

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

إدارة مخاطر المشاريع ضمن بيئة التحول الرقمي

أسم الطالب

علي حسين العيسى

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

لسنة 1448/1447

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	5
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	5
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	5
1.3. أهمية الدراسة	5
1.3.1. على المستوى النظري:	6
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	6
1.4. أسئلة الدراسة	6
1.5. أهداف الدراسة	6
1.6. فرضيات الدراسة	9
1.7. نموذج الدراسة	10
1.8. منهجية الدراسة	12
1.9. الدراسة الميدانية	12
1.10. مخطط المشروع المقترح	12
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
1.....	
	3
2.1. المقدمة:	14
2.2. المتغير المستقل	14
2.3. المتغير التابع	15
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	15
2.5. الخاتمة	15

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

في ظل الظروف الحالية وهيمنة التحول الرقمي، أصبح هذا التحول عنصراً أساسياً في مختلف القطاعات، كأحد أهم الاتجاهات الحديثة التي أثّرت فيها، مما يستدعي دراسة هذا التحول الرقمي وأثره على إدارة مخاطر المشاريع وذلك لأن الإدارة السليمة لأي مشروع يجب أن تتعامل بكفاءة وفاعلية للظروف المعقدة والطارئة التي تطرأ خلال عملية تنفيذ المشروع ولأن إدارة المخاطر هي خطوة إستباقية للتحكم في المخاطر من خلال تعريفها ، تحليلها وتفسيرها لتقليل من آثار حدوث المخاطر، ومعرفة التحديات التي قد تواجه نجاح المشاريع فالتحول الرقمي في إدارة هذه المخاطر قد يكون خطوة قوية نحو الأمام لتحقيق النجاح المطلوب للمنشأة . بالإضافة إلى أن المنشآت تسعى إلى تحسين كفاءتها وتعزيز قدرتها التنافسية من خلال تبني الحلول الرقمية ومواكبة التطور مع منافسيها من خلال خلق فرص جديدة للمنشآت وزيادة الإيرادات ، نتيجة اعتمادها المتزايد على التقنيات الرقمية، بالإضافة إلى أهمية إدارة المخاطر بكفاءة وفاعلية لإن المخاطر هي جزء لا يتجزأ من الأعمال إذ لا عائد أعلى بدون مخاطر ومن أجل مواجهة تقليل الفرص التي تصاحبها أنواع جديدة من المخاطر تحتاج المنشآت إلى إدارتها وهذه الإدارة تحتاج أن تكون مرنة وقابلة للتكيف مما يزيد من أهمية التحول الرقمي لإدارة المخاطر للمنشأة .

ومن هذا المنطلق، تهدف دراسة موضوع إدارة مخاطر المشاريع في بيئة التحول الرقمي إلى التعرف على التحديات التي قد تواجه المشاريع، وأبرز الأساليب الرقمية التي يمكن أن تسهم في الحد من هذه المخاطر، وأهمية مواكبة المنشآت للتحول الرقمي. ويمكن تقسيم إدارة مخاطر المشاريع في بيئة التحول الرقمي إلى ثلاث مجالات رئيسية : 1- أمن البيانات 2- التخفيف الإستباقي والوقاية من التهديدات 3-تأثير موثوقية النظام والبنية التحتية . فبما أن المؤسسات في مرحلة تقدم سريع في التقنية فإن التخفيف الإستباقي للمخاطر له أولوية أعلى وأن من أهداف إدارة المشاريع من خلال التحول الرقمي هو حماية بيانات العملاء وكذلك كسب ثقتهم ، حماية البيانات الداخلية واستغلال الموارد المتاحة بكفاءة عالية ، التخفيف الإستباقي للمخاطر . إدارة المخاطر قد لا تكون مشكله مركزية تحاول المنظمة حلها عند وضع خطط التحول الرقمي ، لكن قادة الأعمال أصبحوا أكثر وعياً بأن المخاطر يجب أن تدرج ضمن استراتيجية التحول الرقمي وذلك لإن المنشآت التي تقدمت في التحول الرقمي قد عملت أكثر مع مزودي خدمات خارجيين مقارنة بالمنشآت في مراحل التحول الأولى مما يزيد من قوة المنافسة لدى المنشأة . كما يجب على المنشآت أنها تبتكر باستمرار وتغتني الفرصة التي تقدمها التكنولوجيا الرقمية الحالية والجديدة والخدمات والممارسات التجارية . وفي ظل التحول الرقمي يمكن لمديري مخاطر المشاريع تقديم أطر وموارد تجعل تخصيص الموارد شفافاً واستراتيجياً وفقاً لأولويات المنظمة ، فهذه الأطر بدلاً من أن تكون تهديدات تواجه فشل المشاريع يمكن استغلالها لتكون فرص مستقبلية .

ومع ذلك ، فإن تحول المنشأة إلى استخدام جمع البيانات بكمية هائلة واستخدام التقنيات السحابية يعد أمرًا معقدًا وقد تواجه المنشآت مخاطر جديدة نتيجة لهذا الاستخدام ، إلا أن يجب أن تكون المنشآت قادرة على أن تكون مرنة وتتكيف مع التغيرات التكنولوجية والتقنية التي تدير هذه المخاطر التي قد تتعرض لها وأن تكون قادرة على الاستجابة بسرعة للتهديدات والإخترقات الأمنية وتكييف استراتيجياتها الأمنية مع تطور بيئة التهديدات .

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من الأهمية المتزايدة للتحول الرقمي في مختلف القطاعات، إلا أن هناك قلة في الدراسات التي تربط بين إدارة مخاطر المشاريع والتحول الرقمي بشكل متكامل. وفي الوقت ذاته، قد تواجه المنشآت التي تبنت التحول الرقمي عدة تحديات ومشكلات عملية أثناء تطبيق هذا التحول، مثل الهجمات السيبرانية، الاحتيال، أو مقاومة بعض الموظفين للتغييرات الرقمية وعدم مواكبتهم للتقنيات الجديدة. هذا الواقع يبرز الحاجة إلى دراسة متعمقة تجمع بين الجانب النظري لإدارة المخاطر وأبعاد التحول الرقمي، لتقديم حلول عملية تساهم في نجاح المشاريع الرقمية وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

وجود نقص في البحث العلمي الذي يوضح كيفية إدارة المخاطر في المشاريع الرقمية وتأثير التحول الرقمي على نجاح المشروع ، وإمكانية التنافس مع المنشآت في نفس القطاع بنفس المستوى .

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

أثناء تطبيق المنشآت للتحول الرقمي قد تواجه عدة مشكلات عملية مثل الهجمات السيبرانية ، الإحتيال أو مقاومة بعض الموظفين للتغييرات الرقمية وعدم إمكانية مواكبتهم للتقنيات الجديدة وهذا بسبب إما في عدم الرغبة بالتغيير أو عدم وجود المعرفة والخبرة الكافية لمواكبة التغير .

وهذه المشكلة تجعلنا نتساءل ، كيف يمكن للمنشآت إدارة مخاطر المشاريع في ظل التحول الرقمي ، وكيف تستطيع مواجهة التحديات المرتبطة في التحول الرقمي ؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

دراسة إدارة مخاطر المشاريع في بيئة التحول الرقمي له أهمية لكونه العنصر الأساسي في أي قطاع في الوقت الحالي في ظل التغييرات السريعة التي نواجهها ، ونتيح لنا فهم أثر التحول الرقمي على إدارة مخاطر المشاريع بكفاءة وفاعلية .

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

جمع بيانات عن مدى وعي الموظفين أو مديري المشاريع بالمخاطر أثناء التحول الرقمي ، ومعرفة التحديات التي تواجههم وتقييم فعالية الاستراتيجيات الحالية لإدارة المخاطر .

1.4. أسئلة الدراسة

- 1- كيف يؤثر التحول الرقمي على كفاءة وفاعلية إدارة مخاطر المشاريع ؟
- 2- ماهي أبرز التحديات التي قد تواجه المنشآت التي اتجهت إلى التحول الرقمي ؟
- 3- ماهي الأساليب الفعالية التي تساعد المنشآت على مواجهة التحديات التي تواجهها ؟

1.5. أهداف الدراسة

1.5,1. إمكانية مواكبة المنشآت في نفس القطاع التي تبنت التحول الرقمي

من الواضح أن في قطاع الأعمال المنافسة شرسة وفي ظل التحول الرقمي وإعتماد المنشآت التي ترغب في التطور على التحول الرقمي بشكل رئيسي ، فإن المنشآت التي لا تواكب هذا التغيير قد تخرج من المنافسة بمنتهى البساطة . لذلك يعد التحول الرقمي في المنشآت التي تدير المشاريع ضرورة ملحة لبقائها في المنافسة .

وحسب مقالة اجريت في 2023/07/06 تحت عنوان (إعادة هيكلة المؤسسات : تجارب خمس شركات لتعزيز القدرة التنافسية) أن تعزيز القدرة التنافسية يتطلب تطبيق 6 تحولات جذرية من شأنها خلق عمليات تنظيمية جديدة وتعزيز القدرات والإمكانات وهذه التحولات هي :

1- التحول من التركيز على المبادرات الرقمية إلى التركيز على تجربة العملاء

- تركيز الشركات المعاد هيكلتها على استخدام البيانات وتحسين تجربة العملاء لتحقيق النمو المستدام، عبر اتخاذ قرارات واعية وتحديد أولويات واضحة. هناك نهجان رئيسيان :
- التركيز على العميل: مثل شركة "أمازون" و"دي بي إس"، حيث تضع المؤسسات تجربة العميل على رأس الأولويات على جميع المستويات، وتعمل على تبسيط العمليات لتقديم قيمة مضافة بسرعة وكفاءة .
- التركيز على إدارة المنتجات: حيث تعتبر إدارة المنتجات محورًا استراتيجيًا لتعزيز القيمة المضافة، بالاستثمار في المواهب، الأدوات، والمراجعات الدورية للأهداف والنتائج، كما يظهر في

شركات مثل "فريپورت-ماكموران" و"أمازون"، لضمان تخصيص الموارد بفاعلية وتطوير حلول مبتكرة .

- باختصار، الجمع بين الاهتمام بالعمل وإدارة المنتجات بكفاءة يعد مفتاحًا لنجاح الشركات المعاد هيكلتها وتحقيق النمو المستدام .

1- التحول من توظيف أصحاب المواهب الرقمية إلى تنمية القدرات الرقمية على نطاق واسع

تركز الشركات التي تطبق تغييرات مؤسسية واسعة على أهمية أصحاب المواهب كقوة دافعة للنجاح، من خلال استقطاب المهارات المتميزة وبناء بيئة عمل داعمة.

- مثال مجموعة ليغو: استثمرت في استوديوهات رقمية واستقطب مهندسي البرمجيات، مما ضاعف عدد موظفيها التقنيين وعزز مكانتها في مجال الألعاب التقنية .
- الشركات الناجحة الأخرى مثل جوجل ودي بي إس: توفر برامج لتطوير المهارات التقنية والمهنية، مثل برامج التدريب الرقمية، التناوب بين الفرق، وتبادل الخبرات بين الأقسام .
- نتائج هذه الجهود: تعزيز المعرفة التقنية، تحسين التعاون بين الأقسام، رفع أداء الموظفين، وزيادة فرص الترقية، مما يضمن قدرة الشركات على مواكبة التحول الرقمي وتحقيق أهدافها الاستراتيجية .

2- التحول من منهجية العمل الرشيقة "أجايل" إلى الاعتماد على نموذج المنتج والمنصة

تعتمد الشركات الناجحة على نماذج تشغيل مركزية وموزعة للمنتجات الرقمية والمنصات لتعزيز الفعالية وسرعة تقديم الحلول، مع التركيز على التعاون الوثيق بين إدارة الأعمال وتكنولوجيا المعلومات. تطبيق هذا النهج في شركات مثل ليغو ودي بي إس يشمل فرقًا متخصصة لكل منتج، قيادات مشتركة لضمان التنسيق، وصلاحيات واسعة لقادة المنصات، مما يحقق توحيد الأهداف، تسريع العمليات، وتمكين فرق المنتجات من تقديم قيمة مضافة للعملاء.

3- التحول من استخدام التكنولوجيا كقوة مركزية إلى تعزيز التوزيع الهندسي

- تواجه فرق تطوير الأصول الرقمية تحديات كبيرة بسبب تعقيد الشفرات وتعدد الفرق والمنصات . ولحل هذه المشكلات، تعتمد الشركات المعاد هيكلتها على: تفكيك النظم إلى خدمات مصغرة مستقلة، استخدام تقنيات السحابة والذكاء الاصطناعي، تطبيق أطر ومعايير نمطية وهندسية، واعتماد التكامل والتسليم المستمر (CI/CD).
- هذا النهج يعزز كفاءة العمليات، استقلالية الفرق، سرعة التطوير، وضمان جودة المنتجات البرمجية، كما يظهر في شركات مثل أمازون، جوجل، وفريپورت.

4- التحول من مركزية البيانات إلى توسيع دائرة الاستفادة من التحليلات والبيانات عبر المؤسسة

تحرص المؤسسات المعاد هيكلتها على دمج البيانات عبر جميع العمليات والفرق باستخدام أدوات سهلة و"منتجات بيانات" متكاملة، مما يسهل الوصول للبيانات وتحليلها بكفاءة. أمثلة على ذلك:

- دي بي إس: مبادرات تحليل البيانات بالذكاء الاصطناعي للكشف عن غسل الأموال .
- فرييورت: مستودع بيانات مركزي لمتابعة الأداء بشكل فوري .
- جوجل: أنظمة مركزية وأداة "مزامنة البيانات" لتخزين وتنظيم البيانات بأمان والوصول إليها بسهولة .

هذا النهج يدعم إدارة تدفق البيانات، تطوير منتجات الذكاء الاصطناعي، وتحسين القرارات التشغيلية.

5- التحول من ثقافة الأهداف قصيرة المدى إلى الاعتماد على استراتيجية التوسع والنمو المستدام

تحقق الشركات المعاد هيكلتها النجاح في التحول الرقمي من خلال تعزيز القيمة المضافة للحلول الرقمية، وترسيخ ثقافة النمو المستدام، مع التركيز على ثلاث مجالات رئيسية لضمان النتائج المرجوة.

1,5,2. تحقيق الكفاءة والفعالية حينما يتم الاعتماد على التحول الرقمي في إدارة مخاطر المشاريع

لا شك بأن هنالك عدة مخاطر تواجه مدراء المشاريع قد تؤثر على نجاح المشروع ، سواء على المستوى الداخلي أو على المستوى الخارجي للمشروع . ونقصد هنا بالمستوى الداخلي هو على مستوى موظفين المنشأة وعمليات المشروع الداخلية ، فلو اعتمدت المنشأة على التحول الرقمي في تتبع أداء الموظفين مثل متابعة الحضور والانصراف ، تقييم الإنجاز اليومي ، رصد إستهلاك الموارد . قد يكون هنا أثر التحول هو معالجة المشكلات الطارئة سواء كان على المستوى الشخصي للموظف (كثرة الغيابات ، قلة الإنتاجية) أو على العمليات التشغيلية (عدم توفر الموارد ، حدوث سرقة في مكان المشروع) .

أما بالنسبة للمستوى الخارجي للمشروع فمعنى ذلك الأطراف الخارجية مثل العملاء . يمكن للمدراء استخدام التقنية الرقمية لتوضح مدى تقدم المشروع ، بما في ذلك الإبلاغ عن الخطوات المنجزة خلال الفترة ، عرض الخطة المستقبلية وتحديد المدة الزمنية المتوقعة تنفيذها . هذا النوع من الشفافية مع العميل يساهم في تعزيز ثقة العميل في الاعتماد على المدير في مشاريع أخرى ويتدارك غضبه حينما لا يكون هنالك اي مستجدات بخصوص إنجاز المشروع .

بالإضافة إلى ذلك، يتيح التحول الرقمي استخدام أدوات ذكية لإدارة المخاطر بشكل استباقي . على سبيل المثال، يمكن دمج التحليلات التنبؤية ونماذج الذكاء الاصطناعي لتحديد المجالات الأكثر عرضة للمشكلات، سواء كانت داخلية أو خارجية، ومن ثم وضع خطط وقائية للتعامل معها قبل حدوثها. كما يمكن للأنظمة

الرقمية أن توفر إخطارات وتنبيهات تلقائية لجميع الأطراف المعنية، مما يقلل من الأخطاء البشرية ويسرع الاستجابة للأحداث الطارئة.

بشكل عام، يظهر أن الاعتماد على التحول الرقمي في إدارة المشاريع لا يقتصر على تحسين سرعة الإنجاز فقط، بل يمتد ليشمل تحسين جودة اتخاذ القرارات، تعزيز التعاون بين الفرق المختلفة، وتحقيق رضا العملاء. من خلال دمج هذه الأدوات الرقمية في العمليات اليومية، يمكن للمنشآت تقليل المخاطر الداخلية والخارجية، وتعظيم العائد على الاستثمار، وبالتالي ضمان نجاح المشاريع وتحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل.

1,5,3. تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030

باعتبار أن مشروع تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 ليس خيارًا تقنيًا فقط بل هو مشروع وطني متكامل ويعتبر جزء لا يتجزأ من رؤية 2030 ويهدف إلى تعزيز الإقتصاد وتنويعه وتحسين جودة الخدمات المقدمة عبر التكنولوجيا والابتكار لذلك يجب على المنشآت أن تواكب أهداف هذا المشروع الوطني وتبني نهج التحول الرقمي في المنشآت وكذلك على مستوى إدارة مخاطر المشاريع باعتباره رحلة نحو مستقبل أكثر كفاءة وابتكارًا واستدامة لتحقيق الأهداف التي تدرج تحت التحول الرقمي في السعودية :

- تعزيز الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف
- تحسين تجربة العملاء
- دعم الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة
- تعزيز القدرة التنافسية محليًا وعالميًا
- تمكين الموظفين وتحسين بيئة العمل

1.6. فرضيات الدراسة

خصصت هذه الفقرة لاختبار فرضيات البحث المتعلقة بإدارة مخاطر المشاريع في بيئة التحول الرقمي، والتي تنفرع من فرضيات رئيسية وفرعية كما يلي :

1,6,1. الفرضية الرئيسية الأولى :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة وأداء المشروع:

- أ. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مسؤولية إدارة المشروع وأداء المشروع.
- ب. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دقة ووضوح تحديد المخاطر وأداء المشروع.
- ج. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نقل المخاطر وأداء المشروع.
- د. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحد من المخاطر وتقليلها وأداء المشروع.

2. الفرضية الرئيسية الثانية :

يؤثر التحول الرقمي على العلاقة بين إدارة المخاطر وأداء المشروع.

أ. يؤثر التحول الرقمي على العلاقة بين مسؤولية إدارة المشروع وأداء المشروع .

ب. يؤثر التحول الرقمي على العلاقة بين تحديد المخاطر وأداء المشروع .

ج. يؤثر التحول الرقمي على العلاقة بين نقل المخاطر وأداء المشروع .

د. يؤثر التحول الرقمي على العلاقة بين الحد من المخاطر وأداء المشروع.

2.1. نموذج الدراسة

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر إدارة المخاطر على أداء المشاريع الرقمية، مع التركيز على دور المرونة التنظيمية كوسيط، وتأثير التحول الرقمي كمعدل للعلاقة بين المرونة التنظيمية وأداء المشروع. يوضح نموذج الدراسة المقترح كيفية تفاعل هذه المتغيرات لتحقيق أفضل أداء للمشاريع الرقمية في بيئة الأعمال الحديثة.

1,2,1. المتغير المستقل: إدارة المخاطر

يمثل المتغير المستقل في الدراسة إدارة المخاطر، والتي تتضمن أربع أبعاد رئيسية:

1. مسؤولية الإدارة : دور الإدارة العليا في تحديد الاستراتيجيات وإدارة المخاطر .
 2. تحديد المخاطر : القدرة على اكتشاف وتحليل المخاطر المرتبطة بالمشاريع الرقمية بوضوح ودقة .
 3. نقل المخاطر : كيفية توزيع وتحويل المخاطر لتقليل تأثيرها على المشروع .
 4. الحد من المخاطر : الاستراتيجيات والإجراءات المتخذة لتقليل احتمالية حدوث المخاطر أو تأثيرها.
- تلعب هذه الأبعاد دوراً محورياً في التأثير على المرونة التنظيمية، وبالتالي على أداء المشروع.

2,2,1. المتغير الوسيط: المرونة التنظيمية

تعمل المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في هذا البحث، إذ تمثل قدرة المؤسسة على التكيف بسرعة مع التغيرات، ومعالجة المخاطر بفعالية، ومواءمة الموارد والخطط وفق متطلبات المشاريع الرقمية. يشير النموذج إلى أن إدارة المخاطر تؤثر على أداء المشاريع الرقمية من خلال تعزيز المرونة التنظيمية.

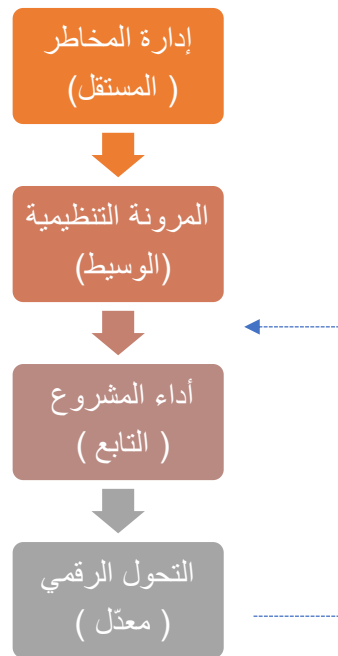
3,2,1. المتغير المعدل: التحول الرقمي

يعتبر **التحول الرقمي** متغيراً معدلاً في النموذج، إذ يوضح كيف يمكن للتكنولوجيا الرقمية والتقنيات الحديثة أن تعزز العلاقة بين **المرونة التنظيمية** وأداء المشروع. يؤدي التحول الرقمي إلى تحسين استجابة المؤسسة للتحديات والمخاطر، وتسهيل اتخاذ قرارات سريعة وفعالة.

4.2,1. أداء المشروع

يمثل **أداء المشروع** المتغير التابع في الدراسة، ويقاس وفق تحقيق أهداف المشروع من حيث الجودة، الالتزام بالجدول الزمني، إدارة الموارد، وتقليل المخاطر. يعكس الأداء الجيد للمشاريع الرقمية التفاعل الإيجابي بين إدارة المخاطر، المرونة التنظيمية، والتحول الرقمي.

نموذج العلاقة بين المتغيرات (1)



2.2. منهجية الدراسة

تعتمد البيانات على الجمع الوصفي التحليلي ، حيث تم جمع بيانات باستخدام استبيان يركز على قياس أثر التحول الرقمي على فعالية إدارة المخاطر في المشاريع ، والتحديات والمشكلات التي تواجهها المنشآت التي تبنت التحول الرقمي في إدارة المخاطر كما سيتم تحليل البيانات إحصائيًا لاختبار الفرضيات المتاحة .

2.3. الدراسة الميدانية

تمت الدراسة الميدانية من خلال توزيع إستبيان إلكتروني على عينة من مديري المشاريع وموظفي المنشآت التي تمر بمراحل التحول الرقمي ، بهدف جمع بيانات مباشرة حول ممارسات إدارة المخاطر والتحديات المرتبطة بها . وقد تم تصميم الأسئلة بما يتوافق مع المتغيرات والفرضيات المقترحة . وقد استمر جمع البيانات مدة محددة لضمان شمولية العينة وتمثيلها للواقع بشكل كافٍ . مما سيسمح بإجراء التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات والتحقق من العلاقات في نموذج الدراسة .

2.4. مخطط المشروع المقترح

يوضح المخطط المقترح المتغيرات الأساسية للدراسة وعلاقتها وفق الفرضيات البحثية . حيث أن إدارة **المخاطر** في المشاريع تعتبر هي المتغير المستقل وتشمل أبعادها مسؤولية إدارة المشروع وتحديد المخاطر بدقة ووضوح والحد منها وتقليلها . ويمثل أداء **المشروع** المتغير التابع الذي يقيس مدى نجاح المشاريع التي اتجهت الى التحول الرقمي في تحقيق أهدافها بما فيها الكفاءة التشغيلية ، الإلتزام بالمواعيد أثناء التسليم ، تحقيق جودة الخدمات المقدمة وتحقيق مستوى رضا العميل . أما بالنسبة **للمرونة التنظيمية** فهي تعمل كمتغير وسيط إذ أنها توضح الكيفية التي توضح قدرة المنشآت على أستيعاب التغيرات السريعة التي تحدث وسرعة التكيف مع هذه التغيرات واتخاذ القرارات الصحيحة في وقتها المناسب لمساعدة نجاح المشروع . أما **التحول الرقمي** فهو يوضح قوة وإتجاه تأثير المرونة على أداء المشروع ، حيث أن **العلاقة طردية** بين التحول الرقمي وتأثيره على المرونة التنظيمية ، فكلما كان لدى المنشأة تحول رقمي قوي تأثير المرونة على أداء المشروع يكون قوي ، وكلما كانت المنشأة لديها ضعف في التحول الرقمي كان تأثير المرونة التنظيمية على أداء المشروع ضعيف . هذا النموذج يعكس ويقدم صورة واضحة لكيفية تفاعل المتغيرات مع بعضها في سياق إدارة مخاطر المشاريع والتحول الرقمي .

3. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

3.1. المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضًا تحليليًا لأهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة مخاطر المشاريع في ظل التحول الرقمي ، وبهذا نتعرف على أبرز الاتجاهات البحثية في هذا المجال ، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسات ، بالإضافة إلى أبرز الفجوات التي يسعى البحث الحالي إلى معالجتها ، خاصة فيما يتعلق بدمج إدارة مخاطر المشاريع مع متطلبات التحول الرقمي .

3.2. المتغير المستقل (التحول الرقمي)

تشير الدراسات السابقة إلى أن التحول الرقمي يمثل عاملاً أساسياً ومهماً في بيئة الأعمال الحالية ، حيث أن المؤسسات التي تسعى إلى مواكبة التغيير والتوجه نحو التحول الرقمي تعزز من كفاءتها وقدرتها التنافسية واستمرارية بقائها . فقد أوضحت دراسة (McKinsey & Company, 2023) أن التحول الرقمي لا يقتصر على إدخال التقنيات الحديثة، بل يشمل إعادة هيكلة المؤسسات وتطوير نماذج العمل بما يرفع من مرونتها وقدرتها على التكيف مع التغيرات. كما بينت دراسة (Saleh & Saad, 2023) أن التحول الرقمي يعزز من المرونة الاستراتيجية للمؤسسات من خلال تحسين تدفق المعلومات ودعم عملية اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء التنظيمي.

وفي السياق ذاته، أكدت دراسة (الحلول المتسارعة، 2025) أن التحول الرقمي في إطار رؤية المملكة 2030 ساهم في تطوير البنية التحتية التقنية للمؤسسات، مما أدى إلى تحسين جودة الخدمات وزيادة الكفاءة التشغيلية. كما أشارت دراسة (Effective Risk Management in Digital Transformation, 2023) إلى أن التوسع في استخدام التقنيات الرقمية مثل البيانات الضخمة والأنظمة الذكية أدى إلى تغيير جذري في أساليب العمل، مما جعل المؤسسات أكثر اعتماداً على التكنولوجيا في إدارة عملياتها المختلفة.

وبشكل عام، تتفق هذه الدراسات على أن التحول الرقمي يُعد متغيراً مؤثراً بشكل مباشر في تطوير أداء المؤسسات، إلا أنه في الوقت نفسه يفرض تحديات جديدة تتعلق بزيادة تعقيد البيئة التشغيلية وظهور أنماط جديدة من المخاطر.

3.3. المتغير التابع

أظهرت الدراسات السابقة أن إدارة مخاطر المشاريع تُعد عنصرًا أساسيًا لضمان نجاح واستمرارية المشاريع في ظل البيئات المتغيرة والمعقدة. فقد بينت دراسة (Saleh & Saad, 2023) أن إدارة المخاطر الاستراتيجية تلعب دورًا مهمًا في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة، حيث تسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار وتقليل أثر المخاطر على الأداء العام.

كما أشارت دراسة (Effective Risk Management in Digital Transformation, 2023) إلى أن إدارة المخاطر في بيئة التحول الرقمي أصبحت أكثر تعقيدًا نتيجة الاعتماد المتزايد على الأنظمة الرقمية، مما يتطلب تطوير أساليب أكثر تقدمًا في تحليل المخاطر والتعامل معها. وأوضحت الدراسة أن ضعف إدارة المخاطر قد يؤدي إلى تهديد استمرارية الأعمال وزيادة احتمالية التعرض للمخاطر التشغيلية والتقنية.

وبالمثل، أكدت الأدبيات أن نجاح إدارة مخاطر المشاريع يعتمد على مدى تكاملها مع استراتيجيات المؤسسة، وقدرتها على التنبؤ بالمخاطر المحتملة والاستجابة لها بشكل فعال، مما يجعلها عنصرًا حيويًا في تحقيق أهداف المشاريع وضمان استدامتها.

3.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

بناءً على الدراسات السابقة المذكورة أعلاه فإن العلاقة بين المتغير المستقل (التحول الرقمي) و المتغير التابع (إدارة مخاطر المشاريع) ذا علاقة مزدوجة حيث أن يساهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة المؤسسات في إدارة مخاطر المشاريع وفي المقابل يؤدي التحول الرقمي إلى ظهور مخاطر جديدة أكثر تعقيدًا مما يتطلب أن تكون المؤسسات التي تتجه إلى التحول الرقمي على قدر من الجاهزية لرفع مستوى أنظمتها وتطوير إستراتيجياتها في إدارة المخاطر . لأن نجاح إدارة مخاطر المشاريع في بيئة التحول الرقمي يعتمد على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق توازن بين الاستفادة من جودة وإنتاجية التقنيات الحديثة وبين السيطرة على المخاطر الناتجة على استخدامها .

3.5. الخاتمة

من خلال استعراض الدراسات السابقة إن توجه المؤسسات الى التحول الرقمي أدى الى رفع كفاءة المؤسسة وعزز من قدرتها على التنبؤ بالمخاطر التي قد تتعرض لها ولكن مقابل ذلك هذا التحول يرافقه مخاطر جديدة تقنية ، الأمر الذي يتطلب تكامل الأنظمة الإدارية والتقنية لمواجهة هذه المخاطر .

- وفي ضوء ماتم عرضه في الدراسات السابقة وماتوصل إليه البحث من نتائج عامة ، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والإقتراحات التي قد تسهم في تحسين إدارة مخاطر المشاريع في ظل بيئة التحول الرقمي وذلك على النحو التالي :
- أهمية الإستثمار في التقنيات الحديثة لما لها من دور في تحسين القدرة على التنبؤ
 - تعزيز تكامل الأنظمة الإدارية والتقنية لضمان تدفق المعلومات بشكل سليم وتحسين الإستجابة لمواجهة المخاطر
 - رفع مستوى العاملين في المؤسسات التي تسعى الى التحول الرقمي وذلك من خلال تكثيف الدورات التدريبية لتأهيلهم لإستخدام التقنية الحديثة بشكل سليم ويقلل من خطر سوء استخدام التقنية
 - إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة مخاطر المشاريع في قطاعات مختلفة لتوسيع الفهم العلمي لهذه العلاقة

قائمة المراجع

McKinsey & Company. (2023, July 6). إعادة هيكلة المؤسسات: تجارب خمس شركات لتعزيز القدرة التنافسية.

McKinsey Insights. [إعادة هيكلة المؤسسات: تجارب خمس شركات لتعزيز القدرة التنافسية | McKinsey](#)

الحلول المتسارعة. (2025, نوفمبر). التحول الرقمي في السعودية: كيف تقود التقنية رؤية 2030؟

موقع الحلول المتسارعة. [التحول الرقمي في السعودية: كيف تقود التقنية رؤية 2030؟](#)

Effective Risk Management in Digital Transformation.

تم الاسترجاع من. [Effective Risk Management in Digital Transformation](#)

Saleh, M. A., & Saad, M. (2023). *Digital Transformation Impact on Agility and Strategic Risk Management*. Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport, Graduate School of Business (AASTMT); The British University in Egypt (BUE). Received January 2, 2023; Revised February 3, 2023; Accepted February 9, 2023.