

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر منهجيات إدارة المشاريع الحديثة على الكفاءة التشغيلية في مصنع الملابس والتجهيزات العسكرية بمحافظة الخرج – دراسة تطبيقية

أسم الطالب

سعد عبدالرحمن الراشد

241000728

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
1.3. أهمية الدراسة	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
1.3.1. على المستوى النظري:	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
1.4. أسئلة الدراسة	8
1.5. أهداف الدراسة	8
1.6. فرضيات الدراسة	9
1.7. نموذج الدراسة	9
1.8. منهجية الدراسة	9
1.9. الدراسة الميدانية	9
1.10. مخطط المشروع المقترح	10
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
1.	1
2.1. المقدمة:	11
2.2. المتغير المستقل	12
2.3. المتغير التابع	12
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	12
2.5. الخاتمة	12
قائمة المراجع	13

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

شهد العالم خلال العقدین الماضیین تحولات جذرية في بيئة الأعمال الصناعية فرضتها المنافسة العالمية المتزايدة والتطور التكنولوجي المتسارع، مما دفع المنظمات إلى البحث عن أساليب إدارية أكثر كفاءة ومرونة لمواجهة هذه التحديات. وقد برزت منهجيات إدارة المشاريع الحديثة كإطار متكامل يهدف إلى تحسين العمليات وتقليل الهدر وتعزيز القدرة التنافسية، إذ تجاوزت هذه المنهجيات الأساليب التقليدية التي كانت تعتمد على التخطيط الخطي الجامد إلى مقاربات أكثر ديناميكية تتكيف مع متغيرات بيئة العمل. وقد أثبتت الدراسات الحديثة أن المؤسسات الصناعية التي تتبنى منهجيات إدارة المشاريع الاستراتيجية تحقق كفاءة أعلى في استغلال مواردها بنسبة تصل إلى 35% مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على الأساليب التقليدية غير المنهجية (Galileo et al., 2023).

وتتعدد منهجيات إدارة المشاريع الحديثة لتشمل منهجية التصنيع الرشيق (Lean Manufacturing) التي تركز على القضاء على الهدر بجميع أشكاله في خطوط الإنتاج، ومنهجية سيكس سيجما (Six Sigma) التي تستهدف تقليل التباين والعيوب في المنتجات والعمليات، فضلاً عن منهجية أجايل (Agile) التي تعتمد على المرونة والتكرار والتحسين المستمر، والمنهجيات الهجينة التي تدمج بين أكثر من منهجية لتحقيق أفضل النتائج. وقد أشارت الأدبيات العلمية إلى أن تطبيق هذه المنهجيات في قطاع الهندسة النسيجية يسهم في تحسين سلاسل الإمداد وتعظيم كفاءة العمليات الإنتاجية من خلال تكامل أدوات التحسين المستمر مع تقنيات التحليل الإحصائي. (Rahaman, 2024)

وفي سياق المملكة العربية السعودية، يكتسب موضوع تحسين الكفاءة التشغيلية أهمية استراتيجية خاصة في ضوء رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى تنويع مصادر الدخل وتعزيز القطاع الصناعي والتحول نحو اقتصاد المعرفة. وقد أظهرت نتائج الدراسات التطبيقية أن تطبيق أنظمة التصنيع الرشيق في الشركات الإنتاجية السعودية أسهم بشكل ملموس في خفض التكاليف والقضاء على الأنشطة غير المضافة للقيمة، حيث تبين

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنتاج في الوقت المحدد وتعدد مهارات العمالة من جهة وانخفاض التكاليف غير المباشرة وغير الضرورية من جهة أخرى (السيد، 2023).

كما أثبتت التجارب العملية في المشاريع الكبرى بالمملكة أن تبني منهجية أجايل يؤدي إلى تحسين جودة الأداء وتقليل الأخطاء وتسريع وتيرة التنفيذ، وهو ما تأكد من خلال تطبيق هذه المنهجية في مشروع نيوم الذي يُعد من أضخم المشاريع التنموية في المنطقة، حيث أسفر التطبيق عن تحسين ملحوظ في مواعيد المخرجات مع المواصفات الفنية وتقليل المدة الزمنية اللازمة لإنجاز المهام (خرمي وآخرون، 2024).

ويُعد قطاع الملابس والتجهيزات العسكرية من القطاعات الحيوية التي تتطلب معايير جودة صارمة والتزاماً دقيقاً بالمواعيد المحددة، نظراً لطبيعة المنتجات الحساسة وارتباطها بمتطلبات الأمن الوطني. ويواجه مصنع الملابس والتجهيزات العسكرية بمحافظة الخرج تحديات تشغيلية متعددة تشمل تأخر جداول الإنتاج وارتفاع نسب الهدر وضعف التنسيق بين الأقسام الإنتاجية، مما يستدعي دراسة مدى إمكانية تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة لمعالجة هذه التحديات. وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بهذا الموضوع على المستوى الدولي، إلا أن الأدبيات العربية لا تزال شحيحة في تناول العلاقة بين منهجيات إدارة المشاريع والكفاءة التشغيلية في قطاع الصناعات العسكرية تحديداً، مما يبرر الحاجة إلى إجراء دراسات تطبيقية متعمقة في هذا المجال.

1.2 مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في أن كثيراً من المصانع السعودية، ولا سيما تلك العاملة في قطاع الملابس والتجهيزات العسكرية، لا تزال تعتمد على أساليب إدارية تقليدية في تنفيذ مشاريعها الإنتاجية، مما يؤدي إلى تدنٍ في مستويات الكفاءة التشغيلية يتجلى في تأخر الجداول الزمنية وارتفاع تكاليف الإنتاج وزيادة معدلات الهدر. وعلى الرغم من أن الأدبيات العلمية أثبتت فعالية منهجيات إدارة المشاريع الحديثة في تحسين الأداء التشغيلي للمنظمات الصناعية في سياقات مختلفة، إلا أن ثمة فجوات واضحة على المستويين النظري والتطبيقي تحول دون الاستفادة الكاملة من هذه المنهجيات في البيئة السعودية عامة وقطاع الصناعات العسكرية خاصة.

1.2.1 فجوات على المستوى النظري

تكشف مراجعة الأدبيات العلمية عن عدة فجوات نظرية جوهرية تتصل بموضوع الدراسة الحالية. أولاً، تركّز معظم الدراسات الأجنبية التي تناولت أثر منهجيات إدارة المشاريع على الكفاءة التشغيلية في قطاعات صناعية محددة كصناعة الأزياء في إيطاليا (Galileo et al., 2023) أو الهندسة النسيجية بشكل عام (Rahaman, 2024)، دون أن تمتد لتشمل قطاع الملابس والتجهيزات العسكرية الذي يتميز بخصوصية عالية من حيث معايير الجودة وشروط التسليم. ثانياً، لا يوجد إطار نظري متكامل يربط بين منهجيات إدارة المشاريع الحديثة المتعددة — كالتصنيع الرشيق وأجايل وسيكس سيجما وبين أبعاد الكفاءة التشغيلية في المصانع العسكرية، إذ تميل الدراسات القائمة إلى تناول كل منهجية على حدة دون استكشاف أثرها التكاملية. ثالثاً، الأدبيات العربية في هذا الحقل محدودة نسبياً، فالدراسات السعودية ركزت على قطاعات المقاولات (الشريف وأبا الحسن، 2025) أو الصناعات الغذائية (السيد، 2023) أو المشاريع الكبرى كمشروع نيوم (خرمي وآخرون، 2024)، ولم تتطرق بعمق إلى قطاع الصناعات العسكرية. رابعاً، لم تُختبر نظرياً مدى ملاءمة الرقابة التنظيمية التي تثبتت فعاليتها في القطاعات الخدمية (مساوي، 2024) لتطبيقها في بيئات التصنيع العسكري ذات الطابع التنظيمي المختلف.

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

وتبرز فجوات متعددة تتعلق بالواقع الفعلي لمصنع الملابس والتجهيزات العسكرية بمحافظة الخرج.

أولاً، لا تتوفر دراسات ميدانية سابقة رصدت واقع تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة في هذا المصنع تحديداً أو في مصانع مشابهة داخل المملكة، مما يجعل من الصعب تحديد مدى نضج الممارسات الإدارية الحالية أو تشخيص مواطن القصور فيها.

ثانياً، لم تُقيّم تطبيقياً العلاقة بين استخدام أدوات محددة من منهجيات التصنيع الرشيق أو أجايل وبين مؤشرات الكفاءة التشغيلية الفعلية كمعدلات الهدر وزمن الدورة الإنتاجية ونسب المطابقة للمواصفات في سياق الصناعات العسكرية السعودية.

ثالثاً، على الرغم من أن الدراسات أثبتت أن تطبيق التصنيع الرشيق يُسهم في خفض التكاليف الإنتاجية السعودية (السيد، 2023) وأن سلاسل الإمداد الرشيقة تعزز أداء صناعات الأزياء التصديرية (Manzoor et al., 2022)، إلا أن هذه النتائج لم تُختبر في بيئة التصنيع العسكري التي تخضع لاشتراطات تنظيمية وأمنية مختلفة. رابعاً، يغيب التقييم الميداني للتحديات والمعوقات الحقيقية التي تحول دون تبني هذه المنهجيات في المصانع العسكرية السعودية ومدى استعداد الكوادر البشرية والبنية التنظيمية لاستيعابها.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو التالي: **ما أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة (التصنيع الرشيق، أجایل، سيكس سيجما) على الكفاءة التشغيلية في مصنع الملابس والتجهيزات العسكرية بمحافظة الخرج؟**

1.3 أهمية الدراسة

1.3.1 على المستوى النظري:

- تسهم الدراسة في سد الفجوة المعرفية في الأدبيات العربية المتعلقة بتطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة في قطاع الصناعات العسكرية، وهو قطاع لم يحظَ باهتمام بحثي كافٍ رغم أهميته الاستراتيجية للأمن الوطني والاقتصاد المحلي.
- تقدم الدراسة إطاراً نظرياً تكاملياً يجمع بين منهجيات التصنيع الرشيق وأجایل وسيكس سيجما في سياق واحد، مما يتجاوز المقاربة الأحادية التي اعتمدتها أغلب الدراسات السابقة التي ركزت على منهجية واحدة دون غيرها.
- تُثري الدراسة المكتبة البحثية السعودية والعربية بنموذج تحليلي يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية لاستكشاف تطبيقات منهجيات إدارة المشاريع الحديثة في قطاعات صناعية أخرى ذات طبيعة حساسة كالصناعات الدفاعية والفضائية والطبية.
- تسهم في تطوير الفهم النظري لمفهوم الكفاءة التشغيلية وأبعادها في بيئة التصنيع العسكري، وتحديد المؤشرات الأكثر ارتباطاً بمنهجيات إدارة المشاريع في هذا السياق المتخصص.

1.3.2 على المستوى التطبيقي:

- تزود الدراسة إدارة مصنع الملابس والتجهيزات العسكرية بمحافظة الخرج بتشخيص دقيق لواقع الممارسات الإدارية الحالية ومدى توافقها مع أفضل الممارسات العالمية في منهجيات إدارة المشاريع الحديثة.
- تقدم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين الكفاءة التشغيلية في المصنع من خلال تبني منهجيات محددة تتناسب مع طبيعة عملياته الإنتاجية ومتطلبات الجودة العسكرية الصارمة.
- تدعم جهود المملكة العربية السعودية في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 المتعلقة بتوطين الصناعات العسكرية ورفع نسبة المحتوى المحلي في القطاع الدفاعي من خلال تقديم حلول عملية لتحسين أداء المصانع الوطنية.
- تُنتج لصناع القرار في القطاع الصناعي العسكري السعودي الاستفادة من نتائج الدراسة في وضع خطط تطويرية مبنية على أدلة بحثية، وتحديد أولويات الاستثمار في تدريب الكوادر وتطوير البنية التنظيمية.
- تساعد الجهات المعنية بالتدريب والتأهيل المهني في تصميم برامج تدريبية متخصصة في منهجيات إدارة المشاريع الحديثة موجهة للعاملين في قطاع الصناعات العسكرية بما يتوافق مع الاحتياجات الفعلية التي ترصدها الدراسة.
- تفتح آفاقاً للمقارنة المرجعية بين مصنع الخرج ومصانع مشابهة إقليمياً ودولياً، مما يُمكن من تحديد الفجوات في الأداء التشغيلي ووضع خطط تحسين مستمر قائمة على أفضل الممارسات المثبتة علمياً.

1.2 أسئلة الدراسة

1.3. أهداف الدراسة

1.4. فرضيات الدراسة

1.5. نموذج الدراسة

1.6. منهجية الدراسة

1.7. الدراسة الميدانية

1.8. مخطط المشروع المقترح

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الشريف، فيصل الفديع؛ وأبا الحسن، علي بن عبدالله. (2025). دور منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في منطقة الرياض. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 49(1)، 66.22-
- https://alat.journals.ekb.eg/issue_53102_53103.html
- السيد، هدى إبراهيم. (2023). أثر تطبيق أنظمة التصنيع الرشيق على خفض تكاليف الشركات الإنتاجية في المملكة العربية السعودية لعام 2022. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 7(5)، 1. 23-
- <https://doi.org/10.26389/AJSRP.D071122>
- خرمي، شهد؛ ومجيردي، رعد؛ وحسن، الفيصل عبد الحميد محمد؛ وجراد، فايز علي. (2024). تأثير تطبيق منهجية المشاريع الرشيقة "أجايل" على جودة الأداء والمدة الزمنية لمشروع نيوم. *المجلة الدولية للبحث العلمي (IJSR)*، 3(8)، 1189. 1218-
- <https://doi.org/10.59992/IJSR.2024.v3n8p32>
- مساوي، محمد طلال. (2024). واقع تطبيق الرقابة التنظيمية بالغرف التجارية السعودية وتأثيرها على الأداء الإبداعي لممارسي الاتصال المؤسسي: دراسة ميدانية. *المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي*، الإصدار 64، 104-140. <https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v6.64.5>

ثانياً: المراجع الأجنبية

Galileo, R. C., Rubbia, R. S., & Chiellini, F. K. (2023). Assessing the role of strategic project management in enhancing operational efficiency and competitive performance of fashion industry in Italy. *Journal of Entrepreneurship & Project Management*, 7(14), 15–26. <https://doi.org/10.53819/81018102t4221>

Alsayed, H. I. (2023). The impact of applying lean manufacturing systems on reducing costs of production companies in the Kingdom of Saudi Arabia for the year of 2022. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 7(5), 1–23. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.D071122>

Manzoor, U., Baig, S. A., Sami, A., & Sajjad, I. (2022). Lean manufacturing and agile supply chain: A cost-effective approach to enhance the export performance of fashion industries. *Asia Proceedings of Social Sciences*, 9(1), 39–40. <https://doi.org/10.31580/apss.v9i1>

Rahaman, M. S. (2024). Project management and process optimization in textile engineering: Lean manufacturing, Six Sigma applications, and supply chain optimization. *ResearchGate Preprint*, September 2024, 1–16.

<https://www.researchgate.net/publication/383792211>