



المجلس الوطني للتطوير الاقتصادي و الاجتماعي  
National Economic & Social Development Board  
National Economic & Social Development Board  
المجلس الوطني للتطوير الاقتصادي و الاجتماعي

## ملخص تنفيذي

تقييم أداء مركز اعتماد المؤسسات الصحية

## تقييم أداء مركز اعتماد المؤسسات الصحية

### ❖ نبذة عامة

تعتبر عملية تقييم الأداء المؤسسي لمركز اعتماد المؤسسات الصحية الخطوة الأولى في سبيل تحقيق النجاح والتطوير وتحسين الخدمات المقدمة فيها بما يحقق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال منهجية محددة تحدد سبب إجراء التقييم، والخطوات التي سوف تتبعها المؤسسة في تقييم أدائها، وكذلك تحديد مستوى التقييم المطلوب وأبعاده، بالإضافة إلى تصنيف المقاييس التي سيتم استخدامها للتقييم، وأنواع الأداء المؤسسي وأهم خصائصه، والمجالات المتعلقة بهذا الأداء، وبعض المفاهيم المتعلقة بنجاح المؤسسة أو فشلها، وأهم خصائصها، ومجال عملها، وفوائد العمل فيها ومتطلباته ومعوقاته، وتحديد العوامل المؤثرة على التقييم لأخذها بعين الاعتبار عند إجراء التقييم.

لهذا يسعى المجلس الوطني للتطوير الاقتصادي والاجتماعي لتحسين وتطوير الأداء المؤسسي لكل القطاعات العاملة في الدولة، وفق منهجية تمكنها من تحقيق الأعمال والمهام المرجوة في القطاع. ويتمحور دور المجلس في إعداد خطة عمل لتحسين الأداء المؤسسي بمركز اعتماد المؤسسات الصحية وفق منهجية تم اعتمادها لتنفيذ المشروع الذي يهدف إلى تطوير وتحسين الأداء من خلال إجراء دراسة تحليلية لمعرفة واقع أداء العمليات واقتراح سبل الرقي بمستوى الخدمات التي تقدم للمستفيدين.

### ❖ أهداف المشروع

- زيادة فاعلية عملية التقييم الدوري لأداء المركز.
- تعزيز العمل طبقاً لآفاق وثقافة عمل مؤسسي تهتم بالقيم المؤسسية.
- وضع سياسات وأدله عمل ولوائح تنظم العمل بالمركز.
- تعزيز وتطوير الكفاءة والأداء المؤسسي والارتقاء بكفاءة الموارد البشرية بالمركز.
- زيادة التركيز على قيام المركز بالأهداف والاختصاصات المكلف بها وفق التشريعات.
- تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة بإنجاز مهام وأهداف المركز

## ❖ شركاء المشروع

مركز اعتماد المؤسسات الصحية ، وزارة الصحة، المؤسسات الصحية .

## ❖ مخرجات المشروع

تقرير يوضح خطة متكاملة لتحسين أداء المركز مع تنفيذ بعض البرامج التدريبية لموظفيه .

## ❖ أهم البيانات/الإحصاءات

1. التحليل الرباعي (SWOT).
2. تحليل (PESTEL)
3. تحليل القوى الخمس لبورتر (M. Porter)
4. تحليل سلسلة القيمة (Value Chain Analysis)
5. نموذج تحليل ماكينزي McKinsey Model

نقاط الضعف	نقاط القوة	البيئة الداخلية
<p>1- غياب مشاركة أصحاب المصلحة (المنفعة) في إعداد الخطة الاستراتيجية.</p> <p>2- ضعف الاطلاع على الخطة من قبل العاملين بالمركز.</p> <p>3- البطء الواضح في تنفيذ مهام واختصاصات المركز.</p> <p>4- لم يتم تحديد قيم العمل بالمركز بوضوح.</p>	<p>1- صياغة رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية (بصفة مبدئية)</p> <p>2- توجد خطة استراتيجية تم إعدادها من قبل الإدارة العليا.</p> <p>3- تشكيل فريق التطوير المؤسسي بالمركز.</p> <p>4- تبني سياسة التعاون والمشاركة المجتمعية</p>	الاستراتيجية
<p>1-يوجد تداخل وتشابه في الاختصاصات بين التقسيمات الإدارية بالمركز وفق الهيكل التنظيمي.</p> <p>2-أغلب الوظائف القيادية لم يتم تكليف من يقوم بمهامها.</p> <p>3-لم يتم تحديد الوظائف المشغولة والشاغرة بالملاك الوظيفي.</p> <p>4-لم يتم إعداد الوصف الوظيفي للوظائف بالمركز.</p>	<p>1-وجود هيكل تنظيمي صادر بقرار من المجلس الرئاسي.</p> <p>2-تم إصدار قرار من وزير الصحة لاعتماد التنظيم الداخلي.</p> <p>3-يوجد ملاك وظيفي معتمد من وزارة الخدمة المدنية.</p>	الهيكل التنظيمي

نقاط الضعف	نقاط القوة	البيئة الداخلية
<p>1- لم يتم إعداد لوائح العمل الداخلية بالمركز (الشؤون الإدارية والمالية-شؤون العاملين-التدريب-الجزاءات..... إلخ)</p> <p>2- لا يوجد دليل لإجراءات العمل وتعليمات العمل والنماذج والسجلات التي تستخدم في أداء العمل.</p> <p>3- لا توجد سياسات عامة لتحقيق الأهداف المناطة.</p>	<p>1- يوجد قرار إنشاء للمركز من المجلس الرئاسي مبين فيه أهداف المركز.</p> <p>2- توجد قوانين ولوائح تنظم العمل الحكومي.</p>	الأنظمة
<p>1- لم يتم تطعيمها للفريق العامل بالمركز.</p> <p>2- لم يتم وضع ميثاق أخلاقي للعمل بالمركز.</p>	<p>1. توجد قيم للمركز تم إدراجها ضمن الخطة الاستراتيجية.</p> <p>2. العمل بروح الفريق والمشاركة في إنجاز الأعمال.</p>	القيم المشتركة
<p>1- يوجد ضعف في مهارات التحليل والتخطيط لدى بعض العاملين.</p> <p>2- لم يتم تحديد المهارات التي تحتاجها كل وظيفة.</p>	<p>1. توجد بعض المهارات لدى العاملين.</p> <p>2. الموارد البشرية الموجودة بالمركز لديها كفاءة في إنجاز المهام التي تكلف بها.</p>	المهارات
<p>1- عملية اتخاذ القرارات تحتاج لوجود إجراءات عمل واضحة تُنظمها.</p>	<p>1. وجود مرونة من الإدارة العليا في طريقة العمل بالمركز.</p> <p>2. اللامركزية في تسيير العمل بالمركز.</p>	أسلوب الإدارة
<p>1. لا توجد معايير واضحة وموثقة لاختيار وتعيين القيادات الإدارية بالمركز.</p> <p>2. لم يتم تسكين الموظفين وفق الملاك الوظيفي.</p> <p>3. عدد العاملين بالمركز قليل مقارنة بملاكه الوظيفي والأهداف المناطة به.</p> <p>4. ضعف العمل وفق نظم الموارد البشرية.</p> <p>5. الضبابية في خطة التوظيف بالإدارة الرئيسية وكذلك بالفروع المقترحة.</p>	<p>1. قيادة عليا لها رغبة لقيادة التغيير والتطوير.</p> <p>2. قيادة عليا لديها مهارات وثقافة نظم الجودة والتخطيط.</p> <p>3. توجد رغبة لدى لموظفين للتطوير وإدارة التغيير والتحسين في أسلوب العمل.</p> <p>4. انتشار ثقافة العمل الجماعي بين العاملين بالمركز.</p> <p>5. الموظفون أغلبهم من الشباب ولديهم الرغبة في إنجاز الأعمال.</p>	العاملون

نقاط الضعف	نقاط القوة	البيئة الداخلية
	<p>1. وجود مقر للمركز لتسيير العمل.</p> <p>2. توفر التقنية بشكل جيد لدى المركز.</p>	البنية التحتية
<p>1. نشر ثقافة المعايير وعرضها على المؤسسات الصحية يحتاج لزيادة المجهود للعمل لنشرها.</p> <p>2. لم يتم إعداد مقيمين لمدى تطبيق المعايير.</p> <p>3. الإعلام بالمركز يحتاج لزيادة العمل من أجل نشر ثقافة تطبيق المعايير والأداء الجيد للخدمات الصحية لضمان سلامة المريض</p>	<p>1. تم إعداد مقترح لمعايير اعتماد المؤسسات الصحية.</p> <p>2. تم تحديد مجالات تطبيق معايير الاعتماد بدقة.</p> <p>3. تمت معرفة احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة (المنفعة) بخدمات المركز، ووضع الخطط الكفيلة بتلبيتها.</p> <p>4. تمثيل الدولة الليبية في المنظمات الدولية والإقليمية وفق نشاط المركز والمشاركة في عضوية الهيئات والمنظمات الإقليمية والدولية.</p>	مجالات العمل

التحديات	الفرص	البيئة الخارجية
<p>1. المركز غير منشأ بقانون. 2. تبعية المركز لوزارة الصحة. 3. التأخر في إصدار بعض التشريعات التي تساعد المركز في أداء الأهداف المنوطة به. 4. عدم وجود تشريعات تعزز طبيعة عمل المركز مع المؤسسات الأخرى. 5. تداخل في الاختصاصات مع بعض مؤسسات الدولة.</p>	<p>1. تفهم البرلمان من خلال لجنة الصحة لأهمية واستراتيجية مهام المركز. 2. قرار المجلس الرئاسي لإنشاء المركز. 3. قرار وزارة الصحة لاعتماد التنظيم الداخلي للمركز. 4. علاقات المدير العام والقيادات الإدارية بالمركز مع قيادات بعض الجهات. 5. دعم منظمة الصحة الدولية للمركز. 6. وجود العدد الكافي من المؤسسات التي يمكن استقطاب المقيمين من ضمن مواردها البشرية. 7. وجود مركز قانوني جيد للمركز لدى الجهات السيادية بالدولة. 8. تنفيذ مشروع تقييم الأداء المؤسسي للمركز من قبل المجلس الوطني للتطوير الاقتصادي والاجتماعي (2022)</p>	عوامل قانونية
<p>1. الانقسام السياسي الذي تتأثر به المؤسسات الصحية. 2. عدم الاستقرار السياسي. التغير السريع للقيادات الإدارية على مستوى وزارة الصحة.</p>	<p>1. رغبة المجلس الرئاسي في تحسين الخدمات الصحية بإصداره التشريعات الخاصة به. 2. وجود مؤسسات محلية وخارجية تعمل في مجال تطوير الأداء المؤسسي. 3. وجود مؤسسات حكومية مهتمة بتطوير الموارد البشرية والتطوير المؤسسي. 4. الاستفادة من خبرة مركز ضمان الجودة لاعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية في تطبيق المعايير. 5. دعم منظمة الصحة الدولية (العالمية) للمركز. 6. وجود معايير دولية تخص سلامة المريض يمكن تبني استخدامها محلياً.</p>	عوامل سياسية

التحديات	الفرص	البيئة الخارجية
<p>1. ندرة الميزانيات الخاصة (المخصصات المالية) بالمركز.</p> <p>2. ارتفاع سعر صرف الدولار.</p>	<p>1. إيجاد فرص للتوظيف بالمركز الرئيسي – والفروع.</p> <p>2. تأمين فرص عمل غير مباشرة للمجتمع المحلي بالمركز الرئيسي والفروع.</p> <p>3. وجود إمكانية لشراء بعض الخدمات التي تمكن المركز من إنجاز مهامه.</p>	عوامل اقتصادية
<p>1. عدم رغبة بعض المسؤولين على المؤسسات الصحية في تطبيق المعايير.</p> <p>2. عدم رغبة المؤسسات الصحية المستهدفة بتطبيق المعايير في تطبيقها.</p> <p>3. ضعف ثقافة الجودة بالمؤسسات الصحية.</p>	<p>1. رغبة المجتمع في الحصول على خدمات صحية ذات معايير عالية وتعمل من أجل سلامة المريض.</p> <p>2. توفر العدد الكافي من المؤسسات التي يمكن أن يستفيد منها المركز في تحسين مستوى الخدمات التي يقدمها.</p> <p>3. رغبة المناطق بالدولة الليبية في فتح فروع للمركز بها.</p>	عوامل اجتماعية
<p>1. تهالك البنية التحتية للاتصالات على مستوى الدولة الليبية.</p> <p>2. ارتفاع التكلفة الأساسية لتبني تطبيق النظم التقنية.</p>	<p>1. توافر التطبيقات والبرمجيات والأجهزة والمعدات التقنية التي يمكن أن تيسر عمل المركز بالسوق المحلي والخارجي.</p> <p>2. إمكانية الاستفادة من التقنية في إعداد قواعد بيانات وعملية التدريب والاطلاع على التجارب.</p> <p>3. المعلومات والبيانات التي توفرها شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) من نواحي الاطلاع والتدريب والتواصل وغيرها.</p>	عوامل تقنية
<p>1. غياب الوعي الكامل بأهمية المحافظة على البيئة والصحة والسلامة المهنية.</p> <p>2. ارتفاع تكلفة تطبيق نظام حماية البيئة.</p> <p>3. ارتفاع تكلفة تطبيق نظام الصحة والسلامة المهنية</p>	<p>1. وجود تشريعات لبيئية في مجال حماية البيئة بشكل عام وفي مجال الحماية من المخلفات الطبية بشكل خاص.</p> <p>2. وجود الهيئة العامة لحماية البيئة.</p> <p>3. وجود مواصفة قياسية دولية بخصوص نظم إدارة البيئة (الأيزو 14001).</p> <p>4. وجود مواصفة قياسية دولية بخصوص نظم إدارة الصحة والسلامة المهنية (الأيزو 45001).</p>	عوامل بيئية

## ❖ الخاتمة

في هذا المشروع تم تقييم مركز اعتماد المؤسسات الصحية لتحديد وقياس وتصحيح مؤشرات الأداء المؤسسي وفق المحاور التي تهتم المركز والتي تؤثر في استمرار عمله ونموه وتقديم الخدمة للمستفيدين. ويعتمد نجاح قياس الأداء المؤسسي على مدى توازن محاور القياس وارتباطها باستراتيجية المركز بالإضافة إلى شموليتها لكافة المستويات به.

ويجب النظر لعملية التقييم المؤسسي على أنها مجهود جماعي ونظامي من أجل وضع معايير لأداء الأعمال في ضوء الأهداف المخططة، وذلك من خلال تصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية (الراجعة)، لمقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية من قبل، وتحديد الانحرافات والأخطاء ومن ثم اتخاذ القرار الإداري المناسب بشأنها، للوقوف على أن جميع الموارد التي تم استخدامها في تنفيذ العمليات أنفقت بطرق صحيحة ومناسبة لإنجاز الأهداف.

ولهذا فإن تقييم الأداء المؤسسي لنتائج أعمال المركز في ضوء تفاعله مع عناصر بيئته (الداخلية-الخارجية) يشمل الآتي:

- أداء العاملين بالمركز.
  - أداء الإدارات في إطار السياسات العامة.
  - أداء المركز في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- مما يجعل من الأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية في ظل المؤثرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.

ومن ضمن التوصيات والنتائج التي توصل إليها فريق العمل للمشروع:

1- تبعية المركز تكون لأعلى سلطة تشريعية أو تنفيذية.

2- يتم تنظيم عمل المركز بقانون.

3- توفير المخصصات المالية المناسبة لعمل المركز.

4- توفير مقر عمل مناسب.



5- توفير الموارد البشرية المؤهلة وفق معايير تولى الوظائف.

6- تسهيل إجراءات المركز في التواصل مع المؤسسات الدولية والإقليمية المشابهة من حيث المشاركة في النشاطات ودفعة الاشتراكات.

7- تشجيع المؤسسات الصحية بالقطاع الخاص على إنشاء منظمة أهلية للمساعدة في تقييم المؤسسات الصحية.

8- مساعدة المركز في إنشاء فروع له وفق خطته الاستراتيجية.

9- العمل على الانتهاء من اعتماد معايير جائزة التميز المؤسسي للمؤسسات الصحية ومباشرة العمل بها.

10- وضع آليات واضحة لعمل الجهات ذات العلاقة باعتماد المختبرات الطبية للقطاع العام والخاص.