

الموضوع

أثر استخدام منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات "دراسة تطبيقية على بنك الرياض"

أسم الطالب

(بندر ابراهيم شافعي)

الرقم الجامعي

2021205974

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول- 2024

الشكر والتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العالمين الذي وفقنا وأعاننا على إنهاء هذا البحث والخروج به بهذه الصورة المتكاملة، فبالأمس القريب بدأنا مسيرتنا التعليمية، ونحن نتحسس الطريق برهبة وارتباك، فرأينا أن (تخصص إدارة المشاريع) هدفًا ساميًا وحبًا وغاية تستحق السير لأجلها، وإن بحثنا يحمل في طياته طموح شباب يحلمون أن تكون أمتهم العربية شامخة بين الأمم. قال الله تعالى في كتابه الكريم: "ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه".

بدايتنا أتوجه بالشكر لله عزّ وجلّ الذي وفقني للوصول الى هذه المرحلة العلمية ، ومهد لي الطريق.

كما انني أتوجه بالشكر والامتنان لكل من:

والدي العزيز ووالدتي الكريمة وزوجتي الحبيبة واولادي الذين كانوا السند الاول لي في الوصول الى ما وصلت اليه.

كما أتوجه بالشكر والامتنان للدكتورة منى مصطفى العشري حفظها الله ورعاها وأطال في عمرها، فقد كان لإشرافها ومنحها الكثير من الوقت لي اليد الأولى في خروج هذه البحث العلمي بالشكل الذي ظهرت عليه، كما كان لتوجيهاتها ونصائحها دور أساسي في إتمام هذا العمل.

بالإضافة الى شكري الكبير لكل من ساندني وقدم لي العون والمساعدة والذين منحوني الكثير من وقتهم، وبذلوا الكثير من الجهود في سبيل خروج هذا البحث بأدق النتائج واكثرها فعالية.

الإهداء

وُجد الإنسان على وجه البسيطة، ولم يعيش بمعزل عن باقي البشر
وفي جميع مراحل الحياة، يُوجد أناس يستحقون منا الشُّكر
وأولى الناس بالشُّكر هما الأبوان؛ لما لهما من الفضل ما يبلغ عنان السماء؛
فوجودهما سبب للنجاة والفلاح في الدنيا والآخرة.
إلى زوجتي ورفيقة الكفاح في مسيرة الحياة
إلى جميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون، وفي أصعدة كثيرة
أهديكم بحثي المُتواضع في " أثر استخدام منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات
"دراسة تطبيقية على بنك الرياض"

جدول الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	نموذج البحث	14
2	منهجية البحث	15

جدول المحتويات

1.....	الشكر والتقدير
2.....	الإهداء
3.....	جدول الاشكال
3.....	جدول المحتويات
4.....	1- الفصل الأول : الاطار العام للدراسة
4.....	مقدمة
7.....	مشكلة البحث
7.....	2.1. الفجوات النظرية
8.....	2.2. الفجوات التطبيقية
10.....	أهمية البحث
10.....	1.2. الأهمية النظرية
10.....	2.2. الأهمية التطبيقية
11.....	أسئلة البحث
12.....	أهداف البحث
13.....	فرضيات البحث
14.....	نموذج البحث
14.....	مكان تطبيق البحث
15.....	منهجية البحث
16.....	المخطط المقترح
17.....	2- الفصل الثاني : الاطار النظري
17.....	المقدمة:
18.....	المتغير الأول: منهجيات إدارة المشروعات
25.....	المتغير الثاني: نجاح المشروعات
31.....	العلاقة بين متغيرات البحث :
34.....	الخاتمة :
35.....	المراجع

1- الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

مقدمة

إن إدارة المشاريع ليست مجرد مجموعة من القواعد الثابتة، بل تُعتبر علمًا وفنًا حديثًا ومتطورًا، القواعد المرنة تنبثق من طبيعة عمل كل مشروع، إذ يتطلب كل مشروع اتباع منهجية مناسبة لتحقيق أهدافه المحددة. نجاح المشروع يُراقب بعناية كبيرة من قِبَل أصحاب المشاريع، وتقدير نجاح أي مشروع يعتمد على جودة النواحي (الإدارية والتنظيمية، بغض النظر عن سلامة هيكله المالي والفني) (النسور، والرحامنة، 2019، ص19).

تلعب إدارة المشروع دورًا حاسمًا في تحقيق الأهداف ومتابعة الخطط والتوقعات. ورغم وجود آمال كبيرة في تحقيق التعاون بين أعضاء الفريق وتنفيذ الأمور كما هو مخطط لها، يظهر أن منهجية إدارة المشروع تقدم نماذج يمكن لمديري المشاريع استخدامها لتخطيط وتحقيق أهداف المشروع بفعالية، بدءًا من وضع الخطة (وصولاً إلى إغلاقه) (نجيب، ٢٠١٨).

تتضمن الأساليب الحديثة لإدارة المشاريع مجموعة من المتطلبات والأدوات الخاصة بها، بهدف تحسين الأداء وتحقيق الأهداف بفعالية، وتتنوع هذه المنهجيات في توجيه جهود الإدارة نحو تحسين الجودة والكفاءة، وتقليل (التكاليف والهدر في الموارد، وتحقيق الأهداف بأقصر وقت ممكن) (العبيدي، والفضل، ٢٠١٠).

فعلى الرغم من أهمية الهيكل المالي والفني للمشروع، يظهر أن نجاح المؤسسة يتأثر بشكل كبير بنجاح

مشاريعها، فإدارة المشروع تعتبر أمرًا ضروريًا وهامًا لتطوير ونجاح المشاريع، حيث يُعتبر هذا العلم مستحدثًا

يجد تطبيقه في العديد من القطاعات. يتجلى أهمية إدارة المشروع بشكل خاص في المشاريع الكبيرة نظرًا

(لتعقيدها، ويتم تقدير تكاليف فشل المشروع بشكل دوري وسنوي (التميمي، ٢٠١٣

وقد شهد عالم الأعمال تطورًا كبيرًا، مما أدى إلى ظهور العديد من الأدوات والمنهجيات والأساليب التي تعزز

فاعلية إدارة المشاريع في المنظمات والجهات المنفذة، حيث يتعين على هذه الكيانات اختيار المنهجية والأساليب

التي تتناسب مع خصوصية مشاريعها، بهدف إدارتها وتنظيمها بشكل فعال، وقد ظهرت العديد من المنهجيات

في مجال إدارة المشاريع، بما في ذلك الأساليب الحديثة التي تسعى إلى تحقيق أفضل النتائج بجودة وكفاءة

عالية، وبأقل التكاليف مع الحد من الهدر في الموارد المادية والبشرية وتقليل الهدر في الوقت (النسور،

(والرحامنة، 2019

تظهر بعض الدراسات العلاقة بين منهجيات إدارة المشاريع ونجاح المشروع، حيث يتمثل محور هذه الدراسات

في أن الشركات التي تستثمر جهودًا ومواردًا لتطوير قدرات إدارة المشاريع تحقق أداءً أفضل في مشروعاتها،

ومع ذلك، فإن الأدلة المتاحة لهذه الفرضية محدودة وغير قاطعة، وتعتبر تحديات إثبات فعالية منهجيات إدارة

المشاريع وتحقيق النتائج المتوقعة أمرًا هامًا من منظور منظمة أداء المشروع، لذلك، يعتبر وجود علاقة إيجابية

بين منهجيات إدارة المشاريع ونجاح المشروع ضروريًا للاستمرار في هذه الجهود (وادي، وتبيدي، 2019،

(ص14

وقد لوحظ نقص الدراسات العربية والمحلية التي تتناول موضوع منهجيات إدارة المشاريع، حيث تظهر هذه

الدراسات بشكل عام دون أن تتسم بالتفصيل اللازم، كما يُلاحظ أن التركيز يكون على العموميات دون وجود

دراسات تفصيلية تلقي الضوء على الواقع الفعلي لهذا المجال على الصعيدين العربي والمحلي، ويعتبر هذا

النقص في الأبحاث والتحليلات الدقيقة أحد الأسباب الرئيسية التي دفعت الباحثة إلى اختيار هذا الموضوع

(والتفصيل في التناول والتحقيق فيه (نجيب، ٢٠١٨).

ويعتبر استخدام منهجيات إدارة المشروعات أداة قيمة لأصحاب القرار في بنك الرياض وللمديرين المعنيين

بتخطيط وتنفيذ المشاريع، فبفهم أفضل لكيفية تأثير منهجيات إدارة المشروعات على نجاح المشروعات، يمكن

للمسؤولين في البنك تحسين العمليات وتعزيز قدرتهم على تحقيق الأهداف المستقبلية بكفاءة

وفي هذا الإطار تتناول الفكرة الجوهرية للبحث تأثير المنهجيات الحديثة لإدارة المشاريع على أداء تنفيذ

المشاريع الحكومية الموجهة، ويتمثل مثال على ذلك في اختيار بنك الرياض كمحور البحث، حيث يتعين على

الجهات المعنية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية الملائمة لضمان نجاح هذه المشاريع وتعزيز التنمية

المستدامة

مشكلة البحث

تعد دراسة أثر استخدام منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات أمرًا حيويًا وضروريًا في الوقت الحالي، حيث تشهد المشاريع التنموية تطورًا مستمرًا في مجال إدارة المشاريع، يعتبر بنك الرياض مثالًا تطبيقيًا هامًا لتقييم فعالية هذه المنهجيات في سياق المشروعات المصرفية، وفي هذا الإطار توجد فجوات نظرية وتطبيقية تتطلب المزيد من التحقيق ومن خلال تحديد هذه الثغرات ومعالجتها.

2.1. الفجوات النظرية

يعتبر مجال أثر استخدام منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشاريع مجالًا هامًا ولكنه يعاني من بعض الفجوات النظرية التي تستحق الاهتمام. على سبيل المثال، يظهر أن هناك قلة في الدراسات التي تركز على تأثير استخدام هذه المنهجيات في قطاع المصارف في المملكة العربية السعودية، مما يقلل من القدرة على تعميم النتائج وفهم التحديات التي قد تكون فريدة لهذا القطاع، وعلاوة على ذلك، يعتبر عدم وجود دراسات كافية التي تقارن بين تأثير منهجيات إدارة المشاريع المختلفة في نجاح المشاريع مشكلة أخرى .

يجسد الفهم الضعيف لتأثير العوامل الثقافية داخلياً على نجاح المشروعات في بنك الرياض مشكلة حقيقية تتطلب اهتمامًا خاصًا. إذ يمكن أن تعوق التحديات الثقافية التكامل السلس لمنهجيات إدارة المشروعات وبالتالي تقليل فعاليتها، كما يظهر نقص في الدراسات التي تركز على تأثير هذه المنهجيات على جوانب محددة من نجاح المشاريع، مثل الكفاءة الزمنية، والتكلفة، والجودة. فقد يكون من المفيد توجيه البحث نحو فهم كيف يؤثر

استخدام هذه المنهجيات على هذه الجوانب بشكل محدد، مما يساهم في تحسين أداء المشاريع وتحقيق نتائج

أفضل في هذه الجوانب الحيوية.

2.2. الفجوات التطبيقية

إن ضعف التخطيط الاستراتيجي للمشروعات قد يحدث عدم وضوح الأهداف والتوقعات المحددة للمشروع

وغياب خطط مفصلة لتحقيق هذه الأهداف، وقد يؤدي ذلك إلى عدم تحديد المدة الزمنية المناسبة لإنجاز

المشروع، وعدم توزيع الموارد بشكل فعال، وعدم تحديد المخاطر المحتملة ووضع خطط لإدارتها.

بالإضافة إلى ذلك، قد يواجه فريق إدارة المشروعات صعوبات في التواصل وتنسيق العمل بين أعضاء الفريق

والأقسام المختلفة ذات الصلة مما قد يؤدي عدم وجود آليات فعالة للتواصل وتبادل المعلومات إلى تأخير في

اتخاذ القرارات وتكرار الجهود وتفشل في تحقيق التنسيق اللازم.

علاوة على ذلك، يمكن أن تنشأ فجوات في عملية المراقبة والمتابعة، فقد يكون من الصعب تقييم تقدم المشروع

ومدى تحقيقه للأهداف المحددة بشكل دقيق. يمكن أن يكون هناك نقص في البيانات المتاحة لاتخاذ القرارات

الصحيحة وفي الأدوات والتقنيات المستخدمة لمراقبة الأداء.

كما قد تواجه إدارة المشروعات صعوبات في التعامل مع التغيرات والمخاطر المحتملة. قد يكون هناك عدم

استعداد كافٍ للتعامل مع المتغيرات المفاجئة، وعدم تحديد الإجراءات اللازمة للتعامل مع المخاطر والمشكلات

المحتملة، ولذلك يتطلب استخدام منهجيات إدارة المشروعات في بنك الرياض وغيرها من المؤسسات الدقة

والتركيز على تحديد الفجوات التي يمكن أن تكون عائقاً أمام تحقيق النتائج المرجوة .

وبناء على ذلك تتبلور المشكلة الرئيسية في البحث في الإجابة على السؤال التالي: ما هو أثر استخدام منهجيات

إدارة المشروعات في نجاح المشروعات؟

أهمية البحث

1.2. الأهمية النظرية

يعتبر البحث ذا أهمية علمية كبيرة نظرًا لأنه يساهم في إغناء مجال البحث في إدارة المشاريع، حيث يقدم هذا البحث رؤى جديدة حول فعالية تبني منهجيات إدارة المشروعات في بيئة مصرفية معقدة، مما يساهم في توسيع فهمنا لكيفية تأثير هذه المنهجيات على جودة تنفيذ المشروعات وتحقيق الأهداف المستهدفة، فتوفر هذا الإضافة العلمية يمكن أن يساهم في تطوير نظريات إدارة المشاريع وتحسين الممارسات الحالية

2.2. الأهمية التطبيقية

من الناحية العملية، يعتبر هذا البحث أداة قيمة لأصحاب القرار في بنك الرياض وللمديرين المعنيين بتخطيط وتنفيذ المشاريع، فبفهم أفضل لكيفية تأثير منهجيات إدارة المشروعات على نجاح المشروعات، يمكن للمسؤولين في البنك تحسين العمليات وتعزيز قدرتهم على تحقيق الأهداف المستقبلية بكفاءة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تقدم النتائج والتوصيات من هذا البحث توجيهات قيمة للمؤسسات المصرفية الأخرى وللقطاع المصرفي بشكل عام، مما يساهم في تطوير الممارسات والسياسات في هذا السياق الحيوي.

أسئلة البحث

- كيف يؤثر استخدام منهجيات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في بنك الرياض وفي قطاع المصارف بشكل عام؟
- ما هي الفجوات النظرية والتطبيقية في فهم تأثير منهجيات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في بنك الرياض؟
- كيف يمكن تحسين التخطيط الاستراتيجي للمشاريع في بنك الرياض لتعزيز نجاحها باستخدام منهجيات إدارة

المشاريع؟

- ما هي الآليات الفعالة للتواصل وتبادل المعلومات بين أعضاء فرق إدارة المشاريع في بنك الرياض؟
- كيف يمكن تحسين عمليات المراقبة والمتابعة للمشاريع في بنك الرياض لضمان تحقيق الأهداف المحددة بنجاح؟
- ما هي الإجراءات اللازمة لتعزيز قدرة إدارة المشاريع في التعامل مع التغيرات والمخاطر في بنك الرياض؟

أهداف البحث

- تقييم تأثير استخدام منهجيات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في بنك الرياض.
- تحديد الفجوات النظرية والتطبيقية في فهم تأثير منهجيات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في بنك الرياض.
- تطوير استراتيجيات لتحسين التخطيط والتنفيذ والمراقبة والتقييم للمشاريع في بنك الرياض باستخدام منهجيات إدارة المشاريع.
- تحديد الآليات الفعالة للتواصل وتبادل المعلومات بين أعضاء فرق إدارة المشاريع في بنك الرياض.
- تحسين عمليات المراقبة والمتابعة للمشاريع في بنك الرياض لضمان تحقيق الأهداف المحددة بنجاح.
- وضع إجراءات وآليات لتعزيز قدرة إدارة المشاريع في التعامل مع التغيرات والمخاطر في بنك الرياض.

فرضيات البحث

- هناك علاقة إيجابية بين استخدام منهجيات إدارة المشاريع ونجاح المشاريع في بنك الرياض.
- توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي للمشاريع ونجاحها في بنك الرياض.
- فعالية آليات التواصل وتبادل المعلومات تؤثر على نجاح المشاريع في بنك الرياض.
- جودة عمليات المراقبة والمتابعة لها ترتبط بنجاح المشاريع في بنك الرياض.
- عدم التعامل المناسب مع التغيرات والمخاطر يؤثر سلباً على نجاح المشاريع في بنك الرياض.

نموذج البحث



الشكل 1

مكان تطبيق البحث

مكان تطبيق البحث في هذه الدراسة هو بنك الرياض نفسه. يتم تنفيذ البحث داخل بيئة البنك لفهم كيفية تطبيق

منهجيات إدارة المشاريع وأثرها على نجاح المشاريع المصرفية. يشمل ذلك استقصاء طرق التخطيط والتنفيذ

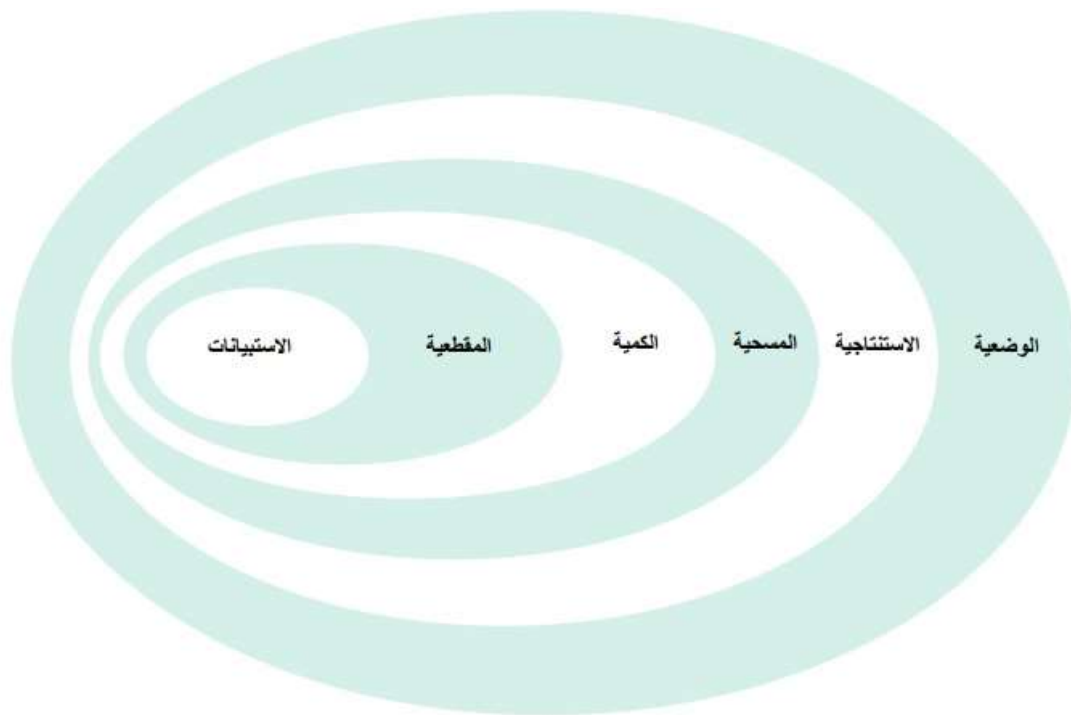
والمراقبة والتقييم للمشاريع داخل بنك الرياض، وتحليل تأثير هذه العمليات على نجاح المشاريع بناءً على

البيانات والتحليل المستمد من سجلات المشاريع وتقارير الأداء ومقابلات مع أعضاء الفرق المعنية داخل البنك.

منهجية البحث

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في جمع وتحليل مؤشرات البيانات للدراسة الميدانية فقد تم استخدام برنامج

spss لتحليل ومعالجة البيانات الواردة في الدراسة واختيار صحة الفرضيات



الشكل 2

المخطط المقترح

الفصل الأول: الاطار العام

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والاطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

الفصل الخامس: الخاتمة وتوصيات البحث

2- الفصل الثاني : الاطار النظري

المقدمة:

تعتبر إدارة المشاريع من المجالات الحيوية والحاسمة في عالم الأعمال، حيث تلعب دورًا بارزًا في نجاح المشروعات وتحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة. فعالية إدارة المشاريع تتطلب استخدام منهجيات وأساليب متقدمة تضمن تنظيم العمل وتوجيه الجهود نحو تحقيق النتائج المرجوة.

يعد فصل الإطار النظري والدراسات السابقة من أهم أجزاء البحث، حيث يقدم نقدًا نقديًا للأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث ويوضح النظريات والمفاهيم التي توجه الدراسة الحالية. يهدف هذا الفصل إلى توضيح السياق النظري للبحث وتقديم الإطار النظري الذي سيستخدم في تحليل النتائج واستنتاجات الدراسة.

المتغير الأول: منهجيات إدارة المشروعات

تعريفه:

منهجيات إدارة المشروعات تعدّ نهجاً أو إطاراً محدداً يستخدم لتنظيم وإدارة عملية مشروع معين. تهدف هذه المنهجيات إلى تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية، وضمان تسليمه في الوقت المحدد وداخل الميزانية المحددة. تتضمن منهجيات إدارة المشاريع مجموعة من الخطوات المنظمة والتقنيات المعتمدة لتخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم المشاريع، على سبيل المثال، يمكن لمنهجية إدارة المشاريع المائية أن تشمل مجموعة من الخطوات المثلثة، مثل التخطيط، والتنفيذ، والمراقبة والتقييم. تتضمن هذه المنهجية تحديد أهداف المشروع ووضع خطط مفصلة لتحقيقها، وتخصيص الموارد اللازمة، ومتابعة التقدم وتحديد المخاطر المحتملة، واتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل معها. (النسور، 2019).

منهجيات إدارة المشاريع يمكن أن تكون عامة وشاملة مثل منهجية PMBOK (معهد إدارة المشاريع الأمريكي)، أو يمكن أن تكون مخصصة لصناعة معينة مثل Agile أو Scrum في تطوير البرمجيات. تختلف المنهجيات فيما بينها في التركيز والتفاصيل، ولكنها تهدف جميعاً إلى تحقيق نتائج ناجحة للمشروعات.

قام (النصور، 2019) بعمل دراسة هدفت إلى استكشاف وتقييم دور منهجيات إدارة المشاريع في تحقيق نجاح المشاريع، من خلال استخدام جدولة الأعمال وهيكل تقسيم المهام. وأسهمت الدراسة أيضاً في تحليل أثر فرق العمل في التخطيط والتنفيذ السليم للمشاريع، خاصة في المجال الإنشائي، من خلال استقصاء عينة من المشاريع في محافظة البلقاء، حيث بلغ عددها 26 مشروعاً. تبنت الدراسة منهجاً وصفيًا تحليليًا، واستخدمت المقابلات والملاحظات الشخصية لتحليل عينة الدراسة التي ضمت المدراء والمشرفين في تلك المشاريع. أظهرت الدراسة أن جدولة الأعمال وهيكل تقسيمها يمتلكان أهمية إحصائية ملموسة وأن لديهما تأثيراً كبيراً على نجاح المشاريع. كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور فرق العمل في تنفيذ ومتابعة جدولة الأعمال، وتوجيه اهتمام أكبر لهيكل تقسيم العمل وجدول توزيع المسؤوليات، وذلك لتحقيق أهداف المشروع بنجاح، بما في ذلك الجوانب الزمنية والتكاليف والأداء. وأشارت الدراسة أيضاً إلى أهمية اعتماد أدوات تخطيط المشاريع، بما في ذلك جدولة الأعمال وهيكل تقسيم المهام، وضرورة توفير فرق عمل مؤهلة في مجال إدارة المشاريع، وخصوصاً في مجال الجدولة وتوزيع المهام والمسؤوليات.

ودراسة (الكرعاوي، 2022) هدفت إلى استكشاف إدارة المشاريع بواسطة الأساليب الحديثة وتحليل تطبيقها في المشاريع الحكومية المخصصة لتنمية الأقاليم، مع التركيز على مشاريع تنمية الأقاليم في محافظة النجف الأشرف. يأتي هذا البحث في سياق التطورات السريعة في مجال إدارة المشاريع التي أدت إلى ظهور مجموعة من الأدوات والمنهجيات والأساليب التي تعزز فاعلية إدارة المشاريع وتدعمها. يركز البحث على ضرورة اختيار الأساليب المناسبة والمتوافقة مع طبيعة المشاريع لتحقيق أداء فعال وتنظيم فعال، وتبنى البحث منهج

دراسة الحالة لتحقيق هدفه، واستخدمت أدوات البحث استبيانًا لجمع البيانات والمعلومات من مهندسين مؤثرين في تنفيذ المشاريع، بلغ عددهم 48 مشاركًا. أسفرت نتائج البحث عن عدة نتائج، أبرزها أن إدارة المشاريع بالاعتماد على الأساليب الحديثة تُعدُّ نمطًا أساسيًا للمنظمات، وتلعب دورًا مهمًا في نمو المؤسسات ونجاحها. كما توضح النتائج أن هناك تأثيرًا إيجابيًا لإدارة المشاريع الحديثة على تحقيق الكفاءة والجودة في تنفيذ المشاريع الحكومية المخصصة لتنمية الأقاليم، وختمت الدراسة بتقديم عدة توصيات، من بينها ضرورة توفير البنية التحتية اللازمة لتطبيق إدارة المشاريع بواسطة الأساليب الحديثة، وتعزيز هذه الممارسة لتحقيق تأثير إيجابي ملموس على إدارة المشاريع الحكومية المخصصة لتنمية الأقاليم.

ودراسة (عزت، 2015) تتناول هذه الدراسة فائدة تطبيق مفاهيم إدارة المشاريع في بناء نظام إلكتروني، يهدف إلى تسهيل عمليات الشركة وتنظيم إدارتها، مع إمكانية الوصول إلى منتجاتها عبر الإنترنت في أي وقت ومن أي مكان. يُعتبر النظام السابق الذي كان يعتمد على الإدارة اليدوية بالشركة عائقًا لجودة الإدارة وسير الأعمال، ويتسبب في تعقيد المهام وتداخلها. تبرز أهمية هذه الدراسة في تحويل النظام اليدوي إلى نظام إلكتروني يعتمد على مفاهيم إدارة المشاريع العالمية، مستندًا إلى الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK)، ومفاهيم إدارة المشاريع البرمجية، بالإضافة إلى استخدام أطر الويب (Frameworks) لتحقيق أهداف النظام بشكل فعال، وقد أسفر تطبيق هذا النظام عن توسيع نطاق السوق وزيادة الوصول إلى العملاء والمستفيدين عبر الإنترنت، مما أدى إلى بناء علاقات قوية مع العملاء وجذب عملاء جدد، كما ساهم في تحسين سرعة أداء الأعمال بفضل استخدام التقنيات الحديثة، مما أدى بدوره إلى تعزيز الخدمات المقدمة للعملاء وزيادة ثقتهم بالشركة.

تطوره:

تطور منهجيات إدارة المشاريع يعكس التغيرات في البيئة التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية. على مر الزمن، شهدت منهجيات إدارة المشاريع تطوراً مستمراً لتلبية احتياجات المشاريع المتزايدة في التعقيد والتحديات: (عزت، 2015).

1. المنهجيات التقليدية: في البداية، كانت المنهجيات التقليدية تستند إلى مفاهيم وأساليب تقليدية مثل "المثلث الزمني" (تكلفة، ونطاق، وجودة)، والتي تركز على التخطيط المسبق والتنفيذ التسلسلي.
2. المنهجيات المركزة على المشروع: في وقت لاحق، ظهرت منهجيات تركز على إدارة المشاريع بشكل أكبر، مثل PMBOK وPrince2، والتي تقدم إطاراً شاملاً لإدارة جميع جوانب المشروع بشكل منظم.

3. التحول إلى المنهجيات المرنة: مع تزايد التعقيد والتحديات في المشاريع، بدأت المنهجيات المرنة مثل Agile وScrum في الظهور. تركز هذه المنهجيات على التعاون والتفاعل المستمر بين فرق العمل، وتحفز على التكيف السريع مع التغيرات.

4. الابتكار والتطور المستمر: في الوقت الحاضر، تشهد منهجيات إدارة المشاريع توجهاً نحو الابتكار والتطور المستمر، مع التركيز على استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتحسين أداء المشاريع.

تطور منهجيات إدارة المشاريع يعكس السعي المستمر لتحسين أداء المشاريع وتحقيق النجاح في بيئة متغيرة ومتطورة.

ابعاده:

تتضمن أبعاد إدارة المشاريع عدة جوانب تهدف إلى تحقيق أهداف المشروع بنجاح وفعالية. إليك بعض الأبعاد الرئيسية لإدارة المشاريع: (الكرعاوي، 2022).

1. البعد الزمني: يتعلق بتحديد الجدول الزمني للمشروع وتنظيم التسلسل الزمني للأنشطة والمهام. يشمل

ذلك تحديد المواعيد النهائية وتحديد الأولويات الزمنية.

2. البعد التكلفة: يتعلق بإدارة الموارد المالية للمشروع بفعالية، وضبط تكاليف الإنتاجية والموارد

والمواد والعمالة والتكاليف الإدارية والمصروفات الأخرى.

3. البعد الجودة: يتعلق بضمان جودة نتائج المشروع والمنتجات والخدمات التي يقدمها، وضمان تلبية

المتطلبات والمواصفات المحددة للمشروع.

4. البعد النطاقي: يتعلق بتحديد نطاق المشروع وتحديد المهام والأنشطة والموارد المطلوبة لتنفيذه بنجاح،

وضمان تحقيق أهدافه المحددة.

5. البعد الموارد: يتعلق بتخطيط وإدارة الموارد البشرية والمواد والمعدات والتكنولوجيا المطلوبة لتنفيذ

المشروع بنجاح، بما يضمن تحقيق أهدافه بكفاءة.

6. البعد المخاطري: يتعلق بتحديد وتقييم وإدارة المخاطر التي قد تواجه المشروع، وتطوير استراتيجيات

للتعامل مع هذه المخاطر وتقليل تأثيرها السلبي على نتائج المشروع.

7. البعد الاتصالي: يتعلق بتوفير وسائل الاتصال الفعالة داخل فرق العمل ومع أطراف المشروع

المختلفة، وضمان تبادل المعلومات والتواصل الفعال لضمان تنفيذ المشروع بسلاسة وفعالية.

نظرياته:

هناك العديد من النظريات المهمة في مجال إدارة المشاريع التي تساهم في فهم عمليات التخطيط والتنظيم

والتنفيذ والمراقبة والتقييم. من بين هذه النظريات: (النسور، 2019).

1. نظرية الإدارة العلمية: وتركز هذه النظرية على تحسين الكفاءة والإنتاجية من خلال تطبيق أساليب

علمية في تنظيم العمليات وتحسينها.

2. نظرية الإدارة بالإدراك: وهي تشير إلى أهمية التعلم المستمر واستخدام الخبرات السابقة في تحسين

عمليات الإدارة واتخاذ القرارات.

3. نظرية الإدارة بالأهداف: حيث تعتمد على تحديد الأهداف بوضوح وتحقيقها من خلال تنظيم وتوجيه

الجهود بشكل فعال.

4. نظرية الإدارة بالقيم: وتؤكد على أهمية توجيه السلوكيات واتخاذ القرارات بناءً على القيم والمبادئ

الأخلاقية.

5. نظرية الإدارة بالعلاقات البشرية: وتركز على أهمية العلاقات الإنسانية في بناء بيئة عمل مشجعة

وفعالة.

6. نظرية الإدارة بالنظم: وتتعلق بفهم المشروع كنظام متكامل يتأثر بعوامل داخلية وخارجية وكيفية

التفاعل مع هذه العوامل.

7. نظرية الإدارة بالمهام: وتعتمد على تحديد المهام الأساسية وتخصيص الموارد وتوجيه الجهود لتحقيق

هذه المهام بنجاح.

هذه بعض النظريات الرئيسية في مجال إدارة المشاريع التي تساهم في تطوير أساليب الإدارة وتحسين أدائها في

تحقيق الأهداف المحددة للمشاريع.

المتغير الثاني: نجاح المشروعات

تعريفه:

نجاح المشروعات يمكن تعريفه بأنه تحقيق الأهداف المحددة للمشروع بشكل مرضٍ وفَعَالٍ، بمراعاة الجودة والمدى الزمني والموارد المخصصة للمشروع. يعني نجاح المشروع أن يتم إنجازه بمستوى عالٍ من الرضا لدى جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك العملاء أو المستفيدين والجهات الفاعلة الأخرى. (عزت، 2015).

يعني نجاح المشروع أن يتم تحقيق الأهداف المحددة مسبقًا بشكل كامل وفي الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة، ويشمل نجاح المشروع الحصول على رضا جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك العملاء، المستفيدين، الفريق العامل، والشركاء، ويشير نجاح المشروع إلى استخدام الموارد المتاحة، بما في ذلك الوقت والمال والمهارات، بطريقة تساهم في تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة، ويتطلب نجاح المشروع الامتثال للمعايير والمعايير الجودة المحددة مسبقًا، وضمان تقديم المنتجات أو الخدمات بمستوى عالٍ من الجودة والموثوقية. (الكرعاوي، 2022).

بشكل عام، يعتبر نجاح المشروع تحقيق النتائج المرجوة بفعالية وفي الوقت المحدد، مع تحقيق الجودة واستخدام الموارد بشكل مستدام وفَعَالٍ، وبمستوى عالٍ من الرضا لدى جميع الأطراف المعنية.

تطوره:

تطور نجاح المشروعات قد شهد تطورًا كبيرًا على مر السنين، وهذا التطور يشمل عدة جوانب:

(هبانى2014).

1. منهجيات إدارة المشاريع: ظهرت منهجيات جديدة ومتطورة لإدارة المشاريع مثل Agile و Scrum

وKanban، والتي تركز على التعامل مع التغيرات بفعالية والتفاعل مع احتياجات العملاء بشكل

مستمر.

2. تكنولوجيا المعلومات: استخدام تقنيات المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات في إدارة المشاريع قد أدى

إلى تحسين تنظيم العمل وتواصل الفرق وتتبع التقدم بشكل أكثر فعالية.

3. التوجه نحو الجودة والمرونة: تحسينات في عمليات إدارة الجودة واعتماد المنهجيات المرنة تسمح

بتحقيق نتائج أفضل ومنتجات أكثر تلبيبة لاحتياجات العملاء.

4. استخدام المقاييس والمؤشرات الرئيسية الأداء: انتشار استخدام مقاييس الأداء والمؤشرات الرئيسية في

إدارة المشاريع يساعد على تحديد التقدم وتقييم الأداء بشكل دوري وموضوعي.

5. تحسين مهارات الفريق والتواصل: التركيز على تطوير مهارات الفريق وتعزيز التواصل الفعال داخل

الفرق يساهم في تعزيز التعاون وتحسين أداء المشروعات.

ابعاده:

إن نجاح المشروعات يتألف من عدة أبعاد تشكل مجموعة العوامل التي يتم تقييمها لضمان تحقيق أهداف

المشروع بنجاح. من بين هذه الأبعاد: (البريكي، 2022)

1. **البعد الزمني (الجدول الزمني):** يتعلق بضبط الجدول الزمني للمشروع وضمان أن المهام تنجز في

الوقت المحدد وفقًا للجدول المحدد مسبقًا.

2. **البعد التكلفة:** يتعلق بإدارة الموارد المالية للمشروع والتحكم في التكاليف لضمان البقاء ضمن

الميزانية المحددة.

3. **البعد الجودوي:** يركز على تقديم المنتج أو الخدمة بجودة عالية تلبي توقعات ومتطلبات العميل أو

المستفيد.

4. **البعد النطاقي:** يتعلق بتحديد وتحديث نطاق المشروع بشكل مستمر لضمان أن يتم تحقيق جميع

المتطلبات والأهداف المحددة.

5. **البعد الموارد البشرية:** يركز على توفير فريق عمل مؤهل ومدرب بشكل جيد، وتوجيههم وتحفيزهم

لتحقيق أداء متميز.

6. **البعد المخاطري:** يتعلق بتحليل وإدارة المخاطر المحتملة التي قد تؤثر سلبيًا على تنفيذ المشروع واتخاذ

التدابير الوقائية للتعامل معها.

7. **البعد التواصل:** يتعلق بتواصل فعال بين أعضاء الفريق والأطراف المعنية الأخرى لضمان فهم

متبادل للمتطلبات وتبادل المعلومات بشكل فعال.

8. **البعد التكنولوجي:** يرتبط بتقديم التقنيات والأدوات المناسبة لدعم تنفيذ المشروع بكفاءة وفعالية.

نظرياته:

تتنوع النظريات المتعلقة بنجاح المشروعات وتتأثر بالعديد من العوامل المختلفة مثل نوع المشروع وبيئته

والصناعة المعنية. ومن بين النظريات الشائعة: (مصطفى، 2023)

1. **نظرية الإدارة الكلاسيكية:** تركز على تطبيق المبادئ الإدارية الكلاسيكية مثل التخطيط والتنظيم

والتوجيه والرقابة لضمان نجاح المشروعات.

2. **نظرية إدارة المشروعات الحديثة:** تركز على استخدام أساليب إدارة المشروعات الحديثة مثل منهجية

التحليل المالي، وتقنيات التخطيط والرصد والتقييم، وإدارة المخاطر بشكل متقدم.

3. **نظرية القدرات الإدارية:** تشير إلى أن نجاح المشروعات يعتمد على قدرات الفريق الإداري والعاملين

في تحقيق الأهداف المحددة والتعامل مع التحديات بفعالية.

4. **نظرية القيادة والتحفيز:** تؤكد على دور القيادة الفعالة وتحفيز الفريق في تحقيق الأداء المتميز

وتجاوز التحديات لضمان نجاح المشروع.

5. **نظرية تحليل القيمة:** تركز على تحليل قيمة المشروع وتحديد الجوانب التي تضيف قيمة مضافة

وتحسين تكلفة المشروع مقابل الفوائد المتوقعة.

6. **نظرية إدارة المخاطر:** تعتبر إدارة المخاطر بشكل مبكر وفعال أساساً لنجاح المشروعات، وتحدد

الاحتمالات المحتملة وتخطط للتعامل معها بشكل فعال.

7. **نظرية تحسين العمليات:** تركز على تحليل وتحسين العمليات الداخلية والخارجية للمشروع لتحقيق

أقصى كفاءة وفعالية.

8. **نظرية إدارة الجودة الشاملة:** تركز على ضمان جودة جميع جوانب المشروع وتحسينها باستمرار

لتلبية احتياجات وتوقعات العملاء.

ودراسة (مصطفى، 2023). هدفت إلى معرفة استكشاف مدى اعتماد المشروعات الصغيرة والمتوسطة على

التخطيط الاستراتيجي، وتحديد الوضع الحالي لهذا التخطيط في هذه المشاريع. تركز مشكلة البحث على ضعف

التخطيط الاستراتيجي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع

البيانات والإجابة على تساؤل الدراسة المتمثل في دراسة مدى اهتمام هذه المشروعات بالتخطيط الاستراتيجي

وتأثيره على نجاحها. تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة تتكون من 25 موظفًا يعملون في المشاريع

المدرسة ولهم علاقة بالتخطيط الاستراتيجي. أظهرت الدراسة عدة نتائج، منها: أهمية التخطيط الاستراتيجي كمهمة أساسية يجب على المؤسسات اعتمادها، وضرورة التشخيص الاستراتيجي لتحديد نقاط الضعف والقوة وتحليل الفرص والتهديدات. يرى أكثر من نصف عينة الدراسة أن دعم الدولة لتسهيل الإجراءات واستيراد المواد الخام والمعدات يعتبر سبباً رئيسياً لنجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة. وتوصي الدراسة المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لتعزيز قدرتها على المنافسة والبقاء في السوق لفترة أطول.

ودراسة (إبراهيم، 2023) هدفت إلى تحديد دور نظم المعلومات الإدارية في نجاح المشروعات المتوسطة في محافظة طرطوس خلال مراحل الإعداد، والتنفيذ، والتقييم النهائي. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، واستخدم مجموعة من الطرق بما في ذلك الاعتماد على البيانات الثانوية والأولية، وذلك من خلال استبانة تم تصميمها بعناية بناءً على الأدبيات المنشورة ذات الصلة بموضوع البحث. واستخدم الباحث برنامج SPSS كأداة لتحليل البيانات المتوفرة بهدف وصف كل محور من محاور الدراسة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها عدم شمولية المعلومات الإدارية التي يوفرها نظام المعلومات الإدارية، حيث لا تعكس تمثيلاً كاملاً للمجال المطلوب، وعدم تحقيق المشروع لأهدافه المخطط لها مسبقاً، مما يعني عدم تحقيقه للنجاح المطلوب، وعدم وضوح التفريق بين أهداف المشروع الحالي وأهداف المشاريع الأخرى، مما يؤدي إلى الارتباك وعدم الفهم الكافي. وعدم تحقيق أهداف المشروع ضمن التكلفة والوقت المحددين، مما يشير إلى وجود تحديات في عملية التخطيط والتنفيذ. عدم وجود استراتيجيات بديلة للتعامل مع التحديات والمعوقات التي تواجه خطط

التنفيذ. بناءً على هذه النتائج، يُوصى بضرورة تعزيز دور نظم المعلومات الإدارية في المشروعات المتوسطة، وتحسين شمولية المعلومات التي تقدمها، وتوضيح أهداف المشروع بشكل أفضل لضمان تحقيقها بنجاح، بالإضافة إلى وضع استراتيجيات بديلة للتعامل مع التحديات والمعوقات في مراحل التنفيذ

العلاقة بين متغيرات البحث :

استخدام منهجيات إدارة المشروعات يمكن أن يؤثر بشكل كبير في نجاح المشروعات عبر عدة طرق:

(ابراهيم، 2023)

1. **تحديد الأهداف بوضوح:** تساعد منهجيات إدارة المشروعات في تحديد الأهداف بوضوح وبشكل قابل

للقياس والتحقق. هذا يضمن أن يكون فريق المشروع على علم بالأهداف المحددة ويعمل نحو تحقيقها.

2. **تخطيط فعال:** تسهل منهجيات إدارة المشروعات عملية التخطيط وتوزيع الموارد بشكل فعال، مما

يسهم في تنظيم الجدول الزمني وتحديد المهام اللازمة لتحقيق الأهداف.

3. إدارة المخاطر :تعتمد منهجيات إدارة المشروعات على تحليل وإدارة المخاطر بشكل فعال، مما

يساعد في تقليل المخاطر المحتملة وتحديد استراتيجيات للتعامل معها في حال حدوثها.

4. تنفيذ متميز :توفر منهجيات إدارة المشروعات هياكل وعمليات محددة لتنفيذ المشروع بكفاءة وفعالية.

هذا يسمح بإدارة الجدول الزمني، ومتابعة التقدم، والتعامل مع التحديات التي تطرأ على الطريق.

5. تواصل فعال :تشجع منهجيات إدارة المشروعات على التواصل الفعال داخل الفريق ومع أطراف

العملاء والشركاء الخارجيين. هذا يساهم في ضمان فهم الجميع للمهام والتحديات والتغييرات المطلوبة.

6. تقييم وتحسين :تتضمن منهجيات إدارة المشروعات عملية تقييم مستمرة لأداء المشروع وتحسين

العمليات والأداء بناءً على الدروس المستفادة من التجارب السابقة.

بشكل عام، يمكن القول إن استخدام منهجيات إدارة المشروعات يعزز الهيكل والتنظيم والتواصل والتخطيط،

مما يساهم في زيادة فرص نجاح المشروعات وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

وتأكيداً على ذلك هدفت دراسة (هبانى، 2014) تناولت أثر كفاءة العملية الإدارية في نجاح المشروعات

الصغيرة في محلية شندي، وقد أظهرت أهمية هذا الموضوع الذي لم يحظَ بالاهتمام الكافي من الباحثين على

الرغم من دور هذه المشروعات كمصدر رئيسي للمستهلكين في العديد من دول العالم، خاصة الدول النامية.

هدفت الدراسة إلى شرح مفاهيم العملية الإدارية في المشروعات الصغيرة وتقديم دعم يساعد المدراء

والمستثمرين في هذه المشروعات على تعزيز كفاءتهم ونجاح مشاريعهم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي

التحليلي، حيث قامت بجمع البيانات من مصادر ثانوية وأولية، بما في ذلك توزيع استبانات على مجتمع الدراسة وإجراء مقابلات شخصية مع بعض المسؤولين والعاملين في هذا المجتمع. وتركزت الدراسة على تحليل أثر العوامل الشخصية لدى العاملين في المشروعات الصغيرة في محلية شندي على مستوى أدائهم، والتأكيد على أن المشروعات الصغيرة تستخدم الآليات الإدارية في تنفيذها. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: نشأة المشروعات الصغيرة في محلية شندي تتم وفق الآليات الإدارية، والعمل الرئيسي لمعظم هذه المشروعات يكمن في الجانب التجاري، وعدم وجود أسواق متخصصة لبيع وتوزيع منتجات المشروعات الصغيرة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تنمية المشروعات الصغيرة وتطويرها من خلال البحوث والدراسات، وإصدار تشريعات لتخفيف الضرائب والرسوم عنها، وإنشاء هيئة عليا لدعمها وتسويق منتجاتها، وتوفير التدريب وورش العمل لأصحاب هذه المشروعات.

الخاتمة :

باختتام فصل الإطار النظري، نستنتج بأن فهم الأبحاث والنظريات السابقة ضروري لبناء الأسس النظرية

للدراسة الحالية وتحديد الفرضيات والمتغيرات الرئيسية. كما يبرز أهمية تحليل الدراسات السابقة في تحديد

الفجوات في الأبحاث السابقة وتحديد مساهمة الدراسة الحالية في مجال البحث.

المراجع

- التميمي، خالد محمد، (٢٠١٣)، مدى تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة المشاريع في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، الأكاديمية العربية البريطانية للدراسات العليا.
- العبيدي، محمود، والفضل، مؤيد، (٢٠١٠)، إدارة المشاريع، ط٢، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- عودة، محمد أمين، (٢٠٠٦)، إدارة المشروعات العامة، جامعة الكويت، الكويت.
- نجيب، عمر، (٢٠١٨)، الإدارة الرشيدة تحسن الإنتاجية وتخفف الهدر، ط٢، دار وائل للنشر، عمان.
- النصور، بلال هاشم، والرحامنة، ينال خلف أحمد. (2019). منهجيات إدارة المشاريع ودورها في تحقيق نجاح أهداف المشروع: دراسة ميدانية للمشاريع الإنشائية. الإداري، ع158، 12-56.
- وادي، يونس مختار، وتبيدي، محمد حنفي محمد نور. (2019). دور اختيار منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على مجموعة شركات المقاولات -ولاية الخرطوم -السودان (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
- الكرعوي، محمد ثابت فرعون، و علي، وهاب عبدالرازق عبد. (2022). إدارة المشاريع وفق الأساليب الحديثة لنطاق تنفيذها في إدارة المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم: دراسة حالة لمشاريع

تنمية الأقاليم في محافظة النجف الأشرف. مجلة مركز دراسات الكوفة، ع65 ، 187 - 210.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1339268>

- عزت، علا الفاتح صالح، و فتوح، سيف الدين. (2015). بناء نظام إلكتروني لإدارة

المشروعات: بالتطبيق على شركة جرافيكس ديزاين (GraphiX Design) (رسالة ماجستير

غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/832034>

- هباني، & الصادق أحمد عبدالقادر. (2014). أثر تطبيق العملية الإدارية على نجاح المشروعات

الصغيرة (Doctoral dissertation).

- الدكتور إبراهيم العلي، & محمد احمد حسامو. (2023). دور نظم المعلومات الادارية في نجاح

المشروعات المتوسطة. مجلة جامعة البعث-سلسلة العلوم الاقتصادية والسياحية، 45(27).

- أ. مصطفى علي عبد الهادي، & د. كريمة ميلود البريكي. (2023). دور التخطيط الاستراتيجي

في نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة. المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي (AAJSR)،

112-132.

- كريمة ميلود عبد السلام البريكي، حسناء احمد حبيب الهوني، & عبد الباسط على أبو عائشة

صوان. (2022). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في نجاح المشروعات الزراعية.

African Journal of Advanced Pure and Applied Sciences (AJAPAS),

.296-280

• النصور، بلال هاشم، و الرحامنة، ينال خلف أحمد. (2019). منهجيات إدارة المشاريع ودورها

في تحقيق نجاح أهداف المشروع: دراسة ميدانية للمشاريع الإنشائية. الإداري، س41، ع158 ،

12 - 56. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1092901>