

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة مشاريع

أثر إدارة المشاريع على تحسين كفاءة الإنتاج في صناعة الملابس

والنسيج: دراسة تطبيقية على المصانع في منطقة جدة

إعداد الطالب/

هويدا فوزي رشاد بياري

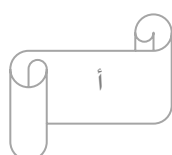
242000107

تحت إشراف/

أ.د / الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

2025



# إِهْدَاء

إلى من غرست في قلبي بذور العطاء، وسهرت الليالي لأجل راحتي،

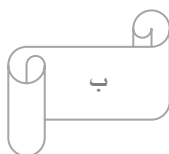
إلى نبض قلبي الأول، ومعلمتي في الحياة... أمي.

وإلى من علّمني الصبر، ورباني على القيم والمبادئ، وكان دائماً

وإلى إخوتي الأعزاء، الذين كانوا لي دوماً العون والسند في دربي...

أهدي هذا العمل المتواضع، عرفاناً ومحبة، وتقديرًا لكل ما بذلتموه

من أجلي.



# شكر ونفلة

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور /

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في

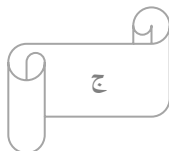
جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوثن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما

قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز

وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .



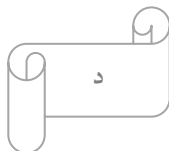
## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المشاريع بأبعادها الخمسة (التخطيط، التنظيم، التنفيذ، المتابعة، التحكم) على تحسين كفاءة الإنتاج في مصانع الملابس والنسيج بمنطقة جدة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (334) موظفًا يعملون في تلك المصانع.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة المشاريع في المصانع كان مرتفعًا جدًا من وجهة نظر أفراد العينة، كما تبين أن مستوى كفاءة الإنتاج أيضًا مرتفع جدًا، مما يعكس وعيًا مؤسسيًا بأهمية الإدارة الحديثة في تعزيز الأداء الصناعي، وقد أثبتت النتائج وجود علاقة طردية دالة إحصائيًا بين إدارة المشاريع وكفاءة الإنتاج، كما تبين وجود تأثير دالّ إحصائيًا لكل بُعد من أبعاد إدارة المشاريع على كفاءة الإنتاج، وكانت أقوى الأبعاد تأثيرًا هو "التحكم"، يليه "المتابعة" و "التنظيم".

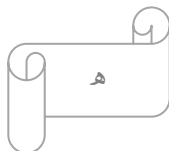
و أوصت الدراسة بضرورة تعزيز عمليات التخطيط والمتابعة والرقابة، وتنمية قدرات العاملين، وتطبيق مؤشرات أداء واضحة تساهم في رفع كفاءة الإنتاج.

الكلمات المفتاحية: إدارة المشاريع - تحسين كفاءة الإنتاج - مصانع الملابس والنسيج - منطقة جدة.

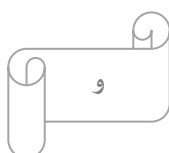


## قائمة المحتويات

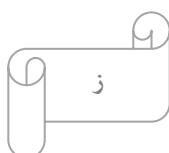
|         |                                   |
|---------|-----------------------------------|
| أ.....  | بسم الله الرحمن الرحيم            |
| ب.....  | الإهداء                           |
| ج.....  | الشكر والتقدير                    |
| د.....  | المستخلص                          |
| ه.....  | قائمة المحتويات                   |
| ط.....  | قائمة الجداول                     |
| 1.....  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة |
| 1.....  | مقدمة:                            |
| 2.....  | 1.1 مشكلة الدراسة:                |
| 4.....  | 2.1 أهمية الدراسة:                |
| 4.....  | 1.2.1 الأهمية العلمية             |
| 5.....  | 2.2.1 الأهمية العملية             |
| 6.....  | 3.1 أهداف الدراسة:                |
| 6.....  | 4.1 تساؤلات الدراسة               |
| 7.....  | 5.1 فروض الدراسة:                 |
| 8.....  | 6.1 الدراسات السابقة:             |
| 19..... | 7.1 الفجوة البحثية :              |
| 20..... | 8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:    |
| 22..... | 9.1 المنهجية وطرق البحث:          |



|         |                                            |
|---------|--------------------------------------------|
| 23..... | 10.1 مصادر البيانات :                      |
| 23..... | 11.1 أدوات الدراسة:                        |
| 23..... | 12.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:         |
| 24..... | 13.1 حدود الدراسة :                        |
| 25..... | الفصل الثاني: الإطار النظري.....           |
| 25..... | المبحث الأول: إدارة المشاريع.....          |
| 25..... | 1.1.2 التمهيد.....                         |
| 26..... | 2.1.2 مفهوم إدارة المشاريع.....            |
| 27..... | 3.1.2 أهداف إدارة المشاريع.....            |
| 28..... | 4.1.2 أهمية إدارة المشاريع.....            |
| 29..... | 5.1.2 أبعاد إدارة المشاريع.....            |
| 31..... | 6.1.2 تحديات إدارة المشاريع.....           |
| 33..... | المبحث الثاني: كفاءة الإنتاج.....          |
| 33..... | 1.2.2 التمهيد.....                         |
| 34..... | 2.2.2 مفهوم كفاءة الإنتاج.....             |
| 34..... | 3.2.2 أهداف كفاءة الإنتاج.....             |
| 36..... | 4.2.2 أهمية كفاءة الإنتاج.....             |
| 37..... | 5.2.2 أبعاد كفاءة الإنتاج.....             |
| 39..... | الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة..... |
| 39..... | مقدمة.....                                 |



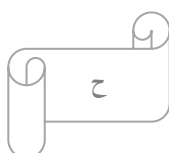
|         |                                            |
|---------|--------------------------------------------|
| 39..... | 1.3 منهجية البحث                           |
| 39..... | 2.3 مجتمع وعينة الدراسة                    |
| 40..... | 3.3 أداة الدراسة                           |
| 41..... | 4.3 صدق أداة الدراسة                       |
| 46..... | 5.3 ثبات أداة الدراسة:                     |
| 47..... | 6.3 الأساليب الإحصائية                     |
| 48..... | الفصل الرابع: الإطار التطبيقي              |
| 48..... | مقدمة                                      |
| 48..... | 1.4 خصائص عينة الدراسة                     |
| 50..... | 2.4 تحليل محاور الدراسة                    |
| 50..... | المحور الأول: إدارة المشاريع               |
| 58..... | المحور الثاني: كفاءة الإنتاج               |
| 61..... | 3.4 اختبار فروض الدراسة                    |
| 72..... | الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات |
| 72..... | مقدمة                                      |
| 72..... | 1.5 نتائج الدراسة                          |
| 75..... | 2.5 التوصيات                               |
| 77..... | Abstract                                   |
| 78..... | المراجع                                    |
| 78..... | أولا: المراجع العربية                      |



80.....ثانيا: المراجع الأجنبية

83.....الملاحق

84.....استمارة استبيان



## قائمة الجداول

| رقم<br>الصفحة | اسم الجدول                                                                               | رقم<br>الجدول |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 41            | جدول (1) طريقة تصحيح مقياس ليكرت                                                         | (1)           |
| 42            | جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات محور إدارة المشاريع                                    | (2)           |
| 45            | جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات محور كفاءة الإنتاج                                     | (3)           |
| 46            | جدول (4) معامل الثبات لمجاور استمارة الاستبيان                                           | (4)           |
| 48            | جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا للخصائص                                                 | (5)           |
| 51            | جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التخطيط  | (6)           |
| 52            | جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التنظيم  | (7)           |
| 54            | جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التنفيذ  | (8)           |
| 55            | جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات المتابعة | (9)           |
| 57            | جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التحكم  | (10)          |

| رقم<br>الصفحة | اسم الجدول                                                                                     | رقم<br>الجدول |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 58            | جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات كفاءة الإنتاج | (11)          |
| 61            | جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين إدارة المشاريع وكفاءة الإنتاج          | (12)          |
| 63            | جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين التخطيط وكفاءة الإنتاج                 | (13)          |
| 64            | جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين التنظيم وكفاءة الإنتاج                 | (14)          |
| 66            | جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين التنفيذ وكفاءة الإنتاج                 | (15)          |
| 68            | جدول (16) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين المتابعة وكفاءة الإنتاج                | (16)          |
| 69            | جدول (17) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين التحكم وكفاءة الإنتاج                  | (17)          |

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 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).

## 1.1 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 الرشيقة في تعزيز مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية لتوضح 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.

## 2.1 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

### 1.2.1 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 و يوفر التنظيم رؤية واضحة لكيفية توزيع المسؤوليات داخل المصانع بطريقة تعزز التنسيق بين الأقسام المختلفة، مما يضمن تحقيق

الإنتاجية المطلوبة بأقل قدر من الأخطاء و يركز التنفيذ على تطبيق استراتيجيات إدارة المشاريع بفعالية لضمان سير العمليات وفق المخطط لها، وهو ما يسهم 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 و تقدم الدراسة نموذجًا علميًا يسهم في تطوير الأدبيات الخاصة بإدارة المشاريع في قطاع الملابس والنسيج، مما يفتح المجال لمزيد من الأبحاث التطبيقية حول هذا الموضوع

### 2.2.1 الأهمية العملية

تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة في تقديم حلول واستراتيجيات يمكن تطبيقها لتحسين كفاءة الإنتاج في مصانع الملابس والنسيج، حيث يساعد التخطيط الفعال للمصانع 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 وفقًا 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 إطارًا عمليًا يمكن تطبيقه في المصانع لتحسين كفاءة الإنتاج وتعزيز التنافسية في السوق المحلية والعالمية

### 3.1 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

### 4.1 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

## 5.1 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 على تحسين كفاءة الإنتاج في المصانع
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتنظيم على تحسين كفاءة الإنتاج في المصانع
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتنفيذ على تحسين كفاءة الإنتاج في المصانع
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمتابعة على تحسين كفاءة الإنتاج في المصانع

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحكم على تحسين كفاءة الإنتاج في المصانع

## 6.1 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 الرشيقة 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 الرشيقة 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 الرشيقة في هذا السياق.

اتبع 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 الرشيقة 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 الرشيقة 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 الرشيقة 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 الرشيقة 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 دورًا أساسيًا 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 (الحري، 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 عنصرًا حاسمًا 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 وفقًا 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 وفعالية.

#### ❖ 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 والمعترف 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 (Mudzakkir & 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 والسراري 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 S5، 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، فتمت 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 جاننت 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.

## 7.1 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 وتشترك 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 أيضًا 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 تكيفًا مع البيئات الصناعية غير المنظمة، وهو جانب لم تتناوله معظم الدراسات السابقة بشكل متكامل.

## 8.1 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 وفقًا 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 تساهم 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 وفقًا للجدول الزمني 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 يساهم في تقليل الفاقد وزيادة كفاءة التشغيل، وهو ما يعزز من أهمية التنفيذ المنظم لضمان استدامة الإنتاج وتحقيق التحسين المستمر

تتعلق المتابعة بقياس الأداء، وتقييم مدى التقدم في تنفيذ المشروع، والتأكد من تحقيق الأهداف وفق الخطة المحددة. تعتمد المتابعة الفعّالة 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 الحرج يساهم في تحسين التنسيق بين الإدارات، مما يؤدي إلى تقليل الأخطاء التشغيلية وزيادة كفاءة الإنتاج

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

## 9.1 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

## 10.1 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 تتناول 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.

## 11.1 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.

## 12.1 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 الديمغرافية 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 للعاملين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.

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

### ثانياً: الإحصاء التحليلي:

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

### 13.1 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 زمنية: العام الدراسي 2025.
- حدود بشرية: تشمل الحدود البشرية للدراسة القيادات الإدارية والتنفيذية والموظفين في مصانع الملابس والنسيج في منطقة جدة.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول: إدارة المشاريع

#### 1.1.2 التمهيد

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئات الأعمال المعاصرة، أصبحت إدارة المشاريع عنصراً محورياً في تحقيق النجاح المؤسسي وتعزيز التنافسية، خاصة في القطاعات الصناعية التي تتطلب تكاملاً دقيقاً بين الموارد والعمليات، وتعد صناعة الملابس والنسيج من الصناعات الحيوية ذات الطبيعة الديناميكية المرتفعة، نظراً لتعدد مراحل الإنتاج، وكثافة اليد العاملة، وسرعة تغير متطلبات السوق والموضة، وإن إدارة المشاريع بأسلوب علمي ومنهجي تمثل ضرورة حتمية لضمان جودة المنتجات، وتقليل الفاقد، وتحسين الكفاءة التشغيلية.

إن تطبيق مفاهيم إدارة المشاريع في قطاع صناعة الملابس لا يقتصر فقط على تنفيذ المهام وفق الجداول الزمنية المحددة، بل يتعدى ذلك إلى تعزيز التخطيط السليم، وتنظيم الموارد البشرية والمادية، ومراقبة الجودة، والتحكم بالتكاليف، وضمان التناسق بين وحدات العمل المختلفة.

وتأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر إدارة المشاريع بأبعادها المتعددة (التخطيط، التنظيم، التنفيذ، المتابعة، والتحكم) في تحسين كفاءة الإنتاج في مصانع الملابس والنسيج، خاصة في منطقة جدة، التي تُعد من المناطق الصناعية النشطة في المملكة العربية السعودية. وتسعى الدراسة إلى توضيح كيف يمكن لممارسات إدارة المشاريع أن تعزز الإنتاجية، وتخفض نسب الهدر، وتسهم في تحقيق الأهداف التشغيلية والإستراتيجية للمؤسسات العاملة في هذا القطاع الحيوي.

ويُعد هذا المبحث بمثابة الإطار المعرفي لفهم مفهوم إدارة المشاريع، وأهدافها، وأهميتها، وأبعادها الرئيسية، والتحديات التي قد تواجه تطبيقها في بيئة المصانع، تمهيداً لربط هذه الممارسات بكفاءة الإنتاج في المباحث اللاحقة من هذه الدراسة.

## 2.1.2 مفهوم إدارة المشاريع

اختلف الباحثون في تعريف إدارة المشاريع وفقًا لتباين السياقات التنظيمية والتخصصية، إلا أن الغالبية تجمع على أنها عملية تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة وتحكم بجميع عناصر المشروع، بهدف تحقيق أهداف محددة ضمن إطار زمني وميزانية وموارد متاحة.

ووفقًا لمعهد إدارة المشاريع PMI فإن إدارة المشاريع هي: "تطبيق المعارف والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلباته. (PMI, 2021) "

وتشير الحربي (2022) إلى أن إدارة المشاريع تمثل مجموعة من العمليات الإدارية المتكاملة التي تسعى إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد بهدف تنفيذ الأعمال بنجاح، وتحقيق الأهداف الموضوعة وفق معايير محددة للجودة والوقت والتكلفة، بينما يبرز تعريف إبراهيم وآخرون (2024) لإدارة المشاريع بوصفها وسيلة فعالة لتنظيم وتوجيه الأنشطة ضمن بيئات معقدة كالرعاية الصحية، مما يعكس قابلية المفهوم للتطبيق في قطاعات متعددة.

وقد عرّف Silva et al. (2019) إدارة المشاريع بأنها مجموعة من الأنشطة المتداخلة تهدف إلى تنسيق موارد المؤسسة لتحقيق نتائج إنتاجية محددة عبر دورة حياة المشروع، مع مراعاة المتغيرات البيئية والتشغيلية، ويتسق ذلك مع ما ذهب إليه Arekhandia et al. (2015) في اعتبار إدارة المشاريع نظامًا ديناميكيًا يُعنى بتخطيط وتحقيق الأهداف الفنية والتنظيمية عبر استراتيجيات مدروسة لإدارة المخاطر والتحكم بالانحرافات.

كما يشير Alaniz-Muñoz et al. (2024) إلى أن إدارة المشاريع الفعالة في الصناعات التحويلية - مثل صناعة الإلكترونيات والملابس - تُعد عاملاً حاسماً في رفع كفاءة العمليات وتقليل الهدر، حيث تُمكن المدراء من ربط الجدولة الزمنية بمؤشرات الأداء والإنتاجية الفعلية.

وعلى ضوء ما سبق، يمكن تعريف إدارة المشاريع في هذه الدراسة بأنها: مجموعة العمليات المنهجية التي تشمل التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والمتابعة، والتحكم في الموارد والأنشطة الصناعية

داخل مشروع محدد في صناعة الملابس والنسيج، بهدف تحقيق مخرجات إنتاجية ذات جودة عالية ضمن حدود التكلفة والوقت المتاحة."

### 3.1.2 أهداف إدارة المشاريع

تسعى إدارة المشاريع إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية التي تُمكن المؤسسات من ترجمة خططها إلى نتائج ملموسة وقابلة للقياس، وتبرز أهمية هذه الأهداف بشكل خاص في القطاعات الصناعية مثل صناعة الملابس والنسيج، حيث تتسم العمليات بدرجة عالية من التعقيد، والتداخل بين المراحل الإنتاجية، والحاجة المستمرة للامتثال لمتطلبات الجودة والتسليم في الوقت المحدد.

وتشير دراسة الحربي (2022) إلى أن من أبرز أهداف إدارة المشاريع تحقيق الانسجام بين الموارد والأنشطة، وضمان تنفيذ المهام بكفاءة وفعالية وفقاً للخطة الزمنية المحددة. كما تهدف إدارة المشاريع إلى التقليل من المخاطر والانحرافات التي قد تؤثر على جودة المخرجات أو تتسبب في تجاوز الميزانيات المرصودة، ويؤكد (Arekhandia et al. 2015) على أن إدارة المشاريع تسعى لتسهيل اتخاذ القرار في البيئات المعقدة، من خلال أدوات الرصد والتقييم والتحكم، مما يساعد في تقليل الهدر وتعزيز الأداء المؤسسي العام.

وفي بيئة مصانع الملابس، تتمثل الأهداف المباشرة لإدارة المشاريع في:

- تحقيق جودة المنتج النهائي من خلال مراقبة تنفيذ العمليات الإنتاجية وفقاً للمواصفات.
- ضمان الالتزام بالجدول الزمني للإنتاج والتسليم، وهو عنصر حاسم في الأسواق التنافسية.
- خفض التكاليف غير الضرورية عبر التخطيط الدقيق للمواد، والطاقة، والأيدي العاملة.
- تحسين التواصل بين فرق العمل لضمان التنسيق والتكامل في مراحل المشروع المختلفة.
- تعزيز الابتكار والتحسين المستمر من خلال مراجعة الأداء وتحليل النتائج.

كما تضيف دراسة (Chowdhury et al. 2019) أن من الأهداف المحورية لإدارة المشاريع في قطاع الملابس هو تقليص زمن الدورة الإنتاجية دون التأثير على الجودة، وهو ما يتطلب تكاملاً دقيقاً بين عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة.

وتتوافق هذه الأهداف مع ما جاء في دراسة سليمان (2024)، التي أكدت أن إدارة المشاريع تمثل أداة استراتيجية لتحسين الكفاءة التشغيلية، وتحقيق أعلى قيمة مضافة من الموارد المتاحة، خاصة في الصناعات التحويلية كثيفة العمالة.

وبالتالي، فإن وضوح الأهداف وإمكانية قياسها يُعدان شرطين أساسيين لضمان فاعلية إدارة المشاريع، ونجاحها في تحقيق مخرجات قابلة للتحقق، وهو ما يجعل من إدارة المشاريع نظامًا متكاملًا يربط بين التخطيط المسبق والتنفيذ الدقيق والرقابة الفعالة في كل مرحلة من مراحل المشروع.

#### 4.1.2 أهمية إدارة المشاريع

تُعد إدارة المشاريع من الركائز الأساسية في نجاح المؤسسات، لا سيما في القطاعات الصناعية التي تتطلب التنسيق الفعال بين الموارد المختلفة والالتزام الصارم بالمواعيد والجودة والتكلفة، وتنبع أهمية إدارة المشاريع من كونها الإطار الذي يُنظم العمليات والأنشطة داخل المشروع، ويوجهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة بأقل قدر من الانحرافات والمخاطر.

وتشير دراسة الزعبي والجغير (2021) إلى أن أهمية إدارة المشاريع تتجلى في كونها توفر خارطة طريق واضحة لكل الأطراف المعنية بالمشروع، وتُسهّل توزيع المهام وتحديد المسؤوليات، مما يقلل من احتمالية تكرار الجهود أو تضارب الأدوار، كما تؤكد دراسة Silva et al. (2019) أن إدارة المشاريع تُساهم في رفع كفاءة الأداء الصناعي من خلال آليات المتابعة الدقيقة والرقابة المستمرة التي تضمن الحفاظ على جودة الإنتاج ضمن الحدود الزمنية والمالية المحددة.

وتساعد إدارة المشاريع على:

- تحقيق التوازن بين العرض والطلب من خلال الجدولة الفعالة للإنتاج.
- الاستجابة السريعة للتغيرات السوقية، خاصة في قطاعات الأزياء التي تتغير فيها التوجهات بسرعة.
- تقليل نسبة المنتجات المعيبة من خلال التحكم في الجودة في مختلف مراحل التصنيع.
- تعزيز القدرة التنافسية عبر تحسين سرعة الإنتاج وتقليل التكاليف التشغيلية.

- تحفيز فرق العمل من خلال وضوح الأهداف والتقييم الدوري للأداء.

ويؤكد الحباشنة وأبو قاعود (2023) أن إدارة المشاريع تُعد بمثابة جسر يربط بين الخطط الاستراتيجية للمؤسسة وواقع التنفيذ العملي، فهي تنقل الأفكار من مستوى التصور إلى مستوى الإنجاز، مع ضمان الالتزام بالمحددات الفنية والإدارية.

كما تضيف دراسة Alaniz-Muñoz et al. (2024) أن المؤسسات التي تطبق أساليب إدارة المشاريع بفعالية تتمتع بقدرة أعلى على مواجهة التحديات، واتخاذ قرارات قائمة على بيانات دقيقة، وهو ما يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة وزيادة رضا العملاء.

وبالتالي، فإن أهمية إدارة المشاريع لا تقتصر على الجانب الإداري فقط، بل تمتد إلى التأثير المباشر على جودة المنتج، وفعالية العمليات، واستدامة الأداء، مما يجعلها عنصراً جوهرياً في سعي المصانع لتحقيق كفاءة إنتاجية عالية وتنافسية مستدامة في السوق.

## 5.1.2 أبعاد إدارة المشاريع

تُعد إدارة المشاريع عملية متعددة الأبعاد، حيث تشمل عدة مكونات مترابطة تهدف إلى تحقيق التوازن بين الوقت، والتكلفة، وجودة المخرجات. وفي هذه الدراسة، سيتم تناول إدارة المشاريع من خلال خمسة أبعاد رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التنفيذ، المتابعة، والتحكم، وتمثل هذه الأبعاد الأساس العملي لتطبيق إدارة المشاريع في بيئة المصانع، خاصة في قطاع الملابس والنسيج، الذي يتطلب تكاملاً عالياً بين مراحل العمل المختلفة.

### 1. التخطيط Project Planning

يُعد التخطيط الركيزة الأولى لأي مشروع ناجح، حيث يتم فيه تحديد الأهداف، وجدولة الأنشطة، وتقدير الموارد والتكاليف، ووضع السيناريوهات البديلة، ووفقاً للحربي (2022)، فإن التخطيط السليم يُسهم في تقليل المخاطر المستقبلية ويعزز فرص نجاح المشروع. في صناعة الملابس، يتضمن التخطيط

إعداد جداول الإنتاج، وتقدير احتياجات المواد الخام، والموارد البشرية، بما يضمن تدفق العمليات دون تعطل.

## 2. التنظيم Project Organizing

يتعلق هذا البُعد بترتيب وتوزيع الموارد والمهام، وتحديد المسؤوليات داخل الفريق، ويشير الزعبي والجغبير (2021) إلى أن التنظيم الفعال يساعد على تجنب التداخل بين المهام، ويُعزز الانسيابية في العمل. وفي بيئة المصانع، يشمل التنظيم إنشاء فرق عمل متخصصة لكل مرحلة إنتاجية (قص، خياطة، تشطيب)، وتحديد آليات التنسيق بينها.

## 3. التنفيذ Project Execution

التنفيذ هو المرحلة التي تتحول فيها الخطط إلى أنشطة فعلية، ويتم خلالها تنفيذ المهام حسب ما تم التخطيط له، و Chowdhury et al. (2019) يذكرون أن جودة التنفيذ تعتمد على مدى وضوح الأدوار والقدرة على التعامل مع المتغيرات. وفي صناعة الملابس، تشمل هذه المرحلة بدء خطوط الإنتاج، مراقبة الإنتاج اليومي، وضمان توافق العمل مع الجداول الزمنية.

## 4. المتابعة Project Monitoring

المتابعة تهدف إلى التأكد من سير المشروع وفق المخطط، من خلال جمع البيانات وتحليلها، ومقارنة الأداء الفعلي بالمخطط، وفقًا لـ Silva et al. (2019)، فإن المتابعة تُعد أداة تحكم مبكرة لاكتشاف الانحرافات ومعالجتها. في قطاع الملابس، تشمل المتابعة تتبع مراحل الإنتاج، ومعدلات الإخراج، والتأكد من سلامة الإجراءات التشغيلية.

## 5. التحكم Project Control

التحكم يرتبط بإجراءات التصحيح والتعديل التي تُتخذ عند وجود انحرافات عن الخطط، ويؤكد Arekhandia et al. (2015) أن هذا البُعد يُمكن من ضبط التكاليف، وإعادة جدولة الأعمال، وتصحيح

مسار المشروع ، و يشمل التحكم تعديل خطط الإنتاج، أو تعزيز فرق العمل، أو تغيير تسلسل العمليات للحد من التأخير أو الهدر.

وتتكمال هذه الأبعاد الخمسة لتُشكّل دورة حياة المشروع، بدءًا من تحديد الاحتياجات ووصولًا إلى التقييم النهائي، وتُسهم إدارتها بشكل متوازن وفعال في تحسين كفاءة العمليات الصناعية، وتقليل الهدر، ورفع إنتاجية العمالة، وتحقيق الأهداف التشغيلية للمؤسسة.

## 6.1.2 تحديات إدارة المشاريع

رغم الأهمية الاستراتيجية لإدارة المشاريع، إلا أن تطبيقها يواجه جملة من التحديات التي قد تؤثر سلبًا على فاعلية التنفيذ ونجاح المشروع، خاصة في القطاعات الصناعية مثل صناعة الملابس والنسيج، حيث تتسم بيئة العمل بتعقيد العمليات، وتقلبات الطلب، وضغوط الالتزام بالجودة والتكلفة والوقت، وتتنوع هذه التحديات بين تنظيمية، وتقنية، وبشرية، وبيئية.

تشير دراسة الظفيري والشورة (2021) إلى أن من أبرز التحديات التنظيمية التي تواجه إدارة المشاريع ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة، وعدم وضوح المسؤوليات، وغياب ثقافة العمل الجماعي، مما يؤدي إلى إرباك في سير العمليات وتأخير في اتخاذ القرارات، كما أشار الحباشنة وأبو قاعود (2023) إلى أن مقاومة التغيير تُعد من العقبات الأساسية، حيث يعاني الكثير من العاملين من عدم تقبل الممارسات الجديدة في إدارة المشاريع، خاصة عندما لا يتم إشراكهم في مراحل التخطيط والتنفيذ.

ومن جانب آخر، تسلط دراسة Heredia-Mercado et al. (2021) الضوء على التحديات التقنية التي تواجه تطبيق نظم إدارة المشاريع الحديثة، مثل ضعف البنية التحتية الرقمية، ونقص البرامج المتخصصة، وضعف التكامل بين أنظمة الإنتاج وأنظمة الإدارة، مما يؤدي إلى فجوات في المتابعة والتحكم. وتزداد هذه التحديات حدة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تفتقر إلى الموارد اللازمة لاعتماد حلول تكنولوجية متقدمة.

وتبرز تحديات مرتبطة بنقص الكفاءات المؤهلة في مجال إدارة المشاريع، وغياب التدريب المستمر، كما أشار إلى ذلك إبراهيم وآخرون (2024)، حيث يُعاني الكثير من مديري المشاريع من ضعف في المهارات القيادية والتحليلية اللازمة لاتخاذ قرارات سريعة وفعالة، مما يؤثر على جودة التنفيذ وفعالية المتابعة.

وفي بيئة مصانع الملابس، هناك تحديات خاصة تتمثل في:

- صعوبة ضبط جودة الإنتاج عبر مراحل متعددة وسريعة التغير.
- تقلبات سوق الأزياء ومتطلبات التوريد السريعة.
- الاعتماد الكبير على العمالة البشرية، مما يرفع من احتمالية الأخطاء البشرية.
- عدم استقرار سلاسل الإمداد، مما يؤثر على توقيتات الإنتاج والتسليم.

كما أن التحديات البيئية، مثل التشريعات الصارمة المتعلقة بالسلامة والبيئة، تفرض التزامات إضافية على إدارة المشاريع في المصانع، وتتطلب تخطيطاً دقيقاً ومرونة في إدارة الموارد.

## المبحث الثاني: كفاءة الإنتاج

### 1.2.2 التمهيد

تُعد كفاءة الإنتاج من أهم المؤشرات التي تُعبر عن مدى نجاح المؤسسات الصناعية في استغلال مواردها المادية والبشرية والزمنية لتحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات بأقل تكلفة ممكنة، ومع تزايد المنافسة في الأسواق العالمية والمحلية، لم تعد المؤسسات الصناعية تركز فقط على حجم الإنتاج، بل أصبحت تسعى إلى تعظيم الكفاءة عبر تحسين الجودة، وتقليل الفاقد، وزيادة المرونة التشغيلية، وتُعد صناعة الملابس والنسيج من أكثر الصناعات التي تتطلب إدارة دقيقة لعناصر الكفاءة الإنتاجية، نظرًا لتعدد مراحل التصنيع، وكثافة العمليات اليدوية، وتقلبات السوق.

إن مصانع الملابس تواجه ضغوطًا مستمرة للاستجابة السريعة للطلب، والمحافظة على جودة المنتج، وتقليل تكاليف التشغيل، وكل ذلك ضمن دورة إنتاج قصيرة، وهو ما يجعل من كفاءة الإنتاج أولوية قصوى لضمان الاستمرارية والتنافسية، وقد أصبح من الواضح أن مجرد امتلاك معدات حديثة أو توظيف عمالة ماهرة لا يكفي لتحقيق كفاءة عالية، بل يتطلب الأمر وجود نظام إداري وتشغيلي متكامل يُعنى بتحليل العمليات، وقياس الأداء، والتطوير المستمر.

وتسعى المؤسسات الصناعية اليوم، ومن ضمنها مصانع الملابس، إلى اعتماد مؤشرات أداء دقيقة لقياس كفاءة الإنتاج، مثل معدلات الإنتاجية، ونسب الهدر، والتكلفة لكل وحدة، ومستوى الجودة، ونسب الالتزام بالمواعيد، وهي مؤشرات تُستخدم لتقييم فعالية النظام الإنتاجي وفعالية الخطط التشغيلية المطبقة.

وبناءً عليه، يأتي هذا المبحث لتسليط الضوء على مفهوم كفاءة الإنتاج، وأهدافها، وأهميتها في القطاع الصناعي، خاصة في مصانع الملابس والنسيج، مع تحليل أبعادها التشغيلية، واستعراض أبرز التحديات التي تعوق تحقيقها بشكل فعال في البيئة الصناعية الحديثة.

### 2.2.2 مفهوم كفاءة الإنتاج

تُعد كفاءة الإنتاج من المفاهيم الأساسية في مجال الإدارة الصناعية، وتعبر عن مدى قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بأقصى درجة من الفعالية لتحقيق الأهداف الإنتاجية، مع الحد الأدنى من الهدر والتكلفة. ويشير المفهوم إلى العلاقة بين المدخلات والمخرجات، بحيث كلما زادت نسبة المخرجات بالنسبة للمدخلات، اعتُبرت الكفاءة الإنتاجية مرتفعة.

وعرف سليمان (2024) كفاءة الإنتاج بأنها: "قدرة المنظمة على تحويل الموارد إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة مضافة عالية بأقل تكلفة ممكنة، وفي أقل وقت ممكن، مع المحافظة على جودة مقبولة أو عالية"، ويُعرفها Rifai et al. (2022) بأنها: "نظام متكامل من العمليات والموارد يهدف إلى تعظيم إنتاجية الوحدة الصناعية دون التأثير السلبي على الجودة أو رضا العملاء".

ويُشير Heredia-Mercado et al. (2021) إلى أن كفاءة الإنتاج لا تُقاس فقط بحجم الإنتاج، بل تعتمد على عناصر متعددة تشمل استخدام الموارد، والوقت، والعمالة، والمعدات، وجودة المنتج النهائي، ودرجة الالتزام بالخطط التشغيلية.

وتُعرف هذه الدراسة كفاءة الإنتاج في قطاع الملابس بأنها: القدرة التشغيلية للمصنع على تحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاج باستخدام أقل كمية من الموارد، مع الحفاظ على جودة المنتج، وتقليل الفاقد، وتحقيق الالتزام الزمني والتكلفة، بما يتماشى مع أهداف المؤسسة ومتطلبات السوق".

### 3.2.2 أهداف كفاءة الإنتاج

تسعى المؤسسات الصناعية من خلال تحقيق كفاءة الإنتاج إلى الوصول لأقصى درجات الاستفادة من مواردها المادية والبشرية والزمنية، بما يُمكنها من إنتاج سلع أو خدمات بجودة عالية، وتكلفة منخفضة، وفي الوقت المناسب، وتُعد هذه الأهداف بمثابة الركائز الأساسية لأي نظام إنتاجي يسعى إلى تحقيق

الاستدامة والتنافسية في الأسواق المحلية والعالمية. وفي صناعة الملابس والنسيج، تتجلى هذه الأهداف بوضوح نظرًا لطبيعة العمليات المتسلسلة والمعتمدة على التوقيت والدقة في التنفيذ.

بحسب ما أوضحته دراسة مصطفى وآخرون (2021)، فإن أهم أهداف كفاءة الإنتاج تتمثل

في:

1. زيادة الإنتاجية: أي رفع كمية المخرجات (الملابس الجاهزة) الناتجة عن وحدة معينة من المدخلات (مواد خام، عمالة، وقت، آلات).
2. خفض التكاليف التشغيلية: من خلال تقليل الفاقد، واستخدام الموارد بفعالية، والحد من الأخطاء المتكررة.
3. تحسين جودة المنتج: عبر ضبط الجودة في مختلف مراحل الإنتاج لضمان خروج منتج مطابق للمواصفات ومتطلبات السوق.
4. تعظيم الاستفادة من الموارد: وذلك باستخدام المعدات والعمالة والمواد الخام بأقصى كفاءة ممكنة، مع تقليل التوقفات والتعطّل.
5. تعزيز القدرة التنافسية: حيث تُمكن الكفاءة العالية المصنّع من تقديم منتج بجودة وسعر ووقت تسليم أفضل من المنافسين.
6. زيادة رضا العملاء: من خلال الالتزام بمواعيد التسليم وتقديم منتجات ذات جودة متسقة.

ووفقًا لما ذكره (Mudzakir & Alamsjah 2024)، فإن كفاءة الإنتاج تُسهم أيضًا في تحقيق أهداف استراتيجية مثل التوسع في الأسواق، والابتكار في التصميمات، وتحسين سمعة العلامة التجارية، وهي أهداف ضرورية للبقاء في بيئة صناعة تتسم بالتغير السريع في تفضيلات المستهلك.

تأخذ أهداف الكفاءة الإنتاجية بعدًا تشغيليًا حساسًا، إذ قد يؤدي تأخر الإنتاج أو وجود نسبة عيوب مرتفعة إلى خسائر مباشرة، سواء على مستوى الإيرادات أو السمعة السوقية، وتعمل إدارات الإنتاج في هذه المصانع على تصميم خطوط الإنتاج بطريقة تضمن التدفق السلس للعمليات، وتقليل زمن الدورة، والحد من التوقفات، من أجل تحقيق الأهداف الإنتاجية بكفاءة عالية.

## 4.2.2 أهمية كفاءة الإنتاج

تكتسب كفاءة الإنتاج أهمية استراتيجية كبيرة في المؤسسات الصناعية، إذ تُعد العامل الحاسم في تعزيز الأداء التشغيلي، وتقليل التكاليف، وتحقيق الربحية، والقدرة على المنافسة في الأسواق، وتشير دراسة سليمان (2024) إلى أن كفاءة الإنتاج تُسهم في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، سواء كانت بشرية أو مادية، مما يؤدي إلى رفع معدلات الإنتاج وخفض التكاليف الكلية، ويؤكد Silva et al. (2019) أن المؤسسات التي تتمتع بكفاءة إنتاجية عالية تتمكن من تقديم منتجات عالية الجودة في فترات زمنية أقصر، وبأسعار أكثر تنافسية، مما يزيد من فرصها في كسب الحصة السوقية والاحتفاظ بالعملاء.

### وتتضح أهمية كفاءة الإنتاج في قطاع الملابس في عدة جوانب:

1. تحسين الأداء المالي للمصنع: من خلال زيادة عدد الوحدات المنتجة مقابل نفس التكاليف، أو تقليل التكاليف دون التأثير على الجودة.
2. الاستجابة السريعة لتقلبات السوق: إذ أن المصانع ذات الكفاءة العالية يمكنها تعديل جداول الإنتاج بسرعة لمواكبة الطلب الموسمي أو تغيير اتجاهات الموضة.
3. رفع جودة المنتجات: حيث يُسهم تحسين العمليات في تقليل نسب العيوب، وزيادة ثقة المستهلكين بالعلامة التجارية.
4. تقليل الفاقد والإهدار: من خلال السيطرة على المواد الخام وزمن التوقف في خطوط الإنتاج.
5. تحقيق الاستدامة البيئية: فالكفاءة تعني استهلاكاً أقل للطاقة والمياه والمواد، وهو ما يُعزز من أداء المصنع البيئي والامتثال للمعايير الدولية.
6. زيادة رضا العاملين: عندما تكون خطوط الإنتاج منظمة وتعمل بكفاءة، تقل الفوضى والضغط، ويشعر العاملون بالتحفيز والانخراط في بيئة عمل منتجة.

وفي ضوء ما سبق، فإن كفاءة الإنتاج ليست مجرد مؤشر فني لقياس الأداء، بل تُعد أحد الأعمدة الرئيسية التي تستند إليها استراتيجيات النمو والتوسع والتطوير في قطاع صناعة الملابس، ويصبح تحقيق

الكفاءة تحديًا وفرصة في الوقت ذاته، إذ أن المؤسسات التي تستثمر في تحسين عملياتها الإنتاجية تحقق ميزة تنافسية يصعب تقليدها، خاصة في بيئة أعمال تتسم بالتقلب والطلب المرتفع على الجودة والتنوع.

## 5.2.2 أبعاد كفاءة الإنتاج

كفاءة الإنتاج لا تُعد مفهومًا أحادي الجانب، بل هي منظومة متعددة الأبعاد تشمل عدة مكونات مترابطة تُعبّر عن مدى فعالية النظام الإنتاجي في تحويل الموارد إلى مخرجات عالية الجودة، بتكلفة وزمن أقل. وتظهر الحاجة إلى تحليل أبعاد كفاءة الإنتاج بشكل دقيق، نظرًا لطبيعة العمليات المتسلسلة، واعتمادها على عناصر بشرية وتقنية متنوعة. وفيما يلي أبرز الأبعاد التي تُستخدم في قياس وتقييم كفاءة الإنتاج:

### 1. الإنتاجية Productivity

الإنتاجية هي البُعد الأساسي لقياس كفاءة الإنتاج، وتُقاس بمعدل المخرجات (الملابس الجاهزة) إلى المدخلات (مثل عدد ساعات العمل أو كمية المواد الخام)، وتُشير دراسة-Liberato-Arenas & Collao (2022) إلى أن رفع الإنتاجية يُعد مؤشرًا على الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق أداء تشغيلي فعال.

### 2. جودة المنتج Product Quality

يُعد الحفاظ على جودة المنتج النهائي من أهم مؤشرات الكفاءة، إذ أن زيادة المخرجات لا تُعد كفاءة حقيقية إذا كانت مصحوبة بعيوب، وتُشير دراسة مصطفى وآخرون (2021) إلى أن ضبط الجودة عبر مراحل الإنتاج يساهم في تقليل إعادة التشغيل وتقليل نسب المرتجعات، ما يرفع من الكفاءة الكلية. الجودة في الملابس تُقاس بمدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية وخلوه من العيوب الظاهرة.

### 3. تقليل الفاقد Waste Reduction

الفاقد يشمل الهدر في المواد الخام، والوقت، والطاقة، والعمل، ويُعتبر من المؤشرات السلبية لكفاءة الإنتاج، وتُبرز دراسة Zamora-Gonzales et al. (2020) أهمية استخدام أدوات Lean Manufacturing لتحديد مصادر الهدر وتقليلها، مما يؤدي إلى رفع الكفاءة الكلية.

#### 4. الالتزام بالجدول الزمني Schedule Adherence

تشير كفاءة الإنتاج إلى قدرة المصنع على الالتزام بخطط الإنتاج والتسليم دون تأخير. وهو بُعد حساس جدًا في صناعة الموضة، حيث تؤدي التأخيرات إلى خسارة عقود أو فرص تسويقية، ويؤكد Heredia-Mercado et al. (2021) أن القدرة على احترام المواعيد تُعزز من ثقة العملاء وتُقلل من تكاليف التخزين وضغوط الإنتاج الطارئ.

#### 5. الكفاءة التشغيلية Operational Efficiency

تعكس الكفاءة التشغيلية مدى فعالية النظام الإنتاجي في إنجاز المهام دون توقفات، مع الاستخدام الأمثل للألات والعمالة، ويشير Rifai et al. (2022) إلى أن هذا البُعد يرتبط بقدرة المصنع على العمل بسلاسة في ظروف التشغيل العادية، دون توقفات مفاجئة أو خلل في الإمدادات أو العمليات. تشمل مؤشرات هذا البُعد: معدلات تعطل المعدات، كفاءة استخدام الطاقة، وتسلسل العمليات دون اختناق.

#### 6. تكلفة الإنتاج لكل وحدة Unit Production Cost

كلما انخفضت تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة مع الحفاظ على الجودة، زادت كفاءة الإنتاج. ويُعد هذا البُعد ضروريًا لقياس الجدوى الاقتصادية للعمليات، في مصانع الملابس، تشمل التكلفة: المواد، الأجور، الكهرباء، الصيانة، النقل، وغيرها.

## الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

### مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

### 1.3 منهجية البحث

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

### 2.3 مجتمع وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مصانع الملابس والنسيج في مدينة جدة، ممن يشغلون وظائف إدارية أو إشرافية أو فنية ذات علاقة مباشرة بإدارة المشاريع أو العمليات الإنتاجية،

ويشمل على : مديري الإنتاج، مشرفي الجودة، المخططين، المهندسين، ورؤساء فرق العمل في خطوط التصنيع، وقد تم اختيار هذا المجتمع نظراً لصلته المباشرة بمتغيري الدراسة، ولا سيما في بيئة صناعية تعتمد على التخطيط والتنظيم لضمان الكفاءة.

وقد تم استخدام أسلوب العينة القصدية (Purposive Sampling) لاختيار الأفراد الذين يمتلكون معرفة عملية أو إشرافية بمجريات العمل الإنتاجي وإدارة المشاريع في المصانع، وتم إعداد وتوزيع عدد (400) استبانة على العاملين المستهدفين، سواء ورقياً داخل المصانع أو إلكترونياً عبر روابط رسمية بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية في المصانع، و تم استرداد (334) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة بلغت (83.5%)، وهي نسبة مرتفعة تعكس مستوى تفاعل جيد من قبل المشاركين، كما أنها تُعد مناسبة من الناحية الإحصائية لتحقيق مستوى موثوق من نتائج التحليل.

وتُعتبر هذه العينة ممثلة بدرجة مقبولة لمجتمع الدراسة، حيث تنوعت خصائص المشاركين من حيث الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، وطبيعة العمل، مما يُضفي على نتائج الدراسة قدراً من التعميم الداخلي، ويسهم في تفسير العلاقة بين إدارة المشاريع وكفاءة الإنتاج في بيئة مصانع الملابس بمنطقة جدة.

### 3.3 أداة الدراسة

استخدمت الدراسة الحالية أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، وقد تم إعدادها استناداً إلى الإطار النظري للدراسة، بالإضافة إلى مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع "إدارة المشاريع" و"كفاءة الإنتاج" في القطاع الصناعي، وخاصة في صناعة الملابس والنسيج.

وتكوّنت استمارة الاستبيان من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية للمبحوثين، وشمل متغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة، القسم الإداري).

- القسم الثاني: العبارات المتعلقة بمحور إدارة المشاريع (المتغير المستقل)، وتضمّن خمسة أبعاد رئيسية تمثّل مكونات إدارة المشاريع وهي: التخطيط، التنظيم، التنفيذ، المتابعة، التحكم. واشتمل هذا القسم على 25 عبارة موزعة على الأبعاد الخمسة، بمعدل 5 عبارات لكل بُعد.
- القسم الثالث: العبارات المتعلقة بمحور كفاءة الإنتاج (المتغير التابع)، واحتوى هذا القسم على 10 عبارات وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة على جميع العبارات، بحيث تتراوح الإجابة بين: (1) أوافق بشدة، (2) أوافق، (3) محايد، (4) لا أوافق، (5) لا أوافق بشدة.

#### جدول (1) طريقة تصحيح مقياس ليكرت

| التدريج              | موافق بشدة | موافق | محايد  | غير موافق | غير موافق بشدة |
|----------------------|------------|-------|--------|-----------|----------------|
| الوزن                | 5          | 4     | 3      | 2         | 1              |
| قيمة المتوسط الحسابي | 5-4.20     | - 3.4 | - 2.60 | - 1.80    | 1.79 - 1       |
| مستوى درجة التأثير   | مرتفع جدا  | مرتفع | متوسط  | منخفض     | منخفض جدا      |

#### 4.3 صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبيان)، تم استخدام الصدق الداخلي عبر حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تندرج تحته، وذلك على عينة استطلاعية أولية من العاملين في مصانع الملابس والنسيج بمدينة جدة. ويُعد هذا النوع من الصدق مؤشراً مهماً على مدى اتساق العبارة مع المفهوم الذي تمثله داخل المحور النظري.

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.01$ )، مما يشير إلى أن العبارات تقيس بفاعلية عالية أبعاد المتغيرين الرئيسيين للدراسة (إدارة المشاريع وكفاءة الإنتاج).

وفيما يلي نموذج من جدول الصديق الداخلي يوضح معاملات الارتباط:

## ■ المحور الأول: إدارة المشاريع

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارة محور إدارة المشاريع

| م       | العبارة                                                                            | معامل ارتباط بيرسون | Sig   |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------|
| التخطيط |                                                                                    |                     |       |
| 1       | تعتمد إدارة المصنع على خطط إنتاج استراتيجية واضحة ومسبقة قبل بدء العمليات الفعلية. | 0.605**             | 0.000 |
| 2       | يتم تحديد الموارد (البشرية، والمادية، والزمنية) بدقة ضمن وثيقة التخطيط الإنتاجي.   | 0.575**             | 0.000 |
| 3       | تشتمل خطط الإنتاج على أهداف كمية وزمنية قابلة للقياس والتطبيق                      | 0.811**             | 0.000 |
| 4       | تؤخذ احتمالات المخاطر الإنتاجية بعين الاعتبار أثناء مرحلة التخطيط.                 | 0.790**             | 0.000 |
| 5       | يتم تحديث الخطط الإنتاجية دوريًا بناءً على نتائج المتابعة والتقييم.                | 0.759**             | 0.000 |
| التنظيم |                                                                                    |                     |       |
| 6       | توزع المهام والمسؤوليات بوضوح بين العاملين لضمان عدم تداخل الأدوار                 | 0.656**             | 0.000 |
| 7       | تُراعى التسلسلات التنظيمية في إدارة العمليات الإنتاجية لضمان الانضباط.             | 0.469**             | 0.004 |

| م        | العبارة                                                                   | معامل ارتباط<br>بيرسون | Sig   |
|----------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------|
| 8        | يتم تنظيم العمليات الإنتاجية بناءً على هيكل تنظيمي واضح ومكتوب.           | **0.739                | 0.000 |
| 9        | يُراعى التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المصنع لتحقيق التكامل الإنتاجي. | **0.636                | 0.000 |
| 10       | تتم مراجعة توزيع المهام دورياً لضمان التوافق مع الأهداف التشغيلية         | **0.778                | 0.000 |
| التنفيذ  |                                                                           |                        |       |
| 11       | يبدأ تنفيذ أوامر الإنتاج وفق الجداول الزمنية والخطط التشغيلية المعتمدة.   | **0.817                | 0.000 |
| 12       | تُنفذ مراحل التصنيع وفق معايير محددة تضمن سلامة العمليات وجودة المنتج     | 0.697**                | 0.000 |
| 13       | تُنجز المهام الإنتاجية ضمن الإطار الزمني المحدد دون تأخير.                | 0.807**                | 0.000 |
| 14       | تتم عمليات التسليم للعملاء وفق الجداول الزمنية المخططة                    | 0.832**                | 0.000 |
| 15       | تُتابع فرق العمل تنفيذ المهام التشغيلية بدقة عالية ووفق توجيهات الإدارة.  | 0.763**                | 0.000 |
| المتابعة |                                                                           |                        |       |
| 17       | تعتمد الإدارة على مؤشرات أداء لمتابعة سير العمليات الإنتاجية يومياً.      | 0.682**                | 0.004 |
| 18       | تُجمع البيانات التشغيلية بشكل دوري لتقييم الأداء الفعلي مقارنة بالخطوة.   | 0.738**                | 0.000 |

| م      | العبارة                                                                   | معامل ارتباط بيرسون | Sig   |
|--------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------|
| 19     | تُسجل الملاحظات التشغيلية خلال المتابعة لضمان التحسين المستمر.            | 0.675**             | 0.000 |
| 20     | يتم إعداد تقارير متابعة أسبوعية توضح نسب الإنجاز والانحرافات.             | 0.657**             | 0.000 |
|        | تُستخدم تقارير المتابعة في اتخاذ قرارات تشغيلية فعّالة.                   |                     |       |
| التحكم |                                                                           |                     |       |
| 24     | توجد آليات معتمدة لتصحيح الانحرافات فور ظهورها في سير الإنتاج.            | 0.778**             | 0.000 |
| 25     | تُتخذ قرارات تصحيحية بناءً على مؤشرات الأداء الفعلية.                     | 0.752**             | 0.000 |
| 26     | تُراجع جودة المنتج في نهاية كل مرحلة لضبط الانحرافات فوراً.               | 0.698**             | 0.000 |
| 27     | يُجرى تقييم دوري لتطبيق الإجراءات التصحيحية ومدى فعاليتها.                | 0.704**             | 0.000 |
| 22     | تُنفذ إجراءات وقائية مستقبلية لتلافي تكرار الأخطاء في العمليات التشغيلية. | **0.856             | 0.000 |

\*\* ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور إدارة المشاريع كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور إدارة المشاريع تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

## ■ المحور الثاني: كفاءة الإنتاج

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات محور كفاءة الإنتاج

| م  | العبارة                                                                                              | معامل ارتباط<br>بيرسون | Sig   |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------|
| 1  | يمتلك العاملون في المصنع المهارات والخبرات اللازمة لحل المشكلات التشغيلية اليومية بكفاءة وفاعلية.    | **0.865                | 0.048 |
| 2  | يسعى العاملون إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف الإنتاجية المحددة.     | **0.899                | 0.000 |
| 3  | تُنظَّم دورات تدريبية للعاملين لتطوير مهاراتهم في استخدام التقنيات الحديثة لتعزيز الكفاءة التشغيلية. | **0.833                | 0.000 |
| 4  | يُبدي العاملون حرصًا على الإبداع والتطوير أثناء أدائهم للمهام الإنتاجية المختلفة.                    | **0.836                | 0.000 |
| 5  | يشارك العاملون في تقديم مقترحات بناءة تُسهم في تحسين الأداء العام للعملية الإنتاجية.                 | **0.813                | 0.000 |
| 6  | يلتزم المصنع بتقديم منتجات وفقًا لأعلى معايير الجودة المعتمدة في صناعة الملابس.                      | **0.961                | 0.000 |
| 7  | يحرص المصنع على جمع وتحليل البيانات التشغيلية بدقة لضبط جودة العمليات والمخرجات النهائية.            | **0.900                | 0.000 |
| 8  | يُفعّل المصنع برامج البحث والتطوير لتحسين عملياته الإنتاجية وتحقيق أداء تشغيلي أفضل.                 | **0.919                | 0.000 |
| 9  | تُمارس الإدارة رقابة مستمرة على جودة العمليات لضمان الالتزام بالمواصفات والمعايير.                   | **0.914                | 0.000 |
| 10 | يسعى العاملون إلى تقديم أعلى مستوى ممكن من الأداء لضمان جودة المنتجات النهائية.                      | **0.809                | 0.000 |

| م  | العبرة                                                                                         | معامل ارتباط<br>بيرسون | Sig   |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------|
| 11 | يتعاون العاملون بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف التشغيلية وتعزيز الانسيابية في خطوط الإنتاج. | **0.697                | 0.000 |

\*\* ذات دلالة احصائية عند 0.01

يوضح جدول (3) أن معاملات الارتباط لجميع العبارات الخاصة بمحور كفاءة الإنتاج كانت موجبة ودالة إحصائيًا، حيث تراوحت بين (0.697) و(0.961)، مما يعكس مستوى صدق داخلي مرتفع لأداة الدراسة.

وتدل هذه النتائج على أن العبارات المدرجة تقيس بشكل فعال جوانب متعددة من كفاءة الإنتاج في بيئة المصانع، سواء من حيث المهارات البشرية، أو جودة العمليات، أو استخدام الموارد، أو ثقافة التعاون والتحسين المستمر، وهو ما يُعزز من مصداقية الأداة في تمثيل المتغير التابع في هذه الدراسة..

### 5.3 ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة ومدى اتساقها الداخلي، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وهو أحد أكثر المقاييس شيوعًا ودقة في تقييم ثبات أدوات القياس المبنية على مقياس ليكرت. وقد تم تطبيق هذا الأسلوب الإحصائي على محاور الاستبيان للتحقق من مدى الاتساق في استجابات أفراد العينة على عبارات كل محور من محاور الدراسة.

جدول (4) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

| المحاور                  | معامل الفا كرونباخ | عدد العبارات |
|--------------------------|--------------------|--------------|
| إدارة المشاريع           | 0.964              | 25           |
| كفاءة الإنتاج            | 0.961              | 11           |
| إجمالي استمارة الاستبيان | 0.974              | 38           |

وقد أظهرت النتائج أن معامل الثبات لمحور "إدارة المشاريع" بلغ (0.964) ، وهو ما يدل على وجود درجة عالية جدًا من الاتساق الداخلي بين العبارات الخمس والعشرين التي تندرج تحت هذا المحور. كما بلغ معامل الثبات لمحور "كفاءة الإنتاج" (0.961) ، مما يُشير كذلك إلى درجة ممتازة من الثبات بين العبارات الإحدى عشرة المخصصة لهذا المتغير.

أما بالنسبة للثبات الكلي لأداة الدراسة بكامل محاورها (38 عبارة)، فقد بلغ (0.974)، وهي قيمة مرتفعة للغاية وتدل على أن الأداة تمتلك مستوى عاليًا من الثقة والموثوقية في قياس متغيري الدراسة محل الاهتمام. وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات والاستقرار الإحصائي، مما يُعزز من مصداقية البيانات التي سيتم جمعها من خلاله، ويُضفي قوة على النتائج التي ستنبثق عن تحليل تلك البيانات لاحقًا.

### 6.3 الأساليب الإحصائية

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات والهدف من البحث، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. شملت الأساليب المستخدمة ما يلي:

- التحليل الوصفي: لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل وصف استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان.
- معامل الثبات (ألفا كرونباخ): لقياس مدى اتساق وموثوقية أداة الدراسة.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار أثر المتغير المستقل (إدارة المشاريع بأبعاده) على المتغير التابع (كفاءة الإنتاج).
- تحليل التباين (ANOVA): للتحقق من دلالة النماذج الإحصائية المستخدمة في الانحدار.

## الفصل الرابع: الإطار التطبيقي

### مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

### 1.4 خصائص عينة الدراسة

أظهرت البيانات المتعلقة بعينة الدراسة تنوعاً واضحاً في الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، وهو ما يُعزز من تمثيل العينة لمجتمع الدراسة المستهدف، ويضفي موثوقية أكبر على النتائج التي سيتم التوصل إليها، وفيما يلي توزيع العينة وفقاً لمجموعة من الخصائص الرئيسية:

جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقاً للخصائص

| المتغير          | الفئة                   | (n) التكرار | (%) النسبة المئوية |
|------------------|-------------------------|-------------|--------------------|
| الجنس            | ذكر                     | 248         | 74.3%              |
|                  | أنثى                    | 86          | 25.7%              |
| العمر            | أقل من 30 سنة           | 92          | 27.5%              |
|                  | من 30 إلى أقل من 40 سنة | 144         | 43.1%              |
|                  | من 40 إلى أقل من 50 سنة | 70          | 21.0%              |
|                  | سنة فأكثر 50            | 28          | 8.4%               |
| المستوى التعليمي | ثانوي                   | 38          | 11.4%              |
|                  | دبلوم                   | 96          | 28.7%              |

| المتغير       | الفئة                    | (n) التكرار | (%) النسبة المئوية |
|---------------|--------------------------|-------------|--------------------|
|               | بكالوريوس                | 154         | 46.1%              |
|               | دراسات عليا              | 46          | 13.8%              |
| سنوات الخبرة  | أقل من 5 سنوات           | 81          | 24.3%              |
|               | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 123         | 36.8%              |
|               | من 10 إلى أقل من 15 سنة  | 85          | 25.4%              |
|               | سنة فأكثر 15             | 45          | 13.5%              |
| طبيعة الوظيفة | إشرافية/إدارية           | 127         | 38.0%              |
|               | تشغيلية/إنتاجية          | 207         | 62.0%              |
| القسم الإداري | الإنتاج                  | 164         | 49.1%              |
|               | الجودة                   | 53          | 15.9%              |
|               | التخطيط والتطوير         | 41          | 12.3%              |
|               | الصيانة                  | 39          | 11.7%              |
|               | الموارد البشرية          | 37          | 11.0%              |

يعكس جدول (5) توزيع أفراد العينة وفقاً للخصائص الديموغرافية الأساسية التي تم رصدها، والتي تتعلق بالجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، وطبيعة الوظيفة، والقسم الإداري الذي ينتمي إليه الموظف، ويظهر من التوزيع أن غالبية المشاركين في الدراسة كانوا من الذكور بنسبة 74.3%، وهي نسبة متوقعة في ظل هيمنة الطابع الذكوري على القوى العاملة في مصانع الملابس والنسيج، خاصة في الأقسام الإنتاجية والتشغيلية.

و تبين أن النسبة الأكبر من المشاركين تقع ضمن الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 عامًا (43.1%)، تليها فئة من هم دون الثلاثين (27.5%)، ما يدل على أن قوة العمل في المصانع تعتمد بشكل كبير

على الفئات الشابة في سنّ الإنتاج والفعالية، مما قد ينعكس إيجاباً على سرعة التعلّم والتكيف مع متطلبات إدارة المشاريع وأساليب الإنتاج الحديثة.

وقد شكّل حاملو درجة البكالوريوس نسبة 46.1% من العينة، تلهم فئة الحاصلين على الدبلوم بنسبة 28.7%، وهو ما يشير إلى توافر كوادرات مؤهلة علمياً بمستوى جيد، يمكنها استيعاب مفاهيم إدارة المشاريع وتطبيقها بفعالية، خاصة في بيئة تعتمد على التنظيم والرقابة والجودة.

و نجد أن حوالي 36.8% من أفراد العينة لديهم خبرة تتراوح بين 5 إلى أقل من 10 سنوات، تلهم فئة الخبرة المتوسطة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 25.4%. ويدل ذلك على وجود تراكم معرفي ومهاري لدى غالبية المبحوثين، مما يعزّز من مصداقية إجاباتهم وتقديرهم للعوامل المرتبطة بكفاءة الإنتاج.

و أشارت النتائج إلى أن النسبة الأكبر من أفراد العينة يعملون في وظائف تشغيلية وإنتاجية (62.0%)، مقارنةً بالوظائف الإشرافية والإدارية (38.0%)، وهو توزيع منطقي يعكس هيكل القوى العاملة في المصانع، ويركز على من لديهم ارتباط مباشر بالعمليات الإنتاجية.

أخيراً، أظهر التوزيع حسب القسم الإداري أن قسم الإنتاج يُمثل الشريحة الأكبر من المشاركين بنسبة (49.1%)، يليه قسم الجودة (15.9%)، وهو ما يدعم أهداف الدراسة التي تركز على تقييم إدارة المشاريع ومدى انعكاسها على الإنتاجية، من خلال آراء فئات رئيسية لها تأثير مباشر في هذا السياق.

## 2.4 تحليل محاور الدراسة

### ■ المحور الأول: إدارة المشاريع

#### 1- التخطيط

يُعد التخطيط من الركائز الأساسية لإدارة المشاريع، حيث يمثل المرحلة التأسيسية التي يتم خلالها تحديد الأهداف، وتوزيع المهام، وتقدير الموارد، ووضع الجداول الزمنية. وفي هذا السياق، تم تحليل

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببُعد التخطيط وفقًا لمؤشرات المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب، وكما هو موضح في جدول (6)، جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التخطيط

| العبارة                                                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوي الموافقة |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| تعتمد إدارة المصنع على خطط إنتاج استراتيجية واضحة ومبسقة قبل بدء العمليات الفعلية. | 4.750           | 0.500             | 3       | مرتفع جدا      |
| يتم تحديد الموارد (البشرية، والمادية، والزمنية) بدقة ضمن وثيقة التخطيط الإنتاجي.   | 4.639           | 0.487             | 1       | مرتفع جدا      |
| تشمل خطط الإنتاج على أهداف كمية وزمنية قابلة للقياس والتطبيق.                      | 4.583           | 0.649             | 4       | مرتفع جدا      |
| تُؤخذ احتمالات المخاطر الإنتاجية بعين الاعتبار أثناء مرحلة التخطيط.                | 4.361           | 0.867             | 5       | مرتفع جدا      |
| يتم تحديث الخطط الإنتاجية دوريًا بناءً على نتائج المتابعة والتقييم.                | 4.278           | 0.779             | 2       | مرتفع جدا      |
| المتوسط                                                                            | 4.522           | 0.656             |         | مرتفع جدا      |

أظهرت النتائج الواردة في جدول (6) أن المتوسطات الحسابية لعبارات بُعد "التخطيط" تراوحت ما بين (4.278) و(4.750)، مما يعكس مستوى مرتفعًا جدًا من الموافقة من قبل أفراد العينة، ويشير إلى مدى إدراك العاملين في المصانع المستهدفة لأهمية هذا البُعد في نجاح إدارة المشاريع الصناعية، ويُلاحظ أن

متوسط البُعد الكلي بلغ (4.522) بانحراف معياري قدره (0.656) ، مما يدل على اتفاق واسع ومتجانس نسبياً بين أفراد العينة على توفر ممارسات تخطيط فعّالة في بيئة العمل.

وقد حصلت العبارة "تعتمد إدارة المصنع على خطط إنتاج استراتيجية واضحة ومبسقة قبل بدء العمليات الفعلية" على أعلى متوسط حسابي (4.750) ، مع انحراف معياري منخفض (0.507) ، وهو ما يعكس درجة عالية من التجانس في الآراء ووضوح الرؤية الاستراتيجية داخل المصانع ، أما العبارة التي جاءت في أدنى الترتيب فهي "يتم تحديث الخطط الإنتاجية دورياً بناءً على نتائج المتابعة والتقييم" ، بمتوسط (4.278) وانحراف معياري (0.753) ، ورغم بقائها ضمن الفئة المرتفعة جداً ، فإن ذلك يشير إلى وجود تفاوت نسبي بين أفراد العينة بشأن انتظام تحديث الخطط الإنتاجية بناءً على مخرجات التقييم والمتابعة ، ما قد يشكل فرصة للتحسين.

## 2- التنظيم

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التنظيم

| العبارة                                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوي الموافقة |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| تُوَزَّع المهام والمسؤوليات بوضوح بين العاملين لضمان عدم تداخل الأدوار.   | 4.689           | 0.502             | 2       | مرتفع جداً     |
| تُراعى التسلسلات التنظيمية في إدارة العمليات الإنتاجية لضمان الانضباط.    | 4.417           | 0.593             | 1       | مرتفع جداً     |
| يتم تنظيم العمليات الإنتاجية بناءً على هيكل تنظيمي واضح ومكتوب.           | 4.611           | 0.517             | 5       | مرتفع جداً     |
| يُراعى التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المصنع لتحقيق التكامل الإنتاجي. | 4.556           | 0.606             | 3       | مرتفع جداً     |

| العبارة                                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوي الموافقة |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| تتم مراجعة توزيع المهام دوريًا لضمان التوافق مع الأهداف التشغيلية. | 4.389           | 0.644             | 4       | مرتفع جدا      |
| المتوسط                                                            | 4.644           | 0.553             |         | مرتفع جدا      |

تشير نتائج جدول (7) إلى أن استجابات أفراد العينة نحو بُعد "التنظيم" في إدارة المشاريع قد جاءت مرتفعة جدًا بوجه عام، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع العبارات (4.532) بانحراف معياري (0.572)، مما يدل على درجة عالية من الاتفاق بين المستجيبين حول كفاءة التنظيم داخل المصانع.

وقد جاءت العبارة "تُوزَّع المهام والمسؤوليات بوضوح بين العاملين لضمان عدم تداخل الأدوار" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.689) وانحراف معياري منخفض نسبيًا (0.502)، مما يشير إلى وضوح بنية التوزيع الوظيفي وفعاليته في تجنب التداخل والتضارب بين المهام، وتلتها العبارة "يتم تنظيم العمليات الإنتاجية بناءً على هيكل تنظيمي واضح ومكتوب" في المرتبة الثانية بمتوسط (4.611)، وهو ما يعكس وجود نظام إداري رسمي يدعم كفاءة سير العمليات.

أما العبارة التي حصلت على أدنى متوسط ضمن هذا البعد فكانت "تتم مراجعة توزيع المهام دوريًا لضمان التوافق مع الأهداف التشغيلية" بمتوسط (4.389) وانحراف معياري أعلى نسبيًا (0.644)، مما قد يشير إلى تفاوت نسبي في الآراء حول انتظام عمليات التقييم الدوري للتنظيم، وقد يُعزى ذلك إلى اختلاف الممارسات التنظيمية بين المصانع.

### 3- التنفيذ

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التنفيذ

| العبارة                                                                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوي الموافقة |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| تبدأ أوامر الإنتاج وفق الجداول الزمنية والخطط التشغيلية المعتمدة.        | 4.806           | 0.401             | 6       | مرتفع جدا      |
| تُنفذ مراحل التصنيع وفق معايير محددة تضمن سلامة العمليات وجودة المنتج.   | 4.556           | 0.695             | 1       | مرتفع جدا      |
| يوجد استعداد دائم لدى فرق العمل لتنفيذ المهام التشغيلية بكفاءة.          | 4.528           | 0.845             | 4       | مرتفع جدا      |
| تُنجز المهام الإنتاجية ضمن الإطار الزمني المحدد دون تأخير.               | 4.472           | 0.654             | 5       | مرتفع جدا      |
| تُتابع عمليات التسليم للعملاء وفق الجداول الزمنية المخططة.               | 4.472           | 0.736             | 3       | مرتفع جدا      |
| تُقدّم التغذية الراجعة بشكل منتظم أثناء مراحل التنفيذ لتصحيح الانحرافات. | 4.389           | 0.688             | 2       | مرتفع جدا      |
| المتوسط                                                                  | 4.537           | 0.670             |         | مرتفع جدا      |

أظهرت نتائج جدول (8) أن استجابات أفراد العينة لبُعد "التنفيذ" جاءت بدرجة مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.537) بانحراف معياري (0.670)، وهو ما يعكس مستوى عالٍ من الالتزام والتنظيم في تنفيذ العمليات الإنتاجية داخل مصانع الملابس والنسيج بمنطقة جدة، وتُشير هذه النتيجة إلى أن مرحلة التنفيذ تُدار باحترافية عالية من خلال الالتزام بالجدول الزمنية، وضمان جودة المنتج، والمتابعة الدقيقة لمهام الفرق التشغيلية.

وقد حصلت العبارة "تبدأ أوامر الإنتاج وفق الجداول الزمنية والخطط التشغيلية المعتمدة" على أعلى متوسط (4.806) ، مع أقل انحراف معياري (0.401) ، ما يدل على درجة عالية من التوافق بين آراء المشاركين وثقتهم في التزام الإدارة بالتنفيذ وفق المواعيد المحددة، مما يعزز كفاءة التسليم ويقلل من نسب التأخير والهدر.

أما أدنى استجابة فكانت للعبارة "تُقدّم التغذية الراجعة بشكل منتظم أثناء مراحل التنفيذ لتصحيح الانحرافات" بمتوسط (4.389)، ورغم أنها ما تزال ضمن الفئة المرتفعة جداً، إلا أن ارتفاع الانحراف المعياري نسبياً (0.688) يشير إلى تفاوت بعض الآراء حول انتظام التغذية الراجعة أثناء التنفيذ، مما قد يُشير إلى الحاجة لتعزيز آليات الرقابة اللحظية أثناء التشغيل.

#### 4- المتابعة

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات المتابعة

| العبارة                                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوي الموافقة |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| تعتمد الإدارة على مؤشرات أداء لمتابعة سير العمليات الإنتاجية يوميًا.    | 4.639           | 0.487             | 5       | مرتفع جدا      |
| تُجمع البيانات التشغيلية بشكل دوري لتقييم الأداء الفعلي مقارنة بالخطّة. | 4.528           | 0.696             | 1       | مرتفع جدا      |
| تُسجل الملاحظات التشغيلية خلال المتابعة لضمان التحسين المستمر.          | 4.500           | 0.737             | 3       | مرتفع جدا      |
| يتم إعداد تقارير متابعة أسبوعية توضح نسب الإنجاز والانحرافات.           | 4.444           | 0.773             | 4       | مرتفع جدا      |

| العبارة                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوي الموافقة |
|---------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| تُستخدم تقارير المتابعة في اتخاذ قرارات تشغيلية فعّالة. | 4.417           | 0.770             | 2       | مرتفع جدا      |
| المتوسط                                                 | 4.544           | 0.669             |         | مرتفع جدا      |

أظهرت نتائج جدول (9) أن تقييم أفراد العينة لُبعد "المتابعة" في إدارة المشاريع الإنتاجية داخل مصانع الملابس والنسيج بمنطقة جدة كان بدرجة مرتفعة جدًا، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.548) والانحراف المعياري (0.645)، ما يعكس مستوى عالٍ من التزام المصانع بممارسات المتابعة والتقييم المستمر خلال تنفيذ المشاريع.

وقد حصلت العبارة "يتم عقد اجتماعات دورية لمناقشة مؤشرات الأداء وتحديث إجراءات العمل" على أعلى متوسط (4.722) مع انحراف معياري منخفض (0.462)، مما يدل على وجود ثقافة تنظيمية قائمة على التفاعل المؤسسي والتقييم الجماعي لمستوى الإنجاز، وهو ما يساهم في تعزيز الانضباط التشغيلي وتحسين القرارات التصحيحية. تلهم العبارة "تعتمد الإدارة على مؤشرات أداء متابعة سير العمليات الإنتاجية يوميًا" بمتوسط (4.639)، مما يشير إلى اعتماد المصانع على أدوات كمية دقيقة لمراقبة سير العمليات التشغيلية بشكل يومي.

وفي المقابل، حصلت العبارة "تُستخدم تقارير المتابعة في اتخاذ قرارات تشغيلية فعّالة" على أقل متوسط نسبيًا (4.417)، وإن كانت لا تزال ضمن فئة "مرتفع جدًا"، فإن ذلك قد يشير إلى تفاوت في مدى توظيف المعلومات المجمعة فعليًا في صياغة القرارات، مما قد يُبرز ضرورة تعزيز الربط بين عمليات الرصد ومخرجات القرار التنفيذي.

## 5- التحكم

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التحكم

| العبارة                                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوي الموافقة |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| توجد آليات معتمدة لتصحيح الانحرافات فور ظهورها في سير الإنتاج.            | 4.694           | 0.624             | 5       | مرتفع جدا      |
| تُتخذ قرارات تصحيحية بناءً على مؤشرات الأداء الفعلية.                     | 4.500           | 0.697             | 4       | مرتفع جدا      |
| تُراجع جودة المنتج في نهاية كل مرحلة لضبط الانحرافات فوراً.               | 4.361           | 0.762             | 2       | مرتفع جدا      |
| يُجرى تقييم دوري لتطبيق الإجراءات التصحيحية ومدى فعاليتها.                | 4.333           | 0.828             | 1       | مرتفع جدا      |
| تُنفذ إجراءات وقائية مستقبلية لتلافي تكرار الأخطاء في العمليات التشغيلية. | 4.472           | 0.728             | 3       | مرتفع جدا      |
| المتوسط                                                                   | 4.472           | 0.728             |         | مرتفع جدا      |

أظهرت نتائج جدول (10) أن تقييم أفراد عينة الدراسة لـ "التحكم" في إدارة المشاريع الإنتاجية داخل مصانع الملابس والنسيج بمنطقة جدة كان بدرجة مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.472)، وهو ما يعكس التزاماً ملحوظاً من قبل إدارات المصانع بتطبيق آليات الرقابة والتحكم أثناء تنفيذ العمليات الإنتاجية. كما أن الانحراف المعياري العام (0.728) يعكس تماسكاً نسبياً في استجابات المشاركين واتفاقاً على توفر هذا البُعد التنظيمي.

وقد حصلت العبارة "توجد آليات معتمدة لتصحيح الانحرافات فور ظهورها في سير الإنتاج" على أعلى متوسط (4.694)، ما يشير إلى جاهزية المصانع للتدخل التصحيحي السريع عند رصد أي خلل تشغيلي أو انحراف عن الخطة، وهو مؤشر على وجود نظام رقابي فعال يساهم في تقليل الفاقد وتحقيق الانضباط،

تليها العبارة "تُتخذ قرارات تصحيحية بناءً على مؤشرات الأداء الفعلية" بمتوسط (4.500)، مما يدل على أن قرارات التحكم تستند إلى أدوات كمية ومعايير أداء دقيقة، وليست عشوائية أو مرتجلة.

أما العبارة "تُراجع جودة المنتج في نهاية كل مرحلة لضبط الانحرافات فورًا" فقد حصلت على متوسط (4.361)، في حين جاءت العبارة "يُجرى تقييم دوري لتطبيق الإجراءات التصحيحية ومدى فعاليتها" بمتوسط (4.333)، وهي وإن كانت أقل نسبيًا فإنها لا تزال تقع ضمن الفئة "مرتفعة جدًا"، ما يشير إلى أهمية تعزيز ثقافة المراجعة المستمرة والتقييم الدوري كأحد مكونات فاعلية التحكم.

و أظهرت العبارة "تُنفذ إجراءات وقائية مستقبلية لتلافي تكرار الأخطاء في العمليات التشغيلية" متوسطًا (4.472)، ما يعكس اهتمامًا متوسطًا مرتفعًا بالتدابير الاستباقية، ويعزز من قدرة المؤسسة على إدارة المخاطر المحتملة مستقبلاً.

## ■ المحور الثاني: كفاءة الإنتاج

جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات كفاءة

### الإنتاج

| العبارة                                                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوي الموافقة |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| يملك العاملون في المصنع المهارات والخبرات اللازمة لحل المشكلات التشغيلية اليومية بكفاءة وفاعلية. | 4.722           | 0.454             | 2       | مرتفع جدا      |
| يسعى العاملون إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف الإنتاجية المحددة. | 4.611           | 0.645             | 7       | مرتفع جدا      |

| العبارة                                                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوي الموافقة |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| تُنظَّم دورات تدريبية للعاملين لتطوير مهاراتهم في استخدام التقنيات الحديثة لتعزيز الكفاءة التشغيلية. | 4.472           | 0.736             | 10      | مرتفع جدا      |
| يُبدي العاملون حرصًا على الإبداع والتطوير أثناء أدائهم للمهام الإنتاجية المختلفة.                    | 4.500           | 0.775             | 9       | مرتفع جدا      |
| يشارك العاملون في تقديم مقترحات بناء تُسهم في تحسين الأداء العام للعملية الإنتاجية.                  | 4.556           | 0.695             | 8       | مرتفع جدا      |
| يلتزم المصنع بتقديم منتجات وفقًا لأعلى معايير الجودة المعتمدة في صناعة الملابس.                      | 4.694           | 0.624             | 4       | مرتفع جدا      |
| يحرص المصنع على جمع وتحليل البيانات التشغيلية بدقة لضبط جودة العمليات والمخرجات النهائية.            | 4.639           | 0.683             | 6       | مرتفع جدا      |
| يُفعّل المصنع برامج البحث والتطوير لتحسين عملياته الإنتاجية وتحقيق أداء تشغيلي أفضل.                 | 4.667           | 0.535             | 5       | مرتفع جدا      |
| تُمارس الإدارة رقابة مستمرة على جودة العمليات لضمان الالتزام بالمواصفات والمعايير.                   | 4.750           | 0.500             | 1       | مرتفع جدا      |

| العبارة                                                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الموافقة |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| يسعى العاملون إلى تقديم أعلى مستوى ممكن من الأداء لضمان جودة المنتجات النهائية.                | 4.694           | 0.577             | 3       | مرتفع جدا      |
| يتعاون العاملون بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف التشغيلية وتعزيز الانسيابية في خطوط الإنتاج. | 4.667           | 0.535             | 5       | مرتفع جدا      |
| المتوسط                                                                                        | 4.634           | 0.614             |         | مرتفع جدا      |

أظهرت نتائج جدول (11) أن آراء عينة الدراسة حول مستوى كفاءة الإنتاج في مصانع الملابس والنسيج بمنطقة جدة جاءت بدرجة "مرتفعة جداً"، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد (4.634)، وهو مستوى يعكس تفوقاً واضحاً في القدرات التشغيلية والتنظيمية لتلك المصانع، مقروناً بمستوى عالٍ من الالتزام بالمعايير الإنتاجية، في حين بلغ الانحراف المعياري العام (0.614) مما يشير إلى تجانس نسبي في استجابات المبحوثين وثقة واضحة في الممارسات الإنتاجية المتبعة.

وقد جاءت العبارة "تُمارس الإدارة رقابة مستمرة على جودة العمليات لضمان الالتزام بالمواصفات والمعايير" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.750) وانحراف معياري منخفض (0.500)، مما يؤكد أن الرقابة التشغيلية الدقيقة تعتبر أحد الأعمدة الرئيسية في منظومة ضمان الجودة بالمصانع المدروسة، تليها العبارة "يمتلك العاملون في المصنع المهارات والخبرات اللازمة لحل المشكلات التشغيلية اليومية" بمتوسط (4.722)، وهي إشارة إلى وجود كادر بشري مؤهل قادر على التفاعل مع التحديات الميدانية والاستجابة بفعالية ضمن بيئة العمل.

كما أظهرت العبارة "يسعى العاملون إلى تقديم أعلى مستوى ممكن من الأداء لضمان جودة المنتجات النهائية" متوسطاً مرتفعاً (4.694)، مما يدل على توافر ثقافة جودة داخلية قائمة على الالتزام

الفردى والجماعى بتقديم منتجات ذات قيمة مضافة، وبرزت كذلك أهمية الأنشطة الداعمة مثل البحث والتطوير وتحليل البيانات، حيث حصلت العبارات المرتبطة بها على متوسطات مرتفعة، مما يشير إلى رؤية استراتيجية واضحة تهدف إلى تحسين الكفاءة من خلال الابتكار والمعلومات.

أما أدنى متوسط فقد سُجِّلَ للعبارة "تُنظَّم دورات تدريبية للعاملين لتطوير مهاراتهم في استخدام التقنيات الحديثة(4.472) "، وهو لا يزال ضمن فئة "مرتفع جداً"، لكنه قد يُبرز الحاجة لتعزيز برامج التدريب التقني بشكل أكثر انتظاماً وشمولاً، خاصة في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة في قطاع التصنيع.

### 3.4 اختبارفروض الدراسة

➤ الفرض الرئيسي: 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

جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين إدارة المشاريع وكفاءة الإنتاج

| ملخص النموذج Model Summary |                |                              |                |                               |       |
|----------------------------|----------------|------------------------------|----------------|-------------------------------|-------|
| معامل الارتباط R           |                | معامل التحديد R <sup>2</sup> |                | معامل R <sup>2</sup> Adjusted |       |
| 0.781                      |                | 0.610                        |                | 0.698                         |       |
| تحليل التباين ANOVA        |                |                              |                |                               |       |
| النموذج                    | مجموع المربعات | درجات الحرية Df              | متوسط المربعات | F                             | Sig F |
| الانحدار Regression        | 717.628        | 1                            | 717.628        | 53.118                        | 0.000 |
| الباقى Residual            | 459.344        | 34                           | 13.510         |                               |       |

|       |       |      |                |          |                    |                |
|-------|-------|------|----------------|----------|--------------------|----------------|
|       |       |      | 35             | 1176.972 | المجموع Total      |                |
| Sig T | T     | Beta | الخطأ المعياري | B        | النموذج            | المتغير التابع |
| .196  | 1.320 |      | 5.948          | 7.850    | الثابت<br>Constant | كفاءة الإنتاج  |
| .000  | 7.288 | .781 | .048           | .351     | إدارة المشاريع     |                |

المصدر: من إعداد البحث استنادا إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

أظهرت نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط الموضحة في جدول (12) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المشاريع بأبعادها المختلفة وكفاءة الإنتاج في مصانع الملابس والنسيج في منطقة جدة، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R$ ) قيمة قدرها 0.781، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى وجود ارتباط قوي موجب بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد  $R^2 = 0.610$ ، مما يعني أن ما نسبته 61% من التغير في كفاءة الإنتاج يمكن تفسيره من خلال التغيرات في إدارة المشاريع، وهي نسبة تفسير قوية في الدراسات الإدارية والتطبيقية.

وعند النظر في نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة  $F$  بلغت 53.118 بمستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ )، وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ )، ما يدل على دلالة إحصائية قوية للنموذج ككل، ويؤكد أن إدارة المشاريع تساهم بشكل فعال في تفسير الفروق في كفاءة الإنتاج.

أما فيما يتعلق بجدول معاملات الانحدار، فقد أظهرت النتائج أن قيمة  $Beta = 0.781$  وهي موجبة ومرتفعة، مما يعكس قوة تأثير متغير "إدارة المشاريع" على "كفاءة الإنتاج"، كما أن قيمة  $T = 7.288$  ومستوى الدلالة المرتبط بها ( $Sig = 0.000$ ) يؤكدان دلالة معنوية قوية لهذا التأثير، ويقود إلى رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر دال إحصائيًا لإدارة المشاريع على كفاءة الإنتاج.

و يمكن القول إن هناك علاقة تأثير إيجابية قوية ودالة إحصائية بين فعالية ممارسات إدارة المشاريع (التخطيط، التنظيم، التنفيذ، المتابعة، التحكم) ومستوى كفاءة الإنتاج في المصانع المدروسة،

وهو ما يدعم توجهات الإدارة الحديثة نحو تبني منهجيات إدارة المشاريع كمحرك أساسي لتحسين الأداء التشغيلي والرفع من الإنتاجية في القطاع الصناعي.

➤ **الفرض الفرعي الاول:** - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط على تحسين كفاءة الإنتاج في المصانع

جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين التخطيط وكفاءة الإنتاج

| ملخص النموذج Model Summary |                 |                              |                |                               |       |       |
|----------------------------|-----------------|------------------------------|----------------|-------------------------------|-------|-------|
| معامل الارتباط R           |                 | معامل التحديد R <sup>2</sup> |                | معامل R <sup>2</sup> Adjusted |       |       |
| 0.578                      |                 | 0.334                        |                | 0.314                         |       |       |
| تحليل التباين ANOVA        |                 |                              |                |                               |       |       |
| النموذج                    | مجموع المربعات  | درجات الحرية Df              | متوسط المربعات | F                             | Sig F |       |
| الانحدار Regression        | 392.535         | 1                            | 392.535        | 17.014                        | 0.000 |       |
|                            | 784.437         | 34                           | 23.072         |                               |       |       |
|                            | 1176.972        | 35                           |                |                               |       |       |
| المتغير التابع             | النموذج         | B                            | الخطأ المعياري | Beta                          | T     | Sig T |
| كفاءة الإنتاج              | الثابت Constant | 22.671                       | 6.908          |                               | 3.282 | .002  |
|                            | التخطيط         | 1.252                        | .303           | .578                          | 4.125 | .000  |

المصدر: من إعداد البحث استنادا إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط إلى وجود أثر دال إحصائيًا للتخطيط كأحد أبعاد إدارة المشاريع على تحسين كفاءة الإنتاج في مصانع الملابس والنسيج بمنطقة جدة. فقد بلغ معامل الارتباط  $R = 0.578$ ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين مستوى التخطيط وكفاءة الإنتاج. أما معامل التحديد  $R^2 = 0.334$ ، فيُفسر أن ما نسبته 33.4% من التغيرات التي تحدث في كفاءة الإنتاج تُعزى إلى مستوى التخطيط المُمارس داخل المصانع، وهي نسبة ذات دلالة إدارية معتبرة تعكس التأثير المباشر للتخطيط الاستراتيجي والتشغيلي على كفاءة الأداء.

ومن خلال تحليل التباين (ANOVA)، نلاحظ أن قيمة F بلغت 17.014 عند مستوى دلالة (Sig = 0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد ( $\alpha \geq 0.05$ )، مما يؤكد أن نموذج الانحدار الكلي دال إحصائيًا، أي أن التخطيط يُشكل مكونًا تفسيريًا مهمًا في تفسير تباين كفاءة الإنتاج.

أما في جدول معاملات الانحدار، فقد أظهرت النتائج أن قيمة  $Beta = 0.578$  تعكس وجود تأثير إيجابي متوسط القوة لمتغير التخطيط على كفاءة الإنتاج، كما بلغت قيمة  $T = 4.125$  وهي دالة إحصائيًا بمستوى معنوية (Sig T = 0.000)، ما يعزز من رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل القائل بأن التخطيط يؤثر بشكل دال على كفاءة الإنتاج.

➤ الفرض الفرعي الثاني: - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتنظيم على تحسين كفاءة الإنتاج في المصانع

جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين التنظيم وكفاءة الإنتاج

| ملخص النموذج Model Summary    |                              |                  |
|-------------------------------|------------------------------|------------------|
| معامل R <sup>2</sup> Adjusted | معامل التحديد R <sup>2</sup> | معامل الارتباط R |
| 0.393                         | 0.410                        | 0.641            |
| تحليل التباين ANOVA           |                              |                  |

| النموذج             | مجموع المربعات  | درجات الحرية Df | متوسط المربعات | F      | Sig F |
|---------------------|-----------------|-----------------|----------------|--------|-------|
| الانحدار Regression | 483.127         | 1               | 483.127        | 23.674 | 0.000 |
| الباقى Residual     | 693.846         | 34              | 20.407         |        |       |
| المجموع Total       | 1176.972        | 35              |                |        |       |
| المتغير التابع      | النموذج         | B               | الخطأ المعياري | Beta   | Sig T |
| كفاءة الإنتاج       | الثابت Constant | 10.647          | 8.322          |        | .209  |
|                     | التنظيم         | 1.736           | .357           | .641   | .000  |

المصدر: من إعداد البحث استنادا إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

تكشف نتائج الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التنظيم في إدارة المشاريع وكفاءة الإنتاج في مصانع الملابس والنسيج بمنطقة جدة. فقد بلغ معامل الارتباط  $(R) = 0.641$ ، ما يدل على وجود ارتباط إيجابي قوي نسبياً بين التنظيم وكفاءة الإنتاج. كما بلغ معامل التحديد  $(R^2) = 0.410$ ، أي أن نحو 41% من التباين في كفاءة الإنتاج يمكن تفسيره من خلال درجة التنظيم المطبقة داخل بيئة العمل، وهي نسبة تعكس أثراً جوهرياً لهذا البُعد الإداري على كفاءة المخرجات التشغيلية.

وفي إطار تحليل التباين (ANOVA)، تشير قيمة  $F = 23.674$  إلى أن نموذج الانحدار دال إحصائياً، وذلك عند مستوى معنوية  $(Sig = 0.000 < 0.05)$ ، مما يعني رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل القائل بأن التنظيم له تأثير معنوي على كفاءة الإنتاج.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد أظهرت النتائج أن معامل  $Beta = 0.641$  ، وهو ما يؤكد أن التنظيم يُسهم بتأثير إيجابي كبير في تحسين كفاءة الإنتاج، كما سجلت قيمة  $T = 4.866$  وهي ذات دلالة عالية ( $Sig = 0.000$ ) ، ما يدعم وبقوة الأثر الفعال لبُعد التنظيم.

وتشير هذه النتائج إلى أن وجود هيكل تنظيمي واضح، وتوزيع المهام والمسؤوليات بدقة، وتنسيق العمل بين الإدارات داخل المصانع، يُعدّ من العوامل الأساسية التي تؤثر في رفع الكفاءة التشغيلية، ونُسهم في تقليل الهدر، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق الأهداف الصناعية بكفاءة عالية.

➤ **الفرض الفرعي الثالث:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتنفيذ على تحسين كفاءة الإنتاج في المصانع

جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين التنفيذ وكفاءة الإنتاج

| ملخص النموذج Model Summary |                |                              |                |                               |       |       |
|----------------------------|----------------|------------------------------|----------------|-------------------------------|-------|-------|
| معامل الارتباط R           |                | معامل التحديد R <sup>2</sup> |                | معامل R <sup>2</sup> Adjusted |       |       |
| 0.478                      |                | 0.531                        |                | 529-0.                        |       |       |
| تحليل التباين ANOVA        |                |                              |                |                               |       |       |
| النموذج                    | مجموع المربعات | درجات الحرية Df              | متوسط المربعات | F                             | Sig F |       |
| الانحدار Regression        | 777.362        | 1                            | 777.362        | 22.594                        | 0.000 |       |
| الباقى Residual            | 1169.780       | 34                           | 34.405         |                               |       |       |
| المجموع Total              | 1176.972       | 35                           |                |                               |       |       |
| المتغير التابع             | النموذج        | B                            | الخطأ المعياري | Beta                          | T     | Sig T |

|       |        |      |       |        |                    |                  |
|-------|--------|------|-------|--------|--------------------|------------------|
| 0.000 | 15.447 |      | 3.209 | 49.575 | الثابت<br>Constant | كفاءة<br>الإنتاج |
| 000.  | 4.753  | .078 | .122  | .056   | التنفيذ            |                  |

المصدر: من إعداد البحث استنادا إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط وجود أثر دال إحصائيًا لبُعد "التنفيذ" في إدارة المشاريع على "كفاءة الإنتاج" في مصانع الملابس والنسيج بمنطقة جدة، وهو ما ينعكس من خلال القيمة الإيجابية لمعامل الارتباط ( $R = 0.478$ )، والتي تشير إلى علاقة طردية متوسطة القوة بين مستوى تنفيذ الأنشطة الإنتاجية ومستوى كفاءة مخرجاتها.

كما أوضحت النتائج أن معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ 0.531، بما يعني أن ما يقارب 53.1% من التباين في كفاءة الإنتاج يُعزى إلى ممارسات التنفيذ، وهو مؤشر مرتفع نسبيًا يُبرز التأثير المهم لهذه المرحلة في العملية الإنتاجية. غير أن القيمة السالبة لمعامل  $R^2$  المعدل (-0.529) تمثل خللاً حسابيًا محتملاً قد يكون ناتجاً عن خطأ في إدخال البيانات أو مشكلة في توازن النموذج، وهو ما يستدعي المراجعة التقنية الدقيقة لتفسير هذا التناقض.

وبالنظر إلى تحليل التباين (ANOVA)، فإن قيمة  $F = 22.594$  عند مستوى دلالة  $Sig = 0.000$  تشير بوضوح إلى دلالة النموذج الإحصائية، مما يُفضي إلى رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل بوجود تأثير معنوي لبُعد التنفيذ.

أما بالنسبة لمعامل الانحدار ( $Beta = 0.078$ )، ورغم كونه منخفضاً، فقد جاءت قيمة  $T = 4.753$  دالة إحصائيًا ( $Sig = 0.000$ )، مما يدل على أن أثر "التنفيذ" وإن كان محدوداً في القوة النسبية مقارنة بالأبعاد الأخرى، إلا أنه لا يزال ذو أهمية إحصائية ومعنوية، وتنعكس هذه النتائج أهمية جودة تطبيق العمليات التشغيلية اليومية، والالتزام بالمعايير الفنية، والانضباط الزمني في تنفيذ مراحل الإنتاج، كعوامل تسهم بفاعلية في رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية داخل المصانع.

➤ الفرض الفرعي الرابع: -لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمتابعة على تحسين كفاءة الإنتاج في المصانع

جدول (16) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين المتابعة وكفاءة الإنتاج

| ملخص النموذج Model Summary |                 |                              |                |                               |       |       |
|----------------------------|-----------------|------------------------------|----------------|-------------------------------|-------|-------|
| معامل الارتباط R           |                 | معامل التحديد R <sup>2</sup> |                | معامل R <sup>2</sup> Adjusted |       |       |
| 0.753                      |                 | 0.567                        |                | 0.554                         |       |       |
| تحليل التباين ANOVA        |                 |                              |                |                               |       |       |
| النموذج                    | مجموع المربعات  | درجات الحرية Df              | متوسط المربعات | F                             | Sig F |       |
| الانحدار Regression        | 667.187         | 1                            | 667.187        | 44.498                        | 0.000 |       |
| الباقى Residual            | 509.785         | 34                           | 14.994         |                               |       |       |
| المجموع Total              | 1176.972        | 35                           |                |                               |       |       |
| المتغير التابع             | النموذج         | B                            | الخطأ المعياري | Beta                          | T     | Sig T |
| كفاءة الإنتاج              | الثابت Constant | 15.475                       | 5.360          |                               | 2.887 | .007  |
|                            | المتابعة        | 1.116                        | .167           | .753                          | 6.671 | .000  |

المصدر: من إعداد البحث استنادا إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

تشير نتائج اختبار الفرض الفرعي الرابع إلى وجود أثر دال إحصائيًا لُبُعد المتابعة على تحسين كفاءة الإنتاج في المصانع محل الدراسة، وهو ما يتضح من قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.753$ ) ، والتي تمثل

علاقة طردية قوية نسبياً، تعكس أنه كلما زاد مستوى تطبيق آليات المتابعة داخل المصنع، ارتفعت كفاءة العمليات الإنتاجية ومخرجاتها.

كما أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن معامل التحديد  $R^2$  بلغ 0.567، ما يعني أن نسبة 56.7% من التغير في كفاءة الإنتاج تُفسر من خلال ممارسات المتابعة، وهي نسبة مرتفعة نسبياً، تؤكد الدور الحيوي الذي تلعبه إجراءات الرصد والتقييم المستمر في تعزيز الأداء التشغيلي.

وتدعم نتائج تحليل التباين (ANOVA) هذا الاستنتاج، حيث بلغ قيمة  $F = 44.498$  عند مستوى دلالة  $Sig = 0.000$ ، مما يؤكد دلالة النموذج الإحصائية ورفض الفرض الصفري القائل بعدم وجود أثر.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير غير المعياري  $B = 1.116$ ، وهو ما يشير إلى أنه كل وحدة زيادة في تطبيق ممارسات المتابعة تقود إلى ارتفاع قدره 1.116 وحدة في مستوى كفاءة الإنتاج، عند ثبات العوامل الأخرى. كما جاءت قيمة  $T = 6.671$  دالة عند مستوى  $Sig = 0.000$ ، مما يرسّخ قوة هذا التأثير ودلالته.

وتعكس هذه النتائج أن إجراءات المتابعة المنهجية – مثل مراقبة مؤشرات الأداء، وإعداد التقارير التشغيلية، ومراجعة نسب الإنجاز والانحرافات – تلعب دوراً محورياً في تحقيق الانسيابية التشغيلية وضبط جودة المنتج النهائي، وبالتالي فإن تعزيز ثقافة المتابعة المؤسسية يمثل مدخلاً استراتيجياً لتحسين الكفاءة الشاملة في قطاع صناعة الملابس والنسيج.

➤ الفرض الفرعي الخامس: -لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحكم

على تحسين كفاءة الإنتاج في المصانع

جدول (17) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين التحكم وكفاءة الإنتاج

| ملخص النموذج Model Summary |                 |                              |                |                               |       |       |
|----------------------------|-----------------|------------------------------|----------------|-------------------------------|-------|-------|
| معامل الارتباط R           |                 | معامل التحديد R <sup>2</sup> |                | معامل R <sup>2</sup> Adjusted |       |       |
| 0.755                      |                 | 0.570                        |                | 0.557                         |       |       |
| تحليل التباين ANOVA        |                 |                              |                |                               |       |       |
| النموذج                    | مجموع المربعات  | درجات الحرية Df              | متوسط المربعات | F                             | Sig F |       |
| الانحدار Regression        | 670.864         | 1                            | 670.864        | 45.068                        | 0.000 |       |
| الباقى Residual            | 506.108         | 34                           | 14.886         |                               |       |       |
| المجموع Total              | 1176.972        | 35                           |                |                               |       |       |
| المتغير التابع             | النموذج         | B                            | الخطأ المعياري | Beta                          | T     | Sig T |
| كفاءة الإنتاج              | الثابت Constant | 18.173                       | 4.928          |                               | 3.688 | .001  |
|                            | التحكم          | 1.834                        | .273           | .755                          | 6.713 | .000  |

المصدر: من إعداد البحث استنادا إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

أظهرت نتائج اختبار الفرض الفرعي الخامس وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية وموجبة بين بُعد التحكم وكفاءة الإنتاج، حيث بلغ معامل الارتباط  $R = 0.755$  ، وهو يشير إلى علاقة ارتباط قوية تُعزز الفرض البديل القائل بوجود أثر حقيقي لبُعد التحكم في رفع كفاءة الأداء الإنتاجي داخل المصانع.

وبحسب نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط، فإن معامل التحديد  $R^2 = 0.570$  يدل على أن 57.0% من التغيرات الحاصلة في كفاءة الإنتاج تُعزى إلى تطبيق ممارسات التحكم، ما يمثل نسبة تفسير عالية نسبياً تؤكد أهمية هذا البُعد في ضبط العمليات الإنتاجية وجودتها.

وتُظهر نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن النموذج يتمتع بدلالة إحصائية قوية، حيث بلغ قيمة  $F = 45.068$  عند مستوى دلالة  $Sig = 0.000$ ، ما يؤكد صحة النموذج ورفض الفرض الصفري، ويُعزز ذلك أيضًا معامل التأثير غير المعياري  $B = 1.834$ ، والذي يشير إلى أن كل وحدة زيادة في مستوى التحكم داخل المصنع تقود إلى ارتفاع مقداره 1.834 وحدة في كفاءة الإنتاج، وهو تأثير ملموس وكبير.

أما معامل  $T = 6.713$  فهو مرتفع ودال عند مستوى معنوية  $Sig = 0.000$ ، مما يُبرهن إحصائيًا على أن بُعد التحكم يُعد من أبرز محددات الأداء الكفاء في المصانع، سواء من خلال مراجعة جودة المنتج، أو التصحيح الفوري للانحرافات، أو اتخاذ الإجراءات الوقائية لضمان الاستدامة التشغيلية.

## الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

### مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان الإلكتروني واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحات يمكن اجراؤها في المستقبل

### 1.5 نتائج الدراسة

✓ أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن مستوى تطبيق إدارة المشاريع في مصانع الملابس والنسيج بمنطقة جدة جاء مرتفعاً جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لإدارة المشاريع (4.546) بانحراف معياري (0.654)، وتشير هذه النتيجة إلى أن المصانع تتبنى منهجيات واضحة وممنهجة في إدارة مشاريعها، مما يعكس وعياً إدارياً بأهمية ضبط العمليات الإنتاجية عبر أبعادها المختلفة (التخطيط، التنظيم، التنفيذ، المتابعة، التحكم)، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العساف وأبو بكر (2023) التي أكدت أن تطبيق إدارة المشاريع بكفاءة عالية يسهم في تعزيز استقرار العمليات وتحقيق أهداف الأداء في بيئات العمل التنظيمية.

✓ بينت الدراسة أن جميع أبعاد إدارة المشاريع (التخطيط، التنظيم، التنفيذ، المتابعة، التحكم) حازت على تقييم مرتفع جداً من قبل أفراد العينة، ما يعكس تكامل الممارسات الإدارية لدى المصانع قيد الدراسة، خاصةً في جوانب تخطيط الموارد، تنظيم خطوط الإنتاج، متابعة الأداء، وضبط الجودة، مما يدل على فعالية نظم إدارة المشاريع المعتمدة، وقد دعمت هذه النتيجة أيضاً دراسة المنصوري (2022) التي أبرزت أهمية تكامل الأبعاد الإدارية في تحقيق الأداء المستدام للمنشآت الصناعية.

✓ أظهرت النتائج أن متوسط استجابات أفراد العينة لبُعد كفاءة الإنتاج بلغ (4.634) بانحراف معياري (0.614)، مما يدل على وجود إدراك عالٍ لدى العاملين بأهمية تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد،

وضبط جودة العمليات والمخرجات، والاستفادة من التدريب والتطوير لتعزيز كفاءة الأداء، هذه النتيجة تتفق مع دراسة الزيدي (2021) التي خلصت إلى أن كفاءة الإنتاج ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمنهجيات الإدارية المتبعة، وأن تطبيق معايير إدارة المشاريع يؤدي إلى تحسين الأداء التشغيلي في المؤسسات الإنتاجية.

✓ . أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المشاريع وكفاءة الإنتاج في مصانع الملابس والنسيج بمنطقة جدة، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.781$ ) عند مستوى دلالة ( $Sig=0.000$ )، وهو ما يشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرين، كما أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن هناك تأثيراً معنوياً واضحاً لإدارة المشاريع على كفاءة الإنتاج، حيث تبين أن كل زيادة بمقدار 1% في مستوى إدارة المشاريع تقابلها زيادة بمقدار 0.351% في كفاءة الإنتاج، مما يدل على صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، وتتوافق هذه النتيجة مع عدد من الدراسات السابقة مثل مرسي (2022)، أحمد وخطاب (2022)، عبد الباقي وزكي (2020)، الشاهين (2023)، الدغمي (2019)، العوضي (2020)، و Abo Naser (2018)، والتي أكدت جميعها على أن إدارة المشاريع تُعد محرّكاً فاعلاً لتحسين الأداء المؤسسي والإنتاجي.

أما بالنسبة للفرضيات الفرعية، فقد جاءت النتائج كما يلي:

#### الفرضية الفرعية الأولى (التخطيط):

أكدت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين التخطيط وكفاءة الإنتاج ( $R=0.578$ )، مع دلالة إحصائية قوية للانحدار ( $Sig=0.000$ )، حيث تبين أن كل زيادة بنسبة 1% في جودة التخطيط تؤدي إلى زيادة قدرها 1.252% في كفاءة الإنتاج، تعكس هذه النتيجة أهمية التخطيط كمرحلة أولى في سلسلة إدارة المشاريع، إذ يُسهم في تحسين تخصيص الموارد وتحديد الأهداف وتوقع المخاطر. وهي نتيجة منسجمة مع ما أشار إليه Golini et al. (2020) حول دور التخطيط الدقيق في تحقيق الكفاءة التشغيلية.

### الفرضية الفرعية الثانية (التنظيم):

بلغ معامل الارتباط بين التنظيم وكفاءة الإنتاج ( $R=0.641$ ) ، مع وجود تأثير معنوي دال ( $Sig=0.000$ )، حيث يؤدي رفع جودة التنظيم بنسبة 1% إلى زيادة كفاءة الإنتاج بنسبة 1.736%. وهذه القيمة العالية تدل على أهمية البنية التنظيمية، وتوزيع المهام بفعالية، والتنسيق بين خطوط الإنتاج، وتتسق هذه النتيجة مع دراسة الحاج وعبدالرحمن (2020) ، التي أوضحت أن التنظيم الداخلي المرن يحسّن من سلسلة سير العمليات داخل المؤسسات الصناعية.

### الفرضية الفرعية الثالثة (التنفيذ):

جاء معامل الارتباط ( $R=0.478$ ) دالاً إحصائياً، وأظهر نموذج الانحدار أن لكل زيادة 1% في فعالية التنفيذ يقابلها زيادة طفيفة بكفاءة الإنتاج تعادل 0.056%. رغم أن التأثير مثبت إحصائياً، إلا أن انخفاض حجمه النسبي مقارنة بالأبعاد الأخرى قد يشير إلى وجود معوقات في تنفيذ السياسات والخطط داخل المصانع.. وهذه النتيجة تُنبّه لأهمية تقوية حلقات التنفيذ من خلال التدريب والرقابة، وتتوافق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (Turner 2019) بشأن التحديات المرتبطة بضعف التنفيذ رغم جودة التخطيط.

### الفرضية الفرعية الرابعة (المتابعة):

بلغ معامل الارتباط بين المتابعة وكفاءة الإنتاج ( $R=0.753$ ) ، مع دلالة إحصائية قوية، حيث يؤدي كل تحسّن بنسبة 1% في أنشطة المتابعة إلى زيادة بمقدار 1.116% في كفاءة الإنتاج، مما يدل على أهمية الرصد المستمر ومؤشرات الأداء في تحقيق الإنتاجية المستدامة، تتسق هذه النتيجة مع توصيات PMI (2021) حول أن المتابعة الفعّالة ترتبط ارتباطاً مباشراً بمستوى الكفاءة التشغيلية وتحقيق الأهداف المرحلية.

### الفرضية الفرعية الخامسة (التحكم):

أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية ( $R=0.755$ ) بين التحكم وكفاءة الإنتاج، كما أظهر نموذج الانحدار أن كل زيادة بنسبة 1% في التحكم يقابلها زيادة في كفاءة الإنتاج تقدر بـ 1.834%، وهو أعلى تأثير

بين جميع الأبعاد. تعكس هذه النتيجة أن فرض الانضباط، وتعزيز معايير الجودة، والاستجابة الفورية للتغيرات، تسهم بفعالية في تحسين أداء خطوط الإنتاج. وهي نتيجة متسقة مع ما توصلت إليه دراسة أحمد وخطاب (2022) التي بيّنت أن التحكم الصارم في العمليات يُعد عاملاً حاسماً في رفع الكفاءة في البيئات الصناعية.

## 2.5 التوصيات

- توصي الدراسة بضرورة تبني المصانع نظاماً مؤسسياً لإدارة المشاريع يعتمد على أفضل الممارسات العالمية، مثل منهجيات PMI أو PRINCE2 ، بما يعزز الكفاءة التشغيلية ويرفع من مستوى جودة الإنتاج.
- ضرورة التركيز على إعداد خطط إنتاج مرنة وقابلة للتنفيذ تأخذ في الاعتبار تقلبات السوق وتوافر الموارد البشرية والمادية، مع التأكيد على إشراك فرق العمل في إعداد تلك الخطط.
- توصي الدراسة بإعادة هيكلة التنظيم الإداري للمصانع بما يُسهم في تحسين تدفق العمليات وتوزيع المهام بوضوح، مع اعتماد أنظمة اتصال داخلية مرنة وسريعة.
- تنظيم دورات تدريبية مستمرة للموظفين في مجال تنفيذ العمليات الإنتاجية باستخدام التقنيات الحديثة، بما ينعكس إيجاباً على جودة المنتج النهائي.
- تشدد الدراسة على أهمية وجود آلية تقييم دوري لأداء فرق الإنتاج، من خلال مؤشرات أداء واضحة، وتقارير متابعة دورية تُستخدم في اتخاذ قرارات تطويرية واقعية.
- توصي الدراسة بتفعيل أدوات الرقابة النوعية والكمية داخل المصانع، وضمان تطبيق المعايير المحلية والدولية في ضبط الجودة، بما يضمن التوافق مع متطلبات السوق.
- توصي الدراسة بتعزيز بيئة العمل القائمة على التعاون والتمكين، مما يرفع من دافعية العاملين ويسهم في تحسين الأداء العام.
- توصي الدراسة بإنشاء وحدات خاصة للبحث والتطوير داخل المصانع تهدف إلى إيجاد حلول مبتكرة لتحسين الإنتاج وخفض التكاليف ورفع القدرة التنافسية.

- توصي الدراسة بتبادل الخبرات بين المصانع من خلال الندوات والدورات والمبادرات المشتركة في مجال إدارة المشاريع والإنتاج الصناعي.
- توصي الدراسة بإجراء بحوث مماثلة في قطاعات صناعية أخرى (مثل الصناعات الغذائية أو البتروكيماوية)، أو باستخدام أدوات تحليلية أكثر تقدمًا، كالنمذجة الإحصائية المتقدمة أو تحليل السلاسل الزمنية.

## Abstract

This study aimed to identify the impact of project management, with its five dimensions (planning, organizing, execution, monitoring, and control), on improving production efficiency in clothing and textile factories in the Jeddah region. The study adopted the descriptive-analytical approach and utilized a questionnaire as the primary tool for data collection from a sample of 334 employees working in these factories.

The results revealed that the level of project management implementation in the factories was very high from the participants' point of view, and the level of production efficiency was also very high. This reflects an institutional awareness of the importance of modern management in enhancing industrial performance. The findings confirmed a statistically significant positive correlation between project management and production efficiency. Moreover, each dimension of project management was found to have a statistically significant impact on production efficiency. The most influential dimension was “control,” followed by “monitoring” and “organizing.”

The study recommended enhancing planning, monitoring, and control processes, developing employees' capabilities, and applying clear performance indicators that contribute to improving production efficiency.

**Keywords:** Project Management – Production Efficiency Improvement – Clothing and Textile Factories – Jeddah Region.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، تغريد عبدالعزيز، غلمان، فاطمة عدنان أسعد، حسن، الفيصل عبدالحميد محمد، و جراد، فايز علي. (2024). أثر الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع الصحية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع71، 428 - 464.
- الحباشنة، حلا أسامة يوسف، و أبو قاعد، غازي رسمي عايد. (2023). أثر التوجه الاستراتيجي على مراحل إدارة المشاريع الحكومية: دراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- 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>
- حزين، يارا فهمي رمضان، و البزايعة، صخر عبد ربه إبراهيم. (2024). أثر تبني معايير إدارة المشاريع الدولية على جودة المشاريع: دراسة تطبيقية لشركات الإنشاءات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- حيارات، براء سعود أحمد، و قطيشات، رانية جعفر. (2021). أثر ممارسات إدارة المشاريع على السلامة العامة: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- الخريسات، راية زياد يوسف، و الشعار، إسحق محمود نزال. (2024). أثر زيادة الأعمال في أداء المشاريع: الدور الوسيط لمرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على مشاريع وزارة الطاقة والثروة المعدنية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

- الربيع، عدي صالح سعود، و مفلح، منيرة عبدالله مصطفى. (2024). أثر التحول الرقمي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي في الشركات الإنشائية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- الزعبي، فراس علي خليفة، و الجغير، محمد إسماعيل محمد. (2021). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية: دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، مج7، ملحق 1، 36-37.
- سليمان، نضال علي. (2024). استراتيجيات التحسين المستمر للمنتجات وأثرها على كفاءة عمليات الإنتاج: دراسة لآراء عينة من العاملين في معمل ألبان أبو غريب في بغداد. العلوم الاقتصادية، مج19، ع75، 182 - 214.
- 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>
- الظفيري، محمد نايف فرحان، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2021). أثر التأزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان
- عبدالفتاح، علا أحمد العبد، و أبو قلة، محمد عبد مهاوش. (2024). أثر استخدام تقنية الذكاء الاصطناعي في تحسين إدارة المشاريع: دراسة حالة شركة المناصير للزيوت والمحروقات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان.
- العبد اللات، ديماس شوقي عبدالغني، و الشورة، محمد سليم خليف. (2021). أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

- القطيشات، علا حسين، قطيشات، رانية جعفر، و النسور، مروان محمد. (2023). أثر عوامل النجاح الحرجة لإدارة المشاريع الإنشائية الأردنية: الدور الوسيط لإدارة المخاطر (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- مصطفى، محمد كمال نصاري، جمعة، إكرام محمود أحمد، و الخولي، سيد محمود السيد إسماعيل. (2021). أثر تطبيق الجودة الشاملة على تحسين مستوى الإنتاج بشركات الصناعات الغذائية: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية المقيدة ببورصة الأوراق المالية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع1، 135 - 176.
- النواجي، هديل محمد سالم، و عربيات، عبدالله رضوان محمد. (2024). أثر تطبيق الاستراتيجيات الريادية على أداء المشاريع: حالة دراسية المشاريع الإنشائية الحكومية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- النواوي، محمد حمدي، فانوس، نادر البير، و أبو زيد، سميرة محمود علام محمد. (2022). دور الانتماء الأخضر في تحسين الإنتاجية والوساطة المالية للبنوك المصرية: المربعات الصغرى المعممة "GLS". المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع4، 311 - 330.

## ثانيا: 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>
- Alaniz-Muñoz, J. I., Zepeda, A. S. O., & Ahumada-Tello, E. (2024, July). Enhancing Production Efficiency: Application of Project Management Methodologies in Electronics Manufacturing Industry. In 2024 IEEE Technology and Engineering Management Society (TEMSCON LATAM) (pp. 1-6). IEEE

- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). A Project Management Improvement Program: Enhancing Production With Implementing the Knowledge Management Principles. *Advanced Engineering Science*, 46(1).
- 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-Dawliyah lil-‘Ulūm al-Māliyah wa-al-Idāriyah wa-al-Iqtisādiyah*, 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)

# الملاحق

## استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر إدارة المشاريع على تحسين كفاءة الإنتاج في صناعة

الملابس والنسيج: دراسة تطبيقية على المصانع في منطقة جدة

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل

الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء

رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

## أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 – 30 سنة ☐ 50 – 40 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
- 4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 10 – 5 سنة ☐ من 10 – 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة
- 5- طبيعة الوظيفة ☐ إشرافية / إدارية ☐ تشغيلية / إنتاجية
- 6- القسم الإداري ☐ الإنتاج ☐ الجودة ☐ التخطيط والتطوير ☐ الصيانة ☐ الموارد البشرية

## ثانيا محاور الاستبيان

✓ المحور الأول: إدارة المشاريع ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

| المبعد                                                                             | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| التخطيط                                                                            |            |       |       |       |            |
| تعتمد إدارة المصنع على خطط إنتاج استراتيجية واضحة ومبسقة قبل بدء العمليات الفعلية. |            |       |       |       |            |
| يتم تحديد الموارد (البشرية، والمادية، والزمنية) بدقة ضمن وثيقة التخطيط الإنتاجي.   |            |       |       |       |            |
| تشتمل خطط الإنتاج على أهداف كمية وزمنية قابلة للقياس والتطبيق.                     |            |       |       |       |            |
| تؤخذ احتمالات المخاطر الإنتاجية بعين الاعتبار أثناء مرحلة التخطيط.                 |            |       |       |       |            |
| يتم تحديث الخطط الإنتاجية دورياً بناءً على نتائج المتابعة والتقييم.                |            |       |       |       |            |
| التنظيم                                                                            |            |       |       |       |            |
| توزع المهام والمسؤوليات بوضوح بين العاملين لضمان عدم تداخل الأدوار.                |            |       |       |       |            |
| تُراعى التسلسلات التنظيمية في إدارة العمليات الإنتاجية لضمان الانضباط.             |            |       |       |       |            |
| يتم تنظيم العمليات الإنتاجية بناءً على هيكل تنظيمي واضح ومكتوب.                    |            |       |       |       |            |

| معارض<br>بشدة | معارض | محايد | أو افق | أو افق<br>بشدة | البعد                                                                        |
|---------------|-------|-------|--------|----------------|------------------------------------------------------------------------------|
|               |       |       |        |                | يُراعى التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل<br>المصنع لتحقيق التكامل الإنتاجي. |
|               |       |       |        |                | تتم مراجعة توزيع المهام دورياً لضمان التوافق<br>مع الأهداف التشغيلية.        |
| التنفيذ       |       |       |        |                |                                                                              |
|               |       |       |        |                | تبدأ أوامر الإنتاج وفق الجداول الزمنية<br>والخطط التشغيلية المعتمدة.         |
|               |       |       |        |                | تُنفذ مراحل التصنيع وفق معايير محددة تضمن<br>سلامة العمليات وجودة المنتج.    |
|               |       |       |        |                | يوجد استعداد دائم لدى فرق العمل لتنفيذ<br>المهام التشغيلية بكفاءة.           |
|               |       |       |        |                | تُنجز المهام الإنتاجية ضمن الإطار الزمني المحدد<br>دون تأخير.                |
|               |       |       |        |                | تُتابع عمليات التسليم للعملاء وفق الجداول<br>الزمنية المخططة.                |
| المتابعة      |       |       |        |                |                                                                              |
|               |       |       |        |                | تعتمد الإدارة على مؤشرات أداء لمتابعة سير<br>العمليات الإنتاجية يومياً.      |
|               |       |       |        |                | تُجمع البيانات التشغيلية بشكل دوري لتقييم<br>الأداء الفعلي مقارنة بالخطة.    |

| معارض<br>بشدة | معارض | محايد | أو افق | أو افق<br>بشدة | البعد                                                                     |
|---------------|-------|-------|--------|----------------|---------------------------------------------------------------------------|
|               |       |       |        |                | تُسجل الملاحظات التشغيلية خلال المتابعة لضمان التحسين المستمر.            |
|               |       |       |        |                | يتم إعداد تقارير متابعة أسبوعية توضح نسب الإنجاز والانحرافات.             |
|               |       |       |        |                | تُستخدم تقارير المتابعة في اتخاذ قرارات تشغيلية فعّالة.                   |
| التحكم        |       |       |        |                |                                                                           |
|               |       |       |        |                | توجد آليات معتمدة لتصحيح الانحرافات فور ظهورها في سير الإنتاج.            |
|               |       |       |        |                | تُتخذ قرارات تصحيحية بناءً على مؤشرات الأداء الفعلية.                     |
|               |       |       |        |                | تُراجع جودة المنتج في نهاية كل مرحلة لضبط الانحرافات فورًا.               |
|               |       |       |        |                | يُجرى تقييم دوري لتطبيق الإجراءات التصحيحية ومدى فعاليتها.                |
|               |       |       |        |                | تُنفذ إجراءات وقائية مستقبلية لتلافي تكرار الأخطاء في العمليات التشغيلية. |

✓ المحور الثاني: كفاءة الانتاج ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

| المعارض<br>بشدة | معارض | محايد | أو افق | أو افق<br>بشدة | البعد                                                                                                |
|-----------------|-------|-------|--------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 |       |       |        |                | يملك العاملون في المصنع المهارات والخبرات اللازمة لحل المشكلات التشغيلية اليومية بكفاءة وفاعلية.     |
|                 |       |       |        |                | يسعى العاملون إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف الإنتاجية المحددة.     |
|                 |       |       |        |                | تُنظَّم دورات تدريبية للعاملين لتطوير مهاراتهم في استخدام التقنيات الحديثة لتعزيز الكفاءة التشغيلية. |
|                 |       |       |        |                | يُبدي العاملون حرصًا على الإبداع والتطوير أثناء أدائهم للمهام الإنتاجية المختلفة.                    |
|                 |       |       |        |                | يشارك العاملون في تقديم مقترحات بناءة تُساهم في تحسين الأداء العام للعملية الإنتاجية.                |
|                 |       |       |        |                | يلتزم المصنع بتقديم منتجات وفقًا لأعلى معايير الجودة المعتمدة في صناعة الملابس.                      |
|                 |       |       |        |                | يحرص المصنع على جمع وتحليل البيانات التشغيلية بدقة لضبط جودة العمليات والمخرجات النهائية.            |

| المعارض<br>بشدة | معارض | محايد | أو وافق | أوافق<br>بشدة | البعد                                                                                          |
|-----------------|-------|-------|---------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 |       |       |         |               | يُفَعِّل المصنع برامج البحث والتطوير لتحسين عملياته الإنتاجية وتحقيق أداء تشغيلي أفضل.         |
|                 |       |       |         |               | تُمارس الإدارة رقابة مستمرة على جودة العمليات لضمان الالتزام بالمواصفات والمعايير.             |
|                 |       |       |         |               | يسعى العاملون إلى تقديم أعلى مستوى ممكن من الأداء لضمان جودة المنتجات النهائية.                |
|                 |       |       |         |               | يتعاون العاملون بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف التشغيلية وتعزيز الانسيابية في خطوط الإنتاج. |

مع خالص التقدير والاحترام

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:**

**Howayda fowzi Rashad beyari**

**242000107**

**Supervision:**

**Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed**

**1447 – 2025**