

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة مشاريع



أثر منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروع دراسة تطبيقية
على مؤسسة أركان الشرق للمقاولات بالدمام

إعداد الطالب/

رائد تاج الدين كحيل

241000825

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

2024

3.....	مقدمة:
6.....	مشكلة الدراسة:
6.....	أهمية الدراسة:
8.....	أهداف الدراسة:
8.....	تساؤلات الدراسة:
9.....	فروض الدراسة:
10	نموذج الدراسة
11	الدراسات السابقة:
22	المنطلقات النظرية للدراسة:
23	المنهجية وطرق البحث:
24	مصادر جمع البيانات
25	أدوات الدراسة :
25	حدود الدراسة :
26	المراجع:

مقدمة:

إن إدارة المشاريع هي ممارسة تنظيمية متكاملة تهدف إلى تحقيق أهداف المشروع بفعالية وكفاءة. وتشمل هذه الممارسة مجموعة من المنهجيات والأساليب والتقنيات المتخصصة التي تُطبق على مختلف مراحل دورة حياة المشروع، بداية من التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة والمتابعة وصولاً إلى إنجاز المشروع وتسليمه للجهة المعنية. وقد تطورت ممارسات إدارة المشاريع عبر السنوات لتواكب التطورات التكنولوجية والتنظيمية، وأصبحت تُعتبر من أهم الممارسات الإدارية الحديثة التي تساهم في تحقيق النجاح للمشاريع. (Alaeddine, 2019).

تُعد منهجيات إدارة المشاريع مجموعة من الأطر والأساليب المنظمة والمتكاملة التي تهدف إلى توجيه وضبط وتنسيق مختلف الجهود والموارد المطلوبة لتنفيذ المشاريع بنجاح. وتشمل هذه المنهجيات على سبيل المثال لا الحصر: منهجية PRINCE2، ومنهجية إدارة المشاريع المتكاملة (PMI)، وطريقة إدارة المشاريع الرشيقية (Agile)، وغيرها من المناهج المعتمدة عالمياً. كل منهجية لها مجموعة من العمليات والممارسات والأدوات التي تُطبق على مختلف مراحل المشروع لضمان إنجازه بنجاح. (النسور، 2019).

تُعتبر منهجيات إدارة المشاريع أساسية لتحقيق النجاح للمشاريع نظراً لما توفره من إطار عمل متكامل ومنظم. فهي تساعد في تحديد الأهداف والنطاق والموارد اللازمة للمشروع، وتضمن التخطيط والتنظيم الجيد لتنفيذ المشروع وفق الجداول الزمنية المحددة، كما تساهم في متابعة التقدم وإدارة المخاطر والتغييرات التي قد تطرأ على المشروع. وبالتالي، فإن تبني منهجيات إدارة المشاريع المناسبة يُعد من أهم العوامل المساعدة في ضمان نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف المرجوة منها. تُعتبر فكرة نجاح المشروع محورية في مجال إدارة المشاريع، حيث يمثل النجاح الهدف الأساسي

الذي تسعى كل المشاريع إلى تحقيقه. ومع ذلك، فإن تعريف النجاح في سياق المشاريع ليس أمراً بسيطاً أو واضحاً على الدوام، نظراً لتعدد المعايير والاعتبارات التي قد تؤثر على تقييم نجاح المشروع. (الكرعاوي، 2022).

يمكن النظر إلى نجاح المشروع من زوايا متعددة، حيث يختلف التركيز والاهتمام باختلاف وجهات نظر وأولويات أصحاب المصلحة المختلفين في المشروع. فقد ينظر المدير التنفيذي إلى النجاح من منظور تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بينما قد ينظر فريق المشروع إلى النجاح من خلال معايير كالتزام بالميزانية والجدول الزمنية المحددة. في المقابل، قد ينظر العملاء أو المستفيدون النهائيون إلى نجاح المشروع من خلال جودة المنتج أو الخدمة المقدمة وقدرتها على تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم. (Ayesh, 2019).

إن تحديد مفهوم النجاح في المشاريع يتطلب التركيز على الأهداف والمعايير المتفق عليها مسبقاً من قبل جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين. ويجب أن تكون هذه الأهداف والمعايير واضحة ومحددة بشكل دقيق، بحيث يمكن قياس مدى تحقيقها وتقييم درجة النجاح بموضوعية. وعادةً ما تشمل هذه المعايير الجوانب الرئيسية لنجاح المشروع، مثل اجتياز الجدول الزمني والميزانية المخطط لها، وتحقيق المنتج أو الخدمة للمواصفات والمتطلبات المطلوبة، إلى جانب رضا أصحاب المصلحة وتحقيق الفوائد المرجوة. (المناور، 2021).

يعتبر نجاح المشروع هدفاً متعدد الأبعاد ومتغيراً بطبيعته، حيث يتأثر بعوامل وسياقات مختلفة. لذلك، فإن تحقيق النجاح في المشاريع يتطلب التخطيط الجيد، وإدارة الموارد والمخاطر بفعالية، والالتزام بالمعايير المتفق عليها مع أصحاب المصلحة، بالإضافة إلى المرونة في التعامل مع التغييرات والتحديات التي قد تواجه المشروع. إن إدارة المشاريع هي الممارسات والمنهجيات المستخدمة لتخطيط

وتنظيم وتوجيه وضبط الموارد لتحقيق أهداف محددة في إطار زمني محدد وضمن ميزانية معينة. وتُعد إدارة المشاريع عاملاً حاسماً في نجاح المشاريع، حيث تساهم بشكل كبير في إنجاز المشاريع بكفاءة وفعالية. (حسناوي، 2019).

تُعتبر مؤسسة أركان الشرق للمقاولات بالدمام إحدى الشركات الرائدة في قطاع المقاولات في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية. وقد نجحت هذه المؤسسة في تنفيذ العديد من المشاريع الناجحة بفضل اعتمادها على منهجيات إدارة المشاريع الحديثة والمتطورة. في دراسة تطبيقية على مؤسسة أركان الشرق للمقاولات، يمكن استكشاف كيفية ساهمت منهجيات إدارة المشاريع في تحقيق نجاح المشاريع التي نفذتها هذه المؤسسة. على سبيل المثال، من خلال التركيز على التخطيط الاستراتيجي للمشاريع وإدارة المخاطر بشكل فعال، تمكنت المؤسسة من الوفاء بالالتزامات التعاقدية وتحقيق أهداف المشاريع ضمن الجداول الزمنية والميزانيات المحددة. (Alaeddine, 2019).

اعتمدت المؤسسة على أساليب فعالة لإدارة الموارد البشرية والمادية المخصصة للمشاريع، بما في ذلك تطوير قدرات فرق العمل وتحفيزهم. هذا إلى جانب تبني نهج متطورة لتتبع التقدم والرقابة على تنفيذ المشاريع، والتواصل الفعال مع أصحاب المصلحة المختلفين. من خلال هذه الدراسة التطبيقية على مؤسسة أركان الشرق، يمكن استخلاص الدروس المستفادة حول كيفية ساهمت منهجيات إدارة المشاريع المتطورة في تحقيق نجاح المشاريع، وتحديد الممارسات والأساليب التي يمكن أن تُطبق في سياقات مشابهة لضمان تنفيذ المشاريع بنجاح. (النسور، 2019).

لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر منهجيات إدارة المشاريع بأبعادها (خبرة تطبيق عناصر المنهجية المشروع - الاختيار الصحيح لمنهجية المشروع - مدى شمولية عناصر منهجية المشروع) في نجاح المشروع دراسة تطبيقية على مؤسسة أركان الشرق للمقاولات بالدمام.

مشكلة الدراسة:

تواجه العديد من مؤسسات المقاولات في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية تحديات في نجاح المشاريع التي تنفذها. ويعزى ذلك إلى عدة عوامل، مثل ضعف تطبيق منهجيات إدارة المشاريع المتكاملة، والافتقار إلى الكفاءات الفنية اللازمة، وعدم وجود أنظمة رقابية فعالة على سير تنفيذ المشاريع. وبالتالي، تحاول مؤسسة أركان الشرق للمقاولات في الدمام البحث عن سبل لتحسين نجاح المشاريع التي تنفذها من خلال تطبيق منهجيات إدارة المشاريع المتطورة.

وتتمثل مشكلة الدراسة في تسليط الضوء على أثر منهجيات إدارة المشاريع بأبعادها (خبرة تطبيق عناصر المنهجية المشروع - الاختيار الصحيح لمنهجية المشروع - مدى شمولية عناصر منهجية المشروع) في نجاح المشروع دراسة تطبيقية على مؤسسة أركان الشرق للمقاولات بالدمام.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال التركيز على دور منهجيات إدارة المشاريع في تحقيق النجاح المشروعات. فمؤسسة أركان الشرق للمقاولات بالدمام تمثل إحدى الشركات الرائدة في مجال التنفيذ والإنشاءات، وبالتالي فإن فهم وتطبيق منهجيات إدارة المشاريع الفعالة لديها من شأنه أن يسهم بشكل كبير في تعزيز كفاءة أدائها وضمان نجاح مشاريعها.

يُعتبر موضوع منهجيات إدارة المشاريع من الموضوعات الإدارية الحديثة والهامة في مجال إدارة المشاريع. فالتطبيق الصحيح لهذه المنهجيات يُساعد المؤسسات على ضبط العناصر الأساسية لنجاح المشاريع، وتتمثل في الوقت والتكلفة والجودة. وبالتالي، فإن إلقاء الضوء على أثر تطبيق هذه

المنهجيات في مؤسسة أركان الشرق للمقاولات سيسهم في تعزيز فاعلية وكفاءة تنفيذ مشاريعها وتحقيق أهدافها المنشودة. من هذا المنطلق، تأتي أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على كيفية تطبيق منهجيات إدارة المشاريع في مؤسسة أركان الشرق للمقاولات وأثرها على نجاح المشاريع. كما أنها ستقدم توصيات لتعزيز هذا التطبيق من أجل تحسين الأداء الإداري للمؤسسة وتحقيق النجاح المستدام لمشاريعها في المستقبل.

الأهمية العلمية: تأتي أهمية الدراسة الحالية من الناحية العملية في مدى استفادة مؤسسة أركان الشرق للمقاولات بالدمام من تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الفعالة. فقطاع المقاولات هو أحد أهم القطاعات الرائدة في الاقتصاد السعودي، وتعتبر مؤسسة أركان الشرق إحدى الشركات البارزة في هذا المجال.

تتبع أهمية هذه الدراسة من حقيقة أن نجاح المشاريع في قطاع المقاولات يلعب دوراً محورياً في دفع عجلة النشاط الاقتصادي في المملكة. فهذه المشاريع توفر موارد مالية كبيرة وفرص عمل واسعة، مما يساهم بشكل كبير في تنمية الاقتصاد الوطني. لذا، فإن تطبيق المنهجيات الحديثة لإدارة المشاريع في مؤسسة أركان الشرق سيكون له انعكاس إيجابي على أدائها وقدرتها على إنجاز مشاريعها بنجاح.

من خلال التعرف على أثر تطبيق هذه المنهجيات في مؤسسة أركان الشرق، ستساعد هذه الدراسة في استخلاص توصيات قيمة حول أفضل الممارسات في إدارة المشاريع في قطاع المقاولات. وتأمل الدراسة أن يستفيد من هذه التوصيات مختلف الشركات العاملة في هذا المجال، مما يعزز من قدرتها التنافسية وإنجازها للمشاريع بكفاءة عالية. بالإضافة إلى ذلك، ستساهم هذه الدراسة في إثراء

المكتبة العلمية المتعلقة بموضوع إدارة المشاريع في البيئة السعودية، وتقديم رؤى جديدة حول أهمية تطبيق المنهجيات الحديثة في هذا المجال.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر منهجيات إدارة المشاريع بأبعادها (خبرة تطبيق عناصر المنهجية المشروع - الاختيار الصحيح لمنهجية المشروع - مدى شمولية عناصر منهجية المشروع) في نجاح المشروع دراسة تطبيقية على مؤسسة أركان الشرق للمقاولات بالدمام. ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

➤ معرفة أثر خبرة تطبيق عناصر المنهجية المشروع في نجاح المشروع دراسة تطبيقية

على مؤسسة أركان الشرق للمقاولات بالدمام.

➤ معرفة أثر الاختيار الصحيح لمنهجية المشروع في نجاح المشروع دراسة تطبيقية على

مؤسسة أركان الشرق للمقاولات بالدمام.

➤ معرفة أثر مدى شمولية عناصر منهجية المشروع في نجاح المشروع دراسة تطبيقية على

مؤسسة أركان الشرق للمقاولات بالدمام.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما هو أثر منهجيات إدارة المشاريع بأبعادها (خبرة تطبيق عناصر المنهجية المشروع - الاختيار الصحيح لمنهجية المشروع - مدى شمولية عناصر منهجية المشروع) في نجاح المشروع دراسة تطبيقية على مؤسسة أركان الشرق للمقاولات بالدمام؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

➤ السؤال الفرعي الأول: كيف تؤثر خبرة تطبيق عناصر المنهجية المشروع في نجاح

المشروع دراسة تطبيقية على مؤسسة أركان الشرق للمقاولات بالدمام؟

➤ السؤال الفرعي الثاني: ما هو تأثير الاختيار الصحيح لمنهجية المشروع في نجاح

المشروع دراسة تطبيقية على مؤسسة أركان الشرق للمقاولات بالدمام؟

➤ السؤال الفرعي الثالث: كيف يؤثر مدى شمولية عناصر منهجية المشروع في نجاح

المشروع دراسة تطبيقية على مؤسسة أركان الشرق للمقاولات بالدمام؟

فروض الدراسة:

بناء على ما تم عرضه من أهداف الدراسة ومشكلتها وأهميتها يمكننا تحديد فرضيات

الدراسة من خلال فرضية رئيسية تتمثل في:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

(لمنهجيات إدارة المشاريع بأبعادها (خبرة تطبيق عناصر المنهجية المشروع - الاختيار الصحيح

لمنهجية المشروع - مدى شمولية عناصر منهجية المشروع) في نجاح المشروع دراسة تطبيقية

على مؤسسة أركان الشرق للمقاولات بالدمام.

ينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

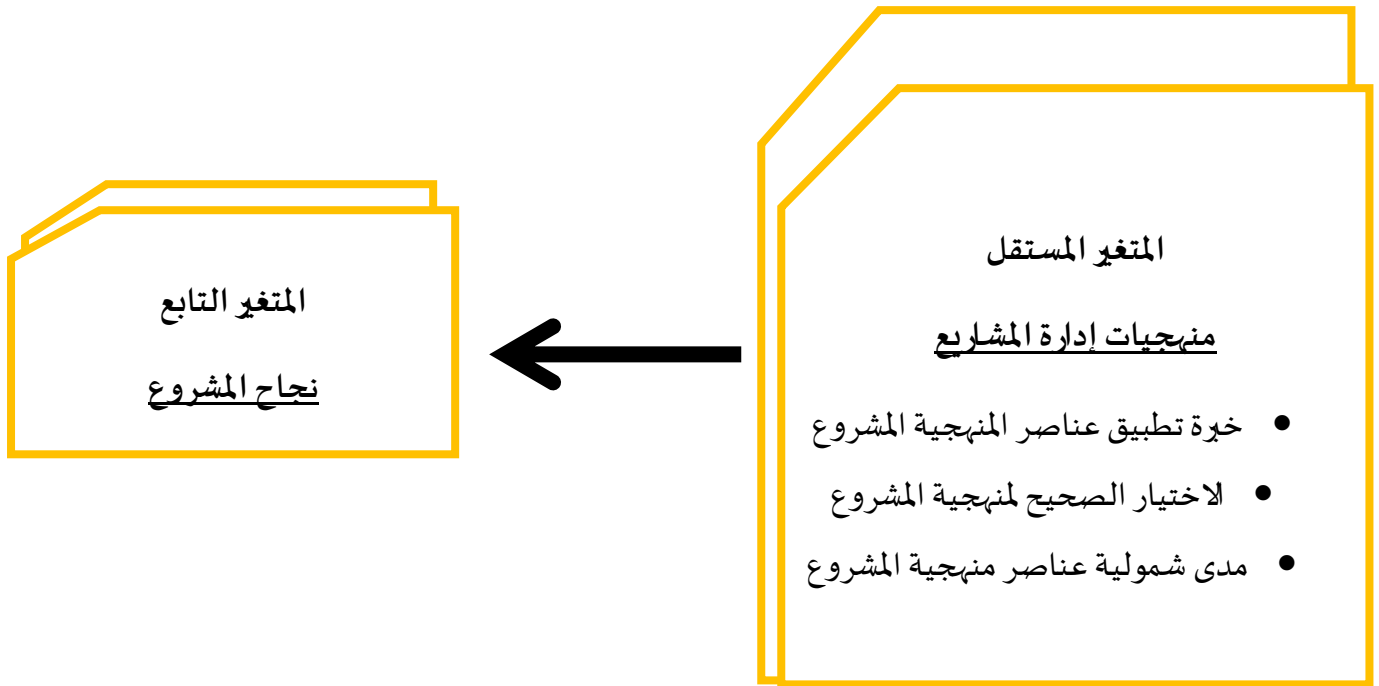
- الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$ (ل خبرة تطبيق عناصر المنهجية المشروع في نجاح المشروع دراسة تطبيقية على مؤسسة أركان الشرق للمقاولات بالدمام.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$ (للاختيار الصحيح لمنهجية المشروع في نجاح المشروع دراسة تطبيقية على مؤسسة أركان الشرق للمقاولات بالدمام.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$ (ل مدى شمولية عناصر منهجية المشروع في نجاح المشروع دراسة تطبيقية على مؤسسة أركان الشرق للمقاولات بالدمام.

نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر منهجيات إدارة المشاريع بأبعادها (خبرة تطبيق عناصر المنهجية المشروع - الاختيار الصحيح لمنهجية المشروع - مدى شمولية عناصر منهجية المشروع) في نجاح المشروع دراسة تطبيقية على مؤسسة أركان الشرق للمقاولات بالدمام. ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: منهجيات إدارة المشاريع بأبعادها (خبرة تطبيق عناصر المنهجية المشروع - الاختيار الصحيح لمنهجية المشروع - مدى شمولية عناصر منهجية المشروع).
- المتغير التابع: نجاح المشروع بأبعادها مجمعة.

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

الدراسات السابقة:

دراسة (النسور، 2019) بعنوان:

منهجيات إدارة المشاريع ودورها في تحقيق نجاح أهداف المشروع: دراسة ميدانية

للمشاريع الإنشائية

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة وتشخيص دور منهجيات إدارة المشاريع؛ ممثلة بجدولة هيكل تقسيم وجدولة أعماله في تحقيق متطلبات نجاح المشروع، كما هدفت الدراسة لتحليل دور

فريق عمل المشروع ودوره في التأثير على التخطيط السليم للمشاريع عامة والإنشائية خاصة، حيث اختارت الدراسة عينة ممثلة من المشاريع الإنشائية في محافظة البلقاء، والتي بلغ مجموعها (26) مشروعاً. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمقابلة والملاحظة الشخصية لتحليل عينة الدراسة التي تكونت من المدراء والمشرفين العاملين فيها. توصلت الدراسة إلى عدداً من النتائج كان من أهمها أن متغيرات الدراسة (جدولة وهيكل قسم الأعمال) لها دلالة إحصائية واضحة. وقد تبين أن لهما تأثير واضح على نجاح المشروع. كما أوصت الدراسة بالحاجة إلى تفعيل دور فريق عمل المشروع في تخطيط وتنفيذ ومتابعة خطة الجدولة، وتعزيز دور هيكل تقسيم العمل وجدول توزيع المسؤوليات، مما يؤثر إيجاباً في نجاح أهداف المشروع (الوقت، الكلفة، الأداء). وتوصي الدراسة بضرورة تبني أدوات تخطيط المشروع والتي من أهمها: الجدولة وهيكل تقسيم الأعمال، وبضرورة اشتراط توفير فريق عمل متمكن من منهجيات إدارة المشاريع وخاصة الجدولة وتوزيع هيكل الأعمال والمسؤوليات.

دراسة (الكرعاوي، 2022) بعنوان:

إدارة المشاريع وفق الأساليب الحديثة لنطاق تنفيذها في إدارة المشاريع الحكومية لتنمية

الأقاليم: دراسة حالة لمشاريع تنمية الأقاليم في محافظة النجف الأشرف

كشف البحث عن إدارة المشاريع وفق الأساليب الحديثة لنطاق تنفيذها في إدارة المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم من خلال مشاريع تنمية الأقاليم في محافظة النجف الأشرف. إن التطور الكبير في عالم الأعمال أدى إلى ابتكار العديد من الأدوات والمنهجيات والأساليب التي تدعم مفاهيم إدارة المشاريع وتعزز من فاعلية أدائها، فكان لزاماً على المنظمات والجهات

المنفذة للمشاريع أن تختار المنهجية والأساليب التي تتناسب مع طبيعة مشاريعها لتتمكن من إدارتها وتنظيمها بشكل فعال. ولتحقيق هدف البحث اعتمد على منهج دراسة الحالة. وجاءت أدوات البحث متمثلة في استمارة استبيان لجمع البيانات والمعلومات، وطُبقت على عينة من المهندسين المؤثرين في تنفيذ المشاريع والبالغ عددهم (48) مفردة. وتوصل البحث إلى عدة نتائج منها، أن إدارة المشاريع وفق الأساليب الحديثة تعد نمطاً جوهرياً وأساسياً للمنظمات، وبالتالي فإن الاهتمام به وتوفير عوامل جودته ستؤثر في استمرار ونمو المنظمة وتسهم في نجاحها. كما أن هناك تأثيراً إيجابياً لإدارة المشاريع الحديثة في تحقيق الكفاءة والجودة في تنفيذ المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم. واختتم البحث بطرح عدة توصيات منها، ضرورة توفير متطلبات تبني إدارة المشاريع وفق الأساليب الحديثة وتشجيع هذه الممارسة لكونها تسهم في تحقيق تأثير مباشر على إدارة المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم.

دراسة (باقر، 2020) بعنوان:

أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة

العامّة للطرق والنقل البري في دولة الكويت

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها: إدارة المخاطر الفنية، إدارة المخاطر اللوجيستية، إدارة المخاطر المالية، إدارة مخاطر الموارد البشرية، إدارة المخاطر الاجتماعية والسياسية وإدارة المخاطر البيئية على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها: التكلفة، الجودة، الوقت والمجال، من خلال الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة؛ وهم المهندسين

والفنيين العاملين في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت من خلال استخدام تقنية العينة العشوائية البسيطة. بلغ عدد الاستبانات الموزعة إلكترونياً (220) استبانة، في حين بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (160) استبانة بواقع 72.72% من مجموع الاستبانات الموزعة. ومن أجل تحليل بيانات الدراسة تم استخدام الإحصاء الوصفي المتمثل بالتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، بالإضافة إلى استخدام برنامج نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لتحليل واختبار الفرضيات. توصلت الدراسة الحالية إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها مجتمعة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة في الثقافة التنظيمية. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها مجتمعة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. كما تبين وجود أثر جزئي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بدلالة أبعادها مجتمعة إدارة المشاريع الهندسية بدلالة أبعادها مجتمعة عبر الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. في ضوء نتائج الدراسة الحالية، توصي الباحثة بجملة من التوصيات أهمها: إنشاء أنظمة إلكترونية لمراقبة وتقييم المعدات والأدوات المستخدمة في المشروع وربطها مع إدارة ضبط الجودة لضمان الالتزام الدائم للمواصفات والمقاييس المتبعة. الحد من المخاطر المتعلقة بسلسلة التوريد عن طريق تمييز الأحداث والظروف غير المتوقعة وتقييمها وتخفيفها والرقابة عليها والاستعداد لتأثيرها السلبي على أي جزء من سلسلة التوريد أثناء أداء المشروع وذلك من خلال تطوير برامج لتعقب المخاطر وربطها مع البرامج الإلكترونية لإدارة المشاريع مثل

برنامج Primavera ربط برنامج الدفعات KIMS المستخدم في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في ديوان المحاسبة والإدارة المالية لتجنب وقوع أي عمليات غير دقيقة ولزيادة مستوى الرقابة الداخلية والخارجية. بناء قاعدة معلومات تضم معظم المخاطر التي تواجه المشاريع الهندسية وفي كافة مراحل حياة المشروع، وأهم متطلبات تنفيذ إدارة مخاطر المشاريع الهندسية في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، وكيفية معالجة المخاطر وتجنبها.

دراسة (نصر الدين، 2020) بعنوان:

إدارة مشاريع الائتمان باستخدام: الحوكمة، معيار كفاية رأس المال، التوريق، المشتقات

الائتمانية

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهم الأدوات المستخدمة لإدارة مخاطر الائتمان المصرفي، تطرقنا إلى الإطار العام لإدارة مخاطر الائتمان، بداية بتحديد، قياسها، التعامل معها، تنفيذها ثم تقييمها، وفي إطار عملية التنفيذ اعتمدنا على أربعة أدوات: حوكمة البنوك كمدخل لتحسين الأداء من خلال أفضل الممارسات التي تنص عليها المبادئ الصادرة عن اللجان المختلفة، معيار كفاية رأس المال الصادر عن اتفاقيات لجنة بازل، واعتمدنا أيضا على تقنية التوريق والمشتقات الائتمانية كمدخلين حديثين للتحوط ضد مخاطر الائتمان من خلال نقلها وتحويلها إلى أطراف أخرى، اعتمدنا على المنهج الاستنباطي وقمنا بعرض آلية عمل هذه المداخل وإبراز دورها، ثم حاولنا تقييم نجاعة هذا الدور، وتبين لنا أن كل المداخل باستثناء الحوكمة لم تكن فعالة وكافية في مواجهة مخاطر الائتمان المصرفي في الواقع.

دراسة (المناور، 2021) بعنوان:

إدارة المشاريع: التخطيط وسبل المواجهة

هدفت الورقة إلى التعرف على إدارة المخاطر الاجتماعية: التخطيط وسبل المواجهة. وانقسمت الورقة إلى عدد من النقاط، وهم، أولاً: إدارة المخاطر الاجتماعية والتخطيط لها، وتضمنت الخطة لإدارة المخاطر، وإدارة المخاطر كعملية تالية للتخطيط، ومن إدارة المخاطر إلى إدارة الأزمة. ثانياً: أهمية الرصد في التخطيط لإدارة المخاطر، ومرصد الأحداث الخطرة "في أمريكا اللاتينية"، والمرصد الحضري في المدينة المنورة "المملكة العربية السعودية"، والمرصد العربي للتشغيل والبطالة، والمرصد الحضري في مملكة "البحرين". ثالثاً: تخطيط سياسات الحماية من المخاطر، وتضمنت أنواع السياسات ومبادئها التخطيطية العامة، والمبادئ التخطيطية الحماية من المخاطر/الأزمات، ونماذج ناجحة من التخطيط لسياسات الحماية. رابعاً: متطلبات عامة لإدارة المخاطر/الأزمة، وتضمنت العمل على تجنب الأزمات، وإعداد المجتمع لمواجهة الأزمات، وكفاءة الإدارة، وسرعة تداول المعلومات أو إصدار القرارات. واختتمت الورقة بالتأكيد على أن عملية التخطيط لإدارة المخاطر ليست عملية مقطوعة الصلة بما قبلها وبما بعدها، فالرصد والتحليل والقياس عمليات مهمة في بلورة استراتيجيات تخطيطية لمواجهة الأزمات، بل وتجنب هذه الأزمات في كثير من الأحيان.

دراسة (أبو القمصان، 2020) بعنوان:

دور التوريق في إدارة المشاريع بالبنوك المصرية

هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور التوريق في إدارة المخاطر بالبنوك المصرية، مع المقارنة بين البنوك التي تطبق نشاط التوريق، والتي لا تطبق هذا النشاط. ولتحقيق هدف البحث، وضعت الباحثة فرضاً رئيسياً هو "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين البنوك التي تطبق نشاط التوريق، والبنوك التي لا تطبق نشاط التوريق". وقد تفرع من هذا الفرض أربعة فروض

فرعية بهدف قياس متوسط نسبة القروض المتعثرة، نسبة القروض إلى إجمالي الأصول، ومتوسط نسبة مخصصات خسائر البنوك ومتوسط درجة كفاءة رأس المال. وجاءت نتائج اختبارات الفروض لتثبت وجود دور التوريق في إدارة المخاطر بالبنوك المصرية. وقدمت الباحثة عدة توصيات للبحث، أهمها: إعداد إدارة محترفة لممارسة نشاط التوريق، واتباع سياسة تحوطيه عند منح الائتمان، بهدف تخفيض نسبة الديون المتعثرة.

دراسة (حسناوي، 2019) بعنوان:

الاتجاهات الحديثة في إدارة مشاريع الصناعة التأمينية: دراسة سوق التأمين الجزائري

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهم المخاطر التي تهدد الصناعة التأمينية، والاستراتيجية المعتمدة من قبل شركات التأمين الجزائرية لمواجهة هذه المخاطر والحفاظ على الملاءة المالية لها، حتى تستطيع الوفاء بالتزاماتها اتجاه المؤمن لهم في الوقت المناسب وحماية مصالحهم. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن شركات التأمين الجزائرية تعتمد على مجموعة من المعايير الهامة عند تخطيطها للسياسة الاكتتابية والاستثمارية، وأنها تلتزم بالضوابط والقواعد اللازمة لإدارة مخاطر الملاءة المالية.

دراسة (Ayesh, 2019) بعنوان:

The Impact of Project's Team Competencies on Project's Success: Field

Study at Jordanian Pharmaceutical Manufacturing Organizations

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر كفايات فريق المشروع بأبعادها (المعرفة، الخبرة، المهارة) على نجاح المشروع بأبعاده (الوقت، التكلفة، الجودة) في منظمات صناعة الأدوية

الأردنية. حيث اعتمدت الدراسة منهج البحث الوصفي التحليلي، وتعتمد في جمع البيانات على الاستبانة التي تم تصميمها لموضوع هذه الدراسة، وتمتعت أداة الدراسة بدلالات صدق وثبات مقبولين، وتم إجراء المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج "الرزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)"، من خلال الانحدار الخطي المتعدد والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بيرسون ومعادلة كرونباخ ألفا. وأظهرت النتائج: أن مستوى كفايات فريق المشروع في منظمات صناعة الأدوية الأردنية جاء مرتفعاً بشكل عام في الأبعاد الثلاثة لنجاح المشروع (الوقت، التكلفة، الجودة)، وجاء مستوى نجاح المشروع في منظمات صناعة الأدوية الأردنية في بعد الجودة بمستوى مرتفع بينما جاء بعد التكلفة وبعد الوقت بمستوى متوسط. وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها: ضرورة منح أعضاء فرق المشاريع مساحة من الحرية في اقتراح الأفكار الإبداعية لتطوير المشاريع، وضرورة زيادة الاهتمام ببعد وقت المشروع، وتوصية أعضاء فرق المشاريع بإعادة النظر في كيفية توظيف كفاياتهم (المعرفة، الخبرة)، لتؤثر بصورة أكبر في بعد الوقت لما له من أهمية في نجاح المشاريع.

دراسة (Al-Hallaq, 2019) بعنوان:

Influence of Project Manager Competencies on Project Success Factors in Gaza Strip

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد تأثير كفاءات مدراء المشاريع على عوامل نجاح المشاريع في قطاع غزة. وقد تم اتباع منهج بحث كمي في هذه الدراسة. وقد تم جمع البيانات المطلوبة باستخدام استبانة تم تصميمها بالرجوع إلى الأبحاث العلمية السابقة ذات الصلة. في الاستبانة

الأولى تم جمع 153 نسخة من اجمالي 180 استبانة تم توزيعها تصلح للتحليل من المهندسين الاستشاريين ومهندسي شركات المقاولات درجة أولى أو ثانية بمعدل استجابة 85%. وفي الاستبانة الثانية تم جمع 102 نسخة من اجمالي 130 استبانة تم توزيعها تصلح للتحليل من مدراء المشاريع في شركات المقاولات درجة أولى أو ثانية بمعدل استجابة 76.92%. تم تحليل البيانات التي تم جمعها كميًا باستخدام برنامج SPSS. تم تحديد (48) من عوامل نجاح المشروع و (68) من كفاءات مدراء المشاريع: (26) كفاءات شخصية، (30) كفاءات إدارية، و (12) كفاءات قيادية. أظهرت النتائج أن أكثر الكفاءات الشخصية أهمية كانت القدرة على حل المشاكل، الثقة بالنفس، والتحلي بأخلاقيات المهنة، في حين أن أكثر الكفاءات الإدارية أهمية كانت المعرفة بإدارة الجودة، إدارة الوقت بفاعلية، والقدرة على إدارة موقع العمل، في حين أن أكثر الكفاءات القيادية أهمية التصميم على تحقيق النتائج، امتلاك رؤية التفكير الاستراتيجي. تم تقسيم عوامل نجاح المشروع باستخدام تحليل العامل إلى: (1) عوامل إدارية وتعاقدية، (2) عوامل متعلقة ببيئة وطبيعة المشروع، (3) عوامل متعلقة بأطراف المشروع. تحليل العامل أظهر أن مجموعة العوامل الإدارية والتعاقدية أكثر المجموعات قوة وأهمية، وعامل استخدام نظام تنافسي لترسية العطاء أهم عوامل المجموعة. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة قوية بين كفاءات مدراء المشاريع وعوامل نجاح المشروع. تؤثر الكفاءات الإدارية والشخصية والقيادية على نجاح المشروع تأثيراً إيجابياً. وكانت العلاقة الأقوى بين الكفاءات الإدارية ونجاح المشروع تليها الكفاءات الشخصية، كما أشارت النتائج إلى أن المستوى التعليمي، التخصص الهندسي، نوع المؤسسة ليس له أي تأثير على إجابات المشاركين تجاه كفاءات مدير المشروع أو عوامل نجاح المشروع، من ناحية أخرى كانت

هناك علاقة إيجابية بين كفاءات مدير المشروع وعوامل نجاح المشروع مع عامل الخبرة في مجال العمل لصالح (15 سنة أو أكثر).

دراسة (Wali, 2023) بعنوان:

The Role of Entrepreneurial Learning in Achieving Strategic Success: An Analytical Study of the Opinions of Managers in a Sample of Small and Medium Projects in Erbil Governorate

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التعلم الريادي وأبعاده في تحقيق النجاح الاستراتيجي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة أربيل في إقليم كردستان. يمكن فهم التعلم الريادي على أنه عملية فعالة في المرحلة المبكرة من إنشاء المشروع حتى تحقيق النجاح الاستراتيجي للمؤسسة. تم استخدام الطرق الوصفية التحليلية لتحليل البيانات ووصف أبعاد متغيرات الدراسة. تم استخدام نماذج الاستبيان كأدوات لجمع البيانات. بلغ حجم عينة الدراسة (205) مديراً أجابوا على الأسئلة. تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS v23 لتحليل البيانات. ووفقاً لنتائج تحليل البيانات تم الحصول على العديد من النتائج من خلال وصف وتحديد العلاقة الإيجابية بين التعلم الريادي والنجاح الاستراتيجي. وبشكل خاص دور المعرفة الجماعية والفردية في النجاح الاستراتيجي. وأخيراً، أوصت الدراسة بمزيد من الاهتمام بالتعلم الريادي في المشاريع، خاصة من خلال تعلم الموظفين والمديرين في جميع الأقسام، مع زيادة دور التعلم الريادي لدعم عمليات النجاح الاستراتيجي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في أربيل.

Public-Private Partnership in the Construction of Infrastructure Projects

In turkey

الهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على واحدة من التجارب الرائدة في العالم في تعزيز وتقوية بنيتها التحتية من خلال الاعتماد على الشراكة بين القطاعين العام والخاص. إنجاز العديد من البنية التحتية العامة وتحسينها وتحقيق الأهداف الإنمائية، من خلال إبرام الصفقات الحكومية مع القطاع الخاص الذي يسمح بإكمال وتحديث البنية التحتية، وتحسين جودة الخدمة، وتركيا هي واحدة من الدول المتقدمة في هذا الشراكة من حيث حجم الاستثمارات من ناحية، وقوة وفعالية البنية التحتية من ناحية أخرى.

الفجوة البحثية:

- هناك نقص في الدراسات التي تتناول أثر منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروع دراسة تطبيقية على مؤسسة أركان الشرق للمقاولات بالدمام.
- معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد منهجيات إدارة المشاريع (خبرة تطبيق عناصر المنهجية المشروع - الاختيار الصحيح لمنهجية المشروع - مدى شمولية عناصر منهجية المشروع) وتأثيرها في نجاح المشروع دراسة تطبيقية على مؤسسة أركان الشرق للمقاولات بالدمام.
- معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد نجاح المشروع وكيفية تأثرها بمختلف أبعاد منهجيات إدارة المشاريع (خبرة تطبيق عناصر المنهجية المشروع - الاختيار

الصحيح لمنهجية المشروع - مدى شمولية عناصر منهجية المشروع) دراسة تطبيقية على مؤسسة أركان الشرق للمقاولات بالدمام.

• هناك حاجة لدراسات تتبعية طويلة الأجل لتقييم أثر منهجيات إدارة المشاريع بأبعادها (خبرة

تطبيق عناصر المنهجية المشروع - الاختيار الصحيح لمنهجية المشروع - مدى شمولية

عناصر منهجية المشروع) في نجاح المشروع دراسة تطبيقية على مؤسسة أركان الشرق

للمقاولات بالدمام.

المنطلقات النظرية للدراسة:

توفر النظرية البنائية إطاراً مفيداً لفهم كيفية تأثير منهجيات إدارة المشاريع على نجاح

المشاريع. وفقاً للنظرية البنائية، يبني الأفراد المعرفة والفهم الخاص بهم من خلال خبراتهم ومعاملاتهم

مع البيئة المحيطة. في سياق إدارة المشاريع، يمكن للباحث استخدام هذه الأفكار لفهم كيف يبني مديرو

المشاريع و فرق العمل فهمهم للمنهجيات المستخدمة وكيف يؤثر ذلك على نتائج المشروع.

عند مراجعة الأدبيات السابقة، يمكنك التركيز على الدراسات التي تناولت كيف يستخدم مديرو

المشاريع ومرؤوسوهم مبادئ النظرية البنائية في تبني واستخدام مختلف منهجيات إدارة المشاريع.

ابحث عن أبحاث تناولت كيف يشكل مديرو المشاريع فهمهم للمنهجيات من خلال تفاعلاتهم مع البيئة

والأفراد والتكنولوجيا المحيطة. كما ابحث في الأدبيات عن الطرق التي تؤثر بها هذه البناءات المعرفية

على نتائج وأداء المشروع.

النظرية البنائية تؤكد على أن المعرفة لا تنتقل بشكل سلبي من المعلم إلى المتعلم، بل يقوم

المتعلم ببناء معرفته بنفسه اعتماداً على خبراته السابقة والبيئة المحيطة به. في سياق البحث الحالي،

سيتم تطبيق هذه المبادئ لفهم كيفية قيام إدارة المشاريع في مؤسسة أركان الشرق للمقاولات بالدمام ببناء المعرفة والممارسات الخاصة بإدارة المشاريع، والعوامل البيئية والتنظيمية المؤثرة في ذلك.

وفقاً للنظرية البنائية، فإن عملية بناء المعرفة تتأثر بالعديد من العوامل منها: الخبرات السابقة للمتعلمين، طبيعة المهام والمشكلات التي يواجهونها، والبيئة التنظيمية والاجتماعية المحيطة. في سياق البحث الحالي، سيتم استكشاف كيف تؤثر هذه العوامل على بناء معرفة وممارسات إدارة المشاريع في المؤسسة محل الدراسة. على سبيل المثال، كيف تؤثر خبرات فريق المشروع السابقة في إدارة المشاريع على طرق التخطيط والتنفيذ والمتابعة التي يطبقونها. كما سيتم البحث في كيفية تأثير طبيعة المشاريع والتحديات التي تواجهها المؤسسة على تطوير منهجيات إدارة المشاريع. وأخيراً، سيتم استكشاف دور البيئة التنظيمية والثقافة السائدة في المؤسسة في تشكيل ممارسات إدارة المشاريع.

سيتم البحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيتم جمع البيانات عن ممارسات إدارة المشاريع في المؤسسة من خلال المقابلات المعمقة مع مديري المشاريع وفرق العمل. كما سيتم تحليل الوثائق والتقارير الخاصة بإدارة المشاريع في المؤسسة. وسيتم تفسير هذه البيانات في ضوء مبادئ النظرية البنائية لاستكشاف كيفية بناء معرفة وممارسات إدارة المشاريع في المؤسسة.

المنهجية وطرق 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.

مصادر جمع البيانات

➤ **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.

➤ **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته ، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة بـ: النوع ، والعمر ، والمؤهل العلمي ، والمستوى الوظيفي.
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

حدود الدراسة:

- **حدود موضوعية:** اقتصرت الدراسة على التعرف على أثر منهجيات إدارة المشاريع بأبعادها (خبرة تطبيق عناصر المنهجية المشروع - الاختيار الصحيح لمنهجية المشروع - مدى شمولية عناصر منهجية المشروع) في نجاح المشروع دراسة تطبيقية على مؤسسة أركان الشرق للمقاولات بالدمام.
- **حدود مكانية:** مؤسسة أركان الشرق للمقاولات في المملكة العربية السعودية.
- **حدود زمانية :** تم إعداد الدراسة في عام 2024.

– حدود بشرية: اقتصرَت الدراسة على مديري مؤسسة أركان الشرق للمقاولات بالدمام في المملكة العربية السعودية.

المراجع:

- أبو القمصان، هاجر أحمد فهمي. (2020). دور التوريد في إدارة المشاريع بالبنوك المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج11، ع3 ، 436 - 463.
- باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- بوسعيد، محمد عبدالكريم، و بن بوزيان، محمد. (2019). إدارة المشاريع في البنوك الإسلامية: دراسة حالة بنك البركة الجزائري. مجلة المالية والأسواق، مج6، ع1 ، 217 - 237.
- حسناوي، مريم، و حساني، حسين. (2019). الاتجاهات الحديثة في إدارة مشاريع الصناعة التأمينية: دراسة سوق التأمين الجزائري. مجلة الاقتصاد والمالية، مج5، ع1 ، 81 - 101.
- الكرعاوي، 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.
- المناور، فيصل، و العليان، منى. (2021). إدارة المشاريع: التخطيط وسبل المواجهة. جسر التنمية، ع154 ، 1 - 23.

- 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.

- نصر الدين، قارة عشيرة، و حبار، عبدالرزاق. (2020). إدارة مشاريع الائتمان باستخدام: الحوكمة، معيار كفاية رأس المال، التوريق، المشتقات الائتمانية. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، مج6، ع2 ، 344 - 362.

- Al-Hallaq, Muhammad Khaled Abdel-Raouf, and Tayeh, Bassam Abdel-Rahman Othman. (2019). Influence of Project Manager Competencies on Project Success Factors in Gaza Strip (Unpublished master's thesis). Islamic University (Gaza), Gaza.
- Ayesh, Ahmed Muhammad Yaqoub, and Al-Tuwaiqat, Amjad. (2019). The Impact of Project's Team Competencies on Project's Success: Field Study at Jordanian Pharmaceutical Manufacturing Organizations (Unpublished Master's Thesis). Middle East University, Amman.
- Wali, Ahlam Ibrahim, Rashid, Raya Najm, and Muhammad, Ardalan Youssef. (2023). The Role of Entrepreneurial Learning in Achieving Strategic Success: An Analytical Study of the Opinions of Managers in a Sample of Small and Medium Projects in Erbil Governorate. Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume 19, No. 63, 608-628.

Mid–Ocean University

College of Management

Department of project management



**The Impact of Project Management Methodologies on
Project Success: An Applied Study on Arkan Al Sharq
Contracting Company in Dammam**

Preparation:

Raed Taj al–Din Kahil

241000825

Supervision:

Dr. Asmaa Abu Anza

1445–2024