

أثر تكامل إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير على نجاح مبادرات التحول الرقمي في القطاع
الحكومي بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

مازن حسن الهاشمي الأمير

الرقم الجامعي/

٢٥٢٠٠١٥٣٢

إشراف/

د.فايز جراد

د.الفصل عبد الحميد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

حقوق الطبع

حقوق الطبع تعود ملكيتها لجامعة ميدأوشين

إهداء

أهدي هذا العمل إلى والدتي العزيزة التي كانت لي مصدر دعم وإلهام بتشجيعها الدائم طوال مسيرتي العلمية والعملية.

وإلى زوجتي الغالية التي كانت لي الشريك والداعم في كل خطوة من هذه الرحلة، أهدي هذا الإنجاز تقديراً لجهودها وتضحياتها وصبرها اللامحدود.

وإلى أساتذتي الأفاضل، الذين قدموا لي كل ما وإرشاد، وكانوا لي خير مرشدين ومعلمين، أهدي هذا العمل تعبيراً عن اعترافي بجميلهم إلى زملائي وأصدقائي، الذين وقفوا بجانبني وكانوا لي عوناً وسنداً، أهدي هذا العمل كتعبير عن شكري وامتناني لكل الدعم والتشجيع الذي تلقينته منهم وأخيراً أهدي هذا العمل لكل من ساهم في نجاحي ودعمني على مدار هذه الرحلة، سائلاً الله أن يجعل هذا الإنجاز خطوة نحو تحقيق المزيد من النجاح والتقدم.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، أحمده سبحانه وتعالى على توفيقه لإتمام هذا البحث.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في دعمي وإرشادي خلال إعداد هذه الدراسة، وعلى رأسهم أساتذتي الكرام الذين لم يخلوا عليّ بعلمهم وتوجيههم.

كما أتوجه بالشكر إلى الجهات الحكومية التي أسهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في دعم هذا البحث من خلال توفير المعلومات أو المشاركة في الاستبانة.

ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لعائلتي على دعمهم المستمر وتشجيعهم الدائم، والذي كان له الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل.

وأخيراً، أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به.

الملخص (عربي):

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تكامل إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير على نجاح مبادرات التحول الرقمي في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، في ظل التوجهات الاستراتيجية المرتبطة برؤية المملكة 2030 وتتمثل مشكلة الدراسة في وجود تحديات تنظيمية وإدارية تؤثر على نجاح التحول الرقمي، خاصة في ظل ضعف التكامل بين ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير داخل الجهات الحكومية.

سعت الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف، أبرزها: قياس مستوى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير في الجهات الحكومية، وتحديد أثر كل منهما على نجاح التحول الرقمي، بالإضافة إلى تحليل دور بعض العوامل الداعمة مثل التدريب، والتواصل المؤسسي، ودعم القيادة في تعزيز نجاح مبادرات التحول الرقمي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من موظفي الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية. كما تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما في ذلك التحليل الوصفي وتحليل الانحدار المتعدد، لاختبار فرضيات الدراسة وقياس العلاقات بين المتغيرات.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لكل من إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير على نجاح التحول الرقمي، مع وجود تأثير أكبر لإدارة التغيير مقارنة بإدارة المخاطر. كما بينت النتائج أن التدريب، والتواصل المؤسسي، ودعم القيادة تلعب دورًا مهمًا في تعزيز نجاح مبادرات التحول الرقمي وتقليل مقاومة التغيير داخل الجهات الحكومية.

الكلمات المفتاحية:

إدارة المخاطر المؤسسية، إدارة التغيير، التحول الرقمي، القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، التكامل التنظيمي.

English abstract:

This study aims to examine the impact of integrating Enterprise Risk Management (ERM) and Change Management on the success of digital transformation initiatives in the public sector of the Kingdom of Saudi Arabia, within the strategic context of Saudi Vision 2030. The research problem lies in the organizational and managerial challenges that hinder digital transformation success, particularly due to the lack of integration between ERM practices and change management within government entities.

The study seeks to achieve several objectives, including assessing the level of ERM and change management implementation in government organizations, identifying their impact on digital transformation success, and analyzing the role of supporting factors such as training, organizational communication, and leadership support.

The study adopts a descriptive–analytical approach and uses a questionnaire as the primary data collection tool, targeting a sample of employees in Saudi government entities. Data were analyzed using appropriate statistical methods, including descriptive analysis and multiple regression analysis, to test the study of hypotheses and examine relationships among variables.

The findings indicate a statistically significant positive impact of both ERM and change management on digital transformation success, with change management having a stronger effect. Additionally, training, communication, and leadership support were found to play a critical role in enhancing digital transformation success and reducing resistance to change within government organizations.

Keywords:

Enterprise Risk Management, Change Management, Digital Transformation, Public Sector, Saudi Arabia, Organizational Integration.

فهرس المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ت.....	حقوق الطبع
ث.....	إهداء
ج.....	شكر وتقدير
د.....	فهرس المحتويات
ز.....	فهرس الجداول:
س.....	فهرس الأشكال:
ش.....	قائمة المصطلحات:
ص.....	قائمة الاختصارات:
١.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٢.....	١.١ المقدمة:
٣.....	٢.١ مشكلة الدراسة:
٤.....	٣.١ أهمية الدراسة:
٥.....	٤.١ أهداف الدراسة:
٥.....	٥.١ تساؤلات الدراسة:
١٠.....	٦.١ فرضيات الدراسة:
١١.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
١٢.....	مقدمة الفصل الثاني: الإطار النظري
١٢.....	المبحث الأول: ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية
١٢.....	١.١.٢ مقدمة:
١٣.....	٢.١.٢ التطور التاريخي لإدارة المخاطر المؤسسية:
١٣.....	٢.١.٢ مفهوم إدارة المخاطر:
١٤.....	٣.١.٢ تعريف المخاطر المؤسسية (ERM):
١٥.....	٤.١.٢ أهمية إدارة المخاطر المؤسسية:
١٥.....	٥.١.٢ أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية:
١٦.....	المبحث الثاني: إدارة التغيير
١٦.....	١.٢.٢ خلفية عن إدارة التغيير:
١٧.....	٢.٢.٢ التطور التاريخي لإدارة التغيير:

١٧	٣.٢.٢ تعريف إدارة التغيير (CM):
١٧	٤.٢.٢ أهمية إدارة التغيير في القطاع الحكومي:
١٨	٥.٢.٢ أهداف إدارة التغيير:
١٩	٦.٢.٢ عناصر إدارة التغيير:
٢١	٧.٢.٢ نماذج إدارة التغيير:
٢٣	المبحث الثالث: خلفية عن التحول الرقمي الحكومي في المملكة العربية السعودية
٢٣	١.٣.٢ مقدمة:
٢٣	١.٣.٢ مفهوم التحول الرقمي (DT):
٢٣	٢.٣.٢ أهداف التحول الرقمي:
٢٥	٣.٣.٢ التحديات المرتبطة بالتحول الرقمي:
٢٦	٤.٣.٢ ملامح التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية
٢٨	المبحث الرابع: العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير والتحول الرقمي
٢٨	١.٤.٢ مقدمة:
٢٨	٢.٤.٢ التكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير:
٢٩	٣.٤.٢ دور التكامل في نجاح التحول الرقمي:
٢٩	٤.٤.٢ التكامل كعامل حاسم في تحقيق النجاح المؤسسي:
٣٠	١.٥.٢ الدراسات السابقة:
٣٣	١.٦.٢ التعليق على الدراسات السابقة:
٣٤	١.٧.٢ النموذج النظري للدراسة:
٣٦	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
٣٧	١.٣ منهج الدراسة
٣٧	٢.٣ مجتمع الدراسة
٣٧	٣.٣ عينة الدراسة:
٣٨	٤.٣ أداة الدراسة:
٣٨	٥.٣ صدق أداة الدراسة:
٣٨	٦.٣ ثبات أداة الدراسة:
٣٩	٧.٣ أساليب التحليل الإحصائي:
٤٠	الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج
٤١	١.٤ مقدمة

٤١	٢.٤ تحليل البيانات الوصفية
٤١	٣.٤ اختبار الفرضيات
٤٤	٤.٤ تحليل الارتباط
٤٥	٥.٤ تحليل أسئلة الدراسة
٤٦	٦.٤ ملخص النتائج
٤٧	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
٤٨	١,٥ مقدمة:
٤٨	٢.٥ نتائج الدراسة:
٤٩	٣.٥ مساهمة الدراسة:
٤٩	٤.٥ التوصيات:
٥٠	٥.٥ مقترحات لدراسات مستقبلية:
٥١	المراجع:
٥٣	الملاحق:
٥٣	الاستبانة

فهرس الجداول:

رقم الصفحة	اسم الجدول
٣٢	جدول (١-٢) الدراسات السابقة
٣٧	جدول (١-٣) توزيع أفراد العينة حسب البيانات الشخصية
٣٨	جدول (٢-٣) محاور الاستبانة
٣٨	جدول (٢-٣) معامل الثبات
٤١	جدول (١-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة
٤٢	جدول (٢-٤) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الأولى
٤٢	جدول (٣-٤) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الثانية
٤٣	جدول (٤-٤) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الثالثة
٤٤	جدول (٥-٤) ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة
٤٤	جدول (٦-٤) معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة
٤٥	جدول (٧-٤) المتوسطات الحسابية لعبارات محور التدريب
٤٥	جدول (٨-٤) المتوسطات الحسابية لعبارات محور دعم القيادة

فهرس الأشكال:

اسم الجدول	رقم الصفحة
شكل (١-٢) تصنيفات المخاطر	١٤
شكل (٢-٢) نموذج إدارة التغيير	٢٠
شكل (٣-٢) أهداف التحول الرقمي	٢٤
شكل (٤-٢) النموذج النظري للدراسة	٣٤

قائمة المصطلحات:

المصطلح	التعريف
إدارة المخاطر المؤسسية	منهجية متكاملة تهدف إلى تحديد المخاطر التي تواجه المنظمة وتحليلها وإدارتها بشكل شامل، بما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
إدارة التغيير	عملية منهجية تهدف إلى تهيئة الأفراد والمنظمات لتبني التغيير والتكيف معه، من خلال تقليل المقاومة وتعزيز القبول.
التحول الرقمي	استخدام التقنيات الرقمية لتحسين العمليات والخدمات ورفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق قيمة مضافة.
المخاطر	احتمالية حدوث حدث غير مؤكد قد يؤثر على تحقيق أهداف المنظمة سواء بشكل إيجابي أو سلبي.
المخاطر المؤسسية	مجموعة المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة وتشمل الجوانب الاستراتيجية، والتشغيلية والتقنية والبشرية.
المخاطر التقنية	المخاطر المرتبطة باستخدام الأنظمة التقنية، مثل اختراق البيانات وتعطل الأنظمة وضعف البنية التحتية الرقمية.
المخاطر التشغيلية	المخاطر الناتجة عن أخطاء العمليات أو ضعف التكامل بين الأنظمة، والتي تؤثر على كفاءة الأداء وجودة الخدمات.
المخاطر الاستراتيجية	المخاطر المرتبطة بعدم توافق الاستراتيجيات مع الأهداف العامة أو التغيرات في البيئة الخارجية.
مقاومة التغيير	رد فعل الأفراد أو المنظمة تجاه التغيير، والذي قد يؤدي إلى رفض أو تأخير تنفيذ المبادرات الجديدة.
التكامل بين إدارة المخاطر وإدارة التغيير	تنسيق الجهود بين إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير لتحقيق إدارة فعالة للتحول الرقمي وتقليل المخاطر المرتبطة به.
نجاح التحول الرقمي	مدى تحقيق الأهداف المرجوة من تطبيق التحول الرقمي، مثل تحسين الأداء وجودة الخدمات ورفع الكفاءة المؤسسية.

قائمة الاختصارات:

الاختصار	المصطلح
ERM	إدارة المخاطر المؤسسية
CM	إدارة التغيير
DT	التحول الرقمي
KPI	مؤشرات الأداء الرئيسية
SPSS	البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية
COSO	لجنة المنظمات الراعية لتريديواي
ISO 31000	معيّار إدارة المخاطر الدولي
ANOVA	تحليل التباين
ADKAR	نموذج أدكار لإدارة التغيير

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١ المقدمة:

شهدت المملكة العربية السعودية خلال العقد الأخير تحولاً رقمياً واسعاً شمل جميع القطاعات الحكومية، وذلك ضمن مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠ وبرنامج التحول الوطني. وقد أصبح التحول الرقمي أحد أهم ركائز تطوير أداء القطاع العام، حيث تسعى الجهات الحكومية إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين ورفع كفاءة الإنفاق الحكومي، إضافة إلى تعزيز الشفافية والحوكمة ورفع مستوى رضا المستفيد.

وقد شهدت المملكة إطلاق منظومة متكاملة من الخدمات والمنصات الرقمية التي أحدثت نقلة نوعية في طريقة تقديم الخدمات الحكومية. ومن أبرز هذه المنصات: أبشر التابعة لوزارة الداخلية، ناجز التابعة لوزارة العدل، اعتماد التابعة لوزارة المالية، نفاذ التي أصبحت الهوية الرقمية الموحدة، إلى جانب منصات قوى، بلدي، توكلنا خدمات، صحتي، وغيرها من الأنظمة التي جعلت إنجاز الخدمات الحكومية يتم في دقائق بدلاً من مراجعة المكاتب الحكومية لساعات طويلة.

ورغم هذا النجاح الكبير، إلا أن التجربة العملية داخل الجهات الحكومية أظهرت أن التقنية وحدها لا تكفي لنجاح التحول الرقمي، وإنما يعتمد النجاح بدرجة كبيرة على إدارة التغيير، لما لها من دور أساسي في إعداد الموظفين والمستفيدين للتعامل مع الأنظمة الجديدة، ومعالجة مقاومة التغيير، وضمان الانتقال السلس من النماذج التقليدية إلى النماذج الرقمية.

وتعد إدارة التغيير أحد المفاهيم الاستراتيجية الحديثة التي تهدف إلى تمكين الأفراد والمؤسسات من التكيف مع التغيير وتقليل مقاومته، وتسهيل تطبيق الأنظمة الرقمية. كما أصبحت إدارة التغيير عنصراً رئيسياً في نجاح التحول الرقمي في القطاع الحكومي السعودي، خصوصاً أن التحول الرقمي لا يمس التقنيات فقط، بل يشمل الأفراد والعمليات والثقافة التنظيمية، وأسلوب تقديم الخدمات للمستفيدين.

ومع هذا التحول المتسارع، تواجه المؤسسات الحكومية تحديات متزايدة تتمثل في تعدد المخاطر المرتبطة بالتقنيات الحديثة، وتعقيد بيئة العمل، وزيادة التوقعات من قبل المستفيدين. الأمر الذي يتطلب تبني ممارسات إدارية حديثة قادرة على التعامل مع هذه التحديات بفعالية.

وفي هذا السياق، برزت إدارة المخاطر المؤسسية كأحد الأدوات الاستراتيجية التي تساعد المؤسسات على تحديد المخاطر المحتملة والتعامل معها بشكل منهجي، بما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة. كما تُعد إدارة التغيير من العوامل الحاسمة في نجاح التحول الرقمي، حيث تركز على تهيئة الأفراد والمنظمة للتكيف مع التغيرات وتحقيق التبنّي الفعال للتقنيات الجديدة.

ومن هنا، تأتي أهمية دراسة أثر تكامل إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير على نجاح مبادرات التحول الرقمي، لما لهذا التكامل من دور في تقليل المخاطر وتعزيز فرص النجاح.

في ضوء ما سبق، جاءت هذه الدراسة لتحليل أثر ممارسات إدارة التغيير على نجاح مبادرات التحول الرقمي في القطاع الحكومي السعودي، من خلال فحص العلاقة بين التدريب والتوعية والتواصل والقيادة والثقافة التنظيمية وبين مستوى التبني الرقمي لدى الموظفين والمستفيدين.

٢.١ مشكلة الدراسة:

على الرغم من التطور الكبير في الأنظمة الرقمية الحكومية، إلا أن العديد من الجهات واجهت تحديات عند تطبيق التحول الرقمي، تمثلت في:

- مقاومة الموظفين للتغيير.
- ضعف الوعي الرقمي لدى الموظفين والمستفيدين.
- قصور التدريب على الأنظمة الرقمية الجديدة.
- ضعف التواصل المؤسسي حول التحول الرقمي.
- عدم جاهزية بعض الفئات لاستخدام الأنظمة الإلكترونية.
- التحديات المتعلقة بالثقافة التنظيمية التقليدية.

بالإضافة إلى ذلك، فإن نجاح الأنظمة الرقمية لا يعتمد فقط على جاهزية الموظفين، بل يتأثر أيضاً بمستوى تقبل المستفيدين (المواطنين والمقيمين) لاستخدام الأنظمة الإلكترونية، حيث لا يزال بعض المستفيدين يفضلون مراجعة الجهات الحكومية بسبب:

- ضعف مهاراتهم التقنية.
- انعدام الثقة في الأنظمة.
- تعقيد واجهات بعض المنصات الرقمية في مراحل سابقة.

كما أن ضعف التكامل بين ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير قد يؤدي إلى زيادة احتمالية فشل المشاريع الرقمية أو انخفاض مستوى فعاليتها.

وفي ظل التوجه المتسارع نحو التحول الرقمي في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، تبرز الحاجة إلى فهم العوامل التي تسهم في نجاح هذه المبادرات، خاصة في ظل التحديات المرتبطة بالمخاطر التنظيمية والتقنية، إضافة إلى مقاومة التغيير لدى الموظفين.

وعليه، فإن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد فقط على تبني التقنيات الحديثة، بل يتطلب تكاملاً فعالاً بين إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير، بما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر تكامل إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير على نجاح مبادرات التحول الرقمي في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية؟

٣.١ أهمية الدراسة:

• الأهمية العلمية:

- تساهم في سد فجوة في الدراسات السعودية المتعلقة بالعلاقة بين إدارة التغيير والتحول الرقمي.
- تقدم إطاراً علمياً يوضح كيفية استخدام إدارة التغيير لتحسين تبني الأنظمة الرقمية.
- إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية والتحول الرقمي.
- تقديم إطار نظري يجمع بين إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير.

• الأهمية العملية:

- تساعد الجهات الحكومية على تطوير خطط إدارة التغيير.
- تعزز قدرة المؤسسات على تقليل مقاومة التغيير.
- تدعم تحسين برامج التدريب والتوعية.
- تقدم توصيات عملية تعتمد عليها الوزارات في تحسين تنفيذ مشاريعها الرقمية.

• الأهمية الوطنية:

- تدعم توجه المملكة لبناء حكومة رقمية متكاملة.
- تساعد في رفع ترتيب السعودية في المؤشرات العالمية للتحول الرقمي.
- تعزز جودة حياة المواطن والمقيم من خلال خدمات حكومية رقمية فعّالة.

٤.١ أهداف الدراسة:

١. قياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة التغيير في الجهات الحكومية.
٢. قياس مستوى نجاح مبادرات التحول الرقمي.
٣. تحليل أثر ممارسات إدارة التغيير على نجاح التحول الرقمي.
٤. تحديد العوامل التي تقلل مقاومة الموظفين والمستفيدين للتغيير.
٥. رسم إطار عملي لتحسين جاهزية التغيير في القطاع الحكومي.
٦. التعرف على مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية.
٧. تحليل دور إدارة التغيير في التحول الرقمي.
٨. دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير.
٩. قياس أثر التكامل على نجاح التحول الرقمي.

٥.١ تساؤلات الدراسة:

ما أثر تكامل إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير على نجاح مبادرات التحول الرقمي في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي عدد من التساؤلات الفرعية، وذلك على النحو التالي:

- ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية في الجهات الحكومية؟
- ما مستوى تطبيق إدارة التغيير في الجهات الحكومية؟
- ما مستوى نجاح التحول الرقمي في القطاع الحكومي؟
- ما أثر التدريب على تبني الأنظمة الرقمية؟
- ما مدى فاعلية ممارسات إدارة التغيير في دعم التحول الرقمي؟
- ما دور التواصل المؤسسي في دعم التحول الرقمي؟
- كيف يؤثر دعم القيادة على نجاح التغيير؟
- ما العوامل التي تقلل مقاومة التغيير لدى الموظفين والمستفيدين؟

• ما طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير؟

• إلى أي مدى يسهم التكامل بينهما في تعزيز نجاح مبادرات التحول الرقمي؟

السؤال الفرعي الأول: ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية في الجهات الحكومية؟

يُلاحظ أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية يشهد تطوراً ملحوظاً في السنوات الأخيرة، خاصة في ظل التوجه نحو تعزيز الحوكمة وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي. حيث بدأت العديد من الجهات الحكومية في تبني أطر متقدمة لإدارة المخاطر، مثل إطار COSO و ISO 31000، وتطبيق سجلات المخاطر بشكل منهجي. ومع ذلك، لا يزال مستوى النضج يختلف من جهة إلى أخرى، حيث تواجه بعض الجهات تحديات تتعلق بضعف التكامل بين إدارة المخاطر والعمليات التشغيلية، أو محدودية الوعي المؤسسي بأهمية إدارة المخاطر كأداة استراتيجية. وبالتالي يمكن القول إن التطبيق موجود لكنه غير متكامل بشكل كامل في جميع الجهات.

السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى تطبيق إدارة التغيير في الجهات الحكومية؟

تشير التقارير الحكومية الحديثة (هيئة الحكومة الرقمية، معهد الإدارة العامة) إلى أن مستوى تطبيق إدارة التغيير في الجهات الحكومية متوسط إلى مرتفع، حيث اعتمدت العديد من الوزارات خططاً رسمية لإدارة التغيير خصوصاً ومع ذلك، ما تزال بعض الجهات تعاني من ضعف في:

• توثيق خطة التغيير.

• التدريب المستمر.

• قياس مقاومة التغيير.

• تعزيز الثقافة الرقمية

مما يعني أن التطبيق ليس موحدًا، بل يختلف من جهة لأخرى.

السؤال الفرعي الثالث: ما مستوى نجاح التحول الرقمي في القطاع الحكومي؟

تشير المؤشرات الرقمية إلى أن المملكة حققت قفزة كبيرة في التحول الرقمي، وارتفعت من مراتب “متوسطة” إلى “مرتفعة عالمياً” بحسب تقارير الأمم المتحدة. ويُقيّم المستوى الحالي بأنه:

- عالٍ في الخدمات الحكومية الرقمية الموحدة.
 - متوسط إلى عالٍ في التكامل الحكومي بين الجهات.
 - متوسط في وعي بعض الفئات من المستفيدين.
 - عالٍ في البنية الرقمية والأمن السيبراني.
 - عالٍ في جودة الأنظمة الرقمية المركزية مثل: ناجز، أبشر، اعتماد.
- وبشكل عام يعد التحول الرقمي الحكومي في السعودية من أنجح التجارب إقليمياً ودولياً.

السؤال الفرعي الرابع: ما أثر التدريب على تبني الأنظمة الرقمية؟

للتدريب أثر قوي ومباشر في زيادة التبني الرقمي لدى الموظفين والمستفيدين، وأبرز الآثار:

- تقليل الأخطاء عند استخدام الأنظمة.
- رفع الثقة في الخدمات الإلكترونية.
- تقليل مقاومة التغيير.
- تحسين سرعة المعاملات وجودتها.
- زيادة التفاعل الإيجابي مع الأنظمة الجديدة.

وأثبتت الدراسات السعودية أن التدريب العملي كان العامل الأكثر تأثيراً في نجاح أنظمة مثل ناجز وقوى واعتماد.

السؤال الفرعي الخامس: ما مدى فاعلية ممارسات إدارة التغيير في دعم التحول الرقمي؟

تُظهر ممارسات إدارة التغيير فاعلية كبيرة في دعم نجاح التحول الرقمي، حيث تسهم في تهيئة البيئة التنظيمية لتقبل التقنيات الجديدة وتقليل مقاومة الموظفين للتغيير. كما تساعد على تحسين مستوى التبني الرقمي من خلال التدريب والتواصل الفعال، وتعزيز فهم الموظفين لأهداف التحول الرقمي. إضافة إلى ذلك، فإن وجود قيادة داعمة للتغيير يساهم في تسريع عملية التحول وتحقيق نتائج إيجابية. ومع ذلك، فإن فاعلية هذه الممارسات تعتمد بشكل كبير على مدى تطبيقها بشكل منهجي ومتكامل داخل المنظمة.

السؤال الفرعي السادس: ما دور التواصل المؤسسي في دعم التحول الرقمي؟

يلعب التواصل المؤسسي دورًا محوريًا في دعم مبادرات التحول الرقمي، حيث يساهم في نقل الرؤية والأهداف بشكل واضح إلى جميع المستويات التنظيمية، حيث أنه عنصر استراتيجي يساعد في ما يلي :

- توضيح أهداف التغيير.
- إزالة الغموض والمخاوف.
- تقليل مستوى المقاومة.
- إشراك الموظفين في مراحل التحول.
- تعزيز فهم المستفيدين لطريقة استخدام الخدمات الرقمية.

القنوات التي أثبتت نجاحها:

- البريد الإلكتروني.
 - ورش العمل.
 - حملات الفيديو.
 - حسابات التواصل الاجتماعي الحكومية.
 - الرسائل التوعوية للمستفيدين
- وكلما زاد التواصل، زادت سرعة تبني الأنظمة الرقمية.

السؤال الفرعي السابع: كيف يؤثر دعم القيادة على نجاح التغيير؟

يُعد دعم القيادة العليا من أهم العوامل المؤثرة في نجاح إدارة التغيير، حيث يساهم في توفير الموارد اللازمة، وتعزيز الالتزام المؤسسي بالتغيير، وتحفيز الموظفين على تبني المبادرات الجديدة. كما أن القيادة تلعب دورًا في توجيه الثقافة التنظيمية نحو قبول التغيير، وتحديد الأولويات الاستراتيجية. وعندما تكون القيادة ملتزمة ومشاركة بشكل فعال، فإن ذلك ينعكس إيجابًا على مستوى تنفيذ التغيير ونجاحه. في المقابل، فإن ضعف دعم القيادة قد يؤدي إلى فشل المبادرات رغم توفر الإمكانيات الأخرى.

السؤال الفرعي الثامن: ما العوامل التي تقلل مقاومة التغيير لدى الموظفين والمستفيدين؟

توجد عدة عوامل تساهم في تقليل مقاومة التغيير، من أبرزها:

- التدريب.
- التواصل الواضح.

- دعم الإدارة.
- تحسين تجربة النظام.
- مشاركة الموظفين في تصميم العمليات.
- مكافأة السلوك الإيجابي.
- لدى المستفيدين (مواطنين ومقيمين):
- تبسيط واجهات التطبيقات.
- توفير فيديوهات تعليمية.
- تحسين الدعم الفني.
- تعزيز الثقة بالبيانات والخصوصية.
- حملات التوعية الرقمية.

السؤال الفرعي التاسع: ما طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير؟

تُعد العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير علاقة تكاملية، حيث تسهم إدارة المخاطر في تحديد التهديدات المحتملة المرتبطة بعمليات التغيير، بينما تعمل إدارة التغيير على تهيئة البيئة التنظيمية للتعامل مع هذه المخاطر. كما أن دمج هذين المجالين يساعد على تحسين عملية اتخاذ القرار، وتقليل احتمالية فشل المبادرات. وبالتالي، فإن وجود تكامل بينهما يعزز من فعالية كل منهما، ويسهم في تحقيق نتائج أفضل على مستوى الأداء المؤسسي.

السؤال الفرعي العاشر: إلى أي مدى يسهم التكامل بينهما في تعزيز نجاح مبادرات التحول الرقمي؟

يسهم التكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير بشكل كبير في تعزيز نجاح مبادرات التحول الرقمي، حيث يساعد على تحقيق توازن بين الجوانب التقنية والتنظيمية والبشرية. فمن خلال إدارة المخاطر، يتم تقليل التهديدات المحتملة، بينما تسهم إدارة التغيير في تعزيز التبني الرقمي وتقليل مقاومة الموظفين. كما أن هذا التكامل يدعم استدامة التحول الرقمي، ويزيد من احتمالية تحقيق الأهداف المرجوة. لذلك، يمكن اعتباره من العوامل الحاسمة في نجاح المبادرات الرقمية.

٦.١ فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى (H1)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المؤسسية على نجاح التحول الرقمي.

الفرضية الثانية (H2)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير على نجاح التحول الرقمي.

الفرضية الثالثة (H3)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير على نجاح التحول الرقمي.

الفصل الثاني: الإطار النظري

مقدمة الفصل الثاني: الإطار النظري

يتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، والذي يهدف إلى استعراض المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع البحث، والمتمثلة في إدارة المخاطر المؤسسية، وإدارة التغيير، والتحول الرقمي، إضافة إلى توضيح العلاقة التكاملية بين هذه المتغيرات ودورها في دعم نجاح المبادرات الرقمية في القطاع الحكومي.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث رئيسية، حيث يتناول المبحث الأول ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية وأبعادها، بينما يركز المبحث الثاني على إدارة التغيير من حيث مفهومها وأهميتها وعناصرها. أما المبحث الثالث فيتناول التحول الرقمي وأهدافه والتحديات المرتبطة به، في حين يختص المبحث الرابع ببيان العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير ودورهما في تعزيز نجاح مبادرات التحول الرقمي.

المبحث الأول: ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية

١.١.٢ مقدمة:

تُعد إدارة المخاطر المؤسسية أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية المعاصرة، نظراً لدورها الحيوي في دعم استدامة المؤسسات وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات المتزايدة في بيئة العمل. وقد جاء هذا المفهوم استجابةً للتغيرات السريعة في بيئة الأعمال، والتي اتسمت بارتفاع مستوى عدم اليقين وتعقد العلاقات التنظيمية، إضافة إلى التوسع في استخدام التقنيات الحديثة.

وتختلف إدارة المخاطر المؤسسية عن الأساليب التقليدية لإدارة المخاطر، حيث تعتمد على نهج شامل ومتكامل يهدف إلى إدارة جميع أنواع المخاطر التي قد تواجه المنظمة، سواء كانت مخاطر استراتيجية، أو تشغيلية، أو تقنية أو بشرية. كما تسعى إلى تحقيق التوازن بين المخاطر والفرص، بما يساهم في دعم اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وفي سياق التحول الرقمي، تزداد أهمية إدارة المخاطر المؤسسية، حيث تواجه المؤسسات الحكومية مجموعة واسعة من المخاطر المرتبطة باستخدام التكنولوجيا، مثل مخاطر الأمن السيبراني، وتعطل الأنظمة، وضعف تكامل البيانات، إضافة إلى المخاطر التنظيمية المرتبطة بمقاومة التغيير وضعف الجاهزية البشرية.

ومن هنا، فإن تبني إطار فعال لإدارة المخاطر المؤسسية يُعد ضرورة استراتيجية لضمان نجاح مبادرات التحول الرقمي وتحقيق الاستفادة القصوى منها.

٢.١.٢ التطور التاريخي لإدارة المخاطر المؤسسية:

مرت إدارة المخاطر بعدة مراحل تطويرية، حيث بدأت كممارسات بسيطة تركز على تقليل الخسائر المالية من خلال التأمين، ثم تطورت لتشمل إدارة المخاطر المالية والتشغيلية، وصولاً إلى مفهوم إدارة المخاطر الاستراتيجية.

ومع تطور بيئة الأعمال وتعقدها، ظهرت الحاجة إلى إطار أكثر شمولية، مما أدى إلى ظهور مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية، والذي يعتمد على إدارة المخاطر بشكل متكامل عبر جميع مستويات المنظمة. وقد ساهمت عدة أطر عالمية في تطوير هذا المفهوم، من أبرزها إطار COSO لإدارة المخاطر المؤسسية، والذي يُعد من أكثر الأطر استخداماً على مستوى العالم، إضافة إلى معيار ISO 31000، الذي يوفر إرشادات شاملة لإدارة المخاطر.

ويمثل هذا التطور تحولاً جوهرياً في مفهوم إدارة المخاطر، حيث لم تعد تقتصر على تقليل الخسائر، بل أصبحت أداة استراتيجية لدعم اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف.

٢.١.٢ مفهوم إدارة المخاطر:

تُعد المخاطر من المفاهيم الأساسية في الإدارة الحديثة، حيث تشير إلى احتمال وقوع أحداث غير مؤكدة قد تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة، سواء كان هذا التأثير سلبياً أو إيجابياً. وتُعرف المخاطر في العديد من الأدبيات بأنها مزيج من احتمال حدوث الحدث وتأثيره المحتمل على الأداء المؤسسي.

وتتنوع المخاطر التي تواجه المؤسسات بحسب طبيعة نشاطها وبيئة عملها، حيث تشمل المخاطر المالية، والتشغيلية، والتقنية، والاستراتيجية، والقانونية، إضافة إلى المخاطر المرتبطة بالموارد البشرية. ومع التطور المتسارع في بيئة الأعمال، لم تعد المخاطر تقتصر على الجوانب التقليدية، بل أصبحت أكثر تعقيداً نتيجة العولمة، والتقدم التكنولوجي، وزيادة الاعتماد على الأنظمة الرقمية.

كما تتميز المخاطر بعدة خصائص رئيسية، من أبرزها:

- **عدم اليقين:** حيث ترتبط المخاطر بأحداث مستقبلية غير مؤكدة .
- **التأثير:** قد يكون التأثير إيجابياً (فرص) أو سلبياً (تهديدات) .
- **الترابط:** غالباً ما تكون المخاطر مترابطة، بحيث يؤدي حدوث خطر معين إلى سلسلة من المخاطر الأخرى .
- **الديناميكية:** تتغير المخاطر باستمرار مع تغير البيئة الداخلية والخارجية

وفي ظل التحول الرقمي، ازدادت حدة المخاطر وتعقيدها، نتيجة الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا، مما أدى إلى ظهور أنواع جديدة من المخاطر، مثل المخاطر السيبرانية، ومخاطر البيانات، ومخاطر التكامل بين الأنظمة، الأمر الذي يتطلب تبني منهجيات متقدمة لإدارتها.

يوضح الشكل التالي أبرز تصنيفات المخاطر التي قد تواجه المؤسسات في بيئة العمل الحديثة.



تصنيفات المخاطر

شكل (١-٢): تصنيفات المخاطر

٣.١.٢ تعريف المخاطر المؤسسية (ERM):

تُعد المخاطر المؤسسية امتدادًا متقدمًا لمفهوم المخاطر، حيث تشير إلى جميع الأحداث أو الظروف غير المؤكدة التي قد تؤثر على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، سواء بشكل إيجابي أو سلبي.

وتتميز المخاطر المؤسسية بكونها شاملة ومتكاملة، إذ لا تقتصر على نوع محدد من المخاطر، بل تشمل مختلف الجوانب التي تواجه المؤسسة، مثل المخاطر التقنية، والتشغيلية، والتنظيمية، والبشرية، والاستراتيجية. كما أنها تتسم بدرجة عالية من الترابط، حيث قد يؤدي تحقق أحد المخاطر إلى تأثيرات متسلسلة تمتد إلى عدة مجالات داخل المنظمة.

وفي هذا السياق، تهدف إدارة المخاطر المؤسسية إلى التعامل مع هذه المخاطر بطريقة منهجية ومتكاملة، من خلال تحديدها وتحليلها وتقييمها ووضع استراتيجيات فعالة لإدارتها، بما يسهم في تقليل آثارها السلبية وتعظيم الاستفادة من الفرص المرتبطة بها.

٤.١.٢ أهمية إدارة المخاطر المؤسسية:

تلعب إدارة المخاطر المؤسسية دوراً محورياً في دعم المؤسسات الحكومية، خاصة في ظل التحول الرقمي المتسارع، حيث تسهم في تعزيز قدرة الجهات على التنبؤ بالمخاطر المحتملة قبل وقوعها، والتعامل معها بشكل استباقي، مما يقلل من الآثار السلبية التي قد تؤثر على استمرارية الأعمال.

كما تسهم إدارة المخاطر المؤسسية في تحسين عملية اتخاذ القرار، من خلال توفير معلومات دقيقة وشاملة حول طبيعة المخاطر ومستوى تأثيرها واحتمالية حدوثها، مما يساعد صناع القرار على اختيار البدائل الأنسب وتحديد الأولويات بشكل أكثر كفاءة.

وتبرز أهمية إدارة المخاطر المؤسسية بشكل أكبر في بيئة التحول الرقمي، نظراً لما تتسم به من تعقيد وتداخل بين الجوانب التقنية والتنظيمية، حيث تساعد في تقليل احتمالية فشل المشاريع الرقمية، وضمان تنفيذها وفق الأهداف المخططة، بالإضافة إلى دعم استمرارية الخدمات الإلكترونية دون انقطاع.

كما تساهم إدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز الحوكمة المؤسسية، من خلال دعم مبادئ الشفافية والمساءلة، وتوفير إطار واضح لتحديد المسؤوليات ومتابعة الأداء، مما يسهم في تحسين مستوى الرقابة الداخلية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

ومن ناحية أخرى، تساعد إدارة المخاطر المؤسسية في تحسين تخصيص الموارد، من خلال توجيه الجهود نحو الأنشطة ذات الأولوية، وتقليل الهدر في الموارد المالية والبشرية، كما تسهم في تعزيز ثقة المستفيدين في الخدمات الحكومية الرقمية، نتيجة تحسين جودة الخدمات وتقليل الأخطاء والمخاطر المرتبطة بها.

وعليه، فإن تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية بشكل متكامل يعد عاملاً أساسياً في دعم نجاح مبادرات التحول الرقمي، وتحقيق الاستدامة المؤسسية، وتعزيز قدرة الجهات الحكومية على مواجهة التحديات المستقبلية بكفاءة وفعالية.

٥.١.٢ أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية:

تشمل المخاطر المؤسسية في التحول الرقمي عدة أبعاد رئيسية، من أبرزها:

• المخاطر الاستراتيجية:

ترتبط بعدم توافق التحول الرقمي مع الأهداف الاستراتيجية للجهة، أو ضعف وضوح الرؤية الرقمية، مما يؤدي إلى تنفيذ مبادرات غير فعالة أو غير مترابطة.

• المخاطر التشغيلية:

تشمل الأخطاء في تنفيذ العمليات الرقمية، وضعف التكامل بين الأنظمة، وتعطل الخدمات الإلكترونية، مما يؤثر على جودة الخدمة المقدمة .

• المخاطر التقنية:

تتضمن التهديدات السيبرانية، واختراق البيانات، وتعطل الأنظمة، وضعف البنية التحتية التقنية، وهي من أخطر المخاطر في بيئة التحول الرقمي .

• مخاطر الموارد البشرية:

ترتبط بنقص الكفاءات الرقمية، وضعف مهارات الموظفين، وعدم جاهزيتهم للتعامل مع الأنظمة الحديثة .

• المخاطر التنظيمية والثقافية:

تشمل مقاومة التغيير، وضعف الثقافة الرقمية، وعدم تقبل التحول داخل بيئة العمل.

• مخاطر السمعة:

ترتبط بمدى ثقة المستفيدين في الخدمات الرقمية، حيث إن أي خلل أو تسريب بيانات قد يؤثر سلبًا على صورة الجهة الحكومية .

ومن هنا، فإن إدارة المخاطر المؤسسية في التحول الرقمي لا تقتصر على تحديد المخاطر فقط، بل تشمل تحليلها وتقييمها ووضع خطط فعالة للتعامل معها، بما يضمن تقليل آثارها وتعزيز فرص النجاح. كما تسهم إدارة المخاطر المؤسسية في دعم اتخاذ القرار، وتحسين تخصيص الموارد، وتعزيز الحوكمة، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، خاصة عند تكاملها مع إدارة التغيير، مما يساهم في تحقيق تحول رقمي مستدام وفعال في القطاع الحكومي.

المبحث الثاني: إدارة التغيير

١.٢.٢ خلفية عن إدارة التغيير:

تُعد إدارة التغيير من أهم الممارسات الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لمواجهة التغيرات التنظيمية والتقنية. ويقصد بإدارة التغيير مجموعة الأساليب والخطط التي تهدف إلى تمكين الموظفين والمستفيدين من التكيف مع التغيرات الجديدة، وتقليل مقاومة التغيير، وضمان استمرارية العمل بكفاءة. وفي القطاع الحكومي اكتسبت إدارة التغيير أهمية مضاعفة مع اتساع نطاق التحول الرقمي واعتماد الجهات الحكومية على الأنظمة الذكية والمنصات الرقمية.

وقد أصبح من الضروري للجهات الحكومية أن تضع خطاً واضحة لإدارة التغيير تشمل التحليل، والتخطيط، والتدريب، والتواصل، وتحفيز الموظفين والمستفيدين، ومتابعة تأثير التغيير على الأداء. فالتغيير ليس مجرد استبدال نظام تقني بآخر، بل هو تغيير في طريقة التفكير، وطريقة أداء العمل، وتفاعل المستفيد مع الخدمات الحكومية.

٢.٢.٢ التطور التاريخي لإدارة التغيير:

شهد مفهوم إدارة التغيير تطوراً كبيراً عبر الزمن، حيث بدأ بالتركيز على الجوانب السلوكية والنفسية للأفراد، ثم تطور ليشمل الجوانب التنظيمية والاستراتيجية. وقد ساهمت العديد من النماذج النظرية في تطوير هذا المفهوم، مثل نموذج "لوين" الذي يركز على مراحل التغيير الثلاث (إذابة - تغيير - إعادة تجميد) ونموذج "كوتر" الذي يركز على خطوات قيادة التغيير.

ومع تطور بيئة الأعمال، أصبح التغيير أكثر تعقيداً، خاصة في ظل التحول الرقمي، مما أدى إلى ظهور منهجيات أكثر شمولية تركز على التكامل بين التقنية والإنسان والعمليات. كما أصبح التركيز على بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، بدلاً من مجرد تنفيذ مبادرات مؤقتة.

٣.٢.٢ تعريف إدارة التغيير (CM):

تُعرف إدارة التغيير بأنها عملية منظمة تهدف إلى تخطيط وتنفيذ ومراقبة التغيرات داخل المنظمة، بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة بأقل قدر من المقاومة والمخاطر. كما تُعرف بأنها مجموعة من الأدوات والأساليب التي تساعد على تهيئة الأفراد والمنظمة لتبني التغيير والتكيف معه.

وفي سياق التحول الرقمي، يمكن تعريف إدارة التغيير بأنها الجهود التي تُبذل لضمان انتقال المؤسسة إلى بيئة رقمية متكاملة، من خلال تعزيز جاهزية الموظفين، وتحسين مستوى التبني، وتقليل مقاومة التغيير.

٤.٢.٢ أهمية إدارة التغيير في القطاع الحكومي:

تكتسب إدارة التغيير أهمية كبيرة في المؤسسات الحديثة، حيث تساهم في ضمان نجاح المبادرات الاستراتيجية، خاصة تلك المرتبطة بالتحول الرقمي. فهي تساعد على تقليل مقاومة الموظفين، وتعزيز

فهمهم لأهداف التغيير، مما يؤدي إلى تحسين مستوى التبني، وتزداد أهمية إدارة التغيير بسبب عدة عوامل، أبرزها:

١ - حجم القوى العاملة الكبير:

تضم الوزارات آلاف الموظفين الذين تختلف مستوياتهم المعرفية والمهارية، وبالتالي هناك تفاوت كبير في الجاهزية الرقمية بينهم.

٢ - تعقيد الإجراءات الحكومية:

تتطلب الأنظمة الرقمية إعادة هندسة العمليات مما يجعل التغيير أكثر صعوبة إذا لم يكن مصحوباً بإدارة فعالة.

٣ - الثقافة التنظيمية التقليدية:

الكثير من الجهات اعتادت العمل الورقي منذ عقود، وهذا يجعل التغيير إلى الأنظمة الرقمية يواجه مقاومة أكبر.

٤ - الفجوة الرقمية بين الموظفين والمستفيدين:

بعض الموظفين أو المستفيدين يمتلكون مهارات تقنية متقدمة، بينما البعض الآخر يفتقر لمهارات أساسية مثل استخدام التطبيقات الرقمية.

٥ - تنوع المستفيدين:

التحول الرقمي الحكومي لا يخدم الموظفين فقط، بل يخدم ملايين المواطنين والمقيمين والزوار، مما يزيد الحاجة إلى إدارة تغيير شاملة.

٥.٢.٢ أهداف إدارة التغيير:

تهدف إدارة التغيير إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها:

- تسهيل عملية الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف.
- تقليل مقاومة التغيير.
- تعزيز قبول الموظفين للتغيير.
- تحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

- دعم نجاح المبادرات الاستراتيجية

٦.٢.٢ عناصر إدارة التغيير:

تتضمن إدارة التغيير خمسة عناصر رئيسية يجب توفرها لضمان نجاح التحول الرقمي الحكومي، وهي:

١- دعم القيادة:

يعد دعم القيادة من أهم عناصر إدارة التغيير، حيث تلعب القيادة دوراً محورياً في:

- صياغة رؤية واضحة للتغيير.

- تخصيص الموارد المالية والتقنية والبشرية.

- تحفيز الموظفين وتشجيعهم.

- مراقبة خطط التنفيذ ومعالجة التحديات.

- خفض مستويات مقاومة التغيير.

وقد أثبتت التجربة السعودية أن الجهات الحكومية التي تمتلك قيادة داعمة وواعية بضرورة التغيير تحقق تحولاً رقمياً أسرع وأكثر جودة، مثل تجربة وزارة العدل في منصة «ناجز» ووزارة المالية في منصة «اعتماد».

٢- التواصل المؤسسي:

يعد التواصل من أقوى أدوات إدارة التغيير، إذ يساهم في:

- توضيح الهدف من التغيير.

- إزالة المخاوف والشائعات.

- إشراك الموظفين في مراحل التحول.

- تعزيز مستوى وعي المستفيدين.

- تقليل المقاومة.

ويشمل التواصل الفعال استخدام قنوات متعددة مثل: البريد الإلكتروني، اللقاءات، ورش العمل، الفيديوهات التوضيحية، والرسائل الداخلية.

٣- التدريب وبناء القدرات:

يُعد التدريب أحد الركائز الأساسية لنجاح إدارة التغيير فبدون تدريب كافٍ، يصبح الموظفون غير قادرين على التعامل مع الأنظمة الرقمية، ما يسبب أخطاءً، وتراجع إنتاجية، وزيادة مقاومة التغيير. ويشمل التدريب:

- التدريب العملي على النظام الجديد.
- الجلسات الإرشادية.
- دليل المستخدم.
- الدعم الفني المباشر.

كما أظهرت دراسات سعودية أن التدريب العملي كان العامل الأكبر في تبني نظام «قوى» و«ناجز» و«اعتماد».

يوضح الشكل التالي نموذج إدارة التغيير، والذي يبيّن المراحل الأساسية التي تمر بها عملية التغيير داخل المنظمة، بدءًا من خلق الوعي وانتهاءً بترسيخ التغيير واستدامته.



شكل (٢-٢): نموذج إدارة التغيير

يعكس هذا النموذج أهمية التركيز على الجانب البشري والتنظيمي في إدارة التغيير، حيث يوضح أن نجاح التغيير لا يعتمد فقط على تطبيق الأنظمة، بل يتطلب تهيئة الأفراد وتعزيز قدراتهم لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

٤ - إدارة مقاومة التغيير:

مقاومة التغيير ظاهرة طبيعية تظهر بسبب الخوف أو الجهل أو العادات القديمة. وتشمل إدارة المقاومة:

- تحليل أسباب المقاومة.
 - إشراك الموظفين في مراحل التغيير.
 - تقديم الدعم الفني والمعلوماتي.
 - توضيح مزايا النظام الجديد.
 - استخدام سفراء التغيير داخل الإدارات.
- إدارة مقاومة التغيير هي من أهم العوامل التي ترفع نسبة التبني الرقمي.

٥ - الثقافة التنظيمية:

تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل مباشر على مدى قابلية المؤسسة لتبني مبادرات التحول الرقمي وتشمل:

- تشجيع الابتكار.
 - دعم التجربة والتعلم.
 - الحث على استخدام التقنية.
 - قبول الأفكار الجديدة.
- الجهات ذات الثقافة التنظيمية المتطورة تتبنى الأنظمة الرقمية بشكل أسرع من الجهات التقليدية.

٧.٢.٢ نماذج إدارة التغيير:

تم تطوير العديد من النماذج النظرية لإدارة التغيير، والتي تهدف إلى مساعدة المؤسسات على تنفيذ التغيير بشكل منهجي ومنظم، خاصة في بيئات التحول الرقمي، وتوجد عدة نماذج عالمية لإدارة التغيير، ولكن أهمها في السياق الحكومي هي:

١ - نموذج ADKAR لإدارة التغيير:

يعد من أكثر النماذج استخداماً، ويشمل:

- الوعي بالحاجة للتغيير.

- الرغبة في المشاركة بالتغيير.
- المعرفة وكيفية تطبيق التغيير.
- القدرة على تنفيذ التغيير.
- التعزيز لضمان الاستمرارية.

هذا النموذج مناسب للمشاريع الرقمية لأنه يركز على الإنسان قبل التقنية.

٢- نموذج كوتر:

يتكون من ٨ خطوات:

- خلق الإلحاح.
- تشكيل فريق التغيير.
- بناء الرؤية.
- التواصل بالرؤية.
- تمكين الموظفين.
- تحقيق المكاسب السريعة.
- تعزيز التقدم.
- ترسيخ التغيير في الثقافة.

٣- نموذج لوين:

يناسب الجهات ذات الأنظمة التقليدية، ويتضمن:

- فك الارتباط.
- التغيير.
- إعادة التثبيت.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن نجاح إدارة التغيير في بيئة التحول الرقمي لا يعتمد على عامل واحد، بل يتطلب تكاملاً بين القيادة الفعالة، والتواصل المستمر، والتدريب، وإدارة المقاومة، والثقافة التنظيمية، إضافة إلى تطبيق نماذج علمية تساعد في تنفيذ التغيير بشكل منهجي ومستدام.

المبحث الثالث: خلفية عن التحول الرقمي الحكومي في المملكة العربية السعودية

١.٣.٢ مقدمة:

يُعد التحول الرقمي من أبرز الاتجاهات الحديثة التي تسعى المؤسسات إلى تبنيها بهدف تحسين الأداء وتعزيز الكفاءة التشغيلية. ويشير التحول الرقمي إلى استخدام التقنيات الرقمية في تطوير العمليات والخدمات، بما يسهم في تحقيق قيمة مضافة للمستفيدين.

وفي المملكة العربية السعودية، يمثل التحول الرقمي أحد المحاور الرئيسية لرؤية 2030، حيث تسعى الحكومة إلى تقديم خدمات رقمية متكاملة تسهم في تحسين تجربة المستفيد.

كما يشير التحول الرقمي الحكومي إلى عملية تحويل منهجية تعتمد على توظيف التقنيات الحديثة لإعادة تصميم الخدمات الحكومية وتحسين العمليات الداخلية، بهدف تعزيز الكفاءة والاستجابة السريعة لاحتياجات المستفيدين. وقد شهد قطاع الحكومة في المملكة تطوراً رقمياً كبيراً خلال الفترة من ٢٠١٦ إلى ٢٠٢٥، حيث صنفت السعودية من الدول المتقدمة عالمياً في الخدمات الحكومية الرقمية وفق تقارير الأمم المتحدة.

وقد ارتكز التحول الرقمي في المملكة على عدة محاور رئيسية، من أبرزها: تحديث البنية التحتية التكنولوجية، تطوير منصات رقمية موحدة، تبني الهوية الرقمية الوطنية، تعزيز التكامل بين الجهات، والانتقال من الوثائق الورقية إلى الوثائق الإلكترونية، إضافة إلى تفعيل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات عبر سدايا.

١.٣.٢ مفهوم التحول الرقمي (DT):

يُعرف التحول الرقمي بأنه عملية استخدام التقنيات الرقمية لتحسين العمليات والخدمات، وإعادة تصميم نماذج العمل بما يتناسب مع متطلبات العصر الرقمي. كما يشمل دمج التكنولوجيا في جميع جوانب العمل، مما يؤدي إلى تغييرات جذرية في طريقة تقديم الخدمات.

٢.٣.٢ أهداف التحول الرقمي:

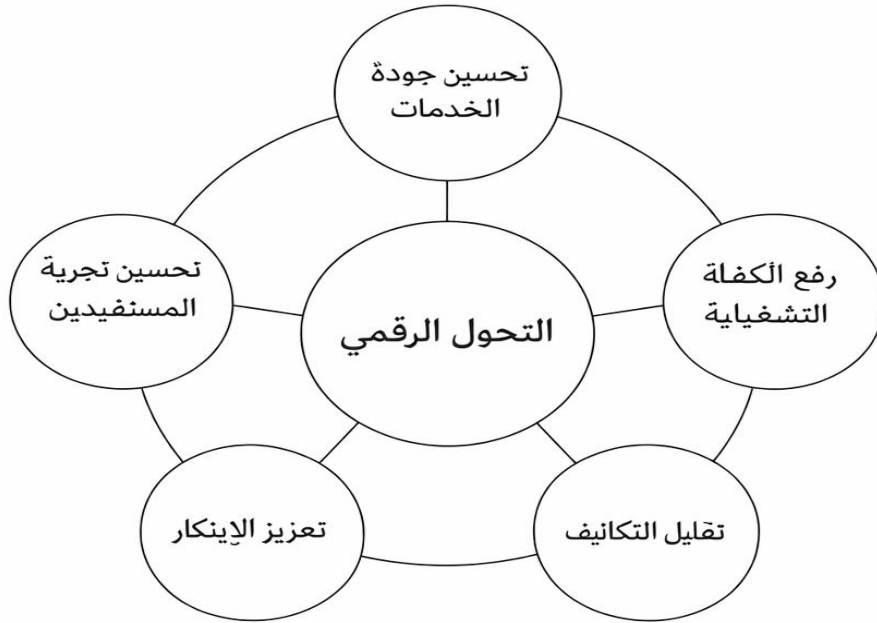
- رقمنة الخدمات الحكومية.
- تحويل العمليات اليدوية إلى إلكترونية.
- تحسين جودة الخدمات وتسهيل الوصول إليها.

• تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي.

• رفع مستوى الشفافية والحوكمة.

• تعزيز التكامل بين الوزارات والجهات الحكومية.

تسعى المؤسسات من خلال التحول الرقمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تركز على تحسين الأداء ورفع كفاءة الخدمات وتعزيز تجربة المستفيدين.



شكل (٢-٣): أهداف التحول الرقمي

يتضح من الشكل أن التحول الرقمي يهدف إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية، من أبرزها تحسين جودة الخدمات، ورفع الكفاءة التشغيلية، وتقليل التكاليف، وتعزيز الابتكار، بالإضافة إلى تحسين تجربة المستفيدين، مما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي.

ولا يقتصر التحول الرقمي على التقنية فقط، بل يشمل تغييرات في:

• الثقافة التنظيمية.

• طريقة تقديم الخدمات.

• أسلوب اتخاذ القرار.

• هيكلية العمليات الداخلية.

- مهارات الموظفين.

٣.٣.٢ التحديات المرتبطة بالتحول الرقمي:

يواجه التحول الرقمي عدة تحديات، من أبرزها:

١ - تحديات بشرية:

أ. مقاومة التغيير لدى الموظفين:

يعود ذلك إلى:

- الخوف من المجهول.
- ضعف المهارات الرقمية.
- الاعتياد على الأنظمة التقليدية.
- القلق من زيادة عبء العمل.

ب. نقص التدريب:

واجهت بعض الجهات صعوبة في تقديم تدريب شامل لكل الفئات الوظيفية.

٢ - تحديات تنظيمية:

- الإجراءات كانت معقدة قبل إعادة هندستها.
- بعض الجهات لم تمتلك خطة تحول رقمي واضحة في البداية.
- وجود فجوات في التواصل الداخلي.

٣ - تحديات تقنية:

- الحاجة إلى تحديث البنية التقنية القديمة.
- بعض الأنظمة كانت قديمة وتحتاج تحسينات في الواجهة والخدمات.

٤ - تحديات تتعلق بالمستفيدين (المواطنين والمقيمين)

وهي نقطة حرجة جداً تم إضافتها لطلبك وتشمل:

أ. ضعف الوعي الرقمي:

أبرز الفئات التي واجهت تحديات:

- كبار السن.
- فئات غير متعلمة.
- المقيمون الجدد.

ب. ضعف الثقة في الأنظمة الإلكترونية

بعض المستفيدين يعتقدون أن:

- المعاملة لا تتجزأ إلا بالحضور الشخصي.
- الأنظمة قد تخطئ.
- أو أن البيانات غير محمية بشكل كافٍ.

ج. تعقيد التجربة في بعض المنصات القديمة

بعض الأنظمة كانت تواجه مشكلات في الواجهات أو تتطلب خطوات كثيرة.

د. الاعتماد على مكاتب الخدمات

بعض المستفيدين يلجؤون للغير لإنهاء معاملاتهم بسبب عدم إتقانهم للمنصات.

٤.٣.٢ ملامح التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية

شهدت المملكة تطوراً رقمياً متسارعاً تمثل في عدة ملامح واضحة، من أبرزها:

١- إطلاق المنصات الرقمية الحكومية الموحدة:

شملت هذه المنصات خدمات أساسية وحيوية، مثل:

- منصة أبشر: تعتبر نموذجاً عالمياً في تقديم وزارة الداخلية مثل الأحوال المدنية والمرور والجوازات.
- منصة ناجز: حولت الإجراءات القضائية إلى خدمات إلكترونية متكاملة.
- منصة نفاذ: الهوية الرقمية الموحدة للمواطنين والمقيمين.
- منصة اعتماد: أحدثت تحولاً في إدارة الميزانيات والمنافسات الحكومية.
- منصة قوى: تسهيل خدمات قطاع العمل.

- منصة بلدي، توكلنا خدمات، صحتي وغيرها.

هذه المنصات ساهمت في توحيد الخدمات، وتقليل الخطوات، وتسهيل تجربة المستخدم.

٢- التكامل الحكومي بين الوزارات:

أحد أهم مميزات التحول الرقمي السعودي هو التكامل بين الجهات عبر "منصة التكامل الحكومية" التي أتاحت:

- تبادل البيانات.

- ربط الخدمات.

- تقليل الازدواجية.

- تحسين تجربة المستفيد.

وقد أدى هذا التكامل إلى إنجاز معاملات كانت سابقاً تحتاج ٣-٤ جهات في دقائق معدودة.

٣- تعزيز البنية التقنية الوطنية:

اعتمدت الحكومة على بنية تحتية متطورة تشمل:

- الحوسبة السحابية الحكومية.

- مراكز البيانات الوطنية.

- الشبكات عالية السرعة.

- أمن معلومات متقدم بإشراف الهيئة الوطنية للأمن السيبراني.

- منصات الذكاء اصطناعي وتحليلات بيانات والتي تقودها سدايا.

وقد ساهمت هذه البنية في استمرارية الخدمات واستيعاب الزيادة الكبيرة في عدد المستخدمين.

٤- التحول نحو الخدمات الرقمية أولاً:

اعتمدت العديد من الوزارات سياسة "الخدمات الرقمية أولاً" بحيث يكون:

- تقديم الطلب.

- المعالجة.

• الدفع.

• واستلام الخدمة.

يتم إلكترونياً بالكامل، وقد ساهم هذا التوجه في تخفيض الزيارات الميدانية وتقليل الازدحام في الجهات الحكومية.

المبحث الرابع: العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير والتحول الرقمي

١.٤.٢ مقدمة:

يُعد التكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير من الركائز الأساسية التي تسهم في نجاح مبادرات التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، حيث يعالج كل منهما جانباً مختلفاً من التحديات التي تواجه هذه المؤسسات في بيئة العمل الرقمية المتسارعة.

ففي حين تركز إدارة المخاطر المؤسسية على تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها وتقييمها، ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها، تركز إدارة التغيير على تهيئة الأفراد والمنظمة لتبني التغيير والتكيف معه، من خلال تعزيز القبول وتقليل المقاومة وبناء القدرات التنظيمية.

ومن هنا، فإن الجمع بين هذين البعدين يمثل نهجاً متكاملًا يسهم في تحقيق تحول رقمي أكثر كفاءة وفعالية، ويعزز من قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

٢.٤.٢ التكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير:

يُعد التكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية، خاصة في ظل التوجه نحو التحول الرقمي. حيث إن كل من إدارة المخاطر وإدارة التغيير تمثلان جانبين متكاملين في إدارة التحولات التنظيمية، إذ لا يمكن تحقيق نجاح فعلي دون مراعاة الجانبين معاً.

فإدارة المخاطر المؤسسية تسهم في تحديد المخاطر المرتبطة بالمبادرات الرقمية، مثل المخاطر التقنية والتنظيمية والبشرية، وتحليلها وتقييمها، ووضع خطط استجابة مناسبة للحد من آثارها. كما تساعد في تحسين جودة اتخاذ القرار من خلال توفير رؤية واضحة حول التهديدات والفرص المحتملة.

في المقابل، تركز إدارة التغيير على الجوانب الإنسانية والتنظيمية المرتبطة بالتحول، حيث تسعى إلى تعزيز قبول الموظفين للتغيير، وتقليل مقاومته، وتطوير مهاراتهم بما يتناسب مع متطلبات البيئة الرقمية . كما تسهم في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، وتعزيز التواصل الفعال داخل المؤسسة.

وعليه، فإن التكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير يؤدي إلى تحقيق نهج شامل لإدارة التحول الرقمي، حيث يتم التعامل مع المخاطر بشكل استباقي، وفي الوقت ذاته يتم دعم الجاهزية التنظيمية والبشرية، مما يزيد من احتمالية نجاح المبادرات الرقمية.

٣.٤.٢ دور التكامل في نجاح التحول الرقمي:

يسهم التكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير بشكل كبير في تعزيز نجاح مبادرات التحول الرقمي، حيث يحقق مجموعة من الفوائد الاستراتيجية التي تنعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي.

أولاً: يساعد هذا التكامل في تقليل المخاطر المرتبطة بالمشاريع الرقمية، من خلال تحديد التهديدات المحتملة ووضع خطط استباقية للتعامل معها، مما يقلل من احتمالية فشل المشاريع أو تأخر تنفيذها .كما يسهم في تحسين إدارة الموارد وضمان استخدامها بكفاءة.

ثانياً: يعزز التكامل من مستوى التبني الرقمي لدى الموظفين، حيث تسهم إدارة التغيير في تهيئة الأفراد وتدريبهم، بينما توفر إدارة المخاطر بيئة آمنة ومستقرة تدعم استخدام الأنظمة الرقمية بثقة .وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.

ثالثاً: يسهم هذا التكامل في تحسين جودة تنفيذ المبادرات الرقمية، من خلال ضمان توافق الجوانب التقنية مع الجوانب التنظيمية، وتقليل الفجوة بين التخطيط والتنفيذ .كما يساعد في تعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.

رابعاً: يدعم التكامل استدامة التحول الرقمي، حيث يضمن استمرارية الأداء وتحقيق الأهداف على المدى الطويل، من خلال إدارة المخاطر بشكل مستمر، وتعزيز ثقافة التغيير داخل المؤسسة.

٤.٤.٢ التكامل كعامل حاسم في تحقيق النجاح المؤسسي:

يمكن النظر إلى التكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير كأحد العوامل الحاسمة التي تحدد مدى نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، خاصة في بيئات العمل المعقدة والمتغيرة .حيث إن المؤسسات التي تتبنى هذا التكامل تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات، وأكثر استعداداً لمواجهة التحديات.

كما أن هذا التكامل يسهم في تعزيز الحوكمة المؤسسية، من خلال تحسين الشفافية، ودعم اتخاذ القرار، وتعزيز المساءلة. إضافة إلى ذلك، فإنه يساعد في تحقيق التوازن بين المخاطر والفرص، مما يدعم تحقيق القيمة المضافة للمؤسسة.

وبالتالي، يمكن القول إن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد فقط على توفر التكنولوجيا، بل يتطلب وجود إدارة فعالة للمخاطر، وإدارة واعية للتغيير، وتكامل حقيقي بينهما.

١.٥.٢ الدراسات السابقة:

تُعد الدراسات السابقة من العناصر الأساسية في البحث العلمي، حيث تسهم في بناء الإطار المعرفي للدراسة، وتوضح الجهود البحثية التي تناولت موضوعات مشابهة، كما تساعد في تحديد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. وقد تناولت العديد من الدراسات موضوعات إدارة المخاطر المؤسسية، وإدارة التغيير، والتحول الرقمي، إلا أن الدراسات التي ركزت على التكامل بين هذه المتغيرات لا تزال محدودة، خاصة في البيئة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

وفيما يلي عرض لأبرز الدراسات ذات الصلة:

١ - تقرير معهد الإدارة العامة (2023):

هدف التقرير إلى قياس مستوى النضج الرقمي لدى (٤٣) جهة حكومية سعودية. وأظهرت النتائج أن أكبر التحديات التي تواجه الجهات الحكومية كانت تحديات بشرية وليست تقنية، كما أن الثقافة التنظيمية الداعمة كان لها دور كبير في رفع مستوى النضج الرقمي لدى الجهات.

٢ - تقرير هيئة الحكومة الرقمية (2024) :

جاء بعنوان :مؤشر نضج الخدمات الحكومية الرقمية في المملكة العربية السعودية - التقرير السنوي. وهدف إلى تقييم مستوى نضج التحول الرقمي لأكثر من (١٢٠) جهة حكومية. واعتمد على منهج تحليلي باستخدام أربعة محاور رئيسية (الجاهزية الرقمية، تقديم الخدمات، تجربة المستخدم، الحوكمة) وأظهرت النتائج أن:

- مستوى النضج الرقمي للجهات الحكومية وصل إلى مستوى متقدم.
- شهدت المنصات الحكومية مثل أبشر وناجز ونفاذ نمواً ملحوظاً.
- أبرز التحديات كانت تنظيمية وبشرية.
- الجهات التي تطبق إدارة التغيير حققت مستويات أداء أعلى.

وتبرز أهمية هذا التقرير في تأكيده على أن العوامل البشرية وإدارة التغيير تعد من أهم محددات نجاح التحول الرقمي في القطاع الحكومي.

٣- دراسة العتيبي (2021):

هدفت إلى قياس أثر إدارة التغيير على تطبيق الأنظمة الرقمية في وزارة التعليم، مع التركيز على نظامي "نور" و"فارس".

واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على عينة مكونة من (٣٢٢) موظفاً.

وأظهرت النتائج أن:

- التدريب العملي كان العامل الأكثر تأثيراً في تقليل مقاومة التغيير.
- التواصل المؤسسي الفعال ساهم في رفع نسبة التبني الرقمي بنسبة (35%).

وتؤكد هذه الدراسة على أهمية العنصر البشري في نجاح التحول الرقمي.

٤- دراسة (Westerman et al., 2014):

هدفت إلى تحليل دور القيادة والتحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي.

وأظهرت النتائج أن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد على التكنولوجيا فقط، بل يرتبط بشكل كبير بفعالية القيادة وإدارة التغيير، وأن المؤسسات التي تجمع بين القدرات الرقمية والإدارية تحقق مستويات أداء أعلى.

٥- دراسة (Vial, 2019):

هدفت إلى تحليل مفهوم التحول الرقمي والعوامل المؤثرة في نجاحه.

وأشارت النتائج إلى أن التحول الرقمي يمثل تحولاً تنظيمياً شاملاً، وأن إدارة التغيير تُعد من أهم العوامل المؤثرة في نجاحه، وليس مجرد تبني للتقنيات الحديثة.

٦- دراسة (Bromiley et al., 2015):

هدفت إلى دراسة دور إدارة المخاطر المؤسسية في دعم الأداء الاستراتيجي.

وأظهرت النتائج أن إدارة المخاطر المؤسسية تساهم في تحسين اتخاذ القرار وتقليل مستوى عدم اليقين، كما أن تكاملها مع الاستراتيجية يعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها.

٧- دراسات إدارة المخاطر المؤسسية:

أشارت الأدبيات الحديثة، ومن أبرزها إطار (COSO, 2017)، إلى أن تطبيق إدارة المخاطر

المؤسسية يسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال تحليل المخاطر والفرص بشكل منهجي. كما بينت الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى إدارة مخاطر متكاملة تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتقليل الخسائر التشغيلية.

٨- دراسات العلاقة بين إدارة المخاطر وإدارة التغيير:

أظهرت بعض الدراسات الحديثة وجود علاقة تكاملية بين إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير، حيث يسهم هذا التكامل في تحسين الأداء المؤسسي وتقليل احتمالية فشل المشاريع، كما يساعد على تحقيق التوازن بين الجوانب التقنية والتنظيمية داخل المؤسسات، إلا أن معظم هذه الدراسات لم تتناول بشكل مباشر أثر هذا التكامل في سياق التحول الرقمي، خاصة في القطاع الحكومي السعودي، مما يمثل فجوة بحثية تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها.

ولتوضيح أبرز الدراسات السابقة بشكل منظم، يبين الجدول التالي ملخصاً لأهم الدراسات التي تناولت موضوع التحول الرقمي، وإدارة التغيير، وإدارة المخاطر المؤسسية، مع توضيح أهدافها وأبرز نتائجها:

جدول (١-٢): الدراسات السابقة

أبرز النتائج	المنهج	مجال الدراسة	السنة	الباحث / الجهة
التحديات بشرية، والثقافة التنظيمية عامل حاسم في رفع النضج الرقمي	تحليلي	النضج الرقمي الحكومي	2023	معهد الإدارة العامة
مستوى نضج متقدم، وتطبيق إدارة التغيير يسهم في تحسين الأداء	تحليلي	التحول الرقمي الحكومي	2024	هيئة الحكومة الرقمية
التدريب والتواصل المؤسسي يسهمان في زيادة التبني الرقمي	وصفي تحليلي	إدارة التغيير	2021	العتيبي
تحسين اتخاذ القرار وتقليل المخاطر وتعزيز الأداء المؤسسي	إطار نظري	إدارة المخاطر المؤسسية	2017	COSO
القيادة وإدارة التغيير عاملان أساسيان في نجاح التحول الرقمي	تحليلي	التحول الرقمي	2014	Westerman et al.
التحول الرقمي يتطلب تغييراً تنظيمياً شاملاً وليس تقنياً فقط	تحليلي	التحول الرقمي	2019	Vial
إدارة المخاطر تدعم الاستراتيجية وتقلل عدم اليقين	تحليلي	إدارة المخاطر المؤسسية	2015	Bromiley et al.
التكامل بين إدارة المخاطر والتغيير يقلل فشل المشاريع	تحليلي	التكامل المؤسسي	2020-2023	دراسات حديثة

كما يتضح من الجدول تنوع الدراسات السابقة بين دراسات محلية وأجنبية، مما يعزز الإطار المعرفي للدراسة، ويشير إلى وجود اتفاق عام بين الدراسات على أن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد على التقنية فقط، بل يتطلب تكاملاً بين الجوانب البشرية والتنظيمية.

ومع ذلك، يُلاحظ أن معظم الدراسات تناولت هذه المتغيرات بشكل منفصل، دون التركيز على التكامل بينها، خاصة في سياق القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية.

وبناءً على ذلك، تبرز أهمية الدراسة الحالية في معالجة هذه الفجوة من خلال تحليل أثر تكامل إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير على نجاح مبادرات التحول الرقمي، بما يسهم في تقديم نموذج متكامل يدعم الجهات الحكومية في تحقيق تحول رقمي أكثر كفاءة وفعالية.

١.٦.٢ التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن موضوع التحول الرقمي في القطاع الحكومي حظي باهتمام واسع في الأدبيات الحديثة، حيث ركزت العديد من الدراسات على أهمية العوامل التقنية والتنظيمية في تحقيق نجاح مبادرات التحول الرقمي. كما أكدت عدد من الدراسات على الدور المحوري لإدارة التغيير في تقليل مقاومة الموظفين وتعزيز تبني الأنظمة الرقمية.

وفي المقابل أظهرت الدراسات المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية أهمية تبني إطار متكامل لإدارة المخاطر في تحسين جودة القرارات وتقليل التحديات التي قد تواجه المشاريع الاستراتيجية، بما في ذلك مشاريع التحول الرقمي. وقد بينت بعض الدراسات أن غياب إدارة فعالة للمخاطر قد يؤدي إلى تعثر تنفيذ المبادرات الرقمية أو انخفاض كفاءتها.

كما تشير نتائج الدراسات السابقة إلى أن عوامل مثل التدريب، والتواصل المؤسسي، ودعم القيادة، والثقافة التنظيمية تُعد من العوامل الأساسية الداعمة لنجاح التحول الرقمي، حيث تسهم في رفع مستوى الجاهزية الرقمية وتقليل مقاومة التغيير لدى الموظفين والمستفيدين.

وعلى الرغم من أهمية هذه الدراسات، إلا أن معظمها تناول إدارة التغيير أو إدارة المخاطر المؤسسية بشكل منفصل، دون التركيز على التكامل بينهما، خاصة في سياق القطاع الحكومي. ومن هنا، تبرز الفجوة البحثية في الحاجة إلى دراسة أثر التكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير على نجاح التحول الرقمي.

وعليه تتميز هذه الدراسة بمحاولة تقديم إطار متكامل يجمع بين إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير، وتحليل أثر هذا التكامل على نجاح مبادرات التحول الرقمي في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، بما يسهم في دعم متخذي القرار وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي.

١.٧.٢ النموذج النظري للدراسة:

يعتمد النموذج النظري لهذه الدراسة على تحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتمثلة في إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير، وتأثيرها على المتغير التابع وهو نجاح مبادرات التحول الرقمي، مع وجود مجموعة من المتغيرات الداعمة مثل التدريب والتواصل المؤسسي ودعم القيادة والثقافة التنظيمية.

المتغيرات المستقلة:

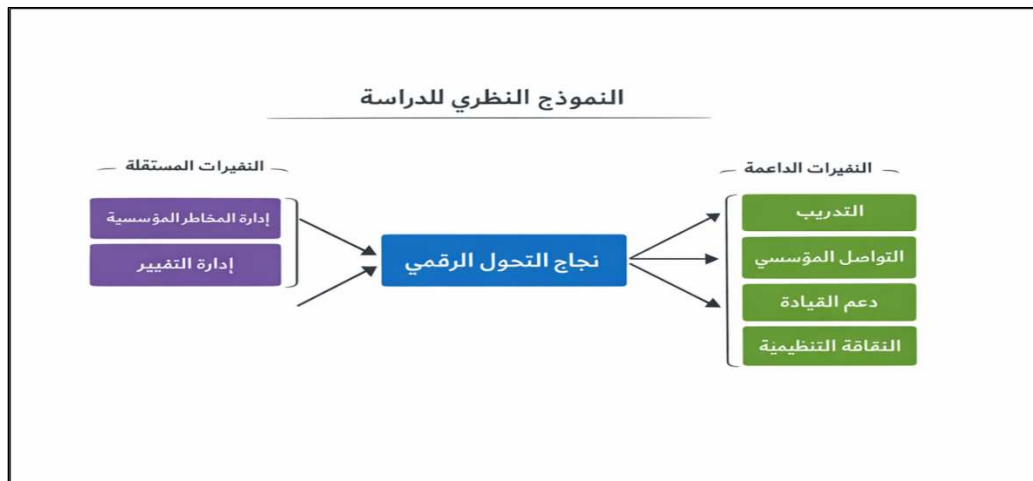
- إدارة المخاطر المؤسسية.
- إدارة التغيير.

المتغير التابع:

- نجاح التحول الرقمي.

المتغيرات الداعمة:

- التدريب.
- التواصل المؤسسي.
- دعم القيادة.
- الثقافة التنظيمية.



شكل (٢-٤): النموذج النظري للدراسة

يوضح الشكل (٢-٤) النموذج النظري للدراسة، والذي يبيّن طبيعة العلاقة بين المتغيرات الرئيسية، حيث تمثل إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير المتغيرات المستقلة، بينما يمثل نجاح التحول الرقمي المتغير التابع. كما يبرز النموذج أثر التكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير في تعزيز نجاح مبادرات التحول الرقمي، من خلال تحقيق التوازن بين الجوانب التقنية والتنظيمية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

١.٣ منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية والسلوكية، حيث يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها من خلال جمع البيانات من أفراد العينة باستخدام أداة الاستبانة، ومن ثم تحليلها إحصائيًا واستخلاص النتائج.

ويُعد هذا المنهج مناسبًا لطبيعة الدراسة الحالية، التي تسعى إلى التعرف على أثر تكامل إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير على نجاح مبادرات التحول الرقمي في القطاع الحكومي، وذلك من خلال تحليل آراء أفراد العينة باستخدام أدوات إحصائية مناسبة.

٢.٣ مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وخاصة الجهات التي تتبنى مبادرات التحول الرقمي، حيث يمثل هؤلاء الأفراد الفئة الأكثر ارتباطًا بموضوع الدراسة، نظرًا لمشاركتهم المباشرة في تطبيق الأنظمة الرقمية وإدارة التغيير.

٣.٣ عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، بحيث تمثل مختلف المستويات الوظيفية والإدارات، وذلك لضمان شمولية البيانات ودقتها.

جدول: (1-3) توزيع أفراد العينة حسب البيانات الشخصية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	110	55%
	أنثى	90	45%
المؤهل العملي	بكالوريوس	130	65%
	دراسات عليا	70	35%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	60	30%
	5-10 سنوات	80	40%
	أكثر من 10 سنوات	60	30%

٤.٣ أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمها بالاعتماد على الأدبيات السابقة والدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث، بما يحقق أهداف الدراسة ويساعد في اختبار فرضياتها.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة محاور رئيسية كما يلي:

جدول (2-3) محاور الاستبانة

المحور	عدد العبارات
إدارة المخاطر المؤسسية	10
إدارة التغيير	10
نجاح التحول الرقمي	10
الإجمالي	30

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، والذي يتدرج من (١) لا أوافق بشدة إلى (٥) أوافق بشدة، وذلك لقياس آراء أفراد العينة حول فقرات الاستبانة.

٥.٣ صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة في مجال الإدارة والتحول الرقمي، حيث تم الأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات اللازمة.

٦.٣ ثبات أداة الدراسة:

تم قياس ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وذلك للتأكد من اتساق العبارات.

جدول (3-3) معامل الثبات

المحور	معامل الثبات
إدارة المخاطر المؤسسية	0.91
إدارة التغيير	0.89
نجاح التحول الرقمي	0.93
الإجمالي	0.90

٧.٣ أساليب التحليل الإحصائي:

تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، وذلك بهدف تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وتشمل ما يلي:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
 - تحليل الارتباط.
 - تحليل الانحدار.
 - اختبار (T-test) وتحليل التباين (ANOVA) .
- وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها.

الفصل الرابع :تحليل البيانات ومناقشة النتائج

١.٤ مقدمة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبانة، وذلك بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، من خلال استخدام برنامج (SPSS) وتحليل المؤشرات الإحصائية المناسبة.

٢.٤ تحليل البيانات الوصفية

أولاً: المتوسطات الحسابية

جدول (٤-١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
إدارة المخاطر المؤسسية	3.87	0.62	مرتفع
إدارة التغيير	3.65	0.71	متوسط مرتفع
نجاح التحول الرقمي	3.92	0.58	مرتفع

تفسير النتائج:

تشير نتائج الجدول إلى أن مستوى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية جاء مرتفعاً، مما يعكس اهتمام الجهات الحكومية بتبني ممارسات فعالة لإدارة المخاطر. كما أظهرت النتائج أن مستوى إدارة التغيير جاء بدرجة متوسطة مرتفعة، وهو ما يدل على وجود جهود ملموسة في هذا الجانب، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير.

في المقابل حقق التحول الرقمي مستوى مرتفعاً، مما يعكس نجاح المبادرات الرقمية في الجهات الحكومية. وتشير هذه النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير وبين نجاح التحول الرقمي.

٣.٤ اختبار الفرضيات

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة، وذلك لقياس أثر المتغيرات المستقلة المتمثلة في إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير على المتغير التابع وهو نجاح التحول الرقمي.

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يشير إلى قبول فرضيات الدراسة.

الفرضية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المؤسسية على نجاح التحول الرقمي.

جدول (٤-٢): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الأولى

المتغير المستقل	Beta	T	Sig
إدارة المخاطر المؤسسية	0.52	8.14	0.000

مستوى الدلالة (Sig < 0.05)

النتيجة:

تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المؤسسية على نجاح التحول الرقمي، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (Sig = 0.000)، وهي أقل من (٠.٠٥)، مما يدل على معنوية التأثير.

وعليه يتم قبول الفرضية الأولى (H1)، مما يؤكد أن تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية يسهم بشكل مباشر في تعزيز نجاح مبادرات التحول الرقمي. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه إطار (COSO, 2017)، والذي يؤكد أن إدارة المخاطر المؤسسية تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحسين الأداء المؤسسي.

الفرضية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير على نجاح التحول الرقمي.

جدول (٤-٣): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الثانية

المتغير	Beta	T	Sig
إدارة التغيير	0.61	9.32	0.000

النتيجة:

تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود تأثير إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير على نجاح التحول الرقمي، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (Sig = 0.000)، وهي أقل من (٠.٠٥)، مما يدل على معنوية التأثير.

وعليه يتم قبول الفرضية الثانية (H2) ، مما يؤكد أن إدارة التغيير تمثل عاملاً رئيسياً في دعم نجاح مبادرات التحول الرقمي، من خلال تعزيز تبني الأنظمة الرقمية وتقليل مقاومة التغيير لدى الموظفين. كما تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العتيبي (٢٠٢١)، والتي أكدت أن إدارة التغيير تسهم بشكل كبير في تحسين تبني الأنظمة الرقمية داخل الجهات الحكومية.

الفرضية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير على نجاح التحول الرقمي.

جدول (٤-٤) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الثالثة

المتغير	Beta	Sig
إدارة المخاطر المؤسسية	0.34	0.000
إدارة التغيير	0.46	0.000

معامل التحديد: ($R^2 = 0.68$)

النتيجة:

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى وجود تأثير إيجابي مشترك ذو دلالة إحصائية لكل من إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير على نجاح التحول الرقمي، حيث بلغت قيم مستوى الدلالة ($\text{Sig} = 0.000$) لكلا المتغيرين، وهي أقل من (٠.٠٥)، مما يدل على معنوية التأثير.

كما يوضح معامل التحديد ($R^2 = 0.68$) أن النموذج يفسر ما نسبته (٦٨%) من التغير في المتغير التابع، مما يعكس قوة النموذج وقدرته التفسيرية العالية.

وعليه يتم قبول الفرضية الثالثة (H3) ، مما يؤكد أن التكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير يمثل عاملاً حاسماً في تعزيز نجاح مبادرات التحول الرقمي.

وتتفق هذه النتيجة مع الأدبيات الحديثة التي تشير إلى أن الجمع بين إدارة المخاطر وإدارة التغيير يسهم في تحقيق توازن بين الجوانب التقنية والتنظيمية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وضمان استدامة التحول الرقمي.

جدول (٥-٤): ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

النتيجة	الفرضية
مقبولة	H1
مقبولة	H2
مقبولة	H3

يتضح من الجدول (٥-٤) أنه تم قبول جميع فرضيات الدراسة، مما يؤكد وجود علاقات وتأثيرات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير وبين نجاح التحول الرقمي في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية.

٤.٤ تحليل الارتباط

جدول (٦-٤) معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

التحول الرقمي	المتغيرات
0.71**	إدارة المخاطر المؤسسية
0.76**	إدارة التغيير

** دلالة عند (0.01)

التفسير:

تشير نتائج تحليل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين كل من إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير مع نجاح التحول الرقمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٧١) لإدارة المخاطر المؤسسية، و(٠.٧٦) لإدارة التغيير، عند مستوى دلالة (0.01).

وتدل هذه النتائج على أنه كلما تحسن مستوى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير، ارتفع مستوى نجاح التحول الرقمي، مما يعكس أهمية هذين المتغيرين في دعم المبادرات الرقمية داخل الجهات الحكومية.

كما تشير النتائج إلى أن إدارة التغيير تمثل العامل الأقوى من حيث الارتباط، وهو ما يتوافق مع نتائج تحليل الانحدار، ويؤكد الدور المحوري للعامل البشري والتنظيمي في نجاح التحول الرقمي.

٥.٤ تحليل أسئلة الدراسة

أولاً: محور التدريب

جدول (٧-٤): المتوسطات الحسابية لعبارات محور التدريب

العبارة	المتوسط
التدريب يساعد في تبني الأنظمة الرقمية	4.02
التدريب يقلل الأخطاء	3.88

النتيجة :

تشير نتائج الجدول (٧-٤) إلى أن التدريب يمثل عاملاً مؤثراً في دعم التحول الرقمي، حيث جاءت المتوسطات الحسابية مرتفعة، إذ بلغ متوسط عبارة "التدريب يساعد في تبني الأنظمة الرقمية" (٤.٠٢)، وبلغ متوسط عبارة "التدريب يقلل الأخطاء" (3.88) .

وتدل هذه النتائج على إدراك أفراد العينة لأهمية التدريب في تعزيز تبني الأنظمة الرقمية وتحسين كفاءة الأداء، مما يسهم في دعم نجاح مبادرات التحول الرقمي.

ثانياً: محور دعم القيادة

جدول (٨-٤): المتوسطات الحسابية لعبارات محور دعم القيادة

العبارة	المتوسط
دعم القيادة يعزز نجاح التغيير	4.15
توفر القيادة الموارد اللازمة	3.95

النتيجة :

تشير نتائج الجدول (٧-٤) إلى أن دعم القيادة يُعد من العوامل الحاسمة في نجاح التحول الرقمي، حيث بلغ متوسط عبارة "دعم القيادة يعزز نجاح التغيير" (٤.١٥)، وبلغ متوسط عبارة "توفر القيادة الموارد اللازمة" (3.95) .

وتعكس هذه النتائج الدور المحوري للقيادة في توفير الموارد وتحفيز الموظفين، مما يسهم في تعزيز تنفيذ مبادرات التغيير ودعم نجاح التحول الرقمي.

وبشكل عام تشير نتائج تحليل أسئلة الدراسة إلى أن التدريب ودعم القيادة يمثلان من أهم العوامل الداعمة لإدارة التغيير، مما يعزز من نجاح التحول الرقمي داخل الجهات الحكومية.

٦.٤ ملخص النتائج

تشير نتائج الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة التي تعكس طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المؤسسية على نجاح التحول الرقمي، مما يؤكد دورها في تقليل المخاطر وتعزيز كفاءة تنفيذ المبادرات الرقمية.
- وجود تأثير أقوى لإدارة التغيير مقارنة بإدارة المخاطر المؤسسية على نجاح التحول الرقمي، مما يعكس الأهمية الكبيرة للجانب البشري والتنظيمي في نجاح التحول الرقمي.
- وجود تأثير تكاملي ذو دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير، حيث يسهم هذا التكامل في تعزيز نجاح التحول الرقمي وتحقيق نتائج أكثر فاعلية واستدامة.
- يُعد كل من التدريب ودعم القيادة من العوامل الأساسية الداعمة لإدارة التغيير، حيث يسهمان بشكل مباشر في تعزيز تبني الأنظمة الرقمية وتقليل مقاومة التغيير لدى الموظفين.

الفصل الخامس :النتائج والتوصيات

١,٥ مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرض أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء تحليل البيانات واختبار الفرضيات، كما يتضمن تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تهدف إلى تعزيز نجاح مبادرات التحول الرقمي في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى عرض مقترحات لدراسات مستقبلية ذات صلة بموضوع الدراسة.

٢.٥ نتائج الدراسة:

في ضوء تحليل البيانات الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في الجهات الحكومية جاء بمستوى مرتفع، مما يعكس اهتمام الجهات الحكومية بتبني ممارسات فعالة لإدارة المخاطر المرتبطة بالتحول الرقمي.
- تبين أن إدارة التغيير تُطبق بمستوى متوسط إلى مرتفع، مما يشير إلى وجود جهود واضحة في هذا المجال، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير، خاصة في جانب إشراك الموظفين وتقليل مقاومة التغيير.
- كشفت النتائج أن مستوى نجاح التحول الرقمي في القطاع الحكومي جاء بمستوى مرتفع، حيث أسهم في تحسين جودة الخدمات ورفع الكفاءة التشغيلية.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المؤسسية على نجاح التحول الرقمي، مما يؤكد دورها في تقليل المخاطر وتعزيز فرص نجاح المبادرات الرقمية.
- بينت النتائج أن إدارة التغيير لها تأثير أقوى مقارنة بإدارة المخاطر المؤسسية على نجاح التحول الرقمي، مما يعكس أهمية العامل البشري والتنظيمي في نجاح التحول الرقمي.
- أكدت النتائج وجود تأثير تكاملي ذو دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير، حيث يسهم هذا التكامل في تحقيق توازن بين الجوانب التقنية والتنظيمية، مما يعزز من نجاح مبادرات التحول الرقمي.
- أوضحت النتائج أن التدريب، والتواصل المؤسسي، ودعم القيادة تُعد من أهم العوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي، لما لها من دور في تعزيز التبني الرقمي وتقليل مقاومة التغيير.

٣.٥ مساهمة الدراسة:

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية من خلال تسليط الضوء على دور التكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير في دعم نجاح التحول الرقمي، خاصة في سياق القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية.

كما تقدم الدراسة إسهامًا عمليًا من خلال تقديم نموذج تطبيقي يوضح العلاقة بين المتغيرات، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد صناع القرار في الجهات الحكومية على تحسين كفاءة تنفيذ مبادرات التحول الرقمي.

وتُعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت التكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير في بيئة التحول الرقمي، مما يبرز أهميتها في سد الفجوة البحثية في هذا المجال.

٤.٥ التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- تعزيز تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية وربطها بشكل مباشر بالقرارات الاستراتيجية داخل الجهات الحكومية، بما يسهم في تحسين جودة اتخاذ القرار وتقليل المخاطر المرتبطة بالتحول الرقمي.
- تطوير استراتيجيات متكاملة لإدارة التغيير تركز على الجوانب البشرية والتنظيمية، بما يعزز تقبل التغيير ويقلل من مقاومة الموظفين.
- زيادة الاستثمار في برامج التدريب والتأهيل من خلال تقديم ورش عمل ودورات تدريبية متخصصة في المهارات الرقمية، بما يسهم في رفع كفاءة الموظفين وتعزيز قدرتهم على التعامل مع الأنظمة الرقمية.
- تعزيز التواصل المؤسسي من خلال عقد لقاءات دورية وورش تعريفية توضح أهداف التحول الرقمي، بما يسهم في زيادة وعي الموظفين وتقليل مقاومة التغيير.
- دعم القيادة العليا لمبادرات التحول الرقمي من خلال تبني برامج قيادية متخصصة في إدارة التغيير، وتوفير الموارد اللازمة لضمان تنفيذ المبادرات بكفاءة واستدامة.
- إشراك الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ لمبادرات التغيير، بما يسهم في تعزيز المشاركة وتقليل مقاومة التغيير.
- تعزيز التكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير ضمن إطار موحد، يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهات الحكومية.

- تطوير البنية التحتية الرقمية، وضمان تكامل الأنظمة التقنية، بما يعزز كفاءة الأداء المؤسسي وجودة الخدمات.

٥.٥ مقترحات لدراسات مستقبلية:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن اقتراح عدد من الموضوعات البحثية المستقبلية التي تسهم في تعميق الفهم العلمي لمجال التحول الرقمي وإدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير، ومن أبرزها:

- دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في القطاع الخاص، ومقارنة نتائجه بالقطاع الحكومي.
- دراسة دور التقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، في دعم إدارة المخاطر المؤسسية وتحسين جودة اتخاذ القرار.
- دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونجاح إدارة التغيير في بيئة التحول الرقمي، مع التركيز على دور الثقافة في تقليل مقاومة التغيير.
- دراسة أثر الحوكمة الرقمية على تعزيز نجاح مبادرات التحول الرقمي، ودورها في تحسين الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات.
- إجراء دراسات ميدانية تعتمد على مناهج نوعية (Qualitative) لفهم التحديات الفعلية التي تواجه الجهات الحكومية في تطبيق التحول الرقمي.
- دراسة أثر التكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير في قطاعات مختلفة (مثل القطاع الصحي أو التعليمي)، بهدف تعميم النتائج وتوسيع نطاق التطبيق.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية (المملكة العربية السعودية)

- ١-معهد الإدارة العامة.(2023)
تقرير النضج الرقمي في القطاع الحكومي .الرياض: معهد الإدارة العامة.
- ٢-هيئة الحكومة الرقمية(2024)
مؤشر نضج الخدمات الحكومية الرقمية – التقرير السنوي ٢٠٢٤ .الرياض: هيئة الحكومة الرقمية.
- ٣-الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا).(2023)
التقرير السنوي للتحويل الرقمي والبيانات الوطنية .الرياض.
- ٤-رسالة ماجستير /عبدالله العتيبي ٢٠٢١
أثر إدارة التغيير على تطبيق الأنظمة الرقمية في وزارة التعليم .رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود، الرياض.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Hiatt, J. M. (2006).
ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community. Prosci Research.
- Kotter, J. P. (1996).
Leading Change. Harvard Business School Press.
- COSO. (2017).
Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance. Committee of Sponsoring Organizations.

ثالثاً: المواقع الحكومية الرسمية

- منصة أبشر – وزارة الداخلية.
www.absher.sa

- منصة ناجز - وزارة العدل.
www.najiz.sa
- منصة نفاذ - مركز المعلومات الوطني.
www.iam.gov.sa
- منصة اعتماد - وزارة المالية.
www.etimad.sa
- منصة قوى - وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
www.qiwa.sa

الملاحق:

الاستبانة

تم تصميم الاستبانة بما يتوافق مع فرضيات الدراسة، حيث تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور رئيسية تمثل المتغيرات المستقلة والتابعة.

استبانة الدراسة

عزيزي/عزيزتي المشارك،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان:
"أثر تكامل إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير على نجاح مبادرات التحول الرقمي في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية"

وذلك في إطار متطلبات البحث العلمي للحصول على درجة الماجستير في إدارة المخاطر، حيث تهدف الدراسة إلى التعرف على دور تكامل إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التغيير في دعم نجاح التحول الرقمي في الجهات الحكومية.

نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بسرية تامة، ولن يتم استخدامها لأي أغراض أخرى.

نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، وذلك بوضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عن رأيكم.

شاكرين ومقدرين لكم حسن تعاونكم،،

طريقة الإجابة:

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب حسب درجة موافقتك:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

القسم الأول: البيانات الشخصية

١. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

٢. العمر:

☐ أقل من 30

☐ 30-40

☐ 41-50

☐ أكثر من 50

٣. سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ 5-10

☐ أكثر من 10

القسم الثاني: محاور الدراسة

أولاً: إدارة المخاطر المؤسسية

م	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
١	تطبق الجهة إطاراً واضحاً لإدارة المخاطر المؤسسية.					
٢	يتم تحديد المخاطر المرتبطة بالمشاريع الرقمية بشكل منهجي ومنظم.					
٣	يتم تقييم المخاطر من حيث احتمالية حدوثها وتأثيرها على المشاريع الرقمية.					
٤	تُستخدم نتائج تحليل المخاطر في دعم اتخاذ القرارات الإدارية.					
٥	يتم تحديث خطط إدارة المخاطر بشكل دوري ومستمر.					
٦	تسهم إدارة المخاطر المؤسسية في تقليل التحديات المرتبطة بالتحول الرقمي.					
٧	توجد آليات واضحة لمتابعة ومراقبة المخاطر داخل الجهة.					
٨	يتم إشراك الإدارات المختلفة في عملية إدارة المخاطر.					
٩	تسهم إدارة المخاطر في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الرقمية.					
١٠	يتم التعامل مع المخاطر بشكل استباقي قبل حدوثها.					

ثانياً: إدارة التغيير

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
١١	توفر الجهة برامج تدريبية فعّالة لدعم تطبيق التغيير.					
١٢	يتم التواصل بوضوح مع الموظفين حول أهداف التغيير ومتطلباته.					
١٣	تدعم القيادة العليا مبادرات التغيير بشكل واضح ومستمر.					
١٤	يتم إشراك الموظفين في التخطيط وتنفيذ عمليات التغيير.					
١٥	تسهم إدارة التغيير في تقليل مقاومة الموظفين للتغيير.					
١٦	يتم تهيئة الموظفين لاكتساب المهارات اللازمة لمواكبة التغيير.					
١٧	توجد خطة واضحة لإدارة التغيير داخل الجهة.					
١٨	يتم تقييم أثر التغيير بشكل مستمر بعد تطبيقه.					
١٩	تسهم إدارة التغيير في تحسين تقبل الأنظمة الرقمية الجديدة.					
٢٠	يتم تعزيز ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير داخل الجهة.					

ثالثاً: نجاح التحول الرقمي

م	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
٢١	ساهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة.					
٢٢	أدى التحول الرقمي إلى تسريع إنجاز الإجراءات والخدمات.					
٢٣	زاد مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات الرقمية المقدمة.					
٢٤	ساهمت الأنظمة الرقمية في رفع كفاءة الأداء داخل الجهة.					
٢٥	ساهم التحول الرقمي في تقليل التكاليف التشغيلية.					
٢٦	ساهم التحول الرقمي في تحسين دقة البيانات وتقليل الأخطاء.					
٢٧	سهلت الأنظمة الرقمية الوصول إلى الخدمات الحكومية.					
٢٨	ساهم التحول الرقمي في تعزيز الشفافية داخل الجهة.					
٢٩	ساهم التحول الرقمي في تحسين سرعة اتخاذ القرار.					
٣٠	حققت الجهة الأهداف المرجوة من تطبيق التحول الرقمي.					

MidOcean University

College of Management

Master of Risk Management



The Impact of the Integration of Enterprise Risk Management and Change Management on the Success of Digital Transformation Initiatives in the Government Sector of the Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by:

Mazen Hassan Alhashmi Alamer

Student ID

252001532

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Jarad

Year: 2026