

أثر التحول الرقمي في إدارة المشاريع على كفاءة تنفيذ المشاريع التقنية: دراسة تطبيقية على شركات التأمين في المملكة العربية السعودية

اسم الطالب /

مهند عبدالعزيز المقهوي

الرقم الجامعي /

232001986

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026

جدول المحتويات

1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	3
1.1.	المقدمة	4
1.2.	مشكلة الدراسة	6
1.2.1.	فجوات على المستوى النظري:.....	6
1.2.2.	فجوات على المستوى التطبيقي:.....	7
1.3.	أهمية الدراسة	8
1.3.1.	على المستوى النظري:.....	8
1.3.2.	على المستوى التطبيقي:.....	8
	المراجع:.....	10

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

يشهد العالم في العقود الأخيرة تحولات جذرية بفعل الثورة الرقمية المتسارعة التي أعادت تشكيل بيئة الأعمال، وأنماط الإدارة، وآليات تقديم الخدمات في مختلف القطاعات الاقتصادية. وقد أسهمت التقنيات الناشئة مثل الحوسبة السحابية، وتحليل البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، وسلاسل الكتل في إحداث نقلة نوعية في أساليب إدارة العمليات وصنع القرار، الأمر الذي انعكس بصورة مباشرة على ممارسات إدارة المشاريع، بوصفها الإطار المنهجي الذي تعتمد عليه المؤسسات في تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها. وفي هذا السياق، برز مفهوم التحول الرقمي كأحد المرتكزات الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسات لتعزيز قدرتها التنافسية وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي، خاصة في القطاعات التي تتسم بشدة المنافسة وسرعة التغير، مثل قطاع التأمين (Reis، 2023).

وتُعد إدارة المشاريع من أهم الأدوات الإدارية التي تُمكن المؤسسات من تحويل الرؤى الاستراتيجية إلى مبادرات عملية قابلة للتنفيذ، من خلال تخطيط الموارد، وضبط الجداول الزمنية، وإدارة المخاطر، وضمان جودة المخرجات. ومع تطور البيئات الرقمية، لم يعد من الممكن الاعتماد على الأساليب التقليدية في إدارة المشاريع، بل أصبح من الضروري تبني حلول رقمية متكاملة تدعم التخطيط والمتابعة والتقييم في الوقت الحقيقي، وتعزز من الشفافية والتكامل بين فرق العمل. وقد أكدت الأدبيات الإدارية الصادرة عن مؤسسات عالمية مثل Project Management Institute على أهمية دمج التقنيات الرقمية في عمليات إدارة المشاريع لرفع معدلات النجاح وتقليل نسب التعثر، خاصة في المشاريع التقنية التي تتسم بدرجة عالية من التعقيد والتغير المستمر (Stoumpos، 2023).

وفي المملكة العربية السعودية، يتعزز هذا التوجه في ظل التحولات الاقتصادية والتنظيمية التي تشهدها البلاد ضمن إطار رؤية السعودية 2030، والتي تضع التحول الرقمي في مقدمة أولوياتها لتحقيق التنمية المستدامة وتنويع مصادر الدخل وتعزيز كفاءة القطاعين العام والخاص. وقد انعكس هذا التوجه على مختلف القطاعات، ومن أبرزها قطاع التأمين، الذي يُعد أحد الركائز الأساسية في دعم الاستقرار المالي وتوفير الحماية للأفراد والمؤسسات. ويخضع هذا القطاع لإشراف وتنظيم البنك المركزي السعودي، الذي يدعم مبادرات التحول الرقمي والابتكار التقني لضمان رفع مستوى الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الخدمات التأمينية (Yaqub، 2023).

ويواجه قطاع التأمين في المملكة تحديات متزايدة تتمثل في ارتفاع توقعات العملاء، واشتداد المنافسة، وتسارع التغيرات التقنية، فضلاً عن متطلبات الامتثال التنظيمي. وفي هذا الإطار، تمثل المشاريع التقنية—مثل تطوير أنظمة إدارة المطالبات، ومنصات التأمين الرقمية، وحلول تحليل البيانات—محوراً أساسياً في مساعي شركات التأمين لتعزيز أدائها وتحسين تجربتها الرقمية. غير أن نجاح هذه المشاريع يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة إدارة مراحلها المختلفة، من التخطيط وحتى الإغلاق، وهو ما يبرز أهمية دراسة أثر التحول الرقمي في إدارة المشاريع على كفاءة تنفيذ هذه المشاريع داخل البيئة التنظيمية لشركات التأمين (Mutoni، 2025).

ويُقصد بالتحول الرقمي في إدارة المشاريع توظيف التقنيات الرقمية والأدوات الذكية في مختلف عمليات إدارة المشروع، بما يشمل إدارة النطاق، والوقت، والتكلفة، والجودة، والموارد البشرية، والاتصال، والمخاطر، والمشتريات، وأصحاب المصلحة. ويُتوقع أن يسهم هذا التوظيف في تحسين دقة التنبؤات، وتسريع عمليات اتخاذ القرار، وتعزيز التعاون بين الفرق متعددة التخصصات، وتقليل الأخطاء التشغيلية، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة التنفيذ من حيث الالتزام بالجدول الزمني والميزانية وتحقيق الأهداف المرجوة (Mani، 2024).

تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على العلاقة بين مستوى تبني التحول الرقمي في إدارة المشاريع وكفاءة تنفيذ المشاريع التقنية في شركات التأمين في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل الأبعاد التنظيمية والتقنية والبشرية المؤثرة في هذه العلاقة. كما تسعى الدراسة إلى سد فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات التطبيقية التي تناولت هذا الموضوع في البيئة السعودية، رغم الأهمية المتزايدة للتحول الرقمي في دعم تنافسية القطاع المالي (Al-Ramahi، 2026).

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الناحيتين النظرية والتطبيقية؛ فمن الناحية النظرية، تسهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة المشاريع والتحول الرقمي ضمن سياق قطاع التأمين، ومن الناحية التطبيقية، تقدم نتائج وتوصيات يمكن أن تدعم صناع القرار ومديري المشاريع في شركات التأمين السعودية في تبني ممارسات رقمية أكثر فاعلية، بما يعزز من كفاءة تنفيذ المشاريع التقنية ويسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للقطاع في ظل البيئة الرقمية المتسارعة.

1.2. مشكلة الدراسة

تنبع مشكلة الدراسة من التباين الملحوظ بين التوسع المتسارع في تبني مبادرات التحول الرقمي داخل شركات التأمين في المملكة العربية السعودية، وبين مستويات كفاءة تنفيذ المشاريع التقنية التي تتفاوت من شركة إلى أخرى من حيث الالتزام بالجدول الزمني، وضبط التكاليف، وجودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة. فعلى الرغم من تبني العديد من الشركات لأنظمة رقمية متقدمة، ومنصات إلكترونية لإدارة العمليات التأمينية، وأدوات رقمية لإدارة المشاريع، إلا أن ذلك لا ينعكس دائماً بصورة مباشرة أو متسقة على رفع كفاءة تنفيذ المشاريع التقنية، بل قد تظهر تحديات تتعلق بمقاومة التغيير، وضعف التكامل بين الأنظمة، وقصور المهارات الرقمية لدى فرق العمل، أو غياب إطار حوكمة واضح لإدارة التحول الرقمي.

وتزداد أهمية هذه الإشكالية في ظل التوجه الاستراتيجي الوطني نحو التحول الرقمي ضمن إطار رؤية السعودية 2030، التي جعلت من الرقمنة والابتكار ركيزة أساسية لتعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني. كما أن قطاع التأمين يخضع لإشراف وتنظيم البنك المركزي السعودي، الذي يشجع على تطوير البنية التقنية ورفع كفاءة العمليات، مما يضع شركات التأمين أمام تحدٍ مزدوج يتمثل في الامتثال التنظيمي من جهة، وتحقيق كفاءة تنفيذية عالية لمشاريعها التقنية من جهة أخرى. ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس حول مدى تأثير مستوى تبني التحول الرقمي في ممارسات إدارة المشاريع على كفاءة تنفيذ المشاريع التقنية في شركات التأمين السعودية، وما الأبعاد التنظيمية والتقنية والبشرية التي تفسر هذا التأثير (Aldaarmi, 2025).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

تتمثل الفجوات النظرية في محدودية الدراسات التي تناولت بصورة مباشرة العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المشاريع في سياق قطاع التأمين، خاصة في البيئات العربية والخليجية. فعلى الرغم من وجود أدبيات واسعة حول التحول الرقمي كمدخل استراتيجي للتغيير المؤسسي، وأخرى حول عوامل نجاح إدارة المشاريع وفقاً للمعايير المهنية التي تروج لها جهات دولية مثل Project Management Institute، إلا أن التكامل بين هذين الحقلين المعرفيين لا يزال محدوداً من حيث بناء نماذج تفسيرية توضح كيف يؤثر تبني الأدوات الرقمية، وثقافة الابتكار، والبنية التحتية التقنية، في مؤشرات كفاءة تنفيذ المشاريع.

كما أن معظم الدراسات السابقة ركزت إما على قياس نضج التحول الرقمي على مستوى المنظمة ككل، أو على تحليل نجاح المشاريع التقنية بمعزل عن درجة الرقمنة في ممارسات إدارتها، دون الربط المنهجي بين المتغيرين ضمن إطار سببي واضح. إضافة إلى ذلك، فإن الكثير من البحوث اعتمدت على نماذج نظرية مطبقة في بيئات غربية ذات خصائص تنظيمية وثقافية مختلفة، مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على السياق السعودي الذي يتميز بخصوصية تنظيمية وتشريعية وثقافية. ومن هنا تبرز الحاجة إلى تطوير إطار نظري تكاملي يربط بين أبعاد التحول الرقمي (التقنية، والتنظيمية، والبشرية) ومؤشرات كفاءة تنفيذ المشاريع التقنية، في ضوء خصائص قطاع التأمين السعودي (Al-Hajri، 2024).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

على المستوى التطبيقي، تتجلى الفجوة في وجود تفاوت عملي بين حجم الاستثمارات التقنية التي تضخها شركات التأمين في مشاريع التحول الرقمي، وبين النتائج الفعلية المتحققة من حيث تحسين الكفاءة التشغيلية وجودة تنفيذ المشاريع. فكثير من المبادرات الرقمية قد تُنفذ دون وجود مؤشرات أداء واضحة تقيس أثرها على كفاءة إدارة المشروع، أو دون إعادة هندسة شاملة للعمليات والإجراءات بما يتلاءم مع البيئة الرقمية الجديدة، مما يؤدي إلى استمرار الممارسات التقليدية داخل إطار تقني حديث.

كما أن بعض الشركات قد تعتمد أدوات رقمية لإدارة المشاريع—مثل أنظمة التخطيط والمتابعة الإلكترونية—دون تطوير القدرات البشرية المصاحبة أو ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للتحول، الأمر الذي يقلل من العائد المتوقع على الاستثمار الرقمي. ويُضاف إلى ذلك محدودية الدراسات الميدانية التي تقدم بيانات تطبيقية من واقع شركات التأمين السعودية حول طبيعة التحديات التي تواجه مديري المشاريع أثناء دمج التقنيات الرقمية في عمليات الإدارة، ومدى انعكاس ذلك على الالتزام بالوقت والتكلفة والنطاق والجودة.

تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوات التطبيقية من خلال تقديم تحليل ميداني يستند إلى بيانات واقعية من شركات التأمين في المملكة، بهدف تحديد مستوى تبني التحول الرقمي في إدارة المشاريع، وقياس أثره على كفاءة تنفيذ المشاريع التقنية، وصولاً إلى تقديم توصيات عملية يمكن أن تساهم في تعزيز فعالية إدارة المشاريع الرقمية، ودعم تنافسية القطاع في بيئة تتسم بالتغير المتسارع والتطور التقني المستمر (Khan، 2026).

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تسعى إلى بناء إطار تحليلي يدمج بين حقلين معرفيين متداخلين وهما التحول الرقمي وإدارة المشاريع، في سياق تطبيقي يتمثل في قطاع التأمين السعودي. فعلى الرغم من كثرة الأدبيات التي تناولت التحول الرقمي بوصفه استراتيجية مؤسسية شاملة، وكذلك الدراسات التي عالجت عوامل نجاح إدارة المشاريع وفق المعايير المهنية الصادرة عن جهات عالمية مثل Project Management Institute، إلا أن الربط المهني بين درجة نضج التحول الرقمي داخل المنظمة ومستوى كفاءة تنفيذ مشاريعها التقنية لا يزال محدوداً، خصوصاً في البيئات النامية والاقتصادات التحولية. ومن هنا تسهم هذه الدراسة في سد فجوة معرفية من خلال تطوير نموذج يفسر طبيعة العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي (التقنية، والتنظيمية، والبشرية) ومؤشرات كفاءة تنفيذ المشاريع (الوقت، والتكلفة، والجودة، ورضا أصحاب المصلحة)، بما يعزز الفهم النظري للتأثيرات المتبادلة بين الرقمنة وممارسات إدارة المشاريع.

كما تكتسب الدراسة أهميتها النظرية من تركيزها على قطاع التأمين في المملكة العربية السعودية، وهو قطاع يتمتع بخصوصية تنظيمية وإشرافية في ظل التحولات الوطنية المرتبطة ببرنامج رؤية السعودية 2030، التي جعلت من التحول الرقمي محوراً استراتيجياً لإعادة هيكلة القطاعات الاقتصادية وتعزيز كفاءتها. وعليه، فإن النتائج المتوقعة للدراسة يمكن أن تسهم في إثراء الأدبيات العربية في مجال الإدارة الرقمية، وتوفير أساس علمي لدراسات مستقبلية تتناول قطاعات مالية أخرى، أو تقارن بين بيئات تنظيمية مختلفة، بما يعزز من تراكم المعرفة العلمية في هذا المجال الحيوي (Alnasser، 2024).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتجلى الأهمية التطبيقية للدراسة في قدرتها على تقديم مؤشرات عملية لصناع القرار ومديري المشاريع في شركات التأمين السعودية حول كيفية توظيف التحول الرقمي لتعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع التقنية. ففي ظل التوسع في إطلاق المبادرات الرقمية—مثل تطوير المنصات الإلكترونية، وأنظمة إدارة المطالبات، وحلول تحليل البيانات—تحتاج الشركات إلى فهم دقيق للعوامل التي تجعل الاستثمار في التقنيات الرقمية ينعكس فعلياً على تحسين الأداء التنفيذي للمشاريع، بدلاً من أن يظل مجرد تحديث تقني شكلي. ومن خلال تحليل الواقع الميداني، يمكن للدراسة أن تحدد نقاط القوة والقصور في ممارسات

إدارة المشاريع الرقمية، وأن تقدم توصيات عملية لتحسين التكامل بين الأنظمة، وتطوير مهارات الفرق، وتعزيز ثقافة الابتكار المؤسسي.

يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في دعم الجهات التنظيمية والإشرافية، وفي مقدمتها البنك المركزي السعودي، في صياغة توجهات وسياسات تشجع على رفع نضج إدارة المشاريع الرقمية داخل شركات التأمين، بما يعزز الاستقرار المالي وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. كما تساعد الدراسة إدارات الموارد البشرية والتطوير المؤسسي في تصميم برامج تدريبية تستهدف تنمية الكفاءات الرقمية لمديري المشاريع، وربط مؤشرات الأداء الاستراتيجية بمستوى التحول الرقمي، الأمر الذي يساهم في رفع القدرة التنافسية للشركات وتحقيق الاستدامة في بيئة تتسم بسرعة التغير والتطور التقني المستمر (Mohammed، 2024).

المراجع:

- Abdulaziz Adel Abdulaziz Aldaarmi .(2025) .Digital transformation in SME financing in Saudi Arabia: Leveraging digital financial intermediation to overcome challenges, maximize benefits, and foster sectoral growth . تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/389698570_Digital_transformation_in_SME_financing_in_Saudi_Arabia_Leveraging_digital_financial_intermediation_to_overcome_challenges_maximize_benefits_and_foster_sectoral_growth
- Abdulla Al-Hajri .(2024) .A Systematic Literature Review of the Digital Transformation in the Arabian Gulf's Oil and Gas Sector . تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/382816740_A_Systematic_Literature_Review_of_the_Digital_Transformation_in_the_Arabian_Gulf's_Oil_and_Gas_Sector
- Angelos I Stoumpos .(2023) .Digital Transformation in Healthcare: Technology Acceptance and Its Applications . تم الاسترداد من
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9963556/>
- Asem Alnasser .(2024) .Navigating Digital Transformation in Alignment with Vision 2030: A Review of Organizational Strategies, Innovations, and Implications in Saudi Arabia . تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/378544191_Navigating_Digital_Transformation_in_Alignment_with_Vision_2030_A_Review_of_Organizational_Strategies_Innovations_and_Implications_in_Saudi_Arabia
- Imran Khan .(2026) .Digital sustainability as an emerging paradigm: Insights from the Saudi Arabian experience and global implications . تم الاسترداد من
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S219985312600017X>
- Majeed Mohammed .(2024) .Digital Transformation in the Customer Experience . تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/386519617_Digital_Transformation_in_the_Customer_Experience
- Muhammad Zafar Yaqub .(2023) .Industry-4.0-Enabled Digital Transformation: Prospects, Instruments, Challenges, and Implications for Business Strategies . تم الاسترداد من
<https://www.mdpi.com/2071-1050/15/11/8553>
- Nidal Mahmoud Al-Ramahi .(2026) .The Impact of Digital Transformation on the Performance of Insurance Companies Listed on the Amman Stock Exchange . تم الاسترداد من

https://www.researchgate.net/publication/399593366_The_Impact_of_Digital_Transformation_on_the_Performance_of_Insurance_Companies_Listed_on_the_Amman_Stock_Exchange

João Reis .(2023) .Digital transformation: A meta-review and guidelines for future research . تم الاسترداد من

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023000415>

Uwase Mutoni .(2025) .Influence of Digital Transformation on Project Management Efficiency in Construction Projects in Rwanda . تم الاسترداد من

https://www.researchgate.net/publication/393767900_Influence_of_Digital_Transformation_on_Project_Management_Efficiency_in_Construction_Projects_in_Rwanda

Zakaria A. Mani .(2024) .Transforming Healthcare in Saudi Arabia: A Comprehensive Evaluation of Vision 2030's Impact . تم الاسترداد من <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/8/3277>