

الحوكمة وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية (دراسة تطبيقية على عدد من المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية)

ساطي مساعد المطيري

ماجستير في الإدارة الصحية ، صحة المدينة المنورة ، المملكة العربية السعودية

عبد الرحيم ملفي المطيري

ماجستير في علوم التمريض ، صحة جدة ، المملكة العربية السعودية

نهي سعيد المولد

ماجستير في الإدارة الصحية ، صحة جدة ، المملكة العربية السعودية

سارة عبد الله الصفار

بكالوريوس في علوم التمريض ، صحة بيشة ، المملكة العربية السعودية

عبد الرزاق ملفي المطيري

فني صحي ، صحة جدة ، المملكة العربية السعودية

نشر إلكترونياً بتاريخ: ٢٦ ديسمبر ٢٠٢٢ م



This work is licensed under a
Creative Commons Attribution-
NonCommercial 4.0
International License.

الملخص

المخاطر، تعزيز المسؤولية والأخلاقيات، والشفافية)، تم اتباع منهجية البحث الوصفي، والميداني التحليلي حيث تم توزيع أداة الدراسة (استبانة) على عينة تبلغ 270 من العاملين في عدد من المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها ان المستشفيات تقوم بدعم الممارسات السليمة والفعالة في الحوكمة الإكلينيكية، وتعمل على تطوير مجلس الإدارة، ودعم الممارسات السليمة في

هدفت الدراسة الى التعرف على معايير حوكمة المستشفيات التي أقرها مركز المشروعات الدولية الخاصة (2014)، كما هدفت الى التعرف على واقع الحوكمة في المستشفيات الحكومية ومدى تطبيقها لمبادئ الحوكمة والمتمثلة في (دعم الممارسات السليمة والفعالة في الحوكمة الإكلينيكية، تطوير مجلس الإدارة، الممارسات السليمة في المراجعة والرقابة وإدارة

transparency. The study follows the descriptive analytical method by using questionnaire which was distributed on sample totaled 270 persons of the staff in the surveyed number of government hospitals in the Kingdom of Saudi Arabia, the response rate was 70% (189/270) . The study used descriptive analytical method and chi square test to test the hypothesis and concludes that :(number of government hospitals in the Kingdom of Saudi Arabia support the hospital governance principles in all five axis “good practice in corporate & clinical governance, development of board of directors, good practice in audit, control & risk ,hospital sustainability & responsibility and disclosure & transparency” and there is statistically significance relation between hospital governance and employee performance .in the light of the result the researcher recommend , to improve and implement central hospital governance program directed by ministry of health(MOH) to be applied in all MOH hospital, the requirement for development and improvement of staff satisfaction standard ,the importance of disclosure of some important information like nosocomial infection in proper manner.

المراجعة والرقابة وإدارة المخاطر، ودعم تعزيز المسؤولية والأخلاقيات، والشفافية والافصاح، كما ان المستشفيات تتمتع بمستوى أداء عالي وتوصلت الى انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكافة محاور الحوكمة على الأداء العاملين، وعلى ضوء الاستنتاجات توصلت الدراسة الى توصيات أهمها أن يقوم مجلس الإدارة باتخاذ القرارات الخاصة بتعيينات الطاقم الطبي بناء على معلومات دقيقة ، وان يعمل يدا بيد مع قسم الجودة لتحسين جودة الخدمات في المستشفيات، وأن يكون هناك نوع من الافصاح عن حالات العدوى المرتبطة بالرعاية الصحية كذلك يجب العمل على رضا وسلامة العاملين بالمستشفى.

Abstract

The study aimed to identify the principles and standard of hospital governance which was approved by center for international private enterprise CIPE 2014, also aimed to know the reality of governance and application of its principles in government hospital which was represented by number of government hospitals in the Kingdom of Saudi Arabia in this study. The study focused on the top five principles which approved by CIPE: 1.good practice in corporate & clinical governance. 2. development of board of directors. 3.good practice in audit, control & risk. 4. Hospital sustainability & responsibility. 5. Disclosure &

* الإطار العام للدراسة

* المقدمة

على تعزيز جانب الوقاية، فهو من أهم القطاعات التي يجب أن تتحلى بمميزات الأخلاق الرفيعة، والكفاءة العالية، والبعد عن التمييز والوساطة والمحسوبية والفساد، بالتالي فإن حوكمة القطاع الصحي لها أهمية خاصة.

وعلى ضوء تلك الوقائع تسعى الدراسة الحالية الى التعرف على الحوكمة في القطاع الصحي الحكومي من خلال دراسة الحوكمة وبيان أثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

* مشكلة الدراسة

أخذت حوكمة الشركات اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في السنوات الأخيرة، وذلك أن الحوكمة بدورها تعمل على تحقيق التوازن بين المصالح الاقتصادية، والمصالح الاجتماعية من جهة، وبين مصالح الفرد والمجتمع من جهة أخرى، فالإطار العام لحوكمة الشركات قد وجد بهدف التشجيع على الاستخدام الأمثل والعادل للمصادر، كما يعمل على تجنب سوء استغلال السلطة والانتفاف حول القواعد والتنظيمات، لذا يمكن تلخيص أهم ركائز مبادئ حوكمة الشركات في أنها تقضي أو تقلل من الفساد في الشركات العامة والخاصة (الأسرج، 2012).

ونظراً لأهمية الحوكمة وانتشارها واثبات أهميتها عالمياً تم تحديد عناصر ومحددات الحوكمة في العديد من الأنشطة وأنواع الشركات، كما تم تحديد مبادئ وعناصر حوكمة المستشفيات بشكل يجعل عن أنشطتها أكثر كفاءةً ووضوحاً، وتكمن مشكلة الدراسة في أن العديد من المستشفيات في المملكة لا تعتمد مبادئ الحوكمة في أنشطتها، وبالتالي فإن الدراسة الحالية تسعى الى بيان أهمية الحوكمة

برزت مسألة الحكم السليم، أو ما يعرف بحوكمة الشركات ولقت اهتماماً واسعاً وخاصة بعد الأزمة الاقتصادية العالمية التي أثرت على العديد من الدول المتقدمة والنامية، باعتبارها حجر الأساس للكفاءة الإشرافية والرقابية والمنظمات المالية والاقتصادية، حيث أظهرت تجارب العديد من الدول والشركات أن الحوكمة قد تشكل مانعاً قوياً ضد الأزمات المالية، كما أشارت العديد من الدراسات الى أهمية حوكمة الشركات في تحسين نظام الإدارة والحد من المخاطر، وحالات الفساد والغش (Tandelilin, et al, 2007).

وقد برزت حوكمة الشركات دولياً نتيجة للأزمات المالية التي تعرضت لها العديد من الشركات وتحديدًا سقوط وانهار شركتا إنرون وورلدكوم واللتين ارتبط انهيارهما بالفساد الإداري أو المحاسبي أو ضعف آليات الرقابة على الأنشطة المالية للمؤسسات. وقد أدى انهيار أداء الشركات إلى قيام صندوق النقد الدولي والبنك الدولي بالتعاون مع منظمة التعاون الاقتصادي لدراسة آلية الحوكمة وحددت مبادئها العامة (بن درويش، 2007).

وتهدف حوكمة الشركات في القطاع العام الى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح الحق في المساءلة، وتحقيق العدالة وتعزيز الثقة، ورفع مستوى الكفاءة والتعاون بين العاملين ورفع مستوى القدرات التنافسية.

أما القطاع الصحي فإنه يتميز عن القطاعات الأخرى بطبيعته وفلسفته إذ أن محركه الأساسي هو محرك إنساني، فهو يسعى الى تقديم الخدمة الصحية للمرضى ويعمل

وأهمية تطبيق مبادئها وأثر ذلك على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

وتحدد مشكلة الدراسة في الاجابة عن التساؤلات

التالية:-

١- ما مدى التزام المستشفيات في المملكة بمبادئ الحوكمة والتي تم تحديدها من قبل دليل حوكمة المستشفيات مركز المشروعات الدولية الخاصة، (2014) والتي تشمل (دعم الممارسات السليمة والفعالة في الحوكمة الإكلينيكية، تطوير مجلس الإدارة، الممارسات السليمة في المراجعة والرقابة وإدارة المخاطر، تعزيز المسؤولية والأخلاقيات، والشفافية)؟

٢- ما هو أثر حوكمة المستشفيات على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في المملكة؟

* أهمية الدراسة

تمثل أهمية الدراسة في أهميتها العلمية وأهميتها

التطبيقية كما يأتي:-

* أهمية الدراسة التطبيقية

تنبع أهمية الدراسة التطبيقية في أهمية حوكمة المستشفيات والتي أثبتت فاعليتها في تنظيم أنشطة المستشفى والحد من الأخطاء الإدارية، حيث يأمل الباحث من خلال الدراسة الحالية أن تفيد إدارات المستشفيات الحكومية في تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة في الأداء التنظيمي والحد من الأخطاء الإدارية والتشغيلية في مستشفياتها مما قد يساهم في تحسين الكفاءة المؤسساتية.

الأهمية العلمية: تكمن أهمية الدراسة العلمية في حداثة الموضوع الذي يتم بحثه فهي (وحسب علم الباحث) من

الدراسات التي تتمتع بالأصالة في موضوعها ومتغيراتها التي لم تتناولها الدراسات المحلية والعربية بشكل وافي.

* أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:-

١- التعرف على معايير حوكمة المستشفيات التي أقرها مركز المشروعات الدولية الخاصة (2014).

٢- التعرف على واقع الحوكمة في المستشفيات الحكومية ومدى تطبيقها لمبادئ الحوكمة والتمثلة في (دعم الممارسات السليمة والفعالة في الحوكمة الإكلينيكية، تطوير مجلس الإدارة، الممارسات السليمة في المراجعة والرقابة وإدارة المخاطر، تعزيز المسؤولية والأخلاقيات، والشفافية).

٢- التعرف على أثر حوكمة المستشفيات على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية.

٤- التوصل الى نتائج وتوصيات من شأنها أن تساهم في تحسين مستوى أداء العاملين والحد من الأخطاء في المستشفيات الحكومية.

* فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة الى اختبار الفرضيات الآتية:-

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) $\alpha \leq$ لدعم الممارسات السليمة والفعالة في الحوكمة الإكلينيكية، على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) $\alpha \leq$ لتطوير مجلس الإدارة، ليكون فعالاً ومهنياً ومستقلاً من حيث التكوين والحجم والسلوك، على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية.

والتنظيمية للمستشفى ويتم قياسه من خلال مبادئ حوكمة الشركات (دعم الممارسات السليمة والفعالة في الحوكمة الإكلينيكية، تطوير مجلس الإدارة، الممارسات السليمة في المراجعة والرقابة وإدارة المخاطر، تعزيز المسؤولية والأخلاقيات، والشفافية).

٣- الأداء المؤسسي (أداء العاملين): هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية (الرشايد، 2007):

ويعرف الباحث الأداء المؤسسي اجرائياً على أنه: أداء المستشفى كوحدة واحدة تشمل أداء العاملين نحو المرضى، أداء المستشفى نحو تحقيق أهدافها في مستوى الخدمة الصحية واتجاه مجتمعتها.

وسيتيم قياس أداء العاملين بهذا المفهوم من خلال ثلاثة أبعاد: سرعة الإجراءات، كفاءة الاتصال الداخلي، قلة الأخطاء الطبية، أوقات الانتظار.

* الدراسات السابقة

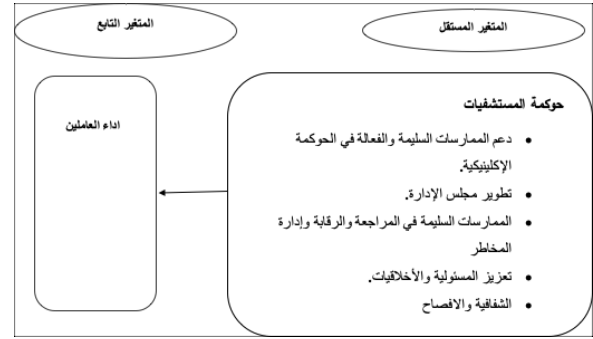
١- دراسة قام بها (Oanh et al)، بعنوان " Public Hospital Governance in Viet Nam". وقد هدفت الدراسة إلى تحديد إصلاحات السياسات الصحية التي تؤثر على "الحوكمة" في المستشفيات العامة على مدى السنوات العشر الماضية في فيتنام، وكيف أثرت التفاعلات بين هذه الإصلاحات و "الحوكمة" على الأداء في المستشفيات العامة. وقد توصلت الدراسة إلى أن سياسة "الحوكمة" الذاتية في المستشفيات العامة تعطي مزيد من الاستقلالية في اتخاذ القرارات، وتنظم شؤونها المالية وتوسيع نطاق الخدمات السريرية والخبرة (Oanh, et al, 2014).

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) $\alpha \leq$ للممارسات السليمة في المراجعة والرقابة وإدارة المخاطر على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) $\alpha \leq$ لتعزيز المسؤولية والأخلاقيات على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) $\alpha \leq$ للشفافية والافصاح، على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية.

* نموذج الدراسة



* تعريف المصطلحات

١- حوكمة الشركات: بحسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) فإن الحوكمة هي: "مجموعة من العلاقات بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين الآخرين". (Freeland, C. 2007).

٢- حوكمة المستشفيات: نظام محكم المعالم يهدف لتحديد مسؤوليات مجلس الإدارة والطاقم الطبي حتى تلتزم الموارد البشرية بمسؤولياتها المهنية (أقطي، ومقراش، 2012).

ويعرف الباحث حوكمة المستشفيات اجرائياً على أنها نظام اداري شامل ومنظم ومراقب لكافة الجوانب الإدارية

٢- كما ذكر (فريدة، وفتح)، بعنوان " جودة الخدمات الصحية كمدخل لتحسين الحوكمة في المستشفيات". هدفت الدراسة إلى دور الحكومة في المستشفيات وتأثيرها على جودة الخدمات الصحية، تحديد العلاقة المتداخلة بين تقييم جودة الخدمات الصحية و"الحوكمة" في المستشفيات، إضافة إلى أبرز أهم النقاط التي تم المريض من أجل إرضاءه والتي تساعد المستشفيات في إعادة النظر فيها من أجل تحسينها. وقد أوصت الدراسة على أهمية الدور الذي تقوم به المؤسسات الاستشفائية والدور الذي تلعبه في المجتمع وأن هذا يتحقق عن طريق الأسلوب الإداري المتبع في إدارة المستشفيات وتطبيق ما جاءت به "الحوكمة" من مبادئ (فريدة، وفتح، 2014).

٣- دراسة قام بها " Dalpatadu, et el"، بعنوان " Public hospital governance in Sri Lanka". وترتكز هذه الدراسة على المستشفيات العامة ومستوى التعليم العالي في "سري لانكا" التي تقدم خدمات الرعاية العلاجية. وتشمل هذه الفئات من المستشفيات التعليمية والمستشفيات العامة المحلية. وأوصت الدراسة على أن تدار هذه المستشفيات من قبل المسؤولين الطبيين في الإدارة وجمع معلومات أكثر حول "الحوكمة" في المستشفيات (Dalpatadu, et el, 2014).

٤- دراسة قام بها جوهرة وفورية، بعنوان "أثر حوكمة المستشفيات على أخلاقيات المهنة الطبية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية جيجل". هدفت الدراسة إلى اختبار أثر حوكمة المستشفيات بأبعادها الشفافية ومجلس الإدارة وإدارة المعلومات ولجان التدقيق وإدارة

المكافآت على اخلاقيات المهن الطبية بأبعادها الرقابة الذاتية الولاء الوظيفي ودقة ووضوح الدور وتطوير المهارات وذلك بالتطبيق على المؤسسة الاستشفائية العمومية لولاية "جيجل". وباستخدام استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من 114 موظف، وبعد التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS. وكانت نتائج الدراسة أن المستشفى العمومي لولاية جيجل يطبق مستوى عالي من أبعاد "الحوكمة"، كما أن الطاقم الطبي له مستوى عالي من أخلاقيات المهنة. كما أكدت النتائج أن كل من إدارة المكافآت والشفافية لها أثر إيجابي مباشر على أخلاقيات المهنة الطبية (جوهرة وفورية، 2013).

٥- دراسة قام بها (Brybil, et al)، بعنوان " Governance in large nonprofit Health Systems". وقد هدفت الدراسة إلى زيادة المعرفة وفهم "الحوكمة" في النظم الصحية الكبيرة؛ وتحديد بعض الأمثلة على استثنائية ميزات "الحوكمة"، وتزويد كبار المدراء ومجلس القيادة بالمعلومات التي تساعد على تقييم وتعزيز فعالية المجلس. وقد توصلت الدراسة في السنوات الأخيرة إلى أن هناك تقدم كبير في "الحوكمة" الفعالة في مؤسسات الرعاية الصحية. وذلك من خلال المعلومات المقدمة من قبل أعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين (Prybil, et al, 2012).

٦- دراسة قام بها (Brybil, et al)، بعنوان " Governance in high- performing community health systems". والهدف من الدراسة دراسة الهيكلة الإداري والممارسات والثقافات في

* التعليق على الدراسات السابقة

بعد أن تم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية - الحوكمة وأثرها على أداء العاملين في مستشفيات القطاع الحكومية في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددها (8) دراسات، أجريت بين الأعوام (من 2011 إلى 2014) حيث تناولت بعض الدراسات الحوكمة وتناولت دراسات أخرى الأداء المؤسسي تم الاستفادة من تناول القضايا المتعلقة بالحوكمة واستنباط تساؤلات البحث وأدواته، من أجل إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، كذلك استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في اختيار المنهج المناسب لها وكيفية بناء أداة البحث وصياغة عباراتها وتفسير النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة الحالية ومقارنتها مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة. إلا أن ما يميز هذه الدراسة على سابقتها في أنها ربطت الحوكمة في المستشفيات الحكومية ومدى تطبيقها لمبادئ الحوكمة والمتمثلة في (دعم الممارسات السليمة والفعالة في الحوكمة الإكلينيكية، تطوير مجلس الإدارة، الممارسات السليمة في المراجعة والرقابة وإدارة المخاطر، تعزيز المسؤولية والأخلاقيات، والشفافية وبين أداء العاملين ودراسة العلاقة بينهم على أرض الواقع وذلك في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

* منهج الدراسة

تبنت الدراسة منهجية البحث الوصفي، والميداني التحليلي، فعلى صعيد البحث الوصفي، سيتم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار

الأنظمة الصحية المجتمعية وذلك لتحديد مجالات "الحوكمة" وتحسينها والتي من شأنها مساعدة المجالس الإدارية في تعزيز فعالية المجلس. وأوصت الدراسة على ضرورة إشراك الأطباء في "الحوكمة"، ووجود لجان للمجلس مع رقابة واضحة للمسؤولين عن عدة وظائف في الإدارة (Prybil, et al, 2009).

٧- دراسة الدجني (2011)، بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية" - هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي. وتقديم مؤشرات أداء واضحة ومحددات للأداء المؤسسي الفاعل لكافة مكوناته من بين المؤشرات والمعايير الدولية التي تناسب البيئة الفلسطينية. خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة بين دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي.

٨- دراسة رعد زين الدين 2014 بعنوان التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في مستشفى الجامعة الأردنية بالأردن هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة الارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي (الرؤيا، الرسالة، الأهداف، التحليل) على مستوى الأداء في المستشفيات الحكومية وأوصت هذه الدراسة إلى ضرورة ربط مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل المستشفيات العامة ببعضها لتحقيق البناء التراكمي بصورة شمولية والذي ينعكس إيجابياً على كفاءة الأداء المؤسسي على المدى البعيد.

* مجتمع وعينة الدراسة

عدد الاستبانات	العينة	العدد	المجتمع
110	270	507	الأطباء
20		30	الصيادلة
90		280	إحصائي غير طبيب
50		114	الإداريين
270		931	المجموع

* مصادر جمع المعلومات

لتحقيق هدف الدراسة سيتم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات وهما:-

١- المصادر الثانوية: من المراجع الأجنبية والعربية، والكتب، والأدبيات، والدراسات السابقة المشاهدة، والدوريات، والمواقع الإلكترونية على شبكة الانترنت.

٢- المصادر الأولية: سيقوم الباحث بإعداد أداة للدراسة تتمثل باستبانة سيتم توزيعها على أفراد عينة الدراسة.

* أداة الدراسة

سيتم تطوير استبانة حول متغيرات الحوكمة وأثرها على أداء العاملين في مستشفيات القطاع الحكومية في المملكة العربية السعودية، حيث تشمل أداة الدراسة الأجزاء الآتية:-
الجزء الأول: العوامل الديموغرافية وتشمل (الجنس، والعمر، والخبرة، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي).

الجزء الثاني: يحتوي هذا الجزء على عدد من الفقرات تمثل متغيرات الدراسة. وستتم صياغة وبناء فقرات أداة الدراسة استرشاداً بأدبيات موضوع الدراسة، حيث سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد أوزان فقرات الاستبانة على النحو التالي: (موافق بشدة = خمس درجات)، (موافق = أربع درجات)، (غير متأكد = ثلاث درجات)، (غير موافق = درجتان)، (غير موافق بشدة = درجة واحدة)، حيث سيتم

النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة، التي تشكّل رافداً حيويًا في الدراسة وما تتضمنه من محاور معرفية. أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فسيتم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل من خلال الاستبانات، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، حيث ستبعب الدراسة المنهج الوصفي، لوصف واقع الحوكمة ومدى تطبيق مبادئها في المستشفيات الحكومية، كما سيتم استخدام المنهج التحليلي في تحليل أثر الحوكمة وأثرها على أداء العاملين في مستشفيات القطاع الحكومية في المملكة العربية السعودية.

* مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغت (931) من العاملين في أقسام المستشفيات التالية:-

- ١- مستشفى الحسو بمنطقة المدينة المنورة.
- ٢- مجمع إرادة والصحة النفسية بمحافظة جدة.
- ٣- مستشفى الولادة والاطفال بمحافظة بيشة.
- ٤- مستشفى الثغر بجدة.

وتم استرجاع 270 استبيان. حيث تكون العينة كالتالي:-

اخضاع أداة الدراسة لاختبارات متعددة لضمان صدقها وثباتها.

* حدود الدراسة

تقتصر الدراسة على الحدود التالية:-

١- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على موضوع الحوكمة كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع.

٢- الحدود المكانية: مستشفيات القطاع الحكومية في المملكة العربية السعودية حيث تقتصر الدراسة على المستشفيات التالية:-

أ- مستشفى الحسو بمنطقة المدينة المنورة.

ب- مجمع إرادة والصحة النفسية بمحافظة جدة.

ج- مستشفى الولادة والأطفال بمحافظة بيشة.

د- مستشفى الثغر بمجدة.

٣- الحدود البشرية: الأطباء، والصيادلة، والأخصائيين غير الأطباء، والإداريين العاملين في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

٤- الحدود الزمنية: تحدد الدراسة خلال العام الميلادي 2022 م

* الأساليب الإحصائية

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها سيتم استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة والمستفاد من الرزمة الإحصائية (SPSS):-

١- مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics Measures): لوصف خصائص عينة

الدراسة، والإجابة عن أسئلتها.

٢- اختبار مربع كاي.

* عرض النتائج ومناقشتها

* المقدمة

هدفت الدراسة الى التعرف على الحوكمة وأثرها

على أداء العاملين في مستشفيات القطاع الحكومية في المملكة

العربية السعودية، حيث تم توزيع 270 استبانة على افراد

الدراسة وتم استرداد 199 استبانة وبعد التدقيق تم استبعاد

10 استبانات بحيث تتوافق الاستبانات مع حجم عينة

الدراسة، وبالتالي بلغ عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل

الإحصائي 189 استبانة، والجدول رقم (1) يشير الى نسب

التوزيع:-

* ملخص حجم العينة

حجم الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات غير مستردة	عدد الاستبانات غير الصالحة للتحليل	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	نسب الاستبانات الصالحة للتحليل الى حجم العينة
270	71	10	189	70%

* الطريقة

بعد تطبيق أداة الدراسة، جمعت استجابات أفراد

عينة الدراسة، وحولت استجاباتهم إلى درجات خام، ثم

وجدت التكرارات والنسب المئوية، كما استخدم اختبار

الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا والمتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية واختبار مربع كاي للحوكمة وأثرها

على أداء العاملين في مستشفيات القطاع الحكومية في المملكة

العربية السعودية، وذلك عند مستوى الدلالة الإحصائية (α)

≥ 0.05 .

* الإجراءات

لتحليل بيانات واختبار فرضيات الدراسة تم

الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة على الأسئلة

وذلك حسب الدرجة التالية:-

وصف عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية لأفراد الدراسة

النسبة	التكرار	الجنس
44.4	84	ذكر
55.6	105	أنثى
100.0	189	المجموع
النسبة	التكرار	المؤهل
36.5	69	دبلوم فأقل
39.7	75	بكالوريوس
18.5	35	ماجستير
5.3	10	دكتوراه
100.0	189	المجموع
النسبة	التكرار	العمر
25.4	48	21-30 سنة
74.6	141	31-40 سنة
100.0	189	المجموع

يظهر أن 44.4% من أفراد عينة الدراسة من الذكور، و55.6% من الإناث، كما يشير الجدول الى أن 39.7% من افراد عينة الدراسة في حاملين شهادة البكالوريوس، و36.5% حاملين شهادة دبلوم فأقل، و18.5% حاملين شهادة ماجستير، و5.3% يحملون شهادة دكتوراه، كما يشير الجدول الى أن 25.4% من افراد عينة الدراسة من الأعمار من 21-30 سنة، و74.6% من الاعمار 31-40 سنة.

* نتائج التحليل

تحليل آراء عينة الدراسة للعبارات الخاصة بالحكومة وأثرها على أداء العاملين في مستشفيات القطاع الحكومية في المملكة العربية السعودية بهدف التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك المتغيرات، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال.

* الحكومة

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالحكومة والذي يشمل المحاور الفرعية (دعم الممارسات السليمة والفعالة في الحكومة الإكلينيكية، تطوير

١- درجة (1) تعبر عن: غير موافق بشدة.

٢- درجة (2) تعبر عن: غير موافق.

٣- درجة (3) تعبر عن: غير متأكد.

٤- درجة (4) تعبر عن: موافق.

٥- درجة (5) تعبر عن: موافق بشدة.

* اختبارات صدق أداة الدراسة

تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) وهو معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات ويكون قيمته مقبولة عند (60%) وما فوق وقد بلغ 90.4%^٣ يدل على أنه يوجد اتساق داخلي بين فقرات الاستبانة.

* وصف خصائص عينة الدراسة

* وصف خصائص عينة الدراسة

تناولت الدراسة جملة من المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث " الجنس، العمر، والمؤهل العلمي"، والمستقاة من المعلومات العامة التي تضمنتها الاستبانة، واستنادا على ذلك تم وصف عينة الدراسة كالآتي:-

* تطوير مجلس الإدارة

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة فيما يتعلق بفقرات تطوير مجلس الإدارة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	مربع كاي	مستوى الدلالة
4	يتخذ مجلس الإدارة قرارات مبنية على أساس من المعلومات الدقيقة فيما يتعلق بتعيينات الطاقم الطبي	3.378	1.183	103.351	0.04
5	تمكن تقارير الجودة مجلس الإدارة من المقارنه لمعرفة تطور جودة المستشفى	3.122	1.181	68.328	0.001
6	يتابع ويراجع أعضاء مجلس الإدارة التقارير الخاصة بالبرامج التي تم اقرارها	4.635	0.525	114.381	0.02
7	لدى مجلس الإدارة معرفة قوية بالاحتياجات والمسائل المهمة للرعاية الصحية للمجتمع المحلي	4.011	0.772	170.217	0.01
	متوسط المحور	3.677	0.871	عالية	

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يُلاحظ أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد

عينة الدراسة تراوحت ما بين [3.122 – 4.635] وبلغ

المتوسط الحسابي للمحور (3.677) وبدرجة تقدير ما بين

متوسطة وعالية، كما يشير الجدول أن تلك النتائج كانت دالة

احصائياً حيث بلغ مستوى الدلالة قيمة أقل من (0.05)

لكافة فقرات المحور.

* الممارسات السليمة في المراجعة والرقابة وإدارة المخاطر

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بفقرات الممارسات

السليمة في المراجعة والرقابة وإدارة المخاطر

مجلس الإدارة، الممارسات السليمة في المراجعة والرقابة وإدارة المخاطر، تعزيز المسؤولية والأخلاقيات، الشفافية والافصاح).

* دعم الممارسات السليمة والفعالة في الحوكمة الإكلينيكية

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة فيما يتعلق بفقرات دعم الممارسات السليمة والفعالة في

الحوكمة الإكلينيكية

* الدرجة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	مربع كاي	مستوى الدلالة
1	تدعم الإدارة العليا المستشفى للعمل بمبادئ الشفافية والنزاهة.	3.878	0.929	243.392	0.01
2	تدعم الإدارة العليا العمل الحثي وتلتزم بأحاديثه.	4.005	0.835	292.878	0.03
3	تدعم الإدارة العليا المستشفى لتحقيق أعلى إنتاجية وكفاءة	3.805	1.149	82.649	0.02
	متوسط المحور	3.896	0.971	عالية	

الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يُلاحظ أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد

عينة الدراسة تراوحت ما بين [3.805 – 4.005] وبلغ

المتوسط الحسابي للمحور (3.896) وبدرجة تقدير ما بين

متوسطة وعالية.

كما يشير الجدول أن تلك النتائج كانت دالة

احصائياً حيث بلغ مستوى الدلالة قيمة أقل من (0.05)

لكافة فقرات المحور.

ما بين متوسطة وعالية، كما يشير الجدول أن تلك النتائج كانت دالة احصائياً حيث بلغ مستوى الدلالة قيمة أقل من (0.05) لكافة فقرات المحور.

* الشفافية والافصاح

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بفقرات الشفافية والافصاح

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	مربع كاي	مستوى الدلالة
17	يتم الإفصاح حول مصروفات وميزانية البحوث العلمية	3.233	1.026	160.497	0.039
18	يتم الإفصاح عن حالات العدوى المرتبطة بالرعاية الصحية	3.429	0.990	127.164	0.002
19	البيانات المفصح عنها تتسم بالملائمة والدقة والعمومية.	3.783	0.838	224.624	0.02
20	يتم الإفصاح عن عدد التدخلات من عمليات جراحية ومرضى داخليين ومرضى العيادات الخارجية.	3.714	0.889	313.937	0.000
	متوسط المحور	3.540	0.936	عالية	

يُلاحظ أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين [3.233 – 3.783] وبلغ المتوسط الحسابي للمحور (3.540) وبدرجة تقدير تراوحت ما بين متوسطة وعالية، كما يشير الجدول أن تلك النتائج كانت دالة احصائياً حيث بلغ مستوى الدلالة قيمة أقل من (0.05) لكافة فقرات المحور.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	مربع كاي	مستوى الدلالة
8	هناك نظم المراجعة والرقابة وإدارة المخاطر تضمن منع واكتشاف وتحليل النتائج غير المرغوب فيها	4.185	0.814	96.651	0.01
9	يكتاف الأفراد المتزمنين بالقسم الأخلاقية الجوهرية	2.690	1.209	45.076	0.000
10	تعمل الإدارة على ضمان وجود إدارة مهنية مستقلة تصدر التوجيه – السليم وتشرف على عمل المؤسسة.	2.864	1.034	21.174	0.003
11	يحفظ المستشفى مذبونة سلوك معلنة ومقبولة – من جميع أطراف المؤسسة.	3.984	0.866	207.212	0.02
	متوسط المحور	3.431	0.981	عالية	

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يُلاحظ أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين [2.690 – 4.185] وبلغ المتوسط الحسابي للمحور (3.431) وبدرجة تقدير متوسطة، كما يشير الجدول أن تلك النتائج كانت دالة احصائياً حيث بلغ مستوى الدلالة قيمة أقل من (0.05) لكافة فقرات المحور.

* تعزيز المسؤولية والأخلاقيات

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بفقرات تعزيز المسؤولية والأخلاقيات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	مربع كاي	مستوى الدلالة
12	الخدمة المقدمة تعتبر عالية الجودة وعلى ايدي عاملين مؤهلين وباستخدام اجهزه حديثه	4.349	0.740	67.270	0.04
13	يوجد هناك مؤشرات خاصة بقياس رضا المريض	4.122	0.793	105.370	0.01
14	يوجد هناك مؤشرات لتنمية ورضا وسلامة العاملين	3.884	1.066	150.392	0.004
15	يتم التعامل مع النفايات الطبية والصيدلانية بشكل سليم وبالطرق النظامية	3.682	1.215	72.369	0.02
16	يوجد هناك فعاليات توعوية واطم تطوعية للعاملين	3.484	0.975	153.446	0.000
	متوسط المحور	3.904	0.9578	عالية	

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يُلاحظ أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين [3.484 – 4.349] وبلغ المتوسط الحسابي للمحور (3.904) وبدرجة تقدير تراوحت

* أداء العاملين

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة فيما يتعلق بأداء العاملين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مربع كاي	مستوى الدلالة
21	فترات انتظار المرضى للحصول على الخدمة الصحية قصيرة ولا تشكل خطورة على المريض.	4.354	0.769	155.402	0.001
22	يوجد أنظمة اتصال حديثة وكفوءة.	4.233	0.757	100.545	0.004
23	يوجد إدارة فعالة للمعلومات من حيث جمع المعلومات وتصنيفها وتوزيعها على الأقسام.	4.487	0.542	83.270	0.03
24	يقدم المرضى بخبرات ومهارات ومؤهلات أطباء المستشفى وممرضها.	4.143	0.949	163.249	0.000
25	تقدم المستشفى الخدمة الصحية بدرجة عالية من الدقة والموثوقية.	4.079	0.699	191.804	0.000
26	تتسم الخدمة الطبية بالدقة في العلاج.	4.429	0.496	3.857	0.001
27	تتسم العمليات الجراحية في المستشفى بنسب عالية من النجاح مقارنة مع المستشفيات الأخرى.	4.455	0.540	83.079	0.03
	متوسط المحور	4.311	0.673	عالية	

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يلاحظ أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تراوحت ما بين [4.079 - 4.487] وبلغ المتوسط الحسابي للمحور (4.311) وبدرجة تقدير عالية للمحور ولكل فقرة من فقراته، كما يشير الجدول أن تلك النتائج كانت دالة احصائياً حيث بلغ مستوى الدلالة قيمة أقل من (0.05) لكافة فقرات المحور.

* الخلاصة والاستنتاجات والتوصيات

* الخلاصة

حوكمة المستشفيات هو نظام يهدف لتحديد مسؤوليات مجلس الإدارة والطاقم الطبي حتى تلتزم الموارد البشرية بمسؤولياتها المهنية نظام اداري شامل ومنظم ومراقب لكافة الجوانب الإدارية والتنظيمية للمستشفى ويتم قياسه من خلال مبادئ حوكمة الشركات وهو منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيعتها الداخلية

وتتمثل في ضوابط داخلية تشمل رصد أنشطة الشركة واتخاذ الإجراءات التصحيحية لإنجاز أهداف الشركة، وضوابط خارجية تتمثل في ضبط الإجراءات المتخذة مع كافة الأطراف الخارجيين ذوي العلاقة بالشركة، مثل التشريعات الحكومية وضغوطات الإعلام والمنافسة وإقناع الممرضين والنقابات العمالية وغير ذلك، والأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيعتها الداخلية والخارجية.

* نتائج الدراسة

* النتائج النظرية

١- إعطاء مفهوم صحيح لحوكمة المستشفيات ومفهوم واضح للحوكمة الاكلينيكية وذكرنا أهمية تطبيق الحوكمة السريية لضمان علاقة أفضل بين المرضى والأطباء والممرضين وغيرهم من الأطراف المعنية ومن ناحية أخرى تضمن الحوكمة الاستدامة التنظيمية للمستشفى عبر تمكينه من حل المشكلات الصحية على نحو فعال.

٢- ان مما يميز الخدمات الصحية بشكل عام عن باقي المؤسسات هو طبيعة الخدمة التي يقدمها العاملون في المجال الصحي من حيث الحاجة والهدف السامي لذا يجب على الإدارة العليا الحرص على تحفيز العاملين والحرص على رضاهم وسلامتهم لان ذلك سينعكس إيجاباً على جودة اداءهم، كذلك يجب الحرص على العمل بشفافية ووضوح من خلال نشر البيانات الصحيحة والمهمة لكافة الأطراف المعنية.

* النتائج التطبيقية

١- يرى معظم افراد العينة أن المستشفى يطبق جميع الأبعاد المدروسة للحوكمة لكن حسب اعتقاد الباحث ومن خلال

الاحتكاك بالطاقم الطبي أنه لا يوجد هناك وعي كافي بمبادئ تطبيق هذا المفهوم في المستشفى.

٢- توصلت النتائج أن لدى الطاقم الطبي بالمستشفيات الحكومية مستوى عالي جدا من الاداء المهني وهو ليس بالأمر الغريب حيث أن كل من الأطباء والمرضين تلقوا أهم مبادئ الأخلاقيات الطبية خلال تكوينهم التعليمي، بالإضافة أن المستوى التعليمي العالي للطاقم الطبي يجعله في مستوى تحمل المسؤولية والقدرة العالية على الرقابة الذاتية وعلى فهم دوره في المستشفى.

٣- للشفافية أثر إيجابي مباشر على أداء العاملين كون توفير المعلومات الضرورية لأداء العمل يجعل الموظفين أكثر مهارة في توفير الرعاية الصحية كما تدفعهم إلى تطوير هذه المهارات وبالترام عالي اتجاه المريض. كذلك فإن الشفافية وتوضيح الإجراءات التنظيمية في المستشفى مثل سياسات التقييم وتوزيع المهام يعد حافز معنوي للموظفين في المستشفيات لمراقبة أنفسهم والالتزام بأدوارهم. فالشفافية في المدى الطويل ستعزز المعايير والقيم الأخلاقية بالمؤسسة وتخلق بها اتجاهات إيجابية نحو المسؤولية الاجتماعية.

* التوصيات

على ضوء النتائج توصلت الدراسة الى التوصيات التالية:-

١- أن يقوم مجلس الإدارة باتخاذ القرارات الخاصة بتعيينات الطاقم الطبي بناء على أساس من المعلومات الدقيقة.

٢- أن يعمل مجلس الإدارة يدا بيد مع قسم الجودة لتحسين التقارير الخاصة بالجودة لتمكن المجلس مستقبلا من عمل المقارنات اللازمة لمعرفة التطور الحاصل بالمستشفيات.

٣- العمل على تشجيع ومكافأة الافراد المتزمين بالقيم الأخلاقية وكذلك العمل على وجود إدارة مهنية مستقلة تصدر التوجيه السليم وتشرف على عمل المؤسسة.

٤- العمل على تطوير واستحداث مؤشرات خاصة برضا وسلامة وتنمية العاملين.

٥- الافصاح عن حالات العدوى المرتبطة بالرعاية الصحية الافصاح عن ميزانية البحوث العلمية.

٦- ضرورة الاهتمام الكبير بالتدريبات المستقبلية والإعداد المهني بشأن الموضوعات المرتبطة بالحوكمة.

٧- تطوير نموذج ناضج لتيسير التوسع في التطبيق الفعلي للمبادئ والإرشادات.

٨- الحاجة إلى ربط التطبيق بمشروع تحفيزي لتشجيع المستشفيات على تطبيق المبادئ والإرشادات.

* المراجع

أولاً- المراجع العربية

ابو العطا، نزمين (2004)، حوكمة الشركات مع القاء الضوء على التجربة المصرية، مركز المؤسسات الخاصة الدولي.

دليل مبادئ وقواعد الحوكمة في المستشفيات، مركز المشروعات الدولية الخاصة ٢٠١٤

الأسرج، حسين عبد المطلب (2012)، دور أدوات

الحوكمة في تطوير مؤسسات الأوقاف، بحث مقدم

الى المؤتمر العام الثاني عشر بعنوان: "الادارة الرشيدة

وبناء دولة المؤسسات"، المنظمه العربيه

للتنمية الاداريه ، القاهرة - جمهورية مصر العربية

، ذلك خلال المدة 8 - 10 سبتمبر (أيلول).

الغالي، طاهر محسن منصور. إدريس، وائل محمد صبحي.
(2007). "الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، عمان، الأردن، دار وائل للنشر.
مساعدة، ماجد عبد المهدي. (2013) "الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم_عمليات_حالات تطبيقية، ط 1، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع

ثانياً- المراجع الأجنبية

Freeland, Charles, (2007). Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 — 8.

Oanh, Tran and Tuan, Khuong and Phuong, Hoang and Khanh, Nguyen and Phuong, Khanh and The Due, Ong and Hort, Krishna, (2014), " Public hospital governance in Viet Nam", by

<http://www.wpro.who.int/>
Palpacuer, F., "Globalization and corporate governance for management researches", Society and Business Review, Vol.1 Iss: 1 pp. 45-61, (2006.)

بن درويش، عدنان بن حيدر (2007)، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، كتاب منشور إلكترونياً، موقع اتحاد المصارف العربية: <http://iefpedia.com>

جوهره، أقطي وفورية مقراش، (2013)، " أثر حوكمة المستشفيات على أخلاقيات المهنة الطبية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية جيجل"، <http://lab.univ-biskra.dz>.

الرشايدة، نائل سالم فلاح (2007)، مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء نموذج تقييمي، أطروحة دكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان.

فريدة، تلي وفاتح، دبله (2014)، " جودة الخدمات الصحية كمدخل لتحسين الحوكمة في المستشفيات"، رسالة ماجستير جامعة محمد خيضر - بسكرة.

قطي جوهره، ومقراش فوزية (2012)، أثر حوكمة المستشفيات على أخلاقيات المهنة الطبية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية جيجل، بحث مقدم للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر-لسكرة الجزائر.

الداوي، الشيخ (2010). "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث. جامعة قاصدي مرباح. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 227- ورقلة، ع 7. ص ص: 217.

Prybil, Lawrence and Levey, Samuel and Killian, Rex and Fardo, David and Chait, Richard and Bardach, David and Roach, William, (2012), by <http://www.americangovernance.com/>.

Prybil, Lawrence and Levey, Samuel and Peterson, Richard and Heinrich, Dennis and Brezinski, Paul and Zamba, Gideon and Amendola, Alison and Price, James and Roach, William (2009), " Governance in high-performing community health systems", by <http://www.nonprofithealthcare.org/>.

Dalpatadu, Shanti and Perera, Prasadini and Wickramasinghe, Ruwani (2014), " Public hospital governance in Sri Lanka", by <http://www.wpro.who.int/>