

## مشروع المؤسسة الاستشفائية كأداة حديثة لتسيير المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر

د / عميروش بوشلاغم - جامعة قسنطينة 2  
د / منصف شرفي - جامعة قسنطينة 2

### ملخص

تهدف هذه الورقة البحثية إلى إبراز أهمية امتلاك المؤسسات الصحية العمومية لأدوات حديثة ومتطورة تساعدها في تخصيص مواردها بشكل فعال واتخاذ قرارات بشكل أنسب، خاصة إذا تم ذلك في إطار ما يسمى بمشروع المؤسسة الاستشفائية، والذي يشكل فرصة للتأقلم مع متطلبات المحيط وبالتالي ميلاد إدارة استشفائية جديدة وحديثة. وخلصت الدراسة إلى ضرورة التقيد بمنهجية معينة في إعداد وتطبيق المشروع وتحليل مختلف العوامل الأساسية التي تساعد في نجاحه، كما يحدد لمصممي المشروع الإطار المنهجي الواجب إتباعه والمبني على واقعية التحليل الطبي الاقتصادي وفق خطوات محددة والتي تمثل في مجملها شروطا لنجاح وفعالية المشروع.

**الكلمات المفتاحية:** التسيير الاستشفائي، اقتصاد الصحة، المنظومة الصحية، التخطيط الاستراتيجي للمستشفيات.

### Résumé

Cet article vise à souligner l'intérêt d'approprier des outils modernes par les établissements hospitaliers publics pour mieux allouer leurs ressources et améliorer de manière efficace la prise de décision, surtout si cela se fait dans le cadre d'un projet hospitalier, qui constitue une occasion d'adaptation aux exigences de l'environnement et donc la naissance d'une gestion hospitalière nouvelle et moderne. L'article s'attache à définir également le cadre méthodologique que les concepteurs du projet d'établissement doivent suivre tout en s'appuyant sur des analyses médico-économiques réalistes fondées sur des concepts et étapes spécifiques qui représentent les conditions pour la mise en place d'un projet d'établissement efficace.

**Mots-clés :** Gestion hospitalière, économie de la santé, système de santé, planification stratégique hospitalière.

### مقدمة

شهدت المؤسسات الصحية العمومية خلال التسعينيات تغيرات عميقة لم تنحصر في التطور الحاصل في ممارسات العلاج والرعاية فقط بل ذهبت إلى أبعد من ذلك لتأخذ شكل إعادة نظر شاملة في طرق التنظيم والإدارة، وهكذا أصبحت المؤسسات الصحية العمومية موضوع الاهتمام ومحط الأنظار على مستوى الإدارة المركزية من خلال المشروع الوزاري لإصلاح المستشفيات، والذي يهدف إلى إدخال إجراءات حديثة لضبط وتنظيم المستشفيات التي أصبحت تشكل حجر الزاوية لبرنامج الإصلاحات الذي يهدف في مجال تسيير المستشفيات إلى وضع نموذج جديد.

ويتميز هذا النموذج باستقلالية أكبر في التسيير مع إنشاء هياكل تعتمد على مبدأ المسؤولية وردّ التقارير، بإدخال مناهج متطورة في التسيير كالمحاسبة التحليلية، مراقبة التسيير. كما يتميز المستشفى بتسيير تعاقدى مبني على الأهداف (تعاقد على الأهداف بين الوزارة الوصية والمستشفى من جهة، وبين المستشفى والمصالح من جهة أخرى). إن انفتاح المستشفى على التقنية والتكنولوجيات الحديثة، وتطوير المعلومات الطبية وإدماجها مع معلومات التسيير، وإخضاع الأطباء إلى ضوابط اقتصادية وإدماجهم في التسيير جعل المستشفيات تنشط ضمن شبكة علاج متكاملة.

الإجراءات الجديدة، من شأنها أن تحول المؤسسات الاستشفائية إلى مؤسسات مفتوحة على محيطها، حيث تبرز الوظيفة التسييرية كوظيفة محورية وتساهم في خلق إدارة استشفائية جديدة يحتل فيها مشروع المؤسسة مكانة متميزة. ولعل إدخال مشروع المؤسسة الذي تزامن مع الإجراءات التنظيمية الجديدة ستكون فرصة مناسبة للمؤسسات الصحية العمومية لتتكيف مع هذه التغيرات وتحدث القطيعة مع طرق التسيير التقليدية وتبني مقاربة أكثر شمولية في تحقيق الأداء. إن امتلاك المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر لأدوات التسيير الحديثة والمتطورة سيساعدها ذلك في تخصيص مواردها بشكل فعال واتخاذ القرارات بشكل أنسب، إذا تم ذلك في إطار ما يسمى بمشروع المؤسسة، ويعني هذا الأخير بالنسبة للمؤسسات الصحية العمومية، فرصة للتأقلم مع متطلبات المحيط والمرحلة وبالتالي ميلاد إدارة استشفائية جديدة وحديثة لتحقيق هذا الهدف. وعليه سنحاول من خلال هذه الدراسة الإجابة على التساؤل التالي:

### كيف يتم إعداد مشروع المؤسسة في المؤسسات الاستشفائية العمومية في الجزائر؟

ونهدف من خلال هذه الدراسة إلى معرفة منهجية إعداد مكونات مشروع المؤسسة في المؤسسات الاستشفائية في الجزائر وتحليل طريقة العمل، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف المفاهيم الواردة في الدراسة وصفا علميا دقيقا، من أجل تحديد ملامحها وصفاتها تمهيدا لتحليلها.

## 1.1. تعريف مشروع المؤسسة ومنهجية إعداده

يعتمد مشروع المؤسسة الإستشفائي على مقاربة استشرافية تهتم بتحليل الوضع القائم والتطورات المستقبلية الحاصلة في بيئة المؤسسات الصحية الداخلية والخارجية، وهو يشكل على هذا الأساس أداة استراتيجية لرسم مستقبل المؤسسة في شكل مخططات عمل يساهم في إعدادها فرق عمل متعددة التخصصات وهو ما نوضحه في هذا المبحث

### 1.1.1. تعريف مشروع المؤسسة

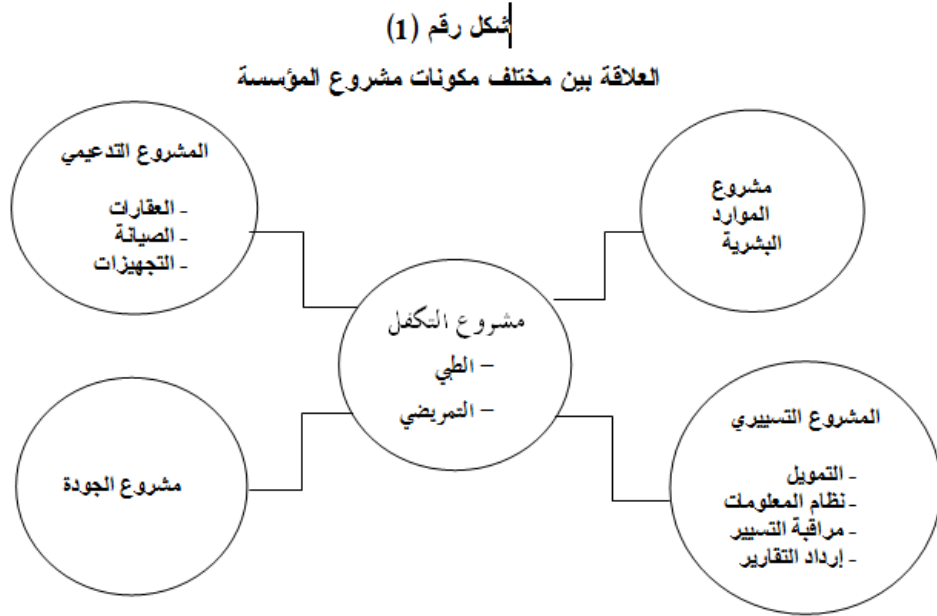
يمكن تعريف مشروع المؤسسة على أنه أداة إستراتيجية لرسم مستقبل المؤسسة. يتم إعداده هذا المشروع بشكل منهجي واعتمادا على معطيات، يتم ترجمتها في شكل مخططات إستراتيجية أو عملية. ويساهم في إعداده فرق عمل من الخبراء والأطراف الفاعلة للمشروع<sup>(1)</sup>، بالإضافة إلى هذا، تخضع عملية الإعداد إلى مقارنتها بالتجارب الدولية والاستفادة منها قدر المستطاع من أجل تفادي الأخطاء والسلبيات.

### 2.1.1. مكونات مشروع المؤسسة

(2) يتكون مشروع المؤسسة من عدة مشاريع فرعية، نجدها تحت تسميات مختلفة، نستعرضها فيما يلي:

- مشروع التكفل الطبي والتمريضي؛
- مشروع التكوين؛
- مشروع البحث؛
- مشروع الجودة؛
- المشروع التسييري والموارد البشرية؛
- المخطط المالي؛

- مخطط التجهيز والصيانة؛
  - المخطط الرئيسي لأنظمة المعلومات؛
  - المخطط الرئيسي للعقارات.
- والشكل البياني التالي يوضح العلاقة التي تربط مختلف مكونات مشروع المؤسسة:



Source : Manuel d'Elaboration d'un Projet d'Établissement Hospitalier, Ministère de la Santé, de la Population et de la Réforme Hospitalière, Programme d'Appui du Secteur de la Santé, Algérie, 2013, p9.  
 in: www.pass.ue.dz. Consulté le (23.01.2017).

ألاحظ من الشكل أعلاه، المكانة المعتبرة التي يحتلها مشروع التكفل الطبي والتمريضي، إذ يعتبران المحورين الرئيسيين في المشروع، واللذين تتبثق من خلالهما المشاريع الأخرى<sup>(3)</sup>. تجدر الإشارة إلى أنّ مجموعة المشاريع هذه تشكل كل متجانس وشامل فيما بينها.

### 3.1.1. منهج، وكيفية إعداد مشروع المؤسسة

مشروع المؤسسة عبارة عن عملية ديناميكية تخضع للتشاور، وللتحسيس، وتستدعي تأهيل مختلف الأطراف الفاعلة في العملية، بهدف تحديد ووضع إجراءات تحسين العلاج والخدمات، وطمأنة السكان، بالنظر إلى التكامل المطلوب مع المكونات الأخرى للمنظومة الصحية. وفي هذا السياق يشكل المريض محور كل الاهتمامات والانشغالات ضمن مشروع المؤسسة، فضلاً عن اهتمام والتزام كل المهنيين المعنيين بتسيير المؤسسة.<sup>(4)</sup>

### 4.1.1. طريقة العمل

يُعتمد في إعداد مشروع المؤسسة على تكوين فرق عمل متعددة التخصصات (الأطباء، الشبه الطبي، الإداريين) تساهم في صياغة بنود المشروع، حيث يُساعد ذلك على خلق التجانس والترابط بين مختلف مكونات المشروع، الذي يتم إعداده وفق رزنامة محددة تساعد على متابعة وتقويم مختلف مراحل المشروع والتأكد من الالتزام في تجسيده.<sup>(5)</sup>

### 5.1.1. التحاليل التي يتعين القيام بها أثناء التقييم

- (6)
- حسب الأدبيات المعمول بها، تهتم هذه الدراسة بتحليل العناصر الأساسية التالية:
  - التحليل الوبائي بالنسبة للقاعدة السكانية المغطاة؛
  - تحليل عرض العلاج بالنسبة للقاعدة السكانية المغطاة؛
  - تحليل الأداء السريري(\*) والإداري للمؤسسة؛
  - تحليل البيئة الخارجية: طبيعة ونوعية العلاقات التي تربط بين مكونات المنظومة الصحية.

#### 1.5.1.1 التحليل الوبائي وفق القاعدة السكانية المغطاة

يمكن تحديد عرض العلاج الضروري للسكان من خلال التخطيط المركزي أو الجهوي، الذي يحاول تكيف عرض العلاج مع احتياجات السكان آخذاً بعين الاعتبار الشكل الوبائي والمرضي في إقليم جيو - صحي معين مما يستدعي تعيين مستوى السكان المقابل لكل عرض خدمات وتعديله وفق الخصوصيات الجهوية. فالتعديلات التي تجرى تأخذ بعين الاعتبار (7)

- الإصابات بحسب التصنيف الدولي للأمراض 10 مجموعات / 10000 نسمة بالنسبة للمتوسط الوطني. وهل توجد اختلافات؟؛
- أسباب الوفيات / المتوسط الوطني؛
- العوامل الاقتصادية - الاجتماعية الناتج الداخلي الخام للفرد الواحد، مسببات الخطر الصحي؛
- المقارنة مع بيانات الدول ذات نفس المستوى والدخل.

#### 2.5.1.1 تحليل عرض العلاج

يتحدد عرض العلاج (أو قدرات العلاج) بصفة عامة، من قبل مجموع الوسائل الهيكلية والبشرية المتاحة ويدع جميع تكاليف الخدمات، من الضروري جداً تحديد عرض العلاج في إقليم جيو - صحي معين، لما له من أهمية ودراسة مدى (8)

- العلاقة بين القاعدة السكانية المغطاة وعرض العلاج: عدد الأسرة، ساعات المعاينات الخارجية، المهنيين / 10000 نسمة لكل تخصص؛
- العلاج المقدم نسبة إلى حجم القبول، مجموعة التخصصات (عدد أيام الاستشفاء، المعاينات، العمليات الجراحية / 10000 نسمة لكل تخصص).

#### 3.5.1.1 تحليل البيئة الخارجية

لإجراء تحليل البيئة الخارجية، علينا بفحص طبيعة ونوعية العلاقات التي تربط بين مكونات المنظومة (9)

الصحية:

- المستشفيات المحلية؛
- طب المدن؛
- قاعات العلاج؛
- الكشف؛
- التواصل مع السكان؛
- نظافة المحيط والعادات الاجتماعية - الثقافية؛

- سيارات الإسعاف.

#### 4.5.1.1. تحليل البيئة الداخلية: الأداء السريري والإداري

(10)

للقيام بتشخيص مؤسس، نحتاج إلى دراسات مقارنة:

- مقارنة في الزمن، من أجل أن يكون لدينا إدراك للاتجاهات مع تحليل للفوارق المعتبرة؛
- مقارنة مع مقدمي الخدمات لجهات أخرى حتى يتسنى لنا تحديد وضعية المؤسسة مع الآخرين اعتماداً على متوسطات ومؤشرات معينة مثل: الفترة المتوسطة للإقامة، معدل دوران الأسرة، عدد أيام الاستشفاء لكل طبيب.

#### 5.5.1.1. تحليل الاتجاهات: توجّهات السياسة الصحية

تشهد بيئة المؤسسات الصحية تغيرات دائمة، فالقرارات التي تتخذ اليوم في مجال الاستثمارات، أو الهياكل التي سيتم تطبيقها غداً في بيئة مختلفة، تأخذ بعين الاعتبار العناصر التالية:

- تحديد أهم توجيهات السياسة الصحية؛
  - تحديد أهم اتجاهات المستخدمين من حيث الاحتياجات الخاصة (الأطباء المرجعيين)؛
  - تحديد أهم أهداف الأداء السريري والإداري في المستقبل؛
  - دراسة استشرافية لتطور المحيط الخارجي.
- (11)
- حالياً، يمكن تحديد هذه الاتجاهات في:
- تراجع في الأمراض المتقدمة؛
  - بروز للأمراض غير المعدية التي تتطلب متابعة منتظمة؛
  - التكنولوجيا والتنظيم؛
  - أفضل الممارسات في مجال التشخيص والدواء وتقليص فترة الإقامة؛
  - الفحوصات، العلاج، الجراحة تنظم على مستوى العلاج الإسعافي Ambulatoire، تتكفل المؤسسات الصحية (المستشفيات) أكثر فأكثر بالاستعجالات؛
  - التدرج في العلاج، المركزية - التمرکز، ظهور أقطاب الامتياز؛
  - ظهور شبكات العلاج؛
  - توجه الدولة الجزائرية نحو إدراج الأولويات في مجال الصحة العمومية؛
  - ظهور أقطاب علاج مشتركة في بعض التخصصات المهيأة مثل: دمج الطب الداخلي مع أمراض الأعصاب في مجمع طبي واحد.

#### 6.5.1.1. التحليل بالخبرة:

في كثير من الأحيان، تكون الدراسة المعمقة بجميع أدوات تقويم المجموعة غير ممكنة، في هذه الحالة قد تستند اللجنة على الخبرات الداخلية أو الخارجية، هذه التقنية جد فعّالة في دعم عمل الفرق على المستوى الداخلي لتحضير الوثائق، وتجنب تضارب المصالح وتسوية موازين القوة داخل فرق العمل .

(12)

#### 7.5.1.1. التشخيص الشامل للمؤسسة الصحية:

تحليل نقاط الضعف والقوة للمؤسسة والفرص والتهديدات (S.W.O.T)\*. يتم التشخيص الشامل وفقاً لعناصر التحليل

(13)

السابقة الذكر، يجوز لفرقة قيادة المشروع تحليل نقاط القوة والضعف في المؤسسة، والفرص والتهديدات (S.W.O.T):

- على المستوى الداخلي: يركز التشخيص على نقاط القوة والضعف التالية: الموارد، المهارات، الممارسات، الوضعية المالية، النموذج التنظيمي والمكايح أو القيود.

- على المستوى الخارجي: يركز التشخيص على الفرص والتهديدات المرتبطة بالبيئة: العوامل الوبائية، تطلعات المستهلكين، التغيرات في توجهات الساسة الصحية، الطرق الجديدة في التمويل، كما يتناول دور ومكانة المؤسسة في إقليمها الصحي.
- على مستوى تحليل البيئة الداخلية: يجب أن نولي اهتمامًا خالصًا لتسيير الموارد البشرية، التسيير المالي، التسيير المادي، تسيير نظام المعلومات، وبطبيعة الحال التركيز على التنظيم الطبي والتمريضي للمؤسسة.

#### 8.5.1.1 اختيار المحاور الإستراتيجية للتدخل

يسعى التحليل الإستراتيجي إلى تحقيق الهدف الرئيس والمتمثل في العثور على المحاور الإستراتيجية ذات الأولوية لمعالجتها بواسطة أدوات التسيير، وفي ظل عدّة قيود مؤسساتية، بشرية، تعيق اختيار تدخل التسيير. (14)

#### 9.5.1.1 تقنيات الاتصال الداخلية، الخارجية والدراسات الاستقصائية

تستخدم تقنيات التواصل ليس فقط لإعلام الموظفين والمحيط حول الأهداف المتوخاة من طرف المؤسسة. ولكن لإقناع الموظفين وتعلقهم بفائدة المشروع، كما ستكون عنصر من عناصر التقويم. أمّا الدراسات الاستقصائية فتندرج ليس فقط ضمن سياق ضمان الجودة ولكن، لتضمن التواصل مع المستهلكين، الأطباء، المستشفيات المرجعية، الجماعات المحلية. (15)

#### 2.1 إعداد مكونات مشروع المؤسسة

حسب الأدبيات والتجارب المعمول بها، المكونات التي سنصفها الآن ليست شاملة بل تعكس العناصر الأكثر شيوعًا وتداولًا:

#### 1.2.1 المشروع الطبي

يهتم المشروع الطبي بالعناصر التالية: (16)

- إمكانية إنشاء فروع علاج (بحسب المرض أو مجموعة الأمراض)؛
- تحسين التواصل مع طب المدن؛
- هل للمستشفيات أدوار في عملية الكشف؟؛
- إعادة تجميع، إعادة توطين المصالح أو التخلي عن بعض النشاطات؛
- إدخال التكنولوجيا والعلاجات المبتكرة؛
- تطوير مخابر ووحدات البحث؛
- تحسين مردود المصالح الفنية؛
- إنشاء مستشفيات نهائية، قاعات عمليات نهائية، تحديد الخدمات المتضمنة لمهل انتظار طويلة؛
- تحسين تسيير تدفقات المرضى بالاستعمالات.

#### 2.2.1 مشروع العلاج التمريضي

يهتم مشروع العلاج التمريضي بالعناصر التالية:

- تحسين الملف شبه الطبي، محتوياته؛
- تطوير التكوين المستمر: المهني، التمريض والإداري؛
- تطوير التخصصات شبه طبية في مجال: التغذية، إعادة التأهيل، أرطوفونيا خاصة مع بروز الأمراض غير المتقلبة؛
- تهيئة ساعات العمل بما يتلاءم مع احتياجات اشتغال المستشفى والمرضى؛
- حركية يومية للمرضين بحسب الأسرة المستغلة في المؤسسة وليس بحسب المصلحة.

### 3.2.1. المشروع اللوجستيكي

(17)

يهتم المشروع اللوجستيكي بالعناصر التالية:

- تحديد الأولويات في مجال البناء والصيانة؛
- إعداد مخطط تجديد وعصرنة مختلف المصالح على المستوى المعماري، الوظيفي واختيار المواد؛
- اقتراح إعادة توزيع المساحات بشكل عقلاني في حالة استبدال المصالح وبالتعاون مع المشروع الطبي؛
- تحسين حركة دوران المرضى داخل المستشفى.

### 4.2.1. مشروع نظام المعلومات الإستشفائي

على نظام المعلومات أن يساهم في تغيير العادات وتحسين العمليات الداخلية من خلال:

- تعريف وتحديد الاحتياجات من المعلومات الضرورية؛
- المساهمة في معالجة واستغلال البيانات بغرض تحسين القرارات الطبية، الإدارية والتسييرية؛
- إعداد الملف الطبي للمريض؛
- مخطط تكويني لتعميم استخدام الإعلام الآلي.

### 5.2.1. مشروع التسيير

(18)

يهتم مشروع التسيير بالعناصر التالية:

- تصميم نظام للمحاسبة التحليلية لإنتاج البيانات المساعدة في اتخاذ القرارات؛
- التكوين المستمر للعمال الإداريين؛
- تحسين استقبال المريض؛
- تطوير جداول المراقبة؛
- إعداد خريطة طريق مصادق عليها من طرف مجلس الإدارة.

### 6.2.1. مشروع الجودة

يتضمن منهاج الجودة خمسة محاور أساسية، يختار منها نظام التسيير الأكثر دلالة وألوية. في الظروف الحالية

(19)

للمنظومة، الأولوية توجه نحو وصف الإجراءات التي يبدو أنها تشكل النهج الأنسب والقاعدة الأساسية للعناصر التالية:

- معايير الهياكل والموظفين؛
- الاعتماد Accreditation؛
- المصادقة Certification؛
- وصف الإجراءات؛
- تسيير المخاطر.

### 7.2.1. المخطط العملياتي

(20)

وثيقة، متابعة وتقويم مستوى تطبيق المشروع ويتضمن:

- مراحل الإنجاز، الرزنامة، التواريخ؛
- المسؤولون، الاستحقاقات؛
- تقدير التكاليف؛
- تقويم درجة التقدم (مؤشرات المتابعة).

### 3.1. فوائد استخدام مشروع المؤسسة الإستشفائي:

يعتبر مشروع المؤسسة أداة تشاور، مصادقة، تقويم وتطوير المؤسسة وهو ليس غاية في حد ذاته، كما يساعد

على تطوير القدرات التسييرية التالية:

#### 1.3.1. التسيير بالأهداف

(21)

يعتبر التسيير بالأهداف من الأساليب الحديثة تعتمد على خطوات معينة:

- مقارنة المؤشرات؛
- تحديد الأهداف الإستراتيجية والإعلان عليها؛
- ترجمة الأهداف إلى مخططات عملية؛
- المتابعة والمراقبة؛
- الإعلان على النتائج.

#### 2.3.1. استقلالية أكبر للمؤسسات الصحية

(22)

يعطي مشروع المؤسسة استقلالية أكبر للمؤسسات الصحية من خلال:

- وحدات الموازنة؛
- مراكز المسؤولية؛
- المحاسبة التحليلية؛
- المناولة لبعض الأنشطة.

#### 4.1. تقويم ومتابعة مشروع المؤسسة الإستشفائية

يستند التقويم على معايير محددة سلفاً والتي يتم مراقبتها ومتابعتها بواسطة مؤشرات سبق لنا الإشارة إليها من قبل، تستطيع المؤسسات تقويم مدى مطابقة عملية تطبيق المشروع سواء عن طريق التقويم الذاتي أو عن طريق الخبرة الخارجية.<sup>(23)</sup>

#### خاتمة

تحتاج المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر لأدوات حديثة ومتطورة لتخصيص مواردها بشكل فعال واتخاذ القرارات بشكل أنسب، إذا تمّ ذلك في إطار ما يسمى بمشروع المؤسسة، وبشكل هذا الأخير بالنسبة للمؤسسات الصحية العمومية فرصة للتأقلم مع متطلبات المحيط والمرحلة، وبالتالي ميلاد إدارة إستشفائية جديدة وحديثة. ومن بين مكونات مشروع المؤسسة، تصميم: مشروع التكفل الطبي والتمريضي، مشروع التكوين، مشروع البحث، مشروع الجودة، المشروع التسييري والموارد البشرية، المخطط المالي، مخطط التجهيز والصيانة، المخطط الرئيسي لأنظمة المعلومات، المخطط الرئيسي للعقارات. يعتبر مشروع التكفل الطبي والتمريضي المحورين الرئيسيين في العملية، والذين تتبثق من خلالهما المشاريع الأخرى، والتي تشكل فيما بينها كل متجانس.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ان عملية تطبيق مشروع المؤسسة الاستشفائي تستدعي عملية تأهيل مختلف الأطراف الفاعلة في العملية؛
- ضرورة اجراء تحليل عرض العلاج في محيط جيو - صحي لما له من أهمية من خلال ملائمة عرض العلاج مع احتياجات السكان، اعتمادا على مؤشرات صحية وديمغرافية ووبائية معينة؛
- ضرورة تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمحيط الذي تنشط فيه المؤسسة الصحية؛
- ضرورة تحديد التوجهات العامة للساساة الصحية مع التركيز على الجانب الاستشرفي لتطور المحيط الخارجي؛



- إجراء تشخيص شامل للمؤسسة الصحية بهدف تحديد نقاط الضعف، القوة، الفرص والتهديدات؛
- ضرورة اختبار تقنيات التواصل الداخلية والخارجية واعداد الدراسات الاستقصائية.

#### قائمة الهوامش

- (1) - Manuel d'Elaboration d'un Projet d'Etablissement Hospitalier, Ministère de la Santé, de la Population et de la Réforme Hospitalière, **Programme d'Appui du Secteur de la Santé**, Algérie, 2013, p8. in : [www.pass.ue.dz](http://www.pass.ue.dz). Consulté le (23.01.2017).
- (2) - عميروش بوشلاغم، مراقبة تسيير المؤسسات الصحية العمومية بالجزائر: دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، 2015، ص195
- (3) - ABBAD J, **Organisation et management hospitalier**, Berger levrault, Paris,2001, p81.
- (4) - BOUTINET J.P, **La problématique du projet**, L'Harmattan, Paris, 1992, p11.
- (5) - Idem, p 11.
- (6) - CLAVERANNE J.P, **Le projet d'établissement à l'hôpital**, Economica, Paris, 1996, p23.
- (\*) - Clinique.
- (7) - CREMADEZ M. et GRATEAU F, **Le management stratégique hospitalier**, 2<sup>ème</sup> Edition, Paris, 1992, p98.
- (8) - HART Josette, **Management hospitalier : stratégies nouvelles des cadres, concepts , méthodes et études de cas**, Edition Lamarre, Paris, 2003, p50.
- (9) -Manuel d'Elaboration d'un Projet d'Etablissement Hospitalier, op.cit, p13.
- (10) - FONTARENSKY S, **Un projet d'entreprise à l'hôpital public**, journal d'économie médicale, vol.10, N°5-6, 1990, p350.
- (11) - MULSANT T, **Le projet d'entreprise à l'hôpital**, Berger -Levrault, Paris, 1991, p95.
- (12) - Idem, p16.
- (\*)-Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats (S.W.O.T).
- (13) - Manuel d'Elaboration d'un Projet d'Etablissement Hospitalier, op.cit, p17.
- (14) - Idem, p 17.
- (15) - Ibid.
- (16) - 201 عميروش بوشلاغم، مرجع سابق، ص- )
- (17) - Gestion des Ressources et des Investissements, in [www.pass.ue.dz](http://www.pass.ue.dz). Consulté le (15.01.2017)
- (18) - Manuel d'Elaboration d'un Projet d'Etablissement Hospitalier, op.cit, p19.
- (19) - Plan to Reform HealthSystem ,2008, in [www.crin.org/Algeria](http://www.crin.org/Algeria), Consulté le (25-07-2017)..
- (20) - Manuel d'Elaboration d'un Projet d'Etablissement Hospitalier, op.cit, p19.
- (21) - Idem, p20.
- (22) - Ibid, p21.
- (23) - BOUADI Sonia, **Le projet d'établissement hospitalier : un nouvel instrument au service du management hospitalier : Cas EPH Ain El Hammam**, Mémoire de magister non publier, Université Mouloud Mammeri De Tizi –Ouzou, 2015, p54.

