

إدارة عمليات المؤسسات الصحية؛ نقله نوعيه في اداره قطاع الصحة

رضا العوكلي، معترز بالخير، محمد سعد إمبرك

اداره الخدمات الصحية التعليمية ومشروع اداره عمليات العمل،

الجامعة الليبية الدولية للعلوم الطبية،

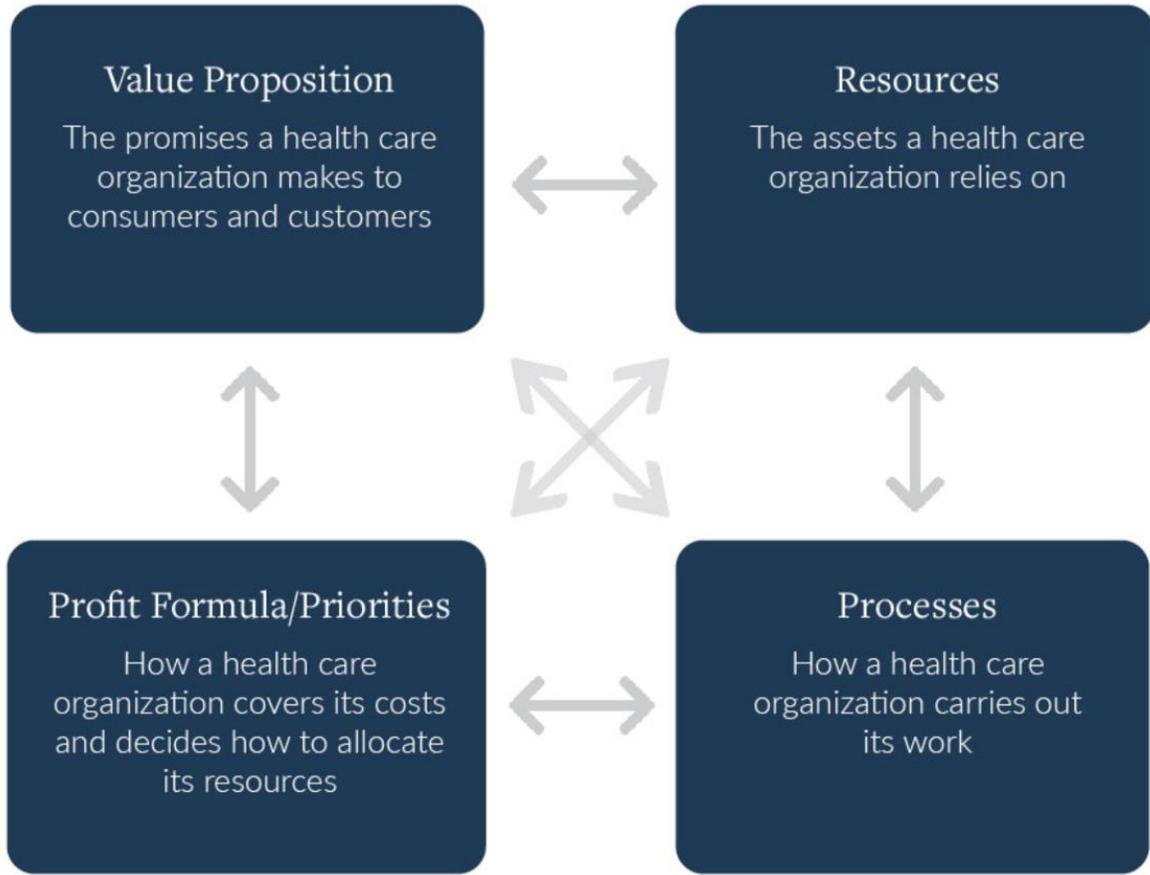
بنغازي، ليبيا

eloakley@limu.edu.ly

+218917191391

مقدمه:

تدار أغلب المنظمات حول العالم ومنها المرافق الصحية بهياكل تنظيمية ونظام إداري يعتمد على النظام الوظيفي (او المهام) على سبيل المثال (المالية، الأفراد، التسويق، تقنية المعلومات، الإنتاج،.....الخ). وفي هذا النظام تعمل كل وحدة تنظيمية بناء على التخصص بشكل منفصل، ويبقى الاتصال داخل الوحدة التنظيمية على شكل عمودي هبوطا وصعودا دون الالتفات إلى العملية ذاتها التي هي أساس إنتاج المنتج أو الخدمة. وبعد عديد المحاولات لحل مشاكل القصور في الأداء الإداري وتحسين الجودة اتضح أنه من الانسب ان تدار المنظمات بهياكل تنظيميه مبنيه علي العمليات التي تؤدي الي المنتجات والخدمات المرجوة بدل الوظائف او المهام المشار اليها اعلاه. وقد أشار كل من كريستنسن وجونسون في مقالة لهما في مجلة "هارفارد بزنس ريفيو" بعنوان "إعادة اختراع نموذج أعمالك" أن هناك أربعة أبعاد لنموذج الأعمال ينبغي أن ينصب عليها الاهتمام، ومن بين هذه الأبعاد بعد عمليات الأعمال. بمعنى الاهتمام بعمليات الأعمال كعنصر رئيس لتصميم المنظمة وإداء الأعمال بالتركيز على العمليات، وهو يعرف بـ "Business Process Management". ويهتم هذا الأسلوب في الإدارة بالعملية من البداية الي النهاية، أي إلى أن نحصل على المخرجات المطلوبة منها. ويمتاز هذا الأسلوب أولاً بضمان الحصول على المخرجات في الوقت المحدد لها، وثانياً بالجودة المطلوبة، وكذلك لإمكانية التحسين المستمر للعمليات من خلال الرقابة المستمرة والقياس والتحليل المباشر. وبهذا يسهل العمل علي كل خطوه في تلك العملية و تطويرها واصلاحها في حال انخفاض معدلات الأداء المتوقعة (١) شكل رقم ١ – مرجع رقم ١، ٢.



Source: This graphic was originally published in Clayton M. Christensen and Mark W. Johnson, "What Are Business Models, and How Are They Built?" Harvard Business School Module Note, August 2009 (revised November 2021). It has been modified by the author to focus on health care business models.

شكل رقم 1: نموذج كريستensen وجونسون لإدارة عمليات الاعمال

ولقد لعب هذا النموذج الجديد دورا كبيرا في تحسين اعمال العديد من إدارات الشركات الكبرى في الدول المصنعة. في هذه الورقة سنسلط الضوء علي "اداره عمليات الأعمال" ومزاياها ودورها المتوقع في تطوير اداره الأجهزة التنفيذية بما فيها المرافق الصحية حول العالم.

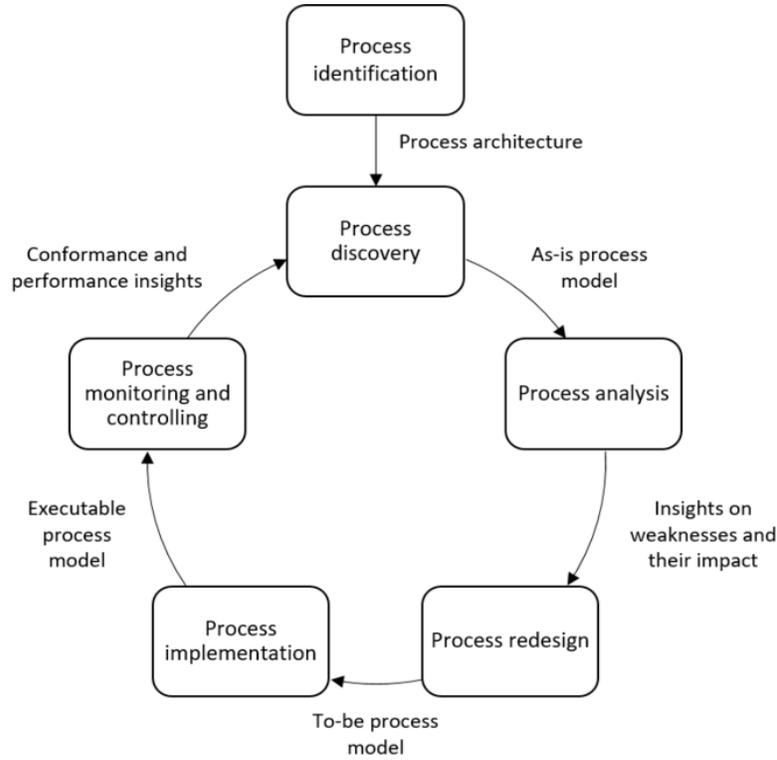
إدارة عمليات الأعمال :

هي نظام يهدف الى تحسين سير العمل من خلال زياده الكفاءة وتخفيض نسبه الأخطاء فيه والتقليل من التكاليف، وتم تقديم نموذج كريستensen وجونسون لإداره عمليات الاعمال و هو نموذج مناسب يتناسب مع الإدارة الصحية (شكل رقم 1) كنموذج مكون من اربعة عناصر هي؛

"Value proposition, Resources, Processes and Revenue Formula and Priorities"

ويمكن ترجمه هذا النموذج كالتالي: اقتراح الخدمة، الموارد، العمليات، وصيغه الإيرادات والاولويات. ويقسم عنصر العمليات الي عمليات اساسيه و عمليات مساعده واخري اداريه. ويمكن وصف إدارة عمليات الاعمال علي انها علم اداره يرتكز على عمليات إجرائية لها

مدخلات ولها مخرجات يسعى من خلالها الى التوفيق بين أهداف المؤسسة (مقدم الخدمة) والعميل (المستفيد من الخدمة) سواء كان العميل داخليا - موظفا مثلا - او عميل خارجي اتي طالبا لخدمة. وينطبق هذا النموذج علي اداره المؤسسات مع بداية العمل فيها او من خلال اعاده هيكله الإدارة القائمة. وتقوم إدارة عمليات الاعمال بتوظيف الإمكانيات المتاحة لاكتشاف وتكوين نماذج وتحليل وقياس طرق العمل القائمة لأجل تحسين الوضع الإداري بدراسة للوضع الحالي للتعرف علي أماكن الخلل وبعدها يتم العمل على تنفيذ التحسينات المقترحة من خلال وضع سيناريوهات للعملية ومراقبتها والاستمرار في تحسينها (شكل رقم ٢، Dumas et al.).



شكل رقم 2: دورة حياة إدارة عمليات الأعمال. Dumas et al.

1. مرحلة تحديد العملية:

فيها يتم تحديد العمليات ذات الصلة التي تتم معالجتها. والنتيجة التي يتم الحصول عليها من هذه المرحلة تكون البنية الأساسية لعملية جديدة أو محدثة، في مرحلة تحديد العملية يتم عرض صورة شاملة للعمليات في المؤسسة وعلاقتها.

2. مرحلة اكتشاف العملية وتسمى أيضاً نموذج العملية القائمة أو الحالية بدون تحسين :

هنا ، يتم توثيق الحالة الحالية لكل عملية من العمليات ذات الصلة ، عادةً في شكل نموذج عملية واحد أو عدة نماذج للعملية.

3. مرحلة تحليل العملية:

في هذه المرحلة ، يتم تحديد المسألة المرتبطة بالعملية (العملية الحالية) ، وتوثيقها ، وكلما أمكن قياسها كميًا باستخدام مقاييس الأداء ، وفيها يتم أيضا تحديد العيوب والاختفاء والثغرات في العمليات وبالتالي تحسينها من خلال المرحلة التي تليها.

4. مرحلة إعادة تصميم العملية وتسمى أيضًا تحسين العملية:

الهدف من هذه المرحلة هو تحديد التغييرات في العملية التي من شأنها أن تساعد في معالجة العمليات المحددة في المرحلة السابقة والسماح للمؤسسة بتحقيق أهداف الاداء.

5. مرحلة تنفيذ العملية:

في هذه المرحلة ، يتم إعداد وتنفيذ التغييرات المطلوبة للانتقال من العملية الحالية إلى العملية المستقبلية. تغطي هذه المرحلة جانبين: إدارة التغيير التنظيمي والأتمتة.

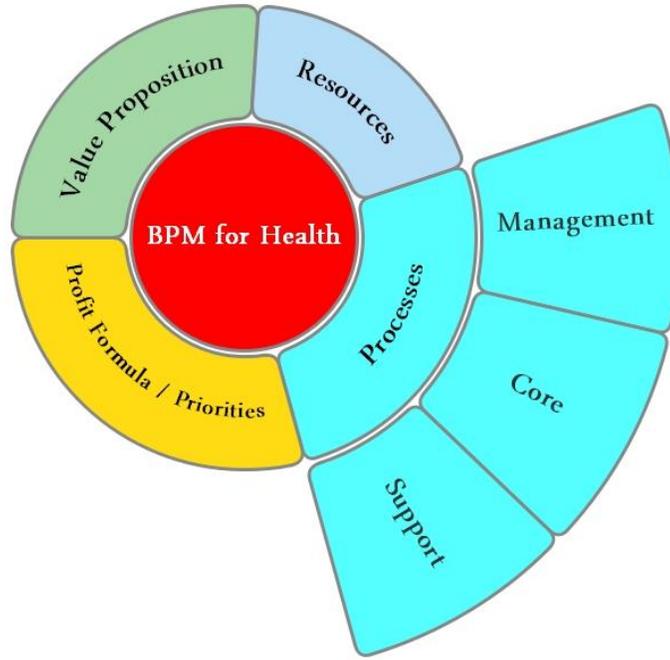
6. مرحلة عملية المراقبة:

بمجرد تشغيل عملية بعد مرحلة التحسين ، يتم جمع البيانات ذات الصلة وتحليلها لتحديد مدى جودة أداء العملية فيما يتعلق بمقاييس الأداء وأهداف الأداء. يتم تحديد العيوب والأخطاء المتكررة ويتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ومن خلال تحليل انشطة كل عملية اجرائية وربطها ببعضها البعض يسهل الوصول الى أهدافها المرجوة. وتعمل حلول إدارة عمليات الأعمال على زيادة القيمة التنظيمية من خلال تحسين العملية، مما يؤدي إلى عدد من المزايا منها؛

- زيادة الكفاءة وتوفير التكاليف : تساعد أنظمة إدارة عمليات الأعمال على تحسين العمليات الحالية ودمج المزيد من الهياكل في تطوير العمليات الجديدة وبذلك عن طريق إزالة تكرار العمليات والاختناقات، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والإنتاجية مع مزيد من سرعة الأداء، يمكن للشركات والمؤسسات تحقيق نتائج الأعمال المرجوة بمعدل أسرع.
- تطوير العاملين والخدمات المقدمة الي العملاء :تساعد مجموعة أدوات إدارة عمليات الأعمال في القضاء على الخطوات المتكررة بلا داعي وجعل المعلومات متاحة بشكل أكبر وتمكين الموظفين من التركيز على عملهم وعلائهم، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء.
- أكثر قابلية للتوسع :نظرا لأن إدارة عمليات الأعمال تتيح تنفيذ العمليات والتشغيل الآلي لمسارات العمل بشكل أفضل، فإن هذا ينتقل بشكل جيد عند توسيع نطاق العمليات إلى مناطق جغرافية أخرى في جميع أنحاء العالم. يمكن لأدوات إدارة عمليات الأعمال أن تضفي الوضوح على الأدوار، مما يضمن الاتساق على طول العملية.
- ضمان الشفافية وسرعه التواصل بين أعضاء الفريق: نظرا لأن التشغيل الآلي لعمليات الأعمال يحدد بوضوح مالكي المهام على طول العملية، فإن هذا يوفر مزيدا من الشفافية والمساءلة خلال عملية معينة. هذا يعزز المزيد من التواصل بين أعضاء الفريق.

تواجه صناعة الرعاية الصحية صعوبات ومشاكل في إدارة عملياتها نتيجة للأهمية التي تتمتع بها في المجتمع ، من الضروري إجراء إدارة مفصلة لجميع عملياتها حتى تبقى دائمًا على استعداد لتقديم خدماتهم بأعلى كفاءة ممكنة. ومن هنا تم اللجوء الي ما يسمى بإدارة عمليات العمل ونقترح اعداه هيكله اداره المرافق الصحية حسب عملياتها الأساسية والإداري المساعدة (انظر شكل رقم 3- لم ينشر سابقا).



شكل رقم 3: تحويل نموذج كريستنسن وجونسون لإدارة عمليات المؤسسات الصحية

إن تحسين عمليات الأعمال لدي المؤسسات الصحية يمكن أن يساعد في إعادة هيكلة تدفق الأعمال من أجل عملية أفضل وأكثر وضوحًا. وأصبحت هذه التقنية آخذة في الظهور والتطور لأن هناك حاجة كبيرة لإدارة المعلومات وقابلية الاستخدام في عمليات الرعاية الصحية اليومية. بناء علي ذلك، استثمرت العديد من المؤسسات في شتي المجالات ومنها الرعاية الصحية في استبدال النهج الورقي او الوظيفي التقليدي للسجلات الطبية المادية بالسجلات الطبية الإلكترونية من خلال عمليات الاعمال، وذلك لنقل السجلات بسهولة من وإلى نقطة الرعاية وكذلك إتمام العمليات بشكل أكثر انسيابية للمريض من لحظة دخوله للمستشفى الي اخر نقطة في تلقي الخدمة وهي تمثل القيمة المضافة. بالتالي وبنقرة واحدة يمكن الوصول إلى البيانات بشكل اسرع واسهل، مما يحسن بشكل كبير من تجربة المريض. وبهذا تصبح فوائد تخطيط موارد المؤسسات في الرعاية الصحية واضحة بشكل أكثر مما هو عليه في الشكل التقليدي لإدارة المؤسسات والمرافق الصحية. وتحتوي هذه الحلول على وحدات ووظائف متخصصة تصمم لمساعدة مقدمي الخدمات على تنظيم سير العمل، وتحسين تجربة المريض، وتعزيز الأداء، والحد من الأخطاء الطبية وخفض التكاليف.

للأسف لم تكن الرعاية الصحية على الإطلاق من أسرع القطاعات التي تتبنى الابتكارات التكنولوجية ، بل تعتمد على الإجراءات اليدوية في الغلب للوفاء بالواجبات السريرية والإدارية وما يترتب على ذلك من زيادة في الأعمال الورقية. ويتضح قصور هذا النهج في المرافق الكبرى عند الذروة في إقبال المرضى علي المستشفيات أثناء الأزمات الصحية والجوائح والكوارث والحروب. وكما هو الحال في العديد من المجالات الأخرى مثل الاقتصاد وخدمات المجتمع والتعليم، فإن النجاح في قطاع الرعاية الصحية لا يعتمد فقط على الموارد الأساسية التي يمكن توفيرها، بل أيضاً على الأدوات التقنية الجيدة ومدى الاستفادة منها بشكل صحيح. ومما لاشك فيه إن إحدى أقوى الأدوات في هذا الصدد هي إدارة عمليات الأعمال في وقتنا هذا. ويمكن من خلال تطبيق هذا النمط الإداري في الرعاية الصحية توفير مجموعة من الأساليب والتقنيات التي تهدف إلى تحليل وتحسين ومواءمة العمليات بشكل كبير مما يؤدي في نهاية المطاف الي أتمت "automation" سير العمل السريري من خلال إعادة هندسة شاملة لمكوناته الفرعية وجميع العمليات الأساسية والعمليات الإدارية والعمليات الداعمة.

المراجع

1. Dumas, Marlon., La Rosa, Marcello., Mendling, Jan., & Reijers, Hajo. A. (February 26, 2013). Fundamentals of Business Process Management. Springer-Verlag GmbH Germany.
2. Daud, Muhammad. Arif bin Mat., Abdul Razak, Sarah. Amiesya Binti., Ragulan, Kavipriya., Rajendran, Mercy., Azman, Nur. Permata Suraya binti. (January 2022). Business Process Management In The Healthcare Industry_ Faculty of Information Science and Technology, UKM 43600, Bangi, Selangor , Malaysia.