

دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الابتكار والتطوير التنظيمي في قطاع الصناعات الدوائية
بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/عبدالله هاني الكويتي

الرقم الجامعي/261002983

إشراف/ ا. د . الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي

2026م

قائمة المحتويات

3.....	المقدمة
5.....	مشكلة الدراسة
6.....	أهمية الدراسة
7.....	أهداف الدراسة
8.....	تساؤلات الدراسة
8.....	فرضيات الدراسة
9.....	الدراسات السابقة
15.....	المنطلقات النظرية للدراسة
18.....	المنهجية وطرق البحث
19.....	أدوات الدراسة
20.....	حدود الدراسة
21.....	المراجع

المقدمة

يشهد قطاع الصناعات الدوائية في المملكة العربية السعودية تحولاً استراتيجياً متسارعاً في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية العالمية، وما تفرضه البيئة التنافسية من تحديات تتطلب من المؤسسات تبني ممارسات إدارية حديثة قادرة على تحقيق الاستدامة والتميز المؤسسي. ويُعد التخطيط الاستراتيجي أحد أهم المرتكزات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في رسم توجهاتها المستقبلية، وتحديد أهدافها طويلة المدى، وتخصيص مواردها بكفاءة، بما يمكنها من الاستجابة للمتغيرات البيئية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ولم يعد التخطيط الاستراتيجي يقتصر على وضع الخطط التقليدية، بل أصبح عملية إدارية متكاملة تعتمد على التحليل البيئي الداخلي والخارجي، واستشراف المستقبل، وإدارة المخاطر، واتخاذ القرارات المبنية على البيانات، الأمر الذي يسهم بصورة مباشرة في تعزيز الابتكار ودعم عمليات التطوير التنظيمي داخل المؤسسات (Mani، 2024).

ويشكل الابتكار والتطوير التنظيمي من أبرز العوامل التي تحدد قدرة المؤسسات على الاستمرار والنمو في الأسواق المعاصرة، حيث تعتمد المنظمات الناجحة على الابتكار في تطوير المنتجات والخدمات، وتحسين العمليات التشغيلية، ورفع كفاءة الموارد البشرية، وتبني التقنيات الحديثة، بما يحقق قيمة مضافة للعملاء وأصحاب المصلحة. كما يمثل التطوير التنظيمي عملية مستمرة تهدف إلى تحسين الهياكل التنظيمية، وإعادة تصميم العمليات الإدارية، وتنمية الثقافة المؤسسية، وتعزيز جاهزية المؤسسة للتعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية. ومن ثم، فإن التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والابتكار والتطوير التنظيمي أصبح ضرورة إدارية لتحقيق الأداء المؤسسي المتميز في ظل اقتصاد المعرفة والثورة الصناعية الرابعة (Alasiri، 2022).

ويتميز قطاع الصناعات الدوائية بكونه أحد أكثر القطاعات الاقتصادية اعتماداً على الابتكار والبحث والتطوير، نظراً لطبيعة المنتجات الدوائية وما تتطلبه من استثمارات كبيرة في الدراسات العلمية، والامتثال للمعايير التنظيمية، وضمان الجودة، وسلامة المنتجات، فضلاً عن مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة. ولذلك فإن نجاح شركات الصناعات الدوائية يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها في صياغة استراتيجيات واضحة تستجيب للتغيرات المتلاحقة في الأسواق العالمية، وتوظف الإمكانيات البشرية والتقنية بكفاءة، وتوفر بيئة تنظيمية محفزة على الإبداع والابتكار، بما يسهم في تطوير منتجات دوائية ذات جودة عالية وقدرة تنافسية محلية وعالمية (Alqusumi، 2024).

وفي المملكة العربية السعودية، يحظى قطاع الصناعات الدوائية باهتمام متزايد في إطار رؤية المملكة 2030، التي تستهدف تنويع الاقتصاد الوطني، وتعزيز الأمن الدوائي، وزيادة نسبة التصنيع المحلي للأدوية والمستلزمات الطبية، وتقليل الاعتماد على الواردات الخارجية، بالإضافة إلى دعم الاستثمار في الصناعات الحيوية والدوائية، وتوطين التقنيات المتقدمة، وتشجيع البحث العلمي والابتكار. وقد انعكس هذا الاهتمام في إطلاق العديد من المبادرات الحكومية الهادفة إلى تطوير البيئة التشريعية والتنظيمية، وتحفيز الاستثمار المحلي والأجنبي، وتقديم الحوافز للشركات الوطنية لتطوير قدراتها الإنتاجية والتكنولوجية، بما يسهم في بناء صناعة دوائية وطنية قادرة على المنافسة إقليميًا ودوليًا (Al-Anezi، 2025).

وتفرض هذه التحولات على شركات الصناعات الدوائية ضرورة إعادة النظر في أساليب إدارتها التقليدية، والانتقال إلى نماذج إدارية أكثر مرونة تعتمد على التخطيط الاستراتيجي بوصفه أداة رئيسية لتوجيه الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف بعيدة المدى. فالتخطيط الاستراتيجي يسهم في تحديد الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ووضع البرامج التنفيذية المناسبة، ومتابعة الأداء وتقويمه بصورة مستمرة، مما ينعكس إيجابًا على قدرة المؤسسة في إدارة التغيير، وتحفيز الابتكار، وتطوير نظم العمل، ورفع كفاءة الأداء التنظيمي. كما أن الابتكار داخل المؤسسات الدوائية لم يعد يقتصر على ابتكار المنتجات الدوائية الجديدة، وإنما يشمل أيضًا الابتكار الإداري والتنظيمي، والابتكار في العمليات التشغيلية، والابتكار الرقمي، واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، والأتمتة الصناعية، وسلاسل الإمداد الذكية، وهو ما يتطلب وجود تخطيط استراتيجي متكامل يضمن توظيف هذه الابتكارات بصورة فعالة تحقق الأهداف المؤسسية. ويساعد هذا التكامل في تحسين سرعة الاستجابة لاحتياجات السوق، وزيادة كفاءة العمليات الإنتاجية، وخفض التكاليف، وتعزيز جودة المنتجات والخدمات، ورفع مستوى رضا العملاء، وتحقيق الاستدامة المؤسسية (Alomran، 2019).

يمثل التطوير التنظيمي إطارًا متكاملًا لإحداث التغيير الإيجابي داخل المؤسسة، من خلال تطوير الهياكل التنظيمية، وتحسين قنوات الاتصال، وإعادة تصميم العمليات، وتنمية الكفاءات البشرية، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر والإبداع. ويعد نجاح برامج التطوير التنظيمي مرتبطًا بوجود تخطيط استراتيجي واضح يحدد الأولويات، ويوفر الموارد اللازمة، ويضمن تكامل جهود جميع الإدارات لتحقيق الأهداف المشتركة. ولذلك فإن المؤسسات التي تمتلك تخطيطًا استراتيجيًا

فعالاً تكون أكثر قدرة على تنفيذ برامج التطوير التنظيمي وتحقيق مستويات أعلى من الابتكار مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى الرؤية الاستراتيجية الواضحة (Aldogher، 2025).

وفي ظل المنافسة المتزايدة التي يشهدها قطاع الصناعات الدوائية، وارتفاع توقعات المستهلكين، وتسارع التطورات العلمية والتقنية، أصبحت الحاجة ملحة إلى دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والابتكار والتطوير التنظيمي داخل الشركات الدوائية السعودية، بهدف التعرف على مدى إسهام ممارسات التخطيط الاستراتيجي في تعزيز القدرات الابتكارية للمؤسسات، وتحسين كفاءة عمليات التطوير التنظيمي، ودعم قدرتها على تحقيق النمو والاستدامة. كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من مساهمتها في تقديم إطار علمي يمكن أن تستفيد منه القيادات الإدارية وصناع القرار في تطوير السياسات والاستراتيجيات التي تعزز من تنافسية قطاع الصناعات الدوائية، وتدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، من خلال بناء مؤسسات أكثر قدرة على الابتكار، وأكثر مرونة في مواجهة التغيرات، وأكثر كفاءة في تحقيق الأداء المؤسسي المستدام.

مشكلة الدراسة

تشهد صناعة الأدوية في المملكة العربية السعودية مرحلة تحول نوعي مدفوعة بمستهدفات رؤية المملكة 2030 التي تركز على تعزيز الأمن الدوائي، وتوطين الصناعات الدوائية، ورفع القدرة التنافسية للقطاع، ودعم الابتكار والبحث والتطوير. ورغم ما تحقق من تطورات ملموسة في البيئة التنظيمية والاستثمارية، إلا أن العديد من شركات الصناعات الدوائية لا تزال تواجه تحديات تتعلق بفاعلية ممارسات التخطيط الاستراتيجي ومدى قدرتها على توجيه جهود الابتكار والتطوير التنظيمي بصورة متكاملة. ففي كثير من الحالات يتركز التخطيط على تحقيق الأهداف التشغيلية قصيرة المدى، مع محدودية في ربط الخطط الاستراتيجية ببرامج الابتكار، وإدارة المعرفة، وتطوير الهياكل التنظيمية، وتنمية القدرات البشرية، الأمر الذي قد يقلل من قدرة المؤسسات على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، والاستجابة للتغيرات في الأسواق المحلية والعالمية. كما أن اختلاف مستويات النضج الإداري بين الشركات، وتباين ثقافتها التنظيمية، وتفاوت حجم الاستثمارات المخصصة للبحث والتطوير، قد يؤدي إلى تفاوت واضح في نتائج الابتكار وكفاءة التطوير التنظيمي. ومن هذا المنطلق تتمثل مشكلة الدراسة الرئيسة في عدم وضوح مدى إسهام التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الابتكار والتطوير التنظيمي داخل شركات الصناعات الدوائية بالمملكة العربية

السعودية، ومدى قدرة الممارسات الاستراتيجية الحالية على دعم بيئة تنظيمية مرنة ومبتكرة تحقق الاستدامة والميزة التنافسية في ظل التغيرات الاقتصادية والتقنية المتسارعة.

تترتب على المشكلة الرئيسة مجموعة من الآثار والتحديات التنظيمية والإدارية التي قد تؤثر في أداء شركات الصناعات الدوائية، ومن أبرزها:

- ضعف التكامل بين الخطط الاستراتيجية وبرامج الابتكار المؤسسي .
- محدودية قدرة الشركات على تطوير منتجات وعمليات جديدة تحقق ميزة تنافسية مستدامة .
- انخفاض كفاءة برامج التطوير التنظيمي وصعوبة إدارة التغيير المؤسسي .
- ضعف الاستفادة من التقنيات الحديثة والتحول الرقمي في دعم الابتكار .
- محدودية الاستثمار في البحث والتطوير وتنمية رأس المال البشري .
- بطء الاستجابة للتغيرات التنظيمية والتشريعية والتكنولوجية في قطاع الصناعات الدوائية .
- انخفاض مرونة الهياكل التنظيمية في دعم الإبداع والعمل التشاركي .
- تراجع القدرة التنافسية للشركات المحلية مقارنة بالشركات الإقليمية والعالمية .
- صعوبة تحقيق مستهدفات توطيد الصناعات الدوائية وتعزيز الأمن الدوائي بالمملكة .
- ضعف الاستدامة المؤسسية نتيجة غياب الترابط بين التخطيط الاستراتيجي والتطوير التنظيمي (Singh، 2016).

أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية:

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من تناولها أحد الموضوعات الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية المعاصرة، والمتمثل في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والابتكار والتطوير التنظيمي داخل قطاع الصناعات الدوائية، وهو من القطاعات الحيوية ذات الأهمية الاقتصادية والصحية والتنموية. وتسهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية من خلال تقديم إطار نظري يوضح طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأبعاده المختلفة وبين ممارسات الابتكار والتطوير التنظيمي، مع ربط هذه المتغيرات بواقع قطاع الصناعات الدوائية في المملكة العربية السعودية. كما

تضيف الدراسة قيمة علمية للأدبيات العربية التي لا تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية التي تتناول هذا التكامل في البيئة السعودية، خاصة في ظل التوجه الوطني نحو تعزيز الابتكار الصناعي وتوطين الصناعات الدوائية. كذلك تساعد نتائج الدراسة الباحثين والدارسين على تطوير نماذج بحثية مستقبلية تتناول متغيرات أخرى مرتبطة بالأداء المؤسسي والتحول الرقمي والميزة التنافسية والاستدامة التنظيمية، بما يساهم في توسيع قاعدة المعرفة العلمية في مجالات الإدارة الاستراتيجية وإدارة الابتكار والتطوير التنظيمي.

- الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها من قبل القيادات التنفيذية والإدارات العليا في شركات الصناعات الدوائية السعودية عند تطوير الخطط والاستراتيجيات المؤسسية، حيث توفر الدراسة مؤشرات عملية حول كيفية توظيف التخطيط الاستراتيجي في بناء بيئة تنظيمية داعمة للابتكار والتطوير المستمر. كما تساعد نتائجها صناع القرار على تحديد نقاط القوة والقصور في الممارسات الاستراتيجية الحالية، واقتراح آليات لتحسين عمليات التخطيط وربطها ببرامج البحث والتطوير، والتحول الرقمي، وتنمية الموارد البشرية، وإدارة التغيير المؤسسي. إضافة إلى ذلك، يمكن أن تساهم الدراسة في دعم الجهات الحكومية والهيئات التنظيمية المعنية بقطاع الصناعات الدوائية عند إعداد السياسات والبرامج الرامية إلى تعزيز تنافسية الصناعة الوطنية وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 المتعلقة بالأمن الدوائي، وتوطين الصناعة، وزيادة المحتوى المحلي، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، بما يعزز قدرة الشركات السعودية على المنافسة في الأسواق الإقليمية والعالمية وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي للدراسة

التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الابتكار والتطوير التنظيمي في قطاع الصناعات الدوائية بالمملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية

1. التعرف على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركات الصناعات الدوائية بالمملكة العربية السعودية .
2. قياس أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الابتكار المؤسسي داخل شركات الصناعات الدوائية .

3. تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في دعم التطوير التنظيمي وتحسين الهياكل والعمليات الإدارية في القطاع .
4. التعرف على المعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي بما يؤثر في الابتكار والتطوير التنظيمي .
5. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تسهم في تعزيز فاعلية التخطيط الاستراتيجي ودعم الابتكار والتطوير التنظيمي بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي للدراسة

ما دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الابتكار والتطوير التنظيمي في قطاع الصناعات الدوائية بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية

1. ما واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركات الصناعات الدوائية بالمملكة العربية السعودية؟
2. ما أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الابتكار المؤسسي داخل شركات الصناعات الدوائية؟
3. ما دور التخطيط الاستراتيجي في دعم التطوير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري في شركات الصناعات الدوائية؟
4. ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي بما يؤثر في الابتكار والتطوير التنظيمي في القطاع؟
5. ما الآليات والممارسات التي يمكن أن تسهم في تعزيز فاعلية التخطيط الاستراتيجي لدعم الابتكار والتطوير التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية بالمملكة العربية السعودية؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية للدراسة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط الاستراتيجي وتعزيز الابتكار والتطوير التنظيمي في قطاع الصناعات الدوائية بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين وضوح الرؤية والرسالة الاستراتيجية وتعزيز الابتكار في شركات الصناعات الدوائية بالمملكة العربية السعودية .
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التحليل البيئي الاستراتيجي (الداخلي والخارجي) وتحسين التطوير التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية بالمملكة العربية السعودية .
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات ورفع مستوى الابتكار المؤسسي في شركات الصناعات الدوائية بالمملكة العربية السعودية .
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتابعة والتقييم الاستراتيجي وتحسين كفاءة التطوير التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية بالمملكة العربية السعودية .
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التكامل في ممارسات التخطيط الاستراتيجي وتحقيق مستويات أعلى من الابتكار والتطوير التنظيمي في قطاع الصناعات الدوائية بالمملكة العربية السعودية .

الدراسات السابقة

هدفت دراسة (المديميغ، 2025) للتعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة بالتطبيق على المنظمات العاملة في مجال الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة، حيث تم إجراء الدراسة الحالية خلال العام الأكاديمي (2025/2024م). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبيان كأداة أولية لجمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من (28) منظمة تعمل جميعها في مجال الحج والعمرة في مدينة الرياض، وقد راعت الباحثة التوزيع الجغرافي لهذه المنظمات لضمان تمثيل كامل مجتمع الدراسة. تم توزيع الاستبانة على كامل عينة الدراسة وقد بلغ (148) مبحوثاً، حيث تم استرداد (128) استبانة، وبعد فحص الاستبانات تم استبعاد (17) استبانة منها لعدم صلاحيتها للتحليل وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (111) استبانة، وهو ما يمثل ما نسبته (86.22%) من إجمالي عدد الاستبانات المستردة، وقد تم تحليلها جميعاً بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر مرتفع للتخطيط الاستراتيجي (وضع الأهداف،

التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي)، على أداء المنظمة (كفاءة الأداء، فاعلية الأداء) وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير في دعم وتحسين أداء المنظمة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي (وضع الأهداف، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي)، على أداء المنظمة (كفاءة الأداء، فاعلية الأداء) داخل مجموعة منظمات الحج والعمرة محل الدراسة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة استخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث يساعد المنظمات بجميع أنواعها على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية، وضرورة التنسيق المستمر لبناء سياسة متقدمة ومتطورة تخدم عملية التخطيط الاستراتيجي.

يهدف بحث (الذبياني، 2024) إلى بيان مدى الاهتمام بتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات، وتحديد طبيعة الأدوار التي يتبناها التخطيط الاستراتيجي، وكذلك فهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المنظمات، والكشف عن أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي، وكذلك معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين، وتحليل جوانب تأثير البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ولتحقيق أهداف البحث استخدم المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات بالتطبيق على عينة قوامها 41 من إداريين وأعضاء هيئة التدريس العاملين بالقطاع التعليم في الجامعات السعودية. واشتمل البحث على ثلاثة مباحث، في المبحث الأول عن التخطيط الاستراتيجي مفهومه وأهميته، أنماط ونماذج ومزايا التخطيط الاستراتيجي، المعوقات والصعوبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي، المبحث الثاني تحسين الأداء مفهومه، متطلباته، أبعاده، فوائده، خطوات تحسين الأداء، وأخيراً المبحث الثالث العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء. توصلت نتيجة البحث إلى أن مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات بنسبة 48.89%، وأبرز مقوماته المطبقة هي التوجهات الاستراتيجية بالترتيب الأول ثم تحليل البيئة الخارجية وأخيراً تحليل البيئة الداخلية؛ توصلت نتيجة البحث إلى أن مستوى تحسين الأداء في الجامعات بلغ نسبة 42.19%، وأبرز مقوماته جاءت القيادة بالترتيب الأول ثم العمليات الداخلية يأتي بعد ذلك الشراكة والموارد بالترتيب الثالث وفي الأخير الموارد البشرية؛ توصلت نتيجة البحث إلى أن هناك ضعف واضح بمشاركة العاملين في صياغة الأهداف الاستراتيجية للجامعة مما يدل على وجود خلل في التخطيط الاستراتيجي. بناءً على ما توصل له البحث من نتائج توصي الباحثة بضرورة مشاركة العاملين في الجامعات في إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة وإعطاء

المكافآت التحفيزية تشجيعاً ودعمًا لهم؛ كما يوصى البحث بتوفير بيئة تنظيمية تساعد على الابتكار والإبداع للعاملين وتنعكس ايجابياً على تطوير وتحسين أدائهم.

هدفت دراسة (الشهري، 2026) إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في دعم الابتكار التنظيمي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، كما سعت إلى تحليل أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) في تعزيز الابتكار التنظيمي، بالإضافة إلى التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي ودعم الابتكار التنظيمي تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم تطبيقها على عينة مكونة من (404) من العاملين في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على الابتكار التنظيمي، كما تبين وجود تأثير دال لكل من الرؤية الاستراتيجية، والرسالة الاستراتيجية، والأهداف الاستراتيجية، والتحليل الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي في دعم الابتكار التنظيمي، حيث جاء التحليل الاستراتيجي في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير. كما كشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معظم أبعاد الدراسة تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، باستثناء وجود فروق في بُعد الخيار الاستراتيجي تُعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور. وفي ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة بتعزيز تكامل ممارسات التخطيط الاستراتيجي وربطها مباشرة بمبادرات الابتكار التنظيمي، وتطوير أدوات التحليل الاستراتيجي لدعم اتخاذ قرارات مبتكرة، إلى جانب تحسين آليات اختيار البدائل الاستراتيجية بالاعتماد على التحليل العلمي ومشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار.

هدفت دراسة (أبوبكر، 2026) إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي كمتغير وسيط بأبعاده (الأهداف والتحليل الاستراتيجي) بين علاقة رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي) والتميز التنظيمي بأبعاده (القيادة والهيكل التنظيمي) بجامعة نجران واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة وهم أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران، وتم استخدام أسلوب العينة العمدية وذلك لتوافر خصائص ومعايير معينة ذات أهمية للدراسة في فئة محددة من الأعضاء، تم معالجة البيانات بواسطة برنامج الجزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار 2025م وتم استخدام

أساليب الإحصاء الوصفي، والاستدلالي لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات تمثلت أبرزها في الآتي: أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دورًا وسيطًا جزئيًا في العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز التنظيمي، خصوصًا في تعزيز أداء الهيكل التنظيمي، بينما يكون دوره محدودًا في تعزيز القيادة. وكشفت الدراسة كذلك عن علاقات إيجابية بين رأس المال الفكري والتميز التنظيمي وبين رأس المال الفكري والتخطيطي الاستراتيجي. قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة زيادة اهتمام جامعة نجران بالتخطيط الاستراتيجي بكل أبعاده لما لذلك من أثر إيجابي في تحسين أدائها والمحافظة على رأس المال الفكري والعمل على تطويره لتحقيق التميز التنظيمي.

هدفت دراسة (الدور، 2025) إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي المتمثل في (الاستشراف، الرؤية، التفكير المنظم، الدافعية، الشراكة) على الإبداع التنظيمي في القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى دراسة تأثير كل بُعد على حدة على الإبداع التنظيمي لدى عينة الدراسة. ولتحقيق ذلك تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي الاجتماعي؛ حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانات تم توزيعها على عينة تتكون من (401) ردا يعملون بالقطاع. كما تم الاعتماد على تطبيق (SPSS) في تحليل البيانات؛ حيث تم التحقق من ثبات أداة الدراسة، كما تم عمل الاختبارات الوصفية انتقاليًا إلى الاختبارات التحليلية. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بجميع أبعاده في تحقيق الإبداع التنظيمي لدى العاملين بالقطاع قيد الدراسة. كما كشفت النتائج عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية، التفكير المنظم، الشراكة، والدافعية) كل على حدة في تحقيق الإبداع التنظيمي. على ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بأنه يجب على القطاع الصناعي تعزيز ممارسات الذكاء الاستراتيجي بجميع أبعاده، مع التركيز بشكل خاص على البعدين الأكثر تأثيرًا (الاستشراف والرؤية)، وذلك من خلال ورش عمل ودورات تدريبية متخصصة. وينبغي تطوير برامج تدريبية موجهة لتحسين مهارات التفكير المنظم والشراكة والدافعية لدى الموظفين، مما يساهم في رفع مستوى الذكاء الاستراتيجي بشكل عام.

التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه في الدراسات السابقة

تتفق الدراسات السابقة في عدد من الجوانب المنهجية والموضوعية التي تدعم توجه الدراسة الحالية. فمن حيث الموضوع، ركزت جميع الدراسات على متغيرات ترتبط بالإدارة الاستراتيجية، مثل التخطيط الاستراتيجي أو الذكاء الاستراتيجي، وعلاقتها بمتغيرات تنظيمية تشمل الأداء المؤسسي، والابتكار التنظيمي، والإبداع التنظيمي، والتميز التنظيمي، وهو ما يعكس الاهتمام المتزايد بدور الممارسات الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية. كما أجمعت نتائج هذه الدراسات على أن تطبيق ممارسات التخطيط أو الإدارة الاستراتيجية يسهم بصورة إيجابية في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، ودعم الابتكار، وتحسين العمليات التنظيمية، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. ومن الناحية المنهجية، تشابهت الدراسات في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات الإدارية، كما استخدمت جميعها الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، واعتمدت على البرنامج الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية. كذلك أجريت جميع الدراسات داخل البيئة السعودية، الأمر الذي يجعل نتائجها أكثر ارتباطاً بالسياق المحلي، ويعزز إمكانية الاستفادة منها في بناء الإطار النظري والمنهجي للدراسة الحالية.

- أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

على الرغم من وجود أوجه تشابه بين الدراسات السابقة، فإنها اختلفت في عدة جوانب أساسية. فقد تباينت من حيث مجال التطبيق؛ إذ تناولت دراسة المديميغ (2025) منظمات الحج والعمرة، بينما ركزت دراسة الذبياني (2024) على الجامعات السعودية، واستهدفت دراسة الشهري (2026) وزارة الصحة، في حين أجريت دراسة أبوبكر (2026) على جامعة نجران، أما دراسة الدرورة (2025) فقد تناولت القطاع الصناعي السعودي. ويختلف ذلك عن الدراسة الحالية التي تستهدف قطاع الصناعات الدوائية بالملكة العربية السعودية، وهو قطاع يتميز بخصوصية تنظيمية واقتصادية وتقنية تختلف عن القطاعات الأخرى. كما اختلفت الدراسات من حيث المتغيرات التابعة؛ فقد تناولت دراسة المديميغ الأداء التنظيمي، وركزت دراسة الذبياني على تحسين الأداء، بينما تناولت دراسة الشهري الابتكار التنظيمي، واهتمت دراسة أبوبكر بالتميز التنظيمي من خلال الدور الوسيط للتخطيط الاستراتيجي، في حين ركزت دراسة الدرورة على الإبداع التنظيمي من خلال الذكاء الاستراتيجي. أما الدراسة الحالية فتتميز بدمج متغيرين تابعين في إطار واحد هما الابتكار والتطوير التنظيمي، مما يمنحها نطاقاً تحليلياً أوسع لفهم تأثير التخطيط الاستراتيجي في تطوير المؤسسات الدوائية. كذلك اختلفت الدراسات من حيث أبعاد المتغيرات المستقلة؛ فبعضها ركز على أبعاد التخطيط الاستراتيجي،

في حين تناولت أخرى الذكاء الاستراتيجي أو رأس المال الفكري بوصفه متغيراً مستقلاً أو وسيطاً. كما تفاوتت أحجام العينات ومجتمعات الدراسة، حيث تراوحت بين (41) و(404) مشاركين، وهو ما يعكس اختلاف طبيعة المجتمعات المستهدفة وأهداف كل دراسة.

- الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

بالرغم من أهمية الدراسات السابقة وإسهامها في توضيح دور التخطيط والاستراتيجيات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي، إلا أنها كشفت عن عدد من الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. أولاً، لم تتناول أي من الدراسات السابقة قطاع الصناعات الدوائية بالمملكة العربية السعودية بصورة مباشرة، رغم ما يمثله هذا القطاع من أهمية استراتيجية في تحقيق الأمن الدوائي، ودعم الاقتصاد الوطني، وتنفيذ مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، الأمر الذي يجعل الدراسة الحالية من أوائل الدراسات التي تبحث هذه العلاقة داخل هذا القطاع الحيوي.

ثانياً، ركزت أغلب الدراسات السابقة على دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في متغير تنظيمي واحد مثل الأداء أو الابتكار أو التميز التنظيمي، بينما تتناول الدراسة الحالية العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكل من الابتكار والتطوير التنظيمي في نموذج بحثي واحد، بما يتيح فهماً أكثر شمولاً لدور التخطيط الاستراتيجي في تطوير المؤسسات. ثالثاً، لم تربط الدراسات السابقة بصورة كافية بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي ومتطلبات التحول المؤسسي والتنافسية في الصناعات الدوائية، خاصة في ظل التطورات التقنية المتسارعة، وزيادة الاعتماد على البحث والتطوير، والتحول الرقمي، والابتكار في إنتاج الأدوية، وهي موضوعات تكتسب أهمية متزايدة في البيئة السعودية.

رابعاً، تقدم الدراسة الحالية نموذجاً تطبيقياً حديثاً يركز على البيئة التنظيمية لشركات الصناعات الدوائية السعودية، مع قياس أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الابتكار والتطوير التنظيمي، وهو ما يساهم في توفير نتائج علمية يمكن أن يستفيد منها متخذو القرار والإدارات العليا في تطوير السياسات والاستراتيجيات المؤسسية.

خامساً، تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية تدعم تطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي وربطها ببرامج الابتكار والتطوير التنظيمي، بما يساهم في رفع القدرة التنافسية لشركات الصناعات الدوائية، وتحقيق الاستدامة المؤسسية، وتعزيز مساهمة هذا القطاع في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وهو جانب لم يحظ بالتركيز الكافي في الدراسات السابقة.

المنطلقات النظرية للدراسة

تمثل المنطلقات النظرية الإطار الفكري الذي تستند إليه الدراسة في تفسير العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والابتكار والتطوير التنظيمي في قطاع الصناعات الدوائية بالمملكة العربية السعودية. وتعتمد الدراسة على مجموعة من النظريات الإدارية الحديثة التي توضح كيفية مساهمة التخطيط الاستراتيجي في توجيه الموارد والإمكانات التنظيمية نحو تحقيق الابتكار وتعزيز التطوير التنظيمي، بما ينعكس على تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية والاستدامة. وفيما يلي عرض لأبرز المنطلقات النظرية التي تستند إليها الدراسة:

- نظرية التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning Theory)

تشكل نظرية التخطيط الاستراتيجي من أهم النظريات الإدارية التي تناولت كيفية إعداد المؤسسات لرؤيتها المستقبلية وتحقيق أهدافها طويلة الأجل من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة الاستراتيجيات المناسبة. وتنطلق هذه النظرية من أن نجاح المؤسسات لا يعتمد على الاستجابة العشوائية للمتغيرات، وإنما على وجود عملية تخطيط منهجية تبدأ بتحديد الرسالة والرؤية والقيم المؤسسية، ثم تحليل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف، وتحليل البيئة الخارجية لاكتشاف الفرص والتهديدات، ومن ثم صياغة البدائل الاستراتيجية واختيار الأنسب منها، يلي ذلك تنفيذ الخطط ومتابعتها وتقييم نتائجها بصورة مستمرة.

وتؤكد هذه النظرية أن التخطيط الاستراتيجي يمثل عملية ديناميكية مستمرة وليست نشاطاً مؤقتاً، حيث يساعد المؤسسات على استشراف المستقبل وتقليل المخاطر ورفع كفاءة استخدام الموارد وتحقيق التكامل بين مختلف الإدارات. كما تسهم عملية التخطيط في بناء رؤية مشتركة بين العاملين، وتوضيح الأولويات، وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والتشريعية. وفي قطاع الصناعات الدوائية السعودي، تبرز أهمية هذه النظرية في مساعدة الشركات على وضع استراتيجيات طويلة المدى تدعم البحث والتطوير، وتواكب المتطلبات التنظيمية، وتحقيق الأمن الدوائي، وتعزيز القدرة على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية (Algethami, 2025).

- نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View - RBV)

تشكل نظرية الموارد والقدرات من أكثر النظريات استخداماً في الإدارة الاستراتيجية لتفسير أسباب تفوق بعض المؤسسات على غيرها. وترى هذه النظرية أن الميزة التنافسية المستدامة لا تتحقق فقط من خلال الظروف الخارجية،

وإنما تعتمد بصورة أساسية على ما تمتلكه المؤسسة من موارد وقدرات يصعب تقليدها أو استبدالها، مثل المعرفة التنظيمية، والكفاءات البشرية، والخبرات الفنية، والابتكار، والتقنيات الحديثة، والثقافة التنظيمية. وتؤكد النظرية أن التخطيط الاستراتيجي يساعد الإدارة العليا على تحديد الموارد الاستراتيجية، وتطويرها، وتوجيهها نحو المجالات الأكثر تأثيراً في تحقيق الأهداف المؤسسية. كما يساهم في الاستثمار الفعال في رأس المال البشري، والبحث والتطوير، والتحول الرقمي، بما يؤدي إلى زيادة القدرة الابتكارية للمؤسسة وتحسين كفاءة عملياتها التنظيمية. وفي قطاع الصناعات الدوائية، تعتمد الشركات بدرجة كبيرة على المعرفة العلمية، والكفاءات البحثية، والتقنيات المتقدمة، الأمر الذي يجعل الإدارة الاستراتيجية للموارد عنصراً أساسياً في نجاحها واستدامة تفوقها التنافسي (Chughtai، 2023).

- نظرية الابتكار التنظيمي (Organizational Innovation Theory)

تنطلق نظرية الابتكار التنظيمي من أن المؤسسات القادرة على الابتكار هي الأكثر قدرة على النمو والاستمرار في بيئة الأعمال المعاصرة. ولا يقتصر الابتكار وفق هذه النظرية على تطوير المنتجات الجديدة فقط، بل يمتد ليشمل الابتكار في العمليات التشغيلية، والأساليب الإدارية، والهياكل التنظيمية، واستخدام التكنولوجيا، ونظم الاتصال، وإدارة المعرفة.

وترى النظرية أن نجاح الابتكار يرتبط بوجود قيادة استراتيجية داعمة، وثقافة تنظيمية تشجع الإبداع، وتوافر الموارد اللازمة، ووجود خطط استراتيجية واضحة تترجم الأفكار الإبداعية إلى برامج ومشاريع قابلة للتنفيذ. كما تؤكد أن المؤسسات التي تدمج الابتكار ضمن خططها الاستراتيجية تكون أكثر قدرة على تحسين جودة منتجاتها، وخفض تكاليفها، والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء، وتحقيق أداء مؤسسي مرتفع. وتكتسب هذه النظرية أهمية كبيرة في الصناعات الدوائية نظراً لاعتماد هذا القطاع بصورة رئيسية على الابتكار العلمي والبحث والتطوير المستمر لإنتاج أدوية جديدة وتحسين جودة المنتجات القائمة (Aleban، 2022).

- نظرية التطوير التنظيمي (Organizational Development Theory)

تشكل نظرية التطوير التنظيمي من النظريات التي تركز على إحداث التغيير المخطط داخل المؤسسات بهدف تحسين الأداء وزيادة الكفاءة التنظيمية. وترى هذه النظرية أن المؤسسات تحتاج بصورة مستمرة إلى مراجعة هياكلها التنظيمية، وأنظمتها الإدارية، وثقافتها المؤسسية، بما يضمن قدرتها على مواكبة التغيرات البيئية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وتشير النظرية إلى أن التطوير التنظيمي يعتمد على مشاركة العاملين، وتنمية مهاراتهم، وتحسين الاتصال الداخلي، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي، وتطبيق أساليب القيادة الحديثة، إضافة إلى إدارة التغيير بصورة علمية تقلل من مقاومة العاملين للتطوير. كما تؤكد أن نجاح برامج التطوير التنظيمي يتطلب وجود تخطيط استراتيجي واضح يحدد الأولويات، ويوفر الموارد، ويضع مؤشرات لقياس الأداء والتقدم في تنفيذ برامج التغيير. وفي قطاع الصناعات الدوائية، يساعد التطوير التنظيمي في تحسين العمليات الإنتاجية والإدارية، ورفع كفاءة الجودة، وزيادة مرونة الشركات في التعامل مع المتغيرات التكنولوجية والتنظيمية (Abdulkader, 2020).

- نظرية الإدارة الاستراتيجية (Strategic Management Theory)

تركز نظرية الإدارة الاستراتيجية على تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ والرقابة والتقييم، وترى أن الإدارة الاستراتيجية تمثل منظومة متكاملة لإدارة المؤسسة في بيئة تتسم بالتغير المستمر. وتهدف هذه النظرية إلى ضمان توافق الموارد والقدرات مع الأهداف الاستراتيجية، وتعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق النمو والاستدامة والتميز التنافسي.

وتؤكد النظرية أن نجاح المؤسسات يعتمد على قدرة الإدارة العليا في اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على التحليل العلمي للمعلومات، مع توفير المرونة الكافية لمراجعة الاستراتيجيات وتطويرها وفقًا للتغيرات البيئية. كما تشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي لا يحقق أهدافه إلا إذا صاحبه تنفيذ فعال، وقياس مستمر للأداء، وتطوير دائم للسياسات والإجراءات. ويعد هذا المنظور مناسبًا لقطاع الصناعات الدوائية في المملكة العربية السعودية، حيث تتطلب المنافسة العالمية والتطورات التقنية والاشتراطات التنظيمية إدارة استراتيجية متكاملة تدعم الابتكار والتطوير التنظيمي، وتساهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 المتعلقة بتوطين الصناعة الدوائية، وتعزيز الأمن الدوائي، ورفع القدرة التنافسية للشركات الوطنية (Hundie, 2026).

العلاقة بين المنطلقات النظرية ومتغيرات الدراسة

تتكامل المنطلقات النظرية السابقة في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث تفسر نظرية التخطيط الاستراتيجي كيفية صياغة وتنفيذ الخطط التي توجه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المستقبلية، بينما توضح نظرية الموارد والقدرات أن الموارد الاستراتيجية والكفاءات التنظيمية تمثل الأساس في تحقيق الابتكار والتميز. ومن جانب آخر، تفسر نظرية الابتكار التنظيمي الآليات التي يمكن من خلالها تحويل الخطط الاستراتيجية إلى ممارسات ابتكارية تساهم في تطوير المنتجات والعمليات الإدارية، في حين توضح نظرية التطوير التنظيمي أهمية إدارة التغيير وتنمية الثقافة المؤسسية

وتحسين الهياكل التنظيمية لدعم تنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة. أما نظرية الإدارة الاستراتيجية فتقدم إطاراً شاملاً يربط بين التخطيط والتنفيذ والرقابة والتقويم، ويؤكد أن تحقيق الابتكار والتطوير التنظيمي يتطلب إدارة استراتيجية متكاملة تتسم بالمرونة والاستدامة. ومن ثم، فإن هذه النظريات مجتمعة تشكل الأساس الفكري للدراسة، وتدعم تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الابتكار والتطوير التنظيمي في قطاع الصناعات الدوائية بالمملكة العربية السعودية.

المنهجية وطرق البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية (Quantitative Research Methodology)، باعتبارها المنهجية الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها المتعلقة بدور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الابتكار والتطوير التنظيمي في قطاع الصناعات الدوائية بالمملكة العربية السعودية. وتستند المنهجية الكمية إلى جمع البيانات الرقمية من أفراد مجتمع الدراسة وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما يتيح الوصول إلى نتائج موضوعية قابلة للقياس والتعميم بدرجة عالية من الدقة. كما تتميز هذه المنهجية بقدرتها على قياس طبيعة العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة، واختبار مدى قوة واتجاه هذه العلاقات باستخدام مؤشرات إحصائية موثوقة، وهو ما يتوافق مع طبيعة الدراسة الحالية التي تهدف إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي في كل من الابتكار والتطوير التنظيمي.

وتوفر المنهجية الكمية إطاراً علمياً يساعد الباحث على اختبار الفرضيات بصورة دقيقة بعيداً عن التحيز الشخصي، من خلال الاعتماد على بيانات يتم جمعها من عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، ثم معالجتها باستخدام البرامج الإحصائية المتخصصة مثل برنامج SPSS أو البرامج الإحصائية المشابهة. كما تسهم هذه المنهجية في توفير نتائج يمكن الاستفادة منها في بناء التوصيات العملية واتخاذ القرارات الإدارية داخل شركات الصناعات الدوائية. ومن المتوقع أن تتضمن عملية التحليل الإحصائي استخدام الإحصاءات الوصفية لقياس المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، بالإضافة إلى الإحصاءات الاستدلالية مثل معامل ارتباط بيرسون، والانحدار الخطي، وتحليل التباين، واختبار (T-Test) عند الحاجة، وذلك للتحقق من صحة فرضيات الدراسة وتفسير طبيعة العلاقات بين المتغيرات.

- طرق البحث

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أحد أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية المعاصرة، نظرًا لملاءمته لدراسة الظواهر التنظيمية وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة دون التدخل في التأثير عليها. ويهدف هذا المنهج إلى وصف واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات الصناعات الدوائية بالملكة العربية السعودية، وتحليل مدى إسهامه في تعزيز الابتكار والتطوير التنظيمي، من خلال جمع البيانات الميدانية وتحليلها إحصائيًا للوصول إلى نتائج علمية دقيقة.

كما يقوم المنهج الوصفي التحليلي على وصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع، ثم تحليلها واستخلاص العلاقات والاتجاهات التي تفسرها، بما يساعد على تقديم صورة متكاملة عن مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل شركات الصناعات الدوائية، ومدى تأثيره في تنمية الابتكار وتحسين عمليات التطوير التنظيمي. ويتميز هذا المنهج بإمكانية استخدامه مع الدراسات المسحية التي تعتمد على الاستبانة، الأمر الذي يجعله مناسبًا لطبيعة الدراسة الحالية التي تستهدف العاملين والقيادات الإدارية في شركات الصناعات الدوائية، بهدف التعرف على آرائهم واتجاهاتهم نحو ممارسات التخطيط الاستراتيجي وأثرها في الأداء التنظيمي والابتكار المؤسسي.

أدوات الدراسة

تعتمد الدراسة على الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية، وذلك لملاءمتها للمنهجية الكمية وقدرتها على جمع عدد كبير من البيانات خلال فترة زمنية قصيرة وبدرجة عالية من الموضوعية. وتعد الاستبانة من أكثر أدوات البحث استخدامًا في الدراسات الإدارية، لما توفره من إمكانية قياس اتجاهات وآراء أفراد العينة بصورة كمية يمكن تحليلها إحصائيًا، واستخلاص النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

وسيتم تصميم الاستبانة اعتمادًا على الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي والابتكار والتطوير التنظيمي، بحيث تتضمن قسمًا للبيانات الديموغرافية، بالإضافة إلى مجموعة من الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)، والمتغير التابع (الابتكار والتطوير التنظيمي)، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يتدرج من (أوافق بشدة) إلى (لا أوافق بشدة). كما سيتم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على

مجموعة من المحكمين المتخصصين، والتأكد من ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ، لضمان صلاحيتها للاستخدام وتحقيق نتائج دقيقة وموثوقة.

حدود الدراسة

- الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على العاملين في شركات الصناعات الدوائية بالمملكة العربية السعودية، وتشمل القيادات الإدارية العليا، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، والمشرفين، والعاملين في الإدارات ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي، والابتكار، والتطوير التنظيمي، وذلك باعتبارهم الفئة الأكثر قدرة على تقييم واقع الممارسات الاستراتيجية داخل مؤسساتهم، ومدى انعكاسها على الابتكار والتطوير المؤسسي.

- الحدود الزمانية

تطبق الدراسة خلال العام 2026م، حيث يتم جمع البيانات الميدانية وتحليلها خلال فترة تنفيذ الدراسة، بما يعكس واقع التخطيط الاستراتيجي والابتكار والتطوير التنظيمي في قطاع الصناعات الدوائية خلال هذه الفترة، في ظل التوجهات الحديثة المرتبطة بتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

- الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على قطاع الصناعات الدوائية في المملكة العربية السعودية، وتشمل الشركات الوطنية والعالمية العاملة داخل المملكة، وذلك لكون هذا القطاع يمثل أحد القطاعات الاستراتيجية التي تحظى باهتمام كبير ضمن برامج التنوع الاقتصادي، وتعزيز الأمن الدوائي، وتوطين الصناعات الدوائية، ودعم الابتكار والبحث والتطوير.

المراجع

- المراجع العربية:

- أوبكر, أ. ع. (2026). التخطيط الاستراتيجي كمتغير وسيط بين علاقة رأس المال الفكري والتميز التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران بالمملكة العربية السعودية . Retrieved from <https://arabjhs.com/ojs/index.php/a/article/view/1658>
- الدرويه, م. ع. (2025). أثر الذكاء الاستراتيجي على الابداع التنظيمي دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية- Retrieved from <https://drepo.sdl.edu.sa/items/60d5cdd6-5e67-4ecf-8348-7afb40ea9331>
- الذبياني, س. (2024). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمات (دراسة تطبيقية على العاملين بالجامعات السعودية) . Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/387654567_dwr_altkhtyt_alastratyjy_fy_thsyn_ada_almnzmat_drast_ttbyqyt_ly_alamlyn_baljamat_alswdyt
- الشهري, م. ع. (2026). دور التخطيط الاستراتيجي في دعم الابتكار التنظيمي (دراسة تطبيقية في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية) . Retrieved from <https://www.ijrsp.com/volume/issue-80/6/>
- المديني, ن. (2025). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة (دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة في مجال الحج والعمرة في المملكة العربية السعودية) . Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/389361105_athr_altkhtyt_alastratyjy_ly_ada_almnzmt_drast_ttbyqyt_ly_almnzmat_alamlt_fy_mjal_alhj_walmrt_fy_almmkt_alrbyt_alswdyt

- المراجع الأجنبية:

- Abdulkader, B. (2020). Aligning firm's value system and open innovation: a new framework of business process management beyond the business model innovation. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/343996778_Aligning_firm's_value_system_and_open_innovation_a_new_framework_of_business_process_management_beyond_the_business_model_innovation
- Al-Anezi, F. M. (2025). Challenges of Healthcare Systems in Saudi Arabia to Delivering Vision 2030: An Empirical Study From Healthcare Workers Perspectives. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12067643/>
- Alasiri, A. A. (2022). Healthcare Transformation in Saudi Arabia: An Overview Since the Launch of Vision 2030. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/363252508_Healthcare_Transformation_in_Saudi_Arabia_An_Overview_Since_the_Launch_of_Vision_2030
- Aldoghiher, A. (2025). Strategic Change Management to Sustainable Healthcare: Customer Insights from Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/22/9953>
- Aleban, N. A. (2022). The role of future planning scenarios in reducing the social impacts of coronavirus pandemic in Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311886.2022.2044124>

- Algethami, A. (2025). Developing a Supportive Organisational Culture for Continuous Improvement in Manufacturing Firms in Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/7/241>
- Alomran, M. (2019). Implementation of Strategic Management Practices in Healthcare Sector in Saudi Arabia. Retrieved from <https://ideas.repec.org/a/apa/ijbaas/2019p131-144.html>
- Alqusumi, F. (2024). Transforming Healthcare in Saudi Arabia through Strategic Planning and Innovation. Retrieved from <https://www.semanticscholar.org/paper/Transforming-Healthcare-in-Saudi-Arabia-through-and-Alqusumi/6bd2bc636839c49a602e908795035c072f7e6d7a>
- Chughtai, M. S. (2023). Role of adaptive leadership in learning organizations to boost organizational innovations with change self-efficacy. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10132955/>
- Hundie, S. K. (2026). Context-sensitive leadership: A theory-driven integrative review and implementation framework for the AI Era. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S3051064326000798>
- Mani, Z. A. (2024). Transforming Healthcare in Saudi Arabia: A Comprehensive Evaluation of Vision 2030's Impact. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/379824388_Transforming_Healthcare_in_Saudi_Arabia_A_Comprehensive_Evaluation_of_Vision_2030's_Impact
- Singh, R. K. (2016). Strategic issues in pharmaceutical supply chains: a review. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/305872382_Strategic_issues_in_pharmaceutical_supply_chains_a_review

Midocean University

College of Management

Master of Business Administration



**The Role of Strategic Planning in Promoting Innovation and Organizational
Development in the Pharmaceutical Industry in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by the student/Abdullah Hani Al-Kuwaiti

University ID/

261002983

Supervisor/

Year

2026