

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص ادارة مشاريع



أثر إدارة المشاريع على تحسين كفاءة الإنتاج في صناعة الملابس

والنسيج: دراسة تطبيقية على المصانع في منطقة جدة

إعداد الطالبة / هويدا فوزي رشاد بياري

242000107

أ.د / الفیصل عبد الحمید

أ.د / فايز جراد

العام الدراسي:

2025

المحتويات

مقدمة:

|    |                               |
|----|-------------------------------|
| 5  | مشكلة الدراسة:                |
| 7  | أهمية الدراسة                 |
| 7  | الأهمية العلمية               |
| 8  | الأهمية العملية               |
| 8  | أهداف الدراسة:                |
| 9  | تساؤلات الدراسة               |
| 10 | فروض الدراسة:                 |
| 11 | الدراسات السابقة:             |
| 24 | الفجوة البحثية :              |
| 26 | المنطلقات النظرية للدراسة:    |
| 28 | المنهجية وطرق البحث:          |
| 28 | مصادر البيانات :              |
| 28 | أدوات الدراسة:                |
| 29 | الأساليب الإحصائية المستخدمة: |
| 30 | حدود الدراسة :                |
| 31 | المراجع :                     |

## مقدمة:

تشهد صناعة الملابس والمنسوجات تطورات كبيرة في تقنيات الإنتاج وأساليب الإدارة مما يجعل الحاجة إلى تحسين كفاءة العمليات أمرًا بالغ الأهمية و يتطلب هذا التحسين استخدام استراتيجيات فعالة في إدارة المشاريع، حيث تساهم هذه المنهجيات في تنظيم العمل، وتقليل الهدر، وتعزيز جودة المنتجات النهائية وتعتمد مصانع الملابس على أساليب متعددة لضمان تحقيق أقصى قدر من الكفاءة، بدءًا من التخطيط الدقيق للمشروعات وانتهاءً بمتابعة التنفيذ وتحليل الأداء لضمان تحقيق الأهداف المطلوبة (Silva et al).

تلعب منهجيات إدارة المشاريع دورًا حيويًا في تحقيق التوازن بين الجودة والتكلفة والوقت حيث تستطيع المصانع تحسين إنتاجها دون التأثير على مستوى الجودة المطلوب وساهم تنفيذ منهجيات إدارية مثل التصنيع الرشيق والصيانة الإنتاجية الشاملة في تقليل معدلات الأخطاء، وتحقيق استخدام أمثل للموارد المتاحة، وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية كما أظهرت دراسات عديدة أن تبني هذه الممارسات يساهم في تحسين كفاءة الإنتاج وتقليل الهدر، حيث كشفت دراسة عن أن تطبيق منهجية كايزن والصيانة الإنتاجية الشاملة أدى إلى انخفاض نسبة الطلبات غير المنفذة من 12٪ إلى 5٪، مما يدل على الفعالية الكبيرة لهذه الأدوات في تحسين الأداء الصناعي (Heredia-Mercado et al).

يعتمد نجاح تطبيق إدارة المشاريع في قطاع الملابس والمنسوجات على تحليل العمليات الإنتاجية واستخدام تقنيات متقدمة لتحديد أوجه القصور ومعالجتها. يُعد رسم خرائط تدفق القيمة (VSM) أحد الأساليب الفعالة في تحديد الفاقد وتحسين تدفق العمل داخل المصانع وساعدت هذه المنهجية في تحسين أنظمة الإنتاج من خلال تقليل النفايات وتقليل معدل العيوب في المنتجات النهائية، كما أظهرت دراسة أن تطبيق مخطط تدفق القيمة المعدل أدى إلى تحسين كفاءة العمليات الإنتاجية وتقليل التكاليف التشغيلية بشكل ملحوظ (Mudzakkir & Alamsjah).

تتطلب صناعة الملابس الجاهزة تنفيذ حلول إدارية متقدمة لضمان الاستجابة السريعة لمتطلبات الأسواق المتغيرة و يمكن تحقيق ذلك من خلال التعامل مع كل طلب على أنه مشروع مستقل، مما يسمح بتحليل كل مرحلة من مراحل الإنتاج بشكل دقيق واتخاذ القرارات المناسبة لتحسين الأداء كما أثبتت دراسات حالة من قطاع الملابس الجاهزة في بنغلاديش أن تطبيق منهجية إدارة

المشاريع أسهم في تحسين كفاءة العمليات الإنتاجية وتقليل أوقات التسليم، مما يعكس الفوائد الواضحة لهذه الممارسات في قطاع صناعة الملابس (Chowdhury et al).

يُواجه تطبيق إدارة المشاريع في بعض المصانع تحديات تتعلق بغياب الطابع الرسمي لهذه المنهجيات، حيث لا تزال بعض المؤسسات الصناعية تعتمد على الأساليب التقليدية في الإدارة، مما يؤثر على كفاءة الإنتاج. تشير الأبحاث إلى أن هذه المشكلة تؤثر على العديد من المصانع في منطقة جدة، حيث لا تزال بعض الشركات غير قادرة على تبني نهج إدارة المشاريع بشكل كامل، مما يحد من فرص تحسين الإنتاجية والتنافسية في السوق (Silva et al).

يوضح تحليل هذه العوامل أن تطبيق إدارة المشاريع في صناعة الملابس والمنسوجات يمثل فرصة كبيرة لتحسين الإنتاجية والجودة و يسمح استخدام الأساليب الحديثة في التخطيط والإدارة بتحقيق أهداف المؤسسات الصناعية بكفاءة أعلى مما يعزز من قدرتها على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية و تؤكد الدراسات أن تطبيق نهج إداري منظم يساهم في تحسين العمليات التشغيلية، وتقليل معدلات الهدر وتحقيق نتائج أكثر استدامة (Heredia-Mercado et al).

### مشكلة الدراسة:

تعد إدارة المشاريع أداة حاسمة في تحسين كفاءة الإنتاج، خاصة في الصناعات التي تتطلب تكاملاً عالياً بين العمليات التشغيلية مثل صناعة الملابس والنسيج حيث تواجه هذه الصناعة تحديات متعددة تشمل ضعف التخطيط، وعدم كفاءة التنظيم، وغياب أنظمة المتابعة والتحكم الفعالة، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وارتفاع معدلات الهدر في الموارد والوقت ومع التغيرات المستمرة في متطلبات السوق، أصبحت المصانع مطالبة بتبني أساليب إدارة المشاريع الحديثة لضمان تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والجودة مع تقليل الفاقد وتحسين تدفق العمليات الإنتاجية.

أظهرت الدراسات السابقة أهمية تطبيق مبادئ إدارة المشاريع في القطاعات المختلفة، حيث ركزت دراسة (Mazrou et al. 2024) على توظيف تقنيات إدارة المشاريع وتأثيرها على تطوير المشاريع في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية في السعودية، مشيرة إلى دور التخطيط وإدارة المخاطر في تحسين الأداء أما دراسة الشهري وعقيلي (2024) فقد تناولت دور الإدارة الرشيدة في تعزيز مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية لتوضيح أهمية التحسين المستمر والإدارة بالرؤية في دعم الأداء المؤسسي وركزت دراسة (Ahmed 2022) على دور مدير المشروع في قطاع

صناعة الأدوية، مشيرة إلى أهمية إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي في مواجهة التحديات التنظيمية والتشغيلية.

أظهرت دراسة (Rifai et al. 2022) أن تحسين عمليات الإمداد يعزز نجاح المشاريع، حيث تساهم المعرفة والمهارات المتقدمة في تقليل التأخيرات وزيادة كفاءة التنفيذ. في حين تناولت دراسة الحربي (2022) تأثير التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع، مؤكدة على ضرورة تنظيم برامج تدريبية لتعزيز قدرة القيادات على التخطيط الفعال ومن منظور إدارة الاختبارات والتقييم، وجدت دراسة (Arekhandia & Felder 2015) أن التخطيط والتنظيم والمتابعة من العوامل الأساسية في تحسين جودة الاختبارات وتعزيز رضا العملاء.

عند النظر إلى التحديات التي تواجه الصناعات الإنتاجية، ركزت دراسة Nallam & Jigeesh (2015) على تأخير المشاريع الصيدلانية، حيث تبين أن ضعف التخطيط وإدارة الموارد يعدان من العوامل الرئيسية المؤثرة أما في قطاع صناعة الملابس، فقد أظهرت دراسة Silva et al. (2019) أن ضعف تطبيق منهجيات إدارة المشاريع يؤثر على جودة المنتجات، حيث لا تتبع معظم الشركات منهجيات إدارة المشاريع المتكاملة، مما يؤدي إلى ضعف الكفاءة التشغيلية. وركزت دراسة (Heredia-Mercado et al. 2021) على دمج تقنيات كايزن مع الصيانة الإنتاجية الشاملة لتحسين الإنتاجية، مشيرة إلى أن تطبيق هذه الأدوات يقلل من معدلات الفاقد ويحسن كفاءة التشغيل.

فيما يخص تطوير الأنظمة الإنتاجية، وجدت دراسة Mudzakkir & Alamsjah (2024) أن اعتماد نظام إنتاج مرّن يساهم في تحسين تدفق الإنتاج وتقليل الفاقد، حيث أظهر الجمع بين VSM وأدوات تحليل تدفق القيمة نتائج ملموسة في تحسين زمن الدورة وكفاءة استخدام الموارد. وعلى مستوى قطاع الملابس الجاهزة، ركزت دراسة (Chowdhury et al. 2019) على تطبيق إدارة المشاريع في تحسين أداء القطاع في بنغلاديش، حيث أظهرت النتائج أن تحويل الطلبات الفردية إلى مشاريع متكاملة يعزز الإنتاجية.

بالنظر إلى هذه الدراسات، يتضح أن هناك فجوة بحثية فيما يتعلق بأثر إدارة المشاريع بمختلف أبعادها (التخطيط، التنظيم، التنفيذ، المتابعة، والتحكم) على تحسين كفاءة الإنتاج في صناعة الملابس والنسيج، خاصة في منطقة جدة التي تعد من المراكز الصناعية المهمة في المملكة العربية السعودية. ومن هنا، تنبع أهمية هذه الدراسة في تحليل كيفية تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في المصانع العاملة

في هذا القطاع ودورها في تقليل الهدر وتحسين الإنتاجية وتعزيز كفاءة العمليات التشغيلية بما يتناسب مع متطلبات السوق المحلي والعالمي.

### أهمية الدراسة:

تُعد إدارة المشاريع أداة أساسية في تعزيز كفاءة الإنتاج في مختلف القطاعات الصناعية، ولا سيما في صناعة الملابس والنسيج، حيث تلعب أبعادها المختلفة دورًا حاسمًا في تحقيق أهداف المصانع من حيث الجودة والإنتاجية والقدرة التنافسية. وتتناول هذه الدراسة تأثير التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة والتحكم على تحسين كفاءة الإنتاج في مصانع منطقة جدة، مما يجعلها ذات أهمية علمية وعملية كبيرة.

### الأهمية العلمية

تساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة حول العلاقة بين إدارة المشاريع وكفاءة الإنتاج في صناعة الملابس والنسيج، حيث تعمل على توضيح دور التخطيط كعامل رئيسي في تحديد الموارد المطلوبة وجدولة العمليات الإنتاجية بشكل يضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل الفاقد ويوفر التنظيم رؤية واضحة لكيفية توزيع المسؤوليات داخل المصانع بطريقة تعزز التنسيق بين الأقسام المختلفة، مما يضمن تحقيق الإنتاجية المطلوبة بأقل قدر من الأخطاء ويركز التنفيذ على تطبيق استراتيجيات إدارة المشاريع بفعالية لضمان سير العمليات وفق المخطط لها، وهو ما يساهم في تحسين الأداء التشغيلي وتقليل التأخيرات في الإنتاج و تسلط الدراسة الضوء على أهمية المتابعة في قياس الأداء وضمان تحقيق الأهداف وفق المعايير المحددة، حيث يساعد نظام المتابعة الفعال على اكتشاف المشكلات ومعالجتها في الوقت المناسب و يعمل على تقييم الأداء الإجمالي وضبط العمليات لضمان تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والإنتاجية وتقدم الدراسة نموذجًا علميًا يساهم في تطوير الأدبيات الخاصة بإدارة المشاريع في قطاع الملابس والنسيج، مما يفتح المجال لمزيد من الأبحاث التطبيقية حول هذا الموضوع

### الأهمية العملية

تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة في تقديم حلول واستراتيجيات يمكن تطبيقها لتحسين كفاءة الإنتاج في مصانع الملابس والنسيج، حيث يساعد التخطيط الفعال المصانع على تقليل الفاقد وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد مما يؤدي إلى خفض التكاليف وزيادة الربحية ويساعد التنظيم في تعزيز الانسيابية داخل المصانع مما يسهل عمليات الاتصال بين الإدارات المختلفة ويقلل من الأخطاء

التشغيلية التي قد تؤثر على جودة الإنتاج. يعمل التنفيذ الجيد لاستراتيجيات إدارة المشاريع على ضمان تنفيذ العمليات الإنتاجية بكفاءة وفقاً للجدول الزمني المحدد، مما يساعد على تقليل التأخيرات وتحقيق الإنتاج في الوقت المحدد و توفر المتابعة المستمرة للمشاريع القدرة على تحسين الأداء من خلال تحديد المشكلات واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب، مما يقلل من معدلات الهدر والتكاليف التشغيلية غير الضرورية. يساعد التحكم على ضمان استدامة الكفاءة الإنتاجية من خلال مراقبة الأداء العام واتخاذ التدابير اللازمة لتحسين العمليات وضمان التوافق مع المعايير الصناعية والجودة و توفر الدراسة إطاراً عملياً يمكن تطبيقه في المصانع لتحسين كفاءة الإنتاج وتعزيز التنافسية في السوق المحلية والعالمية

### أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى دراسة أثر إدارة المشاريع بأبعادها المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة والتحكم على تحسين كفاءة الإنتاج في صناعة الملابس والنسيج، وذلك من خلال تحليل مدى تأثير هذه الأبعاد على العمليات الإنتاجية في المصانع بمنطقة جدة وتتفرع منه عدة أهداف فرعية كالآتي :

- تحليل تأثير التخطيط على تحسين كفاءة الإنتاج من خلال دراسة دور تحديد الأهداف وجدولة العمليات وتخصيص الموارد في تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة
- تقييم دور التنظيم في تحسين كفاءة الإنتاج من خلال دراسة تأثير توزيع المهام وتنسيق العمليات وإدارة فرق العمل على تحقيق الانسيابية في العمليات الإنتاجية
- دراسة أثر التنفيذ على تحسين كفاءة الإنتاج من خلال تحليل مدى كفاءة تطبيق استراتيجيات إدارة المشاريع والالتزام بالخطط الموضوعة في تحقيق الإنتاجية المطلوبة
- قياس مدى تأثير المتابعة على تحسين كفاءة الإنتاج من خلال دراسة آليات مراقبة الأداء وتقييم العمليات وتحديد المشكلات واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة
- تحليل أثر التحكم على تحسين كفاءة الإنتاج من خلال دراسة دور التدخلات التصحيحية وإجراءات ضبط العمليات في ضمان استمرارية تحقيق الأهداف الإنتاجية وتحسين جودة المخرجات

## تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي للدراسة: ما أثر إدارة المشاريع بأبعادها المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة والتحكم على تحسين كفاءة الإنتاج في صناعة الملابس والنسيج في المصانع بمنطقة جدة وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالآتي :

- كيف يؤثر التخطيط على تحسين كفاءة الإنتاج من خلال تحديد الأهداف وجدولة العمليات وتخصيص الموارد في المصانع
- ما دور التنظيم في تحسين كفاءة الإنتاج من خلال توزيع المهام وتنسيق العمليات وإدارة فرق العمل داخل المصانع
- إلى أي مدى يؤثر التنفيذ على تحسين كفاءة الإنتاج من خلال تطبيق استراتيجيات إدارة المشاريع والالتزام بالخطط الموضوعة
- كيف تسهم المتابعة في تحسين كفاءة الإنتاج من خلال مراقبة الأداء وتقييم العمليات وتحديد المشكلات واتخاذ القرارات التصحيحية
- ما مدى تأثير التحكم على تحسين كفاءة الإنتاج من خلال التدخلات التصحيحية وإجراءات ضبط العمليات لضمان استمرارية تحقيق الأهداف الإنتاجية وتحسين جودة المخرجات

## فروض الدراسة:

**الفرضية الرئيسية الأولى :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المشاريع بأبعادها المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة والتحكم على تحسين كفاءة الإنتاج في صناعة الملابس والنسيج في المصانع بمنطقة جدة ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط بأبعاده المتمثلة في تحديد الأهداف وجدولة العمليات وتخصيص الموارد على تحسين كفاءة الإنتاج في المصانع
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتنظيم بأبعاده المتمثلة في توزيع المهام وتنسيق العمليات وإدارة فرق العمل على تحسين كفاءة الإنتاج في المصانع

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتنفيذ بأبعاده المتمثلة في تطبيق استراتيجيات إدارة المشاريع والالتزام بالخطط الموضوعة على تحسين كفاءة الإنتاج في المصانع
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمتابعة بأبعادها المتمثلة في مراقبة الأداء وتقييم العمليات وتحديد المشكلات واتخاذ القرارات التصحيحية على تحسين كفاءة الإنتاج في المصانع
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحكم بأبعاده المتمثلة في التدخلات التصحيحية وإجراءات ضبط العمليات على تحسين كفاءة الإنتاج في المصانع

## الدراسات السابقة:

دراسة (Mazrou et al., 2024)

استهدفت الدراسة تحليل أثر توظيف تقنيات إدارة المشاريع على تطوير المشاريع في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال دراسة أبعاد تطوير المشاريع، والتي تشمل جدولة المشاريع، إدارة الموارد، التحكم في التكلفة، إدارة المخاطر، وضمان الجودة. كما سعت الدراسة إلى فحص العلاقة بين اعتماد تقنيات إدارة المشاريع ومستوى أداء الشركات في هذه الجوانب.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة بحثية لاستقصاء آراء العاملين في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية. شملت العينة مجموعة من الموظفين في هذه الشركات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لاختبار الفرضيات ودراسة العلاقة بين المتغيرات.

أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تقنيات إدارة المشاريع وتطوير المشاريع داخل الشركات الخاصة في المنطقة الشرقية، حيث تبين أن تطبيق هذه التقنيات يساهم بشكل إيجابي في تحسين جدولة المشاريع، وتعزيز كفاءة توزيع الموارد، وضبط

التكاليف، وإدارة المخاطر، ورفع مستوى جودة المشاريع. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تنمية مهارات الإدارة العليا من خلال برامج تدريبية متخصصة في إدارة المشاريع، وتعزيز التنسيق بين القيادة العليا والإدارات المختلفة لضمان تطوير استراتيجيات فعالة، بالإضافة إلى تحسين كفاءة وفعالية عمليات تخطيط المشاريع.

دراسة (الشهري وعقيلي، 2024)

سعت الدراسة إلى استكشاف دور الإدارة الرشيدة في تعزيز مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحليل أبعاد إدارة المعرفة، والتي تشمل تحويل وتوزيع المعرفة، اكتساب المعرفة، وتطبيق المعرفة. كما تناولت الدراسة الممارسات الفعلية للإدارة الرشيدة داخل الأجهزة الحكومية، وذلك عبر أبعاد التحسين المستمر، الإدارة بالرؤية، واحترام الأفراد، بهدف فهم تأثير هذه الممارسات على دعم مشاريع إدارة المعرفة، بالإضافة إلى التعرف على التحديات التي تعيق تطبيق الإدارة الرشيدة في هذا السياق.

اتباع الباحثان المنهج الوصفي المسحي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان استهدف 42 من رؤساء الإدارات والقيادات العليا في الأجهزة الحكومية بمنطقة الباحة. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن الإدارة الرشيدة تسهم بشكل ملحوظ في دعم مشاريع إدارة المعرفة، حيث برزت أبعاد تطبيق المعرفة، واكتساب المعرفة، وتحويل وتوزيع المعرفة كأكثر العوامل تأثيراً. كما كشفت الدراسة أن الأجهزة الحكومية تطبق ممارسات الإدارة الرشيدة بمستوى جيد، حيث جاء بعد الإدارة بالرؤية في المقدمة، تلاه التحسين المستمر، ثم احترام الأفراد.

كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تأثير الإدارة الرشيدة على مشاريع إدارة المعرفة عند المقارنة بين المشاركين وفقاً لعوامل مثل المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والجهة التي يعملون بها. ومع ذلك، أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق ممارسات الإدارة الرشيدة ومدى دعم مشاريع إدارة المعرفة.

دراسة (Ahmed, 2022)

استهدفت الدراسة تحليل دور مدير المشروع في قطاع صناعة الأدوية ومدى تأثيره على نجاح المشاريع في هذا المجال. تناولت الدراسة الأبعاد المختلفة لهذا الدور من خلال استعراض المهام والمسؤوليات التي يتحملها مدير المشروع، والتي تشمل إدارة المخاطر، التخطيط الاستراتيجي، والتنسيق بين فرق العمل المختلفة داخل المشروع لضمان تحقيق الأهداف المحددة.

اتبعت الدراسة المنهج التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال دراسة التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في صناعة الأدوية، ومن أبرزها التقلبات المستمرة في السوق، التعقيدات التنظيمية، وإدارة العمليات المتنوعة مثل البحث والتطوير، الدراسات السريرية، وسلسلة التوريد. ركزت الدراسة على فهم كيفية تعامل مدير المشروع مع هذه التحديات ودوره في ضمان نجاح إطلاق المنتجات في السوق.

أظهرت النتائج أن مدير المشروع يلعب دوراً أساسياً في مواجهة التحديات المعقدة التي تواجه المشاريع الدوائية، وذلك من خلال كفاءة إدارة المخاطر وضمان التواصل الفعال بين مختلف الأطراف المعنية داخل المشروع. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج التدريب والتطوير المستمر لمديري المشاريع في صناعة الأدوية، مع التركيز على تقنيات إدارة المخاطر الفعالة، وتحسين مستوى التنسيق بين الفرق المختلفة لضمان نجاح عمليات تطوير وإطلاق المنتجات.

#### دراسة (Rifai et al., 2022)

استهدفت الدراسة استكشاف العلاقة بين نظام إدارة سلسلة الإمداد (SCM) ونجاح المشاريع، وتأثيره على أداء المشاريع بشكل عام. ركزت الدراسة على تحليل مدى تأثير إدارة سلسلة الإمداد على إتمام المشاريع بنجاح، من خلال دراسة الأبعاد المختلفة التي تشمل المعرفة، المهارات، والأدوات المستخدمة في إدارة الإمدادات ودورها في تحسين كفاءة العمليات والمخرجات النهائية للمشاريع.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيانات وُزعت على عينة عشوائية من الشركات الإنشائية وأقسام المشاريع في شركات أخرى في

عمان، عاصمة الأردن. تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات وتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين إدارة سلسلة الإمداد ونجاح المشاريع، حيث تبين أن الأبعاد المختلفة لإدارة الإمدادات (المعرفة، المهارات، والأدوات) تؤثر بشكل متفاوت على عملية إتمام المشاريع، وكان بعد المعرفة هو الأكثر تأثيراً في تحقيق النجاح. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز المعرفة والمهارات المرتبطة بإدارة سلسلة الإمداد، بهدف تحسين فرص إتمام المشاريع بكفاءة ورفع معدلات نجاحها.

### دراسة (الحربي، 2022)

تناولت الدراسة واقع التخطيط الاستراتيجي ومدى تأثيره على إدارة المشاريع مع التركيز على دوره في تحسين أداء المشاريع المختلفة. تم تحليل أهمية التخطيط الاستراتيجي ومراحله وخطواته، وذلك من خلال مراجعة الدراسات السابقة وإجراء مقابلات مع جهات معنية بهدف الحصول على رؤية دقيقة حول هذا الموضوع.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام أداة المقابلة المقننة مع عينة من القيادات الإدارية في مشاريع متنوعة الأحجام. تم جمع البيانات لتحليل تصورات المشاركين حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع، وتأثيره على نجاح المشاريع المختلفة.

أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يعد عنصراً حاسماً في إدارة المشاريع، حيث أشار معظم المشاركين إلى أهميته بغض النظر عن حجم المشروع، وهو ما يتعارض مع بعض الدراسات التي تقترح إمكانية الاستغناء عنه في المشاريع الصغيرة. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تنظيم برامج تدريبية متخصصة في التخطيط الاستراتيجي، وتعزيز آليات تطبيقه في المشاريع، مع التركيز على اختيار القيادات الإدارية وفقاً لمعايير موضوعية تضمن قدرتهم على تنفيذ المهام بفاعلية وكفاءة.

### دراسة (Arekhandia & Felder, 2015)

هدفت الدراسة إلى تحليل الأبعاد الحاسمة للممارسات الإدارية التي تؤثر على نتائج برامج الاختبار والتقييم (T&E) في سياق إدارة المشاريع. تناولت الدراسة الجوانب المختلفة لهذه الممارسات، وكيفية دمجها مع العمليات الفنية لضمان تحقيق رضا العملاء وتعزيز نجاح تنفيذ البرامج.

اعتمدت الدراسة على منهجية تحليلية نظامية لاستكشاف العناصر الرئيسية لإدارة المشاريع التي تؤثر على تنفيذ اختبارات التقييم. تم جمع البيانات من خلال دراسة حالات عملية، وتحليل تأثير هذه الأبعاد على تحسين نتائج التقييم والاختبارات في مشاريع متعددة. كما تم التركيز على العلاقة بين العمليات الفنية وممارسات إدارة المشاريع لتحقيق تكامل فعال بين الجانبين.

كشفت النتائج أن التخطيط، والتنظيم، والمتابعة تُعد من أهم الأبعاد المؤثرة في نجاح برامج الاختبار والتقييم. أوصت الدراسة بضرورة دمج هذه الأبعاد مع العمليات الفنية لضمان تحسين الأداء العام للمشاريع، وتعزيز رضا العملاء، وتحقيق نتائج تقييم أكثر دقة وفاعلية.

#### دراسة (Nallam & Jigeesh, 2015)

استهدفت الدراسة تحليل العوامل المؤثرة في تأخير المشاريع الصيدلانية، وذلك من خلال تصنيف هذه العوامل وتحديد الإجراءات العلاجية المناسبة للحد من هذه التأخيرات. ركزت الدراسة على استكشاف الأبعاد المختلفة لهذه العوامل ومدى تأثيرها على الوقت والجودة في مشاريع الأدوية.

اعتمدت الدراسة على منهج التحليل الاستكشافي، حيث تم تطبيق تحليل العوامل الاستكشافي (EFA) لتحديد الأسباب الأساسية التي تؤدي إلى التأخير، ومن ثم استخدام التحليل التوكيدي للعوامل (CFA) للتحقق من دقة النموذج الناتج. شملت العينة أفرادًا مشاركون في المشاريع داخل بعض الشركات الصيدلانية الكبرى في شبه القارة الهندية، وتم تحليل التدابير العلاجية اللازمة لكل عامل مساهم في التأخير.

أظهرت النتائج أن تأخير المشاريع الصيدلانية يعود بشكل رئيسي إلى تحديات تتعلق بالموارد، وعمليات المراقبة والتحكم، وجدولة وتخطيط المشاريع. بناءً على هذه النتائج،

أوصت الدراسة بضرورة تبني نهج متكامل لإدارة الموارد، وتحسين آليات تقدير احتياجات العمالة والمهارات، وتوفير برامج تدريب منتظمة لتعزيز جودة العمليات، بهدف الحد من التأخيرات وضمان تنفيذ المشاريع الصيدلانية ضمن الجداول الزمنية المحددة.

دراسة (Silva et al., 2019)

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة المشاريع في صناعة النسيج والملابس في البرتغال، من خلال تحليل تأثير إدارة المشاريع بأبعادها المتمثلة في المنهجيات والأدوات والعمليات والتقنيات على تطوير المنتجات وتحقيق أهداف الجودة والجدول الزمني والتكلفة والنطاق. كما سعت الدراسة إلى استكشاف مدى تكامل إدارة المشاريع في تطوير مجموعات الأزياء، والتي يتم تنفيذها وفق نهج قائم على المشاريع نظرًا لطبيعتها الفريدة والمتغيرة باستمرار، حيث يتطلب تطوير كل مجموعة اتباع عمليات محددة تبدأ من مرحلة الفكرة وحتى الإطلاق في السوق.

اعتمدت الدراسة على منهج تحليلي لاستكشاف الأساليب المستخدمة في إدارة المشاريع داخل الصناعة، حيث تم جمع البيانات من شركات عاملة في قطاع النسيج والملابس في البرتغال وتحليل مدى تطبيقها للممارسات الرسمية والمُعترف بها في إدارة المشاريع. أظهرت النتائج أن معظم المنظمات تعتبر نفسها منخرطة في مشاريع، إلا أن الأساليب المتبعة ليست منهجية أو منظمة بشكل كامل، حيث لا يتم تطبيق أي من منهجيات إدارة المشاريع المعروفة بشكل متكامل.

دراسة (Heredia-Mercado et al., 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير دمج تقنيات كايزن مع نظام الصيانة الإنتاجية الشاملة (TPM) على تحسين كفاءة الإنتاج، وذلك من خلال تحليل أبعاد تقنيات كايزن المتمثلة في تقليل الفاقد وتنظيم بيئة العمل وتوحيد المعايير، وأبعاد الصيانة الإنتاجية الشاملة التي تشمل تقليل الخسائر الناتجة عن أعطال المعدات وتحسين الجودة وخفض التكاليف في العمليات

الإنتاجية. كما ركزت الدراسة على دور إدارة التغيير في دعم تنفيذ هذه الاستراتيجيات لتحقيق كفاءة تشغيلية أعلى.

اعتمدت الدراسة على منهج تحليلي تطبيقي، حيث تم تنفيذ البحث في مؤسسة صغيرة ومتوسطة الحجم تعمل في تصنيع البلوزات وتعاني من مشكلات في الإنتاج تؤدي إلى ارتفاع معدل عدم تنفيذ الطلبات. تم استخدام أدوات تحسين الإنتاج لتقييم الوضع القائم وتطبيق استراتيجيات تقنيات كايزن والصيانة الإنتاجية الشاملة بهدف تقليل الفاقد وزيادة كفاءة التشغيل داخل المنشأة.

أظهرت النتائج أن تطبيق هذه الأدوات ساهم في تقليل معدل عدم تنفيذ الطلبات من 12% إلى 5%، مما أدى إلى رفع كفاءة الإنتاج من 88% إلى 95%. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز استخدام تقنيات التحسين المستمر في المنشآت الصناعية، وتبني الصيانة الإنتاجية الشاملة كمنهج أساسي لضمان استدامة الأداء وتقليل الأعطال وتحسين جودة المنتجات، مع التركيز على دمج إدارة التغيير لضمان نجاح تطبيق هذه الاستراتيجيات.

#### دراسة (Mudzakir & Alamsjah, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تطوير نظام مرن في صناعة الملابس على زيادة الإنتاجية، وذلك من خلال تحليل أبعاد النظام المرن المتمثلة في تحسين تدفق الإنتاج، تقليل الفاقد، وتعزيز كفاءة العمليات. كما تناولت الدراسة أبعاد المشكلات الإنتاجية التي تواجه الشركة، مثل العيوب في المنتجات، تدني جودة المواد الخام، وعدم استقرار العمليات الإنتاجية، مع التركيز على تطوير حلول منهجية قائمة على تحسين سلسلة القيمة لتجاوز هذه التحديات.

اعتمدت الدراسة على منهج تحليلي تطبيقي، حيث تم تنفيذ البحث في شركة متخصصة في إنتاج الملابس، وتركز بشكل رئيسي على تصنيع الملابس الخارجية والسراويل المنسوجة النسائية، والتي شهدت أعلى طلب خلال عام 2022. تم استخدام منهجية معدلة لرسم خرائط تدفق القيمة (VSM) وأدوات تحليل تدفق القيمة (VALSAT) لدراسة العمليات الإنتاجية

وتحليل الوضع الحالي والمستقبلي، بالإضافة إلى تحديد العناصر ذات القيمة المضافة وغير المضافة أثناء عملية الإنتاج، مع تحديد الأولويات لتقليل الفاقد في المخزون (19%)، الأجزاء المعيبة (17%)، والنقل (15%).

أظهرت النتائج أن تطبيق المنهجية المقترحة بالجمع بين VSM المحسن وأدوات تحليل تدفق القيمة أسهم في تحقيق تحسينات ملموسة مقارنة بالأسلوب التقليدي لرسم خرائط تدفق القيمة، حيث أدى ذلك إلى تحسين زمن الدورة، كفاءة استخدام القوى العاملة، وزيادة نسبة القيمة المضافة. كما نجح نظام الإنتاج التجريبي في تحقيق المرونة والموثوقية خلال العملية الإنتاجية. أوصت الدراسة بضرورة تطبيق هذه المنهجية في صناعات الملابس الأخرى لتعزيز الكفاءة والإنتاجية، مع مراعاة أن البحث ركز فقط على إنتاج السراويل النسائية المنسوجة وتحليل تدفق العمل داخل المصنع.

دراسة (Chowdhury et al., 2019)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المشاريع في تحسين أداء قطاع الملابس الجاهزة (RMG) في بنغلاديش، والذي يعد من أهم مراكز التوريد للعلامات التجارية العالمية. تناولت الدراسة أبعاد العلاقة بين المشتريين الدوليين والمصنعين المحليين، والتي تتسم بالطابع المعاملاتي القائم على الطلبات الفردية، حيث يتم تنفيذ العمليات وفق إجراءات تقليدية تشمل المشتريات، إدارة الجودة، الشحن، والخدمات اللوجستية. كما ركزت الدراسة على تحليل أبعاد تطبيق إدارة المشاريع في هذا القطاع من خلال دمج المعرفة والأدوات والمهارات الخاصة بإدارة المشاريع في عمليات الطلبات الفردية.

اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة، حيث تم تحليل نموذج عملي يوضح كيفية تحسين الأداء العام وتعزيز الميزة التنافسية لأصحاب المصلحة في الصناعة من خلال تطبيق نهج قائم على إدارة المشاريع. تم استعراض كيفية التعامل مع الطلبات الفردية كمشاريع متكاملة باستخدام الأدوات والتقنيات المعتمدة في إدارة المشاريع، مما يتيح تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز القدرة الإنتاجية للشركات المحلية.

أظهرت النتائج أن تبني نهج إدارة المشاريع يساهم في تقليل التكاليف التشغيلية، وتقليص المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ الطلبات، وتحسين الإنتاجية والكفاءة بشكل عام. أوصت الدراسة بضرورة اعتماد نهج أكثر تنظيمًا في إدارة الطلبات داخل قطاع الملابس الجاهزة، من خلال تحويل كل طلب إلى مشروع مستقل يعتمد على أدوات وممارسات إدارة المشاريع لضمان تحقيق مستويات أعلى من الأداء والاستدامة في السوق العالمية.

دراسة (Liberato-Arenas & Collao-Diaz, 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير نموذج إداري مقترح على زيادة إنتاجية المشغلين في قطاع النسيج ضمن الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs)، وذلك من خلال تحليل أبعاد النموذج المتمثلة في تطبيق أدوات التصنيع الرشيق، الصيانة الإنتاجية الشاملة (TPM)، والتخطيط المكاني للمنشآت (SLP). كما ركزت الدراسة على دور إدارة التغيير في تعزيز كفاءة الإنتاج من خلال تنفيذ نهج متسلسل لتحقيق نتائج أفضل.

اعتمدت الدراسة على منهج تجريبي تطبيقي، حيث تم تنفيذ البحث على ثلاث مراحل. تضمنت المرحلة الأولى تشخيص الوضع الحالي للشركة باستخدام تقنية رسم خرائط تدفق القيمة (VSM) لتحديد أوجه القصور. في المرحلة الثانية، تم إعادة تنظيم بيئة العمل من خلال تطبيق منهجية 5S، وتحسين التخطيط المكاني للمنشآت باستخدام (SLP)، يلي ذلك تنفيذ نظام الصيانة الإنتاجية الشاملة (TPM) مع توحيد معايير العمل لضمان استدامة العمليات. أما في المرحلة الثالثة، فتتم إعادة تقييم مؤشرات الأداء للتحقق من فعالية النموذج المقترح.

أظهرت النتائج أن تطبيق النموذج المتكامل ساهم في تحسين الإنتاجية بشكل ملحوظ، حيث أدت إعادة التنظيم واستخدام أدوات التصنيع الرشيق إلى تقليل الهدر وتحسين تدفق العمليات. أوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات الصغيرة والمتوسطة لهذا النموذج الإداري لرفع

كفاءتها التشغيلية، مع تعزيز ثقافة التحسين المستمر وتدريب العاملين على منهجيات الإدارة الحديثة لضمان استدامة الأداء وتحقيق التنافسية في سوق صناعة الملابس.

#### **دراسة (Zamora-Gonzales et al., 2020)**

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير نموذج إداري مقترح على تحسين كفاءة التدفقات الإنتاجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة بقطاع النسيج، وذلك من خلال تحليل أبعاد المشكلات الإنتاجية التي تواجه هذه الشركات، مثل غياب الأنظمة الإنتاجية الموحدة، وضعف تخطيط الموارد، وتأثيرها على الإنتاجية. كما ركزت الدراسة على أبعاد النموذج المقترح، والذي يشمل تقليل الهدر في التدفقات الإنتاجية، وتحسين تخطيط الموارد، وتوفير بيئة عمل أكثر كفاءة.

اعتمدت الدراسة على منهج تحليلي تطبيقي، حيث تم إجراء تحليل تشخيصي على إحدى الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاع النسيج لتحديد أوجه القصور والعوامل المؤثرة على الإنتاجية. بناءً على نتائج هذا التشخيص، تم تطوير نموذج إداري يهدف إلى تحسين العمليات الإنتاجية من خلال تطبيق أدوات التصنيع الرشيق ونظام تخطيط إمدادات المواد، مع اتباع نهج التحسين المستمر المستند إلى فلسفة كايزن.

أظهرت النتائج أن تطبيق النموذج المقترح ساهم في تقليل الهدر داخل العملية الإنتاجية، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز بيئة العمل من خلال تطبيق أساليب التصنيع الرشيق. أوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات الصغيرة والمتوسطة لهذا النموذج لضمان استدامة التحسينات في التدفقات الإنتاجية، مع التركيز على تدريب الموظفين على منهجيات التصنيع الرشيق وتخطيط الموارد لضمان تحقيق كفاءة تشغيلية أعلى.

#### **دراسة (Alaniz-Muñoz et al., 2024)**

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تطبيق منهجيات إدارة المشاريع على تحسين التخطيط والسيطرة على الإنتاج في قطاع تصنيع الإلكترونيات، وذلك من خلال تحليل أبعاد التحديات التي تواجه شركة EEC المتخصصة في إنتاج مرشحات التردد للاتصالات، والتي تعتمد على أساليب تقليدية وتجريبية في إدارة الإنتاج. كما تناولت الدراسة أبعاد تطبيق أدوات إدارة

المشاريع مثل مخططات جانتي وتحليل المسار الحرج، بالإضافة إلى دعم هذه الأدوات باستخدام Microsoft Project Manager بهدف تحسين التنسيق بين الإدارات، وتقليل الفاقد، وتقليل إعادة العمل والتوقفات غير المخطط لها.

اعتمدت الدراسة على منهج تحليلي تطبيقي من خلال دراسة حالة شركة EEC، حيث تم تحليل الوضع القائم قبل تطبيق منهجيات إدارة المشاريع، ثم قياس التحسينات بعد تنفيذ هذه الأدوات. أظهرت النتائج أن استخدام منهجيات إدارة المشاريع ساهم في تحقيق تحسن ملحوظ في معدلات التسليم في الوقت المحدد، وتعزيز الأداء البيعي، وزيادة كفاءة العمليات الإنتاجية. كما ساعدت هذه المنهجيات في تحسين التواصل بين الإدارات، وتعزيز قدرة الشركة على مراقبة الأنشطة الإنتاجية، واتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب عند حدوث أي انحرافات عن الخطة.

أوصت الدراسة بضرورة تبني أدوات إدارة المشاريع بشكل أوسع في قطاع تصنيع الإلكترونيات لتعزيز الكفاءة التشغيلية والقدرة التنافسية. كما أكدت على أهمية استخدام برامج متقدمة مثل Microsoft Project Manager لدعم عملية التخطيط والمراقبة، مما يساهم في تحسين الإنتاجية وتقليل الهدر، ويضمن استدامة التحسينات داخل بيئة التصنيع.

#### دراسة (Zaverbnyi & Ilnytskyi, 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الإنتاج الرشيق وأثره على إدارة المشاريع، وذلك من خلال تحليل أبعاد الإنتاج الرشيق المتمثلة في بناء العلاقات الفعالة بين الموظفين، تحسين الإنتاجية، تقليل وقت الإنتاج، تقليل الفاقد، وتحسين كفاءة إدارة المخزون. كما تناولت الدراسة دور الإنتاج الرشيق في تعزيز القدرة التنافسية للشركات من خلال تطبيق أساليب تساهم في تجاوز الأزمات وتحسين الأداء العام، بالإضافة إلى دراسة تكامل الإنتاج الرشيق مع منهجية Agile كنهج شامل لإدارة تعقيدات المشاريع.

اعتمدت الدراسة على تحليل المفاهيم التطبيقية للإنتاج الرشيق في إدارة المشاريع، حيث تم استعراض أهمية اختيار المشاريع بناءً على الكفاءة الاقتصادية، والتركيز على تقليل التكاليف دون الإضرار بجودة المنتج أو الخدمة. كما تم تحليل مصطلح Muda باعتباره جزءاً أساسياً

من فلسفة الإنتاج الرشيق، والذي يشير إلى جميع التكاليف غير المبررة التي لا تضيف قيمة حقيقية للمنتج أو الخدمة، مع التأكيد على ضرورة إنتاج الكميات التي يحتاجها المستهلك فقط بدلاً من الإنتاج الضخم غير المبرر.

أظهرت النتائج أن تطبيق الإنتاج الرشيق يعزز كفاءة إدارة المشاريع من خلال تقليل الفاقد وتحسين استخدام الموارد، إلا أنه لا يؤدي إلى زيادة التدفقات النقدية المباشرة، حيث يركز هذا النهج على خفض التكاليف وتحسين كفاءة إدارة رأس المال. أوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات لمزيج من الإنتاج الرشيق ومنهجية Agile لضمان تحقيق أفضل الممارسات في إدارة المشاريع، مما يعزز الكفاءة التشغيلية ويوفر ميزة تنافسية طويلة الأجل.

### الفجوة البحثية :

تتفق الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في تناولها لموضوع إدارة المشاريع وأثرها على تحسين كفاءة الإنتاج في مختلف القطاعات الصناعية، بما في ذلك صناعة الملابس والمنسوجات، وصناعة الأدوية، والتصنيع الإلكتروني، وإدارة سلاسل الإمداد. تهدف معظم الدراسات السابقة إلى استكشاف دور تقنيات إدارة المشاريع، مثل التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، وتحسين تدفق العمليات، في تعزيز الأداء الإنتاجي وتقليل التكاليف التشغيلية. كما تتقاطع الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي والمنهج التجريبي التطبيقي في تحليل المشكلات الإنتاجية وتقييم فاعلية الأدوات المستخدمة في إدارتها و تشترك الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في بيئة التطبيق، حيث تركز العديد من الدراسات على الشركات الصغيرة والمتوسطة والمتأثرة بتحديات الإنتاج وعدم استقرار العمليات، وهو ما يعزز أهمية البحث في حلول منهجية قائمة على إدارة المشاريع لتحسين الكفاءة التشغيلية.

على الرغم من هذا التشابه، إلا أن الدراسة الحالية تتميز بعدة جوانب تجعلها تسد فجوة بحثية لم تتناولها الدراسات السابقة بشكل متكامل. بينما ركزت بعض الدراسات على تطبيق منهجيات إدارة المشاريع بشكل عام، فإن الدراسة الحالية تدمج بين أبعاد مختلفة مثل التخطيط، التنظيم، التنفيذ، المتابعة، والتحكم، مع التركيز على تأثيرها المتكامل على كفاءة الإنتاج في قطاع صناعة الملابس والمنسوجات. كما أن بعض الدراسات ركزت على إدارة المشاريع في سياقات صناعية أخرى، مثل صناعة الأدوية أو التصنيع الإلكتروني، وهو ما يجعل الدراسة الحالية ذات خصوصية في تناول قطاع الملابس والمنسوجات، الذي يتميز بتحديات خاصة تتعلق بسرعة تغير الاتجاهات السوقية، ودورة الإنتاج القصيرة، وضرورة الاستجابة السريعة لمتطلبات المستهلكين.

كما تختلف الدراسة الحالية في تطبيقها لمنهجيات إدارة المشاريع بطريقة أكثر شمولية مقارنة بالدراسات السابقة التي ركزت على تطبيق تقنيات محددة مثل Lean Manufacturing أو Kaizen أو TPM دون ربطها بشكل مباشر بمنهجيات إدارة المشاريع المعتمدة عالميًا. بينما تناولت بعض الدراسات دور إدارة سلاسل الإمداد وتحليل الكفاءة الاقتصادية لمشاريع الإنتاج، فإن الدراسة الحالية تتوسع في تحليل العلاقة بين جميع أبعاد إدارة المشاريع ومدى تأثيرها المتكامل على كفاءة الإنتاج، مما يوفر رؤية أعمق لكيفية تحسين الأداء التشغيلي في قطاع الملابس والمنسوجات بشكل مستدام.

تتناول الدراسة الحالية تحديات تطبيق إدارة المشاريع في بيئة غير رسمية وغير منظمة، وهو ما يميزها عن بعض الدراسات السابقة التي ركزت على بيئات صناعية أكثر تنظيمًا وتعتمد بالفعل على ممارسات إدارة المشاريع بشكل جزئي. في حين أن بعض الدراسات السابقة ركزت على قياس التحسينات في الإنتاجية وتقليل الهدر كنتائج مباشرة لتطبيق تقنيات الإدارة، فإن الدراسة الحالية تسلط

الضوء أيضاً على تحسينات في التنسيق الداخلي، وتقليل معدلات الأخطاء، ورفع مستوى استدامة العمليات الإنتاجية.

وتسد الدراسة الحالية فجوة بحثية تتعلق بتحليل أثر إدارة المشاريع من منظور شامل يدمج بين مختلف الأدوات والمنهجيات، ويربطها بقطاع صناعي يتميز بتحدياته الفريدة. كما أنها تسلط الضوء على كيفية تجاوز الصعوبات التي تواجه الشركات التي لا تطبق أساليب إدارة المشاريع بشكل رسمي، مما يفتح المجال لتطوير استراتيجيات أكثر تكيفاً مع البيئات الصناعية غير المنظمة، وهو جانب لم تتناوله معظم الدراسات السابقة بشكل متكامل.

### **المنطلقات النظرية للدراسة:**

تعتمد الدراسة على مجموعة من الأبعاد النظرية التي تشكل الإطار المفاهيمي لها، حيث ترتبط هذه الأبعاد بإدارة المشاريع وتأثيرها على تحسين كفاءة الإنتاج في صناعة الملابس والمنسوجات. تشمل هذه الأبعاد التخطيط، التنظيم، التنفيذ، المتابعة، والتحكم، وهي الركائز الأساسية لإدارة المشاريع التي تساهم في تحقيق الكفاءة التشغيلية وضمان جودة العمليات الإنتاجية

### **التخطيط**

يعد من أهم مراحل إدارة المشاريع، حيث يتضمن وضع الأهداف الاستراتيجية، تحديد الموارد المطلوبة، وجدولة العمليات الإنتاجية لضمان تنفيذ المشروع بكفاءة. يهدف التخطيط إلى تحقيق التوازن بين التكلفة، الوقت، والجودة، مما يساهم في تقليل المخاطر وضمان تحقيق الأهداف المطلوبة Silva et al 2019. أكدت دراسة Ahmed 2022 على أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في

تقليل التحديات التشغيلية في صناعة الأدوية، وهو ما يتوافق مع أهمية التخطيط في صناعة الملابس لضمان تدفق الإنتاج وفقاً للمتطلبات السوقية

### **التنظيم**

يرتبط بتحديد الأدوار والمسؤوليات داخل المشروع، وتنسيق العمليات بين مختلف الإدارات لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة. يساعد التنظيم الجيد في تحسين انسيابية العمل، وتقليل التعارضات بين الفرق المختلفة، مما يرفع مستوى الإنتاجية Rifai et al 2022. أشارت دراسة الشهري وعقيلي 2024 إلى أن الإدارة الرشيقة من خلال التنظيم الفعال تسهم في تحسين إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية، مما يؤكد على أهمية التنظيم في بيئات العمل الصناعية لتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة

### **التنفيذ**

يتمحور حول تطبيق الخطط الموضوعة وتحقيق الأهداف التشغيلية وفقاً للجدول الزمنية المحددة. يعتمد التنفيذ الفعال على متابعة العمليات الإنتاجية، وضمان الالتزام بالمعايير المحددة لتحقيق الجودة والكفاءة المطلوبة. أوضحت دراسة Heredia-Mercado et al 2021 أن تطبيق تقنيات كايزن والصيانة الإنتاجية الشاملة يسهم في تقليل الفاقد وزيادة كفاءة التشغيل، وهو ما يعزز من أهمية التنفيذ المنظم لضمان استدامة الإنتاج وتحقيق التحسين المستمر

### **المتابعة**

تتعلق المتابعة بقياس الأداء، وتقييم مدى التقدم في تنفيذ المشروع، والتأكد من تحقيق الأهداف وفق الخطة المحددة. تعتمد المتابعة الفعالة على أدوات القياس المختلفة التي تساعد في اكتشاف المشكلات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب Mazrou et al 2024. أوضحت دراسة

Alaniz-Muñoz et al 2024 أن تطبيق أدوات متابعة مثل مخططات جاننت وتحليل المسار

الخرج يساهم في تحسين التنسيق بين الإدارات، مما يؤدي إلى تقليل الأخطاء التشغيلية وزيادة كفاءة

الإنتاج

التحكم

يركز التحكم على ضمان تحقيق المشروع لأهدافه من خلال اتخاذ إجراءات تصحيحية عند وجود أي

انحراف عن الخطة الأصلية. يشمل ذلك مراقبة الجودة، ضبط التكاليف، وتحسين استجابة العمليات

الإنتاجية للتغيرات الطارئة. أكدت دراسة Arekhandia & Felder 2015 على أن التحكم في

العمليات يساهم في تحسين نتائج برامج الاختبار والتقييم في المشاريع الصناعية، مما يعكس أهمية

هذا البعد في صناعة الملابس لضمان استدامة الكفاءة التشغيلية وجودة المنتجات

## المنهجية وطرق البحث:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم جمع البيانات باستخدام استبانات

موجهة للعاملين في المصانع، بالإضافة إلى تحليل البيانات من خلال أدوات إحصائية لتحديد العلاقة

بين أبعاد إدارة المشاريع وكفاءة الإنتاج. يشمل التحليل تقييم مدى تأثير التخطيط، التنظيم، التنفيذ،

المتابعة، والتحكم على تحسين الأداء الإنتاجي، وتقليل معدلات الهدر، وزيادة القدرة التنافسية للمصانع

تحدد هذه الحدود نطاق الدراسة بشكل دقيق، مما يساهم في تحقيق أهداف البحث وتقديم نتائج

واضحة حول دور إدارة المشاريع في تحسين كفاءة الإنتاج في قطاع صناعة الملابس والنسيج

## مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- **المصادر الثانوية:** قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- **المصادر الأولية:** قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة.

## أدوات الدراسة:

سيتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من العينة المستهدفة. وستكون الاستبانة من قسمين رئيسيين؛ القسم الأول يغطي البيانات الديموغرافية للمشاركين، في حين يتناول القسم الثاني الأسئلة المتعلقة بأبعاد إدارة المشاريع (التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة والتحكم) و تحسين كفاءة الإنتاج في صناعة الملابس والنسيج: دراسة تطبيقية على المصانع في منطقة جدة.

## الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

- أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures: والتي تم استخدامها لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة، وتشمل:
  - التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة.
  - النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للعاملين عينة الدراسة.

- المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات العاملين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
- الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات العاملين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

### ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرونباخ ألفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات ابعاد متغيرات الدراسة.
- الانحدار المتعدد: لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ارتباط بيرسون: للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي عالي بين أبعاد المتغير المستقل.
- Kolmogorov-Smnov للتعرف على تحقق ظاهرة التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.
- تحليل الانحدار الهرمي: لاختبار دور المتغير المعدل في تحسين أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

### حدود الدراسة :

- حدود موضوعية: تتناول الدراسة أثر إدارة المشاريع بأبعادها المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التنفيذ، المتابعة، والتحكم على تحسين كفاءة الإنتاج في المصانع العاملة في صناعة الملابس والنسيج. يشمل ذلك تحليل دور كل بعد في تحسين تدفق العمليات الإنتاجية، تقليل الفاقد، تعزيز جودة المنتجات، وتحقيق الأهداف التشغيلية وفقاً للمعايير الزمنية والتكلفة المحددة.
- حدود زمانية: العام الدراسي 2025.
- حدود بشرية: تشمل الحدود البشرية للدراسة القيادات الإدارية والتنفيذية والموظفين في مصانع الملابس والنسيج في منطقة جدة.



## المراجع :

- الحربي، خالد حمود نعيمش. (2022). التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع.

مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، ع13 ، 253 - 292. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1335746>

- الشهري، عبدالمنعم ياسين، و عقيلي، عثمان موسى عثمان. (2024). دور الإدارة الرشيدة

في دعم مشاريع إدارة مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية

السعودية: نموذج مقترح. المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة، مج3، ع1 ، 121 - 172.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1438961>

-

## المراجع الأجنبية

- Alaniz-Muñoz, J. I., Ontiveros Zepeda, A. S., & Ahumada-Tello, E. (2024). Enhancing Production Efficiency: Application of Project Management Methodologies in Electronics Manufacturing Industry. 1–6. <https://doi.org/10.1109/temsconlatam61834.2024.10717822>
- Arekhandia, P. E., Sauser, B., & Felder, W. N. (2015). Systemic analysis of the critical dimensions of project management that impact test and evaluation program outcomes. International Journal of Project Management, 33(4), 747-759. <https://doi.org/10.1016/J.IJPROMAN.2014.09.008>
- Aroob, A., Mazrou, A., Fawaz, S., Somayh, A., & Bogamy, A. (2024). The impact of using project management techniques on project development by applying it to private sector companies in the Eastern

Province of the Kingdom of Saudi Arabia. *Al-Majallah al-Dawlīyah lil-'Ulūm al-Mālīyah wa-al-Idārīyah wa-al-Iqtisādīyah*, 3(4), 170-224.  
<https://doi.org/10.59992/ijfaes.2024.v3n4p6>

- Chowdhury, M. T., Hasan, S., & Mohib, A. A. (2019). Lessons From Applying Project Management Techniques In A Ready Made Garments Business. 1(1), 17–23. <https://springwish.eu/article/view/19110>
- Heredia-Mercado, R., Flores-Piñas, S., Chavez, P., & Raymundo, C. (2021). Lean Manufacturing Production Management Model Under a Change Management Approach to Enhance Production Efficiency of Textile and Clothing SMEs (pp. 766–772). Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-68017-6\\_114](https://doi.org/10.1007/978-3-030-68017-6_114)
- Liberato-Arenas, A., & Collao-Diaz, M. (2022). Production Management Model Based on Lean Manufacturing and SPL to Increase Productivity in Clothing SMEs. 87–91. <https://doi.org/10.1109/IESTEC54539.2022.00022>
- Mudzakkir, F., & Alamsjah, F. (2024). Enhance Productivity In The Garment Industry Through A Modified Value Stream Mapping Approach. <https://doi.org/10.31539/intecom.v7i4.10417>
- Nallam, S. N., Rao, N., & Jigeesh, N. (2015). Analysis and control of issues that delay pharmaceutical projects. *Verslas: Teorija Ir Praktika*, 16(3), 252-263. <https://doi.org/10.3846/BTP.2015.491>
- Production Management Model Based on Lean Manufacturing and SPL to Increase Productivity in Clothing SMEs. (2022). 2022 8th International Engineering, Sciences and Technology Conference (IESTEC). <https://doi.org/10.1109/iestec54539.2022.00022>
- Rifai, F., Yousef, S., & Yousif, A. (2022). The key role of the dimensions of supply chain management on the success of the project completion

process. *Logistics and Transport*, 53(1), 61-78.  
<https://doi.org/10.26411/83-1734-2015-1-53-5-22>

- Silva, B. F. M., Tereso, A. P., & Amaral, A. (2019). Analysis of Project Management Practices Within the Textile and Clothing Industry. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/60986>
- Sohail, Ahmed. (2022). Role of Project Manager in Pharmaceutical Industry. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*, 118-125. doi: 10.32628/ijrst1254122
- Zamora-Gonzales, S., Galvez-Bazalar, J., & Quiroz-Flores, J. (2020). A Production Management-Based Lean Manufacturing Model for Removing Waste and Increasing Productivity in the Sewing Area of a Small Textile Company (pp. 435–442). Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-75680-2\\_49](https://doi.org/10.1007/978-3-030-75680-2_49)

**Mid-Ocean University**

**College of Management**

**Department of project management**



**"The Impact of Project Management on Improving Production"  
Efficiency in the Textile and Garment Industry: An Applied Study  
on Factories in Jeddah Region**

**Preparation:**

**Howaida Fowzi Rashad Beyari**

**242000107**

**Supervision:**

**Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed**

**Dr. Fayez Ali Jrad**

**1446 – 2025**