

الملتقى الوطني الأول حول:

الصحة وتحسين الخدمات الصحية في الجزائر بين إشكاليات التسيير ورهانات

التمويل " المستشفيات نموذجا "

المنعقد بكلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة 8 ماي 1945 قالمة - الجزائر

يومي 10-11 أفريل 2018

مداخلة بعنوان: تبني فهوم الحوكمة في تسيير النظام الصحي

المحور 15: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات الاستشفائية - محاسبة التسيير الثلاثي -

الأستاذ: بلعادي عمار - جامعة باجي مختار عنابة - قسم الاقتصاد.

الأستاذ. عادل عقون - جامعة قالمة

البريد الإلكتروني: [beladi81@yahoo.fr](mailto:beladi81@yahoo.fr)

## ملخص :

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم حوكمة أنظمة الصحة والممارسات الفعالة وعوامل التمكين الرئيسية، كما تناولت فوائد تبني آليات الحوكمة على الأنظمة الصحية، وتوصلت الدراسة أن التطبيق الجيد لآليات الحوكمة يحسن أداء النظام الصحي والنتائج الصحية.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة، أنظمة الصحة، الممارسات الفعالة

## Résume :

L'étude visait à mettre en évidence le concept de gouvernance du système de santé, les pratiques efficaces et les facteurs clés d'autonomisation, Il a également abordé les avantages de l'adoption de mécanismes de gouvernance sur les systèmes de santé, L'étude a montré que la bonne application des mécanismes de gouvernance améliore les performances du système de santé et ses résultats.

**Mots-clés :** Gouvernance, Systèmes de santé, Pratiques efficaces

## مقدمة:

تعتبر الصحة من القطاعات الحساسة التي تحتل مكانة هامة ضمن جدول أعمال الحكومات والمنظمات العالمية اللذان يسهران على تطوير هذا القطاع لارتباطه برقي وازدهار المجتمعات، ان هذا القطاع يشهد تطوراً مستمراً صوب توفير التغطية الصحية الشاملة مما انعكس بالإيجاب على صحة الانسان، فحسب المنظمة العالمية للصحة وصل المتوسط العالمي للعمر المتوقع للأطفال المولودين عام 2015 إلى 71.4 سنة.

ان الاداء الاقتصادي يتركز بالدرجة الأولى على العنصر البشري، لذلك وجب إعداد قوى عاملة تتمتع بصحة جيدة تستطيع أداء مهامها على اكمل وجه ، ويتطلب هذا بنية تحتية لحوكمة النظام الصحي حتى يكون الأداء جيد، إن تقييم القوى العاملة الصحية ووضع السياسات والتخطيط والرصد يتطلب حواراً بين الأطراف المعنية ( من الشركاء الحكوميين وغير الحكوميين ) الذين يساهمون في إيجاد قوة عاملة مستدامة ومستجيبة، وإن منظمة الصحة العالمية تتصدى لهذه التحديات من خلال تعزيز قدرات الحوكمة كي تتصدى للتحديات التي تواجه القوى العاملة الصحية، وتحسين القاعدة العالمية للمعلومات والأدلة، بالإضافة الى تيسير تطوير مرادف القوى العاملة الصحية وغيرها من آليات التعاون المعنية بتبادل الخبرات والمعلومات والأدلة لدعم اتخاذ القرار السياسي.

## الإشكالية:

ان المؤسسات الاستشفائية لا تختلف كثيراً في سماتها عن المؤسسات الاقتصادية الأخرى، كونها أيضاً تعتبر منظمة تسعى الى تحقيق الأرباح من خلال الخدمات الصحية التي تقدمها، لأجل ذلك فان تبني ممارسات حوكمة المؤسسات في المنظومة الصحية بات ضرورياً نتيجة للفوائد الجمة التي تنعكس على أدائها من وراء تبني هذه الممارسات.

من خلال ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة كما يلي: ماهي الممارسات التي تأسس مبادئ الحوكمة الفعالة في تسيير النظام الصحي؟

## I. مفهوم حوكمة الشركات:

### 1. ظهور مفهوم حوكمة الشركات:

عرفت المؤسسات الاقتصادية مطلع القرن العشرين، تنامي الأنشطة الصناعية والتجارية نتج عنه ظهور شركات كبيرة الحجم قدمت شكلاً جديداً من المنظمات أدى بالتغيير في تركيبة هيكل ملكيتها، هذا ما أوجد مفهوم الفصل بين الملكية والادارة، ان انتشار هذا النوع من الشركات أدى بظهور صراع بين أصحاب المصلحة بالشركة.

تعود البدايات الأولى حول الاهتمام بحوكمة الشركات إلى الباحثان الأمريكيان Means et Berle سنة 1932، حيث كانا أول من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة وإلى حتمية فرض الرقابة على تصرفات المسيرين<sup>1</sup>. وتأتي

آليات حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مدير يومال كمال الشركة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تتضرر بالشركة وبالصناعة ككل.

وتعود جذور الحوكمة الى نظرية الوكالة (La théorie d'agence) التي تطرق إليها Jensen et Meckling سنة 1976، حيث أشاروا إلى الحتمية حدوث صراع بالشركة عندما يكون هناك فصل بين الملكية والإدارة، وضمن هذا السياق يؤكد Minow et Monks سنة 2001 عن إمكانية حل مشكلة الوكالة من خلال التطبيق الجيد لآليات حوكمة الشركات. شغلت بعد ذلك حوكمة الشركات تحيزا كبيرا من النقاش والاهتمام على المستوى العالمي في الآونة الأخيرة خاصة بعد ظهور أزمة الشركات الأمريكية أمثال "انرون" و"ورلدكوم" وغيرهم، ولقد توصلت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD في عام 1999 إلى وضع المبادئ الأساسية التي يتم تطبيق الحوكمة من خلالها صنفت ضمن خمسة مبادئ التي عدلت سنة 2006 لتصبح ستة مبادئ.

## 2. تعريف حوكمة الشركات:

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE (2004): تعرف حوكمة الشركات بأنها تشير لمجموعة العلاقة القائمة بين إدارة الشركة، مجلس الإدارة، المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين. كما توفر الهيكل الذي يتم من خلاله تحديد أهداف الشركة، فضلا عن وسائل تحقيق هذه الأهداف وضمان مراقبة النتائج.<sup>2</sup>

## II. مفهوم الحوكمة في قطاع الصحة:

على الرغم من طبيعة المستشفيات كنوع خاص من المؤسسات، إلا أنها لا تختلف في سمات كثيرة عن المؤسسات الأخرى، ومن ثم فإن تبني ممارسات حوكمة المؤسسات ينطوي على فوائد جمة لها، ان الأدبيات حول حوكمة الأنظمة الصحية تعكس ادبيات الحوكمة بشكل عام، ويمكن إيجاد مجموعة متنوعة من تعريفات حوكمة النظام الصحي تستند الى مفهوم أوسع للحوكمة، وقد وضعت مبادئ وابعاد للممارسات الجيدة لقطاع الصحة استنادا الى هذه المفاهيم، هناك أيضا ادبيات حول حوكمة المؤسسات التي تشكل النظام الصحي وفي ما يلي نورد بعض التعاريف حول مفهوم حوكمة النظام الصحي.

- وكالة التنمية الدولية التابعة للولايات المتحدة USAID (2013): حوكمة النظام الصحي هي الحوكمة التي تهدف إلى حماية وتعزيز صحة الناس، وتشمل الحوكمة "تحديد التوجه الاستراتيجي والأهداف؛ وضع السياسات والقوانين والقواعد والأنظمة والقرارات، ورفع ونشر الموارد لتحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية؛ والإشراف والتأكد من تحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية".<sup>3</sup>
  - منظمة الصحة العالمية WHO (2007): ادرجت القيادة في هذا المفهوم، وتتضمن القيادة والحوكمة ضمان وجود إطار للسياسات الاستراتيجية، بالإضافة إلى الرقابة الفعالة، وبناء الائتلافات، والتنظيم، الاهتمام بتصميم النظام والمساءلة<sup>4</sup>. وهي تتطلب الإشراف على النظام الصحي ككل، وليس النظام العام فحسب، من أجل حماية المصلحة العامة (أوسع من مجرد تحسين الحالة الصحية)<sup>5</sup>.
- يبين الجدول رقم (1) من خلال تعريف الحوكمة الشركات وحوكمة الأنظمة الصحية الفروقات بينهما.

## جدول رقم (1): الفروقات بين حوكمة الشركات وحوكمة الأنظمة الصحية:

حوكمة الشركات	حوكمة النظام الصحي
حوكمة الشركات او ما يسمى (الحوكة الرشيدة) فهي نظام القواعد والممارسات والعمليات التي يتم من خلالها توجيه الشركة وتنظيم عملها. وهي تشمل الآليات اللازمة لتحقيق التوازن بين مصالح أصحاب المصلحة (المساهمين، العملاء، الموردين، الدائنين، الدولة) والإدارة بما يضمن تحقيق أهداف الشركة.	حوكمة النظام الصحي هي نظام القواعد والأنظمة والسياسات التي يتم من خلالها توجيه وتنظيم ومراقبة القطاع الصحي. وهي تشمل الآليات اللازمة لتحقيق التوازن بين سلطات مؤسسات الحوكمة، وواجبها الأساسي في تحقيق أهداف سياسات الصحة العامة التي تتوافق مع أعلى المعايير الدولية

Source : <https://www.moh.gov.sa/depts/Private-Sector-Governance/Pages/FAQs.aspx> :15/02/2018

### III. حوكمة قطاع الصحة والمؤسسات الصحية على نحو فعال:

حوكمة قطاع الصحة (سواء كانت وزارة أو منظمة تخدم مجتمع معين) ينظم بهدف تحسين وحماية وتعزيز صحة الأشخاص، ولتعزيز الحوكمة الرشيدة يجب على مديري القطاع الصحي على جميع المستويات في البلدان المنخفضة والمتوسطة الدخل أن يصبحوا على دراية أكبر بالحوكمة، والأشكال والممارسات الجديدة للهيئات الإدارية، تظهر الأدلة في الأدبيات بشكل متزايد أن الحوكمة الفعالة تحسن أداء النظام الصحي والنتائج الصحية. وعموما حوكمة النظام الصحي يكون فعال عندما<sup>6</sup>:

- أن تستند القرارات إلى المعلومات والأدلة والقيم المشتركة؛
- أن تكون العملية شفافة وشاملة وتستجيب لاحتياجات الشعب الذي تخدمه الوزارة أو المنظمة؛
- ان يكون أولئك الذين يقدمون القرارات ومفنديها خاضعين للمساءلة؛
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية وكفاءة وأخلاقية، وأن تكون قد تحققت بشكل منصف؛
- الحفاظ على حيوية الوزارة أو المنظمة المعنية بالصحة.

#### 1. ممارسات الحوكمة الفعالة وعوامل التمكين الرئيسية

من أجل فهم أفضل للحوكمة وما يجعلها فعالة في سياق الصحة والقيادة والإدارة، أجرت وكالة التنمية الدولية التابعة للولايات المتحدة (USAID) مسح على شبكة الإنترنت لـ 477 من المقيمين في 80 بلداً، تكملها 25 مقابلات مع مصادر رئيسية في 16 بلداً، وكان المشاركون في الدراسة الاستقصائية أشخاصاً يشغلون مناصب قيادية أو حاكمة أو إدارية في وزارات الصحة أو المؤسسات الصحية في البلدان المنخفضة والمتوسطة الدخل. وحدد حوالي 90% من هؤلاء المستطلعين يحددون الحكم من حيث الشمول والمشاركة والتعاون. وبالإضافة إلى ذلك، حددوا العوامل التي أدت إلى الحوكمة الفعالة في سياق الصحة، مثل استخدام بيانات الأداء والأدلة العلمية

والإدارة السليمة والموارد المالية الكافية للحكم والانفتاح والشفافية والمساءلة أمام المواطنين والزبائن والنزاهة. من خلال مشروع القيادة والإدارة والحوكمة الذي أجرته وكالة التنمية الدولية التابعة للولايات المتحدة ثم استخلاص نتائج الدراسة الاستقصائية والمقابلة إلى أربعة ممارسات للحوكمة الفعالة. ويعرض الجدول 2 أدناه ممارسات الحوكمة الفعالة الأربعة وعناصر التمكين الرئيسية كما يلي:

## جدول رقم (2): ممارسات الحوكمة الفعالة وعناصر التمكين الرئيسية

عناصر التمكين الرئيسية	ممارسات الحوكمة الفعالة
- الانفتاح والشفافية.	تعزيز المساءلة
- الشمول والمشاركة؛ - مراعات الفرق بين الجنسين؛ - التعاون بين القطاعات.	إشراك أصحاب المصلحة
- القيادة الفعالة والإدارة.	تحديد اتجاه مشترك
- النزاهة الأخلاقية؛ - السعي لتحقيق الكفاءة والاستدامة؛ - قياس الأداء؛ - استخدام المعلومات والأدلة والتكنولوجية في الحوكمة.	ترشيد إدارة الموارد

Source : USAID, March 2013. The eManager. Management Strategies for Improving Health Services. How to Govern the Health Sector and its Institutions Effectively. Available at: [http://www.lmgforhealth.org/sites/default/files/eManager\\_How%20to%20Govern%20the%20Health%20Sector\\_4.11.13\\_FINAL.pdf](http://www.lmgforhealth.org/sites/default/files/eManager_How%20to%20Govern%20the%20Health%20Sector_4.11.13_FINAL.pdf)

## 2. كيفية إدارة قطاع الصحة ومؤسساته على نحو فعال

بعد أن تطرقنا في السابق إلى ممارسات الحوكمة الفعالة وعوامل التمكين الرئيسية، فيما يلي نقدم لمحة عامة عن الممارسات والمبادئ التي تقوم عليها حوكمة النظام الصحي كما جاءت بها وكالة التنمية الدولية التابعة للولايات المتحدة (USAID)، وتسلط الضوء على الإجراءات التي يمكن اتخاذها بشأن هذه الممارسات.

### 1.2. تعزيز المساءلة: تعزيز بيئة صنع القرار التسهيلي على أساس النظم والميكانيزمات التي تدعم الشفافية

والمساءلة، وتمثل المبادئ التي تقوم عليها ممارسة تعزيز المساءلة في (المساءلة؛ الشفافية؛ السلوك القانوني والأخلاقي؛ العدالة الاجتماعية؛ رأس المال الأخلاقي والمعنوي؛ الرقابة؛ الشرعية).

الإجراءات التي يمكنك اتخاذها بشأن تعزيز المساءلة يمكن ذكرها فيما يلي:

- وضع مدونات لقواعد السلوك التي تحترم مبادئ الحوكمة، وإظهار سلطة عمليات صنع القرار في مجال الحوكمة ودعم تنفيذها؛

- تضمين المساءلة في المؤسسات عن طريق إيجاد سبل لتبادل المعلومات والسلوكيات المحزبة التي تعزز مبادئ الحوكمة؛
- تقديم جميع التقارير على الموارد المالية، والأنشطة، والخطط المتاحة للجمهور، ومشاركتها رسمياً مع أصحاب المصلحة والموظفين وهيئات الرقابة العامة، ووسائل الإعلام؛
- مشاركة أصحاب المصلحة الآخرون بالمثل؛
- إنشاء عمليات الرقابة والمراجعة لتقييم أثر وملاءمة القرارات المتخذة بانتظام؛
- إنشاء عملية تشاور رسمية يمكن من خلالها لأصحاب المصلحة التعبير عن انشغالهم أو تقديم تعليقات أخرى؛

- الحفاظ على ثقافة النزاهة والانفتاح التي تخدم المصلحة العامة.

2.2. إشراك أصحاب المصلحة: تحديد والمشاركة والتعاون مع أصحاب المصلحة المتنوعين الذين يمثلون جميع أصحاب المصلحة، يشمل إشراك أصحاب المصلحة المبادئ التالية (المشاركة؛ التمثيل؛ الشمول؛ التنوع؛ المساواة بين الجنسين؛ حل النزاعات).

الإجراءات التي يمكنك اتخاذها بشأن إشراك أصحاب المصلحة يمكن دكرها فيما يلي:

- تمكين الأصوات المهمشة، بما في ذلك النساء والشباب، من خلال منحهم دور فعال في هياكل صنع القرار الرسمية؛
- ضمان المشاركة المناسبة من أصحاب المصلحة الرئيسيين من خلال التصويت العادل وعمليات صنع القرار؛
- عقد اجتماعات مفتوحة، واستطلاعات الرأي، التعليقات العامة، وورش العمل العامة، والمنتديات الوطنية واللجان الاستشارية للمواطنين؛
- إنشاء والحفاظ على مساحة لتبادل الأفكار، بحيث المشاركة الحقيقية بين مختلف مجموعات أصحاب المصلحة هو ممكن؛
- توفير آلية مستقلة لتسوية المنازعات يمكن الوصول إليها لجميع أصحاب المصلحة، حيث قد يكون لدى أصحاب المصلحة المختلفين مصالح متنافسة، مما يؤدي إلى نشوب نزاع؛
- الاستجابة لجميع أشكال ردود الفعل في الوقت المناسب؛
- بناء التحالفات والشبكات، حيثما كان ذلك ممكناً وضرورياً، والسعي إلى توافق في الآراء بشأن تحقيق القيادة المشتركة على جميع مستويات الحكم؛
- بناء التحالفات للعمل المشترك عبر الحكومة وعبر المجتمع ككل.

3.2. تحديد الاتجاه المشترك: وضع رؤية جماعية "للدولة المثالية" وعملية لوضع خطة عمل مع أهداف قابلة للقياس والوصول إليها، المبادئ التي تقوم عليها هذه الممارسة تتمثل في (محاذاة أصحاب المصلحة؛ التوجيه؛ الإدارة؛ التأيد).

الإجراءات التي يمكنك اتخاذها في تحديد الاتجاه المشترك يمكن ذكرها فيما يلي:

- الإشراف على عملية وضع وتنفيذ خطة عمل مشتركة لتحقيق مهمة ورؤية المحكومين (منظمة أو مجتمع أو بلد). إشراك المواطنين وأصحاب المصلحة الآخرين؛
- الدعوة نيابة عن احتياجات واهتمامات أصحاب المصلحة، كما تم تحديدها من خلال الآليات الرسمية، والتأكد من إدراجها في تحديد الاتجاه المشترك؛
- توثيق ونشر الرؤية المشتركة للدولة المثالية؛
- الإشراف على عملية تحديد الأهداف للوصول إلى حالة مثالية؛
- وضع السياسات السليمة والقوانين واللوائح، والقواعد الإجرائية، والبرامج، والبروتوكولات لتحقيق حالة مثالية؛
- وضع آليات مساءلة لتحقيق الأهداف التي تم تحديدها باستخدام مؤشرات محددة لقياس التقدم المحرز نحو تحقيق هذه الأهداف؛
- الدعوة للحالة المثالية في مستويات الحكم العليا والقطاعات غير الصحية وغيرها من الأماكن التي لها دور تؤديه في تحقيقه؛
- الإشراف على عملية تحقيق الأهداف المشتركة والنتائج المرجوة.

4.2. إدارة الموارد: الحفاظ على الموارد بشكل مسؤول وبناء القدرات، المبادئ التي تقوم عليها هذه الممارسة تتمثل في (المحاسبة المالية؛ التطوير؛ المسؤولية الاجتماعية؛ بناء القدرات؛ ملكية الدولة؛ الأخلاق؛ سعة الحيلة؛ النجاعة؛ الفعالية).

الإجراءات التي يمكنك اتخاذها في إدارة الموارد يمكن ذكرها فيما يلي:

- دعم اقتناء واستخدام الموارد لإنجاز مهمة وخطط المنظمة؛
- حماية الموارد التي عهد بها إلى الهيئة الإدارية لخدمة أصحاب المصلحة والمستفيدين واستثمارها بحكمة؛
- جمع وتحليل واستخدام المعلومات والأدلة لاتخاذ القرارات بشأن استخدام الموارد، بما في ذلك الموارد البشرية والمالية والتقنية؛
- وضع وتنفيذ استراتيجية لبناء قدرة القطاع الصحي على استيعاب الموارد وتقديم الخدمات ذات الجودة العالية والملائمة لاحتياجات السكان، ويمكن الوصول إليها وبأسعار معقولة وفعالة من حيث التكلفة؛



- الدعوة لاستخدام الموارد بطريقة تحسّن من صحة ورفاهية الجمهور والمنظمة، والاستثمار في عمليات الاتصال التي تضع الصحة على جدول أعمال صنع السياسات؛
- إعلام الجمهور وإتاحة الفرص لهم ليتم تضمينها في رصد وتقييم كيفية جمع الموارد وتوزيعها واستخدامها.

#### IV. فوائد ممارسات الحوكمة في النظام الصحي:

يتضمن تطبيق ممارسات الحوكمة فوائد عدة على النظام الصحي يمكن ادراجها فيما يلي<sup>7</sup>:

- ترسي مبادئ الحوكمة للمؤسسات الأساسية لارتقاء العام بأداء المستشفيات؛
- ان
- مؤسسات الرعاية الصحية المحكومة علنحو سليم بأدوار ومسئوليات وواجبات خاصة محددة بوضوح، تستطيع تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والأداء، بما يلبى مطالب المرضى ومعايير التكاليف؛
- تساعد ممارسات الحوكمة السليمة في ضمان استدامة المؤسسة علماً بالبعد عن إرساء الهياكل والعمليات اللازمة لصنع القرار، وتيسير التدفق للمعلومات، وهو ما يساعد في تحديد الفرص لإدارة المخاطر؛
- نظراً
- للعدد الكبير من الأطراف المعنية والمستفيدين حول المستشفى وجد الكثير من المصالح المتعارضة، وينبغي ألا يتسبب تحقيق مصلحة أحد طرفيها في إضرار مصلحة الطرف الأخرى للضرر، تساعد ممارسات الحوكمة السليمة في تحقيق هذا؛
- نظر الطبيعة المستشفية تكون عناصرها المؤسسات، يعتبر البعد الخاص بالحوكمة الإكلينيكية مهماً، ويجب أخذها في الاعتبار إلحاحاً لارتقاء ممارسات الحوكمة الإكلينيكية، سيؤدي تطبيق حوكمة المؤسسات للمستشفيات إلى خلق مؤسساة مزدهرة تحقق فائدة أكبر لو قُتِل الخدماء ما تزداد اعتماداً عليها، وتقدم للمرضى سائر أنحاء البلاد؛
- من المزايا الأخرى أن ممارسات الحوكمة المتزايدة تؤدي إلى تقليل الفساد؛
- تضطلع هذه الممارسات بتحسين فرص النفاذ إلى التمويل؛
- تستطيع الحوكمة أن تساعد في التغلب على العقبات الرئيسية في طريقنا نحو الكثير من المؤسسات العاملة في مجال الصحة.

#### ➤ فوائد الإفصاح

إن اتباع ممارسات تقوية في الإفصاح، بما يؤدي إلى تحسين مستويات الشفافية، سيرتقي أداء المستشفيات عن طريق بناء الثقة فيهم ومصداقيتهم في المجتمع، أما مستويات الثقة المنخفضة داخل المستشفيات وخارجها، فتعتبر التكلفة الأعظم التي يمكن أن تتحملها المؤسسات، وتنعكس تكلفة عدم الثقة عادة في خلق الأجدات الخفية وتعارض المصالح الجانبية بثقافة دفاعية بشكل عام، كذلك تبرفكرة الإفصاح بمثابة الشرارة التي يمكن أن تغذي ثقافة «الجميع فائزون» داخل المستشفيات، وتقليل صهاوم الفساد.

## خاتمة:

سلطت هذه الدراسة الضوء على أهمية اعتماد ممارسات الحوكمة في القطاع الصحي مقابل الفوائد الجمّة التي تعكسها هذه الممارسات على مستوى أداء المنظومة الصحية ونتائجها، فآليات حوكمة الشركات يمكن تطبيقها على المؤسسات الاستشفائية باعتبارها أيضا منظمة تسعى الى تحقيق الأرباح مقابل الخدمات الصحية التي تقدمها، ولقد خلصت هذه الدراسة الى جملة من النتائج والتوصيات يمكن ذكرها فيما يلي:

### ➤ نتائج الدراسة:

- حوكمة النظام الصحي تعني انتقال الجهات المكلفة في الحكومة بإدارة الصحة من دورها كمشروع منظم، ومقدم وممول للخدمات الصحية ومانحا للتراخيص الصحية إلى اقتصرها على دور أساسي كمشروع ومنظم ومراقب لمقدمي الخدمات الصحية مما يسهم في رفع جودة الخدمات المقدمة والشفافية والاستدامة في القطاع الصحي؛
- ان إجراءات الحوكمة تعني تعزيز خلق بيئة تكون فيها المسائلة منصفة وشاملة وجديرة بالثقة؛
- تظهر الأدلة في الادبيات بشكل متزايد أن الحوكمة الفعالة تحسن أداء ونتائج النظام الصحي؛
- تشير المسائلة الاجتماعية إلى مجموعة واسعة من الإجراءات والعمليات التي يمكن أن يستخدمها المواطنون والمجتمعات المحلية ووسائل الإعلام المستقلة ومنظمات المجتمع المدني لإخضاع الموظفين العموميين والموظفين الحكوميين للمساءلة؛
- الكفاءة في سياق الحوكمة تعني أن المؤسسات الاستشفائية تستفيد على أفضل وجه من الموارد المتاحة لها، تقدم نتائج تلي احتياجات المجتمع؛
- تسهم أنظمة الحوكمة في استدامة قدرة النظام الصحي على مواصلة أنشطته في المستقبل وتوسيع نطاقها ومواكبة النمو السكاني والاحتياجات الصحية، وذلك بالتمكن من توفير نظام خدمة صحية مستدامة تكون لديه القدرة على تعبئة الموارد الكافية والمناسبة (الموارد البشرية والتكنولوجيا والمعلومات والتمويل) وتخصيصها على المدى الطويل للأنشطة التي تلي احتياجات الصحة الفردية أو العامة.

### ➤ توصيات:

- لأجل تحسين والرقي بمستوى أداء المنظومة الصحية الوطنية، يجدر البحث عن مسببات الخلل في هذه المنظومة والعمل على إيجاد الحلول الكفيلة بضمان تأمين الخدمات الصحية ذات نوعية من خلال تبيان مظاهر وآليات الحوكمة التي يجب أن يتسم بها أداء السياسة العمومية للصحة؛

- إن حوكمة القطاع الصحي تعني تحديد مسؤولية الوزارة المعنية بالصحة وتركيز دورها كمنظم ومشروع فيلمجال الصحي، وذلك بوضع السياسات والأنظمة، ومساءلة الجهات التنظيمية الأخرى، ومقدمي الخدمات، والممولين؛
- لتعزيز الحوكمة الرشيدة، يجب على مديري القطاع الصحي أن يصبحوا على دراية أكبر بالحوكمة، وأشكال والممارسات جديدة من هيئات الإدارة؛
- تفعيل آليات الحوكمة في تنفيذ السياسة العمومية للصحة؛
- وضع قوانين وأنظمة تبين حقوق موظفي قطاع الصحة وواجباتهم، والعمل بأساليب إدارة الأداء التي تسهم في مكافأة الموظفين المجتهدين ماديا ومعنويا؛
- القيام بالدورات التدريبية لرفع مستوى موظفي قطاع الصحة؛
- ان تطبيق الحوكمة في القطاع الصحي، سيعمل على تعزيز الشفافية ومراقبة اداء المنشآت الصحية من حيث سرعة وصول الخدمات الصحية وجودها، وضمان تطوير كفاءة العاملين، والمسائلة، مما يسهم في استدامة وجودة الخدمات المقدمة .

### الهوامش:

<sup>1</sup> Gérard Charreaux, (1996) : vers une théorie du gouvernement des entreprises, Mai 1996, IAE DIJON -CREGO / LATEC, p3

<sup>2</sup> Organisation de coopération et de développement économiques OCDE, (2004) : Principes de gouvernement d'entreprise, p11

<sup>3</sup> United States Agency for International Development USAID, (2013) : The eManager. Management Strategies for Improving Health Services. How to Govern the Health Sector and its Institutions Effectively, March 2013, Available at : [http://www.lmgforhealth.org/sites/default/files/eManager\\_How%20to%20Govern%20the%20Health%20Sector\\_4.11.13\\_FINAL.pdf](http://www.lmgforhealth.org/sites/default/files/eManager_How%20to%20Govern%20the%20Health%20Sector_4.11.13_FINAL.pdf)

<sup>4</sup> World Health Organization WHO, 2007. *Everybody's business: strengthening health systems to improve health outcomes*: WHO's framework for Action

<sup>5</sup> World Health Organization WHO, (2014) : Health Systems Governance for Universal Health Coverage Action Plan Department of Health Systems Governance and Financing

<sup>6</sup> United States Agency for International Development USAID, (2013) : The eManager. Management Strategies for Improving Health Services. How to Govern the Health Sector and its Institutions Effectively, op.cit. p4

<sup>7</sup> [www.cipearabia.org/files/pdf/Corporate\\_Governance/Principles\\_and\\_Guidelines\\_for\\_Governance\\_in\\_Hospitals\\_AR.pdf](http://www.cipearabia.org/files/pdf/Corporate_Governance/Principles_and_Guidelines_for_Governance_in_Hospitals_AR.pdf): (2014) مبادئ و قواعد الحوكمة في المستشفيات، مصر