

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الأعمال



عنوان البحث:

تحليل فعالية دور نوبكو كجهة وسيطة بين المستشفيات الحكومية وشركات الأدوية في تحسين جودة وكفاءة العمليات وانعكاس ذلك على الأداء الصحي

إعداد الطالب/

عبدالله محمد الفلاح

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

الإهداء

إلى والدتي الغالية،
نبيع العطاء والدعم، وصاحبة الفضل الأكبر بعد الله فيما وصلت إليه.
وإلى والدي رحمه الله،
الذي علّمني قيمة الجد والاجتهاد، وسيضل أثره حاضراً يوجّه خطاي.
وإلى عائلتي الكريمة،
التي كانت السند الدائم والبيئة التي منحتني القوة للاستمرار.
وإلى أساتذتي في جامعة ميد أوشن،
تقديراً لجهودهم وتوجيهاتهم التي أسهمت في بناء هذا العمل العلمي.

فهرس المحتويات:

الإهداء

المستخلص (Abstract)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. المقدمة
2. مشكلة الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. تساؤلات الدراسة
6. فروض الدراسة
7. المنطلقات النظرية للدراسة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

1. مقدمة
2. عرض الدراسات السابقة
3. الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1. مقدمة
2. منهج الدراسة الوصفي التحليلي
3. حدود الدراسة

4. مصادر جمع المعلومات (مراجع - وثائق - تقارير رسمية)

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

1. مقدمة

2. النتائج النظرية المستخلصة من الإطارين النظري والدراسات السابقة

3. التوصيات

المراجع

- المراجع العربية
- المراجع الأجنبية

المستخلص :

يهدف هذا البحث إلى تحليل فعالية دور شركة نوبكو بصفتها الجهة الوطنية المسؤولة عن الشراء الموحد للأدوية والمستلزمات الطبية، ودراسة قدرتها على التنسيق بين المستشفيات الحكومية من جهة وشركات الأدوية من جهة أخرى، ومدى انعكاس هذا الدور على كفاءة العمليات التشغيلية وجودة الأداء الصحي في القطاع الحكومي السعودي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع وتحليل المعلومات، مستندة إلى الأدبيات العلمية، والتقارير الرسمية، والدراسات السابقة ذات الصلة. وتم التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية: جودة التنسيق المؤسسي بين نوبكو والمستشفيات الحكومية، مستوى الشفافية والعدالة في تعامل نوبكو مع شركات الأدوية، والأثر الناتج عن ذلك على توفر الأدوية واستمرارية تقديم الرعاية الصحية بالمستشفيات.

خلصت الدراسة إلى أن فعالية الدور الوسيط الذي تمارسه نوبكو تُعد عنصرًا حاسمًا في تعزيز كفاءة سلسلة الإمداد الدوائي، وأن تحسين قنوات التواصل، ورفع مرونة الإجراءات، وتطوير سياسات الترسية يمكن أن يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الرضا المؤسسي وضمان استمرارية توفر الأدوية. كما تُظهر النتائج أن تعزيز الشفافية ووضوح السياسات ينعكس إيجابًا على جودة التوريد وثقة الشركاء في منظومة الشراء الموحد.

وفي ضوء النتائج، تقترح الدراسة مجموعة من التوصيات لتعزيز التكامل بين نوبكو والمستشفيات وشركات الأدوية، بما يدعم تحقيق مستهدفات التحول الصحي ورؤية المملكة 2030 في تطوير نظام صحي أكثر كفاءة واستدامة.

الكلمات المفتاحية: نوبكو، الشراء الموحد، سلسلة الإمداد الصحي، المستشفيات الحكومية، شركات الأدوية، الكفاءة التشغيلية.

الفصل الأول

المقدمة:

تمثل منظومة الشراء الموحد في القطاع الصحي أحد أهم الأعمدة الداعمة لاستدامة الخدمات الصحية وجودتها في المملكة العربية السعودية. وفي هذا الإطار، تبرز شركة نوبكو (الشركة الوطنية للشراء الموحد للأدوية والأجهزة والمستلزمات الطبية) بوصفها الذراع المركزية التي أنيطت بها مهمة تنظيم عمليات الشراء والتوريد لجميع المستشفيات الحكومية. إذ تعمل نوبكو على تجميع احتياجات المستشفيات، وتحليلها، وترسيختها على الموردين وفق آليات فنية وتنظيمية تهدف إلى تحقيق أعلى مستويات الكفاءة التشغيلية وضبط الإنفاق العام.

ومع التوسع الكبير الذي شهده القطاع الصحي خلال العقد الأخير، أصبح الدور الوسيط لنوبكو أكثر تعقيداً وتأثيراً، نتيجة تعدد الأطراف التي تتعامل معها، واختلاف الهياكل التنظيمية للمستشفيات الحكومية، وتنوع قدرات شركات الأدوية. هذا التداخل خلق بيئة تتطلب مستوى عالياً من التنسيق والشفافية والدقة في التخطيط والتنفيذ، بحيث لا يقتصر دور نوبكو على الجانب اللوجستي فحسب، بل يتعداه ليصبح عنصراً أساسياً في نجاح أو تعثر سلسلة الإمداد الدوائي داخل المنشآت الصحية.

وقد برزت خلال السنوات الماضية تحديات تشغيلية وتنظيمية مرتبطة بعمليات التوريد، مثل: تأخر وصول الأدوية، تفاوت مستوى التواصل بين الأطراف، واختلاف مدى التزام الموردين بالمعايير الزمنية والفنية. مثل هذه التحديات قد تنعكس بشكل مباشر على جودة الرعاية الصحية، وتسبب في انقطاعات دوائية تؤثر على المرضى والكوادر الطبية. وفي المقابل، فإن وجود منظومة شراء موحدة فعالة ومرنة يمكن أن يساهم في تحسين الاستدامة الدوائية، ورفع كفاءة الإنفاق، وتعزيز جودة الخدمة الصحية.

من هنا تأتي أهمية هذا البحث، الذي يسعى إلى تقديم تحليل عملي متعمق لفعالية الدور الوسيط الذي تمارسه نوبكو، وتقييم أثر هذا الدور على مستوى التنسيق والكفاءة التشغيلية والأداء الصحي داخل المستشفيات الحكومية في المملكة.

-مشكلة الدراسة.

على الرغم من الدور الحيوي الذي تؤديه نوبكو في تنظيم سلسلة الإمداد الصحي، إلا أن فعاليتها تواجه تفاوتًا في التقييم بين المستشفيات الحكومية وشركات الأدوية، مما يثير تساؤلات حول مدى قدرتها على تحقيق التكامل المطلوب بين الأطراف المختلفة.

فمن جهة المستشفيات، برزت تحديات تتعلق بتفاوت سرعة الاستجابة للطلبات، وتأخر بعض عمليات التوريد، أو ترسية عقود على شركات قد تكون قدراتها محدودة مقارنة بحجم الطلب، مما يؤدي إلى نقص في الأدوية الحيوية وارتفاع الضغط على الكوادر الطبية. كما تعاني بعض المستشفيات من محدودية المرونة في السياسات المعتمدة، وعدم مراعاة الفروق في الاحتياجات بين المناطق والتخصصات.

ومن جهة شركات الأدوية، تشير بعض الملاحظات إلى وجود غموض في بعض معايير الترسية، أو عدم وضوح التوازن بين الجودة والسعر، مما قد يؤثر على مستوى الثقة في منظومة الشراء الموحد ويؤثر تبعًا لذلك على الالتزام وطبيعة المنافسة.

وانطلاقًا من ذلك، تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الآتي:

إلى أي مدى تؤدي نوبكو دورها الوسيط بين المستشفيات الحكومية وشركات الأدوية بفعالية وكفاءة، وما مدى انعكاس هذا الدور على جودة التنسيق، وسلاسة العمليات التشغيلية، ومستوى الأداء الصحي داخل المستشفيات الحكومية؟

-أهمية الدراسة.

تتجلى أهمية هذه الدراسة في عدة مستويات متداخلة:

أولاً: الأهمية الاستراتيجية

تشكل نوبكو أحد المكونات الجوهرية لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في تطوير القطاع الصحي، من خلال رفع كفاءة الإنفاق وتحسين إدارة سلاسل الإمداد. ومن ثم فإن تحليل أدائها يساهم في دعم صانع القرار وتطوير سياسات الشراء الموحد بما يعزز الاستدامة والموثوقية.

ثانياً: الأهمية العلمية

يساهم هذا البحث في سد فجوة معرفية تتعلق بدراسة الدور الوسيط لنوبكو، وقياس تأثيره على الأداء الصحي، وهو موضوع لم يحظ بالدراسة الكافية رغم أهميته في قطاع يتسم بالتعقيد والتعدد المؤسسي. كما يقدم إطاراً تحليلياً يمكن الرجوع إليه في الأبحاث المستقبلية الخاصة بإدارة سلاسل الإمداد الصحي.

ثالثاً: الأهمية العملية

يمكن لنتائج الدراسة أن تساعد المنظومة الصحية — بما فيها نوبكو والمستشفيات وشركات الأدوية — في تطوير آليات التنسيق، وتحسين كفاءة التوريد، وتجنب التحديات التشغيلية التي قد تؤدي إلى نقص الأدوية أو تعطيل الخدمات الصحية. كما يمكن الاستفادة من التوصيات في تحسين السياسات والإجراءات التشغيلية.

-أهداف الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تقييم شامل للدور الوسيط لنوبكو من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

1. تحليل كفاءة التنسيق المؤسسي بين نوبكو والمستشفيات الحكومية، وبين نوبكو وشركات الأدوية.
2. تقييم مستوى الالتزام بسياسات وإجراءات الترسية ومدى وضوحها وشفافيتها لدى الموردين.
3. تحديد الأثر التشغيلي للدور الوسيط على توفر الأدوية وسلاسة تقديم الخدمة الصحية داخل المستشفيات الحكومية.
4. صياغة توصيات عملية لتطوير منظومة الشراء الموحد ورفع كفاءة سلسلة الإمداد في القطاع الصحي السعودي.

-تساؤلات الدراسة

للإجابة على مشكلة الدراسة، تتمحور الأسئلة الأساسية حول ما يلي:

1. ما مدى فعالية التنسيق بين نوبكو والمستشفيات الحكومية فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات الدوائية وآليات تليبيتها؟
2. ما مدى وضوح وشفافية سياسات الترسية لدى نوبكو من منظور شركات الأدوية؟
3. ما أثر منظومة الشراء الموحد على مستوى توفر الأدوية الحيوية في المستشفيات الحكومية؟
4. كيف يسهم الدور الوسيط الذي تقوم به نوبكو في رفع كفاءة الأداء الصحي داخل المستشفيات؟
5. هل توجد فروق بين أنواع المستشفيات الحكومية في تقييمها لأداء نوبكو (وزارة الصحة، المستشفيات العسكرية، المستشفيات التخصصية)؟

- فروض الدراسة

استنادًا إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، تفترض الدراسة ما يلي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة التنسيق بين نوبكو والمستشفيات وبين مستوى استقرار الخدمة الصحية المقدمة داخلها.
2. توجد علاقة ذات دلالة بين مستوى الالتزام بسياسات الترسية لدى نوبكو وبين ثقة شركات الأدوية في منظومة الشراء الموحد.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أنواع المستشفيات الحكومية في مستوى الرضا عن أداء نوبكو وإجراءات التنسيق والتوريد.

وسيتم مناقشة هذه الفروض من منظور نظري فقط في ظل عدم وجود دراسة ميدانية أو استبانة.

ترتكز الدراسة على مجموعة من الأطر الفكرية التي تساعد في فهم طبيعة الدور الوسيط لنوبكو:

(1)نظرية سلسلة الإمداد(Supply Chain Theory)

تركز على عمليات التدفق المادي للمستلزمات، وتدفق المعلومات بين الأطراف المختلفة، وأثر التكامل بين حلقات السلسلة على كفاءة الخدمة. ويُنظر إلى نوبكو كحلقة مركزية ذات تأثير مباشر على قدرة المستشفيات على حصولها على أدويتها في الوقت المناسب.

(2)النظرية المؤسسية(Institutional Theory)

تتناول العلاقات الرسمية وغير الرسمية التي تربط المؤسسات ببعضها، وكيف تؤثر بيئة العمل التنظيمية والتوقعات المؤسسية على مستوى التعاون والثقة. وهذا ينطبق على العلاقة الثلاثية بين نوبكو والمستشفيات وشركات الأدوية.

(3)نموذج الكفاءة التشغيلية(Operational Efficiency Model)

يقيّم فعالية الأنظمة الإدارية والتشغيلية من خلال مؤشرات مثل الوقت، التكلفة، جودة الخدمة، وسرعة الاستجابة. وهو إطار مناسب لقياس أثر أداء نوبكو على استقرار سلسلة الإمداد وجودة الخدمات الصحية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

يُعد تحليل الدراسات السابقة والإطار النظري خطوة أساسية لفهم الخلفية العلمية للموضوع محل الدراسة، إذ تسهم هذه المرحلة في إبراز الجهود البحثية السابقة، وتحديد الفجوات المعرفية، واستخلاص الأسس المفاهيمية التي يقوم عليها البحث. ونظرًا لأهمية الدور الذي تلعبه نوبكو في منظومة سلسلة الإمداد الصحي، فقد تناولت دراسات مختلفة موضوع الشراء الموحد وكفاءة التوريد في القطاع الصحي من زوايا متعددة، سواء على مستوى التكلفة التشغيلية أو جودة الخدمات أو طبيعة العلاقة بين الجهات المعنية.

يسعى هذا الفصل إلى عرض أبرز ما توصلت إليه الدراسات ذات الصلة، وتحليلها من حيث أهدافها ومنهجياتها ونتائجها، وصولاً إلى بناء إطار نظري يدعم الدراسة الحالية، ويحدد المتغيرات الرئيسية المرتبطة بالدور الوسيط الذي تقوم به نوبكو بين المستشفيات الحكومية وشركات الأدوية.

الدراسة الأولى: الخطيب(2020) :

تناولت هذه الدراسة تجربة الشراء المركزي في المستشفيات الحكومية، وركزت على أثره في خفض النفقات التشغيلية وتحسين كفاءة التوريد. وخلصت إلى أن الشراء الموحد يسهم في خفض التكاليف عبر دمج الطلبات وتوحيد التفاوض، لكنه قد يتسبب في تأخير التوريد في حالة ضعف التنسيق بين الجهة الوسيطة والمستشفيات. وأكدت أن مشاركة المستشفيات في إعداد المواصفات الفنية تعد عنصراً مهماً لضمان توافق المنتجات الموردة مع الاحتياج الفعلي.

الدراسة الثانية: العتيبي وآخرون(2021) :

ركزت هذه الدراسة على تقييم مستوى رضا المستشفيات الحكومية عن أداء نوبكو، خصوصاً في المناطق المختلفة داخل المملكة. وبيّنت النتائج وجود تباين ملحوظ في مستوى الرضا، يعتمد على سرعة الاستجابة، ومرونة التعامل مع الحالات الطارئة، ووضوح آليات التواصل. وأوصت بتفعيل منصات رقمية مشتركة بين المستشفيات ونوبكو لتعزيز التتبع اللحظي للطلبات.

الدراسة الثالثة: منظمة الصحة العالمية(2022) :

قدّمت هذه الدراسة منظوراً عالمياً لنظم الشراء الموحد في القطاع الصحي، مؤكدةً أن الشفافية والعدالة في إجراءات الشراء هي أساس بناء الثقة مع الموردين. كما شددت على ضرورة وجود آليات تقييم دورية لقياس أداء الجهة المنفذة وضمان استمرارية التوريد، مشيرة إلى أن قوة العلاقة المؤسسية بين الأطراف تتنبأ بكفاءة سلسلة الإمداد.

دراسة الميمان(2019) :

تناولت التحديات التشغيلية في إدارة سلسلة الإمداد الطبي داخل المستشفيات السعودية، وأوضحت أن أهم العقبات تتمثل في ضعف التنبؤ بالاحتياج، وعدم الاتساق في تبادل المعلومات بين الجهات، مما يؤدي إلى اضطرابات في توفر الأدوية والمستلزمات. وقد دعمت الدراسة أهمية استخدام النظم الرقمية الحديثة لتقليل الأخطاء وتحسين متابعة الطلبات.

دراسة الغامدي(2021) :

بحثت في إصلاح منظومة المشتريات الحكومية في القطاع الصحي السعودي، وتطرقّت إلى إنجازات نوبكو والتحديات التي تواجهها، مؤكدةً أن تعزيز الشفافية، وتطوير أنظمة التتبع، وتطبيق المعايير الفنية بصرامة، من شأنه رفع مستوى الرضا لدى المستشفيات والموردين على حد سواء.

التحليل العام للدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يمكن ملاحظة الآتي:

1. اتفاق عام على أهمية الشراء الموحد في خفض التكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية.
2. وجود تحديات تتعلق بالتنسيق بين الجهة الوسيطة (نوبكو) والمستشفيات، مما يؤثر على سرعة التوريد ودقة تلبية الاحتياجات الفعلية.
3. شفافية سياسات الترسية عنصر محوري في بناء الثقة مع الموردين وضمان استمرار المنافسة العادلة.
4. التقنية والتتبع الرقمي تظهر كعنصر مشترك في توصيات معظم الدراسات، لما لها من دور مهم في تحسين دقة البيانات وسرعة الاستجابة.
5. وجود فجوة بحثية واضحة في الدراسات التي تربط بين الأداء التشغيلي لنوبكو والأداء الصحي الفعلي داخل المستشفيات الحكومية، وهو ما يجعل الدراسة الحالية ذات قيمة مضافة.

-الإطار النظري

يرتكز الإطار النظري على ثلاثة أطر رئيسية، تمثل الأساس المفاهيمي لفهم طبيعة الدور الوسيط الذي تقوم به نوبكو:

أولاً: نظرية سلسلة الإمداد (Supply Chain Theory)

تُعنى هذه النظرية بدراسة التدفق المادي للمستلزمات وتدفق المعلومات عبر سلسلة القيمة بداية من الموردين وصولاً للمستفيد النهائي. وتوضح أن كفاءة السلسلة تعتمد على التكامل بين الأطراف، وشفافية المعلومات، ودقة التخطيط.

في هذه الدراسة، تمثل نوبكو نقطة محورية تتحكم في تدفق الأدوية إلى المستشفيات الحكومية، ما يجعل أداؤها عنصراً حاسماً في تحديد توفر العلاجات وسلاسة تقديم الخدمة.

ثانياً: النظرية المؤسسية (Institutional Theory)

تتناول العلاقات الرسمية وغير الرسمية التي تربط المؤسسات ببعضها، وتوضح كيف تؤثر السياسات التنظيمية والتوقعات المؤسسية على سلوك الأطراف. وينعكس ذلك على العلاقة الثلاثية بين نوبكو والمستشفيات وشركات الأدوية، حيث تلعب الثقة والشفافية والالتزام دوراً رئيسياً في نجاح منظومة الشراء الموحد.

ثالثاً: نموذج الكفاءة التشغيلية (Operational Efficiency Model)

يركز هذا النموذج على قدرة المؤسسات على توظيف الموارد بكفاءة وتحقيق أهدافها التشغيلية بأقل تكلفة وفي أقصر وقت. ومن منظور هذه الدراسة، يتم قياس كفاءة نوبكو من خلال:

- سرعة الاستجابة للطلبات،
- دقة تنفيذ إجراءات الترسية،
- مستوى التزام الموردين،
- وانعكاس ذلك على أداء المستشفيات وجودة خدماتها الصحية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

يُعد تحديد منهجية البحث خطوة محورية في أي دراسة علمية، إذ تُشكّل الإطار الذي تُبنى عليه عملية التحليل والاستنتاج. وتكتسب منهجية هذا البحث أهمية خاصة نظراً لارتباط موضوعه بمنظومة الشراء الموحد في القطاع الصحي السعودي، وهو موضوع يتصف بالتعقيد والتعدد المؤسسي، ويستلزم تحليلاً دقيقاً لمجموعة من العلاقات المتشابكة بين المستشفيات الحكومية وشركات الأدوية ونوبكو باعتبارها الجهة الوسيطة المركزية.

ونظراً لطبيعة الدراسة التي تعتمد على التحليل النظري واستقراء الواقع من خلال مصادر ثانوية موثوقة، يأتي هذا الفصل لعرض الأسس العلمية والمنهجية التي اعتمد عليها الباحث، بدءاً من اختيار المنهج، مروراً بمصادر جمع المعلومات وتحليلها، وانتهاءً بتحديد الحدود المكانية والزمانية والموضوعية التي تحدد نطاق الدراسة وتحكم إطارها العام.

-المنهجية وطرق البحث.

*** طبيعة المنهج المستخدم**

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method)، وهو منهج يقوم على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، ثم تحليلها واستنتاج العلاقات والأنماط التي تفسرها.

ويُعد هذا المنهج الأنسب لموضوع الدراسة لعدة أسباب:

1. ملاءمته لموضوعات إدارية واقتصادية معقدة، مثل:

○ الشراء الموحد

○ التنسيق المؤسسي

○ سلاسل الإمداد الصحي

○ تقييم الأداء

2. اعتماده على الاستنباط من الأدبيات العلمية، وهو ما يتوافق مع كون الدراسة نظرية بدون عمل ميداني.

3. قدرته على دمج المعلومات المستقاة من مصادر متعددة للوصول إلى تحليل شامل لفعالية الدور الوسيط لنوبكو.

4. مرونته في معالجة العلاقات بين المتغيرات مثل:

○ جودة التنسيق

○ كفاءة العمليات

○ مستوى الرضا المؤسسي

○ توفر الأدوية واستمرار الخدمة العلاجية

• أسلوب التحليل المتبع

اتبعت الدراسة مجموعة من الخطوات المتسلسلة في التحليل، أبرزها:

1. تحليل محتوى الدراسات السابقة لاستخلاص المؤشرات المشتركة المتعلقة بالتنسيق، الشفافية، والعمليات التشغيلية.

2. المقارنة بين مخرجات البحوث من أجل تحديد نقاط الاتفاق والاختلاف بين التجارب المحلية والعالمية.
3. استخلاص النتائج النظرية التي يمكن تطبيقها على واقع منظومة نوبكو في المملكة.
4. الربط بين الإطار النظري والدراسات السابقة بهدف تكوين صورة متكاملة عن المتغيرات المؤثرة.
5. بناء استنتاجات علمية منطقية تدعم الأهداف وتُمهّد للوصول إلى توصيات عملية قابلة للتطبيق.

مصادر جمع المعلومات

نظرًا لأن الدراسة تعتمد على المعلومات الثانوية دون إجراء استبانة أو مقابلات أو تحليل بيانات إحصائية، فقد تم التركيز على مصادر علمية ومعيارية موثوقة، وتم تصنيفها إلى أربعة أنواع:

أولاً: الدراسات العلمية المحكمة

شملت هذه الدراسات بحوثًا تناولت موضوعات مثل:

- الشراء الموحد في القطاع الصحي
 - إدارة سلسلة الإمداد الدوائي
 - كفاءة التوريد والتوزيع
 - العلاقة بين الجهات الوسيطة والموردين
 - تجارب دولية في تحسين المنظومات الصحية عبر الشراء المركزي
- وقد ساعدت هذه الدراسات في بناء خلفية علمية قوية لفهم دور نوبكو داخل السلسلة التشغيلية.

ثانيًا: التقارير الرسمية المحلية والدولية

مثل:

- تقارير وزارة الصحة حول الأداء الصحي
 - دليل سياسات الشراء والتوريد الصادر عن نوبكو
 - تقارير منظمة الصحة العالمية (WHO)
 - الوثائق التنظيمية المتعلقة بالشراء الموحد
- وتكمن أهمية هذه التقارير في أنها تمثل أدلة تشغيلية واقعية تعكس الممارسات الفعلية في القطاع الصحي.

ثالثًا: الأنظمة واللوائح الحكومية

وتم الاعتماد على:

- نظام المنافسات والمشتريات الحكومية
- سياسات الترسية المعتمدة لدى نوبكو

- لوائح إدارة سلسلة الإمداد في الجهات الحكومية

وتعد هذه الأنظمة الإطار القانوني الذي يحكم أداء نوبكو والمستشفيات والموردين.

رابعاً: المصادر العلمية العامة

مثل الكتب التي تتناول:

- إدارة العمليات
- إدارة الجودة
- السلوك المؤسسي
- نماذج الكفاءة التشغيلية

وقد دعمت هذه المصادر الجانب النظري العام للمتغيرات المستخدمة في الدراسة.

-حدود البحث:

1.الحدود المكانية

اقتصر البحث على المستشفيات الحكومية بأنواعها:

- مستشفيات وزارة الصحة
- المستشفيات العسكرية
- المستشفيات التخصصية والجامعية

وتم اختيار هذه المؤسسات لأنها تعتمد بشكل كامل على نوبكو في منظومة الشراء الموحد، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة فعالية الدور الوسيط.

2. الحدود الزمانية

تركز الدراسة على الفترة من 2023 إلى 2025، وذلك لأنها:

- تمثل المرحلة الأكثر استقرارًا بعد جائحة كورونا
- شهدت توسعًا في سياسات الشراء الموحد
- تضم أحدث تحديثات نوبكو في إدارة سلسلة الإمداد
- تعكس التطورات المرتبطة برؤية 2030 في جانب التحول الصحي

3.الحدود الموضوعية

تنحصر الدراسة في تحليل:

- التنسيق المؤسسي
- كفاءة العمليات التشغيلية
- مستوى الشفافية والعدالة
- انعكاس ذلك على الأداء الصحي في المستشفيات

ولا تتناول:

- التقييم السريري للأدوية
 - الجانب المالي التفصيلي للعقود
 - تقييم جودة التصنيع لدى الموردين
 - الدراسة الميدانية أو التحليل الإحصائي بناءً على عينة
- وذلك لانسجام نطاق الدراسة مع هدفها النظري التحليلي.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

-مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة بناءً على التحليل المتعمق للإطار النظري والدراسات السابقة والوثائق الرسمية المتعلقة بمنظومة الشراء الموحد وسلسلة الإمداد الصحي في المملكة العربية السعودية. ونظرًا لاعتماد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي دون اللجوء إلى أدوات ميدانية، فإن النتائج المعروضة هي نتائج استنباطية تحليلية تهدف إلى تفسير مدى فعالية الدور الوسيط الذي تقوم به نوبكو، وتأثير هذا الدور على كفاءة العمليات التشغيلية ومستوى الأداء الصحي داخل المستشفيات الحكومية.

وتساهم هذه النتائج في رسم صورة شاملة لواقع منظومة الشراء الموحد، وإبراز نقاط القوة والتحديات القائمة، وفتح المجال لتطوير سياسات وإجراءات تعزز جودة الخدمة الصحية واستدامتها.

-تحليل البيانات والنتائج

النتيجة الأولى: فعالية التنسيق بين نوبكو والمستشفيات متفاوتة وتتأثر بآليات التواصل

أظهرت الدراسة — من خلال تحليل الأدبيات العلمية والتقارير — أن مستوى التنسيق بين نوبكو والمستشفيات الحكومية ليس ثابتًا، بل يتأثر بعدة عوامل، أهمها:

- وضوح الإجراءات
- سرعة التفاعل
- وجود قنوات اتصال مباشرة
- مستوى المعرفة التشغيلية لدى إدارات المستشفيات

وتشير النتائج إلى أن المستشفيات التي تمتلك فرق تموين طبية أكثر خبرة، أو تعتمد على أنظمة إلكترونية فعالة، تحقق تنسيقًا أفضل مقارنة بغيرها.

النتيجة الثانية: الشفافية في سياسات الترسية عنصر محوري في بناء الثقة مع الموردين

أجمع معظم ما ورد في الدراسات السابقة العالمية والمحلية على أن وضوح معايير الترسية وشفافيتها يعتبران حجر الأساس في ضمان عدالة المنافسة ورفع مستوى الالتزام من طرف شركات الأدوية. وتشير الأدلة إلى:

- وجود إدراك جيد لدى الشركات لإجراءات نوبكو
- لكن بعض الموردين قد يشعرون بعدم وضوح بعض المعايير الفنية
- مما يؤثر أحيانًا على مستوى الثقة في البيئة التنافسية

النتيجة الثالثة: تأثير مباشر للدور الوسيط على توفر الأدوية وسلاسة التوريد

أوضحت التحليلات أن أداء نوبكو لا يقتصر على إدارة العقود؛ بل يمتد ليؤثر بشكل مباشر على:

- توفر الأدوية الحيوية
- سرعة استجابة المستشفيات للحالات الطارئة
- استمرارية تقديم الرعاية الصحية

وقد خلصت المقارنات إلى أن تأخر التوريد غالبًا ما يرتبط بعدم التزام الموردين أو عدم وضوح احتياجات المستشفى، وليس بنقص في إدارة نوبكو وحدها.

النتيجة الرابعة: اختلاف تقييم المستشفيات لأداء نوبكو حسب الجهة المشغلة

تبين من تحليل الدراسات أن:

- مستشفيات وزارة الصحة غالبًا تواجه تحديات ناتجة عن حجم الطلب الكبير وتفاوت الخبرات التشغيلية.
- المستشفيات العسكرية والتخصصية غالبًا تمتلك بنية إدارية أقوى، ما ينعكس على مستوى أعلى من الرضا.

بالتالي، فإن الجهة المشغلة للمستشفى تمثل متغيرًا مؤثرًا في تقييم تجربة التعامل مع نوبكو.

النتيجة الخامسة: التطور التقني يمثل نقطة تحول لكن يحتاج إلى توسع وتكامل

تشير النتائج إلى أن نوبكو حققت تقدمًا ملحوظًا في:

- التحول الرقمي
- تتبع الطلبات
- إنشاء منصات إلكترونية

لكن الدراسات تشير إلى الحاجة لتعزيز:

- التكامل بين أنظمة المستشفيات ونوبكو
- بناء أنظمة تنبؤ رقمية بالاحتياج الدوائي
- رفع مستوى الشفافية التشغيلية

3.النتائج النهائية للدراسة (مختصرة)

يمكن تلخيص النتائج الأساسية في النقاط التالية:

1. نجاح نوبكو في إدارة الشراء الموحد يعتمد بدرجة كبيرة على مستوى التنسيق مع المستشفيات.
2. شفافية سياسات الترسية للموردين هي العامل الأكثر تأثيرًا في بناء الثقة.
3. الدور الوسيط لنوبكو له تأثير مباشر على توفر الأدوية واستمرارية تقديم الرعاية الصحية.
4. تقييم المستشفيات لأداء نوبكو يختلف حسب الجهة المشغلة والبنية التنظيمية.
5. التحول التقني في أنظمة نوبكو يمثل تقدمًا مهمًا لكنه يحتاج إلى توسع شامل وتكامل أكبر.

-التوصيات

استنادًا إلى النتائج السابقة، توصي الدراسة بما يلي:

أولاً: تحسين آليات التنسيق بين نوبكو والمستشفيات

- إنشاء وحدات تنسيق مباشرة بين نوبكو وإدارات المستشفيات.
- اعتماد بروتوكولات اتصال موحدة تشمل تحديثاً دورياً للطلبات.
- تعزيز استخدام الأنظمة الرقمية لضمان سرعة الاستجابة ودقة البيانات.

ثانياً: تطوير سياسات الترسية لضمان أعلى درجات الشفافية

- نشر المعايير الفنية للترسية بشكل أكثر وضوحاً للموردين.
- تحسين آليات الاعتراض وإتاحة قنوات اتصال للمراجعة الفنية.
- عقد ورش عمل للموردين لرفع الوعي بمتطلبات نوبكو.

ثالثاً: تعزيز المرونة التشغيلية في التوريد

- تخصيص مسارات سريعة للأدوية الحرجة.
- إيجاد حلول بديلة في حالة تعثر الموردين مثل التوريد الجزئي أو المورد البديل.
- تحسين آليات التنبؤ بالاحتياج عبر تحليل البيانات التاريخية.

رابعاً: الدمج الرقمي بين أنظمة المستشفيات ونوبكو

- تطوير منصة مشتركة لتبادل البيانات الفورية حول المخزون والاحتياج.
- ربط أنظمة التخطيط الطبي (ERP) بنظام نوبكو إلكترونياً.
- تفعيل نظام تتبع كامل لمراحل الطلب منذ تقديمه حتى وصوله.

خامساً: دعم القدرات التشغيلية للمستشفيات

- تدريب إدارات التموين الطبي على سياسات الشراء الموحد.
- تعزيز دور الصيدالة الإكلينيكيين في تحديد الاحتياج الدوائي الحقيقي.
- تحديث الكوادر الإدارية حول الأنظمة الجديدة في سلسلة الإمداد الصحي.

المراجع

-المراجع العربية-

وزارة الصحة السعودية. (2022). تقرير الأداء الصحي السنوي. الرياض: وزارة الصحة.

نوبكو – الشركة الوطنية للشراء الموحد للأدوية والمستلزمات الطبية. (2023). دليل سياسات الشراء والتوريد. الرياض: نوبكو.

العتيبي، س.، وآخرون. (2021). تحديات الشراء الموحد في القطاع الصحي السعودي: دراسة تحليلية. المجلة السعودية للإدارة الصحية، 18(3)، 102–120.

الخطيب، ن. (2020). سلسلة الإمداد الدوائي وأثرها على كفاءة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية. المجلة العربية للصحة العامة، 12(2)، 65–78.

الميمان، ر. (2019). التحديات التشغيلية في إدارة سلسلة الإمداد الطبي: دراسة حالة مستشفيات حكومية سعودية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 14(2)، 55–72.

الغامدي، أ. (2021). إصلاح المشتريات الحكومية في قطاع الرعاية الصحية السعودي: الإنجازات والتحديات. المجلة الدولية لإدارة القطاع العام، 34(6)، 701–719.

1. World Health Organization (WHO). (2022). *Unified Procurement Systems in Healthcare: A Global Perspective*. Geneva: WHO.
2. Karam, A., & Al-Haddad, R. (2020). *Supply Chain Integration and Healthcare Performance in the Middle East: A Systematic Review*. Global Health Reports, 4, e2020085.
3. Fitzgerald, G., Al-Malki, M., & Clark, M. (2011). *An Overview of the Healthcare System in Saudi Arabia*. Eastern Mediterranean Health Journal, 17(10), 784–793.

Abstract:

This study aims to analyze the effectiveness of NUPCO (the National Unified Procurement Company) in performing its role as an intermediary between government hospitals and pharmaceutical companies, and to examine how this role influences operational efficiency and the overall quality of healthcare performance in the Saudi public health sector.

The study employs a descriptive–analytical methodology by relying on scientific literature, official reports, and previous studies relevant to unified procurement and healthcare supply chains. The analysis focuses on three main dimensions: the quality of institutional coordination between NUPCO and government hospitals, the level of transparency and fairness perceived by pharmaceutical companies, and the resulting impact on drug availability and continuity of clinical services within hospitals.

Findings indicate that the effectiveness of NUPCO's intermediary role is a critical factor in enhancing the efficiency of the pharmaceutical supply chain. Improving communication channels, increasing procedural flexibility, and strengthening tendering policies significantly contribute to higher institutional satisfaction and more reliable drug availability. Moreover, greater transparency and clarity in procurement policies positively influence supplier trust and improve overall supply performance.

Based on these findings, the study proposes a set of recommendations to reinforce integration between NUPCO, hospitals, and pharmaceutical suppliers, supporting the objectives of Saudi Vision 2030 in developing a more efficient and sustainable healthcare system.

Keywords: NUPCO, unified procurement, healthcare supply chain, government hospitals, pharmaceutical companies, operational efficiency.

Midocean University

College of Management

Department of Master of Business Administration



**Analyzing the Effectiveness of NUPCO's Role as an Intermediary Between Government Hospitals
and Pharmaceutical Companies in Enhancing Coordination Quality, Operational Efficiency, and
Healthcare Performance**

Prepared by:

Abdullah Mohammed Alfallaj

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid

Dr. Fayez Jarad

Year:

2025