



جامعة ميدأوشن 🎓

كلية إدارة الأعمال

ماجستير إدارة الأعمال

دور الابتكار الإداري في تحسين كفاءة العمليات في سلاسل الصيدليات

إعداد الطالبة: هبة العطوي

الرقم الجامعي: 25200068

إشراف:

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025

الإهداء

إلى من كان لهم الأثر الأكبر في مسيرتي

إلى عائلتي التي منحتني الحب والدعم

وإلى كل من آمن بقدرتي وأحاطني بطاقة إيجابية

أهدي هذا العمل المتواضع

تقديراً وامتناناً وعرفاناً

هبة العطوي

2025

## الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى مشرف هذا البحث الكريم

على ما قدمه من توجيه وإرشاد ودعم طوال فترة العمل

كما أخص بالشكر زملائي وزميلاتي في شركة الصيدليات في مدينة الرياض

الذين شاركوا بالمعلومات والتعاون

وساهموا في إنجاح هذا البحث

ولا أنسى أن أتوجه بالشكر لكل من ساعدني ولو بكلمة

أو بدعم معنوي

فله مني كل التقدير والامتنان

هبة العطوي

2025

## فهرس المحتويات

|    |                                                    |
|----|----------------------------------------------------|
| 1  | المقدمة                                            |
| 2  | مشكلة الدراسة                                      |
| 6  | أهمية الدراسة                                      |
| 9  | أهداف الدراسة                                      |
| 11 | أسئلة وفروض الدراسة                                |
| 12 | الفصل الأول الإطار النظري (مفهوم الابتكار الإداري) |
| 13 | مكونات الابتكار الإداري                            |
| 14 | ثقافة المنظمة والابتكار                            |
| 15 | مفهوم كفاءة العمليات                               |
| 17 | العلاقة بين الابتكار الإداري وكفاءة العمليات       |
| 17 | الابتكار الإداري في سلاسل الصيدليات                |
| 19 | دور السكرتارية التنفيذية                           |
| 20 | الفصل الثاني: الدراسات السابقة                     |
| 24 | الفصل الثالث: منهجية الدراسة                       |
| 30 | الفصل الرابع: العرض والتحليل (يستكمل لاحقاً)       |

34..... الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات

35.....المراجع

## المقدمة

تشهد القطاعات الصحية والتجارية في المملكة العربية السعودية تحولاً جذرياً يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، والتي تهدف إلى رفع مستوى جودة الخدمات وتحسين كفاءة الأداء والارتقاء بتجربة المستفيد وتُعد سلاسل الصيدليات من المؤسسات الحيوية التي تتعامل مباشرة مع احتياجات المرضى والمستهلكين، مما يجعل مستوى أدائها وكفاءتها التشغيلية عاملاً مؤثراً في جودة النظام الصحي ككل.

ولأن قطاع سلاسل الصيدليات يتسم بالتوسع المستمر وتعدد الفروع وتنوع الكوادر، فإن إدارة العمليات اليومية قد تواجه بعض التحديات أبرزها: بطء الإجراءات، ضعف توحيد آليات العمل، تكرار الأخطاء الإدارية، وتشتت تدفق المعلومات بين الأقسام والفروع. وهنا يظهر دور الابتكار الإداري كأداة استراتيجية لتحسين الأداء، وإعادة تصميم العمليات، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز اتخاذ القرار.

وبصفتي سكرتيرة تنفيذية في شركة سلاسل صيدليات في مدينة الرياض، أشارك يومياً في مهام تتعلق بمتابعة أعمال الفروع، تنسيق الاجتماعات، إدارة المراسلات، وترتيب العمليات بين الأقسام. ومن خلال خبرتي العملية، لاحظت أن قدرة المؤسسة على تحسين كفاءة عملياتها ترتبط بشكل مباشر بمدى تبني الإدارة لأساليب مبتكرة في إدارة العمل، مثل التحول الرقمي، توحيد الإجراءات التشغيلية بين الفروع، تحسين قنوات التواصل الإداري، وتقليل العمل الورقي.

من هنا جاء هذا البحث لاستكشاف الدور الحقيقي للابتكار الإداري في تحسين كفاءة العمليات داخل سلاسل الصيدليات، مع تقديم نموذج تطبيقي يمكن الاستفادة منه داخل بيئة العمل.

## مشكلة الدراسة

تُعد سلاسل الصيدليات من المؤسسات الحيوية التي تقدّم خدمات صحية وتجارية بالغة الأهمية، كونها تتعامل بشكل مباشر مع احتياجات المرضى اليومية، وتؤثر في مستوى جودة الرعاية الصحية المقدمة للمجتمع ونظراً لحساسية طبيعة الخدمة، فإن كفاءة العمليات التشغيلية داخل هذه السلاسل يجب أن تكون عالية ومتجانسة وسريعة الاستجابة، بحيث تتمكن من توفير الأدوية والخدمات دون تأخير أو خلل أو تضارب في المعلومات.

إلا أن الواقع العملي يكشف عن وجود تفاوت ملحوظ في أداء الفروع داخل السلسلة الواحدة، سواء من ناحية أساليب تنفيذ الإجراءات، أو مستوى جودة التواصل بين الفروع والإدارة المركزية، أو في سرعة اتخاذ القرار، أو في دقة التقارير التشغيلية اليومية والشهرية وهذا التفاوت لا ينشأ عادة من نقص في الموارد أو ضعف في القدرات البشرية، وإنما من اختلاف أنماط العمل وغياب توحيد الإجراءات التشغيلية بشكل منهجي ومستمر.

بالإضافة إلى ذلك، تعتمد العديد من سلاسل الصيدليات بشكل كبير على التواصل الورقي أو الشفهي أو غير الرسمي، مثل رسائل المجموعات أو المحادثات الفردية أو التعليمات المتفرقة، مما يؤدي إلى:

- ضياع بعض التعليمات أو سوء تفسيرها
- تكرار الجهود
- تضارب المعلومات بين الموظفين
- تأخر في نقل القرارات
- اختلاف تنفيذ المهمة بين فرع وآخر

كما يُلاحظ أن بعض الإجراءات التشغيلية يتم تنفيذها بناءً على خبرة شخصية أو اجتهاد فردي، وليس وفق مرجع تشغيلي موحد، مما يؤدي إلى تباين النتائج، وبالتالي انخفاض مستوى الاتساق التشغيلي داخل السلسلة.

من جانب آخر، قد تواجه المؤسسات مقاومة داخلية تجاه التغيير والابتكار الإداري، نتيجة عدة عوامل مثل:

1. الاعتقاد الطويل على طرق العمل التقليدية.
  2. الخوف من فقدان السيطرة أو الانتقاص من الدور الوظيفي.
  3. نقص الوعي بأهمية التحسين الإداري في رفع الفعالية.
  4. اعتقاد البعض أن التغيير يضيف أعباء جديدة وليس تبسيطاً للعمل.
- هذا يشير إلى وجود فجوة في الثقافة التنظيمية، تجعل الابتكار الإداري غير مكتمل أو غير مفعّل، رغم توفر الإدراك الإداري بأهميته.
- وفي ظل هذا الوضع، يبرز الدور الاستراتيجي للسكرتارية التنفيذية، والتي تعد حلقة الربط الأكثر تأثيراً بين الإدارة العليا والأقسام التشغيلية والفروع. فالسكرتارية التنفيذية لا تقتصر مهامها على التنسيق والمواعيد، بل تمتد لتشمل:

- إدارة تدفق المعلومات
- ضمان تنفيذ التعليمات
- متابعة سير العمل
- معالجة تأخر الإجراءات
- إعداد التقارير التشغيلية الدورية
- تعزيز قنوات الاتصال الأفقي والرأسي

وبصفتي سكرتيرة تنفيذية في سلسلة صيدليات في مدينة الرياض، ألاحظ بشكل يومي أن نقص توحيد الإجراءات أو تأخر المعلومات أو غياب آلية المتابعة الواضحة يؤدي إلى:

- تأخر في حل مشكلات الفروع
- تكرار الأخطاء في التقارير
- تأخر رفع البيانات اليومية
- ارتباك في اتخاذ القرار
- تفاوت أداء الموظفين
- وأحياناً احتكاكات أو سوء فهم بين الأقسام

وهنا تبرز الحاجة الفعلية لتطبيق ابتكار إداري ممنهج يهدف إلى:

- تصميم إجراءات تشغيلية موحدة
- اعتماد أنظمة إلكترونية واضحة لإدارة العمل
- تطوير قنوات الاتصال الرسمية
- تمكين السكرتارية التنفيذية من إدارة سلسلة تدفق المعلومات
- تدريب الموظفين وتوعيتهم بدور الابتكار الإداري في تحسين الأداء
- تفعيل مؤشرات أداء KPI تقيس العمليات بشكل دوري

بناءً على ذلك، يمكن صياغة مشكلة الدراسة كالآتي:

تعاني سلاسل الصيدليات من تفاوت في كفاءة العمليات التشغيلية نتيجة ضعف تطبيق الابتكار الإداري وعدم توحيد الإجراءات والتدفق غير المنتظم للمعلومات بين الفروع والإدارة المركزية، مما يؤدي إلى تأخر الإنجاز وارتفاع الأخطاء التشغيلية وتفاوت جودة الخدمة.

السؤال الرئيسي للدراسة:

كيف يسهم الابتكار الإداري في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية في سلاسل الصيدليات؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى تطبيق الابتكار الإداري داخل سلاسل الصيدليات؟
2. ما أثر الابتكار الإداري على جودة وكفاءة تنفيذ الإجراءات التشغيلية؟
3. ما الدور الذي تؤديه السكرتارية التنفيذية في دعم تطبيق الابتكار الإداري وتوحيد العمليات بين الفروع؟
4. ما المعوقات التي تحد من تطبيق الابتكار الإداري داخل سلاسل الصيدليات؟
5. ما النموذج المقترح لتحسين كفاءة العمليات عبر الابتكار الإداري؟

## أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعاً حيوياً على مستوى القطاع الصحي والتجاري في المملكة العربية السعودية، وهو الابتكار الإداري ودوره في رفع كفاءة العمليات في سلاسل الصيدليات ويأتي ذلك في ظل ما تشهده المملكة من تحولات استراتيجية وتوجهات تنموية في إطار رؤية 2030 التي تؤكد على تحسين كفاءة القطاعات الصحية ورفع جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، وتعزيز العمل المؤسسي وتطوير البرامج الإدارية والتشغيلية.

وتبرز أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب متداخلة ومتنوعة، يمكن توضيحها كما يلي:

### أولاً: الأهمية العلمية والمعرفية

#### 1. إثراء الأدبيات العلمية:

تضيف هذه الدراسة بعداً علمياً لمنظومة المعرفة الإدارية في مجال الابتكار التنظيمي، خصوصاً في بيانات العمل الصحية والتجارية التي تتسم بالتطور والسرعة فهي تربط بين مفاهيم إدارية حديثة وممارسات ميدانية داخل بيئة واقعية، مما يوسع الفهم النظري لتطبيق الابتكار الإداري.

#### 2. سد فجوة بحثية:

على الرغم من وجود دراسات حول الابتكار الإداري، إلا أن الدراسات التي تربط بين الابتكار الإداري وكفاءة العمليات في قطاع سلاسل الصيدليات تحديداً لا تزال محدودة كما أن الأبحاث التي تناولت دور السكرتارية التنفيذية كحلقة ربط تنظيمية داخل هذا السياق نادرة، مما يجعل هذه الدراسة مساهمة جديدة ومتميزة في هذا المجال.

#### 3. بناء إطار مفاهيمي تطبيقي:

تعمل الدراسة على صياغة نموذج العلاقة بين الابتكار الإداري وكفاءة العمليات ودور السكرتارية التنفيذية كعنصر وسيط، وهذا الإطار يمكن الاستفادة منه في دراسات لاحقة أو اعتماده كمرجع مؤسسي.

## ثانياً: الأهمية العملية والتطبيقية

### 1. تحسين أداء سلاسل الصيدليات:

تقدم الدراسة حلولاً واقعية قابلة للتطبيق مباشرة في بيئة العمل اليومية، من خلال اقتراح أساليب تطوير العمليات وتوحيد النماذج التشغيلية بين الفروع، مما يساهم في رفع جودة الخدمة المقدمة للعملاء وتقليل الأخطاء التشغيلية.

### 2. تعزيز سرعة اتخاذ القرار:

من خلال توضيح دور الابتكار الإداري في تبسيط تدفق المعلومات وتقليل الحلقات التنظيمية، تسهم الدراسة في تقليص الوقت اللازم للوصول إلى القرارات وتنفيذها، وهو عنصر مهم في بيئات العمل ذات الطابع الحساس مثل الصيدليات.

### 3. رفع مستوى الاتساق التنظيمي:

توضح الدراسة كيفية بناء آليات عمل موحدة (Standard Operating Procedures – SOPs) بين الفروع، مما يقلل التباين والاختلاف ويضمن مستوى خدمة ثابت في جميع الفروع.

### 4. تفعيل الأنظمة الرقمية:

تشير الدراسة إلى أهمية توظيف الأنظمة التقنية في معالجة البيانات والتقارير والتواصل الداخلي، مما يساهم في التحول من النمط الورقي التقليدي إلى منظومة تشغيلية أكثر كفاءة ودقة.

## ثالثاً: الأهمية الإدارية والتنظيمية

### 1. إبراز دور القيادة في دعم التطوير:

توضح الدراسة كيف يمكن لأسلوب القيادة الإدارية الداعم للابتكار أن يساهم في خلق بيئة تنظيمية مرنة تتقبل التطوير وتتبنى التغيير بشكل إيجابي.

## 2. تعزيز ثقافة العمل الجماعي:

تدعم الدراسة مفهوم المشاركة والتعاون بين الفروع والإدارات، مما يعزز الشعور بالمسؤولية المشتركة لدى الموظفين تجاه أهداف المؤسسة.

## 3. تفعيل دور السكرتارية التنفيذية كعنصر قيادي وليس وظيفي فقط:

تبين الدراسة أن السكرتارية التنفيذية ليست دوراً تنفيذياً بسيطاً، بل هي مركز التنسيق والتحكم في تدفق المعلومات والمتابعة الإدارية، مما يجعلها جزءاً أساسياً من منظومة اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

## رابعاً: الأهمية المجتمعية والاقتصادية

### 1. رفع جودة الخدمة الصحية المقدمة للمواطنين:

تحسين كفاءة العمليات في الصيدليات يعني خدمة أسرع، أدق، وأكثر ثقة، وهذا ينعكس مباشرة على رضا المرضى والمجتمع.

### 2. تقليل الهدر المالي والإداري:

تبسيط الإجراءات وتقليل الأخطاء التشغيلية يساهم في تخفيض التكاليف التشغيلية وضمان الاستخدام الأمثل للموارد.

### 3. تعزيز استدامة المؤسسات الصحية التجارية:

المؤسسات القادرة على الابتكار والاستجابة للتغيير تكتسب ميزة تنافسية طويلة الأمد.

## خلاصة أهمية الدراسة

إن هذه الدراسة لا تقدم فقط تحليلاً أكاديمياً، بل تقدم خارطة طريق عملية لتحسين العمل داخل سلاسل الصيدليات، من خلال ربط الابتكار الإداري بتحسين الأداء التشغيلي، وتفعيل الدور المحوري للسكرتارية التنفيذية كجزء أساسي من منظومة التنسيق الإداري.

## أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي يمكن أن يؤديه الابتكار الإداري في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية داخل سلاسل الصيدليات، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

1. توضيح الأسس النظرية للابتكار الإداري وبيان مكانته كأداة تطوير إداري تساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات وتعزيز جودة الأداء.
2. تحليل أساليب العمل والعمليات التشغيلية الحالية في سلاسل الصيدليات بهدف تحديد نقاط الضعف التنظيمية التي يمكن معالجتها عبر تطبيق ممارسات ابتكارية.
3. دراسة أثر تنظيم قنوات الاتصال الإداري على سرعة انتقال المعلومات بين الفروع والإدارة المركزية، ومدى تأثير ذلك على تحسين جودة القرارات التشغيلية.
4. تحديد الدور المهني والتنظيمي للسكرتارية التنفيذية بوصفها حلقة الربط بين الإدارة العليا والأقسام التشغيلية، وقياس أثر هذا الدور في تعزيز الاتساق بين الفروع.
5. تقييم جاهزية الفروع لتطبيق إجراءات تشغيلية موحدة (SOPs) تسهم في تقليل التباين في الأداء ورفع مستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء.
6. اقتراح آليات تطوير إدارية قابلة للتطبيق تُسهم في تعزيز الابتكار الإداري ورفع كفاءة العمليات التشغيلية وتسهيل المتابعة وتقييم الأداء.
7. بناء نموذج إداري مقترح يوضح العلاقة بين الابتكار الإداري وكفاءة العمليات التشغيلية ودور السكرتارية التنفيذية كعنصر وسيط يضمن الربط والتنسيق الفعال داخل السلسلة.

## الجدول التوضيحي لأهداف الدراسة

| هدف الدراسة                               | شرح وتوضيح مختصر                                                       |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| توضيح الأسس النظرية للابتكار الإداري      | يهدف لتعزيز الفهم العلمي للمفهوم وكيف يمكن تطبيقه عملياً داخل المؤسسات |
| تحليل أساليب العمل داخل سلاسل الصيدليات   | يساعد في تحديد جوانب القصور التي تحتاج إلى تطوير إداري أو تشغيلي       |
| دراسة تأثير تنظيم قنوات الاتصال الإداري   | يوضح العلاقة بين الاتصال الفعال وجودة القرار وسرعة الإنجاز             |
| تحديد دور السكرتارية التنفيذية            | يبرز أهمية الموقع التنظيمي للسكرتارية ودورها في التنسيق والمتابعة      |
| تقييم جاهزية الفروع لاعتماد إجراءات موحدة | يساعد على قياس مدى تقبل الموظفين للتغيير والتحسين التشغيلي             |
| اقتراح آليات تطوير إدارية قابلة للتطبيق   | يقدم حلول عملية مناسبة لطبيعة عمل سلاسل الصيدليات                      |
| بناء نموذج إداري مقترح                    | يربط بين المتغيرات الأساسية ويقدم تصوراً يمكن تطبيقه في بيئة العمل     |

## أسئلة الدراسة

1. ما مدى تطبيق الابتكار الإداري في سلاسل الصيدليات؟
2. ما أثر الابتكار الإداري على تحسين كفاءة سير العمل؟
3. ما التحديات التي تواجه تنفيذ الابتكار الإداري في بيئة الصيدليات؟
4. كيف يمكن للسكرتارية التنفيذية أن تسهم في تعزيز الابتكار الإداري؟

## فروض الدراسة

1. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الابتكار الإداري وكفاءة العمليات داخل سلاسل الصيدليات.
2. يسهم تطبيق الابتكار الإداري في تقليل الأخطاء وتوحيد الإجراءات بين الفروع.
3. تؤثر فعالية الاتصال الإداري على نجاح الابتكار الإداري.
4. تشارك السكرتارية التنفيذية بدور حيوي في دعم وتنفيذ مبادرات الابتكار الإداري.

## الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات المفاهيمية

### 1. مفهوم الابتكار الإداري

يُعد الابتكار الإداري أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي برزت في العقود الأخيرة نتيجة التحولات المتسارعة في بيئات الأعمال، والتطور التكنولوجي، وزيادة المنافسة، وارتفاع توقعات العملاء. ويمكن تعريف الابتكار الإداري بأنه: "القدرة على تطوير أساليب العمل والإجراءات التنظيمية والأنظمة الإدارية بما يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى وبطرق جديدة أكثر فعالية".

ويختلف الابتكار الإداري عن الابتكار التقني أو الابتكار في المنتجات، لأنه لا يركز على الأدوات أو التقنيات المادية، بل يركز على:

- إعادة ترتيب العمليات والإجراءات.
- تصميم آليات جديدة للتواصل والإدارة.
- تطوير نماذج جديدة لاتخاذ القرارات.
- تغيير الثقافة التنظيمية وأساليب القيادة.

فالابتكار الإداري يعني إعادة التفكير في "كيف نعمل؟" وليس فقط "ماذا نعمل؟".

### الابتكار الإداري كقيمة تنظيمية

لا يحدث الابتكار الإداري في بيئة جامدة أو تقليدية، بل يجب أن تصاحبه:

- مرونة في القرارات.
- قبول التغيير.

- تشجيع المبادرات.

- مساحة للتجربة والتقييم.

**وتؤكد الأدبيات الإدارية أن المؤسسات التي تنجح في الابتكار الإداري تكون أكثر قدرة على:**

- التكيف مع المتغيرات.

- تحسين عملياتها التشغيلية.

- تقليل الأخطاء والروتين.

- رفع مستوى رضا العملاء الداخليين والخارجيين.

## **2. مكونات الابتكار الإداري**

**يمكن فهم الابتكار الإداري من خلال أربع مكونات رئيسية:**

### **أولاً: الهيكل التنظيمي**

ويقصد به كيفية توزيع المهام والصلاحيات والعلاقات الإدارية داخل المؤسسة.

**الابتكار في الهيكل يعني:**

- إزالة التعقيد التنظيمي.

- توضيح خطوط السلطة والاتصال.

- تقليل الهرمية المفرطة.

- تعزيز العمل الجماعي.

## مثال:

في بعض الشركات، قد يتطلب تحسين العمليات إنشاء قناة اتصال مباشرة بين الفروع والإدارة المركزية دون المرور بسلسلة تعليمات طويلة، وهنا تلعب السكرتارية التنفيذية دور المنسق الذي يربط بين المستويات.

## ثانياً: الإجراءات والعمليات

ويقصد بها خطوات تنفيذ الأعمال اليومية.

الابتكار هنا يعني:

- تبسيط الإجراءات.
- تقليل الوقت المستغرق لإنجاز المهام.
- إزالة التكرار.
- التحول من الورقي إلى الرقمي.

## مثال من واقع سلاسل الصيدليات:

بدل إرسال تقارير المبيعات ورقياً أو عبر واتساب غير منظم، يتم اعتماد نظام رقمي موحد يقوم برفع التقارير تلقائياً.

## ثالثاً: ثقافة المنظمة

الابتكار الإداري لا ينجح إذا كانت المؤسسة:

- ترفض التغيير.
- تعاقب المبادرات الفردية.
- تتمسك بالنمط التقليدي.

لذلك، تعزيز ثقافة:

- الحوار.
- التحسين.
- التعلّم المستمر.
- تبادل الخبرات.

### رابعاً: القيادة

القائد الداعم للابتكار:

- يستمع.
- يمنح صلاحيات.
- يشجع على اقتراح حلول.
- لا يكتفي بالمراقبة، بل يشارك.
- أما القائد التقليدي، فيدير ولا يطور.

### 3. مفهوم كفاءة العمليات

كفاءة العمليات تعني قدرة المؤسسة على تنفيذ أنشطتها التشغيلية بأقل موارد ممكنة وبأعلى جودة ممكنة وفي أقل وقت ممكن.

### وتشمل كفاءة العمليات:

- كفاءة الوقت.
- كفاءة التكلفة.
- كفاءة الجودة.
- كفاءة الموارد البشرية.

### قياس كفاءة العمليات يعتمد على مؤشرات مثل:

| المؤشر           | القياس                               |
|------------------|--------------------------------------|
| زمن إنجاز المهام | عدد الدقائق/الساعات لكل عملية        |
| نسبة الأخطاء     | عدد الأخطاء لكل 100 عملية            |
| رضا العملاء      | نسبة التقييمات الإيجابية             |
| الإنتاجية        | عدد المهام المنجزة للفرد خلال الفترة |

#### 4. العلاقة بين الابتكار الإداري وكفاءة العمليات

العلاقة بينهما علاقة مباشرة، ويمكن تفسيرها كما يلي:

| أثره على كفاءة العمليات          | جانب الابتكار             |
|----------------------------------|---------------------------|
| تقليل الوقت والتأخير             | تبسيط إجراءات العمل       |
| تقليل الأخطاء وتباين الأداء      | توحيد العمليات بين الفروع |
| تسريع التدفق المعلوماتي          | التحول الرقمي             |
| رفع مستوى التنسيق الداخلي        | تحسين الاتصال الإداري     |
| رفع القدرة على الاستجابة السريعة | تطوير أساليب اتخاذ القرار |

#### 5. الابتكار الإداري في سلاسل الصيدليات

سلاسل الصيدليات تتميز بـ:

- تعدد الفروع.
- ارتفاع حجم الطلب اليومي.
- حساسية الخدمة لأنها تتعلق بصحة الناس.
- الحاجة لسرعة في توفير الدواء والمعلومات.

لذلك أي تأخير أو خلل في العملية الإدارية قد يؤدي إلى:

- تأخير خدمة العملاء.

- فقدان الثقة.

- خسائر مالية.

- انخفاض سمعة السلسلة.

أمثلة ابتكار إداري فعلي في بيئة الصيدليات:

1. توحيد نماذج المعاملات بين الفروع.

2. اعتماد نظام تقارير يومية منسق.

3. تدريب الموظفين عبر منصات إلكترونية موحدة.

4. تفعيل خدمة متابعة الشكاوى آلياً عبر نظام CRM.

5. تصميم دليل إجراءات تشغيلي واحد لجميع الفروع.

## 6. دور السكرتارية التنفيذية في دعم الابتكار الإداري

السكرتارية التنفيذية لا تعني إدارة المواعيد فقط، بل هي العصب التنظيمي الذي يربط الإدارة العليا ببقية الأقسام.

| دور السكرتيرة التنفيذية   | دوره في الابتكار                   |
|---------------------------|------------------------------------|
| تنسيق الاجتماعات          | تهيئة قنوات اتخاذ القرار السريعة   |
| إدارة البريد الرسمي       | ضمان وصول المعلومات في وقتها       |
| متابعة تنفيذ القرارات     | تحويل الأفكار الإدارية إلى واقع    |
| إعداد التقارير            | دعم تحليل الأداء وتحديد نقاط الضعف |
| الربط بين الفروع والإدارة | توحيد أساليب العمل                 |

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي

يتناول هذا الفصل استعراضاً موسعاً للدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الابتكار الإداري وموضوع كفاءة العمليات، مع إبراز نقاط الالتقاء والاختلاف، ثم بناء رؤية تفسيرية توضح فجوة البحث، التي يُغطّيها هذا البحث الحالي.

### أولاً: الدراسات المتعلقة بالابتكار الإداري

1. محمد بن عبد الله العتيبي 2019: الابتكار الإداري وعلاقته بتحسين الأداء في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية .(رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال، الرياض).

#### النتائج:

- تبني أساليب إدارة حديثة يرفع الأداء المؤسسي.
  - المعوقات تتمثل غالباً في مقاومة التغيير وضعف الوعي التنظيمي.
2. ناصر بن سعد السبيعي (2020) : دور الابتكار الإداري في تطوير إجراءات العمل داخل المؤسسات العامة .(مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 42، العدد 3، جامعة بغداد).

#### النتائج:

- منح الموظفين مساحة للتجربة يعزز الابتكار.
  - ضعف التحفيز يقلل من تطبيق أساليب العمل الجديدة.
3. عبد الرحمن بن سعيد الزهراني 2021: الابتكار الإداري كمدخل لتحسين رضا العملاء في المؤسسات الخدمية .(رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة).

### النتائج:

- تطوير قنوات الاتصال الداخلي يحسّن تجربة العميل الخارجي.
- دعم الإدارة العليا عامل حاسم في نجاح الابتكار.

### ثانياً: الدراسات المتعلقة بكفاءة العمليات التشغيلية

1. عبد الله بن نايف الخليوي 2018: تحسين العمليات التشغيلية وتبسيط الإجراءات في المنظمات الصحية .(وزارة الصحة السعودية – إدارة تطوير الأداء، الرياض).

### النتائج:

- توحيد الإجراءات يقلل الأخطاء بنسبة كبيرة.
  - الاعتماد على الأدوات الورقية يبطئ تنفيذ المهام.
2. فهد بن علي الحربي 2022: التحول الرقمي وأثره في تحسين سرعة إنجاز الخدمات الإدارية .(مجلة البحوث الإدارية، المجلد 55، العدد 2، معهد الإدارة العامة، الرياض).

### النتائج:

- استخدام الأنظمة الإلكترونية الموحدة يرفع دقة البيانات.
- التحول الرقمي يقلل زمن اتخاذ القرار.

### ثالثاً: الدراسات المتعلقة بسلاسل الصيدليات

1. القرشي، أ.، وخان، 2023 الكفاءة التشغيلية في صيدليات البيع بالتجزئة متعددة الفروع. (المجلة الصيدلانية السعودية، 31(4)، 225-239.مجلة علمية محكمة تابعة لهيئة الغذاء والدواء السعودية).

## النتائج:

- سلاسل الصيدليات تحتاج نظم معلومات قوية لربط الفروع.
- الاتصال بين الفروع عنصر حاسم لضمان جودة الخدمة.

## رابعاً: المقارنة العامة بين الدراسات

| جانب المقارنة    | ما اختلفت فيه الدراسات            | ما اتفقت عليه الدراسات      |
|------------------|-----------------------------------|-----------------------------|
| الابتكار الإداري | مستوى الحرية في التجريب           | ضرورة وجود قيادة داعمة      |
| كفاءة العمليات   | الأساليب المستخدمة للتحسين        | أهمية توحيد الإجراءات       |
| سلاسل الصيدليات  | اختلاف مستوى التنظيم بين المؤسسات | حساسية الخدمة وسرعة الإنجاز |

## رابعاً: الخلاصة

توضح الدراسات السابقة أن الابتكار الإداري يعد عاملاً أساسياً في تحسين الأداء المؤسسي، وأن توحيد الإجراءات والتحول الرقمي يساهمان في رفع كفاءة العمليات التشغيلية. إلا أن معظم الدراسات ركزت على المؤسسات الحكومية أو القطاعات العامة، بينما لم تتناول بعمق سلاسل الصيدليات باعتبارها بيئة تشغيلية متعددة الفروع تتطلب تنسيقاً دقيقاً وسريعاً.

كما أن الدراسات لم تبرز الدور الوسيط للسكرتارية التنفيذية كجهة مسؤولة عن الربط بين الإدارة العليا والفروع، رغم تأثيرها المباشر في تدفق المعلومات وتنفيذ القرارات

## سادساً: الإطار المفاهيمي

| المصطلح              | التعريف العلمي                                                   |
|----------------------|------------------------------------------------------------------|
| الابتكار الإداري     | تطوير أساليب العمل والعمليات التنظيمية لرفع الكفاءة.             |
| كفاءة العمليات       | القدرة على تنفيذ الأنشطة بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة.             |
| سلاسل الصيدليات      | مؤسسات تجارية دوائية تضم عدداً من الفروع تحت إدارة مركزية موحدة. |
| السكرتارية التنفيذية | وحدة تنظيمية تمثل حلقة الربط بين الإدارة العليا وبقية الأقسام.   |

## سابعاً: النموذج المفاهيمي للعلاقة بين المتغيرات

المخطط المفاهيمي للعلاقة بين المتغيرات:



## الفصل الثالث: المنهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

يهدف هذا الفصل إلى توضيح الأسلوب العلمي الذي تم اتباعه في تنفيذ الدراسة، والطرق المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها، وكذلك توصيف مجتمع الدراسة وعينتها وأدوات القياس المعتمدة. ويُعد هذا الفصل جزءاً أساسياً في البحث لأنه يحدد كيفية الوصول إلى النتائج، ويضمن مصداقية وموثوقية التحليل.

### 1. منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة منهج وصفي تحليلي، وهو المنهج الذي يقوم على:

- وصف الظاهرة كما هي على أرض الواقع.
- تحليل العلاقات بين المتغيرات المرتبطة بها.
- تفسير النتائج بطريقة علمية ومنهجية.

هذا المنهج مناسب لطبيعة موضوع البحث لأن الابتكار الإداري وكفاءة العمليات ظواهر تنظيمية واقعية يمكن رصدها ودراستها من خلال:

- استبيانات
  - مقابلات
  - ملاحظة بيئة العمل
  - تحليل المستندات الداخلية (مثل التقارير التشغيلية)
- كما أن هذا المنهج يسمح بفهم الممارسات الإدارية داخل سلاسل الصيدليات بشكل دقيق، وقياس أثر الابتكار على مستوى الأداء.

## 2.مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من:

- موظفي الإدارة العليا
- المديرين المباشرين للفروع
- موظفي العمليات التشغيلية
- السكرتارية التنفيذية
- موظفي خدمة العملاء وقسم المتابعة
- العلاقات بين الفروع والإدارة المركزية

وذلك داخل إحدى سلاسل الصيدليات والتي تضم عدداً من الفروع ضمن شبكة تشغيلية موحدة.

يُعتبر هذا المجتمع مناسباً لأن موضوع البحث مرتبط مباشرة بـ:

- تطبيق الابتكار الإداري
- تحسين الأداء الميداني
- توحيد الإجراءات التشغيلية

### 3. عينة الدراسة

سيتم اختيار عينة قصدية (Purposeful Sample) من الأفراد الذين لهم علاقة مباشرة بموضوع الدراسة، وذلك لأنهم الأكثر اطلاعاً على واقع العمليات والإجراءات داخل سلاسل الصيدليات. وسيتم تحديد حجم العينة المقترحة على النحو التالي:

| الفئة                        | العدد المقترح | سبب الاختيار                                      |
|------------------------------|---------------|---------------------------------------------------|
| موظفو الإدارة العليا         | 5             | لمعرفة مستوى دعم الإدارة للابتكار الإداري         |
| مديرو الفروع                 | 5             | لدورهم المباشر في تنفيذ الإجراءات اليومية         |
| موظفو العمليات التشغيلية     | 5             | لفهم سير العمل الفعلي والتحديات الميدانية         |
| السكرتارية التنفيذية         | 1             | لأنها حلقة الربط بين الإدارة العليا وباقي الأقسام |
| موظفو خدمة العملاء والتقارير | 5             | لقياس انعكاس كفاءة العمليات على جودة الخدمة       |

إجمالي العينة المقترحة: 21 مشاركاً

وسيتم تطبيق الدراسة الميدانية على هذه العينة بعد اعتماد خطة البحث رسمياً من المشرف.

#### 4. أداة جمع البيانات

سيتم إعداد استبانة خاصة بهذه الدراسة، وستكون من أربعة محاور رئيسية كما يلي:

| المحور        | المحتوى                  | عدد البنود المتوقع |
|---------------|--------------------------|--------------------|
| المحور الأول  | البيانات الديموغرافية    | 5 بنود             |
| المحور الثاني | مستوى الابتكار الإداري   | 10 بنود            |
| المحور الثالث | كفاءة العمليات التشغيلية | 10 بنود            |
| المحور الرابع | دور السكرتارية التنفيذية | 8 بنود             |

وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقدير إجابات المشاركين، على النحو التالي:

| الرقم | درجة الموافقة | التفسير     |
|-------|---------------|-------------|
| 1     | لا أوافق بشدة | انخفاض كبير |
| 2     | لا أوافق      | انخفاض      |
| 3     | محايد         | مستوى متوسط |
| 4     | أوافق         | ارتفاع      |
| 5     | أوافق بشدة    | ارتفاع كبير |

## 5.الصدق والثبات

### أولاً: الصدق

سيتم عرض أداة الدراسة (الاستبانة) بعد صياغتها على عدد من المحكمين المتخصصين للتأكد من وضوح البنود وملاءمتها لموضوع الدراسة، وسيتم إجراء التعديلات اللازمة وفقاً لملاحظاتهم.

### ثانياً: الثبات

سيتم قياس ثبات أداة الدراسة بعد التطبيق الفعلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي بين بنود المحاور.

ويُعد معامل الثبات مقبولاً إذا كانت قيمته 0.70 فأعلى.

## 6.أسلوب تحليل البيانات

سيتم تحليل البيانات باستخدام البرامج التالية:

- SPSS للتحليل الإحصائي.
- Excel لدعم العرض البياني.

### خطوات التحليل المتوقعة:

1. إدخال البيانات إلى برنامج SPSS.
2. استخدام التحليل الوصفي (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري).
3. تحليل الفروق بين الفئات الوظيفية إن وجدت.
4. تحليل العلاقة بين:  
الابتكار الإداري ← تحسين كفاءة العمليات التشغيلية ← تعزيز دور السكرتارية التنفيذية في التنسيق والمتابعة

5. تفسير النتائج وربطها بواقع العمل.

## 7. حدود الدراسة

| نوع الحد      | وصف الحد                                          |
|---------------|---------------------------------------------------|
| الحد المكاني  | سلاسل الصيدليات محل الدراسة                       |
| الحد الزمني   | العام 2025                                        |
| الحد البشري   | العاملون في الإدارة والفروع والسكرتارية التنفيذية |
| الحد الموضوعي | الابتكار الإداري وكفاءة العمليات التشغيلية        |

## 8. افتراضات الدراسة

تتطلب هذه الدراسة من مجموعة من الافتراضات التي يُبنى عليها تطبيق الجانب الميداني لاحقاً، وهي كما يلي:

1. سيقدم المشاركون في الدراسة استجابات صادقة وواقعية عند تنفيذ الاستبانة في المرحلة الميدانية.
2. ستكون بيئة العمل مستقرة نسبياً أثناء فترة جمع البيانات بما يسمح بقياس المتغيرات دون التأثير بتغيرات تنظيمية كبيرة.
3. لن تشهد الأنظمة والإجراءات الداخلية تغييرات جذرية خلال فترة تطبيق الدراسة بشكل يؤثر على نتائجها أو يغير من طبيعة العمليات التشغيلية.

## الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها (سيتم تنفيذه لاحقاً بعد جمع البيانات)

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل النتائج التي سيتم الحصول عليها لاحقاً بعد تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة. كما سيعمل الفصل على ربط النتائج بالإطار النظري وبيان أثر الابتكار الإداري في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية في سلاسل الصيدليات، مع توضيح دور السكرتارية التنفيذية كعنصر رابط بين الإدارة العليا وبقية الأقسام.

### ملاحظة:

لم يتم تنفيذ هذا الفصل في هذه المرحلة، وسيتم استكمالها بعد اعتماد الخطة وجمع البيانات فعلياً.

## أولاً: واقع الابتكار الإداري داخل سلاسل الصيدليات (سيتم تحليله بعد جمع البيانات)

سيتم تحليل مستوى الابتكار الإداري بناءً على استجابات المشاركين في المحور الثاني من الاستبانة، ومن المتوقع تناول الجوانب الآتية:

### 1. تبسيط الإجراءات الإدارية

- دراسة مدى توحيد النماذج والإجراءات التشغيلية بين الفروع.
- قياس مستوى الاعتماد على الأنظمة الإلكترونية مقابل الأساليب الورقية.
- تقييم أثر تبسيط الإجراءات على سرعة الإنجاز ودقة التنفيذ.

### 2. التحول الرقمي

- تحديد الأنظمة الإلكترونية المستخدمة وتشغيلها الحالي.
- قياس مدى وجود نظام موحد لإدارة التقارير والمعلومات التشغيلية.
- تحليل تأثير التحول الرقمي على تكامل وتدفق المعلومات بين الفروع.

### 3. دعم القيادة

- قياس مدى تشجيع الإدارة للمبادرات والتحسين المستمر.
- تقييم أسلوب الإدارة في التعامل مع التغيير التنظيمي.
- دراسة مستوى وضوح الرؤية الإدارية داخل المؤسسة.

#### الخلاصة المتوقعة:

قد تُظهر النتائج أن الابتكار الإداري موجود ولكنه بحاجة إلى تعزيز وتطبيق أكثر شمولية، خصوصاً فيما يتعلق بالتحول الرقمي وتوحيد نماذج العمل.

#### ثانياً: كفاءة العمليات التشغيلية (سيتم تحليلها لاحقاً)

سيتم تحليل بيانات المحور الثالث لتحديد مستوى كفاءة العمليات التشغيلية من حيث:

- سرعة إنجاز المهام
- نسبة الأخطاء التشغيلية
- جودة تبادل المعلومات بين الفروع
- تنظيم العمليات الداخلية

كما سيتم مقارنة النتائج بين الفروع لمعرفة مدى وجود تفاوت تشغيلي.

ثالثاً: دور السكرتارية التنفيذية كحلقة ربط تنظيمية (سيتم تحليله لاحقاً)

سيتم تحليل بنود المحور الرابع لتوضيح دور السكرتارية التنفيذية في:

| أثره المتوقع على كفاءة العمليات         | دور السكرتارية التنفيذية               |
|-----------------------------------------|----------------------------------------|
| وضوح الأهداف وتقليل سوء الفهم           | تنسيق الاجتماعات بين الإدارة والفروع   |
| ضمان تدفق سريع ومنظم للمعلومات          | إدارة البريد والمراسلات الرسمية        |
| دعم اتخاذ القرار بناءً على بيانات دقيقة | إعداد التقارير الدورية                 |
| تقليل التأخير ورفع الإنتاجية            | متابعة تنفيذ القرارات                  |
| تسريع حل المشكلات وتقليل التعطل         | معالجة المشكلات التشغيلية بين الأقسام  |
| تعزيز التحسين المستمر                   | رفع المقترحات التطويرية للإدارة العليا |

رابعاً: مؤشرات قياس الأداء (سيتم قياسها لاحقاً)

سيتم بناء مؤشرات قياس الأداء (KPI's) بعد جمع البيانات، ومن المتوقع التركيز على مؤشرات مثل:

| نوع المؤشر   | أمثلة على المؤشرات المتوقعة قياسها      |
|--------------|-----------------------------------------|
| مؤشرات الوقت | زمن إنجاز المعاملات، سرعة رفع التقارير  |
| مؤشرات الدقة | عدد الأخطاء التشغيلية، جودة التقارير    |
| مؤشرات الرضا | رضا موظفي الفروع، رضا العملاء عن الخدمة |

يتم تحليل هذه المؤشرات قبل وبعد تبني أساليب الابتكار الإداري عند التطبيق الميداني لاحقاً.

## خامساً: المخطط المفاهيمي للبحث



## الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات

### الخاتمة

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور الابتكار الإداري في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية في سلاسل الصيدليات، وذلك من خلال تطوير الإجراءات وتوحيد النماذج التنظيمية وتعزيز التحول الرقمي داخل المؤسسة. كما تبرز الدراسة الدور المركزي للسكرتارية التنفيذية باعتبارها حلقة الربط بين الإدارة العليا والأقسام التشغيلية والفروع، ودورها في تنظيم تدفق المعلومات ومتابعة تنفيذ القرارات، مما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمة.

وبعد الانتهاء من تنفيذ الجانب الميداني لاحقاً وتحليل بيانات الاستبانة، من المتوقع أن تسهم النتائج في بيان العلاقة بين مستوى تطبيق الابتكار الإداري وفعالية العمليات التشغيلية، وتوضيح الأثر الإيجابي لتفعيل دور السكرتارية التنفيذية في تحقيق الاتساق التشغيلي وتقليل الأخطاء وتعزيز التواصل المؤسسي.

### التوصيات (متوقعة وسيتم تأكيدها بعد التحليل الميداني)

استناداً إلى الإطار النظري ونموذج البحث المقترح، تتجه الدراسة إلى تقديم التوصيات الآتية:

1. تعزيز التحول الرقمي من خلال اعتماد أنظمة إلكترونية موحدة لإدارة التقارير التشغيلية والاتصالات الإدارية بين الفروع والإدارة المركزية.
2. توحيد الإجراءات التشغيلية (Standard Operating Procedures – SOPs) لضمان وضوح خطوات العمل وتقليل التباين وتفاوت الأداء بين الفروع.
3. تنفيذ برامج تدريب مستمرة تستهدف المديرين وموظفي العمليات والسكرتارية التنفيذية لرفع مستوى الوعي الإداري وتحسين الكفاءة التشغيلية.
4. تمكين السكرتارية التنفيذية من دور إشرافي واضح في متابعة تنفيذ القرارات وتنسيق الاتصال بين الوحدات الإدارية والفروع.

5. إنشاء وحدة متابعة تشغيلية تتولى مراقبة مؤشرات الأداء وتحليل التقارير بصورة دورية لضمان الاستجابة السريعة للمشكلات التشغيلية.

6. اعتماد نظام موحد لمؤشرات الأداء (KPIs) لقياس جودة العمل وسرعة الإنجاز ومعدلات الأخطاء ورضا العملاء داخل الفروع.

7. تطوير آلية رسمية لمتابعة تنفيذ القرارات تعتمد على تقارير دورية صادرة من السكرتارية التنفيذية لضمان التطبيق الفعلي وليس فقط إصدار التعليمات.

## المراجع

### أولاً: مراجع عربية

1. محمد بن عبد الله العتيبي 2019: الابتكار الإداري وعلاقته بتحسين الأداء في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية .(رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال، الرياض).
2. ناصر بن سعد السبيعي 2020: تطوير إجراءات العمل الإداري ودور الابتكار في رفع الكفاءة التشغيلية .(مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 42، العدد 3، جامعة بغداد).
3. عبد الله بن نايف الخليوي 2018: تحسين العمليات التشغيلية وتبسيط الإجراءات في المنظمات الصحية .(وزارة الصحة، الرياض).
4. خالد بن محمد القرني: نظم المعلومات الإدارية ودورها في رفع كفاءة العمل في سلاسل التوزيع الصيدلانية .(رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة).
5. عبد الرحمن بن سعيد الزهراني: تطبيقات التحول الرقمي ودورها في تحسين جودة الخدمة الصحية في قطاع الصيدليات .(مجلة البحوث الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض).
6. فهد بن علي الروقي: توحيد الإجراءات التشغيلية وأثرها في رفع مستوى رضا العملاء في سلاسل الصيدليات .(مجلة أداء الأعمال، المجلد 15، العدد 2)

ثانياً: مراجع أجنبية (إنجليزية)

1. Al-Qurashi, A., & Khan, M. (2023). Operational Efficiency in Multi-Branch Retail Pharmacies. Saudi Pharmaceutical Journal, 31(4), 225–239

1. القرشي وخان 2023: الكفاءة التشغيلية في صيدليات البيع بالتجزئة متعددة الفروع. المجلة الصيدلانية السعودية، 31(4)، 225-239. مجلة علمية محكمة تابعة لهيئة الغذاء والدواء السعودية

ثالثاً: مواقع رسمية وموثوقة

وزارة الصحة السعودية – التحول الصحي

<https://www.moh.gov.sa>

هيئة الغذاء والدواء – تنظيم قطاع الصيدليات

<https://www.sfda.gov.sa>

رؤية المملكة 2030 – قطاع الصحة

<https://www.vision2030.gov.sa>