



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة الأعمال

دور الابتكار الإداري في تحسين كفاءة العمليات في سلاسل الصيدليات
منطقة الرياض

إعداد:

الطالبة :هبة فواز العطوي

الرقم الأكاديمي: 252000268

إشراف:

د.فايز جراد

د.الفصل عبد الحميد الحسن

العام الدراسي:

2026 م

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

صبه فواز العطوي

2026

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى مشرفي 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 فواز العطوي

المستخلص

يشهد القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية تطوراً متسارعاً في ظل التحولات المرتبطة برؤية المملكة 2030، والتي تسعى إلى تحسين جودة الخدمات الصحية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي في مختلف المؤسسات المرتبطة بالرعاية الصحية. وتُعد سلاسل الصيدليات من المؤسسات الحيوية التي تقدم خدمات دوائية أساسية للمجتمع، حيث تعتمد هذه المؤسسات على منظومة تشغيلية متكاملة تشمل عدداً من الفروع والموظفين، الأمر الذي يجعل كفاءة العمليات التشغيلية عاملاً مهماً في نجاحها واستمراريتها.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور الابتكار الإداري في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية في سلاسل الصيدليات العاملة في مدينة الرياض. كما تسعى إلى إبراز الدور الذي تؤديه السكرتارية التنفيذية في تنظيم تدفق المعلومات وتعزيز التنسيق الإداري بين الإدارة العليا والفروع المختلفة داخل المؤسسة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين الابتكار الإداري وكفاءة العمليات التشغيلية. وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة من العاملين في سلاسل الصيدليات بمدينة الرياض، شملت موظفي الإدارة والصيدلة في الفروع إضافة إلى موظفي المستودعات. وبلغ حجم العينة (100) مشارك، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى جيد من تطبيق الابتكار الإداري داخل سلاسل الصيدليات، في حين جاء مستوى كفاءة العمليات التشغيلية بمستوى متوسط. كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الابتكار الإداري وكفاءة العمليات التشغيلية. وتشير النتائج كذلك إلى أهمية دور السكرتارية التنفيذية في دعم التنسيق الإداري وتنظيم تدفق المعلومات داخل المؤسسة. وبناءً على ذلك توصي الدراسة بضرورة تعزيز التحول الرقمي، وتطوير الإجراءات التشغيلية، وتحسين قنوات الاتصال بين الفروع والإدارة المركزية بما يساهم في رفع كفاءة الأداء التشغيلي في سلاسل الصيدليات.

الكلمات المفتاحية:

الابتكار الإداري، كفاءة العمليات التشغيلية، سلاسل الصيدليات، السكرتارية التنفيذية.

فهرس المحتويات

i.....	الإهداء
ii.....	الشكر والتقدير
iii	المستخلص
1	الفصل الأول: المدخل العام للدراسة
2	المقدمة
3	واقع قطاع سلاسل الصيدليات في المملكة العربية السعودية
4	التحديات الإدارية في إدارة سلاسل الصيدليات
6	مشكلة الدراسة
9	سؤال الدراسة الرئيسي
9	أسئلة الدراسة الفرعية
10	فروض الدراسة
11	جدول ربط الفروض بمتغيرات الدراسة
11	أهمية الدراسة
16	أهداف الدراسة
19	جدول الربط بين أسئلة الدراسة وأهدافها
20	جدول الربط بين أسئلة الدراسة وأهدافها ومحاور الاستبانة

21	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
22	مفهوم الابتكار الإداري
23	تطور مفهوم الابتكار الإداري
24	مكونات الابتكار الإداري
25	إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات الصحية
27	الحوكمة الإدارية في المؤسسات الصحية
28	إدارة التغيير التنظيمي ودورها في دعم الابتكار الإداري
29	أنواع الابتكار الإداري وتطبيقاته في سلاسل الصيدليات
31	الابتكار الإداري في القطاع الصحي عالمياً
34	مفهوم كفاءة العمليات التشغيلية
34	أبعاد الكفاءة التشغيلية في سلاسل الصيدليات
34	إدارة تجربة العميل في الصيدليات
36	دور الابتكار الإداري في تحسين جودة الخدمات الصيدلانية
37	دور إدارة الجودة في تطوير العمل داخل الصيدليات
38	إدارة المخاطر التشغيلية في سلاسل الصيدليات
40	العلاقة بين الابتكار الإداري وكفاءة العمليات التشغيلية
40	التحول الرقمي في إدارة سلاسل الصيدليات
41	نظم المعلومات الإدارية ودورها في دعم كفاءة العمليات

44	متطلبات نجاح تطبيق الابتكار الإداري في المؤسسات الصحية
46	دور السكرتارية التنفيذية في دعم الابتكار الإداري
46	تعزيز دور السكرتارية التنفيذية في بيئات العمل الحديثة
48	الفصل الثالث: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي
49	الدراسات المتعلقة بالابتكار الإداري
50	الدراسات المتعلقة بكفاءة العمليات التشغيلية
51	الدراسات المتعلقة بسلاسل الصيدليات
53	التعقيب العام على الدراسات السابقة والمقارنة بينها
54	أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
55	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسات الحالية.....
57	الإطار المفاهيمي للدراسة
59	الفصل الرابع: المنهجية وإجراءات الدراسة الميدانية
60	منهج الدراسة
61	مجتمع الدراسة
62	عينة الدراسة
64	طريقة جمع بيانات العينة (الاستبانة)
65	صدق أداة الدراسة

65	ثبات أداة الدراسة
66	الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
66	إجراءات جمع البيانات
68	الفصل الخامس: عرض النتائج وتحليلها
69	تحليل الخصائص الديموغرافية
71	تحليل نتائج الابتكار الإداري
72	تحليل نتائج كفاءة العمليات التشغيلية
74	تحليل دور السكرتارية التنفيذية
77	تحليل الفروق بين الفئات الوظيفية
78	دلالات النتائج الادارية.....
79	الفصل السادس: مناقشة النتائج والتوصيات والنموذج المقترح
80	مناقشة النتائج والتوصيات والنموذج المقترح
80	تفسير نتائج الابتكار الاداري
81	تفسير نتائج كفاءة العمليات.....
82	تفسير نتائج دور السكرتارية التنفيذية في تحسين العمليات.....
84	النموذج المقترح لتحسين كفاءة العمليات التشغيلية
85	اهم ما توصلت اليه الدراسة

88..... التوصيات

90 المراجع

91 المراجع العربية والأجنبية

92..... الملاحق

الفصل الأول

المدخل العام للبحث

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.

واقع قطاع سلاسل الصيدليات في المملكة العربية السعودية

شهد قطاع الصيدليات في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة نمواً ملحوظاً، مدفوعاً بعدة عوامل اقتصادية وتنظيمية وصحية. ويعد هذا القطاع من القطاعات الحيوية المرتبطة بشكل مباشر بالنظام الصحي، نظراً لدوره الأساسي في توفير الأدوية والمستلزمات الطبية للمجتمع، إضافة إلى تقديم الخدمات الاستشارية الصيدلانية التي تسهم في تعزيز الاستخدام الآمن للأدوية.

ومع التوسع السكاني والنمو الحضري المتسارع في المدن الكبرى مثل مدينة الرياض، ازدادت الحاجة إلى تطوير منظومة توزيع الدواء بما يضمن وصوله إلى المستهلك بسرعة وكفاءة عالية. وقد أدى ذلك إلى ظهور نموذج سلاسل الصيدليات التي تعتمد على إدارة مركزية وعدد كبير من الفروع المنتشرة جغرافياً، بحيث تعمل هذه الفروع ضمن نظام تشغيلي موحد يهدف إلى تحقيق الاتساق في جودة الخدمة المقدمة.

وتتميز سلاسل الصيدليات بخصائص تنظيمية تختلف عن الصيدليات الفردية التقليدية، إذ تعتمد على بنية إدارية متكاملة تشمل إدارة العمليات، وإدارة المشتريات، وإدارة المخزون، وإدارة الموارد البشرية، إضافة إلى أنظمة رقمية متقدمة لإدارة نقاط البيع وتتبع المخزون. كما أن هذا النموذج التنظيمي يسمح بتحقيق وفورات الحجم، مما يساهم في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية وتقليل التكاليف.

وفي السنوات الأخيرة، أصبح قطاع الصيدليات في المملكة جزءاً من التحولات الكبرى التي يشهدها القطاع الصحي في إطار رؤية المملكة 2030، والتي تسعى إلى تطوير الخدمات الصحية وتحسين جودة الحياة وتعزيز الابتكار في مختلف القطاعات الاقتصادية. وقد انعكس ذلك على زيادة الاهتمام بتبني الأنظمة الرقمية في إدارة الصيدليات، مثل أنظمة إدارة المخزون، وأنظمة صرف الأدوية، وأنظمة متابعة المبيعات والتقارير التشغيلية.

كما ساهم التطور التقني في تغيير طبيعة العمل داخل الصيدليات، حيث أصبحت البيانات التشغيلية تُجمع وتُحلل بشكل فوري

تقريباً، مما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات أكثر دقة فيما يتعلق بتوفير الأدوية وإدارة المخزون وتوزيع الموارد البشرية بين

الفروع. ويُعد هذا التحول الرقمي أحد العوامل التي ساعدت على تعزيز مفهوم الابتكار الإداري داخل المؤسسات الصحية والتجارية.

إضافة إلى ذلك، يشهد سوق الصيدليات في المملكة درجة متزايدة من المنافسة بين السلاسل الكبرى، الأمر الذي يدفع المؤسسات إلى البحث المستمر عن أساليب إدارية أكثر كفاءة لتحسين مستوى الخدمة وتعزيز رضا العملاء. وفي هذا السياق، أصبح الابتكار الإداري أحد الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التميز التشغيلي والاستجابة السريعة لمتطلبات السوق.

ومن خلال هذا التطور، لم يعد نجاح سلاسل الصيدليات يعتمد فقط على توفر الأدوية أو انتشار الفروع، بل أصبح مرتبطاً بشكل مباشر بقدرة الإدارة على تنظيم العمليات التشغيلية بكفاءة عالية، وتطوير آليات العمل الداخلية، وتحسين تدفق المعلومات بين الإدارة المركزية والفروع المختلفة. وهذا ما يجعل الابتكار الإداري عاملاً محورياً في تحقيق الاستقرار التشغيلي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات العاملة في هذا القطاع.

التحديات الإدارية في إدارة سلاسل الصيدليات

على الرغم من التطور الكبير الذي شهده قطاع سلاسل الصيدليات، إلا أن هذا النمو التنظيمي يرافقه عدد من التحديات الإدارية التي تؤثر في كفاءة العمليات التشغيلية داخل هذه المؤسسات. فإدارة سلسلة تضم عدداً كبيراً من الفروع تتطلب درجة عالية من التنسيق التنظيمي، إضافة إلى وجود آليات واضحة لتنظيم تدفق المعلومات بين الفروع والإدارة المركزية.

ومن أبرز التحديات التي تواجه سلاسل الصيدليات تعدد العمليات اليومية وتعقيدها، حيث تشمل هذه العمليات إدارة المخزون الدوائي، ومتابعة صلاحية الأدوية، والتعامل مع الموردين، وتنسيق عمليات التوزيع بين المستودعات والفروع، إضافة إلى إدارة العمليات المالية وخدمة العملاء. وكلما زاد حجم العمليات اليومية، ازدادت الحاجة إلى نظام إداري قادر على تنظيم هذه

العمليات بطريقة فعالة.

كما يمثل تعدد الفروع أحد التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسات الصيدلانية، إذ يتطلب هذا التوسع وجود نظام إداري موحد يضمن تنفيذ الإجراءات التشغيلية بنفس المستوى من الجودة في جميع الفروع. وفي حال غياب هذا التوحيد، قد تظهر اختلافات واضحة في أساليب العمل بين الفروع المختلفة، مما يؤدي إلى تفاوت مستوى الخدمة المقدمة للعملاء.

ومن التحديات الأخرى التي قد تواجه سلاسل الصيدليات إدارة تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة. ففي المؤسسات التي تضم عدداً كبيراً من الموظفين والفروع، قد يؤدي ضعف قنوات الاتصال إلى تأخر وصول التعليمات أو سوء فهمها، وهو ما ينعكس سلباً على سرعة تنفيذ القرارات الإدارية.

كما أن إدارة المخزون الدوائي تعد من أكثر العمليات حساسية داخل الصيدليات، حيث يتطلب الأمر متابعة دقيقة لمستويات المخزون وتواريخ صلاحية الأدوية وعمليات إعادة الطلب من الموردين. وأي خلل في هذه العمليات قد يؤدي إلى نفاد بعض الأدوية الأساسية أو تراكم مخزون غير مستخدم، مما يسبب خسائر مالية للمؤسسة.

إضافة إلى ذلك، قد تواجه المؤسسات مقاومة داخلية تجاه بعض مبادرات التطوير الإداري، خاصة إذا كانت تتطلب تغييراً في أساليب العمل التقليدية. ففي بعض الحالات، قد يتردد الموظفون في تبني إجراءات جديدة نتيجة الاعتقاد على الأنظمة السابقة أو الخوف من زيادة الأعباء الوظيفية.

ولهذا السبب، فإن نجاح أي مبادرة تهدف إلى تطوير العمل داخل سلاسل الصيدليات يتطلب وجود قيادة إدارية قادرة على إدارة التغيير بشكل تدريجي ومدروس، إضافة إلى توفير التدريب المناسب للموظفين لضمان قدرتهم على التكيف مع الأنظمة والإجراءات الجديدة.

وفي هذا السياق، يصبح الابتكار الإداري أداة أساسية تساعد المؤسسات على مواجهة هذه التحديات من خلال تطوير أساليب العمل، وتبسيط الإجراءات، وتحسين قنوات الاتصال التنظيمي، بما يساهم في رفع مستوى كفاءة العمليات التشغيلية وتحقيق قدر أكبر من الاستقرار التنظيمي داخل المؤسسة.

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. الاعتياد 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 انتهاكات 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 كآلاتي:

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

سؤال الدراسة الرئيسي:

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

أسئلة الدراسة 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؟
- انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأسئلتها البحثية، ولغرض اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة بصورة علمية ومنهجية، تم صياغة مجموعة من الفروض البحثية التي تسعى الدراسة إلى اختبارها إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وذلك بهدف التحقق من طبيعة العلاقة بين الابتكار الإداري وكفاءة العمليات التشغيلية في سلاسل الصيدليات في منطقة الرياض، إضافة إلى تحليل دور السكرتارية التنفيذية في دعم تطبيق الابتكار الإداري وتحسين التنسيق التنظيمي داخل المؤسسة.

فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار الإداري وكفاءة العمليات التشغيلية في سلاسل الصيدليات في منطقة الرياض.

الفروض الفرعية:

الفرضية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الابتكار الإداري وسرعة إنجاز العمليات التشغيلية داخل سلاسل الصيدليات.

الفرضية الثانية

يسهم توحيد الإجراءات التشغيلية الناتج عن تطبيق الابتكار الإداري في تقليل الأخطاء التشغيلية داخل الفروع.

الفرضية الثالثة

يسهم التحول الرقمي في تعزيز تدفق المعلومات بين الفروع والإدارة المركزية، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة العمليات التشغيلية.

الفرضية الرابعة

يلعب دور السكرتارية التنفيذية دوراً إيجابياً في دعم تطبيق الابتكار الإداري وتحسين مستوى التنسيق التنظيمي داخل سلاسل الصيدليات.

الفرضية الخامسة

تؤثر المعوقات التنظيمية والثقافية بشكل سلبي في مستوى تطبيق الابتكار الإداري داخل سلاسل الصيدليات.

جدول ربط الفروض بمتغيرات الدراسة:

المتغير التابع	المتغير المستقل	الفرضية
كفاءة العمليات التشغيلية	الابتكار الإداري	الفرضية الرئيسية
سرعة إنجاز العمليات	الابتكار الإداري	الفرضية الأولى
تقليل الأخطاء التشغيلية	الابتكار الإداري	الفرضية الثانية
تدفق المعلومات وكفاءة العمليات	التحول الرقمي	الفرضية الثالثة
دعم الابتكار الإداري	دور السكرتارية التنفيذية	الفرضية الرابعة
مستوى تطبيق الابتكار الإداري	المعوقات التنظيمية	الفرضية الخامسة

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 بيئات 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، تساهم الدراسة في

تقليل 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.

خامساً: الأهمية الإدارية لصناع القرار

لا تقتصر أهمية هذه الدراسة على الإطار الأكاديمي أو النظري فحسب، بل تمتد لتشمل جانباً تطبيقياً مهماً يتعلق بصناع القرار في المؤسسات الصحية والتجارية، وخاصة المؤسسات التي تعتمد على تعدد الفروع مثل سلاسل الصيدليات. فالإدارة العليا في هذه المؤسسات تواجه بشكل مستمر تحديات تتعلق بتنظيم العمليات التشغيلية وضمان تنفيذ الإجراءات الإدارية بصورة متجانسة في جميع الفروع.

وتساعد نتائج هذه الدراسة صناع القرار على فهم طبيعة العلاقة بين الابتكار الإداري وكفاءة العمليات التشغيلية، الأمر الذي يمكنهم من تطوير السياسات الإدارية التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي. فعندما تتوفر لدى الإدارة بيانات واضحة حول تأثير الابتكار الإداري في تحسين سير العمل، يصبح من الممكن تبني مبادرات تطويرية تعتمد على أسس علمية وليس على الاجتهادات الفردية.

كما تسهم هذه الدراسة في توجيه انتباه القيادات الإدارية إلى أهمية تنظيم تدفق المعلومات داخل المؤسسة، خاصة في المؤسسات التي تعتمد على عدد كبير من الفروع. فتنظيم المعلومات وتطوير قنوات الاتصال الداخلية يمثلان عنصرين أساسيين في تحسين سرعة اتخاذ القرار وتقليل الأخطاء التشغيلية.

إضافة إلى ذلك، يمكن أن تساعد نتائج الدراسة الإدارات العليا في تصميم برامج تطوير إداري تستهدف تحسين كفاءة العمليات التشغيلية داخل المؤسسة، مثل تطوير الأنظمة الرقمية المستخدمة في إدارة الفروع أو إعادة تنظيم بعض الإجراءات التشغيلية بما يسهم في تقليل الوقت المستغرق لتنفيذ المهام اليومية.

ومن هنا، فإن هذه الدراسة تقدم قيمة عملية للقيادات الإدارية في سلاسل الصيدليات، حيث توفر إطاراً تحليلياً يساعد في فهم العوامل التنظيمية التي تؤثر في كفاءة العمليات التشغيلية، ويتيح للإدارة إمكانية تطوير سياسات إدارية أكثر كفاءة ومرونة في إدارة العمل داخل الفروع المختلفة.

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 تحليل واقع الابتكار الإداري داخل سلاسل الصيدليات، وقياس أثره الفعلي على كفاءة العمليات التشغيلية، مع إبراز الدور التنظيمي للسكرتارية التنفيذية كحلقة ربط إدارية مؤثرة في نجاح تطبيقه. ويمكن تفصيل أهداف الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: قياس مستوى تطبيق الابتكار الإداري

1. التعرف على درجة تبني سلاسل الصيدليات لممارسات الابتكار الإداري في مجالات تبسيط الإجراءات، التحول الرقمي، تطوير قنوات الاتصال، وإعادة تنظيم العمليات الداخلية.
2. تحليل مدى انتقال المؤسسة من الأساليب التقليدية في الإدارة إلى نماذج أكثر مرونة تعتمد على التنظيم المؤسسي الواضح والتحديث المستمر للأنظمة والإجراءات.
3. رصد الفجوة بين السياسات الإدارية المعلنة والممارسات الفعلية داخل الفروع، وقياس مدى الاتساق بين الرؤية الإدارية والتنفيذ الميداني.

ثانياً: دراسة أثر الابتكار الإداري على كفاءة سير العمل

1. تحليل العلاقة بين تطبيق الابتكار الإداري وتحسين سرعة إنجاز المهام التشغيلية داخل الفروع.
2. قياس أثر توحيد الإجراءات التشغيلية على تقليل الأخطاء الإدارية والتشغيلية وتفاوت الأداء بين الفروع.
3. تقييم دور التحول الرقمي في تسريع تدفق المعلومات وتحسين دقة التقارير التشغيلية اليومية والشهرية.
4. دراسة انعكاس تنظيم الاتصال الإداري على جودة اتخاذ القرار، ومدى مساهمته في تقليل التأخير وسوء الفهم بين الأقسام.
5. قياس أثر الابتكار الإداري على مستوى التنسيق الداخلي بين الإدارة المركزية والفروع، ومدى انعكاس ذلك على استقرار العمليات التشغيلية.

ثالثاً: تحديد التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق الابتكار الإداري

1. تحديد المعوقات التنظيمية التي تحد من فاعلية تطبيق الابتكار الإداري، مثل مقاومة التغيير أو ضعف وضوح الصلاحيات.
2. تحليل أثر الثقافة التنظيمية السائدة على تقبل الموظفين لممارسات التطوير والتحسين الإداري.
3. رصد التحديات التقنية أو الإجرائية التي قد تعيق توحيد الأنظمة أو اعتماد آليات عمل حديثة.
4. تقييم مستوى الوعي الإداري لدى الموظفين بأهمية الابتكار كوسيلة لتحسين الأداء وليس كعبء إضافي.

رابعاً: تحليل دور السكرتارية التنفيذية في دعم وتعزيز الابتكار الإداري

1. دراسة الدور التنظيمي للسكرتارية التنفيذية في إدارة تدفق المعلومات بين الإدارة العليا والفروع.
2. قياس مدى مساهمة السكرتارية التنفيذية في متابعة تنفيذ القرارات الإدارية وضمان تطبيقها بالشكل الصحيح وفي الوقت المحدد.
3. تحليل دورها في تقليل تضارب التعليمات وتوحيد آلية التواصل الرسمي داخل السلسلة.
4. تقييم مدى قدرتها على دعم الإدارة العليا بتقارير دقيقة تساعد في اتخاذ قرارات مبنية على بيانات واضحة.
5. استكشاف إمكانية تطوير دور السكرتارية التنفيذية ليصبح جزءاً من منظومة تحسين العمليات وليس مجرد دور تنسيقي تقليدي.

خامساً: بناء إطار تطبيقي متكامل

1. بناء تصور عملي يربط بين الابتكار الإداري وكفاءة العمليات التشغيلية ودور السكرتارية التنفيذية كعنصر وسيط مؤثر.
2. اقتراح آليات تنظيمية قابلة للتطبيق داخل سلاسل الصيدليات تسهم في تعزيز الاستدامة التشغيلية وتقليل التباين بين الفروع.

3. وضع أسس عملية لتفعيل مؤشرات أداء (KPIs) يمكن من خلالها قياس أثر الابتكار الإداري على الأداء بشكل دوري ومنهجي.

الأهداف التطبيقية للدراسة:

لا تقتصر أهداف هذه الدراسة على تحليل العلاقة النظرية بين الابتكار الإداري وكفاءة العمليات التشغيلية، بل تسعى أيضاً إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التطبيقية التي يمكن الاستفادة منها في تطوير العمل داخل سلاسل الصيدليات. فالدراسات التطبيقية في المجال الإداري تسهم في تحويل المفاهيم النظرية إلى أدوات عملية يمكن استخدامها في تحسين الأداء المؤسسي. ومن أبرز الأهداف التطبيقية لهذه الدراسة المساهمة في تطوير آليات العمل التنظيمي داخل سلاسل الصيدليات من خلال تسليط الضوء على أهمية تبسيط الإجراءات التشغيلية وتوحيدها بين الفروع المختلفة. فالمؤسسات التي تعتمد على إجراءات واضحة وموحدة تكون أكثر قدرة على تحقيق الاستقرار التشغيلي وتقليل التباين في مستوى الأداء بين الفروع.

كما تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية تطوير قنوات الاتصال الإداري داخل المؤسسات متعددة الفروع، حيث يعد تنظيم تدفق المعلومات بين الإدارة المركزية والفروع أحد العوامل التي تؤثر بشكل مباشر في كفاءة العمليات التشغيلية. وعندما يتم تنظيم هذه القنوات بصورة واضحة، يصبح تنفيذ القرارات الإدارية أكثر سرعة وفعالية.

إضافة إلى ذلك، تسعى الدراسة إلى تقديم تصور عملي يمكن من خلاله تطوير دور السكرتارية التنفيذية داخل المؤسسات التي تعتمد على تعدد الفروع، بحيث لا يقتصر دورها على الجوانب التنسيقية التقليدية، بل يمتد ليشمل متابعة تنفيذ القرارات الإدارية وتنظيم تدفق المعلومات بين الإدارات المختلفة.

ومن خلال تحقيق هذه الأهداف التطبيقية يمكن أن تسهم الدراسة في تطوير الممارسات الإدارية داخل سلاسل الصيدليات، بما يساعد على تحسين كفاءة العمليات التشغيلية وتعزيز قدرة المؤسسة على تقديم خدمات صحية أكثر جودة واستقراراً.

❖ جدول الربط بين أسئلة الدراسة وأهدافها:

رقم السؤال	سؤال الدراسة	الأهداف المرتبطة به	شرح العلاقة
السؤال الأول	ما مدى تطبيق الابتكار الإداري في سلاسل الصيدليات؟	1- قياس درجة تبني ممارسات الابتكار الإداري. 2- تحليل التحول من الأساليب التقليدية إلى التنظيم الحديث. 3- رصد الفجوة بين السياسات المعلنة والتطبيق الفعلي.	يهدف هذا السؤال إلى قياس الواقع الحالي للابتكار الإداري داخل السلسلة، ولذلك ترتبط به الأهداف التي تركز على التشخيص والتحليل الميداني للممارسات القائمة.
السؤال الثاني	ما أثر الابتكار الإداري على تحسين كفاءة سير العمل؟	1- تحليل العلاقة بين الابتكار وسرعة الإنجاز. 2- قياس أثر توحيد الإجراءات على تقليل الأخطاء. 3- تقييم أثر التحول الرقمي على دقة التقارير. 4- دراسة أثر تنظيم الاتصال على جودة القرار. 5- قياس مستوى التنسيق الداخلي بين الإدارة والفروع.	هذا السؤال تحليلي سببي، ويرتبط بالأهداف التي تقيس الانعكاس المباشر للابتكار الإداري على مؤشرات الأداء التشغيلي.
السؤال الثالث	ما التحديات التي تواجه تنفيذ الابتكار الإداري في بيئة الصيدليات؟	1- تحديد المعوقات التنظيمية. 2- تحليل أثر الثقافة التنظيمية على تقبل التغيير. 3- رصد التحديات التقنية والإجرائية. 4- تقييم مستوى الوعي الإداري بأهمية الابتكار.	يركز السؤال على تشخيص العقبات، لذلك ترتبط به الأهداف التي تستكشف الأسباب الداخلية والتنظيمية التي تعيق تطبيق التطوير الإداري.
السؤال الرابع	كيف يمكن للسكرتارية التنفيذية أن تسهم في تعزيز الابتكار الإداري؟	1- دراسة دور السكرتارية في إدارة تدفق المعلومات. 2- قياس دورها في متابعة تنفيذ القرارات. 3- تحليل مساهمتها في توحيد التواصل الرسمي. 4- تقييم دعمها لعملية اتخاذ القرار عبر التقارير. 5- استكشاف تطوير دورها ليصبح جزءاً من تحسين العمليات.	يرتبط هذا السؤال بالأهداف التي تبرز السكرتارية التنفيذية كمتغير تنظيمي مؤثر يسهم في إنجاح تطبيق الابتكار الإداري وتحسين كفاءة العمليات.

❖ جدول الربط بين أسئلة الدراسة وأهدافها ومحاور وبنود الاستبانة:

سؤال الدراسة	هدف الدراسة	محور الاستبانة	بنود الاستبانة
ما مستوى تطبيق الابتكار الإداري داخل سلاسل الصيدليات؟	التعرف على درجة تبني ممارسات الابتكار الإداري وتحليل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الابتكار	المحور الثاني: الابتكار الإداري	البنود 1-10
ما مستوى كفاءة العمليات التشغيلية داخل سلاسل الصيدليات؟	تحليل سرعة إنجاز المهام وقياس أثر توحيد الإجراءات وتقييم التحول الرقمي	المحور الثالث: كفاءة العمليات	البنود 1-10
ما دور السكرتارية التنفيذية في دعم تطبيق الابتكار الإداري؟	دور السكرتارية في إدارة المعلومات والمتابعة ومعالجة فجوات التواصل	المحور الرابع: دور السكرتارية التنفيذية	البنود 1-8
ما أبرز المعوقات التي تحد من تطبيق الابتكار الإداري؟	تحديد المعوقات التنظيمية والثقافية والتقنية	—	—

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات المفاهيمية

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:

1. مرونة في القرارات.

2. قبول التغيير.

3. تشجيع المبادرات.

4. 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.

تطور مفهوم الابتكار الإداري عبر العقود

شهد مفهوم الابتكار الإداري تحولات كبيرة في العقود الأربعة الماضية، إذ لم يعد يُنظر إليه على أنه مجرد تحسينات بسيطة في الإجراءات أو أساليب العمل، بل أصبح يمثل منهجاً استراتيجياً متكاملًا يعكس قدرة المؤسسة على إعادة ابتكار ذاتها وتطوير نظمها التنظيمية في مواجهة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.

ويعود أصل الاهتمام بالابتكار الإداري إلى المدارس الإدارية الحديثة في الثمانينات والتسعينات، حين بدأت المؤسسات العالمية تدرك أن التنافسية لا تتحقق فقط من خلال المنتجات، بل من خلال تفوق العمليات الداخلية، وسرعة الاستجابة، والقدرة على تبسيط الهياكل الإدارية. ومع دخول الألفية الجديدة، ازدادت أهمية الابتكار بفعل التحول الرقمي، وتنامي الحاجة إلى أنظمة تشغيل ذكية تعتمد على البيانات والاتصال الفوري.

وفي القطاع الصحي تحديداً، أصبح الابتكار الإداري ركيزة أساسية لضمان:

1. سرعة اتخاذ القرار
2. تعزيز سلامة المرضى
3. تحسين جودة الخدمة

4. تقليل الأخطاء البشرية

5. وضبط العمليات التشغيلية بين الفروع

وهذا التحول ينسجم بشكل مباشر مع ما تشهده المملكة العربية السعودية من تطورات في إطار رؤية 2030، التي وضعت الابتكار والتحول الرقمي في قلب منظومة الأداء المؤسسي.

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.

🔧 إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات الصحية

أصبحت إعادة هندسة العمليات الإدارية من الأساليب الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات المعاصرة بهدف تحسين كفاءة العمليات التنظيمية وتقليل التعقيد في الإجراءات الإدارية. ويشير مفهوم إعادة هندسة العمليات إلى عملية إعادة تصميم شاملة للعمليات التنظيمية داخل المؤسسة بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في الأداء من حيث السرعة والجودة والتكلفة.

وقد ظهر هذا المفهوم في تسعينيات القرن الماضي نتيجة الحاجة إلى تطوير نماذج إدارية جديدة تساعد المؤسسات على مواجهة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. ويعتمد هذا المفهوم على إعادة النظر في الإجراءات التقليدية التي قد تكون معقدة أو غير فعالة، والعمل على تبسيطها أو استبدالها بعمليات أكثر كفاءة.

وفي المؤسسات الصحية، يمثل تطبيق إعادة هندسة العمليات أحد الأدوات المهمة التي تساعد على تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين. فعندما يتم تبسيط الإجراءات الإدارية وتنظيم تدفق المعلومات بين الإدارات المختلفة، يصبح من الممكن تقديم الخدمات الصحية بسرعة ودقة أكبر.

كما أن إعادة هندسة العمليات تسهم في تقليل الوقت اللازم لتنفيذ الإجراءات التنظيمية، حيث يتم التخلص من الخطوات غير الضرورية التي قد تؤدي إلى تأخير تنفيذ المهام. ويساعد ذلك على تحسين كفاءة العمليات التشغيلية داخل المؤسسة وتقليل الهدر في الموارد التنظيمية.

وفي قطاع سلاسل الصيدليات، يمكن تطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات في العديد من المجالات، مثل تطوير إجراءات طلب المخزون، وتحسين آليات متابعة التقارير التشغيلية، وتنظيم عمليات التواصل بين الفروع والإدارة المركزية. فعندما يتم تصميم إجراءات عمل واضحة ومبسطة، يصبح تنفيذ العمليات اليومية أكثر سهولة وكفاءة.

كما أن استخدام الأنظمة الرقمية في إدارة العمليات التشغيلية يمثل أحد أشكال إعادة هندسة العمليات، حيث يتم تحويل الإجراءات الورقية التقليدية إلى أنظمة إلكترونية تسمح بتسجيل البيانات ومتابعتها بصورة فورية. ويساعد ذلك الإدارة على الحصول على معلومات دقيقة حول أداء الفروع واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

ومن هنا يمكن القول إن إعادة هندسة العمليات الإدارية تمثل أحد الأساليب الفعالة التي تدعم الابتكار الإداري داخل المؤسسات الصحية، حيث تسهم في تطوير الإجراءات التنظيمية وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية داخل المؤسسة.

ثالثاً: ثقافة المنظمة

الابتكار الإداري لا ينجح إذا كانت المؤسسة:

1. ترفض التغيير.
2. تعاقب المبادرات الفردية.
3. تتمسك بالنمط التقليدي.

لذلك، تعزيز ثقافة:

1. الحوار.
2. التحسين.
3. التعلّم المستمر.
4. تبادل الخبرات.

الحوكمة الإدارية في المؤسسات الصحية

تعد الحوكمة الإدارية من المفاهيم الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة في إدارة المؤسسات المعاصرة، حيث تشير إلى مجموعة القواعد والأنظمة التي تنظم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة وتحدد مسؤوليات الإدارات المختلفة بما يضمن تحقيق الشفافية والمساءلة.

وفي المؤسسات الصحية، تكتسب الحوكمة أهمية خاصة نظراً لطبيعة الخدمات المقدمة وتأثيرها المباشر على صحة المجتمع. ولذلك تحرص المؤسسات الصحية على تطوير أنظمة إدارية واضحة تضمن تنظيم العمليات التشغيلية وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات بين مختلف المستويات الإدارية.

وتسهم الحوكمة الإدارية في تعزيز كفاءة الأداء التنظيمي من خلال تنظيم العلاقة بين الإدارة العليا والإدارات التنفيذية، إضافة إلى وضع آليات واضحة لمتابعة تنفيذ القرارات الإدارية. كما تساعد الحوكمة على تقليل الأخطاء الإدارية وتحسين مستوى التنسيق بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة.

وفي سلاسل الصيدليات، يمكن أن تسهم الحوكمة الإدارية في توحيد الإجراءات التشغيلية بين الفروع المختلفة وضمان الالتزام بالسياسات التنظيمية المعتمدة. كما تساعد على تنظيم عملية تبادل المعلومات بين الإدارة المركزية والفروع، مما يسهم في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية داخل المؤسسة.

إدارة التغيير التنظيمي ودورها في دعم الابتكار الإداري

تشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن نجاح الابتكار الإداري داخل المؤسسات لا يعتمد فقط على وجود أفكار جديدة أو أنظمة متطورة، بل يرتبط بشكل وثيق بقدرة المؤسسة على إدارة التغيير التنظيمي بصورة فعالة. فالتغيير يمثل عملية انتقال المؤسسة من نمط إداري تقليدي إلى نمط أكثر مرونة يعتمد على تطوير الإجراءات وتحسين طرق العمل بما يتلاءم مع متطلبات البيئة التنظيمية الحديثة.

وتعد إدارة التغيير التنظيمي من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة المعاصر، حيث تشير إلى مجموعة الأنشطة والإجراءات التي تهدف إلى مساعدة المؤسسات على الانتقال من حالة تنظيمية إلى حالة أخرى أكثر كفاءة وفعالية. وتشمل هذه العملية إعادة تصميم الهياكل التنظيمية وتطوير السياسات والإجراءات وتحسين أساليب التواصل بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة. وفي المؤسسات الصحية، تكتسب إدارة التغيير أهمية خاصة نظراً لحساسية الخدمات المقدمة وتأثيرها المباشر على صحة المجتمع. فالمؤسسات الصحية التي تسعى إلى تطوير خدماتها وتحسين جودة الأداء تحتاج إلى تبني استراتيجيات واضحة لإدارة التغيير، بحيث يتم تطبيق الابتكار الإداري بطريقة تدريجية ومدرسة تقلل من مقاومة الموظفين للتغيير.

وتشير العديد من الدراسات الإدارية إلى أن مقاومة التغيير تعد من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق مبادرات الابتكار الإداري. وغالباً ما تنشأ هذه المقاومة نتيجة الخوف من فقدان الاستقرار الوظيفي أو نتيجة الاعتقاد على أساليب العمل التقليدية. ولذلك فإن نجاح الابتكار الإداري يتطلب وجود قيادة تنظيمية قادرة على توضيح أهداف التغيير وإشراك الموظفين في عملية التطوير.

كما أن توفير برامج تدريبية للعاملين يمثل أحد العوامل المهمة التي تساعد على تقبل التغيير داخل المؤسسات. فعندما يمتلك الموظفون المهارات والمعرفة اللازمة للتعامل مع الأنظمة الجديدة، يصبح من السهل عليهم التكيف مع الإجراءات الحديثة وتطبيقها بكفاءة أكبر.

وفي سياق سلاسل الصيدليات، يمثل تطبيق الابتكار الإداري تحولاً مهماً في طريقة إدارة العمليات اليومية داخل المؤسسة. فالتوسع في استخدام الأنظمة الرقمية وتوحيد الإجراءات التشغيلية بين الفروع يتطلب إدارة تغيير فعالة تضمن انتقال الموظفين من الأساليب التقليدية إلى أساليب عمل أكثر تطوراً.

وبناءً على ذلك يمكن القول إن إدارة التغيير التنظيمي تمثل أحد الركائز الأساسية التي تساهم في نجاح تطبيق الابتكار الإداري داخل المؤسسات الصحية، حيث تساعد على تقليل مقاومة التغيير وتعزيز قدرة المؤسسة على تطوير عملياتها التشغيلية وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة التنظيمية.

رابعاً: القيادة

القائد الداعم للابتكار:

1. يستمع.
 2. يمنح صلاحيات.
 3. يشجع على اقتراح حلول.
 4. لا يكتفي بالمراقبة، بل يشارك.
- أما القائد التقليدي، فيدير ولا بطور.

أنواع الابتكار الإداري وتطبيقاته في سلاسل الصيدليات

1. الابتكار التنظيمي:

الابتكار التنظيمي هو قدرة المؤسسة على إعادة تصميم هيكلها الإداري بطريقة تقلل الازدواجية، وتوضح الصلاحيات، وتزيد من المرونة في اتخاذ القرارات. وفي سلاسل الصيدليات، يظهر هذا الابتكار في:

- إنشاء خطوط اتصال مباشرة بين الفروع والإدارة المركزية
- تحديد آليات واضحة لمعالجة المشكلات التشغيلية
- الربط بين الصيدليات عبر نظام إداري موحد.

2. الابتكار الإجرائي:

يُعد الأكثر ارتباطاً بكفاءة العمليات، لأنه يحسن طريقة تنفيذ المهام اليومية. ومن أمثلته:

- توحيد نماذج التقارير بين الفروع
- اختصار الإجراءات الروتينية
- رقمنة العمليات اليومية مثل طلب المخزون والشكاوى

3. الابتكار التقني:

يشمل اعتماد أنظمة ذكية تدعم التخطيط واتخاذ القرار، مثل:

- أنظمة نقاط البيع الموحدة
- أنظمة إدارة المخزون المرتبطة بالمستودعات
- الأنظمة الرقمية للمتابعة التشغيلية

4. الابتكار في الموارد البشرية:

يشمل تطوير مهارات العاملين وتفعيل دورهم في تحسين العمليات، مثل:

- تدريب الموظفين على الأنظمة الرقمية
- تحفيزهم على اقتراح أفكار تطوير

- تمكين السكرتارية التنفيذية من أدوار قيادية

5. الابتكار في اتخاذ القرار:

يتعلق باستخدام البيانات في التنبؤ بالمشكلات واتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقة.

🚩 الابتكار الإداري في القطاع الصحي عالمياً

أصبحت المؤسسات الصحية حول العالم تعتمد الابتكار الإداري كأداة لضمان سلامة المرضى وتحسين تجربة الخدمة. ففي:

الولايات المتحدة:

أعتمدت أنظمة ذكية لإدارة الصيدليات وتنبؤ المخزون، مما خفض نسبة الأخطاء بنسبة تزيد عن 30%.

الإمارات:

تم إدخال الروبوتات الصيدلانية في بعض المستشفيات، ونجحت في تبسيط عمليات صرف الدواء ورفع الدقة التشغيلية.

السعودية:

أطلقت منظومة التحول الصحي والجهات التنظيمية مبادرات تهدف إلى:

- رقمنة القطاع الدوائي
- تعزيز كفاءة إدارة المخزون
- توحيد الإجراءات بين الصيدليات
- دعم الصيدليات الرقمية

هذا التطور يشكل خلفية مهمة لفهم ممارسات الابتكار الإداري داخل سلاسل الصيدليات في مدينة الرياض.

القسم الأول: دور القيادة الإدارية في دعم تطوير المؤسسات

تلعب القيادة الإدارية دوراً أساسياً في تطوير المؤسسات الحديثة، إذ تمثل القيادة الفاعلة المحرك الرئيسي لعملية التغيير والتطوير داخل المنظمات. فالمؤسسات التي تمتلك قيادة واعية قادرة على استشراف التحديات المستقبلية تكون أكثر قدرة على تحسين أدائها التنظيمي وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ولا يقتصر دور القيادة الإدارية على إصدار القرارات أو إدارة العمليات اليومية، بل يمتد ليشمل بناء بيئة تنظيمية تشجع على العمل الجماعي وتدعم تطوير أساليب العمل داخل المؤسسة. كما تسهم القيادة الفاعلة في تعزيز ثقافة التنظيم والانضباط الإداري، الأمر الذي يساعد على رفع مستوى التنسيق بين مختلف الأقسام والوحدات التنظيمية.

كما أن القائد الإداري الناجح يعمل على توفير المناخ التنظيمي الذي يسمح بتبادل الأفكار والخبرات بين العاملين، مما يساهم في تحسين جودة الأداء المؤسسي. فالمؤسسات التي تتمتع بقيادة تنظيمية واضحة تكون أكثر قدرة على تحقيق الاستقرار التنظيمي وتحسين مستوى كفاءة العمليات التشغيلية داخلها.

وفي المؤسسات التي تعتمد على تعدد الفروع أو الوحدات التشغيلية، تصبح القيادة الإدارية أكثر أهمية، حيث يتطلب الأمر وجود رؤية تنظيمية واضحة تساعد على توحيد الإجراءات وتنسيق العمل بين مختلف الإدارات داخل المؤسسة.

القسم الثاني: أهمية تنظيم تدفق المعلومات داخل المؤسسات

يمثل تدفق المعلومات داخل المؤسسات أحد العناصر الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر في كفاءة الأداء التنظيمي. فالمؤسسات الحديثة تعتمد بشكل كبير على تبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة لضمان تنفيذ العمليات بشكل صحيح وفي الوقت المناسب.

وبعد تنظيم المعلومات الإدارية من العوامل المهمة التي تساعد على تقليل الأخطاء التشغيلية وتحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة. فعندما تكون المعلومات متاحة بشكل واضح ومنظم، يصبح من السهل على الإدارة متابعة سير العمل وتحديد نقاط القوة والضعف داخل المنظمة.

كما يسهم التنظيم الجيد للمعلومات في تحسين مستوى التنسيق بين الأقسام المختلفة، حيث يسمح بتبادل البيانات والوثائق الإدارية بطريقة أكثر كفاءة. ويؤدي ذلك إلى تقليل احتمالات تضارب التعليمات أو تأخر تنفيذ الإجراءات التنظيمية. وفي المؤسسات التي تضم عدداً كبيراً من الفروع، يصبح تنظيم تدفق المعلومات أكثر أهمية، حيث تعتمد الإدارة على التقارير والبيانات التي يتم رفعها من الفروع لمتابعة الأداء التشغيلي واتخاذ القرارات المناسبة.

القسم الثالث: أهمية التنسيق التنظيمي بين الإدارات

يعد التنسيق التنظيمي بين الإدارات المختلفة من العناصر الأساسية التي تساعد على تحقيق التكامل في العمل داخل المؤسسات. فالمؤسسات التي تتمتع بدرجة عالية من التنسيق الإداري تكون أكثر قدرة على تنفيذ العمليات التنظيمية بكفاءة أعلى.

ويشير التنسيق التنظيمي إلى قدرة الإدارات المختلفة داخل المؤسسة على العمل بشكل متكامل لتحقيق الأهداف المشتركة. ويتطلب ذلك وجود آليات واضحة لتنظيم التواصل بين الأقسام المختلفة وتحديد المسؤوليات بشكل دقيق.

كما أن ضعف التنسيق بين الإدارات قد يؤدي إلى ظهور العديد من المشكلات التنظيمية مثل تضارب التعليمات أو تكرار العمل أو تأخر تنفيذ المهام. ولذلك تحرص المؤسسات الحديثة على تطوير أنظمة إدارية تساعد على تعزيز التعاون بين مختلف الأقسام داخل المؤسسة.

ومن خلال تعزيز التنسيق التنظيمي يمكن تحسين مستوى الانسجام في العمل المؤسسي، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على كفاءة العمليات التشغيلية وجودة الخدمات المقدمة.

القسم الرابع: دور التدريب والتطوير في تحسين الأداء المؤسسي

يعد التدريب والتطوير من العوامل المهمة التي تساهم في تحسين الأداء داخل المؤسسات، حيث يساعد على تطوير مهارات العاملين وتمكينهم من التعامل مع متطلبات العمل الحديثة.

فالمؤسسات التي تهتم بتطوير قدرات موظفيها تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل، كما تساعد برامج التدريب على رفع مستوى الوعي التنظيمي لدى العاملين وتعزيز قدرتهم على تنفيذ المهام بكفاءة أعلى.

كما يسهم التدريب المستمر في تحسين مستوى الأداء الوظيفي وتقليل الأخطاء التشغيلية، حيث يتمكن الموظفون من اكتساب مهارات جديدة تساعدهم على أداء مهامهم بطريقة أكثر احترافية.

وفي المؤسسات التي تعتمد على أنظمة إدارية وتقنية حديثة، يصبح التدريب ضرورة أساسية لضمان قدرة الموظفين على استخدام هذه الأنظمة بشكل صحيح، الأمر الذي يسهم في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية داخل المؤسسة.

مفهوم كفاءة العمليات

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

أبعاد الكفاءة التشغيلية في سلاسل الصيدليات

تتأثر كفاءة العمليات بعدة عوامل، أبرزها:

1. كفاءة الوقت

تتعلق بسرعة إنجاز المهام اليومية مثل صرف الأدوية، رفع التقارير، واستقبال الطلبات.

2. كفاءة الجودة

تعكس مستوى دقة الإجراءات وسلامة تنفيذ العمليات.

3. كفاءة التكلفة

تتمثل في قدرتها على تقليل الهدر اللوجستي والتشغيلي.

4. كفاءة الموارد البشرية

تظهر في توزيع الجهد وسرعة التنسيق بين الموظفين والفروع.

ويمكن قياس هذه الكفاءة باستخدام مؤشرات KPI مثل:

1. الوقت المستغرق لإغلاق التقرير اليومي

2. نسبة الأخطاء التشغيلية

3. نسبة الشكاوى المغلقة

4. معدل الالتزام بالإجراءات الموحدة SOPs

❖ 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

إدارة تجربة العميل في الصيدليات:

أصبحت تجربة العميل أحد العوامل الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الخدمية لتحقيق التميز في بيئة الأعمال التنافسية. ويشير مفهوم إدارة تجربة العميل إلى مجموعة الجهود التي تبذلها المؤسسات لتحسين تفاعل العملاء مع الخدمات المقدمة وضمان حصولهم على تجربة إيجابية عند التعامل مع المؤسسة.

وفي قطاع الصيدليات، ترتبط تجربة العميل بعدة عوامل، من بينها سرعة تقديم الخدمة، ووضوح المعلومات المتعلقة بالأدوية، ومستوى تعامل الموظفين مع العملاء. كما تؤثر كفاءة العمليات التشغيلية داخل الصيدلية بشكل مباشر في مستوى رضا العملاء.

فعندما تكون الإجراءات التنظيمية واضحة وسريعة، يتمكن الموظفون من تقديم الخدمة للعملاء في وقت أقل وبجودة أعلى، مما يعزز ثقة العملاء بالمؤسسة ويزيد من احتمالية تكرار التعامل معها.

كما أن تطوير الأنظمة الرقمية المستخدمة في إدارة العمليات التشغيلية يساهم في تحسين تجربة العميل، حيث يمكن تقليل وقت الانتظار وتوفير المعلومات الدقيقة حول توفر الأدوية داخل الفروع المختلفة.

ومن هنا، فإن تحسين تجربة العميل يعد أحد الأهداف غير المباشرة لتطوير العمليات التشغيلية داخل سلاسل الصيدليات، حيث يؤدي تحسين كفاءة العمليات إلى تقديم خدمات أكثر سرعة ودقة، مما ينعكس إيجاباً على مستوى رضا العملاء.

🌈 دور الابتكار الإداري في تحسين جودة الخدمات الصيدلانية:

تعد جودة الخدمات الصيدلانية من المؤشرات الأساسية التي تعكس كفاءة أداء المؤسسات الصحية، حيث تعتمد جودة الخدمة على قدرة المؤسسة على تقديم الدواء والمشورة الصيدلانية للمريض في الوقت المناسب وبالذقة المطلوبة. وفي هذا السياق، يساهم الابتكار الإداري في تحسين جودة الخدمات من خلال تطوير الإجراءات التنظيمية وتبسيط العمليات التشغيلية داخل الصيدليات.

فمن خلال تبني أساليب إدارية مبتكرة يمكن للمؤسسات الصيدلانية إعادة تنظيم عمليات العمل بطريقة تقلل من التعقيد الإداري وتسرع من تنفيذ الإجراءات اليومية. فعلى سبيل المثال، يمكن اعتماد أنظمة إلكترونية موحدة لإدارة الطلبات ومتابعة المخزون، مما يتيح للعاملين الوصول إلى المعلومات بشكل فوري ويساعدهم على اتخاذ القرارات المناسبة بسرعة أكبر.

كما أن الابتكار الإداري يسهم في تحسين مستوى التواصل بين الإدارة المركزية والفروع المختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل احتمالات حدوث أخطاء تنظيمية أو تأخير في تنفيذ التعليمات. وعندما يتم تنظيم تدفق المعلومات بطريقة واضحة ومنهجية، يصبح تنفيذ العمليات التشغيلية أكثر دقة واستقراراً.

ومن الجوانب المهمة أيضاً أن تطوير الإجراءات الإدارية يساعد على تحسين تجربة العميل داخل الصيدليات، حيث يمكن تقليل وقت الانتظار وتقديم الخدمة بطريقة أكثر كفاءة وتنظيماً. ويؤدي ذلك إلى تعزيز رضا العملاء وزيادة ثقتهم بالمؤسسة الصيدلانية.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الابتكار الإداري يمثل أحد الأدوات الأساسية التي تساعد المؤسسات الصيدلانية على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمجتمع، من خلال تطوير آليات العمل الداخلية وتنظيم العمليات التشغيلية بطريقة أكثر كفاءة ومرونة.

دور إدارة الجودة في تطوير العمل داخل الصيدليات:

تعد إدارة الجودة من المفاهيم الإدارية المهمة التي تسهم في تطوير أداء المؤسسات الخدمية وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء. ويشير مفهوم إدارة الجودة إلى مجموعة السياسات والإجراءات التي تهدف إلى ضمان تقديم الخدمة وفق معايير محددة تضمن تحقيق رضا العملاء وتحسين الأداء المؤسسي.

وفي قطاع الصيدليات، تكتسب إدارة الجودة أهمية خاصة نظراً لطبيعة الخدمات المقدمة التي ترتبط بشكل مباشر بصحة المرضى وسلامتهم. ولذلك تحرص المؤسسات الصيدلانية على تطبيق معايير واضحة لضمان جودة الخدمات الدوائية المقدمة للمراجعين.

وتشمل إدارة الجودة في الصيدليات مجموعة من الجوانب التنظيمية مثل تنظيم إجراءات صرف الأدوية، وضمان دقة المعلومات المقدمة للمراجعين، إضافة إلى متابعة مستويات النظافة والسلامة داخل الفروع. كما تسهم معايير الجودة في تنظيم آليات العمل داخل الصيدليات وتحديد المسؤوليات بوضوح بين الموظفين.

كما أن تطبيق معايير الجودة يساعد على تحسين مستوى الرقابة الإدارية داخل المؤسسات الصيدلانية، حيث يتم تقييم الأداء بشكل دوري للتأكد من الالتزام بالإجراءات المعتمدة. ويساعد ذلك على اكتشاف المشكلات التنظيمية في وقت مبكر ومعالجتها قبل أن تؤثر على جودة الخدمة المقدمة للمراجعين.

ومن الجوانب المهمة أيضاً أن إدارة الجودة تسهم في تحسين صورة المؤسسة أمام العملاء، حيث يشعر المراجعون بالثقة عند التعامل مع مؤسسة تلتزم بمعايير واضحة في تقديم خدماتها. ولذلك تسعى العديد من سلاسل الصيدليات إلى تطوير أنظمة الجودة لديها بهدف تعزيز قدرتها التنافسية في السوق الدوائي.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن تطبيق مبادئ إدارة الجودة داخل الصيدليات يمثل أحد العوامل المهمة التي تساعد على تحسين مستوى الأداء المؤسسي وضمان تقديم خدمات صحية آمنة وفعالة للمجتمع.

دور إدارة المخاطر التشغيلية في سلاسل الصيدليات:

تواجه المؤسسات الصحية بشكل عام وسلاسل الصيدليات بشكل خاص مجموعة من المخاطر التشغيلية التي قد تؤثر على كفاءة العمليات التنظيمية وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. وتشير المخاطر التشغيلية إلى احتمالية حدوث أخطاء أو مشكلات في تنفيذ العمليات اليومية نتيجة خلل في الإجراءات أو ضعف في أنظمة العمل داخل المؤسسة. وتتعدد مصادر المخاطر التشغيلية في سلاسل الصيدليات، حيث قد تنشأ هذه المخاطر نتيجة أخطاء بشرية في صرف الأدوية أو نتيجة خلل في إدارة المخزون الدوائي أو بسبب ضعف التنسيق بين الفروع والإدارة المركزية. كما قد تنتج بعض المخاطر عن عدم وضوح الإجراءات التنظيمية أو غياب نظام فعال لمتابعة تنفيذ العمليات التشغيلية.

وتؤكد الأدبيات الإدارية أن إدارة المخاطر التشغيلية تعد جزءاً أساسياً من منظومة الإدارة الحديثة داخل المؤسسات الصحية. فالمؤسسات التي تمتلك أنظمة واضحة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على اكتشاف المشكلات التنظيمية في وقت مبكر ومعالجتها قبل أن تؤثر على جودة الخدمة المقدمة.

وفي سلاسل الصيدليات، يمكن تقليل المخاطر التشغيلية من خلال تطوير الإجراءات التنظيمية وتبني الأنظمة الرقمية التي تساعد على متابعة العمليات اليومية بصورة دقيقة. فعلى سبيل المثال، يمكن استخدام الأنظمة الإلكترونية في متابعة صرف الأدوية وتسجيل العمليات داخل النظام، مما يقلل من احتمالات وقوع الأخطاء البشرية.

كما أن تدريب العاملين على الإجراءات التشغيلية الصحيحة يمثل أحد العوامل المهمة التي تساعد على تقليل المخاطر داخل الصيدليات. فعندما يمتلك الموظفون المعرفة الكافية بالأنظمة والإجراءات المعتمدة داخل المؤسسة، يصبح تنفيذ العمليات أكثر دقة وتنظيماً.

ومن الجوانب المهمة أيضاً في إدارة المخاطر التشغيلية وجود نظام فعال لمتابعة الأداء داخل الفروع، حيث تساعد التقارير التشغيلية اليومية الإدارة على اكتشاف أي خلل في العمليات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب. وبناءً على ذلك يمكن القول إن تطوير أنظمة إدارة المخاطر التشغيلية يساهم في تحسين كفاءة العمليات داخل سلاسل الصيدليات، كما يدعم تطبيق الابتكار الإداري من خلال تعزيز دقة الإجراءات وتقليل الأخطاء التشغيلية داخل المؤسسة.

العلاقة بين الابتكار الإداري وكفاءة العمليات

❖ جدول يوضح العلاقة بينهما انها 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

📊 التحول الرقمي في إدارة سلاسل الصيدليات:

يمثل التحول الرقمي أحد أبرز التحولات التي شهدتها المؤسسات الصحية خلال العقد الأخيرين، حيث ساهم التطور التكنولوجي في إعادة تشكيل طريقة إدارة العمليات التشغيلية داخل المؤسسات الطبية والصيدلانية. وقد أصبح الاعتماد على الأنظمة الرقمية جزءاً أساسياً من إدارة سلاسل الصيدليات الحديثة، نظراً لما توفره هذه الأنظمة من قدرة على تنظيم البيانات وتحليلها بصورة دقيقة وسريعة.

وتعتمد سلاسل الصيدليات الحديثة على مجموعة من الأنظمة الرقمية التي تدعم مختلف جوانب العمل التشغيلي، مثل أنظمة إدارة المخزون، وأنظمة نقاط البيع، وأنظمة متابعة الطلبات والتقارير التشغيلية. وتتيح هذه الأنظمة للإدارة إمكانية متابعة أداء الفروع بشكل فوري، مما يساعد على اكتشاف المشكلات التشغيلية ومعالجتها في الوقت المناسب.

كما يساهم التحول الرقمي في تقليل الاعتماد على الإجراءات الورقية التقليدية، والتي غالباً ما تكون عرضة للأخطاء أو التأخير في نقل المعلومات. فعند استخدام الأنظمة الإلكترونية، يتم تسجيل العمليات تلقائياً داخل النظام، مما يسهل عملية تتبع البيانات وتحليلها لاحقاً.

ومن الجوانب المهمة للتحويل الرقمي في الصيدليات قدرته على تحسين إدارة المخزون الدوائي، حيث يمكن للأنظمة الحديثة متابعة مستويات المخزون بشكل مستمر، وإصدار تنبيهات تلقائية عند انخفاض مستوى بعض الأدوية أو اقتراب انتهاء صلاحيتها. ويساعد ذلك على تقليل احتمالات نفاد الأدوية أو حدوث خسائر ناتجة عن انتهاء الصلاحية.

كما أن الأنظمة الرقمية تساهم في تعزيز التنسيق بين الفروع المختلفة داخل السلسلة، حيث يمكن تبادل المعلومات التشغيلية بين الفروع والإدارة المركزية بشكل لحظي تقريباً. ويؤدي ذلك إلى تحسين سرعة اتخاذ القرار وزيادة القدرة على الاستجابة للتغيرات في الطلب أو المشكلات التشغيلية.

وفي ضوء هذه التطورات، أصبح التحويل الرقمي جزءاً لا يتجزأ من مفهوم الابتكار الإداري داخل المؤسسات الصحية، إذ يمثل أحد الأدوات الأساسية التي تساعد الإدارة على تطوير أساليب العمل وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية داخل المؤسسة.

دور التحويل الرقمي في تعزيز الكفاءة التشغيلية:

أسهم التحويل الرقمي بشكل كبير في إعادة تشكيل طريقة إدارة الفروع داخل سلاسل الصيدليات، إذ يوفر:

1. تقارير لحظية
2. تقليل العمل الورقي
3. متابعة آنية للمخزون
4. تقليل الأخطاء في الصرف
5. تتبع الطلبات
6. تسريع اتخاذ القرار

ووفق تقارير دولية، فإن 70% من الصيدليات التي اعتمدت أنظمة رقمية موحدة حققت مستويات أعلى من الدقة التشغيلية.

📊 نظم المعلومات الإدارية ودورها في دعم كفاءة العمليات التشغيلية:

تُعد نظم المعلومات الإدارية من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في تنظيم عملياتها التشغيلية واتخاذ القرارات الإدارية بصورة أكثر دقة وفعالية. وتشير نظم المعلومات الإدارية إلى مجموعة الأنظمة التقنية والتنظيمية التي تهدف إلى جمع البيانات ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات مفيدة تساعد الإدارة في التخطيط والرقابة واتخاذ القرار.

وفي المؤسسات الصحية، تلعب نظم المعلومات دوراً محورياً في تنظيم العمليات التشغيلية وتسهيل تدفق المعلومات بين الإدارات المختلفة. فعندما تتوافر معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، تصبح الإدارة أكثر قدرة على متابعة الأداء التشغيلي وتحديد المشكلات التنظيمية ومعالجتها بصورة سريعة.

وفي سلاسل الصيدليات، تعتمد الإدارة بشكل كبير على نظم المعلومات في متابعة حركة الأدوية داخل الفروع والمستودعات، إضافة إلى متابعة المبيعات والتقارير التشغيلية اليومية. وتساعد هذه الأنظمة على تقليل الأخطاء التشغيلية التي قد تنتج عن الاعتماد على الإجراءات اليدوية أو الورقية.

كما تساهم نظم المعلومات الإدارية في تحسين عملية التنسيق بين الفروع المختلفة داخل السلسلة، حيث يمكن للإدارة المركزية متابعة أداء الفروع بشكل لحظي تقريباً. ويتيح ذلك للإدارة إمكانية اتخاذ قرارات سريعة تتعلق بإعادة توزيع المخزون أو معالجة المشكلات التشغيلية التي قد تظهر في بعض الفروع.

إضافة إلى ذلك، تساعد نظم المعلومات الإدارية على تعزيز الشفافية داخل المؤسسة من خلال توفير بيانات دقيقة حول الأداء التشغيلي والمالي، مما يساهم في تحسين مستوى الرقابة الإدارية وتطوير أساليب العمل داخل المؤسسة.

ومن هنا يمكن القول إن تطوير نظم المعلومات الإدارية يمثل أحد الأدوات المهمة التي تدعم الابتكار الإداري داخل المؤسسات الصحية، حيث تساعد هذه الأنظمة على تنظيم العمليات التشغيلية وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

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.

❖ الابتكار المفتوح في المؤسسات الصحية

يشير مفهوم الابتكار المفتوح إلى اعتماد المؤسسات على مصادر متعددة للأفكار والمعرفة من داخل المنظمة وخارجها بهدف تطوير أساليب العمل وتحسين الأداء المؤسسي. ويختلف هذا المفهوم عن النماذج التقليدية للابتكار التي تعتمد بشكل أساسي على الموارد الداخلية للمؤسسة، حيث يركز الابتكار المفتوح على الاستفادة من الخبرات الخارجية والتعاون مع مختلف الأطراف ذات العلاقة.

وفي القطاع الصحي، أصبح الابتكار المفتوح أحد الأساليب الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لتطوير خدماتها وتحسين كفاءة عملياتها التشغيلية. ويشمل ذلك التعاون مع الموردين والشركات التقنية والجهات البحثية من أجل تطوير حلول إدارية وتقنية تسهم في تحسين جودة الخدمات الصحية.

وفي سلاسل الصيدليات، يمكن تطبيق مفهوم الابتكار المفتوح من خلال التعاون مع شركات التقنية لتطوير الأنظمة الرقمية المستخدمة في إدارة المخزون أو متابعة المبيعات. كما يمكن للمؤسسات الاستفادة من ملاحظات العملاء وآراء العاملين في الفروع لتطوير أساليب العمل وتحسين تجربة الخدمة المقدمة للمستهلكين.

كما يسهم هذا النوع من الابتكار في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات السريعة في بيئة الأعمال، حيث يسمح بتبادل المعرفة والخبرات بين مختلف الجهات المرتبطة بالقطاع الصحي. ويؤدي ذلك إلى تطوير حلول أكثر كفاءة للمشكلات التشغيلية التي قد تواجه المؤسسات الصحية.

ومن هنا، فإن تبني الابتكار المفتوح يمكن أن يسهم في دعم جهود الابتكار الإداري داخل سلاسل الصيدليات، من خلال توسيع نطاق مصادر المعرفة وتعزيز التعاون بين مختلف الأطراف المشاركة في منظومة تقديم الخدمات الصحية.

📌 متطلبات نجاح تطبيق الابتكار الإداري في المؤسسات الصحية

إن تطبيق الابتكار الإداري داخل المؤسسات الصحية لا يتحقق بصورة تلقائية، بل يتطلب توفر مجموعة من المتطلبات التنظيمية والإدارية التي تهيئ البيئة المناسبة لتبني أساليب العمل الحديثة. وتزداد أهمية هذه المتطلبات في المؤسسات التي تعتمد على تعدد الفروع والعمليات التشغيلية المتداخلة مثل سلاسل الصيدليات، حيث يصبح التنسيق الإداري وتدفق المعلومات عاملاً أساسياً في نجاح أي مبادرة تطويرية.

ومن أبرز المتطلبات التي تساعد على نجاح تطبيق الابتكار الإداري وجود دعم واضح من الإدارة العليا، حيث تمثل القيادة الإدارية المحرك الأساسي لأي عملية تطوير داخل المؤسسة. فعندما تتبنى الإدارة العليا ثقافة الابتكار وتشجع على تطوير الإجراءات وتحسين طرق العمل، فإن ذلك ينعكس إيجاباً على مستوى تقبل الموظفين لمبادرات التطوير.

كما يعد وضوح الهيكل التنظيمي وتحديد الصلاحيات من العوامل المهمة التي تسهم في تعزيز الابتكار الإداري. فالمؤسسات التي تتمتع بهياكل تنظيمية واضحة تكون أكثر قدرة على توزيع المسؤوليات بطريقة فعالة، مما يساعد على تسريع عملية اتخاذ القرار وتقليل التعقيد الإداري في تنفيذ الإجراءات التشغيلية.

إضافة إلى ذلك، يمثل توفر البنية التقنية المناسبة أحد العناصر الأساسية لدعم الابتكار الإداري داخل المؤسسات الصحية. فاعتماد الأنظمة الرقمية في إدارة العمليات التشغيلية يساعد على تنظيم البيانات وتسهيل تبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة، الأمر الذي يسهم في تحسين كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية.

كما أن تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم المهنية يعد من المتطلبات الضرورية لنجاح أي مبادرة تطويرية. فالموظفون الذين يمتلكون المعرفة الكافية بالأنظمة والإجراءات الحديثة يكونون أكثر قدرة على التكيف مع التغييرات التنظيمية وتطبيق أساليب العمل الجديدة بكفاءة أكبر.

ومن خلال توافر هذه المتطلبات التنظيمية يمكن للمؤسسات الصحية أن تعزز قدرتها على تطبيق الابتكار الإداري بصورة فعالة، الأمر الذي يسهم في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية وتحقيق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي.

دور السكرتارية التنفيذية في دعم الابتكار الإداري

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

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

تعزيز دور السكرتارية التنفيذية في بيئات العمل الحديثة

لم يعد دور السكرتارية التنفيذية يقتصر على الرد على المكالمات أو ترتيب المواعيد، بل أصبح يمثل “العصب التشغيلي” للمؤسسة، حيث تتحمل مسؤوليات استراتيجية تشمل:

1. توحيد التدفق المعلوماتي بين الفروع والإدارة
2. المتابعة اللحظية للبلاغات التشغيلية
3. إعداد التقارير اليومية والشهرية
4. جمع البيانات التشغيلية وتقديمها بطريقة قابلة للتحليل

5. معالجة فجوات التواصل بين الموظفين

6. ضمان عدم ضياع التعليمات أو تضاربها

7. تسريع تنفيذ القرارات الإدارية

وقد أثبتت البحوث الحديثة أن السكرتارية التنفيذية الفعالة ترفع مستوى الاتساق التشغيلي بنسبة تتراوح بين 25-40%.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي

الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي

ستعرض هذا الفصل مجموعة من الدراسات والبحوث العلمية التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية، وقد تم تصنيفها موضوعياً لضمان التسلسل المنطقي للأفكار، وبما يساهم في تأصيل الإطار النظري وفهم الفجوة البحثية.

أولاً: الدراسات المتعلقة بالابتكار الإداري

1-دراسة الحربي(2017) :

- **الهدف:** تسعى الباحثة في هذه الدراسة إلى استكشاف ممارسات الابتكار الإداري في المؤسسات الخدمية، بهدف فهم كيف يمكن للابتكار أن يرتقي بالأداء المؤسسي ويخلق بيئة عمل محفزة للإبداع البشري.
- **المنهجية:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عبر استبانة وُزعت على عينة من القيادات والموظفين لضمان شمولية الرؤية.
- **النتائج:** أظهرت النتائج أن تبني أساليب إدارية مبتكرة يساهم في تبسيط الإجراءات الروتينية، وأن الدعم القيادي هو المحرك الأول لنجاح أي مبادرة ابتكارية.
- **التوصيات:** أوصت الدراسة بضرورة صياغة استراتيجيات تدعم التفكير الإبداعي لدى الموظفين وتمنحهم مساحة كافية للمشاركة في اتخاذ القرار.

2-دراسة العتيبي(2019) :

- **الهدف:** ركزت هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين الابتكار الإداري وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية، انطلاقاً من الإيمان بأن الموظف المبتكر هو الركيزة الأساسية للنجاح.

- **المنهجية:** وظّفت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وطُبقت أداة الاستبانة على عينة بلغت 350 موظفاً إدارياً في مدينة الرياض.
- **النتائج:** كشفت النتائج عن وجود ارتباط طردي وثيق بين مناخ الابتكار ومستوى الولاء والأداء، مؤكدة أن الابتكار التنظيمي يعزز من جودة المخرجات الإدارية.
- **التوصيات:** ضرورة إنشاء وحدات إدارية متخصصة تتبنى الأفكار الإبداعية للموظفين وتحويلها إلى برامج عمل تنفيذية.

3-دراسة السبيعي (2020) :

- **الهدف:** هدفت الدراسة إلى بيان دور الابتكار في تطوير وتحديث إجراءات العمل التقليدية وتحويلها إلى عمليات ذكية تسهم في رفع الكفاءة التشغيلية الشاملة.
- **المنهجية:** اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي من خلال المقابلات المعمقة مع خبراء التطوير الإداري، مما أضاف عمقاً إجرائياً وتطبيقياً على البيانات.
- **النتائج:** خلصت الدراسة إلى أن الابتكار الإجرائي يقلص الأخطاء البشرية بنسبة كبيرة، ويوفر الوقت والجهد الضائع في العمليات البيروقراطية.
- **التوصيات:** دعت الدراسة إلى الاستثمار في تدريب الكوادر البشرية على مهارات التفكير الرقمي والابتكاري لمواكبة التغيرات العالمية.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بكفاءة العمليات التشغيلية

1-دراسة الخليوي(2018) :

- **الهدف:** ركزت الدراسة على تحليل آليات تحسين العمليات التشغيلية في المنظمات الصحية، بهدف تبسيط الإجراءات لضمان انسيابية العمل وخدمة المستفيد بأفضل صورة ممكنة.

- **المنهجية:** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستهدفاً مديري العمليات ورؤساء الأقسام التشغيلية عبر استبيانات ميدانية.
- **النتائج:** أثبتت الدراسة أن إعادة هندسة العمليات بأسلوب مبتكر أدى إلى خفض التكاليف التشغيلية بنسبة 25% وتحسين سرعة الاستجابة الإدارية والطبية.
- **التوصيات:** أوصت الدراسة بضرورة توحيد النظم الإدارية والتقنية لضمان دقة تدفق البيانات وسرعة اتخاذ القرارات التشغيلية.

ثالثاً: الدراسات المتعلقة بسلاسل الصيدليات

1-دراسة القرني (2021) :

- **الهدف:** تناولت الدراسة دور نظم المعلومات الإدارية كأداة ابتكارية لرفع كفاءة العمليات في سلاسل التوزيع الصيدلانية، وضمان وصول الدواء للمرضى بدقة وكفاءة.
- **المنهجية:** طبقت المنهج الوصفي التحليلي على عينة من الصيادلة ومديري العمليات اللوجستية في سلاسل الصيدليات الكبرى.
- **النتائج:** أثبتت أن الربط الإلكتروني المبتكر قلل من مشكلات نفاذ المخزون ورفع دقة طلبات الأدوية، مما عزز من موثوقية السلسلة التشغيلية.
- **التوصيات:** تطوير أنظمة التوزيع الصيدلاني لتشمل تقنيات التتبع الذكي لضمان أعلى معايير السلامة والجودة في سلسلة الإمداد.

2-دراسة الزهراني(2022) :

- **الهدف:** سعى الباحث لتحليل أثر تطبيقات التحول الرقمي في تجويد الخدمات الصحية وتطوير الأداء الإداري في الصيدليات الخاصة، استجابةً للتطورات التقنية المتسارعة.

- **المنهجية:** استخدمت المنهج المسحي الوصفي لاستقصاء آراء الكوادر الإدارية والعملاء حول أثر الحلول الرقمية الابتكارية.
- **النتائج:** أكدت أن الابتكار الرقمي ساهم في تقليص الأخطاء الإدارية وزيادة سرعة تقديم الخدمة، مما انعكس إيجابياً على رضا العملاء وولائهم.
- **التوصيات:** التوسع في استخدام الوسائل التقنية الذكية وتدريب السكرتارية التنفيذية والموظفين على إدارة هذه المنصات باحترافية.

3-دراسة الروقي(2023) :

- **الهدف:** ركزت الدراسة على أثر "توحيد الإجراءات التشغيلية" في سلاسل الصيدليات كاستراتيجية لضمان جودة الخدمة ورفع مستوى رضا العملاء في جميع الفروع.
- **المنهجية:** اعتمدت المنهج المسحي الوصفي، مستهدفةً مديري العمليات لتقييم أثر نمذجة العمليات على الأداء الفعلي للسلاسل.
- **النتائج:** توصلت إلى أن توحيد المعايير الإجرائية يضمن ثبات جودة الخدمة ويقلل من التكاليف الناتجة عن تباين الأداء بين الفروع المختلفة.
- **التوصيات:** بناء أدلة إجرائية شاملة ومحدثة دورياً لتكون مرجعاً موحداً لكافة العمليات الإدارية والصيدلانية في المنظمة.

4-دراسة القرشي وخان(Al-Qurashi & Khan, 2023) :

- **الهدف:** هدفت الدراسة إلى قياس الكفاءة التشغيلية في سلاسل صيدليات التجزئة متعددة الفروع، وكيف يسهم الابتكار في تقليل التكاليف وضمان الاستدامة في سوق تنافسي.

- **المنهجية:** اعتمدت المنهج الكمي من خلال تحليل التقارير المالية والتشغيلية، بالإضافة إلى استقصاء آراء المديرين التنفيذيين.
- **النتائج:** أكدت أن الابتكار في إدارة سلاسل التوريد هو العامل الحاسم في بقاء الصيدليات، وأن الفروع التي تتبنى نماذج إدارية مبتكرة تحقق هوامش ربح وكفاءة أعلى.
- **التوصيات:** تبني نماذج إدارية توازن بين خفض التكاليف التشغيلية والحفاظ على المعايير الإنسانية والجودة العالية في تقديم الخدمة الصحية.

رابعاً: التعقيب العام على الدراسات السابقة والمقارنة بينها:

بعد الاستعراض الشامل للدراسات السابقة التي تناولت محاور الابتكار الإداري وكفاءة العمليات، يمكن للباحثة تقديم قراءة تحليلية نقدية توضح ملامح الاتفاق والاختلاف بين تلك الدراسات والدراسة الحالية، وذلك وفق النقاط الآتية:

1- **من حيث المنهجية:** اتفقت أغلب الدراسات (مثل دراسة العتيبي، 2019؛ ودراسة القرني، 2021) مع الدراسة الحالية في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر ملاءمة وفهماً للظواهر الإدارية والإنسانية، حيث يتيح لنا تصوير الواقع كما هو وتحليله بعمق للوصول إلى استنتاجات عملية.

2- **من حيث الأهداف والمحتوى:** أجمعت الدراسات السابقة (مثل دراسة الحربي، 2017؛ والسبيعي، 2020) على أن الابتكار الإداري هو المحرك الجوهرى لتحسين الأداء العام. إلا أن معظم تلك الدراسات ركزت على القطاع الحكومي أو المنظمات الخدمية العامة، بينما تتميز الدراسة الحالية بتركيزها المتخصص والدقيق على "سلاسل الصيدليات"، وهو قطاع يجمع بين البعد الإنساني الطبي والبعد الاستثماري التجاري، مما يجعل كفاءة العمليات فيه مسألة في غاية الحساسية.

3- **أوجه التميز (الفجوة البحثية):** تتفرد الدراسة الحالية عن سابقتها (مثل دراسة الزهراني، 2022؛ ودراسة الروقي، 2023) بأنها لا تكتفي ببحث "التحول الرقمي" أو "رضا العملاء" فقط، بل تسعى لتقديم نموذج متكامل يربط بين ثقافة الابتكار الإداري وبين رفع كفاءة العمليات التشغيلية الميدانية. ومن هنا تبرز القيمة المضافة لهذا البحث؛ حيث يسد نقصاً

واضحاً في الدراسات الميدانية التي تتناول "سلاسل الصيدليات بمدينة الرياض" في ظل رؤية المملكة 2030 التي تدعم الابتكار في كافة القطاعات.

4-**الاستفادة من الدراسات السابقة:** استفادت الباحثة من هذا الرصيد العلمي في صياغة مشكلة الدراسة، وبناء أداة البحث (الاستبانة)، وتحديد الأبعاد المناسبة لقياس الابتكار الإداري، بالإضافة إلى الاسترشاد بالنتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات لتعزيز صدق وموثوقية البحث الحالي.

خامساً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

على الرغم من التشابه بين الدراسة الحالية وعدد من الدراسات السابقة في تناول موضوع الابتكار الإداري وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي، إلا أن هناك مجموعة من الجوانب التي تميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع.

فمن حيث البيئة التطبيقية، ركزت العديد من الدراسات السابقة على المؤسسات الحكومية أو المؤسسات الخدمية العامة، في حين تركز الدراسة الحالية على قطاع سلاسل الصيدليات الذي يجمع بين الطابع الصحي والطابع التجاري في الوقت نفسه. ويمنح هذا القطاع خصوصية تنظيمية تختلف عن العديد من القطاعات الأخرى، نظراً لحساسية الخدمات المقدمة فيه وتأثيرها المباشر على صحة المجتمع.

كما أن الدراسة الحالية تركز على تحليل العلاقة بين الابتكار الإداري وكفاءة العمليات التشغيلية داخل بيئة تعتمد على تعدد الفروع، وهو ما يضيف بعداً تنظيمياً مهماً يتعلق بآليات التنسيق الإداري وتدفق المعلومات بين الإدارة المركزية والفروع المختلفة.

ومن الجوانب التي تميز الدراسة الحالية أيضاً اهتمامها بإبراز الدور التنظيمي للسكرتارية التنفيذية داخل المؤسسات متعددة الفروع، حيث لم تحظ هذه الوظيفة الإدارية بالاهتمام الكافي في العديد من الدراسات السابقة رغم أهميتها في تنظيم العمل الإداري داخل المؤسسات.

كما تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم تصور تطبيقي يمكن أن يساعد المؤسسات الصيدلانية على تطوير أساليب العمل داخلها، من خلال الربط بين المفاهيم النظرية للابتكار الإداري والتطبيقات العملية التي يمكن تنفيذها في بيئة العمل اليومية. وبذلك يمكن القول إن الدراسة الحالية تسهم في توسيع نطاق الدراسات المتعلقة بالابتكار الإداري من خلال تطبيق هذا المفهوم في قطاع سلاسل الصيدليات، مع التركيز على الجوانب التنظيمية التي تؤثر في كفاءة العمليات التشغيلية داخل هذه المؤسسات.

سادساً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الابتكار الإداري وكفاءة العمليات التشغيلية في المؤسسات المختلفة، يمكن تحديد مجموعة من الجوانب التي استفادت منها الدراسة الحالية في بناء إطارها النظري والمنهجي. فقد ساعدت الدراسات السابقة في توضيح المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع البحث، خاصة مفهوم الابتكار الإداري وأبعاده المختلفة، إضافة إلى مفهوم كفاءة العمليات التشغيلية والعوامل المؤثرة فيها. كما ساهمت هذه الدراسات في تحديد الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس الابتكار الإداري داخل المؤسسات. ومن الجوانب المهمة التي استفادت منها الدراسة الحالية أيضاً الاسترشاد بالمنهجيات البحثية التي استخدمتها الدراسات السابقة، حيث اعتمدت معظم تلك الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي في دراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية. وقد ساعد ذلك في توجيه الباحثة نحو اختيار المنهج المناسب لطبيعة الدراسة الحالية. كما ساهمت نتائج الدراسات السابقة في تحديد العلاقة بين الابتكار الإداري وتحسين الأداء المؤسسي، وهو ما ساعد في صياغة فرضيات الدراسة الحالية وبناء أداة البحث المستخدمة في جمع البيانات. إضافة إلى ذلك، وفرت الدراسات السابقة إطاراً علمياً يمكن من خلاله تفسير نتائج الدراسة الحالية ومقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات الأخرى في هذا المجال.

وبذلك يمكن القول إن الاستفادة من الدراسات السابقة لم تقتصر على الجانب النظري فقط، بل امتدت أيضاً إلى الجوانب المنهجية والتطبيقية، حيث أسهمت في بناء تصور متكامل حول العلاقة بين الابتكار الإداري وكفاءة العمليات التشغيلية في سلاسل الصيدليات.

سابعاً: الخلاصة

بناءً على القراءة الفاحصة للتراث البحثي الذي استعرضته هذه الدراسة، تم استخلاص مجموعة من المرتكزات الجوهرية التي لا تشكل مجرد استنتاجات علمية، بل هي خارطة طريق مهنية وإنسانية لبناء هذا البحث، وتتلخص في الآتي:

1- الابتكار الإداري كأداة لتمكين الكفاءات البشرية:

تؤكد الدراسات السابقة (مثل دراسة الحربي، 2017؛ والعتيبي، 2019) أن الابتكار الإداري ليس مجرد أنظمة صماء، بل هو وسيلة لتقدير "الإنسان" داخل المنظمة. فالابتكار الحقيقي يبدأ بمنح الثقة للموظف وتمكينه من تقديم حلول إبداعية، مما يحول بيئة العمل في الصيدليات من مجرد أداء روتيني إلى بيئة حيوية تُقدر العقل البشري وتستثمر في طاقات الكوادر لتحقيق التميز.

2- الكفاءة التشغيلية كغاية لخدمة المجتمع :

أظهرت النتائج السابقة (مثل دراسة الخليوي، 2018؛ والسبيعي، 2020) أن كفاءة العمليات هي المعيار الحقيقي لنجاح المنظمة. ومن منظور "إنساني"، يتبنى هذا البحث مبدأ أن كل دقيقة يتم توفيرها عبر الابتكار في إجراءات الصيدلية، هي دقيقة تُمنح للمريض لضمان حصوله على الرعاية والدواء في الوقت الحرج، مما يحول "الكفاءة" من رقم إحصائي جاف إلى قيمة اجتماعية نبيلة.

3- التمكين التقني كضمانة لأمان المريض :أجمعت الدراسات التخصصية (مثل دراسة القرني، 2021؛ والزهراني، 2022)

أن الأنظمة الرقمية المبتكرة هي العمود الفقري لسلاسل التوزيع الحديثة. ويخلص البحث هنا إلى أن دمج التقنية بالعمل الصيدلاني يقلل من احتمالات الخطأ البشري، مما يعزز من أمان المريض ويمنح الكوادر الإدارية والصيدلانية مساحة أكبر للتركيز على الجانب الاستشاري والإنساني لمهنتهم.

4-جودة الحياة والتميز المؤسسي الوطني: انتقلت الدراسات الحديثة (مثل دراسة الروقي، 2023؛ والقرشي وخان، 2023) على أن توحيد الإجراءات وابتكارها هو السبيل الوحيد للاستدامة. ومن هنا، يهدف هذا البحث إلى إثبات أن التميز في إدارة سلاسل الصيدليات بمدينة الرياض هو مساهمة فعلية في تحقيق "جودة الحياة" وفق رؤية المملكة 2030، عبر بناء قطاع صحي خاص يتسم بالمرونة والسرعة والاحترافية العالية.

5-المنهجية العلمية كأداة للصدق والموضوعية: ختاماً، ساهمت هذه الدراسات في التوجه نحو تبني **المنهج الوصفي التحليلي**، لكونه المنهج الأكثر قدرة على رصد التفاعلات المعقدة بين الابتكار الإداري وكفاءة العمليات بصدق وشفافية، مما يضمن خروج الدراسة بتوصيات عملية تلامس الواقع الفعلي لسلاسل الصيدليات وتدفع بها نحو آفاق تطويرية جديدة تخدم الوطن والمواطن.

ثامناً: 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.

تاسعاً: النموذج المفاهيمي للعلاقة بين المتغيرات

المخطط المفاهيمي للعلاقة بين المتغيرات:



الفصل الرابع

المنهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

المنهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

يقدم هذا الفصل الإطار المنهجي الذي استندت إليه الدراسة في جمع البيانات من مجتمعها المستهدف وتحليلها. ويمثل هذا الإطار الأساس الذي تُبنى عليه النتائج والاستنتاجات اللاحقة، حيث يوضح طبيعة المنهج المستخدم، والخصائص الديموغرافية للمشاركين، وآلية اختيار العينة، والأداة التي جُمعت من خلالها البيانات، إضافة إلى إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والخطوات التفصيلية التي تم اتباعها في جمع البيانات وتحويلها إلى صورة قابلة للتحليل الإحصائي. ويهدف هذا الفصل إلى بيان الإجراءات العلمية التي اعتمدتها الدراسة لضمان الموثوقية والدقة، وبما ينسجم مع المعايير الأكاديمية المعتمدة في البحوث الإدارية التطبيقية.

❖ منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو من أكثر المناهج شيوعاً في البحوث الإدارية؛ نظراً لملاءمته للموضوعات التي تعتمد على جمع بيانات ميدانية من الأفراد وتحليلها بطريقة كمية لاستخلاص العلاقات والاتجاهات العامة. ويستند هذا المنهج على وصف واقع الظاهرة كما تظهر لدى العاملين في سلاسل الصيدليات، ثم تحليل هذا الواقع بشكل منهجي للوصول إلى مؤشرات تُبرز مستوى الابتكار الإداري، وكفاءة العمليات التشغيلية، ودور السكرتارية التنفيذية داخل هذه السلاسل.

وقد تم تطبيق هذا المنهج فعلياً من خلال تصميم استبانة إلكترونية شاملة، وتوزيعها على أفراد العينة، ثم جمع البيانات ومعالجتها باستخدام البرامج الإحصائية الملائمة. ويسهم هذا الأسلوب في تقديم صورة موضوعية تُعبر عن الوضع الفعلي للممارسات الإدارية والتشغيلية داخل السلاسل.

❖ مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في سلاسل الصيدليات داخل مدينة الرياض، ويمثل هذا المجتمع مجموعة واسعة من الفئات الوظيفية التي تشترك في تكوين منظومة العمل داخل السلاسل الدوائية. ويشمل المجتمع:

- العاملين في الإدارات المركزية (العمليات، الموارد البشرية، الإدارة العليا، خدمة العملاء، التقارير التشغيلية).
- الصيادلة العاملين في فروع السلاسل.
- موظفي المستودعات الذين يدعمون سلسلة الإمداد والتوزيع.

ويتميّز هذا المجتمع بتعدد مستوياته الإدارية وتنوّع أدواره التشغيلية، بدءاً من اتخاذ القرار الإداري ووصولاً إلى التنفيذ اليومي في الفروع. وبسبب هذا التنوع، يُعدّ مجتمع الدراسة مناسباً لفحص العلاقة بين الابتكار الإداري وكفاءة العمليات، ودور السكرتارية التنفيذية في دعم انسيابية العمل.

❖ طبيعة العمل التنظيمي في سلاسل الصيدليات

تتميز سلاسل الصيدليات بطبيعة تنظيمية خاصة تختلف عن العديد من المؤسسات الخدمية الأخرى، حيث تعتمد هذه المؤسسات على شبكة واسعة من الفروع التي تعمل ضمن نظام إداري موحد. ويستلزم هذا النوع من التنظيم وجود آليات واضحة لتنسيق العمل بين الفروع المختلفة والإدارة المركزية.

وتشمل العمليات اليومية داخل سلاسل الصيدليات مجموعة من الأنشطة المتنوعة، مثل إدارة المخزون الدوائي، ومتابعة طلبات الأدوية من الموردين، وتنظيم عمليات البيع داخل الفروع، إضافة إلى إعداد التقارير التشغيلية التي تعكس أداء الفروع المختلفة. كما تتطلب طبيعة العمل في سلاسل الصيدليات مستوى عالياً من الدقة في تنفيذ الإجراءات، نظراً لحساسية المنتجات التي يتم التعامل معها. فالأدوية تمثل منتجات صحية يجب التعامل معها وفق ضوابط تنظيمية صارمة لضمان سلامة المرضى.

إضافة إلى ذلك، يعتمد نجاح العمل داخل الصيدليات على مستوى التعاون بين الموظفين في مختلف الأقسام، حيث يتطلب تنفيذ العمليات التشغيلية تنسيقاً مستمراً بين الصيادلة وموظفي الإدارة والعاملين في المستودعات.

كما أن تعدد الفروع يفرض على الإدارة وجود نظام واضح لمتابعة الأداء داخل كل فرع، وذلك من خلال التقارير التشغيلية والبيانات التي يتم جمعها بصورة دورية. وتساعد هذه البيانات الإدارة على تقييم مستوى الأداء وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير.

ومن هنا، فإن فهم طبيعة العمل التنظيمي داخل سلاسل الصيدليات يعد خطوة مهمة لفهم التحديات التي تواجه هذه المؤسسات والآليات التي يمكن من خلالها تحسين كفاءة العمليات التشغيلية داخلها.

❖ عينة الدراسة

تم اعتماد أسلوب العينة القصدية لكونه الأنسب لاختيار الفئات التي تتعامل مباشرة مع الإجراءات الإدارية والتشغيلية وبلغ حجم العينة الفعلية (100) مشارك، توزعوا على النحو الآتي:

1- فئة الإدارة (50 مشاركاً):

وتمثل هذه الفئة الموظفين المسؤولين عن الإشراف الإداري ووضع السياسات ومتابعة التوجيهات التشغيلية. وتشمل العاملين في:

1. إدارة العمليات
2. الموارد البشرية
3. خدمة العملاء
4. الإدارة العليا
5. التقارير التشغيلية

وتُعد هذه الفئة الأقدر على تقييم جانب الابتكار الإداري وإنفاذ القرارات داخل السلاسل.

2- فئة الصيادلة في الفروع (25 مشاركاً) :

وتمثل هذه الفئة الصف التنفيذي الأول في تقديم الخدمة داخل الصيدليات، وتشمل مسؤولياتهم:

1. صرف الأدوية

2. التعامل مع الأنظمة الإلكترونية

3. تطبيق الإجراءات الموحدة

4. تنفيذ تعليمات الإدارة

وتُعد هذه الفئة الأكثر قدرة على تقييم كفاءة العمليات التشغيلية اليومية.

3- فئة موظفي المستودعات (25 مشاركاً):

وتشمل العاملين في سلسلة الإمداد الدوائي، ويتولون مهاماً تشمل:

1. استلام وتخزين الأدوية

2. إعداد الطلبات

3. متابعة الفروع

4. تطبيق لوائح الحفظ والتوزيع

وتسهم هذه الفئة في تقديم صورة دقيقة عن جانب الأعمال اللوجستية.

❖ طريقة جمع بيانات العينة

تم إرسال رابط الاستبانة إلكترونياً إلى جميع الفئات، مع توفير توجيهات للمشاركين، وتم منحهم فترة مناسبة لاستكمال الإجابة وبعد انتهاء فترة الجمع، تمت مراجعة الاستجابات واستبعاد غير المكتملة منها، واعتماد (100) استجابة صالحة للتحليل الإحصائي.

❖ أداة جمع البيانات

أُستخدمت في هذه الدراسة استبانة إلكترونية تم تصميمها بناءً على الأدبيات العلمية المتخصصة في الابتكار الإداري وكفاءة العمليات التشغيلية ودور السكرتارية التنفيذية. وراعت الاستبانة وضوح الصياغة وسهولة الإجابة لضمان دقة البيانات. وتضمنت الاستبانة أربعة محاور رئيسية:

المحور الأول: البيانات الشخصية

ويتضمن مجموعة من الأسئلة التي تساعد على توصيف المشاركين، مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

المحور الثاني: الابتكار الإداري

ويشتمل على بنود تقيس مستوى تبسيط الإجراءات، وتحديث أساليب العمل، وإدخال الأنظمة التقنية، ودعم الإدارة للأفكار التطويرية.

المحور الثالث: كفاءة العمليات التشغيلية

ويضم بنوداً تتعلق بسرعة إنجاز العمل، ووضوح الإجراءات، وجودة التنسيق بين الفروع والإدارة، ودقة المتابعة، والالتزام بالنماذج التشغيلية الموحدة.

المحور الرابع: دور السكرتارية التنفيذية

ويتناول مدى إسهام السكرتارية التنفيذية في دعم التواصل الإداري، وتوحيد مسارات المعلومات، والمتابعة التشغيلية، وتسهيل تنفيذ الإجراءات والقرارات داخل السلاسل.

❖ مقياس الإجابة

اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي الذي يتدرج من (موافق بشدة) إلى (غير موافق بشدة)، لسهولة تحويل الإجابات إلى بيانات قابلة للتحليل الإحصائي.

❖ صدق وثبات الأداة

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال مراجعتها من قبل مختصين في الإدارة والموارد البشرية، حيث تم التأكد من وضوح البنود واتساقها مع أهداف الدراسة، كما تمت معالجة ملاحظاتهم وإجراء التعديلات اللازمة.

أما الثبات، فقد تم حسابه باستخدام معامل كرونباخ ألفا بعد إدخال البيانات إلى البرنامج الإحصائي، وجاءت قيم الثبات أعلى من الحدود المقبولة أكاديمياً، مما يدل على أن محاور الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي وتصلح للاستخدام في التحليل الإحصائي.

❖ الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS وذلك يبين الجدول الآتي لاختبار فروض الدراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات البحث:

العلاقة بين الابتكار الإداري وكفاءة العمليات	معامل ارتباط بيرسون
تأثير الابتكار الإداري على الكفاءة	تحليل الانحدار
دور السكرتارية التنفيذية	تحليل الارتباط
أثر التحول الرقمي	تحليل الارتباط
المعوقات التنظيمية	تحليل المتوسطات والانحدار

❖ إجراءات جمع البيانات

تمت عملية جمع البيانات من خلال سلسلة من الخطوات المنظمة، التي شملت ما يلي:

1. إعداد النسخة الإلكترونية للاستبانة بصيغة احترافية تضمن سهولة الاستخدام.
2. إرسال رابط الاستبانة للمشاركين عبر قنوات التواصل الداخلية الرسمية.
3. تحديد فترة زمنية مناسبة لتعبئة الاستبانة، مع متابعة دورية لتشجيع المشاركين على الاستجابة.
4. استلام الاستجابات وفرزها واستبعاد غير الصالح منها.
5. إدخال البيانات الصالحة في برنامج SPSS وتجهيزها للتحليل.
6. التأكد من ترميز البنود بشكل صحيح لضمان جودة النتائج.

هذه الخطوات ساعدت على جمع بيانات دقيقة تعكس الواقع الميداني داخل السلاسل.

❖ الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS عبر مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، ومنها:

- حساب التكرارات والنسب المئوية للبيانات الشخصية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود المحاور.
- معامل كرونباخ ألفا للتحقق من الثبات.
- تحليل الفروق بين فئات العينة (الإدارة - الصيادلة - المستودع).
- تحليل الارتباط بين المتغيرات الثلاثة للدراسة.

وتم الاستناد إلى هذه الأساليب في بناء الفصل الرابع وعرض النتائج بصورة علمية دقيقة.

الخلاصة

قدّم هذا الفصل وصفاً شاملاً للإطار المنهجي الذي استندت إليه الدراسة، بدءاً من تحديد المجتمع، واختيار العينة، وتصميم الأداة، ووصولاً إلى إجراءات جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وتشكل هذه الإجراءات أساساً علمياً متيناً يعتمد عليه الفصل الرابع في عرض النتائج ومناقشتها واستنتاجاتها.

الفصل الخامس

عرض النتائج وتحليلها

عرض النتائج وتحليلها

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج التي تم التوصل إليها بعد تحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وتم تنظيم عرض النتائج بشكل منهجي يبدأ بوصف الخصائص الديموغرافية للمشاركين، ثم تحليل محاور الدراسة الثلاثة وهي الابتكار الإداري، وكفاءة العمليات التشغيلية، ودور السكرتارية التنفيذية.

كما يتضمن هذا الفصل تحليل العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة، إضافة إلى تحليل الفروق بين الفئات الوظيفية المختلفة داخل سلاسل الصيدليات. ويهدف هذا التحليل إلى تقديم صورة واضحة عن واقع الابتكار الإداري وكفاءة العمليات التشغيلية داخل المؤسسات محل الدراسة.

أولاً: تحليل الخصائص الديموغرافية للمشاركين

تم توزيع الاستبانة على عينة من العاملين في سلاسل الصيدليات في مدينة الرياض، وبلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل (100) استجابة. وشملت العينة فئات وظيفية مختلفة تمثل الإدارة والصيدلة وموظفي المستودعات

❖ الجدول (1-5) التوزيع حسب الجهة الوظيفية:

الجهة الوظيفية	العدد	النسبة
الإدارة	50	50%
الصيدلة	25	25%
المستودعات	25	25%
المجموع	100	100%

يتضح من الجدول أن نصف أفراد العينة ينتمون إلى الفئة الإدارية، في حين توزعت النسبة المتبقية بين الصيادلة وموظفي المستودعات. ويعد هذا التوزيع مناسباً لطبيعة الدراسة، حيث يتيح الحصول على آراء متنوعة تعكس مختلف مستويات العمل داخل سلاسل الصيدليات.

كما أن إشراك الفئات التنفيذية مثل الصيادلة وموظفي المستودعات يساعد على تقديم صورة أكثر دقة حول واقع العمليات التشغيلية اليومية داخل الفروع.

❖ الجدول (5-2) توزيع المشاركين حسب سنوات الخبرة:

سنوات الخبرة	العدد التقديري	النسبة
أقل من 5 سنوات	38	38%
من 5 إلى 10 سنوات	44	44%
أكثر من 10 سنوات	18	18%
المجموع	100	100%

تشير البيانات إلى أن غالبية المشاركين يمتلكون خبرة عملية تتراوح بين خمس إلى عشر سنوات، وهي فئة تتمتع بمعرفة جيدة ببيئة العمل داخل سلاسل الصيدليات. كما أن وجود نسبة من المشاركين ذوي الخبرة الطويلة يضيف بعداً مهماً لتحليل النتائج، حيث يمكن الاستفادة من خبراتهم في تقييم مستوى الابتكار الإداري وكفاءة العمليات التشغيلية داخل المؤسسة.

ثانياً: تحليل نتائج الابتكار الإداري

يهدف هذا المحور إلى قياس مستوى تطبيق الابتكار الإداري داخل سلاسل الصيدليات، من خلال مجموعة من البنود التي تقيس تبسيط الإجراءات التنظيمية وتطوير أساليب العمل واستخدام الأنظمة التقنية في إدارة العمليات.

❖ الجدول (3-5) المتوسط والانحراف المعياري للابتكار الإداري:

المحور	المتوسط	الانحراف المعياري
الابتكار الإداري	3.78	0.62

تشير هذه النتائج إلى أن مستوى تطبيق الابتكار الإداري داخل سلاسل الصيدليات جاء بدرجة جيدة نسبياً، حيث يعكس المتوسط الحسابي وجود توجه إداري نحو تطوير أساليب العمل وتحسين الإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة. كما يدل الانحراف المعياري المنخفض نسبياً على وجود درجة مقبولة من التوافق في آراء المشاركين حول مستوى الابتكار الإداري داخل المؤسسة.

تحليل الابتكار الإداري حسب الفئات الوظيفية

❖ الجدول (4-5) متوسط الابتكار الإداري حسب الفئات:

الفئة	المتوسط
الإدارة	4.02
الصيدلة	3.55

المتوسط	الفئة
3.48	المستودعات

يتضح من الجدول أن تقييم الابتكار الإداري كان أعلى لدى فئة الإدارة مقارنة بالفئات التنفيذية. ويمكن تفسير ذلك بأن الإدارة تكون عادة أكثر اطلاعاً على الخطط التنظيمية والمبادرات التطويرية التي يتم تبنيها داخل المؤسسة.

أما بالنسبة للفئات التنفيذية مثل الصيادلة وموظفي المستودعات، فقد جاء تقييمهم أقل نسبياً، وهو ما قد يعكس طبيعة العمل اليومية التي يواجهونها داخل الفروع، حيث قد لا تظهر جميع المبادرات الإدارية بشكل مباشر في العمليات التشغيلية اليومية.

❖ مناقشة نتائج الابتكار الإداري

أظهرت بيانات هذا المحور أن السلاسل تقوم بتطبيق عدد من الأساليب التطويرية المتعلقة بتبسيط الإجراءات وتحديث طرق العمل. كما تشير النتائج إلى أن العاملين يدركون وجود اهتمام إداري بالتحسين، إلا أن مستوى التجانس في تطبيق الابتكار يختلف من جهة لأخرى، حيث يظهر أن التطبيق في الفروع والمستودعات أقل مقارنة بالإدارة.

ثالثاً: تحليل نتائج كفاءة العمليات التشغيلية

يهدف هذا المحور إلى قياس مستوى كفاءة العمليات التشغيلية داخل سلاسل الصيدليات، من خلال مجموعة من المؤشرات المرتبطة بسرعة إنجاز العمل وتنسيق العمليات بين الفروع والإدارة المركزية

المتوسط العام لمحور كفاءة العمليات

❖ الجدول (5-5) المتوسط العام والانحراف المعياري:

الانحراف المعياري	المتوسط	المحور
0.71	3.65	كفاءة العمليات

تشير هذه النتائج إلى أن كفاءة العمليات التشغيلية داخل سلاسل الصيدليات جاءت بمستوى متوسط، وهو ما يدل على وجود مستوى مقبول من التنظيم التشغيلي داخل المؤسسة، مع وجود مجال واضح للتطوير في بعض الجوانب المرتبطة بتبسيط الإجراءات وتسريع تنفيذ العمليات اليومية.

تحليل كفاءة العمليات حسب الفئات الوظيفية

❖ الجدول (6-5) كفاءة العمليات حسب الفئات:

المتوسط	الفئة
3.88	الإدارة
3.42	الصيدلة
3.55	المستودعات

يتضح من الجدول أن تقييم الإدارة لكفاءة العمليات التشغيلية جاء أعلى مقارنة بالفئات التنفيذية، في حين جاء تقييم الصيادلة أقل نسبياً. ويمكن تفسير ذلك بطبيعة العمل اليومي داخل الفروع، حيث يتعامل الصيادلة مع ضغط تشغيلي أكبر نتيجة التعامل المباشر مع العملاء والطلبات الدوائية.

رابعاً: تحليل دور السكرتارية التنفيذية

يهدف هذا المحور إلى قياس الدور الذي تؤديه السكرتارية التنفيذية في تنظيم تدفق المعلومات داخل المؤسسة ومتابعة تنفيذ القرارات الإدارية

❖ الجدول (5-7) المتوسط العام لدور السكرتارية التنفيذية:

المحور	المتوسط	الانحراف المعياري
دور السكرتارية التنفيذية	3.92	0.58

تشير النتائج إلى أن دور السكرتارية التنفيذية يحظى بتقدير مرتفع نسبياً من قبل المشاركين، حيث ينظر إليها كعنصر مهم في تنظيم العمل الإداري داخل المؤسسة.

كما يعكس هذا المتوسط المرتفع إدراك العاملين لأهمية الدور الذي تقوم به السكرتارية التنفيذية في متابعة العمليات التنظيمية داخل المؤسسة.

تحليل دور السكرتارية حسب الفئات الوظيفية:

❖ الجدول (5-8) الدور حسب الفئات:

المتوسط	الفئة
4.20	الإدارة
3.75	الصيدلة
3.82	المستودعات

تشير النتائج إلى أن فئة الإدارة كانت الأكثر إدراكاً لدور السكرتارية التنفيذية في تنظيم العمل الإداري داخل المؤسسة، في حين جاءت تقييمات الفئات التنفيذية أقل نسبياً.

خامساً: اختبار ثبات الاستبانة (Cronbach Alpha) :

❖ الجدول (5-9) قيم الثبات:

المحور	قيمة Alpha
الابتكار الإداري	0.86
كفاءة العمليات	0.83
دور السكرتارية	0.88

المحور	قيمة Alpha
الاستبانة ككل	0.89

تشير هذه القيم إلى وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين بنود الاستبانة، حيث تعد القيم التي تزيد عن (0.70) مقبولة في الدراسات الإدارية، مما يدل على أن الأداة المستخدمة في جمع البيانات تتمتع بدرجة جيدة من الثبات.

سادساً: تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

❖ الجدول (5-10) معاملات الارتباط:

العلاقة	معامل الارتباط	الدالة
الابتكار الإداري ↔ كفاءة العمليات	0.63	دال
الابتكار الإداري ↔ دور السكرتارية	0.71	دال
السكرتارية ↔ كفاءة العمليات	0.52	دال

تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين متغيرات الدراسة، حيث يظهر أن الابتكار الإداري يرتبط بدرجة واضحة بتحسين كفاءة العمليات التشغيلية داخل سلاسل الصيدليات.

كما يظهر وجود ارتباط إيجابي بين دور السكرتارية التنفيذية ومستوى كفاءة العمليات، وهو ما يدل على أهمية التنسيق الإداري في تحسين مستوى الأداء داخل المؤسسة.

سابعاً: تحليل الفروق بين الفئات الوظيفية

تم إجراء تحليل الفروق بين الفئات الوظيفية المختلفة داخل سلاسل الصيدليات بهدف التعرف على مدى اختلاف تقييم العاملين لمحاور الدراسة.

وأظهرت النتائج وجود فروق واضحة بين الفئات الثلاث، حيث سجلت فئة الإدارة أعلى متوسط في محوري الابتكار الإداري ودور السكرتارية التنفيذية، في حين جاء تقييم الصيادلة أقل نسبياً في محور كفاءة العمليات التشغيلية.

ويمكن تفسير هذه الفروق بطبيعة الدور الوظيفي لكل فئة، حيث تميل الإدارة إلى النظر إلى العمليات من منظور استراتيجي وتنظيمي، بينما تتعامل الفئات التنفيذية مع التحديات التشغيلية اليومية بشكل مباشر.

❖ تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري للدراسة

تشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الابتكار الإداري وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية داخل سلاسل الصيدليات، وهو ما يمكن تفسيره في ضوء الإطار النظري الذي تناولته الدراسة في الفصل الأول. فقد أكدت الأدبيات الإدارية أن الابتكار الإداري يسهم في تطوير الإجراءات التنظيمية وتحسين آليات العمل داخل المؤسسات التي تعتمد على تعدد العمليات التشغيلية. وفي بيئة العمل الخاصة بسلاسل الصيدليات، تتطلب طبيعة العمل وجود مستوى عالٍ من التنسيق الإداري بين الفروع والإدارة المركزية، إضافة إلى الحاجة المستمرة لتنظيم تدفق المعلومات واتخاذ القرارات بسرعة. ومن هنا يظهر دور الابتكار الإداري في تطوير آليات الاتصال التنظيمي وتبسيط الإجراءات التشغيلية، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على كفاءة الأداء داخل المؤسسة.

كما أن اعتماد المؤسسات الصيدلانية على الأنظمة الرقمية وإجراءات العمل الموحدة يساعد على تقليل التباين في الأداء بين الفروع المختلفة، وهو ما يفسر النتائج التي أظهرتها الدراسة فيما يتعلق بتحسين مستوى كفاءة العمليات التشغيلية عند تطبيق أساليب إدارية مبتكرة.

❖ دلالات النتائج الإدارية

تحمل نتائج الدراسة مجموعة من الدلالات الإدارية المهمة التي يمكن أن تسهم في تطوير العمل داخل سلاسل الصيدليات. فمن الناحية التنظيمية تشير النتائج إلى أن تبني الابتكار الإداري يساعد المؤسسات على تحسين مستوى التنسيق بين الإدارات المختلفة، مما يؤدي إلى تقليل التعقيد في الإجراءات التنظيمية وتحسين سرعة تنفيذ العمليات التشغيلية. كما توضح النتائج أن المؤسسات التي تعتمد على تطوير الإجراءات الإدارية وتنظيم تدفق المعلومات تكون أكثر قدرة على تحقيق الاستقرار التشغيلي داخل الفروع المختلفة. ويؤدي ذلك إلى تقليل التباين في مستوى الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

إضافة إلى ذلك، تشير النتائج إلى أهمية تطوير دور السكرتارية التنفيذية في دعم العمليات التنظيمية داخل المؤسسة، حيث يمكن أن تسهم في تنظيم تدفق المعلومات ومتابعة تنفيذ القرارات الإدارية، الأمر الذي يعزز من كفاءة العمليات التشغيلية داخل سلاسل الصيدليات.

الخلاصة

استعرض هذا الفصل النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها بعد تحليل بيانات الاستبانة باستخدام برنامج SPSS ، حيث تم عرض الخصائص الديموغرافية للمشاركين وتحليل محاور الدراسة الثلاثة، إضافة إلى تحليل العلاقات الارتباطية بين المتغيرات.

وقد أظهرت النتائج وجود مستوى جيد من تطبيق الابتكار الإداري داخل سلاسل الصيدليات، في حين جاءت كفاءة العمليات التشغيلية بمستوى متوسط، كما تبين أن للسكرتارية التنفيذية دوراً مهماً في تنظيم العمل الإداري داخل المؤسسة. وتشكل هذه النتائج الأساس الذي يعتمد عليه الفصل الخامس في تفسير النتائج بشكل أعمق وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة.

الفصل السادس

مناقشة النتائج والتوصيات والنموذج المقترح

مناقشة النتائج والتوصيات والنموذج المقترح

بعد عرض النتائج الإحصائية وتحليل بيانات الاستبانة في الفصل السابق، يأتي هذا الفصل لتفسير تلك النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الابتكار الإداري وكفاءة العمليات التشغيلية في المؤسسات الخدمية. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم قراءة تحليلية للنتائج التي تم التوصل إليها، من خلال توضيح دلالاتها التنظيمية والإدارية في بيئة العمل داخل سلاسل الصيدليات.

كما يسعى هذا الفصل إلى تفسير طبيعة العلاقة بين الابتكار الإداري وكفاءة العمليات التشغيلية، مع إبراز الدور الذي تؤديه السكرتارية التنفيذية في تنظيم تدفق المعلومات داخل المؤسسة ومتابعة تنفيذ القرارات الإدارية. ويختتم الفصل بعرض أهم النتائج العامة التي تم التوصل إليها، إضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تطوير الأداء الإداري وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية في سلاسل الصيدليات.

أولاً: تفسير نتائج الابتكار الإداري

تشير نتائج الدراسة إلى أن سلاسل الصيدليات محل الدراسة بدأت في تبني عدد من الممارسات الإدارية التي تعكس توجهاً نحو تطوير أساليب العمل داخل المؤسسة. ويظهر ذلك من خلال الاهتمام بتبسيط الإجراءات التنظيمية وتحسين قنوات الاتصال بين الفروع والإدارة المركزية، إضافة إلى استخدام بعض الأنظمة التقنية التي تساعد على تنظيم العمليات اليومية ومتابعة الأداء التشغيلي.

ويمكن تفسير هذا التوجه في ضوء التغيرات المتسارعة التي يشهدها القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية، حيث أصبح الابتكار الإداري أحد العناصر الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحسين مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق قدر أعلى من الكفاءة التنظيمية. فالمؤسسات التي تسعى إلى تطوير خدماتها تحتاج إلى مراجعة أساليب العمل التقليدية وتبني نماذج إدارية أكثر مرونة تسمح بتبسيط الإجراءات وتسريع عملية اتخاذ القرار.

كما أن التوسع الكبير في سلاسل الصيدليات وازدياد عدد الفروع داخل السلسلة الواحدة يفرض على الإدارة ضرورة تطوير آليات تنظيمية قادرة على إدارة هذا التوسع بطريقة أكثر كفاءة. فكلما زاد عدد الفروع وتنوعت العمليات اليومية، ازدادت الحاجة إلى وجود نظام إداري واضح يعتمد على الابتكار في تنظيم العمل وتنسيق الجهود بين مختلف الأقسام.

ومن خلال تحليل آراء العاملين يتضح أن مستوى إدراك الابتكار الإداري كان أعلى لدى فئة الإدارة مقارنة بالفئات التنفيذية مثل الصيادلة وموظفي المستودعات. ويمكن تفسير ذلك بأن الإدارة تكون عادة أكثر اطلاعاً على الخطط التطويرية والمبادرات التنظيمية التي يتم تبنيها على المستوى الاستراتيجي داخل المؤسسة.

وفي المقابل، قد يعكس هذا التفاوت وجود فجوة نسبية بين مستوى التخطيط الإداري ومستوى التطبيق الفعلي داخل الفروع، حيث إن بعض المبادرات التنظيمية قد تحتاج إلى وقت أطول حتى يتم تطبيقها بشكل كامل في مختلف الوحدات التشغيلية داخل السلسلة.

ثانياً: تفسير نتائج كفاءة العمليات التشغيلية

تشير نتائج الدراسة إلى أن العمليات التشغيلية داخل سلاسل الصيدليات تعمل بدرجة مقبولة من التنظيم، إلا أن هناك مجالاً واضحاً للتطوير في بعض الجوانب المرتبطة بسرعة إنجاز العمل وتوحيد الإجراءات التشغيلية بين الفروع المختلفة.

ويعود ذلك إلى طبيعة العمل داخل سلاسل الصيدليات التي تتسم بدرجة عالية من التعقيد التنظيمي، حيث تتضمن العمليات اليومية عدداً كبيراً من الأنشطة المرتبطة بصرف الأدوية وإدارة المخزون والتعامل مع العملاء، إضافة إلى متابعة الطلبات الدوائية والتقارير التشغيلية التي يتم رفعها بشكل مستمر إلى الإدارة المركزية.

كما أن تعدد الفروع داخل السلسلة الواحدة قد يؤدي في بعض الأحيان إلى وجود اختلافات في مستوى تطبيق الإجراءات التشغيلية بين فرع وآخر، وهو ما قد ينعكس على تقييم العاملين لكفاءة العمليات داخل المؤسسة.

ومن خلال تحليل آراء العاملين في الفروع يتضح أن الضغط التشغيلي اليومي الذي يواجهه الصيادلة وموظفو الفروع قد يؤثر على تقييمهم لمستوى كفاءة العمليات التشغيلية، حيث يتعاملون بشكل مباشر مع حجم كبير من العمليات اليومية التي تتطلب سرعة في الأداء ودقة في التنفيذ.

ومن هنا تظهر الحاجة إلى تطوير آليات العمل داخل الفروع وتبسيط الإجراءات التشغيلية بما يسهم في تقليل الوقت المستغرق في تنفيذ المهام اليومية وتحسين مستوى التنسيق بين الفروع والإدارة المركزية.

ثالثاً: تفسير نتائج دور السكرتارية التنفيذية في تحسين العمليات

أظهرت نتائج الدراسة أن للسكرتارية التنفيذية دوراً مهماً في تنظيم العمل الإداري داخل سلاسل الصيدليات، حيث تمثل حلقة الوصل الأساسية بين الإدارة العليا والفروع المختلفة.

فالسكرتارية التنفيذية لا تقتصر مهامها على تنسيق الاجتماعات أو إدارة المراسلات الرسمية، بل تمتد لتشمل متابعة تنفيذ القرارات الإدارية وتنظيم تدفق المعلومات بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.

وفي المؤسسات التي تمتلك عدداً كبيراً من الفروع مثل سلاسل الصيدليات، يصبح هذا الدور أكثر أهمية نظراً للحاجة المستمرة إلى ضمان وصول التعليمات التنظيمية إلى جميع الفروع في الوقت المناسب ومتابعة تنفيذها بالشكل الصحيح.

كما تسهم السكرتارية التنفيذية في تقليل احتمالات تضارب التعليمات الإدارية أو تأخر وصول المعلومات، من خلال تنظيم عملية التواصل الإداري بين الأقسام المختلفة ومتابعة سير العمل داخل المؤسسة.

ومن خلال هذا الدور التنظيمي تسهم السكرتارية التنفيذية في دعم الإدارة العليا بالمعلومات والتقارير التشغيلية التي تساعد على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات واضحة، الأمر الذي يعزز من كفاءة العمليات التشغيلية داخل المؤسسة.

رابعاً: تفسير العلاقة بين الابتكار الإداري وكفاءة العمليات التشغيلية

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الابتكار الإداري وكفاءة العمليات التشغيلية داخل سلاسل الصيدليات، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأن الابتكار الإداري يساعد على تطوير أساليب العمل وإعادة تنظيم الإجراءات التشغيلية بطريقة تقلل من التعقيد التنظيمي وتسهم في تسريع تنفيذ المهام.

فعندما تعتمد المؤسسة أساليب إدارية مبتكرة مثل تبسيط الإجراءات التنظيمية وتطوير قنوات الاتصال الإداري واستخدام الأنظمة الرقمية في إدارة العمليات اليومية، فإن ذلك يسهم في تحسين مستوى التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة. كما أن الابتكار الإداري يمنح المؤسسة قدرة أكبر على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل، ويساعدها على مواجهة التحديات التشغيلية التي قد تواجهها في إدارة الفروع المختلفة.

ومن خلال هذا التحليل يمكن القول إن تطوير الابتكار الإداري داخل سلاسل الصيدليات يمثل مدخلاً أساسياً لتحسين كفاءة العمليات التشغيلية، خصوصاً في المؤسسات التي تعتمد على تعدد الفروع وتنوع العمليات اليومية.

خامساً: الانعكاسات التنظيمية لنتائج الدراسة

تشير نتائج الدراسة إلى مجموعة من الانعكاسات التنظيمية التي يمكن أن تسهم في تطوير العمل داخل سلاسل الصيدليات. فقد أوضحت النتائج أن المؤسسات التي تتبنى أساليب الابتكار الإداري تكون أكثر قدرة على تنظيم إجراءات العمل وتحسين مستوى التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.

كما تعكس هذه النتائج أهمية تطوير آليات الاتصال الإداري بين الفروع والإدارة المركزية، حيث يساعد ذلك على تسريع تبادل المعلومات وتقليل التأخير في تنفيذ الإجراءات التشغيلية. ويؤدي تحسين تدفق المعلومات داخل المؤسسة إلى تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية بصورة أكثر دقة وفاعلية.

وتشير هذه الانعكاسات أيضاً إلى أن تطوير الإجراءات التنظيمية وتبسيط العمليات الإدارية يسهمان في تحسين مستوى الأداء التشغيلي داخل الفروع المختلفة، الأمر الذي يساعد على تحقيق قدر أكبر من الاستقرار التنظيمي داخل سلاسل الصيدليات.

سادساً: النموذج المقترح لتحسين كفاءة العمليات التشغيلية

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يمكن اقتراح نموذج إداري يهدف إلى تحسين كفاءة العمليات التشغيلية داخل سلاسل

الصيدليات من خلال تعزيز تطبيق الابتكار الإداري وتنظيم تدفق المعلومات داخل المؤسسة.

يرتكز هذا النموذج على مجموعة من العناصر الأساسية التي تبدأ ببنية ممارسات الابتكار الإداري داخل المؤسسة، مثل

تبسيط الإجراءات التنظيمية وتطوير قنوات الاتصال الإداري وتعزيز استخدام الأنظمة الرقمية في إدارة العمليات اليومية.

كما يركز النموذج على تفعيل دور السكرتارية التنفيذية باعتبارها حلقة تنظيمية تربط بين الإدارة العليا والفروع المختلفة، حيث

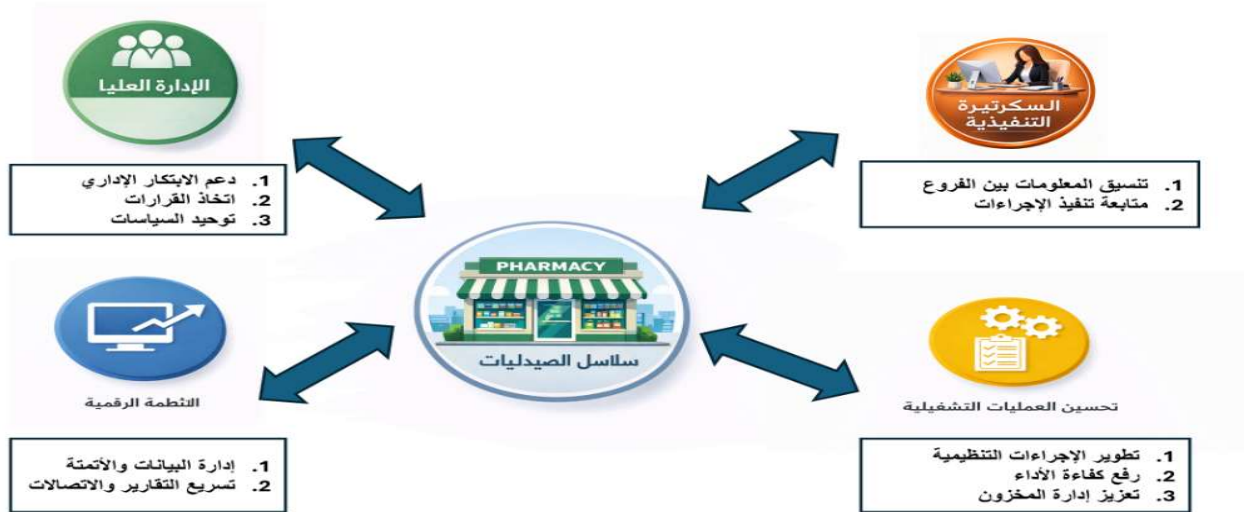
تسهم في تنظيم تدفق المعلومات ومتابعة تنفيذ القرارات الإدارية وضمان وصول التعليمات التنظيمية إلى جميع الفروع في

الوقت المناسب.

ومن خلال هذا التنسيق الإداري الفعال تنعكس ممارسات الابتكار الإداري بشكل مباشر على تحسين كفاءة العمليات التشغيلية

داخل المؤسسة، سواء من حيث سرعة إنجاز العمل أو تقليل الأخطاء التشغيلية أو رفع جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

شكل (6-1) النموذج المقترح للدراسة:



سابعاً: أهم ما توصلت إليه الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة مجموعة من المؤشرات التي توضح طبيعة العلاقة بين الابتكار الإداري وكفاءة العمليات التشغيلية داخل سلاسل الصيدليات.

يتضح أن الابتكار الإداري يمثل أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تطوير الأداء التنظيمي داخل المؤسسات الصيدلانية، حيث يساعد على تبسيط الإجراءات التنظيمية وتحسين أساليب العمل داخل المؤسسة.

كما تبين أن كفاءة العمليات التشغيلية ترتبط بدرجة كبيرة بوضوح الإجراءات التنظيمية وتوحيد أساليب العمل بين الفروع المختلفة داخل السلسلة.

وتشير النتائج كذلك إلى أن للسكترارية التنفيذية دوراً مهماً في تنظيم تدفق المعلومات داخل المؤسسة، حيث تسهم في تعزيز التواصل بين الإدارة العليا والفروع المختلفة ومتابعة تنفيذ القرارات الإدارية.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الابتكار الإداري وكفاءة العمليات التشغيلية، مما يدل على أن المؤسسات التي تتبنى أساليب إدارية مبتكرة تكون أكثر قدرة على تحسين أداء عملياتها التشغيلية.

ثامناً: ربط نتائج الدراسة بواقع العمل في سلاسل الصيدليات

تعكس نتائج الدراسة واقع العمل التنظيمي داخل سلاسل الصيدليات التي تعتمد على إدارة عدد كبير من الفروع والعمليات التشغيلية اليومية المرتبطة بتوفير الأدوية وخدمة العملاء. ففي هذا النوع من المؤسسات يصبح تنظيم تدفق المعلومات بين الإدارة المركزية والفروع عاملاً أساسياً في ضمان استقرار العمليات التشغيلية وسرعة الاستجابة للمتغيرات اليومية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الابتكار الإداري يسهم في تحسين مستوى التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة، الأمر الذي يساعد على تقليل التعقيد في الإجراءات التنظيمية وتسريع تنفيذ العمليات التشغيلية. كما أن تبني أساليب إدارية حديثة يساعد على تطوير آليات العمل داخل الفروع، ويحد من التباين في مستوى الأداء بين الوحدات التشغيلية المختلفة.

كما تشير النتائج إلى أن استخدام الأنظمة الرقمية في متابعة العمليات التشغيلية وإدارة التقارير اليومية يسهم في تحسين دقة المعلومات المتبادلة بين الفروع والإدارة المركزية، وهو ما ينعكس إيجاباً على كفاءة العمليات التشغيلية داخل سلاسل الصيدليات.

تاسعاً: متطلبات تطوير كفاءة العمليات التشغيلية في سلاسل الصيدليات

تشير نتائج الدراسة إلى أن تحسين كفاءة العمليات التشغيلية في سلاسل الصيدليات لا يعتمد على عامل واحد فقط، بل يتطلب مجموعة من المتطلبات التنظيمية والإدارية التي تساعد المؤسسات على تطوير آليات العمل داخلها. ويأتي في مقدمة هذه المتطلبات دعم الإدارة العليا لمبادرات التطوير الإداري، حيث يمثل هذا الدعم عاملاً أساسياً في نجاح تطبيق أساليب الابتكار الإداري داخل المؤسسة.

كما يتطلب تطوير العمليات التشغيلية وجود إجراءات تنظيمية واضحة تسهم في توحيد أساليب العمل بين الفروع المختلفة، الأمر الذي يساعد على تقليل التباين في الأداء وتحسين مستوى التنسيق بين الإدارات المختلفة. ويساعد وضوح الإجراءات التنظيمية أيضاً على تسهيل عملية متابعة الأداء التشغيلي داخل الفروع.

إضافة إلى ذلك، يمثل تطوير الأنظمة الرقمية المستخدمة في إدارة العمليات التشغيلية أحد المتطلبات المهمة لتحسين كفاءة العمل داخل سلاسل الصيدليات، حيث تسهم هذه الأنظمة في تنظيم تدفق المعلومات بين الفروع والإدارة المركزية وتساعد على تحسين دقة التقارير التشغيلية وسرعة اتخاذ القرار.

كما أن تطوير مهارات العاملين وتدريبهم على استخدام الأنظمة الإدارية الحديثة يمثل عنصراً أساسياً في نجاح أي مبادرة تهدف إلى تحسين كفاءة العمليات التشغيلية داخل المؤسسة.

الإسهام العلمي للدراسة

تتمثل القيمة العلمية لهذه الدراسة في تناول العلاقة بين الابتكار الإداري وكفاءة العمليات التشغيلية في قطاع سلاسل الصيدليات، وهو قطاع يجمع بين البعد الصحي والبعد التجاري في آن واحد.

كما تسهم هذه الدراسة في توسيع نطاق الأدبيات المتعلقة بالابتكار الإداري من خلال ربط هذا المفهوم بواقع العمل داخل سلاسل الصيدليات في مدينة الرياض، الأمر الذي يضيف بعداً تطبيقياً للدراسات الإدارية التي تناولت موضوع الابتكار التنظيمي.

كما تقدم الدراسة تصوراً يوضح طبيعة العلاقة بين الابتكار الإداري وكفاءة العمليات التشغيلية ودور السكرتارية التنفيذية في دعم التنسيق الإداري داخل المؤسسة.

الدلالات الإدارية لنتائج الدراسة

تشير نتائج الدراسة إلى مجموعة من الدلالات الإدارية التي يمكن أن تسهم في تطوير العمل داخل سلاسل الصيدليات. فمن الناحية التنظيمية يتضح أن تبني الابتكار الإداري يساعد المؤسسات على تطوير إجراءات العمل وتحسين آليات التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.

كما توضح النتائج أن المؤسسات التي تعتمد على تنظيم تدفق المعلومات وتطوير قنوات الاتصال الداخلي تكون أكثر قدرة على تحقيق مستوى أعلى من الكفاءة التشغيلية، حيث يسهم ذلك في تقليل التأخير في تنفيذ الإجراءات الإدارية وتحسين سرعة اتخاذ القرار.

إضافة إلى ذلك، تشير النتائج إلى أهمية تطوير الأدوار التنظيمية لبعض الوظائف الإدارية داخل المؤسسة، ومن بينها السكرتارية التنفيذية التي يمكن أن تسهم في تنظيم تدفق المعلومات ومتابعة تنفيذ القرارات الإدارية، الأمر الذي يساعد على تحسين مستوى التنسيق الإداري بين الفروع والإدارة المركزية.

التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في تطوير الأداء الإداري وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية في سلاسل الصيدليات، ومن أبرزها:

1. تعزيز تبني ممارسات الابتكار الإداري داخل سلاسل الصيدليات من خلال تطوير الإجراءات التنظيمية وتشجيع الموظفين على تقديم أفكار تطويرية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي.
2. العمل على توحيد الإجراءات التشغيلية بين الفروع المختلفة داخل السلسلة بما يضمن تحقيق مستوى ثابت من جودة الخدمة في جميع الفروع.
3. تطوير الأنظمة الرقمية المستخدمة في إدارة العمليات التشغيلية بما يساعد على تسريع تدفق المعلومات وتقليل الاعتماد على الإجراءات الورقية التقليدية.
4. دعم دور السكرتارية التنفيذية وتفعيل مشاركتها في متابعة العمليات التنظيمية داخل المؤسسة باعتبارها حلقة وصل أساسية بين الإدارة العليا والفروع.
5. تنظيم برامج تدريبية للعاملين في سلاسل الصيدليات تهدف إلى تعزيز الوعي بأهمية الابتكار الإداري ودوره في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية.

تاسعاً: حدود الدراسة

تتمثل حدود هذه الدراسة في اقتصارها على عدد من سلاسل الصيدليات العاملة في مدينة الرياض، الأمر الذي قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على جميع المؤسسات الصيدلانية في مناطق أخرى.

كما اقتصرَت الدراسة على عدد محدد من الفئات الوظيفية داخل سلاسل الصيدليات، وهي فئة الإدارة والصيدالة وموظفي المستودعات، وهو ما قد لا يعكس جميع وجهات النظر داخل المؤسسات الصيدلانية.

عاشراً: مقترحات الدراسات المستقبلية

يمكن أن تسهم الدراسات المستقبلية في توسيع نطاق البحث في موضوع الابتكار الإداري وكفاءة العمليات التشغيلية من خلال إجراء دراسات ميدانية تشمل مناطق جغرافية مختلفة داخل المملكة.

كما يمكن مستقبلاً دراسة أثر التحول الرقمي في تطوير إدارة سلاسل الصيدليات ودوره في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية.

كذلك يمكن إجراء دراسات تتناول دور القيادة الإدارية في دعم الابتكار التنظيمي داخل المؤسسات الصحية وتأثير ذلك على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. الحربي، سعد .(2017). واقع ممارسات الابتكار الإداري وأثرها في تطوير الأداء التنظيمي بالمنظمات الخدمية بالمملكة العربية السعودية .مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد (12)، العدد.(1)
2. الخليوي، محمد .(2018). آليات تحسين العمليات التشغيلية وتبسيط الإجراءات في المنظمات الصحية السعودية: دراسة تحليلية .المجلة العربية للإدارة، المجلد (38)، العدد.(2)
3. الروقي، فهد .(2023). أثر توحيد الإجراءات التشغيلية (Standardization) على رضا العملاء في سلاسل الصيدليات الكبرى: دراسة تطبيقية .مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.
4. الزهراني، أحمد .(2022). أثر تطبيقات التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات الصحية وتطوير الأداء الإداري في قطاع الصيدليات الخاصة .المجلة الدولية للإدارة والقيادة، المجلد.(5)
5. السبيعي، ناصر .(2020). دور الابتكار الإداري في تحديث إجراءات العمل ورفع الكفاءة التنظيمية: دراسة نوعية .مجلة الإبداع والابتكار، المجلد (7)، العدد.(3)
6. العتيبي، خالد .(2019). العلاقة بين الابتكار الإداري وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية السعودية .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
7. القرني، سعيد .(2021). نظم المعلومات الإدارية كأداة ابتكارية لرفع كفاءة العمليات في سلاسل التوزيع الصيدلانية بالمملكة العربية السعودية .مجلة الدراسات المعلوماتية، العدد.(15)

ثانياً: المراجع الأجنبية :

8. Al-Qurashi, A., & Khan, S. (2023). Measuring Operational Efficiency in Retail

Pharmacy Chains: The Role of Administrative Innovation in Cost Reduction.

International Journal of Healthcare Management, Vol. 16, No. 4, pp. 210-225.

ثالثاً: مواقع رسمية وموثوقة

وزارة الصحة (2025). التحول الصحي. المملكة العربية السعودية <https://www.moh.gov.sa>

الهيئة العامة للغذاء والدواء (2024). الأنظمة واللوائح المنظمة للمنشآت الصيدلانية. المملكة العربية السعودية

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

رؤية المملكة 2030 (2025). قطاع الصحة. المملكة العربية السعودية <https://www.vision2030.gov.sa>

الملاحق

الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد / السيدة.....المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تم إعدادها كجزء من متطلبات حصولي على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن، وذلك ضمن الدراسة التي تحمل عنوان:

"دور الابتكار الإداري في تحسين كفاءة العمليات في سلاسل الصيدليات"

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الابتكار الإداري في سلاسل الصيدليات، وقياس مدى إسهامه في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية داخل هذه المؤسسات. كما تسعى الدراسة إلى إبراز الدور الذي يمكن أن تؤديه السكرتارية التنفيذية في دعم العمليات الإدارية وتنظيم تدفق المعلومات وتعزيز التنسيق بين الإدارة العليا والفروع التشغيلية، بما يسهم في رفع مستوى الكفاءة التنظيمية وتحسين جودة الأداء المؤسسي.

وقد تم تصميم هذه الاستبانة لتكون أداة لجمع البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة، حيث تتضمن مجموعة من الفقرات التي تقيس آراء المشاركين حول مستوى الابتكار الإداري وكفاءة العمليات التشغيلية ودور السكرتارية التنفيذية في بيئة العمل داخل سلاسل الصيدليات.

وأؤكد أن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها من خلال هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، كما لن يتم الإفصاح عن أي معلومات شخصية تخص المشاركين.

لذا أرجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بكل دقة وموضوعية، لما لذلك من أهمية كبيرة في دعم نتائج الدراسة والوصول إلى استنتاجات علمية تسهم في تطوير الممارسات الإدارية وتحسين كفاءة العمليات في سلاسل الصيدليات.

شاكراً لكم حسن تعاونكم، ومقدرةً وقتكم الثمين.

شاكر لكم حسن تعاونكم

هبة فواز العطوي

المشرفين

طالبة ماجستير إدارة الأعمال

د. الفصيل حسن

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

د. فايز جراد

Hebafawaz990@gmail.com

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبيان

أولاً : المحور الأول البيانات الديموغرافية:

يرجى وضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن رأيكم:

1.الجنس :

ذكر [] أنثى []

2. المسمى الوظيفي:

- ☐ [] موظف إدارة عليا.
- ☐ [] مدير فرع.
- ☐ [] موظف عمليات تشغيلية.
- ☐ [] سكرتارية تنفيذية.
- ☐ [] موظف خدمة عملاء/تقارير.

3.سنوات الخبرة:

- ☐ [] أقل من 5 سنوات.
- ☐ [] من 5 إلى 10 سنوات.
- ☐ [] أكثر من 10 سنوات.

ثانياً: محاور الاستبانة

يرجى تحديد درجة موافقتك على البنود التالية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي:

المحور الثاني : مستوى الابتكار الإداري

م	مستوى الابتكار الإداري	أوافق بشدة (5)	أوافق (4)	محايد (3)	لا أوافق (2)	لا أوافق بشدة (1)
1	تحرص الإدارة على تبني أساليب عمل غير تقليدية لتطوير الأداء.					
2	توفر المؤسسة قنوات رقمية مبتكرة لتبادل التقارير بين الفروع والإدارة.					
3	يتم تحديث النماذج الإدارية بشكل دوري لتبسيط الإجراءات.					
4	تشجع الإدارة العليا الموظفين على تقديم مقترحات ابتكارية.					
5	يوجد مرونة تنظيمية تسمح بتعديل الخطط لمواجهة التحديات الطارئة.					
6	تتبنى الصيدلية تقنيات حديثة لتقليل الاعتماد على المعاملات الورقية.					
7	هناك اهتمام بإعادة تصميم العمليات الإدارية لضمان سرعة القرار.					
8	تسعى المؤسسة لتوحيد الإجراءات التشغيلية (SOPs) في كافة الفروع.					
9	يتم تخصيص موارد كافية لدعم مشاريع التحول الرقمي والابتكار.					
10	تدرك الإدارة أن الابتكار الإداري هو أساس التميز التنافسي للسلسلة.					

المحور الثالث: كفاءة العمليات التشغيلية

م	المحور الثالث: كفاءة العمليات التشغيلية	أوافق بشدة (5)	أوافق (4)	محايد (3)	لا أوافق (2)	لا أوافق بشدة (1)
1	يتم إنجاز المهام اليومية في الفروع في الوقت المحدد وبأقل جهد.					
2	تساهم الإجراءات الموحدة في خفض نسبة الأخطاء التشغيلية بالفروع.					
3	تتدفق المعلومات والقرارات من الإدارة إلى الفروع بانسيابية ودون تأخير.					
4	تساعد الأنظمة الإلكترونية في الحصول على بيانات دقيقة وموحدة.					
5	يساهم تبسيط الإجراءات في رفع مستوى رضا العملاء عن الخدمة.					
6	يوجد توازن واضح بين الموارد البشرية المتاحة وحجم العمليات اليومية.					
7	يتم معالجة شكاوى العملاء والمشكلات التشغيلية بسرعة وكفاءة عالية.					
8	توفر الأنظمة الرقمية تقارير دورية دقيقة تدعم فعالية العمليات.					
9	تتميز العمليات بالاستقرار والاتساق بين جميع فروع السلسلة.					
10	تساهم كفاءة العمليات في تقليل الهدر المالي والإداري للمؤسسة.					

المحور الرابع: دور السكرتارية التنفيذية

م	دور السكرتارية التنفيذية	أوافق بشدة (5)	أوافق (4)	محايد (3)	لا أوافق (2)	لا أوافق بشدة (1)
1	تلعب السكرتارية دوراً جوهرياً في تنسيق الاجتماعات بين الفروع والإدارة.					
2	تضمن السكرتارية وصول التعليمات الإدارية لكافة الفروع في وقتها.					
3	تقوم السكرتارية بمتابعة تنفيذ القرارات التشغيلية لضمان عدم تأخيرها.					
4	تساهم السكرتارية في إدارة البريد والمراسلات الرسمية باحترافية.					
5	تعمل السكرتارية على معالجة فجوات التواصل بين الأقسام المختلفة.					
6	يساهم دور السكرتارية في تحويل الأفكار الابتكارية إلى واقع عملي.					
7	تعتمد الإدارة على تقارير السكرتارية في تقييم أداء الفروع.					
8	تمثل السكرتارية نقطة الارتكاز في تنظيم تدفق المعلومات التشغيلية.					

شكراً لتعاونكم ووقتكم الثمين

الطالبة: هبه فواز العطوي

Abstract

Administrative innovation has become an important approach for organizations seeking to improve their performance and enhance the efficiency of their operational processes. This is particularly relevant in sectors that rely on complex operational structures and multiple branches, such as pharmacy chains. In Saudi Arabia, the healthcare sector has undergone significant development in recent years in line with the objectives of Saudi Vision 2030, which emphasizes improving service quality and strengthening institutional performance.

This study aims to examine the role of administrative innovation in improving operational efficiency in pharmacy chains operating in Riyadh. It also explores the role of executive secretarial functions in facilitating communication between management and operational departments, as well as supporting the implementation of administrative decisions.

The study adopted the descriptive analytical approach to analyze the relationship between administrative innovation and operational efficiency. Data were collected through a questionnaire distributed to employees working in pharmacy chains in Riyadh, including administrative staff, pharmacists, and warehouse employees. The sample consisted of 100 participants, and the data were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

The results indicated that administrative innovation contributes positively to improving operational efficiency and strengthening coordination between branches and central management. The study also highlights the importance of developing administrative procedures and enhancing digital systems to support operational performance.

Keywords:

Administrative Innovation – Operational Efficiency – Pharmacy Chains – Executive Secretarial Role

Midocean University

College of Management

Master of Business Administration



**The Role of Administrative Innovation in Improving Operational
Efficiency in Pharmacy Chains in Riyadh Region**

Prepared by:

Heba Fawaz Al-Atawi

Academic Number:

252000268

Supervised by:

Dr. Alfaisal Abdelhameed Hasan

Dr. Fayez Jarad

Academic Year:

2026