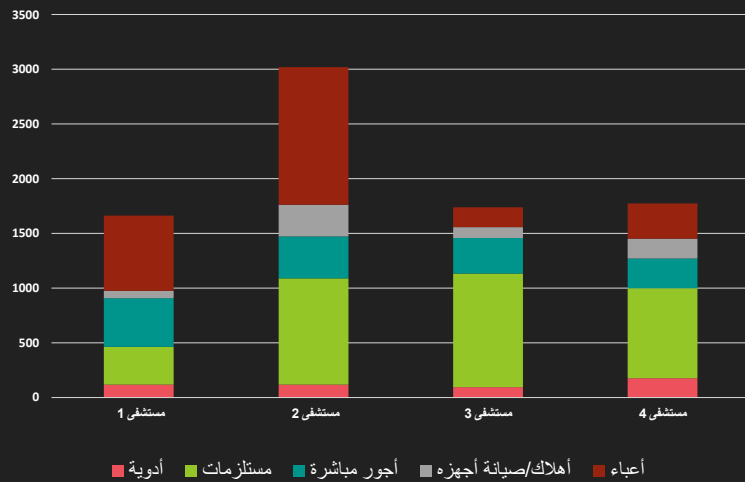
مقارنة بين عناصر التكاليف بين المستشفتين



مقارنة بين تكلفة إجراء القسطرة بين المستشفيات الخارجية و الداخلية



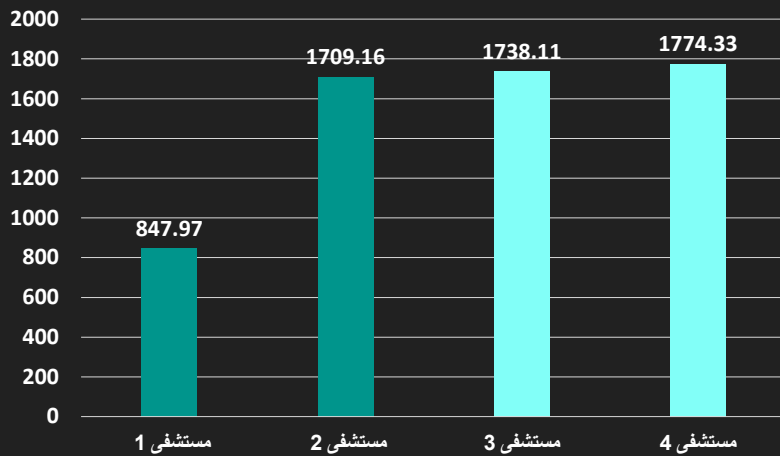
مقارنة بين عناصر التكاليف الخاصة بإجراء القسطرة التشخيصية



مقارنة بين وقت إجراء القسطرة بين المستشفيات

وقت العملية	جناح العمليات
62 دقيقة	مستشفى 1
60 دقيقة	مستشفى 2
20 دقيقة	مستشفى 3
20 دقيقة	مستشفى 4

متوسط تكلفة إجراء القسطرة بعد تعديل محرك الوقت



شكر على حسن استماعكم