

دور التخطيط المسبق لسلاسل التوريد في تجنب الأزمات التشغيلية

دراسة ميدانية في مستشفى الملك خالد الجامعي

أسم الطالب

فيصل حسن عقيل

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	2
المقدمة	3
مشكلة البحث	5
أهمية البحث	6
أ. الأهمية العلمية	6
ب. الأهمية التطبيقية	6
ج. الأهمية الاجتماعية	6
قائمة المراجع	7
أولاً: المراجع العربية	7
ثانياً: المراجع الأجنبية	7

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

يُعدّ قطاع الرعاية الصحية من أكثر القطاعات تعقيداً وحساسيةً على المستوى التشغيلي، إذ يقوم في جوهره على ضرورة استمرارية الخدمة دون انقطاع، وعدم القبول بأي هامش للخطأ في توفير المستلزمات والأدوية والمعدات الطبية اللازمة للمريض في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة. وقد تطوّرت إدارة سلاسل التوريد في المستشفيات من كونها وظيفةً لوجستيةً ثانويةً إلى كونها ركيزةً استراتيجيةً جوهرية تؤثر تأثيراً مباشراً في جودة الرعاية المُقدّمة للمرضى، وكفاءة العمليات السريرية، وقدرة المؤسسة الصحية على الصمود في وجه الاضطرابات والأزمات المتنوعة. (Rossetti et al., 2021) وقد زاد من تعقيد هذه السلاسل تنوّع المستلزمات الطبية وتشعّب مصادر الإمداد على المستويين المحلي والدولي، مما أفرز حاجةً ماسّةً إلى التخطيط المسبق القائم على التوقع والاستباق بدلاً من الاستجابة التفاعلية للأزمات بعد وقوعها.

ويُمثّل مستشفى الملك خالد الجامعي التابع لجامعة الملك سعود في مدينة الرياض نموذجاً مؤسسياً بالغ الأهمية لهذه الدراسة، كونه أحد أبرز المستشفيات الأكاديمية التعليمية في منطقة الشرق الأوسط، ويستقبل مئات الآلاف من المرضى سنوياً، ويدير سلسلة توريد بالغة التعقيد تشمل آلاف الأصناف الطبية والدوائية والمستلزمات الجراحية، المُستمدّة من موردين محليين ودوليين متعددين. وتجعل هذه الخصائص المستشفى سياقاً مؤسسياً مثالياً لدراسة العلاقة بين التخطيط المسبق لسلاسل التوريد وتجنّب الأزمات التشغيلية.

وعلى الصعيد الوطني، وضعت رؤية المملكة العربية السعودية 2030 تطوير القطاع الصحي في صدارة أولوياتها الاستراتيجية، مع توجيه استثمارات ضخمة نحو تحديث البنية التحتية للمستشفيات ورقمنة الخدمات الصحية وتعزيز الكفاءة التشغيلية. (Vision 2030, 2016) وقد كشفت جائحة كوفيد 19- بصورة جليّة عن هشاشة سلاسل التوريد الصحية على المستوى العالمي والمحلي، إذ أفضت إلى أزمات تشغيلية حادة تجلّت في شحّ معدات الوقاية الشخصية، ونقص الأدوية الحيوية، وتعطّل سلاسل الإمداد للأجهزة الطبية الحرجة. (Ivanov, 2020; World Health Organization, 2020) وقد أكّدت هذه الأزمة على أهمية التخطيط المسبق بوصفه درعاً واقيةً لا غنى عنها في مواجهة الاضطرابات التشغيلية الكبرى.

ويُقصد بالتخطيط المسبق لسلاسل التوريد منظومةً متكاملةً من الممارسات الإدارية التي تشمل: التنبؤ الدقيق بالطلب، وإدارة العلاقة مع الموردين، وتحسين مستويات المخزون، وتحديد المخاطر المحتملة والتخفيف من حدّتها، ووضع خطط الطوارئ والاستمرارية. وقد أثبتت الأدبيات الأكاديمية في مجال إدارة سلاسل التوريد والمرونة التنظيمية أن المؤسسات التي تمتلك قدرات تخطيطية استباقية قوية تعاني من أزمات تشغيلية أقل

حدةً وتكراراً مقارنةً بتلك التي تعتمد الاستجابة التفاعلية; Christopher & Peck, 2004) (Ponomarov & Holcomb, 2009; Scholten et al., 2014).

وعلى الرغم من الزخم الأكاديمي المتنامي في مجال إدارة سلاسل التوريد الصحية، تظل الدراسات التجريبية التي تتناول بالتحليل التفصيلي العلاقة بين التخطيط المسبق لسلاسل التوريد وتجنب الأزمات التشغيلية في المستشفيات الأكاديمية السعودية محدودة، مما يُشكّل ثغرةً بحثيةً واضحةً تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها من خلال تحليل تجريبي شامل في سياق مستشفى الملك خالد الجامعي.

مشكلة البحث

تتسم سلاسل التوريد في المؤسسات الصحية بدرجة عالية من التعقيد والتشابك، نظراً لتعدد أطراف الإمداد وتنوع الاحتياجات السريرية وحساسية الخدمة المُقدَّمة للوقت والاستمرارية. وتُشير الدراسات الدولية إلى أن الأزمات التشغيلية في سلاسل التوريد الصحية، سواء أكانت نتيجةً لنقص المخزون أم لفشل الموردين أم للاضطرابات اللوجستية أم لإخفاقات التنسيق الداخلي، قادرةٌ على أن تُفضي بسرعة إلى تداعيات سريرية خطيرة تمس سلامة المرضى وجودة الرعاية المُقدَّمة لهم (Nachtmann & Pohl, 2009; Tse & Tan, 2011).

ويُدير مستشفى الملك خالد الجامعي سلسلة توريد بالغة التعقيد تمتد عبر مئات الأقسام الداخلية وتشمل آلاف أصناف المستلزمات والأدوية، في ظل تعامل مستمر مع شبكة واسعة من الموردين المحليين والدوليين، وضغط متواصل من الطلب المتزايد والمتجدد للمرضى. وعلى الرغم من المبادرات التحسينية الدورية، تواجه إدارة المستشفى تحدياتٍ تشغيليةً متكررة تشمل نفاد المخزون من المستلزمات الحيوية، والتأخر في إجراءات الشراء، وتعطل سلاسل الإمداد جراء إخفاقات الموردين، وضعف دقة التنبؤ بالطلب مما يُفضي إلى اختلالات في مستويات المخزون. وقد تحولت هذه التحديات في مناسبات عدة إلى أزمات تشغيلية فعلية أثّرت في قدرة المستشفى على أداء خدماته السريرية بالكفاءة المطلوبة.

وتتمحور مشكلة البحث الجوهرية حول التساؤل: **هل يُسهم التخطيط المسبق لسلاسل التوريد بأبعاده المختلفة، المتمثلة في التنبؤ بالطلب وإدارة علاقات الموردين وتحسين المخزون وإدارة المخاطر والتخطيط للطوارئ، إسهاماً ذا دلالة إحصائية في الحدّ من تكرار الأزمات التشغيلية وتخفيف حدّتها في مستشفى الملك خالد الجامعي؟** وتتفاقم هذه المشكلة بغياب بيانات تجريبية منهجية توثّق هذه العلاقة في السياق المؤسسي للمستشفى، مما يُولّد فجوةً معرفيةً جوهريةً تُشكّل المسوّغ الأساسي لهذا البحث.

أهمية البحث

أ الأهمية العلمية

يُضيف هذا البحث إسهامات معرفية للأدبيات الأكاديمية في مجالي إدارة سلاسل التوريد الصحية وإدارة الأزمات التنظيمية من جوانب عدة. فهو يُوسّع الفهم النظري للعلاقة بين التخطيط المسبق لسلاسل التوريد وتجنّب الأزمات التشغيلية في سياق المستشفيات الأكاديمية بالبلدان النامية، وهو سياق لم يحظَ بالاهتمام البحثي الكافي في الأدبيات الدولية. كما يُسهم في إثراء أدبيات مرونة سلاسل التوريد بأدلة تجريبية تُحدّد الممارسات التخطيطية الأكثر فاعليةً في الحدّ من الأزمات في البيئات الصحية المعقدة. فضلاً عن ذلك، يُعزّز الأدبيات المتنامية المتعلقة بإدارة عمليات الرعاية الصحية في منطقة مجلس التعاون الخليجي، مما يدعم الفهم الأكاديمي لكيفية تجلّي مبادئ إدارة سلاسل التوريد في السياقات المؤسسية والثقافية للشرق الأوسط.

ب الأهمية التطبيقية

على الصعيد التطبيقي، تُرسي نتائج هذا البحث أساساً تجريبياً موثقاً يُمكن مديري المستشفيات والمسؤولين عن سلاسل التوريد وصانعي السياسات الصحية في المملكة العربية السعودية من تبني القرارات المتعلقة بالممارسات التخطيطية الأجدى في الوقاية من الأزمات التشغيلية. وتُسهم النتائج في بناء سياسات سلاسل توريد قائمة على الأدلة وإجراءات تشغيل موحّدة في مستشفى الملك خالد الجامعي، كما تُشكّل نموذجاً مرجعياً قابلاً للتعميم على المستشفيات الأكاديمية والحكومية في المملكة. وتتوافق الدراسة كذلك مع أهداف منظومة التحول الصحي في رؤية 2030 التي تُولي الكفاءة التشغيلية والاستدامة وبناء أنظمة صحية مرنة مقاومةً للاضطرابات أولويةً محوريةً.

ج الأهمية الاجتماعية

على المستوى الاجتماعي، يترجم التخطيط الفعّال لسلاسل التوريد في المستشفيات الحكومية إلى تحسين توافر الأدوية والمستلزمات الطبية والخدمات السريرية للمرضى بشكل مباشر. ويحمي تجنّب الأزمات التشغيلية الفئات الأكثر هشاشةً في المجتمع، لا سيما مرضى الحالات الحرجة والمزمنة، من العواقب الصحية الوخيمة الناجمة عن انقطاع سلاسل الإمداد. ومن ثمّ، فإن هذا البحث يُسهم في نهاية المطاف في تحسين المآلات الصحية وتعزيز جودة الحياة للمجتمعات التي يخدمها مستشفى الملك خالد الجامعي.

أولاً: المراجع العربية

- الزهراني، محمد بن علي. (2022). دور إدارة سلاسل التوريد في تحسين الأداء التشغيلي للمستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية. *مجلة الإدارة العامة*، (1)62، 45-89.
- الشمري، خالد بن عبد الله. (2019). إدارة مخاطر سلاسل التوريد في مستشفيات القطاع الخاص السعودي: دراسة حالة متعددة. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، (3)26، 112-148.
- العتيبي، سلطان بن فهد. (2021). جاهزية سلاسل التوريد الصحية السعودية في ظل جائحة كوفيد: 19-تقييم وتوصيات. *مجلة إدارة الأعمال والاقتصاد*، (2)18، 67-103.
- الحسن، أحمد، والعمر، سامي. (2020). التكامل الرقمي لسلاسل التوريد وأثره في الكفاءة التشغيلية للمستشفيات الأردنية. *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية*، (1)22، 88-124.
- محمد، هناء، وعبد الله، كريم. (2021). إدارة المشتريات والأزمات التشغيلية في المستشفيات الجامعية المصرية. *مجلة الإدارة والتنمية*، (2)14، 201-237.
- محمد، فاطمة، والمطيري، رانيا. (2020). سلاسل التوريد الرشيقة في المستشفيات الكويتية وأثرها في الكفاءة التشغيلية. *مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية*، (3)17، 55-91.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Aptel, O., & Pourjalali, H. (2001). Improving activities and decreasing costs of logistics in hospitals: A comparison of U.S. and French hospitals. *International Journal of Accounting*, 36(1), 65–90.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2016). *Supply chain management: Strategy, planning, and operation* (6th ed.). Pearson Education.
- Christopher, M. (2016). *Logistics and supply chain management* (5th ed.). Pearson Education.

- Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain. *International Journal of Logistics Management*, 15(2), 1–14.
- De Vries, J. (2011). The shaping of inventory systems in health services: A stakeholder analysis. *International Journal of Production Economics*, 133(1), 60–69.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
- Guerrero, W. J., Yeung, T. G., & Guéret, C. (2013). Joint-optimization of inventory policies on a multi-product multi-echelon pharmaceutical system with batching and ordering constraints. *European Journal of Operational Research*, 231(1), 98–108.
- Ivanov, D. (2020). Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains: A simulation-based analysis on the coronavirus outbreak. *Transportation Research Part E*, 136, 101922.
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1–25.
- Nachtmann, H., & Pohl, E. A. (2009). The state of healthcare logistics: Cost and quality improvement opportunities. *Center for Innovation in Healthcare Logistics, University of Arkansas*.
- Norrman, A., & Jansson, U. (2004). Ericsson's proactive supply chain risk management approach after a serious sub-supplier accident. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(5), 434–456.
- Ponomarev, S. Y., & Holcomb, M. C. (2009). Understanding the concept of supply chain resilience. *International Journal of Logistics Management*, 20(1), 124–143.
- Rao, S., & Goldsby, T. J. (2009). Supply chain risks: A review and typology. *International Journal of Logistics Management*, 20(1), 97–123.
- Ritchie, B., & Brindley, C. (2007). Supply chain risk management and performance: A guiding framework for future development. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(3), 303–322.

- Rossetti, M. D., Achlerkar, P., & Hageman, M. (2021). Challenges and opportunities in healthcare supply chain management. In *Handbook of Healthcare Operations Management*, Springer, 3–34.
- Scholten, K., Scott, P. S., & Fynes, B. (2014). Developing supply chain resilience through process integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 44(6), 431–448.
- Sheffi, Y., & Rice, J. B. (2005). A supply chain view of the resilient enterprise. *MIT Sloan Management Review*, 47(1), 41–48.
- Silver, E. A., Pyke, D. F., & Thomas, D. J. (2017). *Inventory and production management in supply chains* (4th ed.). CRC Press.
- Sodhi, M. S., Son, B. G., & Tang, C. S. (2012). Researchers' perspectives on supply chain risk management. *Production and Operations Management*, 21(1), 1–13.
- Soyiri, I. N., & Reidpath, D. D. (2013). An overview of health forecasting. *Environmental Health and Preventive Medicine*, 18(1), 1–9.
- Stadtler, H. (2015). Supply chain management: An overview. In H. Stadtler, C. Kilger, & H. Meyr (Eds.), *Supply chain management and advanced planning* (5th ed., pp. 3–28). Springer.
- Tang, C. S. (2006). Perspectives in supply chain risk management. *International Journal of Production Economics*, 103(2), 451–488.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Tse, Y. K., & Tan, K. H. (2011). Managing product quality risk in a multi-tier global supply chain. *International Journal of Production Research*, 49(1), 139–158.
- Vision 2030. (2016). *Vision 2030 Kingdom of Saudi Arabia*. Royal Court, Saudi Arabia. <https://www.vision2030.gov.sa>
- World Health Organization. (2020). *Rational use of personal protective equipment for coronavirus disease (COVID-19)*. WHO Press.
- Zsidisin, G. A., & Ritchie, B. (Eds.). (2008). *Supply chain risk: A handbook of assessment, management, and performance*. Springer.