

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / إدارة المخاطر



أثر التحول الرقمي على إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الحكومية بالمملكة
العربية السعودية

إعداد الطالب/ عمر بن مرزوق العتيبي

252001646

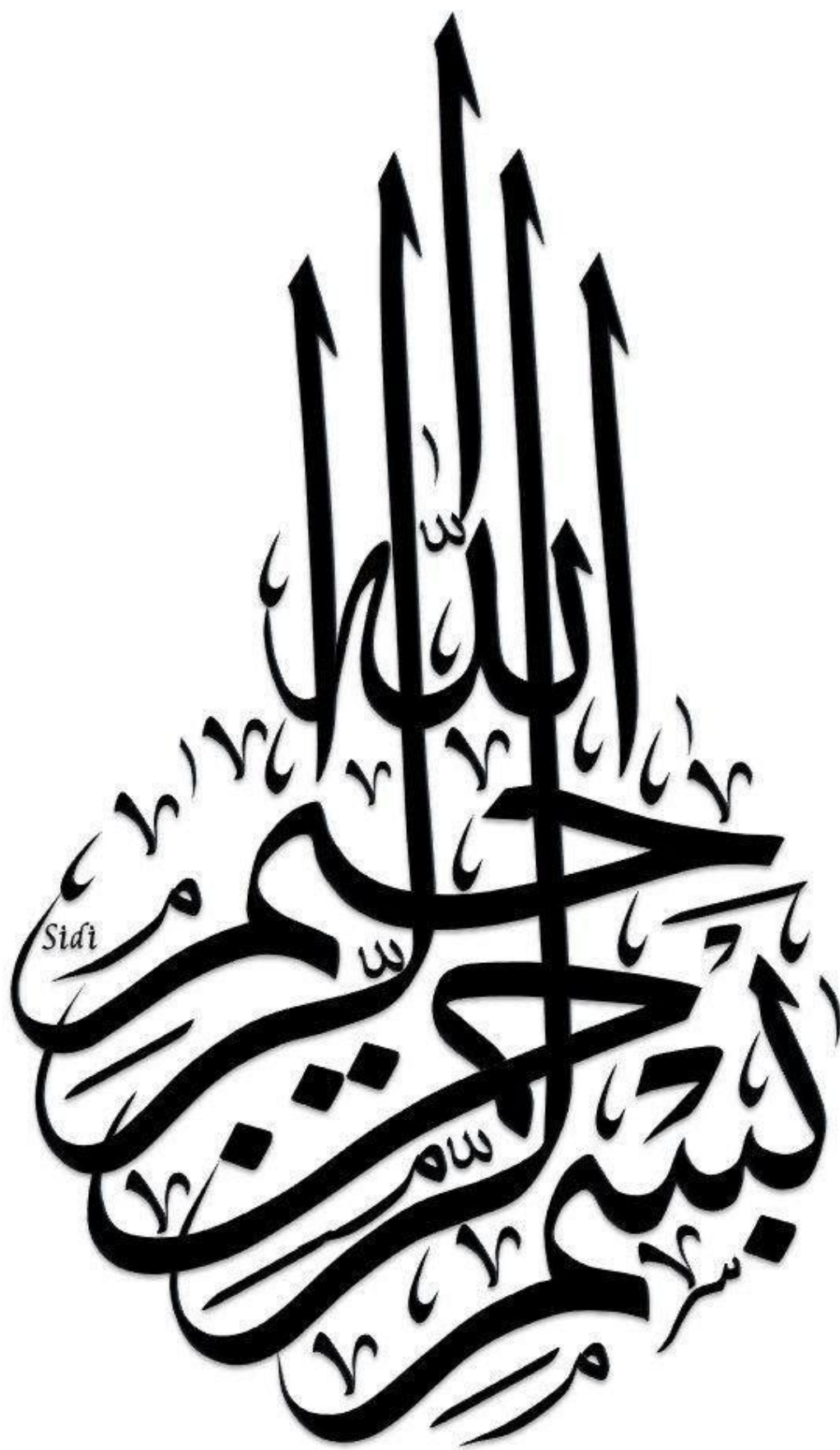
إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2026



حقوق الطباعة

تعود حقوق الطباعة لهذه الرسالة إلى جامعة ميدأوشن، حيث تُعد جميع المواد والمحتويات الواردة فيها ملكاً للجامعة. ولا يجوز استخدام أي جزء منها أو إعادة نشره أو توزيعه بأي وسيلة كانت دون الحصول على إذن مسبق من الجامعة .



إهداء

إلى روح والديّ الغاليين رحمهما الله،

إلى من كانا النور الذي أنار دربي، والدعم الذي منحني القوة لأواصل مسيرتي في الحياة والعلم.

إلى والدي الحبيبة رحمهما الله، التي كانت مثالاً للعطاء والحنان والصبر، والتي غرست في نفسي منذ الصغر حب العلم والإصرار على النجاح. كانت كلماتها ودعواتها الصادقة مصدر قوة وأمل في كل مراحل حياتي، وأسأل الله أن يجعل هذا العمل صدقة جارية في ميزان حسناتها، وأن يجزيها عني خير الجزاء.

وإلى والدي الغالي رحمه الله، الذي علّمني معنى الاجتهاد والمثابرة وتحمل المسؤولية، وكان قدوة لي في العمل والإخلاص والسعي الدائم نحو الأفضل. لقد كان حضوره في حياتي مصدر فخر واعتزاز، وستبقى قيمه ومبادئه نبراساً يضيء طريقي ما حييت. أسأل الله أن يتغمده بواسع رحمته وأن يجعل هذا العمل في ميزان حسناته.

وإلى زوجتي الغالية، شريكة دربي ورفيقة رحلي، التي كانت السند الحقيقي والداعم الصادق في كل خطوة من خطوات هذه المسيرة العلمية. لقد كان لصبرها وتشجيعها ودعمها الدائم الأثر الكبير في إتمام هذا العمل، فكانت خير معين وخير شريك في هذه الرحلة. أهديها هذا الإنجاز تقديرًا لما قدمته من دعم وتضحيات طوال فترة إعداد هذه الرسالة.

كما أهدي هذا العمل إلى أساتذتي الكرام الذين أفادوني بعلمهم وتوجيهاتهم، وكانوا لي خير مرشدين في مسيرتي الأكاديمية، وإلى كل من قدّم لي الدعم والمساندة من الأهل والأصدقاء والزملاء.

راجيًا من الله أن يكون هذا العمل علمًا نافعًا، وأن يكتب فيه الخير والفائدة.

شكر وتقدير

شكر وتقدير

الحمد لله أولاً وآخرًا، الذي بنعمته تتم الصالحات، والذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل. أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميدأوشن، ممثلة في إدارتها وأعضاء هيئة التدريس فيها، لما قدمته من بيئة علمية متميزة أسهمت في تطوير معارف الأكاديمية والبحثية خلال فترة الدراسة. كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى مشرفي الكريمين على هذه الرسالة:

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز علي جراد

وذلك لما قدماه من توجيه علمي كريم وملاحظات قيّمة وإرشادات بناءة أسهمت في تطوير هذا البحث وإخراجه بالصورة العلمية المأمولة. كما أقدر لهما دعمهما المستمر وحرصهما على متابعتي خلال مراحل إعداد هذه الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى لجنة الحكم والمقيمين الكرام على تفضلهم بتقييم هذه الرسالة، وعلى ما سيدونه من ملاحظات علمية قيّمة تسهم في تطوير هذا العمل وإثرائه.

وأتقدم كذلك بالشكر والتقدير إلى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة لما قدموه من علم ومعرفة خلال فترة الدراسة، وكان لهم الأثر الكبير في إثراء خبرتي العلمية والبحثية.

كما أتوجه بالشكر إلى جميع المشاركين في الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة، حيث كان لتعاونهم دور مهم في إنجاح الجانب الميداني من هذا البحث.

ولا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى عائلتي الكريمة على دعمهم وتشجيعهم المستمر طوال فترة الدراسة.

وأخيرًا، أتوجه بالشكر لكل من قدم لي الدعم والمساندة، وساهم ولو بجزء يسير في إنجاز هذا العمل.

المستخلص: Abstract:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في تحسين إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وذلك في ظل التوجه المتزايد نحو التحول الرقمي وتطوير الخدمات الحكومية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030. وتكمن مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فهم مدى إسهام التحول الرقمي في تعزيز قدرة المؤسسات الحكومية على إدارة المخاطر التشغيلية بكفاءة وفاعلية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر التشغيلية. وتم جمع البيانات من خلال استبانة إلكترونية تم توزيعها على عينة من الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية، حيث بلغ عدد المشاركين في الدراسة (111) مشاركاً. وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، بهدف قياس طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر التشغيلية، حيث يسهم التحول الرقمي في تحسين قدرة المؤسسات الحكومية على تحديد المخاطر التشغيلية وتحليلها ومتابعتها والاستجابة لها بشكل أكثر كفاءة. كما بينت النتائج أن استخدام الأنظمة الرقمية يساعد في تحسين عمليات الرقابة والمتابعة وتوفير معلومات دقيقة تدعم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات الحكومية.

وتشير نتائج الدراسة إلى أن تعزيز التكامل بين مبادرات التحول الرقمي وأنظمة إدارة المخاطر يمكن أن يسهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وتقليل المخاطر التشغيلية في المؤسسات الحكومية.

الكلمات المفتاحية:

التحول الرقمي، إدارة المخاطر التشغيلية، إدارة المخاطر، المؤسسات الحكومية، الحكومة الرقمية.

الفهرس

أ	حقوق الطباعة
ب	إهداء
ج	شكرو تقدير
د	المستخلص: Abstract:
د	التحول الرقمي، إدارة المخاطر التشغيلية، إدارة المخاطر، المؤسسات الحكومية، الحكومة الرقمية
هـ	الفهرس
1	الفصل الأول
1	الإطار العام للدراسة
2	مقدمة:
3	مشكلة الدراسة:
4	أهداف الدراسة:
5	أسئلة الدراسة:
5	أهمية الدراسة:
7	فروض الدراسة:
7	حدود الدراسة:
8	مصطلحات الدراسة:
11	الفصل الثاني
11	الإطار النظري و الدراسات السابقة
12	تمهيد
12	مفهوم التحول الرقمي (Digital Transformation)
15	إدارة المخاطر التشغيلية (Operational Risk Management)
18	العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر التشغيلية
19	التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية
20	الدراسات السابقة
23	التحليل النقدي للدراسات السابقة
23	الفجوة البحثية
24	النموذج المفاهيمي للدراسة
27	الفصل الثالث
27	منهجية الدراسة
28	تمهيد

28	 منهج الدراسة
28	 مجتمع الدراسة
28	 عينة الدراسة
29	 أداة الدراسة
29	 هيكل الاستبانة
33	 الفصل الرابع
33	 تحليل البيانات وتفسير النتائج
34	 تمهيد
35	 معيار تفسير المتوسطات الحسابية
35	 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
38	 التحليل الوصفي لمجاور الدراسة
43	 الترتيب العام لمجاور الدراسة
44	 اختبار فرضية الدراسة الرئيسية
45	 مناقشة النتائج في ضوء أسئلة الدراسة
46	 مناقشة النتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
48	 الفصل الخامس
48	 النتائج والتوصيات
49	 ملخص نتائج الدراسة
52	 مناقشة نتائج الدراسة
53	 اختبار فرضيات الدراسة
54	 الاستنتاجات
55	 التوصيات
56	 الدراسات المستقبلية
57	 المراجع
58	 أولاً: المراجع العربية
59	 ثانياً: المراجع الأجنبية
61	 الملاحق
62	 الاستبانة المستخدمة في الدراسة
65	 Abstract

قائمة الجداول

رقم الصفحة	أسم الجدول
21	جدول (2-1) الدراسات السابقة المتعلقة بالتحول الرقمي وإدارة المخاطر
30	جدول (3-1) مقياس الدراسة
31	جدول (3-2) معامل ثبات الاستبانة
35	جدول (4-1) معيار تفسير المتوسطات الحسابية
35	جدول (4-2) توزيع أفراد العينة حسب الجنس
36	جدول (4-3) توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية
36	جدول (4-4) توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي
37	جدول (4-5) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة
38	جدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور التحول الرقمي
39	جدول (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور إدارة المخاطر التشغيلية
40	جدول (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور التكامل بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر
42	جدول (4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور التحديات في بيئة التحول الرقمي
43	جدول (4-10) الترتيب العام لمحاور الدراسة حسب المتوسطات الحسابية
44	جدول (4-11) نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر التشغيلية

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	أسم الشكل
26	الشكل (1-2) النموذج المفاهيمي للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة تحولات متسارعة نحو تبني التقنيات الرقمية في مختلف القطاعات، الأمر الذي أدى إلى ظهور ما يُعرف بالتحول الرقمي (Digital Transformation)، والذي أصبح أحد الركائز الأساسية لتطوير الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. وقد سعت الحكومات حول العالم إلى تبني استراتيجيات التحول الرقمي لتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحسين تجربة المستخدم، وتحقيق التكامل بين الأنظمة والخدمات الحكومية.

وفي هذا السياق، تولي المملكة العربية السعودية اهتمامًا كبيرًا بالتحول الرقمي ضمن إطار رؤية المملكة 2030، حيث أطلقت العديد من المبادرات والبرامج الرقمية الهادفة إلى تطوير الخدمات الحكومية وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، مثل الحكومة الرقمية ومنصات الخدمات الإلكترونية. وقد أسهم هذا التوجه في تحسين مستوى الخدمات الحكومية وتسريع الإجراءات وتسهيل الوصول إلى الخدمات للمواطنين والمقيمين.

ومع التوسع في استخدام التقنيات الرقمية والاعتماد المتزايد على الأنظمة الإلكترونية، برزت مجموعة من المخاطر التشغيلية المرتبطة بالتحول الرقمي، مثل المخاطر التقنية، ومخاطر أمن المعلومات، ومخاطر انقطاع الأنظمة والخدمات الرقمية. ولذلك أصبحت إدارة المخاطر التشغيلية أحد العناصر الأساسية لضمان استمرارية الأعمال وتحقيق الاستفادة القصوى من مبادرات التحول الرقمي.

وتسعى الجهات الحكومية إلى تطوير أنظمة متكاملة لإدارة المخاطر التشغيلية بما يتوافق مع أفضل الممارسات والمعايير الدولية مثل إطار ISO 31000 وإطار COSO لإدارة المخاطر المؤسسية، إضافة إلى الضوابط التنظيمية الصادرة عن الجهات المختصة في المملكة مثل هيئة الحكومة الرقمية.

ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر التحول الرقمي على إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين التحول الرقمي وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية، ومدى مساهمة التقنيات الرقمية في تحسين قدرة الجهات الحكومية على تحديد المخاطر والتعامل معها بفعالية.

مشكلة الدراسة:

شهدت المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة تحولاً متسارعاً نحو تبني التقنيات الرقمية وتطوير الخدمات الحكومية الإلكترونية، وذلك في إطار الجهود الوطنية الرامية إلى تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، والتي تسعى إلى تعزيز كفاءة الأداء الحكومي وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين من خلال توظيف التقنيات الرقمية الحديثة.

وقد أدى هذا التحول إلى ظهور نماذج جديدة لإدارة العمليات الحكومية تعتمد بشكل متزايد على الأنظمة الرقمية والتقنيات الحديثة مثل الحوسبة السحابية وتحليل البيانات والذكاء الاصطناعي، مما أسهم في تحسين سرعة تقديم الخدمات الحكومية ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية. إلا أن هذا التحول الرقمي، رغم ما يوفره من فرص لتحسين الأداء المؤسسي، قد أدى في الوقت ذاته إلى ظهور مجموعة من التحديات والمخاطر التشغيلية المرتبطة بالاعتماد المتزايد على الأنظمة الرقمية والتقنيات الحديثة.

وتتمثل هذه المخاطر في عدد من الجوانب، مثل المخاطر التقنية المرتبطة بأعطال الأنظمة الرقمية، والمخاطر السيبرانية المرتبطة بالهجمات الإلكترونية، إضافة إلى المخاطر التشغيلية الناتجة عن ضعف التكامل بين الأنظمة أو انخفاض جودة البيانات أو نقص المهارات الرقمية لدى الموظفين. ومع تزايد الاعتماد على الأنظمة الرقمية في تنفيذ العمليات الحكومية، أصبحت المؤسسات الحكومية بحاجة إلى تطوير أنظمة فعالة لإدارة المخاطر التشغيلية بما يتناسب مع متطلبات بيئة التحول الرقمي.

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية لتعزيز التحول الرقمي وتطوير الأطر التنظيمية لإدارة المخاطر، إلا أن هناك حاجة متزايدة لفهم العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر التشغيلية داخل المؤسسات الحكومية، خاصة في ظل التوسع المستمر في استخدام التقنيات الرقمية في مختلف العمليات الحكومية.

كما تشير مراجعة الأدبيات العلمية إلى أن العديد من الدراسات تناولت موضوع التحول الرقمي أو إدارة المخاطر بشكل منفصل، في حين أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الحكومية ما تزال محدودة نسبياً، خصوصاً في سياق المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما أثر التحول الرقمي على إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

ومن هذا السؤال الرئيس تنبثق مجموعة من التساؤلات الفرعية المتعلقة بمستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، ومستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية، إضافة إلى طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين في بيئة العمل الحكومية.

وتسعى الدراسة الحالية إلى معالجة هذه المشكلة من خلال تحليل العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وذلك اعتماداً على دراسة ميدانية تستند إلى آراء العاملين في الجهات الحكومية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسة والفرعية التي تسهم في فهم العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر التشغيلية في بيئة العمل الحكومية.

ويمكن تحديد أهداف الدراسة فيما يلي:

الهدف الرئيس

تحليل أثر التحول الرقمي على إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية

1. التعرف على مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
2. التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الحكومية.
3. تحليل مستوى التكامل بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الحكومية.
4. تحديد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية في إدارة المخاطر التشغيلية في ظل التحول الرقمي.
5. تحليل العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر التحول الرقمي على إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟
2. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الحكومية؟
3. ما مستوى التكامل بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الحكومية؟
4. ما أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية في إدارة المخاطر التشغيلية في ظل التحول الرقمي؟
5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها الذي يتناول العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي يشهدها القطاع الحكومي ضمن رؤية المملكة العربية السعودية 2030، والتي تهدف إلى تطوير الخدمات الحكومية وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي من خلال توظيف التقنيات الرقمية الحديثة. وتتجلى أهمية الدراسة في جانبين رئيسيين هما: الأهمية العلمية (النظرية) والأهمية التطبيقية (العملية).

أولاً: الأهمية العلمية (الإسهام العلمي)

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في مجال التحول الرقمي وإدارة المخاطر التشغيلية، حيث تسعى إلى تقديم فهم أعمق للعلاقة بين هذين المفهومين في سياق المؤسسات الحكومية. فعلى الرغم من وجود عدد من الدراسات التي تناولت التحول الرقمي أو إدارة المخاطر بشكل منفصل، إلا أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر التشغيلية في القطاع الحكومي ما زالت محدودة نسبياً، خاصة في البيئة العربية.

كما تسهم هذه الدراسة في تطوير الإطار النظري المتعلق بإدارة المخاطر في بيئة التحول الرقمي، وذلك من خلال الربط بين مفاهيم التحول الرقمي والأطر النظرية لإدارة المخاطر مثل إطار COSO لإدارة المخاطر المؤسسية (COSO ERM) ومعيار ISO 31000 لإدارة المخاطر. ويساعد هذا الربط في تقديم تصور علمي متكامل حول كيفية دمج إدارة المخاطر ضمن استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية.

إضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة نموذجًا مفاهيميًا يوضح العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر التشغيلية، وهو ما قد يسهم في دعم الدراسات المستقبلية التي تتناول هذا الموضوع، كما يوفر أساسًا علميًا يمكن للباحثين الاستفادة منه في تطوير نماذج بحثية جديدة في مجال إدارة المخاطر في البيئة الرقمية.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية (العملية)

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تسهم في دعم صنع القرار في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال توضيح تأثير التحول الرقمي على ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية داخل هذه المؤسسات.

كما تساعد نتائج الدراسة الجهات الحكومية على فهم التحديات المرتبطة ببيئة التحول الرقمي، مثل التحديات التقنية والتنظيمية والمهارية، مما يمكنها من تطوير السياسات والإجراءات اللازمة لتعزيز فعالية إدارة المخاطر التشغيلية.

كذلك يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في دعم الجهود الحكومية الرامية إلى تطوير أنظمة الحوكمة الرقمية وتعزيز استمرارية الأعمال في المؤسسات الحكومية، من خلال تحسين قدرة هذه المؤسسات على تحديد المخاطر التشغيلية وتحليلها والاستجابة لها بشكل فعال في بيئة العمل الرقمية.

وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تشكل هذه الدراسة مرجعًا علميًا يمكن الاستفادة منه من قبل الباحثين والمهتمين في مجالات التحول الرقمي وإدارة المخاطر، خاصة في ظل التوسع المتزايد في استخدام التقنيات الرقمية في القطاع الحكومي.

فروض الدراسة:

تعتمد الدراسة على اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التحول الرقمي ومستوى تحديد المخاطر التشغيلية في المؤسسات الحكومية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التحول الرقمي ومستوى تحليل المخاطر التشغيلية في المؤسسات الحكومية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التحول الرقمي ومستوى الاستجابة للمخاطر التشغيلية في المؤسسات الحكومية.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التحول الرقمي ومستوى متابعة ومراقبة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الحكومية.

حدود الدراسة :

تحدد نتائج الدراسة الحالية بعدد من الحدود التي تم من خلالها تحديد نطاق البحث، وذلك بهدف التركيز على موضوع الدراسة وتحقيق أهدافها. ويمكن توضيح حدود الدراسة فيما يلي:

أولاً: الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على تحليل أثر التحول الرقمي على إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الحكومية، حيث تركز الدراسة على العلاقة بين هذين المتغيرين دون التطرق إلى أنواع أخرى من المخاطر مثل المخاطر المالية أو الاستراتيجية.

ثانياً: الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وذلك نظراً لأهمية التحول الرقمي في القطاع الحكومي السعودي في ظل التوجهات الوطنية المرتبطة برؤية المملكة العربية السعودية 2030.

ثالثاً: الحدود الزمنية

تم إجراء الدراسة خلال عام 2026، وهو العام الذي تم فيه جمع البيانات الميدانية من خلال الاستبانة الإلكترونية وتحليلها.

رابعاً: الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية الذين لديهم ارتباط مباشر أو غير مباشر بعمليات التحول الرقمي أو إدارة المخاطر التشغيلية، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة إلكترونية بلغ عدد المشاركين فيها 111 مشاركاً.

مصطلحات الدراسة:

يتضمن هذا القسم تعريف مجموعة من المصطلحات الرئيسة المستخدمة في الدراسة، وذلك بهدف توضيح المقصود بها في سياق البحث.

التحول الرقمي (Digital Transformation)

يشير التحول الرقمي (Digital Transformation) إلى عملية استخدام التقنيات الرقمية المتقدمة لإحداث تغييرات جوهرية في العمليات التنظيمية ونماذج العمل وأساليب تقديم الخدمات، بما يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. ولا يقتصر التحول الرقمي على إدخال التقنيات الحديثة فحسب، بل يشمل إعادة تصميم العمليات المؤسسية وأنماط اتخاذ القرار بما يتناسب مع البيئة الرقمية المتسارعة (Al-Mamary, 2025).

كما تشير تقارير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى أن التحول الرقمي في القطاع الحكومي يمثل أحد العوامل الرئيسية في تحسين جودة الخدمات الحكومية وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي من خلال توظيف البيانات الرقمية والتقنيات الحديثة في تطوير العمليات الحكومية (OECD, 2024).

إدارة المخاطر (Risk Management)

تعرف إدارة المخاطر بأنها عملية منهجية تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المؤسسة، وتحليلها وتقييمها، ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة للحد من آثارها أو السيطرة عليها بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة (ISO 31000, 2018).

المخاطر التشغيلية (Operational Risk)

تشير المخاطر التشغيلية إلى احتمالية حدوث خسائر نتيجة لقصور أو فشل في العمليات الداخلية أو الأنظمة أو الموارد البشرية أو نتيجة لأحداث خارجية قد تؤثر في سير العمليات المؤسسية (COSO, 2017).

ويقصد بالمخاطر التشغيلية في هذه الدراسة المخاطر المرتبطة بالعمليات التشغيلية والأنظمة الرقمية داخل المؤسسات الحكومية.

إدارة المخاطر التشغيلية (Operational Risk Management)

تشير إدارة المخاطر التشغيلية إلى مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تهدف إلى تحديد المخاطر التشغيلية وتحليلها وتقييمها ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها بهدف تقليل آثارها المحتملة على أداء المؤسسة.

تُعرف إدارة المخاطر التشغيلية (Operational Risk Management) بأنها العملية المنهجية التي تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها وتقييمها ووضع الإجراءات المناسبة للحد من آثارها السلبية على العمليات المؤسسية. وتشمل هذه المخاطر الأخطاء البشرية أو أعطال الأنظمة التقنية أو ضعف الإجراءات التنظيمية أو الأحداث الخارجية التي قد تؤثر على استمرارية العمل (ISO, 2018).

كما يؤكد إطار إدارة المخاطر المؤسسية الصادر عن لجنة COSO أن إدارة المخاطر التشغيلية تمثل جزءاً أساسياً من منظومة الحوكمة المؤسسية، حيث تسهم في تحسين القدرة على التنبؤ بالمخاطر واتخاذ القرارات المناسبة للتعامل معها في الوقت المناسب (COSO, 2017).

المؤسسات الحكومية (Government Institutions)

تشير المؤسسات الحكومية إلى الجهات والهيئات التابعة للقطاع الحكومي التي تتولى تقديم الخدمات العامة للمواطنين والمقيمين، وتعمل وفق الأنظمة واللوائح الحكومية في الدولة.

ويقصد بالمؤسسات الحكومية في هذه الدراسة الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية التي تطبق مبادرات التحول الرقمي في عملياتها التشغيلية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

شهدت المؤسسات الحكومية خلال العقود الأخيرة تحولات جوهرية نتيجة التطور السريع في تقنيات المعلومات والاتصالات، الأمر الذي أدى إلى ظهور مفهوم التحول الرقمي (Digital Transformation) الذي أصبح يمثل أحد أهم التوجهات الاستراتيجية في تطوير الأداء الحكومي وتحسين جودة الخدمات العامة. وقد تبنت العديد من الحكومات حول العالم استراتيجيات للتحول الرقمي بهدف تحسين كفاءة العمليات الحكومية وتعزيز الشفافية وتسهيل الوصول إلى الخدمات العامة.

وفي هذا السياق، أصبح التحول الرقمي أحد الركائز الأساسية لتطوير العمل الحكومي، حيث يساهم في إعادة تصميم العمليات الحكومية، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتعزيز التكامل بين الجهات الحكومية المختلفة. كما يساعد التحول الرقمي على تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال استخدام البيانات والتحليلات المتقدمة.

ومع ذلك، فإن التحول الرقمي لا يخلو من التحديات، حيث يؤدي الاعتماد المتزايد على الأنظمة الرقمية إلى ظهور مجموعة من المخاطر التشغيلية التي قد تؤثر على استمرارية الخدمات الحكومية. ولذلك أصبحت إدارة المخاطر التشغيلية (Operational Risk Management) أحد العناصر الأساسية لضمان نجاح مبادرات التحول الرقمي وتحقيق الاستفادة القصوى منها.

ومن هذا المنطلق، يتناول هذا الفصل الإطار النظري للتحول الرقمي وإدارة المخاطر التشغيلية، إضافة إلى استعراض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية.

مفهوم التحول الرقمي (Digital Transformation)

1. تعريف التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي أحد المفاهيم الحديثة التي ظهرت نتيجة التطور المتسارع في تقنيات المعلومات والاتصالات، حيث يشير إلى عملية استخدام التقنيات الرقمية لإحداث تغييرات جوهرية في العمليات والأنشطة والخدمات داخل المؤسسات بهدف تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز القيمة المقدمة للمستفيدين.

وقد عرّف التحول الرقمي بأنه عملية استراتيجية تعتمد على دمج التقنيات الرقمية في مختلف أنشطة المؤسسة بهدف تحسين الأداء المؤسسي وتطوير نماذج الأعمال وتعزيز القدرة التنافسية. كما يشير إلى إعادة تصميم العمليات المؤسسية باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة مثل الحوسبة السحابية (Cloud Computing) والذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence) وتحليل البيانات الضخمة (Big Data Analytics).

كما يشير مفهوم التحول الرقمي إلى الانتقال من النماذج التقليدية في تقديم الخدمات إلى النماذج الرقمية التي تعتمد على استخدام التكنولوجيا لتقديم خدمات أكثر كفاءة ومرونة. ويشمل ذلك تطوير البنية التحتية الرقمية، وتحديث الأنظمة التقنية، وتطوير المهارات الرقمية لدى العاملين في المؤسسات. وفي السياق الحكومي، يشير التحول الرقمي إلى استخدام التقنيات الرقمية في تطوير الخدمات الحكومية وتحسين تجربة المستفيدين، إضافة إلى تعزيز كفاءة العمليات الحكومية وتقليل التكاليف التشغيلية.

وقد أصبحت الحكومات في مختلف دول العالم تسعى إلى تبني استراتيجيات التحول الرقمي بهدف تحسين الأداء الحكومي وتعزيز الشفافية وتسهيل الوصول إلى الخدمات العامة. وتشير العديد من الدراسات إلى أن التحول الرقمي يساهم في تحسين كفاءة العمل الحكومي وتعزيز الابتكار في تقديم الخدمات العامة.

كما تؤكد الأدبيات الحديثة أن التحول الرقمي لا يقتصر على استخدام التكنولوجيا فقط، بل يشمل أيضاً إحداث تغييرات تنظيمية وثقافية داخل المؤسسات بهدف دعم استخدام التقنيات الرقمية وتحقيق الاستفادة القصوى منها.

وتشير دراسة Yang et al (2024) إلى أن الحكومات في العصر الرقمي تسعى إلى تطوير نماذج جديدة للحكومة الرقمية تعتمد على تقديم خدمات متكاملة وسلسلة للمستفيدين، إضافة إلى تعزيز الأمن السيبراني وحماية البيانات في البيئة الرقمية.

2. أهمية التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية

تزايد الاهتمام بالتحول الرقمي في المؤسسات الحكومية خلال السنوات الأخيرة نتيجة الدور الكبير الذي يمكن أن يؤديه في تحسين كفاءة الأداء الحكومي وتطوير الخدمات العامة. وقد أصبحت العديد من الحكومات حول العالم تسعى إلى تنفيذ مبادرات التحول الرقمي بهدف تحقيق التنمية المستدامة وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

وتتمثل أهمية التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في عدة جوانب، من أبرزها:

1. تحسين كفاءة العمليات الحكومية

يسهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة العمليات الحكومية من خلال أتمتة الإجراءات الإدارية وتقليل الاعتماد على المعاملات الورقية. كما يساعد على تقليل الوقت والجهد اللازمين لإنجاز المعاملات الحكومية، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء المؤسسي.

2. تحسين جودة الخدمات الحكومية

يساعد التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات الحكومية من خلال توفير خدمات إلكترونية سهلة الاستخدام تمكن المواطنين والمقيمين من الحصول على الخدمات الحكومية بسرعة وكفاءة.

3. تعزيز الشفافية والمساءلة

يسهم التحول الرقمي في تعزيز الشفافية داخل المؤسسات الحكومية من خلال توفير المعلومات والبيانات بشكل أكثر وضوحاً، مما يساعد على تعزيز الثقة بين الحكومة والمواطنين.

4. دعم اتخاذ القرار

تساعد الأنظمة الرقمية على توفير كميات كبيرة من البيانات التي يمكن استخدامها في تحليل الأداء الحكومي واتخاذ القرارات الإدارية بشكل أكثر دقة وفعالية.

5. تعزيز الابتكار الحكومي

يسهم التحول الرقمي في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات الحكومية من خلال تشجيع استخدام التقنيات الحديثة في تطوير الخدمات الحكومية وتحسين تجربة المستخدم.

3. التحول الرقمي في القطاع الحكومي

أصبح التحول الرقمي أحد التوجهات الرئيسية في تطوير العمل الحكومي في مختلف دول العالم، حيث تسعى الحكومات إلى استخدام التقنيات الرقمية لتحسين كفاءة الإدارة العامة وتطوير الخدمات الحكومية.

وقد أدى التطور في تقنيات المعلومات والاتصالات إلى ظهور مفهوم الحكومة الرقمية (Digital Government) الذي يشير إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية في إدارة العمليات الحكومية وتقديم الخدمات العامة.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن الحكومة الرقمية تعتمد على مجموعة من المبادئ الأساسية، مثل تقديم خدمات حكومية متكاملة، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتوفير خدمات إلكترونية سهلة الوصول للمواطنين.

كما تسعى الحكومات إلى تطوير منصات رقمية موحدة تتيح للمواطنين الوصول إلى مختلف الخدمات الحكومية من خلال بوابة إلكترونية واحدة، وهو ما يساهم في تحسين تجربة المستخدم وتعزيز كفاءة تقديم الخدمات الحكومية.

وقد تبنت العديد من الدول استراتيجيات للتحول الرقمي في القطاع الحكومي بهدف تحسين كفاءة الإدارة العامة وتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

إدارة المخاطر التشغيلية (Operational Risk Management)

1. مفهوم المخاطر التشغيلية

تشير المخاطر التشغيلية إلى الخسائر المحتملة الناتجة عن فشل العمليات الداخلية أو الأنظمة التقنية أو الأخطاء البشرية أو الأحداث الخارجية التي قد تؤثر على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها. وتعد المخاطر التشغيلية من أهم أنواع المخاطر التي تواجه المؤسسات الحديثة، خاصة في ظل الاعتماد المتزايد على الأنظمة الرقمية والتقنيات الحديثة في إدارة العمليات المؤسسية.

وتشمل المخاطر التشغيلية مجموعة واسعة من المخاطر مثل:

- لمخاطر التقنية
- مخاطر الأنظمة المعلوماتية
- الأخطاء البشرية
- فشل العمليات التشغيلية
- المخاطر السيبرانية

وقد أصبحت إدارة المخاطر التشغيلية أحد العناصر الأساسية في الإدارة الحديثة، حيث تسعى المؤسسات إلى تطوير أنظمة فعالة لإدارة المخاطر بهدف تقليل الخسائر المحتملة وتحسين استمرارية الأعمال.

كما تشير الأطر الحديثة لإدارة المخاطر إلى ضرورة دمج إدارة المخاطر في الاستراتيجية المؤسسية لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية وتقليل التأثيرات السلبية للمخاطر.

وفي هذا السياق، يؤكد إطار COSO لإدارة المخاطر المؤسسية على أهمية ربط إدارة المخاطر بالاستراتيجية والأداء المؤسسي، بحيث تصبح إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

2. إطار ISO 31000 لإدارة المخاطر

يعد معيار ISO 31000 من أهم المعايير الدولية التي تقدم إطاراً شاملاً لإدارة المخاطر في المؤسسات المختلفة. يهدف هذا المعيار إلى مساعدة المؤسسات على تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها والتعامل معها بطريقة منهجية تساعد على تحسين اتخاذ القرار وتعزيز الأداء المؤسسي.

ويعرّف معيار ISO 31000:2018 إدارة المخاطر بأنها عملية منهجية تهدف إلى تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ومعالجتها بهدف تقليل آثارها المحتملة وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة. ويؤكد المعيار أن إدارة المخاطر يجب أن تكون جزءاً لا يتجزأ من عمليات التخطيط الاستراتيجي والإدارة المؤسسية.

كما يشير المعيار إلى أن إدارة المخاطر تعتمد على مجموعة من المبادئ الأساسية، من أهمها التكامل مع العمليات التنظيمية، والاعتماد على المعلومات الدقيقة، والمشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة، والتحسين المستمر لنظام إدارة المخاطر.

ويتكون إطار إدارة المخاطر وفق معيار ISO 31000 من عدة عناصر رئيسية تشمل القيادة والالتزام، وتصميم إطار إدارة المخاطر، وتنفيذ عمليات إدارة المخاطر، إضافة إلى المراقبة والمراجعة المستمرة للنظام.

3. مراحل إدارة المخاطر التشغيلية

تمر عملية إدارة المخاطر التشغيلية بعدة مراحل أساسية تهدف إلى التعامل مع المخاطر بشكل منهجي ومنظم، وتشمل هذه المراحل ما يلي:

1. تحديد المخاطر (Risk Identification)

تمثل هذه المرحلة الخطوة الأولى في عملية إدارة المخاطر، حيث يتم تحديد جميع المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة. وتشمل عملية تحديد المخاطر تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، إضافة إلى دراسة العمليات التشغيلية والأنظمة التقنية المستخدمة.

2. تحليل المخاطر (Risk Analysis)

في هذه المرحلة يتم تحليل المخاطر التي تم تحديدها من خلال تقييم احتمالية حدوثها ومدى تأثيرها على المؤسسة. ويهدف هذا التحليل إلى فهم طبيعة المخاطر وتحديد مستوى خطورتها.

3. تقييم المخاطر (Risk Evaluation)

تتم في هذه المرحلة مقارنة مستوى المخاطر بالمعايير المحددة من قبل المؤسسة لتحديد المخاطر التي تتطلب اتخاذ إجراءات لمعالجتها.

4. معالجة المخاطر (Risk Treatment)

تتضمن هذه المرحلة وضع خطط وإجراءات لمعالجة المخاطر، مثل تقليل احتمالية حدوثها أو تقليل آثارها المحتملة. وقد تشمل إجراءات المعالجة تجنب المخاطر أو نقلها أو تقليلها أو قبولها.

5. المراقبة والمراجعة (Monitoring and Review)

تعد هذه المرحلة ضرورية لضمان فعالية نظام إدارة المخاطر، حيث يتم متابعة المخاطر بشكل مستمر وتحديث سجل المخاطر بناءً على التغيرات التي قد تطرأ على البيئة التنظيمية.

4. المخاطر التشغيلية في البيئة الرقمية

مع التوسع في استخدام الأنظمة الرقمية والتقنيات الحديثة في المؤسسات الحكومية، ظهرت أنواع جديدة من المخاطر التشغيلية المرتبطة بالتحول الرقمي. وتشمل هذه المخاطر:

- المخاطر التقنية المرتبطة بفشل الأنظمة الرقمية.
- المخاطر السيبرانية الناتجة عن الهجمات الإلكترونية.
- المخاطر المرتبطة بجودة البيانات.
- المخاطر الناتجة عن الأخطاء البشرية في استخدام الأنظمة الرقمية.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن التحول الرقمي يزيد من أهمية إدارة المخاطر التشغيلية، حيث تعتمد المؤسسات بشكل متزايد على الأنظمة الرقمية في تنفيذ العمليات التشغيلية وتقديم الخدمات.

كما تؤكد الأدبيات أن إدارة المخاطر في البيئة الرقمية تتطلب تكاملاً بين إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة الأمن السيبراني، بحيث يتم التعامل مع المخاطر التقنية ضمن إطار شامل لإدارة المخاطر المؤسسية.

العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر التشغيلية

يؤدي التحول الرقمي دوراً مهماً في تطوير ممارسات إدارة المخاطر داخل المؤسسات، حيث تساعد التقنيات الرقمية على تحسين قدرة المؤسسات على تحديد المخاطر وتحليلها والتعامل معها بشكل أكثر فعالية.

فمن خلال استخدام الأنظمة الرقمية المتقدمة يمكن للمؤسسات تحليل كميات كبيرة من البيانات بهدف التنبؤ بالمخاطر المحتملة واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة. كما تساعد التقنيات الرقمية على تحسين سرعة الاستجابة للمخاطر وتقليل الآثار السلبية الناتجة عنها.

وفي المقابل، قد يؤدي التحول الرقمي إلى ظهور أنواع جديدة من المخاطر التشغيلية نتيجة الاعتماد المتزايد على الأنظمة التقنية. ولذلك يجب على المؤسسات تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر الرقمية.

تشير العديد من الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة وثيقة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر التشغيلية، حيث يسهم استخدام التقنيات الرقمية في تحسين قدرة المؤسسات على اكتشاف المخاطر وتحليل البيانات التشغيلية بشكل أكثر دقة، مما يساعد في اتخاذ قرارات استباقية للحد من المخاطر. كما أن استخدام الأنظمة الرقمية المتقدمة يسهم في تعزيز الرقابة المؤسسية وتحسين آليات الاستجابة للأزمات التشغيلية (Yang et al., 2024).

وفي السياق ذاته، توضح دراسات حديثة أن دمج أنظمة التحول الرقمي مع أنظمة إدارة المخاطر يساعد المؤسسات على تطوير نماذج متقدمة للتنبؤ بالمخاطر التشغيلية وتحسين مستوى المرونة المؤسسية في مواجهة التحديات التقنية والتنظيمية (Slassi-Sennou & Elmouhib, 2025).

التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية

شهدت المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة تطوراً كبيراً في مجال التحول الرقمي، حيث تبنت الحكومة العديد من المبادرات الرقمية بهدف تطوير الخدمات الحكومية وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي.

وقد جاء هذا التوجه ضمن إطار رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى بناء اقتصاد رقمي متطور يعتمد على الابتكار والتكنولوجيا. وقد تم إطلاق العديد من المبادرات الرقمية التي تهدف إلى تطوير الخدمات الحكومية وتحسين تجربة المستفيدين.

كما أسهمت هيئة الحكومة الرقمية في وضع مجموعة من السياسات والمعايير التي تهدف إلى تنظيم التحول الرقمي في الجهات الحكومية وضمان تطبيق أفضل الممارسات في هذا المجال.

وتشير التقارير الدولية إلى أن المملكة حققت تقدمًا ملحوظًا في مجال الحكومة الرقمية، حيث أصبحت الخدمات الحكومية الرقمية متاحة بشكل واسع للمواطنين والمقيمين، مما ساهم في تحسين كفاءة الخدمات الحكومية وتقليل الوقت والجهد اللازمين لإنجاز المعاملات.

الدراسات السابقة

1. دراسة Yang et al (2024)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور التحول الرقمي في تطوير العمل الحكومي وتحسين كفاءة الخدمات العامة. وأظهرت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي يساهم في تطوير نماذج جديدة للحكومة الرقمية تعتمد على تقديم خدمات متكاملة وسلسلة للمستفيدين، إضافة إلى تعزيز الأمن السيبراني وحماية البيانات في البيئة الرقمية.

2. دراسة OECD (2024)

تناولت هذه الدراسة واقع التحول الرقمي في الحكومات حول العالم، وأشارت إلى أن الحكومات التي تعتمد استراتيجيات واضحة للتحول الرقمي تكون أكثر قدرة على تحسين كفاءة الخدمات الحكومية وتعزيز الابتكار في القطاع العام.

كما أكدت الدراسة أن نجاح التحول الرقمي يعتمد على وجود بنية تحتية رقمية قوية وسياسات واضحة لإدارة البيانات وحماية المعلومات.

3. دراسة Saeed (2025)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التحول الرقمي في الخدمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وركزت على دور الأمن السيبراني في تعزيز الثقة في الخدمات الحكومية الرقمية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن تحسين آليات الأمن السيبراني يساهم في زيادة اعتماد المواطنين على الخدمات الحكومية الإلكترونية.

4. دراسة Al-Mamary (2025)

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، وأشارت إلى أن التحول الرقمي يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسات من خلال استخدام التقنيات الحديثة في إدارة العمليات المؤسسية.

5. دراسة Slassi-Sennou & Elmouhib (2025)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور التحول الرقمي في تعزيز إدارة المخاطر المؤسسية، وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد تقنيات رقمية متقدمة تكون أكثر قدرة على إدارة المخاطر والتعامل مع التحديات التشغيلية.

جدول (2-1) الدراسات السابقة المتعلقة بالتحول الرقمي وإدارة المخاطر

الباحث	السنة	هدف الدراسة	المنهجية	أهم النتائج
Yang et al.	2024	دراسة دور التحول الرقمي في تطوير الأداء الحكومي وتعزيز كفاءة الخدمات العامة	منهج تحليلي	أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي يسهم في تحسين كفاءة الإدارة الحكومية وتعزيز تقديم الخدمات الرقمية المتكاملة.
OECD	2024	تحليل واقع التحول الرقمي في الحكومات حول العالم	تحليل تقارير حكومية	أشارت الدراسة إلى أن الحكومات التي تعتمد استراتيجيات رقمية واضحة تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والابتكار.
Saeed	2025	تحليل تأثير التحول الرقمي في الخدمات الحكومية السعودية	منهج كمي باستخدام الاستبانة	أظهرت النتائج أن الأمن السيبراني والثقة الرقمية يؤثران بشكل كبير في نجاح التحول الرقمي الحكومي.

Al-Mamary	2025	دراسة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي	تحليل إحصائي	توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز الابتكار المؤسسي.
Slassi & Elmouhib	2025	تحليل دور التحول الرقمي في تحسين إدارة المخاطر المؤسسية	دراسة تحليلية	أظهرت النتائج أن استخدام التقنيات الرقمية يعزز قدرة المؤسسات على تحديد المخاطر وإدارتها بفعالية.
NIST	2022	تطوير إطار لإدارة المخاطر السيبرانية ضمن إدارة المخاطر المؤسسية	تحليل إطار تنظيمي	يؤكد الإطار أهمية دمج إدارة الأمن السيبراني مع إدارة المخاطر المؤسسية لضمان استمرارية الأعمال.
ISO	2018	وضع إطار دولي لإدارة المخاطر في المؤسسات	إطار معياري	يوضح المعيار مراحل إدارة المخاطر والتي تشمل تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ومعالجتها.
COSO	2017	تطوير إطار لإدارة المخاطر المؤسسية وربطها بالأداء الاستراتيجي	إطار مفاهيمي	يؤكد الإطار على ضرورة دمج إدارة المخاطر مع الاستراتيجية المؤسسية.
Digital Government Authority	2023	تنظيم إدارة المخاطر في الجهات الحكومية الرقمية في السعودية	إطار تنظيمي	يؤكد الإطار أهمية تطوير أنظمة فعالة لإدارة المخاطر الرقمية لضمان استمرارية الخدمات الحكومية.
UN E-Government Survey	2024	تقييم مستوى التحول الرقمي في الحكومات حول العالم	تحليل دولي	أظهرت النتائج أن الحكومات التي تعتمد استراتيجيات رقمية متقدمة تحقق مستويات أعلى من جودة الخدمات.

التحليل النقدي للدراسات السابقة

تشير مراجعة الدراسات السابقة إلى وجود اهتمام متزايد بموضوع التحول الرقمي في القطاع الحكومي، حيث ركزت العديد من الدراسات على تحليل دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة الخدمات الحكومية وتعزيز الابتكار في القطاع العام. كما أظهرت هذه الدراسات أن التحول الرقمي يساهم في تطوير نماذج جديدة لتقديم الخدمات الحكومية تعتمد على استخدام التقنيات الحديثة.

كما بينت بعض الدراسات أهمية إدارة المخاطر في البيئة الرقمية، حيث يؤدي الاعتماد المتزايد على الأنظمة الرقمية إلى ظهور أنواع جديدة من المخاطر التشغيلية مثل المخاطر السيبرانية والمخاطر التقنية. ولذلك أصبح من الضروري تطوير أنظمة فعالة لإدارة المخاطر التشغيلية لضمان استمرارية الخدمات الحكومية.

ومن خلال تحليل الدراسات السابقة يتضح أن معظم الدراسات ركزت على دراسة التحول الرقمي أو إدارة المخاطر بشكل منفصل، بينما لم تتناول العديد من الدراسات العلاقة المباشرة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الحكومية، خاصة في سياق المملكة العربية السعودية.

ومن هنا تأتي أهمية الدراسة الحالية التي تسعى إلى دراسة أثر التحول الرقمي على إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، مما يساهم في سد الفجوة البحثية في هذا المجال.

الفجوة البحثية

على الرغم من الاهتمام المتزايد في الأدبيات العلمية بدراسة التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، إلا أن معظم الدراسات ركزت على تأثير التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات الحكومية أو تعزيز الأداء المؤسسي، بينما لم تحظ العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر التشغيلية بالقدر الكافي من الدراسة، خصوصاً في سياق المؤسسات الحكومية.

فقد تناولت العديد من الدراسات الدولية موضوع التحول الرقمي من منظور تقني أو تنظيمي، حيث ركزت على دور التقنيات الرقمية في تطوير العمليات المؤسسية وتحسين كفاءة الأداء، كما أشارت بعض الدراسات إلى أهمية إدارة المخاطر في بيئة التحول الرقمي، إلا أن معظم هذه الدراسات ركزت على المؤسسات الخاصة أو القطاع المالي، ولم تتناول بشكل كافٍ واقع إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الحكومية.

كما أن العديد من الدراسات التي تناولت إدارة المخاطر ركزت على الأطر النظرية والمعايير الدولية مثل ISO 31000 و COSO ERM، دون التركيز بشكل كافٍ على كيفية دمج هذه الأطر في بيئة التحول الرقمي داخل المؤسسات الحكومية.

وعلى المستوى المحلي، تشير مراجعة الأدبيات إلى وجود نقص نسبي في الدراسات التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل التوسع الكبير في مبادرات التحول الرقمي التي تشهدها المملكة ضمن رؤية السعودية 2030.

لذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال تحليل أثر التحول الرقمي على إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال دراسة ميدانية تعتمد على آراء الموظفين العاملين في الجهات الحكومية، وتحليل العلاقة بين مستوى تطبيق التحول الرقمي وفعالية إدارة المخاطر التشغيلية.

وبذلك تسهم هذه الدراسة في تقديم فهم أعمق للعلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر التشغيلية في القطاع الحكومي، كما تقدم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد صناع القرار في المؤسسات الحكومية على تعزيز فعالية إدارة المخاطر في ظل التحول الرقمي.

النموذج المفاهيمي للدراسة

يعتمد النموذج المفاهيمي للدراسة على تحليل العلاقة بين التحول الرقمي (Digital Transformation) بوصفه المتغير المستقل، وإدارة المخاطر التشغيلية (Operational Risk Management) بوصفها المتغير التابع. ويستند هذا النموذج إلى عدد من الأطر النظرية والمعايير الدولية في مجال إدارة المخاطر، مثل إطار COSO لإدارة المخاطر المؤسسية (COSO ERM) ومعياري ISO 31000 لإدارة المخاطر، والتي تؤكد أهمية دمج إدارة المخاطر في العمليات المؤسسية لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية.

كما يستند النموذج إلى الأدبيات العلمية التي تشير إلى أن التحول الرقمي يسهم في تحسين قدرة المؤسسات على تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها من خلال استخدام التقنيات الرقمية مثل تحليل البيانات والأنظمة الذكية وأنظمة دعم القرار.

وفي ضوء ذلك، يفترض النموذج المفاهيمي للدراسة أن تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي في فعالية إدارة المخاطر التشغيلية من خلال تحسين عمليات تحديد المخاطر وتحليلها ومراقبتها.

متغيرات الدراسة

أولاً: المتغير المستقل

التحول الرقمي (Digital Transformation)

يشير إلى مدى تبني المؤسسات الحكومية للتقنيات الرقمية الحديثة في تطوير العمليات والخدمات الحكومية، مثل:

- الأنظمة الرقمية الحكومية
- التكامل بين الأنظمة
- استخدام البيانات والتحليلات الرقمية
- أتمتة العمليات الحكومية

ثانياً: المتغير التابع

إدارة المخاطر التشغيلية (Operational Risk Management)

تشير إلى العمليات التي تقوم بها المؤسسات الحكومية لتحديد المخاطر التشغيلية وتحليلها والتعامل معها، وتشمل:

1. تحديد المخاطر التشغيلية
2. تحليل وتقييم المخاطر
3. الاستجابة للمخاطر
4. الرقابة على المخاطر

الشكل (1-2) النموذج المفاهيمي للدراسة

يمكن تمثيل النموذج المفاهيمي للدراسة بالشكل التالي:



يوضح الشكل السابق النموذج المفاهيمي للدراسة، حيث يمثل التحول الرقمي المتغير المستقل الذي يؤثر في إدارة المخاطر التشغيلية بوصفها المتغير التابع. ويفترض النموذج أن تطبيق التقنيات الرقمية داخل المؤسسات الحكومية يساهم في تحسين ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية من خلال تعزيز قدرة المؤسسات على تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها ومتابعتها بشكل أكثر كفاءة.

الفصل الثالث
منهجية الدراسة

تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض منهجية الدراسة والإجراءات التي تم اتباعها لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن أسئلته. ويتضمن الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات، إضافة إلى إجراءات التحقق من صدق وثبات الأداة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Method)، والذي يعد من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية والاجتماعية. ويهدف هذا المنهج إلى وصف الظواهر محل الدراسة وتحليلها من خلال جمع البيانات وتحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج تساعد في تفسير العلاقة بين المتغيرات.

وقد تم استخدام هذا المنهج لدراسة أثر التحول الرقمي على إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة إلكترونية موجهة إلى الموظفين العاملين في مجالات التحول الرقمي وإدارة المخاطر في الجهات الحكومية.

مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية والذين يعملون في مجالات مرتبطة بالتحول الرقمي أو إدارة المخاطر التشغيلية.

ويتمتع هؤلاء الموظفون بخبرة عملية في تطبيق التقنيات الرقمية أو إدارة المخاطر داخل الجهات الحكومية، مما يجعلهم الفئة المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة وتقديم بيانات موثوقة حول واقع التحول الرقمي وإدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الحكومية.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة من الموظفين العاملين في الجهات الحكومية المرتبطة بالتحول الرقمي وإدارة المخاطر.

وقد بلغ عدد المشاركين في الاستبانة 111 مشاركاً من الموظفين في المؤسسات الحكومية.

وتعد هذه العينة مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات البحث.

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة الإلكترونية (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى قياس اتجاهات وآراء المشاركين حول التحول الرقمي وإدارة المخاطر التشغيلية.

وقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع التحول الرقمي وإدارة المخاطر التشغيلية.

كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس مستوى اتفاق المشاركين مع عبارات الاستبانة.

هيكل الاستبانة

تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على الخصائص الشخصية للمشاركين في الدراسة، وتشمل:

- العمر
- سنوات الخبرة
- طبيعة العمل

القسم الثاني: التحول الرقمي

يتضمن هذا القسم مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، مثل:

- وجود استراتيجية واضحة للتحول الرقمي
- استخدام الأنظمة الرقمية في العمليات الحكومية
- التكامل بين الأنظمة الحكومية
- استخدام البيانات والتحليلات الرقمية

القسم الثالث: إدارة المخاطر التشغيلية

يتضمن هذا القسم مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الحكومية، مثل:

- تحديد المخاطر التشغيلية
- تحليل المخاطر وتقييمها
- الاستجابة للمخاطر التشغيلية
- متابعة ومراقبة المخاطر

سادساً: مقياس الدراسة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس مستوى اتفاق المشاركين مع عبارات الاستبانة، حيث تم توزيع الإجابات وفقاً للجدول التالي:

جدول (1-2) مقياس الدراسة

القيمة الرقمية	درجة الموافقة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

ويتيح هذا المقياس قياس اتجاهات المشاركين بدقة وتحويل الإجابات إلى بيانات رقمية يمكن تحليلها إحصائياً.

سابعاً: صدق أداة الدراسة

يشير صدق أداة الدراسة إلى مدى قدرة الأداة على قياس ما صممت لقياسه. وللتأكد من صدق الاستبانة تم عرضها على مجموعة من المتخصصين في مجال إدارة الأعمال وإدارة المخاطر، وذلك بهدف التأكد من وضوح العبارات ومدى ملاءمتها لموضوع الدراسة. وقد تم إجراء بعض التعديلات اللغوية على عبارات الاستبانة بناءً على ملاحظات المحكمين، مما أسهم في تحسين جودة الأداة وضمان ملاءمتها لأهداف الدراسة.

ثامناً: ثبات أداة الدراسة

تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وذلك بهدف التحقق من درجة الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة. وقد أظهرت نتائج التحليل أن قيمة معامل الثبات بلغت (0.88)، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة. وتشير هذه النتيجة إلى أن الأداة المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليلها.

وبذلك تعد أداة الدراسة مناسبة لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن أسئلة الدراسة.

جدول (3-2) معامل ثبات الاستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا
التحول الرقمي وإدارة المخاطر التشغيلية	18	0.88
الإجمالي	18	0.88

تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، وتشمل:

1. التكرارات والنسب المئوية
وذلك لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي (Mean)
لقياس مستوى استجابات المشاركين تجاه عبارات الاستبانة.
3. الانحراف المعياري (Standard Deviation)
لقياس درجة تشتت استجابات المشاركين حول المتوسط الحسابي.
4. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)
وذلك لقياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتحديد العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الحكومية.

الفصل الرابع

تحليل البيانات وتفسير النتائج

تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة الإلكترونية، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بأثر التحول الرقمي على إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

واعتمد التحليل على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، حيث تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، واستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل مستوى استجابات المشاركين على محاور الاستبانة، كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر التشغيلية.

وقد شملت الاستبانة أربعة محاور رئيسية، هي:

1. التحول الرقمي
2. إدارة المخاطر التشغيلية
3. التكامل بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر
4. التحديات في بيئة التحول الرقمي

وبلغ عدد المشاركين في الدراسة 111 مشاركاً من الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية.

معيار تفسير المتوسطات الحسابية

لأغراض تفسير المتوسطات الحسابية، تم اعتماد التقسيم الآتي لمقياس ليكرت الخماسي:

جدول (4-1) معيار تفسير المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	مستوى التقدير
1.00 – 1.80	منخفض جداً
1.81 – 2.60	منخفض
2.61 – 3.40	متوسط
3.41 – 4.20	مرتفع
4.21 – 5.00	مرتفع جداً

وبناءً على هذا المعيار، تم تفسير نتائج الاستجابات على عبارات ومحاور الدراسة.

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

1. الجنس

جدول (4-2) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	93	83.8%
أنثى	18	16.2%
الإجمالي	111	100.0%

تحليل وتفسير

يتضح من الجدول أن غالبية المشاركين في الدراسة من الذكور بنسبة 83.8%، مقابل 16.2% من الإناث. ويمكن تفسير ذلك بطبيعة الوظائف المرتبطة بمجالات التحول الرقمي وإدارة المخاطر في بعض الجهات الحكومية، والتي قد يهيمن عليها الموظفون الذكور بدرجة أكبر.

2. الفئة العمرية

جدول (4-3) توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	12	10.8%
30-39 سنة	43	38.7%
40-49 سنة	33	29.7%
50 سنة فأكثر	23	20.7%
الإجمالي	111	100.0%

تحليل وتفسير

تشير النتائج إلى أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة هي فئة 30-39 سنة بنسبة 38.7%، تليها فئة 40-49 سنة بنسبة 29.7%. ويعكس ذلك أن أغلبية المشاركين في الدراسة ينتمون إلى فئات عمرية تتميز بالنضج المهني والخبرة العملية، وهو ما يدعم جودة الاستجابات وواقعيتها.

3. المستوى الوظيفي

جدول (4-4) توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
قيادي	44	39.6%
إشرافي	31	27.9%
تنفيذي	17	15.3%
أخرى	19	17.1%
الإجمالي	111	100.0%

تحليل وتفسير

تُظهر النتائج أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يشغلون مناصب قيادية أو إشرافية، إذ بلغت نسبتهم مجتمعة 67.5%. وهذا يعزز موثوقية النتائج، نظرًا لأن هذه الفئات أكثر اطلاعًا على القرارات التنظيمية والسياسات المتعلقة بالتحول الرقمي وإدارة المخاطر.

4. سنوات الخبرة

جدول (4-5) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	18	16.2%
5-10 سنوات	42	37.8%
11-20 سنة	36	32.4%
أكثر من 20 سنة	15	13.5%
الإجمالي	111	100.0%

تحليل وتفسير

تشير النتائج إلى أن غالبية المشاركين يمتلكون خبرة لا تقل عن خمس سنوات، حيث بلغت نسبة من لديهم خبرة 5-10 سنوات نحو 37.8%، ومن لديهم 11-20 سنة نحو 32.4%. ويشير ذلك إلى أن أغلب المشاركين لديهم خبرة كافية تؤهلهم للحكم على واقع التحول الرقمي وإدارة المخاطر داخل الجهات الحكومية.

التحليل الوصفي لمحاور الدراسة

المحور الأول: التحول الرقمي

جدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور التحول الرقمي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	توجد استراتيجية واضحة للتحول الرقمي في الجهة	4.23	0.85	مرتفع جدًا
2	تم أتمتة نسبة كبيرة من العمليات التشغيلية	4.18	0.81	مرتفع
3	تعتمد الجهة على البيانات والتحليلات في اتخاذ القرار	4.22	0.85	مرتفع جدًا
4	يتم تطوير الأنظمة الرقمية وفق سياسات حوكمة واضحة	4.05	0.91	مرتفع
5	تتوفر بنية تقنية داعمة لاستمرارية الأعمال	4.10	0.81	مرتفع
6	يوجد تكامل فعال بين الأنظمة الرقمية داخل الجهة	3.85	0.91	مرتفع
7	تُنفذ مبادرات التحول الرقمي في الجهة دون تقييم كافٍ للمخاطر المصاحبة	3.08	1.10	متوسط
	المتوسط العام للمحور	3.96	—	مرتفع

تحليل وتفسير

أظهرت النتائج أن المتوسط العام لمحور التحول الرقمي بلغ 3.96، وهو ضمن مستوى مرتفع، ما يدل على أن المشاركين يرون أن مؤسساتهم الحكومية تطبق التحول الرقمي بدرجة جيدة.

وتُعد أعلى العبارات متوسطًا:

- توجد استراتيجية واضحة للتحول الرقمي في الجهة بمتوسط 4.23
- تعتمد الجهة على البيانات والتحليلات في اتخاذ القرار بمتوسط 4.22

وهذا يعكس نضجاً نسبياً في الجوانب الاستراتيجية والتحليلية للتحول الرقمي داخل الجهات الحكومية. في المقابل، جاءت العبارة:

- تُنفذ مبادرات التحول الرقمي في الجهة دون تقييم كافٍ للمخاطر المصاحبة بمتوسط 3.08

وهو مستوى متوسط، ما يشير إلى وجود تباين في آراء المشاركين بشأن مدى مراعاة المخاطر عند تنفيذ المبادرات الرقمية. وتعد هذه النتيجة مهمة، لأنها توحى بأن التحول الرقمي وإن كان متقدماً نسبياً، إلا أن بعض المبادرات قد لا تكون دائماً مدعومة بتقييم مخاطر كافٍ.

المحور الثاني: إدارة المخاطر التشغيلية

جدول (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور إدارة المخاطر التشغيلية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	توجد سياسة معتمدة لإدارة المخاطر التشغيلية	4.11	0.86	مرتفع
2	يتم تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية بشكل دوري	3.97	0.92	مرتفع
3	توجد خطط واضحة للاستجابة عند وقوع أعطال تشغيلية	4.07	0.88	مرتفع
4	يتم تحليل أسباب الحوادث التشغيلية لمنع تكرارها	4.04	0.91	مرتفع
5	يتم استخدام مؤشرات إنذار مبكر لمتابعة المخاطر	3.80	0.99	مرتفع
6	يتم إشراك الإدارات المختلفة في إدارة المخاطر التشغيلية	3.90	0.94	مرتفع
7	تعتمد الجهة غالباً على معالجة المشكلات بعد وقوعها أكثر من تطبيق إجراءات وقائية مسبقة	3.49	1.14	مرتفع
	المتوسط العام للمحور	3.91	—	مرتفع

تحليل وتفسير

بلغ المتوسط العام لمحوّر إدارة المخاطر التشغيلية 3.91، وهو مستوى مرتفع، ما يشير إلى أن المؤسسات الحكومية محل الدراسة تطبق ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية بدرجة جيدة.

وجاءت أعلى العبارات متوسطاً:

- توجد سياسة معتمدة لإدارة المخاطر التشغيلية بمتوسط 4.11
 - توجد خطط واضحة للاستجابة عند وقوع أعطال تشغيلية بمتوسط 4.07
- وهذا يدل على أن البنية التنظيمية والسياسات الرسمية لإدارة المخاطر متوفرة بدرجة مناسبة.
- إلا أن العبارة:

- تعتمد الجهة غالباً على معالجة المشكلات بعد وقوعها أكثر من تطبيق إجراءات وقائية مسبقة
- جاءت بمتوسط 3.49

وهي نتيجة مهمة تشير إلى أن بعض الجهات لا تزال تميل إلى الإدارة التفاعلية للمخاطر أكثر من الإدارة الاستباقية، وهو ما يمثل نقطة تطوير رئيسية في بيئة التحول الرقمي.

المحور الثالث: التكامل بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر

جدول (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محوّر التكامل بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	يتم تقييم المخاطر قبل تنفيذ المشاريع الرقمية الجديدة	4.03	0.83	مرتفع
2	تشارك إدارة المخاطر في قرارات التغييرات التقنية	3.91	0.93	مرتفع
3	توفر الأنظمة الرقمية معلومات تدعم اكتشاف المخاطر مبكراً	3.83	1.04	مرتفع

مرتفع	0.92	3.94	يوجد تنسيق فعال بين إدارات التقنية والمخاطر عند الأزمات	4
مرتفع	0.94	3.95	يتم ربط مؤشرات الأداء الرقمية بمؤشرات المخاطر التشغيلية	5
مرتفع	—	3.93	المتوسط العام للمحور	

تحليل وتفسير

أظهرت النتائج أن المتوسط العام لمحور التكامل بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر بلغ 3.93، وهو مستوى مرتفع، ما يدل على وجود مستوى جيد من التنسيق بين التوجهات الرقمية وممارسات إدارة المخاطر.

وأعلى العبارات متوسطاً كانت:

- يتم تقييم المخاطر قبل تنفيذ المشاريع الرقمية الجديدة بمتوسط 4.03

وهذا يعكس وجود وعي مؤسسي بأهمية تضمين إدارة المخاطر في مراحل التخطيط والتنفيذ للمشروعات الرقمية.

كما توضح النتائج أن الربط بين مؤشرات الأداء الرقمية ومؤشرات المخاطر التشغيلية جاء بمتوسط 3.95، وهو مؤشر إيجابي على وجود توجه نحو الإدارة المتكاملة للأداء والمخاطر.

المحور الرابع: التحديات في بيئة التحول الرقمي

جدول (4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور التحديات في بيئة التحول الرقمي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	توجد صعوبات في تكامل الأنظمة الرقمية	3.58	1.01	مرتفع
2	توجد تحديات مرتبطة بجودة البيانات ودقتها	3.84	0.90	مرتفع
3	تؤثر التهديدات السيبرانية على استقرار العمليات التشغيلية	3.79	0.99	مرتفع
4	توجد فجوة في مهارات الموظفين للتعامل مع المخاطر الرقمية	3.77	0.95	مرتفع
5	تؤثر الإجراءات التنظيمية المعقدة على سرعة معالجة المخاطر	3.82	0.97	مرتفع
	المتوسط العام للمحور	3.76	—	مرتفع

تحليل وتفسير

بلغ المتوسط العام لمحور التحديات 3.76، وهو مستوى مرتفع، ما يدل على أن المشاركين يقرون بوجود تحديات حقيقية ترافق بيئة التحول الرقمي في الجهات الحكومية. وكانت أبرز التحديات وفق المتوسطات:

- التحديات المرتبطة بجودة البيانات ودقتها بمتوسط 3.84
- الإجراءات التنظيمية المعقدة التي تؤثر على سرعة معالجة المخاطر بمتوسط 3.82
- التهديدات السيبرانية بمتوسط 3.79

وتعكس هذه النتائج أن التحول الرقمي لا يرتبط فقط بالمكاسب التشغيلية، بل يرافقه عدد من التحديات المؤسسية والفنية والبشرية التي تحتاج إلى معالجة تنظيمية وتدريبية وتقنية.

الترتيب العام لمحاور الدراسة

جدول (4-10) الترتيب العام لمحاور الدراسة حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	المحور	المتوسط الحسابي	مستوى التقدير
1	التحول الرقمي	3.96	مرتفع
2	التكامل بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر	3.93	مرتفع
3	إدارة المخاطر التشغيلية	3.91	مرتفع
4	التحديات في بيئة التحول الرقمي	3.76	مرتفع

تحليل وتفسير

يتضح من الجدول السابق أن جميع محاور الدراسة جاءت ضمن المستوى المرتفع، وهو ما يشير إلى أن المؤسسات الحكومية محل الدراسة تشهد مستوى جيداً من التحول الرقمي ومن ممارسات إدارة المخاطر، مع وجود تحديات ملموسة لكنها ليست معيقة بالكامل.

كما أن حصول محور التكامل بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر على متوسط مرتفع يعزز فكرة أن البيئة الحكومية بدأت تنتقل من النظر إلى التحول الرقمي والمخاطر كمسارين منفصلين، إلى فهمهما كمسارين مترابطين.

اختبار فرضية الدراسة الرئيسة

اختبار العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر التشغيلية

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاختبار العلاقة بين:

- التحول الرقمي
- إدارة المخاطر التشغيلية

جدول (4-11) نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر التشغيلية

المتغيران	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig.)	نوع العلاقة
التحول الرقمي × إدارة المخاطر التشغيلية	0.681	0.001 >	موجبة قوية

تحليل وتفسير

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر التشغيلية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.681 عند مستوى دلالة [$0.001 >$] ، وهي قيمة أقل من 0.05. وهذا يعني أن زيادة مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية ترتبط بارتفاع مستوى فعالية إدارة المخاطر التشغيلية. وتدلل هذه النتيجة على أن التحول الرقمي لا يمثل مجرد تطوير تقني، بل يعد عاملاً داعماً لتحسين قدرات المؤسسة على تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الرئيسة التي تنص على وجود أثر أو علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

مناقشة النتائج في ضوء أسئلة الدراسة

تشير نتائج التحليل إلى أن المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية حققت مستوى مرتفعاً نسبياً في مجال التحول الرقمي، ويظهر ذلك بوضوح في توفر الاستراتيجيات الرقمية، واعتماد الجهات على البيانات، وارتفاع مستوى الأتمتة. وهذا يتسق مع التوجه الوطني نحو الحكومة الرقمية، وتكثيف المبادرات المرتبطة برؤية المملكة 2030، وما صاحبها من تطوير في البنية التنظيمية والتقنية داخل الجهات الحكومية. ويتوافق هذا التوجه مع الأدبيات التي ترى أن التحول الرقمي في القطاع الحكومي يركز على الخدمات المتكاملة، والأداء المؤسسي، والاستفادة من البيانات والتقنيات الحديثة.

كما أظهرت النتائج أن مستوى إدارة المخاطر التشغيلية جاء مرتفعاً، وهو ما يعكس وجود بنية تنظيمية مقبولة لإدارة المخاطر من حيث السياسات الرسمية، وخطط الاستجابة، وتحليل الحوادث التشغيلية. إلا أن النتائج أوضحت في الوقت ذاته أن بعض الجهات لا تزال تعتمد بدرجة ملحوظة على معالجة المشكلات بعد وقوعها، أكثر من اعتمادها على الإجراءات الوقائية المسبقة. ويمكن تفسير ذلك بأن بعض المؤسسات، رغم امتلاكها للأطر الرسمية، لا تزال في مرحلة انتقالية بين النهج التقليدي التفاعلي والنهج الاستباقي الحديث لإدارة المخاطر.

أما فيما يتعلق بالتكامل بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر، فقد كشفت النتائج عن مستوى مرتفع أيضاً، وهو ما يعني أن الجهات الحكومية أصبحت أكثر وعياً بأهمية تضمين تقييم المخاطر في المشروعات الرقمية، وإشراك إدارات المخاطر في القرارات التقنية، وربط مؤشرات الأداء الرقمية بمؤشرات المخاطر. وتعد هذه النتيجة من أكثر النتائج أهمية في الدراسة، لأنها تشير إلى نضج مؤسسي متزايد في فهم أن نجاح التحول الرقمي لا يمكن فصله عن فعالية إدارة المخاطر.

وفي المقابل، أظهرت النتائج أن بيئة التحول الرقمي لا تزال تواجه تحديات مهمة، أبرزها جودة البيانات، والتكامل بين الأنظمة، والتهديدات السيبرانية، وفجوة المهارات، وتعقيد بعض الإجراءات التنظيمية. وتكشف هذه النتيجة أن التحول الرقمي، رغم ما يتيح من فرص لتحسين الأداء، ينتج كذلك بيئة أكثر تعقيداً تتطلب أدوات إدارية وتنظيمية أكثر تطوراً.

وتؤكد نتيجة الارتباط الإحصائي القوي بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر التشغيلية أن التحول الرقمي يسهم فعلياً في دعم إدارة المخاطر، وهو ما يمكن تفسيره بأن الأنظمة الرقمية تزيد من سرعة الوصول إلى المعلومات، وتحسن جودة المتابعة، وتساعد على الاكتشاف المبكر للمخاطر، وتدعم اتخاذ القرار في الوقت المناسب. وفي المقابل، فإن أي قصور في البنية الرقمية أو جودة البيانات أو التنسيق المؤسسي قد ينعكس سلباً على فعالية إدارة المخاطر.

مناقشة النتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

تشير نتائج الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، حيث بلغ المتوسط العام لمحور التحول الرقمي مستوى مرتفعاً. وتعكس هذه النتيجة التقدم الكبير الذي حققته المملكة في مجال التحول الرقمي الحكومي، وهو ما يتوافق مع التوجهات الوطنية ضمن رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى تعزيز استخدام التقنيات الرقمية في تقديم الخدمات الحكومية وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه تقرير منظمة الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية (UN E-Government Survey 2024)، والذي أكد أن المملكة العربية السعودية حققت تقدماً ملحوظاً في مؤشرات الحكومة الرقمية نتيجة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتطوير الخدمات الإلكترونية الحكومية. كما أشار التقرير إلى أن التحول الرقمي في القطاع الحكومي يساهم في تحسين كفاءة الخدمات العامة وتعزيز الشفافية المؤسسية.

كما تتفق نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة Yang et al (2024) التي أكدت أن التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية يساهم في تحسين عمليات اتخاذ القرار من خلال استخدام البيانات والتحليلات الرقمية، إضافة إلى تعزيز التكامل بين الأنظمة الحكومية المختلفة.

وفيما يتعلق بمحور إدارة المخاطر التشغيلية، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الحكومية جاء بدرجة مرتفعة، وهو ما يعكس وجود اهتمام متزايد بتطوير أنظمة إدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما ورد في معيار ISO 31000:2018 الذي يؤكد أهمية دمج إدارة المخاطر في جميع العمليات التنظيمية لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية وتقليل التأثيرات السلبية للمخاطر التشغيلية.

كما تدعم هذه النتيجة ما أشار إليه إطار COSO ERM (2017) الذي يؤكد أن المؤسسات الحديثة تحتاج إلى دمج إدارة المخاطر المؤسسية ضمن عمليات التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار، خصوصاً في بيئة الأعمال الرقمية التي تتسم بارتفاع مستوى التعقيد والتغير.

أما فيما يتعلق بالتكامل بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر التشغيلية، فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من التنسيق بين أنظمة التحول الرقمي وممارسات إدارة المخاطر داخل المؤسسات الحكومية. وتشير هذه النتيجة إلى أن المؤسسات الحكومية بدأت تدرك أهمية دمج إدارة المخاطر في عمليات التحول الرقمي.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Saeed (2025) التي أكدت أن نجاح مبادرات التحول الرقمي يعتمد بشكل كبير على قدرة المؤسسات على إدارة المخاطر المرتبطة بالتقنيات الرقمية، مثل المخاطر التشغيلية والمخاطر السيبرانية.

كما تتفق نتائج الدراسة مع ما ورد في إطار NIST Cybersecurity Framework الذي يؤكد أن إدارة المخاطر السيبرانية أصبحت جزءاً أساسياً من استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية.

وفيما يتعلق بالتحديات المرتبطة بالتحول الرقمي، أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات الحكومية تواجه مجموعة من التحديات المرتبطة بجودة البيانات والتكامل بين الأنظمة الرقمية إضافة إلى التهديدات السيبرانية. وتشير هذه النتائج إلى أن التحول الرقمي، رغم ما يوفره من فرص لتحسين الأداء المؤسسي، إلا أنه يفرض تحديات تنظيمية وتقنية تتطلب تطوير القدرات المؤسسية.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة Al-Mamary (2025) التي أشارت إلى أن التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية يواجه مجموعة من التحديات المرتبطة بالبنية التحتية التقنية وجودة البيانات والمهارات الرقمية للموظفين.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر التشغيلية، فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط (0.681). وتشير هذه النتيجة إلى أن زيادة مستوى تطبيق التحول الرقمي يساهم في تعزيز فعالية إدارة المخاطر التشغيلية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Slassi-Sennou & Elmouhib (2025) التي أكدت أن التقنيات الرقمية الحديثة تساعد المؤسسات على تحسين عمليات إدارة المخاطر من خلال استخدام تحليل البيانات والأنظمة الذكية في اكتشاف المخاطر في مراحل مبكرة.

كما تدعم هذه النتيجة ما ورد في تقرير OECD Digital Government Index (2023) الذي أشار إلى أن التحول الرقمي يساهم في تعزيز قدرة المؤسسات الحكومية على إدارة المخاطر وتحسين استمرارية الخدمات الحكومية.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن نتائج الدراسة الحالية تتفق إلى حد كبير مع الأدبيات العلمية الحديثة التي تؤكد أن التحول الرقمي يمثل أحد العوامل الرئيسة التي تساهم في تحسين فعالية إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الحكومية.

الفصل الخامس
النتائج والتوصيات

تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء تحليل البيانات الميدانية، وذلك بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بأثر التحول الرقمي على إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

كما يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، إضافة إلى عرض أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، وتقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز فعالية إدارة المخاطر التشغيلية في ظل التحول الرقمي داخل المؤسسات الحكومية.

ملخص نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة المتعلقة بواقع التحول الرقمي وإدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، ويمكن تلخيص أهم هذه النتائج فيما يلي:

أولاً: مستوى تطبيق التحول الرقمي

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور التحول الرقمي (3.96).

وتشير هذه النتيجة إلى أن المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية تبذل جهوداً واضحة في تبني التقنيات الرقمية وتطوير البنية التقنية والأنظمة الإلكترونية، وذلك في إطار التوجهات الوطنية نحو التحول الرقمي وتعزيز كفاءة الخدمات الحكومية.

كما بينت النتائج أن المؤسسات الحكومية تمتلك استراتيجيات واضحة للتحول الرقمي وتعتمد بشكل متزايد على البيانات والتحليلات الرقمية في دعم عمليات اتخاذ القرار.

ثانياً: مستوى تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الحكومية جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور إدارة المخاطر التشغيلية (3.91).

وتشير هذه النتيجة إلى وجود اهتمام واضح من قبل المؤسسات الحكومية بتطوير أنظمة فعالة لإدارة المخاطر التشغيلية، من خلال وضع السياسات والإجراءات التنظيمية المناسبة، إضافة إلى تطوير خطط الاستجابة للحوادث التشغيلية.

كما أظهرت النتائج أن المؤسسات الحكومية تقوم بتحديد وتحليل المخاطر التشغيلية بشكل دوري، وهو ما يعكس وجود درجة من الوعي المؤسسي بأهمية إدارة المخاطر في بيئة العمل الحكومية.

ثالثاً: مستوى التكامل بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التكامل بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر التشغيلية جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.93).

وتشير هذه النتيجة إلى وجود تنسيق متزايد بين إدارات التقنية وإدارات إدارة المخاطر داخل المؤسسات الحكومية، حيث يتم أخذ المخاطر المحتملة بعين الاعتبار عند تنفيذ المشاريع الرقمية.

كما بينت النتائج أن الأنظمة الرقمية تساعد في توفير معلومات مهمة تدعم عمليات اكتشاف المخاطر في مراحل مبكرة، مما يساهم في تحسين قدرة المؤسسات على التعامل مع المخاطر التشغيلية.

رابعاً: التحديات المرتبطة بالتحول الرقمي

أظهرت نتائج الدراسة وجود عدد من التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية في بيئة التحول الرقمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور التحديات (3.76).

ومن أبرز هذه التحديات:

- التحديات المرتبطة بجودة البيانات
- صعوبات التكامل بين الأنظمة الرقمية
- التهديدات السيبرانية
- نقص المهارات الرقمية لدى بعض الموظفين
- تعقيد بعض الإجراءات التنظيمية

وتشير هذه النتائج إلى أن التحول الرقمي رغم ما يوفره من فرص لتحسين الأداء المؤسسي، إلا أنه يفرض تحديات جديدة تتطلب تطوير السياسات والقدرات المؤسسية.

خامساً: العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر التشغيلية

أظهرت نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر التشغيلية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.681.

وتعني هذه النتيجة أن زيادة مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية يرتبط بزيادة فعالية إدارة المخاطر التشغيلية.

كما تشير هذه النتيجة إلى أن استخدام الأنظمة الرقمية يسهم في تحسين عمليات تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها، من خلال توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب.

مناقشة نتائج الدراسة

تشير نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يمثل أحد العوامل الرئيسة التي تسهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز فعالية إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الحكومية. فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر التشغيلية، وهو ما يدل على أن تبني التقنيات الرقمية الحديثة يسهم في تطوير آليات إدارة المخاطر داخل المؤسسات الحكومية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Yang et al (2024) التي أشارت إلى أن التحول الرقمي في القطاع الحكومي يسهم في تحسين كفاءة العمليات الإدارية وتعزيز قدرة المؤسسات على إدارة المخاطر المرتبطة بالعمليات التشغيلية. كما أكدت الدراسة أن استخدام الأنظمة الرقمية المتقدمة يساعد في تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال توفير معلومات دقيقة تدعم الإدارة في التعامل مع المخاطر المحتملة.

كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة Saeed (2025) التي أوضحت أن التحول الرقمي يسهم في تعزيز فعالية أنظمة إدارة المخاطر المؤسسية من خلال استخدام التقنيات الرقمية في تحليل البيانات وتحديد المخاطر المحتملة قبل حدوثها.

ومن جهة أخرى، أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات الحكومية التي تعتمد على الأنظمة الرقمية في إدارة العمليات التشغيلية تكون أكثر قدرة على تحديد المخاطر التشغيلية ومراقبتها بشكل مستمر. ويمكن تفسير ذلك بأن الأنظمة الرقمية تساعد في تحسين تدفق المعلومات داخل المؤسسة، مما يسهم في تعزيز القدرة على اكتشاف المشكلات التشغيلية في مراحل مبكرة.

وتتوافق هذه النتيجة مع ما أشار إليه تقرير OECD (2023) الذي أكد أن التحول الرقمي في القطاع الحكومي يسهم في تحسين كفاءة العمليات الإدارية وتعزيز الشفافية المؤسسية، إضافة إلى دعم أنظمة إدارة المخاطر من خلال توفير أدوات تحليلية تساعد في تقييم المخاطر بشكل أكثر دقة.

كما تشير نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يسهم في تحسين عمليات متابعة المخاطر التشغيلية من خلال استخدام الأنظمة الرقمية التي تساعد في جمع البيانات وتحليلها بشكل مستمر. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Al-Mamary (2025) التي أكدت أن التحول الرقمي يساعد المؤسسات على تحسين عمليات الرقابة والمتابعة من خلال استخدام الأنظمة المعلوماتية التي تدعم عمليات تحليل البيانات واتخاذ القرار.

ومن ناحية أخرى، أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات الحكومية تواجه بعض التحديات المرتبطة بإدارة المخاطر التشغيلية في بيئة التحول الرقمي، مثل التحديات التقنية والتنظيمية ونقص المهارات الرقمية لدى بعض الموظفين. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التحول الرقمي يتطلب تطوير البنية التحتية التقنية للمؤسسات إضافة إلى تطوير المهارات الرقمية للموظفين لضمان الاستخدام الفعال للتقنيات الحديثة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه تقرير **United Nations (2024)** الذي أكد أن نجاح التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية يعتمد بشكل كبير على توفر الكفاءات البشرية القادرة على التعامل مع التقنيات الرقمية الحديثة، إضافة إلى وجود بنية تحتية تقنية متطورة تدعم تطبيق الأنظمة الرقمية.

وبشكل عام، تشير نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يسهم بشكل إيجابي في تحسين ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الحكومية، إلا أن تحقيق الاستفادة الكاملة من التحول الرقمي يتطلب تطوير السياسات التنظيمية وتعزيز التكامل بين الأنظمة الرقمية وأنظمة إدارة المخاطر.

اختبار فرضيات الدراسة

سعت الدراسة إلى اختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط إيجابية بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.681$)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة إلى قوية بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر التشغيلية.

وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي، يمكن القول إن التحول الرقمي يسهم في تحسين ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية داخل المؤسسات الحكومية، وذلك من خلال تحسين قدرة المؤسسات على تحديد المخاطر وتحليلها ومتابعتها بشكل أكثر فعالية.

وعليه، تم قبول الفرضية الرئيسة للدراسة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الاستنتاجات

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة ومناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات الرئيسية التي تسهم في توضيح طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

أولاً، أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية تبذل جهوداً متزايدة في تطبيق التحول الرقمي في مختلف العمليات الإدارية والتشغيلية، وهو ما يعكس التوجه الاستراتيجي للحكومة نحو تطوير الخدمات الحكومية وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

ثانياً، بينت نتائج الدراسة أن تطبيق التقنيات الرقمية داخل المؤسسات الحكومية يسهم في تحسين ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية، حيث تساعد الأنظمة الرقمية في توفير معلومات دقيقة تساعد الإدارة في تحديد المخاطر وتحليلها واتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها.

ثالثاً، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر التشغيلية، وهو ما يشير إلى أن المؤسسات التي تعتمد بشكل أكبر على التقنيات الرقمية تكون أكثر قدرة على إدارة المخاطر التشغيلية بشكل فعال.

رابعاً، تشير نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يسهم في تحسين عمليات مراقبة المخاطر التشغيلية من خلال توفير أنظمة رقمية تساعد في متابعة العمليات التشغيلية وتحليل البيانات بشكل مستمر، مما يسهم في تعزيز القدرة على اكتشاف المشكلات التشغيلية في مراحل مبكرة.

خامساً، أظهرت نتائج الدراسة أن نجاح المؤسسات الحكومية في إدارة المخاطر التشغيلية في بيئة التحول الرقمي يعتمد بشكل كبير على توفر البنية التحتية التقنية المناسبة، إضافة إلى توفر الكفاءات البشرية القادرة على استخدام التقنيات الرقمية الحديثة بكفاءة.

سادساً، تشير نتائج الدراسة إلى أن المؤسسات الحكومية تواجه بعض التحديات في إدارة المخاطر التشغيلية في ظل التحول الرقمي، ومن أبرز هذه التحديات التحديات التقنية والتنظيمية إضافة إلى الحاجة إلى تطوير المهارات الرقمية للموظفين.

وبشكل عام، يمكن الاستنتاج أن التحول الرقمي يمثل عاملاً مهماً في تعزيز فعالية إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الحكومية، إلا أن تحقيق الاستفادة الكاملة من التحول الرقمي يتطلب تطوير السياسات التنظيمية وتعزيز التكامل بين الأنظمة الرقمية وأنظمة إدارة المخاطر داخل المؤسسات الحكومية.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في تعزيز فعالية إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الحكومية في ظل التحول الرقمي.

1. تعزيز التكامل بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر

ينبغي على المؤسسات الحكومية العمل على تعزيز التكامل بين استراتيجيات التحول الرقمي وأنظمة إدارة المخاطر، وذلك من خلال تضمين تقييم المخاطر كجزء أساسي من مراحل التخطيط والتنفيذ للمشاريع الرقمية.

2. تطوير أنظمة تحليل البيانات

يوصى بتطوير أنظمة تحليل البيانات واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة لدعم عمليات اكتشاف المخاطر في مراحل مبكرة وتحسين عمليات اتخاذ القرار.

3. تعزيز الأمن السيبراني

نظراً لارتفاع مستوى التهديدات السيبرانية في بيئة التحول الرقمي، ينبغي على المؤسسات الحكومية تعزيز إجراءات الأمن السيبراني وتطوير الأنظمة التقنية التي تحمي البيانات والأنظمة الرقمية.

4. تطوير مهارات الموظفين

توصي الدراسة بضرورة تطوير مهارات الموظفين في مجالات التحول الرقمي وإدارة المخاطر الرقمية من خلال تنفيذ برامج تدريبية متخصصة.

5. تحسين جودة البيانات

تعد جودة البيانات من العوامل الأساسية في نجاح التحول الرقمي، ولذلك ينبغي على المؤسسات الحكومية العمل على تطوير أنظمة إدارة البيانات وتحسين دقتها وجودتها.

6. تطوير الأطر التنظيمية لإدارة المخاطر الرقمية

يوصى بتطوير الأطر التنظيمية والسياسات الخاصة بإدارة المخاطر الرقمية بما يتوافق مع المعايير الدولية مثل:

- ISO 31000
- COSO ERM
- NIST Cybersecurity Framework

الدراسات المستقبلية

في ضوء حدود الدراسة الحالية، يمكن اقتراح عدد من الموضوعات البحثية التي يمكن أن تشكل امتدادًا لهذه الدراسة في المستقبل، ومن أبرزها:

1. دراسة أثر الذكاء الاصطناعي على إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الحكومية.
2. دراسة دور الأمن السيبراني في تعزيز استمرارية الأعمال في المؤسسات الحكومية.
3. دراسة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في القطاع الحكومي.
4. دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية.
5. دراسة أثر الحوكمة الرقمية على إدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الزهراني، محمد بن أحمد. (2023). التحول الرقمي في القطاع الحكومي السعودي ودوره في تحسين الأداء المؤسسي. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية.
- العبدالكريم، ناصر بن محمد. (2025). التحديات التي تواجه التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية. المجلة العربية للإدارة العامة.
- مروجي، محمد؛ وآخرون. (2024). التحول الرقمي ودوره في تطوير الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية. مجلة العلوم الإدارية.
- هيئة الحكومة الرقمية. (2023). المعايير الأساسية للتحول الرقمي في الجهات الحكومية. الرياض: هيئة الحكومة الرقمية.
- هيئة الحكومة الرقمية. (2024). ضوابط إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال للحكومة الرقمية. الرياض: هيئة الحكومة الرقمية.
- هيئة الحكومة الرقمية. (2023). الدليل الاسترشادي لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال للحكومة الرقمية. الرياض: هيئة الحكومة الرقمية.
- هيئة الحكومة الرقمية. (2022). نظرة عامة عن الشمولية الرقمية في الحكومة الرقمية. الرياض: هيئة الحكومة الرقمية.
- وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2022). استراتيجية التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية. الرياض: وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al-Mamary, Y. (2025). Digital transformation and organizational performance: The role of emerging technologies. Journal of Digital Transformation Studies.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance. New York: COSO.
- International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000: Risk Management – Guidelines. Geneva: ISO.
- NIST. (2024). The NIST Cybersecurity Framework (CSF) 2.0. National Institute of Standards and Technology.
- NIST. (2020). Integrating Cybersecurity and Enterprise Risk Management (NISTIR 8286). National Institute of Standards and Technology.
- NIST. (2022). Prioritizing Cybersecurity Risk for Enterprise Risk Management (NISTIR 8286B). National Institute of Standards and Technology.
- NIST. (2023). Staging Cybersecurity Risks for Enterprise Risk Management (NISTIR 8286C). National Institute of Standards and Technology.
- OECD. (2023). Digital Government Index: 2023 Results. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- OECD. (2024). Digital Government Review: Enhancing Digital Transformation in the Public Sector. Paris: OECD Publishing.
- Saeed, S. (2025). Managing financial and operational risks through digital transformation. Journal of Risk and Financial Management.
- Slassi-Sennou, M., & Elmouhib, M. (2025). Digital transformation and risk management in public organizations. International Journal of Public Sector Management.
- United Nations. (2024). United Nations E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. New York: United Nations.

- Yang, C., et al. (2024). *Government in the Digital Age: Transformation and Innovation in Public Sector Management*. Springer.

الملاحق

الاستبانة المستخدمة في الدراسة

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

رقم	المتغير	الخيارات
1	الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
2	الفئة العمرية	☐ أقل من 30 سنة ☐ 30-39 سنة ☐ 40-49 سنة ☐ 50 سنة فأكثر
3	المؤهل العلمي	☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
4	سنوات الخبرة	☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ 11-15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة
5	المسمى الوظيفي	☐ موظف ☐ مشرف ☐ مدير قسم ☐ مدير إدارة
6	جهة العمل	☐ وزارة ☐ هيئة حكومية ☐ جهة حكومية أخرى

القسم الثاني: أسئلة الدراسة

رقم العبارة	العبارة	المحور
1	تعتمد المؤسسة على الأنظمة الرقمية في تنفيذ العمليات الإدارية.	التحول الرقمي
2	تسهم التقنيات الرقمية في تحسين كفاءة العمل داخل المؤسسة.	التحول الرقمي
3	تستخدم المؤسسة أنظمة معلومات حديثة لدعم اتخاذ القرار.	التحول الرقمي
4	تسهم الأنظمة الرقمية في تحسين سرعة تقديم الخدمات الحكومية.	التحول الرقمي
5	توفر الأنظمة الرقمية معلومات دقيقة تساعد في تحسين العمليات التشغيلية.	التحول الرقمي

6	تعتمد المؤسسة على الأنظمة الرقمية في تحديد المخاطر التشغيلية.	إدارة المخاطر التشغيلية
7	تساعد الأنظمة الرقمية في تحليل المخاطر التشغيلية داخل المؤسسة.	إدارة المخاطر التشغيلية
8	تسهم التقنيات الرقمية في تحسين عملية تقييم المخاطر التشغيلية.	إدارة المخاطر التشغيلية
9	تستخدم المؤسسة أنظمة رقمية لمتابعة المخاطر التشغيلية بشكل مستمر.	إدارة المخاطر التشغيلية
10	تسهم الأنظمة الرقمية في تحسين سرعة الاستجابة للمخاطر التشغيلية.	إدارة المخاطر التشغيلية
11	تساعد التقنيات الرقمية في تقليل الأخطاء التشغيلية داخل المؤسسة.	إدارة المخاطر التشغيلية
12	تسهم الأنظمة الرقمية في تحسين كفاءة الرقابة على العمليات التشغيلية.	إدارة المخاطر التشغيلية
13	يوجد تكامل بين أنظمة التحول الرقمي وأنظمة إدارة المخاطر في المؤسسة.	التكامل بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر
14	تسهم الأنظمة الرقمية في تحسين عملية اتخاذ القرار في إدارة المخاطر.	التكامل بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر
15	تساعد الأنظمة الرقمية في تحسين التواصل بين الإدارات المختلفة في إدارة المخاطر.	التكامل بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر
16	تواجه المؤسسة بعض التحديات التقنية في تطبيق التحول الرقمي.	التحديات التنظيمية والتقنية
17	نقص المهارات الرقمية لدى الموظفين يمثل تحدياً في تطبيق التحول الرقمي.	التحديات التنظيمية والتقنية
18	تحتاج المؤسسة إلى تطوير أنظمة إدارة المخاطر لمواكبة التحول الرقمي.	التحديات التنظيمية والتقنية

مقياس الإجابة

القيمة	مستوى الموافقة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

Abstract

This study aimed to examine the impact of digital transformation on operational risk management in government institutions in the Kingdom of Saudi Arabia. The importance of this study stems from the increasing adoption of digital technologies in government institutions as part of the national transformation initiatives aligned with Saudi Vision 2030. The research problem focuses on understanding how digital transformation contributes to improving the effectiveness of operational risk management within government organizations.

The study adopted a descriptive analytical approach to examine the relationship between digital transformation and operational risk management. Data were collected through an electronic questionnaire distributed to employees working in government institutions. A total of 111 valid responses were obtained and analyzed using descriptive and inferential statistical methods to assess the relationship between the study variables.

The results indicated a statistically significant positive relationship between digital transformation and operational risk management. The findings suggest that digital transformation enhances the ability of government institutions to identify, analyze, monitor, and respond to operational risks more effectively. In addition, digital systems contribute to improving monitoring processes and providing accurate information that supports decision-making within government institutions.

The study concludes that integrating digital transformation initiatives with operational risk management practices can significantly improve institutional performance and reduce operational risks in government institutions.

Keywords:

Digital Transformation, Operational Risk Management, Risk Management, Government Institutions, Digital Government.

Midocean University

College of Management

Department of Risk Management



The Impact of Digital Transformation on Operational Risk Management in Government Institutions in the Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by:

Omar Marzooq Al Otaibi

252001646

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Ali Jarad

Year:2026