

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة المشاريع

أثر إدارة المشاريع على أداء شركات التأمين " دراسة تطبيقية على شركات التأمين بمدينة الرياض "

إعداد الطالب/

خالد عبدالله الشريف

241000279

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

د. أميرة حسن محمود محمد الفقي

2024 - 1446



إهداء

إلى والديّ العزيزين، اللذين غرسا في قلبي حب العلم والعمل، وإلى والدتي التي كانت لي دوماً السند والمشجع، أهدي هذا العمل تعبيراً عن امتناني العميق لكل ما قدما لي من دعم وتوجيه.

إلى أساتذتي الكرام، الذين لم يبخلوا عليّ بمعرفتهم وخبراتهم، وكانوا لي خير قدوة وداعم في مشواري الأكاديمي.

إلى زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي عوناً ومصدر إلهام، أهدي هذا العمل كتقدير واعتراف بفضلهم في كل خطوة من هذه الرحلة.

أهدي هذا العمل لكل من آمن بقدراتي وشجعني على المضي قدماً، وأسأل الله أن يكون هذا الإنجاز بداية لمزيد من النجاحات والتقدم.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقني وأعاسي على إمام هذا البحث، والصلاة والسلام على أشرف الخلق محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي النور الذي أضاء طريقي والداعم الأكبر في كل خطوة من مسيرتي الأكاديمية، ولم يدخلها جهداً في دعمي وتوجيه مساري.

كما أعبر عن عميق امتناني لزوجتي الحبيبة، التي تحملت معي كل تحديات هذه الرحلة، وكانت لي السند والرفيق الأمين في كل لحظة، مقدرةً جهودها وصبرها ودعمها المتواصل.

أخص بالشكر أساتذتي الأفاضل، وعلى رأسهم مشرف رسالتي،

د. أسماء أبو عنزة

الذي لم يبخل عليّ بنصائحه الثمينة وإرشاداته الحكيمة، وكان لعلمه وخبرته الأثر الكبير في إتمام هذا العمل.

ولا أنسى زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي عوناً ودعمًا في جميع مراحل هذا البحث، مشاركونني أفراح النجاح وتحديات الطريق.

أخيرًا، أشكر كل من قدم لي الدعم والمساندة، وكل من آمن بقدراتي وشجعني على المضي قدمًا. أسأل الله أن يوفقنا جميعًا لما فيه الخير والفلاح، وأن يجعل هذا العمل نافعة لي ولغيري.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير إدارة المشاريع بأبعادها (التكلفة، الجودة، الوقت، والمجال) على أداء شركات التأمين، بالتطبيق على شركات التأمين بمدينة الرياض، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات من عينة بلغت 350 فرداً من العاملين في شركات التأمين.

و كشفت النتائج أن هذه الأبعاد تؤثر بشكل إيجابي على أداء شركات التأمين. ووجدت الدراسة أنه كلما زاد مستوى إدارة المشاريع بمقدار 1%، تحسن أداء شركات التأمين بمقدار 0.446%.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز استراتيجيات إدارة المشاريع، وتطوير سياسات فعالة تساهم في تحسين الأداء العام لشركات التأمين في المملكة العربية السعودية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المشاريع، أداء شركات التأمين.

قائمة المحتويات

ب	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ج	إهداء.....
د	شكر وتقدير.....
و	قائمة المحتويات.....
ط	قائمة الجداول.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1.1	1.1 مقدمة:.....
2.1	2.1 مشكلة الدراسة:.....
3.1	3.1 أهمية الدراسة:.....
4.1	4.1 أهداف الدراسة:.....
5.1	5.1 تساؤلات الدراسة.....
6.1	6.1 فروض الدراسة:.....
7.1	7.1 نموذج الدراسة:.....
8.1	8.1 الدراسات السابقة:.....
9.1	9.1 التعقيب على الدراسات السابقة:.....
10.1	10.1 المنطلقات النظرية للدراسة:.....
11.1	11.1 المنهجية وطرق البحث:.....
12.1	12.1 مصادر البيانات :.....
13.1	13.1 أدوات الدراسة:.....
14.1	14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:.....
15.1	15.1 حدود الدراسة :.....
21	الفصل الثاني: الإطار النظري.....

المبحث الأول: مفهوم المشروع.....	21
1.1.2 تمهيد:	21
2.1.2 مفهوم إدارة المشاريع.....	22
3.1.2 خصائص المشروع.....	23
4.1.2 دورة حياة المشروع.....	24
5.1.2 أهداف إدارة المشروع :	26
6.1.2 أهمية إدارة المشاريع.....	28
7.1.2 المعايير الدولية لإدارة المشاريع.....	32
المبحث الثاني: شركات التأمين.....	41
1.2.2 تمهيد:	41
2.2.2 نشأة التأمين.....	41
3.2.2 تعريف التأمين.....	42
4.2.2 تعريف شركات التأمين:.....	43
5.2.2 خصائص شركات التأمين.....	43
6.2.2 أهمية شركات التأمين.....	46
7.2.2 تصنيفات التأمين وشركات التأمين.....	48
8.2.2 أنواع التأمينات.....	48
9.2.2 تصنيف شركات التأمين:.....	50
10.2.2 مصادر أموال شركات التأمين.....	52
الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة.....	54
1.3 مقدمة.....	54
2.3 منهجية البحث:.....	54
3.3 مجتمع وعينة الدراسة.....	54
4.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:.....	54

55.....	5.3 الأساليب الإحصائية:
55.....	6.3 أداة الدراسة
56.....	7.3 صدق أداة الدراسة
59.....	8.3 ثبات أداة الدراسة:
61.....	الفصل الرابع: تحليل النتائج
61.....	1.4 مقدمة
61.....	2.4 خصائص عينة الدراسة
61.....	3.4 تحليل استمارة الاستبيان
67.....	4.4 اختبار فروض الدراسة
72.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات
72.....	1.5 مقدمة
72.....	2.5 نتائج الدراسة
73.....	3.5 التوصيات
74.....	4.5 المقترحات
75.....	Abstract
76.....	المراجع
76.....	أولاً: المراجع العربية:
79.....	ثانياً: المراجع الأجنبية:
I.....	الملاحق
II.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
58	جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة
59	جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول
61	جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني
62	جدول (4) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان
63	جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها
64	جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التكلفة
65	جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الجودة
66	جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الوقت
67	جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات المجال
68	جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات أداء شركات التأمين
70	جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة المشاريع على أداء شركات التأمين
71	جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تقييم التكلفة على أداء شركات التأمين
71	جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط الجودة على أداء شركات التأمين
72	جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الوقت على أداء شركات التأمين

73	جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط المجال على أداء شركات التأمين
----	---

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

تُعتبر إدارة المشاريع أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تعزيز أداء المؤسسات في مختلف القطاعات، حيث تركز على تخطيط وتنفيذ ومراقبة المشاريع بشكل يضمن تحقيق الأهداف المرجوة في عصر يتسم بالتنافسية الشديدة والتغيرات السريعة في الأسواق، أصبح لزاماً على الشركات، وخاصةً في قطاع التأمين، أن تتبنى استراتيجيات فعالة لإدارة المشاريع لضمان استدامتها وتطوير خدماتها.

يشهد قطاع التأمين في المملكة العربية السعودية نموًا متسارعًا، مما يعكس زيادة في الطلب على المنتجات التأمينية وتحسين الخدمات المقدمة للعملاء، ويمثل هذا القطاع ركيزة مهمة في الاقتصاد الوطني، حيث يساهم في تحقيق الاستقرار المالي ويعزز من ثقة المستثمرين مع هذا النمو، تبرز الحاجة إلى تحسين الأداء التشغيلي وتبني أساليب متقدمة في إدارة المشاريع، مما يمكن الشركات من تحقيق الكفاءة والجودة في الخدمات التي تقدمها. (بالخضر، 2023)

تركز هذه الدراسة على أثر إدارة المشاريع على أداء شركات التأمين بمدينة الرياض، حيث يتم تحليل كيفية تأثير المبادئ والأساليب المستخدمة في إدارة المشاريع على نتائج الأداء ومن خلال دراسة تطبيقية، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤى دقيقة حول العلاقة بين إدارة المشاريع وأداء الشركات، مما يساعد في توضيح أهمية تطبيق استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء والقدرة التنافسية. (عاصي، 2022)

باستخدام منهجية بحثية تعتمد على جمع البيانات وتحليلها، ستساهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على العوامل المؤثرة في تحسين أداء شركات التأمين من خلال فهم كيفية توظيف إدارة المشاريع بشكل فعال، يمكن تقديم توصيات تساهم في تطوير استراتيجيات مؤسسية تساهم في تحقيق النجاح المستدام في هذا القطاع الحيوي. (باقر، 2020)

ومن ثم جاءت هذه الدراسة بعنوان أثر إدارة المشاريع على أداء شركات التأمين "دراسة تطبيقية على شركات التأمين بمدينة الرياض"

2.1 مشكلة الدراسة:

في عصر يتسم بالتغيرات السريعة والتنافسية الشديدة في الأسواق العالمية، تواجه المؤسسات تحديات كبيرة تتعلق بإدارة الموارد، وتحقيق الكفاءة، وضمان جودة الخدمات المقدمة وبصفة خاصة، يشهد قطاع التأمين في المملكة العربية السعودية نموًا ملحوظًا، مما يفرض على الشركات ضرورة تطوير استراتيجيات فعالة تُسهم في تعزيز أدائها وتلبية احتياجات العملاء المتزايدة. (الظفيري، 2021)

رغم هذا النمو، تعاني العديد من شركات التأمين من ضعف في الأداء الإداري والتشغيلي، مما ينعكس سلبيًا على قدرتها التنافسية تشير الأدبيات السابقة إلى أن غياب تطبيق مبادئ إدارة المشاريع بشكل فعال يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المرجوة، ويُعيق قدرة الشركات على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال. (كراش، 2020)

تتمثل المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة في الفجوة بين أهمية إدارة المشاريع وأثرها الفعلي على أداء شركات التأمين في مدينة الرياض لذا، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير استراتيجيات إدارة المشاريع على الأداء العام لهذه الشركات، واكتشاف العوامل التي تعيق تطبيق هذه الاستراتيجيات بشكل فعال من خلال تحديد العوائق والمشكلات التي تواجه الشركات في هذا السياق، تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية تساعد في تحسين أداء شركات التأمين، وتعزيز قدرتها على المنافسة في سوق متغير. (عاصي، 2022)

إن معالجة هذه المشكلة يُعتبر أمرًا حيويًا لتحقيق التنمية المستدامة في قطاع التأمين، ويُسهم في تعزيز الثقة في هذا القطاع كركيزة أساسية للاقتصاد الوطني.

ومما سبق يمكننا تلخيص مشكلة الدراسة في الإجابة على تساؤل وهو ما هو أثر إدارة المشاريع على أداء شركات التأمين " دراسة تطبيقية على شركات التأمين بمدينة الرياض "

3.1 أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة من عدة جوانب، حيث تجمع بين الأبعاد العلمية والعملية، مما يعكس إسهامها في تطوير المعرفة وتطبيقاتها في الواقع.

◆ الأهمية العلمية

تسلط الدراسة الضوء على العلاقة بين إدارة المشاريع وأداء شركات التأمين، وهي موضوع لم يُستكشف بشكل كافٍ في السياق السعودي من خلال تحليل هذه العلاقة، تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بإدارة المشاريع وتأثيرها على الأداء المؤسسي، مما يفتح المجال لمزيد من الأبحاث المستقبلية في هذا المجال، كما توفر الدراسة إطاراً نظرياً يمكن أن يُستخدم كأساس لدراسات أخرى تهدف إلى فهم تأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات في مختلف القطاعات.

◆ الأهمية العملية

أما من الناحية العملية، فإن نتائج هذه الدراسة ستفيد شركات التأمين في مدينة الرياض من خلال تقديم توصيات مستندة إلى البيانات التي تم جمعها وتحليلها، تساهم هذه التوصيات في تحسين استراتيجيات إدارة المشاريع، وتعزيز كفاءة العمليات، وبالتالي رفع مستوى الأداء.

كما تُعتبر الدراسة مرجعاً للمديرين وصناع القرار في القطاع التأميني، حيث تساعد على فهم التحديات والفرص المرتبطة بإدارة المشاريع، وتوجههم نحو اتخاذ قرارات استراتيجية تُعزز من القدرة التنافسية في السوق، كما تساهم هذه الدراسة في تعزيز المعرفة العلمية والعملية، مما يُساهم في تحقيق التنمية المستدامة في قطاع التأمين ويساعد في مواجهة التحديات الراهنة.

4.1 أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر إدارة المشاريع بأبعادها (التكلفة- الجودة- الوقت- المجال) على أداء شركات التأمين بالتطبيق على شركات التأمين بالرياض.

وقد تفرع من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

- التعرف على مدى تأثير التكلفة على أداء شركات التأمين بالتطبيق على شركات التأمين بالرياض.
- معرف أثر الجودة على أداء شركات التأمين بالتطبيق على شركات التأمين بالرياض.
- التعرف على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للوقت على أداء شركات التأمين بالتطبيق على شركات التأمين بالرياض.

- التعرف على مدى تأثير المجال على أداء شركات التأمين بالتطبيق على شركات التأمين بالرياض.
- تقديم توصيات لتفعيل أثر إدارة المشاريع على أداء شركات التأمين بالتطبيق على شركات التأمين بالرياض.

5.1 تساؤلات الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة السابقة فإننا يمكننا صياغة مشكلة الدراسة في سؤال رئيسي يتمثل في:

السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر إدارة المشاريع بأبعادها (التكلفة- الجودة- الوقت- المجال) على أداء شركات التأمين بالتطبيق على شركات التأمين بالرياض؟
ويتفرع من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

- ما مدى تأثير التكلفة على أداء شركات التأمين بالتطبيق على شركات التأمين بالرياض؟
- إلى أي مدى تؤثر الجودة على أداء شركات التأمين بالتطبيق على شركات التأمين بالرياض؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوقت على أداء شركات التأمين بالتطبيق على شركات التأمين بالرياض؟
- إلى أي مدى يؤثر المجال على أداء شركات التأمين بالتطبيق على شركات التأمين بالرياض؟

6.1 فروض الدراسة:

من منطلق مشكلة الدراسة وأسئلتها يمكننا افتراض مجموعة من الفرضيات التي تتمثل فيما يلي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) أثر إدارة المشاريع بأبعادها (التكلفة- الجودة- الوقت- المجال) على أداء شركات التأمين بالتطبيق على شركات التأمين بالرياض.

ويتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

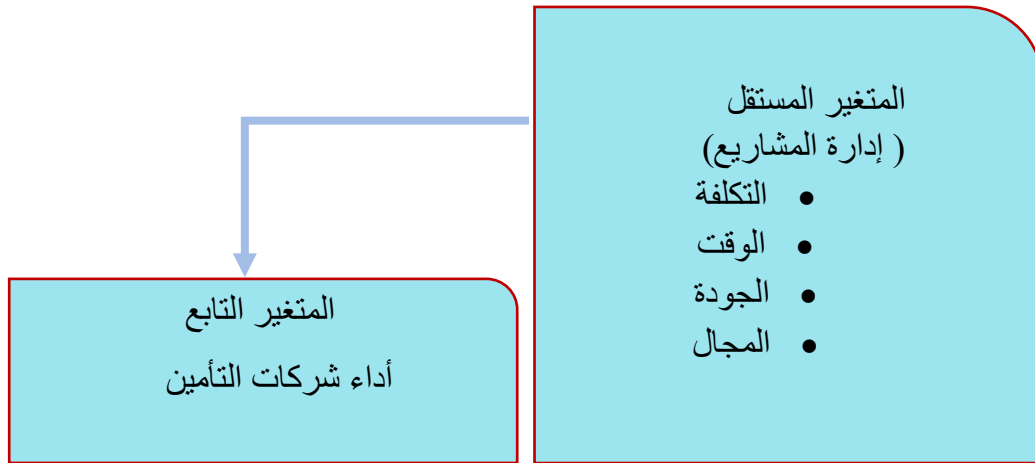
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتكلفة على أداء شركات التأمين بالتطبيق على شركات التأمين بالرياض.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجودة على أداء شركات التأمين بالتطبيق على شركات التأمين بالرياض.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للوقت على أداء شركات التأمين بالتطبيق على شركات التأمين بالرياض.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمجال على أداء شركات التأمين بالتطبيق على شركات التأمين بالرياض.

7.1 نموذج الدراسة:

تستهدف هذه الدراسة التعرف على أثر إدارة المشاريع بأبعادها (التكلفة- الجودة- الوقت- المجال) على أداء شركات التأمين بالتطبيق على شركات التأمين بالرياض.

✓ المتغير المستقل: إدارة المشاريع بأبعادها (التكلفة- الجودة- الوقت- المجال)

✓ المتغير التابع: أداء شركات التأمين



8.1 الدراسات السابقة:

♦ دراسة (باقر، 2020)

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها: إدارة المخاطر الفنية، إدارة المخاطر اللوجستية، 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 المنظمة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة المنظمة 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 المنظمة 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 (العبد اللات، 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحاكمية الرشيدة بأبعادها (سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والإنصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة) في إدارة المشاريع بأبعادها (إدارة الجودة وإدارة الجدول الزمني وإدارة النطاق وإدارة التكلفة وإدارة المخاطر وإدارة الموارد) من خلال التخطيط لإدارة الأزمات كمتغير معدل في أمانة عمان الكبرى.

ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت الدراسة المنهج الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مشاريع أمانة عمان الكبرى من: المديرين، مديري المشاريع والعاملين فيها، والبالغ عددهم (300) موظف، وقد تم استخدام المسح الشامل، واسترداد (258) استبانة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود مستوى متوسط من الأهمية للحاكمية الرشيدة وإدارة المشاريع والتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع، وكذلك وجود دور للتخطيط لإدارة الأزمات في تحسين أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع في أمانة عمان الكبرى، كما توصلت أن لبعدي الاستدامة والفاعلية الأثر الأكبر في إدارة المشاريع وفي أبعادها، ولبعد الاستدامة التأثير الأكبر في وجود التخطيط لإدارة الأزمات وكان لبعد الشفافية التأثير العكسي في إدارة المشاريع وكذلك بوجود التخطيط لإدارة الأزمات.

أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة استمرار أمانة عمان الكبرى بتطبيق الحاكمية الرشيدة وتقييمها، مع التوعية المستمرة لموظفيها بأبعاد الحاكمية الرشيدة، والعمل على نشر ثقافة الحاكمية في الأمانة، مع الاستمرار بوضع استراتيجيات تضمن تقديم الخدمات لكافة الفئات المستهدفة وفقا للعدالة الاجتماعية ودون تمييز، ومنح الجميع فرصا متساوية، وضرورة وضع مؤشرات أداء لقياس أبعاد إدارة المشاريع في المشاريع التي

يتم تنفيذها في الأمانة، وكذلك تعين فرق متخصصة لإدارة الأزمات وأخرى لإدارة المخاطر، وعمل دليل خاص في حاكمية المشاريع الرشيدة يتم تطبيقه في المنظمات الحكومية والخاصة مع ضرورة وجود جهة مسؤولة عن متابعة التطبيق وعمل دراسة علمية مشابهة في القطاع الخاص.

♦ دراسة (فرحات، 2018)

هدفت هذه الرسالة إلى دراسة أهم العوامل التي قد تؤثر على توجه رواد الأعمال لاستخدام البرامج المحاسبية المحوسبة في عملهم، وقياس أثر ذلك على تحسين الأداء المالي للمشروع الريادي وتقديم نظرة عامة عن مفهوم المشاريع الريادية، الواقع والمعوقات، بالإضافة إلى ماهية البرامج المحاسبية المحوسبة ومزايا استخدامها ودورها في تحسين الأداء المالي.

لتحقيق أهداف الدراسة تم تقسيم منهجية هذه الدراسة إلى شقين أحدهما استقرائي يتمثل في الإطار النظري لمشكلة الدراسة واستطلاع الدراسات السابقة التي تناولت محاور ريادة الأعمال بالإضافة إلى البرامج المحاسبية المحوسبة والجوانب المتعلقة بها.

كما تم التطرق إلى ماهية حاضنة يوكاس كونها الحالة التي تجري عليها الدراسة، والثاني استنباطي يتمثل في الجانب التطبيقي العملي من خلال دراسة ميدانية تعتمد على المقابلة والاستبيان، وقد تم توزيع 105 استبانة بأسلوب المسح الشامل على رواد الأعمال المستفيدين من حاضنة يوكاس، بواقع 48 مشروع، استرد منها عدد 88 بنسبة استرداد 86%، وتم تحليل إجابات المبحوثين بالاستخدام على البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

وكانت نتائج الدراسة لها تأثير كبير على المشاريع الريادية في فلسطين، والمساعدة في إعداد منهجية ومادة عملية مبنية على أسس البحث العلمي لدى حاضنات الأعمال كحلول خلاقة للمشكلات المحاسبية التي منها فئة كبيرة من الرواد، حيث تمثل أولاً دليل على ملائمة العوامل المؤثرة (الفائدة المدركة من البرامج المحاسبية المحوسبة، سهولة استخدامها، التدريب الجيد عليها، توفر عنصر الثقة) على توجه رواد الأعمال نحو استخدام هذه البرامج وتأثير ذلك على تحسين الأداء المالي لمشاريعهم الريادية من خلال المؤشرات التالية (ترشيد المصروفات وزيادة الإيرادات، دعم القرار المالي والإداري، تحديد نقاط القوة والضعف، تعزيز الرقابة على الأداء المالي).

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات في مجال ريادة الأعمال أهمها: الأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة في نجاح استخدام البرامج المحاسبية المحوسبة عند إعدادها، وإدراج دورات تكوينية في البرامج المحاسبية المحوسبة لرواد الأعمال قبل استخدام واحتضان مشاريعهم الريادية والتأكد من القدرة على استخدامها في العمل، مع ضرورة إكساب الريادي القدرة على الاستخدام الجيد للبرنامج قبل الانطلاق بها.

◆ دراسة (الظفيري، 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التآزر الاستراتيجي بأبعاده (تآزر المبيعات، والتآزر التشغيلي، وتآزر الاستثمار، والتآزر الإداري) وأدوار إدارة المشاريع من حيث (الإدارة المتكاملة، وإدارة وقت المشروع، وإدارة القوى العاملة، وإدارة الاتصالات، وإدارة تكاليف المشروع، وإدارة جودة المشروع)، من خلال الدور الوسيط للتمكين في شركة النفط الكويت، كما وتهدف هذه الدراسة أيضا إلى التعرف على مستوى الأثر لكل من التآزر الاستراتيجي وإدارة المشاريع في شركة نفط الكويت.

حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء في شركة نفط الكويت المسجلة والبالغ عددهم (400) مديرا، حيث تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من المدراء في الإدارة العليا والوسطى، وتم توزيع (210) استبانة حيث تبين أن الصالح منها للتحليل (190) استبانة، وتشكل ما نسبته (96.4%) من مجتمع الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك مجموعة من النتائج، من أهمها: أن مستوى التآزر الاستراتيجي من حيث الأهمية النسبية في شركة نفط الكويت كانت مرتفعة، كما تبين بأن الأهمية النسبية لأدوار إدارة المشاريع في شركة نفط الكويت جاء أيضا مرتفعة، وأن المؤشر العام للتمكين كمتغير وسيط جاء بمستوى متوسطا من حيث الأهمية النسبية كما بينت الدراسة أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتآزر الاستراتيجي المتغير الرئيسي من حيث: (تآزر المبيعات، والتآزر التشغيلي، وتآزر الاستثمار، والتآزر الإداري) في إدارة المشاريع في شركة نفط الكويت.

ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتآزر الاستراتيجي في التمكين في شركة نفط الكويت. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتمكين في إدارة المشاريع في شركة نفط الكويت.

كما أظهرت النتائج أيضا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتأزر الاستراتيجي من حيث (تأزر المبيعات، والتأزر التشغيلي، وتأزر الاستثمار، والتأزر الإداري) في إدارة المشاريع في ظل وجود المتغير الوسيط التمكين في شركة نفط الكويت.

وبناء على نتائج هذه الدراسة أوصى الباحث عدد من التوصيات، منها: الاستمرار في تعزيز عمليات التأزر الاستراتيجي لشركة نفط الكويت للمحافظة على ميزة تنافسية وتحقيق حصة سوقية أكبر، ولتعظيم الاستفادة من علميات التأزر الاستراتيجي داخل شركة نفط الكويت.

◆ دراسة (الزغبى، 2019)

هدفت هذا الدراسة لاختبار أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية المنفذة من قبل جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع المعلومات وتكونت عينة الدراسة من مستثمري قطاع الإسكان في المملكة والبالغ عددهم (3600) مستثمر في العام 2017.

تم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة لتحديد حجم عينة الدراسة والتي بلغت (346) مستثمر وزعت عليهم استبانات الدراسة وتم استردادها وكانت الصالح منها للتحليل (297) استبانة وبنسبة بلغت 88% من مجموع العينة، والتي تم تحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كالانحدار الخطي والمتعدد وغيرها من الأساليب الواردة ضمن حزمة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية.

بيّنت الدراسة أن أثر أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) مجتمعة على أبعاد المتغير التابع (أداء المشاريع الإنشائية) المتمثلة ب(الكلفة، الجودة، الوقت) ذو دلالة إحصائية والتي جاءت مرتبة تنازليا من حيث أهمية الأثر على النحو التالي: الوقت، الكلفة، الجودة. كما خلصت الدراسة أيضا أن أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) في تأثيرها على المتغير التابع (أداء المشاريع الإنشائية) لها أثر ذو دلالة إحصائية والتي جاءت مرتبة تنازليا من حيث هذا الأثر على النحو التالي: تمكين العاملين، التحسين المستمر، التركيز على الزبائن، القيادة، إدارة العمليات، إدارة الموردين.

أوصت الدراسة جمعية المستثمرين في قطاع الإسكان بالأردن ببيان التأثير الإيجابي لإدارة الجودة الشاملة على كفاءة المشاريع الإنشائية من خلال بيان تأثيرها الإيجابي على وقت وتكلفة وجودة هذه المشاريع، كما أوصتها بالعمل على رفع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أعضاء الجمعية في مشاريعهم لرفع كفاءة المشاريع المنفذة من خلالهم. كما أوصت بتطبيق هذه الدراسة على قطاعات أخرى غير القطاع الإنشائي كقطاعات الصناعة والخدمات لبيان أثارها عليها ومقارنة النتائج بين القطاعات المختلفة للوصول إلى قواسم مشتركة بينهم تصلح للتعميم.

◆ دراسة (بلخضر، 2023)

ناقش البحث النظام القانوني لحكمة شركات التأمين. يعد نظام الحكامة من الأنظمة الإدارية الحديثة التي أصبحت من الأساليب الهامة على كافة المؤسسات الإقليمية والدولية خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية المختلفة التي اجتاحت العديد من الدول المتقدمة.

ولتحقيق هدف البحث اقتضت منهجيته التعرف على ماهية حكمة الشركات من حيث مفهوم حكمة الشركات، وأهميتها والأطراف المؤثرة فيها، ومبادئها والتي منها، التحديد الدقيق لمسؤوليات مجلس الإدارة، وضمان وجود إطار عام وفعال لحكمة الشركات، والحقوق والمعاملة المتساوية للمساهمين، ودور أصحاب المصالح في حكمة الشركات، والإفصاح والشفافية، ومسؤوليات مجلس الإدارة.

واختتم البحث بالكشف عن دور الحكامة في تدبير المخاطر والتي منها، وضع حيز التنفيذ سياسات وأنظمة إدارة قادرة على تعريف وقياس وإصدار التقارير الخاضعة بالمخاطر وضبطها، ووضع نظام تدبير وإدارة المخاطر يرصد جميع المخاطر المادية ويضبطها.

◆ دراسة (عاصي، 2022)

هدف البحث إلى دراسة العلاقة التي تربط بين دور لجان التدقيق والأداء المالي للشركات. ولأسيما شركات التأمين العاملة في سوق دمشق للأوراق المالية، وفي سبيل ذلك فقد قام الباحث بجمع البيانات الخاصة بالمتغير المستقل المتمثل بتكوين لجنة التدقيق من تقارير الحوكمة المنشورة على موقع هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية، وكذلك البيانات الخاصة بالمتغير التابع المتمثل بالأداء المالي من خلال القوائم والتقارير المالية الخاصة بشركات التأمين المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية، وهيئة الأوراق والأسواق المالية السورية، وعددها 7 شركات وذلك خلال المدة من عام 2009 ولغاية 2017، وقد تمت دراسة البيانات من خلال برنامج Eviews10.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة سلبية بين كل من متغيري الاستقلال وتوافر الخبرة المالية والمحاسبية ومعدل العائد على الأصول في شركات التأمين وهذه العلاقة غير ذات دلالة إحصائية، كما توجد علاقة موجبة موجبة بين عدد

اجتماعات اللجنة سنويا ومعدل العائد على الأصول في شركات التأمين ولكنها غير ذات دلالة إحصائية، أما العلاقة بين عدد اجتماعات لجنة التدقيق مع المدقق الخارجي ومعدل العائد على الأصول علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية.

♦ دراسة (كراش، 2020)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد كيفية تقييم أهم 13 معدل لقياس أداء النشاط التقني والمالي، الملاءة المالية، والنتائج السنوية لشركات التأمين على الأضرار، وفي نفس الوقت تحديد مدى الفوارق الموجودة في أداء شركات التأمين العمومية مقارنة بشركات التأمين الخاصة في الجزائر، وذلك خلال الفترة 2014-2017.

وقد تم الاعتماد على برنامج SPSS لتحليل بيانات الدراسة، وذلك بالاستعانة بالمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، واختبار T-test لتحديد ما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة معنوية إحصائية عند مستوى ثقة محدد بـ 5% بين متوسطات معدلات تقييم الأداء المستخدمة.

وقد تم التوصل إلى أن هناك العديد من الاختلافات بين أداء هذه الشركات خلال فترة الدراسة، وهذه الاختلافات أغلبها ذات دلالة معنوية إحصائية.

♦ Katarzyna, (2014)

هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية بيئة العمل في تحسين أداء الشركات واستراتيجيات الريادة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كان مجتمع الدراسة مكونا من (158) من الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة سيليزيا في بولندا، كانت عينة الدراسة مكونة من (249) موظفاً من أعضاء الإدارة العليا، جمعت البيانات من خلال المسح عبر البريد الإلكتروني خلصت الدراسة إلى وجود تأثير قوي الأبعاد البيئية على استراتيجيات الريادة وأداء المشاريع أوصت الدراسة بإجراء المزيد من البحوث التجريبية التي تساعد على فهم التعقيدات في المشاريع الريادية.

♦ دراسة (Mustafa and Khattak, 2019)

تم إجراء البحث الدراسة العلاقة بين الكفاءات اللازمة لأداء المشاريع والتعقيدات التي يمكن مواجهتها وبالإضافة إلى ذلك، اقترح الباحثون معرفة أثر المتغيرات المذكورة على الأداء العام المشروع.

ولهذا الغرض، أجريت مقابلات مع 32 خيرا مع استبيان قبل الاختبار، استنادا إلى تطوير كفاءة مدير المشروع وإلى الرابطة الدولية الإدارة المشاريع إطار خط الأساس الكفاءة وفي المرحلة الثانية من البحث، مثل 15 من مدراء المشاريع عن مشاريعهم التي انجزت مؤخرا.

تم تقديم الاستبيانات مع كرونباخ، تم تحليل الإجابات مع الإحصاءات العامة، وقدرة الارتباطات مع اختبار معامل سهرمان ومن خلال نتائج مقابلة الخبراء تم إدراج كفاءات ثلاث إسماعية الأمانة والنزاهة والحساس وتوك النفخ أن ماء المشروع يرتبط ارتباطا إيماننا قويا بكفاءات جميع مديري المشاريع ومن مین التعقيدات، تمت دراسة العاير الخمس وهي القانون غير المناسب وحالة النظام، وعلم الاستقرار السياسي، والمسائل العقارية، وأزمة الطاقة، والتفويض السيء المدراء المشاريع، وتشين وجود ارتباط سلبي قوي بأداء المشروع وكان توزيع مستوى أهمية الكفاءات بالغ الأهمية بالنسبة للمهارات الاتصال الصف والقيادة، والمهارات الإدارية، والعمالية، والتوجه نحو تحقيق النتائج.

وقد تم تقييم الإنتاج الإذاع، وتغير القيمة على فيها الأقل قيمة بالنسبة المشاريع الكبيرة وحصلت على مؤشر كمهم، أما الكمادات الأخرى فكانت موجهة إلى مؤشر بالغ الأهمية ويعترض تشمل النتائج المقترحة للتوصل إلى الفهم السليم الكفاءات اللازمة لكل مشروع ومع ذلك ساهم النتائج في الرقابة العامة على الإنماء في مشاريع البنية التحتية الهندسية المعقدة وعلاوة على بالك يدعى تطبيق المعلومات المتعلقة بالكفاءات اللازمة للتعامل مع المواد من أجل تطوير مدراء العرق وأمرأ ينعى استخدام الارتباطات التي تم العثور عليها كمؤشرات على أهمية التطوير المتعد الأبعاد الكفاءات المديرية وبالتالي، من هذا البحث يسهم في فهم دور السراء في إدارة المشاريع.

♦ دراسة (Wald و Bjorvatn,2018)

كان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد الارتباط بين التأثير في جدول المشروع، وتعديد المشروع الهندسي، وبينما يوجد اعتقاد وضع النطاق أن تعديد المشروع يزيد العمالية التأخير إلا أن الأعلى نعموا تثير الطاقة الاستيعابية على مستوى الفريق كوسيط بين التعقيد والتأخير جمع المبالمتون البيانات عن طريق اختيار ثلاث جمعيات صناعية ترويجية، وإدارة سويدية ودارش نرويجيتين المشاريع الدولية المدعومة من الحكومة بهذا الشكل استطاعوا التواصل مع مري مشروع خبراء في الصناعة الهندسية، وتم جمال الصلاحية الخارجية من الـ 3544 فريق التي تلقوا الاستمال، فلم 205 اجابات صالحة وضع فريق بحث بعيد العنين معلمين نسخة الطيزية من الاستطلاع نظرا لأن 197 من أحلوا كانوا يعملون في عدة دول في وقت واحدة بينما كانت X إمامة من ملاك مطلبة استخدمت النسخة الرويجية من الاستبيان تم تطبيق الملحة المعادلة المكلية (SEM) تغير العلاقات بين المتمرات كما استخدم مقاس من نوع البكرت من 7 نقاط لقياس فرضيات الدراسة.

ومن أهم النتائج استعادة مقياس واحد فقط من الاستبيان بسبب معامل كرونباخ الما المنخفض، وسنما كانت المقاييس الأخرى ذات صلاحية والتساؤل حتي كشفت نتائج SEM من أن زيادة تعديد المشروع كانت مرتبطة بزيادة العمالية التأخير والأحق الزاد، وهذا الكشف بدوره أن الطاقة السليمانية (party alpine) تعريق نقل اللاحق الزائد دون التأثير على الشمرات في جدول المشروع، والتي يمكن سلمها عن طريق الصدارة الاستيعابية (smile capity) وما يرتبط تحويل المعرفة بالمخاص مخاطر كل من الأمير وزيادة التكاليف ويتوقع هذا النموذج حوالي الله من انتشار التأخيرات، و 11% من زيادة النفقات من الحد الموضوع كما كشفت أيضا أن الطاقة الاستيعابية على مستوى الفريق شائر منعقد المشروع رغم أن حجم الثرات كان صحرا، لكن يمكن التوصية بزيادة الطاقة الاستيعابية التعريق زيادة كامة ادارة المشروعة في دائرها الأيملي على ماء المشروع من حيث الوقت والتكلفة يمكن اعتباره واعدا في الخصيف المعاصر.

9.1 التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة موضوعات متعددة في مجال إدارة المشاريع وتأثير العوامل المختلفة على أدائها، رغم اختلاف مجالات التركيز لكل دراسة جميع الدراسات تتفق في أنها تهدف إلى تحسين أداء المشاريع من خلال التركيز على عناصر رئيسية مثل إدارة المخاطر، الحوكمة الرشيدة، التأزر الاستراتيجي، الجودة، وغيرها من العوامل المؤثرة في بيئات العمل المختلفة هذه المواضيع تشترك في تحسين الأداء العام للمشاريع، سواء كانت مشاريع هندسية أو ريادية أو في قطاع الأعمال العام والخاص.

من أوجه التشابه بين هذه الدراسات هو التركيز على إدارة المخاطر كعامل رئيسي في تحسين الأداء، على سبيل المثال، دراسة باقر (2020) تناولت أثر إدارة المخاطر على أداء المشاريع الهندسية، بينما تناولت دراسة العبد اللات (2021) الحوكمة الرشيدة وإدارة المخاطر ضمن إطار التخطيط للأزمات. هذا يشير إلى وجود توافق عام حول أهمية التخطيط لمواجهة المخاطر لتحقيق نجاح المشاريع.

كما أن معظم الدراسات استخدمت الاستبيانات كأداة لجمع البيانات دراسة فرحات (2018) على سبيل المثال، اعتمدت على استبيانات لدراسة تأثير البرامج المحاسبية على أداء المشاريع الريادية بالمثل، دراسة الظفيري (2021) استخدمت الاستبيانات لدراسة تأثير التأزر الاستراتيجي على أداء المشاريع في شركة نفط الكويت يشير ذلك إلى أن الاستبيانات تُعتبر وسيلة فعالة وموثوقة لجمع البيانات في هذا النوع من الأبحاث.

رغم هذه التشابهات، هناك اختلافات واضحة في البيئة القطاعية لكل دراسة فدراسة باقر (2020) ركزت على المشاريع الهندسية في الكويت، بينما دراسة فرحات (2018) تناولت المشاريع الريادية في فلسطين، دراسة العبد اللات (2021) ركزت على المشاريع العامة في أمانة عمان الكبرى، في حين درست دراسة الزغبى (2019) المشاريع الإنشائية هذا التنوع في القطاعات يعكس أن تأثير العوامل المدروسة قد يختلف بناءً على طبيعة القطاع، لكن الهدف الأساسي يظل تحسين الأداء العام.

تُظهر الدراسات كذلك اختلافًا في العوامل المدروسة فبينما ركزت دراسة الزغبى (2019) على إدارة الجودة الشاملة، اهتمت دراسة كراش (2020) بالأداء المالي والتقني في

شركات التأمين وعلى الرغم من اختلاف العوامل، فإن الهدف الأساسي للدراسات يظل متمثلاً في تحسين الأداء العام للمشاريع في مختلف البيئات والقطاعات.

10.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تشكل المنطلقات النظرية لهذه الدراسة الأساس الذي تقوم عليه، حيث تعتمد على مجموعة من النظريات المتكاملة التي تسهم في فهم تأثير تحليلات البيانات الضخمة على جودة التقارير المتكاملة للأعمال، وخاصة في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية، تركز الدراسة على نظرية البيانات الضخمة التي تهتم بكيفية استغلال الكم الهائل من البيانات التي تجمعها المؤسسات المختلفة البيانات الضخمة تساهم في تعزيز القرارات الاستراتيجية وتطوير العمليات من خلال تقديم رؤى دقيقة وعميقة حول الأداء المالي وغير المالي للمؤسسة. يسهم هذا التوجه في تحسين جودة التقارير المتكاملة عبر توفير معلومات دقيقة ومحدثة تعزز شفافية وفعالية العمليات الإدارية.

بالإضافة إلى ذلك، تعتمد الدراسة على نظرية التقارير المتكاملة، التي تهدف إلى دمج المعلومات المالية وغير المالية في تقرير شامل واحد هذه النظرية تساعد على توفير صورة شاملة عن المؤسسة لأصحاب المصالح، حيث يتم دمج الأداء الاقتصادي مع الجوانب الاجتماعية والبيئية لضمان تقديم رؤية متكاملة تعزز من الثقة لدى المستثمرين وأصحاب المصالح الآخرين.

كما أن نظرية الجودة تعتبر جزءاً رئيسياً من المنطلقات النظرية لهذه الدراسة تركز هذه النظرية على أهمية الدقة والموثوقية في المعلومات المقدمة ضمن التقارير المتكاملة إذ إن جودة التقارير تعتمد بشكل كبير على مدى دقة المعلومات وموضوعيتها، مما يضمن تقديم معلومات ذات قيمة تساعد في اتخاذ قرارات صحيحة وفعالة.

تستند الدراسة إلى نظرية الاتصالات التي تبرز أهمية تدفق المعلومات بشكل فعال داخل المؤسسة. في قطاع الاتصالات، يعتبر تدفق المعلومات بصورة صحيحة وسريعة أمراً بالغ الأهمية لإدارة الأعمال، وهو ما يُعزز من جودة التقارير المتكاملة، إذ إن المعلومات الدقيقة والمتدفقة تسهم في تحسين التواصل داخل المؤسسات ومع أصحاب المصالح.

11.1 المنهجية وطرق البحث:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر إدارة المشاريع على أداء شركات التأمين دراسة تطبيقية على شركات التأمين بمدينة الرياض، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

12.1 مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- **المصادر الثانوية:** قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- **المصادر الأولية:** قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر إدارة المشاريع على أداء شركات التأمين " دراسة تطبيقية على شركات التأمين بمدينة الرياض.

13.1 أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين بالمشاريع الانشائية بالمملكة العربية السعودية والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures:

والتي تم استخدامها لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة، وتشمل:

- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة.
- النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للعاملين عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات العاملين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
- الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات العاملين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات ابعاد متغيرات الدراسة.
- الانحدار المتعدد: لاختبار اثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ارتباط بيرسون: للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي عالي بين ابعاد المتغير المستقل.
- Kolmogorov-Smnov للتعرف على تحقق ظاهرة التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.
- تحليل الانحدار الهرمي: لاختبار دور المتغير المعدل في تحسين أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

15.1 حدود الدراسة :

- حدود موضوعية: قامت الدراسة بالتعرف أثر إدارة المشاريع على أداء شركات التأمين" دراسة تطبيقية على شركات التأمين بمدينة الرياض"
- حدود مكانية: شركات التأمين بمدينة الرياض.
- حدود زمانية: العام الدراسي 2024.

■ **حدود بشرية:** تم التطبيق علي العاملين بشركات التأمين بالرياض

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: مفهوم المشروع

1.1.2 تمهيد:

يشير المعجم الوسيط إلى أن معنى (مشروع) الأمر يُهيأ ليُدرس ويُقرر، أما معجم المعاني الجامع فيشير إلى أن كلمة مشروع تعني ما يُحضَّر في مَجَالٍ مِنَ الْمَجَالَاتِ وَيُقَدَّمُ فِي صُورَةٍ مَّا أَوْ خُطَّةٍ لِيُدرَسَ وَيُقرَّرَ في أفق تنفيذه، ويبين قاموس (Webster) أن كلمة (Project) تعني خطة أو تصميم محدد، أو تعهد مخطط؛ وما سبق يظهر أن المعنى اللغوي لكلمة مشروع باللغة العربية والإنجليزية يلتقيان في أن المشروع خطة ترتبط بفترة زمنية محددة. (عمرو، 2022)

أما المشروع اصطلاحاً فهو جهد يتضمن سلسلة من الأنشطة والموارد، تهدف إلى تحقيق شيء معين، مع مراعاة قيود الوقت والجودة والتكلفة، ويعرف أيضاً بأنه مسعى مؤقت مطلوب لتحقيق نتيجة فريدة أو نتيجة محددة الوقت مسبقاً، وذلك باستخدام موارد محددة سلفاً، وتشير كلمة مؤقت؛ إلى أن لكل مشروع بداية محددة ونهاية محددة، أما عبارة نتيجة فريدة فتشير إلى أن نتيجة المشروع يجب أن تكون منتجاً أو خدمة أو نتيجة فريدة . (بودالي، 2021)

عرف أحدهم المشروع بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات أو النشاطات تربطها علاقات محددة ومعروفة، تنفذ بزمان محدد بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف، ويتصف المشروع بالصفات الآتية: فريد من نوعه، وله دورة حياة محددة البداية والنهاية، وله إطار عمل مقسم إلى نشاطات محددة، وهاذف إلى تحقيق أغراض محددة، وله موازنة محددة، ويستخدم موارد متعددة ويمكن تعريف النشاط بأنه أي جزء من المشروع يستهلك زمناً وموارد، وله بداية ونهاية محددتان، وقد يتطلب النشاط بذل مجهود عضلي، أو القيام بأعمال كتابية، أو إجراء مفاوضات، أو تشغيل ماكينات وغير ذلك، ويطلق على النشاط أسماء أخرى مثل عملية أو وظيفة. (باقر، 2020)

وتعرف جمعية إدارة المشاريع البريطانية Management Projects of Association المشروع بأنه مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية لها بدايات

ونهايات محددة، وتنفيذ بواسطة أشخاص أو منظمات لتحقيق أهداف محددة، وفق تكلفة وزمن وجودة محددة مسبقاً، ويعرف بأنه سعي مؤقت لإيجاد منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة . (نقده، 2023)

وبناء على ما سبق يمكن القول أن المشروع يتضمن مجموعة من الأنشطة والعمليات المترابطة تهدف إلى تحقيق هدف معين ويرتبط ببداية زمنية ونهاية محددين. (الشهري، 2024)

2.1.2 مفهوم إدارة المشاريع

إدارة المشروع عبارة عن تنظيم للأفراد والموارد والوقت وكافة المدخلات اللازمة بهدف إنجاز عمل معروف أو تحقيق هدف محدد، ضمن قيود الوقت والمواسفات والموازنة ويعرف معهد إدارة المشاريع إدارة المشاريع كمصطلح يشير إلى الكم المعرفي ضمن مهنة إدارة المشاريع، ويتضمن الممارسات التقليدية الثابتة المطبقة على نطاق واسع إضافة إلى الممارسات المبتكرة التي تظهر في المهنة، ويتضمن كلا من المواد المنشورة وغير المنشورة، كما يخضع للتطوير على نحو مستمر. (حيارات، 2021)

وتعرف إدارة المشروع بأنها سعي مؤقت يتم القيام به لإنتاج منتج فريد أو خدمة، وهذا يعني أن المشروع يتم إنجازه مرة واحدة فقط؛ فإذا كان متكرراً فهو ليس مشروعاً، ويجب أن يكون للمشروع بداية محددة زمنياً ونهاية محددة زمنياً، وميزانية، ونطاق محدد بوضوح - أو حجم - للعمل الذي يتعين القيام به، ومتطلبات أداء محددة؛ والتي يجب أن تكون متوافقة، وباختصار يمكن القول أن إدارة المشروع تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات للأنشطة المختلفة لإنجاز المشروع . (عضيات، 2022)

وتم تعريف إدارة المشروع أيضاً على أنها مجموعة المبادئ والأساليب والطرق التي يستخدمها الأفراد بهدف تخطيط ومراقبة تنفيذ المشروع بفاعلية، وتشتمل إدارة المشروع على مجموعة من القواعد والأسس الخاصة بتخطيط المشروع، ووضع برنامج زمني مناسب لتنفيذه وإكماله، والحصول على الموارد اللازمة له، واتخاذ القرار المناسب، والقيام بعملية الرقابة وإعادة التخطيط، وكل ذلك بفاعلية تامة. (عبدالات، 2021)

وتتفق التعريفات السابقة على أن إدارة المشروع تتضمن التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمراقبة للعمليات التي تضمن إنتاج منتج أو خدمة فريدين ضمن نطاق زمني محدد البداية والنهاية. (الظفيري، 2021)

3.1.2 خصائص المشروع

تشارك المشاريع مهما تنوعت واختلفت طبيعتها بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، ومن أهم هذه الخصائص:

- 1- الغاية تقام المشاريع لتنفيذ غرض معين وحل مشكلة معينة، وتحقيق أهداف محددة وعليه فإن وجود المشروع يرتبط بتحقيق هذه الغاية والوصول إلى الأهداف.
- 2- دورة حياة المشروع: تتضمن المشاريع دورة حياة متكاملة، تبدأ بالفكرة، ثم التخطيط والتنفيذ والمراقبة، وأخيرا الانتهاء (التسليم)، ويميز دورة حياة المشروع أنها ذات طبيعة مؤقتة، بحيث تبدأ وتنتهي في أوقات محددة.
- 3- التفرد من خصائص أي مشروع أن تنفيذه وإكماله يحتاج إلى أنشطة فريدة، وغير روتينية، وغير متكررة، وهذا يعني أنه حتى لو تشابه مشروعان في الطبيعة والحجم والشكل فإن تنفيذ كل منهما يحتاج إلى أنشطة تختلف عن الآخر حتى لو تقاطعت وتشابهت في بعض مراحلها، فالاختلاف قد يكون في طبيعة الإدارة أو في مهارة العاملين أو طبيعة المخاطر التي تواجه المشروع، أو مدى توفر الموارد أو أي اختلاف آخر. (عمرو، 2022)
- 4- الاعتمادية المتداخلة: تنفيذ أي مشروع يحتاج إلى مجموعة من الأنشطة المتتابعة والتي تعتمد في تنفيذها واثمائها على بعضها البعض، وبالإضافة للتتابع يوجد التداخل من حيث إن اتمام حدث معين قد يحتاج إلى انتهاء مجموعة من الأنشطة المتتابعة والمتداخلة فيما بينها إضافة إلى أن إتمام المشروع لا يعتمد على مدير المشروع وطاقم العاملين بالمشروع فقط بل هناك اعتماد وتداخل مع المنظمة الأم (الإدارة العليا والأقسام الأخرى والموردين والمقاولين الفرعيين والزبائن). (بودالي، 2021)
- 5- الصراع يؤدي التداخل المشار إليه سابقا إلى حدوث الصراع، ولهذا فإن مدير المشروع والطاقم الذي يعمل معه قد يدخلون في مرحلة التنافس والصراع مع مختلف الأطراف للحصول على الموارد التي يحتاجها المشروع حتى يتمكنوا من إكماله في الوقت والكلفة والمواصفات المطلوبة. (باقر، 2020)

6- المخاطر : تختلف المخاطر التي يتعرض لها المشروع عن باقي المخاطر التي تتعرض لها المنظمات، وذلك لأن المشروع محكوم بطبيعته وأهداف ووقت وكلف ومواصفات يترتب على انحراف المشروع عنها آثار سلبية ومخاطر محتملة. (الشهري، 2024)

4.1.2 دورة حياة المشروع

لكل مشروع دورة حياة خاصة به، لها بداية ولها نهاية، وتضم دورة حياة المشروع تصميم المشروع وتطويره، وتنفيذه، وأنهائه، وفيما يلي عرض لهذه العناصر :

- 1- تصميم المشروع تشتمل هذه المرحلة على جمع المعلومات المتعلقة بالمشروع، وتحديد الحاجة المجتمعية التي سيلبيها، وتحديد أهداف المشروع وأغراضه، ووضع خطة مالية لميزانيته، والتفكير في المخاطر التي قد يواجهها والحلول الممكنة لها، والتفكير في أعضاء فريق العمل المستقبلي، وتحديد الخيارات البديلة، وكتابة تقرير بالمقترحات، وعرض التقرير، والحصول على الموافقة للمرحلة القادمة. (حيارات، 2021)
- 2- تطوير المشروع تشتمل هذه المرحلة تعيين أعضاء الفريق، والقيام بعمل التصميم المتعلقة بالمشروع إذا لزم الأمر، وتطوير خطة المشروع، وعرض الخطة على جميع الجهات المعنية والحصول على الموافقات اللازمة للمتابعة. (عضيات، 2022)
- 3- تنفيذ المشروع تشتمل هذه المرحلة على تنظيم جميع المهام، والتواصل مع جميع الأفراد الذين ينبغي إطلاعهم عما تم انجازه، وحفز وتشجيع الفريق، والتأكد من علم الجميع بما يجب عليهم فعله، وأنهم على علم كذلك بموعد تسليم المهام، وإيجاد وسيلة للتأكد من إكمالهم لما يطلب منهم من مهام في الوقت المحدد، والوضوح في كتابة التقرير، وشراء المواد والخدمات، ومتابعة تحقيق الأهداف عن طريق التأكد من تقديم الخدمات بجودة عالية في الوقت المحدد، وإبقاء السعر منخفضاً قدر الإمكان، وحل المشكلات التي قد تعترض العمل في المشروع. (عبداللات، 2021)
- 4- إنهاء المشروع تشتمل هذه المرحلة على إكمال جميع الأنشطة قيد التنفيذ، وكتابة التقارير وتقييم المشروع، والتأكد من رضا الممولين والجهات المانحة، والتخلص من الموارد المتبقية أو إعادة توجيهها، والقيام بإعادة تعيين فريق العمل. (تقده، 2023)
- 5- كل مشروع يعيش حياته الخاصة؛ فالتعريف الفعلي للمشروع هو محاولة مؤقتة لها بداية ونهاية محددة، ويستخدم العديد من مديري المشروعات الخطوات الضرورية للمشروع من البداية وحتى النهاية، بالرغم من أن العديد من الشركات قد يكون لها اختلافاتها

الخاصة، فإن دورة حياة المشروع تعني دائما البدء، والتخطيط والتنفيذ، والتحكم، والإنهاء عبارة من الولادة إلى الوفاة لوصف دورة حياة المشروع وتحتوي دورة حياة المشروع على جميع وفيما يلي عرض لهذه المراحل:

6- البدء هذه المرحلة هي واحدة من أكثر المراحل الحاسمة في المشروع، فهي تؤسس لتاريخ إكمال المشروع، ولفريق المشروع الابتدائي، وتضع بيان الهدف الواقعي، ويتم إغفال هذه المرحلة غالبا لأن رعاة المشروع الكلي هم الأفراد الذين يقومون باختيار المشروع، وتمويله عن المشروع، وهو ليس دائما المدير التنفيذي؛ حيث إن أي شخص يمكنه بدء أي مشروع فيمكن لأي شخص أن يكون صاحب المشروع، والنتيجة النهائية لمرحلة البدء هي ميثاق واختيار الموعد، وتعيين مدير المشروع، وصاحب المشروع هو الشخص المسؤول في النهاية المشروع، ويأتي على شكل وثيقة تعرف المشروع رسميا، وتصبح أساسا لتخطيط المشروع. (الظفيري، 2021)

7- التخطيط التخطيط هو الفعل الذي يحدد طريق المستقبل للمشروع، والتخطيط ليس نشاطا سابقا، ولكنه نشاط ثابت ومتكرر يحدث أثناء حياة المشروع؛ حيث إن الأنشطة تكتمل مبكرا، ومؤخرا، أو في الميعاد، فتحتاج الخطة لإعادة تقييم وتعديل، وتحتاج هذه التغيرات للتبليغ عنها لكل المشتركين لاستكمال المشروع، وسوف يتمكن مدير المشروع من فهم العمل التفصيلي بالتخطيط لمن يجب عليه العمل، ومتى سيحدث ذلك، وكيف ستتعامل مع القضايا، والمخاطر، والتغيرات، وتجهيز الموظفين والاتصالات. (عمرو، 2022)

8- التنفيذ: تنفيذ المشروع هو تنفيذ للخطة، تشمل هذه المرحلة الرقابة على تنفيذ المشروع، ورفع التقارير، ومقارنة ما تم تنفيذه بما خطط له، وتشمل أيضا عملية البناء في المشروع، التي تشمل جمع البيانات وتحليلها في دراسات السوق، فضلا عن تقديم الخدمة والمنتج اللذين يهدف المشروع إلى تقديمهما، وتقييم مدى تحقيق المشروع للأهداف الموضوعية. (بودالي، 2021)

9- التحكم مرحلة التحكم هي مرحلة لا تقل أهمية عن مرحلة التخطيط، فهناك دورة بين مراحل التخطيط والتنفيذ، والتحكم فبعد التخطيط للعمل، وتنفيذ المصادر للخطة، يجب الرقابة لرؤية كيفية تقدم المشروع، وبناء على نتائج الرقابة يتم تعديل الخطة وفقا لذلك. وتتكون مرحلة التحكم أيضا من أكبر قدر من التواصل، فمدير المشروع يبحث بشكل دائم عن رأي حول تقدم النتائج وحالة التواصل للفريق، وهذا يتطلب متابعة أنشطة واجتماعات هامة، وتشجيع الفريق وفي بعض الأحيان تمثل تلك الظواهر إزعاجا مستمرا، فالأمر

يرجع لمرحلة التخطيط لفهم التأثير وتعديل مرحلة التنفيذ لتحقيق جميع الأهداف. (باقر، 2020)

10- الإنهاء مرحلة الإنهاء تمثل أصعب جزء من أي مشروع؛ فأخر (2%) من المشروع هي الأصعب، وهي المرحلة الأخيرة في دورة حياة المشروع، وفيها يصبح المشروع جاهزاً، بعد اكتمال أنشطته وأعماله المطلوبة، ليصار إلى تسليمه إلى الجهة المتخصصة المستفيدة منه، وتتضمن هذه المرحلة إعداد ميزانية ختامية للمشروع، للاستفادة من الخبرة والمعرفة المكتسبة تجنباً للأخطاء في المشروعات المستقبلية. (الشهري، 2024)

5.1.2 أهداف إدارة المشروع :

تعتبر إدارة المشاريع مجالاً مزدهراً يستمر في النمو معرفياً، ويزداد الاهتمام به بمعدل كبير إن فهم أهداف إدارة المشروع بعمق يعد الخطوة الأولى للنجاح، حيث يتم إدراك ما يلزم للفعالية والتنافسية في بيئة متغيرة ومعقدة وغير متوقعة في بعض الأحيان، نظراً لطبيعة إدارة المشروع، والتي تختلف عن الإدارة النموذجية من خلال الطابع المبتكر والفريد والمتعدد التخصصات لمعظم المشاريع فمن المتفق عليه عموماً أنها تتطلب أدوات وتقنيات خاصة بها، وعموماً هناك مجموعة من الأهداف الإدارية المشاريع أبرزها :

1- التطوير والتنفيذ الناجح لجميع إجراءات المشروع، ويتضمن المشروع بغض النظر عن حجمه بشكل عام خمس مراحل مميزة لدورة حياة المشروع متساوية الأهمية: البدء، والتخطيط والتصميم، والبناء والتنفيذ، والمراقبة والتحكم والإنجاز، ويضمن التطوير والتنفيذ السلس والمتواصل لجميع المراحل المذكورة أعلاه نجاح المشروع. (حيارات، 2021)

2- التوجيه المثمر والتواصل الفعال والإشراف المناسب لفريق المشروع، أن نجاح أو فشل المشروع يعتمد بشكل كبير على العمل الجماعي، وبالتالي، فإن مفتاح النجاح دائماً هو التعاون في المشروع، ولهذه الغاية فإن إقامة اتصالات جيدة لها أهمية كبرى، فمن ناحية يجب التعبير عن المعلومات بطريقة واضحة لا لبس فيها وكاملة، بحيث يتم فهم كل شيء بشكل كامل من قبل الجميع، ومن ناحية أخرى المقدرة على الاستماع، وتلقي ردود فعل بناءة. (عضيبات، 2022)

3- تحقيق الهدف الرئيسي للمشروع ضمن القيود المحددة، أهم معوقات المشروع هي النطاق حيث إن الهدف الرئيسي للمشروع قد اكتمل في غضون الوقت المحدد مع المحافظة على

الجودة المتوقعة، وضمن الميزانية المقدرة. إن البقاء ضمن الحدود المتفق عليها يغذي دائماً قياس أداء المشروع ونجاحه. (عبدالات، 2021)

4- يعد تحسين المدخلات الضرورية المخصصة وتطبيقها لتلبية أهداف المشروع المحددة مسبقاً أمراً يكون فيه مساحة للتحسين دائماً، ويمكن إصلاح جميع العمليات والإجراءات وترقيتها لتعزيز استدامة المشروع، وقيادة الفريق خلال عملية التغيير الاستراتيجي. (نقده، 2023)

5- إنتاج مشروع كامل يتبع احتياجات العميل وأهدافه الحصرية، قد يعني هذا أنك بحاجة إلى تشكيل وإصلاح رؤية العميل أو التفاوض معه فيما يتعلق بأهداف المشروع لتعديلها إلى أهداف مجدية، وبمجرد تحديد أهداف العميل بوضوح، فإنها عادة ما تؤثر على جميع القرارات التي يتخذها أصحاب المصلحة في المشروع، إن تلبية توقعات العميل وإبقائه سعيداً لا يؤدي فقط إلى تعاون ناجح قد يساعد في القضاء على المفاجآت أثناء تنفيذ المشروع، ولكنه يضمن أيضاً استدامة وضعك المهني في المستقبل. (الظفيري، 2021)

6.1.2 أهمية إدارة المشاريع

تعد إدارة المشاريع مهمة للعديد من الأسباب المتنوعة التي تظهر أهمية إدارة المشروع وانعكاساتها على جميع جوانب المشروع وتتضمن هذه الأسباب التوافق الاستراتيجي، والقيادة، والتركيز الواضح على الأهداف، والتخطيط الواقعي للمشاريع، ومراقبة الجودة، وإدارة المخاطر، وتنظيم العملية والرقابة المستمرة والخبرة والتعلم من النجاح والفشل، وفيما يلي استعراض لهذه النقاط :

- 1- **التوافق الاستراتيجي:** تضمن إدارة المشاريع أن ما يتم تسليمه صحيح؛ فكل عميل لديه أهداف إستراتيجية، والمشاريع التي نقوم بها من أجل العملاء تعمل على تحقيق هذه الأهداف، وجزء من إدارة المشروع ضمان وجود صرامة في تصميم المشاريع بشكل صحيح بحيث تتلاءم بشكل جيد مع السياق الأوسع لأطر عمل العملاء الإستراتيجيين وتضمن الإدارة الجيدة للمشروع توافق أهداف المشروع بشكل وثيق مع الأهداف الإستراتيجية للعملاء، وتساعد في ضمان تسليم الشيء الصحيح، والذي سيوفر قيمة حقيقية، ومع تقدم المشاريع من الممكن أن تظهر المخاطر، والتي قد تؤدي إلى تغير في استراتيجية العمل، لكن مدير المشروع يضمن أن إعادة تنظيم الأمور جزءا من المشروع فالمشاريع قد تنحرف عن مسارها، أو تفشل في التكيف مع احتياجات العميل الأمر الذي قد ينتهي إلى أن تكون هذه المشاريع باهظة التكلفة أو غير ضرورية. (عمرو، 2022)
- 2- **القيادة:** تجلب إدارة المشاريع القيادة والتوجيه للمشاريع، فبدون إدارة المشروع يكون الفريق مثل السفينة بدون دفة توجهها ؛ تتحرك ولكن بدون اتجاه أو سيطرة أو هدف، فالقيادة تسمح لأعضاء الفريق بالقيام بعملهم على أكمل وجه، وتوفر إدارة المشروع القيادة والرؤية والتحفيز وإزالة الحواجز والتدريب وإلهام الفريق للقيام بعملهم بالصورة الأفضل، ويخدم مديرو المشروع الفريق، ولكنهم يضمنون أيضا قنوات واضحة للمساءلة، ومع وجود مدير للمشروع لا يوجد أي التباس حول من هو المسؤول، والتحكم في كل ما يجري في المشروع، ويفرض مديرو المشروع العمليات، ويبقون كل فرد في الفريق في مكانه الصحيح؛ لأنهم في النهاية يتحملون المسؤولية عن فشل المشروع أو نجاحه. (بودالي، 2021)

- 3- **تركيز واضح وأهداف واضحة** تضمن إدارة المشاريع وجود خطة مناسبة لتنفيذ الأهداف الإستراتيجية، وعندما تترك إدارة المشروع الأعضاء فريق العمل بأنفسهم، ستجد فرقا

تعمل بدون موجهات مناسبة، وبدون منهجية محددة لإدارة المشروع، وتفتقر المشاريع إلى التركيز على تحقيق الأهداف، ويمكن أن يكون لها أهداف غامضة، وتترك الفريق غير متأكد تماما مما يفترض أن يفعله، أو لماذا يفعله، ويضع مدير المشروع نفسه في وضع يسمح له بمنع مثل هذه المواقف، ودفع إنجاز المهام في الوقت المناسب من خلال تقسيم المشروع إلى مهام توزع على الفرق، وفي كثير من الأحيان البصيرة لاتخاذ مثل هذا النهج هو ما يميز الإدارة الجيدة للمشروع عن السيئة، ويُمكن تقسيم الفرق إلى أجزاء أصغر من أجل الاستمرار في التركيز على أهداف واضحة، وتوجيه جهودها نحو تحقيق الهدف النهائي للمشروع من خلال استكمال الخطوات الأصغر، وتحديد المخاطر بسرعة نظرا لأن إدارة المخاطر مهمة في إدارة المشروع، وفي كثير من الأحيان يجب أن تتغير أهداف المشروع بما يتماشى مع المخاطر، وبدون إشراف وإدارة يمكن أن يتعثر المشروع بسرعة، ولكن الإدارة الجيدة للمشروع هي ما يمكن الفريق من التركيز، وإعادة التركيز عند الضرورة على الأهداف. (باقر، 2020)

4- **التخطيط الواقعي للمشروع** تضمن إدارة المشروع تحديد التوقعات المناسبة حول ما يمكن تسليمه، ومتى يسلم وبدون إدارة مناسبة للمشروع، وخطة مشروع قوية لا يمكن تحديد تقديرات الميزانية، والجدول الزمنية لتسليم المشروع، بحيث قد تكون مفرطة في الطموح أو تفتقر إلى رؤية تقديرية مماثلة من مشاريع مماثلة، وهذا يعني أنه بدون إدارة جيدة للمشروع يتم تسليم المشاريع في وقت متأخر، وتجاوز الميزانية المحددة للمشروع، ويجب أن يكون مديرو المشاريع الفعالون قادرين على التفاوض على المواعيد النهائية المعقولة والقابلة للتحقيق، وفي كثير من الأحيان تؤدي الحاجة الملحة إلى التسليم إلى المساومة على الخطوات الضرورية، وفي النهاية التأثير على جودة نتائج المشروع، ومعظم المهام ستستغرق وقتا أطول مما كان متوقعا لها في البداية؛ فمدير المشروع الجيد قادر على تحليل الموارد المتاحة، وتحقيق التوازن بينها مع الجدول الزمني المطلوب، ووضع جدول زمني واقعي، فإدارة المشروع مهمة حقا عند الجدولة لأنها تؤدي إلى الموضوعية في التخطيط، وينشئ مدير المشروع الجيد عملية واضحة، بمواعيد نهائية قابلة للتحقيق، تمكن كل فرد في فريق المشروع من العمل ضمن حدود معقولة.

5- **مراقبة الجودة تضمن إدارة المشاريع** جودة كل ما يتم تسليم، والوصول إلى الهدف باستمرار، وعادة ما تتعرض المشاريع لضغوط هائلة لكي تكتمل، وبدون مدير مشروع ناجح يتم التقليل من أهمية المهام، وتشديد الجداول الزمنية، وتسريع العمليات، والنتيجة هي مخرجات ذات جودة رديئة؛ لأنه لا توجد إدارة جودة في المشروع، وتضمن إدارة

المشروع أن المشروع لديه الوقت والموارد اللازمة لتقديمه، وجودة الناتج إذ يتم اختبار الجودة في كل مرحلة، وتتطلب الإدارة الجيدة للمشروع مراحل محددة، حيث يمكن للفرق تقييم المخرجات من حيث الجودة والتطبيق، والعائد على الاستثمار، وتعتبر إدارة المشروع مهمة للجودة لأنها تتيح عملية متداخلة، ومراحل متتابعة، مما يوفر الوقت للفرق الفحص مخرجاتهم واختبارها في كل خطوة على طول الطريق. (الشهري، 2024)

6- **إدارة المخاطر** : تضمن إدارة المشاريع إدارة المخاطر بشكل صحيح، والتخفيف من حدتها لتجنب أن تصبح مشكلات، وإدارة المخاطر أمر بالغ الأهمية لنجاح المشروع، لكن وجود عملية قوية حول تحديد وإدارة وتخفيف المخاطر هو ما يساعد على منع المخاطر من أن تصبح مشكلات خاصة في المشاريع المعقدة، فالتعامل مع المخاطر هو المجال الذي تظهر فيه قيمة إدارة المشروع، وتتطلب الممارسة الجيدة لإدارة المشروع أن يقوم مديرو المشروع بتحليل دقيق لجميع المخاطر المحتملة للمشروع، وتحديد كميتها، ووضع خطة تخفيف ضدها، وخطة طوارئ في حالة تحقق أي منها، وتتطلب معرفة الأسئلة الصحيحة التي يجب طرحها من أجل الكشف عن المخاطر في وقت مبكر، وبطبيعة الحال يجب ترتيب المخاطر حسب الأولوية وفقا لاحتمالية حدوثها، ويتم تخصيص الاستجابات المناسبة لكل خطر، وتعتبر الإدارة الجيدة للمشروع أمرا مهما في هذا الصدد؛ لأن كيفية تعاملنا مع التغيير وتكييف خطة إدارة المشاريع للاستجابة للمخاطر هي مفتاح تسليم المشاريع بنجاح. (حيارات، 2021)

7- **عملية المنظمة** تضمن إدارة المشاريع قيام الأشخاص المناسبين بالأمر الصحيح - في الوقت المناسب - فهي تضمن اتباع عملية إدارة المشروع المناسبة طوال دورة حياة المشروع، والعديد من الشركات الكبيرة والمعروفة لديها عمليات تخطيط تفاعلية لا تستند حقا إلى أي استراتيجيات إدارة مشروع حقيقية، لكن التفاعل - على عكس الاستباقية - يمكن أن يتسبب في كثير من الأحيان في انتقال المشاريع إلى وضع البقاء على قيد الحياة، ويحدث هذا عندما تكثر الفرق، وتكرر المهام، ويصبح التخطيط تفاعليا مما يؤدي إلى عدم الكفاءة والإحباط في الفريق، ويمكن أن يحدث التخطيط السليم فرقا كبيرا حيث يعرف الفريق من يفعل ماذا ؟ ومتى ؟ وكيف ؟ وتساعد العملية المناسبة على توضيح الأدوار، وتبسيط العمليات والمدخلات، وتوقع المخاطر، وإنشاء ضوابط وتوازنات الضمان توافق المشروع باستمرار مع الاستراتيجية العامة، وتعتبر إدارة المشروع مهمة هنا لأنه بدون عملية منظمة وسهلة الفهم تخاطر الشركات بفشل المشروع، واستنزاف الثقة في علاقاتها التجارية، وإهدار الموارد. (عضيات، 2022)

8- **الرقابة المستمرة** تضمن إدارة المشاريع تتبع تقدم المشروع، والإبلاغ عنه بشكل صحيح، وقد يبدو الإبلاغ عن الحالة غير ضروري إذا كان كل شيء على ما يرام، فقد يبدو الأمر وكأنه توثيق من أجل التوثيق، لكن الإشراف المستمر على المشروع، والتأكد من أن المشروع يسير بشكل صحيح مقابل الخطة الأصلية أمر بالغ الأهمية لضمان بقاء المشروع على المسار الصحيح، وعندما يكون الإشراف صحيح، وإعداد تقارير المشروع في الوقت المناسب، فإن ذلك يجعل من السهل معرفة متى يبدأ المشروع في الانحراف عن مساره المقصود، كلما تمكنت من اكتشاف انحراف المشروع مبكرا كان من الأسهل تصحيح المسار، ويستثنى من ذلك مديرو المشاريع الجيدون الذين يقدمون تقارير دورية أو حالة سهلة الفهم كجزء من إدارة أصحاب المصلحة، ويتيح ذلك للعملاء أو أصحاب المصلحة في المشروع تتبع المشروع بأنفسهم، وعادة ما توفر تقارير الحالة هذه رؤى حول العمل الذي تم إكماله وتخطيطه، والساعات المستخدمة، وكيفية تتبعها مقابل تلك المخططة، وكيفية تتبع المشروع في مقابل المعالم والمخاطر والافتراضات والمشكلات والتبعيات، وأي مخرجات للمشروع، وهذه البيانات لا تقدر بثمن ليس فقط لتتبع التقدم، ولكنها تساعد العملاء على كسب ثقة أصحاب المصلحة الآخرين في مؤسستهم، مما يمنحهم الإشراف السهل على تقدم المشروع، كما أنه يمنح فريق العمل طريقة بسيطة ومتسقة للحفاظ على اتصال منتظم لبناء علاقات مع العملاء. (عبداللات، 2021)

9- **موضوع الخبرة** تعتبر إدارة المشروع مهمة لأن شخصا ما يحتاج إلى أن يكون قادراً على فهم ما إذا كان كل شخص يفعل ما ينبغي أن يفعله مع بضع سنوات من الخبرة سيعرف مديرو المشاريع القليل عن الكثير من جوانب تسليم المشاريع التي يديرونها، وسيقومون ببناء المهارات التقنية، ومهارات إدارة المشاريع والخبرة في الموضوع؛ وسيعرفون كل شيء عن العمل الذي تقوم به فرقهم والأنظمة الأساسية والأنظمة التي يستخدمونها، والإمكانيات والقيود، وأنواع المشكلات التي تحدث عادة، إن امتلاك هذا النوع من الخبرة في الموضوع يعني أنه يمكنهم إجراء محادثات ذكية ومستنيرة مع العملاء والفرق وأصحاب المصلحة والموردين، إنهم مجهزون جيداً ليكونوا محور الاتصال في المشروع، مما يضمن أنه مع تدفق المشروع بين الفرق ومراحل العمل المختلفة لا يتم نسيان أي شيء أو تجاهله، فبدون موضوع خبرة في إدارة المشروع، يمكن العثور على مشروع غير متوازن يتجاهل التصميمات وقيود التكنولوجيا أو ينسى المطورون الرؤية الإبداعية للمشروع وتحافظ إدارة المشروع على تركيز الفريق على الرؤية الشاملة، وتجمع الجميع معا للوصول إلى الحلول الوسط الصحيحة لإنجاح المشروع. (تقعة، 2023)

10- **الإدارة والتعلم من النجاح والفشل** تتعلم إدارة المشاريع من نجاحات وإخفاقات الماضي، ويمكن لإدارة المشاريع التخلص من العادات السيئة، وعند تنفيذ المشاريع من المهم ألا ترتكب نفس الأخطاء مرتين، ويستخدم مديرو المشاريع الاسترجاعات أو الدروس المستفادة أو مراجعات ما بعد المشروع للنظر في الأمور التي سارت بشكل جيد، وما الذي لم يتم بشكل جيد؟ وما الذي يجب القيام به بشكل مختلف للمشروع التالي؟ وينتج عن ذلك مجموعة قيمة من الوثائق التي تصبح سجلاً لما يجب عمله، وما لا يجب فعله للمضي قدماً، مما يمكن المؤسسة من التعلم من حالات الفشل والنجاح، وبدون هذا التعلم ستستمر الفرق في كثير من الأحيان في ارتكاب نفس الأخطاء مراراً وتكراراً، وهذه الوثائق جيدة لاستخدامها في اجتماع بدء المشروع لتذكير الفريق بالفشل مثل التقليل من أهمية المشاريع، والنجاحات مثل فوائد العملية القوية أو أهمية الحفاظ على تقارير الجدول الزمني محدثة. (الظفيري، 2021)

وتتمثل أهمية إدارة المشروع في النقاط الآتية: (عمرو، 2022)

- تسمح بإنجاز عمل أكثر في وقت أقل وبعنصر بشري أقل.
- تجعل المنظمة أكثر كفاءة وأكثر فعالية من خلال مبادئ السلوك التنظيمي.
- تزود المديرين بوسائل لحل المشكلات.
- تزيد من الجودة.
- تقلل من صراع القوى.
- تساعد على معرفة العمل الفني المطلوب أدائه في كل مرحلة من مراحل المشروع.
- تسهل عملية تحديد توقيت تسليم كل مرحلة وتقييمها ..
- تبين كيفية الرقابة على كل مرحلة والمصادقة عليها.

7.1.2 المعايير الدولية لإدارة المشاريع

يشير المعجم الوسيط إلى أن المعيار نموذج متحقق أو متصور لما ينبغي أن يكون عليه الشيء، ويشير قاموس (Webster) إلى أن المعيار شيء أنشأته السلطة أو العرف أو الموافقة العامة كنموذج أو مثال، وهو وثيقة وضعت بواسطة سلطة أو عرف أو موافقة عامة كنموذج أو مثال. (بودالي، 2021)

وهناك دوافع تجعل المنظمات تقدم معايير إدارة المشاريع على أي معايير أخرى، حيث إن هناك مجموعتين من الأسباب التي تدعو المنظمات للاهتمام بمعايير إدارة المشاريع وهما : (باقر، 2020)

1- إن المعيار يدعم العمل داخل المنظمة، حيث يوجه العمليات والأساليب، ويؤدي تطبيقه إلى تحسين جودة العمل والنتائج بشكل مباشر.

2- إن المعيار يدعم عمل الفرد من خلال تبسيط التعاون مع العملاء والموردين من خلال تعزيز الثقة في كلا الاتجاهين يثق المرء في أن المورد سوف يسلم ما هو متوقع من قبل العميل وأن يتوقع ما يمكن أن يقدمه مورده من خلال الالتزام بالمعيار المعني.

وبعد معيار إدارة المشاريع مرجعا أساسياً، ومن الضروري أن تكون إدارة المشاريع مخصصة لتناسب احتياجات المشروع، فالمعيار والدليل كلاهما يستندان إلى الممارسات الوصفية، بدلا من الممارسات المبنية على وجهات النظر؛ لذلك، يحدد معيار العمليات التي تعتبر ممارسات جيدة في غالبية المشاريع أغلب الوقت، كما يحدد معيار إدارة المشاريع دور المعيار والمدخلات والمخرجات العميل التي ترتبط عادة بتلك العمليات، ولا يتطلب المعيار إجراء أي عملية أو ممارسة بعينها. (الشهري، 2024)

تعرف المجالات المعرفية لإدارة المشروع بأنها نواحي أو مجالات التخصص التي يتم استخدامها عادة عند إدارة المشاريع؛ وهي مجموعة من العمليات المرتبطة بموضوع محدد في إدارة المشروع، تستخدم مجالات المعرفة العشرة في أغلب المشاريع، ويمكن أن تتطلب احتياجات مشروع محدد مجالات معرفية إضافية، وفيما يلي المجالات المعرفية العشرة:

1- إدارة تكامل المشروع

تشتمل إدارة تكامل المشروع على عمليات وأنشطة لا بد من القيام بها لتحديد، وتعيين، وتجميع، وتوحيد، وتنسيق العمليات المختلفة وأنشطة إدارة المشروع في المجموعات المختلفة من عمليات إدارة المشروع. (حيارات، 2021)

وتشمل على تكامل العمليات والأنشطة اللازمة لتحديد وتعريف ودمج وتوحيد وتنسيق العمليات المختلفة، وأنشطة إدارة المشروع داخل المشروع، وهذا يشمل خاصية التوحيد؛ توحيد الإجراءات التفصيلية والتكاملية الحاسمة لإنجاز المشروع بنجاح، وسيكون في المنظمة أشخاص مخصصون للإدارة مجالات المعرفة المختلفة للمشروع. (عضيبات، 2022)

تشمل إدارة تكامل المشروع إجراء اختبارات بشأن:

تخصيص الموارد، وتحقيق التوازن بين المطالب التنافسية، واختبار أي أساليب بديلة، وتخصيص العمليات بما يلي أهداف المشروع، وإدارة الارتباطات بين المجالات المعرفية لإدارة المشروع. (عبدالله، 2021)

ويأخذ التكامل بين العمليات المختلفة للمشروع في مختلف المراحل طبيعة تكرارية، فعلى سبيل المثال مجموعة عمليات التخطيط تدعم مجموعة عمليات التنفيذ بالخطط في المراحل المبكرة من المشروع، ومع تقدم العمل في المشروع تحدث بعض عمليات التحديث لهذه الخطط بسبب متطلبات المشروع أو بسبب حدوث تغيير ما، هذه التحديثات تنعكس مباشرة على التنفيذ والمراقبة وباقي العمليات؛ وبالتالي البدء من وجود عمليات تقوم بضبط ذلك حتى تستمر أعمال المشروع متكاملة ومعتمده على بعضها البعض من هنا بدت الحاجة ملحة لإدارة تكامل المشروع كجزء من مجالات المعرفة التي يجب على مدير المشروع الإلمام بها، وعمليات إدارة تكامل المشروع تقوم بعمل مواءمة وموازنة لكافة العمليات مع بعضها البعض في مختلف مجالات المعرفة . (تقده، 2023)

وتشمل عمليات إدارة تكامل المشروع العمليات الآتية : (الظفيري، 2021)

- وضع ميثاق المشروع وهي عملية وضع الوثيقة التي تمنح الصلاحية رسمياً بوجود مشروع، وتمد مدير المشروع بصلاحية استغلال موارد المؤسسة في أنشطة المشروع.
- وضع خطة إدارة المشروع وهي عملية تحديد واعداد وتنسيق جميع مكونات الخطة وتجميعها في خطة متكاملة لإدارة المشروع.
- توجيه وإدارة أعمال المشروع وهي عملية قيادة وانجاز العمل المحدد في خطة إدارة المشروع وتطبيق التغييرات المعتمدة لتحقيق أهداف المشروع.
- إدارة معرفة المشروع وهي عملية استخدام المعرفة الاحلالية، وتكوين معرفة جديدة لتحقيق أهداف المشروع والمساهمة في التعلم المؤسسي.
- المتابعة والتحكم في عمل المشروع وهي عملية متابعة ومراجعة وإعداد تقرير ما يحرز من تقدم كلي نحو تحقيق أهداف الأداء المحددة في خطة إدارة المشروع.

- إجراء التحكم المتكامل في التغيير : وهي عملية مراجعة جميع طلبات التغيير، واعتماد التغييرات وإدارة التغييرات التي تطرأ على التسليمات، وأصول عمليات المؤسسة، ووثائق المشروع، وخطة إدارة المشروع، وإبلاغ القرارات
- إغلاق المشروع أو المرحلة: وهي عملية الانتهاء من كافة الأنشطة للمشروع أو المرحلة أو العقد.

2- إدارة نطاق المشروع

تشتمل عملية إدارة نطاق المشروع على العمليات اللازمة للتأكد من أن المشروع يشتمل على جميع الأعمال المطلوبة لإكمال المشروع بنجاح . (عمرو، 2022)

لا يوجد مشروع بدون نطاق، ومتطلبات بين المجالات المعرفية الأخرى؛ لأنه يمثل أساس المشروع وفكرته ومنطلقه الذي عليه بني وأسس، والخطأ في إدارة نطاق المشروع مكلف ومؤثر على المجالات المعرفية الأخرى، فنطاق المشروع هو القاعدة التي يبنى عليها إدارة الوقت والتكلفة والمخاطر، وكافة مكونات المشروع الأخرى، وإذا لم يتمكن مدير المشروع من إدارة نطاقه، واستخدام الأدوات المساعدة في ذلك، فلا يمكن اعتباره مؤهلاً لإدارة المشروع، ويوجد ارتباط وثيق بين فشل المشاريع وعدم وجود تحديد واضح لنطاقاتها، وإدارة نطاق المشروع تشتمل على كافة العمليات التي تضمن أن المشروع يغطي الأعمال المطلوبة لتحقيق أهدافه، والنطاق (Scope) يمكن أن يشير إلى أحد أمرين: الأول نطاق المنتج، وهو يمثل كافة الملامح والوظائف الخاصة بالمنتج أو الخدمة أو النتيجة، والثاني نطاق المشروع، وهو كافة الأعمال التي ستتم لتسليم منتج أو خدمة أو نتيجة وفق ملامح ووظائف محددة . (بودالي، 2021)

وتعرف إدارة نطاق المشروع بالعملية التي يتم من خلالها تحديد كافة النشاطات والمتطلبات والاحتياجات الخاصة بالمشروع، إضافة إلى تحديدها وفصلها لأي نشاط ليس له علاقة بالمشروع لتجنب التداخل والتأثير ، يأخذ مصطلح " النطاق " في الاعتبار ثلاثة مكونات: محتوى المنتج، ومحتوى الأعمال، ومحتوى المشروع، ويعرف النطاق بأنه الأعمال التي يتعين القيام بها للحصول على منتج أو خدمة نتيجة الخصائص والوظائف المخطط لها . (باقر، 2020)

وعرف نطاق العمل بأنه كل العمل المتضمن في إنشاء مخرجات المشروع، والعمليات المستخدمة لإنشائها، وتشمل إدارة نطاق المشروع العمليات المطلوبة للتأكد من أن المشروع يشمل جميع الأعمال المطلوبة، والعمل المطلوب فقط لإكمال المشروع بنجاح، وغالباً ما يشار إلى التغييرات غير المنضبطة باسم زحف نطاق المشروع ومن واجب مدير المشروع التأكد من إدارة التغييرات دون زيادة التكلفة والوقت. (الشهري، 2024)

وتشمل عمليات إدارة نطاق المشروع النقاط الآتية : (حيارات، 2021)

- وضع خطة إدارة النطاق: هي عملية وضع خطة لإدارة النطاق، والتي توثق كيفية تحديد نطاق المشروع والمنتج والتحقق منه وضبطه.
- تجميع المتطلبات عملية تحديد احتياجات المعنيين، ومتطلباتهم وتوثيقها وإدارتها لتحقيق أهداف المشروع.
- تحديد النطاق عملية وضع وصف تفصيلي للمشروع والمنتج.
- إعداد هيكل تجزئة العمل عملية تقسيم التسليمات الرئيسية للمشروع وأعمال المشروع إلى مكونات أصغر وأكثر قابلية للإدارة.
- التحقق من النطاق عملية إضفاء صفة رسمية على قبول تسليمات المشروع المكتملة ضبط النطاق عملية مراقبة حالة نطاقي المشروع والمنتج وإدارة التغييرات التي تطرأ على الخط المرجعي للنطاق.

3- إدارة الجدول الزمني للمشروع:

تشمل العمليات اللازمة لإدارة عملية الانتهاء من المشروع في الوقت المناسب. ومن الضروري أن يعي مدير المشروع أن مشروعه هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة المترابطة المحددة بموعد بدء وموعد انتهاء، وأن الاختلال في هذه المواعيد قد يؤدي إلى اختلال في مواعيد الإنجاز، وبالتالي اختلال في المشروع، ومن هنا تتضح أهمية ضرورة إدارة الوقت للمشروع من خلال عمليات محددة تمكن القائمين عليه من إدارة وقته حتى يكمل ويحقق أهدافه. (عضيبات، 2022)

وتعرف إدارة أوقات المشروع بأنها العملية التي يتم من خلالها تحول خطة عمل المشروع إلى جدول زمني للتشغيل لضمان الانجاز في الوقت المحدد وتقوم إدارة وقت المشروع على تحديد الأنشطة التي يقوم عليها المشروع، وتسلسل الأنشطة وفقاً للأولويات

الخاصة بتنفيذ المشروع، وتقدير موارد النشاط وفقاً للأهمية النسبية لكل نشاط، وتقدير الفترات الزمنية للنشاط ووضع الجدول الزمني، ومراقبة الجدول الزمني لتأكيد الانتهاء من المهام في الفترات الزمنية المحددة في الجدول الزمني . (عبدالات، 2021)

وتشمل إدارة الجدول الزمني للمشروع العمليات اللازمة لإدارة استكمال المشروع بالوقت المناسب وهي : (تقده، 2023)

- وضع خطة إدارة الجدول الزمني وهي العملية التي تحدد السياسات والإجراءات والوثائق اللازمة لتخطيط الجدول الزمني للمشروع وتطويره وإدارته وتنفيذه ومراقبته.
- تحديد الأنشطة وهي عملية تحديد وتوثيق إجراءات معينة يتعين إنجازها كي ينتج تسليمات المشروع.
- تسلسل الأنشطة : وهي عملية تحديد وتوثيق العلاقات بين أنشطة المشروع.
- تقدير مدد الأنشطة وهي عملية تقدير عدد فترات العمل اللازمة لإكمال الأنشطة المنفردة باستخدام الموارد المقدرة.
- وضع الجدول الزمني: عملية تحليل تسلسل الأنشطة وفتراتها الزمنية ومتطلبات الموارد والقيود على الجدول الزمني لإنشاء نموذج الجدول الزمني لتنفيذ المشروع ومراقبته والتحكم فيه.
- التحكم بالجدول الزمني عملية مراقبة حالة المشروع لتحديث الجدول الزمني للمشروع وإدارة التغييرات التي تطرأ على الخط المرجعي للجدول الزمني.

4- إدارة تكلفة المشروع:

تشمل العمليات المشاركة في تخطيط التكاليف وتقديرها، ووضع موازنة لها، وتمويلها، وإدارتها، وضبطها حتى يتسنى استكمال المشروع في حدود الموازنة المعتمدة . وإدارة التكاليف كمجال معرفي يمثل بعدد من العمليات وبمدخلات ومخرجات محددة يغطي فيها كل ما يتعلق بتكاليف المشروع من تخطيط وتقدير، وإعداد الميزانية، والتمويل، وإدارة كل ذلك والتحكم فيه؛ ليكتمل عمل المشروع وفق الميزانية المعتمدة . (الظفيري، 2021)

وتقوم إدارة تكلفة المشروع على تقدير التكاليف؛ أي التنبؤ بالتكاليف التي سيقوم عليها المشروع، وتحديد الميزانية؛ أي اعتماد التكلفة المطلوبة المتوقعة، وضبط التكاليف؛ حتى لا تزيد التكاليف الفعلية عن المعيارية أو المخططة. (عمرو، 2022)

وتشمل إدارة تكلفة المشروع العمليات اللازمة لتخطيط التكاليف وتقديرها، ووضع ميزانياتها وتمويلها وإدارتها وضبطها بحيث يمكن إتمام المشروع في نطاق الموازنة المعتمدة، وتتضمن عمليات إدارة تكلفة المشروع الآتي: (بودالي، 2021)

- وضع خطة إدارة التكاليف وهي عملية تحديد كيفية تقدير تكاليف المشروع، ووضع ميزانيته وإدارتها ومراقبتها والتحكم بها.
- تقدير التكاليف وهي عملية وضع تقدير للموارد المالية اللازمة لاستكمال أعمال المشروع.
- تحديد الموازنة وهي عملية حساب إجمالي التكاليف التقديرية لكل نشاط وحده أو حزم العمل لإنشاء خط مرجعي معتمد للتكاليف.
- ضبط التكاليف وهي عملية مراقبة حالة المشروع من أجل تحديث تكاليف المشروع وإدارة التغييرات التي تطرأ على الخط المرجعي للتكلفة.

5- إدارة جودة المشروع

تشمل العمليات اللازمة لدمج سياسة الجودة الخاصة بالمؤسسة فيما يتعلق بتخطيط وإدارة وضبط المشروع، ومتطلبات جودة المنتج من أجل تلبية توقعات المعنيين بالمشروع. (باقر، 2020)

وتشمل إدارة الجودة للمشروع جميع العمليات والأنشطة التي يقوم بها فريق المشروع أو المنشأة المحددة لسياسات الجودة وأهدافها والمسؤوليات المتعلقة بها، والتي تحقق المتطلبات والاحتياجات التي تم التعهد بتحقيقها. وتقوم إدارة جودة المشروع على التخطيط للجودة؛ من تحديد المعايير القياسية للجودة، وتنفيذ ضمان الجودة والتأكيد على تنفيذ تلك المعايير، وتنفيذ ضبط الجودة لعدم الانحراف عن الجودة المطلوبة. (الشهري، 2024)

كما وتشمل إدارة جودة المشروع العمليات اللازمة لدمج سياسة الجودة الخاصة بالمؤسسة فيما يتعلق بتخطيط وإدارة وضبط متطلبات جودة المشروع والمنتج من أجل تلبية

أهداف المعنيين بالمشروع كما تدعم إدارة جودة المشروع أنشطة تحسين العمليات المستمرة وفقاً لم جرى التعهد به نيابة عن المؤسسة المنفذة، وتشمل عمليات إدارة جودة المشروع الآتي : (حيارات، 2021)

- وضع خطة إدارة الجودة وهي عملية تحديد متطلبات و / أو معايير الجودة الخاصة بالمشروع وتسليماته، وتوثيق كيفية إظهار التزام المشروع بمتطلبات و / أو معايير الجودة.
- إدارة الجودة وهي عملية ترجمة خطة إدارة الجودة إلى أنشطة الجودة القابلة للتنفيذ والتي تدمج سياسات الجودة الخاصة بالمؤسسة في المشروع.
- ضبط الجودة وهي عملية مراقبة وتسجيل نتائج تنفيذ أنشطة إدارة الجودة لتقييم الأداء وضمان أن تكون مخرجات المشروع كاملة وصحيحة وتلبي توقعات العملاء.

6- إدارة موارد المشروع

تشمل عمليات تحديد الموارد اللازمة للاستكمال الناجح للمشروع والحصول عليها وإدارتها، وتشمل عمليات تحديد الموارد اللازمة للاستكمال الناجح للمشروع، والحصول عليها وإدارتها، وتساعد هذه العمليات على ضمان أن تكون الموارد المناسبة متاحة لمدير المشروع وفريق المشروع في الوقت والمكان المناسبين، وتتضمن عمليات إدارة موارد المشروع الآتي : (عضيبات، 2022)

- وضع خطة إدارة الموارد وهي عملية تحديد كيفية تقدير الموارد المادية وموارد فريق العمل والحصول عليها وإدارتها واستعمالها.
- تقدير موارد الأنشطة: وهي عملية تقدير موارد فريق العمل، وأنواع وكميات المواد، والمعدات والمستلزمات اللازمة لتنفيذ عمل المشروع.
- حيازة الموارد وهي عملية الحصول على أعضاء الفريق، والمرافق والمعدات والمواد والمستلزمات، والموارد الأخرى اللازمة لاستكمال عمل المشروع.
- تطوير الفريق وهي عملية تحسين الكفاءات والتفاعل بين أعضاء فريق العمل، والمحيط العام الذي يعمل فيه أعضاء الفريق لتحسين أداء المشروع.
- إدارة الفريق وهي عملية تتبع أداء أعضاء الفريق وتقديم التعليقات وحل الإشكالات وإدارة التغييرات في الفريق من أجل تحسين أداء المشروع.

- التحكم في الموارد وهي عملية ضمان أن الموارد المادية المعينة والمخصصة للمشروع متوفرة كما هو مخطط لها، إضافة إلى مراقبة الاستغلال المخطط له مقابل الاستغلال الفعلي للموارد، والقيام بالإجراء التصحيحي عند الحاجة.

7- إدارة التواصل بالمشروع

تشمل العمليات المطلوبة لضمان تخطيط معلومات المشروع وجمعها وإعدادها وتوزيعها وتخزينها واسترجاعها وإدارتها والتحكم فيها ومتابعتها والتصرف النهائي فيها في الوقت الملائم وبصورة مناسبة ، إضافة إلى إيصال المعلومة الصحيحة بالصيغة الصحيحة في الوقت المناسب إلى الجهة المناسب، وتشمل إدارة اتصالات المشروع كافة العمليات المطلوبة لضمان التخطيط الملائم في الوقت المناسب، وكذلك جمع، وإنشاء، وتوزيع، واسترجاع، وإدارة، وتحكم، ومراقبة وفي النهاية الاستغناء أو التخلص من معلومات المشروع . (عبدالله، 2021)

وتتضمن إدارة التواصل بالمشروع العمليات اللازمة لضمان تلبية احتياجات المشروع والمعنيين به من المعلومات من خلال تطوير المنتجات وتنفيذ الأنشطة المصممة لتحقيق التبادل الفعال للمعلومات، وتتكون إدارة التواصل بالمشروع من شقين الشق الأول هو وضع استراتيجية لضمان فعالية التواصل للمعنيين والشق الثاني هو تنفيذ الأنشطة اللازمة لتنفيذ استراتيجية التواصل، وعمليات إدارة التواصل بالمشروع هي : (الظفيري، 2021)

وضع خطة إدارة التواصل : وهي عملية وضع أسلوب وخطة مناسبين لأنشطة التواصل بالمشروع بناء على الاحتياجات للمعلومات لكل فرد أو مجموعة من المعنيين بالمشروع، وأصول المؤسسة المتاحة، واحتياجات المشروع.

إدارة التواصل وهي عملية ضمان القيام بجمع معلومات المشروع وتكوينها وتوزيعها وتخزينها واسترجاعها وإدارتها ومراقبتها والتصرف النهائي فيها بطريقة ملائمة. متابعة التواصل وهي عملية ضمان تلبية احتياجات المشروع والمعنيين بالمشروع فيما يتعلق بالمعلومات.

المبحث الثاني: شركات التأمين

1.2.2 تمهيد:

يتعرض الإنسان خلال مراحل حياته المختلفة إلى العديد من المخاطر التي ينتج عن تحققها خسائر مالية ونظرا لأهمية قطاع التأمين فقد اتجهت جميع الدول إلى حتمية الإشراف والرقابة على قطاع التأمين حماية لحقوق الوثائق وحفاظا على استمرارية النشاط التأميني وفعاليته، ونتيجة للطبيعة الخاصة بنشاط شركات التأمين والمتمثلة في امتداد التزاماتها اتجاه حملة الوثائق، الأمر الذي يتحتم إزاءه ضرورة التأكيد من استمرارية قدرتها على الوكلاء بهذه الالتزامات، ولقد ظهرت عدة آراء حول مفهوم التأمين، فهناك من ينظر إليه على أنه تعاون بين مجموعة من الأفراد، وما شركة التأمين إلا منظم لهذا التعاون، وهناك من ينظر على أنه مجرد عقد بين طرفين.

2.2.2 نشأة التأمين

نتيجة للسياسة التجارية المنتهجة إبان القرن الرابع عشر التي كان يقوم عليها الفكر الاقتصادي آنذاك، خاصة على صفتي البحر الأبيض المتوسط، اهتمدى الرجل الاقتصادي إلى ما يعرف بالقرض البحري من أجل ضمان سلعته، فكان يقترض صاحب السفينة أو التاجر مالا مسبقا من مالك رؤوس الأموال ، والتعهد له بإرجاعها له زائد فوائد في حال إذا الحقت السفينة بسلام أما إذا أهلك هذه الأخيرة فيحتفظ بمبلغ القرض، من هذا نلاحظ وكأنه مؤسسة التأمين هو مالك المال والمؤمن هو التاجر، فإذا أهلك السلعة دفع رب المال التعويض وهو القرض، أما إذا وصلت بسلام يدفع التاجر قسط التأمين وهي الفائدة. (مسلم، 2014)

أما في ما يخص تقنين التأمين، فكان من طرف المشرع الفرنسي في القرن السابع عشر ويرجع ذلك إلى السياسة 6 التشجيعية للصناعة من طرف الدولة الفرنسية آنذاك، والتي يتطلب بالضرورة تأمين الأخطار التجارية الناتجة عن تصدير السلع المنتجة على البحار والمحيطات، كما أنشئت أول شركة للتأمين في إنجلترا سنة 1720م في مجال التأمين البحري ، بعدما انتشرت عدة شركات في الدول الأوروبية.

بالإضافة إلى ظهور التأمين البري إثر الحادثة التي وقعت في لندن بحرق 13000 منزل وحوالي 100 كنيسة، وتطور نشاط التأمين بعد ذلك خصوصاً مع بداية الثورة الصناعية وانتشار الآلات في القرن التاسع عشر فظهر تأمين على المسؤولية، والتأمين على حوادث المرور، التأمين على الحياة، اكتملت الصورة المختلفة للتأمين في القرن العشرين مع ظهور التكنولوجيا المختلفة، فكان التأمين على النقل البري والجوي والتأمين على الزواج والأولاد. (مسلم، 2014)

3.2.2 تعريف التأمين

شجع مصطلح التأمين الفرد على التصرف بحرية وجرأة في نشاطاته لأنه يمنحه الشعور بالأمان. في المفهوم العام، يُعتبر هذا السلوك الطبيعي للفرد. ومع ذلك، حالياً، تغيرت معنى كلمة "التأمين" حيث أصبحت تعني ضماناً يتم منحه من طرف المؤمن عليه، وبذلك يتكفل بتحمل نتائج الأخطار عند وقوعها.

- **التأمين لغة:** التأمين في اللغة مشتق من الأمن، وهو طمأنينة النفس وزوال الخوف، وله معاني منها: إعطاء الأمان مثل التأمين الحربي، ومنها التأمين على الدعاء، وهو قول أمين: أي استجب.
- **التعريف الاقتصادي:** عرف بأنه وسيلة تهدف بصفة أساسية إلى حماية الأفراد والهيئات من الخسائر المادية الناشئة عن تحقق الأخطار المحتملة الحدوث والتي يمكن أن تقع مستقبلاً وتسبب خسائر يمكن قياسها مادياً ولا دخل لإرادة الأفراد أو الهيئات في حدوثها". ويمكن التوافق على هذه المفاهيم المشتركة في مفهوم التأمين بين مختلف وجهات النظر الاقتصادية:

- **التأمين** هو أسلوب منظم للتعاقد بين طرفين لتحويل الخطر: يُعتبر التأمين نظاماً منظماً يسمح للأفراد أو الشركات بتحويل جزء من المخاطر المحتملة إلى شركات التأمين. وبهذا يكون الشخص أو الكيان المؤمن عليه قادراً على التعامل مع المخاطر المحتملة والتأمين ضدها.
- كل طرف عليه تعهد محدد من قبل الطرف الآخر: يشترط التأمين وجود تعاقد بين المؤمن عليه وشركة التأمين، حيث يتعهد المؤمن عليه بدفع القسط المتفق عليه مقابل التغطية التي ستقدمها الشركة في حالة وقوع الحدث المؤمن عليه.

- توزيع الخسارة المالية المحتملة على عدد كبير من الحالات: يعتبر التأمين آلية تقوم على مشاركة المخاطر بين العديد من الأفراد أو الكيانات. عندما يحدث حادث مؤمن عليه، يتم تحميل الخسارة على شركة التأمين بدلاً من أن يتحملها الشخص أو الكيان المؤمن عليه بالكامل، وهذا يُخفف العبء المالي عن الأفراد .

4.2.2 تعريف شركات التأمين:

" هي نوع من المؤسسات المالية التي تمارس دوراً مزدوجاً، فهي شركة التأمين تقدم الخدمة التأمينية لمن يطلبها، كما أنها مؤسسة مالية تقوم بتحصيل الأموال المؤمن لهم في شكل أقساط لتعيد استثمارها في مقابل تحقيق عوائد. " (جبارة وجواد، 2020)

وتعرف أيضاً بـ: " هي مؤسسة تقوم بتوفير التأمين للأفراد والمؤسسات من المخاطر والخسائر التي يمكن أن تتعرض لها بدفع التعويضات المتوقع دفعها والأقساط المطلوب تحصيلها. (بله وأحمد، 2017)

5.2.2 خصائص شركات التأمين

تُعدُّ شركات التأمين وحدات اقتصادية تهدف إلى تحقيق الربح من خلال تقديم خدمات التأمين لعملائها. تختلف شركات التأمين عن أنواع المنشآت الأخرى مثل صناديق التأمين الخاصة وصناديق التأمين النقابات ومؤسسات التأمين الحكومية، حيث تهدف هذه المنشآت إلى التضامن وليس تحقيق الربح.

وتتميز شركات التأمين بعدده خصائص منها ما يلي (كراش، 2020) :

1- تعدد فروع نشاط شركات التأمين :

تتميز شركات التأمين بتعدد فروع نشاطها وذلك حسب نوع المخاطر التي تتعرض لها الأشخاص وممتلكاتهم. تنوع التأمين يؤدي إلى تنوع وثائق التأمين التي تقدمها هذه الشركات، حيث يشمل كل نوع من التأمين أشكالاً مختلفة من عقود التأمين، ويتعامل المؤمن عليه مع مجموعة متنوعة من الوثائق ويسعى لجلب أكبر عدد منها لزيادة حجم النشاط. فعلى شركات التأمين أن تسعى لزيادة حجم معاملاتها، بناءً على احتمالات الحياة وحدوث المخاطر، لتحقيق الأرباح، وبما أن شركات التأمين تمارس نشاطها في مجالات متعددة مثل التأمين على الحياة وتكوين الأموال وتأمين الممتلكات والمسؤوليات، فإنها تحتفظ بسجلات وحسابات منفصلة لكل فرع من فروع التأمين. هذا يساعد على تقييم أداء كل فرع بشكل مستقل.

2- شركات التأمين من المنشآت المالية:

شركات التأمين هي من المنشآت المالية التي تتخصص في إدارة حركة الأموال، تُعتبر هذه المنشآت (الوسطاء الماليين) وتشمل البنوك وشركات التأمين. تتعامل شركات التأمين بالأموال على نحو أساسي؛ حيث تقوم بتجميع الأموال من جهة وتوظيفها أو استثمارها من جهة أخرى. وبذلك، تحقق عائداً لأصحاب الأموال وكذلك لنفسها كمنشأة مالية.

تقوم شركات التأمين بتجميع الأقساط من المؤمن لهم وتستثمر الأموال المجمعة في أوجه استثمار مضمونة. وهذا يكون بشرط توفير الأموال اللازمة لدفع التعويضات للمؤمن لهم أو المستفيدين عند تحقق المخاطر المؤمن ضدها.

وتقوم ببعض من الأنشطة منها (زغبة وعربوة، 2018):

- **تجميع المدخرات:** تقوم شركات التأمين بتجميع مدخرات المؤمن لهم على شكل أقساط، وتستخدم هذه المدخرات لتعويض المخاطر التي يتعرضون لها. وتهدف شركات التأمين إلى تحقيق استثمارات مربحة من هذه المدخرات.
- **الانتماء:** يتم تقديم القروض بضمانات الوثائق التأمينية. ويمكن لحملة الوثائق استخدامها للحصول على حقوقهم من شركات التأمين، وذلك عند حدوث المخاطر المؤمن ضدها. يتم بذلك بسط مبلغ الأقساط بناءً على القوة الاستثمارية للشركة.

- **الاستثمار:** تتنوع استثمارات شركات التأمين حسب التنوع في المخاطر وطبيعة وثائق التأمين. ويشمل الاستثمار شراء وإدارة العقارات، وشراء أوراق مالية بأنواعها، وإيداع الودائع النقدية في البنوك لأجل مختلف. غطي شركات التأمين نفقات مزاوله النشاط التأميني وتسعى لتحقيق ربح مناسب.

3- اختلاف طبيعة الإيرادات والمصروفات:

أ- الإيرادات:

تعتمد مصادر التمويل في شركات التأمين على رأس المال المدفوع وما في حكمه من أموال، وذلك بخلاف الحال في مشروعات الأعمال الأخرى التي يمكنها الاعتماد على مصادر تمويل خارجية (قروض) ، بالإضافة إلى مصادر التمويل الداخلية، وتتمثل إيرادات شركات التأمين في (إيرادات الوثائق- إيرادات الاستثمار- إيرادات أخرى (رسوم إصدار وتعديل الوثائق).

ب- المصروفات: وتشمل:

- **التعويضات:** تعويضات الحياة والوفاة وتعويضات التأمينات العامة لاسترداد الجوائز بالسحب توزيعات الأرباح.
- **العمولات:** (المصروفات العمومية والإدارية- مصروفات أخرى والتي لا تدخل تحت أي بند من البنود السابقة- مصروفات المركز الآلي - المخصصات وتكون لأغراض مثل مواجهة نقص الأصول والتزامات غير محدودة.

4- تتميز شركات التأمين بخصائص أخرى أهمها (جبارة وجواد، 2020):

- يتمثل المنتج النهائي للشركة في تقديم خدمة وليس سلعة مادية ملموسة، وهي خدمة أجلة وليست حالية.
- لا يمكن لشركة التأمين تحديد مقدار أرباحها وخسارتها بدقة كافية في ختام السنة المالية، ويرجع إلى سببين الأول أن عقود التأمين غالبا ما تتخطى مدتها نهاية السنة المالية التي عقدت فيها ، والثاني أن مقدار الالتزامات المالية والمصروفات المترتبة على عقود التأمين لا يمكن تحديدها بدقة إلا بعد انتهاء أجال تلك العقود.

6.2.2 أهمية شركات التأمين

إن الهدف الأساسي للتأمين توفير التغطية التأمينية للأفراد والمنشآت من نتائج الأخطار المختلفة التي يواجهونها بذلك فهو يساهم في توفير الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي لهم. سندرجهما فيما يلي (المبارك والجعفرى ، 2017):

1. الأهمية الاقتصادية:

(أ) **التأمين وسيلة للاستثمار والادخار:** يعتبر التأمين وسيلة للاستثمار من خلال تكوين رؤوس الأموال التي تتجمع من الأقساط والتي تدفع منها التعويضات عند وقوع الحوادث ويحتفظ بجزء منها كاحتياطي بينما يستغل الباقي في تكوين رؤوس أموال كبيرة ينتج عنها عوائد استثمارية تعطي الثقة والطمأنينة للمستأمنين، خاصة في ما يخص حصولهم على مبالغ التأمين المتفق على دفعها عند تحقق الخطر المؤمن ضده وبالتالي فإن التأمين يعتبر عنصر هام في تنشيط السوق المالية وتوسيعها، فيما يخص عنصر الادخار فيظهر جليا في تأمينات الحياة وعقود التأمين المختلط.

(ب) **العمل على زيادة الإنتاج:** نظرا لما يتميز به التأمين من توفير التغطيات التأمينية من أخطار كثيرة، مما يشجع الأفراد والمنشآت على الدخول في مجالات إنتاج جديدة أو التوسع في مجالات إنتاجهم الحالية، وبالتالي مساعدتهم في زيادة القدرة الإنتاجية والوصول إلى مزايا الإنتاج الكبير. ومن ناحية أخرى فإن توافر التغطية التأمينية للأفراد العاملين بالمنشآت والمشروعات من الأخطار المختلفة سيساعد على استمرارهم في العمل وهذا ينعكس على تنمية قدراتهم العملية ويرفع الكفاءة الإنتاجية لديهم.

(ج) **تسهيل واتساع عمليات الائتمان وزيادة الثقة التجارية:** يلعب التأمين في هذا المجال دورا بارزا وأساسيا فمن المعروف أنه لا يمكن لصاحب المال أن يقرض ماله ما لم

يطمئن. إلا أن موضوع ضمان المال؛ سواء كان موضوع الضمان هذا منقولاً أو ثابتاً غير مهدد بالفناء نتيجة تحقق خطر ما ويقوم التأمين بتوفير هذا الضمان في حالة تحقق الخطر، من هنا جاءت أهمية التأمين في تسهيل واتساع الائتمان، مثلاً لا توافق على إقراض المشاريع ورجال الأعمال إلا بوجود تأمين على ممتلكاتهم.

(د) **العمل على تحقيق التوازن بين العرض والطلب في الحياة الاقتصادية:** ففي أثناء الرواج الاقتصادي يمكن للدولة التوسع في نطاق التغطية التأمينية بالنسبة للتأمينات الاجتماعية الإلزامية من حيث شمولها لفئات جديدة حيث يساعد ذلك على زيادة المدخرات الإلزامية بما يحد من الموجة التضخمية وفي فترات الكساد تعمل التأمينات الاجتماعية على زيادة قيمة التعويضات التي تستحق للمؤمن عليهم في حالات البطالة والمرض والإصابة لهم ولمستحقيهم من أرامل ویتامی في حالة الوفاة بما يساعد على زيادة مستوى إنفاقهم على السلع والخدمات.

(هـ) **المساهمة في اتساع نطاق التوظيف والعمالة:** يعمل التأمين بشقيه التجاري والاجتماعي على امتصاص جزء كبير من العمالة في المجتمع ذلك أن التوسع في عمليات التأمين يقتضي توافر حد أدنى من العمالة بأنواعها المختلفة فنية إدارية ومهنية في فروعها المختلفة من إداريين ومهندسين وعمال.

(و) **المساهمة في تحسين ميزان المدفوعات:** يمثل التأمين بند من بنود ميزان المدفوعات وبالتحديد في ميزان حركة رؤوس الأموال حيث تسجل فيه أقساط إعادة التأمين التي تحولها الشركات الوطنية بموجب الاتفاقيات مع شركة التأمين في الخارج، كذلك تسير محفظة الأصول المالية لشركة التأمين كذلك العمليات المرتبطة باستثمارات مباشرة تقوم بها شركات إعادة التأمين في الخارج. وتأثير التأمين في ميزان المدفوعات يرتبط برصيد العمليات التأمينية الذي يمثل الفرق بين الأموال الواردة والأموال الصادرة، ويتناسب حجم تدفق الأموال إلى الخارج عكسياً مع نمو صناعة التأمين المحلية. (إسماعيل وحسن، 2022)

2. الأهمية الاجتماعية للتأمين:

تتمحور الأهمية الاجتماعية للتأمين على (جبارة وجواد، 2017)

1. تحقيق الاستقرار الاجتماعي للفرد والأسرة: يساهم التأمين في محاربة الفقر حيث أنه يجنب الفرد بما يضمنه له من تعويض مادي يضمن له الحد الأدنى من المعيشة له ولأسرته، بتعويضه عن الخسائر التي قد تحدث في دخله نتيجة مرضه أو عجزه أو بلوغه

سن الشيخوخة. كما أن التأمين التجاري يحقق الغرض المشار إليه عند تعرض ممتلكات الفرد لأخطار الحريق أو السرقة. (إسماعيل وحسن، 2022)

2. تنمية الشعور بالمسؤولية والعمل على تقليل الحوادث: إن المستأمن لا يستحق التعويض في فروع التأمين إذا ما كان هنالك إرادة له في تحقق الخطر المؤمن منه، كما أنه في بعض أنواع التأمين لا يستحق المؤمن له تعويضاً إلا إذا زادت الخسارة عن حد معين. وإن وجود مثل هذه الشروط والتحفظات في التأمين تنمي لدى الفرد الشعور بالمسؤولية لتجنب تحقق الخطر المؤمن منه قدر الإمكان هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن قيام الفرد بشراء عقد التأمين حياة يترتب عنه معاش يضمن به حياة كريمة لأسرته بعد مماته، حيث يتم هذا السلوك عن الشعور بالمسؤولية تجاه الأسرة.

7.2.2 تصنيفات التأمين وشركات التأمين

تمارس شركات التأمين مختلف أنواع التأمين وتحرص على مواكب. وتوفير كل ما هو جديد ومتطور من أغطية الحماية والبرامج التأمينية لتلبية مختلف احتياجات المؤسسات والأفراد ضد المخاطر التي يتعرضون لها أنفسهم وممتلكاتهم ومسؤولياتهم تجاه الآخرين.

8.2.2 أنواع التأمينات

1. التقسيم طبقاً للخطر المؤمن ضده

يمكن تصنيف التأمين بالنسبة للخطر المؤمن ضده لصنفين أساسيين هما: (قاسم وكنعان، 2018)

أ- تأمينات الأشخاص:

تشمل التأمين ضد المخاطر التي يتعرض لها الشخص أو المنشأة وتصيبهم مباشرة في حياتهم أو صحتهم أو أعضائهم، إذ نجد أن الشخص هو موضوع التأمين ويرتبط به مباشرة الخطر المؤمن منه وعليه، بمعنى أننا أمام تأمينات المرض والبطالة والشيخوخة والوفاة والحوادث الشخصية (مع مراعاة أن خطر الوفاة هنا هو الوفاة في سن مبكر) وكل ما هو متعلق بالنواحي الاجتماعية للفرد.

ب- تأمينات على الممتلكات:

يشمل التأمين من الأخطار التي تصيب ممتلكات الأشخاص موضوع التأمين، حيث يندرج تحت هذا القسم تأمين الحريق وخطره وتأمين السيارات وخطره أو التصادم وتأمين المحاصيل ضد التقلبات الطبيعية الجوية وغيرها وتأمين السرقة وخطره والتأمين البحري وخطره (تلف أو غرق السفينة أو الحريق أو التصادم أو الجنوح) وأيضا تأمين الطيران والخطر المؤمن منه هو التلف أو الفقد أو الحريق. ومن التأمينات التي تدخل في إطار الممتلكات، التأمين ضد كسر الزجاج والتأمين على الماشية والتأمين ضد الزلازل أو أي تغيير طبيعي مفاجئ.

ت- تأمينات المسؤولية المدنية:

قد يتعرض الفرد لأخطار نتيجة التصرفات الخاطئة للغير أو إهمال ما يسبب وقوع خطر معاينة تجاهه، ومن هنا نشأت فكرة التأمين من المسؤولية المدنية قبل الغير. وأهم هذه التأمينات تأمين المسؤولية المدنية لأصحاب السيارات والسفن والطائرات وأصحاب الأعمال من إصابات العمل وأمراض المهنة والتي تلحق الضرر بالغير، وتأمين المسؤولية المدنية لأصحاب المهن من المهندسين والأطباء والصيادلة والمحاسبين والمقاولين، وتأمين المسؤولية المدنية لأصحاب العقارات والأراضي تكون سببا في إلحاق الضرر بالغير.

2. التقسيم تبعا للغرض من التأمين:

وبذلك نستطيع أن نميز بين النوعين الآتيين:

أ- التأمينات الاختيارية:

يشمل كل أنواع التأمين التي يتعاقد عليها الفرد أو المنشأة بمحض اختيارهم، وذلك للحاجة الملحة لمثل هذه التغطية التأمينية، أي لا بد أن تتوفر هنا حرية الاختيار كأساس للتعاقد بين الفرد وبين شركة التأمين أو المنشأة يشمل هذا النوع كافة أنواع فروع التأمين التي يتوافر لها الأساس السابق مثل تأمين الحوادث الشخصية و تأمينات الحريق والسيارات، المسؤولية المدنية غير الإجبارية يطلق على مثل هذا النوع بالتأمينات الاختيارية أو التجارية أو الخاصة.

ب- بالتأمينات الإلزامية:

يشمل كل أنواع التأمين التي تلتزم الدولة بتوفيرها للأفراد أو المنشآت وتلزمهم بالتعاقد عليها وذلك بهدف اجتماعي أو لمصلحة طبقة ضعيفة في المجتمع، أي أن الإلزام أو الإلزام

من قبل الدولة هو أساس التعاقد في مثل هذه التأمينات، ويشمل هذا النوع من التأمين كافة فروع التأمينات الاجتماعية (العجز و الوفاة و الشيخوخة إصابات العمل) وبعض فروع التأمينات الخاصة الإجبارية كالتأمين الإجباري للسيارات على سبيل المثال التقسيم حسب الجهة التي تقوم بعملية التأمين:

3. التقسيم حسب الهيئة التي تقوم بدور المؤمن

نميز في هذا التقسيم كل من التأمين التجاري والتعاوني الذاتي وصناديق الإعانات.1

أ- التأمين التبادلي أو التعاوني:

يقوم هذا التأمين على أساس تعاوني بحث ومن ثم لا يكون الغرض منه تحقيق الربح ولكن توفير التغطية التأمينية للأعضاء بأقل تكلفة ممكنة، بحيث تقوم مجموعة من الأشخاص يرتبطون برابط المصلحة ويتعرضون لخطر معين، بدور المؤمن والمؤمن لهم في إطار جمعية تعاونية تجمع بينهم بتعويض الأضرار التي تلحق بأحدهم نتيجة تحقق الخطر المؤمن منه، ويتم دفع مبلغ التعويض من مجموع الاشتراكات التي يلتزم كل عضو بدفعها.

ب- التأمين التجاري أو الخاص:

يقوم هذا التأمين على أساس تجاري أي بغرض تحقيق الربح وعادة ما يقدم هذا النوع شركات التأمين المساهمة، وتلتزم شركة التأمين بدفع مبلغ التأمين عند تحقق الخطر المؤمن منه، مقابل الأقساط الثابتة التي يدفعها المؤمن له، ومن هذا يتضح أن المؤمن له ليس شخصا واحدا كما أن شركة التأمين تلتزم وحدها قبل المؤمن لهم.

9.2.2 تصنيف شركات التأمين:

هناك عدة أنواع لشركات التأمين:

أ- التصنيف وفقا لتشكيلة الأنشطة التأمينية:

- شركة التأمين على الحياة: ويشتمل نشاطها على كافة التأمينات المتعلقة بوفاة أو حياة المؤمن له أو التي تجمع بين الإثنين.

- شركات التأمين العام: تختص بالتأمين على الممتلكات وعادة ما يغطي أخطار الحريق والسرقة وتأمين النقل بأعوانه.
- صناديق الضمان الاجتماعي: تعمل على تغطية تكاليف علاج المؤمن له حيث يلتزم هذا الأخير بتحمل حد أدنى من تكاليف علاجه.
- الشركات الشاملة: تصدر كافة وثائق التأمين التي تصدرها الأنواع الثلاثة السابقة وتكون غير مختصة في نوع معين³.

ب- التصنيف وفقا للشكل القانوني للشركة: -شركات المساهمة: تكون الملكية في يد حملة الأسهم العادية ويختارون مجلس إدارة الذي يتولى التسيير ولهم الحق في الربح الصافي الذي تحققه .

10.2.2 مصادر أموال شركات التأمين

تتكون موارد شركات التأمين من المصادر التالية:

1. أموال حقوق المساهمين:

وتتمثل في رأس المال المدفوع والاحتياطات الرأس مالية التي تكونها شركات التأمين من الأرباح المحتجزة، إما لتدعيم مركزها المالي أو لمواجهة ظروف غير متوقعة مستقبلا من الكوارث، وتعتبر هذه الأموال هامش الأمان الأخير لجملة الوثائق للحصول على مستحقاتهم التأمينية وتتمثل هذه الأموال نسبة ضئيلة من حجم الأموال الموجهة للاستثمار في شركات التأمين. 1

2. أموال وحقوق حملة الوثائق:

وهي الأموال المتجمعة نتيجة تحصيل أقساط التأمين وتنقسم هذه الأموال إلى مجموعتين:

أ- حقوق حملة وثائق تأمينات الحياة:

يطلق عليها بالمخصصات الفنية لعمليات الحياة وتكوين الأموال تحتوي على مخصصات فنية، ويعتبر هذا المخصص أهم مصادر أموال التأمين على الحياة وهو مخصص طويل الأجل نظرا لطول مدة الاستحقاق وثنائى هذا النوع من التأمينات وتزايد أموال هذا المخصص من عام لآخر كلما زادت الإصدارات الجديدة في وثائق التأمين على الحياة.

ب- أموال التأمينات العامة: وتتمثل فى المخصصات التالية:

- **مخصص الأخطار السارية:** يتكون من المبالغ المحتجزة من أقساط وثائق التأمينات العامة والمدفوعة مقدما عن سنوات قادمة، لتغطية الأخطار السارية مستقبلا عن إصدارات هذا العام.
- **مخصص التعويضات تحت التسوية:** يتكون هذا المخصص من الأموال المحتجزة عن الحوادث التي وقعت خلال السنة الحالية ولكنها لم يتم تسويقها أو لم تسدد بعد، بل ستم تسويتها وسدادها في السنة أو السنوات المالية التالية.

- مخصص التقلبات في معدلات الخسارة: يكون هذا المخصص بطبيعته في السنوات ذات النتائج الجيدة لمواجهة أي تقلبات غير متوقعة.

3. الأموال غير المرتبطة بنشاط التأمين:

ويطلق عليها المخصصات الأخرى غير الفنية والتي تخصصها لمقابلة خسائر معينة أو ديون معدومة وتتمثل هذه الأموال في المبالغ المستحقة لشركات التأمين وإعادة التأمين للوكلاء والسماصرة وهذه الأموال قصيرة الأجل وتمثل نسبة ضئيلة جدا مقارنة بموارد أخرى والمجموعة لدى شركات التأمين ونلاحظ أن جملة الوثائق الغالبية إذ تصل حوالي 93 % بينما حقوق المساهمين لا تتجاوز 7 % .

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

2.3 منهجية البحث:

يستند البحث على منهجاً وصفيّاً تحليلياً، حيث يركز على فحص الأسس النظرية المتعلقة بالموضوع من خلال استعراض المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة. ويتضمن البحث أيضاً تنفيذ دراسة ميدانية تتمثل في توزيع استبيانات على فئات مختلفة من العينة المختارة.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بشركات التأمين بمدينة الرياض وقامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة لجمع بيانات الدراسة وذلك عن طريق أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 350 فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان.

4.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:

تعتمد الدراسة على مصدرين اساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

- المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة والدوريات والمجلات العلمية والمقالات

- **المصادر الأولية:** حيث تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادر ها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع الدراسة

5.3 الأساليب الإحصائية:

قام البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كما يلي:

- معامل الفاكورنباخ لحساب مستوي ثبات أداة الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوي الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوي استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة
- معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة

6.3 أداة الدراسة

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني،
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع. وتضمنت العبارات المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة المشاريع) وتضمن أربع ابعاد (التكلفة- الجودة- الوقت- المجال) واشتملت على 20 عبارات والعبارات المتعلقة بالمتغير التابع (أداء شركات التأمين) في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية واشتملت على 10 عبارة وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق جدا (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق جدا (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى مستويات من خلال تطبيق ما يلي:

$$\text{مدي المقياس} = \text{أعلى رقم في المقياس (5)} - \text{أقل رقم في المقياس (1)} = 4$$

$$\text{مدي المستوي} = \text{مدي المقياس} / \text{عدد المستويات (5)} = 0.80$$

جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
1.79 – 1	منخفضة جدا
2.59 – 1.80	منخفضة
3.39 – 2.60	متوسطة
4.19 – 3.40	مرتفعة
5.00 – 4.20	مرتفعة جدا

7.3 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: إدارة المشاريع

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول

م	العبرة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
التكلفة			
1	يتم إدارة ميزانية المشاريع بشكل فعال في جهتي الحكومية.	0.588**	0.000
2	تستخدم أدوات فعالة لمراقبة تكاليف المشاريع وضمان عدم تجاوزها.	0.687**	0.000
3	يسهم التخطيط الجيد في تقليل التكاليف غير الضرورية للمشاريع.	0.481**	0.000
4	تعتبر التحليلات المالية جزءاً أساسياً من إدارة التكلفة في المشاريع.	0.607**	0.000
5	يتم تقديم تقارير دورية حول تكاليف المشاريع للمسؤولين المعنيين.	0.646**	0.000
الجودة			
6	تتم مراعاة معايير الجودة بشكل جيد في جميع مراحل المشاريع.	0.778**	0.000
7	تستخدم تقنيات فعالة لضمان تحقيق الجودة المطلوبة في المشاريع.	0.590**	0.000
8	يسهم تدريب الموظفين في تحسين جودة نتائج المشاريع.	0.782**	0.000
9	يتم تقييم جودة المشاريع بشكل دوري للتأكد من تحقيق الأهداف.	0.795**	0.000
10	تعتبر رضا المستفيدين من مؤشرات الجودة الأساسية للمشاريع.	0.488**	0.000
الوقت			

11	0.721**	0.000	تدار جداول زمنية المشاريع بشكل فعال لضمان الالتزام بالمواعيد النهائية.
12	0.730**	0.000	تستخدم أدوات تخطيط فعالة لتقدير الوقت اللازم لإنجاز المشاريع.
13	0.529**	0.000	يتم تحديد أولويات واضحة لتسليم المشاريع في الوقت المحدد.
14	0.634**	0.000	يسهم التواصل الفعال بين الفرق في تقليل التأخيرات في المشاريع.
15	0.671**	0.000	تعتبر إدارة الوقت جزءاً أساسياً من نجاح المشروع بشكل عام.
المجال			
16	0.778**	0.000	يتم تحديد نطاق المشروع بوضوح لضمان تحقيق الأهداف المحددة.
17	0.590**	0.000	تستخدم استراتيجيات فعالة لتجنب التوسع غير المبرر في نطاق المشاريع.
18	0.782**	0.000	يسهم التخطيط الجيد في تحسين إدارة نطاق المشروع.
19	0.795**	0.000	يتم مراجعة نطاق المشروع بانتظام للتأكد من توافقه مع الأهداف.
20	0.488**	0.000	تعتبر إدارة المجال جزءاً أساسياً من إنجاز المشاريع.

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور إدارة المشاريع كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور إدارة المشاريع تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

المحور الثاني: أداء شركات التأمين

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	تساهم إدارة المشاريع الفعالة في تحسين أداء شركات التأمين.	0.694**	0.000
2	يُعتبر رضا العملاء مؤشراً رئيسياً على أداء شركات التأمين.	0.709**	0.000
3	يتم استخدام تقنيات حديثة لتحسين كفاءة العمليات في شركات التأمين.	0.649**	0.000
4	يسهم التدريب المستمر للموظفين في تحسين أداء شركات التأمين.	0.725**	0.000
5	تُعتبر الابتكارات في تقديم الخدمات المالية جزءاً من تحسين أداء شركات التأمين.	0.652**	0.000
6	يتم تقييم أداء شركات التأمين بشكل دوري لتحسين العمليات.	0.750**	0.000
7	تؤثر إدارة المخاطر بشكل كبير على أداء شركات التأمين.	0.448**	0.000
8	يُعتبر تحقيق الأهداف المالية جزءاً أساسياً من تقييم أداء شركات التأمين.	0.649**	0.000
9	تسهم الشراكات الاستراتيجية في تعزيز أداء شركات التأمين.	0.630**	0.000
10	يُعتبر استخدام التكنولوجيا الحديثة ضرورة لتحسين أداء شركات التأمين.	0.673**	0.000

**** ذات دلالة إحصائية عند 0.01**

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور أداء شركات التأمين كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور أداء شركات التأمين تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

8.3 ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (4) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
إدارة المشاريع	0.850	20
أداء شركات التأمين	0.898	10
إجمالي استمارة الاستبيان	0.929	30

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل النتائج

1.4 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

2.4 خصائص عينة الدراسة

جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها

الخاصية	الفئات	العدد	%
النوع الاجتماعي	ذكر	250	71.4
	أنثى	100	28.5
العمر	أقل من 25 سنة	60	17.1
	من 25 الى أقل من 35 سنة	100	28.5
	من 35 الى اقل من 45 سنة	100	28.5
	45 سنة فأكثر	90	25.7
المؤهل العلمي	ثانوي	90	25.7
	بكالوريوس	130	37.1
	ماجستير	100	28.5
	دكتوراه	30	8.5
الوضع المهني	مدير	150	42.8
	نائب مدير	120	34.2
	رئيس قسم	80	22.8

3.4 تحليل استمارة الاستبيان

المحور الأول: إدارة المشاريع

1. التكلفة

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات التكلفة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
يتم إدارة ميزانية المشاريع بشكل فعال في جهتي الحكومية.	4.253	0.683	4	مرتفع جدا
تستخدم أدوات فعالة لمراقبة تكاليف المشاريع وضمان عدم تجاوزها.	4.276	0.766	2	مرتفع جدا
يسهم التخطيط الجيد في تقليل التكاليف غير الضرورية للمشاريع.	4.198	0.773	5	مرتفع
تعتبر التحليلات المالية جزءاً أساسياً من إدارة التكلفة في المشاريع.	4.372	0.564	1	مرتفع جدا
يتم تقديم تقارير دورية حول تكاليف المشاريع للمسؤولين المعنيين.	4.273	0.775	3	مرتفع جدا
المتوسط	4.274	0.712		مرتفع

تم ترتيب عبارات التكلفة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تعتبر التحليلات المالية جزءاً أساسياً من إدارة التكلفة في المشاريع) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.372 وانحراف معياري 0.564 وبدرجة موافقة مرتفعة جداً بينما كانت العبارة (يسهم التخطيط الجيد في تقليل التكاليف غير الضرورية للمشاريع) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.198 وانحراف معياري 0.773 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات التكلفة تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جداً وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع جداً من التكلفة كأحد أبعاد إدارة المشاريع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.274 بانحراف معياري 0.712

2. الجودة

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات الجودة

لعبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تتم مراعاة معايير الجودة بشكل جيد في جميع مراحل المشاريع.	4.359	0.709	2	مرتفع جدا
تستخدم تقنيات فعالة لضمان تحقيق الجودة المطلوبة في المشاريع.	4.161	0.758	5	مرتفع
يسهم تدريب الموظفين في تحسين جودة نتائج المشاريع.	4.253	0.659	4	مرتفع جدا
يتم تقييم جودة المشاريع بشكل دوري للتأكد من تحقيق الأهداف.	4.396	0.634	1	مرتفع جدا
تعتبر رضا المستفيدين من مؤشرات الجودة الأساسية للمشاريع.	4.315	0.615	3	مرتفع جدا
المتوسط	4.297	0.675	مرتفع جدا	

تم ترتيب عبارات الجودة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يُعتبر التعلم المستمر جزءاً أساسياً من ثقافة المؤسسة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.396 وانحراف معياري 0.634 وبدرجة موافقة مرتفعة جداً بينما كانت العبارة (توجد آليات فعالة لدعم عملية توليد المعرفة بين الموظفين) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.161 وانحراف معياري 0.758 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات الجودة تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جداً وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع جداً من الجودة كأحد أبعاد إدارة المشاريع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.297 بانحراف معياري 0.675

3. الوقت

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات الوقت

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تُدار جداول زمنية المشاريع بشكل فعال لضمان الالتزام بالمواعيد النهائية.	4.375	0.564	3	مرتفع جدا
تُستخدم أدوات تخطيط فعالة لتقدير الوقت اللازم لإنجاز المشاريع.	4.453	0.539	1	مرتفع جدا
يتم تحديد أولويات واضحة لتسليم المشاريع في الوقت المحدد.	4.391	0.633	2	مرتفع جدا
يسهم التواصل الفعال بين الفرق في تقليل التأخيرات في المشاريع.	4.266	0.731	4	مرتفع جدا
تُعتبر إدارة الوقت جزءاً أساسياً من نجاح المشروع بشكل عام.	4.216	0.773	5	مرتفع جدا
المتوسط	4.340	0.648	مرتفع جدا	

تم ترتيب عبارات الوقت من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تُستخدم أدوات تخطيط فعالة لتقدير الوقت اللازم لإنجاز المشاريع) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.453 وانحراف معياري 0.539 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تُعتبر إدارة الوقت جزءاً أساسياً من نجاح المشروع بشكل عام) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.216 وانحراف معياري 0.773 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات الوقت تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من الوقت كأحد ابعاد إدارة المشاريع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.340 وانحراف معياري 0.648

4. المجال

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات المجال

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يتم تحديد نطاق المشروع بوضوح لضمان تحقيق الأهداف المحددة.	4.359	0.709	2	مرتفع جدا
تستخدم استراتيجيات فعالة لتجنب التوسع غير المبرر في نطاق المشاريع.	4.161	0.758	5	مرتفع
يسهم التخطيط الجيد في تحسين إدارة نطاق المشروع.	4.253	0.659	4	مرتفع جدا
يتم مراجعة نطاق المشروع بانتظام للتأكد من توافقه مع الأهداف.	4.396	0.634	1	مرتفع جدا
تعتبر إدارة المجال جزءاً أساسياً من إنجاز المشاريع.	4.315	0.615	3	مرتفع جدا
المتوسط	4.297	0.675	مرتفع جدا	

تم ترتيب عبارات المجال من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يتم استخدام التكنولوجيا بشكل فعال لتسهيل توزيع المعرفة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.396 وانحراف معياري 0.634 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (توجد آليات واضحة لتوزيع المعرفة بين الموظفين) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.161 وانحراف معياري 0.758 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات المجال تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوي مرتفع جدا من المجال كأحد ابعاد إدارة المعرفة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.297 وانحراف معياري 0.675

المحور الثاني: أداء شركات التأمين

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات أداء شركات التأمين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
---------	-----------------	-------------------	---------	----------------

مرتفع	3	0.953	4.169	تساهم إدارة المشاريع الفعالة في تحسين أداء شركات التأمين.
مرتفع	7	0.796	4.076	يُعتبر رضا العملاء مؤشراً رئيسياً على أداء شركات التأمين.
مرتفع	5	0.855	4.091	يتم استخدام تقنيات حديثة لتحسين كفاءة العمليات في شركات التأمين.
مرتفع	4	0.678	4.154	يسهم التدريب المستمر للموظفين في تحسين أداء شركات التأمين.
مرتفع	8	0.754	4.010	تُعتبر الابتكارات في تقديم الخدمات المالية جزءاً من تحسين أداء شركات التأمين.
مرتفع	9	0.780	3.982	يتم تقييم أداء شركات التأمين بشكل دوري لتحسين العمليات.
مرتفع	6	0.764	4.078	تؤثر إدارة المخاطر بشكل كبير على أداء شركات التأمين.
مرتفع	10	0.907	3.917	يُعتبر تحقيق الأهداف المالية جزءاً أساسياً من تقييم أداء شركات التأمين.
مرتفع جدا	2	0.667	4.221	تسهم الشراكات الاستراتيجية في تعزيز أداء شركات التأمين.
مرتفع جدا	1	0.596	4.250	يُعتبر استخدام التكنولوجيا الحديثة ضرورة لتحسين أداء شركات التأمين.
مرتفع		0.775	4.095	المتوسط

تم ترتيب عبارات أداء شركات التأمين من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يُعتبر استخدام التكنولوجيا الحديثة ضرورة لتحسين أداء شركات التأمين) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.250 وانحراف معياري 0.596 وبدرجة موافقة مرتفعة جداً بينما كانت العبارة (يُعتبر تحقيق الأهداف المالية جزءاً أساسياً من تقييم أداء شركات التأمين) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.917 وانحراف معياري 0.907 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات أداء شركات التأمين تبين أن عبارتين في مستوى الموافقة المرتفع جداً وثمانية عبارات في مستوى الموافقة

المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى أداء شركات التأمين في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.095 بانحراف معياري 0.775.

4.4 اختبار فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) أثر إدارة المشاريع بأبعادها (التكلفة- الجودة- الوقت- المجال) على أداء شركات التأمين بالتطبيق على شركات التأمين بالرياض.

جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة المشاريع على أداء شركات التأمين

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.769	0.592	**553.350	**23.523	0.992

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

**** ذات دلالة إحصائية عند 0.01**

يتبين من الجدول (11) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى إدارة المشاريع على أداء شركات التأمين عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المشاريع على أداء شركات التأمين عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (إدارة المشاريع) يفسر 76.9 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء شركات التأمين) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة المشاريع بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء شركات التأمين بمقدار 0.446% مما يبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتكلفة على أداء شركات التأمين بالتطبيق على شركات التأمين بالرياض.

جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تقييم التكلفة على أداء شركات التأمين

P-VALUE	R	R ²	F	t	B
0.000	0.746	0.557	**480.129	**21.912	0.361

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

**** ذات دلالة إحصائية عند 0.01**

يتبين من الجدول (12) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى التكلفة على أداء شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين أداء شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (التكلفة) يفسر 55.7 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء شركات التأمين) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى التكلفة بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.361% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للجودة على أداء شركات التأمين بالتطبيق على شركات التأمين بالرياض.

جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط الجودة على أداء شركات التأمين

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.694	0.481	**354.427	**18.826	0.337

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

**** ذات دلالة احصائية عند 0.01**

يتبين من الجدول (13) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى الجودة على أداء شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الجودة على أداء شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية عند مستوي معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (الجودة) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء شركات التأمين) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الجودة بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.337 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للوقت على أداء شركات التأمين بالتطبيق على شركات التأمين بالرياض.

جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الوقت على أداء شركات التأمين

P- VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.650	0.422	**279.317	**16.713	0.294

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

**** ذات دلالة احصائية عند 0.01**

يتبين من الجدول (14) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى الوقت على أداء شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الوقت على أداء شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية عند مستوي معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (الوقت) يفسر 42.2 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء شركات التأمين) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الوقت

بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء شركات التأمين بمقدار 0.294 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجال على أداء شركات التأمين بالتطبيق على شركات التأمين بالرياض.

جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط المجال على أداء شركات التأمين

P- VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.694	0.481	**354.427	**18.826	0.337

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

**** ذات دلالة إحصائية عند 0.01**

يتبين من الجدول (15) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى المجال على أداء شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين المجال على أداء شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (المجال) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء شركات التأمين) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى المجال بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.337 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

1.5 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحث يمكن اجراؤها في المستقبل

2.5 نتائج الدراسة

- وجود مستوي مرتفع جدا من التكلفة كأحد ابعاد إدارة المشاريع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.274 بانحراف معياري 0.712.
- وجود مستوي مرتفع جدا من الجودة كأحد ابعاد إدارة المشاريع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.297 بانحراف معياري 0.675
- وجود مستوي مرتفع جدا من الوقت كأحد ابعاد إدارة المشاريع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.340 بانحراف معياري 0.648
- وجود مستوي مرتفع جدا من المجال كأحد ابعاد إدارة المعرفة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.297 بانحراف معياري 0.675
- ارتفاع مستوى أداء شركات التأمين في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.095 بانحراف معياري 0.775.
- وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المشاريع على أداء شركات التأمين عند مستوي معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (إدارة المشاريع) يفسر 76.9 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء شركات التأمين) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة المشاريع بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء شركات التأمين بمقدار 0.446% مما يبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

- وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين أداء شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (التكلفة) يفسر 55.7 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء شركات التأمين) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى التكلفة بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.361% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة.
- وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الجودة على أداء شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (الجودة) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء شركات التأمين) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الجودة بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.337 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.
- وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الوقت على أداء شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (الوقت) يفسر 42.2 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء شركات التأمين) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الوقت بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء شركات التأمين بمقدار 0.294 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.
- وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين المجال على أداء شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (المجال) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء شركات التأمين) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى المجال بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.337 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

3.5 التوصيات

- يُنصح شركات التأمين بتطوير استراتيجيات تخطيط مشاريع فعالة، تركز على تحديد الأهداف والموارد اللازمة، لضمان تحقيق الأداء المطلوب.
- يجب على شركات التأمين توفير برامج تدريبية متخصصة في إدارة المشاريع للموظفين، مما يساهم في تحسين مهاراتهم وزيادة كفاءتهم في تنفيذ المشاريع.
- يُوصى بتبني أدوات إدارة المشاريع الحديثة، مثل البرمجيات المتخصصة، لتحسين كفاءة التخطيط والتنفيذ والمراقبة.
- ينبغي تعزيز قنوات التواصل بين الفرق المختلفة داخل الشركات، لضمان تبادل المعلومات بشكل سلس وتقليل فرص حدوث الأخطاء.
- يُنصح بإجراء تقييمات دورية لأداء المشاريع، مما يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف وتعديل الاستراتيجيات اللازمة.
- يجب على شركات التأمين تطوير استراتيجيات شاملة لإدارة المخاطر، لضمان تقليل الآثار السلبية المحتملة على أداء المشاريع.
- يُوصى بتعزيز التعاون بين مختلف الأقسام داخل شركات التأمين، لضمان تحقيق أهداف المشاريع بشكل جماعي.
- ينبغي تحديد مؤشرات أداء رئيسية واضحة لمشاريع التأمين، مما يسهل قياس الأداء وتحقيق الأهداف المحددة.
- يُنصح بتوثيق الدروس المستفادة من المشاريع السابقة وتطبيقها في المشاريع الجديدة، لتحسين الأداء العام.
- يجب على شركات التأمين تشجيع الابتكار في إدارة المشاريع من خلال تقديم حوافز للموظفين الذين يقدمون أفكارًا جديدة لتحسين الأداء.

4.5 المقترحات

- "تحليل تأثير تقنيات إدارة المشاريع على ربحية شركات التأمين"
- "دراسة العلاقة بين إدارة المشاريع ورضا العملاء في شركات التأمين"
- "استكشاف دور القيادة في تحسين أداء المشاريع في شركات التأمين"
- "أثر إدارة المخاطر في نجاح مشاريع شركات التأمين"
- "تقييم فعالية استخدام أدوات إدارة المشاريع في شركات التأمين بالرياض"

Abstract

This study aimed to analyse the impact of project management with its dimensions (cost, quality, time, and scope) on the performance of insurance companies, with application to insurance companies in Riyadh. The study employed a descriptive-analytical method to collect and analyse data from a sample of 350 employees working in insurance companies.

The results revealed that these dimensions positively affect the performance of insurance companies. The study found that for every 1% increase in project management effectiveness, the performance of insurance companies improves by 0.446%.

The study recommended the need to strengthen project management strategies and develop effective policies that contribute to improving the overall performance of insurance companies in Saudi Arabia.

Keywords: Project Management, Insurance Companies Performance.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. إبراهيم، محمد حسن بابكر، و أحمد، عبدالله محمد عبدالله محمد. (2018). أثر إستراتيجية إدارة المخاطر على أداء شركات التأمين الإسلامية في السودان: دراسة ميدانية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
2. أحمد، محمد أبكر سليمان عبدالله، و حسن، طارق النور هدى. (2016). إدارة المخاطر وأثرها على أداء شركات التأمين: بالتطبيق على سوق التأمين السوداني في الفترة من 2012 - 2016م (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
3. إسماعيل، هارون علي، و حسن، طارق النور هدى. (2022). أثر التأمين الطبي على أداء شركات التأمين السودانية بالتطبيق على شركة "شيكان - الشرق الأوسط - البركة": الفترة من "2012-2018 م." (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
4. 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. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1219633>
5. 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.
6. بلخضر، عواطف. (2023). النظام القانوني لحكامة شركات التأمين. مجلة قانونك، ع16 ، 92 - 110. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1406064>
7. بله، الخزين موسى عبد الباقي، و أحمد، عبدالله محمد عبدالله محمد. (2017). الآثار الفنية لمحفظة تأمين السيارات علي أداء شركات التأمين السودانية: دراسة تطبيقية في

- الفترة ما بين 2008 - 2014 م)رسالة ماجستير غير منشورة. (جامعة النيلين، الخرطوم.
8. بودالي، محمد. (2021). إدارة المشاريع النسوية في الجزائر: حالة المؤسسات المصغرة بولايات الجنوب الجزائري الكبير. مجلة المنهل الإقتصادي، مج4، ع3 ، 213 - 220.
9. بوداود، خليل. (2021). أثر إدارة المخاطر على تحسين أداء شركات التأمين: دراسة حالة. مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، مج4، ع2 ، 8 - 20.
10. تقدة، خولة، و الداوي، الشيخ. (2023). اسهامات التحليل الشبكي في فعالية ادارة المشاريع: دراسة واقع قطاع الاشغال العمومية في ولاية تامنغست. مجلة الاستراتيجية والتنمية، مج13، ع2 ، 10 - 32.
11. جبارة، روند صالح، و جواد، شوقي ناجي. (2017). أثر القيادة الإستراتيجية على تحسين أداء شركات التأمين في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
12. حيارات، براء سعود أحمد، و قطيشات، رانية جعفر. (2021). أثر ممارسات إدارة المشاريع على السلامة العامة: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
13. الزعبي، فراس علي خليفة، و الجغبير، محمد إسماعيل محمد. (2019). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية: دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج3، ع10 ، 78 - 103. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1038800>
14. الشهري، عبدالمنعم ياسين، و عقيلي، عثمان موسى عثمان. (2024). دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح. المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة، مج3، ع1 ، 121 - 172.
15. الظفيري، محمد نايف فرحان، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2021). أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1220288>

- 16.الظفيري، محمد نايف فرحان، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2021). أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- 17.عاصي، أحمد عيسى. (2022). لجنة التدقيق والأداء المالي في شركات التأمين: دراسة تجريبية على شركات التأمين المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج44، ع3 ، 33 - 54. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1299272>
- 18.العبدلات، ديمة شوقي عبدالغني، و الشورة، محمد سليم خليف. (2021). أثر الحاكمة الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1219761>
- 19.العبدلات، ديمة شوقي عبدالغني، و الشورة، محمد سليم خليف. (2021). أثر الحاكمة الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- 20.عضيبات، علي محمد قاسم، و الجوازنة، بهجت عيد. (2022). دور أخلاقيات المهنة في فعالية إدارة المشاريع: دراسة حالة شركة الجسر العربي للملاحة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- 21.عمرو، عبدالله راتب محمد، و الحبيس، محمود عبدالله محمد. (2022). تقييم إدارة المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في محافظة البلقاء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- 22.فرحات، حسام محمد سليمان، و حلس، سالم عبدالله سالم. (2018). أثر استخدام البرامج المحاسبية المحوسبة على تحسين الأداء المالي للمشاريع الريادية في فلسطين: دراسة حالة: حاضنة يوكاس التكنولوجية - الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1009412>
- 23.كراش، حسام. (2020). تقييم أداء شركات التأمين على الأضرار: دراسة مقارنة بين الشركات العمومية والخاصة في الجزائر خلال الفترة 2014-2017. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مج20، ع1 ، 107 - 119. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1199874>

24. كراش، حسام. (2020). تقييم أداء شركات التأمين على الأضرار: دراسة مقارنة بين الشركات العمومية والخاصة في الجزائر خلال الفترة 2014-2017. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مج20، ع1، 107 - 119.
25. مسلم، عبد الله حسن، (2014)، إدارة التأمين، والمخاطر دار المعتز، عمان.
26. منبه، أماني و كواحل، أسماء، (2022)، إدارة المخاطر في شركات التأمين دراسة حالة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA -قالمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 5491قالمة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Bjorvatn, T. & Wald, A. (2018). Project complexity and team-level absorptive capacity as drivers of project management performance. International Journal of Project Management, 36(6), 876-888. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.05.003>.
2. Katarzyna, (2014). "Strategic Entrepreneurship and Firm Performance Restoring the Role of Task Environment".
3. Khattak, M. & Mustafa, U. (2019). Management competencies, complexities, and performance in engineering infrastructure projects of Pakistan. Engineering. Construction and Architectural Management, 26(7). 1321-1347. <https://doi.org/10.1108/ECAM-05-2017-0079>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر إدارة المشاريع على أداء شركات التأمين
" دراسة تطبيقية على شركات التأمين بمدينة الرياض "

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث،
نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث،
من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان
علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير
أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30-أقل ☐ من 40 سنة ☐ من 40 – أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- المسمى الوظيفي ☐ مدير ☐ مساعد مدير ☐ رئيس قسم
- 5- سنوات الخبرة ☐ أقل من 10 سنوات ☐ من 10-أقل من 15 ☐ من 15 – أقل من 20 سنة ☐ من 20 سنة فأكثر

ثانيا محاور الاستبيان

♦ المحور الأول: إدارة المشاريع، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المتغيرات	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	أوافق بشدة
التكلفة					
يتم إدارة ميزانية المشاريع بشكل فعال في جهتي الحكومية.					
تُستخدم أدوات فعالة لمراقبة تكاليف المشاريع وضمان عدم تجاوزها.					
يسهم التخطيط الجيد في تقليل التكاليف غير الضرورية للمشاريع.					
تُعتبر التحليلات المالية جزءاً أساسياً من إدارة التكلفة في المشاريع.					
يتم تقديم تقارير دورية حول تكاليف المشاريع للمسؤولين المعنيين.					
الجودة					
تتم مراعاة معايير الجودة بشكل جيد في جميع مراحل المشاريع.					
تُستخدم تقنيات فعالة لضمان تحقيق الجودة المطلوبة في المشاريع.					
يسهم تدريب الموظفين في تحسين جودة نتائج المشاريع.					
يتم تقييم جودة المشاريع بشكل دوري للتأكد من تحقيق الأهداف.					

					تعتبر رضا المستفيدين من مؤشرات الجودة الأساسية للمشاريع.
الوقت					
					تُدار جداول زمنية المشاريع بشكل فعال لضمان الالتزام بالمواعيد النهائية.
					تُستخدم أدوات تخطيط فعالة لتقدير الوقت اللازم لإنجاز المشاريع.
					يتم تحديد أولويات واضحة لتسليم المشاريع في الوقت المحدد.
					يسهم التواصل الفعال بين الفرق في تقليل التأخيرات في المشاريع.
					تُعتبر إدارة الوقت جزءًا أساسيًا من نجاح المشروع بشكل عام.
المجال					
					يتم تحديد نطاق المشروع بوضوح لضمان تحقيق الأهداف المحددة.
					تُستخدم استراتيجيات فعالة لتجنب التوسع غير المبرر في نطاق المشاريع.
					يسهم التخطيط الجيد في تحسين إدارة نطاق المشروع.
					يتم مراجعة نطاق المشروع بانتظام للتأكد من توافقه مع الأهداف.
					تُعتبر إدارة المجال جزءًا أساسيًا من إنجاز المشاريع.

♦ المحور الثاني: أداء شركات التأمين ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

المتغيرات	أوافق تماماً	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تساهم إدارة المشاريع الفعالة في تحسين أداء شركات التأمين.					
يُعتبر رضا العملاء مؤشراً رئيسياً على أداء شركات التأمين.					
يتم استخدام تقنيات حديثة لتحسين كفاءة العمليات في شركات التأمين.					
يسهم التدريب المستمر للموظفين في تحسين أداء شركات التأمين.					
تُعتبر الابتكارات في تقديم الخدمات المالية جزءاً من تحسين أداء شركات التأمين.					
يتم تقييم أداء شركات التأمين بشكل دوري لتحسين العمليات.					
تؤثر إدارة المخاطر بشكل كبير على أداء شركات التأمين.					
يُعتبر تحقيق الأهداف المالية جزءاً أساسياً من تقييم أداء شركات التأمين.					
تسهم الشراكات الاستراتيجية في تعزيز أداء شركات التأمين.					

					يُعتبر استخدام التكنولوجيا الحديثة ضرورة لتحسين أداء شركات التأمين.
--	--	--	--	--	---

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



**Department of project
management**

**The impact of project management on the
performance of insurance companies: an
applied study on insurance companies in
Riyadh**

Preparation:

Khaled Abdullah Al-Sharif

241000279

Supervision:

Dr. Asmaa Abo Anzah

Dr. Amirah Hassan Mahmoud

1445-2024