



## حوكمة المؤسسات الصحية السبيل إلى تحقيق التنمية الإدارية في المستشفيات العمومية الجزائرية

*The governance of health institutions is the way to achieve administrative development in Algerian public hospitals*

ط.د. نصري منال<sup>1</sup> / مخبر دراسات وأبحاث في الإتصال، جامعة باجي مختار - عنابة (الجزائر)،  
nasrimanel11@gmail.com

د. سعيدون ليليا / مخبر دراسات وأبحاث في الإتصال، جامعة باجي مختار - عنابة (الجزائر)،  
saidounlylia@yahoo.com

تاريخ النشر: 2022/06/16

تاريخ القبول: 2022/05/21

تاريخ الإرسال: 2022/01/26

### ملخص

يسلط المقال الضوء على مفهوم حاكمية المؤسسة التي باتت من أوسع مجالات البحث لدى الدارسين في عديد الميادين البحثية خاصة مع اجتهاد معظم الدول في العالم الثالث على ادماجها في جل مؤسساتها العمومية. ومن أبرز المؤسسات التي استفادت من الحكم الراشد في تسييرها لتحقيق التنمية المستدامة نجد قطاع الصحة الذي نلمس فيه تطورا ملحوظا منذ ادراج هذا النظام الحديث فيه. لذا سنحاول التطرق الى الدور الفعال لحاكمية المؤسسة وأهميتها في تحقيق التنمية الادارية والمستدامة، والمسؤولية الاجتماعية في المستشفيات العمومية. وسيركز المقال على التغييرات التي طرأت على الإدارة العمومية الصحية في الجزائر وأثرها على اخلاقيات مهنة الطب وتطوير التنمية الصحية والإدارية من خلال تحسين الخدمة العمومية كأحد أبعاد التنمية المستدامة. الكلمات المفتاحية: حاكمية المؤسسات، المسؤولية الاجتماعية، المؤسسة العمومية، حوكمة المستشفيات، التنمية الإدارية.

تصنيف JEL : L53 ; L78 ; M00.

### **Abstract:**

*The objective of this article is to define the concept of governance of institutions, which has become a field of strategic research. Several third world countries have integrated it into most public institutions. There is remarkable sustainable development in the health sector since the inclusion of this modern system (good governance) in management. Therefore, we will try to address the effective role of corporate governance and its importance in achieving administrative and sustainable development and social responsibility in public hospitals. The article will focus on the changes that have taken place in the administration of public health in Algeria and their impact on the ethics of the medical profession and the health and administrative development through the improvement of the public service as one of the dimensions of sustainable development.*

**Keywords:** Corporate governance; social responsibility; public institution; hospital governance; administrative development.

**Jel Classification Codes :** L53 ; L78 ; M00.

<sup>1</sup> المؤلف المرسل: نصري منال، الإيميل: nasrimanel11@gmail.com

## I - تمهيد :

تعتبر التطورات المتسارعة في شتى المجالات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية وغيرها بمثابة نقطة تحول في حياة المجتمعات برمتها. ومن بين الافرازات التي انتجتها مفهوم الحاكمية عموما والحاكمية المحلية خصوصا وذلك بعد ظهور التوجهات العالمية التي تدعو الى مشاركة الافراد في القرارات التي تهمهم مما يعمق الافكار الديمقراطية والحرية وغيرها. وقد ظهرت عدة رؤى جديدة تؤكد على اهمية حوكمة المؤسسات العمومية خاصة منها ذات الطابع الصحي، وهذا بالنظر الى تزايد الضغوطات وتدني مستوى الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية، الأمر الذي استوجب تجاوز التنظيم الاداري التقليدي من اجل تجاوز الضغط والسلبيات الموجودة وادراج بالمقابل ما يعرف بحوكمة المؤسسات الاستشفائية. وتسلط دراستنا الضوء على أهمية وأثر حوكمة المؤسسات الاستشفائية على تحسين الخدمة العمومية في المستشفيات الجزائرية واهم المبادئ والابعاد التي تجسدها من خلال طرح المحاور التالية :

- التطرق الى مجموعة من المفاهيم حول الدراسة.

- البحث في حوكمة المستشفيات .

- التركيز على الحوكمة في المستشفيات العمومية الجزائرية.

### 1.1- إشكالية البحث :

طرح لقد حاول الاجتماعيون المعاصرون التنظيميون التركيز نظريات تسييرية جديدة للمؤسسات والتنظيمات تختلف عن تلك الكلاسيكية. وتعد الحاكمية من الموضوعات الحديثة التي يتم تداولها في الوقت الحاضر لما لها من اهمية في تطوير التنظيمات؛ واصلاحها اداريا لتحقيق الاهداف والخطط. والحاكمية نظام يخضع المؤسسات لمجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات والآليات التي تؤدي الى تحقيق الجودة والتميز وتضبط العلاقات والنشاطات.

ورغم شيوع المصطلح في الأدبيات الاقتصادية (يعقوب، 2012)، إلا ان تطبيق الحاكمية في النظام الصحي مكن من التحكم في المسؤوليات وفق ما تحدده الأدبيات النظرية من مبادئ الحاكمية: الشفافية، والمشاركة، والمساءلة .

وكان ينبغي على الجزائر بالنظر الى حجم المشكلات المادية، البشرية والتسييرية التي يعانها القطاع الصحي ان تسخر افكار الحاكمية لإحداث التنمية الادارية والمستدامة على مستوى المؤسسات الاستشفائية. اذ توضح مختلف التغييرات تطورات ملموسة في انماط وفلسفة تسيير المستشفيات بدءا من محاولات قوفمان (عبد الرحمن، 2001، صفحة 199) لوصف التنظيم بناءً على نمط العلاقات الداخلية والخارجية. لذا يصور لورنس ولورش (عبد الرحمن، 2001، صفحة 200) المستشفى كنسق مفتوح يسعى الى التكيف مع البيئات الخارجية والتغيرات المتتالية ومنها نمط الحوكمة بكل ابعادها وتأثيراتها .

وتهدف هذه الورقة البحثية الى تشخيص الحاكمية وفعاليتها على التنمية الادارية والمستدامة في المستشفيات الجزائرية من خلال التساؤل التالي: كيف أثرت الحاكمية المحلية على المؤسسات الاستشفائية العمومية كأداة لتحقيق التنمية المستدامة؟

وقد تم اختيار الموضوع للأسباب التالية:

-محاولة اسقاط مفاهيم الحاكمية والتنمية الادارية والمستدامة على ميدان الصحة والمؤسسات الصحية.

- البحث في انماط وأهداف الحاكمية على مستوى المستشفيات.

- تحديد العوائق التي تقف امام تجسيد الحاكمية وبالتالي التنمية المستدامة.

## 2.I - الإطار المفاهيمي لمصطلحات الدراسة :

✓ مفهوم الحاكمية: تمثل الدور الاساسي لمجلس الإدارة وهي تعكس طبيعة العلاقة بين ثلاث مجموعات اساسية في المنظمة هي: راس المال والخبرة والعمل (Wheelen & hunger , 2004) . كما تعرف كذلك بأنها أكثر من كونها مجرد إدارة شاملة للمنظمة بل هي أوسع من ذلك إذ انها تتسع لتشمل إدارة ذات كفاءة عالية وعادلة وشفافة للوصول الى أهداف محددة بشكل دقيق وواضح.

وهي نظام لبناء وتشغيل ورقابة المنظمة برؤية مستقبلية حريصة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى إذ أنها تمثل نظاما كليا للرقابة على الجوانب المالية وغير المالية. وبواسطة هذا النظام توجه وتراقب المنظمة باكملها. وتعرف كذلك بأنها منهج السلطة في ممارسة الحكم ولأجل ذلك كله فهي تعتبر بمثابة فن من فنون القيادة في المجتمع والمنظمات. اما البرنامج الانمائي للأمم المتحدة UNDP فقد عرفها على انها ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات من خلال اليات وعمليات ومؤسسات تتيح للأفراد والجماعات تحقيق مصالحها.(UNDP, 1997)

فالحاكمية هي الاليات والانظمة والتعليمات التي تشمل الهياكل والمسؤوليات والممارسات والتقاليد التي تعتمدها إدارة المؤسسة للتأكد من تحقيق رسالتها من خلال مجموعة ممارسات وانشطة تقلل من المخاطر التي تواجه الاموال الاستثمارية وغيرها من موارد المؤسسة وبالتالي تعمل على تحسين اداء العمل في المؤسسة وتسهل علاقاتها الداخلية والخارجية وتكيفها مع مختلف التغيرات.

وبهذا يمكن القول ان الحاكمية مصطلح يتميز بالمرونة يمكن ادراجه في أكثر من مجال وفي سياقات

مختلفة علميا او وطنيا او حتى تنظيميا.

ومن خلال ما سبق من تعريفات يتضح ان الحاكمية ترتبط بثلاثة مبادئ اساسية:

- الدعامة العامة الاقتصادية المتمثلة في اليات صنع القرار. والعمليات التخطيطية وكفاءتها.

- الدعامة السياسية المرتبطة بصياغة وتكوين السياسات.

- الدعامة الادارية المتمثلة في اليات ذات كفاءة لتنفيذ هذه السياسات.

### • أدوات الحوكمة ووسائلها:

- احساس رئيس واعضاء مجلس الإدارة بحجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم

- وجود هيكل تنظيمي يحدد الواجبات والمسؤوليات في الشركة بشكل دقيق ومتوازن.

- توفير نظم محاسبية ومالية فعالة تضمن تشغيل عملية اتخاذ القرار الاداري بكفاءة عالية.

- ايجاد مدونة اخلاق او ميثاق شرف يتميز بالنزاهة والموضوعية.

- توفير بيئة اقتصادية واجتماعية وقانونية تتصف بكل مقومات الكفاءة والصدق والعدالة.

- الإلتزام بمعايير الدولية للمحاسبة والتدقيق لضمان عملية المقارنة وتحقيق الرقابة

وتسهيلها.

## • نطاق الحاكمية: (Graham &amp; Plumptre, 2003)

◀ الحاكمية على الصعيد العالمي: وتتعامل مع القضايا خارج اختصاص الحكومات.  
◀ الحاكمية في الفضاءات الوطنية: أي في حدود البلد الواحد وهناك عدة مستويات منها المستوى الوطني ومستوى المحافظات والمناطق الحضرية أو محلية، مثل: منظمات المجتمع المدني والتي يمكن أن يكون لها دورا في اتخاذ القرارات بشأن المسائل العامة.  
◀ الحاكمية التنظيمية (الحاكمة في فضاء المنظمة): وتضم أنشطة المنظمات التي عادة ما تكون مسؤولة أمام مجلس الإدارة والبعض منها تكون ذات ملكية خاصة، مثل: المستشفيات التي نجد منها المؤسسات العمومية وتابعة للقطاع العام وبعضها الأخر ذو ملكية خاصة.

## ✓ التنمية الإدارية:

ظهر مصطلح "التنمية الإدارية" في الكتابات الحديثة للإدارة العامة، كنتيجة جزئية لمحاولات التطوير التي تجري حاليا في دول آسيا، وأفريقيا، وأمريكا اللاتينية. وهو اصطلاح يعبر عن الجهود التي تبذلها هذه الدول في معالجة المشكلات الإدارية التي تواجهها في محاولات للإسراع في تقدمها في مختلف الميادين الزراعية، والصناعية، والتعليمية، والاجتماعية، وذلك من خلال تطوير التنظيمات، والنظم الإدارية، والممارسات البيروقراطية لتحقيق هذا التقدم. فالتنمية الإدارية هي التطوير الشامل للجهاز الإداري للدولة، لرفع مستوى قدراته الإدارية، لتمكينه من القيام بوظائف الدولة بشكل عام، وبوظائف التنمية الإقتصادية والاجتماعية بشكل خاص، وذلك بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية. وتحقق التنمية الإدارية عن طريق تطوير القوانين والأنظمة واللوائح، وتطوير وتنمية المديرين والموظفين، والتطوير التنظيمي للأجهزة الحكومية، وتطوير نظم العمل وإجراءاته، وذلك ضمن نظرية إدارية، وعقيدة، يؤمن بها، ويطبق مبادئها، أفراد المجتمع (محمد شاكر عصفور، 2008).

وتعمل المؤسسات الحديثة على التفاعل مع مقتضيات التنمية الادارية والمستدامة من خلال حوكمة فعالة وتحمل للمسؤولية الاجتماعية التي يعرفها معهد الامم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية على انها: السلوك الاخلاقي لمؤسسة ما اتجاه المجتمع وتشمل سلوك الإدارة المسؤولة في تعاملها مع الاطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الاعمال وليس مجرد حاملي الاسهم. (مؤتمر الامم المتحدة للتجارة والتنمية، 2004).

## ✓ الإدارة العامة:

تعرف الإدارة العامة بأنها فرع من فروع العلوم الاجتماعية التي جاءت للتأكيد على مدى ضرورة وجود الإدارة في كافة أبعاد الحياة البشرية ومجتمعاتها، والتي تحدد ماهية هذه الإدارة وإمكاناتها المادية والفنية والطبيعية. تساعد بالنهاية الإدارة العامة على إنجاز الاهداف المنشودة وتحقيقها. ومن المتعارف عليه فإن للإدارة العامة صلة وثيقة بأجهزة الدولة وحكومتها. ويمكن تعريف الإدارة العامة بأنها تلك النشاطات التي تمارسها حكومة ما سعياً لتنفيذ وتحقيق السياسة العامة للدولة، ويعتبر علماً شاملاً أكثر من الإدارة، وتركز على ضرورة الكفاءة والفعالية العاليتين في تحقيق الأهداف

المنشودة، ويمكن تطبيقها في العلوم النظرية والتطبيقية، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بسياسة الدولة العامة .

ومن الجدير بالذكر فإن الإدارة العامة لا تقتصر على جهة معينة أو نشاط معين، إنما تعتبر من الإدارات الشاملة لكافة الهيئات العامة والمنظمات المركزية أو المحلية، وتعرف بأنها بمثابة جهة توكل إليها مهمة تلبية الاحتياجات العامة وتنفيذها حتى في حال اختلاف صورها، ويكون ذلك بتزويدها بجميع الوسائل اللازمة والمواد الضرورية لذلك تؤدي الإدارة العامة عدداً من المهام التنظيمية مثل: التخطيط – التنظيم – القيادة-الاتصال-الرقابة (الحياري، 2018).

#### ✓ المؤسسات العمومية:

وهي الخلية الأساسية للاقتصاد الوطني، رأس مالها تابع للقطاع العام أي الدولة، ويكون التسيير فيها بواسطة أشخاص تختارهم الجهة الوصية وتتميز المؤسسات العمومية بما يلي:  
-إمكانيات مادية وإدارية ضخمة توفرها الدولة ومجموعة من التسهيلات والإعفاءات القانونية والإدارية.

-وجود جهاز رقابي يعينه الوصي (الوزير) يساعد في تنسيق أنشطة هذه الشركات ويقابل هذه المميزات الرقابة الروتينية في الأعمال الإدارية البيروقراطية بالمفهوم السلبي والمركزي الشديد التي تفقد هذه المؤسسات المرونة الكافية التكيف مع معطيات البيئة الخارجية.  
ومن الأسس التي تقوم عليها أنها تملك كيان قانوني مستقل ولها حرية في وضع القواعد والضوابط الخاصة بالعمل كما تملك استقلالية اقتصادية وإدارية.

#### • نماذج المؤسسات العمومية:

◀ مؤسسات تابعة للوزارات: وتدعى بالمؤسسات الوطنية، وتأخذ أحجاماً معتبرة وهي تخضع لإحدى الوزارات صاحبة إنشائها والتي تقوم بمراقبة تسييرها بواسطة عناصر تعيينها، تقدم إليها تقارير دورية عن نشاطها ونتائجها.

◀ مؤسسات تابعة للجماعات المحلية: وتتكون هذه المؤسسات في البلدية أو الولاية، أو تجمع بين البلديات أو الولايات أو كلاهما معاً، وتكون ذات أحجام متوسطة أو صغيرة ويشرف على منشئها عن طريق إدارتها وتكون عادة في مجال النقل أو البناء أو الخدمات العامة.

◀ المؤسسات المختلطة: وهي تلك المؤسسات التي تتكون من طرفين:

- الطرف الأول: هي الدولة والمتمثلة في الوزارة المؤسسة العمومية.  
- الطرف الثاني: يتمثل في القطاع الخاص ويتم إنشائها إما عن طريق الاتفاق بين الطرفين وإما عن طريق التأميم، وبموجب هذه العملية التي تستطيع الدولة حيازة جزء من رأس مال المؤسسة الخاصة، وهناك عدة أشكال من المؤسسات المختلطة والعمومية. (متمدى التمويل الاسلامي ، 2019).

#### II- حوكمة المستشفيات:

يشير مفهوم حوكمة المستشفيات الى نظام محكم المعالم يهدف الى تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة والطاقم الطبي حتى تلتزم الموارد البشرية بمسؤوليتها المهنية. وتعتبر حوكمة المستشفيات من اهم القضايا وأكثرها حساسية على الاطلاق وذلك لارتباطها بأكثر المؤسسات حساسية فهي مرتبطة بتوفير الرعاية

الصحية لأفراد المجتمع. وترتبط حوكمة المستشفيات بشكل اساسي بالتسيير المؤسسي حيث يعتبر بعض الباحثين انها مزيج من العناصر المالية وغير المالية. أما الهدف الجوهرى منها فهو الاشراف ودعم جميع أنشطة المستشفى لتحسين الخدمات الطبية. فيما اهتمت الحوكمة في المستشفيات سابقا بإدارة الهياكل و البنى التحتية وتوفير الموارد اما اليوم فقد تطورت لتركز على إدارة العمليات ودعم الأنشطة الصحية بشكل عام (Murphy & O'Donohoe, 2006).

ويصعب تحديد تعريف دقيق لحوكمة قطاع الصحة وذلك لعدة اسباب اهمها ان هذا القطاع يعمل ضمن عديد المستويات ويمكن تحليل الحوكمة على انها احد الاشكال المستعملة في نشر السياسات العامة التي تنتج عنها عديد القوانين واليات تنفيذ الأنظمة (Savedoff, 2011).

ويمكن الحديث عن الحوكمة على مستوى عديد المنظمات التي لها صلة مباشرة بقطاع الصحة مثل الحوكمة بمؤسسات الضمان الاجتماعي خاصة منها ما يتعلق ببطاقة الشفاء على سبيل المثال ومؤسسات الرعاية الصحية او بالأحرى المستشفيات العمومية وذلك من خلال التطرق الى مدى التزام المؤسسات الاستشفائية بمبادئ الحوكمة وهي الشفافية والافصاح والمسؤولية والقدرة على تحمل النتائج والتنبؤ بها والمشاركة في تحقيقها.

وتعرف حاكمية المؤسسة بانها عملية توجيه الاداء العام والفعال للمستشفى من خلال تحديد المهمة وتحديد الاهداف بوجود مستويات من الادراك على المستوى العملي بالإضافة الى انها احد العناصر الاساسية واللازمة من اجل تحقيق التميز في إدارة المستشفى فهي تضمن حد معين من وجود مهمة واضحة ضمن ثقافة انجاز معينة (Murphy & O'Donohoe, 2006).

كما ان حوكمة المستشفيات هي اكثر من بنية او تركيبة فهي عملية يتم من خلالها التعاون بين المسؤولين بالإدارة العليا والطواقم الطبي بمختلف شرائحه لتطوير الاشراف والسياسات العامة للمؤسسة الاستشفائية (Bogue et al, 2007).

وتتميز الحوكمة بثلاث مزايا اولها انها مجموعة علاقات تفاعلية تتأثر وتؤثر بالسلوكيات والتصرفات اما ثاني ميزة فهي عملية يتم من خلالها تحديد الاداء والاهداف، بينما الميزة الثالثة تؤكد ان الحوكمة تعتمد اليات للتأثير في السلوك كالاتماد على الحوافز. كما أن الشيء الذي يميز الحوكمة في القطاع العام هو ان الاهتمام بجماعات المصالح ينال حصة الاسد فيزيد الاهتمام فيها لتحقيق مصالح الموظفين وتعزيز مصالحهم وتحقيق اغراض العامة للمجتمع ككل. (Savedoff, 2011).

## II-1- مجلس وهيكل الإدارة وإدارة المعلومات في المستشفيات:

يعتبر مجلس الإدارة آلية فعالة لحوكمة المؤسسات وتأخذ اهمية خاصة، والمنظم والمنسق ومصدر رئيسي للمعلومات، اذ يدرس سلوك المديرين ويقود المشورة في تحديد الاستراتيجيات وتنفيذها وذلك لتجنب تضارب المصالح. فتفعيل دور مجالس الإدارة يزداد إذا كانت توفرت معلومات عن هيكله وعن النشاطات التي يقوم بها وعن دوره في خلق قيمة لأصحاب المصالح داخل المؤسسة. كما يجب ان يكون مجلس الإدارة مستقلا عن المدراء التنفيذيين لتسهيل عملية نقل المعلومات بين اعضاء مجلس الإدارة والمدراء ويزيد من فعالية القرارات المتخذة (Andres & Valleado, 2008).

والمستشفى هو المؤسسة العلاجية التي تستقبل المرضى لكنها في ذات الوقت تنظيم يتضمن أفرادا وهياكل ونمطا تسييريا. وتتصارع عدة عوامل متداخلة تشكل طبيعة التنظيم الرسمي للمستشفى منها العوامل البيروقراطية وطبيعة الفئات العاملة. فهو تنظيم هرمي أكاديمي علاجي عبارة عن نسق مفتوح ويرى فريديسون

(عبد الرحمن، 2001، صفحة 219) أن طبيعة بناء المستشفى تؤثر بالضرورة على شبكة العلاقات بين الفئات العاملة وقد تؤدي إلى التنافر وتنعكس على مستوى الخدمة العلاجية لو لم يتخذ عنصر الاتصال بعين الاعتبار، وأهم هذه الفئات نجد: فئة الأطباء/ العاملون في مجال الخدمات/ الإداريين/ المديرين/ اللجنة الإدارية القانونية/ المرضى.

وقد شكل الهيكل التنظيمي للمستشفى أحد اهتمامات المختصين ولعل أهم النماذج كان في محاولة ماكهوف وساويل (عبد الرحمن، 2001، صفحة 215) القائمة على أساس التنسيق الرأسي والأفقي وأهمية الاعتماد المتبادل بين الأنساق وتحسين نمط العلاقات الداخلية بين مختلف الأنساق لتحقيق الفاعلية. ويمكن لهذا النموذج تفادي العديد من المشاكل المتعلقة بالاتصال الداخلي على المستويين الرأسي والأفقي والمرونة التنظيمية بإدماج العديد من التخصصات والنظرة الاستشارية وفق تفعيل الاتصال الأفقي وندرة استخدام الاتصال الرأسي، لكنه قد يطرح إشكالية التغاضي عن استخدام السلطة الرسمية كعائق تنظيمي إذ يتيح أنماط التعامل بالنظم الديبلوماسية.

## II-2- أهمية الحاكمية:

مما لا شك فيه ان الحاكمية او ما يعرف بالحكم الراشد باتت من اهم المسائل والحاجات الملحة في عالمنا اليوم وذلك لعديد الاسباب يمكن ان نذكر منها ما يلي:

- تعتبر احد الاهداف الاستراتيجية التي تضعها الدول المتقدمة في اولي أولوياتها.
- هي احد القضايا المهمة الي التي تساهم في تسيير عملية الاستخدام الامثل للموارد وتعزيز المساءلة وحسن توزيع الخدمات وإدارتها. (IFAC, 2001).
- تعد الحاكمية عاملا اساسيا في خلق المناخ الجيد للأعمال اذ انها تساعد على جلب الاستثمار جلب الاستثمار وتحسين الكفاءة في العمليات الاستثمارية وتعظيم الفائدة منها ( العبد ، 2004).
- تعمل كذلك على تعظيم قيمة المؤسسة ودعم قدراتها التنافسية في السوق بما يساعدها على جلب مصادر التمويل المحلية والعالمية للتوسع والنمو وذلك يجعلها قادرة على خلق فرص للإبداع التنظيمي وبالتالي العمل الجيد.
- تعمل على تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمات عن طريق القرارات الاستراتيجية الصائبة للحفاظ على الموارد المؤسسية.
- تخفف من حالات الصراع في المؤسسة وتزيد من حالات الاندماج والتفاعل بين اصحاب المصالح وذلك بزيادة فعالية الافصاح عن المسائلة والرقابة والتحفيز.
- تمثل الحاكمية إدارة للإدارة العليا عن طريق مجموعة من المهمات والنشاطات غايتها الاشراف على الإدارة العليا وتوجيه سلوكها الذي يؤدي الى نجاحها في الحصول على فرص من اصحاب المصالح . (العززي ، 2005).
- والا هم انها منظومة شاملة اذا ما استثمرت من قبل المنمة وفق منهج منتظم مما يجعلها قادرة على التكيف مع نختلف متغيرات بيئتها الخارجية وتقليل الصراع وزيادة الاندماج مع اصحاب المصالح بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية.

## II-3- أبعاد حوكمة المستشفيات:

ولدراسة حوكمة المستشفيات يمكن الوقوف على مجموعة من الأبعاد المتكاملة فيما بينها وأهمها:

◀ الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث ويجب ان تركز على المصادقية. ويمكن اعتبار الشفافية حلا اولقاها لمكافحة الفساد ولها اثار اجتماعية ايجابية غير مباشرة فهي تعمل على تحسين فعالية الخدمات الصحية والتقليل من تكاليف الرعاية الصحية اضافة الى ان تطبيق الحوكمة في القطاع الصحي يشجع وينمي الشفافية ويؤدي الى نشر المعلومات. (Frynas , 2010) فالشفافية تنطوي على الكشف الكلي للمعلومات عن عمل المؤسسة فضلا عن المعلومات المتعلقة بالعملية الادارية بالإضافة الى هذا تكون هناك تقارير واضحة موثقة تعد بطريقة تسمح للمستخدمين بفهمها وبالتالي الوصول لها بكل سهولة اضافة الى الافصاح عن المتعلقات المالية وحتى تتحقق الشفافية بكل معناها يجب نشر معلومات عبر شبكات وقنوات مختلفة. (Roohani et al , 2009)

◀ الاستقلالية: وتتحقق من خلال:

- وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن الإدارة العليا.
- وجود مجلس إدارة اشرافي مستقل عن مجلس الإدارة التنفيذي.
- وجود لجنة مراجعة يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل.
- وتؤدي لجان التدقيق دورا حيويا في تعزيز العلاقات بين مجلس الإدارة وأصحاب المصالح، إذ أنها تجعل كل فرد يخضع للرقابة ضمن الحدود ما توضحه وظيفته. كما تكون لجان التدقيق حافزا في إعداد التقارير المالية وغير المالية بفعالية ومصداقية وتعتبر هذه اللجان عقل المؤسسات الذي يضمن جودة المعلومات بها. (Chatterjee, 2011)

◀ المساءلة: تعني باختصار الحساب عن الاعمال والافعال المسؤولة عن الاداء او تولي المناصب. تمكن المساءلة من تقييم وتقدير اعمال مجلس الإدارة وإدارة التنفيذية بحيث يتيح نظام الحوكمة مساءلة الشركة امام جميع المساهمين وتقديم ارشادات لمجلس إدارة الشركة في كيفية وضع الاستراتيجية التسييرية في المؤسسة الاستشفائية ومراقبة عملية سير الاعمال.

◀ المسؤولية الاجتماعية: المسؤولية تجاه اصحاب المصالح اي النظر الى المؤسسات الاستشفائية كفاعل اجتماعي.

◀ العدالة: يجب احترام حقوق مختلف المجموعات اصحاب المؤسسة وتعني ان التنظيم يتعمد بحماية مصالح المساهمين ويؤكد على معاملة متساوية داخليا وخارجيا بغية تحسين الخدمة العمومية في المؤسسة الاستشفائية.

## II-4- متطلبات الحاكمية المحلية في المؤسسة الاستشفائية العمومية:

ويمكن الاشارة الى اهمها وهي : (الغالي و العامري ، 2008)

- وجود فصل في المهام والأدوار في كل المستويات بحيث يعرف كل شخص مهامه.
- وجود فاعلين بصيغة متوازنة.
- تعزيز الخدمات الصحية العمومية في المجتمع بعيدا عن الاعتبارات الشخصية.
- تعزيز مبادئ المحاسبة والمساءلة للجميع دون استثناء احد مهما تكن صفته ومركزه الاجتماعي.



- مؤسسة استشفائية عمومية ذات كفاءة وفعالية تضع برامج وتناقشها لتنفيذها في اطار يتميز بالعدالة والمساواة والانضباط دون تحيز او محاباة.
  - الشفافية التامة والنشر الواسع للمعلومات لدى جميع افراد المجتمع المحلي دون اي ضبابية او تشويه لما يرتبط بكافة اوجه العمل في المجتمع المحلي.
  - انتاج منظمات مجتمع محلي متطورة تمارس دورها كاملا دون قيود وباستقلالية.
  - الحد من حالات الفساد والتحكم بمصادره على صعيد الافراد والمؤسسات الاستشفائية عموما.
  - رؤية استراتيجية تتحدد في اطارها الخيارات حسب الاولويات بما يعزز قدرة النهوض بالخدمات الصحية في المجتمع المحلي.
  - تقديم مؤسسات صحية ومنظمات محلية في اطار اليات شفافة بغرض خدمة افراد المجتمع وتلبية حاجياته دون استثناء.
- ومن مزايا الإدارة في ظل الحوكمة، نذكر ما يلي:
- إزالة الفجوة بين الإدارة والعاملين.
  - إلغاء التقسيم التقليدي المتمثل في الإدارة والعاملين والمستشارين حيث اصبح الفرد هو العامل والمدير والاستشاري في نفس الوقت.
  - إعادة بناء الادوار والوظائف بما يحول الإدارة صانعة القرار الى إدارة استشارية.
  - زيادة وعي المواطنين نتيجة تحسن المستويات التعليمية والمعيشية وزيادة عدد السكان.
  - إن استخدام الكثير من المؤسسات الحكومية لأساليب عمل قديمة وتقليدية يترتب عنها تعقيد في اداء الاعمال وصعوبة انجازها.
  - اعتماد البيروقراطية لأسلوب عمل في الدوائر الحكومية وكثرة الاجراءات الواجب المرور بها لإنجاز المعاملات.

## II-5- الحاكمية والنظام الصحي في الجزائر:

إن النظام الصحي الجيد هو النظام الذي يساهم في تحسين مستوى الصحة للسكان ( بمعرف الياس & عمار عماري، 2009-2010). فحسب منظمة الصحة العالمية فإنه لا يكتف فقط بالحفاظ أو تحسين المستوى الصحي لمجتمع معين في الوقت الذي يوجد فيه ارتفاع في نسبة الفوارق بين السكان في مجال الحصول على الخدمات الصحية، وأن التطور في متوسط المستوى الصحي يستفيد منه ميسوري الحال والذين هم في صحة جيدة، فهدف تحسين الصحة ينقسم الى عاملين:

- عامل متعلق بالجودة والتي تمثل أحسن مستوى صحي.
- عامل متعلق بالعدالة في توزيع الصحة والتي تمثل أقصى درجة في تقليص الفوارق بين الأفراد والجماعات في مجال حصول على الخدمات الصحية وهذا ما يمكن ان توفره حوكمة المؤسسات الصحية من فوائد كثيرة .

وتعتبر المؤسسات الصحية من الاتفاقيات الدولية في مجال الصحة التي انضمت اليها الجزائر مثل اتفاقية منظمة الصحة العالمية : وتعمل منظمة الصحة العالمية على ترقية الصحة البشرية في جميع الدول من خلال اعلام الحكومات بمختلف الأمراض وطرق علاجها. كما تقوم بتزويد الدول الفقيرة بالأدوية واللقاحات والأطعم الطبية، وأصبحت منظمة الصحة العالمية تعمل كآلية للإنذار المبكر على المستوى العالمي

عند ظهور أمراض وبائية جديدة، وتطلق على اثر ذلك تحذيرات وتقارير خاصة حول انتشار الوباء و طرق الوقاية والعلاج منه.

وقد تم عقد معاهدة بين قادة الدول سنة 2000 الى سنة 2015 . ومن هذه الأهداف التي تضمنتها نجد ثلاثة منها متعلقة بالصحة، حيث جاء الهدف الرابع بعنوان تخفيض نسبة وفيات الأطفال والهدف الخامس بعنوان: تحسين الصحة الأمومية اما الهدف السادس فهو بعنوان مكافحة الأمراض الرئيسية.

وباعتبار الحاكمية بصفة عامة احد انواع الإدارة الاستراتيجية لما تفرضه من واقع متميز في التسيير والتعامل في المؤسسات الصحية نتطرق الى واقع التخطيط الاستراتيجي في المستشفيات العمومية الجزائرية حيث ان الاخيرة اهتمت بمختلف أنواعها وأنشطتها بعملية التخطيط الاستراتيجي كونه يجعل المؤسسة على دراية ومعرفة بما يمكن ان تؤول إليه أوضاعها مستقبلا.

وقد ازداد هذا الاهتمام بشكل كبير في الآونة الأخيرة خاصة مع التغيرات الكبيرة التي شهدتها العالم في غضون فترة زمنية محددة، فقد تطور التخطيط الاستراتيجي باعتباره أسلوب عمليا لإدارة موارد المؤسسة وتحقيق أهدافها. ولكن، برغم هذا التطور الذي شهدته موضوع التخطيط الاستراتيجي، باعتباره مدخلا رشيدا للتصرف بالموارد وفق اسلوب عملي ومنهجي منظم، إلا انه أصبح أكثر تعقيدا بسبب التطورات الكبيرة التي يشهدها العالم اليوم .

وفيما يخص عملية التخطيط الاستراتيجي في المستشفيات العمومية الجزائرية، فإنه يمكن توضيح واقع التخطيط الاستراتيجي بها من حيث المعوقات والتي تعتبر من معوقات تطور الفكر الاستراتيجي بشكل عام ، وبذات الوقت تحدث اشكاليات في خطط التنمية والتطور التي تشهدها الجزائر وتمثل أبرز المعوقات التي تواجه المستشفيات العمومية الجزائرية في ما يلي:

- صعوبة الوضع المالي للعديد من المستشفيات العمومية الجزائرية، والتي تعتمد في وضعها لخططها على الإمكانيات المحدودة المتاحة، وهذه لا تؤهلها للقيام بعمليات تخطيط استراتيجي.

- المركزية العالية في أنظمة الحكم عموما، وهذا الأمر يحول في اغلب الأحيان دون الإفصاح عن التغييرات الهيكلية المطلوبة لتخوف السلطة السياسية من ان يكون في هذه مساس بمصالح الدولة.

- عدم اهتمام الإدارة العليا في المستشفيات العمومية الجزائرية بالمشكلات والقضايا الاستراتيجية، نتيجة لاهتمامها بالمشكلات الروتينية اليومية وانشغالها فيها، الأمر الذي جعل المستويات الادارية العليا بمعزل عن الاهتمام بقضايا مصيرية للمستشفيات مثل قضايا النمو في الأجل الطويل، والتغيرات الخاصة بالجوانب التكنولوجية، وغيرها، فالمشكلات الروتينية تأخذ معظم وقت المديرين ولا يجدون متسع في مثل هذه القضايا الاستراتيجية والتخطيط لها.

- الاعتقاد بأن عملية التخطيط الاستراتيجي هي مسؤولية هيئة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية الإدارة على كافة المستويات، الأمر الذي يجعل عملية التخطيط الاستراتيجي خارج نطاق الاهتمام المباشر للكثير من العاملين في المستشفيات العمومية الجزائرية.

- تركز أنظمة الحوافز في الكثير من المستشفيات العمومية الجزائرية على النتائج قصيرة الأجل، وقلما يكون هناك أنظمة حوافز ترتبط بالأهداف الاستراتيجية المحددة في الأجل الطويل، وهذا الأمر يجعل الكثيرين يعزفون عن التخطيط الاستراتيجي.

- التفرد في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملية التخطيط الاستراتيجي، وعدم السماح للأفراد العاملين بالمشاركة في اتخاذ تلك القرارات، الأمر الذي ينعكس سلبا على دوافع و سلوك الافراد والبيئة الثقافية للمستشفيات العمومية الجزائرية بصفة عامة.

- سيطرة نمط التنظيم البيروقراطي والقيادة البيروقراطية بين أجزاء التنظيم، وعدم تشجيع التفكير الابتكاري والإبداعي للأفراد، إضافة إلى عدم توافر نظام جيد للمعلومات لمساعدة المديرين بالحصول على المعلومات اللازمة عن البيئة المحيطة.

- قصور المستشفيات العمومية الجزائرية، وعدم قدرتها على تنفيذ الخطط الإستراتيجية التي تم وضعها، فالكثير من المستشفيات الجزائرية تعتمد الى وضع خطط استراتيجية بعد أن تكون قد عملت على تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، وتكون تلك الخطط مصاغة بشكل جيد، غير أن الكثير من تلك المستشفيات تكون قد وضعت تلك الخطط كمتطلبات شكلية وليس بقصد تنفيذها.

وبالنظر الى المعوقات التسييرية التي تعانيها المؤسسات الصحية وجب تبني رؤية تسييرية حديثة تعمل على تجاوز العجز السابق وذلك من خلال رقمنة تسيير كل المؤسسات الاستشفائية الوطنية والملفات الطبية للمرضى قصد تطوير ودعم القطاع الصحي، وكانت مبادرة تعميم النظام المعلوماتي على قطاع الصحة الشرط المسبق لمشروع شراكة بين وزارة الصحة والاتحاد الأوروبي المطبق في 2009. (ليلي بوحديد ، 2014) حيث تعمل وزارة الصحة لتعميم هذا النظام على مؤسسات استشفائية أخرى في مختلف مناطق التراب الوطني. وسيتم في هذا الإطار توحيد المعطيات على جميع الأصعدة كالمعلومات الخاصة بالمرضى وعدد المرضى المعالجين حسب الفترات والأمراض التي تم إحصاؤها والموارد البشرية في المؤسسات والتراث الطبي. كما سيتم جمع المعلومات الخاصة بالمرضى على شكل قواعد معلومات ضمن ملف طبي إلكتروني. أما فيما يتعلق بالمعلومات الخاصة بالموارد البشرية فستدرج في قاعدة معلومات أخرى، حيث سيكون هناك جمع منظم لكل هذه المعلومات عبر مختلف الهياكل الاستشفائية للبلاد وسيتم وضعها في نظام معلومات فريد وإرسالها إلى المعهد الوطني للصحة العمومية ووزارة الصحة، وهو ما يسمح بوضع جهاز إنذار صحي على مستوى الوصاية ومخطط تسيير مكلف بالكشف عن النقائص المسجلة في قطاع الصحة واقتراح حلول لها، وهو ما من شأنه أن يطوّر قطاع الصحة عامة ليكون في مستوى التطلّعات، لا سيّما وأن السلطة ترصد لهذا القطاع غلafa ماليا يجعله من أفضل النظم الموجودة وهذا ما تضمنه المؤسسة الصحية من خلال الحكم الراشد للمؤسسات او ما يسمى بحاكمية المؤسسة الاستشفائية.

### III- الخاتمة:

إن أساس تقدم أية دولة مرهون بقطاعين حساسين هما التعليم والصحة، والدول ترصد لهذين القطاعين اغلفة مالية ضخمة بحسب ما وضعته من خطط حكومية لتحسين الأداء وتحقيق التنمية الادارية، وقطاع الصحة على الخصوص دائما يتطلع نحو الأفضل لسد النقائص والغاء بعض الظواهر البيروقراطية في الإدارة العامة للحد من معاناة المرضى. وكل هذا يهدف الى تحقيق نتيجة التنمية الصحية انطلاقا من التسارع بوتيرة

الانجاز للهياكل الصحية ودفعة عجلة التكوين نحو التطور ومواكبة البرامج الصحية الجديدة التي يتطلع لها العالم بعين فاحصة لدخول رواق التنافس فيما بين الدول وفق برامجها الحكومية التي تعتمد في نهاية كل موسم مالي القيام بعملية جرد مالي لإضفاء التعديلات اللازمة في برنامج الإصلاح الصحي.

وهذا ما تسعى له الجزائر مستعينة في ذلك بحوكمة المؤسسات الاستشفائية للاستفادة من هذا النظام التسييري بكل ابعاده على كل المستويات سواء الداخلية منها المتعلقة بالامور الادارية او حتى الخارجية في علاقاتها مع هياكل المجتمع المدني بشتى اشكالها ومجالات نشاطها الصحية في التصدي لمختلف الامراض مثل: الجهود المبذولة للتوعية والتربية الصحية حول مرض السيدا او الخطط المطروحة لمكافحة مرض السرطان ومختلف الوبئة وغيرها كثيرا من العمليات التسييرية التي تحاول من خلالها العمل على تحسين الخدمة العمومية في المؤسسات الاستشفائية وتحقيق التنمية الادارية من خلال طاقم اداري وطبي يجب ان يكون على مستوى عال من الكفاءة الادارية والنزاهة والامانة والمسؤولية المهنية والاخلاقية والانسانية لما يستلزمه هذا القطاع بخصوصيته الاجتماعية. الامر الذي يتطلب الرقابة والقدرة العالية على مواكبة كل التطورات سواء كانت مهنية او فنية. وبالتالي يجب ان تجتهد المؤسسات الاستشفائية في تطبيق ابعاد الحوكمة مع الوعي الكاف بضرورة تطبيق تلك الابعاد والخروج من المفهوم الغالب للحوكمة في الجانب المالي فقط لان الهدف الاساسي للمؤسسات الاستشفائية العمومية هو تقديم افضل الخدمات الصحية بكل شفافية. خاصة وان هذه الاخيرة لها اثر ايجابي مباشر على صورة المؤسسات الاستشفائية عموما ومدى نجاح تسيير ادارتها في ظل الحكم الراشد بدلا من الطرق التقليدية التي شجعت على انتشار الفساد والبروقراطية في ظل التعطيم على المؤسسة الصحية بشكل عام على مختلف الاصعدة.

فالشفافية توضح الاجراءات التنظيمية في المستشفى مثل سياسة التقييم وتوزيع المهام يعد حافزا معنويا للموظفين في المستشفيات لمراقبة انفسهم والالتزام بأدوارهم. من جهة أخرى تضمن النزاهة السير الحسن لجميع الأنشطة والمعاملات من خلال الالتزام برموز المؤسسة والموظفين بها من اخلاق ومبادئ وتوجهات ومواثيق المؤسسة التي يتم الكشف عنها من قبل مجلس الإدارة. تعزز الشفافية على المدى الطويل من المعايير والقيم الأخلاقية في المؤسسة وبالتالي تخلق اتجاهات ايجابية نحو المسؤولية الاجتماعية هذا لا يكون إلا بتحقيق التنمية الادارية في الإدارة العامة التي طالما كانت المقصد الاول للمواطن.

وعملياً تَتَطَلَّبُ حوكمة المؤسسات الصحية لتحقيق التنمية الادارية في المستشفيات الجزائرية ما يلي:

- تعميم الوعي بالحاكمة المحلية وأهميتها في المؤسسات الصحية من خلال تنظيم الندوات وتقديم ورشات عمل.
- اعادة بناء الهياكل التنظيمية والاجراءات الادارية بما يتوافق مع متطلبات الحاكمة المحلية المتعارف عليها في الإدارة العامة.
- ايجاد الحلول التنظيمية المناسبة للعوائق التي يمكن ان تعطل السير الحسن في تطبيق نظام الحوكمة في المؤسسات العمومية لتجاوز كافة المشاكل التي تحول بين الإدارة العامة في الجزائر والتنمية الادارية التي نطمح لها.
- القيام بالدورات التكوينية للموارد البشرية تماشيا مع الإدارة العامة في ظل نظام الحكم الراشد بهدف رفع الكفاءة الادارية وتحسين جودة اداء العمل لتحقيق التنمية الادارية.

- اصدار التشريعات والقوانين اللازمة لتطبيق الحوكمة في كافة المؤسسات الاستشفائية لتسير وفق تنظيم قانوني يتوافق والتطورات الاقتصادية التي تسمح بتنمية الإدارة الاستشفائية الجزائرية.
- تخصيص اقسام كفيلة بقياس مدى تطبيق ونجاح تحقيق مختلف ابعاد الحوكمة والتنسيق لدى المؤسسات العمومية بمراكز القرار في الإدارة العامة.
- ضرورة ابراز معالم الحوكمة في المؤسسات الصحية العمومية وتوضيح ابرز ابعادها وجوانبها في هذا النوع من المؤسسات العمومية.
- وجوب تفعيل دور حوكمة المستشفيات في تحقيق المستوى العالي من اخلاقيات المهنة في القطاع الصحي عموما والمستشفيات العمومية خصوصا.

### III- الإحالات والمراجع :

#### المؤلفات:

- 1) العبد، جورج، (2004)، عوامل وآثار النمو الاقتصادي والتنمية في الفساد الحكم الصالح في البلاد العربية، ط1، مركز الدراسات الوحدة العربية، بيروت، ص39.
- 2) الغالي، طاهر محسن والعامري، صالح مهدي، (2008)، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، ط2، دار وائل للنشر، البلد، ص52.

#### المقالات:

- 3) بوحديد ليلى، (2014)، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء المورد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية-دراسة حالة- الجزائر، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، (العدد 01)، الجزائر، ص ص 139-143.
- 4) بومعروف الياس، أ.د عماري عمار، (2009-2010)، من أجل تنمية صحية مستدامة في الجزائر، مجلة الباحث، المجلد 07 (العدد 07)، جامعة سطيف، الجزائر، ص 32.
- 5) *Graham, jone & tim plumptre « principles for good governance in the century 2003- whelen thomas and david hunger ; stratigic manngement 9 edition ;prentice – hall. new jersey.2004.*
- 6) *Andres.p.& vallelado.E; 2008 «Corporte governance in banking: the role of directors» journal of banking & finance ; vol.32 ,issue.12; pp 570-580.*
- 7) *bogue.r.j .hall.c.h& la forgia.G.M.2007 .hospital Governance in latin american; HNP THE WORLD BANK .pp 1-78.*
- 8) *Chatterjee.d. 2011 .Audit committee observation recommendation versus practise as a compliance , DLSU Business & economics review. Pp.67-78.*
- 9) *Frynas.J.G.(2010), Corporate Sociale Responsibility and Societal Governance : Lessons From transparency in the Oil and Gas Sector , Journal of Business Ethics , pp. 163-179*

10)Roohani .s.2009 , *Improving transparency and monitoring functions of corporate governance , international journal of Disclosure and Governance, Vol .6,No .4 , PP.355-369.*

11)Ryan .L.V., Buchholtz .A.k.,& Kolb .R.W.,(2010) , *New Directions in Corporate Governance and Finance : Implications for Business Ethics Research , Business Ethics Quarterly, PP. 673-694.*

12)Savedoff .w.D., (2011), *Governance in the Health Sector A Strategy for Measuring Determinants and Performance , the world Bank Human Development Network Office of the chief Economist ,PP.1-46.*

#### المدخلات:

13) العنزي، سعد، (2005)، حاكمية الشركة بين ارتقائية المفهوم ومنهجية الممارسة، محاضرة أقيمت على طلبه برنامج دكتوراه إدارة الأعمال في مادة الإدارة الاستراتيجية.

14) مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، (2004)، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الإنجازات و القضايا الراهنة، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، منشورات الأمم المتحدة، نيويورك وجنيف، ص 27.

15)Murphy.C.&O'Donohoe. S ,(2006), *Hospital Governance : An Insight form the South East of Ireland ,IAFA Annual Confernce , Waterford Institule of teecnology,pp.1-42.*

#### مواقع الأنترنت:

16) إيمان الحباري، (2019)، مفهوم الإدارة العامّة، مقال منشور عبر شبكة الأنترنت على الرابط الإلكتروني: <https://mawdoo3.com> ، نوفمبر 2019، 23:15.

17) المنتدى التمويل الإسلامي، (2019)، المؤسسة العمومية وأنواعها، عبر الرابط الإلكتروني على شبكة الأنترنت: <http://islamfin.yoo7.com/t1531-topic> ، مارس 2019، 21:00.

18) فضاء التسيير الاستشفائي، (2019)، التنمية الصحية المستدامة ضرورة حتمية لترقية قطاع الصحة في الجزائر، عبر الرابط الإلكتروني على شبكة الأنترنت: <https://hopital-dz.com> ، مارس 2019، 23:00.

19) محمّد شاكر عصفور، (2019)، التنمية الإدارية، مقال منشور عبر شبكة الأنترنت على الرابط الإلكتروني: <https://sst5.com/Article/2050/> ، مارس 2019، 17:17.