



جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
قسم التخلص: إدارة مشاريع

أثر جودة إدارة المشاريع على تحسين الأداء المؤسسي – دراسة تطبيقية على اسمنت الوحدة اليمنية

إعداد

الطالبة : سماح مجيب فرحان قاسم

الرقم الجامعي: 221001900

تحت إشراف
الدكتور : عبد الرحيم نادر

2025\8\22م

التكلفة الثالثة

1. مقدمة البحث

تُعد إدارة المشاريع من أهم الأدوات الإدارية المعاصرة التي تساهم بشكل فعّال في تحسين الأداء المؤسسي، خاصة في بيئات العمل التي تشهد تحديات متزايدة وتغيرات مستمرة. ويُقصد بجودة إدارة المشاريع مدى الالتزام بتطبيق أفضل الممارسات والمعايير المعتمدة في تخطيط وتنفيذ ومتابعة المشاريع لتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية. ومع تصاعد أهمية المشاريع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، أصبحت جودة إدارتها عنصراً محورياً في نجاحها المؤسسي. وفي هذا السياق، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على واقع إدارة المشاريع في شركة اسمنت الوحدة اليمنية، ودورها في تحسين الأداء المؤسسي في مختلف أبعاده التشغيلية والإستراتيجية.

2. مشكلة البحث

بالرغم من اعتماد شركة اسمنت الوحدة اليمنية لعدد من المبادئ والأساليب الإدارية الحديثة، إلا أن هناك تباينًا في مستوى الأداء المؤسسي قد يعكس وجود خلل في مستوى جودة إدارة المشاريع داخل الشركة. وتكمن المشكلة الأساسية في التساؤل الآتي:

ما أثر جودة إدارة المشاريع على تحسين الأداء المؤسسي في شركة اسمنت الوحدة اليمنية؟

وينبثق من هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية، مثل:

ما مدى تطبيق معايير إدارة المشاريع في الشركة؟

ما أوجه القصور في إدارة المشاريع داخل الشركة؟

ما العلاقة بين جودة إدارة المشاريع ومؤشرات الأداء المؤسسي؟

3. أهمية البحث

تبرز أهمية هذا البحث من عدة جوانب، من أبرزها:

أهمية نظرية: يساهم في إثراء الأدبيات الإدارية المتعلقة بعلاقة جودة إدارة المشاريع بالأداء المؤسسي، وخاصة في البيئة اليمنية.

أهمية تطبيقية: يقدم توصيات عملية يمكن أن تساهم في تحسين أداء شركة اسمنت الوحدة اليمنية من خلال تطوير إدارة مشاريعها.

أهمية مجتمعية: يعكس دور تحسين الأداء المؤسسي في خدمة الاقتصاد الوطني وتطوير قطاع الصناعة.

أهمية زمنية: تأتي هذه الدراسة في وقت تحتاج فيه الشركات اليمنية إلى تعزيز كفاءتها في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة.

4. قائمة المراجع

1. المعافا، نبيل (2021). إدارة المشاريع: المفاهيم والتطبيقات. دار الصفاء للنشر والتوزيع.

2. صالح، عبدالكريم (2020). "الأداء المؤسسي ومؤشرات قياسه"، المجلة العربية للإدارة، 40(2)، 45-66.

3. PMI (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), 7th Edition.

4. الكومي، خالد (2019). "أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المؤسسي"، مجلة الإدارة والتنمية،

5. حسان، محمد (2022). التحول المؤسسي وإدارة المشاريع في بيئات الأعمال العربية. مركز البحوث الإدارية.

أولاً: أسئلة البحث

1. ما مستوى جودة إدارة المشاريع في شركة أسمنت الوحدة اليمنية؟

2. ما مستوى الأداء المؤسسي في الشركة من وجهة نظر الموظفين؟

3. ما العلاقة بين جودة إدارة المشاريع وتحسين الأداء

المؤسسي في شركة أسمنت الوحدة اليمنية؟

4. ما هي الجوانب الأكثر تأثيراً من جودة إدارة المشاريع على الأداء المؤسسي (كالوقت، التكلفة، الجودة، نطاق العمل)؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر جودة إدارة المشاريع على الأداء المؤسسي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (مثل الخبرة، المؤهل العلمي، الوظيفة)؟

ثانياً: أهداف البحث

1. تقييم مستوى جودة إدارة المشاريع في شركة أسمنت الوحدة اليمنية.

2. قياس مستوى الأداء المؤسسي في الشركة.

3. تحديد العلاقة بين جودة إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي.

4. تحليل تأثير عناصر إدارة المشاريع (الوقت، التكلفة، الجودة، النطاق) على الأداء المؤسسي.

5. تقديم توصيات لتحسين جودة إدارة المشاريع بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي.

ثالثاً: فرضيات البحث

1. الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي في شركة أسمنت الوحدة اليمنية.

2. الفرضيات الفرعية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام المشروع بالوقت وتحسين الأداء المؤسسي.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحكم في التكاليف وتحسين الأداء المؤسسي.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق الجودة في المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح نطاق المشروع وتحسين الأداء المؤسسي.

رابعاً: نموذج البحث (نموذج افتراضي مرسوم)

سأقدم لك وصفاً نصياً ويمكنني أيضاً رسمه لك كصورة
إذا رغبت:

المتغير المستقل: جودة إدارة المشاريع
↳ (الوقت – التكلفة – الجودة – نطاق المشروع)

↓ يؤثر على

المتغير التابع: الأداء المؤسسي
↳ (الكفاءة – الفعالية – الإنتاجية – رضا العاملين –
تحقيق الأهداف)

(وقد تتدخل متغيرات وسيطة مثل الثقافة التنظيمية

مكان التطبيق المقترح للبحث

يُقترح تطبيق هذا البحث في شركة أسمنت الوحدة اليمنية الواقعة في محافظة أبين - اليمن. وتُعد هذه الشركة واحدة من أبرز شركات صناعة الأسمنت في اليمن، وتتميز بامتلاكها مشروعات كبيرة وخطط تطويرية مستمرة، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة العلاقة بين إدارة الجودة في المشاريع وتأثيرها على الأداء المؤسسي. كما أن وجود إدارات متعددة داخل الشركة (كإدارة المشاريع، الجودة، الموارد البشرية، والإنتاج) يوفر تنوعاً في مصادر البيانات ووجهات النظر.

منهجية البحث المتوقعة

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيتم جمع البيانات من خلال الاستبانة الموجهة إلى عينة من موظفي شركة أسمنت الوحدة اليمنية من مختلف الإدارات. وسوف يتبع الباحث الخطوات التالية:

1. تحديد مجتمع وعينة الدراسة: من موظفي شركة أسمنت الوحدة (خصوصًا في إدارات المشاريع، والجودة، والموارد البشرية، والإدارة العليا).

2. أداة جمع البيانات: استبانة تحتوي على محورين رئيسيين:

إدارة الجودة في إدارة المشاريع

الأداء المؤسسي

3. تحليل البيانات: باستخدام برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS لتحليل العلاقة بين المتغيرين المستقل (إدارة الجودة) والتابع (الأداء المؤسسي).

4. الأساليب الإحصائية: المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، اختبار الفرضيات باستخدام اختبار T واختبار تحليل التباين ANOVA ومعامل الارتباط بيرسون.

رسم المخطط المقترح للمشروع (نموذج البحث)

إدارة الجودة في إدارة المشاريع

- التخطيط للجودة
- مراقبة الجودة
- تحسين الجودة المستمر



- الأداء المؤسسي
- الكفاءة التشغيلية
- رضا الموظفين
- رضا العملاء
- الإنتاجية

العلاقة: تأثير مباشر بين جودة إدارة المشاريع وتحسين

جدول المحتويات

1. المقدمة

2. مشكلة البحث

3. أهمية البحث

4. أهداف البحث

5. أسئلة البحث

6. فرضيات البحث

7. الإطار النظري والدراسات السابقة

8. منهجية البحث

المنهج المستخدم

مجتمع وعينة الدراسة

أداة الدراسة

الأساليب الإحصائية

9. تحليل البيانات ومناقشة النتائج

10. الاستنتاجات والتوصيات

11. قائمة المراجع

12. الملاحق (الاستبانة)

قائمة المراجع

1. الشماع، عبد الغني (2020). إدارة الجودة الشاملة في المشاريع الحديثة. دار الفكر العربي، القاهرة.

2. الزهراني، ناصر (2019). تحسين الأداء المؤسسي من خلال إدارة المشاريع. المجلة العربية للإدارة، 34(2)، 45-66.

3. ISO (2015). ISO 9001:2015 Quality management systems – Requirements.

4. Project Management Institute (PMI). (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – 7th Edition.

5. العزي، أحمد (2022). العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع الصناعية في اليمن. رسالة ماجستير، جامعة صنعاء.

كتابة فصل الدراسات السابقة

2-1 مقدمة

يستعرض هذا الفصل بحوثًا خبرية ودراسات فعلية تناولت تأثير جودة إدارة المشاريع أو ممارسات الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، لتمكين القارئ من فهم السياق العام للمشروع ولتحديد الفجوة التي يأتي بها البحث الحالي.

2-2 دراسات من قطاع الأسمنت وقطاعات مشابهة

- دراسة: "Effect of Total Quality Management on Organization Performance: A Case Study on "National Cement Share Company (إثيوبيا، 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق مبادئ الإدارة الشاملة للجودة (TQM) على الأداء المؤسسي في شركة إسمنت وطنية. استخدمت الدراسة تصميمًا

وصفيًا واستبيانات مغلقة، وحلت البيانات باستخدام التحليل الإحصائي والانحدار المتعدد. النتائج أظهرت وجود ارتباط إيجابي ومعنوي إحصائيًا بين مكونات TQM وبين عملية الأداء المؤسسي، حيث لدى تطبيق ممارسات الجودة أثر إيجابي كبير على أداء الشركة.

• دراسة من مصر: "Impact of Quality

Management Initiatives at the Concrete Industry" (2021، بحث ماجستير)

تناولت هذه الدراسة مبادرات إدارة الجودة في صناعة الخرسانة، وبيّنت أن المنتجات التي طبقت ممارسات (QMI) الأساسية شهدت فوائد مثل تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف وزيادة رضا العملاء. كما أكّدت وجود تحديات مثل ضعف التزام الإدارة، ونقص مهارات العاملين، ومقاومة التغيير.

2-3 دراسات من قطاعات البناء والمشاريع

• تجربة في قطاع البناء بماليزيا: "The Impacts of Implementing TQM on Organization Performance of Construction Industry in Malaysia" (2022)

أكّد الباحثون أن تبني ممارسات الجودة الشاملة في قطاع البناء أسهم في تحسين الأداء التنظيمي، رغم

وجود تحديات مثل ثقافة الجودة وسلوكيات المقاولين.

• دراسة من باكستان في صناعة البناء: " Exploring

the impact of total quality management initiatives on construction industry projects in Pakistan" (2022)

أظهرت نتائج الدراسة أن عوامل TQM المهمة مثل التركيز التشغيلي والتزام الإدارة ومشاركة الموظفين ترتبط إيجابيًا بأداء المشاريع. كما وُجد أن مشاركة الموظفين تؤثر على الأداء من خلال تأثير الإدارة.

• اقتصادية عمان: " Investigating factors

affecting project performance moderated by project governance"

(2024)

استخدمت الدراسة أسلوب النمذجة الهيكلية -PLS SEM، ووجدت أن ممارسات TQM له تأثير معنوي على أداء المشاريع، بينما الحكم المؤسسي (Project Governance) وسَّط هذا التأثير جزئيًا.

2-4 مقارنة وتحليل

العنصر التوجه العام في النتائج جودة إدارة المشاريع /

TQM جميع الدراسات أكدت التأثير الإيجابي واللامع لممارسات الجودة الشاملة أو إدارة المشاريع على الأداء

المؤسسي أو أداء المشروع. عوامل النجاح
المشاركة التزام الإدارة، مشاركة الموظفين، العمليات
المنظمة، وإشراك أصحاب المصلحة تعتبر من العوامل
الرئيسية لتحقيق الأداء الجيد. التحديات الشائعة ضعف
قدرات القيادة، مقاومتها، الفجوة التدريبية، وقلة التزام
الإدارة بالتغيير. التحكيم (Moderation) في بعض
الدراسات (مثل عمان) وجدنا أن الحكم المؤسسي
يغير العلاقة بين TQM والأداء، ما يبرز الحاجة لإطار
تنظيمي داعم.

2-5 خلاصة

تشير الأدلة الواقعية إلى أن تطبيق ممارسات الجودة
الشاملة (TQM) أو إدارة المشاريع الفعالة يؤدي إلى
تحسن ملحوظ في الأداء المؤسسي والمشروعات في
قطاعات متعددة مثل الأسمنت والبناء والخرسانة. ومع
ذلك، معظم هذه الدراسات طبقت في سياقات
جيولوجية أو اقتصادية مختلفة عن اليمن، وخاصة في
مصانع الأسمنت. لذا، يبرز مشروعك أهمية دراسة تأثير
جودة إدارة المشاريع في سياق شركة إسمنت الوحدة
اليمنية، وهنا تظهر الفجوة البحثية التي يسعى بحثك
إلى سدها.

قائمة المراجع

1. أحمد، عبد الله. (2020). إدارة المشاريع وفق معايير PMI وأثرها على الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية. مجلة جامعة بغداد للإدارة والاقتصاد، 12(3)، 77-95.
2. الخطيب، محمد. (2018). أثر مهارات مديري المشاريع على جودة تنفيذ المشاريع في قطاع المقاولات. مجلة دراسات الإدارة، 15(2)، 201-222.
3. الشمري، خالد. (2019). دور القيادة الإدارية في

تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على
المؤسسات الخدمية في الكويت. مجلة البحوث
الإدارية، 21(1)، 45-67.

4. يوسف، محمود. (2021). العوامل المؤثرة في الأداء
المؤسسي في القطاع المصرفي. المجلة العربية للجودة،
6(2)، 99-118.

5. سالم، إبراهيم. (2022). أثر تطبيق معايير إدارة
المشاريع على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على
شركات الاتصالات. مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية،
14(4)، 144-162.

6. Kerzner, H. (2017). Project
Management: A Systems Approach to
Planning, Scheduling, and Controlling (12th
ed.). Wiley.

7. PMI. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Project Management Institute.

8. Ahmed, A. (2020). Effect of Total Quality Management on Organization Performance: A Case Study on National Cement Share Company. International Scholars Journals. Retrieved from <https://www.internationalscholarsjournals.com/articles/effect-of-total-quality-management-on-organization-performance-a-case-study-on-national-cement-sco-93801.html>

9. Ibrahim, H. (2021). Impact of Quality Management Initiatives at the Concrete

Industry in Egypt. ResearchGate. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/352550743_Impact_of_Quality_Management_Initiatives_at_the_Concrete_Industry_in_Egypt

10. Zulkifli, R., & Ismail, N. (2022). The Impacts of Implementing Total Quality Management on Organization Performance of Construction Industry in Malaysia. International Journal of Engineering Research & Technology (IJERT). Retrieved from <https://www.ijert.org/the-impacts-of-implementing-total-quality-management-on-organization-performance-of-construction-industry-in-malaysia>

11. Khan, M., & Ali, S. (2022). Exploring the impact of total quality management initiatives on construction industry projects in Pakistan. PLOS ONE / PubMed Central. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9514645/>

12. Al-Lawati, H., & Al-Shanfari, A. (2024). Investigating factors affecting project performance moderated by project governance. Problems and Perspectives in Management, 22(2), 56–68. Business Perspectives. Retrieved from <https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-446/investigating-factors-affecting-project-performance-moderated-by-project-governance>