الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة8ماي45 –قالمة–

الملتقى الوطني الأول حول:

الصحة وتحسين الخدمات الصحية في الجزائر بين إشكاليات التسيير ورهانات التمويل

"المستشفيات نموذجا"

يومي 10و11أفريل2018 .

آليات تطبيق الحوكمة في المؤسسات غير الربحية

المستشفيات نموذجا

و التي تندرج ضمن المحور15 : مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات الاستشفائية–محاسبة التسيير الثلاثي– .

من إعـداد:

الأستاذة: حنان شريط **جامعة 8 ماي45– قالمة–** **الهاتف:52 02 08 06 68** hananech24@yahoo.fr	**الأستاذة: مريم مشري** **جامعة العربي بن مهيدي– أم البواقي–** **الهاتف: 68 17 22 65 06** mecherimad@gmail.com

الملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى محاولة إظهار مدى إمكانية تطبيق مفهوم الحوكمة بالمؤسسات الاستشفائية باعتبارها أحد أهم مؤسسات القطاع غير الربحي ،في ظل الاهتمام المتزايد من قبل الدولة ومنظمات الأعمال وحتى الشركاء الاجتماعين و الاقتصاديين ،حيث حاولنا في البداية تقديم مفاهيم عامة ومبادئ الحوكمة وحوكمة المؤسسات بصفة عامة ،ثم ركزنا على مفهوم الحوكمة في المستشفيات بشكل خاص وبعد ذلك حاولنا الربط بين مبادئ حوكمة المؤسسات و مدى إمكانية إسقاطها على المؤسسات الاستشفائية، لتخلص هذه الورقة البحثية إلى جملة من النتائج و التوصيات يمكن أن تساهم في بلورة مفهوم الحوكمة الاستشفائية.

الكلمات المفتاحية :الحوكمة ، حوكمة المؤسسات، القطاع غير الربحي، المستشفيات ، حوكمة المستشفيات.

Summary:

This study aims at demonstrating the applicability of the concept of governance in hospitals as one of the most important institutions of the non-profit sector, with the increasing interest of the state, business organizations and even social and economic partners. At first we tried to present general concepts and principles of governance and corporate governance in general , And then focused on the concept of governance in hospitals in particular, and then we tried to link the principles of corporate governance and the possibility of dropping them on hospital institutions, this paper concludes a set of conclusions and recommendations can contribute to the crystallization of the concept Hospital governance

key words : Governance, corporate governance, non-profit sector, hospitals, hospital governance.

المقدمة:

تتميز المستشفيات الحكومية بأنها مؤسسات خدمة غير ربحية تهدف إلى تقديم خدمات صحية نوعية في ظل محيط تكنولوجي متغير باستمرار ،حيث تعد من أكثر المؤسسات تعقيدا وذلك من خلال نوعية التكنولوجيا المستخدمة فيها ،وكذلك من حيث التركيب البشري العاملة بها مما ينتج عنها العديد من العراقيل و العقبات التنظيمية و الفنية و المادية، و التي تساهم في عرقلة سير عملها .

وتجد المستشفيات الحكومية نفسها بين ضرورة تقديم خدمة عمومية نوعية من خلال تقديم خدمات صحية نوعية تضمن للمجتمع حد أدنى لمستوى الصحة العامة بمختلف فروعها و بأسعار معقولة ،وبين متطلبات اقتصاد السوق الذي يفرض جملة من المنافسة و الضغوط الاقتصادية برعاية ورقابة الدولة في ما يتطلب ضبط أسعار الخدمات المقدمة ،حيث أن الدولة تعتبر الداعم الأساسي للقطاع الصحي وتقديم مختلف الإعانات المالية و مع تبني الجزائر مجانية الصحة منذ بداية 1974 كان على منظومتها الصحية وخاصة مستشفياتها مراعاة شرطين أساسين لتقديم خدمات نوعية مرتبطة بالظروف السائدة ومدى فعالية الإدارة داخل المستشفى ،و التي يجب أن ترقى أكثر فأكثر إلى المهنية؛ نوعية مجلس اذارة المستشفى ،و الذي يجب أن يقوم بدوره كما يجب .

وقصد تكريس ذلك وجب على المؤسسات تبني نظام الحوكمة و الذي هو ثورة على الفساد وعلى البيروقراطية و التعنت وتكريسا لمبدأ الشفافية في إدارة الموارد سواء كانت المادية أو البشرية قصد المحافظة عليها وترشيد استخدامها خاصة مع الوضع الصعب التي تمر بها الدولة و أيضا المنظومة الصحية.

و بالتالي **هل يمكن اعتبار حوكمة المؤسسات الاستشفائية هي الوصفة السحرية لمعالجة جميع مشكلات الأداء سواء كانت الخدمية أو المالية أو التنظيمية ؟ وكيفية يمكن تعزير مفهوم الحوكمة خاصة في ظل عدم ربحية المستشفيات** ؟ أسئلة سنحاول الإجابة عليها من خلال بحثنا هذا .

وقد تم تقسيم الورقة البحثية لثلاثة محاور وفق الترتيب التالي:

المحور الأول: الإطار العام لحوكمة المؤسسات.

المحور الثاني: مفاهيم عامة حول حوكمة المؤسسات غير الربحية– المستشفيات–.

المحور الثالث: آليات تطبيق معايير الحوكمة في المستشفيات.

المحور الأول: الإطار العام لحوكمة المؤسسات.

هناك **عدّة تعريفات للحوكمة** منها على سبيل المثال: أنها مجموعة من القواعد والممارسات والضوابط الرقابية التي تهدف إلى ضمان قيام الإدارة باستخدام أصول الشركة المادية والمعنوية بأمانة لمصلحة المساهمين أو تمكين المساهمين وغيرهم من ذوي المصالح بالشركة من ممارسة حقوقهم وحماية مصالحهم.[1]

في حين **تعرّف حوكمة المؤسسات** على أنها: "النظام أو الطريقة التي تستخدمها المؤسسة في عملية الإشراف والرقابة على عملياتها بما يضمن تحقيق أهدافها وحقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتوزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف على مختلف الأطراف في المؤسسة في إطار الوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية ضمن إطار أخلاقي".[2] كما عرّفت أيضا بأنها:" آلية تسعى للتقليل من المشاكل التي تنشأ عن العلاقة التنازعية بين إدارة الشركات والمساهمين وأصحاب المصالح، نتيجة لتعدد المصالح وتضاربها أحيانا، والتي قد تؤدي في بعض الأحيان إلى تضييع فرص تحقيق الأرباح".[3]

- **أهمية حوكمة المؤسسات.**

يمكن معرفة أهمية حوكمة المؤسسات أساسا من خلال معرف الأطراف المستفيدة منها وهي: المساهمون والمسيرون والشركات وأصحاب المصالح الآخرون، فالحوكمة تؤدي إلى إشباع حاجات الأطراف المتعلقة بها، والمساهمون يستفيدون من خلال ضمان حقوقهم ومتابعة سير نشاط المؤسسة وأدائها، في حين تفيد الحوكمة الشركات في تدعيم عنصر الشفافية والدقة في قوائمها المالية مما يترتب عليه زيادة ثقة المستثمرين وجذب قاعدة عريضة منهم، أما

---

[1] المنظمة العربية للتنمية الإدارية،"**حوكمة الشركات وأسواق المال العربية**"،القاهرة،مصر،2007،ص7.

[2] عبد الله عناني،" **دور لجنة التدقيق في دعم وتعزيز حوكمة المؤسسات**"، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد7، جوان2017،ص242.

[3] ريم عمري، **الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الأزمات المالية–دراسة حالة الجزائر–**"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أم البواقي،2016/ 2017،ص8.

المسيرون فالحوكمة تساعدهم على الرقابة الفعالة لحماية ممتلكات المؤسسة بينما تتيح الحوكمة لأصحاب المصالح الآخرون مثل المستهلكين والموردين والموظفين في الشركة الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم[1].

- **أهداف حوكمة المؤسسات.**

من الأهداف التي تسعى لها الحوكمة في المؤسسات ما يلي[2]:

- تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة وتدعيم تنافسيتها من خلال رفع كفاءة استخدام الموارد؛
- تشجيع جذب المزيد من الاستثمارات من خلال توفير الحماية للمساهمين والدائنين وضمان اتباع المديرين للأساليب التمويلية الجيدة؛
- تحقيق الشفافية والدقة في القوائم المالية التي تصدرها الشركات وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين؛
- تعظيم ثروة المساهمين وضمان حماية حقوق مختلف فئات المساهمين؛
- توفير الحوافز المناسبة لمجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين لتشجيعهم على أداء مهامهم؛
- حماية حقوق الأطراف ذات المصلحة وخاصة في ما يتعلق بتوفير المعلومات بشكل عادل؛
- حث المؤسسات على الالتزام بالقوانين والقواعد التي تعمل على تنظيم عمل المؤسسات؛
- تشجيع اتباع قواعد السلوك الأخلاقي وأخلاقيات المهنة عند اتخاذ القرارات؛
- التأكيد على الرقابة الذاتية إذ من خلالها تستطيع الشركة أن تحل بعض مشاكلها بنفسها دون اللجوء لأطراف خارجية.

المحور الثاني: مفاهيم عامة حول حوكمة المؤسسات غير الربحية– المستشفيات–.

[1] ريم عمري، **مرجع سابق**،ص10.

[2] زينب غزالي،"**أثر حوكمة الشركات على توزيع الأرباح–دراسة لعينة من الشركات السعودية المدرجة–**" مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد13، ديسمبر2013، ص291.

قبل ذلك لابد من أن نبين أن المستشفيات بصفة خاصة تنفرد عن غيرها من المؤسسات غير الربحية بعدة ميزات وخصائص نلخصها في النقاط التالية[1]:

- تنوع الوظائف والثقافات المهنية داخل المستشفى ؛
- ميزان القوى و التفاوض ضروري بين الفئات المهنية ؛
- هناك دور خاص للمجلس الطبي يؤديه .

وفي العموم تبرز الصراعات بين أعضاء الجمعية العامة ،أعضاء مجلس الإدارة ،أعضاء الإدارة ،أعضاء الهيكل الطبي من خلال المجلس الطبي للمستشفى ،أصحاب المصلحة .

حيث تعد **حوكمة المستشفيات** من القضايا ذات الأهمية الكبرى إذ لم تعد ترتبط بأبعاد مالية واقتصادية ،بل أصبحت ترتبط بالتنمية المجتمعية و المستديمة حيث تسعى إلى توفير الرعاية الصحية لأفراد المجتمع ،و يمكن اعتبار حوكمة المؤسسات ترتبط بالجانب المؤسساتي التنظيمي أكثر من المالي ،ويرى الكثير من الاقتصاديين أن المزاوجة بين الشق المالي و التنظيمي يساهم في دعم الأنشطة المستشفى قصد تحسين الأداء العام ،حيث في حقبة مضت ارتبطت حوكمة المستشفيات على إدارة الهياكل و البنى التحتية وتوفير المواد ،أما في الوقت الراهن فأصبحت ترتكز بشكل كبير على إدارة العمليات ودعم أنشطة الرعاية الصحية.

ويمكن **تعريف حوكمة المستشفيات** بأنها :"عملية توجيه الأداء العام و الفعال للمستشفى من خلال تحديد المهمة وتحديد الأهداف بوجود مستويات من الإدراك على المستوى العملي ،بالإضافة إلى أن حوكمة المستشفيات من العناصر الأساسية اللازمة من أجل تحقيق التميز من إدارة المستشفى فهي تضمن حد معين من وجود مهمة واضحة ضمن ثقافة انجاز معينة"[2].

---

[1] عرابة الحاج و زغود تبر،"**حوكمة المستشفيات :نحو الاستفادة من مبادئ حوكمة الشركات**" ،ص890، على الموقع: https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/7639، ، تاريخ الإطلاع 2018/03/02، الساعة 12:00.

[2] أقطي جوهرة ومقراش فوزية ،"**أثر حوكمة المستشفيات على أخلاقيات المهنة الطبية –دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية لجيجل**-" ،مداخلة مقدمة لملتقى "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري"،يومي6و7 ماي 2012، جامعة محمد خيضر بسكرة،ص5 .

- **مبررات حوكمة المؤسسات غير الربحية** : تعد المستشفيات الحكومية من القطاعات الخدمية غير الربحية المدعومة من طرف الدولة فهي تعتمد في تمويلها بشكل يكاد يكون كلي على ميزانيات التي تخصصها الدولة لقطاع الصحة، ويتميز القطاع غير الربحي بأنه يسعى إلى أداء دور مجتمعي من خلال تقديم خدمات عمومية، وتبرز أهمية حوكمة المؤسسات غير الربحية فيما يلي[1]:

- إن حوكمة المؤسسات غير الربحية ترسى دعائم القيم الديمقراطية و العدل و المساءلة و الشفافية في المشاريع الخيرية ،وتضمن نزاهة المعاملات وتعزز سيادة القانون ضد الفساد،اذ تضع الحدود بين الحقوق الخاصة و المصالح العامة وتمنع إساءة استخدام السلطة ؛
- وتقوم حوكمة هذه المؤسسات على تحديد العلاقة بين الأطراف الواهبة و المستفيدة،ومجالس الإدارة ،و المديرين ،بما يؤدي إلى زيادة قيمة المشروع إلى أقصى درجة ممكنة على المدى الطويل،وذلك عن طريق تحسين أداء المشاريع الخيرية وترشيد اتخاذ القرارات فيها؛
- ويتضمن ذلك إعداد حوافز و إجراءات تخدم مصالح المستفيدين ،وتحترم في نفس الوقت رغبات أصحاب هذه المؤسسات ومصالح جميع المتعاملين فيها .

المحور الثالث:آليات تطبيق معايير الحوكمة في المستشفيات.

تعاني المستشفيات في الجزائر من عدة مشاكل وعراقيل سواء المتعلقة بسوء الإدارة أو تلك الناتجة عن فشل في عمل دوائر اتخاذ القرار في هذه المستشفيات، ويعود السبب في ذلك بصورة رئيسية إلى غياب الشفافية وعدم وضوح إجراءات عمل هيئات المستشفى، وكذلك إلى ضعف نوعية المعلومات حول المستشفى عموما وحول الإبلاغ بشكل خاص(نقص في معلومات التقارير السنوية، غياب مخططات السياسة العامة للمستشفى...)[2].

[1] توفيق الطيب البشير ،"**حوكمة المؤسسات غير الربحية ،محاضرة مقدمة لطلبة تمويل الأوقاف و المؤسسات غير الربحية** "،جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ،ص11.

[2] عرابة الحاج وزغود تبر، **مرجع سابق**، ص892.

وفي ما يلي إبراز لأهم الاختلالات التي يعاني منها القطاع الصحي في الجزائر عموما والمستشفيات بشكل خاص.

- **الاختلالات المميزة للنظام الصحي في الجزائر.**

يمكن تقسيم هذه الاختلالات إلى ثلاثة أقسام[1]:

- **اختلالات متعلقة بالتنظيم:** حيث أن المؤسسات الاستشفائية هي في الحقيقة مؤسسة ذات طابع خدمي تخضع في تسييرها إلى المنطق الإداري، فالعلاقات الهيكلية داخلها موجودة، لكن العلاقات الوظيفية غير محددة بوضوح، إذ نجد تعدد أجهزة التدخل فهي تشكل في غالب الأحيان امتدادا عضويا للإدارة المركزية، الأمر الذي ترتب عنه علاقة خضوع عضوية مزدوجة.
- من خلال خضوع شبه التام للإدارة المركزية فيما يتعلق بتخطيط أعمالها؛
- من خلال خضوع تام فيما يتعلق بمنهجية التسيير المخولة لها من قبل التشريع، والمتعلقة بالمستخدمين وقواعد المحاسبة، أما فيما يخص الإختلالات التنظيمية فيمكن تلخيصها في ما يلي: غياب التحفيز بالنسبة للموظفين مما أدى إلى ركود نشاهم بسبب غياب تكييف قانونهم الأساسي وسوء ظروف العمل والأجور مقارنة مع القطاع الخاص، عدم المساواة في توزيع الموارد البشرية والمادية بين جهات الوطن وحتى داخل كل جهة.
- **اختلالات متعلقة بالتسيير المالي:** لا تعاني المنظومة الصحية الجزائرية من قلة الموارد المالية وإنما سوء تسيير الموارد المالية المتاحة هو الذي زاد من تأزم وضعية الهياكل الصحية من أجل مواجهة الطلب المتزايد للعلاج، هذا بالإضافة إلى ما يلي:
- سوء توزيع الموارد المالية المتاحة، فهيكلة النفقات والإيرادات المتعلقة بميزانية قطاع الصحة غير مرتبة حسب الأولويات؛
- غياب التحكم في النفقات أو التحكم في التسيير وعدم دقة المعطيات المتعلقة بتكاليف المصالح والنشاطات الصحية، مما جعل من محاسبة المستشفى تقريبية، فوضعية المؤسسات العمومية للصحة في ظل هذا النظام

[1] أسماء دريسي،" **تطور الإنفاق الصحي في الجزائر ومدى فعاليته في إطار إصلاح المنظومة الصحية خلال الفترة(2004-2013)**، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد6، 2015،ص ص146،145.

المعتمد للميزانية تتميز بوضعية التسيير، وهو ما يفسر الوضعية التي تتميز بتراكم الديون على المؤسسة العمومية وفقدان مصداقيتها.

- **اختلالات متعلقة بوسائل التسيير**: أهم خلل في المنظومة الصحية الجزائرية هو سوء التسيير، هذا العنصر ناتج عن نقائص في النظام الإعلامي وكذا التكوين الصحي، فالنظام الإعلامي الحالي لا يعطي معلومات كاملة عن الطب العلاجي ونوعية الخدمات الصحية المتوفرة للسكان، يرجع هذا الخلل إلى سوء تناول الملفات والتقارير الطبية وعدم مرونة السجلات الإدارية وانعدام تكوين الموظفين في مجال الترميز وترتيب الدولة للأمراض، أما في ما يخص النظام التكويني في المجال الصحي لا يأخذ بعين الاعتبار الحاجيات المطلوبة من طرف القطاع الصحي وبالتالي عدم توافق التكوين الأكاديمي مع المؤهلات المفروضة في الواقع التطبيقي وكذا اختلاف طبيعة التكوين عن الوظيفة المشغولة.

- **أساليب تطبيق الحوكمة في المستشفيات.**

يمكن تطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات في المستشفيات من خلال إلزام العناصر المكونة للمستشفى بها وذلك من خلال ما يلي[1]:

- بالنسبة لمجلس الإدارة: يرتكز عمل مجلس إدارة المستشفى أساسا على المراقبة الشاملة والفعالة لعمل المستشفى، الحفاظ على توازن مقبول بين القوى داخل المستشفى، العمل ضمن إجراءات واضحة ومعروفة...وعليه ينصح بأن تكون المعلومات المتعلقة به مقروءة ومفهومة وموضوعة في أرقام تصورية تعكس حقيقة الوضع في المستشفى من الناحية المالية والأداء والأهداف والاستراتيجيات.
- بالنسبة للإداريين: يوجد في المستشفى أنواع مختلفة من الإداريين منهم:

[1] عرابة الحاج وزغود تبر،**مرجع سابق**. ص893.

- الإداريون التنفيذيون الذين يحملون صفة المدير، فمثلا في بعض المستشفيات نجد أن ممثل العمال إداري بحكم منصبه كحالة بعض الأطباء رؤساء المصالح الذين يمثلون غيرهم وأنفسهم في اجتماعات المجلس الطبي، وفي ما يخص الأطباء فالبعض يفضل عدم تولي الطبيب لمهمة إدارية على أساس أنهم سوف يصبحون يدافعون أو يعارضون وجها لوجه اقتراحات زملائهم الأطباء في بعض المشاورات الخاصة داخل المجلس الطبي؛
- أما في ما يخص الإداريون غير التنفيذيين في الإدارة فهم يمثلون في الغالب مختلف مكونات الجمعية العامة وبالتالي فمقترحات الحوكمة المتعلقة بهم تتلخص في : أن يكون هؤلاء ذوو حرص على المصلحة العامة للمستشفى مع تمتعهم بإصدار أحكام مستقلة، أن يتم تعيينهم بعد القيام بإجراء ترشيحات مثلا مع تحديد عهدة خاصة بهم تكون محدودة المدة ، التكوين المستمر....
- أما في ما يخص الإداريين المستقلين فشروط الحوكمة في أعمالهم تتمثل أساسا في الاعتراف بمهاراتهم الخاصة وبقدراتهم الشخصية، أن يكونوا مستقلين عن المساهمين وعن كل مكونات الجمعية العامة للشركة، أن يكونوا مستقلين عن الاتجاه العام لإدارة الشركة، أن لا تربطهم أي علاقة بإدارة الشركة.

– بالنسبة للمساهمين في المستشفى: المساهمون هم عادة المستثمرون في الشركة والذي يتقاضون أرباحا نتيجة ما أنفقوه من أموال لتطوير الشركة، وفي الواقع الأطراف التالية لهم قوة تأثير في المستشفى مثل تلك التي عند المساهم في الشركة، وهم: السلطات الإقليمية والمحلية، التعاضديات، الأطباء، أصحاب الدراية والمعرفة...فعمل هذه القوى يرتكز أساسا على: مراقبة المساهمات المالية ومبلغ الاستثمارات التكنولوجية الطبية الكبيرة، تحديد الاتفاقيات الخارجية بين المستشفى والغير، مراقبة وسائل تقديم الخدمات المختلفة، مراقبة التعيينات في الإدارة العامة، مراقبة تخصيص الموارد البشرية في المستشفى...، وعليه فليس للمساهم عائد مالي مباشر أو أرباح مباشرة لكن لديه قوة مالية ونفوذ كبير.

- بالنسبة لأصحاب المصلحة في المستشفى: هم الأطباء باعتبار لديهم قوة نفوذ عند إعداد مخطط الاستثمارات والسياسات الطبية وفي مجال التسيير اليومي للمستشفى وكذلك المرضون هم شركاء في السير اليومي للعمل، ممثلوا المرضى لهم شأن كبير أيضا رغم غيابهم دائما في أغلب المستشفيات، يضاف إليهم الأطباء الخارجيين والمرافق غير الصحية والشركاء الاجتماعيين.
- بالنسبة للإدارة في المستشفى: في ما يتعلق بإدارة المستشفى فالحوكمة تشير إلى: ربط مفهوم الإداريين التنفيذيين بالمساهمين الذين لهم مسؤولية في الإدارة، ضرورة مراقبة التعيينات من قبل مجلس الإدارة، تحديد إجراءات واضحة ومفهومة للجميع في ما يتعلق بالمكافأت..فعلى إدارة المستشفى أن تكون يقظة لطبيعة تفويض السلطة في المستشفى وتحديدها بشكل دقيق مع تحديد خطوط فصل المسؤوليات بين جميع الأطراف.
- أما بقية الأطراف كلجنة الرقابة مثلا فإنه ينصح بإنشاء لجنة تدقيق تعمل بالتعاون مع المراجع الخارجي مهمتها الوقوف على سير جميع العمليات داخل المستشفى وإجراء التحقيقات الضرورية إذا لزم الأمر.

الخاتمة:

بعد دراسة هذا الموضوع توصلنا للنتائج التالية:

- تعبّر حوكمة المؤسسات عن الإدارة الجيدة والرشيدة على مستوى المؤسسة، وكذلك ذلك النظام الذي يسمح بإدارة ومراقبة المؤسسة من خلال تحقيق رضا جميع الأطراف المرتبطة بها بما يضمن تحقيقها للأهداف المنوطة بها ورفع مستويات أدائها بكل شفافية ووضوح؛
- تفيد الحوكمة المؤسسات في تدعيم عنصر الشفافية والدقة في قوائمها المالية مما يترتب عليه زيادة ثقة المستثمرين وجذب قاعدة عريضة منهم، أما المسيرون فالحوكمة تساعدهم على الرقابة الفعالة لحماية ممتلكات المؤسسة بينما تتيح الحوكمة لأصحاب المصالح الآخرون مثل المستهلكين والموردين والموظفين في المؤسسة الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم؛
- تعرّف حوكمة المستشفيات على أنها عملية توجيه الأداء العام و الفعال للمستشفى من خلال تحديد المهمة وتحديد الأهداف بوجود مستويات من الإدراك على المستوى العملي ،بالإضافة إلى أنها تعد من العناصر

الأساسية اللازمة من أجل تحقيق التميز من إدارة المستشفى فهي تضمن حد معين من وجود مهمة واضحة ضمن ثقافة انجاز معينة؛

- ارتبطت حوكمة المستشفيات سابقا على إدارة الهياكل و البنى التحتية وتوفير المواد ،أما في الوقت الراهن فأصبحت ترتكز بشكل كبير على إدارة العمليات ودعم أنشطة الرعاية الصحية؛
- يؤدي تطبيق معايير ومبادئ الحوكمة في المستشفيات إلى تحسين أدائها وزيادة كفاءتها وتوفير الشفافية في عملها، هذه المبادئ تنطبق أساسا على الأطراف الفاعلة في هذه المؤسسات كمجلس الإدارة و المديرية العامة ومختلف الشركاء الفاعلين في القطاع؛
- تتجلى مبادئ الحوكمة في المستشفيات أساسا في الفصل في حدود السلطة بين جميع الأطراف، وتوفير الشفافية بالنسبة للمعلومات الداخلة والصادرة من المستشفى، التكامل و الانسجام بين جميع الإداريين بمختلف أصنافهم بما يخدم تحقيق مصلحة المستشفى المستشفى ككل....الخ.

الهوامش:

- أسماء دريسي،" **تطور الإنفاق الصحي في الجزائر ومدى فعاليته في إطار إصلاح المنظومة الصحية خلال الفترة(2004-2013)**، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد،2015.
- أقطي جوهرة ومقراش فوزية ،"**أثر حوكمة المستشفيات على أخلاقيات المهنة الطبية -دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية لجيجل-** " ،مداخلة مقدمة لملتقى "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري"،يومي6و7 ماي 2012، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية،"**حوكمة الشركات وأسواق المال العربية**"،القاهرة،مصر،2007.
- توفيق الطيب البشير ،"**حوكمة المؤسسات غير الربحية ،محاضرة مقدمة لطلبة تمويل الأوقاف و المؤسسات غير الربحية** "،جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية .
- ريم عمري، **الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الأزمات المالية-دراسة حالة الجزائر-**"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أم البواقي،2016/ 2017.
- زينب غزالي،"**أثر حوكمة الشركات على توزيع الأرباح-دراسة لعينة من الشركات السعودية المدرجة-**" مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد13، ديسمبر2013.
- عبد الله عناني،" **دور لجنة التدقيق في دعم وتعزيز حوكمة المؤسسات**"، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد7، جوان2017.
- عرابة الحاج وزغود تبر،" **حوكمة المستشفيات- نحو الاستفادة من مبادئ حوكمة الشركات**"، على الموقع: https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/7639