



بانک جهانی



وزارت صحت  
عامه



Liberté • Égalité • Fraternité  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

سفارت فرانسه

## مودول امور مالی شفاخانه

# Module de finances hospitalières

ژان فرانسوا ایتی – رییس شفاخانه

Jean-François ITTY

Directeur d'hôpital

ترجمہ داکتر شاہ عبداللطیف شبدیز - دلیری

Traduction assurée par le Dr Latif Shabdiz Déliri

# Les objectifs de ce séminaire

## اهداف این سیمینار

- تبادل تجارب و معضلات، در بخش اداره مالی شفاخانه های ما،
- معرفی پرنسپ های عمده در اداره مالی یک شفاخانه
- مباحثه در مورد چالش های عمده مالی موجود در شفاخانه های افغانستان

# Organisation de notre semaine

## انسجام و سازماندهی مطالب این هفته

- چرا باید ساختار یک بودجه را تنظیم نمود؟
- چند طرح اقتصادی مفید
- اصول و پرنسپ های عمده بودجوی
- سازماندهی و ترتیب بودجوی داخلی
- تطبیق آن در داخل شفاخانه های کابل

# Pourquoi construire un budget ?

## چرا بایستی ساختار یک بودجه را تنظیم نمود؟

- جهت اداره یک منبع (در آمد) محدود، لازم است تا :
- مصارف و عواید مورد پیشبینی قرا گیرند،
- بر اجراءات، کنترل و نظارت صورت گیرد،
- که این موضوع خود، از طریق تقسیمات منظم و مرتب محاسبات امکان پذیر است.

# Quelques concepts économiques utiles

## چند طرح اقتصادی مفید

- مصارف مربوط به کار کرد و راه اندازی امور روزمره (معادل بودجه عادی) و مصارف سرمایه گذاری (معادل بودجه انکشافی)
- استهلاك
- هزینه فردی، هزینه جمعی
- مخارج ثابت، مخارج متغیر
- مخارج و هزینه اصلی، مخارج و هزینه حاشیوی و فرعی (اضافی)

## Dépenses de fonctionnement

### مصارف و وجوه راه اندازی امور روزمره

#### (بودجه عادی) شفاخانه

- تعریف : عبارت است از مجموع مصارف و وجوه یا کریدت هایی که جهت تمویل و راه اندازی فعالیت های روزمره یا فعالیت های معمول یک شفاخانه مورد استفاده قرار میگیرد.
- وجوه کار کرد (functioning) (راه اندازی امور) شفاخانه عبارت از وجوهی هستند که در مورد مصرف شان، هر زمانی که خواسته باشیم، تصمیم میگیریم.
- کریدت ها یا وجوه «راه اندازی امور»، به هیچ وجه عایدی را نصیب ما نمی سازند!
- وجوه «راه اندازی امور» ، بایستی بطور معمول، سال به سال مصرف گردند.

## Exemples de dépenses de fonctionnement

مثالی از مصارف و وجوه راه اندازی امور روزمره یک شفاخانه  
(بودجه عادی)

- معاشات پرسونل
- چارج های اجتماعی (بیمه، تقاعدی ها)، تکس ها، مالیات های متفرقه
- ادویه و تجهیزات یا وسایل یکبار مصرف (سوزن و غیره)
- مواد غذایی و و جمع آوری فاضله جات
- قرارداد های مقاطعوی (دست مزد و اجرت کار و سرویس افرادی که از بیرون برای اجرای یک سرویس وارد میشوند)

## Dépenses d'investissement

# مصارف مربوط به سرمایه گذاری (بودجه

## انکشافی) شفاخانه

- تعرف : عبارت است از مجموع وجوه و کریدت هایی که جهت خریداری تجهیزات و یا اماکن و تعمیرات (که زمان بیشتری دوام میکنند!)، مورد استفاده قرار میگیرند.
- سرمایه گذاری هایی که :
  - یک موعده بالاتر از یک سال داشته باشند،
  - ارزش و وجهی را در خود حفظ کرده و دوباره میتوانند بفروش برسند
  - ... و عایدی را ببار بیاوند!
- این گونه عواید میتوانند مورد بهره برداری قرار گرفته و مورد تجدید قرار بگیرند.



## Exemples de dépenses d'investissement

### مثال هایی از مصارف و وجوه سرمایه گذاری

- تجهیزات طبی : سی تی اسکن، میز عملیات، ماشین سکشن
- تجهیزات مربوط به هتل داری : میز ها، سیت کوچ و چوکی چپرکت ها،
- تجهیزات تخنیکی مربوط به آشپزخانه، دوی خانه، کمپیوتر، وسایط نقلیه،
- تعمیرات و ساختمان ها.

## Investissement immobilier

### سرمایه گذاری در بخش امور تعمیراتی

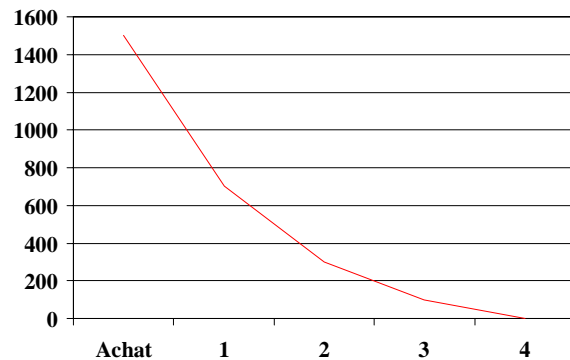
سرمایه گذاری های مربوط به امور ساختمانی، حالتی خاص دارند :

- مبلغ آن خیلی ها گزاف میباشد،
- عمر طولانی دارند،
- ضرورت به نگهداری و حفظ و مراقبت دائمی دارند،
- سرمایه گذاری در این بخش حالت استثنایی میداشته باشد.

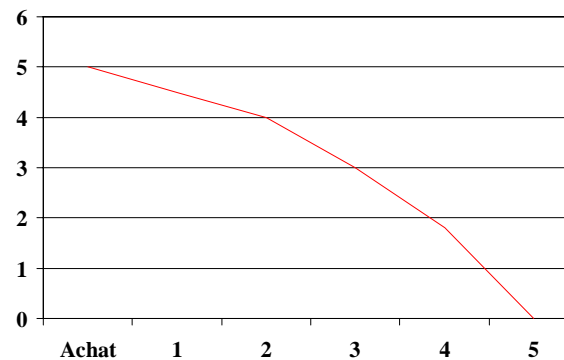
## La durée de vie d'un investissement

### موعد یک سرمایه گذاری

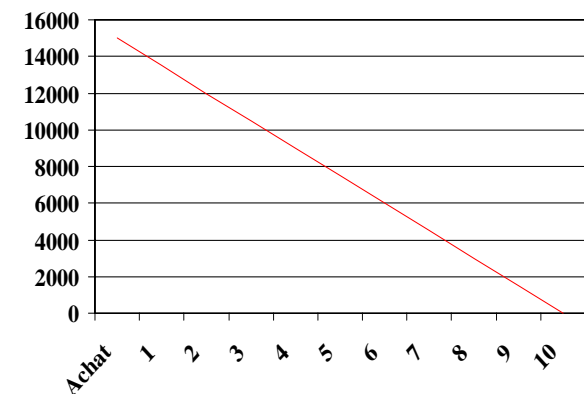
- موعد هر نوع سرمایه گذاری از هم فرق دارد.
- طول عمر یک تجهیز همانا مدّت استفاده از آن تجهیز میباشد.
- طول عمر مالی همانا مدّت و زمان ارزش آن میباشد.



کمپیوتر



ماشین سی تی اسکن



موتور

# L'amortissement

## استهلاك

- جهت نیل به از سر گیری و تجدید سرمایه گذاری (خرید دوباره همان تیپ جنسی که قبلاً خریداری شده بود)، بایستی به مرور زمانی که مال خریداری شده اولی ارزش خود را از دست میدهد، یک مقدار پس انداز داشته باشیم.

دوره استهلاك یک پایه ماشین سی تی اسکنی که 5 میلیون یورو قیمت دارد، و فرضاً برای مدت 8 سال از آن کار گرفته شده باشد، مبلغ 625.000€ در سال، استهلاك دارد! (قیمت استهلاك)



# Calcul de l'amortissement

## محاسبه استهلاك

- شناخت موعد و طول عمر سرمايه گذاري

توجه : سرمايه گذاري روي ارزش يک شرکت و شفاخانه اثر ميگذارد.

طول عمر طويل تر از واقعيت يا طويل تر از اصل، عبارت است از :

= هزينه اي که بيشتر از اصل مخارج سنجش و تخمين شده باشد.

طول عمر کوتاه تر از اصل، عبارت است از :

= هزينه اي که کمتر از اصل مخارج سنجش و تخمين شده باشد!

## Coût individuel

### مخارج و هزینه انفرادی

- تعریف : هزینه انفرادی عبارت است از هزینه ای که جهت تأمین مخارج یک فرد در نظر گرفته شده است.

#### مثال ها :

هزینه انفرادی یک واقعه کاریس دندان، مساویست به قیمت تمام شد یا مخارج فرضا" یک عمل جراحی که از طرف یک نفر داکتر دندان صورت میگیرد.

هزینه انفرادی یک واقعه توبرکلوز، مساویست به قیمت تمام شد یا مخارج بسترگیری + مخارج خرید ادویه ضد توبرکلوز.

## Coût collectif

### هزینه و مخارج گروهی یا کولکتیف

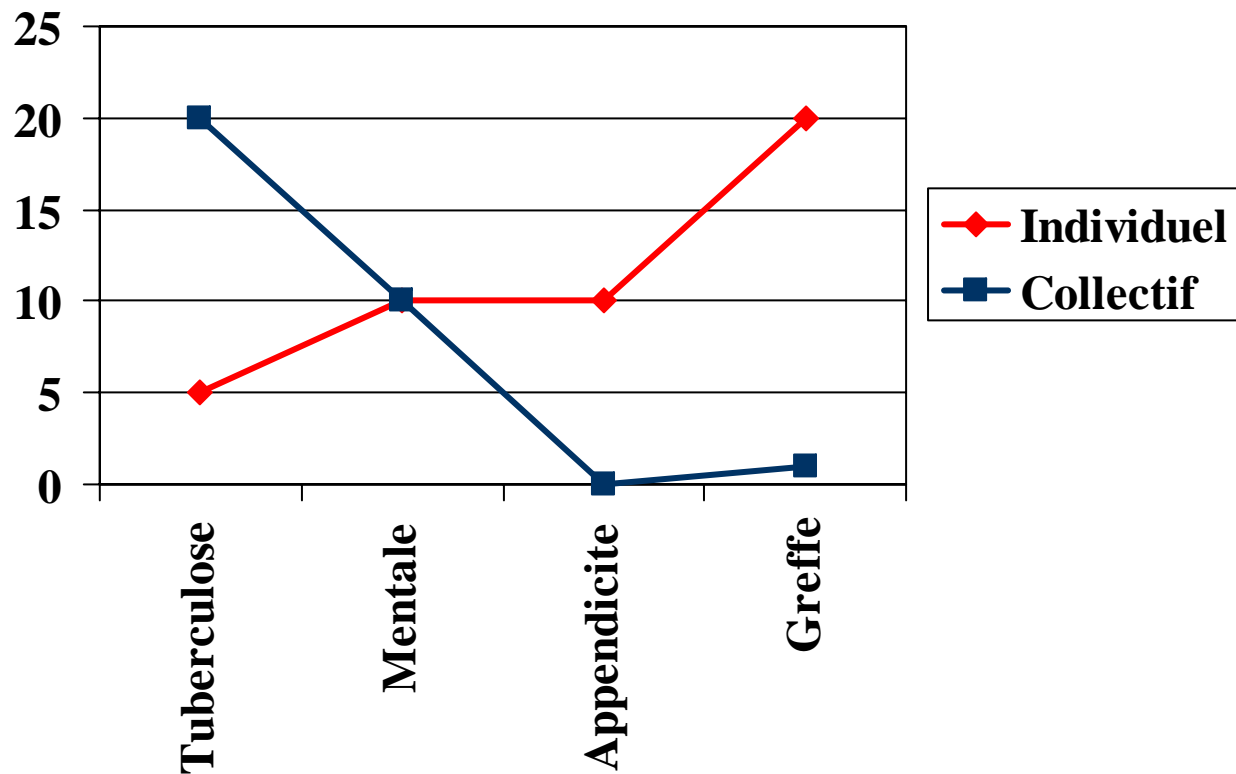
- تعریف : عبارت از مخارجی میباشد که بر یک گروه یا یک مجمع تحمیل میگردد.

مثال :

هزینه گروهی یک واقعه کاریس یک دندان = هزینه انفرادی  
مخارج یک واقعه توبرکلوز = مخارج انفرادی + مخارج افراد  
منتن شده + مخارج واکسیناسیون و قایوی

## Coûts individuels et collectifs

### مخارج و هزینه های انفرادی و گروهی





## Coût fixe

### هزینه و مخارج ثابت

- تعریف : هزینه ثابت، هزینه را گویند که به سویه یا اندازه فعالیت ها، بستگی نداشته باشد.

مثال :

مخارج مربوط به نگهداری مرتب، منظم و پی گیر یک ماشین سی تی اسکن  
مخارج کرایه یک تجهیز

## Coût variable

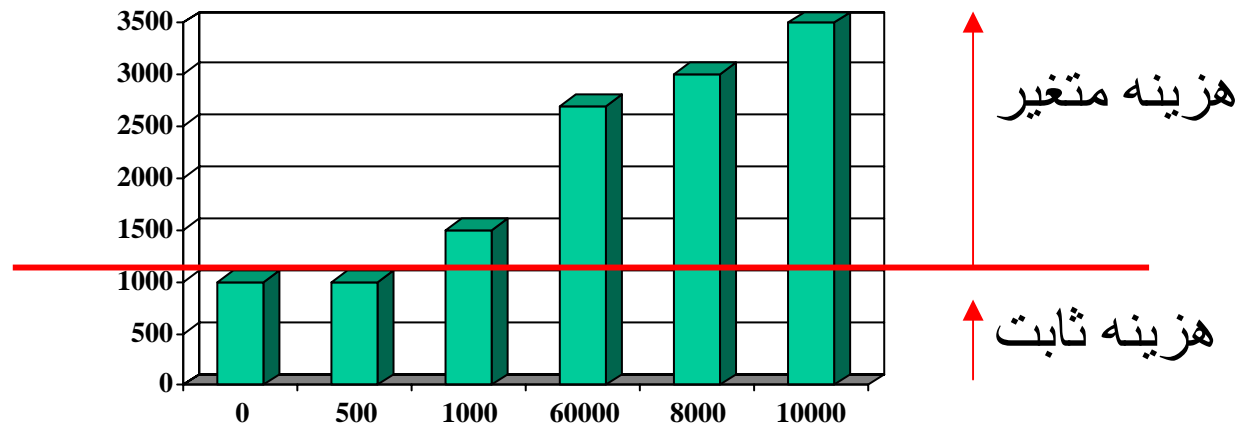
### هزینه و مخارج متغیر

- تعریف : هزینه متغیر ، هزینه ای را گویند که وابسته به سویه و سطح یا اندازه فعالیت ها بوده باشد.
- مثلاً” : مخارج یا هزینه مربوط به مواد غذایی و ادویه

## Coût de maintenance d'un scanner

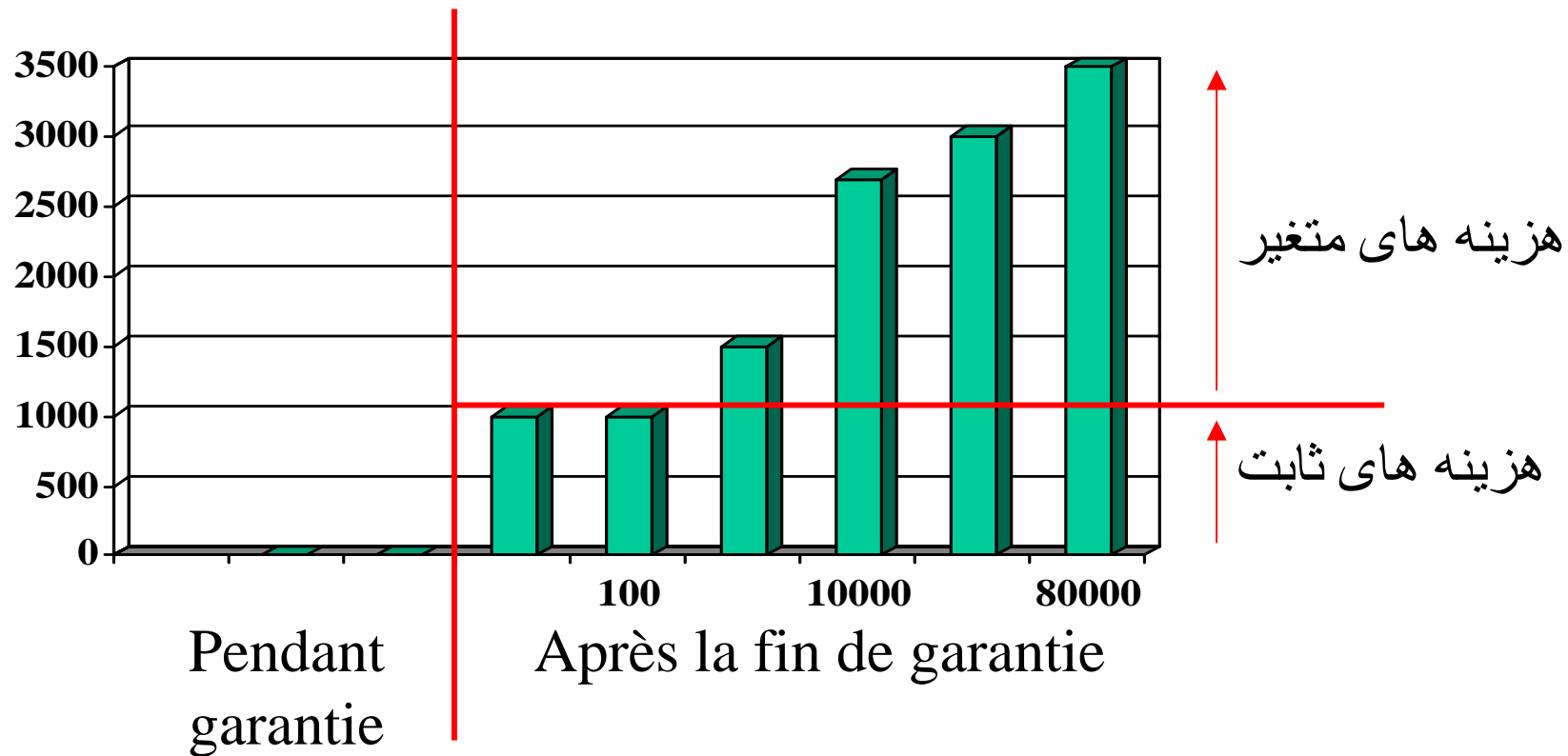
### هزینه حفظ و مراقبت یک پایه ماشین اسکنر

- قسمت ثابت هزینه : مخارج مربوط به حفظ و مراقبت ماشین، نظر به گذشت زمان
- قسمت متغیر هزینه : مخارج وابسته به حفظ و مراقبت ماشین، نظر به تعداد معاینات



# Coût de maintenance d'un scanner

هزینه و مخارج مربوط به حفظ و مراقبت  
یکپایه ماشین اسکنر



## Les coûts directs

### هزینه ها یا مخارج مستقیم

- تعریف: هزینه های مستقیم به هزینه هایی گویند که به فعالیت های شفاخانه مستقیماً مربوط هستند.

مثال :

پرسونل معالجوی یا پرستاران، ادویه

## Coût indirects

### مخارج یا هزینه های غیر مستقیم (هزینه های مخفی)

- تعریف : عبارت از مجموع هزینه ها و مخارجی میباشند که بطور غیر مستقیم با فعالیت های شفاخانه بستگی دارند!
- مثال ها :
- برق، مخارج مربوط به اداره، تعمیرات و اماکن

# Comment calculer un coût ?

## چگونه میتوان هزینه ای را محاسبه کرد؟

- آنچه که میدانیم و می شناسیم، عبارت اند از:

- هزینه های ثابت

- هزینه های مستقیم

- آنچه که باید بدان فکر نمائیم، عبارت اند از:

- هزینه های متغیر

این نوع هزینه ها مربوط به مقدار و وسعت پرودکشن ما میباشند.

- هزینه های غیر مستقیم :

این نوع هزینه ها اغلب غیر مریی بوده و مخفی میمانند.

## Construction d'une cuisine : étude de coût

اعمار یک آشپز خانه : مطالعه هزینه ها و مخارج

هزینه های ثابت :

- تعمیر یا تعمیرات

- تجهیز یا تجهیزات

• هزینه های متغیر :

- مواد غذایی

- مواد مصرفی محروقاتی



# Coût fixes de la cuisine

## مخارج ثابت آشپزخانه

- مخارج ثابت مستقیم : مصارف مربوط به سرمایه گذاری
  - تعمیر
  - داش ها یا اجاق ها
  - یخچال ها
  - هواکش ها
  - مبل باب آشپز خانه
- مخارج ثابت غیر مستقیم :
  - دست مزد معماران
  - سود قرضه ها

# Coûts variables de la cuisine

## هزینه های متغیر آشپزخانه

- مخارج متغیر مستقیم : مخارج یا بودجه عادی (مخارج برای راه اندازی و فنکشن امور عادی روزمره آشپزخانه:
  - پرسونل
  - مواد غذایی
  - ظروف
  - مواد محروقاتی
- مخارج متغیر غیر مستقیم :
  - ترنینگ
  - ترانسپورت مواد
  - کرایه برق و آب و غیره

## Coût moyen

### مخارج و هزینه های اوسطی (میانگین مخارج)

• تعریف: هزینه اوسطی (میانگین)، عبارت مخارج مجموعی مربوط به روند های کاری میباشد که بر تعداد واحد های مُشکله این روند تقسیمات میگردد.

مثال: قیمت اوسط یک وقت غذا = قیمت تمام شد مجموع غذای تهیه شده، تقسیم بر تعداد هر خوراک.

€40.000 = مجموع قیمت تمام شد در فی سال / 80000 خوراک غذا

**40.000** (هزینه مجموعی)

€0,5 =  $\frac{\text{قیمت تمام شد یا مخارج اوسطی}}{\text{تعداد خوراک غذا}}$

**80.000** (تعداد خوراک غذا)

## Coût marginal

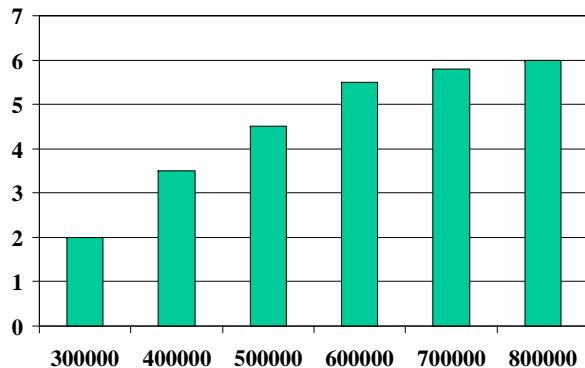
### هزینه ها و مخارج حاشیوی یا فرعی

- تعریف : قیمت تمام شد فرعی عبارت است از آخرین واحد تولید شده (عبارت است از قیمت مصارف مربوط به هزینه های متغیر)

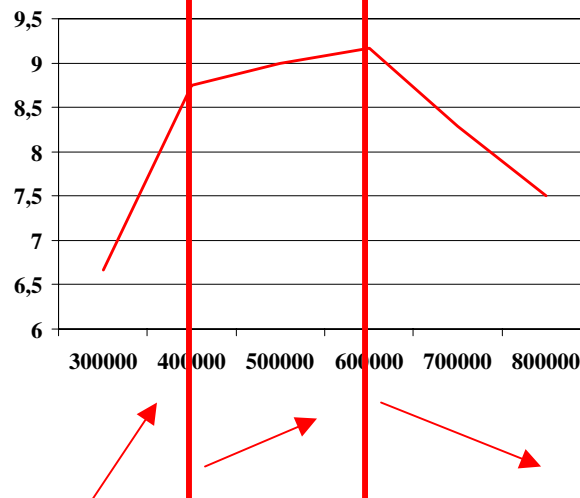
مثال : هزینه و قیمت تمام شد یک خوراک غذای اضافی :  
 $80.000 + 1 \text{ repas}$

## Coût total / moyen / marginal مخارج و قیمت تمام شد مجموعی / اوسطی / فرعی

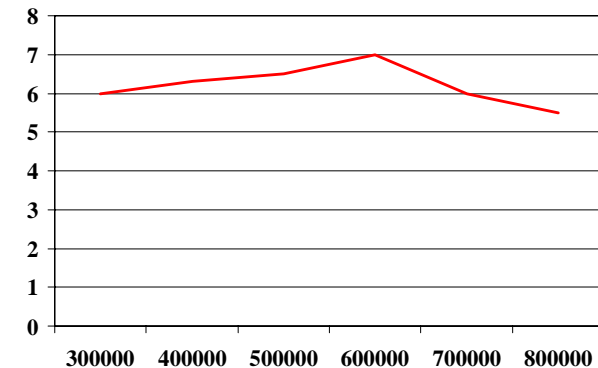
قیمت تمام شد مجموعی، به  
میلیون ها یورو، جهت  
تهیه غذا



قیمت تمام شد میانگین  
بر حسب یورو، جهت  
تهیه غذا



قیمت تمام شد فرعی، بر  
حسب یورو، جهت تهیه  
غذا



## Grandes lignes d'un budget français

# لاین های اصلی و مهم بودجوی در فرانسه

- پرداخت های سالانه بودجوی :
- بودجه پیش بینی شده :
- یک بودجه، باید در شروع سال جاری پیش بینی گردد ( n )
- بودجه منظور شده :
- یک بودجه به مصرف رسیده، باید در شروع سال بعدی مورد ارزیابی و بررسی قرار بگیرد ( n + 1 )
- باید دیده شود که آیا بودجه، متوازن و متعادل گردیده است ؛ یعنی آیا (مصارف مطابق به پیشبینی بوده است) و یا خیر.

# Budget en « équilibre »

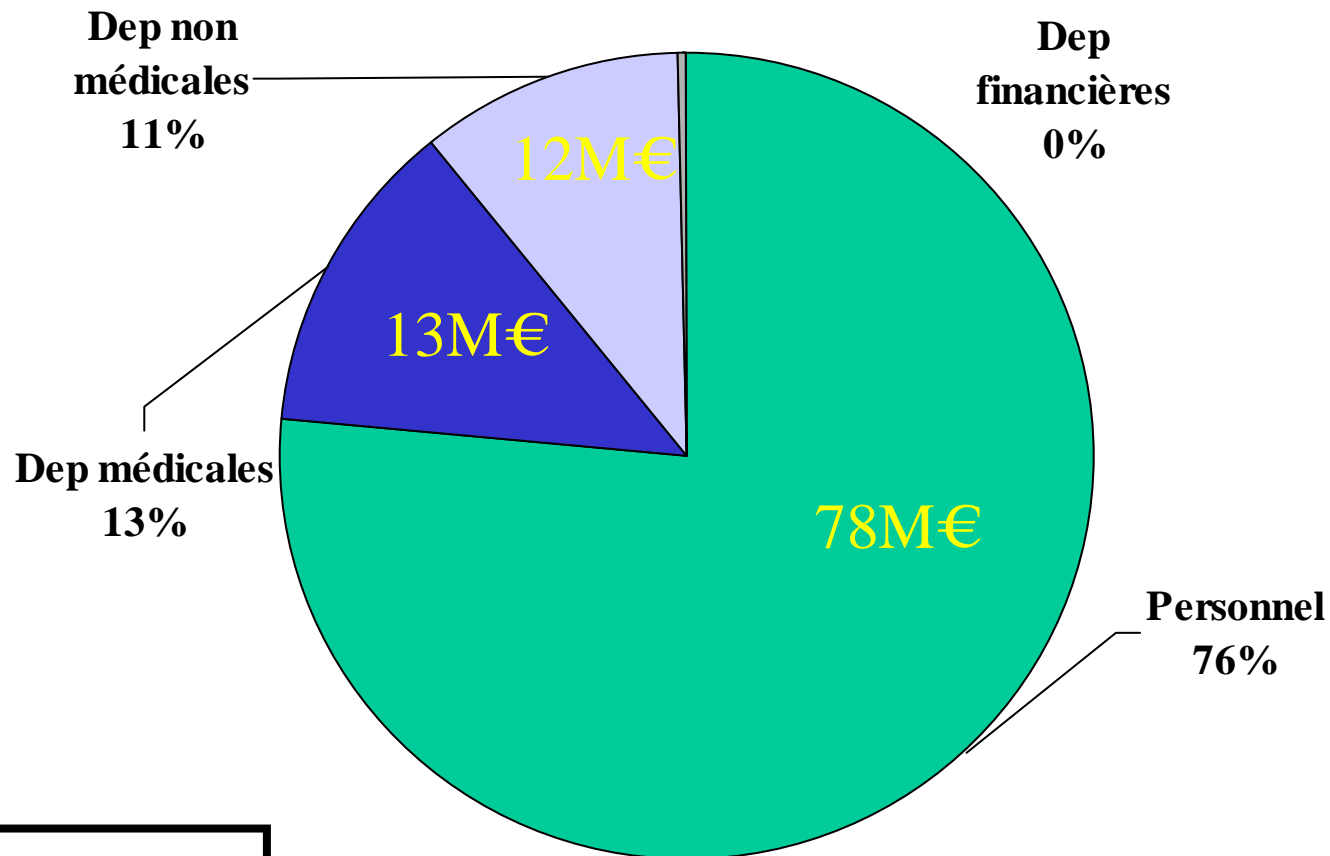
## بودجه «متعادل یا متوازن»

مصارف = عواید

<u>مصارف</u>	<u>عواید</u>
1 - پرسونل	1- عایدات مربوط به کمک های بلاعوض (subvention)
2 - مصارف طبی	2- عایدات مربوط به فعالیت های طبی
3- مصارف غیر طبی	3- عایدات مربوط به فعالیت های غیر طبی
4 - مصارف مالی (سود قرضه های بانکی + پس انداز های سالانه، که بودجه انکشافی یا مصارف سرمایه گذاری شفاخانه را تشکیل میدهند)	4- عایدات مالی

# Les dépenses

## مصاريف

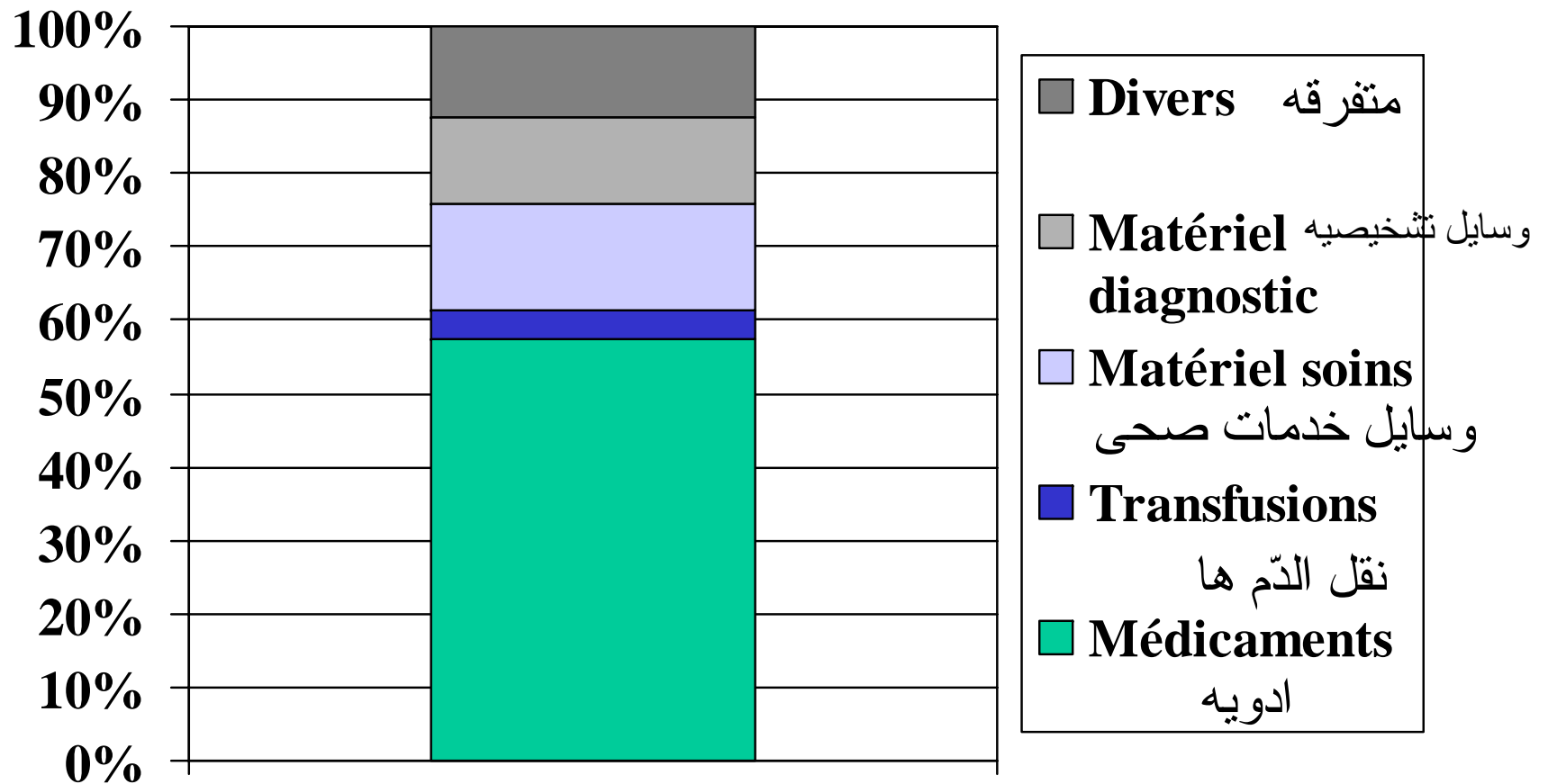
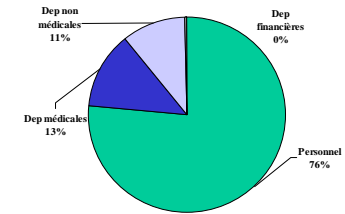


100 millions €



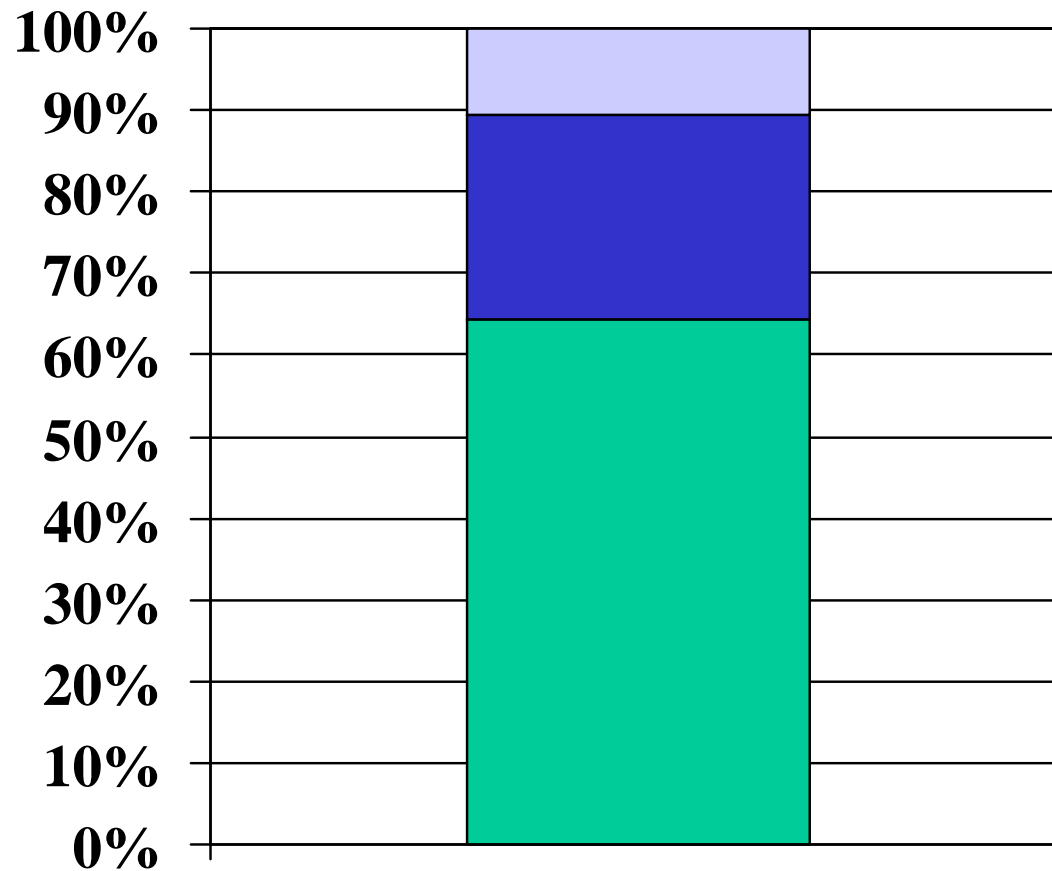
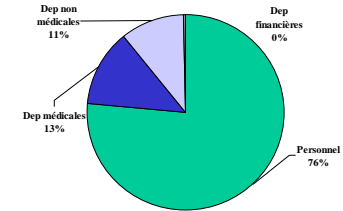
# Dépenses médicales

## مصاريف طبي



# Les dépenses non médicales

## مصارف غیر طبی



# Quelles sont vos dépenses?

مصارف شفاخانه های شما کدام ها میباشند؟

- 
- 
- 
- 
- 
- 
-

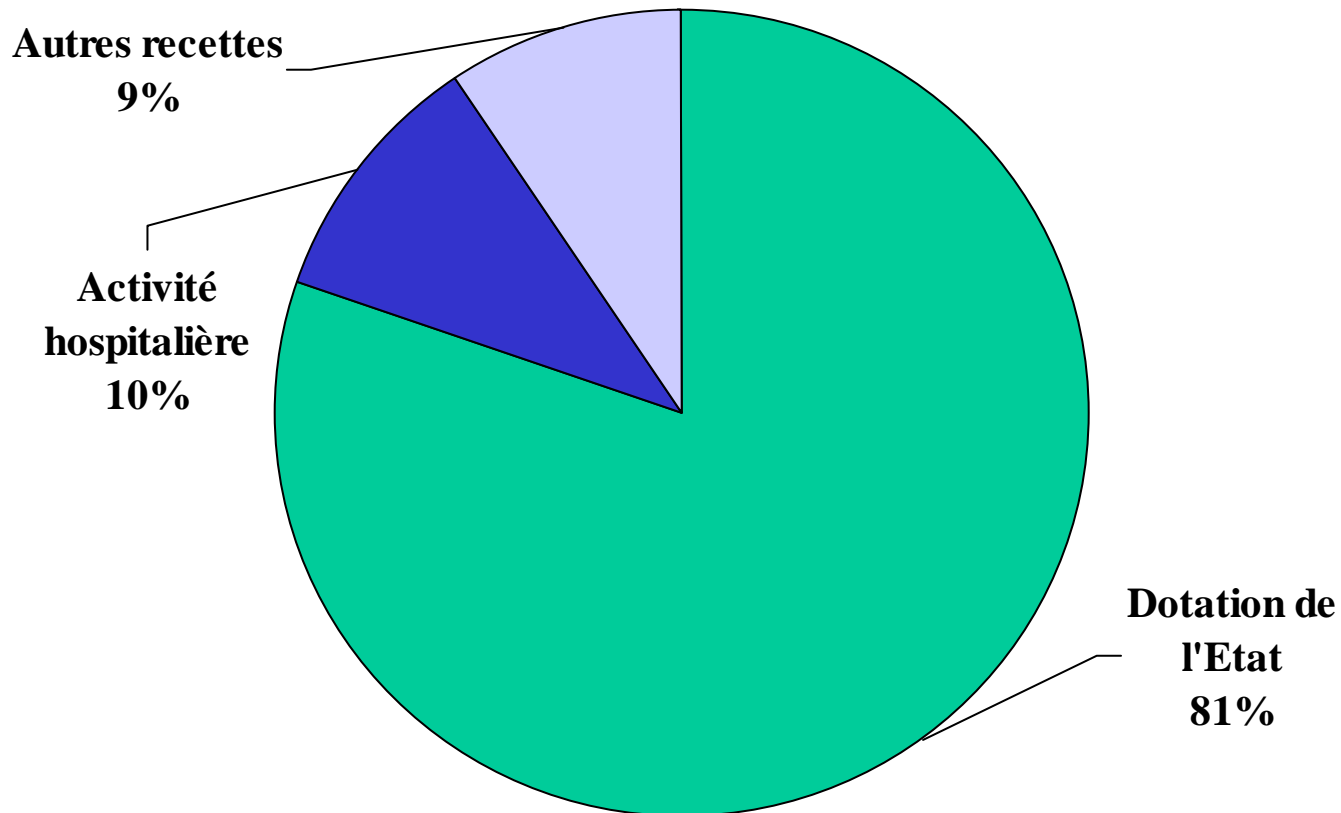
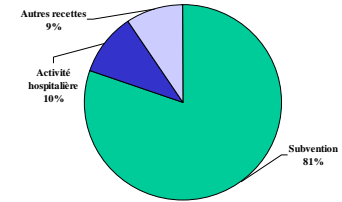
Quelles sont vos recettes ?

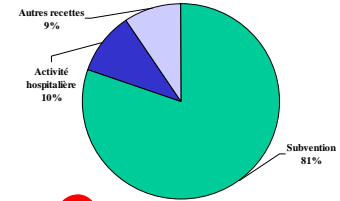
منابع عایداتی شما کدام ها اند؟

- 
- 
- 
-

# Les recettes

## عواید یا در آمد ها

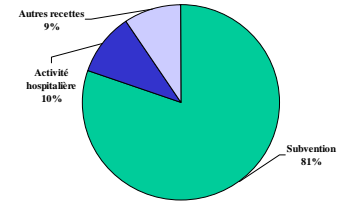




## Les recettes de l'activité hospitalière

# عواید و درآمدهای مربوط به فعالیت های شفاخانه

- یک قسمت عایدات، مستقیماً از مریضان دریافت میگردد!  
– 20% مخارج معمولی (frais) + قیمت مقطوع (forfait) بستر یا مسکن
- قرار داد هایی که با سایر شفاخانه ها امضا شده اند (معاینات بیولوژیک و غیره)
- دکتورانی که در شفاخانه بطور شخصی یا خصوصی فعالیت دارند، یک مقدار پول را برای شفاخانه واگذار میشوند.



## Les autres recettes

### سایر منابع عایداتی

- فروش خدمات : خدمات مسلکی، غذا و غیره
- امضای قرار داد با رادیولوگ های خصوصی یا شخصی، برای نصب ماشین سی تی اسکن شان در داخل شفاخانه

## L'activité privée des médecins à l'hôpital

### فعالیت های شخصی دکتوران، در داخل شفاخانه

- فعالیت های شخصی دکتوران در داخل شفاخانه های دولتی:
  - این نوع فعالیت ها 20% اوقات کاری دکتوران را تشکیل میدهد.
  - دکتوران از اتاق معاینه، تجهیزات و محل پذیرش شفاخانه استفاده میکنند.
  - اندازه فیس خود را تعیین میدارند
  - 20% فیس شان را برای شفاخانه میپردازند.
  - فیس یک ویزیت : \$20
  - فیس یک عملیه جراحی : \$2000



# Plan d'une demande de financement

## پلان تقاضای تمویل (پروپوزال نویسی)

- تشریح و تحریر شرایط فعلی
- تشریح و تحریر پیشنهاد شما
- معرفی و پرزنتیشن بودجه عملیات درخواست شده

# La situation actuelle

## شرایط موجود فعلی

- هویت شخص تقاضا کننده
- تحریر و تشریح شرایط موجود فعلی
  - \* تشریح شرایط و یا ضرورت ها
  - \* مقدار و اندازه اکشن یا پرودکشن؟
  - \* راه حل فعلی و موجودی که پیشنهاد میکنید.

# Votre propositions

## پیشنهادات شما

- تشریح راه حلی که پیشنهاد میدارید.
  - \* آجکتیف کاری
  - \* تشریح تخنیک
  - \* توصیف و تشریح نوع عملیه
- تشریح امکانات تخنیکی و بشری مورد نیاز
  - \* تعیین و مشخص سازی تعداد آن ها
  - \* توجه و تفکر برای مخارج غیر مستقیم (ترنینگ، حفظ و مراقبت ها)

# Le budget

## بودجه

- تمويل عمليه

\* دقيق بودن روى مخارج انفرادى و روى مقدار يا  
كميت آن

- پيشبىنى احتمالى عوايد :

\* دريافت كننده گان آنچه به فروش ميرسند

\* كميت و بل فروشات

# Comment construire un budget?

یک بودجه را چگونه میتوان ترتیب داد؟

مصروف	عواید
-	-
-	-
-	-
-	-

# L'organisation budgétaire interne

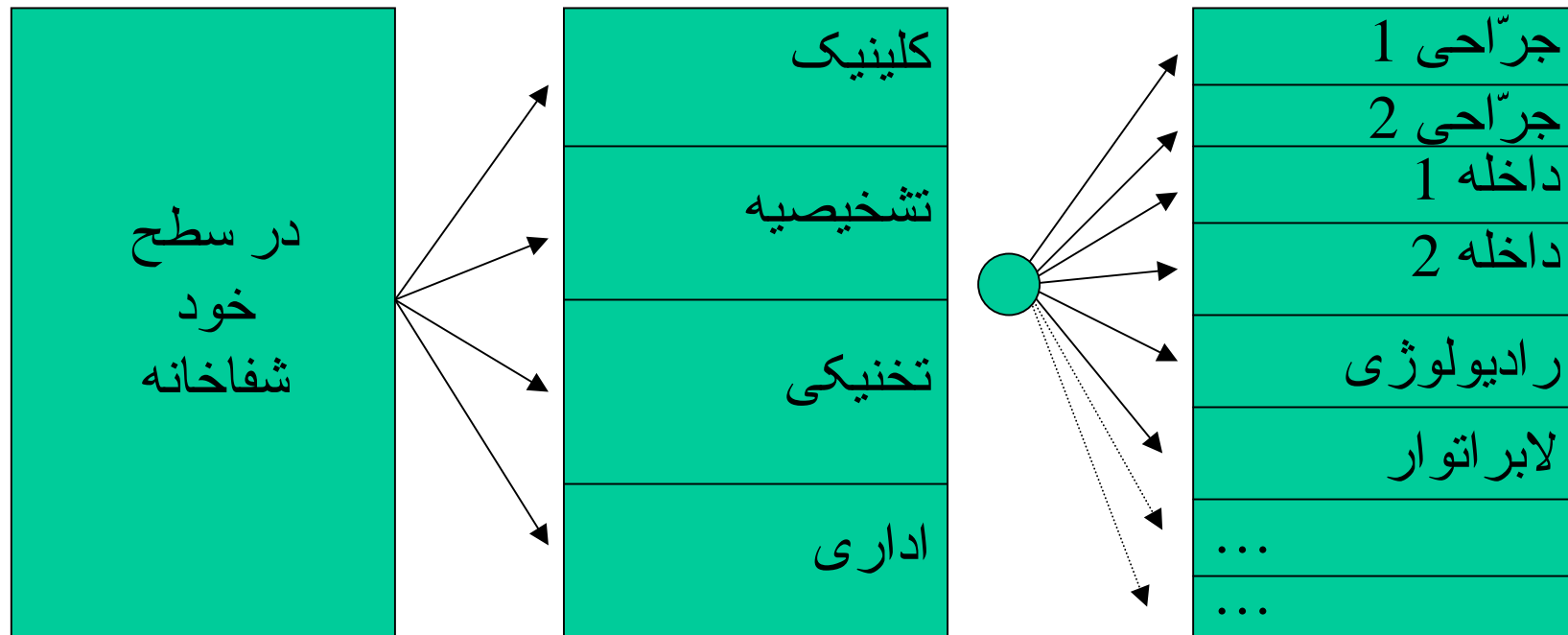
## سازماندهی بودجوی داخلی

- تقسیم بندی داخلی : که عبارت از یک انتخاب استراتژیک میباشد.
  - مشخص سازی یک واحد انسجام و مسوؤل
  - محاسبه فعالیت ها
    - دریافت بهترین اندیکاتور یا شاخص
  - انتخاب مصارفی که بایستی دنبال گردند
    - مصارف مستقیم
    - مصارف تحولی و انکشافی

# Le découpage interne: un choix stratégique

## تقسیم بندی داخلی : یک انتخاب استراتژیک

- دوست دارید تا بودجه شما در کدام سطح و سویه ای دنبال شده و به مصرف برسد؟



## Comment choisir le niveau?

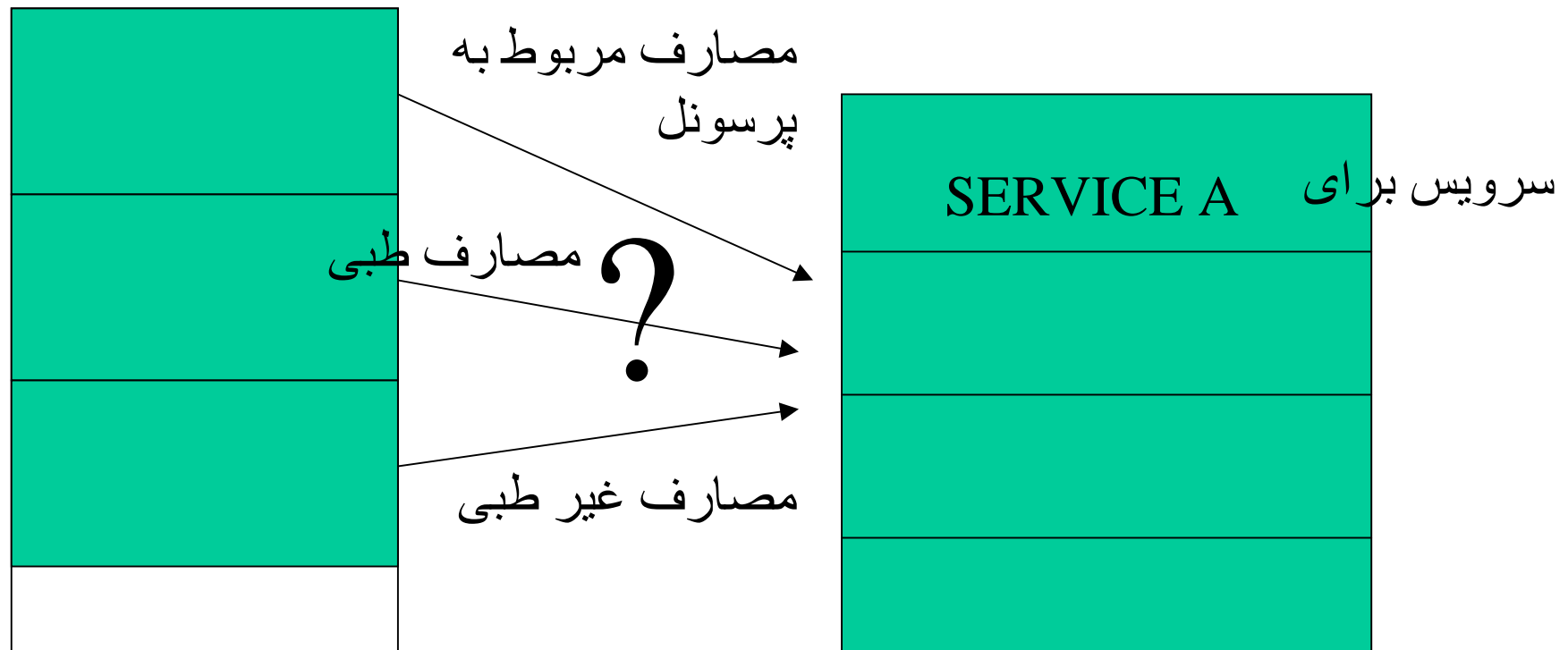
### چگونه میتوان این سطح یا سویه را انتخاب نمود؟

- دارا بودن مسوؤلین دارای قدرت / صلاحیتف جهت اتخاذ یک تصمیم مالی
- موجودیت یک تطابق، فی مابین بودجه و سازماندهی : مهندسی / سرویس...
- نزدیک بودن به ساحه (در ساحه عمل داخل بودن)
- اما نه برای اینکه بسیار مؤثر باشید؟



# Objectif 1 = répartition des dépenses

## هدف 1 : تقسیمات مصارف



# Exemple = réanimation médicale

مثال = احیای مجدد طبی

- وحدت مکان
- موجودیت یک شف برای سرویس
- نظارت از طرف شف سرویس
- 14 بستر
- فعالیت هوموژن، یکدست و همسان

**SITUATION FINANCIERE RESUMEE A FIN DECEMBRE 2003**  
**SERVICE DU PROFESSEUR DREYFUSS**  
**UG 111 - REANIMATION MEDICO CHIRURGICALE (UA 1811+1821+1823)**

**Mensuel**

	Réalisé	N - 1	Ecart	Ecart (%)
AD. + PI.	37	26	11	42,3%
AD. Directes	23	21	2	9,5%
Journées	343	288	55	19,1%
D.M.S.	9,3	11,1	-1,8	-16,3%
T.O.	105,5%	92,9%		
<b>KAR</b>	<b>1 790</b>	<b>1 370</b>	<b>420</b>	<b>30,7%</b>

**cumul**

	Réalisé	N - 1	Ecart	Ecart (%)
	447	533	-86	-16,1%
	306	349	-43	-12,3%
	3 274	4 116	-842	-20,5%
	7,3	7,7	-0,4	-5,2%
	91,2%	94,8%		
	<b>22 870</b>	<b>23 260</b>	<b>-390</b>	<b>-1,7%</b>

UR	LIBELLES	Crédits annuels	Crédits saisonnalisés	Dépenses	Ecart	Ecart (%)
UR 61	Produits pharmaceutiques	205 916,34	205 916,34	195 771,35	-10 144,99	-4,93%
	* dont médicaments	199 909,85	199 909,85	182 055,48	-17 854,37	-8,93%
	* dont pdts sang.industriels	4 504,87	4 504,87	10 057,23	5 552,36	123,25%
	* dont fluides et gaz médicaux	1 501,62	1 501,62	3 658,64	2 157,02	143,65%
UR 62	Transfusions	127 637,94	127 637,94	126 526,72	-1 111,22	-0,87%
UR 63	Mat.&Fourn. Destinés aux soins	183 948,80	183 948,80	151 140,51	-32 808,29	-17,84%
UR 64	Mat.&Fourn.dest. Pl.Technique	25 152,18	25 152,18	29 841,27	4 689,09	18,64%
UR 65	Prestations Médicales Externes	13 514,61	13 514,61	12 951,35	-563,26	-4,17%
UR 66	Ent. répar. maintenance & loc.à car. M	24 326,29	24 326,29	36 508,66	12 182,37	50,08%
<b>TOTAL GPE 2 DEP. MEDICALES</b>		<b>580 496,15</b>	<b>580 496,15</b>	<b>552 739,86</b>	<b>-27 756,29</b>	<b>-4,78%</b>
UR 71	Logistique Hôtelière	29 356,73	29 356,73	23 101,71	-6 255,02	-21,31%
	* dont pdts entretien	23 725,64	23 725,64	19 448,40	-4 277,24	-18,03%
	* dont ambulances	3 078,33	3 078,33	2 599,51	-478,82	-15,55%
UR 72	Logistique technique	1 126,22	1 126,22	77,23	-1 048,99	-93,14%
UR 73	Frais de Gestion	11 637,58	11 637,58	11 303,45	-334,13	-2,87%
	* dont téléphone	3 153,41	3 153,41	3 952,27	798,86	25,33%
<b>TOTAL GPE 3 HOTELIER ET GENERAL</b>		<b>42 120,52</b>	<b>42 120,52</b>	<b>34 482,39</b>	<b>-7 638,13</b>	<b>-18,13%</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>622 616,67</b>	<b>622 616,67</b>	<b>587 222,25</b>	<b>-35 394,42</b>	<b>-5,68%</b>
ANALYSES ET ACTES MEDICAUX DEMANDES A LEFS		12 012,98	12 012,98	11 730,99	-281,99	-2,35%

Dépenses N-1	Ecart
219 843,02	-24 071,67
214 064,83	-32 009,35
4 084,85	5 972,38
1 693,34	1 965,30
179 408,80	-52 882,08
136 963,84	14 176,67
25 354,35	4 486,92
17 551,20	-4 599,85
21 858,52	14 650,14
<b>600 979,73</b>	<b>-48 239,87</b>
24 243,16	-1 141,45
19 983,40	-535,00
3 479,92	-880,41
4 460,26	-4 383,03
10 223,41	1 080,04
4 324,88	-372,61
<b>38 926,83</b>	<b>-4 444,44</b>
<b>639 906,56</b>	<b>-52 684,31</b>
12 947,84	-1 216,85

**RESULTAT COMPTABLE**

*Management hospitalier – modèle finances hospitalières – juin 2005*

(boni - ; dépassement +)

**SITUATION FINANCIERE RESUMEE A FIN DECEMBRE 2003**  
**SERVICE DU PROFESSEUR DREYFUSS**  
**UG 111 REANIMATION MEDICO CHIRURGICAL (UA 1811+1821+1823)**

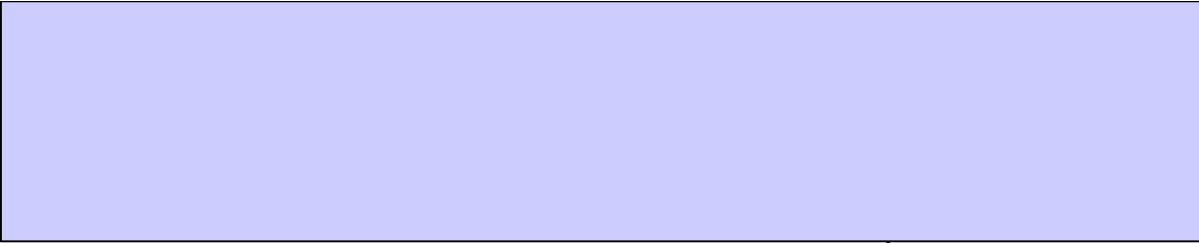
1- تعريف واحد  
تقسيم بندي داخلي

**RESULTAT COMPTABLE**

Management hospitalier – modèle finances hospitalières – juin 2005

35 794

(dépenses - crédits saisonnalisés)  
(boni - ; dépassement +)



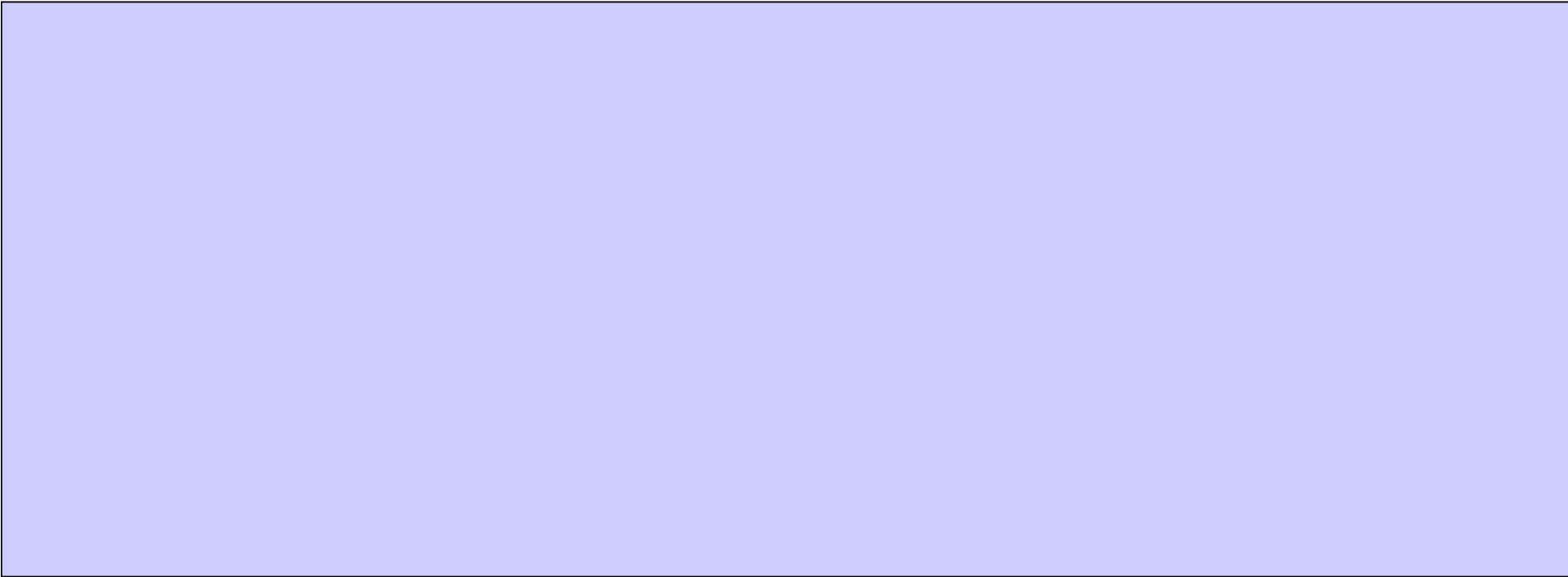
Mensuel

	Réalisé	N - 1
AD. + PI.	37	26
AD. Directes	23	21
Journées	343	288
D.M.S.	9,3	11,1
T.O.	105,5%	92,9%
KAR	1 790	1 370

2- فعالیت ها را  
محاسبه و سنجش  
نمایید

cumul

	Réalisé	N - 1	Ecart	Ecart (%)
	447	533	-86	-16,1%
	306	349	-43	-12,3%
	3 274	4 116	-842	-20,5%
	7,3	7,7	-0,4	-5,2%
	91,2%	94,8%		
	22 870	23 260	-390	-1,7%





UR	LIBELLES
UR 61	Produits pharmaceutiques * <i>dont médicaments</i> * <i>dont pdts sang.industriels</i> * <i>dont fluides et gaz médicaux</i>
UR 62	Transfusions
UR 63	Mat.&Four. Destinés aux soins
UR 64	Mat.&Four.dest. Pl.Technique
UR 65	Prestations Médicales Externes
UR 66	Ent. répar. maintenance & loc.à car. M
<b>TOTAL GPE 2 DEP. MEDICALES</b>	
UR 71	Logistique Hôtelière * <i>dont pdts entretien</i> * <i>dont ambulances</i>
UR 72	Logistique technique
UR 73	Frais de Gestion * <i>dont téléphone</i>
<b>TOTAL GPE 3 HOTELIER ET GENERAL</b>	
<b>TOTAL GENERAL</b>	
ANALYSES ET ACTES MEDICAUX DEMANDES A LEFS	

3- در مورد مخارج  
بعدي تصميم گيري  
نماييد!

**SITUATION FINANCIERE RESUMEE A FIN DECEMBRE 2003**

**SERVICE DU PROFESSEUR LEVESQUE  
UG 301 - 302 - 303 RADIOLOGIE / SCANNER**

Mensuel

Cumul

	Réalisé	N - 1	Ecart	Ecart (%)
ZIM	<b>91 418</b>	<b>90 360</b>	1 058	1,2%
<i>Dont Externes</i>	47 855	47 795	60	0,1%
SCA	<b>693</b>	<b>518</b>	175	33,8%
<i>Dont Externes</i>	335	271	64	23,6%
IRM	<b>84</b>	<b>72</b>	12	16,7%
<i>Dont Externes</i>	66	47	19	40,4%
K/KC/KE	<b>18 441</b>	<b>17 096</b>	1 345	7,9%
<i>Dont Externes</i>	8 120	7 592	528	7,0%
Total Equiv. z	182 528	164 063	18 466	11,3%
<i>Dont Externes</i>	95 539	86 432	9 107	10,5%

	Réalisé	N - 1	Ecart	Ecart (%)
	<b>931 467</b>	<b>955 416</b>	-23 949	-2,5%
	489 527	482 836	6 691	1,4%
	<b>7 291</b>	<b>6 303</b>	988	15,7%
	3 386	2 866	520	18,1%
	<b>950</b>	<b>929</b>	21	2,3%
	727	675	52	7,7%
	<b>209 095</b>	<b>194 316</b>	14 779	7,6%
	87 071	74 690	12 381	16,6%
	1 919 918	1 845 489	74 429	4,0%
	988 252	916 918	71 334	7,8%

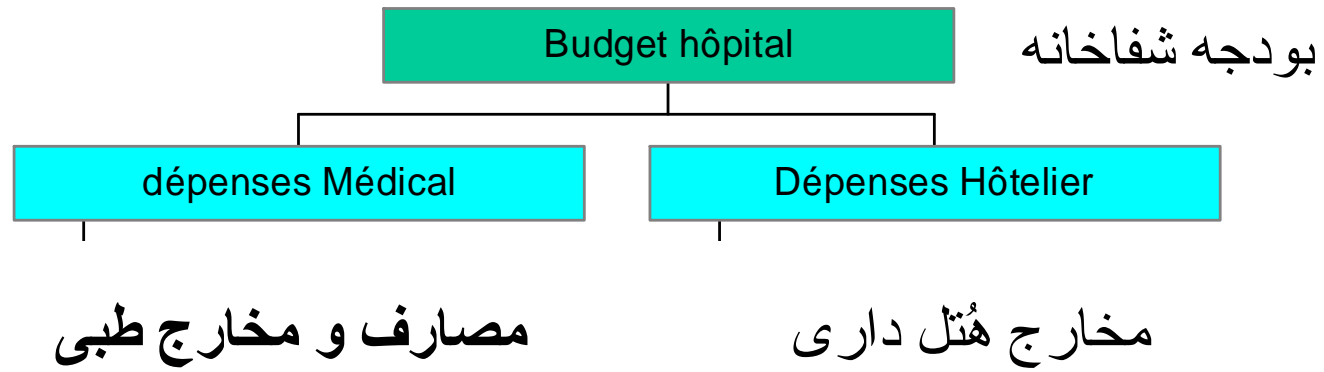
UR	LIBELLES	Crédits annuels	Crédits saisonnalisés	Dépenses	Ecart	Ecart (%)
UR 61	Produits pharmaceutiques	48 051,93	48 051,93	44 842,17	-3 209,76	-6,68%
UR 63	Mat.&Fourn. Destinés aux soins	33 005,67	33 005,67	53 402,01	20 396,34	61,80%
UR 64	Mat.&Fourn.dest. Pl.Technique	101 749,00	101 749,00	91 945,67	-9 803,33	-9,63%
UR 65	Prestations Médicales Externes	90 097,37	90 097,37	140 669,28	50 571,91	56,13%
UR 66	Maintenance à car. Médicale	254 165,65	254 165,65	249 710,05	-4 455,60	-1,75%
<b>TOTAL GPE 2 DEP. MEDICALES</b>		<b>527 069,62</b>	<b>527 069,62</b>	<b>580 569,18</b>	<b>53 499,56</b>	<b>10,15%</b>
UR 71	Logistique Hôtelière	5 465,91	5 465,91	4 815,30	-650,61	-11,90%
	* <i>dont pdts entretien</i>	<b>4 790,18</b>	<b>4 790,18</b>	<b>4 714,94</b>	<b>-75,24</b>	<b>-1,57%</b>
UR 72	Logistique techn b	1 126,22	1 126,22	167,78	-958,44	-85,10%
UR 73	Frais de Gestion	11 757,71	11 757,71	11 717,82	-39,89	-0,34%
	* <i>dont téléphone</i>	<b>2 057,22</b>	<b>2 057,22</b>	<b>2 643,93</b>	<b>586,71</b>	<b>28,52%</b>
<b>TOTAL GPE 3 HOTELIER ET GENERAL</b>		<b>18 349,83</b>	<b>18 349,83</b>	<b>16 700,90</b>	<b>-1 648,93</b>	<b>-8,99%</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>545 419,45</b>	<b>545 419,45</b>	<b>597 270,08</b>	<b>51 850,63</b>	<b>9,51%</b>

Dépenses N - 1	Ecart
52 388,97	-7 546,80
53 543,19	-141,18
85 738,69	6 206,98
148 140,64	-7 471,36
193 258,78	56 451,27
<b>533 070,27</b>	<b>47 498,91</b>
5 658,71	-843,41
<b>5 566,91</b>	<b>-851,97</b>
485,66	-317,88
11 396,16	321,66
<b>2 384,13</b>	<b>259,80</b>
<b>17 540,53</b>	<b>-839,63</b>
<b>550 610,80</b>	<b>46 659,28</b>

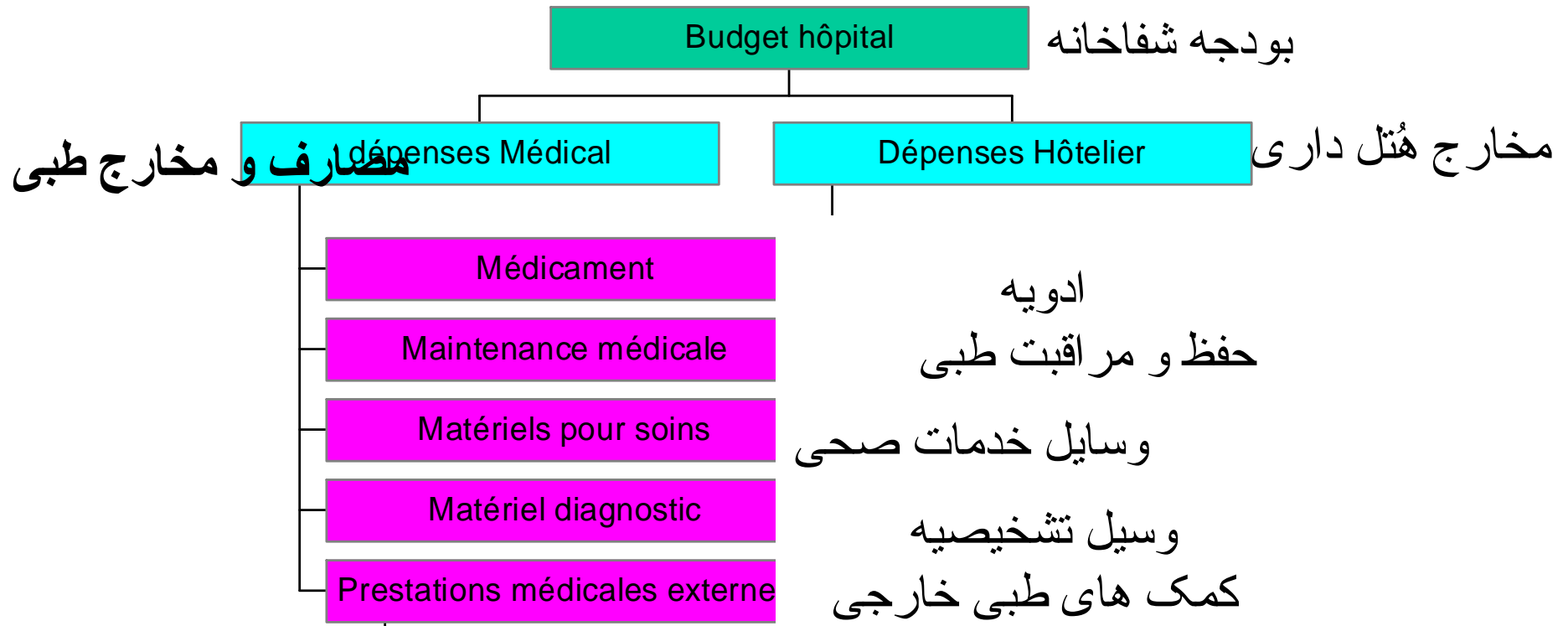
RESULTAT COMPTABLE

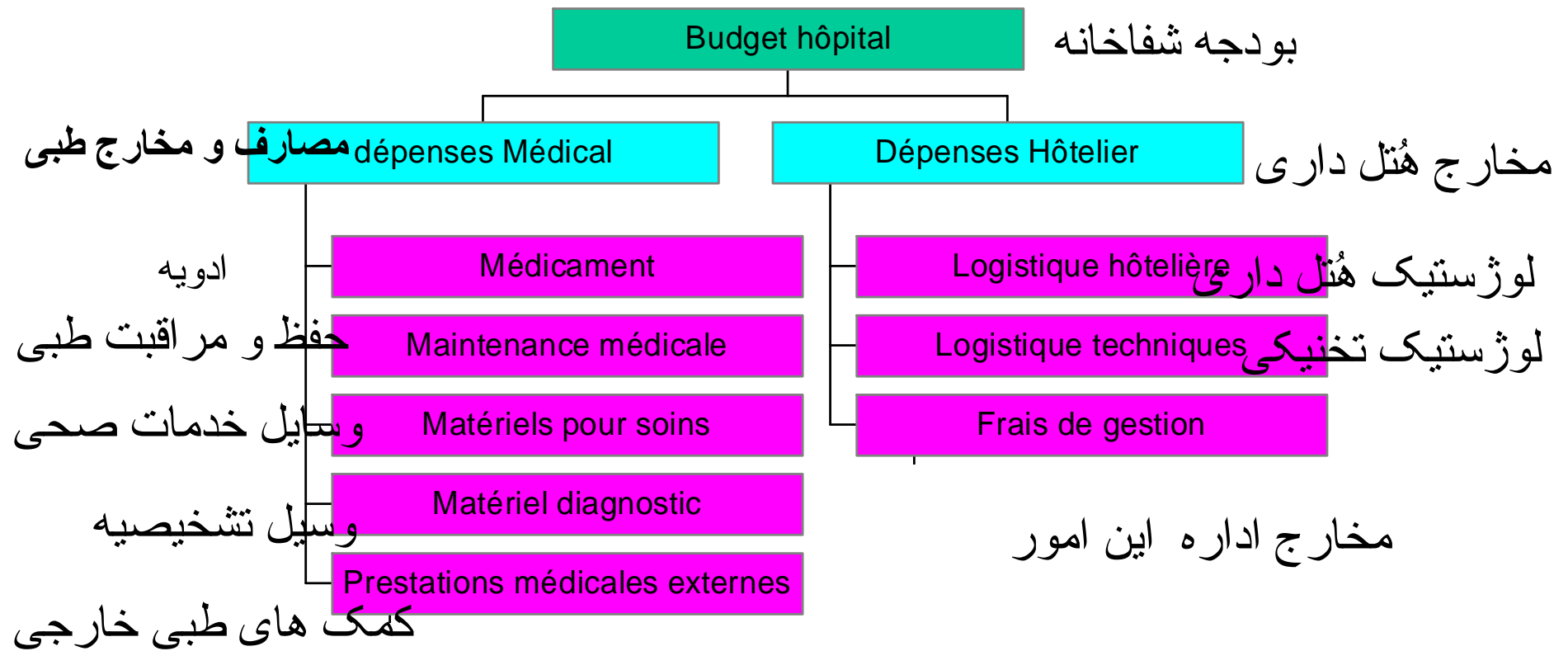
51 851 (dépenses - crédits saisonnalisés)

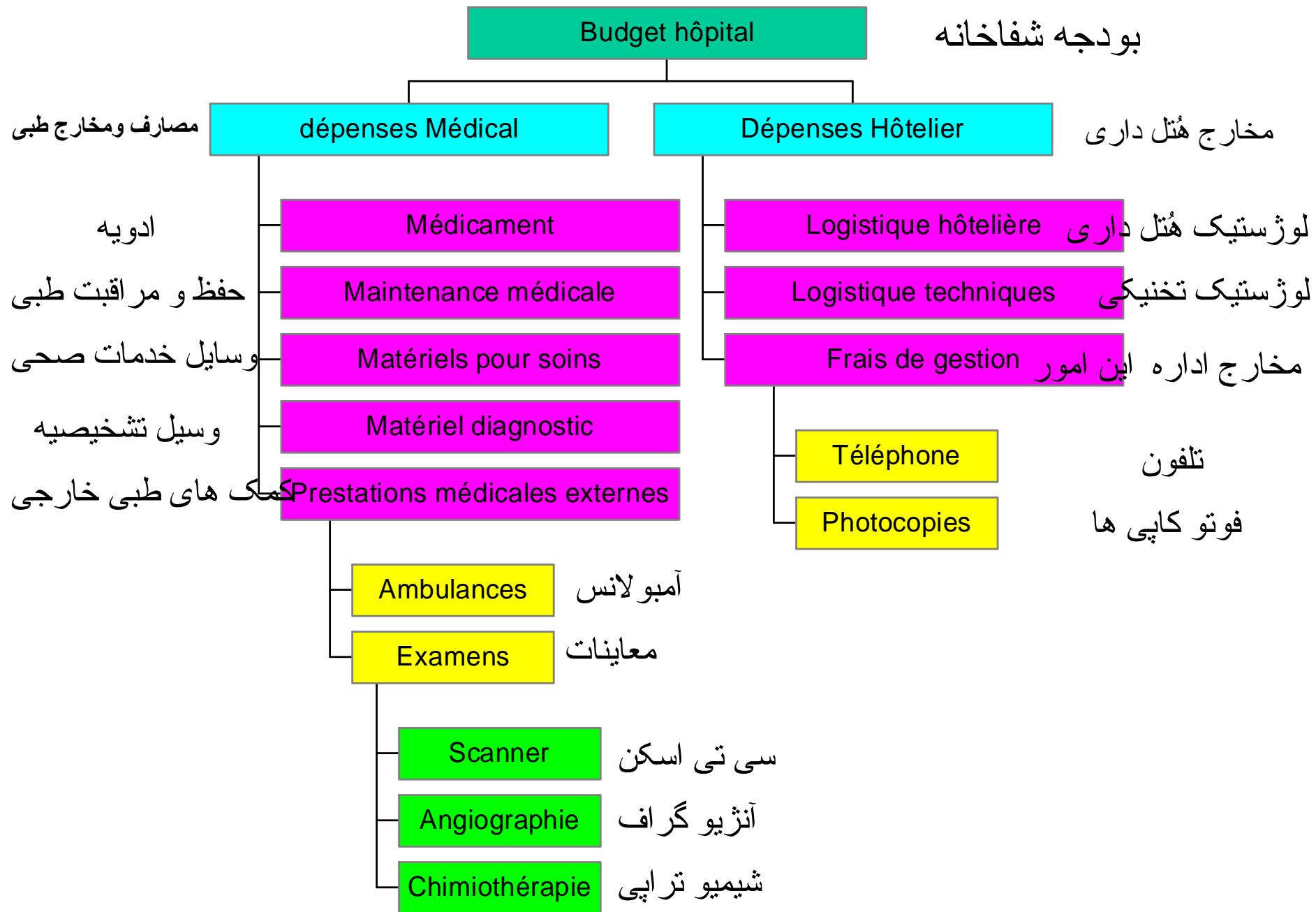
*Management hospitalier – module finances hospitalières – juin 2005*











L'utilisation du budget

استفاده از بودجه

vers le contrôle budgétaire

در جهت کنترل بودجوی

# Le contrôle de l'exécution budgétaire

## کنترول و نظارت بر امور اجرائیوی بودجوی

- ماهوار سازی کریدت ها (Mensualiser les crédits) :
  - پیشبینی تقسیمات مصارف
- مقایسه آن با سال گذشته :
  - تشریح و توضیح تحولات
- پیشبینی مصارف :
  - extrapoler la dépense connue – پیشبینی تخمینی یا عمومی سازی مصارف شناخته شده
  - ادغام مصارف آینده

## Eléments de contrôle de gestion

### عناصر مربوط به کنترل اداره

- تخمین مخارج و هزینه عمومی (مجموعی)
  - مخارج و هزینه یک خوراک غذا
- مقایسه آن با فعالیت های مشابه و معادل دیگر
  - تخمین و ارزیابی قابلیت تولید
- ارزیابی و معاینه محاسبات خاص
  - نشانی کردن و ترمیم نمودن حساباتی که بیشتر از اندازه محاسبه شده بوده اند.
  - تحلیل اسباب و علت های این محاسبات اشتباه آمیز

# Analyser les écarts

## تحليل و اريابي انحرافات

- شمارش و محاسبه ای را بر حسب حجم انجام بدهید.  
– یک واحد محاسباتی را انتخاب نمایید.
- Effet prix , effet volume - تأثیر قیمت، تأثیر حجم  
را مشخص سازید
- آنرا با فعالیت ها ارتباط دهید.  
– قیمت تمام شد یا مخارج فرعی را تعیین کنید
- Incidence یا اثرات آنرا روی عواید تان، مورد بررسی  
قرار دهید!