

۷۳۳۰

دانشگاه تهران

دانشکده بهداشت

پایان نامه

برای دریافت درجه فوق لیسانس علوم بهداشتی ( M.S.P.H. )

در رشته اداره امور بیمارستانها

موضوع

بررسی امکان تهیه بودجه برنامه ای برای بیمارستانهای

دانشگاه تهران

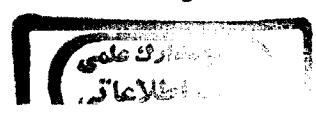
براهمنائی

دکتر خسرو مجیدی

نگارش

اکرم محمدی

تابستان ۱۳۵۹



۷۳۳۰

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
فصل اول کلیات	
۱	۱- مقدمه
۴	۲- موضوع مورد بررسی
۴	الف - اهمیت موضوع
۵	ب - هدف از بررسی موضوع
۵	ج - روش بررسی، جمعیت و نحوه انتخاب نمونه
۶	د - روش جمع آوری، تجزیه و تحلیل اطلاعات
۷	۳- تعریف مفاهیم
فصل دوم	
۸	۱- تاریخچه
۱۴	۲- بودجه بندی
۱۶	۳- ابعاد بودجه بندی
۲۰	۴- اهمیت و هدفهای بودجه
۲۶	۵- مراحل بودجه بندی
۲۹	۶- اصول بودجه
۳۲	۷- دور بودجه ای
۳۲	۷-۱ تهیه و تنظیم
۳۳	۷-۲ مرحله تصویب
۳۴	۷-۳ اجرای بودجه
۳۴	الف - ابلاغ بودجه
۳۴	ب - تخصیص اعتبار
۳۵	ج - امضا موافقت نامه

۳۷/۱۰

صفحه	عنوان
۳۵	۴-۷ اجرای مالی بودجه
۳۵	الف - تشخیص و تامین اعتبار
۳۶	ب- تعهد
۳۶	ب- تسجیل
۳۷	ت- حواله درخواست وجه
۳۷	۸- نظارت بودجه
۳۷	۸-۱ نظارت داری
۳۸	۸-۲ نظارت قضائی
۳۸	۸-۳ نظارت پارلمانی
۳۸	۹- اصلاح بودجه
۳۹	۱۰- متمم بودجه
۴۰	۱۱- انواع بودجه
	فصل سوم - مفهوم برنامه ریزی
۴۷	۱- برنامه ریزی چیست
۵۰	۲- تاریخچه برنامه ریزی دولتی
۵۴	۳- ارتباط بودجه با برنامه ریزی
	فصل چهارم - جنبه های فنی بودجه بندی
۵۴	قسمت اول - طبقه بندی بودجه ای
۵۵	۱- طبقه بندی بودجه ای
۵۷	۲- طبقه بندی عملیات
۵۸	الف- اصول و نحوه طبقه بندی عملیات
۶۴	ب- ترکیب طبقه بندی عملیات

صفحه	عنوان
۶۷	۳- طبقه بندی سازمانی
۶۹	۴- طبقه بندی هزینه ها
۷۴	۵- طبقه بندی اقتصادی
۷۵	۶- طبقه بندی درآمدها
	قسمت دوم مفهوم انواع بودجه از لحاظ برآورد هزینه
۷۸	۱- بودجه متداول
۷۹	۲- بودجه برنامه‌ای
۸۴	۳- بودجه عملیاتی
	قسمت سوم - روش‌های تهیه بودجه
۸۸	۱- روش تنظیم بودجه متداول
۹۳	۲- روش تنظیم بودجه برنامه‌ای
۹۵	۳- روش تنظیم بودجه عملیاتی
۹۵	الف- انتخاب واحد عملیاتی
۹۷	ب- اندازه‌گیری کار
۹۹	ج- نمونه‌گیری
۱۰۳	د- نرم‌ها و استانداردها
۱۰۸	قسمت چهارم - روش پیش‌بینی درآمدها
۱۰۸	۱- روش سال ماقبل آخر
۱۰۹	۲- روش سال ماقبل آخر با افزایش متوسط
۱۰۹	۳- روش برآورد مستقیم و سنجیده
	فصل پنجم
	عوامل متضاد بودجه بندی
۱۰۱	الف- از جنبه تاریخی
۱۱۴	ب: موانع قانونی و سیاسی

صفحه	عنوان
۱۱۶	ج : موانع اداری و دولتی
۱۲۲	د - نحوه تربیت مردم
۱۲۴	۵ . فقدان وسایل بودجه بندی
	فصل ششم :
۱۲۷	تاثیر بودجه بر نامه‌ای و عملیاتی مدیریت
	الف - تاثیر بودجه بر نامه‌ای در کنترل عملیات و
۱۳۰	هزینه های سازمان
۱۳۶	ب - تاثیر بودجه بر نامه ای بر هماهنگی امور
۱۳۸	ج - تاثیر بودجه بر نامه ای در مدیریت بیمارستان
	فصل هفتم
۱۴۱	سیر بررسی بودجه در بیمارستان دانشگاه های تهران
۱۴۱	الف - وظایف بیمارستانهای دانشگاه تهران
۱۴۵	ب - علت تعطیل در تهیه بودجه بیمارستانهای دانشگاه تهران
۱۴۶	ج - بررسی نحوه تهیه بودجه در بیمارستانهای دانشگاه "
۱۴۶	۱ - دستور العمل سازمان برنامه بودجه در سال ۵۳
۱۵۵	۲ - سیر کلی تهیه بودجه و تصویب آن در بیمارستان
۱۶۰	- مفهوم برنامه ریزی از صفر
	- روش تهیه بودجه در بیمارستانهای دانشگاه
۱۶۳	تهران
۱۶۵	- مطابقت با دستور العمل سازمان برنامه و بودجه
	فرمهای مربوط به تشکیلات بودجه جهت تهیه بودجه
	بنحواً سانتر

صفحه	عنوان
۱۷۱	- اجرای بودجه
۱۷۳	- نظارت
۱۷۴	- طبقه بندی بودجه

### فصل هشتم

۱۷۷	ارائه مدل‌های بودجه
۱۷۷	الف- ارائه بودجه مقدماتی
۱۸۲	ب- تعیین مراکز خرج
۱۸۳	ج- تهیه بودجه براساس روند سال‌های گذشته
۲۱۷	د- تهیه بودجه پرسنلی براساس روش اندازه‌گیری کار

### فصل نهم

	نتیجه‌گیری و پیشنهادات
	۱- پیشنهادات
۲۳۲	۲- نتیجه‌گیری
۲۴۲	۳- خلاصه فارسی
۲۴۶	
۲۴۷	۴- خلاصه انگلیسی
	۵- منابع و مآخذ

## ۴- جدولها شامل:

جدول شماره ۱	- برآورد روز بیمار بر حسب طبقه بندی خدمات	" "
" "	۲- پیش بینی روز بیمار بر اساس چهار سال گذشته	" "
" "	۳- برآورد خدمات بر مبنای خدمات در سالهای گذشته	" "
" "	۴- برآورد نیازهای پرسنلی - بخش پرستاری	" "
" "	۵- برآورد هزینه حقوق ماهانه بخش پرستاری	" "
" "	۶- بودجه حقوق و مزایا سالانه قسمت پرستاری	" "
" "	۷- برآورد هزینه غذا بر اساس بودجه چهار سال گذشته	" "
" "	۸- آمار ماهیانه هزینه غذای مصرف شده در بیمارستان	" "
" "	۹- برآورد هزینه دارو بر اساس بودجه چهار سال گذشته	" "
" "	۱۰- " " " " آزمایشگاه	" "
" "	۱۱- " " " " رادیولوژی	" "
" "	۱۲- " " " " ملزومات	" "
" "	۱۳- برآورد کل بودجه بیمارستان بر اساس مواد هزینه و بر اساس بودجه چهار سال گذشته	" "
" "	۱۴- تهیه گزارش آماری قسمت پذیرش برای تعیین پرسنل مورد نیاز	" "
" "	۱۵- " " " " پرستاری	" "
" "	۱۶- " " " " رختشویخانه	" "
" "	۱۷- " " " " داروخانه	" "

مقدمه

در اوایل سال ۵۳ سازمان برنامه و بودجه دستورالعملی صادر کرد که ضمن آن باید تمام دستگاههای دولتی که از درآمد عمومی استفاده میکنند بودجه خود را بر اساس روش بودجه برنامه‌های تنظیم کنند و این روش را در مواد مختلف شرح داده و ابلاغ نمود. با وجود اینکه این روش دارای محاسن بیشماری میباشد مورد استفاده قرار نگرفت و مانند سایر طرحها فقط ابلاغ شد و اجرا نشد.

ظرف سالهای گذشته تنظیم بودجه همواره برایین معنا بوده است که چند درصد بابت تورم و چند درصد هم بابت گسترش حجم عملیات بر حسب اینکه توانائی مالی دولت در سال بودجه مورد نظر چقدر باشد به بودجه سال جاری و سال قبل - میافزودند و هزینه‌های اعتبارات سال بودجه را مشخص میکردند گاهی که طرحها و هدفها که موافق نظر آنها و منافع دولتیان بوده تصویب و اعتبار آن تا مین میسر شده است. ولی تنها مقداری از آن اعتبار بابت مخارج جاری مثل حقوق کارکنان و غیره هزینه میشد و بقیه آن جذب نمیشده است. بر آن شدیم تا علت عدم اجرای بودجه برنامه‌های را بررسی کنیم. بخصوص در بیمارستانهای دانشگاه تهران که اجرای این روش میتواند برای اجرای برنامه‌های جدید و پیشرفته و موثر در امر بهبود و کیفیت و کمیت درمان کشور که دچار نابسامانی میباشد.



تأثیر بسزائی بگذارد . در این مسیر باید ابتدا بودجه برنامه ایران از هر لحاظ بررسی کنیم تا بتوانیم راههای رفع آن عوامل را با شناخت محیط و شرایط موجود پیشنهاد نمائیم . بلکه از این روش جهت برنامه ریزی اهداف مفید خود استفاده کرده و هم آزمایشی آن برای صرفه‌جویی در هزینه ، تعیین دقیق حجم عملیات و تأمین منابع اعم از انسانی مالی برای اساس و جلوگیری از تداخل وظایف و دوباره کار بها بهره مند شویم .

نکته قابل ذکر اینست که تمامی تعاریف بودجه نقل شده در این رساله آن چیزی است که برای بودجه عمومی و مملکتی تعریف شده است و بنا بر دلایل زیر میباشد .

بکار بردن بودجه در دستگاه اداری ابتدا برای بودجه عمومی یعنی بودجه مملکتی شروع شده است و بعداً " دستگاههای خصوصی هم شروع به تهیه بودجه سالانه و تصویب رساندن آن نموده‌اند این رویه بسرعت توسعه پیدا کرد بطوریکه امروز کمترین دستگاهی را میتوان یافت که بودجه سالانه نداشته باشد و برنامه فعالیت خود را با بودجه مصوب تطبیق ندهد ، و همچنین از نظر تاریخی نخستین واحد یا شخصیتی است که تنبیه تنظیم بودجه داده است و در هر کشور ، بودجه دولت از لحاظ حجم بزرگترین بودجه های تنظیمی است و بدین لحاظ مسائلی که در آن مطرح میشود بیشتر و گاهی پیچیده تر از سایر بودجه ها است و آگاهی بدین مسائل باعث میشود با روشن بینی بیشتری به بودجه و بودجه

نویسی نگاه شود درثانی محدودیت دولت بهنگام اجرای بودجه معمولاً "بیش از افراد و موسسات خصوصی است و تغییر درقانون بودجه احتیاج به گذشتن از مجاری قانونی دارد که این کانالها معمولاً درقانون بودجه پیشبینی میشوند درقسمت اصلاح بودجه ،یامتمم آن بنابدلائل فوق واینکه موضوع این - رساله مربوط به بودجه بیمارستانهای دانشگاه تهران میباشد که تابع بودجه دولت است وقوانین بودجه ای دولت را اجرا میکند . اجباراً " دربررسی باید تعاریف تئوری بودجه عمومی را داشته تابتوانیم با آنچه در بیمارستانهای دانشگاه تهران جاری است مقایسه ونتیجه گیری نمائیم .

\*\*\*\*\*

۲ - موضوع مورد بررسی

" بررسی امکان تهیه بودجه برنامه ای برای بیمارستانهای -  
دانشگاه تهران "

۲-۱ اهمیت موضوع :

بودجه تنها وسیله ایست که با نظری کوتاه در آن میتوان وظایف  
و عملیات یک سازمانی را شناخت و به ماهیت وظایف آن پی برد. این انتظار  
رانمی‌توان از بودجه متداول داشت. روشهای نوین، بودجه برنامه ای و بودجه  
عملیاتی را مناسب‌ترین وسیله جهت بهبود مدیریت قلمداد میکند. امروزه  
یکی از عملی‌ترین و موثرترین وسایلی که بوسیله آن توانسته‌اند نقاط ضعف  
برنامه‌ها و کارهای اجرائی را از بین ببرند، ایجاد سیستم صحیح و مدرن -  
بودجه بندی و سرو سامان دادن به بودجه سازمانها بوده است. چراکه با بودجه  
برنامه ای می‌توان بسیاری از مشکلات را از قیل پیش‌بینی کرده از بین  
برد و بسیاری دیگر را ضمن اجرای کار مشاهده و از سر راه برداشت. به این ترتیب  
از مسیر منحرف نشده و در پایان کار از هدر دور نیافتاده‌ایم. همچنین با استفاده  
از این روش امکان ارزیابی دقیق حجم عملیات و برنامه ریزی و تامین نیروی -  
انسانی و سایر منابع بر اساس آن حجم کار وجود دارد. به این ترتیب

ضمن هماهنگ کردن منابع و تسهیلات موجود برای رسیدن به اهداف بیمارستان که آموزش توأم با درمان با کیفیت بالا میباشد از دوباره کاریها و تداخل وظایف جلوگیری نموده ، از تورم پرسنل در یک نقطه و کمبود آن در نقطه دیگر کاملاً جلوگیری نموده و منابع زیادی هزینه را صرفه جویی نموده .

## ۲-۲ اهداف بررسی موضوع :

اهداف از بررسی موضوع رسیدن به این نتیجه است که در ایران علیرغم وجود عواملی چون عدم مدیریت صحیح - نحوه تربیت مردم - عوامل اجتماعی و غیره که متضاد با روش برنامه ریزی هستند میتوان روش بودجه برنامه ای را اجرا کرد .

## ۲-۳ روش بررسی ، جمعیت و نحوه انتخاب نمونه

از آنجائیکه در بررسی نحوه کنونی تنظیم بودجه در بیمارستانها و عوامل موثر در آن توصیف و باروشهای پیشرفته و مفید مقایسه میشود تا راه حل مشکلات موجود پیشنهاد و ارائه گردد لذا از طرح اجمالی ارتباطی از نوع توصیفی جهت انجام مطالعه استفاده شده است جامعه مورد مطالعه ما عبارت از بیمارستان های دانشگاه تهران میباشد . چون دانشگاه تهران جزئی از وزارت علوم است که از درآمدهای عمومی استفاده مینماید لذا از نظر نحوه تهیه بودجه تابع دستورات سازمان برنامه و بودجه میباشد و همچنین کلیه واحدهای آن مشتمل

بیمارستانهای دانشگاه تهران . بنابراین نحوه تهیه بودجه در تمام بیمارستانها -  
 نهادهای دانشگاه تهران یکی است الا در موارد جزئی که مربوط به مدیریت بیمارستان  
 میباشد . بنابراین فقط سه نمونه نسیبیک مورد مطالعه قرار گرفت - بیمارستان  
 سینا بدلیل قدمت - بیمارستان امام خمینی بدلیل مجتمع و بزرگ بودن -  
 و بیمارستان دکتر شریعتی بدلیل جدید بودن .

#### ۴-۲ روش جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات

چون در این بررسی مراجعه به سه نمونه از جامعه مورد مطالعه کافی  
 تشخیص داده شد لزومی نداشت که پرسشنامه تنظیم شود تا جوابهای بدست آمده  
 را با در صدگیری و جدول جهت دریافت سریع وآسان ذهن خواننده ارائه داد . و با  
 استفاده از مشاهدات مستقیم و شخصی و پرسش شفاهی از مدیران ومسئولان بودجه  
 بیمارستانها و مراجعه به کتب و مجلات موجود اطلاعات مورد لزوم را جمع آوری نمود<sup>ام</sup>  
 و قابل ذکر است که هیچ نوع آماری در رابطه با این موضوع وجود نداشت  
 که از آن استفاده شود ، چون اطلاعات افراد مسئول بیمارستانها در زمینه شناخت  
 واژه های بودجه ای ونحوه کار و تنظیم بودجه بکاررفته در دستورالعمل سازمان  
 بودجه برنامه بسیار کم و گاهی صفر بود به قسمت تشکیلات بودجه دانشگاه تهران  
 هم جهت کسب اطلاعات و رفع بعضی از مشکلات مراجعه شد که آنهم با پرسش شفاهی

(۷)

انجام گردید و در نقاط مربوط به آن گفتارها بعنوان اطلاعات اشاره خواهد شد.

### ۳ - تعریف مفاهیم

بودجه برنامه ای : در بودجه متداول هزینه ها بر اساس مواد هزینه مثل

حقوق - ملزومات وغیره مشخص میشود در حالیکه استخدام افراد و یا خرید

ملزومات هرگز هدف غائی موسسه یا سازمان نیست بلکه باید دید این هزینه ها

برای انجام چه کاری مصرف خواهد شد. لذا باید بودجه به نحوی تنظیم گردد که :

اولا: عملیاتی را که سازمان برای نیل به هدف معینی پیشنهاد میکند.

به خوبی نشان دهد.

دوم : هزینه عملیات فوق را بدقت مشخص سازد .

سوم : منابع درآمد را برای تامین هزینه عملیات معلوم کند .

بنابراین بودجه برنامه ای بودجه ایست که در آن هزینه بر مبنای وظایف

برنامه ها و عملیات قسمتهای مختلف تعیین میشود .

اما می توان ضمن اینکه هدف مشخص است که به چیز می خواهیم برسیم

هزینه ها را دقیقاً " واز راه علمی حساب نمائیم . بر این اساس باید عملیات -

تا آنجا تقسیم شود که قابل اندازه گیری و تعیین واحد باشد . در اینجا بحث

از بودجه عملیاتی پیش می آید که مرحله تکامل یافته تر بودجه برنامه است .

در این رساله تکیه روی بودجه برنامه های عملیاتی است.

## فصل دوم

قسمت ۱ : تاریخچه بودجه نویسی :

با وجود اهمیتی که بودجه عمومی در سازمان اداری و مملکتی و همینطور در دستگاه شرکتها و سازمانهای خصوصی دارد موضوع تهیه و پیشنهاد بودجه و اجرای آن و قراردادن سازمان مالی و اداری بر اساس تهیه و اجرای بودجه جدیداً " شروع و متداول شده است . شروع این رویه و اهمیت آن وقتی آغاز گردید که در اشکوشها و مبارزاتی که در طول تاریخ بعمل آمد ابتدا در انگلستان و بعداً " در سایر کشورها حق وضع مالیات و تصویب مخارج عمومی به منتخبین مردم واگذار شد .

در سال ۱۲۱۵ میلادی در انگلستان مقرر شد که مالیاتها و عوارض باید تصویب پارلمان آن کشور برسد ولی این امر فقط مربوط به تصویب قسمتی از بودجه که در آهواست میباشد . مدتها تصور میشد که وظیفه مجلس همان تصویب میزان مالیاتهاست که باید از مردم وصول شود . سپس نمایندگان منتخب مردم متوجه شدند پولی که وصول میشود به هر نحو که دستگاه حکومتی مایل است بصرف میرسد نه نحوه ای که بنفع عام مردم باشد . از این بیعد میارزه برای دریافت حقوق و تصویب هزینه ها و نظارتها بر اجرای بودجه شروع میشود تا اینکه در سال ۱۸۶۱ مجلس عوام این حق فقط برای خودنه برای مجلس لردها ثبت میکنند حتی پس از تصویب این قانون باز هم به اجرا در نیامد و حاکمان خودکامه از —