جمهورية مصر العربية
معهد التخطيط القومي
دبلوم التخطيط عام ٢٠٠٦

دور الجهاز المركزي للمحاسبات في مجال الرقابة على الأداء ومتابعة تنفيذ الخطة بقطاع الصحة والإرتقاء بمستوى الأداء بالمستشفيات العامة

بحث مقدم مـــن

أمل مصطفى أحمد خليل
مراقب " ندباً "
بالجهاز المركزي للمحاسبات

إشـــــراف

دكتور/ محمد حسن توفيق

عـــام

٢٠٠٦

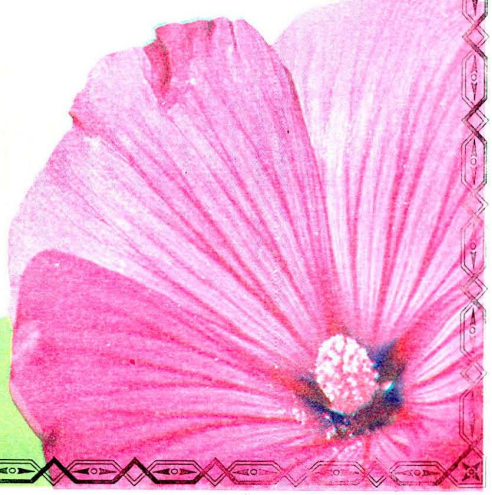
{وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبؤكم بما كنتم تعلمون}

سورة التوبة – الآية رقم(١٠٥)

وقال رسول الله(صلى الله عليه وسلم) :

{ إغتنم خمساً قبل خمس: حياتك قبل موتك وصحتك قبل سقمك وفراغك قبل شغلك وشبابك قبل هرمك وغناك قبل فقرك}

صدق رسول الله (صلى الله عليه وسلم)



إهـــداء

إهداء إلى :

أبي.....تحقيقاً لآماله

أمي.....استجابةً لدعائها

نفسي.....تحقيقاً لذاتها

إلى كل من أعطاني وأضاف إلي من علمه وأدبه ولم يبخل علي.....

إلى من علمني أن الحياه بدون جهد يهدف إلى خدمة البشرية لافائدة لها...

إلى كل أساتذة معهد التخطيط القومي والعاملين به.....

وإهداء خاص.. للدكتورة/ عزيزة عبد الرزاق المشرفة على الدبلوم

للدكتور/ محمد حسن توفيق المشرف على البحث

للدكتور/أحمد حسام الدين نجاتي قـــام بمناقشة البحث

وشكر وتقدير..

لرمز القيادة الفياضة بالحب والرعاية لأعضاء الجهاز المركزي للمحاسبات السيد الدكتور المستشار/جودة الملط رئيس الجهاز المركزي للمحاسبات ،وكل رؤسائى وزملائي بالجهاز المركزي للمحاسبات.

أهدي هذا البحث المتواضع....

الفهـــــرس

الموضوع	رقم الصفحة
• **المقدمة.**	أ
مشكلة البحث – هدف البحث – حدود البحث – منهج البحث خطة البحث.	ب
• **الباب الأول:** مفهوم الرقابة وتقييم الأداء وأنواعه وإجراءاته ومداخله.	
الفصل الأول: الرقابة والإتجاهات الحديثة بها.	١
أولاً: تعريف الرقابة وأهدافها وأنواعها.	٢ – ٦
ثانياً: نظام الرقابة وعناصره.	٧ – ٨
ثالثاً: التكامل بين الرقابة والوظائف الإدارية.	٨-٩
رابعاً: الإتجاهات الحديثة في الرقابة.	٩-١٦
الفصل الثاني: تقييم الأداء.	١٧
أولاً: مفهوم تقييم الأداء وأهميته وأنواعه.	١٨-٢١
ثانياً: مستويات تقييم الأداء ووسائله.	٢١-٢٢
ثالثاً: الأسس والإعتبارات العامة لتقييم الأداء.	٢٢-٢٧
رابعاً: مؤشرات تقييم الأداء ومفهومها وفوائدها وأنواعها.	٢٧-٢٩
خامساً: العوامل المؤثرة في الأداء.	٢٩
سادساً: علاقة تقييم الأداء بالعمليات الإدارية.	٣٠
سابعاً: علاقة تقييم الأداء بوظائف الإدارة.	٣٠
ثامناً: المراحل العملية لتقييم الأداء.	٣١
• **الباب الثاني:** الأجهزة الرقابية ودور الجهاز المركزي للمحاسبات في تقويم الأداء وتطويره لرفع أداء العاملين به.	
الفصل الأول: الأجهزة التي تتولى الرقابة ودور الجهاز المركزي للمحاسبات في تقويم أداء المستشفيات العامة والمركزية.	٣٢
أولاً: الأجهزة التي تتولى العمل الرقابي في جمهورية مصر العربية.	٣٣-٣٩
ثانياً: أنظمة الرقابة على تقديم الخدمات الصحية.	٣٩-٤٤
ثالثاً: أهمية الرقابة على أداء المستشفيات.	٤٤
رابعاً: المقومات الواجب توافرها عند تقييم أداء المتسشفيات.	٤٤-٤٧
خامساً: الصعوبات التي تكتنف عملية الأداء المستشفيات.	٤٧
سادساً: محددات نماذج تقييم الأداء الصحي ومداخل تقويمه.	٤٧-٤٩

سابعاً: دور الجهاز المركزي للمحاسبات في الرقابة على أداء المستشفيات العامة والمركزية.	٤٩-٥١
ثامناً: المؤشرات المستخدمة لتقييم أداء المستشفيات بالإدارة العامة لمستشفيات ووحدات وزارة الصحة – شعبة المستشفيات العامة والمركزية.	٥٢-٥٣
الفصل الثاني: أسس تخطيط وتقويم أداء العمل الرقابي وتطبيقه بالجهاز المركزي للمحاسبات.	٥٤
أولاً: أسس تخطيط العمل الرقابي.	٥٥-٦١
ثانياً: أسس تقويم أداء العمل الرقابي.	٦١-٦٣
الفصل الثالث: الإتجاهات الحديثة في المراجعة وأثرها على جودة أداء العاملين وتطوير العمل الرقابي.	٦٤
أولاً: الإتجاهات المعاصرة في المراجعة وأثرها على تنمية مهارات العاملين بالأجهزة الرقابية العليا.	٦٥-٧٢
ثانياً: جودة أداء العاملين بالأجهزة الرقابية العليا والرقابة عليها.	٧٢-٨٢
ثالثاً: تدريب العاملين بالأجهزة الرقابية العليا.	٨٢-٩٠
رابعاً: أهم الإتجاهات الحديثة والخطوات الفعلية لتطوير العمل الرقابي.	٩٠-٩١
• **الباب الثالث:** إستراتيجية الإرتقاء بمستوى كفاءة وجودة أداء المستشفيات.	
الفصل الأول: الإرتقاء بمستوى الأداء في المستشفيات العامة.	٩٢
أولاً: مفهوم المستشفيات وأهميتها.	٩٣
ثانياً: مؤشرات قياس المستشفيات.	٩٣
ثالثاً: العوامل التي تؤثر على إستخدام المستشفيات.	٩٤-٩٨
رابعاً: آراء وإتجاهات هامة للإرتقاء بمستوى الأداء في المستشفيات.	٩٨-١٠٤
الفصل الثاني: كفاءة الأداء بالمستشفيات.	١٠٥
أولاً: المقصود بكفاءة الأداء.	١٠٦
ثانياً: الفرق بين الفاعلية والكفاءة والجودة وأبعاد قياس الكفاءة.	١٠٦-١١٠
ثالثاً: العوامل المؤثرة على كفاءة الأداء.	١١٠-١١٢
رابعاً: مداخل تقييم كفاءة المستشفى.	١١٢

خامساً: حدود الإستخدام والتحفظات على مداخل تقييم كفاءة المستشفى.	١١٢-١١٣
سادساً: أهم الصعوبات التي تواجه قياس كفاءة الأداء والفاعلية التنظيمية في المستشفيات.	١١٣-١١٥
سابعاً: منهج البحث في قياس الكفاءة.	١١٥-١١٩
ثامناً: المشاكل والمعوقات التي تواجه المستشفيات المصرية.	١١٩-١٢٤
الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات.	١٢٥
أولاً: مفهوم جودة الرعاية الطبية.	١٢٦
ثانياً: أبعاد معايير قياس جودة الرعاية.	١٢٧
ثالثاً: فلسفة ومبادئ الجودة الشاملة في المستشفيات.	١٢٧-١٣١
رابعاً: مراحل تطبيق نظام الجودة الشاملة في المستشفيات.	١٣٢-١٣٦
خامساً: إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية.	١٣٦-١٣٨
سادساً: مبررات فلسفة الجودة الشاملة.	١٣٨-١٤١
سابعاً: عوائق نجاح تطبيق مبادئ التحسين المستمر في المنظمات الصحية.	١٤١-١٤٩
الفصل الرابع: النظم والمعلومات وإستخدامها في إتخاذ القرار وتطبيقها في المستشفيات.	١٥٠
أولاً: إتخاذ القرارات والعملية الإدارية.	١٥١-١٥٤
ثانياً: نظم المعلومات ودورها في دعم إتخاذ القرار	١٥٤-١٦٤
ثالثاً: نظام المعلومات في المستشفيات.	١٦٤
رابعاً: المكونات الأساسية للعملية الإدارية في المجال الصحي.	١٦٥-١٦٦
خامساً: تعريف التخطيط الصحي.	١٦٦-١٦٧
سادساً: المكونات الأساسية لأنظمة الخدمات الصحية.	١٦٧
سابعاً: الإدارات أو الوحدات التي تشملها نظام المعلومات بالمستشفى.	١٦٨
ثامناً: نماذج لإستخدامات نظام المعلومات.	١٦٩
• **النتائج والتوصيات.**	١٧٠-١٧٦
• **المراجع.**	١٧٧-١٧٩

مما لا شك فيه أنه رغم ما وصلت إليه بعض المجتمعات العربية من تقدم حضاري وعمراني فإنها مازالت تعاني الكثير من المشكلات في أنظمتها الإدراية الأمر الذي دفع الكثير من المفكرين إلى القول بأن حضارة الشعوب وتقدمها لا تقاس فقط بمدى تقدمها في الجوانب المادية (طرق – إسكان وغيرها...) بل أيضاً وهو الأكثر أهمية بمدى تقدمها في إدارة مؤسساتها بأشكالها المختلفة وعلى وجه الخصوص مؤسسات تقديم الخدمات الإجتماعية العامة كالصحة والتعليم وغيرها ولا يستطيع أحد منا أن ينكر أن هذه المؤسسات وحتى وقتنا الحاضر ما زالت تعاني من مظهر أو أكثر من مظاهر التخلف الإداري لذا فإن الإهتمام بالحفاظ على صحة المجتمع كأحد الخدمات الإجتماعية الهامة وكهدف عظيم يصبو إليه المجتمع بصفة عامة ويهدف إليه القطاع الصحي بوجه خاص وقد يتبادر إلى ذهن الكثيرين ذلك المكان الذي يتعامل معه المجتمع بأثره زائراً أو مقيماً لفترات متباينة ألا وهو المستشفى فإنه قد يجانبنا التوفيق في هذه النظرة لكون ذلك القطاع من الإتساع بمكان حتى أنه يشمل بداخله قطاعات منبثقة،والمستشفيات ما هي إلا جزء من أجزاءه المتعددة لذا فقد راعى الجهاز المركزي للمحاسبات كجهة رقابية عليا ذلك عند تقييمه لهذا القطاع العام وحيث أن تقويم الأداء لهذا القطاع له أهدافه المتعددة لذا تتبع أهميته ومدى الحاجة إليه ،وقد كان لجمهورية مصر العربية السبق في هذا النوع من المراجعة والذي يرجع إلى الستينات من القرن الماضي إلا أنه وكأي قطاع خدمي يواجه تقييمه صعوبات وتكتنفه المشاكل وهذا البحث محاولة لدراسة ذلك مع التركيز على العمل على تطوير ورفع أداء القائمين بعملية المراجعة من جانب والإرتقاء بمستوى الأداء بالقطاع الصحي من جانب آخر.

* **مشكلة البحث:.**

إن مهنة المراجعة بمفهومها الشامل والذي يحتوي على المراجعة المالية وتقويم الأداء ،والمراجعة القانونية والتي تتبناها الأجهزة الرقابية العليا في العالم كما ورد بمعايير الأنتوساي (المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة) لتواجه مشكلة مفادها صعوبة قياس وتقويم قطاع الخدمات وخاصة القطاع الصحي والذي تتعقد فيه المشكلة نظراً لصعوبة التنبؤ بحجم العمل وكذا كثرة أطراف الخدمة بالإضافة لصعوبة تقييم جودة الخدمة .

* **هدف البحث:.**

يهدف البحث بصفة أساسية إلى الإرتقاء بمستوى الأداء في المستشفيات ،وتطوير العمل الرقابي في مجال رقابة الأداء التي تعني رقابة الأقتصاد والكفاءة والفاعلية وتوضيح الأتجاهات الحديثة للمراجعة وأثرها على جودة أداء العاملين .

* **حدود البحث:.**

يقوم الجهاز المركزي للمحاسبات بالرقابة الشاملة على قطاع الصحة ويركز البحث على رقابة تقويم الأداء فقط ويقتصر على هذا القطاع في جمهورية مصر العربية.

* **منهج البحث:.**

يقوم منهج البحث على إستقراء الدراسات السابقة لتقويم الأداء المعدة سواء من قبل الجهاز الأعلى للرقابة على قطاع الصحة أو أي دراسات أخرى.

* **خطة البحث:.**

سوف ينقسم البحث إلى ثلاثة أبواب يخلاف النتائج والتوصيات حيث يتناول:

- الباب الأول:مفهوم الرقابة وتقييم الأداء وأنواعه وإجراءاته ومداخله.
- الباب الثاني: الأجهزة الرقابية ودور الجهاز المركزي للمحاسبات في تقويم الأداء وتطويره لرفع أداء العاملين به.
- والباب الثالث: إستراتيجية الإرتقاء بمستوى كفاءة وجودة أداء المستشفيات.
- النتائج والتوصيات.