

الهندرة في إدارة المستشفيات

اعداد

خالد فدعوس المطيري

محمد ضيدان المطيري

حامد عيسى العنزي

مشاعل عويد تتيغه العنزي

منى عواد العنزي

خلف منيف عبد العزيز الحربي

بدر منيف عبد العزيز الحربي

منى احمد خليف الشمري

صفية مهدي المغفوري

عيسى حميد البعيجي

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في إدارة المستشفيات. اعتمدت الدراسة على منهج البحث العلمي المكتبي، حيث تم الرجوع إلى عدة مصادر قبل البدء في كتابة البحث ومنها كتب، وبحوث علمية ومقالات في مجال الهندرة حيث تم قراءتها والاطلاع عليها وتمت كتابة هذا البحث استناداً على تلك المصادر. كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المكتبي بطريقة منظمة من خلال البحث في قواعد البيانات العربية والأجنبية. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها تعد استراتيجيات إعادة هندسة (هندرة) القطاع الصحي من أهم الاستراتيجيات التي تسعى للنهوض بالقطاع وتنميته، كما أظهرت النتائج أن إدارة المستشفيات تسعى إلى تحقيق تحسينات جوهرية على كافة أنواع العمليات واحداث تغييرات أساسية في إجراءات العمل، وذلك من خلال الهندرة. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بأبعاد الهندرة في أداء المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الصحية بشكل خاص.

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة العمليات، الهندرة، إدارة المستشفيات.

Abstract

The study aimed to identify the Business Processes Reengineering (BPR) in hospital management. The study relied on the library scientific research approach, where reference was made to several sources before starting to write the research, including books, scientific research and articles in the field of BPR, which were read and viewed, and this research was written based on those sources. The study also relied on the descriptive library approach in an organized manner through searching in Arabic and foreign databases. The study results showed that the most important of which is that the strategy of re-engineering (BPR) the health sector is one of the most important strategies that seek to advance and develop the sector. The results also showed that the hospital administration seeks to achieve fundamental improvements in all types of operations and bring about fundamental changes in work procedures, through BPR. The study recommended the need to pay attention to the dimensions of reengineering in the performance of institutions in general and health institutions in particular.

Keywords: Business Processes Reengineering, BPR, hospital management.

مقدمة :

تولي المجتمعات الحديثة اهتماما كبيرا في الخدمات الصحية ومؤسساتها، وذلك لارتباطها بصحة الانسان وحياته، إذ أصبح مبدأ جودة الخدمات الصحية في المستشفيات مطلباً أساسياً تسعى جميع الدول إلى تحقيقه عن طريق إدخال نظم إدارية متطورة في أعمالها والتأقلم مع كل ما هو جديد من أفكار وتغييرات وتوجهات جديدة تكسب المستشفيات صفة التطور والحدثة، الأمر الذي يتطلب تبني أساليب إدارية حديثة تتلاءم مع مختلف التغييرات التي تمس المستشفيات، كون أن الأساليب التقليدية لم تعد قادرة على تحسين جودة الخدمات المقدمة في المستشفيات (بو خضرة وعمار، 2018).

ومع ظهور التغييرات والتطورات العديدة في زماننا الحالي وانتشار العولمة، فقد أصبح ذلك أحد العوامل الرئيسة الذي يحفز المؤسسات على إعادة هندسة العمليات الإدارية فيها (الهندرة)، وذلك لأن المؤسسات في زماننا الحالي بشكل عام، والمؤسسات الصحية بشكل خاص تفتقر إلى القوة والقدرة على المنافسة على المستوى العالمي، فهناك ضغوطات كبيرة لتكون الأكبر والأفضل؛ إذ إن كثيراً من المؤسسات اليوم غير مصممة لتناسب هذه التغييرات، وتبحث عن التغيير في هياكلها وعملياتها ومخرجاتها (الخضري والكسابية، 2015).

فالهندرة تعتبر إحدى المداخل الرئيسية للتطوير الإداري، والتي تختلف عن الأساليب الإدارية الأخرى، ويهدف هذا الأسلوب إلى الوصول إلى تحسينات جذرية، في مجال الوقت اللازم لتقديم الخدمة، وتقليل التكاليف، وتحسين نوعية الخدمة المقدمة في المستشفيات (شمروخ، 2022).

أهمية البحث

تعد هندرة الأعمال أو إعادة هندسة الأعمال في مجال الرعاية الصحية في المستشفيات منهجية قوية تساعد المؤسسات الصحية على إعادة ترتيب الأولويات، والسعي لتوفير مستوى رعاية صحية أكثر فاعلية، وتتضمن إعادة الهندسة (الهندرة) على مستوى

النظام:

- إدارة شراكات الخطة المجتمعية والصحية.
- إعادة تصميم الوظائف الإدارية والخدمات السريرية وبرامج تقديم الرعاية الصحية.

بالتالي تكمن أهمية الدراسة في أنها توجه إدارات المستشفيات لتوضيح الهدرة وضرورتها في المستشفيات حيث انها تفيد في تحسين العمل الإداري بشكل عام وتؤدي الى حسن سير العمل في المستشفيات.

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في ان العديد من المستشفيات السعودية تعاني من بطئ تقديمها لخدماتها لأسباب إدارية وتنظيمية مما يؤدي الى بطئ في تقديم الخدمة وعشوائية في سير العمل الإداري. بالتالي تتحدد مشكلة الدراسة في تحديد ماهية الهدرة وأهميتها وطرق تطبيقها في المستشفيات.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهدرة) في إدارة المستشفيات.
- التعرف على أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهدرة) في إدارة المستشفيات.
- التوصل الى نتائج وتوصيات من شأنها أن تسهم في تحسين مستوى العمل الإداري في

المستشفيات

منهجية البحث

تم الإعتماد على منهج البحث العلمي المكتبي، حيث تم الرجوع إلى عدة مصادر قبل البدء في كتابة البحث ومنها كتب، وبحوث علمية ومقالات في مجال الهدرة حيث تم قراءتها والاطلاع عليها وتمت كتابة هذا البحث استناداً على تلك المصادر.

كما أعتد هذا البحث على المنهج الوصفي المكتبي بطريقة منظمة من خلال البحث في قواعد البيانات العربية والاجنبية باستخدام كلمات كمفاتيح مثل (الهدرة/ الهدرة في القطاع الصحي)، حيث تمت مراجعة سلسلة من المصادر المختلفة التي تعرف

مفهوم الهندرة بشكل عام وتحدث عن جميع جوانبه ومنها الابحاث العلمية والكتب والمقالات المنشورة، وايضا تمت مراجعته جميع المحاضرات داخل غرف الدراسة لتحقيق الفهم الشامل للموضوع وتغطية جميع جوانبه.

الهندرة

ظهر مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (Business Processes Reengineering) أو ما يطلق عليه اختصاراً في البحوث الإدارية بالهندرة كأحد الآليات التي تبنتها المنظمات المختلفة في سعيها للتكيف مع التغيرات، إذ ظهر بشكل واضح أن المناهج التي اتبعتها المؤسسات سابقاً أصبحت غير قادرة على الوفاء باحتياجات المؤسسات في القرن 21، كونها تتطلب تغييرات جذرية في أداء نشاطاتها وعملياتها لتعزيز الأداء والسرعة في الإنجاز والتكلفة الأقل، وهو الأمر التي تصبو إليه الهندرة (عليش، 2022). ووفقاً للفاضل (2021) فإن الهندرة تعتبر خطوة متقدمة جداً نحو تحقيق تحسينات جوهرية في الإدارة من حيث جودتها وسرعتها، والتركيز على الأنشطة وتوحيد الأعمال ودمجها، كما وتسعى إلى التغيير بشكل جذري في الأداء وتطوير بيئة الإدارة.

فالهندرة بشكل عام أحد مداخل التطوير التي تركز على إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الاستراتيجية، وذات القيمة المضافة، فضلاً عن النظم والسياسات والهياكل التنظيمية، وذلك بهدف تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية في المؤسسات، كما ويركز على التغيير الجذري في عمليات المؤسسة لتطوير الإنتاجية في كمها وكيفية، ومناولتها بهدف إرضاء العملاء (العرعير، 2019).

مفهوم الهندرة

قبل الشروع في تحديد مفهوم إعادة الهندسة أو الهندرة، من الجيد تحديد المقصود بمصطلح "الهندرة"، فهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة، وهي ترجمة للمصطلح الإنجليزي "Reengineering Business" والذي يعني إعادة هندسة الأعمال، وقد تم تركيب هندرة على غرار هندسة حتى تواكب المفاهيم والتطبيقات الجديدة التي بدأ تسود لغة الإدارة العالمية في الفترات الأخيرة، وهي بذلك

تصلح للتصريف اللغوي فيقال: هندرة لوصف العملية والنظرية، ومهندر لوصف الشخص المسؤول عن الهندرة، وهندري يندرج كإفعال (زغبنة، 2021).

والهندرة "وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية، وذلك بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات، يكفل سرعة الأداء وخفض التكلفة وجودة المنتج" (الهندول، 2019، ص4).

وأشارت (Tucci, 2022) إلى أن الهندرة هي ممارسة إدارية يتم فيها إعادة تصميم المهام ذات الصلة المطلوبة للحصول على نتيجة أعمال محددة بشكل جذري، إذ يتمثل أحد الأهداف الرئيسية لها في تحليل سير العمل داخل وبين وظائف العمل من أجل تحسين سير الأعمال والقضاء على المهام التي لا تحسن الأداء أو توفر قيمة للمؤسسة.

ولخص (Kenebara, 2016) مفهوم الهندرة (إعادة الهندسة) بأنها إعادة التفكير الأساسية وإعادة تصميم العمليات لتحقيق تحسينات كبيرة في مقاييس الأداء الحرجة والمعاصرة، مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة، ويطلق عليها بإعادة هندسة العمليات (اختصارها BPR)، وهي الطريقة الرئيسية التي تصبح بها المؤسسات أكثر كفاءة وتحديثاً، إذ تعمل إعادة هندسة العمليات على تحويل المؤسسة بطرق تؤثر بشكل مباشر على الأداء.

فالهندرة هي ذلك التحول الكلي في إجراءات العمل وإعادة التصميم الغير مقيدة لجميع أنظمة الإدارة، والتكنولوجيا المستخدمة، والعمليات التجارية، والهيكل التنظيمي داخل المؤسسة بهدف تحقيق قفزات نوعية في الأداء لكافة مفاصل الأعمال بالمؤسسة (قاسم وإبراهيم، 2021).

وبالتعمق في مفهوم الهندرة نجد بأن مفهومها بشكل عام يعتمد على مبدأ التغييرات الجذرية في العمليات الإدارية للوصول إلى تحسين الجودة في المنشأة خلال مدة زمنية قصيرة جداً، وذلك من خلال إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم

العمليات الإدارية بصفة جذرية ولذلك تتميز الهندرة باختلافها عن أساليب التطوير الإداري التقليدية مثل الإصلاح والتجديد (العنزي، 2020).

مبادئ الهندرة

على الرغم من تعدد تعريفات الهندرة، إلا أن جميعها تشير إلى أربعة مبادئ رئيسية للهندرة والتي تتمثل فيما يلي:

أولاً، أن يكون التغيير والتفكير أمراً أساسياً (Fundamental Rethinking)؛ عند تطبيق الهندرة، يجب طرح مجموعة من الأسئلة تتعلق بالمؤسسة وطبيعتها والأساليب الإدارية المستخدمة فيها، ولماذا يتم استغلال تلك الأساليب، والأعمال التي يتم القيام بها، ولماذا تقوم المؤسسة بتلك الاعمال؛ إذ أن تلك الأسئلة من الممكن أن تدفع المسؤولين لإعادة التفكير والنظر في الأسس والفرضيات المحورية (حامد، 2013).

ثانياً، أن يتم إعادة التصميم بشكل جذري (Radical Redesign)؛ أي الوصول إلى جذر الأشياء، وليس ذلك بإجراء تغييرات سطحية فقط، إنما تغيير ما هو موجود بالفعل والتخلص من القديم، على سبيل المثال تجاهل جميع الهياكل والإجراءات القائمة وابتكار طرق جديدة تماماً لإنجاز العمل (Tønnessen, 2014).

ثالثاً، أن تكون النتائج جوهرية وفائقة (Dramatic Results)؛ إذ تسعى الهندرة لإنجاز وتحقيق طفرات كبيرة وضخمة في معدلات الأداء، يعني أنها تسعى لتحقيق نتائج جوهرية لا تقتصر فقط على التحسين والتطوير الشكلي في الأداء والذي عادة ما يكون بشكل تدريجي (مازن، 2007).

رابعاً، أن يكون التغيير في العمليات (Process)؛ إذ تعد العمليات من أبرز عناصر تعريف الهندرة، وتعنى العمليات بمختلف الأنشطة التي تستوعب مدخل واحد أو أكثر لإتاحة منج أو خدمة ذات قيمة للأفراد، ويتم التغيير عن طريق تحليل وإعادة بناء العمليات الإدارية (حامد، 2013).

وقد لخص السلطان (2018) مبادئ أخرى للهندرة والتي تتمثل في النقاط التالية:

- تبدأ عملية الهندرة في الأعمال من نقطة الصفر، فهي عملية جذرية تصمم لإعادة البناء.
- تختلف عملية الهندرة اختلافاً أساسياً عن أساليب التطوير التقليدية مثل الإصلاح الإداري والتجديد والتطوير.
- تركز الهندرة على العمليات الإدارية لا على أنشطتها.
- تهتم الهندرة دائماً بالنتائج وتعتمد على خاصية الداخلي والخارجي.
- تقوم عملية هندرة الأعمال على هيكله العمل على أساس عملية واحدة ككل، بخلاف النظريات الإدارية التقليدية التي تقسم العمل إلى مهام.
- تركز على إعادة تصميم نظم العمل الأساسية ولا تُعنى بالإدارة والأقسام والوحدات التنظيمية المتعارف عليها.
- تقوم على نقد أنشطة الرقابة والمراجعة بصورتها التقليدية الضخمة انطلاقاً من إيمانها بأن تكلفتها الاقتصادية في المنهج التقليدي تفوق قيمة نتائجها.
- تتميز مشاريع الهندرة بطموحاتها الفائقة حيث يُلاحظ على مفاهيمها التركيز على عبارات كالـتغيير الجذري، التحسين الجوهرى، البناء الأساسى، إعادة التصميم الكلى فهي لا تتوقف عند حدود التحسين النوعى بل حتى لا تنظر إليه باعتباره تغييراً.
- تعتمد بشكل رئيسى على تقنية المعلومات كأساس لمشروعاتها.

أهمية الهندرة

للهندرة العديد من الفوائد والأهميات التي أشار لها الباحثون، منها ما أشار لها علي (2018) كما يلي:

- أ. منهج تحسين سريع وجوهري في جوانب الأداء بحيث تتضمن التحسين وخفض مراحل ووقت وتكلفة العمليات وزيادة عائدها وقيمتها المضافة.
- ب. تعتبر أداة للتعامل مع ثلاثة أصناف من المنظمات وهي (المنظمات ذات الوضع المتدهور لإنقاذها من خلال الهندرة؛ والمنظمات التي تتوقع إدارتها بلوغ الانحدار

المنظمي في الوقت القريب والتي من الممكن تحسينها من خلال الهندرة لمواكبة المستجدات المستقبلية؛ والمنظمات التي بلغت قمة التفوق والنجاح عن طريق الهندرة وابتكار أساليب عمل أكثر نجاح مما سبق لتحقيق نجاحات إضافية مقارنة بمنافسيها).

ج. تعتبر استراتيجية لإجابة المتغيرات البيئية لكل منظمة أو مؤسسة تبحث عن الكفاءة والفاعلية والمحافظة على البقاء والاستمرارية.

وأشار (Brun, 2020) إلى أن الهندرة تضي للمؤسسات الميزة تنافسية، إذ تساعد إعادة هندسة العمليات المنظمة على التركيز على كفاءاتها الأساسية، مما يمنحها ميزة تنافسية، ويصعب على المنافسين نسخ هذه القيم الأساسية لأنها تصبح سمة للمؤسسة، فاكساب ميزة تنافسية يمنح للمؤسسة التميز في سير الأعمال وتوسعها. كما وتعزز الهندرة من الكفاءة والفاعلية، وذلك من خلال القضاء على التكرار في سير عمل المؤسسة، وإجراء عمليات التغيير والتبديل، مما سيعمل على تحريك الأشياء خلال العملية بسهولة أكبر وأسرع، الأمر الذي يزيد من الكفاءة الإجمالية للمؤسسة بشكل كبير (AbdEllatif et al, 2018).

كما وتتمثل أهمية الهندرة أيضا في النقاط التالية (كاليه وآخرون، 2022)؛

- تخفيض الوقت اللازم لتحقيق رغبات العملاء وتلافي الأخطاء والشكاوى الى جانب تخفيض زمن دورة التطوير والتغيير.
- اكتساب المؤسسة القدرة على مواكبة التغيرات الحادثة وتحديات العالم المتغيرة.
- اشباع حاجات وتنمية مهارات الأفراد العاملين.
- اتاحة الفرصة لإيجاد قادة فاعلين للمؤسسة.
- تساعد الهندرة على استثمار الموارد البشرية.
- خلق بنية لعملية التدريب الإداري.

خصائص الهندرة

إن من أهم خصائص الهندرة أنها تركز على العملاء والعمليات الإدارية لا على الأنشطة، كما وترتكز على الاستغلال الضروري لأنظمة وتكنولوجيا المعلومات، فهي تتطلب تناغم وتناسق جميع جهود العاملين في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة عن طريق السرعة في الأداء وجودة الخدمة أو المنتج (شمروخ، 2022).

ووفقا للهدنول (2019)، فإن للهندرة العديد من الخصائص منها ما يلي:

1. إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية.
2. الاستخدام الضروري لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمقوم ومساعد في مشروع إعادة الهندسة.
3. التركيز على تحقيق الأهداف والنتائج الاستراتيجية.

كما أن من خصائص الهندرة ما أشار لها فريخ (2022) فيما يلي:

أولاً، دمج مجموعة من الوظائف في وظيفة واحدة؛ إذ أن إلغاء تعدد جهات الاختصاص يعني التخلص من الأخطاء أو إعادة العمل، كما أنها تؤدي إلى خفض التكاليف الإدارية غير المباشرة ومن المميزات أيضاً تحسين مستوى الرقابة نظراً لتنفيذها بواسطة عدد أقل مما يسهل توزيع المسؤوليات عليهم ومراقبة أدائهم.

ثانياً، الموظفون يتخذون القرارات؛ إذ لا تقوم المؤسسات التي تتبنى الهندرة بمد العمليات أفقياً، بل تدمجها رأسياً أيضاً، ويعني ذلك عوضاً عن لجوء الموظف في إحدى مراحل العمل إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن العمل، أصبح في يد الموظف اتخاذ القرار المناسب بنفسه وبالتالي أصبح اتخاذ القرار جزءاً من العمل الذي يقوم به الموظفون بعد أن كان حكرًا على الإدارة فقط.

ثالثاً، تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها؛ إذ يتميز مفهوم الهندرة بالتخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل، واخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها، والتدفق الطبيعي للعمل هو البديل المنطقي لخطوط العمل المصطنعة والتي لا تفيد في شيء سوى تأخير إنجاز سير العمل بطريقتين: الأولى تتمثل في إنجاز العديد من الخطوات

في وقت واحد، والثانية خفض الوقت المستغرق بين خطوات العمل الأولى والأخير مما يؤدي إلى تضيق الفارق الزمني بين تلك الخطوات.

رابعا، انجاز العمل في مكانه؛ أي نقل العمل عبر الحدود التنظيمية، وينتج عن هذا الأسلوب حصول الإدارات على متطلباتها من المواد بسرعة أكبر وبتكاليف أقل بالنسبة للمؤسسة عن طريق اختصار الجهات والخطوات المتبعة في تأمين تلك المتطلبات، ويؤدي هذا الأسلوب إلى تحسين الأداء بشكل عام.

متطلبات تطبيق الهندرة

تعتبر الهندرة من أبرز التطورات في الفكر الإداري المعاصر، لذا لا بد من وجود متطلبات لتطبيقها، وعلى الرغم من اختلاف تلك المتطلبات من إدارة لأخرى، إن أنه يوجد متطلبات رئيسية تقوم عليها الهندرة أشارت لها عبد الرحمن (2017) فيما يلي:

أ. أن تكون المؤسسات قد طبقت مفهوم إدارة الجودة الشاملة وسلسلة الموصفات العالمية.

ب. أن تكون هناك حاجة ملحة وقناعة تامة من الإدارة العليا لتطبيق الهندرة الإدارية.

ج. ضرورة ابتكار أساليب عمل جديدة، فتطبيق الهندرة يتطلب التخلص من الأساليب التقليدية القديمة.

د. ضرورة التركيز على العمليات وليس على الإدارات، أي العمل على إرضاء المستفيدين.

هـ. التركيز على جودة فرق العمل التي تقوم بأداء الأعمال.

و. التركيز على الإبداع والابتكار في العمليات التنظيمية.

ز. ضرورة التخطيط العلمي لنجاح تطبيق الهندرة.

ح. السعي للتخفيف من مقاومة العاملين للتغيير فيما يتعلق بالهندرة.

دوافع تبني الهندرة في إدارة المستشفيات والقطاع الصحي:

هنالك العديد من الأسباب التي تدعوا إلى تبني إعادة هندسة العمليات في المستشفيات والقطاع الصحي، إذ تتمثل أهم تلك الدوافع في النقاط التالية (بو خضرة وعمارة، 2018):

- تحقيق التغيير الجذري في الأداء؛ إذ يتمثل ذلك في تغيير ألأوب أدوات العمل والنتائج عن طريق تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفقا لاحتياجات المرضى والنزلاء وأهداف المؤسسة الصحية.
- تخفيض التكلفة؛ إذ أن الهندرة تركز على العمليات الصحية وإعادة تصميمها مع الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات خاصة نظام المعلومات الصحي ومدى فعاليته في إلغاء العمليات غير الضرورية مع التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.
- التركيز على المرضى ونزلاء المستشفى؛ إذ توجه المؤسسة الصحية إلى التركيز على المرضى والنزلاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم بحيث تمت الهندرة لتحقيق ذلك الغرض.
- السرعة في تقديم الخدمات وتعزيز المرونة وتعزيز جودة الخدمات الصحية.
- مساعدة العاملين في المؤسسات الصحية في جمع وتحليل وتخزين المعلومات بشكل أدق وأكثر فاعلية وتعزيز التعاون فيما بينهم.

الدراسات السابقة

هدفت دراسة مسرعي (2016) إلى التعرف على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير الأداء الوظيفي في مستشفى الملك خالد بالخرج. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وزعت على عينة مكونة من (112) إداري من الإداريين في مستشفى الملك خالد بالخرج، وتم تحليل البيانات للتوصل إلى النتائج. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مستشفى الملك خالد بالخرج، حيث هدفت إدارة المستشفى إلى تحقيق تحسينات جوهرية على كافة أنواع

العمليات واحداث تغييرات أساسية في إجراءات العمل. كما أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على مدى مساهمة تطبيق إعادة هندسة العمليات في مستشفى الملك خالد بالخرج، حيث ساهمت في تقديم الخدمات بجودة أفضل وبتكلفة وفترة زمنية أقل وبسرعة عالية. كما أظهرت النتائج أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على المعوقات التي تحد من تطبيق إعادة هندسة العمليات في مستشفى الملك خالد بالخرج، حيث أدى غياب مفهوم إعادة هندسة العمليات والاهتمام ببعض المفاهيم السائدة وقصور النظرة المستقبلية للإدارة العليا إلى وجود معوقات تحد من تطبيق إعادة هندسة العمليات في المستشفى. وأوصت الدراسة بضرورة تحديد المشكلات التي تواجهها المنظمة مسبقاً وتقييد نطاق إعادة هندسة العمليات في ضوئها.

هدفت دراسة بوخضرة وعمارة (2018) إلى تسليط الضوء على أسلوب حديث في إدارة وتسيير القطاع الصحي هو أسلوب إعادة الهندسة (الهندرة) الذي يعد بمثابة مقارنة حديثة تعنى بالتغيير الجذري في العمليات الأساسية وإعادة تصميم القطاع الصحي بما يتوافق ومتطلبات التكنولوجيا الحديثة ويحقق جودة الخدمة للمستفيدين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إضافة إلى منهج دراسة الحالة من خلال الإشارة إلى تجربة إمارة دبي في مجال تنمية وتطوير القطاع الصحي وعرض لنموذج دبي الصحي. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها تعد استراتيجيات إعادة هندسة (هندرة) القطاع الصحي من أهم الاستراتيجيات التي تسعى للنهوض بالقطاع وتنميته. كما أظهرت نتائج الدراسة أن الهندرة في القطاع الصحي تؤثر على جودة الخدمات الصحية تأثيراً إيجابياً نظراً لاعتمادها على تكنولوجيا المعلومات بما يحقق السرعة والمرونة في خدمة الأفراد ويخفض التكاليف. وأظهرت النتائج أن تجربة إمارة دبي يعتبر مثالاً يحتذى به في مجال الهندرة القطاع الصحي ومدى تحقيقه لجودة الرعاية الصحية. وأوصت الدراسة بالعمل على نشر وتعميق الوعي بفلسفة الهندرة داخل المؤسسات الاقتصادية العامة، وضرورة دمجها ضمن ثقافة المؤسسات الاستشفائية لأهميتها البالغة بالنهوض في القطاع الصحي.

هدفت دراسة بين يوسف وزبير (2021) إلى إبراز أثر إعادة الهندسة (الهندرة) على جودة التعليم الجامعي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الدراسة الاستمارة كأداة لجمع البيانات وزع على عينة مكونة من (50) موظف من الأساتذة والموظفين الإداريين العاملين في بعض الجامعات الجزائرية، وتم تحليل البيانات باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وهذا من أجل الكشف عن العلاقة بني متغيرات الدراسة وتقديم النموذج الأمثل لها؛ وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الهندرة لم تعد ذلك المصطلح الذي ليس له معنى، بل أصبحت ضرورة ملحة من ضروريات التطور والتقدم لأي مؤسسة في العصر الحالي، لاسيما المؤسسات الجامعية. إن تطبيق الهندرة في المؤسسات الجامعية الجزائرية بحاجة إلى دعم الإدارة العليا وزيادة التمويل من طرف الوزارة مع تحديد الأولويات والسياسات التعليمية بوضوح. كما أظهرت النتائج أن الهندرة أحد أبرز الظواهر الإدارية الجديدة المعمول عليها في مجال الابتكار ومواكبة التغيير التي استعانت بها معظم المؤسسات لتحسينها. وبينت النتائج أن تطبيق الهندرة في المؤسسات الجامعية يحدث تغييرات جوهرية في العمل بما يساعد على تحقيق جودة التعليم الجامعي. وأوصت الدراسة بزيادة تأثير الهندرة على إدارة المعرفة من خلال استخدام هياكل تنظيمية مرنة وسريعة التكيف مع التغيرات الطارئة التي يمكن أن تواجهها.

هدفت دراسة أبو عاصي (2022) إلى التعرف على هندرة الموارد البشرية بأبعادها (البعد البشري، البعد التنظيمي، البعد التكنولوجي، البعد الفني) ودورها في إدارة الأزمات في مجمع الشفاء الطبي في المحافظات الجنوبية، والتعرف على درجة توافر أبعاد هندرة الموارد البشرية، ومستوى تطبيق إدارة الأزمات في مجمع الشفاء الطبي، وتوضيح العلاقة والأثر لهندرة الموارد البشرية في إدارة الأزمات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وزعت على عينة مكونة من (400) موظف من العاملين بمجمع الشفاء الطبي، وتم تحليل البيانات للتوصل إلى النتائج. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ان درجة توافر أبعاد هندرة الموارد

البشرية في مجمع الشفاء الطبي جاءت بدرجة موافقة متوسطة، وواقع إدارة الزمات في المجمع الطبي جاء بدرجة موافقة متوسطة كذلك، كما بينت النتائج وجود علاقة طردية إحصائية بين أبعاد هندرة الموارد البشرية وإدارة الازمات في مجمع الشفاء الطبي، واتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد هندرة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الازمات في مجمع الشفاء الطبي، ما عدا البعد التنظيمي الذي اتضح أن تأثيره ضعيف. وأوصت الدراسة بضرورة متابعة التطور التكنولوجي والعمل على توفير التقنيات التكنولوجية المتطورة التي من شأنها المساعدة في تطبيق هندرة الموارد البشرية.

هدفت دراسة الغامدي (2022) إلى وضع تصور مقترح للتغلب على معوقات التي تواجه تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بمدارس التعليم العام. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وزعت على عينة مكونة من (538) من مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة جدة، وتم تحليل البيانات للتوصل إلى النتائج. أظهرت النتائج أن المعوقات الإدارية التي تواجه تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة جاء بدرجة عالية حيث بلغت (3.89)، كما أن المعوقات البشرية التي تواجه تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بمدارس التعليم العام بمحافظة جدة جاء بدرجة عالية حيث بلغت (3.83)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لمعوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية تُعزى إلى المتغيرات (نوع المدارس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية). أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بشكل منهجي علمي منظم لدي القيادات العليا في وزارة التعليم المناطة باتخاذ القرار الاستراتيجي.

هدفت دراسة محمد ومطر (2023) إلى التعرف على دور البعد التنظيمي، والهيكلية، والتكنولوجية، وبعد الموارد البشرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في زيادة فعالية أداء البنوك السودانية، والتعرف على ماهية الهندرة وأبعادها. اعتمدت

الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وزعت على عينة طبقية من البنوك العاملة بولاية الجزيرة، السودان. عددها (9) بنوك، وتم تحليل البيانات باستخدام (SPSS) للتوصل إلى النتائج. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن البعد الهيكلي للهندرة يزيد من فعالية أداء البنوك السودانية، متمثل في وضوح العمليات وتسلسلها بطريقة منطقية مرونة تامة، وكذلك خلو العمليات الإدارية من التعارض والازدواجية وقدرتها على تحقيق الأهداف المباشرة والغير مباشرة. كما أظهرت النتائج أن البعد التنظيمي للهندرة يعزز من فعالية أداء البنوك السودانية، أهمها مرونة التحول من الهياكل الهرمية إلى الهياكل المسطحة، إذ يتسم الهيكل التنظيمي بسرعة الاتصالات الإدارية بين جميع المستويات الإدارية. وبينت نتائج الدراسة أن البعد التكنولوجي للهندرة يعزز من فعالية أداء البنوك السودانية، أهمها استخدام برمجيات الاتصالات الحديثة تسهم في مراقبة وضبط سير العمليات الإدارية. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بأبعاد الهندرة في أداء المؤسسات بشكل عام والبنوك السودانية بشكل خاص.

الجانب التطبيقي في مجال الهندرة في إدارة المستشفيات

في هذا الجانب سأذكر تجربتين شخصيتين فيما يتعلق بمجال الهندرة في إدارة المستشفيات كما يلي:

- اثناء فترة عملي في مجمع الدمام الطبي عام ١٤٣٤هـ

فيما سبق كان للتعامل الورقي نصيب كبير جداً في التعاملات بشكل يومي بين المستفيدين والعاملين في المجمع وخلال فترة وجيزة شهدنا الانتقال والتطور إلى إنجاز أعمال المستفيدين إلكترونياً من خلال ملفاتهم في أنظمة المجمع ومن ثم الانتقال إلى التطبيقات التابعة لوزارة الصحة، وهذا يعد امتداداً لهندرة الاعمال في القطاع الصحي فقلما نشاهد تعاملاً ورقياً هذه الأيام في مختلف القطاعات الصحية في المملكة.

- التجمعات الصحية

شهدنا في الخمس سنوات الماضية مفهوم جديد ومختلف كلياً عن سابقه في الرعاية الصحية ألا وهو " التجمعات الصحية " على مستوى المناطق والمحافظات الذي

يأتي بدوره امتداداً للتحول الصحي والذي هو يعد هندرة للأعمال في القطاع الصحي والتجمعات الصحية بدورها تُعرف بأنها شبكة متكاملة من مقدمي خدمات الرعاية الصحية والتي تشمل: عيادات أولية، مستشفيات، مدن طبية. ستخضع إدارتها لهيكل مؤسسي خاص بها، فلدينا الآن العديد من التجمعات الصحية على مستوى المملكة ومنها: التجمع الصحي الأول بالرياض، التجمع الصحي الأول بالمنطقة الشرقية وكذلك العديد من التجمعات الصحية في مختلف مناطق المملكة.

الخاتمة والنتائج والتوصيات

ذكرنا في هذه الدراسة جوانب عديدة توضح فلسفة إعادة هندسة الأعمال أو ما يعرف بالهندرة وبيان مضمونها وتعريف مفهوم الهندرة بشكل عام وأهميتها وكذلك خصائصها ومبادئها مع شرح موجز لبعض الجوانب، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج اعتماداً على الأدبيات والدراسات السابقة، حيث تمثلت أبرز النتائج في النقاط التالية:

1. تعد استراتيجية إعادة هندسة (هندرة) القطاع الصحي من أهم الاستراتيجيات التي تسعى للنهوض بالقطاع وتنميته.
2. تعتبر الهندرة أحد أبرز الظواهر الإدارية الجديدة المعمول عليها في مجال الابتكار ومواكبة التغيير التي استعانت بها معظم المؤسسات والمؤسسات الصحية بشكل خاص لتحسينها.
3. الهندرة في القطاع الصحي تؤثر على جودة الخدمات الصحية تأثيراً إيجابياً نظراً لاعتمادها على تكنولوجيا المعلومات بما يحقق السرعة والمرونة في خدمة الأفراد ويخفض التكاليف.
4. تسعى الهندرة في إدارة المستشفيات بشكل عام إلى تحقيق تحسينات جوهرية على كافة أنواع العمليات واحداث تغييرات أساسية في إجراءات العمل، وذلك من خلال الهندرة.

5. يساهم تطبيق الهندرة في إدارة المستشفيات في تقديم الخدمات بجودة أفضل وبتكلفة وفترة زمنية اقل وبسرعة عالية.

6. يؤدي غياب مفهوم الهندرة والاهتمام ببعض المفاهيم السائدة وقصور النظرة المستقبلية للإدارة العليا إلى وجود معوقات تحد من تطبيق الهندرة في المستشفى.

7. إن تطبيق الهندرة في المؤسسات الصحية يحدث تغييرات جوهرية في العمل بما يساعد على تحقيق جودة الخدمات الصحية.

بناء على ما سبق من نتائج، فقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات تتمثل في:

أ. ضرورة الاهتمام بأبعاد الهندرة في أداء المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الصحية بشكل خاص.

ب. ضرورة نشر ثقافة إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بشكل منهجي علمي منظم لدي الإدارة في المستشفيات المناطة باتخاذ القرار الاستراتيجي.

ج. ضرورة متابعة التطور التكنولوجي والعمل على توفير التقنيات التكنولوجية المتطورة التي من شأنها المساعدة في تطبيق هندرة الإدارة في المستشفيات.

المراجع

المراجع العربية :

- أبو عاصي، عبد الرحمن سمير (2022). *هندرة الموارد البشرية ودورها في ادارة الازمات بالمستشفيات الفلسطينية دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي المحافظات الجنوبية*. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.
- بوخضرة، مريم، وعامرة، سلمى (2018). *إعادة هندسة القطاع الصحي كاستراتيجية لتحسين جودة الخدمات الصحية*. الملتقى الوطني الأول حول: الصحة وتحسين الخدمات الصحية في الجزائر بين إشكاليات التسيير ورهانات التمويل، خلال 10-11 ابريل 2018، جامعة قائمة، الجزائر.
- بين يوسف، خلف الله، وزبير، عياش (2021). *أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تعزيز جودة التعليم الجامعي: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجامعية*. *مجلة البشائر الاقتصادية*، 7(1)، 387-404.
- حامد، أحمد إبراهيم (2013). *إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل لمعالجة الفساد الإداري بالمنظومة الصحية في مصر*. *مجلة الشروق للعلوم التجارية*، 1(7)، 51-100.
- الخضري، دينا أحمد، والكساسبة، محمد مفضي (2015). *تأثير عمليات الهندرة في مقاييس الأداء الحاسمة: دراسة مقارنة بين شركات الصناعات الدوائية والكيميائية في الأردن*. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية*، 2(1)، 15-48.
- زغينة، نوال (2021). *إعادة هندسة الموارد البشرية (الهندرة) في المؤسسات التعليمية لتأسيس مجتمع المعرفة*. *المجلة الجزائرية للأمن الإنساني*، 6(2)، 783-802.
- السلطان، فهد بن صالح (٢٠١٨). *إعادة هندسة نظم العمل - (الهندرة) النظرية والتطبيق*. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز*، 15(2)، 233-238.

- شمروخ، مرفت جمال (2022). متطلبات الهندرة كأحد آليات طريقة تنظيم المجتمع وتدريب العاملين في مؤسسات التعليم العالي. *مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية*، (9)4، 149-113.
- عبد الرحمن، إيمان جميل (2017). معوقات تطبيق الهندرة الإدارية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، (2)14، 136-105.
- العرعير، دعاء ظريف (2019). *مستوى الأداء المؤسسي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات المتوسطة في ضوء متطلبات الهندرة*. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- علي، هشام فوزي (2018). دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة الشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، (1)2، 70-31.
- عليش، أحمد محمد (2022). *متطلبات تطبيق الهندرة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية*. *المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية*، (17)2، 72-51.
- العنزي، محمد (٢٠٢٠). *الهندرة في القطاع الصحي*. الجمعية السعودية للإدارة الصحية، الرياض.
- الغامدي، حنان حسن (2022). تصور مقترح للتغلب على المعوقات التي تواجه تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بمدارس التعليم العام. *مجلة العلوم التربوية*، (3)30، 232-203.
- الفاضل، تغريد عوض (2021). دور الهندرة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة كوفتي للمواد الغذائية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، (1)29، 99-76.
- فريخ، وليد (2022). *الهندرة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات العامة: دراسة تقييمية*. رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر.

- قاسم، سامر أحمد، وإبراهيم، أيهم يوسف (2021). تقييم أبعاد الهندرة التسويقية في المصارف العامة السورية وانعكاسها على جودة الخدمة المصرفية. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، 43(3)، 337-358.
- كاثيه، أيساء موسى، وإبراهيم، سلسبيل محمد، وعبد القادر، مبروكة محمد (2022). *هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وعلاقتها بتحسين الاداء الإداري لدى رؤساء الأقسام بكليتي الآداب والعلوم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة سبها*. رسالة ماجستير، جامعة سبها، ليبيا.
- مازن، حبيبة طلعت (2007). *إعادة الهندسة كمدخل لتطوير المنظمات العامة ومتطلبات التطبيق في الحالة المصرية*. رسالة ماجستير، جامعة القاهرة.
- محمد، حسن بشير، ومطر، رمزي عاطف (2023). دور تكامل ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في فعالية أداء البنوك السودانية. *مجلة تاداماس (Revue TADAMSA)*، 3(1)، 119-138.
- مسرع، إبراهيم بن محمد (2016). *إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) ودورها في تطوير الأداء الوظيفي*. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الهدلول، أشواق بنت علي (2019). واقع تطبيق الهندرة الإدارية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 3(27)، 1-27.
- الهدلول، أشواق بنت علي (2019). واقع تطبيق الهندرة الإدارية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، 3(27)، 1-27.

المراجع الأجنبية :

- AbdEllatif, M., Farhan, M. S., & Shehata, N. S. (2018). Overcoming business process reengineering obstacles using ontology-based knowledge map methodology. *Future Computing and Informatics Journal*, 3(1), 7-28.

- Brun, G. (2020). Conceptual re-engineering: from explication to reflective equilibrium. *Synthese*, 197(3), 925-954.
- Kenebara, F. A. (2016). Administrative Process Reengineering And Organizational Productivity. *Knowledge Review*, 35(1), 1-17.
- Tønnessen, T. (2014). *Business Process Reengineering*. In: Managing Process Innovation through Exploitation and Exploration. Advances in Information Systems and Business Engineering. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Tucci, L. (2022). *Business process reengineering (BPR)*. From the website <https://www.techtarget.com/> (Retrieved in 15/1/2023)