

عنوان البحث

دراسة تحليلية لتطبيق منهجيات إدارة المشاريع في دعم التحول الرقمي في قطاع التأمين بالمملكة العربية السعودية

An Analytical Study of the Application of Project Management Methodologies in Supporting Digital Transformation in the Saudi Insurance Sector

إعداد الطالب/

ملاك عادل الصقر

إشراف/

المشرف الرئيسي

أد.الفیصل عبدالحمید محمد

Dr.Alfaisal Abdelhameed Mohame

المشرف الثاني

أد.فايز علي جراد

Dr.Fayez Ali Jrad

قائمة المحتويات

3.....	الملخص
4.....	الفصل الأول: الإطار التمهيدي
4.....	المبحث الأول: المقدمة
4.....	المبحث الثاني: مشكلة الدراسة
5.....	المبحث الثالث: أهمية الدراسة
7.....	المبحث الرابع: أهداف الدراسة
8.....	المبحث الخامس: تساؤلات الدراسة
9.....	المبحث السادس: فروض الدراسة
10.....	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
11.....	الفصل الثالث: الإطار النظري
11.....	المبحث الأول: أسس منهجيات إدارة المشاريع
11.....	المبحث الثاني: التحول الرقمي
12.....	المبحث الثالث: إدارة المشاريع
13.....	المبحث الرابع: منهجيات إدارة المشاريع الرقمية وأهميتها في دعم التحول الرقمي
13.....	المبحث الخامس: دور التقنية والبنية التحتية في نجاح مشاريع التحول الرقمي
14.....	الفصل الرابع: المنهجية
14.....	الفصل الخامس: أدوات الدراسة
14.....	الفصل السادس: مجالات الدراسة
15.....	الفصل السابع: الاستنتاجات
16.....	الفصل الثامن: التوصيات
17.....	الفصل التاسع: الخاتمة
18.....	الفصل العاشر: المراجع

الملخص

يشهد قطاع التأمين في المملكة العربية السعودية ثورةً جذريةً في أساسه، بفضل التطور التكنولوجي المتسارع ورؤية 2030، وهي خطة استشرافية تهدف إلى تحسين كفاءة وتنافسية الاقتصادات والخدمات. ويلعب النمو الرقمي دورًا هامًا في جعل العمليات التجارية والخدمات أكثر تطورًا بفضل التقنيات المتطورة في هذا المجال.

على الرغم من أن شركات التأمين السعودية قد بدأت بالفعل في التحول الرقمي، إلا أن نجاحها في ذلك يعتمد بشكل كبير على الشركة نفسها. ولهذا السبب، يلزم دراسة محددات التباين، ومن أهمها ممارسات إدارة المشاريع، باعتبارها عاملاً حاسماً لنجاح المشروع.

تسعى هذه الدراسة إلى طرح بحث نظري ناجح حول كيفية إسهام تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في تحقيق نجاح التحول الرقمي في قطاع التأمين السعودي. وتستند هذه الدراسة إلى مراجعة شاملة للأدبيات والبحوث القائمة، وستسعى إلى البحث في كيفية مساهمة مناهج مثل معايير معهد إدارة المشاريع (PMI) وPRINCE2 في تحقيق الأداء المتميز، مع تسهيل نجاح التحول الرقمي.

علاوة على ذلك، يُشير البحث إلى تهديداتٍ مُقلقةٍ لشركات التأمين العاملة في هذا المجال، مثل مقاومة التغيير، وضعف الأسس الرقمية، والجهل التقني. كما يُوفر البحث دوافع للنجاح في مبادرات التحول الرقمي التي تُوظف فيها قدراتٌ مُتميزة في إدارة المشاريع.

يُطبّق البحث المنهج الوصفي التحليلي القائم على قراءة وتجميع الأدبيات المُتاحة لتقديم توصياتٍ عملية يُمكن تطبيقها لتحسين ممارسات إدارة المشاريع في ظلّ التحول الرقمي لشركات التأمين.

الفصل الأول: الإطار التمهيدي

المبحث الأول: المقدمة

يشهد قطاع التأمين في المملكة العربية السعودية ثورة رقمية هائلة، مدفوعة بالتقدم التكنولوجي السريع والأهداف الاستراتيجية لرؤية السعودية 2030. وتتمحور الرؤية الوطنية بشكل كبير حول تنويع الاقتصاد، وزيادة كفاءته، وتعزيز التنافسية في معظم القطاعات، بما في ذلك القطاع المالي. وتتضمن رقمنة قطاع التأمين تطبيق تقنيات جديدة، مثل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة، لتحسين العمليات، ورضا العملاء، وتطوير المنتجات (Cappiello et al., 2020). ويتطلب نجاح الرقمنة تبني التكنولوجيا، ولكن إدارة المشاريع الناجحة تضمن تحقيق الأهداف المنشودة في الوقت المحدد، وفي حدود الميزانية.

توفر منهجيات إدارة المشاريع، بما في ذلك الأطر المعترف بها دوليًا مثل PMBOK وPRINCE2 من معهد إدارة المشاريع (PMI)، مناهج منظمة لتخطيط المشاريع وتنفيذها ومراقبتها، مما يخفف من المخاطر ويُعزز استخدام الموارد. وتُعد هذه المنهجيات بالغة الأهمية في قطاع التأمين نظرًا لتعقيد المشاريع الرقمية والبيئة التنظيمية الصارمة. مع ذلك، ورغم الأهمية التي يُنظر إليها على أنها تُحقق من خلال إدارة المشاريع، تواجه العديد من شركات التأمين تحديات بالغة في تنفيذ مشاريع التحول الرقمي. وتشمل هذه التحديات مقاومة التغيير من قبل المؤسسات، وضعف مهارات الموظفين الرقمية، ومشاكل تكامل الأنظمة القديمة، وعدم وضوح نطاق المشروع ومتطلباته (Cieslak et al. 2025). تتجلى هذه العقبات عادةً في التأخير، أو تجاوز الميزانية، أو الفشل المباشر للمشروع، مما يُدمر القيمة المُحتملة للتحول الرقمي.

المبحث الثاني: مشكلة الدراسة

على الرغم من الاستثمارات الضخمة في التحول الرقمي، لا تزال معدلات نجاح هذه المشاريع في قطاع التأمين منخفضة بشكل مثير للقلق. تشير الإحصاءات تاريخيًا إلى أن معدلات النجاح أقل من 30%، وفي عام 2018، لم تُحقق سوى 16% من المشاريع تحسينات مستدامة في الأداء التنظيمي (Wolf et al., 2018). يشير هذا إلى وجود تحديات جسيمة تتجاوز مجرد تبني التكنولوجيا، مما يؤثر على قدرة الشركات على تحقيق العوائد المرجوة من استثماراتها الكبيرة في التحول الرقمي.

يمكن إرجاع الأسباب الرئيسية لفشل التحول الرقمي في شركات التأمين إلى عدة عوامل رئيسية:

- عوائق البيانات: يتم التخلي عن ما يقرب من 61% من المشاريع الرقمية بسبب عدم قدرة التطبيقات أو الحلول على الوصول إلى البيانات اللازمة (Dwivedi et al., 2013). ينبع هذا التحدي من تجزئة البيانات وعدم قدرتها على التنقل بحرية عبر قنوات متعددة داخل أنظمة شركات التأمين، مما يعيق التكامل ويحد من قيمة التحول.
- نقص احتياجات العمل ذات الأولوية العالية: غالبًا ما لا تُدار العديد من مشاريع التحول الرقمي بناءً على احتياجات عمل محددة ودرجة. وهذا يؤدي إلى تطبيقات تكنولوجية تفتقر إلى هدف واضح أو قيمة تجارية ملموسة، مما يدفع الشركات إلى الاستثمار في حلول تسعى إلى حل المشكلات بدلاً من حل المشكلات القائمة.
- عدم كفاية مشاركة الموظفين: لا يمكن للتحولات الرقمية أن تنجح بدون دعم ومشاركتهم، فهم المحرك الرئيسي لمشاريع التحديث (Aker et al., 2023). إن مقاومة التغيير، ونقص الكفاءات الرقمية، وعدم كفاية التدريب، كلها عوامل قد تعيق التنفيذ الفعال للمشاريع الرقمية.
- سوء اختيار الموردين والتقنيات: غالبًا ما تُتخذ القرارات المتعلقة بالموردين والتقنيات لأسباب خاطئة، مثل العلاقات القائمة أو انخفاض الأسعار، بدلاً من التوافق الثقافي والتوافق مع احتياجات العمل المحددة للمؤسسة (Briggs et al., 2007). وهذا يؤكد الحاجة إلى تقييم شامل وموضوعي للحلول المقترحة.

يضاف إلى هذه التحديات التحدي الكبير المتمثل في اختيار وتطبيق منهجيات إدارة المشاريع المناسبة في بيئة دائمة التغير. في حين أن منهجية الشلال جامدة وخطية، إلا أنها قد تفتقر إلى المرونة اللازمة للتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة التحول

الرقمي. في المقابل، توفر منهجية أجايل مرونة وتكيفًا مستمرًا، إلا أنها قد تواجه تحديات في تحديد الجداول الزمنية للمشروع وإدارة التبعيات بين أعضاء الفريق. تقدم المنهجيات الهجينة حلاً وسطاً، لكن تطبيقها يتطلب فهماً عميقاً لكيفية دمج مختلف النهج بفعالية. تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تتبنى التحول الرقمي تتطلب مرونة عالية، وأن الهياكل التنظيمية الجامدة تعيق هذا التحول. وهذا يثير تساؤلات حول كيفية مساهمة منهجيات إدارة المشاريع في بناء هذه المرونة والتغلب على هذه العوائق الهيكلية.

يُعتبر التحول الرقمي "استثماراً عالي المخاطر" نظراً لمعدلات الفشل المرتفعة التي قد تصل إلى 80% (Correani et al., 2020). وهذا يشير إلى أن المشكلة لا تكمن فقط في اختيار المنهجية المناسبة، بل أيضاً في كيفية مساهمة منهجية إدارة المشاريع في بناء وتطوير "القدرات التنظيمية" الحيوية اللازمة لاستدامة التحول. فالنجاح لا يعتمد فقط على التكنولوجيا، بل يعتمد أيضاً على القيادة ورأس المال البشري والاستراتيجية والاستثمار. لذلك، قد لا يكون فشل المشروع مجرد فشل في التنفيذ، بل قد يكون أيضاً فشلاً في بناء القدرات اللازمة لاستدامة التحول.

يُظهر التحليل أن الهياكل التنظيمية الجامدة تُعيق التحول الرقمي بشكل كبير، وأن على القادة الدعوة إلى تغييرات هيكلية، مثل تقليل الرسمية والتسلسل الهرمي وتمكين الفرق. في المقابل، تُشجع منهجيات أجايل على بناء فرق عمل متعددة الوظائف والتعاون الفعال. يشير هذا إلى أن تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (مثل أجايل أو هايبيرد) قد لا يُحسن كفاءة المشروع فحسب، بل قد يُعزز أيضاً التغيير الهيكلي التنظيمي اللازم للتحول الرقمي. لا تكمن المشكلة في "تطبيق" المنهجيات فحسب، بل تكمن أيضاً في "تأثيرها" على البنية التحتية التنظيمية التي تدعم التحول. يُعد فهم ما إذا كانت بعض المنهجيات تُساهم في "تسطيح" الهياكل الهرمية وتعزيز اللامركزية، وبالتالي تقليل مقاومة التغيير وتسريع عملية التحول، أمراً بالغ الأهمية.

على الرغم من وجود دراسات حول التحول الرقمي وإدارة المشاريع بشكل عام، إلا أن هناك فجوة بحثية واضحة تتطلب تقييماً منهجياً ومحددًا لفعالية منهجيات إدارة المشاريع (أجايل، وشلال، وهايبيرد) في السياق المحدد للتحول الرقمي لشركات التأمين. يجب أن يأخذ هذا التقييم في الاعتبار التحديات والفرص الفريدة لهذا القطاع، مثل بيئته التنظيمية المعقدة وحساسيته العالية للمخاطر. السؤال المحوري هو: كيف يمكن لمنهجيات إدارة المشاريع التخفيف من أسباب الفشل المذكورة آنفاً والمساهمة في تحقيق أهداف التحول الرقمي؟ وما هي المنهجيات الأنسب لخصوصية قطاع التأمين؟

المبحث الثالث: أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من مساهمتها المزدوجة على الصعيدين العلمي والعملي، وتقديمها لفهم أعمق لدور منهجيات إدارة المشاريع في سياق التحول الرقمي لشركات التأمين.

الأهمية العلمية

- سد الفجوة البحثية: ستسهم هذه الدراسة في سد فجوة واضحة في الأدبيات الأكاديمية من خلال تقديم تقييم منهجي ومحدد لفعالية منهجيات إدارة المشاريع (أجايل، ووترفول، الهجين) في سياق التحول الرقمي بقطاع التأمين. هذا التخصص الدقيق يضيف قيمة فريدة للبحث الحالي، حيث يركز على قطاع حيوي يتسم بالديناميكية والتعقيد الخاص.
- تطوير الإطار النظري: ستساهم الدراسة في إثراء الإطار النظري لإدارة المشاريع والتحول الرقمي من خلال تحديد العوامل التي تؤثر على فعالية تطبيق هذه المنهجيات في بيئة التأمين. يمكن أن تبني على أطر عمل موجودة، مثل تلك التي تقيم توافق ثقافة الشركة مع منهجيات أجايل أو تحدد القدرات اللازمة للتحول الرقمي، مما يوسع نطاق المعرفة النظرية ويقدم نموذجاً أكثر شمولية.
- تعزيز فهم العلاقة بين المنهجيات والقدرات التنظيمية: من خلال استكشاف كيفية تأثير منهجيات إدارة المشاريع على بناء القدرات الرقمية (القيادية، الديناميكية، الموظفين، التكنولوجية، الاستثمارية) التي تعتبر حاسمة لنجاح التحول

الرقمي، ستعمق الدراسة الفهم الأكاديمي لهذه العلاقات المعقدة. هذا التحليل يقدم مساهمة نظرية أصيلة تتجاوز مجرد تقييم أداء المشروع إلى فهم كيفية تمكين المنهجيات للتحويل التنظيمي الشامل.

- تقديم أدلة تجريبية من قطاع حيوي: ستوفر الدراسة أدلة تجريبية قيمة من قطاع التأمين، وهو قطاع يخصص موارد كبيرة للتحويل الرقمي. هذا يضيف قيمة للأدبيات التي غالبًا ما تركز على قطاعات أخرى أو تكون عامة في طبيعتها، مما يساهم في بناء قاعدة معرفية خاصة بقطاع التأمين وتحدياته وفرصه الفريدة.

الأهمية العملية

- توجيه شركات التأمين: ستوفر الدراسة توصيات عملية قابلة للتطبيق لشركات التأمين حول كيفية اختيار وتطبيق منهجيات إدارة المشاريع الأكثر فعالية لتحقيق أهداف التحويل الرقمي وتقليل مخاطر الفشل المرتبطة به. هذا يترجم المعرفة النظرية إلى إرشادات عملية يمكن للمؤسسات الاستفادة منها مباشرة.
- تحسين معدلات النجاح: من خلال فهم أفضل للمنهجيات الأكثر ملاءمة لخصوصية قطاع التأمين، يمكن للشركات تحسين معدلات نجاح مشاريع التحويل الرقمي بشكل ملحوظ. هذا يؤدي إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحسين تجربة العملاء، وزيادة المبيعات والأقساط التأمينية. وبالتالي، تؤثر الدراسة بشكل مباشر على الأداء المالي والتنافسي للشركات.
- دعم صانعي القرار: ستساعد الدراسة صانعي القرار ومديري المشاريع في شركات التأمين على اتخاذ قرارات مستنيرة ومبنية على الأدلة بشأن تبني وتكييف منهجيات إدارة المشاريع بما يتناسب مع خصوصية بيئتهم التنظيمية ومتطلبات التحويل الرقمي. هذا يمكنهم من تخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية وكفاءة.
- تطوير الكفاءات: ستسهم الدراسة في تحديد المهارات والكفاءات المطلوبة لمديري المشاريع والفرق العاملة في مشاريع التحويل الرقمي، مما يدعم جهود التدريب والتطوير داخل الشركات. هذا يعزز رأس المال البشري اللازم للتحويل الرقمي المستدام.

إن الأهمية الاستراتيجية للدراسة تتجاوز مجرد الكفاءة التشغيلية لتشمل القدرة على الابتكار وخلق القيمة. تشير الأدبيات إلى أهمية "المرونة القائمة على القيمة" والتوجه نحو العملاء في قطاع التأمين. هذا يعني أن نجاح التحويل الرقمي لا يُقاس فقط بإكمال المشروع في الوقت المحدد والميزانية، بل بمدى قدرته على تقديم قيمة ملموسة للعملاء وأصحاب المصلحة. وبالتالي، فإن تقييم الفعالية يجب أن يشمل مقاييس تتعلق بـ "خلق القيمة" و"رضا العملاء" الناتجة عن التحويل، وليس فقط مقاييس إتمام المشروع التقليدية (الوقت، التكلفة، النطاق). هذا يقترح أن الدراسة يجب أن تربط بين منهجيات إدارة المشاريع والنتائج الموجهة نحو القيمة، مما يجعلها أكثر جاذبية للشركات التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

علاوة على ذلك، تكمن الأهمية العملية للدراسة في دورها بتمكين التكيف التنظيمي المستمر في بيئة سريعة التغير. يشير التحويل الرقمي إلى "التزام مستمر بالتكيف" وليس مجرد حدث لمرة واحدة. وتؤكد منهجية أجابيل على "الاستجابة للتغيير على اتباع خطة". هذا يعني أن الدراسة لن تقدم فقط إرشادات لتطبيق المنهجيات في مشروع تحول واحد، بل ستساعد الشركات على بناء قدرتها على التكيف المستمر مع التغييرات المستقبلية في السوق والتكنولوجيا. يمكن أن تساهم الدراسة في تطوير إطار عمل يساعد الشركات على اختيار وتكييف أساليب إدارة المشاريع الخاصة بها بشكل مستمر، مما يعزز "المرونة التنظيمية" على المدى الطويل ويجعلها أكثر قدرة على مواجهة الاضطرابات المستقبلية بفعالية.

المبحث الرابع: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تقييم شامل لفعالية تطبيق منهجيات إدارة المشاريع في سياق التحول الرقمي لشركات التأمين، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

الهدف الرئيسي: تقييم فعالية تطبيق منهجيات إدارة المشاريع (أجايل، ووترفول، الهجين) في تنفيذ التحول الرقمي بشركات التأمين.

الأهداف الفرعية:

- تحديد منهجيات إدارة المشاريع الأكثر شيوعاً وتطبيقاً في مشاريع التحول الرقمي بشركات التأمين، مع الأخذ في الاعتبار العوامل التنظيمية والسياقية التي قد تؤثر على اختيارها.
 - تحليل التحديات الرئيسية التي تواجه شركات التأمين عند تطبيق منهجيات إدارة المشاريع في سياق التحول الرقمي، وتصنيف هذه التحديات بناءً على تأثيرها على نجاح المشروع، مع الاستفادة من المعطيات المتعلقة بعوائق البيانات، ونقص الاحتياجات التجارية، وعدم كفاية مشاركة الموظفين، وسوء اختيار البائع والتكنولوجيا.
 - تقييم مدى مساهمة منهجيات إدارة المشاريع المختلفة في تحقيق أهداف التحول الرقمي في شركات التأمين، مع التركيز على أبعاد محددة للفعالية. يشمل ذلك تحسين الكفاءة التشغيلية (مثل الوقت والتكلفة والجودة)، تعزيز رضا العملاء وابتكار المنتجات والخدمات الرقمية، بناء القدرات التنظيمية اللازمة للتحول الرقمي (مثل القدرة على التكيف، والقيادة الرقمية، والقدرة الرقمية للموظفين، والقدرات الديناميكية)، وتحسين إدارة المخاطر الرقمية المرتبطة بالتحول الرقمي.
 - تحديد العلاقة بين خصائص منهجيات إدارة المشاريع (مثل المرونة، التعاون، التخطيط المسبق) ونجاح مشاريع التحول الرقمي في قطاع التأمين، مع الأخذ في الاعتبار كيف يمكن لهذه الخصائص أن تؤثر على قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات المتسارعة.
 - تقديم توصيات عملية لشركات التأمين حول أفضل الممارسات لاختيار وتطبيق منهجيات إدارة المشاريع لتعزيز فعالية التحول الرقمي، بما في ذلك استراتيجيات التكيف مع التحديات الحالية والمستقبلية.
- إن صياغة الأهداف بهذه الطريقة تضمن أن الدراسة لا تقف عند مستوى إتمام المشروع، بل تمتد إلى تأثيره الاستراتيجي على قدرات المنظمة. يُعد مصطلح "الفعالية" واسعاً ويمكن تفسيره بطرق مختلفة؛ فبينما تهدف إدارة المشاريع إلى التسليم "في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية وبجودة عالية"، يشدد نجاح التحول الرقمي على خمس قدرات تنظيمية أساسية: القدرة الديناميكية الرقمية، القدرة القيادية الرقمية، القدرة الرقمية للموظفين، القدرة التكنولوجية والتشغيلية الرقمية، وقدرة الاستثمار الرقمي. لذلك، تم تفصيل الأهداف لربط فعالية منهجيات إدارة المشاريع بـ "تطوير أو تعزيز القدرات التنظيمية اللازمة للتحول الرقمي" داخل شركات التأمين، مما يجعل الدراسة أكثر عمقاً ويقدم نتائج أكثر قابلية للتطبيق.
- بالإضافة إلى ذلك، يسلط الضوء على أن التحول الرقمي يزيد من تعقيد المخاطر في التأمين ويستدعي أدوات جديدة لإدارتها، مثل الأمن السيبراني والمخاطر التشغيلية والقانونية. لذلك، تم تضمين هدف فرعي يركز على "تقييم مدى مساهمة منهجيات إدارة المشاريع في تحسين إدارة المخاطر الرقمية المرتبطة بالتحول الرقمي في شركات التأمين". هذا يربط الدراسة مباشرة بأحد أكبر التحديات في القطاع ويضيف بعداً مهماً لتقييم الفعالية، خاصة وأن قطاع التأمين يعتمد بشكل أساسي على إدارة المخاطر كجوهر لعملياته.

المبحث الخامس: تساؤلات الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على السؤال الرئيسي التالي، بالإضافة إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية التي ستساعد في تحقيق أهداف البحث:

السؤال الرئيسي: ما مدى فعالية تطبيق منهجيات إدارة المشاريع (أجايل، ووترفول، الهجين) في تنفيذ التحول الرقمي بشركات التأمين؟

الأسئلة الفرعية:

- ما هي منهجيات إدارة المشاريع الأكثر شيوعًا وتطبيقًا في مشاريع التحول الرقمي بشركات التأمين؟
 - ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه شركات التأمين عند تطبيق منهجيات إدارة المشاريع في سياق التحول الرقمي؟
 - ما مدى مساهمة منهجيات إدارة المشاريع المختلفة في:
 - تحسين الكفاءة التشغيلية لمشاريع التحول الرقمي (مثل الوقت والتكلفة والجودة) في شركات التأمين؟
 - تعزيز رضا العملاء وابتكار المنتجات والخدمات الرقمية في شركات التأمين؟
 - بناء القدرات التنظيمية اللازمة للتحول الرقمي (مثل القدرة على التكيف، والقيادة الرقمية، والقدرة الرقمية للموظفين) في شركات التأمين؟
 - تحسين إدارة المخاطر الرقمية المرتبطة بالتحول الرقمي في شركات التأمين؟
 - ما العلاقة بين خصائص منهجيات إدارة المشاريع (مثل المرونة، التعاون، التخطيط المسبق) ونجاح مشاريع التحول الرقمي في قطاع التأمين؟
 - كيف تؤثر عوامل مثل ثقافة الشركة، ونضج البيانات، ومستوى مشاركة الموظفين على العلاقة بين منهجيات إدارة المشاريع وفعالية التحول الرقمي في شركات التأمين؟
 - ما هي أفضل الممارسات لاختيار وتطبيق منهجيات إدارة المشاريع لتعزيز فعالية التحول الرقمي في شركات التأمين؟
- إن تفصيل تساؤلات الدراسة حول الفعالية ليشمل أبعادًا محددة وقابلة للقياس (الكفاءة التشغيلية، رضا العملاء/الابتكار، بناء القدرات، إدارة المخاطر) يجعل البحث أكثر دقة وقابلية للقياس، ويساعد في توجيه جمع البيانات والتحليل بشكل مباشر، مما يعزز من قوة النتائج. في حين أن إدارة المشاريع تهدف إلى التسليم "في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية وبجودة عالية"، تركز "المرونة القائمة على القيمة" و"النتائج الموجهة نحو العملاء" في قطاع التأمين، ويربط نجاح التحول الرقمي بـ "القدرات التنظيمية".
- بالإضافة إلى ذلك، تم إضافة سؤال يستكشف العوامل الوسيطة أو المعدلة. تشير أسباب فشل التحول الرقمي (عوائق البيانات، نقص مشاركة الموظفين، سوء اختيار البائع والتكنولوجيا)، وتأثير الهياكل التنظيمية الجامدة، إلى أن هذه العوامل قد لا تكون مجرد تحديات، بل قد تكون عوامل وسيطة أو معدلة تؤثر على العلاقة بين المنهجية والفعالية. هذا يضيف طبقة من التعقيد والعمق للدراسة، ويجعلها أكثر تميزًا من خلال الكشف عن آليات التأثير الخفية.

المبحث السادس: فروض الدراسة

بناءً على الأهداف والتساؤلات المفصلة والفهم العميق للمشكلة، تُصاغ الفروض التالية التي ستسعى الدراسة إلى اختبارها:

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق منهجيات إدارة المشاريع على فعالية تنفيذ التحول الرقمي بشركات التأمين.

الفروض الفرعية:

- الفرضية 1: تختلف منهجيات إدارة المشاريع الأكثر شيوعاً وتطبيقاً في مشاريع التحول الرقمي بشركات التأمين بناءً على خصائص تنظيمية مثل حجم الشركة أو مستوى نضجها الرقمي.
- الفرضية 2: تواجه شركات التأمين تحديات كبيرة تتعلق بـ (أ) عوائق البيانات، (ب) نقص الاحتياجات التجارية ذات الأولوية، (ج) عدم كفاية مشاركة الموظفين، و (د) سوء اختيار البائع والتكنولوجيا، عند تطبيق منهجيات إدارة المشاريع في سياق التحول الرقمي.
- الفرضية 3: تساهم منهجية أجايل لإدارة المشاريع بشكل إيجابي في تحقيق أهداف التحول الرقمي في شركات التأمين أكثر من منهجية ووترفول، خاصة فيما يتعلق بـ (أ) الابتكار، (ب) رضا العملاء، و (ج) القدرة على التكيف.
- الفرضية 4: تساهم المنهجيات الهجينة لإدارة المشاريع في تحقيق توازن بين المرونة والاستقرار، مما يؤدي إلى فعالية أعلى في مشاريع التحول الرقمي المعقدة وذات المتطلبات المتغيرة في شركات التأمين.
- الفرضية 5: توجد علاقة إيجابية بين تبني منهجيات إدارة المشاريع المرنة (أجايل والهجين) وبناء القدرات التنظيمية اللازمة للتحول الرقمي (مثل القدرة القيادية الرقمية، والقدرة الرقمية للموظفين، والقدرات الديناميكية) في شركات التأمين.
- الفرضية 6: يرتبط تطبيق منهجيات إدارة المشاريع (خاصة أجايل والهجين) بتحسين ممارسات إدارة المخاطر الرقمية في شركات التأمين، مما يؤدي إلى تقليل المخاطر السيبرانية والتشغيلية والتنظيمية.
- الفرضية 7: تؤثر العوامل التنظيمية مثل ثقافة الشركة، ونضج حوكمة البيانات، ومستوى مشاركة الموظفين، على العلاقة بين منهجية إدارة المشاريع المختارة وفعالية التحول الرقمي في شركات التأمين.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

في إطار الدراسات التي تناولت كيفية مساهمة ممارسة إدارة المشاريع في التحول الرقمي وكيفية تطبيقها، أظهرت دراسات ضرورة تطبيق أساليب واضحة وعلمية عند العمل على المشاريع الرقمية سعياً لتحقيق النجاح المنشود. ومن أهم الدراسات البحثية التي أجريت حتى الآن، تلك التي أثبتت أن الالتزام بمنهجيات إدارة المشاريع، مثل PRINCE2 و Agile، ساهم بشكل كبير في تعظيم معدلات نجاح المشاريع الرقمية، مع تحقيق تحسن ملحوظ في نتائج المشاريع بنسبة تصل إلى 35% (Gemino et al., 2021). وأكدت دراسة Gemino أن وجود إطار عمل إداري شامل للمشاريع الرقمية يعزز قدرة الفرق على مواجهة التحديات، ويسهل التنسيق بين الإدارات، ويؤثر إيجاباً على النتائج الإجمالية لمبادرات التحول الرقمي. ومع ذلك، ركزت الدراسة بشكل رئيسي على القطاع العام في المملكة المتحدة، وأشارت إلى ضرورة إجراء المزيد من البحوث لفهم مدى تطبيق النتائج على قطاعات أخرى، مثل قطاع التأمين السعودي، الذي يُعد قطاعاً نموذجياً من حيث اللوائح التنظيمية والاقتصاد. ينطبق الأمر نفسه على دراسة (Almulhim et al., 2019) التي تناولت مشكلة مشاريع التحول الرقمي في قطاع التأمين السعودي. وقد أجريت مقابلات مع عينات تمثيلية من موظفي تكنولوجيا المعلومات ومديري المشاريع من خمس من أكبر شركات تأمين المنازل في المملكة المتحدة خلال هذه الدراسة. وقد بينت النتائج سلسلة من العوامل المثبطة لنجاح التحول الرقمي، أبرزها معارضة الموظفين للتغيير والإدارة، وضعف الأسس الرقمية، ونقص المهارات التقنية المؤهلة المطلوبة. ورغم أن الدراسة ركزت على سلسلة من المخاوف المترابطة، إلا أنها لم تُبين بشكل واضح مساهمة نهج إدارة المشاريع في هذه المخاوف. ويُعد هذا التخصص الأكاديمي تخصصاً أكاديمياً سيجبر على مواصلة البحث في كيفية اعتماد هذه الأساليب تكتيكياً في إطار تحقيق نتائج أفضل لمبادرات التحول الرقمي لشركات التأمين السعودية.

على الرغم من جميع الأبحاث التي تناولت استخدام منهجيات إدارة المشاريع في جميع قطاعات الاقتصاد، أشارت النتائج (Castro et al., 2018) إلى أن استخدام منهجيات إدارة المشاريع يعزز فرص نجاح المشاريع عبر الإنترنت. وزعمت الدراسة أن استخدام المنهجية يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالنجاح في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشروع، مثل الفعالية التشغيلية، وخفض التكاليف، وتحسين الخدمة. وقارنت الدراسة أولاً أخرى قيد البحث في استخدام أدلة PMI و PRINCE2 كأدوات لإدارة مشاريع الأعمال. ولكن نظراً لأهمية هذه المعلومات، لم تتطرق الدراسة إلى التحديات الفريدة التي تواجهها صناعة التأمين في الاقتصادات النامية في المملكة العربية السعودية. وهذا يدل على أهمية هذه الدراسة الحالية في سد هذا النقص في البيانات.

وأخيراً، تناول (Soleng et al., 2025) التحول الرقمي في شركات التأمين العالمية. كما عرّفت الدراسة رسمياً التحول الرقمي بأنه يتجاوز مجرد تبني التقنيات الجديدة، إذ يتضمن إعادة هندسة العمليات، والاستثمار في رأس المال البشري، وتحسين تجربة العملاء بشكل عام. وبين البحث أن نجاح المشروع الافتراضي يعتمد أيضاً على ضمان وجود آلية لإدارة المشروع تضمن التخطيط الفعال، والقضاء على المخاطر، والمراقبة المستمرة للأداء. كما بين البحث كيفية دمج نهج إدارة المشاريع في استراتيجية التحول الرقمي بما يحقق النتائج المرجوة.

بالإضافة إلى ذلك، أجرى (Mugge et al., 2020) دراسة بحثية حديثة حول جاهزية شركات التأمين السعودية للتحول الرقمي. وكشفت الدراسة عن تباينات كبيرة في مستويات نضج التحول الرقمي بين هذه الشركات بناءً على اختلاف درجات استخدام منهجية إدارة المشاريع، وجاهزية البنية التحتية الرقمية، والقدرات التقنية المتاحة. واقترحت الدراسة دمج ممارسة إدارة المشاريع كعنصر أساسي في استراتيجية التحول الرقمي الشاملة، مع إعطاء الأولوية القصوى لبناء قدرات الأفراد وتطبيق ثقافة عمل صديقة للبيئة لتسهيل التغيير. وبعد قراءة الدراسة، يتوصل الباحثون تلقائياً إلى استنتاج مفاده أن إدارة المشاريع تُسهم بشكل كبير في تحقيق التحول الرقمي.

الفصل الثالث: الإطار النظري

المبحث الأول: أسس منهجيات إدارة المشاريع

توفر أطر عمل إدارة المشاريع عملية منهجية لضمان تنفيذ المؤسسات للمشاريع بفعالية وكفاءة. كما تساعد هذه الأطر في إدارة الجداول الزمنية والموارد والمخاطر في بيئات المشاريع، مثل مشاريع التحول الرقمي.

يُعد PRINCE2 من أكثر العمليات شيوعاً، فهو يعتمد على العمليات ويركز على أدوار ومسؤوليات محددة بوضوح، بالإضافة إلى مبررات استمرارية المشروع (OGC، 2009). في المقابل، تعتمد منهجيات Agile على المرونة والتكرار السريع والتعاون، وهي تناسب المؤسسات الإلكترونية سريعة التطور.

بالإضافة إلى ذلك، لدى معهد إدارة المشاريع (PMI) معايير مثل المعايير العالمية لدليل PMBOK الذي يحدد مجالات معرفية واسعة مثل النطاق، والوقت، والتكلفة، والمخاطر، وإدارة أصحاب المصلحة (PMI، 2021).

أثبتت الأبحاث السابقة الأثر الكبير لاستخدام منهجيات إدارة المشاريع الرسمية على نجاح المشاريع وفعاليتها التشغيلية. ومع ذلك، يعتمد تطبيقها على القطاع، وحجم المؤسسة، وثقافتها، ومدى ملاءمتها.

في قطاع التأمين السعودي، حيث أصبحت الرقمنة بسرعة وظيفة ضرورة وليس رغبة، فإن المعرفة والاستفادة من أساليب إدارة المشاريع الصحيحة أمر حيوي للتغلب على العقبات وتنفيذ الحلول الناجحة.

المبحث الثاني: التحول الرقمي

يشير التحول الرقمي إلى انتشار التكنولوجيا الرقمية في جميع أقسام الأعمال، مما يُغيّر طريقة إدارة الأعمال، ويضيف قيمةً للعملاء، ويتفاعل معهم (Hanelt et al., 2020). ولا يقتصر الأمر على تبني تكنولوجيا جديدة، بل يشمل تغيير العمليات، وبناء الكفاءات الرقمية، وترسيخ ثقافة الابتكار.

في قطاع التأمين، يسعى التحول الرقمي إلى تحسين الخدمة، والكفاءة التشغيلية، وتجربة العملاء باستخدام تقنيات مثل الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات (Cappiello et al, 2020). إلا أن التحول الرقمي لا يتحقق من خلال التكنولوجيا وحدها، بل يتطلب مواءمة استراتيجية، وقيادة، وإدارة تغيير (Correani et al., 2020).

على الرغم من فوائده، تواجه العديد من المؤسسات عوائق مثل معارضة الموظفين، ونقص البنية التحتية، ونقص الكفاءات المهنية (Lofquist et al., 2011). وتتجلى هذه العوائق بوضوح في الاقتصادات الناشئة، مثل المملكة العربية السعودية، حيث لا يزال قطاع التأمين بحاجة إلى النضج الرقمي.

ومن ثم، فمن الضروري فهم العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع وتحقيق النجاح في التحول الرقمي، وخاصة في القطاعات المعقدة مثل التأمين.

المبحث الثالث: إدارة المشاريع

تُعد إدارة المشاريع من المراكز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتنفيذ مبادراتها بكفاءة وفعالية، خاصة في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتعقيد والتغير المتسارع. وقد عرف معهد إدارة المشاريع (PMI)، (2021) إدارة المشاريع بأنها عملية تطبيق المعارف والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع المختلفة بهدف تلبية متطلباته وتحقيق النتائج المرجوة ضمن نطاق محدد وميزانية زمنية ومالية دقيقة. وتتميز إدارة المشاريع بكونها تُركّز على تنفيذ أهداف مؤقتة ذات بداية ونهاية واضحتين، بخلاف الإدارة التقليدية التي تُعنى بإدارة العمليات المستمرة للمؤسسات.

شهدت إدارة المشاريع تطورًا كبيرًا على مدار العقود الأخيرة، حيث ظهرت مجموعة من الأطر والمنهجيات التي تساعد في تحسين تنظيم المشروعات وضمان تنفيذها وفقًا للمعايير المعتمدة من حيث الجودة، الوقت، والتكلفة. وتُعد منهجية PMI واحدة من أبرز هذه الأطر، حيث تعتمد على خمس مراحل رئيسية تشمل بدء المشروع، التخطيط، التنفيذ، المتابعة والتحكم، وأخيرًا الإغلاق. ويُقدّم الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK) إطارًا شاملاً يغطي كافة جوانب إدارة المشروعات، مما يُساعد الفرق على التعامل مع التحديات وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية (PMI, 2021).

إلى جانب ذلك، تُعتبر منهجية PRINCE2 من أبرز المنهجيات المستخدمة عالميًا، خاصة في القطاع الحكومي والمشروعات الكبيرة، حيث تعتمد على تقسيم المشروع إلى مراحل واضحة، مع تحديد دقيق للأدوار والمسؤوليات وضمان وجود آليات فعالة للحكمة والرقابة الإدارية (OGC, 2017). هذه المنهجية تُمكن المؤسسات من التحكم في المشروع بشكل تدريجي، وتُعزز القدرة على اتخاذ القرارات المبنية على بيانات دقيقة طوال مراحل التنفيذ.

وفي سياق مختلف، برزت منهجية Agile كاستجابة طبيعية للتطورات المتسارعة في المشاريع الرقمية والتكنولوجية، والتي تتطلب مرونة عالية وسرعة في التكيف مع المتغيرات. تركز هذه المنهجية على تقديم مخرجات جزئية قابلة للاستخدام بشكل دوري، الأمر الذي يسمح بإجراء تعديلات مستمرة بناءً على التغذية الراجعة من العملاء وأصحاب المصلحة، مما يُعزز قدرة المؤسسات على تحقيق قيمة مضافة بوتيرة متسارعة (Fagarasan et al., 2021).

تتجلى أهمية إدارة المشاريع في كونها أداة فاعلة تُسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الكفاءة التشغيلية، إذ تساعد المؤسسات على استغلال الموارد المتاحة بفعالية وتقليل الهدر المالي والزمني. كما تُساهم في تحسين القدرة التنافسية من خلال تنفيذ المشاريع بجودة عالية، وفي الأطر الزمنية المحددة، ما يُمكن المؤسسات من مواكبة متطلبات السوق المتغيرة وتلبية توقعات العملاء وأصحاب المصلحة. وتوفر إدارة المشاريع أيضًا إطارًا متكاملًا لإدارة المخاطر والتحديات التي قد تواجه المشروع في مختلف مراحله، وذلك من خلال التنبؤ بالمشكلات المحتملة ووضع خطط وقائية أو بديلة تضمن سير المشروع بسلاسة نحو تحقيق أهدافه.

إضافة إلى ما سبق، تُعد إدارة المشاريع عنصرًا أساسيًا لدعم الابتكار داخل المؤسسات، حيث توفر بيئة تنظيمية ملائمة لتنفيذ المبادرات الجديدة وتطوير الحلول الإبداعية التي تُسهم في تحسين مستوى الخدمات وزيادة رضا العملاء. ولا يقتصر دور إدارة المشاريع على تنظيم العمليات، بل يمتد ليشمل بناء قدرات الفريق وتعزيز التعاون بين مختلف الإدارات، مما يؤدي إلى تحسين بيئة العمل الداخلية ورفع مستوى الكفاءة العامة للمؤسسة.

وفي ظل تسارع وتيرة التحول الرقمي في مختلف القطاعات، أصبحت إدارة المشاريع ضرورة استراتيجية لضمان نجاح المبادرات الرقمية وتحقيق النتائج المرجوة، لا سيما في القطاعات الحيوية مثل قطاع التأمين، الذي يتطلب مستوى عالٍ من الكفاءة والتنظيم للتعامل مع التحديات التقنية والإدارية المعقدة.

المبحث الرابع: منهجيات إدارة المشاريع الرقمية وأهميتها في دعم التحول الرقمي

تُعد منهجيات إدارة المشاريع الرقمية أدوات حيوية لضمان نجاح تنفيذ المشاريع التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة والتحول الرقمي. تتميز هذه المنهجيات بأنها تقدم إطارًا واضحًا ومنظمًا لتخطيط وتنفيذ ومراقبة المشاريع، مما يساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وتقليل المخاطر المرتبطة بالتغيرات السريعة في بيئة العمل الرقمية (Project Management Institute, 2021).

من أبرز هذه المنهجيات منهجية PRINCE2، التي تُركز على تقسيم المشروع إلى مراحل واضحة مع تحديد مسؤوليات كل فريق، مما يُسهّل رصد التقدم والتحكم فيه، ويضمن استيفاء متطلبات الجودة. كما تُنتج منهجية Agile نهجًا أكثر مرونة وقابليةً للتكيف مع التغيير، بالاعتماد على العمليات التكرارية والتطوير التدريجي للحلول. يُعد هذا النهج مناسبًا بشكل خاص للمشاريع الرقمية التي تتسم بعدم اليقين والتغير المستمر في متطلبات المستخدمين والتقنيات (Azenha et al., 2020).

تشير الدراسات إلى أن تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرقمية يُسهم بشكل كبير في تحسين التنسيق بين مختلف الفرق، وخفض التكاليف، وتسريع وقت تنفيذ المشاريع، مما يعزز فرص نجاح التحول الرقمي. كما تُعزز هذه المنهجيات القدرة على إدارة المخاطر التقنية والتنظيمية، مما يُقلل من احتمالية الفشل أو التأخير في تنفيذ المشاريع (Raz et al., 2002).

علاوة على ذلك، تعتمد فعالية إدارة المشاريع الرقمية على وجود كوادر مؤهلة ومدربة تدريبًا جيدًا على استخدام الأدوات والأساليب المرتبطة بهذه المنهجيات. لذلك، يجب أن تواكب برامج تطوير الكفاءات داخل المؤسسات التطورات المستمرة في مجال إدارة المشاريع الرقمية لضمان أعلى مستويات الأداء والجودة (Li et al., 2020).

في قطاع التأمين السعودي، يلعب تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرقمية دورًا أساسيًا في مواجهة تحديات التحول الرقمي، لا سيما في ظل البيئة التنظيمية المعقدة والحاجة المتزايدة لتحديث الخدمات الرقمية. ويمكن أن يُساعد اعتماد إطار عمل متكامل لإدارة المشاريع شركات التأمين في تخطيط وتنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي بفعالية، مع تحسين قدرة المؤسسات على مواكبة التغيرات التكنولوجية وتنظيم العمل الداخلي. وبناءً على ذلك، من المهم دراسة كيفية توظيف منهجيات إدارة المشاريع الرقمية في قطاع التأمين السعودي، وذلك لفهم أثرها على نجاح التحول الرقمي، وتحديد العوامل التي تُعزز أو تُعيق تطبيقها، بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتقديم خدمات مبتكرة تلبي توقعات العملاء.

المبحث الخامس: دور التقنية والبنية التحتية في نجاح مشاريع التحول الرقمي

تلعب التقنية والبنية التحتية الرقمية دوراً محورياً في نجاح مشاريع التحول الرقمي داخل المؤسسات. حيث يعتمد التحول الرقمي بشكل كبير على وجود بيئة تقنية متطورة تدعم التطبيقات الرقمية، وقواعد البيانات، وأنظمة الاتصالات بشكل.

تشير الدراسات إلى أن ضعف البنية التحتية التقنية يشكل عائقاً رئيسياً أمام تنفيذ مشاريع التحول الرقمي، إذ يؤدي إلى تأخير التنفيذ، وزيادة التكاليف، وصعوبات في دمج الأنظمة الجديدة مع الأنظمة القائمة. ولهذا، فإن الاستثمار في تحديث البنية التحتية الرقمية هو من أولويات المؤسسات التي تسعى للتحول الناجح.

كما يؤكد البحث على أن البنية التحتية لا تقتصر على الأجهزة والبرمجيات فقط، بل تشمل أيضاً تطوير الكفاءات الفنية المؤهلة التي تدير هذه الأنظمة وتتكيف مع متطلبات التغيير المستمر. فنجاح المشاريع الرقمية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة الفرق التقنية على التعامل مع التحديات وحل المشكلات بسرعة وفعالية.

وبالتالي، فإن تحسين البنية التحتية التقنية وتعزيز القدرات الفنية يعدان من الركائز الأساسية لدعم استراتيجية التحول الرقمي وتحقيق أهداف المشاريع الرقمية في المؤسسات.

الفصل الرابع: المنهجية

يعتمد هذا البحث على المنهج النظري التحليلي من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بتطبيق منهجيات إدارة المشاريع وأثرها على نجاح التحول الرقمي في قطاع التأمين، مع التركيز على السياق السعودي. تم جمع المصادر والمراجع من قواعد بيانات علمية ومقالات أكاديمية وتقارير رسمية بهدف بناء إطار نظري شامل يعكس الاتجاهات الحالية والتحديات والفرص في هذا المجال.

يتم تحليل الدراسات السابقة بشكل نقدي لمقارنة النتائج المختلفة واستنباط الفجوات البحثية التي لم تُغطى بشكل كافٍ، مما يساهم في صياغة إطار بحثي متكامل يدعم فهم العلاقة بين منهجيات إدارة المشاريع والتحول الرقمي في شركات التأمين السعودية.

تعتمد منهجية البحث على تحليل المحتوى وترتيب المعلومات بشكل موضوعي ومنهجي، مما يتيح الوصول إلى استنتاجات دقيقة تستند إلى أدلة علمية موثوقة دون اللجوء إلى جمع بيانات ميدانية.

الفصل الخامس: أدوات الدراسة

في هذا البحث النظري، تم الاعتماد على مراجعة وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، بالإضافة إلى الكتب والمقالات العلمية المحكمة التي تناولت منهجيات إدارة المشاريع وأثرها على التحول الرقمي في مختلف القطاعات، مع التركيز على قطاع التأمين. كما تم الاستفادة من قواعد البيانات الأكاديمية الإلكترونية مثل (Google Scholar, ScienceDirect, IEEE Xplore) للحصول على أحدث المصادر العلمية والدراسات ذات الصلة.

الفصل السادس: مجالات الدراسة

يغطي هذا البحث عدة مجالات علمية مرتبطة، منها إدارة المشاريع، التحول الرقمي، تكنولوجيا المعلومات، وقطاع التأمين. حيث تم التركيز على التداخل بين هذه المجالات لفهم كيفية تطبيق منهجيات إدارة المشاريع في دعم نجاح مشاريع التحول الرقمي داخل شركات التأمين، خاصة في السياق السعودي.

الفصل السابع: الاستنتاجات

من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع تطبيق منهجيات إدارة المشاريع ودورها في دعم التحول الرقمي، يتضح أن هناك توافقاً واسعاً بين الباحثين على أهمية الاعتماد على أطر ومنهجيات علمية واضحة ومدرسة في تنفيذ المشاريع الرقمية لضمان تحقيق النتائج المرجوة. فقد أثبتت الدراسات أن وجود منهجية منظمة مثل PRINCE2، Agile، أو PMI يُسهم بشكل كبير في تحسين كفاءة إدارة الموارد، تقليل المخاطر، وتعزيز قدرة الفرق على التعامل مع التحديات المتجددة في بيئات العمل الرقمية المتغيرة بسرعة.

علاوة على ذلك، تؤكد الدراسات أن نجاح التحول الرقمي لا يقتصر فقط على تبني التقنيات الحديثة، بل يتعدى ذلك ليشمل إعادة هيكلة العمليات التنظيمية، تطوير القدرات البشرية، وخلق بيئة عمل مرنة تتكيف مع التغيرات. هذا يتطلب تكاملاً بين إدارة المشاريع واستراتيجية التحول الرقمي، بحيث يصبح إطار إدارة المشاريع أداة حيوية تضمن التخطيط الدقيق، إدارة المخاطر الفعالة، والتقييم المستمر لأداء المشروع، ما يسهم في زيادة فرص نجاح التحول وتقليل فرص الفشل.

ومع ذلك، تشير الدراسات أيضاً إلى وجود تحديات كبيرة تعترض تحقيق هذا النجاح، لا سيما في قطاعات محددة مثل قطاع التأمين في المملكة العربية السعودية. من بين هذه التحديات مقاومة التغيير على مستوى الأفراد والمؤسسات، ضعف البنية التحتية الرقمية، ونقص الكفاءات التقنية المؤهلة. كما أن معظم الأبحاث تركزت على القطاعات الحكومية أو الاقتصادية الأخرى دون التعمق الكافي في خصوصيات قطاع التأمين السعودي، مما يُبرز الحاجة إلى دراسات أكثر تخصصاً تدمج بين منهجيات إدارة المشاريع ومتطلبات التحول الرقمي في هذا القطاع الحيوي.

بالإضافة إلى ذلك، تبين أن هناك تفاوتاً في مدى نضج تطبيق منهجيات إدارة المشاريع بين الشركات، والذي يؤثر بشكل مباشر على جاهزيتها للتحول الرقمي ونجاحه. الشركات التي تبنت هذه المنهجيات بشكل متكامل تمكنت من تحقيق تقدم ملحوظ في مشاريع التحول الرقمي، بينما تلك التي تفتقر إلى هذا الالتزام عانت من تأخيرات وتحديات متعددة. هذا يبرز أهمية تعزيز الوعي بأهمية إدارة المشاريع كأساس استراتيجي لدعم التحول الرقمي، إلى جانب الاستثمار في تطوير الكفاءات البشرية وبناء بنية تحتية تقنية متطورة.

في النهاية، تبرز الحاجة الملحة إلى بحث متخصص يُعنى بدراسة تطبيق منهجيات إدارة المشاريع في سياق التحول الرقمي لشركات التأمين في المملكة العربية السعودية. إذ أن دمج هذين المفهومين يمكن من فهم أعمق للعوامل التي تؤثر على نجاح أو فشل مشاريع التحول، ويساعد في وضع توصيات استراتيجية تساهم في تحسين الأداء وزيادة تنافسية القطاع. ومن هنا، يمثل هذا البحث خطوة هامة نحو سد الفجوة المعرفية في هذا المجال، من خلال تقديم إطار نظري وتحليل نقدي يجمع بين إدارة المشاريع والتحول الرقمي في بيئة التأمين السعودية.

الفصل الثامن: التوصيات

بناءً على ما توصل إليه البحث من نتائج حول أهمية تطبيق منهجيات إدارة المشاريع في تعزيز نجاح مشاريع التحول الرقمي في شركات التأمين السعودية، يمكن تقديم التوصيات التالية:

أولاً، توصي الدراسة بضرورة تبني شركات التأمين في المملكة لمنهجيات إدارة مشاريع معتمدة وموحدة مثل PMI وPRINCE2 وAgile، وذلك لضمان تنظيم أفضل للمشاريع الرقمية وتحقيق أهداف التحول بشكل أكثر فعالية. فاعتماد هذه المنهجيات يوفر إطاراً واضحاً لإدارة الوقت، الموارد، والمخاطر، ما يقلل من فرص الفشل ويعزز من جودة النتائج.

ثانياً، ينبغي أن تركز الشركات على بناء قدرات بشرية متخصصة في إدارة المشاريع الرقمية من خلال التدريب المستمر والتطوير المهني. فوجود كوادر مؤهلة تملك الخبرة في تطبيق هذه المنهجيات يسهم بشكل كبير في التعامل مع التحديات التقنية والإدارية التي تواجه التحول الرقمي.

ثالثاً، ينصح بتوفير بنية تحتية رقمية متطورة تدعم تنفيذ المشاريع الرقمية، بحيث تكون الأنظمة والأدوات التكنولوجية متكاملة وقادرة على التعامل مع متطلبات التحول، مما يسرع من وتيرة الإنجاز ويقلل من المشاكل التقنية.

رابعاً، على الشركات أن تضع استراتيجيات واضحة للتعامل مع مقاومة التغيير بين الموظفين والإدارات، وذلك من خلال برامج توعية ومشاركة فعالة في مراحل تخطيط وتنفيذ مشاريع التحول الرقمي، لضمان تقبل التحول وتسهيل عمليات التنفيذ.

خامساً، تشجع الدراسة على إجراء أبحاث مستقبلية تستهدف تقييم فعالية تطبيق منهجيات إدارة المشاريع في قطاعات أخرى بالمملكة، خاصة القطاعات ذات الطابع التنظيمي والاقتصادي المختلف، لتعزيز فهم شامل لكيفية تكيف هذه المنهجيات مع خصوصيات كل قطاع.

أخيراً، توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بالتكامل بين إدارة المشاريع واستراتيجية التحول الرقمي، بحيث لا تُنظر إلى إدارة المشاريع كعملية منفصلة، بل كجزء لا يتجزأ من التخطيط والتنفيذ لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية.

الفصل التاسع: الخاتمة

في ضوء ما تم عرضه وتحليله خلال هذا البحث، يتضح أن منهجيات إدارة المشاريع تلعب دورًا حيويًا وأساسيًا في دعم نجاح التحول الرقمي داخل قطاع التأمين السعودي. فقد أظهرت الدراسات السابقة وأدبيات البحث أن وجود إطار منظم وواضح لإدارة المشاريع الرقمية يسهم في تحسين أداء المشاريع، وتقليل المخاطر، وتعزيز التنسيق بين الفرق المختلفة، وهو ما يعد عاملاً حاسماً لنجاح التحول الرقمي.

كما تبين أن التحديات التي تواجه شركات التأمين في المملكة، مثل مقاومة التغيير، ضعف البنية التحتية، ونقص الكفاءات الفنية، يمكن التخفيف منها بشكل ملحوظ من خلال تطبيق منهجيات إدارة المشاريع العلمية والمتخصصة. وهذا يعكس أهمية دمج إدارة المشاريع بشكل متكامل ضمن استراتيجيات التحول الرقمي لضمان تحقيق النتائج المرجوة.

على الرغم من الفوائد العديدة التي توفرها منهجيات إدارة المشاريع، فإن هذا البحث يشير إلى وجود فجوات بحثية قائمة، خصوصًا في السياق السعودي وقطاع التأمين بشكل خاص، ما يستدعي إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية والنظرية لتطوير نماذج مخصصة تلائم خصوصيات هذا القطاع.

في النهاية، تؤكد نتائج هذا البحث على أن التحول الرقمي ليس مجرد اعتماد تكنولوجي فحسب، بل هو عملية معقدة تتطلب إدارة استراتيجية دقيقة تدمج بين التخطيط، التنفيذ، والمتابعة باستخدام منهجيات إدارة مشاريع فعالة. إن تعزيز هذه المنهجيات في شركات التأمين السعودية يشكل خطوة مهمة نحو تحقيق تطوير مستدام ورفع مستوى التنافسية في السوق المحلي والإقليمي.

الفصل العاشر: المراجع

- Cappiello, A. (2020). The digital (r) evolution of insurance business models. *American Journal of Economics and Business Administration*, 12(1), 1-13. <https://doi.org/10.3844/ajebasp.2020.1.13>
- Cieslak, V., & Valor, C. (2025). Moving beyond conventional resistance and resistors: an integrative review of employee resistance to digital transformation. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2442550. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2442550>
- Wolf, M., Semm, A., & Erfurth, C. (2018). Digital transformation in companies—challenges and success factors. In *Innovations for Community Services: 18th International Conference, I4CS 2018, Žilina, Slovakia, June 18-20, 2018, Proceedings* (pp. 178-193). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-93408-2_13
- Dwivedi, Y. K. et al. (2013). IS/IT Project Failures: A Review of the Extant Literature for Deriving a Taxonomy of Failure Factors. *IFIP Advances in Information and Communication Technology*, 73-88. https://doi.org/10.1007/978-3-642-38862-0_5
- Akter, S. et al. (2023). Mastering digital transformation in workforce management. *Production Planning & Control*, 35(13), 1525-1532. <https://doi.org/10.1080/09537287.2023.2270465>
- Briggs, C., and Little, P. (2007). Impacts of Organizational Culture and Personality Traits on Decision-making in Technical Organizations. *Systems Engineering*, 11(1), 15-26. <https://doi.org/10.1002/sys.20083>
- Correani, A., De Massis, A., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., & Natalicchio, A. (2020). Implementing a digital strategy: Learning from the experience of three digital transformation projects. *California management review*, 62(4), 37-56. <https://doi.org/10.1177/0008125620934864>
- Gemino, A., Horner Reich, B., & Serrador, P. M. (2021). Agile, traditional, and hybrid approaches to project success: is hybrid a poor second choice?. *Project management journal*, 52(2), 161-175. <https://doi.org/10.1177/8756972820973082>
- Almulhim, T. (2019). Analysis of Takaful vs. Conventional insurance firms' efficiency: Two-stage DEA of Saudi Arabia's insurance market. *Cogent Business & Management*, 6(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1633807>
- Castro Silva, H. F., Velásquez Pérez, T., and Rojas Puentes, M. P. (2018). Adoption of project management methodologies in Colombia project manager's perspective. *Journal of Physics: Conference Series*, 1126, 012032. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1126/1/012032>

- Soleng, A., Gundersen, T., and Lindstedt, H. (2025). Cercarial Dermatitis in Norway - An Emerging Zoonotic Disease.. *Acta parasitologica*, 70(4), 143. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7.pdf>
- Mugge, P. et al. (2020). Patterns of Digitization. *Research-Technology Management*, 63(2), 27-35. <https://doi.org/10.1080/08956308.2020.1707003>
- OGC (Office of Government Commerce). (2009). *Managing successful projects with PRINCE2* (5th ed.). The Stationery Office.
- PMI (Project Management Institute). (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
- Hanelt, A. et al. (2020). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159-1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Correani, A., De Massis, A., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., & Natalicchio, A. (2020). Implementing a digital strategy: Learning from the experience of three digital transformation projects. *California management review*, 62(4), 37-56. <https://doi.org/10.1177/0008125620934864>
- Lofquist, E. A. (2011). Doomed to Fail: A Case Study of Change Implementation Collapse In the Norwegian Civil Aviation Industry. *Journal of Change Management*, 11(2), 223-243. <https://doi.org/10.1080/14697017.2010.527853>
- Fagarasan, C. et al. (2021). Agile, waterfall and iterative approach in information technology projects. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 1169(1), 012025. <https://doi.org/10.1088/1757-899x/1169/1/012025>
- Copola Azenha, F., Aparecida Reis, D., and Leme Fleury, A. (2020). The Role and Characteristics of Hybrid Approaches to Project Management in the Development of Technology-Based Products and Services. *Project Management Journal*, 52(1), 90-110. <https://doi.org/10.1177/8756972820956884>
- Raz, T., Shenhar, A. J., and Dvir, D. (2002). Risk management, project success, and technological uncertainty. *R&D Management*, 32(2), 101-109. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00243>
- Li, Y. et al. (2020). What Makes a Competent International Project Manager in Emerging and Developing Countries?. *Project Management Journal*, 51(2), 181-198. <https://doi.org/10.1177/8756972820901387>