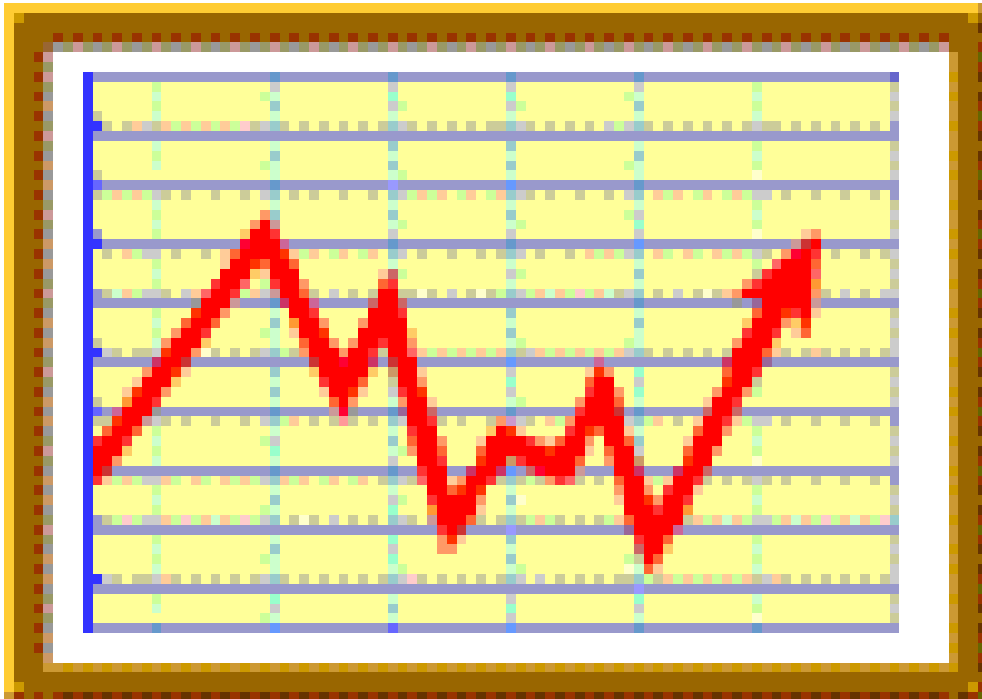


بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

**دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی سمنان
معاونت توسعه مدیریت و منابع
مدیریت برنامه ریزی، بودجه و پایش عملکرد**

برنامه استراتژیک با تعیین هدف کلی :

**استقرار و اجرای بودجه ریزی عملیاتی
در دانشگاه علوم پزشکی سمنان**



مدیریت برنامه ریزی، بودجه و پایش عملکرد^۱

فهرست مطالب :

چشم انداز **vision**

ماموریت **Mission statement**

ارزش **Values statement**

تعیین هدف کلی (ویژه)

تعیین هدف اختصاصی (جزئی)

بررسی عوامل خارجی (فرصت ها و تهدیدها)

فرصت ها **Opportunities**

تهدیدها **Tnreats**

بررسی عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف)

نقاط قوت **Strenghts**

نقاط ضعف **Weakness**

توضیح تعیین استراتژی

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی **EFE**

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی **IFE**

مقایسه

نمودار ماتریس **Swot**

ماتریس استراتژی اصلی

جدول ماتریس استراتژی اصلی

چشم انداز (Vision) **مدیریت برنامه ریزی ، بودجه و پایش عملکرد** **دانشگاه علوم پزشکی سمنان**

ما برآنیم تا در آینده یکی از بهترین مدیریت ها برای ارائه خدمات مطلوب به مشتریان خود (کارکنان و واحدهای تحت پوشش دانشگاه) بر اساس رسالتی که به عهده این مدیریت می باشد در سطح دانشگاه علوم پزشکی باشیم

ماموریت – بیان – توضیح (Mission Statement)

دفتر بودجه به منظور تامین و توزیع عادلانه منابع مالی بین واحدهای تابعه دانشگاه ، پیش بینی نیاز آینده ، جذب و بهره برداری از منابع داخلی و موجود ، در راستای برنامه اجرایی و خط مشی ها و استراتژی های کلان دانشگاه در زمینه بودجه ریزی عملیاتی تشگیل گردیده است .

توضیح ارزش - بهاء - قدر (Values Statement)

- حمایت از نوآوری و ابتکارات در شیوه انجام کار
- بهینه سازی در توضیح عادلانه بودجه
- رعایت اصل قوانین مالی و معاملاتی و برنامه پنج ساله دولت
- تحقق حاکمیت مرتبط با بخش بهداشت درمان تا رسیدن به شاخص های اقتصادی مصوب
- پاسخگویی مطمئن در خصوص منابع مالی و بودجه به مسئولین دانشگاه
- ایجاد فضای رقابتی جهت پرداخت کارکنان دفتر بودجه ، تقویت روحیه امانتداری ، مسئولیت پذیری ، ضابطه مندی و تکیه بر حفظ ارزش های اسلامی

تعیین هدف کلی (ویژه)

هدف کلی :

**استقرار و اجرای بودجه
ریزی عملیاتی در دانشگاه
علوم پزشکی سمنان**

هدف اختصاصی :

- ۱- ساماندهی و تغییر ساختار بودجه در دانشگاه
- ۲- تعیین مراکز برنامه ریزی بودجه در مرکز واحدهای اجرایی
- ۳- استقرار کارشناسان با تفویض اختیار بودجه در مراکز برنامه ریزی
- ۴- آموزش و انتقال تجارب به کارشناسان در قالب جزوات و کارگاه آموزشی
- ۵- ابلاغ و ارائه راهکارهای برنامه و بودجه ریزی عملیاتی در راستای تویض اختیار
- ۶- تعیین فهرست فعالیت واحدهای اجرایی توسط کارشناسان با مسئولین مراکز برنامه
- ۷- تعیین قیمت تمام شده هر فعالیت در واحدهای اجرایی توسط کارشناسان با مسئولین مراکز برنامه
- ۸- تعیین کل اعتبارات مورد نیاز هر واحد اجرایی براساس قیمت تمام شده به تفکیک دفاتر بخشی
- ۹- مبادله موافقتنامه (بودجه سالانه) مسئولین و کارشناسان بودجه مراکز برنامه در قالب فرم های تدوینی با دفتر بودجه
- ۱۰- دریافت اعتبارات مصوب و تهیه و تنظیم بودجه تفصیلی به تفکیک بخش بهداشت درمان و آموزش پزشکی
- ۱۱- اجرای و توزیع و تخصص منابع براساس بودجه تفصیلی بین واحدهای اجرایی
- ۱۲- گزارش گیری سیستماتیک بودجه برنامه ای براساس شاخص های تعیین شده

مرحله ۱ - ورودی الف - بررسی عوامل خارجی (تجزیه و تحلیل)

فرصتها و تهدیدها (Euternal opportunities threats)

فرصتها و تهدیدها به میزان زیادی خارج از کنترل یک سازمان هستند سازمان ها باید در صدد بهره جستن از فرصت های خارجی و پرهیز از اثرات ناشی از تهدیدات خارجی با کاهش دادن آنها باشند .
تهدیدهای خارجی لزوم ایجاد تغییرات را در عرصه های مختلف مشخص خواهند کرد و فرصت های ایده تغییر را به ارمغان می آورند . بدین معنا که اگر عامل تهدید کننده شدید باشد به نسبت آن ضریب افزایش می یابد و اگر فرصت مناسبی برای سازمان به وجود آید سازمان باید فرصت به وجود آمده را نسبت به تهدید با اهمیت بیشتری توجه نماید

فرصت ها O (Opportunities)

- 01-** وجود قوانین و مقررات جهت تمرکز زدایی و تفویض اختیار
- 02-** وجود قوانین و مقررات جهت اصلاح سیستم و روشهای جاری
- 03 -** حمایت دولت و مسئولین دستگاه جهت اصلاح روش انجام کار
- 04 -** نزدیکی دستگاه (استان) به مرکز یا پایتخت کشور
- 05 -** حمایت و توجه مسئولین دستگاه به برگزاری کلاسها و کارگاه های آموزشی
- 06 -** توجه مسئولین به تجهیز مدیریت از جمله جنبش نرم افزاری

تهدید ها T (Tnreats)

- T1-** وجود مقررات و قوانین غیر قابل انعطاف
- T2-** تصویب دستورالعمل ها و بخشنامه های درون سازمانی و برون سازمانی بدون در نظر گرفتن محل تامین اعتبار
- T3 -** کمبود نیروی انسانی کارشناس و توانمند در خصوص بودجه ریزی
- T4 -** احصاء نمودن (شناسائی) فعالیت ها توسط بعضی از واحدهای اجرائی
- T5 -** دسترسی نداشتن واحدهای اجرائی از محاسبه قیمت تمام شده فعالیت ها
- T6 -** آشنا نبودن بعضی از مسئولین واحدهای اجرائی از قوانین و مقررات و مباحث بودجه و ضوابط اجرایی آن

ب - بررسی عوامل داخلی (Internal strenments and weaknesses)

نقاط قوت و ضعف داخلی در زمره فعالیت های قابل کنترل سازمان قرار دارند که سازمان آنها را به شیوه ای بسیار عالی یا بسیار ضعیف انجام می دهد . نقاط ضعف و قوت سازمان را در مقایسه با وضع سازمانهای رقیب می توان تعیین نمود یکی از اطلاعات مهم این است که سازمان از نقاط ضعف و قوت نسبی خود آگاه شود. گاهی از ضعف های درونی سازمان نیاز و ضرورت تغییر را نشان خواهد داد و از نقاط قوت موجود می توان برای ایجاد تغییرات ایده گرفت .

نقات قوت S (Trenghts)

S1 - داشتن نیروی تحصیل کرده و یا تجربه و متعهد

S2 - وجود اعتقاد قلبی پرسنل مدیریت و استقبال از اجرای برنامه های دولت

S3 - وجود تفکر سیستمی در بین کارکنان دولت

S4 - حمایت مسئولین دستگاه از اقدامات کارشناسان

مدیریت

S5 - انجام فرآیندهای مدیریت در کوتاه ترین زمان

ممکنه با هماهنگی مسئولین مربوطه

T6 - آشنایی کامل کارشناسان با قوانین و مقررات ، آئین

نامه ها و دستورالعمل ها

T7 - دسترسی آسان به مسئولین دستگاه و کارشناسان

دستگاهی های مرتبط در خارج از سیستم .

نقاط ضعف (Weakness) W

- w1** - کمبود پرسنل مجرب و متخصص در بودجه ریزی
 - w2** - عدم فعالیت کارشناسانی که پست های مدیریتی را داشته و در جای دیگری مشغول به کارند .
 - w3** - نبود نرم افزار مناسب و یکپارچه در سطح دستگاه
 - w4** - نداشتن فرصت لازم جهت مطالعات و تحقیقات با توجه به وظایف واگذاری
 - w5** - انجام نگرفتن تعامل لازم بین قوانین و مقررات بودجه ای با دیدگاه های مسئولین واحدها
 - w6** - نداشتن بستر مناسب جهت اجرا برنامه تدوینی
- مدیریت

« توضیح تعیین استراتژی »

در اجرای استراتژی (SO) سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می کوشد از فرصت های خارجی بهره برداری کند. برای رسیدن به این موقعیت سازمان از استراتژی های (St - Wt - Wo) استفاده می کند تا بتواند از استراتژی های (SO) استفاده نماید . هدف از استراتژی های (Wo) این است که سازمان به بهره برداری از فرصت های موجود در محیط خارج بکوشد و نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد . در اجرای استراتژی (St) سازمان ها می کوشند با استفاده از نقاط قوت داخلی اثرات ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آنها را از بین ببرند . سازمان هایی که استراتژی های (Wt) را به اجرا در می آورند حالت تدافعی به خود می گیرند و هدف آنها کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تعهدات ناشی از محیط خارج است .

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

نمره نهائی	رتبه	ضریب اهمیت	فرصت ها (O)
۲۸/۰	۵/۳	۰۸۰/۰	۱ وجود قوانین و مقررات جهت تمرکز زدایی و تفویض اختیار
۳۲/۰	۴	۰۸۰/۰	۲ وجود قوانین و مقررات جهت اصلاح سیستم و روش های جاری
۳۶/۰	۴	۰۹۰/۰	۳ حمایت دولت و مسئولین دستگاه جهت اصلاح روش انجام کار
۲۱/۰	۳	۰۷۰/۰	۴ نزدیکی دستگاه (استان) به مرکز یا پایتخت کشور
۳۶/۰	۴	۰۹۰/۰	۵ حمایت و توجه دستگاه به برگزاری کلاس ها و کارگاه های آموزشی
۲۸/۰	۵/۳	۰۸۰/۰	۶ توجه مسئولین به تجهیز مدیریت از جمله جنبش نرم افزاری

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

نمره نهائی	رتبه	ضریب اهمیت	تهدیدها (T)
۱۱۲۵/۰	۵/۱	۰۷۰/۰	۱ تعدد و وجود مقررات و قوانین غیر قابل انعطاف
۱۷/۰	۲	۰۸۵/۰	۲ تصویب دستورالعمل ها و بخشنامه ها بدون در نظر گرفتن محل تامین اعتبار
۱۲/۰	۵/۱	۰۸۰/۰	۳ کمبود نیروی انسانی کارشناس و توانمند در خصوص بودجه ریزی
۱۸/۰	۲	۰۹۰/۰	۴ احصاء نمودن (شناسایی) فعالیت ها توسط بعضی از واحدهای اجرائی
۱۸/۰	۲	۰۹۰/۰	۵ دسترسی نداشتن واحدهای اجرائی از محاسبه قیمت تمام شده فعالیت ها
۱۲/۰	۵/۱	۰۸۰/۰	۶ آشنا نبودن بعضی از مسئولین واحدها از قوانین و مقررات و مباحث بودجه و ضوابط اجرائی آن
۱۶۵۱۲۵/۲	-	۱	جمع

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

نمره نهائی	رتبه	ضریب اهمیت	نقاط قوت (O)	
۳/۰	۴	۰۷۵/۰	داشتن نیروی تحصیل کرده و با تجربه	۱
۳۶/۰	۴	۰۹۰/۰	وجود اعتقاد قلبی پرسنل و استقبال از اجرای برنامه های دولت	۲
۳۶/۰	۴	۰۹۰/۰	وجود تفکر سیستمی در بین کارکنان مدیریت	۳
۲۸/۰	۵/۳	۰۸۰/۰	حمایت مسئولین دستگاه از اقدامات کارشناسان مدیریت	۴
۲۶۲۵/۰	۵/۳	۰۷۵/۰	انجام فرآیندهای مدیریت در کوتاه ترین زمان ممکنه با هماهنگی مسئولین مربوطه	۵
۲۸/۰	۵/۳	۰۸۰/۰	آشنائی کامل کارشناسان با قوانین و مقررات آئین نامه و دستورالعمل	۶
۱۸/۰	۳	۰۶۰/۰	دسترسی آسان به مسئولین دستگاه و کارشناسان دستگاه های مرتبط در خارج از سیستم	۷

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

ردیف	نقاط ضعف (W)	ضریب اهمیت	رتبه	نمره نهائی
۱	کمبود پرسنل مجرب و متخصص در بودجه ریزی	۰.۷۰/۰	۲	۱۴/۰
۲	عدم فعالیت کارشناسانی که پست های مدیریت داشته و در جای دیگری مشغولند	۰.۷۵/۰	۵/۱	۱۱۲۵/۰
۳	نبود نرم افزار مناسب و یکپارچه در سطح دستگاه	۰.۷۰/۰	۵/۱	۱۰۵/۰
۴	نداشتن فرمت لازم جهت مطالعات و تحقیقات با توجه به وظایف واگذاری	۰.۸۵/۰	۲	۱۷/۰
۵	انجام نگرفتن تعامل لازم بین قوانین و مقررات بودجه ریزی با دیدگاه های مسئولین واحدها	۰.۸۰/۰	۲	۱۶/۰
۶	نداشتن بستر مناسب جهت اجرا برنامه تدوینی مدیریت	۰.۷۰/۰	۵/۱	۱۰۵/۰
	جمع	۱	-	۶۳۵/۲

مرحله ۲ – مقایسه

استراتژی ها ابزاری هستند که سازمان می تواند بدان وسیله به هدف های بلند مدت خود دست یابد هدف های کوتاه مدت (هدفهای سالانه) هدف هایی هستند که سازمان برای رسیدن به هدف های بلند مدت باید به آنها دست یابد . با توجه به هر هدف بلند مدت باید مجموعه ای از هدف های سالانه وجود داشته باشند در تدوین استراتژی ها هدف ها بلند مدت از اهمیت ویژه برخوردارند .

ماتریس Swot

(Threats – Opportunities – Weakness – Strengths)

یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران بدان وسیله اطلاعات را مقایسه می کنند و می توانند با استفاده از آن چهار نوع استراتژی (St – Wt – Wo - So) ارائه نمایند .

نمودار ماتریس تهدیدات ، فرصتها ، نقاط ضعف ، نقاط قوت Swot

<p style="text-align: center;">نقاط ضعف (W)</p> <p>۱- کمبود پرسنل مجرب و متخصص در بودجه ریزی</p> <p>۲- عدم فعالیت کارشناسانی که پست های مدیریت داشته و در جای دیگری مشغولند</p> <p>۳- نبود نرم افزار مناسب و یکپارچه در سطح دستگاه</p> <p>۴- نداشتن فرمت لازم جهت مطالعات و تحقیقات با توجه به وظایف واگذاری</p> <p>۵- انجام نگرفتن تعامل لازم بین قوانین و مقررات بودجه ریزی با دیدگاه های مسئولین واحدها</p> <p>۶- نداشتن بستر مناسب جهت اجرا برنامه تدوینی مدیریت</p>	<p style="text-align: center;">نقاط قوت (S)</p> <p>۱- داشتن نیروی تحصیل کرده و با تجربه و تعهد</p> <p>۲- وجود اعتماد قلبی پرسنل مدیریت و استقبال از اجرای برنامه دولت</p> <p>۳- وجود تفکر سیستمی در بین کارکنان مدیریت</p> <p>۴- حمایت مسئولین دانشگاه از اقدامات کارشناسان مدیریت</p> <p>۵- انجام فرآیندهای مدیریت در کوتاه ترین زمان</p> <p>۶- آشنائی کامل کارشناسان با قوانین و مقررات آئین نامه و دستورالعمل</p> <p>۷- دسترسی آسان به مسئولین دستگاه و کارشناسان دستگاه های مرتبط در خارج از سیستم</p>	
<p style="text-align: center;">نقاط قوت (WO)</p> <p>WO₁ استقرار کارشناسان مجرب در مراکز برنامه ریزی</p> <p>W₁ - W₂ - W₃ - W₆ - O₁ - O₂ - O₃ - O₅</p> <p>WO₂ مکانیز نمودن روش انجام کار</p> <p>W₃ - W₆ - O₂ - O₃ - O₅ - O₆</p>	<p style="text-align: center;">استراتژی های (SO)</p> <p>SO₁ بهینه سازی روشها جهت انجام کار و ارتقاء سیستم</p> <p>S₂ - S₄ - S₆ - O₁ - O₂ - O₃ - O₅</p> <p>SO₂ توانمند نمودن پرسنل و مسئولین از طریق آموزش</p> <p>S₁ - S₂ - S₄ - S₆ - S₇ - O₁ - O₂ - O₅ - O₆</p>	<p style="text-align: center;">فرصت ها (O)</p> <p>۱- وجود قوانین و مقررات جهت تمرکز زدایی و تفویض اختیار</p> <p>۲- وجود قوانین و مقررات جهت اصلاح سیستم و روش های جاری</p> <p>۳- حمایت دولت و مسئولین دستگاه جهت اصلاح روش انجام کار</p> <p>۴- نزدیکی دستگاه (استان) به مرکز یا پایتخت کشور</p> <p>۵- حمایت و توجه دستگاه به برگزاری کلاس ها و کارگاه های آموزشی</p> <p>۶- توجه مسئولین به تجهیز مدیریت از جمله جنبش نرم افزاری</p>
<p style="text-align: center;">استراتژی های (WT)</p> <p>WT₁ تفویض و واگذاری امور</p> <p>W₄ - W₅ - W₆ - T₄ - T₅ - T₆</p>	<p style="text-align: center;">استراتژی های (ST)</p> <p>ST₁ اجرای بودجه ریزی عملیاتی</p> <p>S₁ - S₂ - S₄ - S₆ - T₂ - T₃ - T₄ - T₅ - T₆</p> <p>ST₂ توزیع عادلانه اعتبار</p> <p>S₁ - S₂ - S₃ - S₄ - S₆ - T₁ - T₂ - T₄ - T₅</p>	<p style="text-align: center;">تهدید ها (T)</p> <p>۱- تعدد و وجود مقررات و قوانین غیر قابل انعطاف</p> <p>۲- تصویب دستورالعمل ها و بخشنامه ها بدون در نظر گرفتن محل تامین اعتبار</p> <p>۳- کمبود نیروی انسانی کارشناس و توانمند در خصوص بودجه ریزی</p> <p>۴- احصاء نمودن (شناسایی) فعالیت ها توسط بعضی از واحدهای اجرائی</p> <p>۵- دسترسی نداشتن واحدهای اجرائی از محاسبه قیمت تمام شده فعالیت ها</p> <p>۶- آشنا نبودن بعضی از مسئولین واحدها از قوانین و مقررات و مباحث بودجه و ضوابط اجرائی آن</p>

ماتریس استراتژی اصلی (Grand strategy matrix)

برای تدوین استراتژی علاوه بر روش های دیگر از ماتریس استراتژی اصلی استفاده می شود . هر سازمان در هر وضعی که باشد در یکی از خانه های متعلق به ماتریس استراتژی های اصلی قرار می گیرند .

* سازمان هایی که در خانه شماره ۱ قرار دارند از نظر استراتژیک در وضعی بسیار عالی به سر می برند این سازمان ها می توانند از راه های مختلف از فرصت های موجود در محیط خارجی بهره برداری نمایند و به هنگام ضرورت می توانند حالت تهاجمی به خود گرفته و خطر پذیر شوند .

* سازمان هایی که در خانه شماره ۲ قرار می گیرند باید موضعی را که در حال حاضر دارند مورد ارزیابی مجدد قرار دهند .

اگر چه وضعیت روبه رشدی دارند ولی نمی توانند به شیوه ای اثر بخش به رقابت بپردازند .

* سازمان هایی که در خانه شماره ۳ قرار می گیرند از نظر رقابتی موضعی قوی دارند .

* سازمان هایی که در خانه شماره ۴ قرار می گیرند از نظر رقابتی در موضعی ضعیف قرار دارند . این سازمان ها باید دست به تغییرات زیر بنایی و سریع بزنند تا از انحلال و نابودی خود جلوگیری نمایند .

ماتریس استراتژی اصلی (Grand strategy matrix) (IFE)

<p>Wo</p> <div style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 30px; margin: 0 auto; text-align: center; line-height: 30px;">۲</div>	<p>So</p> <div style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 30px; margin: 0 auto; text-align: center; line-height: 30px;">۱</div>
<p>Wt</p> <div style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 30px; margin: 0 auto; text-align: center; line-height: 30px;">۴</div>	<p>St</p> <div style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 30px; margin: 0 auto; text-align: center; line-height: 30px;">۳</div>

توضیحات : با توجه به جدول ماتریس و قرار گرفتن در خانه یک (So) که در این وضعیت نشان می دهد که از نظر توانمندی و رقابتی در جایگاه قوی قرار داشته و می توانیم از فرصت های بدست آمده و در زمینه های ایجاد شده با اتکا به برنامه های موجود به رشد و توسعه پردازیم .

برنامه عملیاتی مدیریت برنامه ریزی، بودجه و پایش عملکرد دانشگاه علوم پزشکی سمنان

هدف کلی :

**استقرار و اجرای بودجه
ریزی عملیاتی در دانشگاه**

مدیریت برنامه ریزی، بودجه و پایش عملکرد

برنامه عملیاتی مدیریت برنامه ریزی بودجه و پایش عملکرد دانشگاه علوم پزشکی سمنان

هدف ویژه :

**اجرای برنامه های تدوینی
(اهداف اختصاصی) در خصوص
بودجه ریزی عملیاتی**

مدیریت برنامه ریزی، بودجه و پایش عملکرد

اهداف اختصاصی

- ۱- ساماندهی و تغییر ساختار بودجه در دانشگاه
- ۲- تعیین مراکز برنامه ریزی بودجه در مراکز واحدهای اجرایی
- ۳- استقرار کارشناسان بودجه در مراکز برنامه ریزی
- ۴- تفویض اختیار کامل به کارشناسان بودجه در خصوص بودجه ریزی واحدهای زیر مجموعه
- ۵- آموزش و انتقال تجارب به کارشناسان در قالب جزوات و کارگاه آموزشی
- ۶- تعیین فهرست فعالیت واحدهای اجرایی توسط کارشناسان با مسئولین مراکز برنامه

ادامه اهداف اختصاصی

۷- تعیین قیمت تمام شده هر فعالیت در واحدهای اجرایی توسط کارشناسان با مسئولین مراکز برنامه

۸- تعیین کل اعتبارات مورد نیاز هر واحد اجرایی براساس قیمت تمام شده به تفکیک دفاتر بخش
۹- مبادله موافقتنامه (بودجه سالانه) مسئولین و کارشناسان بودجه مراکز برنامه در قالب فرم های تدوینی با دفتر بودجه

۱۰- دریافت اعتبارات مصوب و تهیه و تنظیم بودجه تفصیلی به تفکیک بخش بهداشت درمان و آموزش پزشکی

۱۱- اجرای و توزیع و تخصیص منابع براساس بودجه تفصیلی بین واحدهای اجرایی

۱۲- گزارشیگری سیستماتیک بودجه برنامه ای بر اساس شاخص تعیین شده

برنامه عملیاتی مدیریت برنامه ریزی، بودجه و پایش عملکرد دانشگاه علوم پزشکی سمنان

عنوان برنامه/فعالیت	مسئول اجرا	زمان اجرا	مکان - چگونگی اجرا و موارد دیگر توضیحات :	بودجه مورد نیاز
تعیین مراکز برنامه ریزی بودجه در مرکز واحدهای اجرایی	مدیریت بودجه	سه ماهه اول	بر اساس ساختار جدید دانشگاه تعیین می شود	-
استقرار کارشناسان و تفویض اختیار بودجه در مراکز برنامه و بودجه ریزی عملیاتی	معاون پشتیبانی با نظر دفتر بودجه	سه ماهه اول	بعد از شناسایی نیروهای توانمند که توسط دفتر بودجه صورت می گیرد برای استقرار و تفویض اختیار جهت صدور ابلاغ در مراکز برنامه به معاونت پشتیبانی معرفی می گردد	-
آموزش و انتقال تجارب به کارشناس و مدیر مرکز اجرایی	مدیریت بودجه	طول سال مالی	با استفاده از جزوات آموزشی - تیم های آموزشی به صورت تئوری (کارگاه - کلاس آموزشی - همایش) و عملی (محیطی در محل فعالیت) صورت می گیرد	۵۰ میلیون ریال

برنامه عملیاتی مدیریت برنامه ریزی، بودجه و پایش عملکرد دانشگاه علوم پزشکی سمنان

بودجه مورد نیاز	توضیحات : مکان - پگونگی اجرا و موارد دیگر	زمان اجرا	مسئول اجرا	عنوان برنامه/فعالیت
۱۵ میلیون ریال	کلیه دستورالعمل ها و بخشنامه ها و قوانین و مقررات، قانون بودجه، تبصره های اجرایی و ... جهت عملیاتی کردن بودجه برنامه ای توسط دفتر بودجه ابلاغ خواهد شد	طول سال مالی	دفتر بودجه	ابلاغ و ارائه راهکارهای برنامه و بودجه ریزی عملیاتی
۳۰ میلیون ریال	کارشناس بودجه با تشکیل تیم مورد نظر براساس منابع در اختیار نسبت به شناسایی فعالیت های محیطی می نماید تا جایی که هیچ فعالیتی باقی نماند	دوره سه ماهه	کارشناس بودجه مرکز	تعیین و شناسایی فعالیت های مورد نیاز در محیط اجرایی
۸۰ میلیون ریال	کارشناس بودجه با تشکیل تیم مورد نظر نسبت به محاسبه هزینه فعالیت های شناسایی شده می نماید تا جایی که هیچ فعالیتی بدون اعتبار باقی نماند در غیر این صورت فعالیت مربوطه حذف خواهد شد	طول سال مالی	کارشناس بودجه و مسئول مرکز	تعیین قیمت تمام شده هر فعالیت در واحدهای اجرایی توسط کارشناسان

برنامه عملیاتی مدیریت برنامه ریزی، بودجه و پایش عملکرد دانشگاه علوم پزشکی سمنان

بودجه مورد نیاز	توضیحات لازم	زمان اجرا	مسئول اجرا	عنوان برنامه/فعالیت
۱۲ میلیون ریال	بعد از طی مراحل ۵ و ۶ سرپرست محیط اجرایی و مدیر مرکز با کارشناس بودجه کل اعتبار سالانه مرکز تعیین میشود	دوره یکساله	مدیر مرکز، کارشناس بودجه با سرپرست محیط اجرایی	تعیین کل اعتبارات واحدهای اجرایی
۱۰ میلیون ریال	کارشناس بودجه با توجه به شناسایی فعالیتها و قیمت تمام شده در چارچوب فرمت ابلاغی اقدام به تنظیم پیش نویس موافقتنامه می نماید	دوره ۶ ماهه	کارشناس بودجه مرکز برنامه و بودجه ریزی عملیاتی	تهیه و تنظیم پیش نویس موافقتنامه
۱۵ میلیون ریال	بعد از جمع آوری موافقتنامه های مبادله شده با مراکز برنامه عیناً در بودجه تفصیلی دفاتر بخشی درج میگردد	۳ دوره سه ماهه	مدیریت بودجه	تهیه و تنظیم بودجه تفصیلی دانشگاه

برنامه عملیاتی مدیریت برنامه ریزی، بودجه و پایش عملکرد دانشگاه علوم پزشکی سمنان

بودجه مورد نیاز	توضیحات لازم	زمان اجرا	مسئول اجرا	عنوان برنامه/فعالیت
۱۰ میلیون ریال	<p style="text-align: center;">بر اساس ابلاغ تخصیص سازمان مدیریت با در نظر گرفتن بودجه تفصیلی و اولویت فعالیتها تا سقف ابلاغ فوق به مراکز برنامه تخصیص داده می شود</p>	<p style="text-align: center;">دوره سه ماهه</p>	<p style="text-align: center;">کارشناسان و مدیریت بودجه</p>	<p style="text-align: center;">اجراء و تخصیص منابع بر اساس بودجه تفصیلی بین واحدهای مراکز برنامه</p>
۶ میلیون ریال	<p style="text-align: center;">دفتر بودجه به طور دوره های (۴ ماهه) با ابلاغ شاخص های تعیین شده نسبت به اخذ محاسبات شاخص های انجام شده اقدام می نماید</p>	<p style="text-align: center;">دوره ۴ ماهه</p>	<p style="text-align: center;">دفتر بودجه</p>	<p style="text-align: center;">گزارش گیری سیستماتیک بودجه برنامه ای براساس شاخص های تعیین شده</p>

برنامه عملیاتی مدیریت برنامه ریزی، بودجه و پایش عملکرد دانشگاه علوم پزشکی سمنان

سهم هر فعالیت نسبت به کل فعالیت	زمانبندی به ماه												مسئول اجراء	عنوان برنامه / فعالیت	ردیف
	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱			
۵													مدیریت بودجه	تعیین مراکز برنامه ریزی بودجه در مرکز واحدهای اجرایی	۲
۷													معاون پشتیبانی و نظر دفتر بودجه	استقرار کارشناسان بودجه در مراکز برنامه و بودجه ریزی عملیاتی	۳
۱۴													مدیریت بودجه	آموزش و انتقال تجارب به کارشناسان بودجه و مدیر مرکز	۴
۷													مدیریت بودجه	ابلاغ و ارائه راهکارهای برنامه و بودجه	۵

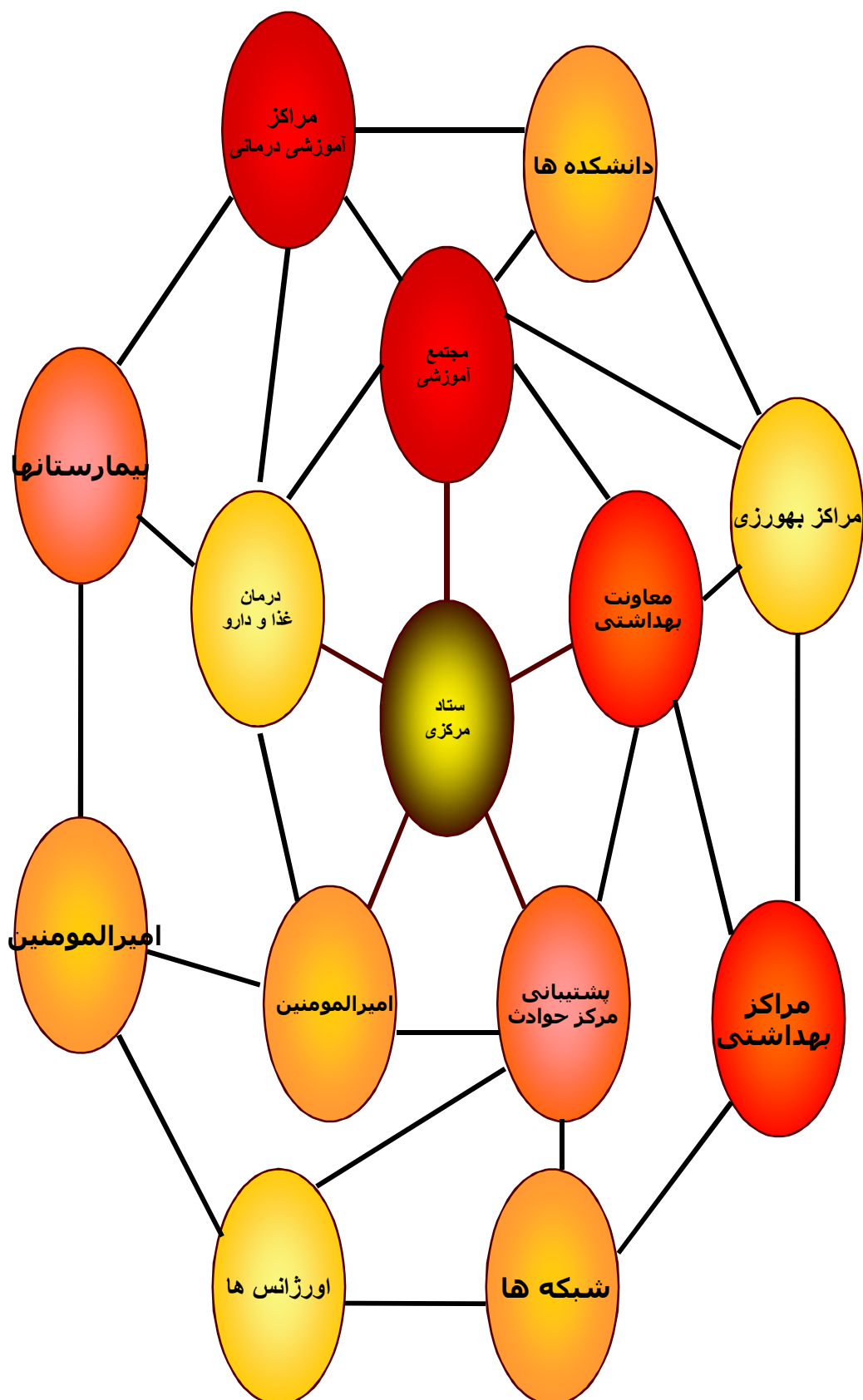
برنامه عملیاتی مدیریت برنامه ریزی، بودجه و پایش عملکرد دانشگاه علوم پزشکی سمنان

شماره هر فعالیت نسبت به کل فعالیت	زمانبندی به ماه												مسئول اجراء	عنوان برنامه / فعالیت	رد ف	
	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱				
۱۲														کارشناس بودجه ریزی عملیاتی	شناسایی فعالیت های مورد نیاز در محیط اجرایی	۶
۱۵														کارشناس بودجه ریزی عملیاتی	محاسبه هزینه های هر فعالیت به تفکیک نوع اعتبار تخصیصی	۷
۸														مدیر مرکز، کارشناس بودجه، سرپرست محیط اجرایی	تعیین کل اعتبارات واحدهای اجرایی	۸
۸														کارشناس بودجه ریزی عملیاتی	تهیه و تنظیم پیش نویس موافقتنامه	۹

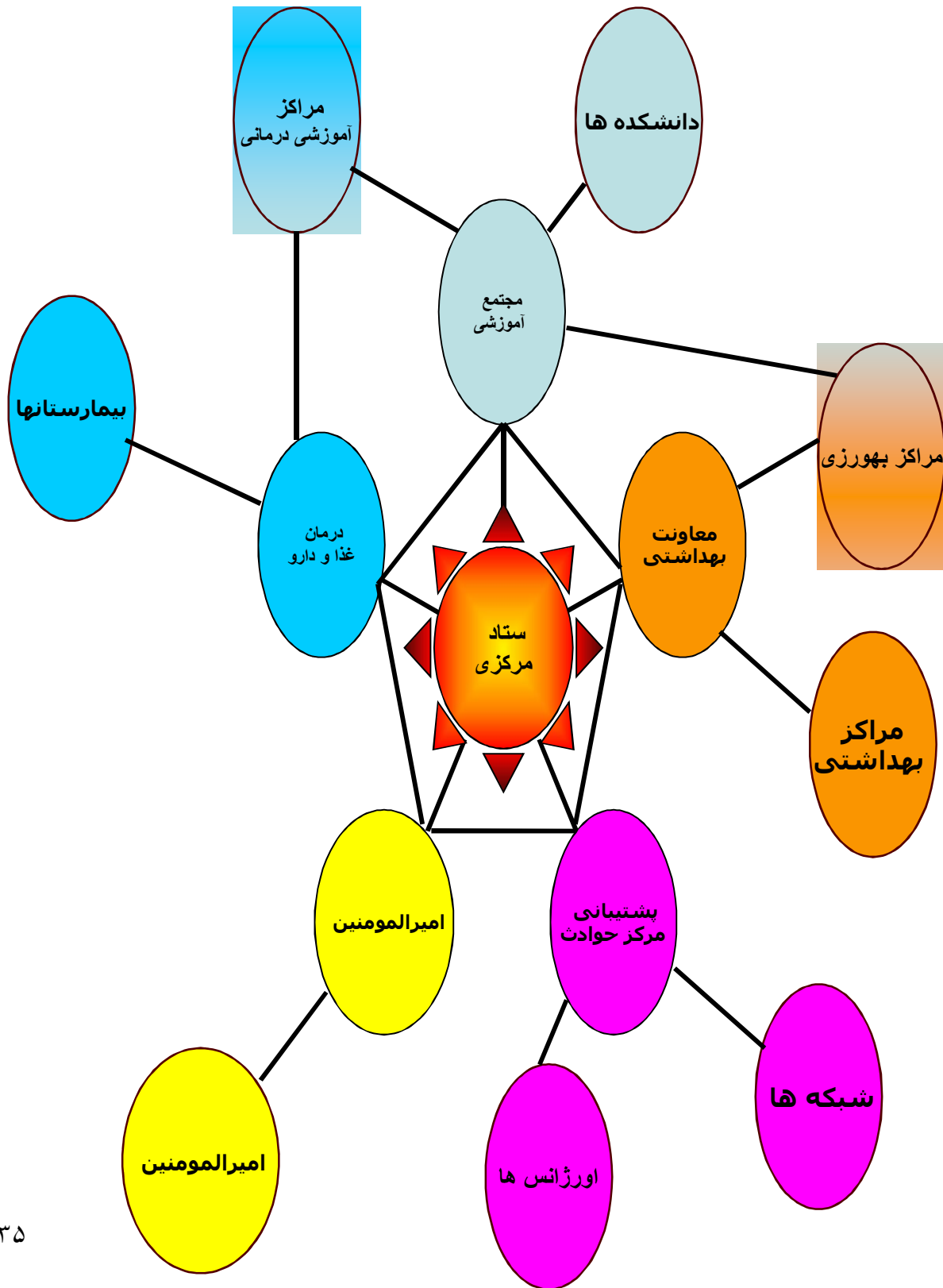
برنامه عملیاتی مدیریت برنامه ریزی، بودجه و پایش عملکرد دانشگاه علوم پزشکی سمنان

سهام هر فعالیت نسبت به کل فعالیت	زمانبندی به ماه												مسئول اجراء	عنوان برنامه / فعالیت	ردیف	
	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱				
۱۰														مدیریت بودجه	تهیه و تنظیم بودجه تفصیلی دانشگاه	۱۰
۸														کارشناسان و مدیریت بودجه	تخصیص منابع بر اساس بودجه تفصیلی	۱۱
۶														مدیریت بودجه	گزارش گیری سیستماتیک براساس شاخص تعیین شده	۱۲

مراکز برنامه و بودجه ریزی عملیاتی دانشگاه علوم پزشکی سمنان



مراکز برنامه و بودجه ریزی عملیاتی دانشگاه علوم پزشکی سمنان



«مرکز برنامه و بودجه ریزی عملیاتی دانشگاه علوم پزشکی سمنان»

«معاونت درمان - معاونت غذا و دارو دانشگاه»

- ۱- معاونت درمان دانشگاه
- ۲- معاونت غذا و دارو دانشگاه
- ۳- بیمارستان ۱۵ خرداد مهدیشهر
- ۴- بیمارستان رضایی دامغان
- ۵- بیمارستان ۱۱ محرم دامغان
- ۶- مرکز آموزشی درمانی فاطمیه (س)
سمنان
- ۷- مرکز آموزشی درمانی امداد سمنان
- ۸- بیمارستان امام (ره) گرمسار

«مرکز برنامه و بودجه ریزی عملیاتی دانشگاه علوم پزشکی سمنان»

«معاونت بهداشتی دانشگاه»

- ۱- معاونت بهداشتی دانشگاه
- ۲- مرکز بهداشت سمنان
- ۳- مرکز بهداشت گرمسار
- ۴- مرکز بهداشت دامغان
- ۵- مراکز بهورزی و بهیاری سمنان -
دامغان - گرمسار

« مرکز برنامه و بودجه ریزی عملیاتی دانشگاه علوم پزشکی سمنان

مجمع آموزشی دانشگاه

(معاونت آموزشی - معاونت دانشجویی)

- ۱- معاونت آموزشی و پژوهشی دانشگاه
- ۲- معاونت دانشجویی و فرهنگی دانشگاه
- ۳- دانشکده پزشکی سمنان
- ۴- دانشکده پرستاری و پیراپزشکی سمنان
- ۵- دانشکده توانبخشی سمنان
- ۶- دانشکده بهداشت دامغان
- ۷- مرکز آموزشی درمانی فاطمیه (س) سمنان
- ۸- مرکز آموزشی درمانی امداد سمنان
- ۹- مراکز آموزش بهورزی و بهیاری سمنان -
دامغان - گرمسار

«مرکز برنامه و بودجه ریزی عملیاتی دانشگاه علوم پزشکی سمنان»

« ستاد مرکزی دانشگاه »

- ۱- ستاد و معاونت پشتیبانی دانشگاه
- ۲- مرکز حوادث و فوریت‌های پزشکی
سمنان - دامغان - گرمسار
- ۳- شبکه بهداشت و درمان دامغان
- ۴- شبکه بهداشت و درمان گرمسار

«مرکز برنامه و بودجه ریزی عملیاتی دانشگاه علوم پزشکی سمنان»

« مرکز آموزشی درمائی
حضرت امیرالمومنین (ع) سمنان »

که بر اساس ماده ۸۸ قانون برنامه
توسعه چهارم به طور هیئت امنایی
اداره می شود بنابراین نحوه گردش
مالی و اجرایی بودجه ریزی
عملیاتی به طور مستقل عمل می
نماید

**برنامه عملیاتی مدیریت برنامه ریزی، بودجه و پایش
عملکرد دانشگاه علوم پزشکی سمنان**

**آموزش و انتقال تجارب به
کارشناسان و مدیران مراکز اجرایی**

**برگزاری همایش در طول سال مالی
** ۲ دوره در ستاد ****

**برگزاری کارگاه در طول سال مالی
** ۶ دوره در ستاد و مراکز اجرایی ****

**برگزاری کلاس آموزشی بودجه ریزی عملیاتی
** ۱ دوره ۱۰۰ ساعته در مکان ... ****

**تهیه مجموعه و جزوات آموزشی
** ۱۲ مجموعه ****

**انتقال تجارب به کارشناسان و مدیران اجرایی
** با مراجعه به محیط و مراکز فعالیت ****

برنامه عملیاتی مدیریت برنامه ریزی، بودجه و پایش عملکرد دانشگاه علوم پزشکی سمنان ابلاغ و ارائه راهکارهای برنامه و بودجه ریزی عملیاتی

- ابلاغ اعتبار مصوب و قانون بودجه
- ابلاغ ضوابط اجرایی بودجه سال...
- ابلاغ بخشنامه، دستورالعمل و جداول مربوط به تهیه بودجه
تفضیلی سال
- ابلاغ ردیف ها و موافقتنامه های بودجه ای به واحدهای اجرایی
- ارائه راهکار جهت نگهداشت حسابهای درآمدی و اعتبارات
جاری و ... در مراکز اجرایی
- ابلاغ کلیه مصوبات هیأت امناء، بخشنامه های دولت و ... به
محیطهای اجرایی
- ابلاغ بخشنامه بودجه سال جهت تنظیم بودجه
پیشنهادی.....
- سایر امور محوله در خصوص بودجه برنامه ای و عملیاتی

برنامه عملیاتی مدیریت برنامه ریزی ، بودجه و پایش عملکرد دانشگاه علوم پزشکی سمنان

تعیین سهم بودجه هر مرکز از بودجه کل دانشگاه

- اخذ فعالیت شناسایی شده از واحدهای اجرایی
- اخذ قیمت تمام شده فعالیت ها از واحدهای اجرایی
- تعیین سهم بودجه هر مرکز با توجه به فعالیت های مصوب
- ابلاغ ردیف ها و موافقتنامه های بودجه ای به واحدهای اجرایی
- ابلاغ سهم بودجه تعیین شده به مراکز برنامه و بودجه ریزی عملیاتی
- اخذ پیشنهاد تخصیص اعتبار از مراکز برنامه ریزی جهت ابلاغ به واحدهای محیطی

برنامه عملیاتی مدیریت برنامه ریزی، بودجه و پایش عملکرد دانشگاه علوم پزشکی سمنان

گزارش گیری سیستماتیک بودجه برنامه ای بر اساس شاخص های تعیین شده

- ابلاغ عناوین شاخص های بودجه ای توسط دفتر بودجه به مراکز برنامه و بودجه ریزی عملیاتی
- **تعیین سهم هر شاخص در عناوین ارائه شده**
- تجزیه و تحلیل شاخص های هزینه ای و بودجه ای تا تهیه گزارش عملکرد دوره ای
- **ارائه گزارش عملکرد جامع به رئیس دستگاه اجرایی جهت تصمیم گیری و برنامه ریزی کلان**
- ارائه نظرات دفتر بودجه از گزارش عملکرد مراکز برنامه و بودجه ریزی به رئیس دستگاه اجرایی
- **ارزیابی و پایش عملکرد بودجه ای از مدیران مراکز**

شاخصهای بودجه ریزی عملیاتی

شخص فعلی (درصد)	متوسط شخص (درصد)	فرمول محاسبه شاخص	عنوان شاخص	نوع شاخص
	37	میزان دریافتی پرسنل یک بخش در یک دوره معین تقسیم بر کل درآمد حاصل از فعالیت های آن بخش در همان دوره	میزان دریافتی پرسنل یک بخش در یک دوره معین نسبت به میزان درآمد حاصل از فعالیت های آن بخش در همان دوره	عدالت
	11	میزان کسری پایان سال مالی بیمارستان تقسیم بر مجموع بودجه مصوب بیمارستان (درصد)	بیمارستان به نسبت کسری پایان سال مالی مجموع بودجه مصوب بیمارستان (درصد)	پایداری
	65	میزان کل درآمد بیمارستان در یک دوره معین تقسیم بر کل هزینه بیمارستان در همان دوره	نسبت کل درآمد بیمارستان در یک دوره معین به کل هزینه بیمارستان در همان دوره	
	14	تعداد مراکز هزینه و درآمد مجهز به نظام ثبت اطلاعات مالی رایانه ای تقسیم بر کل مراکز هزینه و درآمد بیمارستان	مجهز نسبت تعداد مراکز هزینه و درآمد به نظام ثبت اطلاعات مالی رایانه ای به کل مراکز هزینه و درآمد بیمارستان	کیفیت
	35	آنها تمام شده تعداد خدمات درمانی که قیمت محاسبه گردیده است تقسیم بر کل تعداد خدمات درمانی که در بیمارستان ارائه می شود (درصد)	تمام نسبت تعداد خدمات درمانی که قیمت شده آنها محاسبه گردیده است به کل تعداد خدمات درمانی (درصد)	

شاخصهای بودجه ریزی عملیاتی

نوع شاخص	عنوان شاخص	فرمول محاسبه شاخص	متوسط شاخص (درصد)	شاخص فعلی (درصد)
کارایی	نسبت تعداد پذیرش های سرپایی تحقق یافته در یک دوره معین به تعداد پذیرش های سرپایی پیش بینی شده برای همان دوره	تعداد پذیرش های سرپایی تحقق یافته در یک دوره معین تقسیم بر تعداد پذیرش های سرپایی پیش بینی شده برای همان دوره	88	
	نسبت تعداد تخت روز اشغالی تحقق یافته در یک دوره معین به تعداد تخت روز اشغالی پیش بینی شده برای همان دوره	تعداد تخت روز اشغالی تحقق یافته در یک دوره معین تقسیم بر تعداد تخت روز اشغالی پیش بینی شده برای همان دوره	88	
	نسبت تعداد اعمال جراحی کنسل شده در یک دوره معین به تعداد اعمال جراحی انجام شده برای همان دوره	تعداد اعمال جراحی کنسل شده در یک دوره معین تقسیم بر تعداد اعمال جراحی انجام شده برای همان دوره	2	
	نسبت تعداد اعمال جراحی تحقق یافته در یک دوره معین به تعداد اعمال جراحی پیش بینی شده برای همان دوره	تعداد اعمال جراحی تحقق یافته در یک دوره معین تقسیم بر تعداد اعمال جراحی پیش بینی شده برای همان دوره	76	
	نسبت تعداد آزمایشات انجام شده در یک دوره معین به تعداد آزمایشات پیش بینی شده برای همان دوره	تعداد آزمایشات انجام شده در یک دوره معین تقسیم بر تعداد آزمایشات پیش بینی شده برای همان دوره	77	
	نسبت تعداد کلیشه های رادیولوژی گرفته شده در یک دوره معین به تعداد کلیشه های رادیولوژی پیش بینی شده برای همان دوره	تقسیم تعداد کلیشه های رادیولوژی گرفته شده در یک دوره معین بر تعداد کلیشه های رادیولوژی پیش بینی شده برای همان دوره	80	
	نسبت هزینه های پرسنلی بیمارستان به مجموع هزینه های بیمارستان	هزینه های پرسنلی بیمارستان تقسیم بر مجموع هزینه های بیمارستان	52	
	نسبت اسناد پذیرفته شده توسط سازمان های بیمه گر در یک دوره معین به اسناد ارسالی به آن سازمان ها در همان دوره	اسناد بیمه ای پذیرفته شده توسط سازمان های بیمه گر در یک دوره معین تقسیم بر کل اسناد ارسالی به آن سازمان ها در همان دوره	71	
	متوسط فاصله زمانی بین زمان ارسال اسناد به سازمان های بیمه گر و زمان وصول مطالبات از سازمان های مذکور (به ماه)		4 ماه	

شاخصهای بودجه ریزی عملیاتی

شاخص فعلی (درصد)	متوسط شاخص (درصد) (فرمول محاسبه شاخص	عنوان شاخص	نوع شاخص
	63	-	میزان تطابق هزینه های بیمارستان با اولویت های مندرج پیش بینی شده در بودجه سالیانه (درصد)	پاسخگویی
	85	تقسیم درآمد اختصاصی تحقق یافته بیمارستان در پایان سال بر میزان درآمد اختصاصی پیش بینی شده در ابتدای سال (درصد)	نسبت تحقق درآمد بیمارستان در یک دوره معین به درآمد پیش بینی شده برای همان دوره (درصد)	اثر بخشی
	74	-	میزان پیشرفت برنامه های عملیاتی بیمارستان طی سال مالی نسبت به پیشرفت پیش بینی شده (درصد)	

شاخصهای بودجه ریزی عملیاتی

ردیف	شاخص	میزان	مماسیه
۱	نسبت بودجه مصوب به بودجه پیشنهادی		توسط دانشگاه
۲	نسبت اعتبارات تخصصی به اعتبارات مصوب		توسط دانشگاه
۳	نسبت اعتبارات هزینه شده به اعتبارات تخصیصی		
۴	شاخص های توزیع بودجه		توسط دانشگاه
۵	شاخص های توزیع اعتبارات		توسط دانشگاه
۶	نسبت بودجه فصل اول به سایر فصول		
۷	نسبت پرداخت های پرسنلی به سایر هزینه ها		
۸	نسبت هزینه های پرسنلی به تعداد دانشجو		
۹	سهم هزینه پرسنلی از هزینه کل در روز		
۱۰	نسبت کل اعتبارات به کل کارکنان		

شاخصهای بودجه ریزی عملیاتی

ردیف	شأنفص	میزان	مماسبه
۱۱	نسبت کل اعتبارات به کل دانشجویان		
۱۲	نسبت بودجه عمرانی به کل بودجه در هر یک از بخش های آموزش، بهداشت و درمان		توسط دانشگاه
۱۳	نسبت هزینه های عمرانی به کل هزینه ها		
۱۴	متوسط هزینه تخت روز بستری		
۱۵	متوسط هزینه هر بار بستری		
۱۶	متوسط هزینه هر بار مراجعه (سرپایی)		
۱۷	متوسط هزینه بسته خدمتی		
۱۸	متوسط درآمد هر بار بستری		
۱۹	متوسط درآمد هر بار مراجعه (سرپایی)		

شاخصهای بودجه ریزی عملیاتی

ردیف	شاخص	میزان	مماسبه
۲۰	متوسط درآمد هر بسته خدمتی		
۲۱	متوسط هزینه سرانه آموزش به ازای دانشجو در مقاطع و رشته های مختلف تحصیلی		
۲۲	نسبت درآمد اختصاصی به کل بودجه بیمارستان		
۲۳	نسبت درآمد اختصاصی به کل هزینه های بیمارستان		
۲۴	سرانه درآمد و هزینه تخت فعال بیمارستان		
۲۵	سرانه بودجه آموزشی کارکنان و مدیران		
۲۶	سرانه بودجه رفاهی کارکنان و بازنشستگان		
۲۷	متوسط هزینه سالانه یک خانه بهداشت		
۲۸	متوسط هزینه سالانه یک پایگاه بهداشتی		

شاخصهای بودجه ریزی عملیاتی

ردیف	شافص	میزان	مماسبه
۲۹	متوسط هزینه سرانه یک مرکز بهداشتی درمانی روستایی		
۳۰	متوسط هزینه سرانه یک مرکز بهداشتی درمانی شهری		
۳۱	متوسط هزینه احداث یک خانه بهداشت		
۳۲	متوسط هزینه احداث یک پایگاه بهداشتی		
۳۳	متوسط هزینه احداث یک مرکز بهداشتی درمانی روستایی		
۳۴	متوسط هزینه احداث یک مرکز بهداشتی درمانی شهری		
۳۵	متوسط هزینه احداث یک پایگاه اورژانس		
۳۶	متوسط هزینه احداث یک تخت بیمارستان		
۳۷	متوسط حقوق پرسنل		

شاخصهای بودجه ریزی عملیاتی

ردیف	شأنفص	میزان	مماسبه
۳۸	متوسط اضافه کار پرداختی		
۳۹	متوسط کارانه پرداختی		
۴۰	نسبت مأموریت به کل کارکنان		
۴۱	سرانه دریافتی کارکنان آموزش		
۴۲	سرانه دریافتی کارکنان بهداشت و درمان		
۴۳	سرانه دریافتی اعضاء هیئت علمی		
۴۴	متوسط هزینه نگهداری ماشین آلات (خودروها) در سال		
۴۵	متوسط هزینه نگهداری تاسیسات در سال		
۴۶	متوسط هزینه نگهداری ساختمان ها در سال		

شاخصهای بودجه ریزی عملیاتی

ردیف	شأنفص	میزان	مکان سنج
۴۷	نسبت کمک هزینه مردمی به کل بودجه		
۴۸	میزان پیشرفت عملکرد برنامه ها براساس جدول زمانبندی اعلام شده درموافقتنامه ها		توسط دانشگاه
۴۹	سرانه سلامتی		توسط دانشگاه
۵۰	سرانه اعتبارات درمانی، بهداشتی، آموزشی و پژوهشی		
۵۱	سهم هزینه های PHC از مجموع اعتبارات سلامتی		توسط دانشگاه
۵۲	سهم هزینه های درمان و توانبخشی از مجموع اعتبارات سلامتی		توسط دانشگاه
۵۳	سهم اعتبارات مدیریتی از مجموع اعتبارات سلامتی		
۵۴	درصد گزارشهای عملکرد دریافتی کامل		توسط دانشگاه