جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الملتقى الوطني الأول حول : التسيير الصحي

الصحة وتحسين الخدمات الصحية في الجزائر بين إشكاليات التسيير ورهانات التمويل

" المستشفيات نموذجا"

عنوان المداخلة المقترحة:

حوكمة المستشفيات في الجزائر، هل هي الوصفة السحرية لعلاج جميع مشاكلها؟

استمارة مشاركة:

اسم ولقب الباحث: مهري عبد المالك

الوظيفة: أستاذ جامعي

مؤسسة الارتباط: جامعة العربي التبسي –تبسة–

الدرجة العلمية: أستاذ محاضر

البريد الالكتروني: asilious@ymail.com

الهاتف:0661 59 76 62

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

ملخص الدراسة:

عندما نسمع عن ضرورة حوكمة المستشفيات في الجزائر، فإن معظم الوزراء ومدراء المديريات الولائية للصحة ومدراء المستشفيات وأعضاء مجالس الادارة يعتبرون الخوض في هذا الشأن نوع من الفلسفة الفارغة ويضحكون في قرارة أنفسهم لكونهم منغمسين بشدة في التشغيل اليومي ويملكون بالفعل أحد أهم أدوات نجاح المشروع. ولكنهم للأسف يغفلون وبدون ان يدروا عن أحد أهم ركائز الأستمرار في النجاح. فمستشفياتنا للأسف تدار بنفس فكر وأسلوب وتطبيق المؤسسة الفردية أو العائلية، وهو في رأي شيء طبيعي فلا يمكن أن نحقق مباديء الحوكمة كالفصل بين المهام والتشكيل الجيد والمتكامل لمجلس الأدارة إلا من خلال نمو المستشفى حتي تسطيع تحمل تكلفة الحوكمة الصحيحة.

فالحكومة في كلمات بسيطة هي أن نقتنع أن مجلس إدارة مسشفياتنا يجب أن يتكون من مجموعة متكاملة من الخبرات التي يحتاجها أي مستشفى جيد إن لم نقل ممتاز، بمعني خبير في الصحة وآخر في المالية والتشغيل والعلاقات العامة والاستراتيجيات والإقتصاد الكلي والجزئي.

Abstract :

When we hear about the need for hospital governance in Algeria, most ministers, directors of state directorates of health, hospital directors and board members consider this kind of empty philosophy to laugh at themselves because they are deeply involved in day-to-day operations and already have one of the most important tools for success. But unfortunately they ignore and do not know about one of the most important pillars of the continuation of success. Unfortunately, our hospitals are managed with the same thinking, style and application of individual or family institutions. In the view of a natural thing, we can not achieve the principles of governance such as separation of tasks and good and integrated formation of the Board of Directors only through the growth of the hospital so as to afford the cost of good governance.

In simple words, the government is convinced that the board of directors of our hospitals must consist of an integrated set of experiences that any good hospital needs, if not an excellent one, in the sense of a health expert and another in finance, employment, public relations, macro-economic and microeconomic strategies.

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

المقدمة:

بات من المسلم به أن النظم الصحية الجيدة ما هى إلا وسيلة إلى غاية تتمثل فى الاستجابة بطريقة فعالة وإنسانية لحقوق واحتياجات المواطنين من خلال العمل على تحسين حالتهم الصحية، والتى يمكن أن تقاس بمتوسطات الأعمار، ومعدلات الوفيات للأطفال، ووفيات الأمهات والحوامل)، والعمل على حمايتهم الصحية والاجتماعية من الأعباء والأضرار التى تنتج عن المرض من عجز وخلافه. وما من سبيل لتحقيق هذه الغايات إلا بتحرى الحوكمة أو الحكم الرشيد فى أى تنظيم للقطاع الصحي.

فالمستشفيات تتميز عن غيرها من المؤسسات الأخرى بكونها أكثر تعقيدا، وذلك على صعيد التكنولوجيا المستخدمة فيها، وكذا من حيث تنوع التركيبة البشرية العاملة بها، هذا مع وجود العديد من العقبات التنظيمية والفنية والمادية التي قد تعرقل سير عملها، وتقديمها لخدمات صحية ذات جودة عالية في محيط يتغير بإستمرار.

وتجد المستشفيات نفسها في الغالب ممزقة بين تبني منطق أو نهج مؤسسة الخدمة العامة أو المؤسسة الاجتماعية، بما يقتضيه من ضرورة تقديم خدمات طبية وصحية راقية إلى المجتمع بأسعار معقولة، وبين تبني منطق اقتصاد السوق وما يفرضه من منافسة وضغوط اقتصادية تخضع أيضا إلى رقابة الدولة، في ما يتعلق بضبط أسعار الخدمات المقدمة، وتمويل القطاع الصحي وتقديم الإعانات المالية المختلفة.

إشكالية الدراسة:

من خلال ماتقدم، وللخووض أكثر في موضوع الحوكمة بصورة عامة وحوكمة المستشفيات بصورة خاصة، إرتأينا طرح السؤال الرئيس الآتي: **هل يمكن أن تكون الحوكمة هي الآلية الجديدة التي ستخلص قطاع الصحة في الجزائر من مشاكله المتعددة، وكيف يمكن الإستفادة منها في هذا الإطار؟**

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة في التأكيد على ضرورة التوسع في تطبيق مفهوم حوكمة الشركات في البيئة الإقتصادية الجزائرية والإستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية في المستشفيات، وبالتالي تحقيق جودة الخدمة العمومية في المستشفى الجزائري، والتي ستنعكس لا محالة على الوضع الإقتصادي والإجتماعي ككل.

منهجية وخطة الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والكمي العام وذلك بالاستناد الى واقع المعلومات والنشرات والدراسات والدوريات العلمية ومصادر المعلومات الالكترونية المتوفرة.

ونظراً لأهمية الدراسة فقد تم تقسيمها إلى :

1. **مفهوم حوكمة الشركات**
2. **أهداف حوكمة الشركات**
3. **الإنتقال من حوكمة الشركات الى حوكمة المستشفيات**
4. **خصائص القطاع الصحي في الجزائر كقطاع غير ربحي**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

5. **النموذج العام للهيكل التنظيمي في المؤسسات العمومية الاستشفائية**
6. **خصائص المستشفى العمومي في الجزائر**
7. **مفهوم حوكمة المستشفيات والعوامل المسببة في ظهورها**
8. **متطلبات تطبيق حوكمة المستشفيات في الجزائر**
9. **مشاكل تطبيق حوكمة المستشفيات في الجزائر**
10. **موقع القطاع الصحي الجزائري من الحوكمة**

1- مفهوم حوكمة الشركات: حوكمة الشركات (corporate govemance) هي من أهم واشمل المصطلحات التي أخذت تنتشر على المستوى العالمي خلال العقدين الأخيرين وقد زاد الاهتمام بالحوكمة في معظم الاقتصاديات الناشئة والمتقدمة نظراً لارتباطها بالجوانب التنظيمية والمحاسبية والمالية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وتجدر الإشارة إلى انه على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين والكتاب والباحثين لمفهوم الحوكمة, بل يوجد عدة تعريفات ومفاهيم وذلك حسب اهتمامات هؤلاء الكتاب والباحثين والمحللين وغيرهم والتي سنذكر بعضها.

- مجموعة من القوانين والقواعد والنظم والمعايير والإجراءات هدفها تنظيم طبيعة العلاقة بين إدارة الشركة والملاك للوصول إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء.[1]

لفظ الحوكمة هو ترجمة للمصطلح الانجليزي Governance وقد توصل مجمع اللغة العربية بعد عدة محاولات لتعريب هذا المصطلح، إلى استخدام مصطلحات أخرى تعبر عن هذه الكلمة مثل: الإدارة الرشيدة، الحاكمية، الحوكمة، الحكم الراشد، الحكم الصالح أو الجيد، لذا يطلق على مصطلح Corporate governance بحوكمة الشركات.[2]

ويعرفها G.Charreau بأنها":مجموعة الميكانيزمات التي تهدف إلى تحديد السلطات والتأثير على قرارات المديرين، أي بعبارة أخرى تحكم قيادتهم للمؤسسة، وتعرف مجال سلطاتهم.[3]

- هي عبارة عن عدد من القواعد والتعليمات والحوافز والمراقبة هدفها خدمة المساهمين .
- الحوكمة عبارة عن مجموعة من النظم والقرارات والسياسات التي تتبعها الشركة من اجل تحقيق الجودة والتميز في اختيار الأساليب الفعالة والقادرة على تحقيق اهداف الشركة.

---

[1]- عبد الله عبد اللطيف، عبد الله محمد, دراسة عن مشكلات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على القيد والتداول في سوق الأوراق المالية (مبدأ الإفصاح والشفافية) ، الاردن، 2006، ص12.

[2]- كمال بوعظم وعبد السلام زايدي:حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات – مع الإشارة إلى واقع حوكمة). ،الملتقى الدولي حول:الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، يومي 18و 2009/11/19، جامعة باجي مختار، عنابة، ص 04.

[3] - Gérard Sharreaux:Le gouvernement des entreprises» corporate governance théories et faits, « Economica ,Paris,1997,p421-422

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- كما تعرف حوكمة الشركات أيضا على أنها نظام متكامل للرقابة المالية والغير المالية والذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها.[4]
- تحقيق الشفافية والاستقلالية والعدالة والنزاهة كضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة.

من خلال التعاريف السابقة نرى أنه يمكن أن ينظر للحوكمة من منظور قانوني لتنظيم أشكال وأنواع التعامل بين أطراف الشركة مع بعضها البعض, كما ينظر لها من زاوية اقتصادية لتحقيق الأرباح, وهناك من ينظر لها من ناحية أخلاقية في طبيعة وشكل أطراف العلاقة المختلفة داخل الشركة.

2– أهداف حوكمة الشركات: من أهم اهداف حوكمة الشركات نذكر:[5]

– العدالة والشفافية وحق المسائلة بما يسمح لكل ذي مصلحة مراجعة ومساءلة الإدارة.

– حماية المساهمين سواء كانوا أقلية أو أغلبية.

– مراعاة مصالح العمال والمجتمع.

– تشجيع جذب الإستثمارات المحلية والدولية.

– ضمان وجود هياكل إدارة يمكن معها محاسبة إدارة الشركة أمام المساهمين ووجود المراقبة المستقلة على أسس ومبادئ محاسبية عالية الجودة.

– ضمان مراجعة وتقييم الأداء، ومدى الإلتزام بالقانون والإشراف على المسؤولية الإجتماعية للشركة في ضوء الحوكمة الرشيدة.

– تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في الشركة وهذا يتم من خلال إيجاد قواعد وأنظمة وضوابط تهدف تحقيق الشفافية والعدالة. [6]

3- الإنتقال من حوكمة الشركات الى حوكمة المستشفيات

إن حوكمة المستشفيات أكثر تأثيرا على المجتمع، فهي مرتبطة بتوفير الرعاية الصحية، إذا يمكن إعتبار حوكمة المستشفيات مرتبطة أكتر بالمنهج المؤسسي أكثر منه المالي، ويرى البعض أنها مزيج بين العناصر المالية وغير المالية، لأن الغرض منها هو الإشراف ودعم جميع أنشطة المستشفى لتحسين الخدمات الطبية، ففي السابق كانت حوكمة المستشفيات ترتكز أكثر على إدارة الهياكل وتوفير الموارد والمواد الأولية وإدارة البنى التحتية ، أما اليوم فقد تطورت لتركز أكثر على إدارة العمليات ودعم أنشطة الرعاية الصحية، ويمكن القول أيضا بأن الحوكمة ماهي إلا شكل لنشر سياسات عامة محددة وينتج عن ذلك سن القواعد والقوانين وآليات تنفيذ الأنظمة.

---

[4] - محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري"دراسة مقارنة"، الدار الجامعية، 2008، ص 18.

[5] - منتدى تطوير الحكم الجيد في المصارف العربية وفق المعايير و الممارسات الدولية، من الموقع:
www.uabonline/org/UABweb/Conference/2004/jordan, consulté le : 10/03/2005.

[6] – ابراهيم العيسوي, التنمية في عالم متغير: دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها, القاهرة, دار الشروق 2003,ص36 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ويمكن تحليل الحوكمة على مستوى منظمات معينة من القطاع الصحي كدراسة الحوكمة بمؤسسات الضمان الإجتماعي ومؤسسات الرعاية الصحية والمستشفيات، كما أن أغلب الدارسين للحوكمة بالقطاع العام يركزون على مدى الإلتزام بالشفافية والإفصاح والمسؤولية والقدرة على تحمل النتائج والتنبؤ بها والمشاركة في تحقيقها.[7]

3- خصائص القطاع الصحي في الجزائر كقطاع غير ربحي

إن المستشفيات العمومة الجزائرية تنتمي الى القطاع العام أو كما يسمى القكاع غير الربحي والمدعوم من قبل الدولة،الأمر الذي أعفاها من التكلم عن الحوكمة بشأنها، فالقطاع الصحي في الجزائر غير ربحي، له مهام اجتماعية ويعمل على تقديم خدمات عمومية، حيث لا وجود لمكافئات أو أرباح تدفع للمساهمين على غرار القطاع الربحي. وعليه فخصائص القطاع الصحي في الجزائر كقطاع غير ربحي تتمثل في ما يلي[8]:

- هو القطاع الأكثر دعما ماليا؛
- تسيطر عليه ثقافة وقيم الإهمال واللامبالاة وضعف الرقابة،...الخ؛
- تناقش فيه الإعتبارات المالية فيه إما بشيء من الخجل أو الحرج أو الفوضى والإضرابات؛
- مجانية عمل الهيئات المختلفة فيه غالبا (الجمعية العامة، مجلس الإدارة) مقارنة بالقطاع الربحي، كما أن مكافآت المسيرين فيه أقل منها في القطاع الربحي؛

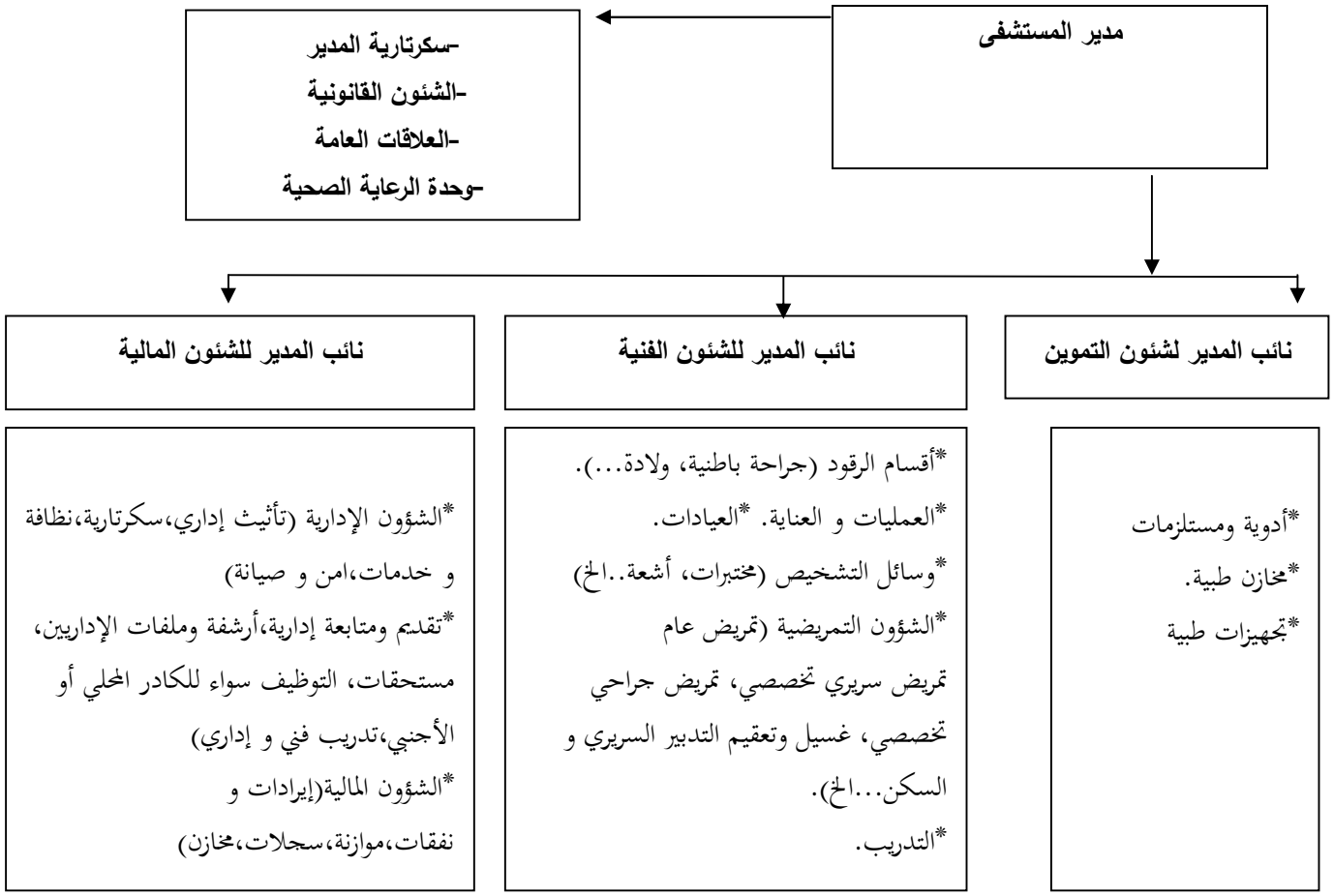
4- النموذج العام للهيكل التنظيمي في المؤسسات العمومية الاستشفائية

[7] -حوالف رحيمة بوفاتح كلتومة، أثر تبني الحوكمة على نجاح تطبيق إدارة الجودية الشاملة في المستشفيات العمومية الجزائرية، مجلة الإجتهاد للدراسات القانونية والإقتصادية، المركز الجامعي تامنراست، العدد 04، 2013، ص .215

[8] – عرابة الحاج، زغود تبر، حوكمة المستشفيات نحو الإستفادة من حوكمة الشركات، ملتقى آليات حوكمة المؤسسات و متطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 25- 26 نوفمبر 2013، ص 889، بتصرف.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الشكل رقم (01): النموذج العام للهيكل التنظيمي في المؤسسات العمومية الاستشفائية



المصدر: من إعداد الباحث

5- خصائص المستشفى العمومي في الجزائر

من خلال الخصائص المتعلقة بالقطاع الغير ربحي التي تطرقنا إليها سابقا، نجد أن المستشفيات العمومية الجزائرية تنفرد بأربعة خصائص هي:[9]

- تنوع الوظائف والثقافات المهنية داخل المستشفى؛
- توازن القوى والتفاوض ضروري بين الفئات المهنية؛
- هناك دور خاص للمجلس الطبي يؤديه.
- تعدد السلطات حيث نميز بين:

السلطة الإدارية: تتمثل السلطة التي يملكها أصحاب الإدارة العليا في المؤسسة الصحية ،و المستمدة من الهيكل الهرمي للتنظيم.

[9] - مقراش فوزية، أثر حوكمة المستشفيات على أخلاقيات المهنة الطبية، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الوطني الأول حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، يومي: 6/7 ماي 2012 ، بسكرة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

السلطة الفنية (الطبية): وهي السلطة التي يمتلكها القائمون على إدارة العمل الطبي في المؤسسة الصحية، وهم الأطباء بمختلف اختصاصاتهم ومهاراتهم.

هذه الازدواجية في السلطة على المستوى المستشفيات العمومية خاصة لم تأت حقيقة من فراغ بل إن مصدرها هو مجموعة من الخصائص والصفات التي تميز المستشفى عن بقية العيادات والمؤسسات الصحية، لكنها على الرغم من ذلك يخلق وضعا معقدا على جميع النواحي داخل التنظيم، بفعل التقاطع والاصطدام المتوقع حدوثها بين هاتين السلطتين.

وينتج عن تعدد السلطات في المستشفى العمومي مزايا وعيوب، يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): مزايا وعيوب تعدد السلطات في المستشفى

نوع السلطة	المزايـــا	العيـوب
السلطة الإدارية	*تحديد حجم السلطة بوضوح وبساطة. *تشجع المدير على التصرف. *اكبر أنواع السلطة من حيث نطاق العمل والإشراف.	*معناها غامض نسبيا . *تجعل العلاقات أكثر تعقيدا. *تحتاج مديرين ذوي مهارات عالية.
السلطة الطبية	*إتاحة الفرصة للمتخصصين لتقديم خبراتهم. *تدريب التخصصات الشابة على العمل. *تخفيف العبء على المديرين من الناحية الفنية.	*هي عبء على كاهل الأطباء. *تشجع على مقاومة السلطة العليا.

المصدر: من إعداد الباحث

6- مفهوم حوكمة المستشفيات والعوامل المسببة في ظهورها

6-1- مفهوم حوكمة المستشفيات:

تعرف حوكمة المستشفيات بأنها عملية توجيه الأداء العام والفعال للمستشفى من خلال تحديد الأهداف وتحديد المهام، بوجود مستوى من الإدراك على المستوى العملي، بالإضافة الى أن حوكمة المستشفيات من العناصر الضرورية التي تحقق التميز في إدارة المستشفى، فهي تضمن حدا معينا من وجود مهمة واضحة ضمن ثقافة إنجاز معينة.[10]

وقد أثبتت الدروس السابقة فى معرض إصلاح منظومة الحوكمة الصحية أنها لا يمكن أن تستقيم دون إرادة سياسية وقيادة واعية وملهمة تؤمن بالحقوق الإنسانية عامة وبالحق فى الصحة على وجه خاص، بما يجعلها تبدع فى وضع السياسات وإقامة المؤسسات الفعالة وتبنى التشريعات العادلة وتأخذ الإجراءات السريعة لتحقيق تلك الأهداف المشار إليها فى المنظومة الصحية.

[10]- Ministére du travail, de l'emploi et de la santé «Enquete nationale gouvernance hospitaliere 2011. Les résultats – Juillet 2011.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2-6- العوامل المسببة لظهور مفهوم حوكمة المستشفيات:

فى هذا الإطار نراجع مفاهيم الحوكمة فى القطاع الصحي فنشير إلى عدة ملاحظات:[11]

أولا: بزغ وتطور هذا المفهوم فى أروقة الهيئات والجهات الدولية المانحة للبلدان الآخذة فى النمو (مثال البنك الدولى وغيره) منذ ثلاثة عقود على الأقل تحت مسمى (good governance) أو الحكم الرشيد. وكان الاهتمام آنذاك ينصب على الأبعاد الفنية والمالية للحوكمة وعلى رأسها مراقبة إنفاق الأموال التى تقدم للبلدان الأفقر وفق ما وضعت لها من أهداف. وقد عاب هذا المنظور عدم تعرضه للأبعاد السياسية والاقتصادية الأعمق للحكم على نحو ساهم فى التغاضى عن فساد واستبداد النظم السياسية الحاكمة ومن ثم دعمها من الناحية العملية. ولا شك أن محل الإشكال كان قصر الرؤية للتنمية على مجرد النمو الاقتصادى من منظور حرية الأسواق كمحرك لهذا النمو.

ثانيا: ظل المفهوم فى هذا الإطار الضيق الذى يحقق أهداف تلك الجهات المانحة، ومتسما بالغموض حول ماهية ابعاده الاقتصادية والسياسية المطلوب من الدول القيام بها لتحقيق الدرجة المرجوة للحكم الرشيد والصالح.

فتطبيق الأجندات المالية وحدها يتم فهمه بأنه محاوله لتدعيم النظم السياسية القائمة من خلال معالجة الخلل في الأوضاع التى قد تؤدى لعدم الاستقرار، فى حين أن أجندة الحوكمة السياسية قد يكون هدفها استبدال النظم القائمة برمتها كما أشارت إلى ذلك بعض المنظمات التنموية الدولية مثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائى (UNDP)، والتى تنظر إلى الإنسان كغاية للتنمية ووسيلة لتحقيقها أيضا مما يعنى انسجاما كاملا بين الحفاظ على الكرامة والحقوق الإنسانية والتنمية، ذلك ما جعل الأجندتين غير متوءمتين لا نظريا ولا تطبيقيا.

ثالثا: ومع تصاعد مركزية حقوق الإنسان والتنمية البشرية والمساواة النوعية برزت أطر أكثر ديمقراطية وإنسانية للحوكمة، ووضعت مؤشرات التقييم الكمية والكيفية لها عبر المراكز البحثية المهتمة بإدارة نظم إدارة إنسانية رشيدة، وعلى رأس هذه المؤشرات المشاركة الشعبية والمساءلة الاجتماعية والشفافية وسيادة القانون ومكافحة الفساد والاستجابة والعدالة والمساواة. وينسحب مفهوم الحوكمة على مستويات الحكم المختلفة من الحكومة المركزية إلى الإدارات المحلية والمحافظات إلى الوحدات البيروقراطية التنفيذية الأصغر، إضافة إلى مؤسسات المجتمع المدنى، والقطاع الخاص، التى تشكل فى مجملها ثلاثية أطراف الحكم.

وقد حملت هذه التحولات فى مفهوم الحوكمة الهيئات المانحة والمقرضة إلى تبنى تصور متكامل للحكم الرشيد وحقوق الإنسان، وذلك كوسيلة للخروج من الإطار الضيق لمشروطية المساعدات الدولية، والتى كانت تقدم تصورات جزئية عن الإصلاح المالى فقط، واستبداله فى المقابل بإطار أوسع لحوكمة الشعوب فى مختلف القطاعات بما فيها القطاع الصحى وغيره وصولا إلى الحكم الرشيد الديمقراطى سياسيا واجتماعيا واقتصاديا.

---

[11]- Gérard CHARREAUX « la gouvernance hospitaliére: quelques réflexions à partir de la gouvernance d'entreprises. Cachier du FARGO n 1100705- université de bourgogne.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تقضى الحوكمة الصحية بصياغة وتنفيذ سياسات تتحرى الحق الإنسانى فى الصحة كما تضع معايير تكفل إدارة الموارد وتوفير الخدمات بكفاءة ودون تمييز كإطار عام وأساسى لمجمل أركان المنظومة. ويقع احترام هذه المبادئ والمعايير جميعا على عاتق قيادة المنظومة الصحية.

7- متطلبات تطبيق حوكمة المستشفيات في الجزائر

من أهم الأهداف التي وجدت من أجله المستشفيات نجد تقديم الرعاية الصحية لكل أفراد المجتمع، ومن أجل تحقيق ذلك لابد من تطبيق مجموعة متكاملة من الأبعاد والتي تكون فيما بينها النموذج الناح لحوكمة المستشفيات في الجزائر، وهي: الشفافية، لجان التدقيق أو المراجعة، مجلس الإدارة وإدارة المعلومات، إدارة المكافآت.[12]

8- مشاكل تطبيق حوكمة المستشفيات في الجزائر

من أهم المشكلات التي تحول دون دراسة وتطبيق الحوكمة في المستشفيات في الجزائر، نجد أولا حداثة الموضوع في هذا الشأن من أنواع الحوكمة كونه لم يتطرق إلا حديثا بخصوص حوكمة المستشفيات، كما نجد كذلك نقص وغياب البيانات المتعلقة بالمستشفيات فهي تعتمد فقط على التقارير الواردة من مدراء المستشفيات، بالإضافة أيضا الى غياب المنهج العلمي في دراسة هذا المفهوم المتعلق بالحوكمة في المستشفيات وفي القطاع الصحي بصورة عامة، فضلا عن نقص النظريات العلمية المفسرة والمساعدة على دراستها.[13]

- غياب الشفافية أو عدم وضوح إجراءات عمل هيئات المستشفى (مجلس الإدارة، لجان التسيير، المديرية، اللجان الخاصة،...)؛ ويرجع ذلك للأسباب الآتية:
  - تركيبة الجمعيات العامة أو مجالس الإدارة؛
  - طريقة تعيين وتقييم أداء الإداريين ومكافآتهم؛
  - طريقة تعيين وتقييم أداء المديرين ومكافآتهم؛
  - الخلط في الأدوار بين عمل مجلس الإدارة والمديريات المختلفة داخل المستشفى؛
  - وجود مسئولين غير أكفاء، غير حاضرين دائما، سلبيين نوعا ما،
  - الخلط بين السلطة التنفيذية وغير التنفيذية؛
  - غياب اللجان المستقلة الخاصة بالتدقيق، التعيين، المكافآت.
- بالإضافة الى ذلك نجد نقص المعلومات بالمستشفى وضعف الاتصال الداخلي والخارجي ونقص الإبلاغ المالي، فيمكن توضيح هذه النقاط في العوامل التالية:
  - وجود إبلاغ غير كاف أو اختياري من طرف إدارة المستشفى؛
  - التشريعات والقوانين مازلت ضعيفة وغير مواكبة لتطور وظيفة مراقبة التسيير؛

---

[12] - Richard B. Saltman and Others, Governing Public Hospitals, European Observatory on Health Systems and Policies, Denmark, 2011.

[13] - وناس حفيظة ، واقع القطاع الصحي الخاص و تأثيره على السياسة الصحية العامة في الجزائر .دراسة حالة عيادة الرازي ببسكرة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم الحقوق جامعة محمد خيضر –بسكرة 2013.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- وجود لوحات قيادة غير كاملة وغير منشورة للاستفادة منها؛
- وجود تقارير سنوية وميزانيات وحسابات غير مفهومة بشكل جيد وغير منشورة كذلك؛
- الإستراتجيات ومخططات العمل غير واضحة المعالم وغير منشورة؛
- هناك نقص في المعلومات عن الهيكل المالي للمستشفى.
- بالإضافة إلى ما سبق يمكن إضافة عدم وجود إلزام لنشر حسابات المستشفيات، مع عدم القدرة على الإطلاع عليها من طرف المجتمع.

9- موقع القطاع الصحي الجزائري من الحوكمة

أين القطاع الصحي الجزائري من الحوكمة؟ الملاحظ فى القطاع الصحي الجزائري أن ثمة غيابا للمفهوم لدى القيادات العليا للقطاع. فلا يزال النموذج البيولوجي الطبي لفهم المرض هو الغالب. ويقوم النموذج البيولوجي على التعامل مع الصحة بطريقة سلبية محضة باعتبارها غيابا للمرض أو من حيث هى حالة من الاكتمال الفيزيائي فقط دون النظر للأبعاد الاجتماعية لظاهرتي الصحة والمرض. ويقابل التصور البيولوجي للصحة مفاهيم الصحة الاجتماعية. وهو مقاربة تهدف إلى دراسة الأبعاد السياسية والاجتماعية للمرض والنظر اليه كجزء من السلوك الاجتماعي، إضافة إلى علاقات المريض داخل المؤسسة العلاجية، والسياق التنظيمي لعلاقات المرض عامة، ودور الطبيب فى التأويل والفهم الاجتماعي للمرض. بيد أن هذا المفهوم لا يزال خارج اهتمامات مجموعات القوة المسيطرة. وما زال من الصعوبة بمكان اقناع السياسيين والمسؤولين بأهمية الفوائد طويلة المدى للتدخلات والحماية الاجتماعية عند صنع السياسات ووضع منظومة الحوكمة الصحية، وفى المقابل تنصب كل اهتمامهم على التدخلات البيوطبية التى تعكس مصالحهم الضيقة فى المدى القصير.

كما تميل القيادات الصحية إلى تجاهل أبعاد ومؤشرات العدالة الصحية. والتى تعتمد على محددات اجتماعية للصحة أكثر اتساعا وشمولا وعمقا، وتتطلب إجراءات وأفعال ضرورية تقع خارج القطاع الصحي كتوفير المياه النقية والصرف الصحي والغذاء المتوازن والسكن الملائم. كما تتطلب تنسيقا بين قطاعات مختلفة. وهو الأمر الذى تعد من السهل الإشارة إليه وإن كان من الصعب تنفيذه بكفاءة فى بلد كالجزائر لحاجته إلى تناغم بين العديد من اللاعبين متعارضي المصالح أحيانا، كما أنه يستدعى دورا أكبر للقطاعات المجتمعية المختلفة التى لا تهدف إلى الربح فى مجال الصحة. ويفترض دورا للدولة الحديثة الديمقراطية التى يجب أن تلعب دورا كحارس أمين ومنظم جيد وقوي للمصالح المتضاربة بما يضمن الالتزام بحقوق الإنسان وبالتنمية البشرية باعتبارها ضمن الأسس الركينة لشرعية الدولة الحديثة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الخاتمة:

في الأخير يمكننا القول بأن حوكمة الشركات قد جاءت من أجل إعادة بعث مبادئ الإدارة الجيدة أو الحكم الرشيد على مستوى الشركات، وبالإسقاط على المستشفيات يمكننا صياغة هذه المبادئ على شكل توصيات كما يلي:[14]

- الفصل بين حدود السلطة بالنسبة لمجلس الإدارة والمديرية العامة من جهة، وبالنسبة لحدود السلطة داخل المديرية العامة في حد ذاتها؛
- ضرورة توفير الشفافية بالنسبة للمعلومات الصادرة والواردة من وإلى المستشفى؛
- الممارسة الجماعية للأعمال من قبل مجلس الإدارة بما يخدم مصلحة المستشفى، والتعاون عليها عن طريق تفويضها للجان المختصة التي تقدم تقاريرها الدورية لمجلس الإدارة؛
- التكامل بين جهود وكفاءات الإداريين التنفيذيين والغير تنفيذيين والإداريين المستقلين بما يخدم مصلحة المستشفى ككل؛
- ضرورة إفساح المجال لتمثيل أصحاب المصلحة في مختلف نشاطات المستشفى؛
- يمكن زيادة الجهود والكفاءات داخل المستشفى عن طريق زيادة عدد الإداريين المستقلين؛
- تقوية العلاقات بين مختلف الشركاء الفاعلين في المستشفى (بين الإداريين والأطباء، بين اللجنة الاستشارية ولجنة الإدارة المشتركة...)؛
- ضرورة بذل الجهود من أجل تطوير الاتصال الداخلي، وتوضيح إجراءات التعيين والتوظيف ومختلف الإجراءات الخاصة بتقييم الأداء والمكافئات لجميع الفاعلين داخل المستشفى.

[14] - عرابة الحاج، زغود تبر، مرجع سابق، ص 898.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة المراجع المعتمدة:

باللغة العربية:

1. ابراهيم العيسوي, التنمية في عالم متغير: دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها, القاهرة, دار الشروق 2003.
2. حوالف رحيمة بوفاتح كلتومة، أثر تبني الحوكمة على نجاح تطبيق إدارة الجودية الشاملة في المستشفيات العمومية الجزائرية، مجلة الإجتهاد للدراسات القانونية والإقتصادية، المركز الجامعي تامنراست، العدد 04، 2013.
3. عبد الله عبد اللطيف، عبد الله محمد, دراسة عن مشكلات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على القيد والتداول في سوق الأوراق المالية (مبدأ الإفصاح والشفافية) ، الاردن، 2006.
4. عرابة الحاج، زغود تبر، حوكمة المستشفيات نحو الإستفادة من حوكمة الشركات، ملتقى آليات حوكمة المؤسسات و متطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 25- 26 نوفمبر 2013.
5. كمال بوعظم وعبد السلام زايدي:حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات – مع الإشارة إلى واقع حوكمة). ،الملتقى الدولي حول:الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، يومي 18و 2009/11/19، جامعة باجي مختار، عنابة.
6. محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري"دراسة مقارنة"، الدار الجامعية، 2008.
7. مقراش فوزية، أثر حوكمة المستشفيات على أخلاقيات المهنة الطبية، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الوطني الأول حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، يومي: 6/7 ماي 2012 ، بسكرة.
8. منتدى تطوير الحكم الجيد في المصارف العربية وفق المعايير و الممارسات الدولية، من الموقع:
www.uabonline/org/UABweb/Conference/2004/jordan, consulté le : 10/03/2005.
9. وناس حفيظة ، واقع القطاع الصحي الخاص و تأثيره على السياسة الصحية العامة في الجزائر .دراسة حالة عيادة الرازي ببسكرة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم الحقوق جامعة محمد خيضر –بسكرة 2013.

باللغة الأجنبية:

10. Gérard CHARREAUX « la gouvernance hospitaliére: quelques réflexions à partir de la gouvernance d'entreprises. Cachier du FARGO n 1100705- université de bourgogne.
11. Gérard Sharreaux:Le gouvernement des entreprises» corporate governance théories et faits, « Economica,Paris,1997,p421-422
12. Ministére du travail, de l'emploi et de la santé «Enquete nationale gouvernance hospitaliere 2011. Les résultats – Juillet 2011.
13. Richard B. Saltman and Others, Governing Public Hospitals, European Observatory on Health Systems and Policies, Denmark, 2011.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com