

أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع على نجاح مشاريع تطوير
وإطلاق المنتجات الدوائية في السعودية: دراسة تطبيقية

إعداد الباحث

الطالب / محمد عبدالله الحامد

الرقم الأكاديمي / 252000158

إشراف

الدكتور / فايز علي جراد

الدكتور / الفيصل عبد الحميد محمد

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميد أوشن . حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة ، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميد أوشن

الباحث

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة المشاريع في نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية، وذلك من خلال دراسة ميدانية على العاملين في شركات الصناعات الدوائية في المملكة العربية السعودية ممن لهم علاقة مباشرة بإدارة وتنفيذ مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية. وقد سعت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة المشاريع والمتمثلة في التخطيط للمشروع، وإدارة المخاطر، وتطبيق معايير الجودة، وإدارة الاتصال والتنسيق المؤسسي، وبين نجاح المشاريع الدوائية الذي تم قياسه من خلال أبعاد الوقت، والتكلفة، والجودة، ورضا المستفيدين، والقيمة الاستراتيجية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد العينة. وقد تم توزيع (250) استبانة ورقياً وإلكترونياً على العاملين في مجال إدارة المشاريع الدوائية، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (186) استبانة. وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من خلال برنامج SPSS، شملت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط، ومعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، وتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في المؤسسات محل الدراسة جاء بدرجة مرتفعة، كما تبين أن مستوى نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية جاء بدرجة مرتفعة أيضاً. كما كشفت نتائج تحليل الانحدار عن وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المشاريع على نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.771)، كما بلغ معامل التحديد (0.595)، مما يدل على أن ممارسات إدارة المشاريع تسهم بدرجة كبيرة في تفسير التباين في نجاح المشاريع.

كما بينت النتائج وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسات إدارة المشاريع المختلفة ونجاح المشاريع، حيث تبين أن التخطيط الفعال للمشروع، وإدارة المخاطر، وتطبيق معايير الجودة، وإدارة الاتصال والتنسيق المؤسسي تمثل عوامل مؤثرة في نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية. وفي ضوء نتائج الدراسة، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها تعزيز تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الحديثة في المؤسسات الدوائية، وتطوير آليات التخطيط وإدارة المخاطر، وتعزيز الالتزام بمعايير الجودة، إضافة إلى تحسين قنوات الاتصال والتنسيق بين فرق العمل وأصحاب المصلحة. كما اقترحت الدراسة عددًا من الموضوعات البحثية المستقبلية التي يمكن أن تسهم في تطوير المعرفة العلمية في مجال إدارة المشاريع في قطاع الصناعات الدوائية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المشاريع، ممارسات إدارة المشاريع، نجاح المشاريع، المشاريع الدوائية، تطوير المنتجات الدوائية، الصناعات الدوائية.

الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وآخرًا على نعمه التي لا تُعد ولا تُحصى، وعلى توفيقه وإعانتته في إتمام هذا البحث. أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من أسهم في إنجاز هذا العمل العلمي، وأخص بالشكر والتقدير الأساتذة الأفاضل الذين قدموا التوجيه والإرشاد خلال مراحل إعداد هذا البحث، لما قدموه من ملاحظات علمية قيمة أسهمت في تطوير الدراسة وإخراجها بالشكل المناسب. كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جميع أفراد عينة الدراسة من العاملين في شركات الصناعات الدوائية بالمملكة العربية السعودية، على تعاونهم ومساهمتهم في تعبئة الاستبانة، مما كان له الأثر الكبير في إنجاز الجانب الميداني من الدراسة. ولا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من قدم لي الدعم والمساندة، سواء بالنصح أو التشجيع أو المساعدة، وكان له دور في إتمام هذا العمل. وفي الختام، أسأل الله أن يوفق الجميع لما فيه الخير وأن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم، وأن يسهم في خدمة البحث العلمي وتطوير الممارسات الإدارية في مجال إدارة المشاريع. والله ولي التوفيق.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
3	المستخلص
8	مصطلحات البحث
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
11	مقدمة الدراسة
12	مشكلة الدراسة
13	أهداف الدراسة
14	أهمية الدراسة
15	تساؤلات الدراسة
15	فروض الدراسة
16	النظريات العلمية المتبعة في الدراسة
	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
19	مقدمة
20	المحور الاول الدراسات السابقة
31	التعقيب على الدراسات السابقة
34	المحور الثاني الإطار النظري
34	أولاً: مدخل نظري لإدارة المشاريع
40	ثانياً: ممارسات إدارة المشاريع الحديثة
48	ثالثاً: مفهوم نجاح المشاريع
53	رابعاً: محددات نجاح المشاريع في الأدبيات الإدارية
55	خامساً: إدارة المشاريع في القطاعات عالية التعقيد
57	سادساً: مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية
60	سابعاً: إدارة المشاريع في السياق السعودي
62	ثامناً: النموذج النظري المقترح للدراسة
	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
65	مقدمة

65	1. منهج الدراسة
66	2. مجتمع الدراسة
66	3. عينة الدراسة
67	4. خصائص عينة الدراسة
69	5. تصميم الاستبيان
70	6. مكونات الاستبيان
71	7. مقياس الدراسة
72	8. صدق أداة الدراسة
77	9. ثبات أداة الدراسة
77	10. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
78	11. متغيرات الدراسة
	الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة
81	تمهيد
81	1. تحليل بيانات الدراسة
88	2. اختبار فرضيات الدراسة
90	3. اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة
98	4. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
100	5. الاستنتاجات
101	6. التوصيات
102	7. مقترحات لدراسات مستقبلية
104	قائمة المراجع
109	الملاحق
116	Abstract

قائمة الجداول والاشكال

الصفحة	عنوان الجدول
39	جدول (1-2): مراحل دورة حياة المشروع وأهداف كل مرحلة
47	جدول (2-2): مقارنة بين ممارسات إدارة المشاريع الحديثة وأثرها على نجاح المشاريع

52	جدول (2-3): أبعاد نجاح المشاريع ومؤشراتها وآليات تحقيقها
67	جدول (3-1) الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة
73	جدول (3-2) معاملات الارتباط بين فقرات ممارسات إدارة المشاريع والدرجة الكلية للمقياس
75	جدول (3-3) معاملات الارتباط بين فقرات نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية والدرجة الكلية للمقياس
77	جدول (3-4) معامل الثبات (Cronbach Alpha) لمتغيرات الدراسة
79	جدول (3-5) متغيرات الدراسة وأبعادها
82	جدول (4-1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والرتبة لمتغير ممارسات إدارة المشاريع
85	جدول (4-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والرتبة لمتغير نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية
88	جدول (4-3) نتائج تحليل الانحدار الخطي لقياس أثر ممارسات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع
88	جدول (4-4) تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار
89	جدول (4-5) معاملات الانحدار لمتغيرات الدراسة
90	جدول (4-6) ملخص نموذج الانحدار لأثر التخطيط الفعال للمشروع على نجاح المشاريع
90	جدول (4-7) تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار
91	جدول (4-8) معاملات الانحدار لنموذج الدراسة
92	جدول (4-9) ملخص نموذج الانحدار لأثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع
92	جدول (4-10) تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار
93	جدول (4-11) معاملات الانحدار لنموذج الدراسة
94	جدول (4-12) ملخص نموذج الانحدار لأثر تطبيق معايير الجودة على نجاح المشاريع
94	جدول (4-13) تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار
94	جدول (4-14) معاملات الانحدار لنموذج الدراسة
96	جدول (4-15) ملخص نموذج الانحدار لأثر إدارة الاتصال والتنسيق المؤسسي على نجاح المشاريع
96	جدول (4-16) تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار
96	جدول (4-17) معاملات الانحدار لنموذج الدراسة
40	شكل (1-2): دورة حياة المشروع ومراحلها الأساسية

مصطلحات البحث

تُعد المصطلحات العلمية من العناصر الأساسية التي تسهم في توضيح المفاهيم الرئيسة للدراسة وتحديد أبعادها بدقة، وفيما يلي أبرز المصطلحات المرتبطة بموضوع البحث كما وردت في أدبيات إدارة المشاريع، وبخاصة في دليل معهد إدارة المشاريع: (PMI, 2021)

(1) المشروع: (Project)

مسعى مؤقت يتم القيام به بهدف إنشاء منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة، ويتميز بوجود بداية ونهاية محددين وموارد مخصصة لتحقيق أهداف محددة.

(2) إدارة المشروع: (Project Management)

تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع بهدف تحقيق متطلباته وتنفيذ أهدافه بكفاءة وفعالية.

(3) الجدول الزمني للمشروع: (Project Schedule)

وثيقة تتضمن الأنشطة المرتبطة بالمشروع مع تواريخها المخططة ومدتها الزمنية والأحداث الرئيسة المرتبطة بها، إضافة إلى الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأنشطة.

(4) ضغط الجدول الزمني: (Crashing)

أسلوب يُستخدم لتقليل مدة تنفيذ المشروع بأقل تكلفة إضافية ممكنة من خلال زيادة الموارد المخصصة لبعض الأنشطة الحرجة.

(5) التتابع السريع: (Fast Tracking)

طريقة لضغط الجدول الزمني يتم فيها تنفيذ بعض الأنشطة التي تُنفذ عادة بشكل متتابع بصورة متوازية، ولو لجزء من مدتها، بهدف تقليل مدة المشروع الكلية.

(6) المدة: (Duration)

عدد الفترات الزمنية اللازمة لإتمام نشاط معين أو أحد مكونات هيكل تجزئة العمل في المشروع.

(7) التكلفة: (Cost)

إجمالي النفقات التي يتم إنفاقها خلال دورة حياة المشروع لتنفيذ جميع الأنشطة المرتبطة به.

(8) النطاق: (Scope)

مجموعة المنتجات أو الخدمات أو النتائج التي يجب تقديمها من خلال المشروع لتحقيق أهدافه المحددة

(9) الجودة: (Quality)

درجة مطابقة مجموعة من الخصائص والمتطلبات للمعايير المحددة، ومدى قدرة مخرجات المشروع على تلبية احتياجات المستفيدين.

(10) المخاطر: (Risk)

حدث أو ظرف غير مؤكد قد يحدث في المستقبل، ويمكن أن يكون له تأثير إيجابي أو سلبي على واحد أو أكثر من أهداف المشروع.

(11) أصحاب المصلحة: (Stakeholders) الأفراد أو المجموعات أو المؤسسات التي قد تؤثر في المشروع أو تتأثر به أو ترى أنها قد تتأثر بقراراته أو أنشطته أو نتائجه.

(12) المسار الحرج: (Critical Path) تسلسل الأنشطة الذي يمثل أطول مسار زمني في المشروع، والذي يحدد أقصر مدة ممكنة لإنهاء المشروع.

الفصل الاول
المدخل العام للبحث

المقدمة

تُعَدّ إدارة المشاريع من الأدوات الإدارية الحديثة التي أسهمت بصورة جوهرية في تحسين كفاءة المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، من خلال تنظيم الموارد، وضبط الوقت والتكلفة، وإدارة المخاطر، وضمان جودة المخرجات. وقد أكدت العديد من الدراسات أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع بشكل منهجي يسهم في رفع معدلات نجاح المشاريع في مختلف القطاعات الاقتصادية والخدمية، خاصة في البيئات التي تتسم بالتعقيد والتغير السريع (مجيد، ساجدة، 2025).

وفي ظل التحولات الاقتصادية والتنموية التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030، برزت الحاجة إلى تطوير القطاعات الحيوية، وفي مقدمتها قطاع الصناعات الدوائية، باعتباره أحد ركائز الأمن الصحي والتنمية المستدامة. وقد أصبح تطوير المنتجات الدوائية وإطلاقها في الأسواق المحلية والدولية عملية استراتيجية تتطلب كفاءة عالية في التخطيط والتنفيذ، نظرًا لما تتطلبه من متطلبات تنظيمية وتقنية واستثمارية معقدة (الزعر، أمين، 2023).

وتواجه مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية تحديات متعددة تتعلق بإدارة الوقت، وضبط التكاليف، وضمان الجودة، والتنسيق بين الجهات البحثية والتنظيمية والتسويقية، الأمر الذي يجعل نجاح هذه المشاريع مرهونًا بمدى كفاءة تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الحديثة. وقد أظهرت دراسات تطبيقية في البيئة السعودية أن ضعف بعض الممارسات الإدارية يسهم في تعثر تنفيذ المشاريع وتأخر تحقيق أهدافها، مما يستدعي تبني منهجيات أكثر احترافية في إدارة المشاريع (Alotaibi, Abdulrahman, 2019).

كما تشير الأدبيات الحديثة إلى أن نجاح المشاريع لم يعد يُقاس فقط بالالتزام بالجدول الزمني والميزانية المحددة، بل أصبح يشمل تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ورضا أصحاب المصلحة، وتعظيم القيمة المضافة للمؤسسات. ويُعد تطبيق ممارسات إدارة المشاريع المتكاملة أحد العوامل الحاسمة في

تحقيق هذا المفهوم الشامل لنجاح المشاريع، خاصة في القطاعات عالية المخاطر مثل الصناعات الدوائية. (Jeudy, Shanna-Ree, 2025)

وفي هذا السياق، تبرز أهمية دراسة أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع على نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية في المملكة العربية السعودية، بوصفها محاولة علمية لفهم العلاقة بين الممارسات الإدارية الحديثة ونتائج المشاريع في أحد أكثر القطاعات حيوية وحساسة. وتسعى هذه الدراسة إلى تقديم إطار تطبيقي يساهم في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع الدوائية، ودعم متخذي القرار في تحسين فرص نجاح هذه المشاريع بما يتوافق مع التوجهات التنموية للمملكة (Rahman, Mohammad, 2022).

مشكلة الدراسة

تشهد مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية مستوى مرتفعاً من التعقيد الإداري والتنظيمي، نظراً لتعدد مراحل البحث والتطوير، وكثرة المتطلبات الفنية والرقابية، وارتفاع حجم الاستثمارات المرتبطة بها. ويترتب على ذلك تعرض هذه المشاريع لمخاطر التأخير الزمني، وتجاوز التكاليف، وضعف التنسيق بين الفرق المختلفة، مما ينعكس سلباً على فرص نجاحها واستدامتها في الأسواق التنافسية (Jeudy, Shanna-Ree, 2025).

وعلى الرغم من التوسع الكبير الذي يشهده قطاع الصناعات الدوائية في المملكة العربية السعودية، إلا أن العديد من المشاريع لا تزال تواجه تحديات في التنفيذ الفعلي، تتعلق بضعف التخطيط المتكامل، ومحدودية إدارة المخاطر، وعدم كفاية تطبيق معايير الجودة في جميع مراحل المشروع. وقد أكدت بعض الدراسات التطبيقية في البيئة السعودية أن قصور ممارسات إدارة المشاريع يمثل أحد الأسباب الرئيسة لتعثر تنفيذ المشاريع وعدم تحقيق أهدافها في الوقت والتكلفة المحددين (Alotaibi, Abdulrahman, 2019).

كما تشير الأدبيات الإدارية إلى أن نجاح المشاريع يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتبني ممارسات احترافية في إدارة الموارد، والاتصال المؤسسي، وضبط نطاق المشروع، إلا أن التطبيق العملي لهذه الممارسات لا يزال متفاوتاً بين المؤسسات، خاصة في القطاعات ذات الطبيعة المعقدة مثل الصناعات الدوائية. وقد أظهرت دراسات حديثة أن غياب التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ التشغيلي يؤدي إلى

ضعف الأداء العام للمشاريع، حتى في حال توفر الإمكانيات المادية والتقنية (حمزة، عبد العال عبد الودود محمد، 2025).

وفي ضوء ما سبق، تتجلى المشكلة البحثية في وجود فجوة واضحة بين الأهمية النظرية لممارسات إدارة المشاريع ودورها في تحقيق نجاح المشاريع، وبين مستوى تطبيقها الفعلي في مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية في المملكة العربية السعودية. فبرغم توافر الأطر والمعايير الحديثة لإدارة المشاريع، إلا أن نتائج العديد من المشاريع لا تعكس الاستفادة المثلى من هذه الممارسات، الأمر الذي يستدعي دراسة علمية تطبيقية للكشف عن طبيعة هذه العلاقة ومستوى تأثيرها على نجاح المشاريع الدوائية.

وعليه، تتمحور مشكلة الدراسة الحالية حول التساؤل الرئيس الآتي: إلى أي مدى يسهم تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في تحقيق نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية في المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة المشاريع من خلال تحليل أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في قطاع الصناعات الدوائية، وهو من القطاعات التي لم تحظَ بعد باهتمام بحثي عربي كافٍ مقارنة بالقطاعات التقليدية مثل الإنشاءات والتعليم. ويُتوقع أن تضيف نتائج الدراسة بعداً معرفياً جديداً يربط بين النظريات الإدارية الحديثة والتطبيق العملي في بيئة صناعية عالية التعقيد (مجيد، ساجدة، 2025).

كما تساعد الدراسة في توسيع فهم مفهوم نجاح المشاريع من خلال تناوله بصورة شمولية تتجاوز المعايير التقليدية للوقت والتكلفة، لتشمل الجودة ورضا أصحاب المصلحة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، بما ينسجم مع الاتجاهات الحديثة في بحوث إدارة المشاريع. ويسهم هذا التناول في بناء إطار نظري أكثر تكاملاً يمكن الاعتماد عليه في دراسات مستقبلية داخل القطاعات الصناعية المختلفة (غنيم، أحمد، 2022).

وتوفر الدراسة أيضًا مرجعًا علميًا حديثًا يوضح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتطبيق الممارسات الإدارية الحديثة ونتائج المشاريع، خاصة في ظل التوجه نحو توظيف التقنيات الذكية وتحسين الأداء المؤسسي، وهو ما يعزز من القيمة الأكاديمية للبحث ويخدم برامج الدراسات العليا في إدارة الأعمال وإدارة المشاريع (حمزة، عبد العال عبد الودود محمد، 2025).

ثانيًا: الأهمية التطبيقية

تكتسب الدراسة أهميتها التطبيقية من كونها موجهة إلى أحد القطاعات الحيوية ذات الأثر المباشر على الأمن الصحي والتنمية الاقتصادية في المملكة العربية السعودية، حيث تسهم نتائجها في مساعدة مديري المشاريع في شركات الصناعات الدوائية على تحسين أساليب التخطيط والتنفيذ، وتقليل نسب الفشل والتأخير في مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الجديدة. (Rahman, Mohammad, 2022) كما توفر الدراسة مؤشرات عملية حول الممارسات الإدارية الأكثر تأثيرًا في نجاح المشاريع، مما يمكن القيادات التنفيذية من توجيه الموارد نحو الجوانب ذات العائد الأعلى في تحسين الأداء، مثل إدارة المخاطر، وضبط الجودة، وتعزيز التواصل بين فرق العمل المختلفة، وهو ما ينعكس إيجابيًا على تنافسية الشركات الدوائية في الأسواق المحلية والدولية. (Alotaibi, Abdulrahman, 2019) وتسهم نتائج الدراسة كذلك في دعم متخذي القرار في صياغة سياسات تنظيمية وإدارية أكثر فاعلية لإدارة المشاريع الصناعية، بما يتوافق مع التوجهات التنموية للمملكة ورؤية 2030، ويعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق الاستدامة والابتكار في قطاع الصناعات الدوائية (لزعر، أمين، 2023).

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى:

1. التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية في المملكة العربية السعودية.
2. قياس مستوى نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية في الشركات السعودية.
3. تحليل أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع على نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية.

4. تحديد الممارسات الإدارية الأكثر تأثيرًا في تحقيق نجاح المشاريع الدوائية.
5. تقديم توصيات عملية لتحسين تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في القطاع الدوائي بما يعزز فرص نجاح المشاريع.

تساؤلات الدراسة

تتطلب الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع على نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية؟
2. ما مستوى نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية في الشركات السعودية؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات إدارة المشاريع ونجاح المشاريع الدوائية؟
4. ما أكثر ممارسات إدارة المشاريع تأثيرًا في نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية؟

فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات إدارة المشاريع ونجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الفعال للمشروع ونجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر ونجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق معايير الجودة ونجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الاتصال والتنسيق المؤسسي ونجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية.

النظرية العلمية المتبعة في الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على نظرية ممارسات إدارة المشاريع التي تؤكد أن نجاح المشاريع يرتبط ارتباطاً مباشراً بمدى كفاءة تطبيق العمليات الإدارية المنظمة، مثل التخطيط، وإدارة الموارد، وضبط الجودة، وإدارة المخاطر، والتنسيق المؤسسي. وترى هذه النظرية أن المشروع يمثل نظاماً متكاملًا تتفاعل داخله العناصر البشرية والتنظيمية والتقنية لتحقيق الأهداف المحددة ضمن قيود الوقت والتكلفة والجودة، وأن التطبيق المنهجي لهذه الممارسات يشكل العامل الحاسم في تحسين الأداء العام للمشاريع (مجيد، ساجدة، 2025).

وتدعم هذه الرؤية الدراسات التطبيقية التي أثبتت أن المؤسسات التي تعتمد ممارسات احترافية في إدارة المشاريع تحقق مستويات أعلى من النجاح مقارنة بالمؤسسات التي تقتصر على التنظيم الإداري الفعّال. وقد أظهرت دراسات ميدانية في البيئة السعودية أن التخطيط الجيد، وإدارة الاتصال، وضبط نطاق المشروع تسهم بصورة جوهرية في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية (Alotaibi, Abdulrahman, 2019).

كما تركز الدراسة على نظرية نجاح المشاريع متعددة الأبعاد، التي تنظر إلى النجاح بوصفه مفهوماً شاملاً لا يقتصر على الالتزام بالوقت والتكلفة، بل يشمل جودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة، وتحقيق القيمة المضافة للمؤسسة. وتؤكد هذه النظرية أن المشاريع الناجحة هي التي تحقق توازناً بين المتطلبات التشغيلية والأهداف الاستراتيجية طويلة المدى، وهو ما يتطلب تطبيق ممارسات إدارية متكاملة ومستمرة (غنيم، أحمد، 2022).

وفي سياق المشاريع المعقدة، مثل مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية، تبرز أهمية هذه النظرية بصورة أوضح، نظراً لتعدد المراحل الفنية والتنظيمية، وارتفاع المخاطر الاستثمارية والتنظيمية المرتبطة بها. وقد أوضحت دراسات حديثة أن نجاح مشاريع البحث والتطوير الدوائي يعتمد بدرجة

كبيرة على فعالية إدارة المشاريع في تنسيق الجهود بين الفرق البحثية والتنفيذية والتسويقية، وضبط الجدول الزمني، وضمان الامتثال لمعايير الجودة. (Jeudy, Shanna-Ree, 2025)

كما تشير الأدبيات إلى أن التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وتطبيق ممارسات إدارة المشاريع الحديثة يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعظيم فرص نجاح المشاريع، خاصة في القطاعات الحيوية التي تشهد تنافسًا عاليًا وتغيرات تنظيمية مستمرة. ويعزز هذا التكامل قدرة المؤسسات على التعامل مع المخاطر وتحقيق الاستدامة التشغيلية (حمزة، عبد العال عبد الودود محمد، 2025).

وانطلاقًا من هذه الأسس النظرية، تفترض الدراسة الحالية أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع بصورة منهجية يسهم في تحسين مختلف أبعاد نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية، وأن مستوى نجاح هذه المشاريع يتحدد بدرجة كبيرة بمدى نضج المؤسسات في تبني هذه الممارسات الإدارية الحديثة.

خلاصة الفصل الأول

تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة من حيث عرض مشكلة البحث وأهميته وأهدافه، إلى جانب توضيح المفاهيم الرئيسية المرتبطة بإدارة المشاريع ونجاح المشاريع، مع إبراز التطور الحديث في ممارسات إدارة المشاريع ودورها في مواجهة تعقيدات المشاريع المعاصرة. كما تم تسليط الضوء على طبيعة مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية بوصفها من أكثر أنواع المشاريع تعقيدًا وحساسية، خاصة في ظل المتطلبات التنظيمية والمخاطر الزمنية والمالية المصاحبة لها.

وقد أسهم الفصل في بناء أساس نظري ومنهجي واضح للعلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع ونجاح المشاريع في السياق السعودي، وصولًا إلى صياغة النموذج النظري المقترح الذي يوضح المتغيرات الرئيسية للدراسة والعلاقات المتوقعة بينها، بما يمهد للجانب التطبيقي وتحليل البيانات في الفصول اللاحقة.



الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة:

يُشكّل الإطار النظري الدعامّة الأساسيّة لأيّ دراسة علميّة، إذ يُسهم في توضيح المفاهيم الجوهرية المرتبطة بموضوع البحث، وتحليل أبعادها المختلفة، وبناء العلاقات المنطقية بين المتغيرات قيد الدراسة. وفي مجال إدارة المشاريع، تبرز أهمية تناول الممارسات الإدارية الحديثة بوصفها عنصراً رئيساً في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز فرص نجاح المشاريع في مختلف القطاعات (مجيد، ساجدة، 2025).

وتزداد أهمية هذا الطرح في المشاريع ذات الطبيعة المعقدة والابتكارية، مثل مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية، التي تتطلب تكاملاً عالياً بين الجوانب الفنية والتنظيمية والتسويقية، إلى جانب الالتزام الصارم بمعايير الجودة والمتطلبات التنظيمية. وقد أظهرت الدراسات أن ضعف التنسيق الإداري وغياب التخطيط المتكامل يؤديان إلى تعثر العديد من مشاريع تطوير المنتجات الجديدة، رغم توفر الإمكانيات التقنية والمالية. (Rahman, Mohammad, 2022)

كما تطور مفهوم نجاح المشاريع ليشمل مجموعة واسعة من الأبعاد التي تتجاوز المعايير التقليدية للوقت والتكلفة، ليضم جودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. ويُعد تطبيق ممارسات إدارة المشاريع بصورة منهجية أحد العوامل الحاسمة في تحقيق هذا المفهوم الشامل للنجاح، كما أثبتت العديد من الدراسات التطبيقية في البيئات التنظيمية المختلفة (غنيم، أحمد، 2022).

وانطلاقاً من ذلك، يسعى هذا الفصل إلى استعراض الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في ممارسات إدارة المشاريع ونجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية، من خلال تحليل المفاهيم

الأساسية لكل متغير، وبيان أبعاده المختلفة، إلى جانب عرض الدراسات السابقة ذات الصلة عربياً وأجنبياً، بهدف استخلاص الفجوة البحثية وبناء الأساس العلمي للنموذج المفاهيمي للدراسة الحالية (Alotaibi, Abdulrahman, 2019).

المحور الاول الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة (مجيد، ساجدة قاسم، 2025) بعنوان "إدارة المشاريع والعوامل الأساسية لنجاحها" هدفت الدراسة إلى بناء فهم متكامل لممارسات إدارة المشاريع وتحديد العوامل الجوهرية التي تسهم في تحقيق نجاح المشاريع داخل المؤسسات، في ضوء الانتقادات الموجهة للأساليب التقليدية التي تقيس النجاح بالمؤشرات المالية فقط دون النظر إلى مستوى النضج الإداري والتنظيمي في تنفيذ المشاريع. كما سعت إلى تشخيص المشكلات العملية التي تواجه تنفيذ المشاريع واقتراح آليات إدارية لمعالجتها بما يعزز كفاءة الأداء المؤسسي.
- واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ذي الطابع التطبيقي، حيث قامت الباحثة برصد وتحليل مراحل تنفيذ المشاريع المختلفة وفق دورة حياة المشروع (البدء، التخطيط، التعاقد، التنفيذ، الإغلاق)، مستندة إلى أدوات نوعية تمثلت في الملاحظات الميدانية، والمقابلات شبه المنظمة مع القائمين على إدارة المشاريع، إضافة إلى تحليل الوثائق والتقارير ذات الصلة. ولم يشر الملخص المنشور صراحة إلى حجم العينة الرقمية، إلا أنه أوضح اعتماد الدراسة على مجموعة من العاملين والمشرفين على تنفيذ المشاريع بوصفهم مجتمعاً للدراسة.
- وتوصلت النتائج إلى أن نجاح إدارة المشاريع يقوم على منظومة مترابطة من العوامل التنظيمية والبشرية، في مقدمتها وضوح الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، ودعم الإدارة العليا، وكفاءة مدير المشروع، والتخطيط الشامل، وتكوين فرق عمل مؤهلة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية. كما أكدت النتائج الدور الحاسم لإدارة أصحاب المصلحة والتواصل الفعال في تقليل الانحرافات الزمنية والمالية، وتحسين جودة المخرجات، بما يسهم في تعزيز استدامة المشاريع ورفع كفاءتها التنفيذية.

2. دراسة (علي، عدنان أحمد الطه، 2023) بعنوان تطبيق معايير الجودة في الخدمات التي تقدمها بلديات محافظة إربد وأثرها على جودة المشاريع"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المشاريع التي تنفذها بلديات محافظة إربد، وقياس أثر هذا التطبيق في تحسين جودة المشاريع والخدمات البلدية. كما سعت الدراسة إلى بناء استراتيجية مقترحة لتطوير نظم إدارة المشاريع البلدية بما يتوافق مع المعايير العالمية الحديثة ويراعي طبيعة البيئة الإدارية المحلية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التطويري، حيث تم توظيفه لتحليل واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة وتشخيص نقاط القوة والقصور في إدارة المشاريع البلدية. واستندت الدراسة إلى أدوات كمية لجمع البيانات من العاملين والمشرفين في البلديات محل الدراسة، مع تحليلها إحصائياً للإجابة عن تساؤلات البحث. ولم يرد في الملخص المنشور تحديد دقيق لحجم العينة، إلا أنه أشار إلى أن مجتمع الدراسة تمثل في العاملين في بلديات محافظة إربد المعنيين بإدارة وتنفيذ المشاريع.

وتوصلت النتائج إلى أن تطبيق معايير الجودة الشاملة يسهم في تحقيق عدد من الأهداف الجوهرية، أبرزها: إنجاز المشاريع ضمن الميزانيات المرصودة، والالتزام بالجدول الزمنية المحددة، وتحقيق متطلبات الجودة، وزيادة القدرة المؤسسية على تنفيذ المشاريع بكفاءة أعلى. كما أظهرت النتائج أن من أهم الاستراتيجيات المقترحة لتطوير جودة المشاريع إعداد إطار تنظيمي واضح لإدارة المشاريع في جميع مراحلها، ومعالجة أوجه القصور في أجهزة الإشراف والمتابعة بما يتماشى مع الممارسات العالمية الحديثة. وأوصت الدراسة بضرورة التوسع في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البلدي، والاستفادة من التجارب المحلية والدولية، وإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية لتعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع وتحسين جودة الخدمات.

3. دراسة (غنيم، محمد السيد؛ خشبه، أحمد محمد فوزي؛ صيام، ناجي؛ محفوظ، عزت السيد،

2022) بعنوان "تحديد أولويات معايير نجاح مشروعات تطوير البرمجيات بالتطبيق على

شركات تطوير البرمجيات الحاصلة على شهادة CMMI-DEV بجمهورية مصر العربية"

هدفت الدراسة إلى تحديد وترتيب أولويات المعايير التي تحكم نجاح مشروعات تطوير

البرمجيات داخل الشركات المصرية الحاصلة على شهادة نموذج نضج المقدرة المتكامل للتطوير

(CMMI-DEV)، من خلال بناء إطار مفاهيمي يستند إلى مراجعة منهجية للدراسات السابقة وتحليل أبعاد نجاح المشاريع التقنية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ذي الطابع الكمي، حيث قام الباحثون بتصميم قوائم استقصاء متخصصة لجمع البيانات الأولية من خبراء وممارسين في شركات تطوير البرمجيات المعتمدة، وتم توزيعها إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني. كما استعانت الدراسة ببيانات ثانوية تم الحصول عليها من قاعدة بيانات هيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات المصرية لدعم التحليل.

وشملت العينة خبراء ومختصين في شركات تطوير البرمجيات الحاصلة على شهادة-CMMI DEV، بما يعكس مستوى عالٍ من النضج التنظيمي في إدارة المشاريع التقنية، وإن لم يُحدّد الملخص عددًا رقميًا دقيقًا لحجم العينة. **واستخدم الباحثون معامل التوافق لكيندال (Kendall's W)** لقياس درجة الاتفاق بين آراء الخبراء حول ترتيب أولويات معايير النجاح المختلفة.

وتوصلت النتائج إلى وجود مستوى عالٍ من الاتفاق بين خبراء الدراسة بشأن أهم معايير نجاح مشروعات تطوير البرمجيات، والتي تمثلت في: نجاح عملية المشروع، نجاح منتج المشروع، نجاح الأعمال المرتبطة بالمشروع، والنجاح الاستراتيجي للمشروع. وأكدت النتائج أن الالتزام بالمعايير الاحترافية لإدارة المشاريع التقنية يسهم بصورة مباشرة في تحسين كفاءة التنفيذ وتعظيم فرص النجاح المؤسسي للمشروعات الابتكارية. **وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات العملية لتعزيز تطبيق معايير النجاح داخل شركات تطوير البرمجيات بما يدعم جودة المخرجات والاستدامة التشغيلية.**

4. دراسة (حمزة، عبد العال عبد الودود محمد، 2025) بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي في

تحسين أداء المشروعات باستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في ضوء رؤية المملكة العربية

السعودية 2030"

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشروعات في الشركات الهندسية بالقطاعين العام والخاص بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على دور أدوات الذكاء الاصطناعي في دعم عمليات التخطيط وصنع القرار بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030. **واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المدعوم بإطار تحليلي تاريخي،** حيث تم توظيفه لبناء تصور نظري وتحليلي للفجوة القائمة بين الممارسات التخطيطية الحالية ومتطلبات التطوير المؤسسي

في ظل التحولات التقنية والاقتصادية. واستندت الدراسة إلى تحليل الممارسات الإدارية السائدة دون الإشارة في الملخص إلى حجم عينة رقمية محددة، مما يدل على تركيزها على التحليل التنظيمي العام لواقع المؤسسات محل الدراسة.

وتوصلت النتائج إلى وجود اتساق بين رسائل وأهداف العديد من الشركات مع مستهدفات رؤية 2030، إلا أن هذا الاتساق يقابله قصور في تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT)، وضعف في توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في التحليل الاستراتيجي وصياغة الخطط، إلى جانب نقص الخبرات المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي ومحدودية قياس مؤشرات أداء المشاريع السابقة. كما أكدت النتائج أن دمج التخطيط القائم على البيانات مع أدوات الذكاء الاصطناعي يسهم في تحسين كفاءة تخصيص الموارد، والتنبؤ بالمخاطر، والجدولة الزمنية، ورفع فعالية تنفيذ المشاريع.

وأوصت الدراسة بضرورة مواءمة الرؤية المؤسسية مع مستهدفات رؤية 2030، وتعميم ممارسات التحليل البيئي، وبناء أهداف استراتيجية قابلة للقياس، وتعزيز مشاركة العاملين في صياغة الخطط، واستقطاب خبرات تخطيطية متخصصة، إلى جانب اعتماد أدوات الذكاء الاصطناعي في مختلف مراحل دورة حياة المشروع وتطوير أنظمة قياس الأداء المستمر.

5. دراسة (الدبي، اتفاق خالد ياسين نعمان؛ المعمرى، عبدالوهاب عبدالله أحمد، 2025)

بغنوان "دور تقييم الحاجة في نجاح المشاريع الإنسانية في حضرموت واستدامتها"

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية تقييم الاحتياجات بوصفه أداة استراتيجية لتعزيز كفاءة وفعالية المشاريع الإنسانية والتنمية في محافظة حضرموت، من خلال استكشاف آراء جامعي البيانات، والعاملين في المتابعة والتقييم، وموظفي البرامج في المنظمات الإنسانية المنفذة للمشاريع في المناطق الساحلية والوادي.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من العاملين في المنظمات الإنسانية المعنية بتنفيذ المشاريع التنموية، بما يعكس رؤية ميدانية مباشرة لواقع عمليات تقييم الاحتياجات وتأثيرها على نجاح البرامج الإنسانية.

وأظهرت النتائج وجود تأثير مباشر وقوي لتقييم الاحتياجات في توجيه الموارد نحو الفئات الأكثر تضرراً، وتحقيق أهداف المشاريع، ورفع مستوى رضا المستفيدين. كما بينت النتائج أن غياب

عمليات تقييم الاحتياجات يؤدي إلى فشل المشاريع، وسوء تخصيص الموارد، وضعف استدامة البرامج الإنسانية.

كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية واضحة بين جودة تقييم الاحتياجات ومستوى نجاح المشاريع الإنسانية، حيث كانت المشاريع المبنية على تقييمات دقيقة أكثر فاعلية وتأثيرًا على أرض الواقع. وأبرزت الدراسة عددًا من التحديات التي تواجه هذه العمليات، من بينها نقص البيانات الدقيقة، وضعف التنسيق بين الجهات المنفذة، ومحدودية الكوادر المؤهلة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التدريب وبناء القدرات في مجال تقييم الاحتياجات، واعتماد معايير موحدة وشفافة لتحديد أولويات التدخل، وتقوية التنسيق بين المنظمات الإنسانية والسلطات المحلية، وإشراك المجتمع المحلي في جميع مراحل التقييم لضمان دقة البيانات وموثوقيتها، بما يسهم في تحسين جودة المشاريع وضمان استدامتها.

6. دراسة (الزعر، أمين، 2023) بعنوان "جائحة كوفيد-19 والأمن الدوائي في الدول العربية"

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير جائحة كوفيد-19 على مستوى الأمن الدوائي في الدول العربية، من خلال إبراز أهمية الصناعة الدوائية في مواجهة الأزمات الصحية، وبيان قدرة الدول العربية على تلبية احتياجاتها الأساسية من الأدوية في الظروف الطبيعية وحالات الطوارئ.

واعتمدت الدراسة على منهجية تحليلية تفسيرية مدعومة بأسلوب الدراسة المقارنة، حيث تمت مقارنة وضعية الصناعة الدوائية في الدول العربية بنظيراتها في الدول النامية والمتقدمة، بهدف تحديد الفجوات الإنتاجية والتنظيمية التي تعيق تحقيق الأمن الدوائي المستدام.

وتوصلت النتائج إلى عدم قدرة معظم الدول العربية على تغطية احتياجاتها الأساسية من الأدوية سواء قبل الجائحة أو بعدها، ووجود فجوة كبيرة في مستوى التطور الصناعي مقارنة بالدول الناشئة والمتقدمة. كما أبرزت النتائج أن ضعف الحوكمة المؤسسية، وتعقيد التشريعات، ونقص التمويل، وضعف الاستثمار في البحث والتطوير ورأس المال البشري تمثل من أبرز التحديات التي تواجه قطاع الصناعات الدوائية العربية.

7. دراسة (الجهيمان، آلاء، 2025) بعنوان "تصور مقترح لإدارة المشاريع التربوية في

الجمعيات الشبابية بالمملكة العربية السعودية في ضوء نظام MEAL

هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع إدارة المشاريع التربوية في الجمعيات الشبابية بالمملكة العربية السعودية في ضوء نظام المتابعة والتقييم والتعلم (MEAL) ، مع تحليل الأدوات المستخدمة في متابعة المشاريع، والتعرف على الصعوبات المعرفية والإدارية التي تعوق تطبيق هذا النظام، وصولاً إلى بناء تصور إداري مقترح لتحسين إدارة المشاريع التربوية وتعزيز كفاءتها.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، حيث تم جمع البيانات باستخدام أدوات استقصائية من مجتمع البحث المتمثل في المديرين التنفيذيين ومديري المشاريع في الجمعيات الشبابية، والذي بلغ (157) فرداً، في حين بلغت العينة الفعلية للدراسة (83) مديراً تنفيذياً ومدير مشروع.

وتوصلت النتائج إلى وجود قصور في تطبيق بعض أدوات المتابعة والتقييم داخل المشاريع التربوية، إلى جانب معوقات تنظيمية وإدارية تحد من فاعلية نظام MEAL ، أبرزها ضعف التدريب، ونقص الكفاءات المتخصصة، ومحدودية نظم قياس الأداء. كما أظهرت الدراسة الحاجة إلى تبني إطار إداري متكامل يعزز التخطيط والمتابعة المستمرة ويضمن توظيف نتائج التقييم في تحسين الأداء. وقدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لإدارة المشاريع التربوية يركز على تفعيل أدوات التخطيط، والمتابعة، والتقييم المستندة إلى البيانات، وتعزيز بناء القدرات المؤسسية للعاملين، بما يسهم في تحسين جودة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها التعليمية والتنموية.

ثانياً الدراسات باللغة الأجنبية :

1. دراسة (Alotaibi, Abdulrahman, 2019) بعنوان "Project Management:

The Implication of Project Management Practices on Project

Success in Saudi Arabia"

هدفت الدراسة إلى استكشاف مدى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية وتحليل أثرها على مستوى نجاح المشاريع، في ظل توسع قطاع الإنشاءات والبنية التحتية باعتباره أحد القطاعات النامية التي ما زالت تشهد تطبيقاً تدريجياً لمفاهيم إدارة المشاريع الحديثة.

واعتمدت الدراسة على تصميم بحثي مرحلي يتكون من مرحلتين تكمليتين؛ حيث تمثلت المرحلة الأولى في دراسة نوعية اعتمدت على مقابلات شبه منظمة مع (12) مدير مشروع من شركات مقاولات كبرى من الفئتين الأولى والثانية، بهدف استكشاف واقع الممارسات الإدارية المستخدمة. أما

المرحلة الثانية فتمثلت في دراسة كمية استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة بلغت (276) مدير مشروع من شركات المقاولات المصنفة ضمن الفئات الأولى والثانية والثالثة في منطقة الرياض.

واستخدم الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات الكمية، إلى جانب التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) للبيانات النوعية، لاختبار عدد من الفرضيات المرتبطة بعوامل تطبيق ممارسات إدارة المشاريع ومستوى نجاح المشاريع.

وتوصلت النتائج إلى أن خبرة مديري المشاريع وحجم المشروع يؤثران بصورة معنوية في مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع، كما أثبتت النتائج وجود علاقة إيجابية واضحة بين تطبيق هذه الممارسات ومستوى نجاح المشاريع، مما يؤكد الدور الحاسم لإدارة المشاريع الاحترافية في تقليل حالات التعثر وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.

2. دراسة (Jeudy, Shanna-Ree, 2025) بعنوان "Project Success in the

Research and Development of the Pharmaceutical Industry: A Qualitative Study"

هدفت الدراسة إلى تحليل العوامل التي تعيق نجاح مشاريع البحث والتطوير في قطاع الصناعات الدوائية، مع التركيز على تحديد معوقات الإنجاز في الوقت المحدد، واستكشاف واقع تطبيق ممارسات إدارة المشاريع وأثرها على نتائج المشاريع، إضافة إلى دراسة دور المتطلبات التنظيمية وإجراءات الموافقات الرسمية في التأثير على سير المشاريع الدوائية.

واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، حيث تم جمع البيانات من خلال مقابلات معمقة مع مختصين ومديري مشاريع يعملون في مجال البحث والتطوير الدوائي، بهدف استكشاف التجارب العملية والتحديات الفعلية التي تواجه تنفيذ المشاريع في هذا القطاع عالي المخاطر والتكلفة.

وأظهرت النتائج أن محدودية تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية في مشاريع البحث والتطوير الدوائي تسهم في ارتفاع معدلات الفشل وطول مدد التنفيذ، إلى جانب تأثير الإجراءات التنظيمية المعقدة في تأخير الإنجاز وزيادة التكاليف. كما أكدت الدراسة أن تحسين التخطيط، وتعزيز

التنسيق بين الفرق البحثية والتنظيمية، وتبني أدوات إدارة المشاريع الحديثة يمكن أن يرفع معدلات نجاح المشاريع ويعزز العائد الاستثماري في قطاع الصناعات الدوائية.

3. دراسة (Rahman, Mohammad Naquibur, 2022) بعنوان "Managing New

Product Launch & Development in the Dynamic Emerging Market:

A Case Study of Saudi Arabia"

هدفت الدراسة إلى تحليل آليات إدارة تطوير وإطلاق المنتجات الجديدة (NPLD) في السوق السعودي، من خلال دراسة تطبيقية على شركتين سعوديتين كبيرتين تعملان في إنتاج وتسويق السلع الاستهلاكية سريعة التداول، هما المراعي وأوجان، مع التركيز على دور الإدارة التسويقية والتشغيلية في تحسين كفاءة عمليات الإطلاق والتطوير.

واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة، حيث تم جمع البيانات من العاملين المشاركين في عمليات تطوير وإطلاق المنتجات داخل الشركتين محل الدراسة، بهدف استكشاف الممارسات الفعلية المتبعة وتحليل كفاءتها في مواجهة التحديات الناتجة عن العولمة وتغير ظروف السوق.

وأظهرت النتائج وجود تفاوت واضح بين الشركتين في كفاءة وفاعلية آليات تطوير وإطلاق المنتجات الجديدة، حيث طبقت شركة أوجان منهجية Stage-Gate بصورة أكثر فاعلية مقارنة بشركة المراعي، ويرجع ذلك إلى الخبرة التنظيمية الأكبر في استخدام هذه المنهجية. كما أكدت الدراسة الدور المحوري للتخطيط المتكامل بين المبيعات والعمليات في التنبؤ بالطلب، وأهمية القيادة الإدارية في تحليل وتحسين عمليات الإطلاق المستمر للمنتجات.

وخلصت الدراسة إلى أن التطبيق المنهجي لأدوات إدارة المشاريع في مراحل تطوير وإطلاق المنتجات يسهم بصورة مباشرة في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل المخاطر وزيادة فرص النجاح التجاري في الأسواق الدينامية.

4. دراسة (Almahmoud, Essam Salem; Doloi, Hemanta Kumar; Panuwatwanich, Kriengsak, 2012) بعنوان "Linking Project Health to Project Performance Indicators: Multiple Case Studies of Construction Projects in Saudi Arabia"

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الصحة التنظيمية للمشروع (Project Health) ومستوى أدائه الفعلي أثناء التنفيذ، من خلال اختبار مجموعة من المؤشرات الإدارية والتنظيمية التي تعكس نضج ممارسات إدارة المشاريع، وبيان أثرها على مؤشرات الأداء الرئيسة للمشاريع. واعتمدت الدراسة على منهج دراسات الحالة المتعددة، حيث تم تحليل ثلاث مشاريع إنشائية كبرى في المملكة العربية السعودية بصورة معمقة. واستند الباحثون إلى إطار فحص صحة المشروع (Project Health Check – PHC) لقياس مستوى نضج إدارة المشاريع داخل كل حالة دراسية. واستخدمت الدراسة نموذج "الجبن السويسري" (Swiss Cheese Model) بوصفه إطارًا تحليليًا يربط بين مؤشرات صحة المشروع ومؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs)، حيث جرى في المرحلة الأولى تحليل السجلات التاريخية لأداء المشاريع، ثم أُجريت تقييمات PHC لقياس مستوى النضج الإداري، تلتها مقابلات شبه منظمة مع مديري المشاريع لاستخلاص العلاقات السببية بين الممارسات الإدارية ومستوى الأداء.

وتوصلت النتائج إلى وجود ارتباط قوي بين مستوى نضج إدارة المشاريع والصحة التنظيمية من جهة، ومستوى الأداء الزمني والجودة والكفاءة التشغيلية من جهة أخرى. كما أسفرت الدراسة عن تطوير إطار إداري جديد تحت مسمى **Swiss Cheese Performance Management Framework** يساعد مديري المشاريع على اكتشاف أوجه القصور مبكرًا ومعالجة أسباب التعثر قبل تفاقم المشكلات. وأكدت الدراسة أن تعزيز ممارسات التخطيط والرقابة والاتصال المؤسسي ينعكس مباشرة على تحسين الأداء العام للمشاريع وتقليل الانحرافات التنفيذية.

5. دراسة (Oehmen, Josef; Ben-Daya, M.; Seering, W.; Al-Salamah, M., 2010)

"Risk Management in Product Design: Current State, Conceptual Model and Future Research"

هدفت الدراسة إلى تحليل دور إدارة المخاطر في تصميم وتطوير المنتجات، وبيان أثرها في الحد من المخاطر المرتبطة بتجاوز التكاليف والجدول الزمنية وعدم تحقيق مستهدفات الجودة، خاصة في المشاريع المعقدة التي تتسم بارتفاع مستوى الابتكار والتكنولوجيا الجديدة. واعتمدت الدراسة على منهج مراجعة الأدبيات العلمية والتحليل المفاهيمي، حيث قام الباحثون باستعراض الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المخاطر في تصميم المنتجات، إلى جانب تحليل المعيار الدولي لإدارة المخاطر ISO 31000 من حيث مبادئه وخطواته وإمكانية تطبيقه في مشاريع تصميم وتطوير المنتجات.

وتم بناء إطار مفاهيمي يربط بين مراحل إدارة المخاطر السبع وفق معيار ISO 31000 ، والتي تشمل: التواصل والتشاور، تحديد السياق، تحديد المخاطر، تحليلها، تقييمها، معالجتها، ثم المتابعة والمراجعة المستمرة خلال دورة حياة المشروع.

وتوصلت النتائج إلى أن نموذج ISO 31000 يُعد قابلاً للتطبيق في مشاريع تصميم المنتجات، إلا أن الأدبيات الحالية تتناول عناصره بصورة غير متكاملة، كما كشفت عن ضعف التكامل بين إدارة المخاطر في تصميم المنتجات وبين إدارة المخاطر على مستوى المشروع والمحفظة الاستثمارية، مما يحد من فاعلية إدارة المخاطر الشاملة في المشاريع المعقدة. وأكدت الدراسة أن الدمج المنهجي لإدارة المخاطر منذ المراحل المبكرة لتصميم وتطوير المنتجات يسهم في تحسين الالتزام الزمني والمالي، ورفع جودة المخرجات، وزيادة فرص نجاح المشاريع واستدامتها.

6. دراسة (Baweshkha, Monair Ali, 2024) بعنوان "Integrating Project Management Office and Organisational Change Management Processes for Better Implementation and Adoption of E-Health Strategy in Saudi Arabia"

هدفت الدراسة إلى تحليل دور التكامل بين مكتب إدارة المشاريع (PMO) وإدارة التغيير التنظيمي (OCM) في تحسين تنفيذ واعتماد استراتيجية الصحة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية، في ضوء التحديات التنظيمية والتقنية التي واجهت وزارة الصحة خلال سعيها لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في التحول الرقمي.

واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي القائم على دراسات الحالة، حيث تم تحليل خمس وحدات تنظيمية رئيسية شملت: مكتب التنفيذ الاستراتيجي، ومكتب إدارة المشاريع، وإدارة التغيير التنظيمي، وإدارة البرامج، ومالكي الأعمال، وذلك ضمن أربعة برامج صحية رقمية كبرى هي: نظام المعلومات الصحية (HIS)، ونظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، ونظام أرشفة الصور والاتصالات الطبية (PACS)، ومراكز البيانات والبنية التحتية الرقمية (IDCs).

وسعت الدراسة إلى استكشاف العلاقة التفاعلية بين وحدتي PMO و OCM، وتحديد المعوقات التنظيمية ومحركات النجاح المؤثرة في تكاملهما، وتحليل أثر هذا التكامل في تحسين تنفيذ الاستراتيجيات الرقمية وتقليل حالات تعثر المشاريع التقنية.

وتوصلت النتائج إلى أن ضعف التنسيق المؤسسي بين وحدات إدارة المشاريع والتغيير التنظيمي يمثل أحد الأسباب الرئيسية لفشل بعض المشاريع أو تجاوز تكلفتها وتأخر تنفيذها. كما أثبتت الدراسة أن دمج الجهود بين PMO و OCM يساهم في تحسين التخطيط الاستراتيجي، وتعزيز التواصل بين أصحاب المصلحة، ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع، وتسريع تبني الحلول الرقمية داخل المؤسسات الصحية.

7. دراسة (Alghaseb, Mohammed; Alali, Hisham, 2024) بعنوان

"Exploring Project Management Office Models for Public Construction Projects in Hail, Saudi Arabia"

هدفت الدراسة إلى تحديد أنسب نماذج مكاتب إدارة المشاريع (PMO) القادرة على تحسين تنفيذ المشاريع الإنشائية الحكومية في منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية، في ظل التحديات المتكررة المتعلقة بالتأخير، وتجاوز التكاليف، وضعف التنسيق المؤسسي، وذلك في إطار مستهدفات رؤية المملكة 2030 لتعزيز كفاءة قطاع التشييد والبناء.

واعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي مدعوم بمراجعة أدبيات موسعة تناولت دوافع إنشاء مكاتب إدارة المشاريع في شركات الإنشاءات، وأنواع نماذج PMO ووظائفها التنظيمية. كما استخدمت الدراسة أسلوب مجموعات التركيز (Focus Groups) لمناقشة مدى ملاءمة هذه النماذج لواقع المشاريع الحكومية في منطقة حائل.

وشملت العينة النوعية مجموعة من الخبراء والممارسين في قطاع المشاريع الإنشائية الحكومية، ممن لديهم خبرة في إدارة المشاريع وتطبيق هياكل PMO. وتوصلت النتائج إلى أن نموذج مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (Enterprise PMO) يُعد الأنسب للمشاريع الحكومية في منطقة حائل، يليه نموذج إدارة البرامج (Program Management Office)، ثم مركز التميز في إدارة المشاريع (PMCOE). كما أكدت النتائج أن اختيار النموذج التنظيمي المناسب لمكتب إدارة المشاريع يساهم في تحسين التنسيق المؤسسي، ورفع كفاءة التخطيط والمتابعة، وتقليل مشكلات تسليم المشاريع.

وخلصت الدراسة إلى أن تبني هياكل PMO الفعالة يمثل أداة استراتيجية لمعالجة تحديات تنفيذ المشاريع وتحسين جودة المخرجات في قطاع التشييد والبناء السعودي.

التعليق على الدراسات السابقة

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات العربية والأجنبية في التأكيد على الدور المحوري لممارسات إدارة المشاريع الحديثة في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز فرص نجاح المشاريع. فقد ركزت دراسات (مجيد، ساجدة، 2025)، و (Alotaibi, Abdulrahman, 2019) على أهمية التخطيط المنهجي، وكفاءة القيادة، وإدارة المخاطر، والتواصل المؤسسي بوصفها عوامل أساسية في تحقيق نجاح المشاريع وتقليل حالات التعثر.

كما تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة (غنيم وآخرون، 2022) في تبني المفهوم الشامل لنجاح المشاريع الذي يتجاوز المعايير التقليدية للوقت والتكلفة ليشمل جودة المخرجات والنجاح الاستراتيجي وتحقيق القيمة المؤسسية. ويتقاطع هذا التوجه أيضًا مع نتائج دراسة (Almahmoud et al., 2012) التي ربطت بين نضج ممارسات إدارة المشاريع وتحسن مؤشرات الأداء المختلفة.

وتتوافق الدراسة الحالية مع الدراسات التي تناولت المشاريع عالية التعقيد، مثل دراسة (Jeudy, 2025) ودراسة (Rahman, 2022)، في التأكيد على أن المشاريع الابتكارية، وخاصة في مجالات تطوير المنتجات، تتطلب تطبيقًا أكثر احترافية لممارسات إدارة المشاريع بسبب ارتفاع مستويات المخاطر التنظيمية والزمنية والمالية.

كذلك، تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة (الدبي والمعمري، 2025) في إبراز أهمية التخطيط المسبق، وتقييم الاحتياجات، والتنسيق بين الأطراف المعنية كعوامل حاسمة في نجاح المشاريع واستدامتها، وهو ما يتقاطع مع محور إدارة أصحاب المصلحة في الدراسة الحالية.

ثانيًا: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

على الرغم من هذا التقاطع النظري، تختلف الدراسة الحالية عن العديد من الدراسات السابقة من حيث نطاق التطبيق والسياق القطاعي. فقد ركزت معظم الدراسات العربية على قطاعات بلدية، تربية، إنسانية، أو تقنية مثل البرمجيات، دون التطرق بصورة مباشرة إلى قطاع الصناعات الدوائية الذي يتميز بدرجة عالية من التعقيد والتنظيم والمخاطر.

كما أن غالبية الدراسات الأجنبية ركزت إما على قطاع الإنشاءات (Almahmoud et al., 2012) ؛ (Alotaibi, 2019) أو على مشاريع التحول الرقمي والخدمات الصحية (Baweshkha, 2024) ،

في حين تناولت دراسة واحدة فقط مشاريع البحث والتطوير الدوائي بصورة نوعية دون الربط الكمي المنهجي بين ممارسات إدارة المشاريع وأبعاد نجاح المشاريع.(Jeudy, 2025)

وتختلف الدراسة الحالية أيضًا من حيث البناء المفاهيمي، إذ قامت العديد من الدراسات السابقة بتحليل ممارسات إدارية منفردة مثل الجودة، أو التخطيط، أو إدارة المخاطر، بينما تسعى الدراسة الحالية إلى تناول ممارسات إدارة المشاريع بوصفها منظومة متكاملة مترابطة، وتحليل أثرها التراكمي في نجاح المشاريع.

كما أن بعض الدراسات السابقة ركزت على تشخيص الواقع الإداري واقتراح تصورات تطويرية دون اختبار علاقات سببية واضحة بين المتغيرات، في حين تهدف الدراسة الحالية إلى بناء نموذج نظري واختباره إحصائيًا لقياس أثر ممارسات إدارة المشاريع على نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية.

ثالثًا: ما يميز الدراسة الحالية وتنفرد به

تتفرد الدراسة الحالية بعدد من الجوانب العلمية والتطبيقية التي تسهم في سد فجوة بحثية واضحة في الأدبيات الإدارية، ومن أبرزها:

1. التركيز على قطاع الصناعات الدوائية بوصفه قطاعًا عالي التعقيد والمخاطر، وهو مجال لم يحظَ باهتمام كافٍ في الدراسات العربية السابقة، رغم أهميته الاستراتيجية للصحة العامة والأمن الدوائي.
2. الربط المنهجي بين ممارسات إدارة المشاريع ونجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية في إطار نموذج نظري متكامل يجمع بين الأبعاد التشغيلية والاستراتيجية للنجاح.
3. اعتماد مفهوم شامل لنجاح المشاريع لا يقتصر على الوقت والتكلفة، بل يشمل الجودة، ورضا المستفيدين، وتحقيق الأهداف المؤسسية، بما يعكس التطور الحديث في أدبيات إدارة المشاريع.
4. التطبيق في السياق السعودي في ظل التحول المؤسسي المرتبط برؤية المملكة 2030، بما يضيف بعدًا عمليًا مهمًا يعكس خصوصية البيئة التنظيمية المحلية.

5. الدمج بين الطابع النظري والتطبيقي الكمي من خلال اختبار العلاقات بين المتغيرات إحصائياً، وهو ما يعزز القيمة العلمية والعملية لنتائج الدراسة.

المحور الثاني الإطار النظري

يُعدّ الإطار النظري أحد الركائز الأساسية في البحوث العلمية التطبيقية، إذ يسهم في بناء الخلفية المفاهيمية التي تُفسّر الظواهر محل الدراسة، وتُحدّد المتغيرات الرئيسة والعلاقات المتوقعة بينها في ضوء ما تناولته الأدبيات الإدارية المعاصرة. ويكتسب الإطار النظري في مجال إدارة المشاريع أهمية خاصة نظراً لتزايد تعقيد المشاريع الحديثة، وارتفاع مستويات المخاطر، وتنامي الحاجة إلى تبني ممارسات إدارية احترافية قادرة على تحقيق الكفاءة التشغيلية وضمان استدامة النتائج.

وفي ظل التحوّلات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، لم يعد نجاح المشاريع مقتصرًا على الالتزام بالجدول الزمنية والميزانيات المحددة، بل أصبح مفهومًا شموليًا يرتبط بتحقيق القيمة الاستراتيجية، وجودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. وتبرز إدارة المشاريع بوصفها منظومة متكاملة تضم التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، وضبط الجودة، والتنسيق المؤسسي، كأحد أهم الأدوات التنظيمية القادرة على مواجهة تحديات التنفيذ وتحسين فرص النجاح.

وتزداد أهمية هذا الإطار النظري عند تطبيقه على مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية، التي تتسم بارتفاع مستويات التعقيد التنظيمي، وطول دورات التطوير، وتعدد الجهات المعنية، إلى جانب المتطلبات التنظيمية الصارمة المتعلقة بالجودة والسلامة. وهو ما يجعل من تبني ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية عنصرًا حاسمًا في تقليل حالات التعثر، وضبط التكاليف، وتسريع عمليات الإطلاق الناجح للمنتجات.

أولاً: مدخل نظري لإدارة المشاريع

تُعدّ إدارة المشاريع من المجالات الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات التنظيمية، لما لها من دور محوري في تحسين كفاءة تنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف المؤسسية ضمن حدود الوقت والتكلفة والجودة. وقد ظهرت إدارة المشاريع استجابةً لتزايد تعقيد الأنشطة الاقتصادية

والتكنولوجية، وتنامي الحاجة إلى أساليب تنظيمية مرنة قادرة على تنسيق الموارد وتوجيه الجهود نحو تحقيق نتائج محددة بفعالية.

وتسهم إدارة المشاريع في توفير إطار منهجي متكامل يشمل التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، والتقييم المستمر، بما يساعد المؤسسات على مواجهة المخاطر، وتقليل الانحرافات، وتعزيز جودة المخرجات. كما أصبحت أداة استراتيجية تعتمد عليها المنظمات الحديثة في تنفيذ المبادرات الكبرى، وتحقيق الابتكار، وضمان الاستدامة التنافسية في بيئات العمل الديناميكية.

ويُعد فهم الأسس النظرية لإدارة المشاريع خطوة ضرورية لتحليل ممارساتها المختلفة وبيان أثرها في نجاح المشاريع، خاصة في القطاعات المعقدة مثل الصناعات الدوائية التي تتطلب مستويات عالية من التنظيم والدقة والرقابة.

1) مفهوم إدارة المشاريع وتطورها التاريخي

تُعرّف إدارة المشاريع بوصفها عملية تنظيمية متكاملة تهدف إلى تخطيط وتنفيذ ومتابعة الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف محددة ضمن قيود الزمن والتكلفة والجودة، من خلال الاستخدام الكفء للموارد المتاحة (مجيد، ساجدة، 2025). وتُعد هذه العملية إطارًا إداريًا يربط بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ العملي، بما يسمح بتوجيه الجهود نحو تحقيق نتائج قابلة للقياس والتقييم.

وقد تطور مفهوم إدارة المشاريع تاريخيًا استجابةً لزيادة تعقيد المشروعات الصناعية والهندسية خلال القرن العشرين، حيث برزت الحاجة إلى أدوات تنظيمية لضبط الوقت والتكلفة وتنسيق الجهود بين الفرق المتعددة. وأسهمت الأساليب الكلاسيكية مثل تخطيط الجداول الزمنية وتحليل المسار الحرج في تحسين كفاءة التنفيذ والرقابة على الأداء (غنيم، أحمد، 2022). ومع مرور الوقت، انتقلت إدارة المشاريع من كونها مجموعة أدوات تشغيلية إلى منظومة إدارية استراتيجية ترتبط بتحقيق القيمة المؤسسية والاستدامة التنظيمية.

وفي السياق المعاصر، أصبح نجاح المشاريع مرتبطًا بدرجة نضج ممارسات إدارة المشاريع داخل المؤسسات، حيث أظهرت الدراسات التطبيقية أن الهياكل التنظيمية الواضحة، والتخطيط المنهجي، والرقابة المستمرة تسهم بصورة مباشرة في تحسين جودة المخرجات والالتزام الزمني (Almahmoud et al., 2012). كما أكدت الأبحاث الحديثة أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع

الاحترافية يقلل من معدلات التعثر ويعزز فرص النجاح في البيئات الديناميكية والمعقدة (Alotaibi, Abdulrahman, 2019).

ومع توسع نطاق المشاريع في القطاعات عالية المخاطر مثل البحث والتطوير وإطلاق المنتجات الجديدة، برزت إدارة المشاريع بوصفها أداة حاسمة في التعامل مع التعقيد التنظيمي، وضبط المخاطر، وتحقيق الكفاءة التشغيلية، خاصة في الصناعات التي تتطلب مستويات عالية من الجودة والتنظيم مثل الصناعة الدوائية. (Jeudy, Shanna-Ree, 2025)

ويُظهر هذا التطور التاريخي أن إدارة المشاريع لم تعد مجرد وسيلة لضبط التنفيذ، بل أصبحت إطارًا استراتيجيًا لتحقيق الابتكار وتعظيم القيمة المؤسسية وضمان نجاح المشاريع على المدى الطويل.

التعريف الإجرائي لإدارة المشاريع في هذه الدراسة

تُعرّف إدارة المشاريع إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها: مجموعة الممارسات التنظيمية المتمثلة في التخطيط المنهجي، وإدارة الموارد، وضبط الجودة، وإدارة المخاطر، والتنسيق المؤسسي، التي تُطبّق خلال مراحل تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية بهدف تحسين الأداء الزمني والمالي وجودة المخرجات وزيادة فرص نجاح المشروع.

2) أهمية إدارة المشاريع في المنظمات الحديثة

تُعدّ إدارة المشاريع من الأدوات الإدارية الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة لتحقيق أهدافها في ظل بيئات تنافسية تتسم بالتعقيد والتغير المستمر. إذ تساهم في تحويل الخطط الاستراتيجية إلى مشروعات تنفيذية قابلة للتطبيق، من خلال تنظيم الموارد، وضبط الجداول الزمنية، ومتابعة الأداء بصورة منهجية، بما يضمن تحقيق النتائج بكفاءة وفعالية (مجيد، ساجدة، 2025).

وتبرز أهمية إدارة المشاريع في قدرتها على الحد من حالات التعثر والفشل التي تواجه العديد من المؤسسات عند تنفيذ المبادرات الكبرى، حيث أظهرت الدراسات التطبيقية أن المؤسسات التي تطبق ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية تحقق مستويات أعلى من الالتزام الزمني والجودة مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد أساليب تقليدية في التنفيذ. (Alotaibi, Abdulrahman, 2019) كما تساهم هذه الممارسات في تحسين التنسيق المؤسسي وتقليل الهدر في الموارد، مما يعزز الكفاءة التشغيلية.

وفي سياق المشاريع المعقدة متعددة الأطراف، أكدت الأبحاث أن وجود هياكل تنظيمية داعمة مثل مكاتب إدارة المشاريع (PMO) يساهم في توحيد الإجراءات، وتعزيز الرقابة، وتحسين جودة اتخاذ القرار، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمشاريع. (Alghaseb & Alali, 2024) كما أوضحت الدراسات أن التكامل المؤسسي بين إدارة المشاريع وإدارة التغيير التنظيمي يمثل عاملاً حاسماً في إنجاح المبادرات الاستراتيجية الكبرى، خاصة في المشاريع التقنية والتحول الرقمي (Baweshkha, Monair Ali, 2024).

وعلى مستوى الأداء المؤسسي، أظهرت البحوث أن نضج ممارسات إدارة المشاريع يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالصحة التنظيمية للمشروعات وبمؤشرات الأداء الرئيسة مثل الجودة، والالتزام الزمني، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. (Almahmoud et al., 2012) ويؤكد ذلك أن إدارة المشاريع لم تعد وظيفة تشغيلية فقط، بل أصبحت عنصراً جوهرياً في تعزيز التنافسية والاستدامة المؤسسية.

وفي القطاعات عالية الحساسية مثل الصناعات الدوائية، تكتسب إدارة المشاريع أهمية مضاعفة نظراً لطول دورات التطوير، وارتفاع مستويات المخاطر التنظيمية والمالية، حيث يساهم التطبيق المنهجي لإدارة المشاريع في تحسين التنسيق بين فرق البحث والتطوير والتنظيم والجودة، وتسريع عمليات الإطلاق الناجح للمنتجات الجديدة. (Jeudy, Shanna-Ree, 2025)

3) خصائص المشاريع المعاصرة

تتسم المشاريع المعاصرة بعدد من السمات الرئيسة التي تعكس طبيعتها الديناميكية وتعقيد بيئات التنفيذ، ومن أبرزها ما يلي:

- **التعقيد التنظيمي والتقني:** تشهد المشاريع الحديثة تشابكاً متزايداً بين الأنشطة الفنية والإدارية نتيجة تعدد المراحل التنفيذية وتداخل التخصصات، مما يتطلب أنظمة تخطيط وتنسيق متقدمة لضمان تكامل الجهود وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية (مجيد، ساجدة، 2025).
- **ارتفاع مستويات المخاطر:** تواجه المشاريع المعاصرة مخاطر متنوعة تشمل تجاوز التكاليف، وتأخر الجداول الزمنية، وعدم تحقيق معايير الجودة المطلوبة، خاصة في المشاريع الابتكارية عالية التكنولوجيا. وقد أكدت الدراسات أن غياب الإدارة المنهجية للمخاطر يزيد من احتمالات

التعثر، في حين يسهم التخطيط المبكر للمخاطر في تحسين فرص النجاح وتقليل الانحرافات التنفيذية. (Oehmen et al., 2010)

- **تعدد الأطراف المعنية (أصحاب المصلحة):** تضم المشاريع الحديثة عددًا كبيرًا من الجهات المعنية مثل الإدارة العليا، فرق العمل المتخصصة، الموردين، الجهات التنظيمية، والعملاء، وهو ما يزيد من تعقيد عمليات التنسيق واتخاذ القرار. وأظهرت الأبحاث أن ضعف التواصل بين هذه الأطراف يؤدي إلى تأخير التنفيذ وتراجع جودة الأداء، بينما يعزز التنسيق المؤسسي الفعّال فرص نجاح المشاريع واستدامتها. (Baweshkha, Monair Ali, 2024)
- **الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا والابتكار:** تعتمد العديد من المشاريع المعاصرة على حلول تقنية متقدمة وأنشطة بحث وتطوير مستمرة، مما يرفع من مستوى عدم اليقين ويزيد من الحاجة إلى ممارسات إدارية مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات السريعة (Jeudy, Shanna-Ree, 2025).

- **التركيز على تحقيق القيمة الاستراتيجية وليس التنفيذ فقط:** لم يعد الهدف من المشاريع المعاصرة يقتصر على إنجاز المهام، بل أصبح يرتبط بتحقيق قيمة مضافة للمؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية والاستدامة طويلة الأجل. (Almahmoud et al., 2012)

4) دورة حياة المشروع ومراحلها الأساسية

تُشير دورة حياة المشروع إلى التسلسل المنهجي للمراحل التي يمر بها المشروع منذ نشأته وحتى إغلاقه النهائي، بما يضمن الانتقال المنظم من التخطيط إلى التنفيذ ثم التقييم، وتحقيق الأهداف ضمن القيود الزمنية والمالية والجودة المحددة. وتُعدّ دورة الحياة إطارًا إداريًا أساسيًا يساعد في ضبط الأداء، وتوزيع الموارد، وإدارة المخاطر بكفاءة (مجيد، ساجدة، 2025).

وتتكون دورة حياة المشروع عادةً من المراحل الآتية:

- **مرحلة البدء: (Initiation)** يتم خلالها تحديد فكرة المشروع وأهدافه العامة، وتحليل الجدوى الأولية، وتحديد الأطراف المعنية الرئيسية، والحصول على الموافقات التنظيمية اللازمة. وتمثل هذه المرحلة الأساس الذي يُبنى عليه نجاح المراحل اللاحقة (Alotaibi, Abdulrahman, 2019).

- **مرحلة التخطيط: (Planning)** تشمل وضع الخطط التفصيلية للمشروع من حيث تحديد نطاق العمل، والجدول الزمني، والميزانية، وتوزيع الموارد، وإدارة المخاطر، وتحديد معايير الجودة. وقد أكدت الدراسات أن جودة التخطيط تمثل العامل الأكثر تأثيراً في تقليل الانحرافات وتحقيق الالتزام الزمني والمالي (غنيم، أحمد، 2022).
- **مرحلة التنفيذ: (Execution)** يتم خلالها تحويل الخطط إلى أنشطة فعلية، وتنسيق فرق العمل، ومتابعة الأداء اليومي، وضمان تحقيق متطلبات الجودة، والتعامل مع المشكلات الطارئة. وتبرز في هذه المرحلة أهمية القيادة والتواصل المؤسسي لضمان سير العمل بكفاءة (Baweshkha, Monair Ali, 2024).
- **مرحلة المتابعة والرقابة: (Monitoring and Controlling)** تتضمن قياس الأداء مقارنة بالخطة الموضوعية، ومراقبة التكاليف والجدول الزمنية، وإدارة المخاطر، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند حدوث انحرافات، بما يحافظ على المشروع ضمن مساره الصحيح (Almahmoud et al., 2012).
- **مرحلة الإغلاق: (Closing)** تشمل تسليم مخرجات المشروع رسمياً، وتقييم النتائج، واستخلاص الدروس المستفادة، وتوثيق التجربة بما يساهم في تحسين أداء المشاريع المستقبلية (مجيد، ساجدة، 2025).

جدول (1-2): مراحل دورة حياة المشروع وأهداف كل مرحلة

المرحلة	الهدف الرئيسي	أبرز الأنشطة
مرحلة البدء	تحديد فكرة المشروع وأهدافه	دراسة الجدوى، تحديد الأطراف المعنية، الموافقات
مرحلة التخطيط	وضع الخطة التنفيذية الشاملة	الجدولة الزمنية، الميزانية، إدارة المخاطر، الجودة
مرحلة التنفيذ	تحويل الخطط إلى واقع عملي	تنسيق الفرق، تنفيذ الأنشطة، ضبط الجودة
مرحلة المتابعة والرقابة	ضمان الالتزام بالخطة	مراقبة الأداء، معالجة الانحرافات
مرحلة الإغلاق	إنهاء المشروع وتقييم نتائجه	التسليم، التقييم، الدروس المستفادة



شكل (1-2): دورة حياة المشروع ومراحلها الأساسية

ثانيًا: ممارسات إدارة المشاريع الحديثة

أصبحت إدارة المشاريع الحديثة تقوم على مجموعة من الممارسات المنهجية المتكاملة التي تهدف إلى رفع كفاءة التنفيذ وتحقيق النجاح في بيئات عمل تتسم بالتعقيد والتغير المستمر. ولم يعد الاعتماد على الأساليب التقليدية كافيًا لمواجهة التحديات الزمنية والمالية والتنظيمية التي تصاحب المشاريع المعاصرة، مما استدعى تبني ممارسات احترافية تقوم على التخطيط العلمي، وإدارة المخاطر، وضبط الجودة، وتعزيز التواصل المؤسسي.

وتسهم هذه الممارسات في تحسين القدرة على التنبؤ بالمشكلات، وتقليل الانحرافات أثناء التنفيذ، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، بما ينعكس إيجابًا على أداء المشاريع ومستوى نجاحها. وقد أكدت العديد من الدراسات الحديثة أن التطبيق المنهجي لممارسات إدارة المشاريع يمثل أحد العوامل الحاسمة في تحقيق النتائج المستهدفة واستدامة المشاريع، خاصة في القطاعات عالية التعقيد مثل الصناعات الدوائية.

وتتناول الفقرات التالية أبرز ممارسات إدارة المشاريع الحديثة التي تؤثر بصورة مباشرة في نجاح المشاريع، وعلى رأسها التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، وضبط الجودة، وإدارة أصحاب المصلحة والتواصل المؤسسي.

1. التخطيط الاستراتيجي للمشاريع

يُعدّ التخطيط الاستراتيجي للمشاريع حجر الأساس في منظومة إدارة المشاريع الحديثة، إذ يمثل الإطار الذي يتم من خلاله ترجمة الأهداف المؤسسية إلى برامج تنفيذية واضحة المعالم، بما يضمن توجيه

الموارد والجهود نحو تحقيق النتائج المستهدفة بكفاءة وفاعلية. ويقوم التخطيط الاستراتيجي على استشراف المستقبل، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الأولويات، بما يسمح للمؤسسات بمواجهة التغيرات وتقليل حالات عدم اليقين المصاحبة لتنفيذ المشاريع المعاصرة (مجيد، ساجدة، 2025). وقد أكدت الأدبيات الإدارية أن جودة التخطيط تمثل العامل الأكثر تأثيراً في تقليل نسب تعثر المشاريع وتحسين معدلات الإنجاز والالتزام بالميزانيات المحددة.

تحديد الأهداف والنطاق

يُشكّل تحديد الأهداف والنطاق بدقة أحد أهم عناصر التخطيط الاستراتيجي، إذ يُسهم في توضيح ما يجب تحقيقه، وتحديد حدود المشروع، ومنع التوسع غير المخطط له في الأنشطة (Scope Creep) الذي يُعد من أبرز أسباب تجاوز التكاليف وتأخير التنفيذ. فالأهداف الواضحة والقابلة للقياس تساعد في توجيه فرق العمل نحو نتائج محددة، كما تُمكن الإدارة من تقييم الأداء بصورة موضوعية. وقد أظهرت الدراسات التطبيقية أن وضوح النطاق يسهم في تحسين التنسيق بين الأطراف المعنية وتقليل النزاعات التنظيمية، بما ينعكس إيجاباً على جودة التنفيذ وكفاءة استخدام الموارد (غنيم، أحمد، 2022). وفي المشاريع المعقدة، مثل مشاريع تطوير المنتجات الجديدة، تتضاعف أهمية تحديد الأهداف والنطاق نتيجة تشابك المراحل الفنية والتنظيمية، حيث يؤدي أي غموض في هذا الجانب إلى تضارب المتطلبات وتأخر القرارات، مما يزيد من مستويات المخاطر التشغيلية ويضعف فرص النجاح.

الجدولة الزمنية

تمثل الجدولة الزمنية الأداة الرئيسة التي يتم من خلالها تنظيم أنشطة المشروع وترتيبها وفق تسلسل منطقي يراعي العلاقات البينية بين المهام المختلفة. وتشمل هذه العملية تقدير مدد التنفيذ، وتحديد المسار الحرج، وتوزيع الأنشطة على مراحل زمنية قابلة للمتابعة والتقييم المستمر. وتكمن أهمية الجدولة في قدرتها على الكشف المبكر عن الاختناقات الزمنية، وتمكين الإدارة من اتخاذ إجراءات تصحيحية قبل تفاقم التأخيرات.

وقد أكدت البحوث أن المشاريع التي تعتمد على جداول زمنية مبنية على تخطيط علمي تحقق مستويات أعلى من الالتزام بالمواعيد النهائية مقارنة بالمشاريع التي تُدار بصورة عشوائية أو مرنة غير منضبطة (Almahmoud et al., 2012). كما أظهرت الدراسات في السياق السعودي أن الجدولة المنهجية

تمثل عنصرًا محوريًا في تحسين معدلات النجاح وتقليل مشكلات التسليم المتأخر للمشاريع (Alotaibi, Abdulrahman, 2019).

تخطيط الموارد والتكاليف

يُعنى تخطيط الموارد والتكاليف بتحديد الاحتياجات الفعلية للمشروع من القوى البشرية، والمعدات، والمواد، والتمويل، مع وضع تقديرات مالية دقيقة تضمن تحقيق التوازن بين متطلبات الجودة والقدرة التمويلية للمؤسسة. ويُعد هذا الجانب من أكثر عناصر التخطيط حساسية، نظرًا لتأثيره المباشر على استقرار التنفيذ واستمراره.

وقد أظهرت الأدبيات الإدارية أن ضعف تخطيط الموارد يؤدي إلى اختناقات تشغيلية ونقص في الكفاءات أثناء التنفيذ، بينما يسهم التخطيط المتكامل في تحسين توزيع الأعباء الوظيفية، ورفع الإنتاجية، وتقليل الهدر في الوقت والتكلفة (حمزة، عبد العال، 2025). كما أن التحكم الدقيق في الميزانيات يحد من ظاهرة تجاوز التكاليف التي تُعد من أبرز أسباب فشل المشاريع على المستوى العالمي.

وفي المشاريع عالية المخاطر، مثل مشاريع البحث والتطوير وإطلاق المنتجات الدوائية، يكتسب التخطيط المالي والموارد أهمية مضاعفة نظرًا لطول دورات التنفيذ، وارتفاع تكاليف التجارب والتراخيص، مما يجعل أي خلل في هذا الجانب مؤثرًا بصورة مباشرة في فرص نجاح المشروع واستدامته.

2. إدارة المخاطر في المشاريع

تُعد إدارة المخاطر من الممارسات الجوهرية في إدارة المشاريع الحديثة، نظرًا لما تتسم به المشاريع المعاصرة من تعقيد وارتفاع مستويات عدم اليقين، خاصة في البيئات التكنولوجية والتنظيمية المتغيرة. وتهدف إدارة المخاطر إلى التعرف المسبق على التهديدات المحتملة التي قد تؤثر في تحقيق أهداف المشروع، وتحليل آثارها المحتملة، ووضع استراتيجيات فعالة للحد من تأثيرها أو السيطرة عليها، بما يسهم في ضمان استقرار التنفيذ وتحقيق النتائج المستهدفة بكفاءة عالية (Oehmen et al., 2010). وقد أكدت الأدبيات الإدارية أن المؤسسات التي تتبنى أنظمة منهجية لإدارة المخاطر تحقق مستويات أعلى من الالتزام الزمني والمالي مقارنة بالمؤسسات التي تتعامل مع المخاطر بصورة عشوائية أو

تفاعلية بعد وقوع المشكلات. (Alotaibi, Abdulrahman, 2019) كما أظهرت الدراسات أن إدارة المخاطر تمثل عنصرًا أساسيًا في تعزيز نضج إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي العام.

مفهوم المخاطر وأنواعها

تشير المخاطر في سياق إدارة المشاريع إلى الأحداث أو الظروف غير المؤكدة التي قد تؤثر سلبًا أو إيجابًا في تحقيق أهداف المشروع من حيث الوقت، والتكلفة، والجودة، والنطاق. وغالبًا ما تركز إدارة المشاريع على المخاطر السلبية التي تهدد استقرار التنفيذ ونجاح المشروع.

وتتنوع المخاطر التي تواجه المشاريع المعاصرة لتشمل:

- **المخاطر الزمنية:** مثل تأخر تنفيذ الأنشطة، وضعف التنسيق بين المراحل المختلفة.
- **المخاطر المالية:** كتجاوز الميزانيات المقررة، أو نقص التمويل أثناء التنفيذ.
- **المخاطر الفنية والتقنية:** المرتبطة بعدم كفاءة الحلول التكنولوجية أو فشل الأنظمة المستخدمة.
- **المخاطر التنظيمية والإدارية:** مثل ضعف القيادة، أو غموض الأدوار، أو مقاومة التغيير.
- **المخاطر القانونية والتنظيمية:** خاصة في القطاعات الخاضعة لرقابة صارمة كالصناعات الدوائية.

وقد أوضحت الدراسات أن تجاهل هذه الأنواع من المخاطر أو التعامل معها بصورة جزئية يؤدي إلى ارتفاع معدلات فشل المشاريع وتعثرها. (Oehmen et al., 2010)

آليات التنبؤ والتقييم والمعالجة

تعتمد إدارة المخاطر الحديثة على مجموعة من الآليات المنهجية التي تبدأ بعملية تحديد المخاطر من خلال تحليل بيئة المشروع الداخلية والخارجية، والاستفادة من الخبرات السابقة والدروس المستفادة من مشاريع مشابهة. يلي ذلك تحليل المخاطر لتقدير احتمالية حدوث كل خطر وحجم تأثيره المحتمل على المشروع، سواء باستخدام أساليب نوعية أو نماذج كمية.

ثم تأتي مرحلة تقييم المخاطر التي يتم فيها ترتيب المخاطر وفق أولوياتها لتحديد أكثرها تهديدًا لنجاح المشروع، تمهيدًا لوضع خطط الاستجابة المناسبة. وتشمل استراتيجيات المعالجة تجنب المخاطر، أو تقليل آثارها، أو نقلها، أو قبولها في حدود يمكن التحكم فيها.

وقد أظهرت البحوث أن اعتماد هذه الآليات بشكل منهجي يسهم في تقليل الانحرافات التنفيذية وتحسين القدرة على اتخاذ قرارات استباقية بدلاً من الاكتفاء بردود الأفعال بعد وقوع الأزمات (Almahmoud et al., 2012).

دور إدارة المخاطر في منع تعثر المشاريع

تلعب إدارة المخاطر دورًا حاسمًا في الحد من تعثر المشاريع من خلال الكشف المبكر عن المشكلات المحتملة، وتوفير بدائل تنفيذية تضمن استمرارية العمل دون تعطل كبير. فقد أكدت الدراسات التطبيقية أن معظم حالات فشل المشاريع ترجع إلى سوء التقدير المسبق للمخاطر أو غياب خطط الاستجابة المناسبة لها. (Alotaibi, Abdulrahman, 2019)

كما بينت الأبحاث الحديثة أن دمج إدارة المخاطر منذ المراحل الأولى لتخطيط المشروع يسهم في تحسين الالتزام بالجدول الزمنية والميزانيات، ورفع جودة المخرجات، وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة في قدرة المؤسسة على إدارة المشاريع المعقدة بكفاءة. (Oehmen et al., 2010) وفي المشاريع عالية الحساسية مثل مشاريع البحث والتطوير وإطلاق المنتجات الدوائية، تمثل إدارة المخاطر عنصرًا محوريًا في التعامل مع المتطلبات التنظيمية الصارمة، وتقليل احتمالات الفشل الفني أو التأخير في الحصول على الموافقات الرسمية. (Jeudy, Shanna-Ree, 2025)

إدارة الجودة في المشاريع

تعد إدارة الجودة من الركائز الأساسية لإدارة المشاريع الحديثة، إذ تهدف إلى ضمان تحقيق مخرجات المشروع وفق المعايير المحددة التي تلبي احتياجات المستفيدين وتوقعات أصحاب المصلحة، مع الحد من الأخطاء والانحرافات أثناء التنفيذ. ولم تعد الجودة تقتصر على فحص النتائج النهائية فقط، بل أصبحت عملية متكاملة تبدأ منذ مراحل التخطيط الأولى وتستمر طوال دورة حياة المشروع من خلال الرقابة المستمرة والتحسين المتواصل للأداء (مجيد، ساجدة، 2025).

وقد أكدت الأدبيات الإدارية أن ضعف نظم الجودة في المشاريع يؤدي إلى إعادة العمل، وزيادة التكاليف، وتأخير التسليم، بينما يسهم التطبيق المنهجي لمعايير الجودة في تحسين الكفاءة التشغيلية ورفع معدلات النجاح المؤسسي (علي، عدنان أحمد الطه، 2023). كما أظهرت الدراسات أن إدارة الجودة تمثل أحد العوامل الجوهرية في تعزيز الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة.

معايير الجودة في تنفيذ المشاريع

تشير معايير الجودة إلى مجموعة المواصفات الفنية والتنظيمية التي يجب الالتزام بها أثناء تنفيذ أنشطة المشروع لضمان تحقيق النتائج المطلوبة. وتشمل هذه المعايير دقة الأداء، والالتزام بالمواصفات المعتمدة، وتحقيق مستويات السلامة والكفاءة، والالتزام بالتشريعات المنظمة.

وفي المشاريع المعاصرة، يتم اعتماد معايير دولية وأنظمة داخلية لضبط الجودة في جميع مراحل التنفيذ، بما يضمن استقرار العمليات وتقليل معدلات الخطأ. وقد بينت الدراسات التطبيقية أن الالتزام الصارم بمعايير الجودة يساهم في تحسين كفاءة التنفيذ وتحقيق نتائج عالية الجودة ضمن الميزانيات والجدول الزمني المحددة (علي، عدنان أحمد الطه، 2023).

أدوات الرقابة والتحسين المستمر

تعتمد إدارة الجودة الحديثة على مجموعة من الأدوات الرقابية التي تهدف إلى متابعة الأداء بصورة دورية واكتشاف الانحرافات مبكراً، مثل المراجعات الدورية، وقوائم الفحص، وتحليل الأسباب الجذرية للأخطاء، ومؤشرات الأداء المرتبطة بالجودة.

كما يقوم مفهوم التحسين المستمر على مراجعة العمليات بصفة منتظمة بهدف تطوير أساليب العمل وتقليل الهدر وتحسين مستوى المخرجات. وقد أكدت الدراسات أن المؤسسات التي تطبق برامج التحسين المستمر تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية والجودة مقارنة بالمؤسسات التي تكتفي بالرقابة التقليدية على النتائج النهائية (حمزة، عبد العال، 2025).

أثر الجودة على رضا أصحاب المصلحة

يمثل رضا أصحاب المصلحة أحد المؤشرات الرئيسة لنجاح المشاريع، ويتأثر بصورة مباشرة بمستوى جودة المخرجات والخدمات المقدمة. فكلما ارتفع مستوى الجودة، زادت ثقة المستفيدين في المشروع وارتفعت مستويات الرضا والالتزام المؤسسي.

وقد أظهرت البحوث أن المشاريع التي تركز على تطبيق نظم جودة متكاملة تحقق مستويات أعلى من رضا العملاء والممولين والجهات التنظيمية، مما يعزز سمعة المؤسسة ويزيد من فرص استدامة مشاريعها المستقبلية. (Almahmoud et al., 2012) وفي القطاعات الحساسة مثل الصناعات

الدوائية، تمثل الجودة عنصرًا حاسمًا في الالتزام بالمعايير التنظيمية وضمان سلامة المنتجات، وهو ما ينعكس مباشرة على نجاح عمليات الإطلاق التجاري. (Jeudy, Shanna-Ree, 2025)

إدارة أصحاب المصلحة والتواصل المؤسسي

تُعد إدارة أصحاب المصلحة والتواصل المؤسسي من الممارسات الجوهرية في إدارة المشاريع الحديثة، نظرًا لتزايد تعقيد المشاريع المعاصرة وتعدد الجهات المتأثرة بنتائجها. فلم يعد نجاح المشروع مرتبطًا فقط بالكفاءة الفنية، بل أصبح يتوقف بدرجة كبيرة على قدرة الإدارة على بناء علاقات متوازنة مع الأطراف المعنية، وتنسيق الجهود بينهم بصورة فعّالة، وضمان تدفق المعلومات بشكل دقيق ومنظم (مجيد، ساجدة، 2025).

وقد أكدت الأدبيات أن ضعف إدارة أصحاب المصلحة يُعد من أبرز أسباب تعثر المشاريع، حيث يؤدي غياب التواصل الواضح إلى تضارب التوقعات، وتأخر القرارات، وزيادة النزاعات التنظيمية، مما ينعكس سلبًا على الوقت والتكلفة وجودة التنفيذ. (Alotaibi, Abdulrahman, 2019)

تحديد الأطراف المعنية

يشير مفهوم أصحاب المصلحة إلى جميع الأفراد أو الجهات التي لها مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في المشروع، سواء كانوا من داخل المؤسسة أو خارجها. وتشمل هذه الأطراف الإدارة العليا، فرق العمل، العملاء، الموردين، الجهات الرقابية، الشركاء الاستراتيجيين، والمجتمع المحيط بالمشروع. ويُعد التحديد المبكر والدقيق لأصحاب المصلحة خطوة أساسية في التخطيط للمشروع، إذ يساعد في فهم توقعاتهم واحتياجاتهم وتقييم مستوى تأثيرهم وتأثرهم بالمشروع. وقد بينت الدراسات أن المشروعات التي تعتمد آلية منهجية لتحديد أصحاب المصلحة وإشراكهم منذ المراحل الأولى تحقق مستويات أعلى من الاستقرار التنفيذي والقبول التنظيمي. (Baweshkha, Monair Ali, 2024)

استراتيجيات الاتصال الفعال

يمثل الاتصال الفعال الأداة الأساسية لإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة، إذ يساهم في نقل المعلومات بوضوح، وتقليل الغموض، وبناء الثقة بين الأطراف المختلفة. وتشمل استراتيجيات الاتصال وضع خطة اتصال واضحة تحدد قنوات التواصل، وتواتر الاجتماعات، ومسؤوليات نقل المعلومات، وآليات التغذية الراجعة.

وقد أظهرت الأبحاث أن المشاريع التي تعتمد نظم اتصال منتظمة وشفافة تقل فيها معدلات النزاع وسوء الفهم، وترتفع فيها مستويات التنسيق والتعاون بين الفرق المختلفة (Almahmoud et al., 2012). كما أن التواصل الفعال يساهم في تسريع اتخاذ القرار وتحسين الاستجابة للتغيرات الطارئة.

أثر التنسيق المؤسسي على نجاح المشاريع

يشير التنسيق المؤسسي إلى مدى تكامل الأدوار والمسؤوليات بين الوحدات التنظيمية المختلفة المشاركة في المشروع. ويُعدّ هذا التكامل عنصرًا حاسمًا في منع ازدواجية الجهود أو تضارب الاختصاصات، خاصة في المشاريع المعقدة متعددة التخصصات.

وقد أكدت الدراسات أن وجود آليات واضحة للتنسيق بين الإدارات المختلفة يساهم في تحسين الأداء العام للمشروع، ورفع جودة التنفيذ، وتقليل احتمالات التعثر الناتج عن ضعف التعاون المؤسسي (Baweshkha, Monair Ali, 2024). كما يرتبط التنسيق الفعال بزيادة رضا أصحاب المصلحة

وتعزيز الثقة في قدرة المؤسسة على إدارة مشاريعها بكفاءة.

وفي المشاريع عالية الحساسية مثل مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية، يكتسب التنسيق المؤسسي أهمية مضاعفة نظرًا لتداخل فرق البحث والتطوير، والجودة، والتنظيم، والتسويق، مما يجعل إدارة أصحاب المصلحة والتواصل الفعال عاملاً حاسماً في نجاح المشروع وتحقيق أهدافه الاستراتيجية.

جدول (2-2): مقارنة بين ممارسات إدارة المشاريع الحديثة وأثرها على نجاح المشاريع

الممارسة الإدارية	الهدف الرئيس	الأدوات/الآليات الأساسية	الأثر المتوقع على نجاح المشاريع
التخطيط الاستراتيجي للمشاريع	تحديد المسار العام للمشروع وتحقيق الأهداف	تحديد النطاق، الجدولة الزمنية، تخطيط الموارد والتكاليف	تقليل التأخير، ضبط الميزانية، وضوح التنفيذ
إدارة المخاطر	التنبؤ بالمشكلات وتقليل آثارها	تحديد المخاطر، التحليل، خطط الاستجابة	تقليل التعثر، تحسين الاستقرار التنفيذي
إدارة الجودة	ضمان مطابقة المخرجات للمعايير	معايير الجودة، المراجعة، التحسين المستمر	رفع جودة النتائج، تقليل الأخطاء

إدارة أصحاب المصلحة	تعزيز التعاون والتتسيق المؤسسي	تحديد الأطراف، خطط الاتصال، التغذية الراجعة	تحسين التنسيق، رفع الرضا
التواصل المؤسسي	ضمان تدفق المعلومات بفعالية	الاجتماعات، التقارير، أنظمة الاتصال	تسريع القرار، تقليل النزاعات

ثالثاً: مفهوم نجاح المشاريع

يُعدّ نجاح المشاريع من المفاهيم المحورية في أدبيات إدارة المشاريع، إذ يمثل المعيار الذي تُقاس في ضوءه كفاءة الممارسات الإدارية وفاعلية التنفيذ. وقد تطور مفهوم النجاح عبر الزمن، فلم يعد يقتصر على الالتزام بالجدول الزمنية والميزانيات المحددة، بل أصبح يشمل تحقيق القيمة المضافة، ورضا أصحاب المصلحة، وتعزيز الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن نجاح المشاريع مفهوم متعدد الأبعاد، يتأثر بعوامل تنظيمية وإدارية وبيئية، ويعكس مدى قدرة المشروع على تحقيق نتائجه المتوقعة بكفاءة واستدامة (Alotaibi, Abdulrahman, 2019). كما أكدت الأبحاث أن وضوح معايير النجاح منذ المراحل الأولى للمشروع يسهم في تحسين عمليات التخطيط والرقابة، ويعزز فرص الإنجاز الفعّال (Almahmoud et al., 2012).

وفي المشاريع المعاصرة، وخاصة في القطاعات عالية التعقيد مثل الصناعات الدوائية، يُنظر إلى النجاح بوصفه قدرة المشروع على تحقيق التوازن بين متطلبات الوقت والتكلفة والجودة، مع الالتزام بالمعايير التنظيمية وتحقيق رضا الجهات المعنية. ومن ثم، فإن فهم مفهوم نجاح المشاريع وأبعاده يمثل خطوة أساسية لبناء النموذج النظري للدراسة وتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع ونتائجها الفعلية.

1) تطور مفهوم النجاح من الوقت والتكلفة إلى القيمة الاستراتيجية

شهد مفهوم نجاح المشاريع تطوراً ملحوظاً في الأدبيات الإدارية، حيث كان يُنظر إليه في بدايات إدارة المشاريع بوصفه قدرة المشروع على الالتزام بالجدول الزمني المحدد وعدم تجاوز الميزانية المقررة، مع

تحقيق الحد الأدنى من متطلبات الجودة. وقد ارتكز هذا المنظور التقليدي على ما يُعرف بالمثلث الذهبي للمشروع الذي يضم الوقت، والتكلفة، والجودة بوصفها المعايير الأساسية لتقييم الأداء. إلا أن هذا التصور الضيق للنجاح تعرّض لانتقادات واسعة مع تزايد تعقيد المشاريع وتنوع أهداف المؤسسات، إذ اتضح أن الالتزام بالوقت والتكلفة لا يضمن بالضرورة تحقيق الفائدة المؤسسية أو رضا أصحاب المصلحة. وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن العديد من المشاريع التي أُنجزت ضمن الجداول الزمنية المحددة لم تحقق الأثر الاستراتيجي المرجو أو القيمة الاقتصادية المتوقعة (Almahmoud et al., 2012).

وفي هذا السياق، تطور مفهوم النجاح ليشمل أبعادًا أوسع ترتبط بتحقيق القيمة المضافة للمؤسسة، ودعم الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى، وتعزيز القدرة التنافسية، ورفع مستويات رضا المستفيدين وأصحاب المصلحة. وقد أكدت البحوث التطبيقية أن المشاريع الناجحة هي تلك التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق نتائج مستدامة، وليس فقط إنجاز الأنشطة المخططة (Alotaibi, Abdulrahman, 2019).

كما أظهرت الدراسات في القطاعات المعقدة، مثل مشاريع البحث والتطوير وإطلاق المنتجات الجديدة، أن النجاح يرتبط بقدرة المشروع على تحقيق الابتكار، وتسريع الوصول إلى السوق، وتحقيق عائد استثماري مناسب، إلى جانب الالتزام بالمعايير التنظيمية والجودة المطلوبة (Jeudy, Shanna, Ree, 2025). وهو ما يعكس التحول من التركيز على المؤشرات التشغيلية قصيرة الأجل إلى الاهتمام بالأثر الاستراتيجي طويل الأجل للمشاريع.

ويؤكد هذا التطور المفاهيمي أن نجاح المشاريع أصبح يُقاس اليوم بمدى إسهامها في خلق قيمة مستدامة للمؤسسات والمجتمع، وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، الأمر الذي يبرز أهمية تبني ممارسات إدارة المشاريع الحديثة كوسيلة لتحقيق هذا النجاح الشامل.

التعريف الإجرائي لنجاح المشاريع في هذه الدراسة

يُعرّف نجاح المشاريع إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه:

مدى تحقيق مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية لأهدافها الزمنية والمالية والجودة المحددة، إلى جانب قدرتها على خلق قيمة استراتيجية للمؤسسة من خلال تحقيق رضا أصحاب المصلحة،

والالتزام بالمتطلبات التنظيمية، وتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز فرص الاستدامة والنجاح التجاري للمنتجات المطوّرة.

(2) أبعاد نجاح المشاريع

لم يعد نجاح المشاريع يُقاس بمؤشر واحد، بل أصبح مفهومًا متعدد الأبعاد يعكس قدرة المشروع على تحقيق التوازن بين المتطلبات التشغيلية والأهداف الاستراتيجية ورضا أصحاب المصلحة. وقد أكدت الأدبيات الحديثة أن تقييم النجاح بصورة شاملة يتطلب النظر إلى مجموعة من الأبعاد المترابطة التي تعكس الأداء الحقيقي للمشروع وفاعليته المؤسسية. (Alotaibi, Abdulrahman, 2019)

1- الالتزام الزمني

يشير الالتزام الزمني إلى قدرة المشروع على إنجاز أنشطته ومراحله المختلفة ضمن الجدول الزمني المخطط له دون تأخيرات جوهرية. ويُعد هذا البعد من أقدم مؤشرات نجاح المشاريع وأكثرها استخدامًا في التقييم الإداري.

وتتمثل أهمية الالتزام الزمني في عدة نقاط:

- ضمان تسليم المخرجات في الوقت المناسب بما يلبي احتياجات المستفيدين والأسواق المستهدفة

- تقليل التكاليف غير المباشرة الناتجة عن التمديد الزمني للمشروع

- تعزيز ثقة الإدارة العليا وأصحاب المصلحة في كفاءة فرق التنفيذ

- تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات في البيئات سريعة التغير

وقد أظهرت الدراسات أن ضعف التخطيط الزمني وغياب آليات المتابعة يمثلان من أبرز أسباب تأخر المشاريع وتعثرها (Almahmoud et al., 2012)، في حين يسهم التطبيق المنهجي للجدولة الزمنية في تحسين معدلات الإنجاز والالتزام بالمواعيد النهائية. (Alotaibi, Abdulrahman, 2019)

2- الالتزام المالي

يعكس الالتزام المالي مدى قدرة المشروع على التنفيذ ضمن الميزانية المعتمدة دون تجاوزات كبيرة في التكاليف. ويُعد هذا البعد مؤشراً مباشراً على كفاءة التخطيط المالي وإدارة الموارد.

وتتجلى أهمية الالتزام المالي في:

- التحكم في النفقات ومنع الهدر المالي
 - تحسين استدامة المشاريع والمؤسسات المنفذة
 - زيادة كفاءة استخدام الموارد المحدودة
 - تعزيز الثقة الاستثمارية والتمويلية للمشروعات المستقبلية
- وقد بينت الأدبيات أن تجاوز التكاليف يُعد من أكثر المشكلات شيوعاً في المشاريع المعاصرة نتيجة ضعف التقديرات الأولية وسوء إدارة المخاطر (Oehmen et al., 2010) في المقابل، يسهم التخطيط المتكامل للموارد والرقابة المالية المستمرة في تحقيق الاستقرار المالي للمشاريع (حمزة، عبد العال، 2025).

3- جودة المخرجات

تشير جودة المخرجات إلى مدى مطابقة نتائج المشروع للمواصفات والمعايير المحددة، وقدرتها على تلبية احتياجات المستفيدين بكفاءة وأمان واستدامة. ولم تعد الجودة عنصراً ثانوياً، بل أصبحت معياراً رئيسياً لنجاح المشاريع الحديثة. وتبرز أهمية الجودة في:

- تقليل معدلات الأخطاء وإعادة العمل
 - رفع كفاءة العمليات التشغيلية
 - تحسين سمعة المؤسسة المنفذة
 - ضمان الالتزام بالمعايير التنظيمية والقانونية
- وقد أظهرت الدراسات أن تطبيق نظم إدارة الجودة يسهم بصورة مباشرة في تحسين أداء المشاريع ورفع مستوى المخرجات النهائية (علي، عدنان أحمد الطه، 2023). كما أن الجودة تمثل عاملاً حاسماً في القطاعات الحساسة مثل الصناعات الدوائية التي تتطلب التزاماً صارماً بالمواصفات والمعايير الصحية (Jeudy, Shanna-Ree, 2025).

4- رضا المستفيدين

يعكس رضا المستفيدين مدى توافق نتائج المشروع مع توقعات المستخدمين النهائيين وأصحاب المصلحة، ويُعد من المؤشرات الحديثة لنجاح المشاريع التي تتجاوز الأبعاد التشغيلية التقليدية.

وتتمثل أهمية هذا البعد في:

- تعزيز قبول المشروع واستدامة استخدام مخرجاته
- بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء والممولين
- تحسين صورة المؤسسة في السوق والمجتمع
- دعم فرص التوسع والنمو المؤسسي

وقد أكدت الدراسات أن المشاريع التي تهتم بإشراك أصحاب المصلحة وتحسين جودة التواصل المؤسسي تحقق مستويات أعلى من الرضا والثقة. (Baweshkha, Monair Ali, 2024) كما أن ارتفاع جودة المخرجات يرتبط ارتباطاً وثيقاً بزيادة رضا المستفيدين. (Almahmoud et al., 2012)

5- تحقيق الأهداف المؤسسية

يمثل هذا البعد التحول الحديث في تقييم نجاح المشاريع، حيث يُنظر إلى المشروع بوصفه أداة لتحقيق الاستراتيجية المؤسسية وليس مجرد نشاط تنفيذي مستقل.

ويشمل هذا البعد:

- دعم الخطط الاستراتيجية طويلة المدى
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة
- تحقيق الابتكار والنمو
- تحسين الكفاءة المؤسسية العامة

وقد أظهرت البحوث أن المشاريع التي تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية تحقق قيمة مضافة أعلى وتساهم في استدامة المؤسسات. (Alotaibi, Abdulrahman, 2019) كما أكدت الدراسات في مجالات تطوير المنتجات الجديدة أن النجاح الحقيقي يتمثل في قدرة المشروع على خلق عائد اقتصادي وتحقيق ميزة تنافسية مستمرة. (Jeudy, Shanna-Ree, 2025)

جدول (2-3): أبعاد نجاح المشاريع ومؤشراتها وآليات تحقيقها

بُعد النجاح	المؤشرات الرئيسية	كيفية تحقيق البُعد في المشاريع
الالتزام الزمني	الالتزام بالجدول الزمني، تقليل التأخيرات، انتظام تسليم المراحل	التخطيط الدقيق، الجدولة الزمنية، المتابعة المستمرة، إدارة المخاطر

الالتزام المالي	عدم تجاوز الميزانية، التحكم في النفقات، كفاءة استخدام الموارد	التخطيط المالي، الرقابة على التكاليف، تخصيص الموارد بكفاءة
جودة المخرجات	مطابقة المواصفات، تقليل الأخطاء، الالتزام بالمعايير	تطبيق نظم الجودة، المراجعة المستمرة، التحسين المستمر
رضا المستفيدين	مستوى الرضا، تقبل المخرجات، الثقة المؤسسية	التواصل الفعال، إشراك أصحاب المصلحة، الاستجابة للاحتياجات
تحقيق الأهداف المؤسسية	دعم الاستراتيجية، تحسين الأداء، خلق قيمة مضافة	مواءمة المشروع مع الأهداف الاستراتيجية، المتابعة والتقييم المؤسسي

رابعًا: محددات نجاح المشاريع في الأدبيات الإدارية

أشارت الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن نجاح المشاريع لا يتحقق فقط من خلال تطبيق أدوات إدارة المشاريع، بل يتأثر بمجموعة من المحددات التنظيمية والبشرية والاستراتيجية التي تُشكّل البيئة الحاضنة لتنفيذ المشروع. وقد أكدت الدراسات أن وجود ممارسات إدارية جيدة لا يكفي في حد ذاته ما لم تُدعم بعوامل قيادية وتنظيمية مؤسسية تعزز فاعلية التنفيذ وتدعم استدامة النتائج (Alotaibi, Abdulrahman, 2019).

وتتمثل أبرز محددات نجاح المشاريع في الكفاءة القيادية لمدير المشروع، ومستوى نضج المنظمة في إدارة المشاريع، والدعم الإداري العلوي، ووضوح الأهداف والاستراتيجية، وفعالية الهياكل التنظيمية مثل مكاتب إدارة المشاريع (PMO). وتُعد هذه المحددات عناصر مترابطة تسهم مجتمعة في رفع احتمالات النجاح وتقليل فرص التعثر.

1) الكفاءة القيادية لمدير المشروع

تلعب الكفاءة القيادية لمدير المشروع دورًا محوريًا في توجيه فرق العمل، وتحفيز الأفراد، واتخاذ القرارات المناسبة في المواقف الحرجة. فمدير المشروع يمثل حلقة الوصل بين الإدارة العليا وفرق التنفيذ، ويُعد المسؤول الأول عن تحقيق التوازن بين الوقت والتكلفة والجودة.

وتشمل الكفاءة القيادية عدة أبعاد، منها:

- القدرة على التخطيط والتنظيم الاستراتيجي
- مهارات الاتصال والتفاوض
- إدارة النزاعات واتخاذ القرار
- القدرة على التعامل مع المخاطر والتغيرات

وقد أظهرت الدراسات أن خبرة مدير المشروع ومستوى مهاراته الإدارية يؤثران بصورة مباشرة في مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع ونجاحها. (Alotaibi, Abdulrahman, 2019) كما أكدت الأبحاث أن ضعف القيادة يُعد من أبرز أسباب فشل المشاريع حتى في ظل توفر الموارد الكافية.

(2) نضج المنظمة في إدارة المشاريع

يشير نضج المنظمة إلى مدى تبنيتها منهجيات وإجراءات واضحة لإدارة المشاريع، ومدى تكامل هذه الممارسات داخل الثقافة التنظيمية. فالمؤسسات ذات النضج العالي تعتمد معايير موحدة، ونظم رقابة واضحة، وآليات تقييم مستمرة.

وقد أوضحت الدراسات أن المشاريع التي تُنفذ داخل منظمات ذات نضج إداري مرتفع تحقق أداءً أفضل من حيث الالتزام الزمني والجودة مقارنة بالمشاريع التي تُدار في بيئات تنظيمية غير مستقرة. (Almahmoud et al., 2012) كما يرتبط النضج المؤسسي بوجود ثقافة تعلم مستمر واستخلاص الدروس المستفادة من المشاريع السابقة.

(3) الدعم الإداري العلوي

يُعد دعم الإدارة العليا من المحددات الجوهرية لنجاح المشاريع، إذ يوفر الموارد اللازمة، ويمنح المشروع الشرعية التنظيمية، ويُسهّل إزالة العوائق البيروقراطية. فغياب الدعم الإداري يؤدي إلى ضعف التنسيق، ونقص التمويل، وتأخر اتخاذ القرارات الحاسمة.

وقد بينت الدراسات أن المشاريع التي تحظى بدعم واضح من الإدارة العليا تحقق مستويات أعلى من الاستقرار والتنفيذ الفعّال (مجيد، ساجدة، 2025). كما أن دعم القيادة العليا يعزز التزام الفرق التنفيذية ويرفع معنوياتهم، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام.

(4) وضوح الأهداف والاستراتيجية

يمثل وضوح الأهداف الاستراتيجية أحد العوامل الحاسمة في نجاح المشاريع، إذ يضمن اتساق المشروع مع الرؤية المؤسسية ويحد من تضارب التوجهات أثناء التنفيذ. فكلما كانت الأهداف محددة وقابلة للقياس، أمكن تقييم الأداء بصورة دقيقة وتصحيح المسار عند الحاجة. وقد أكدت الدراسات أن غموض الأهداف يؤدي إلى تعدد التفسيرات وتضارب القرارات، مما يزيد من احتمالات التعثر (غنيم، أحمد، 2022). في المقابل، يسهم الاتساق بين المشروع والاستراتيجية المؤسسية في خلق قيمة طويلة الأجل وتعزيز الميزة التنافسية.

(5) فعالية الهياكل التنظيمية (PMO)

تُعد الهياكل التنظيمية الداعمة، وعلى رأسها مكاتب إدارة المشاريع (PMO)، من العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع، حيث تعمل على توحيد الإجراءات، وتوفير الدعم الفني، وتعزيز الرقابة والتنسيق بين المشاريع المختلفة.

وقد أظهرت الدراسات أن وجود PMO فعال يسهم في تحسين الأداء وتقليل الانحرافات، خاصة في المشاريع الحكومية والمعقدة. (Alghaseb & Alali, 2024) كما أكدت الأبحاث أن التكامل بين PMO وإدارة التغيير التنظيمي يعزز قدرة المؤسسة على تنفيذ المشاريع الاستراتيجية بنجاح (Baweshkha, Monair Ali, 2024).

خامسًا: إدارة المشاريع في القطاعات عالية التعقيد

تشهد القطاعات المعاصرة، خاصة تلك المرتبطة بالتكنولوجيا والابتكار، مستويات مرتفعة من التعقيد التنظيمي والفني، الأمر الذي يفرض تحديات متزايدة على إدارة المشاريع. وتتميز هذه القطاعات بسرعة التغير، وارتفاع درجة عدم اليقين، وتعدد الجهات المعنية، مما يجعل تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية ضرورة استراتيجية لضمان الاستقرار التنفيذي وتحقيق النتائج المستهدفة.

وقد أكدت الأدبيات أن المشاريع في البيئات عالية التعقيد تتطلب قدرًا أكبر من التخطيط المرن، وإدارة المخاطر الاستباقية، والتنسيق المؤسسي المتكامل مقارنة بالمشاريع التقليدية (Oehmen et al., 2010). كما يرتبط نجاح هذه المشاريع بمدى قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات التقنية والتنظيمية السريعة.

1) خصائص المشاريع الابتكارية والتكنولوجية

تتسم المشاريع الابتكارية والتكنولوجية بعدد من الخصائص التي تزيد من مستوى تعقيد إدارتها، من أبرزها:

- ارتفاع مستوى عدم اليقين: نتيجة الاعتماد على تقنيات جديدة أو غير مجربة، مما يزيد من احتمالات الفشل الفني أو الحاجة إلى التعديلات المستمرة.
 - تعدد التخصصات: إذ تتطلب هذه المشاريع تعاون فرق بحثية، وهندسية، وتنظيمية، وتسويقية في آن واحد، مما يزيد من صعوبة التنسيق بين الأنشطة المختلفة.
 - سرعة التغير التكنولوجي: حيث قد تتغير المعايير أو التقنيات أثناء تنفيذ المشروع، مما يستدعي مرونة إدارية عالية.
- وقد أظهرت الدراسات أن غياب منهجية واضحة لإدارة هذه الخصائص يؤدي إلى ارتفاع معدلات التأخير وتجاوز التكاليف، في حين يسهم التخطيط المتكامل وإدارة المخاطر المبكرة في تعزيز فرص النجاح. (Oehmen et al., 2010)

2) خصوصية مشاريع البحث والتطوير

تُعد مشاريع البحث والتطوير (R&D) من أكثر أنواع المشاريع تعقيدًا، نظرًا لاعتمادها على عمليات تجريبية طويلة المدى ونتائج غير مؤكدة. وتتميز هذه المشاريع بما يلي:

- طول دورة الحياة الزمنية
 - ارتفاع التكاليف المرتبطة بالتجارب والاختبارات
 - احتمالية الفشل العلمي أو التقني
 - الحاجة إلى التوثيق والالتزام بمعايير تنظيمية دقيقة
- وقد أكدت الدراسات أن ضعف التنسيق بين فرق البحث والإدارة يمثل أحد أبرز أسباب تعثر مشاريع البحث والتطوير. (Jeudy, Shanna-Ree, 2025) كما أن محدودية تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية في هذا النوع من المشاريع تؤدي إلى انخفاض معدلات العائد الاستثماري. ومن ثم، فإن دمج إدارة المشاريع مع العمليات البحثية يمثل عنصرًا حاسمًا في تحسين الكفاءة وتقليل المخاطر وزيادة فرص النجاح في هذه المشاريع عالية الحساسية.

(3) التحديات التنظيمية والزمنية والتشريعية

تواجه المشاريع في القطاعات عالية التعقيد تحديات متعددة تتجاوز الجوانب الفنية لتشمل الأبعاد التنظيمية والتشريعية، ومن أبرزها:

- **التحديات التنظيمية:** ضعف التنسيق بين الإدارات، مقاومة التغيير، غموض الأدوار والمسؤوليات، وهي عوامل تؤثر سلبًا في استقرار التنفيذ (Baweshkha, Monair Ali, 2024).

- **التحديات الزمنية:** الضغوط المرتبطة بسرعة الإنجاز في بيئات تنافسية، خاصة في المشاريع التي تعتمد على الابتكار، حيث يؤثر التأخير في فقدان الفرص السوقية.

- **التحديات التشريعية والتنظيمية:** خاصة في القطاعات الخاضعة لرقابة صارمة مثل الصناعات الدوائية، حيث تتطلب المشاريع الالتزام بإجراءات اعتماد وموافقات رسمية قد تطيل مدة التنفيذ. وقد أظهرت الدراسات أن المشاريع التي تعتمد تخطيطًا استراتيجيًا مرناً وتنسيقاً مؤسسياً فعالاً تكون أكثر قدرة على التعامل مع هذه التحديات وتحقيق النجاح في بيئات معقدة (Alotaibi, Abdulrahman, 2019).

سادسًا: مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية

تعد مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية من أكثر أنواع المشاريع تعقيدًا على المستوى العالمي، نظرًا لتشابه الأبعاد العلمية والتكنولوجية والتنظيمية والاقتصادية التي تحكم تنفيذها. فهي لا تقتصر على إنتاج سلعة جديدة، بل تتضمن منظومة متكاملة من البحث العلمي، والتجارب السريرية، والالتزام التشريعي، والتصنيع، والتسويق، في إطار زمني طويل وتكاليف مرتفعة ومخاطر عالية. وقد أكدت الأدبيات أن نجاح هذه المشاريع يتطلب مزيجًا متوازنًا من الابتكار العلمي والإدارة الاحترافية القادرة على تنظيم هذا التعقيد وتحقيق القيمة المؤسسية المستهدفة (Jeudy, Shanna-Ree, 2025).

وفي السياق الإقليمي، أبرزت الدراسات أن الصناعة الدوائية في الدول العربية تواجه تحديات هيكلية تتعلق بالاعتماد على الاستيراد، وضعف الاستثمار في البحث والتطوير، والحاجة إلى تعزيز نظم الجودة والحوكمة المؤسسية لضمان الأمن الدوائي (لزعري، أمين، 2023). وهو ما يضعف أهمية تبني ممارسات إدارة المشاريع الحديثة في هذا القطاع لتحقيق الكفاءة والاستدامة.

1. طبيعة الصناعة الدوائية

تقوم الصناعة الدوائية على نموذج اقتصادي معرفي يعتمد على البحث العلمي المكثف والابتكار المستمر لتطوير أدوية آمنة وفعالة. وتتميز هذه الصناعة بعدة خصائص جوهرية، منها:

- ارتفاع نسبة الإنفاق على البحث والتطوير مقارنة بالقطاعات الصناعية الأخرى
- طول دورة حياة تطوير المنتج، التي قد تمتد لسنوات طويلة
- انخفاض معدلات النجاح النهائي مقارنة بعدد المركبات التي تدخل مراحل البحث
- خضوع صارم لمتطلبات تنظيمية وطنية ودولية
- حساسية عالية للمخاطر الصحية والسمعة المؤسسية

وقد أظهرت الدراسات أن كل مرحلة من مراحل التطوير تتطلب موارد مالية وبشرية كبيرة، مع احتمالية عالية للفشل في أي مرحلة، مما يجعل إدارة هذه المشاريع عملية بالغة الحساسية والتعقيد (Jeudy, Shanna-Ree, 2025).

كما أكدت الأبحاث أن ضعف التخطيط الاستراتيجي والتنسيق المؤسسي في الصناعة الدوائية يؤدي إلى خسائر كبيرة نتيجة تأخير الإطلاق أو سحب المنتجات من الأسواق (Rahman, Mohammad, 2022).

2. مراحل تطوير المنتج الدوائي

تمر مشاريع تطوير المنتجات الدوائية بسلسلة طويلة من المراحل المترابطة التي تتطلب إدارة دقيقة، وتشمل:

أ. مرحلة الاكتشاف والبحث العلمي

يتم خلالها تحديد المركبات المحتملة وتحليل فعاليتها البيولوجية من خلال دراسات مخبرية مكثفة.

ب. المرحلة قبل السريرية

تشمل اختبار المركبات على النماذج الحيوانية لتقييم السلامة والفعالية الأولية.

ج. التجارب السريرية

وتنقسم إلى عدة مراحل متتابعة لاختبار الدواء على البشر من حيث السلامة والجرعة والفعالية.

د. المراجعة والموافقات التنظيمية

تُقدّم فيها البيانات للجهات الرقابية للحصول على الترخيص الرسمي للتصنيع والتسويق.

هـ. التصنيع التجاري والإطلاق السوقي

حيث يبدأ الإنتاج واسع النطاق والتوزيع والتسويق.

وتتسم هذه المراحل بالتتابع الإلزامي، إذ لا يمكن الانتقال إلى مرحلة لاحقة دون استيفاء متطلبات

المرحلة السابقة، مما يزيد من أهمية التخطيط المرحلي وإدارة الوقت والمخاطر (Rahman,

Mohammad, 2022).

3. متطلبات الجودة والتنظيم

تمثل الجودة والتنظيم العمود الفقري للصناعة الدوائية، حيث تُفرض معايير صارمة تهدف إلى حماية

صحة المستهلك وضمان سلامة المنتجات. وتشمل هذه المتطلبات:

- الالتزام بممارسات التصنيع الجيد (GMP)

- التوثيق الكامل لكافة مراحل التطوير والتجارب

- نظم تتبع الجودة والرقابة المستمرة

- الامتثال للأنظمة الوطنية والدولية

وقد أظهرت الدراسات أن أي خلل في أنظمة الجودة يؤدي إلى رفض المنتجات تنظيمياً أو سحبها من

الأسواق، مما يسبب خسائر مالية ضخمة وتأثيرات سلبية على سمعة المؤسسة (Jeudy, Shanna-

Ree, 2025).

4. المخاطر الزمنية والمالية في الإطلاق

تُعد المخاطر الزمنية والمالية من أخطر التحديات التي تواجه مشاريع الإطلاق الدوائي، حيث:

- قد تؤدي تأخيرات الموافقات التنظيمية إلى خسارة فرص سوقية كبيرة

- يؤدي فشل مرحلة واحدة من التجارب إلى ضياع استثمارات سنوات طويلة

- تتسبب التقديرات غير الدقيقة للتكاليف في أزمات مالية حادة

- تفرض المنافسة السوقية ضغوطاً زمنية متزايدة للإسراع في الإطلاق

وقد أكدت الأدبيات أن التأخيرات الزمنية تُعد من أكبر محددات انخفاض العائد الاستثماري في الصناعة الدوائية. (Oehmen et al., 2010)

5. دور إدارة المشاريع في تحسين فرص النجاح

تمثل إدارة المشاريع الإطار التنظيمي القادر على دمج كافة هذه الأبعاد المعقدة في منظومة تنفيذية متماسكة. ويتجلى دورها في:

- وضع خطط مرحلية دقيقة تربط بين مراحل البحث والتطوير والتنظيم والتصنيع
- إدارة المخاطر العلمية والتنظيمية والمالية بصورة استباقية
- تنسيق الفرق متعددة التخصصات
- ضبط الجداول الزمنية والميزانيات
- ضمان الالتزام المستمر بمعايير الجودة والتنظيم

وقد أظهرت الدراسات أن الشركات التي تطبق ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية في مشاريع البحث والتطوير الدوائي تحقق معدلات نجاح أعلى، وتأخيرات أقل، وكفاءة أفضل في استثمار الموارد. (Jeudy, Shanna-Ree, 2025).

كما أكدت الأبحاث في السوق السعودي أن التنظيم الإداري المتكامل لمشاريع تطوير المنتجات يسهم في تحسين فرص الإطلاق الناجح وتحقيق الميزة التنافسية في الأسواق الناشئة (Rahman, Mohammad, 2022).

سابعاً: إدارة المشاريع في السياق السعودي

شهدت المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة تحولاً مؤسسياً واسع النطاق في مختلف القطاعات الاقتصادية والخدمية، في إطار رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتعزيز الابتكار والاستدامة. وقد شكّلت المشاريع الكبرى والمتوسطة الأداة التنفيذية الرئيسة لتحقيق مستهدفات الرؤية، مما أدى إلى تزايد الاهتمام بتبني ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية بوصفها مدخلاً أساسياً لضمان نجاح هذه المبادرات وتحقيق العائد الاستراتيجي منها (حمزة، عبد العال، 2025).

وأشارت الدراسات إلى أن التحول المؤسسي في السعودية صاحبه تطور ملحوظ في الوعي الإداري بأهمية التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، وضبط الجودة، وتعزيز التنسيق المؤسسي، خاصة في القطاعات ذات المشاريع عالية التعقيد مثل البنية التحتية، والتكنولوجيا، والصناعات الصحية والدوائية (Alotaibi, Abdulrahman, 2019).

1. التحول المؤسسي في ضوء رؤية 2030

مثّلت رؤية المملكة 2030 إطارًا استراتيجيًا شاملاً لإعادة هيكلة الاقتصاد والمؤسسات الحكومية والخاصة، مع التركيز على تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الشفافية، ورفع جودة الخدمات، وتشجيع الاستثمار والابتكار. وقد أدى هذا التحول إلى تضاعف حجم المشاريع الوطنية في مجالات متعددة، مثل الصحة، والصناعة، والتحول الرقمي، والطاقة. وقد أكدت الدراسات أن هذا التوسع في المشروعات صاحبه توجه متزايد نحو تبني أساليب إدارية حديثة لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للرؤية، خاصة في ما يتعلق بالحوكمة، والتخطيط بعيد المدى، وإدارة الأداء المؤسسي (حمزة، عبد العال، 2025).

2. تبني الممارسات الاحترافية لإدارة المشاريع

شهدت المؤسسات السعودية تطورًا تدريجيًا في مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الحديثة، حيث بدأ الاهتمام بإنشاء مكاتب إدارة المشاريع (PMO)، واعتماد منهجيات التخطيط المنهجي، وتطبيق نظم إدارة المخاطر والجودة، وتعزيز مهارات مديري المشاريع. وقد أظهرت الدراسات التطبيقية أن المؤسسات التي تبنت هذه الممارسات حققت تحسنًا ملحوظًا في الالتزام الزمني والمالي وجودة التنفيذ مقارنة بالمؤسسات التي لا تزال تعتمد الأساليب التقليدية (Alotaibi, Abdulrahman, 2019). كما أكدت الأبحاث الحديثة أهمية اختيار النماذج المناسبة لمكاتب إدارة المشاريع بما يتلاءم مع طبيعة القطاع وحجم المشاريع (Alghaseb & Alali, 2024).

3. التحديات المحلية والفرص التطويرية

على الرغم من التقدم الملحوظ في تطبيق إدارة المشاريع بالمملكة، لا تزال المؤسسات السعودية تواجه عددًا من التحديات، من أبرزها:

- نقص الكفاءات المتخصصة في إدارة المشاريع الاحترافية

- مقاومة التغيير في بعض البيئات التنظيمية التقليدية
- التفاوت في مستوى نضج إدارة المشاريع بين القطاعات المختلفة
- التحديات المرتبطة بتكامل الأنظمة والتقنيات الحديثة

وفي المقابل، توفر البيئة السعودية فرصًا تطويرية كبيرة تتمثل في:

- الدعم الحكومي القوي للمشاريع الاستراتيجية
- الاستثمار المتزايد في التدريب وبناء القدرات
- تبني التحول الرقمي في إدارة المشاريع
- الانفتاح على المعايير العالمية وأفضل الممارسات

وقد أكدت الدراسات أن معالجة هذه التحديات عبر التدريب المؤسسي، وتعزيز الهياكل التنظيمية الداعمة، وتبني نظم الإدارة الحديثة، من شأنه أن يرفع كفاءة تنفيذ المشاريع ويعزز فرص نجاحها واستدامتها. (Baweshkha, Monair Ali, 2024)

ثامناً: النموذج النظري المقترح للدراسة

استناداً إلى ما عرضته الدراسة من أطر نظرية ودراسات سابقة حول ممارسات إدارة المشاريع وأبعاد نجاح المشاريع، وفي ضوء خصوصية مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية في السياق السعودي، تم بناء نموذج نظري مقترح يهدف إلى تفسير العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع ونجاح هذه المشاريع. ويقوم هذا النموذج على افتراض أن تطبيق الممارسات الإدارية الحديثة يسهم بصورة مباشرة في تحسين الأداء التشغيلي والاستراتيجي للمشاريع، مما ينعكس إيجاباً على فرص نجاحها واستدامتها.

1) المتغير المستقل – ممارسات إدارة المشاريع

يمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة ممارسات إدارة المشاريع الحديثة التي تتبناها المؤسسات العاملة في مجال تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية، وتشمل بصورة أساسية:

- التخطيط الاستراتيجي للمشاريع
- إدارة المخاطر
- إدارة الجودة
- إدارة أصحاب المصلحة والتواصل المؤسسي

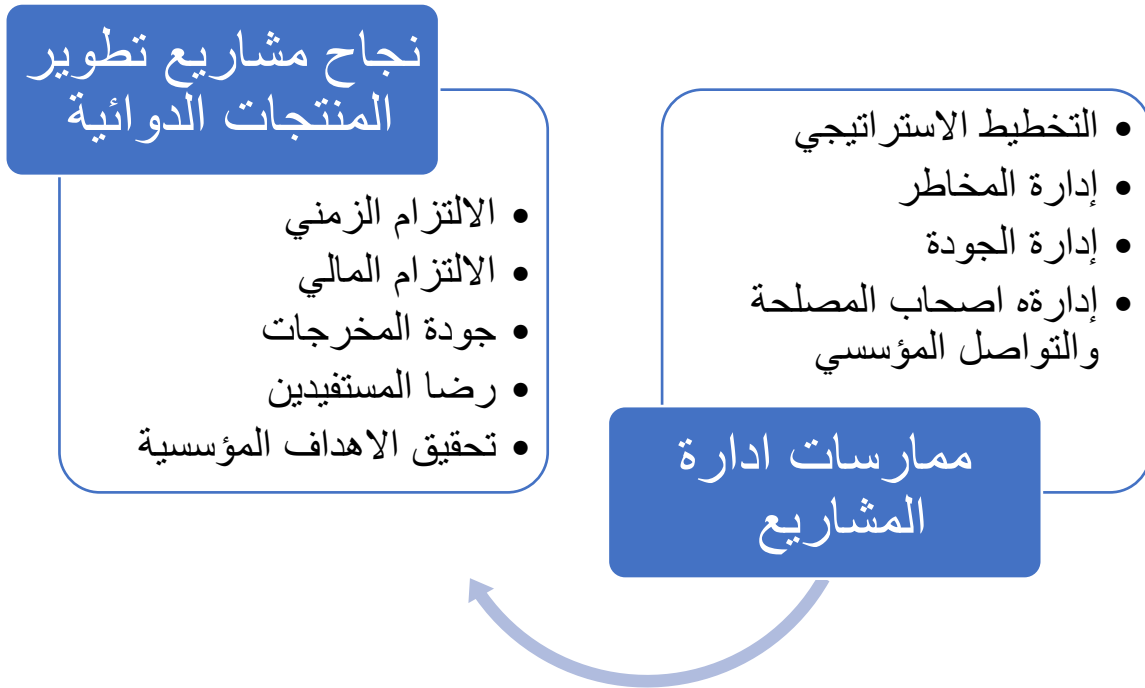
وتُعد هذه الممارسات الإطار التنفيذي الذي يوجّه عمليات المشروع ويضبط مراحله المختلفة في ظل بيئات عالية التعقيد.

(2) المتغير التابع - نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية

يتمثل المتغير التابع في مستوى نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية، والذي يُقاس من خلال مجموعة من الأبعاد المتكاملة، هي:

- الالتزام الزمني
- الالتزام المالي
- جودة المخرجات
- رضا المستفيدين
- تحقيق الأهداف المؤسسية

ويعكس هذا المتغير مدى قدرة المشروع على تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والقيمة الاستراتيجية.



شكل (2-2): النموذج النظري المقترح للدراسة



الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض الإطار المنهجي الذي استندت إليه الدراسة في اختبار الفروض وتحقيق أهدافها، من خلال توضيح نوع المنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات واختبار العلاقات بين المتغيرات. وانطلاقاً من طبيعة مشكلة الدراسة التي تتمحور حول قياس أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع على نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية في المملكة العربية السعودية، فقد تم تبني المنهج الوصفي التحليلي ذي الطابع الكمي، بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لدراسة العلاقات بين المتغيرات وتحليلها إحصائياً. ويتيح هذا المنهج قياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع، وتحديد أبعاد نجاح المشاريع، واختبار العلاقة السببية بينهما بصورة موضوعية تستند إلى بيانات ميدانية قابلة للتحليل الكمي.

كما يعتمد هذا الفصل على بناء أداة قياس (استبانة) صُممت استناداً إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، بهدف جمع البيانات من مديري المشاريع والعاملين في شركات الصناعات الدوائية في المملكة العربية السعودية. وقد روعي في تصميم الأداة الالتزام بمعايير الصدق والثبات لضمان موثوقية النتائج ودقتها. ويتضمن هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لمنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأداة القياس، وإجراءات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها، تمهيداً لعرض النتائج ومناقشتها في الفصل الرابع.

1. منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي ذي الطابع الكمي، لملاءمته لطبيعة المشكلة البحثية التي تهدف إلى قياس أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع على نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية في المملكة العربية السعودية. ويستند هذا المنهج إلى وصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع، ثم تحليل العلاقات بين متغيراتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما يتيح اختبار الفروض والتحقق من وجود علاقة

ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المشاريع ونجاح المشاريع الدوائية. كما تم توظيف الأسلوب المسحي في جمع البيانات من خلال استبانة موجهة إلى عينة من العاملين في شركات الصناعات الدوائية، وذلك بهدف الحصول على بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي واستخلاص النتائج بصورة موضوعية تدعم أهداف الدراسة.

2. مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين المعنيين بإدارة وتنفيذ مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية في شركات الصناعات الدوائية بالمملكة العربية السعودية، ويشمل ذلك مديري المشاريع، وأعضاء فرق العمل، والمشرفين، والمسؤولين عن التخطيط والجودة وإدارة المخاطر. وقد تم اختيار هذا المجتمع نظرًا لارتباطه المباشر بمتغيرات الدراسة، حيث يُعد الأفراد المنخرطون في إدارة المشاريع الدوائية الأكثر قدرة على تقييم مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع وقياس أبعاد نجاح هذه المشاريع في بيئة العمل الفعلية.

3. عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة من العاملين في شركات الصناعات الدوائية في المملكة العربية السعودية ممن لهم علاقة مباشرة بإدارة وتنفيذ مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية، وذلك باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة بما يضمن تمثيلًا مناسبًا لمجتمع الدراسة وإتاحة الفرصة المتكافئة لأفراده للمشاركة. وقد بلغ حجم العينة المستهدفة (250) مفردة، حيث تم توزيع عدد (250) استبانة على مديري المشاريع وأعضاء فرق العمل والمشرفين المعنيين بالمشاريع الدوائية، وذلك بهدف جمع بيانات كمية كافية تساعد في إجراء التحليلات الإحصائية واختبار فروض الدراسة. وقد تم توزيع الاستبانات بصورتين؛ ورقياً وإلكترونياً، وذلك لتسهيل عملية الوصول إلى أفراد العينة وتسريع عملية جمع البيانات، بما يسهم في زيادة نسبة الاستجابة وتحقيق قدر أكبر من الدقة في النتائج.

وبعد جمع الاستبانات وفرزها، بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (186) استبانة، وهو ما يمثل نسبة استجابة بلغت (74.4%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وهي نسبة تعد مناسبة لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للدراسة.

4. خصائص عينة الدراسة

جدول (3-1) الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	164	88.2%
	أنثى	22	11.8%
العمر	أقل من 30 سنة	34	18.3%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	106	57.0%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	42	22.6%
	50 سنة فأكثر	4	2.2%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	128	68.8%
	ماجستير	46	24.7%
	دكتوراه	2	1.1%
	أخرى	10	5.4%
سنوات الخبرة في إدارة المشاريع	أقل من 5 سنوات	76	40.9%
	من 5 إلى 10 سنوات	64	34.4%
	من 11 إلى 15 سنة	24	12.9%
	أكثر من 15 سنة	22	11.8%
المسمى الوظيفي	مدير مشروع	18	9.7%
	عضو فريق مشروع	10	5.4%
	مشرف	36	19.4%
	مسؤول جودة	30	16.1%
	أخرى	92	49.5%
		186	100%
	الإجمالي		

يوضح جدول (1-3) الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، والتي تشمل متغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في إدارة المشاريع، والمسمى الوظيفي، وذلك بهدف التعرف على السمات العامة للمبحوثين الذين شاركوا في الدراسة الميدانية. وقد بلغ إجمالي حجم العينة (186) مفردة من العاملين في شركات الصناعات الدوائية، ممن لهم علاقة مباشرة بإدارة وتنفيذ مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية.

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة من الذكور، حيث بلغ عددهم (164) فردًا بنسبة (88.2%)، في حين بلغ عدد الإناث (22) فردًا بنسبة (11.8%) من إجمالي العينة. وقد يعكس ذلك طبيعة الهيكل الوظيفي في بعض المؤسسات الصناعية، وخاصة في القطاعات المرتبطة بإدارة المشاريع والصناعات الدوائية، والتي قد يغلب عليها الطابع الذكوري مقارنة بالإناث.

أما فيما يتعلق بمتغير العمر، فقد أظهرت النتائج أن الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغ عددهم (106) أفراد بنسبة (57.0%)، تليها الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة (22.6%)، ثم الفئة أقل من 30 سنة بنسبة (18.3%)، في حين جاءت الفئة العمرية 50 سنة فأكثر في المرتبة الأخيرة بنسبة (2.2%) وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية المشاركين في الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية المتوسطة، وهي فئة تتميز عادة بامتلاك قدر مناسب من الخبرة المهنية والقدرة على إدارة المشاريع بكفاءة.

وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي، فقد تبين أن غالبية أفراد العينة من حملة درجة البكالوريوس، حيث بلغ عددهم (128) فردًا بنسبة (68.8%)، يليهم حملة درجة الماجستير بنسبة (24.7%)، بينما بلغت نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه (1.1%)، في حين بلغت نسبة المؤهلات الأخرى (5.4%) ويعكس ذلك أن أغلب العاملين في مجال إدارة المشاريع الدوائية يمتلكون مؤهلات علمية جامعية، الأمر الذي يساهم في دعم قدرتهم على التعامل مع متطلبات إدارة المشاريع الحديثة. أما بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة في إدارة المشاريع، فقد أظهرت النتائج أن أكبر نسبة من أفراد العينة تمتلك خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة (40.9%)، تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة (34.4%)، ثم فئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة (12.9%)، وأخيرًا فئة أكثر من 15 سنة بنسبة (11.8%).

وتشير هذه النتائج إلى أن جزءًا كبيرًا من أفراد العينة يمتلك خبرة مهنية متوسطة، وهو ما يعكس وجود كوادرات شابة نسبيًا تعمل في مجال إدارة المشاريع داخل المؤسسات الدوائية.

وفيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي، فقد تبين أن الفئة الأكبر من أفراد العينة تتدرج ضمن فئة وظائف أخرى بنسبة (49.5%)، والتي قد تشمل عددًا من التخصصات المرتبطة بالمشاريع مثل منسقي المشاريع أو أعضاء الفرق الفنية والإدارية المختلفة. كما بلغ عدد المشرفين (36) فردًا بنسبة (19.4%)، يليهم مسؤولو الجودة بنسبة (16.1%)، ثم مديرو المشاريع بنسبة (9.7%)، وأخيرًا أعضاء فرق المشاريع بنسبة (5.4%) ويعكس هذا التنوع الوظيفي مشاركة فئات مختلفة من العاملين في إدارة وتنفيذ المشاريع، الأمر الذي يعزز من موثوقية البيانات ويعطي صورة أكثر شمولًا عن واقع إدارة المشاريع في المؤسسات محل الدراسة.

وبشكل عام، تشير الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة إلى أن أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي مناسب وخبرات مهنية متنوعة في مجال إدارة المشاريع، مما يعزز من مصداقية نتائج الدراسة ويؤكد قدرتهم على تقديم استجابات دقيقة تعكس واقع ممارسات إدارة المشاريع ونجاح المشاريع الدوائية في المؤسسات محل الدراسة.

5. تصميم الاستبانة

تم تصميم الاستبانة في ضوء الإطار النظري للدراسة وما ورد في الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بممارسات إدارة المشاريع ونجاح المشاريع، حيث تمت صياغة مجموعة من العبارات التي تعكس أبعاد متغيرات الدراسة بصورة واضحة ومباشرة، وذلك بالاستناد إلى الأدبيات التي تناولت ممارسات إدارة المشاريع وأثرها في تحسين أداء المشاريع ورفع كفاءتها التنظيمية (Alotaibi, 2019) ؛ ساجدة قاسم مجيد، 2025)، إضافة إلى الدراسات التي تناولت مؤشرات نجاح المشاريع والعوامل المؤثرة فيه مثل الالتزام بالوقت والتكلفة وجودة المخرجات ورضا المستفيدين (محمد السيد غنيم وآخرون، 2022؛ Jeudy, 2025)

وقد روعي عند إعداد الاستبانة ما يلي:

وضوح صياغة العبارات وسهولة فهمها من قبل أفراد العينة.

ارتباط العبارات بأبعاد ومتغيرات الدراسة.

تجنب الغموض أو التكرار في العبارات.

ترتيب الأسئلة بشكل منطقي يسهل على المبحوث الإجابة عنها.

كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة، حيث تراوحت الإجابات بين خمس درجات تبدأ من لا أوافق بشدة وتنتهي بـ أوافق بشدة، وهو من المقاييس الشائعة الاستخدام في الدراسات الإدارية لقياس اتجاهات الأفراد وآرائهم تجاه الظواهر محل الدراسة.

6. مكونات الاستبانة

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو الآتي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

ويهدف هذا القسم إلى التعرف على الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة، وقد اشتمل على عدد من المتغيرات الديموغرافية، وهي:

الجنس

العمر

المؤهل العلمي

سنوات الخبرة في إدارة المشاريع

المسمى الوظيفي

وذلك بهدف وصف خصائص العينة وتحليل الفروق بين استجابات أفرادها.

القسم الثاني: ممارسات إدارة المشاريع (المتغير المستقل)

يتناول هذا القسم قياس ممارسات إدارة المشاريع داخل المؤسسات الدوائية، وقد تم تقسيمه إلى أربعة أبعاد رئيسية، هي:

تخطيط المشروع

إدارة المخاطر

إدارة الجودة

إدارة أصحاب المصلحة والتواصل

وقد اشتمل هذا القسم على 20 عبارة تعكس مستوى تطبيق هذه الممارسات في مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية.

القسم الثالث: نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية (المتغير التابع)

يتناول هذا القسم قياس مدى نجاح المشاريع الدوائية، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعكس الأداء التشغيلي والاستراتيجي للمشروع، مثل:

الالتزام بالجدول الزمني

الالتزام بالميزانية

جودة المنتج

رضا المستفيدين

تحقيق القيمة الاستراتيجية للمؤسسة

وقد اشتمل هذا القسم على 10 عبارات تقيس مستوى نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية

المتغير	البعد	عدد الفقرات
ممارسات إدارة المشاريع	تخطيط المشروع	5
	إدارة المخاطر	5
	إدارة الجودة	5
	إدارة أصحاب المصلحة والتواصل	5
نجاح المشاريع الدوائية	نجاح المشاريع	10

7. مقياس الدراسة

اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة، حيث يُعد هذا المقياس من أكثر المقاييس استخدامًا في الدراسات الإدارية والسلوكية نظرًا لقدرته على قياس اتجاهات وآراء المبحوثين بصورة كمية قابلة للتحليل الإحصائي. وقد تم تحديد خمس درجات للاستجابة على عبارات الاستبانة، بحيث تعبر كل درجة عن مستوى معين من الموافقة، وذلك على النحو الآتي:

درجة الموافقة	القيمة العددية
لا أوافق بشدة	1
لا أوافق	2
محايد	3
أوافق	4
أوافق بشدة	5

ولأغراض تفسير المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة، تم تقسيم مدى مقياس ليكرت الخماسي إلى خمس فئات متساوية، وذلك وفق المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة}) \div \text{عدد الفئات} = 5 \div (5 - 1) = 0.80$$

وبناءً على ذلك تم تحديد مستويات التفسير للمتوسطات الحسابية كما هو موضح في الجدول التالي:

المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
من 1.00 إلى أقل من 1.80	لا أوافق بشدة
من 1.80 إلى أقل من 2.60	لا أوافق
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد
من 3.40 إلى أقل من 4.20	أوافق
من 4.20 إلى 5.00	أوافق بشدة

ويستخدم هذا التقسيم في تفسير نتائج المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة، مما يساعد في تحديد مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع ومدى تحقق نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية في المؤسسات محل الدراسة.

8. صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة مدى قدرتها على قياس ما وضعت لقياسه بدقة، أي مدى ملائمة فقرات الاستبانة لموضوع الدراسة وأهدافها. وللتأكد من صدق أداة الدراسة تم الاعتماد على نوعين من الصدق، وهما: صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي.

(1) صدق المحكمين

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال وإدارة المشاريع والبحث العلمي، وذلك بهدف الاستفادة من آرائهم العلمية في تقييم الاستبانة من حيث:

مدى وضوح صياغة العبارات.

مدى ملائمة العبارات لموضوع الدراسة.

مدى ارتباط الفقرات بأبعاد ومتغيرات الدراسة.

سلامة الصياغة اللغوية للعبارات.

وقد قام المحكمون بإبداء عدد من الملاحظات والمقترحات التي تم أخذها بعين الاعتبار، حيث تم تعديل بعض العبارات وإعادة صياغة بعضها الآخر بما يتوافق مع آرائهم، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية أكثر وضوحاً ودقة في قياس متغيرات الدراسة.

(2) صدق الاتساق الداخلي

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام برنامج SPSS. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقات ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين معظم فقرات الاستبانة والأبعاد التي تنتمي إليها، مما يدل على وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات الأداة، ويؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة مناسبة من الصدق تمكنها من قياس متغيرات الدراسة بصورة دقيقة.

جدول (2-3) معاملات الارتباط بين فقرات ممارسات إدارة المشاريع والدرجة الكلية للمقياس

الفقرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية
يتم تحديد أهداف المشروع بصورة واضحة قبل بدء التنفيذ	0.589 **
يتم إعداد خطط زمنية واقعية ومفصلة للمشاريع	0.719 **
يتم ربط خطط المشروع بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة	0.727 **
يتم تخصيص الموارد بناءً على تخطيط مسبق ومدرّوس	0.764 **

0.697 **	يتم تحديث خطط المشروع وفقًا للمتغيرات الطارئة
0.681 **	يتم تحديد المخاطر المحتملة في المراحل المبكرة للمشروع
0.726 **	توجد آليات واضحة لتحليل وتقييم المخاطر
0.733 **	يتم إعداد خطط استجابة فعالة لمعالجة المخاطر
0.705 **	تتم متابعة المخاطر بصورة دورية خلال تنفيذ المشروع
0.692 **	تسهم إدارة المخاطر في تقليل التأخيرات وتجاوز التكاليف
0.757 **	يتم تطبيق معايير جودة واضحة في جميع مراحل المشروع
0.782 **	يتم إجراء مراجعات دورية لضمان مطابقة المخرجات للمعايير
0.697 **	تلتزم المشاريع الدوائية بالمتطلبات التنظيمية والرقابية
0.711 **	يتم تصحيح الأخطاء فور اكتشافها أثناء التنفيذ
0.728 **	تسهم إدارة الجودة في تحسين موثوقية المنتج النهائي
0.735 **	يتم تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين منذ بداية المشروع
0.704 **	توجد قنوات اتصال واضحة بين فرق العمل المختلفة
0.769 **	يتم إشراك الجهات المعنية في مراحل المشروع المناسبة
0.654 **	يتم التعامل بفاعلية مع ملاحظات أصحاب المصلحة
0.664 **	يسهم التواصل الفعال في تسهيل وتسريع تنفيذ المشروع

** تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى معنوية (0.01).

يوضح جدول (2-3) معاملات الارتباط بين فقرات مقياس ممارسات إدارة المشاريع والدرجة الكلية للمقياس، وذلك بهدف التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة المستخدمة في الدراسة. ويُقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق فقرات المقياس مع بعضها البعض وقدرتها على قياس المفهوم نفسه الذي صممت من أجله، حيث يتم ذلك من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس.

يتضح من نتائج الجدول أن جميع معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمقياس جاءت موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى معنوية (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.589) و (0.782)، وهي قيم مرتفعة نسبيًا وتشير إلى وجود درجة عالية من الاتساق بين فقرات المقياس. وقد جاءت الفقرة "يتم إجراء مراجعات دورية لضمان مطابقة المخرجات للمعايير" في المرتبة الأولى من حيث قوة الارتباط بالدرجة الكلية للمقياس، حيث بلغ معامل الارتباط (0.782)، وهو ما يعكس مدى ارتباط هذه الفقرة بمفهوم ممارسات إدارة المشاريع بشكل عام. كما جاءت الفقرة "يتم إشراك الجهات المعنية في مراحل المشروع المناسبة" في المرتبة الثانية بمعامل ارتباط بلغ (0.769)، مما يشير إلى أهمية إشراك أصحاب المصلحة في مراحل تنفيذ المشروع المختلفة. كما أظهرت النتائج أن الفقرة "يتم تطبيق معايير جودة واضحة في جميع مراحل المشروع" حققت معامل ارتباط بلغ (0.757)، وهو ما يدل على الدور المهم لإدارة الجودة في دعم ممارسات إدارة المشاريع. في المقابل، جاءت الفقرة "يتم تحديد أهداف المشروع بصورة واضحة قبل بدء التنفيذ" بأقل معامل ارتباط نسبيًا بلغ (0.589)، إلا أنه ما يزال ضمن الحدود المقبولة إحصائيًا ويدل على وجود ارتباط دال مع الدرجة الكلية للمقياس.

جدول (3-3) معاملات الارتباط بين فقرات نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية والدرجة الكلية للمقياس

الفقرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية
يتم إنجاز المشاريع ضمن الجداول الزمنية المحددة	0.728 **
يتم تقليل التأخيرات غير المتوقعة أثناء التنفيذ	0.716 **
يتم تنفيذ المشاريع ضمن الميزانية المعتمدة	0.788 **
يتم التحكم في التكاليف الإضافية بفاعلية	0.803 **
تحقق المنتجات الدوائية معايير الجودة المطلوبة	0.757 **
يتم إطلاق المنتجات بمواصفات مطابقة للخطط المعتمدة	0.788 **

0.768 **	يحقق المشروع مستوى رضا مرتفع لدى العملاء والجهات المعنية
0.725 **	تتلقى المنتجات المطروحة تقييمات إيجابية من المستفيدين
0.729 **	تسهم المشاريع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة
0.658 **	تحقق المشاريع قيمة استراتيجية طويلة المدى للمؤسسة

** تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى معنوية (0.01)

يوضح جدول (3-3) معاملات الارتباط بين فقرات مقياس نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية والدرجة الكلية للمقياس، وذلك بهدف التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا المتغير. ويعتمد هذا النوع من الصدق على حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المقياس والدرجة الكلية له، وذلك للتأكد من مدى اتساق الفقرات مع المفهوم الذي تقيسه.

تشير نتائج الجدول إلى أن جميع معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمقياس جاءت موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى معنوية (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.658) و (0.803)، وهي قيم مرتفعة نسبيًا، مما يدل على وجود درجة عالية من الاتساق بين فقرات المقياس وقدرتها على قياس متغير نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية.

وقد حققت الفقرة "يتم التحكم في التكاليف الإضافية بفاعلية" أعلى معامل ارتباط مع الدرجة الكلية للمقياس حيث بلغ (0.803)، وهو ما يشير إلى الأهمية الكبيرة لإدارة التكاليف في تحقيق نجاح المشاريع. كما جاءت الفقرتان "يتم تنفيذ المشاريع ضمن الميزانية المعتمدة" و "يتم إطلاق المنتجات بمواصفات مطابقة للخطط المعتمدة" ** بمعامل ارتباط بلغ (0.788) لكل منهما، مما يعكس أهمية الالتزام المالي والتنفيذي في نجاح المشاريع الدوائية.

كما أظهرت النتائج أن الفقرة "يحقق المشروع مستوى رضا مرتفع لدى العملاء والجهات المعنية" سجلت معامل ارتباط بلغ (0.768)، وهو ما يشير إلى أهمية رضا المستفيدين كأحد المؤشرات الأساسية لنجاح المشاريع. في حين سجلت الفقرة "تحقق المشاريع قيمة استراتيجية طويلة المدى للمؤسسة" أقل معامل ارتباط نسبيًا بلغ (0.658)، إلا أنه ما يزال ضمن الحدود المقبولة إحصائيًا ويدل على وجود ارتباط معنوي مع الدرجة الكلية للمقياس.

9. ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) ، والذي يُعد من أكثر الأساليب الإحصائية استخدامًا في قياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس. ويشير ارتفاع قيمة معامل ألفا كرونباخ إلى وجود درجة عالية من الاتساق بين فقرات الأداة، مما يدل على ثباتها وإمكانية الاعتماد عليها في قياس متغيرات الدراسة. وقد تم حساب معامل الثبات باستخدام برنامج SPSS لكل من متغيرات الدراسة، إضافة إلى الثبات الكلي للاستبانة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (3-4) معامل الثبات (Cronbach Alpha) لمتغيرات الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
ممارسات إدارة المشاريع	20	0.948
نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية	10	0.909
الثبات الكلي للاستبانة	30	0.960

يتضح من نتائج الجدول أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع متغيرات الدراسة جاءت مرتفعة، حيث بلغت قيمة الثبات لمقياس ممارسات إدارة المشاريع (0.948)، بينما بلغت قيمة الثبات لمقياس نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية (0.909)، كما بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.960). وتشير هذه القيم إلى وجود درجة عالية جدًا من الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة، حيث تجاوزت جميع القيم الحد الأدنى المقبول إحصائيًا وهو 0.70، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والموثوقية، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليلها لتحقيق أهداف الدراسة.

10. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

بعد جمع الاستبانات واسترجاعها، تم تفريغ البيانات ومعالجتها إحصائيًا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية – (Statistical Package for Social Sciences - SPSS)، وذلك بهدف تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة.

وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة ومتغيراتها، ومن أهمها ما يلي:

1. التكرارات والنسب المئوية (Frequencies & Percentages) وذلك لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة مثل الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (Means & Standard Deviations) وذلك لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، ومعرفة درجة تطبيق ممارسات إدارة المشاريع ومستوى نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية.

3. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة من خلال قياس درجة الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس.

4. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) وذلك لقياس درجة ثبات أداة الدراسة ومدى الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة.

5. تحليل الانحدار الخطي (Regression Analysis) وذلك لاختبار أثر ممارسات إدارة المشاريع على نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية.

وقد تم الاعتماد على هذه الأساليب الإحصائية لاستخلاص النتائج وتفسيرها بما يحقق أهداف الدراسة ويجب عن تساؤلاتها.

11. متغيرات الدراسة

تتضمن الدراسة متغيرين رئيسيين، هما المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث يسعى البحث إلى دراسة أثر ممارسات إدارة المشاريع في نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية. وقد تم تحديد أبعاد كل متغير بالاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة في مجال إدارة المشاريع وقياس نجاح المشاريع. ويوضح الجدول التالي متغيرات الدراسة والأبعاد التي يتكون منها كل متغير.

جدول (3-5) متغيرات الدراسة وأبعادها

المتغير	الأبعاد
ممارسات إدارة المشاريع (المتغير المستقل)	تخطيط المشروع - إدارة المخاطر - إدارة الجودة - إدارة أصحاب المصلحة والتواصل
نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية (المتغير التابع)	الالتزام بالوقت - الالتزام بالتكلفة - جودة المخرجات - رضا المستفيدين - القيمة الاستراتيجية

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة والإجراءات التي تم اتباعها من أجل تحقيق أهدافها واختبار فروضها بصورة علمية دقيقة. فقد تم في البداية توضيح منهج الدراسة المعتمد، وهو المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع ونجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية.

كما تم عرض مجتمع الدراسة وعينتها، حيث تم اختيار عينة من العاملين في شركات الصناعات الدوائية في المملكة العربية السعودية ممن لهم علاقة مباشرة بإدارة وتنفيذ المشاريع، إضافة إلى بيان الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.

وتناول الفصل كذلك أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة التي تم إعدادها في ضوء الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، مع توضيح مكوناتها وأبعادها، وكذلك مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في قياس استجابات أفراد العينة. كما تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي، إضافة إلى التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث أظهرت النتائج تمتع الأداة بدرجة مرتفعة من الصدق والثبات.

وفي ختام الفصل تم توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، إضافة إلى عرض متغيرات الدراسة وأبعادها. وتمثل هذه الإجراءات المنهجية الأساس العلمي الذي سيتم الاعتماد عليه في الفصل الرابع لعرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة وفروضها.



الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج الدراسة

الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد :

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة من خلال الاستبانة، وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ويأتي هذا التحليل في إطار السعي إلى الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فروضها، والكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع ونجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية.

ويتضمن هذا الفصل تحليل استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، من خلال استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع ومستوى نجاح المشاريع الدوائية. كما يتناول الفصل اختبار فروض الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك بهدف التعرف على مدى تأثير ممارسات إدارة المشاريع بأبعادها المختلفة في نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية.

وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي، سيتم عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ثم تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تعزيز تطبيق ممارسات إدارة المشاريع وتحسين فرص نجاح المشاريع في قطاع الصناعات الدوائية.

1. تحليل البيانات

يهدف هذا الجزء إلى تحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة من خلال الاستبانة، وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، وذلك بهدف تحديد مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع ومستوى نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية.

كما تم ترتيب الفقرات وفقاً لقيم المتوسطات الحسابية، وذلك للتعرف على أكثر الممارسات تطبيقاً داخل المؤسسات الدوائية محل الدراسة، إضافة إلى تحديد مستوى نجاح المشاريع من وجهة نظر أفراد العينة.

ويسهم هذا التحليل في تقديم صورة واضحة عن واقع ممارسات إدارة المشاريع ومدى تأثيرها في نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية.

وسيتم في هذا الجزء عرض نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة، بدءًا بالمتغير المستقل ممارسات إدارة المشاريع بأبعاده المختلفة، ثم المتغير التابع نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية، مع تفسير النتائج في ضوء أهداف الدراسة.

أولاً: ممارسات إدارة المشاريع

يهدف هذا الجزء إلى تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة المشاريع في المؤسسات محل الدراسة، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والمستوى والرتبة لكل فقرة من فقرات هذا المتغير، بهدف التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية.

وقد تم تحليل هذا المتغير بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة، ثم تحديد مستوى الموافقة وترتيب الفقرات وفقاً لقيم المتوسطات الحسابية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (1-4).

تم حساب الوزن النسبي = المتوسط $\div 5 \times 100$.

جدول (1-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والرتبة لمتغير ممارسات إدارة المشاريع

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
1	يتم تحديد أهداف المشروع بصورة واضحة قبل بدء التنفيذ	4.39	0.706	87.8%	مرتفعة جداً	1
2	يتم إعداد خطط زمنية واقعية ومفصلة للمشاريع	4.35	0.715	87.0%	مرتفعة جداً	3
3	يتم ربط خطط المشروع بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة	4.26	0.639	85.2%	مرتفعة جداً	6

4	يتم تخصيص الموارد بناءً على تخطيط مسبق ومدرّوس	4.29	0.758	85.8%	مرتفعة جدًا	5
5	يتم تحديث خطط المشروع وفقًا للمتغيرات الطارئة	4.14	0.714	82.8%	مرتفعة	14
6	يتم تحديد المخاطر المحتملة في المراحل المبكرة للمشروع	4.05	0.837	81.0%	مرتفعة	20
7	توجد آليات واضحة لتحليل وتقييم المخاطر	4.01	0.785	80.2%	مرتفعة	21
8	يتم إعداد خطط استجابة فعالة لمعالجة المخاطر	4.14	0.683	82.8%	مرتفعة	13
9	تتم متابعة المخاطر بصورة دورية خلال تنفيذ المشروع	4.12	0.703	82.4%	مرتفعة	16
10	تسهم إدارة المخاطر في تقليل التأخيرات وتجاوز التكاليف	4.20	0.813	84.0%	مرتفعة	9
11	يتم تطبيق معايير جودة واضحة في جميع مراحل المشروع	4.11	0.888	82.2%	مرتفعة	17
12	يتم إجراء مراجعات دورية لضمان مطابقة المخرجات للمعايير	4.17	0.773	83.4%	مرتفعة	12
13	تلتزم المشاريع الدوائية بالمتطلبات التنظيمية والرقابية	4.32	0.752	86.4%	مرتفعة جدًا	4
14	يتم تصحيح الأخطاء فور اكتشافها أثناء التنفيذ	4.19	0.662	83.8%	مرتفعة	10
15	تسهم إدارة الجودة في تحسين موثوقية المنتج النهائي	4.33	0.647	86.6%	مرتفعة جدًا	2

16	يتم تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين منذ بداية المشروع	4.19	0.694	83.8%	مرتفعة	11
17	توجد قنوات اتصال واضحة بين فرق العمل المختلفة	4.06	0.855	81.2%	مرتفعة	19
18	يتم إشراك الجهات المعنية في مراحل المشروع المناسبة	4.19	0.662	83.8%	مرتفعة	10
19	يتم التعامل بفاعلية مع ملاحظات أصحاب المصلحة	4.13	0.677	82.6%	مرتفعة	15
20	يسهم التواصل الفعال في تسهيل وتسريع تنفيذ المشروع	4.33	0.710	86.6%	مرتفعة جدًا	2
	الدرجة الكلية	4.20	0.740	84.0%		

يوضح جدول (1-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والرتب لفقرات متغير ممارسات إدارة المشاريع، وذلك بهدف التعرف على مستوى تطبيق هذه الممارسات في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة.

تشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط العام لمتغير ممارسات إدارة المشاريع بلغ (4.20) بانحراف معياري قدره (0.740)، وبوزن نسبي بلغ (84.0%)، وهو ما يدل على أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة. ويعكس ذلك اهتمام المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الدوائية بتطبيق ممارسات إدارة المشاريع الحديثة بما يسهم في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع وتعزيز فرص نجاحها.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير بين (4.39 - 4.01)، مما يشير إلى تقارب نسبي في استجابات أفراد العينة حول فقرات هذا المحور.

وجاءت الفقرة "يتم تحديد أهداف المشروع بصورة واضحة قبل بدء التنفيذ" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.39) ووزن نسبي (87.8%)، وهو ما يعكس أهمية وضوح أهداف المشروع في نجاح

إدارة المشاريع، حيث يساعد تحديد الأهداف بشكل واضح في توجيه جهود فريق العمل وتحقيق نتائج أفضل.

كما جاءت الفقرتان "تسهم إدارة الجودة في تحسين موثوقية المنتج النهائي" و"يسهم التواصل الفعال في تسهيل وتسريع تنفيذ المشروع" في المراتب المتقدمة بمتوسط حسابي بلغ (4.33) لكل منهما، وبوزن نسبي (86.6%)، مما يدل على الدور المهم الذي تلعبه كل من إدارة الجودة والتواصل المؤسسي في دعم نجاح المشاريع.

كذلك احتلت الفقرة "تلتزم المشاريع الدوائية بالمتطلبات التنظيمية والرقابية" مرتبة متقدمة بمتوسط حسابي بلغ (4.32) ووزن نسبي (86.4%)، وهو ما يعكس أهمية الالتزام بالمعايير التنظيمية والرقابية في قطاع الصناعات الدوائية نظرًا لطبيعته الحساسة وارتباطه بسلامة المنتجات الصحية.

وفي المقابل، جاءت الفقرة "توجد آليات واضحة لتحليل وتقييم المخاطر" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.01) ووزن نسبي (80.2%)، إلا أن هذا المتوسط ما يزال ضمن مستوى الموافقة المرتفعة، مما يدل على أن إدارة المخاطر مطبقة بدرجة جيدة، وإن كانت أقل نسبيًا مقارنة ببعض الممارسات الأخرى.

ثانيًا: نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية

يهدف هذا الجزء إلى تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والمستوى والرتبة لكل فقرة من فقرات هذا المتغير، بهدف التعرف على مستوى نجاح المشاريع الدوائية في المؤسسات محل الدراسة.

وقد تم تحليل هذا المتغير باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة، ثم تحديد مستوى الموافقة وترتيب الفقرات وفقًا لقيم المتوسطات الحسابية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (2-4).

تم حساب الوزن النسبي = المتوسط $\div 5 \times 100$ لأن المقياس خماسي.

جدول (4-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والرتبة لمتغير نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
1	يتم إنجاز المشاريع ضمن الجداول الزمنية المحددة	3.91	0.814	78.2%	مرتفعة	10
2	يتم تقليل التأخيرات غير المتوقعة أثناء التنفيذ	4.00	0.750	80.0%	مرتفعة	9
3	يتم تنفيذ المشاريع ضمن الميزانية المعتمدة	3.99	0.825	79.8%	مرتفعة	8
4	يتم التحكم في التكاليف الإضافية بفاعلية	4.08	0.724	81.6%	مرتفعة	7
5	تحقق المنتجات الدوائية معايير الجودة المطلوبة	4.35	0.668	87.0%	مرتفعة جدًا	2
6	يتم إطلاق المنتجات بمواصفات مطابقة للخطط المعتمدة	4.30	0.620	86.0%	مرتفعة جدًا	5
7	يحقق المشروع مستوى رضا مرتفع لدى العملاء والجهات المعنية	4.25	0.668	85.0%	مرتفعة جدًا	6
8	تتلقى المنتجات المطروحة تقييمات إيجابية من المستفيدين	4.20	0.633	84.0%	مرتفعة	4
9	تسهم المشاريع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة	4.31	0.606	86.2%	مرتفعة جدًا	3
10	تحقق المشاريع قيمة استراتيجية طويلة المدى للمؤسسة	4.35	0.684	87.0%	مرتفعة جدًا	1
	الدرجة الكلية	4.17	0.699	83.4%	مرتفعة	

يوضح جدول (2-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات متغير نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية، وذلك بهدف التعرف على مستوى نجاح هذه المشاريع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. تشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط العام لمتغير نجاح المشاريع بلغ (4.17) بانحراف معياري قدره (0.699)، وبوزن نسبي بلغ (83.4%)، وهو ما يدل على أن مستوى نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية في المؤسسات محل الدراسة جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة. ويعكس ذلك قدرة المؤسسات الدوائية على إدارة مشاريعها بكفاءة وتحقيق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية المرتبطة بتطوير وإطلاق المنتجات الدوائية.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير بين (3.91 - 4.35)، مما يشير إلى تقارب استجابات أفراد العينة حول فقرات هذا المحور، ويعكس درجة من الاتفاق حول مستوى نجاح المشاريع الدوائية. وجاءت الفقرة "تحقق المشاريع قيمة استراتيجية طويلة المدى للمؤسسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.35) ووزن نسبي (87.0%)، وهو ما يدل على إدراك أفراد العينة لأهمية المشاريع الدوائية في تحقيق القيمة الاستراتيجية وتعزيز استدامة المؤسسات في المدى الطويل.

كما جاءت الفقرة "تحقق المنتجات الدوائية معايير الجودة المطلوبة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.35) ووزن نسبي (87.0%)، مما يؤكد أن جودة المنتج تمثل أحد أهم مؤشرات نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية. كذلك احتلت الفقرة "تسهم المشاريع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.31) ووزن نسبي (86.2%)، وهو ما يعكس الدور المهم الذي تلعبه المشاريع الدوائية في دعم القدرة التنافسية للمؤسسات في سوق الصناعات الدوائية.

وفي المقابل، جاءت الفقرة "يتم إنجاز المشاريع ضمن الجداول الزمنية المحددة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.91) ووزن نسبي (78.2%)، إلا أن هذا المتوسط ما يزال ضمن مستوى الموافقة المرتفعة، مما يدل على أن الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع يتحقق بدرجة جيدة، وإن كان بدرجة أقل نسبيًا مقارنة ببعض المؤشرات الأخرى مثل الجودة والقيمة الاستراتيجية.

2. اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية للدراسة على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المشاريع على نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وذلك بهدف قياس أثر المتغير المستقل ممارسات إدارة المشاريع على المتغير التابع نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية.

وقد تم الاعتماد على مجموعة من المؤشرات الإحصائية لتفسير نتائج تحليل الانحدار، وهي:

- معامل الارتباط (R)
- معامل التحديد (R^2)
- قيمة اختبار (F)
- مستوى الدلالة الإحصائية (Sig)

جدول (3-4) نتائج تحليل الانحدار الخطي لقياس أثر ممارسات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R^2	Adjusted R^2	F	مستوى الدلالة (Sig)
ممارسات إدارة المشاريع	نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية	0.771	0.595	0.592	269.982	0.000

جدول (4-4) تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	29.965	1	29.965	269.982	0.000

الخطأ	20.422	184	0.111		
الكلي	50.386	185			

جدول (4-5) معاملات الانحدار لمتغيرات الدراسة

المتغير	B	Beta	t	Sig
الثابت (Constant)	0.940	—	4.738	0.000
ممارسات إدارة المشاريع	0.770	0.771	16.431	0.000

تنص الفرضية الرئيسة للدراسة على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المشاريع على نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية. وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر المتغير المستقل ممارسات إدارة المشاريع على المتغير التابع نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية.

تشير نتائج جدول (3-4) الخاص بملخص نموذج الانحدار إلى أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.771)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين ممارسات إدارة المشاريع ونجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية. ويعني ذلك أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع داخل المؤسسات، زادت احتمالية تحقيق نجاح أكبر في مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية.

كما يوضح الجدول أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.595)، وهو ما يشير إلى أن 59.5% من التباين في نجاح المشاريع يمكن تفسيره من خلال ممارسات إدارة المشاريع، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم تتضمنها الدراسة الحالية. كما بلغ معامل التحديد المعدل (Adjusted R^2) قيمة (0.592)، وهو ما يعزز من دقة النموذج الإحصائي المستخدم في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة.

أما جدول (4-4) الخاص بتحليل التباين (ANOVA)، فيوضح أن قيمة اختبار F بلغت (269.982) عند مستوى دلالة إحصائية ($Sig = 0.000$)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار المستخدم ذو دلالة إحصائية، وأن المتغير المستقل

(ممارسات إدارة المشاريع) يسهم بصورة معنوية في تفسير التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (نجاح المشاريع).

كما يبين جدول (4-5) الخاص بمعاملات الانحدار أن قيمة معامل الانحدار (B) لمتغير ممارسات إدارة المشاريع بلغت (0.770)، بينما بلغت قيمة Beta المعيارية (0.771)، وهي قيمة موجبة تشير إلى وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع. كما بلغت قيمة t (16.431) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو ما يؤكد أن هذا التأثير دال إحصائياً.

وتشير هذه النتائج إلى أنه كلما تحسنت ممارسات إدارة المشاريع في مجالات التخطيط، وإدارة المخاطر، وإدارة الجودة، وإدارة الاتصال والتنسيق المؤسسي، انعكس ذلك بصورة إيجابية على مستوى نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية.

وبناءً على ما سبق، يمكن قبول الفرضية الرئيسة للدراسة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المشاريع على نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية، مما يؤكد أهمية تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الحديثة في تعزيز كفاءة ونجاح المشاريع في قطاع الصناعات الدوائية.

3. اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الفعال للمشروع ونجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية.

جدول (4-6) ملخص نموذج الانحدار لأثر التخطيط الفعال للمشروع على نجاح المشاريع

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل Adjusted R ²	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.652	0.425	0.422	0.39686

جدول (4-7) تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	21.406	1	21.406	135.910	0.000

الخطأ	28.980	184	0.158		
الكلي	50.386	185			

جدول (4-8) معاملات الانحدار لنموذج الدراسة

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت (Constant)	1.557	0.226	—	6.872	0.000
التخطيط الفعال للمشروع	0.611	0.052	0.652	11.658	0.000

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الفعال للمشروع ونجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية. وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر متغير التخطيط الفعال للمشروع على المتغير التابع نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية.

تشير نتائج جدول (4-6) الخاص بملخص نموذج الانحدار إلى أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.652)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة القوة بين التخطيط الفعال للمشروع ونجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية. ويعني ذلك أنه كلما تحسن مستوى التخطيط للمشاريع، انعكس ذلك إيجابياً على مستوى نجاح المشاريع الدوائية.

كما يوضح الجدول أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.425)، مما يشير إلى أن 42.5% من التباين في نجاح المشاريع يمكن تفسيره من خلال التخطيط الفعال للمشروع، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم تتضمنها الدراسة الحالية. كما بلغ معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$) قيمة (0.422)، وهو ما يعزز من موثوقية النموذج المستخدم في تفسير العلاقة بين المتغيرين.

أما جدول (4-7) الخاص بتحليل التباين (ANOVA)، فيوضح أن قيمة اختبار F بلغت (135.910) عند مستوى دلالة إحصائية (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار المستخدم ذو دلالة إحصائية، وأن متغير التخطيط الفعال للمشروع يسهم بشكل معنوي في تفسير التغيرات التي تطرأ على نجاح المشاريع الدوائية.

كما يبين جدول (4-8) الخاص بمعاملات الانحدار أن قيمة معامل الانحدار (B) لمتغير التخطيط الفعال للمشروع بلغت (0.611)، بينما بلغت قيمة Beta المعيارية (0.652)، وهي قيمة موجبة تشير إلى وجود تأثير إيجابي للتخطيط الفعال على نجاح المشاريع. كما بلغت قيمة t عند مستوى دلالة (0.000)، وهو ما يؤكد أن هذا التأثير دال إحصائيًا.

وتشير هذه النتائج إلى أن التخطيط الفعال للمشروع، والذي يشمل تحديد أهداف المشروع بوضوح، وإعداد خطط زمنية واقعية، وربط خطط المشروع بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتخصيص الموارد بصورة مدروسة، يسهم بدرجة كبيرة في تعزيز نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية. وبناءً على ما سبق، يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الفعال للمشروع ونجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية.

الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر ونجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية.

جدول (4-9) ملخص نموذج الانحدار لأثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل Adjusted R ²	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.614	0.377	0.374	0.41292

جدول (4-10) تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	19.014	1	19.014	111.519	0.000
الخطأ	31.372	184	0.171		
الكلي	50.386	185			

جدول (4-11) معاملات الانحدار لنموذج الدراسة

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت (Constant)	2.033	0.205	—	9.916	0.000
إدارة المخاطر	0.522	0.049	0.614	10.560	0.000

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر ونجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية. وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر متغير إدارة المخاطر على المتغير التابع نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية.

تشير نتائج جدول (4-9) الخاص بملخص نموذج الانحدار إلى أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.614)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين إدارة المخاطر ونجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية. ويعني ذلك أن تحسن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر داخل المؤسسات يسهم في تعزيز فرص نجاح المشاريع الدوائية.

كما يوضح الجدول أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.377)، مما يشير إلى أن 37.7% من التباين في نجاح المشاريع يمكن تفسيره من خلال إدارة المخاطر، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم تتضمنها الدراسة الحالية. كما بلغ معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$) قيمة (0.374)، وهو ما يعكس ملاءمة النموذج الإحصائي المستخدم في تفسير العلاقة بين المتغيرين.

أما جدول (4-10) الخاص بتحليل التباين (ANOVA)، فيبين أن قيمة اختبار F بلغت (111.519) عند مستوى دلالة إحصائية (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار المستخدم ذو دلالة إحصائية، وأن إدارة المخاطر تسهم بصورة معنوية في تفسير التغيرات التي تطرأ على نجاح المشاريع.

كما يوضح جدول (4-11) الخاص بمعاملات الانحدار أن قيمة معامل الانحدار (B) لمتغير إدارة المخاطر بلغت (0.522)، بينما بلغت قيمة $Beta$ المعيارية (0.614)، وهي قيمة موجبة تشير إلى وجود تأثير إيجابي لإدارة المخاطر على نجاح المشاريع. كما بلغت قيمة t (10.560) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو ما يؤكد أن هذا التأثير دال إحصائياً.

وتشير هذه النتائج إلى أن تطبيق ممارسات فعالة في إدارة المخاطر، مثل تحديد المخاطر المحتملة في المراحل المبكرة للمشروع، وتحليلها وتقييمها بصورة منهجية، وإعداد خطط استجابة مناسبة لمعالجتها، ومتابعتها بشكل دوري أثناء تنفيذ المشروع، يسهم بشكل ملحوظ في تقليل المشكلات والتأخيرات والتكاليف غير المتوقعة، وبالتالي يدعم نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية. وبناءً على ما سبق، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر ونجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق معايير الجودة ونجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية.

جدول (4-12) ملخص نموذج الانحدار لأثر تطبيق معايير الجودة على نجاح المشاريع

النموذج	معامل الارتباط R ²	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل Adjusted R ²	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.720	0.518	0.516	0.36325

جدول (4-13) تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	26.108	1	26.108	197.867	0.000
الخطأ	24.278	184	0.132		
الكلي	50.386	185			

جدول (4-14) معاملات الانحدار لنموذج الدراسة

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت (Constant)	1.588	0.186	—	8.543	0.000
تطبيق معايير الجودة	0.612	0.044	0.720	14.067	0.000

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق معايير الجودة ونجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية. وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر متغير تطبيق معايير الجودة على المتغير التابع نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية.

تشير نتائج جدول (4-12) الخاص بملخص نموذج الانحدار إلى أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.720)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية نسبياً بين تطبيق معايير الجودة ونجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية. ويعكس ذلك أهمية الالتزام بمعايير الجودة في تحسين مستوى أداء المشاريع وتحقيق نتائج أفضل في عملية تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية.

كما يوضح الجدول أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.518)، مما يشير إلى أن 51.8% من التباين في نجاح المشاريع يمكن تفسيره من خلال تطبيق معايير الجودة، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم تتضمنها الدراسة الحالية. كما بلغ معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$) قيمة (0.516)، وهو ما يعكس دقة النموذج المستخدم في تفسير العلاقة بين المتغيرين.

أما جدول (4-13) الخاص بتحليل التباين (ANOVA)، فيبين أن قيمة اختبار F بلغت (197.867) عند مستوى دلالة إحصائية (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار المستخدم ذو دلالة إحصائية، وأن تطبيق معايير الجودة يسهم بصورة معنوية في تفسير التغيرات التي تطرأ على نجاح المشاريع.

كما يوضح جدول (4-14) الخاص بمعاملات الانحدار أن قيمة معامل الانحدار (B) لمتغير تطبيق معايير الجودة بلغت (0.612)، بينما بلغت قيمة $Beta$ المعيارية (0.720)، وهي قيمة موجبة تشير إلى وجود تأثير إيجابي لتطبيق معايير الجودة على نجاح المشاريع. كما بلغت قيمة t (14.067) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو ما يؤكد أن هذا التأثير دال إحصائياً.

وتشير هذه النتائج إلى أن الالتزام بتطبيق معايير الجودة في مختلف مراحل المشروع، مثل وضع معايير واضحة للجودة، وإجراء مراجعات دورية للمخرجات، وتصحيح الأخطاء فور اكتشافها، يسهم بشكل كبير في تحسين موثوقية المنتج النهائي وضمان توافقه مع المتطلبات التنظيمية، مما يعزز نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية.

وبناءً على ما سبق، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق معايير الجودة ونجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الاتصال والتنسيق المؤسسي ونجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية.

جدول (4-15) ملخص نموذج الانحدار لأثر إدارة الاتصال والتنسيق المؤسسي على نجاح المشاريع

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل Adjusted R ²	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.749	0.561	0.558	0.34684

جدول (4-16) تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	28.252	1	28.252	234.849	0.000
الخطأ	22.135	184	0.120		
الكلي	50.386	185			

جدول (4-17) معاملات الانحدار لنموذج الدراسة

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت (Constant)	1.326	0.188	—	7.070	0.000
إدارة الاتصال والتنسيق المؤسسي	0.681	0.044	0.749	15.325	0.000

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الاتصال والتنسيق المؤسسي ونجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية. وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر متغير إدارة الاتصال والتنسيق المؤسسي على المتغير التابع نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية. تشير نتائج جدول (4-15) الخاص بملخص نموذج الانحدار إلى أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.749)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين إدارة الاتصال والتنسيق المؤسسي ونجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية. ويعكس ذلك أهمية وجود نظام اتصال فعال وتنسيق مؤسسي منظم بين مختلف الأطراف المعنية بالمشروع في تعزيز نجاح المشاريع الدوائية. كما يوضح الجدول أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.561)، مما يشير إلى أن 56.1% من التباين في نجاح المشاريع يمكن تفسيره من خلال إدارة الاتصال والتنسيق المؤسسي، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم تتضمنها الدراسة الحالية. كما بلغ معامل التحديد المعدل (Adjusted R^2) قيمة (0.558)، وهو ما يعكس دقة النموذج الإحصائي المستخدم في تفسير العلاقة بين المتغيرين.

أما جدول (4-16) الخاص بتحليل التباين (ANOVA)، فيبين أن قيمة اختبار F بلغت (234.849) عند مستوى دلالة إحصائية (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار المستخدم ذو دلالة إحصائية، وأن إدارة الاتصال والتنسيق المؤسسي تسهم بصورة معنوية في تفسير التغيرات التي تطرأ على نجاح المشاريع.

كما يوضح جدول (4-17) الخاص بمعاملات الانحدار أن قيمة معامل الانحدار (B) لمتغير إدارة الاتصال والتنسيق المؤسسي بلغت (0.681)، بينما بلغت قيمة $Beta$ المعيارية (0.749)، وهي قيمة موجبة تشير إلى وجود تأثير إيجابي لإدارة الاتصال والتنسيق المؤسسي على نجاح المشاريع. كما بلغت قيمة t (15.325) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو ما يؤكد أن هذا التأثير دال إحصائياً.

وتشير هذه النتائج إلى أن وجود قنوات اتصال واضحة بين فرق العمل، وإشراك أصحاب المصلحة في مراحل المشروع المختلفة، والتنسيق المستمر بين الإدارات المعنية بالمشروع يسهم بدرجة كبيرة في

تحسين تدفق المعلومات، وتقليل المشكلات التنظيمية، وتعزيز سرعة اتخاذ القرارات، وهو ما ينعكس إيجابياً على نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية.

وبناءً على ما سبق، يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الاتصال والتنسيق المؤسسي ونجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية.

4. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة المشاريع على نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.771)، كما بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.595)، مما يدل على أن ممارسات إدارة المشاريع تسهم بدرجة كبيرة في تفسير التباين في نجاح المشاريع. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه Project Management Institute (2021) في دليل إدارة المشاريع (PMBOK) من أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع بشكل منهجي يسهم في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها الزمنية والمالية والفنية. كما تتفق هذه النتيجة مع ما أكدته Shenhar & Dvir (2007) من أن نجاح المشاريع يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى فاعلية تطبيق ممارسات الإدارة الحديثة للمشاريع.

وفيما يتعلق بالفرضية الفرعية الأولى، والتي تناولت أثر التخطيط الفعال للمشروع على نجاح المشاريع، فقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الفعال ونجاح المشاريع، حيث بلغ معامل الارتباط (0.652). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عبد العال عبد الودود محمد حمزة (2025) التي أكدت أن التخطيط الاستراتيجي يمثل أحد العوامل الأساسية في تحسين أداء المشروعات وتحقيق أهدافها. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Alotaibi 2019) التي أوضحت أن التخطيط الفعال للمشروعات يعد من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع في المؤسسات المختلفة.

أما بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية، والمتعلقة بأثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع، فقد بينت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، حيث بلغ معامل الارتباط (0.614). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Oehmen et al. 2010) التي أشارت إلى أن إدارة المخاطر تمثل عنصراً محورياً في تحسين أداء المشاريع وتقليل احتمالات الفشل

في مراحل التصميم والتنفيذ. كما تتفق مع دراسة (Alhoweish (2011 التي أكدت أن ضعف إدارة المخاطر يعد من أبرز التحديات التي تؤثر سلبًا في تنفيذ المشاريع في المؤسسات المختلفة. وفيما يتعلق بالفرضية الفرعية الثالثة، فقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق معايير الجودة ونجاح المشاريع، حيث بلغ معامل الارتباط (0.720)، وهو ما يشير إلى أهمية الجودة في تعزيز نجاح المشاريع. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة علي عدنان أحمد الطه (2023) التي أوضحت أن تطبيق معايير الجودة يساهم في تحسين جودة المشاريع ورفع كفاءة الخدمات المقدمة. كما تتفق مع ما توصلت إليه دراسة محمد السيد غنيم وآخرون (2022) التي أكدت أن الالتزام بمعايير الجودة يمثل أحد أهم معايير نجاح المشاريع، خاصة في المشاريع التقنية والتنمية.

أما الفرضية الفرعية الرابعة، فقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة الاتصال والتنسيق المؤسسي ونجاح المشاريع، حيث بلغ معامل الارتباط (0.749)، وهو ما يدل على الدور المهم الذي تلعبه قنوات الاتصال الفعالة في تحسين أداء المشاريع. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة El Khatib et al. (2023) التي أكدت أن التنسيق المؤسسي والتواصل الفعال بين فرق العمل يمثلان أحد العوامل الأساسية لنجاح المشاريع في المؤسسات المعاصرة. كما تتفق مع دراسة (Rahman (2022 التي أشارت إلى أن نجاح مشاريع تطوير المنتجات يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة التواصل بين الأطراف المعنية بالمشروع.

كما تدعم نتائج الدراسة الحالية ما توصلت إليه دراسة Gupta et al. حول دور إدارة المشاريع في دعم نمو السوق وتوسع الشركات في قطاع الصناعات الدوائية، حيث أكدت الدراسة أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع بشكل فعال يساهم في تحسين عملية تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. كذلك تتوافق النتائج مع دراسة (Jeudy (2025 التي أشارت إلى أن نجاح مشاريع البحث والتطوير في الصناعات الدوائية يعتمد على مجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية، من أهمها التخطيط الفعال، وإدارة المخاطر، وضمان الجودة، والتواصل المؤسسي الفعال.

وبوجه عام، تتفق نتائج الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة المشاريع وعلاقتها بنجاح المشاريع، حيث تؤكد جميعها أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع بشكل منهجي ومنظم يساهم في تعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما تؤكد هذه النتائج أهمية تبني

المؤسسات الدوائية ممارسات إدارة المشاريع الحديثة بما يضمن تحقيق نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية في ظل بيئة تنافسية متزايدة.

5. الاستنتاجات

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي الذي تم إجراؤه لاختبار فرضيات الدراسة، يمكن استخلاص مجموعة من الاستنتاجات الرئيسية المتعلقة بدور ممارسات إدارة المشاريع في نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية، وذلك على النحو الآتي:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في المؤسسات محل الدراسة جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.20)، وهو ما يدل على اهتمام المؤسسات بتطبيق الممارسات الإدارية الحديثة في إدارة المشاريع.
2. بينت نتائج الدراسة أن مستوى نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية جاء بدرجة مرتفعة أيضاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.17)، مما يشير إلى قدرة المؤسسات محل الدراسة على تنفيذ مشاريعها بكفاءة وتحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية.
3. أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المشاريع على نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.771)، كما بلغ معامل التحديد (0.595)، مما يدل على أن ممارسات إدارة المشاريع تفسر نسبة كبيرة من التباين في نجاح المشاريع.
4. كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الفعال للمشروع ونجاح المشاريع الدوائية، مما يؤكد أهمية التخطيط الواضح للمشاريع، وتحديد الأهداف، وإعداد الجداول الزمنية الواقعية في تعزيز نجاح المشاريع.
5. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، مما يدل على أن تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها ووضع خطط مناسبة للتعامل معها يساهم في تقليل المشكلات أثناء تنفيذ المشاريع.

6. بينت النتائج وجود علاقة قوية بين تطبيق معايير الجودة ونجاح المشاريع، حيث يعد الالتزام بمعايير الجودة في مختلف مراحل المشروع أحد العوامل الأساسية لضمان جودة المنتجات الدوائية وتحقيق رضا المستفيدين.

7. أظهرت الدراسة أيضًا وجود علاقة قوية بين إدارة الاتصال والتنسيق المؤسسي ونجاح المشاريع، مما يؤكد أن وجود قنوات اتصال واضحة وتنسيق فعال بين فرق العمل وأصحاب المصلحة يساهم في تسهيل تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها.

8. أوضحت النتائج أن إدارة الاتصال والتنسيق المؤسسي وتطبيق معايير الجودة يمثلان من أكثر العوامل تأثيرًا في نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية مقارنة ببقية ممارسات إدارة المشاريع.

9. أكدت النتائج أن نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية لا يعتمد فقط على الجوانب الفنية للمشروع، بل يتطلب أيضًا تطبيقًا فعالًا لممارسات الإدارة الحديثة، مثل التخطيط الجيد، وإدارة المخاطر، وضمان الجودة، والتواصل المؤسسي الفعال.

6. التوصيات في ضوء نتائج الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول أثر ممارسات إدارة المشاريع في نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية،

1. تعزيز تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الحديثة داخل المؤسسات الدوائية، من خلال تبني منهجيات واضحة لإدارة المشاريع تعتمد على التخطيط المنهجي، وإدارة المخاطر، وضمان الجودة، والتواصل المؤسسي الفعال.

2. الاهتمام بمرحلة التخطيط للمشاريع من خلال وضع أهداف واضحة ومحددة للمشروعات، وإعداد خطط زمنية واقعية، وربط خطط المشاريع بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بما يساهم في تحقيق نتائج أفضل للمشاريع.

3. تطوير آليات فعالة لإدارة المخاطر في المشاريع الدوائية، وذلك من خلال تحديد المخاطر المحتملة في المراحل المبكرة للمشروع، وتحليلها وتقييمها بشكل دوري، ووضع خطط استجابة مناسبة للتعامل معها.

4. تعزيز تطبيق معايير الجودة في جميع مراحل تنفيذ المشاريع، وذلك من خلال الالتزام بالمعايير التنظيمية والرقابية المعتمدة في قطاع الصناعات الدوائية، وإجراء مراجعات دورية لضمان مطابقة المخرجات للمواصفات المطلوبة.

5. تعزيز قنوات الاتصال والتنسيق المؤسسي بين فرق العمل المختلفة وأصحاب المصلحة، بما يسهم في تحسين تدفق المعلومات، وتسهيل عملية اتخاذ القرار، وتقليل المشكلات التي قد تواجه تنفيذ المشاريع.

6. توفير برامج تدريبية متخصصة للعاملين في مجال إدارة المشاريع، بهدف تنمية مهاراتهم في التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، وإدارة الجودة، والتواصل المؤسسي، بما ينعكس إيجاباً على نجاح المشاريع.

7. تطوير نظم متابعة وتقييم أداء المشاريع داخل المؤسسات الدوائية، بحيث يتم قياس مدى تحقيق المشاريع لأهدافها الزمنية والمالية والفنية بصورة دورية.

8. الاستفادة من التقنيات الحديثة والأنظمة الرقمية في إدارة المشاريع، بما يسهم في تحسين كفاءة التخطيط والتنفيذ والمتابعة للمشاريع الدوائية.

9. تعزيز ثقافة العمل الجماعي داخل فرق المشاريع وتشجيع التعاون بين مختلف الإدارات المعنية بالمشاريع، بما يسهم في تحسين التنسيق المؤسسي وتحقيق نجاح أكبر للمشاريع.

7. مقترحات لدراسات مستقبلية

في ضوء نتائج الدراسة الحالية وحدودها، يمكن اقتراح عدد من الموضوعات البحثية التي قد تسهم في تعميق الفهم العلمي لمجال إدارة المشاريع ونجاح المشاريع الدوائية، ومن أهمها ما يأتي:

1. إجراء دراسة حول أثر التحول الرقمي واستخدام التقنيات الحديثة في تحسين إدارة المشاريع الدوائية ونجاح إطلاق المنتجات الدوائية،

2. دراسة دور القيادة التنظيمية والثقافة المؤسسية في تعزيز نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية،

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل عرض وتحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية المتعلقة بأثر ممارسات إدارة المشاريع على نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية. وقد تم في بداية الفصل عرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، والتي شملت متغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في إدارة المشاريع، والمسمى الوظيفي، وذلك بهدف التعرف على طبيعة أفراد العينة وخصائصهم المهنية.

كما تم تحليل استجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة، حيث أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع جاء بدرجة مرتفعة، وكذلك مستوى نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية. وقد تم عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لكل عبارة من عبارات المتغيرات، بما يعكس اتجاهات أفراد العينة نحو ممارسات إدارة المشاريع ونجاح المشاريع. وتضمن الفصل أيضًا اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي، حيث بينت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المشاريع على نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية. كما أظهرت النتائج وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسات إدارة المشاريع المتمثلة في التخطيط الفعال للمشروع، وإدارة المخاطر، وتطبيق معايير الجودة، وإدارة الاتصال والتنسيق المؤسسي، وبين نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية.

وفي ضوء هذه النتائج، تم تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز تطبيق ممارسات إدارة المشاريع داخل المؤسسات الدوائية، إضافة إلى طرح عدد من المقترحات لدراسات مستقبلية يمكن أن تسهم في تطوير المعرفة العلمية في هذا المجال. وبذلك يشكل هذا الفصل الأساس الذي تُبنى عليه مناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة، بما يسهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أمين لزعر. (2023). جائحة كوفيد-19 والأمن الدوائي في الدول العربية. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 24(1)، 123-160.
- الجهيمان، آلاء بنت ناصر عبد الكريم، حمد إبراهيم المشعل، &نورة. (2025). تصور مقترح لإدارة المشاريع التربوية في الجمعيات الشبابية بالمملكة العربية السعودية في ضوء نظام MEAL. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 41(1)، 184-218.
- الدبي، اتفاق خالد ياسين نعمان، المعمري، &عبدالوهاب عبدالله أحمد. (2025). دور تقييم الحاجة في نجاح المشاريع الإنسانية في حضرموت واستدامتها. مجلة التمكين الاجتماعي، 7(3)، 174-189.
- الطه، علي عدنان أحمد. (2023). تطبيق معايير الجودة في الخدمات التي تقدمها بلديات محافظة إربد وأثرها على جودة المشاريع. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(2)، 747-755.
- حمزة، عبد العال عبد الودود محمد. (2025). أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشروعات باستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 6(12)، 90-107.
- ربيعة عاشور أحمد المبسوط، سالم عطية بن سليم. (2023). الصادرات البتروكيماوية ودورها في الاقتصاد الليبي: دراسة تحليلية خلال الفترة (1985-2018). مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(11)، 272-288.
- غنيم، أحمد محمد السيد، خشبة، ناجي محمد فوزي، &صيام، عزت محفوظ السيد. (2022). تحديد أولويات معايير نجاح مشروعات تطوير البرمجيات بالتطبيق على شركات تطوير البرمجيات الحاصلة على شهادة CMMI-DEV بجمهورية مصر العربية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 46(4)، 51-100.
- مجيد، ساجدة قاسم. (2025). إدارة المشاريع والعوامل الأساسية لنجاحها. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 6(12)، 674-707.

مصطفى، علي، &نجلاء. (2016). دراسة تقييمية لواقع الممارسات التعليمية في إحدى النماذج التطويرية لمدارس المستقبل. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 32(1.2)، 284-325.

محمد فارس، &نجلاء. (2018). استخدام التعلم القائم على المشروعات عبر نظم إدارة التعلم الاجتماعية وأثره على المثابرة الأكاديمية وتنمية مهارات إنتاج مشروعات جماعية إبداعية لدى طلاب كلية التربية النوعية. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 34(3)، 641-677.

عبدالله محمد حسن، صلاح، عميرة، &جملات محمد أحمد علي. (2025). الصحة المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط على ضوء المدخل الإرجونومي (دراسة ميدانية). مجلة كلية التربية (أسيوط)، 41(3.2)، 1-101.

World Health Organization. (2023). خطة العمل العالمية بشأن سلامة المرضى للفترة 2021-2030: نحو إزالة الضرر الذي يمكن تجنبه في قطاع الرعاية الصحية. منظمة الصحة العالمية.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Alghaseb, Mohammed, & Alali, Hisham. (2024). Exploring project management office models for public construction projects in Hail, Saudi Arabia. Sustainability, 16(18), 8177.
- Alhoweish, Bandar. (2011). Addressing the project implementation challenges in the Saudi Arabian power supply industry: An investigative approach towards improving project delivery. Aston University.
- Almajed, Abdulaziz. (2017). Information Technology Project Success in Saudi Arabian Public Organisations: Chief Information Officers' Perceptions. University of East Anglia.
- Almahmoud, Essam Salem, Doloi, Hemanta Kumar, & Panuwatwanich, Kriengsak. (2012). Linking project health to project performance

- indicators: Multiple case studies of construction projects in Saudi Arabia. *International Journal of Project Management*, 30(3), 296–307.
- Alotaibi, Abdulrahman Binyah. (2019). *Project management: The implication of project management practices on project success in Saudi Arabia*. University of Portsmouth.
- Baweshkha, Monair Ali. (2024). *Integrating project management office and organisational change management processes for better implementation and adoption of e-health strategy in Saudi Arabia*. RMIT University.
- Dahinine, Benameur, et al. (2024). *Modelling the combined effect of green leadership and human resource management in moving to green supply chain performance enhancement in Saudi Arabia*. *Sustainability*, 16(10), 3953.
- El Khatib, Mounir, Yaish, Aya, & Al Ali, Hessa. (2023). *Organization Project Management Maturity (OPM3) implementation, critical success factors and challenges: Cases from UAE*. *International Journal of Theory of Organization and Practice*, 3(2), 66–83.
- Gupta, Sahil Shailesh, et al. *Role of Project Management in Driving Market Growth and Expansion in the Pharmaceutical Industry: Case Studies of Successful Global Product Launches*.
- Jeudy, Shanna-Ree. (2025). *Project Success in the Research and Development of the Pharmaceutical Industry: A Qualitative Study*. National University.

- Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. Archives of Psychology.
- Mahmood, Faisal, et al. (2024). Post ERP implementation issues and challenges: Exploratory case studies in the context of Saudi Arabia. *Kybernetes*, 53(12), 5749–5774.
- Oehmen, Josef, et al. (2010). Risk management in product design: Current state, conceptual model and future research. International Design Engineering Technical Conferences and Computers and Information in Engineering Conference.
- Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (7th ed.). PMI.
- Rahman, Mohammad Naquibur. (2022). Managing new product launch and development in the dynamic emerging market: A case study of Saudi Arabia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 9(3), 317.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation. Harvard Business School Press.

الملاحق

استبانة الدراسة

أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع على نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية في المملكة العربية السعودية

عزيزتي/عزيزي المشارك،

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع وأثرها على نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية في المملكة العربية السعودية. جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة.

يرجى اختيار درجة موافقتك وفق مقياس ليكرت الخماسي:

(1) لا أوافق بشدة - (2) لا أوافق - (3) محايد - (4) أوافق - (5) أوافق بشدة

أولاً: البيانات العامة

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2. العمر: ☐ أقل من 30 ☐ 30-39 ☐ 40-49 ☐ 50 فأكثر

3. المؤهل العلمي: ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ أخرى

4. سنوات الخبرة في إدارة المشاريع:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ 11-15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

5. المسمى الوظيفي:

☐ مدير مشروع ☐ عضو فريق مشروع ☐ مشرف ☐ مسؤول جودة ☐ أخرى

5	4	3	2	1	
ثانياً: المتغير المستقل: ممارسات إدارة المشاريع					
					يتم تحديد أهداف المشروع بصورة واضحة قبل بدء التنفيذ.

					يتم إعداد خطط زمنية واقعية ومفصلة للمشاريع.
					يتم ربط خطط المشروع بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
					يتم تخصيص الموارد بناءً على تخطيط مسبق ومدرّس.
					يتم تحديث خطط المشروع وفقاً للمتغيرات الطارئة.
					يتم تحديد المخاطر المحتملة في المراحل المبكرة للمشروع.
					توجد آليات واضحة لتحليل وتقييم المخاطر.
					يتم إعداد خطط استجابة فعالة لمعالجة المخاطر.
					تتم متابعة المخاطر بصورة دورية خلال تنفيذ المشروع.
					تسهم إدارة المخاطر في تقليل التأخيرات وتجاوز التكاليف.
					يتم تطبيق معايير جودة واضحة في جميع مراحل المشروع.
					يتم إجراء مراجعات دورية لضمان مطابقة المخرجات للمعايير.
					تلتزم المشاريع الدوائية بالمتطلبات التنظيمية والرقابية.
					يتم تصحيح الأخطاء فور اكتشافها أثناء التنفيذ.
					تسهم إدارة الجودة في تحسين موثوقية المنتج النهائي.
					يتم تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين منذ بداية المشروع.
					توجد قنوات اتصال واضحة بين فرق العمل المختلفة.
					يتم إشراك الجهات المعنية في مراحل المشروع المناسبة.
					يتم التعامل بفاعلية مع ملاحظات أصحاب المصلحة.
					يسهم التواصل الفعال في تسهيل وتسريع تنفيذ المشروع.
ثالثاً: المتغير التابع: نجاح مشاريع تطوير وإطلاق المنتجات الدوائية					
					يتم إنجاز المشاريع ضمن الجداول الزمنية المحددة.

					يتم تقليل التأخيرات غير المتوقعة أثناء التنفيذ.
					يتم تنفيذ المشاريع ضمن الميزانية المعتمدة.
					يتم التحكم في التكاليف الإضافية بفاعلية.
					تحقق المنتجات الدوائية معايير الجودة المطلوبة.
					يتم إطلاق المنتجات بمواصفات مطابقة للخطط المعتمدة.
					يحقق المشروع مستوى رضا مرتفع لدى العملاء والجهات المعنية.
					تتلقى المنتجات المطروحة تقييمات إيجابية من المستفيدين.
					تسهم المشاريع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.
					تحقق المشاريع قيمة استراتيجية طويلة المدى للمؤسسة.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.771 ^a	.595	.592	.33315

a. Predictors: (Constant), q11111

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29.965	1	29.965	269.982	.000 ^b
	Residual	20.422	184	.111		
	Total	50.386	185			

a. Dependent Variable: q22222

b. Predictors: (Constant), q11111

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.940	.198		4.738	.000
	q11111	.770	.047	.771	16.431	.000

a. Dependent Variable: q22222

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.652 ^a	.425	.422	.39686

a. Predictors: (Constant), q0111

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.557	.226		6.872	.000
	q0111	.611	.052	.652	11.658	.000

a. Dependent Variable: q22222

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21.406	1	21.406	135.910	.000 ^b
	Residual	28.980	184	.158		
	Total	50.386	185			

a. Dependent Variable: q22222

b. Predictors: (Constant), q0111

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.614 ^a	.377	.374	.41292

a. Predictors: (Constant), q01222

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.014	1	19.014	111.519	.000 ^b
	Residual	31.372	184	.171		
	Total	50.386	185			

a. Dependent Variable: q22222

b. Predictors: (Constant), q01222

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.033	.205		9.916	.000
	q01222	.522	.049	.614	10.560	.000

a. Dependent Variable: q22222

REGRESSION

Abstract

This study aimed to examine the impact of project management practices on the success of pharmaceutical product development and launch projects. The study was conducted through a field survey targeting employees working in pharmaceutical manufacturing companies in the Kingdom of Saudi Arabia who are directly involved in managing and implementing pharmaceutical product development and launch projects. The study sought to analyze the relationship between the dimensions of project management practices, namely project planning, risk management, quality management, and communication and institutional coordination, and project success, which was measured through the dimensions of time, cost, quality, stakeholder satisfaction, and strategic value.

The study adopted the descriptive analytical approach, and a questionnaire was used as the main tool for data collection. A total of 250 questionnaires were distributed both electronically and in paper form to individuals involved in pharmaceutical project management. Out of these, 186 valid questionnaires were collected and analyzed. The data were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) through several statistical methods including means, standard deviations, correlation coefficients, Cronbach's Alpha for reliability testing, and simple linear regression analysis to test the study hypotheses.

The results indicated that the level of application of project management practices in the organizations under study was high, and the level of success of pharmaceutical product development and launch projects was also high. The regression analysis results revealed a statistically significant positive effect of project management practices on project success, where the correlation coefficient reached 0.771, and the coefficient of determination reached 0.595, indicating that project management practices significantly explain the variance in project success.

The results also showed statistically significant relationships between the different dimensions of project management practices and project success. Specifically, effective project planning, risk management, quality management, and communication and institutional coordination were found to be key factors influencing the success of pharmaceutical product development and launch projects.

Based on these findings, the study recommended enhancing the adoption of modern project management practices in pharmaceutical organizations, improving planning and risk management mechanisms, strengthening compliance with quality standards, and improving communication and coordination among project teams and stakeholders. The study also suggested several future research directions that could contribute to advancing knowledge in the field of project management within the pharmaceutical industry.

Keywords: Project Management, Project Management Practices, Project Success, Pharmaceutical Projects, Pharmaceutical Product Development, Pharmaceutical Industry.

MIDOCEAN UNIVERSITY

College of Management

Master of Project Management (MPM)



Research Proposal

The Impact of Implementing Project Management Practices on the Success of Pharmaceutical Product Development and Launch Projects in Saudi Arabia: An Applied Study

Prepared by the Student:

Supervisor

Name: Muhammad Abdullah Al-Hamed

ID / Student Number: 252000158

Academic Year: 2025/2026

All printing rights are reserved by the university.