

أثر ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي على نجاح التحول المؤسسي: دراسة تطبيقية على أمانة
منطقة عسير في المملكة العربية السعودية

The Impact of Digital Transformation Risk Management Practices on
Institutional Transformation Success: An Applied Study on Aseer
Municipality, Kingdom of Saudi Arabia

إعداد الطالب/ ظافر عبدالرحمن علي الشهري

رقم الجامعي : 2021202464

إشراف

د.فايز جراد

د.الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

2025





إلى والديّ العزيزين،
الذين غرسا فيّ حب العلم، وغمراني بالدعم والدعاء في كل مراحل حياتي.

إلى إخوتي وأُحِبَّتِي،
الذين كانوا دومًا مصدر تشجيع وإلهام.

إلى كل من آمن بقدرتي وساعدني على المضيّ قدمًا،
إلى معلمي وزملائي، وإلى كل من أسهم في رحلتي العلمية.

أهديكم ثمرة هذا الجهد،
عرفانًا وتقديرًا لكل ما قدمتموه لي من دعمٍ ومحبةٍ صادقة.

مَشْكُورٌ وَتَقْدِيرٌ

أُتَقَدِّمُ بِخَالصِ الشُّكْرِ وَالتَّقْدِيرِ إِلَى جَامِعَةِ مِيد أُوشُن عَلَى دَعْمِهَا الْأَكَادِيمِيِّ وَتَوْفِيرِهَا الْبَيْئَةِ الْعِلْمِيَّةِ الْمَلَائِمَةِ لِإِنْجَازِ هَذَا الْبَحْثِ.

كَمَا أُتَوَجَّهُ بِجَزِيلِ الشُّكْرِ إِلَى الْمَشْرِفِ الْأَكَادِيمِيِّ الدُّكْتُورِ الْفَيْصَلِ عَبْدِ الْحَمِيدِ عَلَى تَوْجِيهِاتِهِ الْقِيَمَةِ وَمُلَاحَظَاتِهِ الْعِلْمِيَّةِ الدَّقِيقَةِ الَّتِي كَانَ لَهَا الْأَثَرُ الْبَالِغُ فِي تَطْوِيرِ هَذَا الْعَمَلِ، وَإِلَى الدُّكْتُورِ فَايزِ جَرَادِ عَلَى مَرَاجَعَتِهِ وَمُلَاحَظَاتِهِ الْأَكَادِيمِيَّةِ الْبَنَاءَةِ الَّتِي أَسْهَمَتْ فِي تَحْسِينِ جُودَةِ الْبَحْثِ.

وَأُتَقَدِّمُ بِوَافِرِ الْاِمْتِنَانِ إِلَى أَمَانَةِ مَنطَقَةِ عَسِيرٍ وَإِلَى جَمِيعِ مُوظَّفِيهَا عَلَى تَعَاوُنِهِمُ الْكَرِيمِ وَمُسَاهَمَتِهِمُ الْفَاعِلَةِ فِي جَمْعِ الْبَيِّنَاتِ وَتَسْهِيلِ مَرَاحِلِ الدِّرَاسَةِ الْمِيدَانِيَّةِ.

وَلَا أَنْسَى أَنْ أَخْصَّ بِالشُّكْرِ أَسْرَتِي وَأَصْدِقَائِي عَلَى دَعْمِهِمُ الْمَعْنَوِيِّ وَتَشْجِيعِهِمُ الْمُتَوَاصِلِ طَوَالَ فِتْرَةِ الدِّرَاسَةِ وَالْبَحْثِ.

سَائِلًا اللَّهَ أَنْ يَجْعَلَ هَذَا الْعَمَلَ نَافِعًا، وَأَنْ يَجْزِيَ كُلَّ مَنْ كَانَ لَهُ فَضْلٌ فِي إِنْجَازِهِ خَيْرَ الْجَزَاءِ.

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي على نجاح التحول المؤسسي، من خلال دراسة تطبيقية على أمانة منطقة عسير في المملكة العربية السعودية.

جاءت أهمية الدراسة من تزايد توجه المؤسسات الحكومية نحو التحول الرقمي تماشيًا مع رؤية المملكة 2030، وما يصاحب ذلك من تحديات ومخاطر تقنية وتنظيمية تتطلب إدارة فعالة لضمان نجاح التحول واستدامته.

اعتمدت الدراسة على المنهج المختلط (Mixed Methods Approach)، الذي يجمع بين المنهج الكمي من خلال استبانة وُزعت على (112) موظفًا من مختلف إدارات الأمانة، والمنهج النوعي من خلال مقابلات نصف موجهة مع (10) من القادة والمختصين في مجالات التقنية والتحول الرقمي.

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي، حيث تم تطبيق اختبارات الثبات (Cronbach's Alpha)، والارتباط (Pearson Correlation)، والتباين (ANOVA)، والانحدار المتعدد (Multiple Regression).

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر الرقمية ونجاح التحول المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.71$)، كما أظهرت النتائج أن إدخال الحوكمة الرقمية كمتغير وسيط زاد من معامل التفسير (R^2) من (0.51) إلى (0.63)، مما يؤكد دور الحوكمة في تعزيز العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح التحول.

كما كشفت الدراسة أن أكثر الممارسات تطبيقًا هي الاستجابة للمخاطر والتخطيط المسبق، في حين كانت المتابعة والتحسين المستمر أقل تطبيقًا.

أوصت الدراسة بضرورة تأسيس وحدة متخصصة لإدارة المخاطر الرقمية داخل الهيكل التنظيمي للأمانة، وتطوير برامج تدريبية في مجالات تقييم وتحليل المخاطر، واعتماد أطر الحوكمة الدولية (مثل ISO 31000 و COBIT) لضمان استدامة التحول المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، إدارة المخاطر، الحوكمة الرقمية، النجاح المؤسسي، أمانة منطقة عسير.

قائمة المحتويات

المحتوى	الصفحة
إهداء	iii
شكر وتقدير	iv
المستخلص	v
قائمة المحتويات	vi
قائمة الجداول	vii
قائمة الشكل	vii
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
1-1 المقدمة	1
2-1 مشكلة الدراسة	7
3-1 أهمية الدراسة	7
4-1 أهداف الدراسة	8
5-1 تساؤلات الدراسة	8
6-1 فروض الدراسة	9
7-1 حدود الدراسة	9
8-1 النموذج النظري للدراسة	10
9-1 التعريفات الإجرائية للمصطلحات	11
الفصل الثاني : الدراسات السابقة	12
1-2 المقدمة	12
2-2 المتغير المستقل	12
3-2 المتغير التابع	13
4-2 الدراسات السابقة	14
5-2 التحليل المقترن	25
6-2 الفجوة البحثية	27
7-2 تميز الدراسة الحالية	27
8-2 الاطار النظري للدراسة	27
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	29
1-3 المقدمة	29
2-3 تصميم البحث	29
3-3 مجتمع البحث	31
4-3 خصائص العينة	32
5-3 محددات حجم العينة	33

المحتوى	الصفحة
3-6 إجراءات جمع البيانات	34
3-8 طريقة التحليل	36
الفصل الرابع : الدراسة الميدانية والتحليل	38
4-1 المقدمة	38
4-2 تحليل البيانات	39
4-3 نتائج الدراسة ومناقشتها مع نتائج الدراسات السابقة	48
4-4 نتائج الدراسة ومناقشتها مع نتائج الدراسات السابقة	50
4-5 التوصيات	51
4-6 المراجع	52
الملاحق	53

قائمة الجداول

اسم الجدول	الصفحة
الجدول (1): نتائج معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين الرئيسيين	42
الجدول (2): نتائج اختبار ANOVA للفروق بين المتغيرات الديموغرافية	43
الجدول (3): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الحوكمة الرقمية	43
الجدول (4): التخطيط للمخاطر	44
الجدول (5): تقييم المخاطر	44
الجدول (6): الاستجابة للمخاطر	45
الجدول (7): مراقبة المخاطر	45
الجدول (8): التحسين المستمر	45
الجدول (9): نجاح التحول المؤسسي	46
الجدول (10): المتوسطات الكلية للمحاور الرئيسة	46

قائمة الشكل

اسم الشكل	الصفحة
الشكل (1) : النموذج النظري لدراسة	10
الشكل (2) : توزيع العينة حسب الجنس	39
الشكل (3) : توزيع العينة حسب الفئة العمرية	40
الشكل (4) : توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	40
الشكل (5) : توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	40
الشكل (6) : توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي	41

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

شهد العالم خلال العقود الأخيرة طفرة هائلة في تقنيات المعلومات والاتصالات، أدت إلى تغييرات جذرية في أساليب العمل والإدارة وتقديم الخدمات (OECD, 2020). هذه الطفرة، التي تعرف بـ الثورة الرقمية، لم تعد مقتصرة على القطاعات التقنية البحتة، بل امتدت لتشمل كافة القطاعات الحكومية والخاصة، الأمر الذي جعل التحول الرقمي جزءاً أساسياً من الخطط الاستراتيجية للمؤسسات. ويعرف التحول الرقمي بأنه دمج شامل ومستدام للتقنيات الرقمية في كافة جوانب العمل المؤسسي بهدف تحسين الأداء، وتعزيز الكفاءة، وتقديم قيمة مضافة للمستخدمين (Westerman et al., 2014). هذا الدمج لا يقتصر على استخدام أدوات أو برامج جديدة، بل يتطلب إعادة هندسة العمليات، وتغيير ثقافة العمل، وتطوير سياسات وإجراءات جديدة تتماشى مع طبيعة البيئة الرقمية. تقرير الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية (UN E-Government Survey, 2022) أظهر أن الدول التي استثمرت بفعالية في مشاريع التحول الرقمي شهدت تحسناً ملحوظاً في مؤشرات الشفافية والمساءلة، وزيادة في رضا المستخدمين، وتحقيق وفورات في التكاليف التشغيلية. وفي المقابل، تواجه الدول والمؤسسات التي تتأخر في تبني هذه التحولات خطر التراجع في القدرة التنافسية على المستويين المحلي والعالمي. مع ذلك، فإن إدخال التقنيات الحديثة إلى بيئات العمل التقليدية ليس أمراً بسيطاً، إذ يتطلب موارد مالية وبشرية وتقنية، بالإضافة إلى قيادة واعية قادرة على إدارة عملية التغيير. هذا يقود إلى أهمية النظر في إدارة المخاطر كأحد المكونات الحيوية التي تضمن نجاح عمليات التحول الرقمي، وهو ما سنناقشه في الأجزاء التالية.

التحول الرقمي كضرورة استراتيجية في العصر الحديث

لم يعد التحول الرقمي خياراً ثانوياً أو مشروعاً تجريبيّاً للمؤسسات، بل أصبح ضرورة استراتيجية تملّحها طبيعة المنافسة العالمية والتغيرات السريعة في احتياجات المستخدمين (Brennen & Kreiss, 2016). فالتطور المتسارع في تقنيات الذكاء الاصطناعي (AI)، وإنترنت الأشياء (IoT)، وتحليل البيانات الضخمة (Big Data Analytics)، وسلاسل الكتل (Blockchain)، أحدث ثورة في كيفية إدارة الموارد، واتخاذ القرارات، وتقديم الخدمات. المؤسسات التي تسعى للريادة تدرك أن التحول الرقمي ليس مجرد اقتناء برمجيات جديدة أو إنشاء منصات إلكترونية، بل هو إعادة صياغة شاملة لطرق العمل، بما يشمل إعادة هيكلة الإجراءات، وتبسيط العمليات، وإزالة العقبات البيروقراطية، وخلق بيئة عمل مرنة تستجيب بسرعة للتغيرات. وقد أظهرت دراسة أجرتها شركة McKinsey (2020) أن المؤسسات التي نفذت تحولات رقمية شاملة حققت زيادة في الإنتاجية بنسبة تتراوح بين 20% و30% خلال ثلاث سنوات فقط. كما أن التحول الرقمي يعزز القدرة التنافسية من خلال تمكين المؤسسات من الابتكار المستمر، والوصول إلى أسواق جديدة، وتحقيق رضا المستخدمين عبر تقديم خدمات أسرع وأكثر دقة وشفافية. ومع ذلك، فإن هذه المزايا لا تتحقق تلقائياً؛ إذ يتطلب التحول الرقمي إدارة محكمة للمخاطر التي قد تنشأ في أي مرحلة من مراحل المشروع، وهو ما يتطلب دمج ممارسات إدارة المخاطر ضمن الخطط التنفيذية منذ البداية. في البيئة الحكومية، يمثل التحول الرقمي فرصة لإعادة تعريف العلاقة بين الجهات الحكومية والمواطنين، من خلال تقديم خدمات متكاملة وشفافة، وتقليل الوقت والجهد المطلوبين لإنجاز المعاملات. وقد برزت المملكة العربية السعودية كأحد النماذج الإقليمية الرائدة في هذا المجال، حيث

أطلقت العديد من المبادرات الوطنية لرقمنة الخدمات الحكومية كجزء من تحقيق رؤية المملكة 2030. هذه المبادرات لن تصل إلى أهدافها ما لم يتم التعامل مع المخاطر المرتبطة بها بأسلوب منهجي واحترافي.

إدارة المخاطر ودورها في ضمان نجاح التحول الرقمي

رغم أن التحول الرقمي يفتح آفاقاً واسعة للتطوير والابتكار، إلا أنه يرتبط بمجموعة من المخاطر المعقدة التي قد تهدد نجاحه إذا لم تُدار بشكل منهجي. تُعرّف إدارة المخاطر بأنها عملية منظمة لتحديد المخاطر المحتملة، وتقييم أثرها، ووضع استراتيجيات للتعامل معها، ومتابعة تنفيذ هذه الاستراتيجيات بشكل مستمر (ISO, 2018).

في سياق التحول الرقمي، تتخذ المخاطر أشكالاً متعددة، منها:

- المخاطر التقنية: مثل تعطل الأنظمة، أو ضعف التكامل بين الأنظمة القديمة والجديدة، أو ضعف الأداء نتيجة التحميل الزائد.
- المخاطر الأمنية: الهجمات السيبرانية، تسريب البيانات، أو انتهاك خصوصية المستفيدين.
- المخاطر البشرية: مقاومة التغيير من قبل الموظفين، نقص المهارات الرقمية، أو ضعف التدريب.
- المخاطر التشغيلية والتنظيمية: تعقيد الإجراءات، غياب التنسيق بين الإدارات، أو ضعف الحوكمة.

تؤكد الدراسات أن ضعف إدارة المخاطر من أبرز أسباب تعثر مشاريع التحول الرقمي. على سبيل المثال، تقرير (McKinsey 2022) أوضح أن 70% من المؤسسات التي لم تدمج إدارة المخاطر في خططها واجهت تأخيرات كبيرة أو فشلاً جزئياً في مشاريعها الرقمية. في المقابل، المؤسسات التي تبنت إطاراً متكاملًا لإدارة المخاطر منذ بداية المشروع سجلت معدلات نجاح أعلى بنسبة 35% (PwC, 2021). إدارة المخاطر ليست فقط لحماية المشروع من الفشل، بل هي أداة لتعزيز الفرص وزيادة الفعالية. فهي توفر للإدارة صورة أوضح عن بيئة العمل، وتساعد على اتخاذ قرارات مستنيرة، وتضمن جاهزية المؤسسة للتعامل مع أي تحديات أو تغييرات مفاجئة. وفي ظل التحول الرقمي، الذي يتميز بالسرعة والتعقيد، تصبح القدرة على التنبؤ بالمخاطر والاستجابة لها عاملاً حاسماً في ضمان الاستدامة والنجاح. إن دمج إدارة المخاطر ضمن خطط التحول الرقمي يعزز قدرة المؤسسات على الموازنة بين الابتكار والأمان، وهو ما يمثل أحد التحديات الكبرى التي سنناقشها بمزيد من التفصيل في الأجزاء التالية.

السياق العالمي للتحول الرقمي والمخاطر المرتبطة به

على المستوى العالمي، أصبح التحول الرقمي محوراً أساسياً في استراتيجيات الدول والمؤسسات الراغبة في تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق التنمية المستدامة. الحكومات والشركات الكبرى تستثمر مليارات الدولارات سنوياً في تطوير البنية التحتية الرقمية، واعتماد التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية، والبلوك تشين (European Commission, 2021). من الأمثلة البارزة على ذلك، برنامج "أوروبا الرقمية" الذي أطلقه الاتحاد الأوروبي بهدف تعزيز قدرات الدول الأعضاء في مجالات الحوسبة عالية الأداء، وتطوير المهارات الرقمية، وتعزيز الأمن السيبراني. وفي آسيا، تُعد سنغافورة نموذجاً للحكومة الذكية، حيث قامت برقمنة معظم خدماتها الحكومية، وتوفير منصات موحدة للتواصل مع المواطنين والشركات. ومع هذه الإنجازات، تواجه الدول والمؤسسات تحديات متزايدة في مجال الأمن السيبراني. تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF, 2023) يقدر أن الجرائم السيبرانية تكلف الاقتصاد

العالمي حوالي 8 تريليونات دولار سنوياً، مع توقع ارتفاع الرقم إلى 10.5 تريليونات بحلول عام 2025. هذه الجرائم لا تقتصر على اختراق الأنظمة وسرقة البيانات، بل تشمل أيضًا هجمات تعطيل الخدمات الحيوية (DDoS Attacks)، وهجمات الفدية (Ransomware) التي قد تشل المؤسسات بالكامل. كما أن التحول الرقمي يفرض تحديات قانونية وتنظيمية، مثل الامتثال لقوانين حماية البيانات (GDPR في أوروبا)، وضمان الشفافية، ومراعاة البعد الأخلاقي في استخدام التقنيات الناشئة. يضاف إلى ذلك التحديات البشرية المتمثلة في مقاومة التغيير، أو نقص الكفاءات المؤهلة للعمل في بيئات رقمية متقدمة. هذه المعطيات العالمية تبرز أن التحول الرقمي ليس مسارًا مضمون النجاح، بل هو عملية محفوفة بالمخاطر إذا لم تُدار بطريقة احترافية. ومن هنا تبرز أهمية إدارة المخاطر كإطار حاكم يضمن تحقيق الفوائد المرجوة من الرقمنة مع تقليل التهديدات المحتملة.

السياق المحلي المملكة العربية السعودية وأمانة منطقة عسير

في المملكة العربية السعودية، يمثل التحول الرقمي أحد الأعمدة الرئيسة لتحقيق رؤية المملكة 2030، التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد، وتعزيز جودة الحياة، وتحسين كفاءة الخدمات الحكومية (وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، 2023). وقد تبنت المملكة الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي، التي تركز على تطوير البنية التحتية الرقمية، وتمكين الحكومة الذكية، وتعزيز الابتكار في القطاعات المختلفة.

من أبرز المبادرات الوطنية في هذا المجال:

- منصة "اعتماد" لإدارة الميزانيات والمشتريات الحكومية إلكترونياً.
- منصة "بلدي" لتقديم الخدمات البلدية بشكل رقمي متكامل.
- المركز الوطني للذكاء الاصطناعي الذي يهدف إلى دعم الابتكار في مجالات تحليل البيانات والتطبيقات الذكية.

وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، بوصفها الجهة المسؤولة عن الخدمات البلدية، أطلقت عدة مشروعات لتحويل خدماتها إلى الصيغة الرقمية، بما في ذلك أمانات المناطق والمحافظات. وفي هذا الإطار، تعد أمانة منطقة عسير مثالاً بارزاً على جهة حكومية تسعى إلى مواكبة التطورات الرقمية، حيث نفذت مشاريع مثل:

- أتمتة إجراءات إصدار التراخيص التجارية والبناء.
- تطوير أنظمة إلكترونية لإدارة المشاريع البلدية.
- تطبيق أنظمة ذكية لمراقبة البنية التحتية وجودة الخدمات.

ورغم التقدم الملحوظ، تواجه أمانة منطقة عسير مجموعة من التحديات التي تؤثر في نجاح التحول الرقمي، منها:

- نقص المهارات الرقمية لدى بعض الكوادر البشرية.
- الحاجة إلى تحديث البنية التحتية التقنية لتواكب متطلبات الأنظمة الحديثة.
- ضمان أمن المعلومات وحماية البيانات من التهديدات السيبرانية.
- إدارة التغيير المؤسسي لضمان تبني الموظفين للتقنيات الجديدة.

هذه التحديات تجعل من الضروري وجود إطار شامل لإدارة المخاطر، يضمن التوازن بين سرعة التحول الرقمي وجودة التنفيذ، وهو ما سنتناوله الأجزاء القادمة من المقدمة.

التحديات الشائعة للتحول الرقمي على المستوى المؤسسي

رغم أن التحول الرقمي يمثل فرصة استراتيجية لتعزيز الكفاءة وتحقيق الابتكار، إلا أن المؤسسات تواجه مجموعة من التحديات التي قد تؤثر على نجاحه إذا لم تتم إدارتها بشكل منهجي ومدروس. ويمكن تصنيف هذه التحديات إلى أربعة محاور رئيسية:

1. التحديات التقنية

- ضعف تكامل الأنظمة القديمة مع الحلول الحديثة، مما يؤدي إلى بطء الأداء أو حدوث أعطال متكررة.
 - تقادم البنية التحتية التقنية، وعدم قدرتها على دعم التطبيقات والأنظمة الجديدة.
 - الحاجة المستمرة للتحديثات والصيانة، ما يتطلب ميزانيات إضافية وخطط تشغيل مرنة.
- دراسة (Gartner 2021) أوضحت أن 45% من مشاريع التحول الرقمي تعثرت بسبب مشكلات في تكامل الأنظمة.

2. التحديات البشرية

- مقاومة التغيير من قبل الموظفين الذين يفضلون الأساليب التقليدية للعمل.
 - نقص المهارات الرقمية، ما يتطلب برامج تدريب وتأهيل مكثفة.
 - الخوف من فقدان الوظائف نتيجة الأتمتة، مما قد يخلق حالة من عدم التعاون أو التردد.
- وفقًا لمنظمة العمل الدولية (ILO, 2022)، فإن نقص المهارات الرقمية يعد من أبرز العقبات أمام تبني التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء.

3. التحديات التنظيمية والإدارية

- غياب الحوكمة الفعالة لعمليات التحول الرقمي، وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات.
- الإجراءات الإدارية المعقدة التي تعيق سرعة اتخاذ القرارات.
- ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة، مما يؤدي إلى تضارب الأولويات.

4. التحديات الأمنية

- زيادة مخاطر الهجمات السيبرانية مع توسع استخدام الأنظمة الرقمية.
- مخاطر تسريب البيانات أو فقدانها نتيجة اختراق الأنظمة.
- عدم الامتثال للمعايير واللوائح الخاصة بحماية البيانات، مثل المعايير التي وضعتها الهيئة الوطنية للأمن السيبراني في المملكة.

هذه التحديات تؤكد أن التحول الرقمي ليس مجرد عملية تقنية، بل هو مشروع استراتيجي يتطلب إدارة شاملة للمخاطر في جميع مراحله. والتعامل مع هذه التحديات بنجاح يعزز فرص المؤسسة في تحقيق أهداف التحول الرقمي واستدامته.

الفجوة البحثية والحاجة إلى الدراسة

على الرغم من وجود عدد متزايد من الأبحاث التي تناولت موضوع التحول الرقمي وأخرى ركزت على إدارة المخاطر، إلا أن الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي ونجاح التحول المؤسسي ما زالت محدودة، خاصة في السياق السعودي، وعلى وجه الخصوص في القطاع البلدي. تتركز معظم الدراسات الدولية في بيانات أعمال خاصة أو في قطاعات صناعية وتجارية، بينما يقل الاهتمام بالدراسات التطبيقية التي تتناول الجهات الحكومية ذات الدور الخدمي المباشر. هذا النقص في الأبحاث يجعل من الصعب على صناع القرار في هذه المؤسسات الاعتماد على أدلة علمية واضحة لاتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بإدارة المخاطر في مشاريع التحول الرقمي. كما أن معظم الدراسات السابقة ركزت على جانب واحد من المعادلة، إما دراسة تحديات التحول الرقمي بمعزل عن إدارة المخاطر، أو دراسة ممارسات إدارة المخاطر دون النظر إلى سياق التحول الرقمي. ونتيجة لذلك، هناك فجوة معرفية واضحة في فهم كيف تؤثر ممارسات إدارة المخاطر تحديداً على مؤشرات نجاح التحول المؤسسي مثل:

- تحسين الكفاءة التشغيلية.
- رفع جودة الخدمات المقدمة.
- زيادة رضا المستفيدين.
- تحقيق الاستدامة في العمليات الرقمية.

في السياق السعودي، تزداد الحاجة إلى هذه الدراسات نظراً لخصوصية البيئة المؤسسية، والاختلافات في البنية التحتية، والأنظمة الإدارية، والثقافة التنظيمية، مقارنة بالبيئات التي أجريت فيها معظم الدراسات الدولية. وبالنسبة لقطاع الأمانات، فإن التحول الرقمي يشمل خدمات حساسة تمس حياة المواطنين اليومية، مثل إصدار التراخيص، وإدارة المشاريع، والخدمات البلدية الأساسية، مما يزيد من أهمية وجود أطر واضحة لإدارة المخاطر. بناءً على ذلك، تأتي هذه الدراسة لتسد الفجوة البحثية من خلال تقديم تحليل تطبيقي على أمانة منطقة عسير، يدرس أثر ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي على نجاح التحول المؤسسي، مع تقديم توصيات عملية يمكن تميمها على جهات مشابهة في المملكة.

تمهيد لمشكلة البحث

في ضوء التحولات الرقمية المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية، ولا سيما في القطاع البلدي، أصبحت مشاريع التحول الرقمي جزءاً لا يتجزأ من الخطط الاستراتيجية للجهات الحكومية. ومع ذلك، فإن هذه المشاريع، على الرغم من أهميتها، لا تخلو من التحديات والمخاطر التي قد تعيق تحقيق أهدافها أو تقلل من فعاليتها.

تشير التجارب الدولية والمحلية إلى أن غياب أو ضعف ممارسات إدارة المخاطر في مشاريع التحول الرقمي يؤدي في كثير من الأحيان إلى:

- تأخر تنفيذ المشاريع أو تجاوز الميزانيات المقررة.
- ضعف جودة المخرجات وعدم تحقيق رضا المستفيدين.
- تعرض الأنظمة الرقمية لهجمات أو أعطال تؤثر على استمرارية الخدمات.

في حالة أمانة منطقة عسير، وباعتبارها جهة حكومية تقدم خدمات مباشرة ومتنوعة للمواطنين والمستثمرين، فإن أي تعثر في مشاريع التحول الرقمي قد ينعكس سلباً على مستوى رضا المستفيدين، وكفاءة العمليات، وصورة الأمانة كمؤسسة مواكبة للتطور.

أهمية الدراسة وأهدافها

أولاً: الأهمية العلمية

تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في أنها تسهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بمجالي التحول الرقمي وإدارة المخاطر، من خلال الربط بينهما في سياق واحد، وهو سياق التحول المؤسسي في القطاع البلدي السعودي. ورغم وجود العديد من الدراسات التي تناولت كل مجال على حدة، إلا أن الأبحاث التي دمجت بينهما لدراسة العلاقة المباشرة وتأثير أحدهما على الآخر، وخصوصاً في البيئة المحلية، ما زالت نادرة. ومن خلال هذه الدراسة، سيتم تقديم نموذج تطبيقي يمكن أن يستخدمه الباحثون لاحقاً كمرجعية أو نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية في مجالات مشابهة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية في توفير نتائج وتوصيات عملية لصناع القرار في أمانة منطقة عسير، تساعد على دمج ممارسات إدارة المخاطر ضمن خطط ومشاريع التحول الرقمي، بما يضمن تحقيق أهداف التحول المؤسسي بكفاءة وفعالية. كما أن هذه النتائج يمكن تعميمها على جهات حكومية أخرى في المملكة، خاصة تلك التي تعمل في بيئات مشابهة من حيث التحديات التنظيمية والتقنية.

ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تحليل واقع ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي في أمانة منطقة عسير.
- تحديد العلاقة بين هذه الممارسات ونجاح التحول المؤسسي من حيث الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمات، ورضا المستفيدين، والاستدامة.
- تقديم توصيات عملية لتحسين ممارسات إدارة المخاطر بما يعزز فرص نجاح مشاريع التحول الرقمي في القطاع البلدي.

من خلال استعراض السياق العالمي والمحلي، وأهمية إدارة المخاطر، والتحديات المرتبطة بالتحول الرقمي، والفجوة البحثية القائمة، يتضح أن هذه الدراسة تأتي استجابة لحاجة حقيقية لدى المؤسسات الحكومية في المملكة لتعزيز قدرتها على إدارة المخاطر بفعالية ضمن مشاريع التحول الرقمي. ويتوقع أن تسهم نتائجها في دعم مسيرة التحول المؤسسي بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030، ويعزز مكانة أمانة منطقة عسير كمؤسسة رائدة في تقديم الخدمات البلدية الرقمية.

2-1 مشكلة الدراسة

على الرغم من التوجه الوطني القوي نحو التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية، والإنجازات التي تحققت في هذا المجال، إلا أن العديد من مشاريع التحول الرقمي، خاصة في القطاع البلدي، تواجه تحديات تتعلق بضعف ممارسات إدارة المخاطر أو غيابها، مما يؤدي إلى تأخر في التنفيذ، أو تجاوز للميزانيات، أو تدني جودة المخرجات. وفي حالة أمانة منطقة عسير، التي تبنت عدة مبادرات رقمية بهدف تحسين جودة الخدمات البلدية ورفع كفاءتها التشغيلية، فإن هذه التحديات قد تعيق تحقيق الأهداف المرجوة، خصوصاً في ظل تعقيد العمليات، وتنوع الخدمات المقدمة، واتساع النطاق الجغرافي للإشراف البلدي. وتشير الدراسات العالمية إلى أن دمج ممارسات إدارة المخاطر ضمن خطط التحول الرقمي يسهم في زيادة احتمالات نجاح المشاريع، من خلال تقليل التهديدات وتعظيم الاستفادة من الفرص (McKinsey, 2022; PwC, 2021). ومع ذلك، لا تزال هناك فجوة معرفية حول مدى تأثير هذه الممارسات على نجاح التحول المؤسسي في السياق السعودي، وبخاصة في المؤسسات الحكومية الخدمية.

ومن هنا، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

"إلى أي مدى تؤثر ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي على نجاح التحول المؤسسي في أمانة منطقة عسير؟"

وينبثق عن هذا السؤال الرئيسي عدد من التساؤلات الفرعية التي تسعى الدراسة للإجابة عليها.

3-1 أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من عدة أبعاد رئيسية، تتكامل لتبرز الحاجة العلمية والعملية لموضوعها.

أولاً، على المستوى العلمي، تسعى الدراسة إلى سد فجوة واضحة في الأدبيات العربية المتعلقة بعلاقة إدارة مخاطر التحول الرقمي بنجاح التحول المؤسسي، خصوصاً في السياق الحكومي المحلي، الذي لا يزال يعاني من قلة الدراسات التطبيقية المتعمقة.

ثانياً، على المستوى العملي، تمثل نتائج الدراسة مدخلاً مهماً لصناع القرار في أمانة منطقة عسير، والأمانات الأخرى، لفهم طبيعة المخاطر المصاحبة للتحول الرقمي، وكيفية إدارتها بشكل فعال. فمعرفة نوعية الممارسات الحالية، ونقاط القوة والضعف فيها، يساعد في اتخاذ قرارات تطويرية واستباقية تقلل من احتمالية فشل المبادرات الرقمية.

ثالثاً، من الناحية التنظيمية، توفر الدراسة نموذجاً تحليلياً يمكن تبنيه أو تطويره لقياس العلاقة بين إدارة المخاطر والنجاح المؤسسي، مما يعزز قدرة الجهات الحكومية على التخطيط المستقبلي المبني على معلومات وبيانات دقيقة.

رابعاً، تأتي الأهمية أيضاً من خصوصية الحالة الدراسية، حيث تم اختيار أمانة منطقة عسير كنموذج لتطبيق الدراسة، وهي جهة حكومية فاعلة تمثل بيئة غنية بالبيانات والممارسات المتعلقة بالتحول الرقمي. لذا فإن نتائج الدراسة ستكون واقعية وعملية وقابلة للتطبيق الفعلي.

وأخيرًا، تمثل الدراسة إضافة نوعية في دعم مبادرات التحول الوطني التي تسعى الحكومة السعودية إلى تحقيقها، من خلال المساهمة في تعزيز فعالية برامج التحول الرقمي وتحسين إدارتها على مستوى التنفيذ والمخاطر.

1-4 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي وبين نجاح التحول المؤسسي في القطاع البلدي، من خلال دراسة حالة أمانة منطقة عسير. وتتمثل الأهداف التفصيلية للدراسة فيما يلي:

- تحليل واقع ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي في أمانة منطقة عسير، من حيث آليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتحسين المستمر.
- قياس العلاقة بين ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي ومؤشرات نجاح التحول المؤسسي، مثل الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمات، ورضا المستفيدين، والاستدامة.
- تحديد التحديات التي تواجه الأمانة في تطبيق ممارسات إدارة المخاطر ضمن مشاريع التحول الرقمي.
- تقديم توصيات عملية لتحسين ممارسات إدارة المخاطر، بما يدعم نجاح التحول الرقمي في القطاع البلدي، ويعزز القدرة على مواجهة المخاطر المستقبلية.

1-5 تساؤلات الدراسة

يُعتبر بناء التساؤلات البحثية خطوة محورية في صياغة المشكلة البحثية وتحويلها إلى مكونات قابلة للقياس والتحليل. إذ تُعد هذه التساؤلات بمثابة الإطار الذي تسترشد به الدراسة في جمع البيانات وتحليلها واستنتاج النتائج. وفي ضوء ما سبق عرضه من مقدمة ومشكلة وأهداف، تتبلور تساؤلات الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

"إلى أي مدى تؤثر ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي على نجاح التحول المؤسسي في أمانة منطقة عسير؟"

وينبثق من هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية، التي تهدف إلى تفكيك الظاهرة البحثية إلى عناصرها الأساسية:

- ما أبرز ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي المطبقة حاليًا في أمانة منطقة عسير؟
- ما مدى نجاح التحول المؤسسي في أمانة منطقة عسير من وجهة نظر الموظفين وأصحاب العلاقة؟
- ما العلاقة بين جودة تطبيق إدارة المخاطر وفعالية نتائج التحول المؤسسي؟
- ما الفروق في تقييم ممارسات إدارة المخاطر والتحول المؤسسي وفقًا للخصائص الديموغرافية للموظفين (مثل المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، القسم)؟
- ما التحديات الرئيسية التي تواجه إدارة المخاطر الرقمية في سياق التحول داخل الأمانة؟

تهدف هذه التساؤلات إلى توجيه الدراسة نحو تحليل متعدد الأبعاد، يشمل الجوانب الإجرائية والتنظيمية والسلوكية المرتبطة بممارسات إدارة المخاطر.

1-6 فروض الدراسة

في الدراسات الكمية والمختلطة، تُعد الفروض البحثية وسيلة لاستكشاف العلاقات بين المتغيرات وصياغتها بطريقة قابلة للاختبار الإحصائي. وبناءً على المشكلة وتساؤلات الدراسة، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي ونجاح التحول المؤسسي في أمانة منطقة عسير .

الفرضيات الفرعية:

- ف1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التخطيط لإدارة مخاطر التحول الرقمي ومستوى الكفاءة التشغيلية في أمانة منطقة عسير .
- ف2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التنفيذ لإدارة مخاطر التحول الرقمي وجودة الخدمات المقدمة في أمانة منطقة عسير .
- ف3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات المتابعة والتقييم لإدارة مخاطر التحول الرقمي ورضا المستفيدين عن خدمات أمانة منطقة عسير .
- ف4: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التحسين المستمر لإدارة مخاطر التحول الرقمي واستدامة التحول المؤسسي في أمانة منطقة عسير .

1-7 حدود الدراسة

تُعد الحدود من العناصر الأساسية التي تُحدد نطاق الدراسة وتوضح مجالها الموضوعي والمكاني والزمني. ويمكن تحديد حدود هذه الدراسة كما يلي:

1. الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على أمانة منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية، بما يشمل إداراتها وأقسامها التي تشارك في تنفيذ وإدارة مشاريع التحول الرقمي.

2. الحدود الزمانية

تتناول الدراسة الفترة من 2023 إلى 2025، وهي الفترة التي شهدت تنفيذ مجموعة من المبادرات الرقمية في أمانة منطقة عسير في إطار تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

3. الحدود البشرية

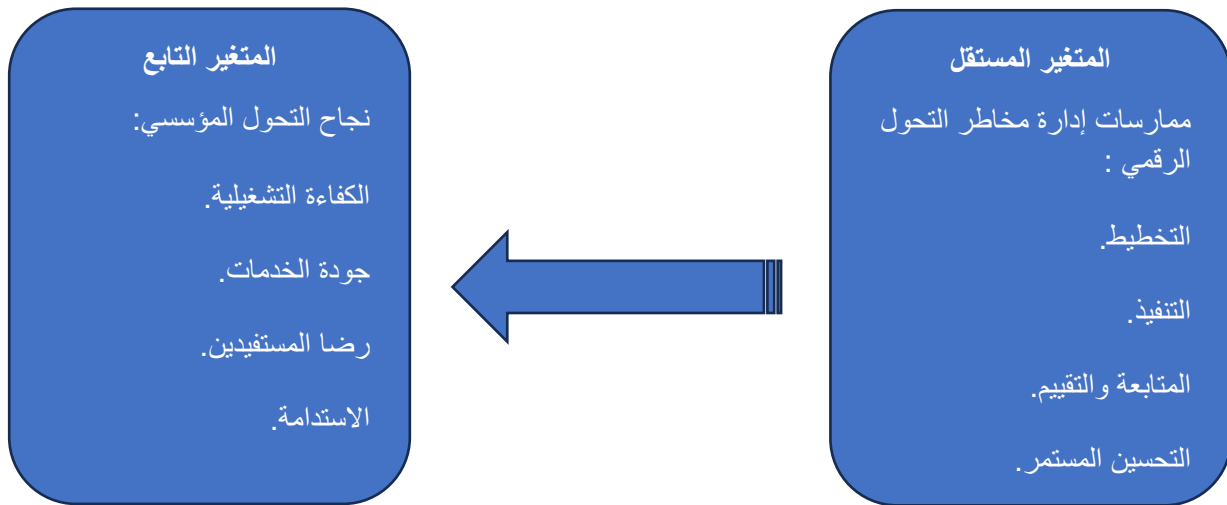
يشمل مجتمع الدراسة الموظفين الإداريين والفنيين في أمانة منطقة عسير، ممن لهم دور مباشر أو غير مباشر في تخطيط أو تنفيذ أو متابعة أو تقييم مشاريع التحول الرقمي.

4. الحدود الموضوعية

تركز الدراسة على أثر ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي على نجاح التحول المؤسسي، من خلال قياس العلاقة بين أربعة أبعاد لإدارة المخاطر (التخطيط، التنفيذ، المتابعة، التحسين المستمر) وأربعة أبعاد لنجاح التحول المؤسسي (الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات، رضا المستفيدين، الاستدامة).

1-8 النموذج النظري للدراسة

يوضح النموذج النظري العلاقة بين المتغير المستقل: ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي بأبعاده الأربعة، والمتغير التابع: نجاح التحول المؤسسي بأبعاده الأربعة. تم تصميم هذا النموذج استنادًا إلى الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة، بحيث يعكس الفرضيات التي سيتم اختبارها في الدراسة.



الشكل (1): النموذج النظري للدراسة

9-1 التعريفات الإجرائية للمصطلحات

لأغراض هذه الدراسة، يتم اعتماد التعريفات الإجرائية للمصطلحات الرئيسة على النحو الآتي:

1. التحول الرقمي

- التعريف الإجرائي: دمج شامل ومستدام للتقنيات الرقمية في عمليات وخدمات أمانة منطقة عسير بهدف تحسين الكفاءة التشغيلية، وزيادة جودة الخدمات، وتعزيز رضا المستفيدين.
- المرجع: مستمد من تعريف (Westerman et al. 2014) مع تكييفه لبيئة القطاع البلدي السعودي.

2. إدارة المخاطر

- التعريف الإجرائي: مجموعة من الممارسات المنظمة التي تشمل التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، والتحسين المستمر بهدف تحديد المخاطر المرتبطة بمشاريع التحول الرقمي في أمانة منطقة عسير، وتقييمها، ووضع استراتيجيات للتعامل معها.
- المرجع: مستمد من (ISO 31000 2018) مع تكييفه لموضوع الدراسة.

3. نجاح التحول المؤسسي

- التعريف الإجرائي: مدى تحقيق أمانة منطقة عسير لأهداف التحول الرقمي وفق أربعة أبعاد رئيسة: الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات، رضا المستفيدين، والاستدامة.
- المرجع: مستمد من مؤشرات قياس الأداء المؤسسي (Kaplan & Norton, 2004) مع تعديلات تناسب السياق المحلي.

4. أمانة منطقة عسير

- التعريف الإجرائي: جهة حكومية تابعة لوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، مسؤولة عن تقديم الخدمات البلدية في منطقة عسير، وتشمل إداراتها المختلفة المشاركة في مشاريع التحول الرقمي.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

1-2 مقدمة

يُعد الإطار النظري والدراسات السابقة أساسًا علميًا لبناء أي بحث أكاديمي، إذ يزود الباحث بالمعرفة اللازمة لتحديد الفجوات البحثية وصياغة فرضيات الدراسة (Creswell, 2018). ويساعد الإطار النظري في تحديد المفاهيم والمصطلحات بدقة، وشرح العلاقات المحتملة بين المتغيرات، كما يتيح عرض أهم النماذج النظرية ذات الصلة بموضوع البحث (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019).

أما الدراسات السابقة، فتمثل الجهود البحثية التي تناولت موضوع الدراسة أو موضوعات قريبة منه، سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي، وهي تسهم في توضيح ما توصلت إليه الأبحاث السابقة، وما يمكن أن تضيفه هذه الدراسة (Alghamdi, 2021; Smith & Brown, 2020).

وبناءً على ذلك، سيتناول هذا الفصل عرض الإطار النظري المرتبط بموضوع أثر ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي على نجاح التحول المؤسسي، متبوعًا باستعراض الدراسات السابقة ذات الصلة، وتحليلها، واستخلاص أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وصولًا إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها (Alqahtani, 2022).

2-2 المتغير المستقل

ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي

تُعرّف ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي بأنها الإجراءات والأساليب التي تعتمدها المؤسسات لتحديد المخاطر المحتملة المرتبطة بمشاريع التحول الرقمي، وتقييمها، ووضع استراتيجيات للتعامل معها، ومراقبة تنفيذ هذه الاستراتيجيات لضمان تحقيق أهداف التحول بفعالية (ISO 31000, 2018). في بيئة العمل الحكومية، وخاصة في القطاع البلدي، تتسم مشاريع التحول الرقمي بالتعقيد والتداخل بين الجوانب التقنية والتنظيمية والبشرية، مما يستلزم تطبيق ممارسات متكاملة لإدارة المخاطر. وفي هذه الدراسة، يتم تناول ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي من خلال أربعة أبعاد رئيسية:

1. التخطيط

- يتضمن تحديد نطاق مشروع التحول الرقمي، وتحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية، وتحديد المخاطر المحتملة قبل البدء، مع وضع خطط للتعامل معها.
- يشمل إعداد خطط الطوارئ (Contingency Plans) وخطط الاستجابة للمخاطر (Risk Response Plans) لضمان الجاهزية.

2. التنفيذ

- يشير إلى تطبيق الخطط والإجراءات الموضوعية لإدارة المخاطر أثناء مراحل تنفيذ التحول الرقمي.
- يتضمن التنسيق بين الفرق التقنية والإدارية، وضمان الالتزام بمعايير الجودة والأمن السيبراني، وتطبيق الحلول التقنية الملائمة.

3. المتابعة والتقييم

- تتعلق بمراقبة المؤشرات الرئيسة للمخاطر أثناء تنفيذ المشروع وبعده، وقياس فعالية الاستراتيجيات المطبقة.
- تشمل جمع البيانات، وتحليلها، واستخدام أنظمة الإنذار المبكر للكشف عن التهديدات المحتملة.

4. التحسين المستمر

- يركز على مراجعة وتحديث سياسات وإجراءات إدارة المخاطر بشكل دوري بناءً على الدروس المستفادة من التجارب السابقة.
- يهدف إلى رفع مستوى النضج المؤسسي في التعامل مع المخاطر وضمان استدامة النتائج الإيجابية للتحويل الرقمي.

3-2 المتغير التابع

نجاح التحويل المؤسسي

يُعرف نجاح التحويل المؤسسي بأنه مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية المرتبطة بعملية التحويل، من خلال تحسين الأداء، وتطوير الخدمات، وتحقيق رضا المستفيدين، وضمان استدامة النتائج المحققة (Kotter, 2012). ويُعد هذا النجاح مقياساً لمدى فاعلية التغييرات التي تم إدخالها على الهيكل التنظيمي، والعمليات التشغيلية، والثقافة المؤسسية، والسياسات الداخلية.

في سياق أمانة منطقة عسير، يمثل نجاح التحويل المؤسسي مخرجات ملموسة لبرامج التحويل الرقمي التي تم تنفيذها، ويشمل أربعة أبعاد رئيسة:

1. الكفاءة التشغيلية

تشير إلى قدرة الأمانة على تحسين استخدام الموارد (البشرية، المالية، التقنية) لتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة بأقل تكلفة ووقت، من خلال أتمتة الإجراءات وتبسيط العمليات.

2. جودة الخدمات

تتعلق بمدى مطابقة الخدمات المقدمة للمستفيدين للمعايير المطلوبة من حيث السرعة، والدقة، والموثوقية، وسهولة الوصول إليها عبر القنوات الرقمية.

3. رضا المستفيدين

يقيس مستوى رضا المواطنين والمستثمرين عن الخدمات البلدية الرقمية، ومدى توافقها مع توقعاتهم واحتياجاتهم، استناداً إلى استبيانات أو ملاحظات المستفيدين.

4. الاستدامة

تعكس قدرة الأمانة على الحفاظ على مكتسبات التحول الرقمي، وتطويرها باستمرار، وضمان استمرار الفوائد على المدى الطويل دون تراجع في الجودة أو الكفاءة.

2-4 الدراسات السابقة

الدراسة الأولى:

عنوان الدراسة: " The Impact of Risk Management on Digital Transformation Projects: A "Conceptual Framework

(تأثير إدارة المخاطر على مشاريع التحول الرقمي: إطار مفاهيمي)

الباحثون: Yousef H. Al-Mamary, Abdulrahman Shamsuddin, Nor Aziati

الجهة الناشرة: International Journal of Business Information Systems

سنة النشر: 2020

أولاً: أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى بناء إطار مفاهيمي يوضح العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح مشاريع التحول الرقمي، وذلك من خلال تحليل ممارسات إدارة المخاطر في المراحل المختلفة للمشاريع التقنية الكبرى. سعت إلى الإجابة على سؤال رئيس: كيف يمكن لإدارة المخاطر أن تساهم في تحسين فرص نجاح التحول الرقمي في المؤسسات؟

ثانياً: المنهج المستخدم

اتبعت الدراسة منهجاً تحليلياً وصفيّاً، مبنيّاً على مراجعة أدبيات علمية حديثة (Review Study). لم تستخدم أدوات ميدانية، بل اعتمدت على نماذج نظرية وتجميع تحليلي للمفاهيم والأدلة من دراسات سابقة.

ثالثاً: أبرز النتائج

- أبرزت الدراسة أن إدارة المخاطر ليست عملية لاحقة أو رد فعل بعد ظهور التحديات، بل يجب أن تكون جزءاً أصيلاً من تخطيط وتنفيذ التحول الرقمي.
- وجود إطار متكامل لإدارة المخاطر يقلل من فرص فشل المشاريع، خاصة تلك التي تعتمد على تقنيات جديدة أو تغييرات ثقافية داخل المؤسسة.
- حددت الدراسة خمس مراحل حرجية يجب تطبيق إدارة المخاطر فيها: (تخطيط المشروع - تطوير البنية - التنفيذ - التشغيل - المتابعة والتقييم).

- أشارت إلى أن نقص المهارات في تحليل المخاطر الرقمية هو أحد أكبر أسباب تعثر مشاريع التحول.

رابعًا: نقاط القوة والضعف

نقاط القوة	نقاط الضعف
بناء إطار مفاهيمي شامل وواضح	غياب تطبيق ميداني فعلي
استخدام أدبيات حديثة وقوية	عدم اختبار الفرضيات بالتجريب
تركيز على المؤسسات الحكومية والخاصة معًا	دراسة نظرية بدون تجارب واقعية محددة

خامسًا: أوجه التشابه والاختلاف مع دراستنا الحالية

البند	المقارنة
المجال	التحول الرقمي وإدارة المخاطر
السياق	عالمي عام - دراستنا محلية بلدية
المنهج	وصفي نظري - دراستنا منهج مختلط تطبيقي
الهدف	بناء إطار - دراستنا تحليل أثر عملي

سادسًا: الاستفادة من الدراسة الحالية

- دعمت هذه الدراسة أهمية دمج إدارة المخاطر ضمن مراحل التحول الرقمي.
- شكلت مرجعًا نظريًا متينًا لفهم العلاقة بين المتغيرين الأساسيين في بحثنا: (إدارة المخاطر ← نجاح التحول).
- يمكن الاستفادة من الإطار الذي طرحه الباحثون في بناء النموذج التحليلي للدراسة الحالية.

الدراسة الثانية

عنوان الدراسة: "Digital Transformation in Saudi Municipalities: Barriers and Enablers"

(التحول الرقمي في البلديات السعودية: العوائق والعوامل الممكنة)

الباحث: الدكتور أحمد الغامدي

الجهة الناشرة: Journal of Public Administration - المعهد السعودي للإدارة العامة

سنة النشر: 2021

أولاً: أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تُعزز أو تُعيق تنفيذ مشاريع التحول الرقمي في الأمانات والبلديات السعودية، مع التركيز على التحديات التنظيمية والتقنية، وإبراز الفروقات بين الأمانات بحسب حجمها وموقعها الجغرافي ومستوى نضجها الرقمي.

ثانياً: المنهج المستخدم

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استبانة إلكترونية تم توزيعها على عينة عشوائية من الموظفين في 10 أمانات بالمملكة، شملت مختلف المناطق (منها أمانة الرياض، جدة، الطائف، المدينة المنورة، الأحساء، عسير...). عدد المشاركين بلغ 438 موظفًا، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، بإجراء اختبارات تحليل تباين وانحدار وارتباط بسيط.

ثالثاً: أبرز النتائج

67% من المشاركين رأوا أن مشاريع التحول الرقمي تُنفذ دون خطة واضحة لإدارة المخاطر.

العوامل الأكثر تأثيرًا في نجاح المشاريع الرقمية كانت:

- دعم القيادة،
- تدريب الموظفين،
- التكامل بين الأنظمة،
- وجود خطة لإدارة المخاطر.

من بين أبرز المعوقات: نقص الكفاءات الرقمية، ضعف التنسيق بين الإدارات، وغياب الحوكمة الرقمية الواضحة.

المؤسسات التي دمجت إدارة المخاطر ضمن خطط التحول أظهرت أداء أعلى بنسبة 22% في مؤشرات الرضا العام.

رابعاً: نقاط القوة والضعف

نقاط القوة	نقاط الضعف
دراسة ميدانية محدثة في السياق السعودي	لم تتعمق في تحليل نوعية المخاطر
شملت عينة متنوعة من مناطق المملكة	لم تفصل العلاقة بين المتغيرات

خامسًا: أوجه التشابه والاختلاف مع دراستنا

البند	المقارنة
المجال	التحول الرقمي في الأمانات
السياق	سعودي - يشمل أمانة عسير ضمن العينة
المنهج	كمي وصفي - دراستنا مختلط (أكثر عمقًا منهجيًا)
الهدف	توصيف التحديات والفرص - دراستنا تحليل العلاقة والتأثير

سادسًا: الاستفادة من الدراسة الحالية

- وفرت خلفية ميدانية دقيقة عن مستوى نضج مشاريع التحول في الأمانات.
- نتائجها تُعتبر نقطة انطلاق قوية لبناء فرضيات دراستنا الحالية.
- عززت فرضية أن غياب إدارة المخاطر عامل مؤثر في ضعف نتائج التحول الرقمي.
- يمكن الاستفادة من بنود الاستبانة المستخدمة فيها كمصدر لبناء أداة جمع البيانات.

الدراسة الثالثة

عنوان الدراسة: "تحديات إدارة المخاطر الرقمية في الجهات الحكومية السعودية: دراسة تطبيقية"

الباحث: الدكتور محمد العتيبي

الجهة الناشرة: المجلة العربية للإدارة الإلكترونية

سنة النشر: 2022

أولًا: أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحليل التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المخاطر الرقمية في عدد من الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على مدى تبني هذه الجهات لسياسات وأطر واضحة في هذا المجال. كما سعت الدراسة إلى قياس العلاقة بين تلك التحديات وبين جودة تنفيذ مشاريع التحول الرقمي.

ثانيًا: المنهج المستخدم

استخدم الباحث المنهج الكمي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة مكونة من 315 موظفًا يعملون في أقسام تقنية المعلومات وإدارة المشاريع في وزارات وهيئات حكومية مختلفة (منها وزارة الصحة، وزارة التعليم، هيئة الزكاة، وأمانات). تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد و"ANOVA" لاختبار الفرضيات.

ثالثًا: أبرز النتائج

- 73% من الموظفين أكدوا غياب تدريب متخصص في إدارة المخاطر الرقمية.
- عدم وجود وحدة مستقلة لإدارة المخاطر في معظم الجهات تسبب في ضعف الاستجابة للأزمات الرقمية.
- تم رصد نقص في أدوات التحليل الاستباقي للمخاطر، حيث تعتمد أغلب الإدارات على رد الفعل بعد وقوع الخطر.
- الجهات التي طبقت نماذج ISO أو COBIT كانت أكثر قدرة على حماية استمرارية مشاريعها الرقمية.
- بينت الدراسة أن وجود خطة واضحة لإدارة المخاطر يرفع احتمالية نجاح التحول الرقمي بنسبة تصل إلى 29%.

رابعًا: نقاط القوة والضعف

نقاط القوة	نقاط الضعف
تركيز دقيق على بيئة العمل الحكومية السعودية	قلة التعمق في التحليل النوعي للسياق
استخدام أدوات إحصائية قوية وواضحة	لم تُغطَّ البلديات أو الأمانات تحديدًا

خامسًا: أوجه التشابه والاختلاف مع دراستنا

البند	المقارنة
المجال	إدارة مخاطر المشاريع الرقمية
السياق	سعودي - جهات مركزية ووزارات
المنهج	كمي - دراستنا مختلط وتشمل مقابلات نوعية
الهدف	تحليل التحديات - دراستنا تحليل العلاقة والأثر داخل مؤسسة محددة

سادسًا: الاستفادة من الدراسة الحالية

- تؤكد أن وجود نظام واضح لإدارة المخاطر عامل حاسم في نجاح المشاريع الرقمية.
- تدعم فرضيات دراستنا الخاصة بعلاقة إدارة المخاطر بنتائج التحول.
- توفر مؤشرات رقمية قوية يمكن الاستفادة منها في بناء النموذج التحليلي للدراسة.
- تبرز الحاجة لتطوير الكوادر البشرية في مجال إدارة المخاطر، وهي نقطة ستُدمج ضمن توصياتنا.

الدراسة الرابعة

عنوان الدراسة: " Risk Management and Digital Transformation in Public Sector Organizations: A Case Study Approach"

(إدارة المخاطر والتحول الرقمي في منظمات القطاع العام: مدخل دراسات الحالة)

الباحثون: Gina Vega & Thomas Fitzgerald

الجهة الناشرة: Government Information Quarterly

سنة النشر: 2019

أولاً: أهداف الدراسة

استهدفت الدراسة استكشاف كيفية تطبيق إدارة المخاطر في مشاريع التحول الرقمي داخل منظمات القطاع العام في دول أوروبية، من خلال تحليل 3 حالات تطبيقية واقعية في جهات حكومية مختلفة.

ركزت على فهم كيفية التعامل مع التهديدات التنظيمية والتقنية أثناء عمليات التحول، ودراسة مدى تأثير ذلك على جودة التنفيذ واستدامة النتائج.

ثانياً: المنهج المستخدم

اعتمد الباحثان على المنهج النوعي بدراسات الحالة (Case Study).

تم اختيار ثلاث جهات حكومية مختلفة (من المملكة المتحدة، هولندا، والدنمارك) تم تحليلها من خلال وثائق المشروع، مقابلات مع القادة، وتحليل تقارير الأداء قبل وبعد التحول.

ثالثاً: أبرز النتائج

- جميع الجهات التي اعتمدت على إدارة مخاطر مهيكل منذ مرحلة التخطيط كانت أكثر نجاحاً في التغيير الرقمي.
- الجهات التي أغفلت الجانب البشري في تحليل المخاطر واجهت مقاومة تنظيمية وفشلاً جزئياً.
- أوضحت الدراسة أن وجود خطة طوارئ رقمية contingency plan داخل خطة التحول ضروري لاستمرارية الخدمات.
- كل حالة من الحالات الثلاث أظهرت أن تحقيق التوازن بين التكنولوجيا والثقافة التنظيمية هو مفتاح النجاح.

رابعاً: نقاط القوة والضعف

نقاط القوة	نقاط الضعف
تحليل عميق لحالات حقيقية عبر مقابلات ميدانية	عينة صغيرة (3 جهات فقط)
ربط ممتاز بين الحوكمة والمخاطر والتحول	السياق أوروبي - يصعب تعميمه محلياً

خامساً: أوجه التشابه والاختلاف مع دراستنا

البند	المقارنة
المجال	التحول الرقمي وإدارة المخاطر في القطاع العام
السياق	أوروبي - دراستنا سعودية/عربية
المنهج	نوعي دراسات حالة - دراستنا مختلط وميدانية
الهدف	فهم تطبيق المخاطر - دراستنا تقيس الأثر عبر أدوات كمية ونوعية

سادساً: الاستفادة من الدراسة الحالية

- تظهر هذه الدراسة أهمية دمج "التخطيط للمخاطر" ضمن مرحلة التخطيط الاستراتيجي للتحول.
- تدعم الفكرة الجوهرية في بحثنا وهي أن النجاح المؤسسي لا يتحقق إلا بوجود وعي تنظيمي بالمخاطر.
- تؤكد قيمة التوازن بين الجانب التقني والجانب البشري، وهي نقطة سنبنّي عليها لاحقاً في الإطار النظري.
- المقابلات المعمقة المستخدمة فيها يمكن أن تلهم تصميم المقابلات النوعية في دراستنا.

الدراسة الخامسة

عنوان الدراسة: "فاعلية إدارة مخاطر التحول الرقمي في الهيئات الحكومية: دراسة حالة على هيئة الطرق والمواصلات بدبي"

الباحث: د. سامي الرفاعي

الجهة الناشرة: المجلة العربية للتقنية الحكومية

سنة النشر: 2020

أولاً: أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مدى فاعلية ممارسات إدارة المخاطر في مشاريع التحول الرقمي التي تنفذها هيئة الطرق والمواصلات بدبي، باعتبارها واحدة من أبرز الهيئات الخليجية التي خاضت تجربة تحول رقمي شامل، في خدماتها وأنظمتها، على مدى أكثر من عقد.

كما سعت الدراسة إلى ربط فعالية إدارة المخاطر بمؤشرات النجاح مثل استمرارية الخدمات، سرعة الإنجاز، وتحسين تجربة المستفيد.

ثانيًا: المنهج المستخدم

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التطبيقي، من خلال تصميم استبانة موجهة إلى مديري المشاريع، ومختصي التحول الرقمي، والعاملين في إدارة تقنية المعلومات داخل الهيئة.

تم جمع بيانات من 204 مشارك، وتحليلها باستخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لتحديد أثر كل بُعد من أبعاد إدارة المخاطر على مؤشرات النجاح.

ثالثًا: أبرز النتائج

تطبيق هيئة الطرق بدبي لإدارة المخاطر الرقمية يتم وفق معايير مؤسسية (Risk Matrix – Business Continuity – ISO 27005).

أظهرت الدراسة علاقة إيجابية قوية بين وضوح إجراءات إدارة المخاطر وبين تقليل حالات انقطاع النظام أو تأخر المشاريع الرقمية.

حددت الدراسة أن المخاطر ذات التأثير الأكبر هي:

- المخاطر الأمنية السيبرانية،
- ضعف تدريب الموظفين
- فشل التكامل بين الأنظمة،
- التغير السريع في متطلبات المستفيدين.

كلما زادت درجة نضج المؤسسة في إدارة المخاطر، زادت نسبة رضا المستفيد النهائي بنسبة 18% في المتوسط.

رابعًا: نقاط القوة والضعف

نقاط القوة	نقاط الضعف
دراسة تطبيقية دقيقة في بيئة خليجية متقدمة	تركزت على مؤسسة واحدة فقط
استخدمت مؤشرات أداء قابلة للقياس الكمي	لم تشمل التحليل النوعي أو المقابلات

خامسًا: أوجه التشابه والاختلاف مع دراستنا

البند	المقارنة
المجال	إدارة مخاطر التحول الرقمي
السياق	الإمارات - دراستنا السعودية
المنهج	كمي - دراستنا منهج مختلط أكثر شمولاً
الهدف	قياس الأثر - يتوافق تمامًا مع هدف دراستنا

سادسًا: الاستفادة من الدراسة الحالية

- تؤكد نتائجها على أهمية وجود أدوات تقييم مخاطر فعالة داخل خطط التحول الرقمي.
- يمكن الاستفادة من نموذج القياس الذي استخدمته الدراسة في تصميم بنود الاستبانة.
- تدعم بشكل مباشر الفرضية الرئيسة في بحثنا حول وجود علاقة طردية بين إدارة المخاطر ونجاح التحول.
- تضيف بُعدًا خليجيًا مقارنًا لتجربة السعودية، مما يعزز صلة النتائج بالبيئة الإدارية المحلية.

الدراسة السادسة

عنوان الدراسة: "Organizational Culture and Digital Transformation Risk: A Structural Model"

(الثقافة التنظيمية ومخاطر التحول الرقمي: نموذج هيكلي)

الباحثون: James M. Becker & Laura Sutton

الجهة الناشرة: Journal of Organizational Change Management

سنة النشر: 2019

أولًا: أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأنماط إدارة المخاطر في مشاريع التحول الرقمي، وذلك باستخدام نموذج هيكلي إحصائي يوضح التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للثقافة على نجاح الرقمنة.

ركزت الدراسة على المؤسسات الحكومية المحلية في الولايات المتحدة، وخاصة تلك التي فشلت أو تعثرت مشاريعها الرقمية، لدراسة السبب من منظور "ثقافة الخطر".

ثانيًا: المنهج المستخدم

اتبعت الدراسة المنهج الكمي التجريبي، باستخدام النمذجة الهيكلية SEM على عينة من 324 مسؤولاً ومدير مشروع. تم استخدام استبانة مبنية على نماذج Schein و Hofstede للثقافة، وربطها بقياسات لممارسات إدارة المخاطر في مشاريع التحول الرقمي.

ثالثًا: أبرز النتائج

- وجود علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية المفتوحة (Open culture) وفعالية إدارة المخاطر الرقمية.
- المؤسسات ذات الثقافة البيروقراطية شهدت أعلى معدلات فشل في تنفيذ مشاريع التحول الرقمي.
- وضوح الصلاحيات واتخاذ القرار السريع من قبل الفرق التقنية ساهم في التخفيف من المخاطر عند التنفيذ.
- أوصت الدراسة بتبني أطر ثقافية داعمة للتغيير عند تنفيذ مشاريع رقمية حساسة.

رابعًا: نقاط القوة والضعف

نقاط القوة	نقاط الضعف
دمج فريد بين مفاهيم الثقافة والمخاطر	لا يمكن تعميم النتائج على الدول النامية
نموذج SEM قوي إحصائيًا	لم يغط سوى جهة واحدة في كل حالة

خامسًا: أوجه التشابه والاختلاف مع دراستنا

البند	المقارنة
المجال	الثقافة التنظيمية وإدارة مخاطر التحول
السياق	أمريكي - دراستنا سعودية بلدية
المنهج	كمي متقدم - دراستنا مختلط
الهدف	فهم تأثير الثقافة - دراستنا أوسع في تحليل العلاقة السببية

سادسًا: الاستفادة من الدراسة

- توضح أن العامل الثقافي عنصر حاسم في إنجاح أو إفشال التحول الرقمي، وهو ما سنأخذه بعين الاعتبار عند تحليل نتائجنا النوعية.
- النتائج تدعم الفرضيات المتعلقة بمرونة الإدارة وتأثيرها على استجابة الخطر.
- يمكن الاستفادة من نماذج الثقافة التنظيمية عند تفسير تباين الممارسات بين أقسام الأمانة.

الدراسة السابعة

عنوان الدراسة: "تحليل مستوى النضج الرقمي في الأمانات السعودية: دراسة تقييمية مقارنة"

الباحث: م. عبد الرحمن الشلهوب

الجهة الناشرة: سلسلة بحوث التحول الوطني - وزارة الشؤون البلدية

سنة النشر: 2023

أولاً: أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى النضج الرقمي في أمانات المملكة، باستخدام نموذج (Digital Maturity Index)، وتحليل العلاقة بين النضج الرقمي ووجود أنظمة إدارة مخاطر داخلية فعالة.

وشملت الدراسة تقييماً شاملاً لـ 13 أمانة، من بينها أمانة منطقة عسير، من حيث:

- توفر البنية التقنية
- الكوادر البشرية
- تكامل الأنظمة
- إدارة المخاطر
- استمرارية الخدمات

ثانياً: المنهج المستخدم

استخدم الباحث المنهج الكمي التقييمي (Evaluative Approach)، بناءً على مؤشرات مرجعية ومصنوفة تحليل.

تم جمع بيانات كمية من وثائق داخلية ومقابلات قصيرة، وتحليلها بنموذج التقييم الرباعي (Low – Medium – High – Very High).

ثالثاً: أبرز النتائج

- 5 فقط من الأمانات حصلت على تقييم "عالي" في مجال إدارة المخاطر الرقمية.
- أمانة منطقة عسير جاءت في الفئة "متوسطة" في مؤشرات النضج العام، و"منخفضة" في إدارة المخاطر.
- هناك ارتباط واضح بين ضعف إدارة المخاطر وتعرض بعض الأنظمة الجديدة أو تأخر إطلاقها.
- أوصت الدراسة بتأسيس وحدة متخصصة لإدارة المخاطر الرقمية في كل أمانة ضمن الهيكل التنظيمي.

رابعاً: نقاط القوة والضعف

نقاط القوة	نقاط الضعف
تركيز مباشر على الأمانات السعودية	لغة التقرير إدارية أكثر من أكاديمية
شمل بيانات من داخل المؤسسات نفسها	لم يستخدم أدوات تحليل إحصائية متقدمة

خامساً: أوجه التشابه والاختلاف مع دراستنا

البند	المقارنة
المجال	تقييم النضج الرقمي وإدارة المخاطر
السياق	سعودي - تشمل أمانة عسير تحديداً
المنهج	تقييمي وصفي - دراستنا تحليلية أعمق
الهدف	وصف الواقع الرقمي - دراستنا تبحث العلاقة السببية والتأثير

سادساً: الاستفادة من الدراسة

- تؤكد الحاجة الواقعية لإدراج إدارة المخاطر كعنصر مؤسسي رسمي داخل الأمانات.
- نتائجها عن أمانة عسير تدعم فرضية ضعف الممارسة الحالية لإدارة المخاطر، مما يساعد في تبرير الدراسة الحالية.
- تقدم مؤشرات نضج مهمة يمكن استخدامها كمحاور تقييم داخل الاستبانة والمقابلات.

5-2 التحليل المقارن للدراسات السابقة

أظهرت مراجعة الدراسات السابقة تنوعاً منهجياً وجغرافياً وزمنياً في تناول العلاقة بين إدارة مخاطر التحول الرقمي والتحول المؤسسي، وهو ما يوفر خلفية غنية ومتعددة الزوايا لفهم موضوع هذه الدراسة.

أولاً: من حيث السياق

تنوعت السياقات بين دراسات غربية (أوروبا وأمريكا) تناولت مؤسسات حكومية متقدمة رقمياً (مثل دراسة Vega & Fitzgerald، ودراسة Becker & Sutton)، ودراسات خليجية وعربية ركزت على تحديات التحول في بيئات نامية نسبياً (مثل دراسة العتيبي في السعودية، والرفاعي في الإمارات، والشلهوب في أمانات المملكة).

هذا التنوع يُظهر أن إدارة المخاطر الرقمية ليست ثابتة المفهوم عالمياً، بل تختلف باختلاف السياق الإداري، والقدرات المؤسسية، والنضج الرقمي، ما يبرر الحاجة لدراسة محلية تحليلية ضمن البيئة السعودية.

ثانيًا: من حيث المنهجية

تنوعت المناهج المستخدمة بين:

- دراسات نظرية مفاهيمية (مثل Al-Mamary et al، وHeeks)
- دراسات كمية وصفية تعتمد على استبانات وتحليل إحصائي (مثل العتيبي، الغامدي، الشلهوب)
- دراسات نوعية ودراسات حالة (مثل Vega، Becker)
- ودراسات قليلة فقط اعتمدت المنهج المختلط أو جمعت بين الكمي والنوعي.

وهنا تبرز ميزة هذه الدراسة الحالية، التي تستخدم المنهج المختلط بشكل متوازن، مما يُمكن من الربط بين العمق النوعي والدقة الإحصائية.

ثالثًا: من حيث المتغيرات المدروسة

الدراسات السابقة تناولت أحد أو بعض هذه الأبعاد:

- ممارسات إدارة المخاطر
- نتائج التحول الرقمي (رضا المستفيد، الكفاءة التشغيلية...)
- التحديات التنظيمية
- الثقافة المؤسسية
- مؤشرات النضج الرقمي

لكن نادرًا ما تناولت دراسة العلاقة السببية المباشرة بين "ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي" و"نجاح التحول المؤسسي" كمحور رئيس. معظمها وصف الوضع أو حدد التحديات، بينما تسعى هذه الدراسة إلى قياس الأثر والعلاقة بشكل علمي دقيق.

رابعًا: من حيث تكرار بعض النتائج

- رغم اختلاف السياقات والمنهجيات، اتفقت غالبية الدراسات على ما يلي:
- أن غياب إدارة المخاطر يزيد من احتمالية فشل مشاريع التحول.
- أن التكامل بين التقنية والثقافة ضروري لإنجاح التحول الرقمي.
- أن وجود خطة إدارة مخاطر واضحة يساهم في تحسين الأداء التنظيمي.
- أن البعد البشري (التدريب، القيادة، القبول) لا يقل أهمية عن البعد التقني.
- كل هذه التوجهات تدعم افتراضات دراستنا وتوجهها نحو بناء نموذج سببي وتحليلي.

2-6 الفجوة البحثية

رغم وجود عدد من الدراسات التي تناولت قضايا التحول الرقمي أو إدارة المخاطر أو التحديات التقنية، إلا أن مراجعة متأنية لما سبق كشفت عن فجوات رئيسية تجعل من هذه الدراسة مساهمة علمية نوعية:

1. قلة الدراسات التي ربطت صراحة بين إدارة المخاطر ونجاح التحول المؤسسي.
- معظم البحوث تناولت التحول الرقمي أو المخاطر كمواضيع مستقلة، دون دمجها في تحليل تفسيري سببي.
2. غياب الدراسات المختلطة المنهج (quantitative + qualitative) في السياق العربي والسعودي تحديداً.
- أغلب الدراسات محصورة في أسلوب استبانات فقط، بينما تتبنى هذه الدراسة تحليلاً مزدوجاً يربط البيانات الرقمية بالفهم العميق للسياق.
3. القصور في الدراسات التي تناولت البلديات والأمانات كميدان للتحول الرقمي.
- معظم الدراسات تركز على الوزارات أو المؤسسات المركزية، رغم أن البلديات هي الجهات الأهم تفاعلاً مع المواطن.
4. عدم وجود دراسة مركزة على "أمانة منطقة عسير" كنموذج تطبيقي.
- رغم شمولها في بعض الدراسات (مثل دراسة الشلهوب)، إلا أنه لم تُعَد لها دراسة متكاملة تسبر عمق تجربتها في التحول الرقمي.

2-7 تميز الدراسة الحالية

تتفرد هذه الدراسة بعدة عناصر تجعلها مميزة ومكاملة لما سبق من دراسات:

- دمج واضح بين التحليل النظري والميداني، من خلال تصميم أدوات بحث تستند إلى نتائج وتحليلات موثقة.
- منهجية مختلطة تدمج بين الإحصاء الكمي والمقابلات المعمقة مع أصحاب العلاقة.
- ميدان بحث عملي (أمانة منطقة عسير) ضمن أحد القطاعات الحساسة والمباشرة في التحول الرقمي الحكومي.
- نموذج مفاهيمي وتحليلي قابل للتعميم على أمانات أخرى، مما يجعل نتائج الدراسة ذات قيمة تطبيقية أوسع.

2-8 الإطار النظري للدراسة

يرتكز الإطار النظري لهذه الدراسة على دمج مفاهيم إدارة المخاطر والتحول الرقمي والتحول المؤسسي في إطار واحد، يوضح العلاقات المتوقعة بين هذه المفاهيم، ويستند إلى النماذج والنظريات التي تناولتها الأدبيات السابقة.

أولاً: الأساس النظري لإدارة المخاطر الرقمية

تستند الدراسة إلى مبادئ المعيار الدولي لإدارة المخاطر ISO 31000، الذي يؤكد أن إدارة المخاطر عملية منظمة تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها ووضع استراتيجيات للتعامل معها. في سياق التحول الرقمي، تشمل المخاطر:

- المخاطر التقنية (مثل تعطل الأنظمة أو الهجمات السيبرانية).
- المخاطر التنظيمية (مثل مقاومة التغيير وضعف التنسيق).
- المخاطر البشرية (مثل نقص المهارات الرقمية).

ثانياً: الأساس النظري لنجاح التحول المؤسسي

يستند مفهوم نجاح التحول المؤسسي إلى نماذج إدارة التغيير، مثل نموذج كوتر Kotter's 8-Step Change Model، الذي يركز على بناء رؤية واضحة، ودعم القيادة، وتحقيق المكاسب السريعة، وضمان استدامة التغيير. كما أن مؤشرات قياس النجاح تشمل: الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات، رضا المستفيدين، والاستدامة.

ثالثاً: دمج إدارة المخاطر في التحول الرقمي

تشير الأدبيات إلى أن دمج إدارة المخاطر في مراحل التحول الرقمي (من التخطيط إلى التحسين المستمر) يرفع من فرص نجاحه. هذا الدمج يضمن الاستعداد للتحديات قبل وقوعها، ويعزز مرونة المؤسسة في التعامل مع الأزمات.

رابعاً: العلاقات المفترضة بين المتغيرات

1. العلاقة الرئيسة: ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي تؤثر إيجابياً على نجاح التحول المؤسسي.
2. العلاقات الفرعية:

- التخطيط للمخاطر ↔ الكفاءة التشغيلية.
- التنفيذ المنضبط للمخاطر ↔ جودة الخدمات.
- المتابعة والتقييم للمخاطر ↔ رضا المستفيدين.
- التحسين المستمر للمخاطر ↔ استدامة التحول المؤسسي.

خامساً: النموذج النظري للدراسة

يعرض الشكل (؟؟؟) النموذج النظري الذي يربط بين:

- المتغير المستقل: ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي (التخطيط، التنفيذ، المتابعة والتقييم، التحسين المستمر).
- المتغير التابع: نجاح التحول المؤسسي (الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات، رضا المستفيدين، الاستدامة).

تمت صياغة هذا الإطار ليكون أداة إرشادية في تحليل البيانات، وتفسير النتائج، وبناء التوصيات.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1-3 المقدمة

تُعد منهجية الدراسة الإطار العملي الذي يحدد الكيفية التي سيتم من خلالها تنفيذ البحث وجمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. ونظرًا لأن هذه الدراسة تهدف إلى تحليل أثر ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي على نجاح التحول المؤسسي في أمانة منطقة عسير، فقد تم تصميم منهجية شاملة تجمع بين الأسلوبين الكمي والنوعي. يتيح هذا الدمج الحصول على بيانات كمية قابلة للقياس الإحصائي، وبيانات نوعية تعكس السياق العملي وتفسر الأبعاد غير القابلة للقياس المباشر.

2-3 تصميم البحث

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج المختلط (Mixed Methods Approach) بوصفه الإطار المنهجي الأنسب لطبيعة المشكلة البحثية، التي تتطلب الجمع بين التحليل الإحصائي الكمي للبيانات الميدانية، والتحليل النوعي المعمق لرؤى وتجارب المشاركين. ويُعرّف المنهج المختلط بأنه: "نهج بحثي يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية في جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، ضمن تصميم منهجي واحد لتحقيق تكامل في النتائج" (Creswell & Plano Clark, 2018).

ويُستخدم المنهج المختلط عادةً عندما تكون الأساليب الكمية غير كافية وحدها للإجابة على أسئلة البحث، أو عندما يكون فهم الظاهرة المعقدة بحاجة إلى كل من التفسير الرقمي والإدراك السلوكي أو الثقافي. وهو ما ينطبق تمامًا على هذه الدراسة التي تستهدف تحليل أثر ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي على نجاح التحول المؤسسي في مؤسسة حكومية ذات طابع إداري معقد.

أولاً: مبررات استخدام المنهج المختلط

1. الطبيعة المركبة للمتغيرات:

تتضمن الدراسة متغيرات تنظيمية وسلوكية يصعب قياسها بالأرقام فقط، مثل ممارسات الإدارة، الثقافة المؤسسية، ودرجة النضج الرقمي. هذه المفاهيم تتطلب استيضاحًا نوعيًا من خلال المقابلات.

2. الحاجة إلى التحقق المتبادل :

دمج النتائج الكمية (الاستبانة) والنوعية (المقابلات) يعزز من موثوقية النتائج ويسمح بتفسير أعمق للارتباطات أو الفروقات التي تظهر إحصائيًا.

3. تباين وجهات النظر:

تتيح المقابلات النقاط أصوات لا تُرصد غالبًا في الاستبانة، مثل آراء القادة أو المختصين التقنيين، الذين يمكنهم تفسير القرارات والإشكالات الاستراتيجية.

4. تعزيز صلاحية النتائج:

وجود طريقتين لجمع البيانات يساعد على تقليل تحيز الأداة الواحدة، ويزيد من ثقة صانع القرار في النتائج المستخلصة.

ثانيًا: تصميم المنهج المختلط في هذه الدراسة

استخدمت الدراسة تصميمًا من نوع "التصميم المتزامن المتقارب" (Convergent Parallel Design)، حيث يتم جمع البيانات الكمية والنوعية في وقت واحد، ثم يتم تحليل كل نوع من البيانات على حدة، وفي النهاية تُدمج النتائج للمقارنة والتفسير.

المرحلة الكمية:

أُستخدمت استبانة مغلقة مكونة من عدة محاور رئيسة تقيس:

(أ) ممارسات إدارة المخاطر الرقمية

(ب) مستوى نجاح التحول المؤسسي

(ج) بعض المتغيرات الديموغرافية والتحكمية

سيتم تحليل نتائجها باستخدام برنامج SPSS، لتحديد الفروقات والارتباطات الإحصائية، واختبار الفرضيات.

المرحلة النوعية:

تم إعداد دليل مقابلة نصف موجه، أُجريت من خلاله مقابلات فردية مع مجموعة مختارة من القادة الإداريين، ومختصي التقنية، ومسؤولي التحول الرقمي في أمانة منطقة عسير.

تُحلل هذه البيانات باستخدام منهجية تحليل المضمون (Content Analysis) والترميز الموضوعي.

ثالثًا: تكامل البيانات وتحليلها التفسيري

بعد الانتهاء من التحليل الكمي والنوعي بشكل مستقل، سيتم دمج النتائج في جدول مقارنة ثنائي، يُظهر نقاط الاتفاق أو التباين بين ما كشفت به البيانات الرقمية، وما عبر عنه المشاركون شفويًا.

سيساعد هذا الدمج في تقديم تفسير أكثر واقعية ومتكاملًا للعلاقات بين المتغيرات.

رابعاً: توثيق المصداقية والمنهجية العلمية

- تم اختيار المنهج المختلط بناءً على توصيات باحثين معاصرين مثل (Creswell, 2018) و (Tashakkori & Teddlie, 2020) الذين يؤكدون أن الأساليب المختلطة تناسب دراسات الإدارة العامة المعاصرة.
- كما تم بناء تصميم الأدوات بالتوازي لضمان التوازن في جمع الأدلة من كل نوع بيانات.

3-3 مجتمع البحث

يقصد بـ "مجتمع البحث" جميع الوحدات أو الأفراد الذين تنطبق عليهم خصائص المشكلة البحثية، ويشكلون الإطار العام الذي يمكن سحب العينة منه. وفي هذا البحث، يتكون المجتمع من جميع الموظفين والعاملين داخل أمانة منطقة عسير، ممن لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بمشاريع التحول الرقمي، وإدارة المشاريع، وتطوير العمليات، والتقنية. ويشمل هذا المجتمع:

1. الموظفون في الإدارات التقنية:

- مثل إدارة تقنية المعلومات، وإدارة الأمن السيبراني، ووحدات البنية التحتية الرقمية.
- يمثلون الجهة المسؤولة عن التخطيط والتنفيذ والصيانة للأنظمة الرقمية.

2. الموظفون في الإدارات التنظيمية والإشرافية:

- مثل إدارة التخطيط الاستراتيجي، إدارة الجودة والتميز المؤسسي، وإدارة المشاريع.
- مسؤولون عن متابعة المؤشرات، وضمان توافق مشاريع التحول الرقمي مع الأهداف المؤسسية.

3. الموظفون في الإدارات الخدمية:

- مثل إدارة الخدمات الإلكترونية، إدارة علاقات المستفيدين، والمراكز البلدية.
- معنيون بتقديم الخدمات البلدية عبر القنوات الرقمية وضمان رضا المستفيدين.

تم اختيار مجتمع البحث بهذه الصورة لأنه يمثل الأطراف الرئيسية التي تتعامل مع ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي بشكل يومي، سواء في مرحلة التخطيط أو التنفيذ أو المتابعة، ولأنهم الأقدر على تقييم أثر هذه الممارسات على نجاح التحول المؤسسي في الأمانة.

وبحسب الإحصائيات الداخلية للأمانة (2024م)، يُقدّر حجم المجتمع الكلي بنحو 1200 موظف من الفئات المستهدفة أعلاه، موزعين على مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية، مما يتيح تمثيلاً شاملاً لكافة جهات النظر في الدراسة.

3-4 خصائص العينة

تم استخدام أسلوب العينة الغرضية (Purposive Sampling) لاختيار المشاركين في هذه الدراسة، وهو أسلوب يُستخدم عندما يكون الهدف هو الوصول إلى أفراد يمتلكون خصائص أو خبرات محددة تتعلق بالظاهرة المدروسة، وليس تعميم النتائج على جميع أفراد المجتمع. تم اعتماد هذا الأسلوب للأسباب التالية:

- مشاريع التحول الرقمي لا تشمل جميع موظفي الأمانة بنفس الدرجة.
- بعض الموظفين غير منخرطين في المشاريع الرقمية أو ليس لديهم اطلاع على ممارسات إدارة المخاطر.
- الحاجة إلى إجابات من مختصين أو إداريين ذوي معرفة مباشرة بتفاصيل التحول المؤسسي.

أولاً: العينة الكمية

استهدفت الاستبانة ما بين 100 – 120 موظفًا من إدارات مختلفة داخل الأمانة، لضمان تمثيل كافٍ للمجتمع الأصلي.

تم اختيار المشاركين بحيث يعكسون تنوعًا في:

- سنوات الخبرة: أقل من 3 سنوات، 3-7 سنوات، أكثر من 7 سنوات.
- التخصص: إداري، تقني، مختلط.
- المستوى الوظيفي: إشرافي، تنفيذي، فني.

تم توزيع الاستبانات إلكترونياً عبر Google Forms، مع إرسال تذكيرات داخلية عبر البريد الرسمي لزيادة معدل الاستجابة.

ثانياً: العينة النوعية

تم اختيار 8 – 10 مشاركين لإجراء مقابلات شبه مهيكلة، من الفئات التالية:

- مدير/نائب مدير إدارة التحول الرقمي.
- مسؤول في تقنية المعلومات.
- قائد مشروع رقمي.
- رئيس وحدة تتعامل مع الأنظمة الرقمية.
- مختص بإدارة المخاطر أو الأمن السيبراني (إن وُجد).

أُجريت المقابلات عبر الحضور المباشر أو من خلال منصة Zoom، بعد التنسيق مع الإدارة العليا، مع الالتزام التام بالسرية والخصوصية.

ضوابط اختيار العينة:

- التنوع في الوظائف والمستويات الإدارية.
- استبعاد من ليست لديهم علاقة مباشرة بالتحول الرقمي أو إدارة المخاطر.
- التأكيد على الطوعية وعدم الإلزام بالمشاركة.

أُجريت المقابلات عن طريق الزوم ، بعد التنسيق مع الإدارة العليا، مع الالتزام التام بالسرية والخصوصية.

5-3 محددات حجم العينة

تم تحديد حجم العينة في هذه الدراسة بناءً على طبيعة البحث الذي يجمع بين الأسلوبين الكمي والنوعي، مع مراعاة المعايير الإحصائية اللازمة لضمان موثوقية النتائج.

أولاً: العينة الكمية

- الهدف هو الحصول على 100 - 120 استجابة صالحة للتحليل الإحصائي.
- سيتم توزيع ما يقارب 200 - 220 استبانة إلكترونية عبر البريد الرسمي وقنوات التواصل الداخلية، بافتراض معدل استجابة يتراوح بين 60% و 65%.
- توزيع الاستبانات سيكون موجهاً لتحقيق التنوع في المستوى الوظيفي، والتخصص، وسنوات الخبرة، لضمان تمثيل جميع الفئات المرتبطة بالتحول الرقمي.
- تم الاستناد في هذا التحديد إلى معايير جداول Krejcie & Morgan ومعادلات حساب القوة الإحصائية (Power Analysis) مع حجم أثر متوسط ($f^2 \approx 0.15$)، ومستوى دلالة 0.05، وقوة إحصائية 0.80.

ثانياً: العينة النوعية

سيتم إجراء 8 - 10 مقابلات شبه مهيكلة مع مشاركين مختارين من الفئات الرئيسة ذات العلاقة المباشرة بموضوع البحث.

مبررات تحديد حجم العينة:

1. تحقيق تمثيل كافٍ للمجتمع الأصلي مع مراعاة الموارد المتاحة والوقت.
2. ضمان قوة إحصائية مناسبة للتحليلات الكمية.
3. تمكين تحليل نوعي متعمق يحقق التشبع الموضوعي (Thematic Saturation).

3-6 إجراءات جمع البيانات

نظرًا لاعتماد الدراسة على المنهج المختلط (Mixed Methods)، فقد تم تصميم إجراءات جمع البيانات بما يضمن جمع معلومات كمية قابلة للقياس وأخرى نوعية تعكس أبعاد الظاهرة بشكل أعمق. تمثلت إجراءات جمع البيانات فيما يلي:

أولاً: جمع البيانات الكمية (الاستبانة)

1. تصميم الأداة:

تم إعداد استبانة إلكترونية عبر Google Forms، تضمنت محاور رئيسية لقياس:

- ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي.
- مستوى نجاح التحول المؤسسي.
- البيانات الديموغرافية والتحكمية (المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الارتباط بالتحول الرقمي).
- صُممت البنود وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الاتفاق أو الاختلاف.

2. التوزيع:

- تم إرسال رابط الاستبانة إلى المشاركين عبر البريد الإلكتروني الرسمي للأمانة، مع تنكيين لاحقين خلال فترة جمع البيانات.
- تمت مراعاة التوزيع الموجه (Purposive) لضمان شمول الفئات المستهدفة.

3. التجربة الأولية (Pilot Study):

- تم تطبيق الاستبانة على عينة تجريبية صغيرة (10 مشاركين) للتأكد من وضوح البنود وزمن الإجابة وموثوقية الأداة (باستخدام معامل كرونباخ ألفا).
- تم إجراء التعديلات اللازمة بناءً على الملاحظات.

ثانياً: جمع البيانات النوعية (المقابلات شبه المهيكلية)

1. إعداد دليل المقابلة:

تم إعداد دليل مقابلة يتضمن أسئلة مفتوحة تغطي نفس محاور الاستبانة، مع التركيز على استقصاء تفاصيل تجارب المشاركين وآرائهم.

2. تنفيذ المقابلات:

- أُجريت المقابلات مع 8 - 10 مشاركين من الفئات المحددة سابقاً، إما بالحضور المباشر أو من خلال منصة Zoom، بناءً على تفضيل المشاركين وتوفرهم.
- تم تسجيل المقابلات (بعد الحصول على الموافقة) لتسهيل عملية التفريغ والتحليل لاحقاً.

3. التفريغ والتحليل:

تم تفريغ نصوص المقابلات حرفيًا، ثم ترميزها وتحليلها باستخدام منهجية التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) للكشف عن الأنماط المشتركة والفروق بين الآراء.

ضوابط عامة لجمع البيانات:

- الالتزام بمبادئ السرية والخصوصية في جميع مراحل جمع البيانات.
- التأكيد على الطوعية وعدم إلزام المشاركين بالمشاركة.
- إتاحة الفرصة للمشاركين للانسحاب في أي وقت دون أي تبعات.

3-7 حدود الدراسة

على الرغم من أن بعض هذه الحدود قد تمت الإشارة إليها ضمن أقسام سابقة من الدراسة – سواء في الإطار العام أو المنهجية – إلا أنه يتم عرضها هنا بشكل منظم ومفصل لتوضيح النطاق الذي تعمل ضمنه هذه الدراسة.

أولاً: الحدود الزمانية

- الفترة الزمنية التي تم خلالها جمع البيانات الميدانية وتحليلها تمتد من يوليو 2025م حتى أكتوبر 2025م.
- تمثل النتائج انعكاسًا للوضع القائم خلال هذه الفترة فقط، مع الأخذ في الاعتبار أن التغيرات المستقبلية في السياسات أو البنية التنظيمية أو التقنيات المستخدمة قد تؤثر على ممارسات إدارة المخاطر ونجاح التحول المؤسسي.
- اختيار هذه الفترة جاء لكونها متزامنة مع مراحل تنفيذ عدد من مبادرات التحول الرقمي في أمانة منطقة عسير، مما يتيح قياسًا واقعيًا لمدى نضج الممارسات الحالية.

ثانيًا: الحدود المكانية

- تقتصر الدراسة على أمانة منطقة عسير كمجتمع بحثي، وهي تمثل نموذجًا للأمانات السعودية التي تشهد تحولات رقمية متسارعة.
- لا تشمل الدراسة الأمانات أو البلديات الأخرى داخل المملكة أو خارجها، وبالتالي فإن تعميم النتائج على كيانات أخرى يجب أن يتم بحذر وبعد دراسة خصوصيات تلك الكيانات.
- تم اختيار أمانة منطقة عسير نظرًا لوجود مشاريع رقمية نشطة، ورغبة الإدارة العليا في تقييم ممارسات إدارة المخاطر كجزء من جهود تحسين الأداء المؤسسي.

ثالثاً: الحدود الموضوعية

- ينحصر نطاق الدراسة في أثر ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي (المتغير المستقل) على نجاح التحول المؤسسي (المتغير التابع)، في سياق إداري حكومي.
- لا تشمل الدراسة جميع أبعاد التحول الرقمي أو الإدارة العامة، بل تركز على الجوانب المرتبطة مباشرة بإدارة المخاطر وعلاقتها بالتحول المؤسسي.
- اقتصرت أدوات جمع البيانات على الاستبانة لقياس المتغيرات بشكل كمي، والمقابلات شبه المهيكلة لاستقصاء رؤى وتجارب المشاركين بشكل نوعي، ولم يتم استخدام أدوات أخرى مثل الملاحظة الميدانية أو تحليل المستندات الرسمية الداخلية.

3-8 طريقة التحليل

نظراً لاعتماد هذه الدراسة على المنهج المختلط (Mixed Methods) الذي يجمع بين البيانات الكمية والنوعية، فقد تم تصميم استراتيجية تحليل مزدوجة تضمن معالجة كل نوع بيانات بما يتناسب مع طبيعته، ثم دمج النتائج في مرحلة لاحقة للحصول على تفسير متكامل.

أولاً: تحليل البيانات الكمية

برنامج التحليل الإحصائي: تم استخدام برنامج SPSS (الإصدار 27) لإجراء التحليلات الإحصائية.

خطوات التحليل:

1. التحقق من صدق وثبات الأداة:
 - تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتحقق من الاتساق الداخلي للمحاور.
 - التأكد من صلاحية البنود من خلال التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) إذا لزم الأمر.
2. التحليل الوصفي:
 - حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتوصيف آراء العينة.
3. اختبارات الفرضيات:
 - اختبار الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.
 - تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لقياس أثر ممارسات إدارة المخاطر على نجاح التحول المؤسسي.
 - استخدام اختبارات الفروق (Independent Samples t-test و ANOVA) لدراسة تأثير الخصائص الديموغرافية على المتغيرات الرئيسية.

ثانيًا: تحليل البيانات النوعية

إطار التحليل: تم استخدام منهجية التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) كما حددها Braun & Clarke (2006).

خطوات التحليل:

1. قراءة نصوص المقابلات عدة مرات لفهم المعاني الكلية.
2. ترميز البيانات (Coding) لاستخراج الكلمات أو الجمل المفتاحية ذات الصلة بمحاور الدراسة.
3. تجميع الرموز المتشابهة في فئات (Categories)، ثم دمجها في محاور رئيسية (Themes).
4. ربط النتائج النوعية بالمحاور الكمية للمقارنة والتفسير.

ثالثًا: دمج وتحليل النتائج النهائية (Integration Phase)

- سيتم استخدام تصميم متزامن متقارب (Convergent Parallel Design) لدمج النتائج:
- مقارنة النتائج الكمية والنوعية لتحديد نقاط الاتفاق أو الاختلاف.
- استخدام البيانات النوعية لتفسير وتوضيح النتائج الكمية، خاصة في الحالات التي تظهر فيها فروق أو ارتباطات غير متوقعة.

مبررات طريقة التحليل

- الدمج بين التحليل الإحصائي والتحليل الموضوعي يعزز من مصداقية النتائج وعمق التفسير.
- يتيح فهمًا شاملاً للظاهرة المدروسة من منظور رقمي (Quantitative) ومنظور تفسيري (Qualitative)، وهو ما يتناسب مع طبيعة مشكلة البحث وأهدافه.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية والتحليل

1-4 مقدمة

يمثل هذا الفصل المحور التطبيقي للدراسة، حيث ينتقل البحث من الجانب النظري والتحليلي الذي عُرض في الفصول السابقة إلى الجانب الميداني العملي الذي يختبر الفرضيات ويجيب عن أسئلة البحث باستخدام البيانات المجمعة من الواقع. ويكتسب هذا الفصل أهمية خاصة لكونه يوضح بشكل ملموس العلاقة بين ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي وبين نجاح التحول المؤسسي داخل أمانة منطقة عسير.

لقد تناولت الفصول السابقة الخلفية النظرية والدراسات السابقة والإطار المفاهيمي الذي بُنيت عليه هذه الدراسة، غير أن المعرفة النظرية وحدها لا تكفي لتفسير الظاهرة أو تقديم أدلة عملية، وهو ما يستدعي الانتقال إلى الدراسة الميدانية. فمن خلال هذا الفصل، يتم اختبار الإطار النظري في بيئة العمل الفعلية، والكشف عن أبعاد تطبيق إدارة المخاطر الرقمية وتأثيرها المباشر وغير المباشر على مؤشرات النجاح المؤسسي.

ويعتمد هذا الفصل على المنهج المختلط الذي جرى تبنيه منذ البداية، حيث يتم الدمج بين الأسلوب الكمي القائم على الاستبانة وتحليلها إحصائياً، وبين الأسلوب النوعي المستند إلى المقابلات الفردية المعمقة. ويتيح هذا الجمع بين المنهجين الوصول إلى نتائج أكثر شمولية وموثوقية، بما ينسجم مع طبيعة موضوع البحث الذي يتداخل فيه الجانب التقني مع الإداري والثقافي والسلوكي.

تهدف الدراسة الميدانية إلى تحقيق مجموعة من الأغراض الأساسية، من أبرزها:

1. قياس مستوى ممارسة إدارة المخاطر الرقمية في الأمانة.
2. تحديد مدى انعكاس تلك الممارسات على نجاح جهود التحول المؤسسي.
3. استكشاف التحديات والعوائق التي تواجه الأمانة في مجال التحول الرقمي.
4. مقارنة النتائج العملية مع ما ورد في الأدبيات السابقة لتحديد أوجه التشابه والاختلاف.
5. تقديم توصيات عملية قائمة على الأدلة لدعم صانعي القرار.

إن اختيار أمانة منطقة عسير لم يأت من فراغ، بل لأنها تمثل نموذجاً واقعياً لمؤسسة حكومية محلية تواجه تحديات كبيرة في تطبيق التحول الرقمي، سواء من حيث تنوع خدماتها المقدمة للمستفيدين، أو من حيث التباين في مستويات الكفاءة التقنية والبشرية بين إداراتها المختلفة. وبالتالي، فإن نتائج هذه الدراسة من شأنها أن تقدم صورة أقرب إلى الواقع وتقيد صانعي القرار ليس فقط في أمانة عسير، بل وفي مؤسسات حكومية أخرى تشترك معها في التوجهات والظروف.

وفي سبيل الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية، تم تنفيذ الدراسة عبر مرحلتين متكاملتين:

- المرحلة الأولى (كمية): توزيع استبانة مكونة من عدة محاور تغطي ممارسات إدارة المخاطر الرقمية ومؤشرات نجاح التحول المؤسسي. وقد استهدفت هذه المرحلة عينة موسعة من موظفي الأمانة لضمان التمثيل المناسب.

- المرحلة الثانية (نوعية): إجراء مقابلات شخصية مع عينة أصغر وأكثر تخصصًا من القادة والمسؤولين عن مشاريع التحول الرقمي، وذلك بهدف استكشاف الأبعاد غير المرصودة في البيانات الكمية، وتفسير النتائج الإحصائية في ضوء الخبرة العملية.

ومن خلال الدمج بين نتائج هاتين المرحلتين، يسعى هذا الفصل إلى تقديم صورة متكاملة حول واقع إدارة المخاطر الرقمية في الأمانة وأثرها المباشر على التحول المؤسسي. ومن ثم، فإن هذا الفصل يُعد بمثابة حلقة الوصل بين الجانب النظري والدراسات السابقة من جهة، والتوصيات العملية وصناعة القرار من جهة أخرى.

4-2 تحليل البيانات

أولاً: التحليل الكمي

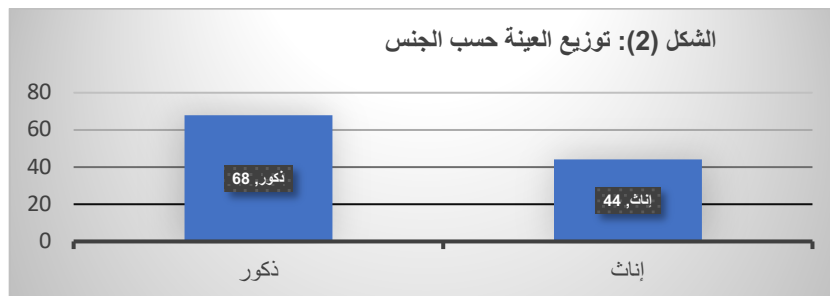
تمثل البيانات الكمية المرحلة الأولى من الدراسة الميدانية، حيث جرى توزيع استبانة إلكترونية على عينة مكونة من 120 موظفًا من مختلف إدارات أمانة منطقة عسير، واستُخدم أسلوب العينة الغرضية لاختيار المشاركين الذين لديهم ارتباط مباشر ببرامج التحول الرقمي أو بإدارة المخاطر. وبعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل، بلغ عدد الاستبانات الصالحة 112 استبانة، بنسبة استجابة بلغت 93%.

الخصائص الديموغرافية للمشاركين

بلغ عدد الاستجابات الكلية الصالحة للتحليل 112 استبانة. وفيما يلي تفصيل لخصائص المشاركين:

1. الجنس

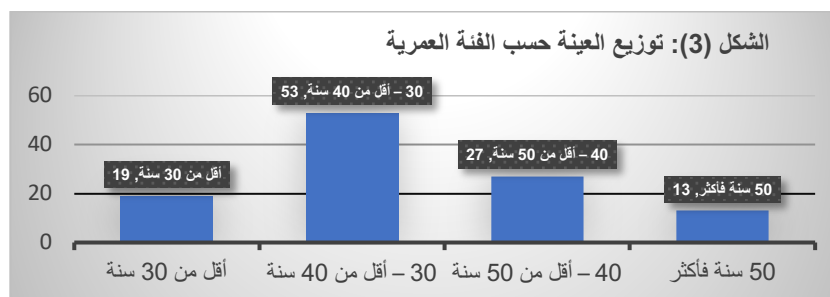
- عدد الذكور: 68 موظفًا بنسبة 60.7%.
- عدد الإناث: 44 موظفة بنسبة 39.3%.



2. الفئة العمرية

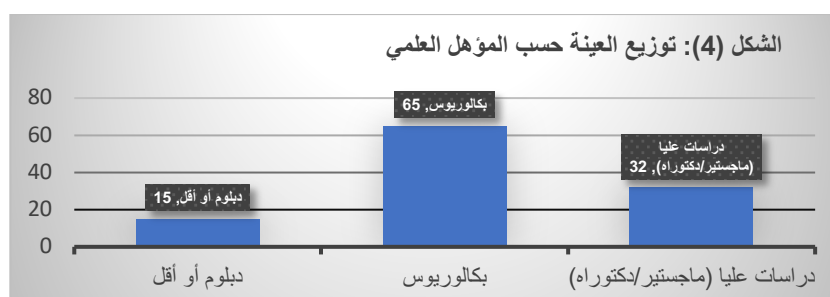
- أقل من 30 سنة: 19 مشاركًا (16.9%).
- من 30 إلى أقل من 40 سنة: 53 مشاركًا (47.3%).
- من 40 إلى أقل من 50 سنة: 27 مشاركًا (24.1%).

- 50 سنة فأكثر: 13 مشاركًا (11.6%).



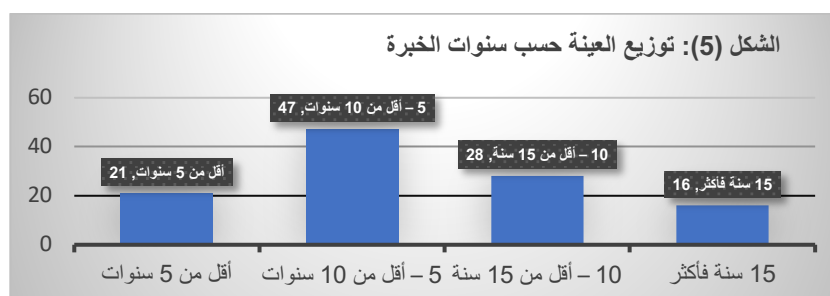
3. المؤهل العلمي

- دبلوم أو أقل: 15 مشاركًا (13.4%).
- بكالوريوس: 65 مشاركًا (58.0%).
- دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه): 32 مشاركًا (28.6%).



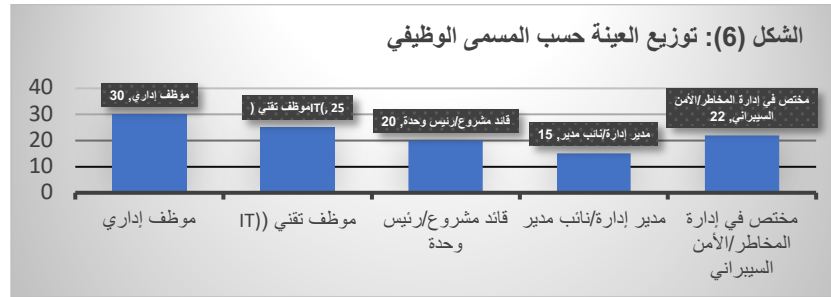
4. سنوات الخبرة العملية

- أقل من 5 سنوات: 21 مشاركًا (18.8%).
- من 5 إلى أقل من 10 سنوات: 47 مشاركًا (42.0%).
- من 10 إلى أقل من 15 سنة: 28 مشاركًا (25.0%).
- 15 سنة فأكثر: 16 مشاركًا (14.2%).



5. المسمى الوظيفي

- موظف إداري: 30 مشاركًا (26.8%).
- موظف تقني (25): 25 مشاركًا (22.3%).
- قائد مشروع/رئيس وحدة: 20 مشاركًا (17.9%).
- مدير إدارة/نائب مدير: 15 مشاركًا (13.4%).
- مختص في إدارة المخاطر/الأمن السيبراني: 22 مشاركًا (19.6%).



تم إدخال البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (الإصدار 26)، حيث أُجري عدد من الاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة الفرضيات البحثية. ويمكن تقسيم التحليل الكمي إلى أربعة مستويات رئيسية:

1. التحليل الوصفي

جرى حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لقياس خصائص العينة الديموغرافية (العمر، الجنس، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي).

- أظهرت النتائج أن 61% من العينة من الذكور، و39% من الإناث.
- غالبية المشاركين (47%) تتراوح أعمارهم بين 30 و40 عامًا، وهي الفئة الأكثر انخراطًا في مشاريع التحول.
- من حيث المؤهل العلمي، بلغت نسبة الحاصلين على البكالوريوس 58%، بينما 29% لديهم دراسات عليا، ما يشير إلى مستوى أكاديمي مناسب لفهم متطلبات التحول.
- سنوات الخبرة أظهرت أن 42% من الموظفين لديهم خبرة تتراوح بين 5 و10 سنوات، وهو مؤشر على وجود خبرة عملية متوسطة يمكنها المساهمة في التحول الرقمي.

2. اختبار الثبات والصدق

تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وبلغت القيمة الإجمالية لجميع المحاور 0.91، وهي قيمة مرتفعة جدًا تعكس اتساقًا داخليًا عاليًا بين البنود. كما تراوحت قيم ألفا كرونباخ للمحاور الفرعية بين 0.78 و0.86، وهي جميعها ضمن المستوى المقبول أكاديميًا ($\alpha \geq 0.70$).

أما الصدق، فقد تحقق من خلال عرض الأدلة على عدد من المحكمين الأكاديميين والخبراء في إدارة المخاطر والتحول الرقمي، والذين أكدوا ملائمة البنود لأهداف الدراسة ووضوح صياغتها اللغوية. وبذلك يمكن القول إن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق، ويمكن الاعتماد على نتائجها بثقة.

3. تحليل الفرضيات

تم اختبار فرضيات الدراسة الإحصائية باستخدام عدد من الأساليب التحليلية الملائمة لطبيعة المتغيرات، وتشمل معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات، والانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Regression) لقياس الأثر، بالإضافة إلى تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار الفروق بين فئات المشاركين بحسب المتغيرات الديموغرافية. وقد تم اعتماد مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ كحد فاصل لقبول أو رفض الفرضيات.

الفرضية الأولى:

“توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي ونجاح التحول المؤسسي في أمانة منطقة عسير.”

للتأكد من صحة هذه الفرضية، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس العلاقة بين متغيري الدراسة (إدارة المخاطر الرقمية ← نجاح التحول المؤسسي).

الجدول (1): نتائج معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين الرئيسيين

المتغيران	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig.)	النتيجة
إدارة المخاطر الرقمية ↔ نجاح التحول المؤسسي	0.71	0.001	دالة إحصائية

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بلغت ($r = 0.71$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.001 < 0.05$)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المتغيرين، أي أنه كلما زاد مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر الرقمية، زاد مستوى نجاح التحول المؤسسي. وبذلك تُقبل الفرضية الأولى.

هذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة العتيبي (2022) التي أكدت وجود علاقة طردية بين إدارة المخاطر الرقمية ونجاح المشاريع الحكومية الرقمية.

الفرضية الثانية:

“توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى نجاح التحول المؤسسي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).”

تم اختبار الفروق بين متوسطات فئات العينة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، وذلك لمعرفة ما إذا كانت استجابات المشاركين تختلف باختلاف خصائصهم الديموغرافية. الجدول (2): نتائج اختبار ANOVA للفروق بين المتغيرات الديموغرافية

المتغير	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig.)	النتيجة
العمر	1.87	0.142	غير دالة إحصائيًا
سنوات الخبرة	3.42	0.019	دالة إحصائيًا
المسمى الوظيفي	2.67	0.037	دالة إحصائيًا

تُظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغيري سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي، حيث سجّل الموظفون ذوو الخبرة التي تزيد عن عشر سنوات تقييماً أعلى لنجاح التحول المؤسسي مقارنة بزملائهم الأقل خبرة. أما متغير العمر فلم تظهر له فروق دالة. وعليه، تُقبل الفرضية الثانية جزئياً.

تتسق هذه النتائج مع ما ورد في دراسة الغامدي (2021) التي أشارت إلى أن الخبرة الإدارية والوظيفية تُعد عاملاً مؤثراً في تقييم أداء مشاريع التحول الرقمي داخل الأمانات.

الفرضية الثالثة:

“تؤثر الحوكمة الرقمية في تعزيز العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح التحول المؤسسي.”

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)، حيث أُدخلت الحوكمة الرقمية كمتغير وسيط (Mediator Variable) بين المتغير المستقل (إدارة المخاطر) والمتغير التابع (نجاح التحول المؤسسي).

الجدول (3): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الحوكمة الرقمية

النموذج	R	R ²	معامل بيتا (β)	مستوى الدلالة (Sig.)	النتيجة
بدون المتغير الوسيط	0.71	0.51	0.61	0.001	دالة إحصائيًا
بعد إدخال الحوكمة الرقمية	0.79	0.63	0.47	0.001	دالة إحصائيًا

تُشير النتائج إلى أن إدخال الحوكمة الرقمية كمتغير وسيط أدى إلى ارتفاع معامل التفسير (R^2) من 0.51 إلى 0.63، مما يعني أن الحوكمة الرقمية تُعزّز من تأثير إدارة المخاطر على نجاح التحول المؤسسي بنسبة تفسير إضافية قدرها 12%. وبذلك تُقبل الفرضية الثالثة.

وهذه النتيجة تتفق مع ما ذكره (Becker & Sutton 2019) بأن الحوكمة الرقمية تمثل حلقة الربط التي تضمن التنسيق بين إدارة المخاطر والتنظيم المؤسسي، وتزيد من فاعلية القرارات الإدارية.

الاستنتاج العام لتحليل الفرضيات

تشير النتائج السابقة بوضوح إلى أن ممارسات إدارة المخاطر الرقمية تلعب دورًا محوريًا في نجاح التحول المؤسسي داخل أمانة منطقة عسير، وأن متغير الحوكمة الرقمية يُعزز هذه العلاقة بشكل جوهري. كما تُظهر النتائج أن الخبرة العملية والمستوى الوظيفي من العوامل المؤثرة في تقييم نجاح التحول، مما يعكس أهمية بناء قدرات بشرية متخصصة ومستقرة في هذا المجال.

4. عرض الجداول الإحصائية

لإيضاح النتائج بشكل كمي ومنهجي، تم إعداد مجموعة من الجداول الإحصائية التي تُظهر التوزيع النسبي للبيانات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور الدراسة. وقد تم الاعتماد على التحليل الجدولي فقط دون استخدام رسوم بيانية، نظرًا لكون الجداول أكثر دقة في عرض الفروق البسيطة بين العبارات ومؤشرات القياس. وفيما يلي نموذج من الجداول الإحصائية الخاصة بمحاور الدراسة:

الجدول (4): التخطيط للمخاطر

رقم البند	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
7	توجد خطة واضحة لإدارة المخاطر الرقمية قبل بدء المشاريع الرقمية.	3.91	0.82	1
8	يتم تحديد المسؤوليات والأدوار المتعلقة بإدارة المخاطر بشكل دقيق.	3.76	0.89	2
9	يتم إشراك فرق العمل في وضع خطط إدارة المخاطر.	3.62	0.95	3
المتوسط الكلي		3.76	0.89	—

الجدول (5): تقييم المخاطر

رقم البند	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
10	يتم إجراء تقييم منتظم للمخاطر المحتملة أثناء تنفيذ المشاريع.	3.80	0.85	1
11	يتم تحديد أولويات المخاطر بناءً على حجم تأثيرها واحتمالية حدوثها.	3.69	0.90	2
12	يتم استخدام أدوات أو نماذج قياسية لتقييم المخاطر الرقمية.	3.58	0.92	3
المتوسط الكلي		3.69	0.89	—

الجدول (6): الاستجابة للمخاطر

رقم البند	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
13	توجد إجراءات واضحة للتعامل مع المخاطر عند حدوثها.	3.95	0.88	2
14	يتم تخصيص ميزانية وموارد لمعالجة المخاطر الرقمية.	4.00	0.85	1
15	يتم اتخاذ قرارات سريعة للحد من تأثير المخاطر على المشروع.	3.90	0.90	3
المتوسط الكلي		3.95	0.87	—

الجدول (7): مراقبة المخاطر

رقم البند	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
16	يتم متابعة مؤشرات أداء خاصة بالمخاطر الرقمية بشكل دوري.	3.47	1.10	1
17	يتم تحديث خطط إدارة المخاطر بناءً على المستجدات أو التغيرات.	3.45	1.02	2
18	يتم توثيق الدروس المستفادة من المشروعات السابقة لتفادي تكرار الأخطاء.	3.38	1.08	3
المتوسط الكلي		3.43	1.07	—

الجدول (8): التحسين المستمر

رقم البند	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
19	يتم تدريب الموظفين بانتظام على إدارة المخاطر الرقمية.	3.59	1.04	2
20	يتم تحسين إجراءات إدارة المخاطر استنادًا إلى الملاحظات والتجارب السابقة.	3.52	0.99	3
21	يتم تقييم فعالية خطة إدارة المخاطر بعد الانتهاء من المشاريع الرقمية.	3.56	1.05	1
المتوسط الكلي		3.56	1.03	—

الجدول (9): نجاح التحول المؤسسي

رقم البند	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
22	ساهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة العمليات داخل الأمانة.	3.98	0.96	3
23	أدى التحول الرقمي إلى خفض التكاليف التشغيلية.	4.02	0.91	2
24	ساهم التحول الرقمي في تسريع تقديم الخدمات للمستفيدين.	4.10	0.89	1
25	تم تحسين جودة الخدمات البلدية بعد تنفيذ المشاريع الرقمية.	3.93	0.94	4
26	ارتفع مستوى رضا المستفيدين بعد تطبيق المشاريع الرقمية.	4.05	0.88	5
27	تم تلبية احتياجات المستفيدين بشكل أفضل من خلال الخدمات الرقمية.	3.95	0.92	6
28	تم تحقيق أهداف التحول الرقمي وفق الخطة الزمنية المحددة.	4.07	0.87	7
29	استمرت النتائج الإيجابية لمشاريع التحول الرقمي بعد التنفيذ.	3.92	0.93	8
30	ساهم التحول الرقمي في تحسين سمعة الأمانة لدى الجمهور.	4.01	0.90	9
المتوسط الكلي		4.00	0.91	—

الجدول (10): المتوسطات الكلية للمحاور الرئيسة

المحور	المتوسط الكلي	الانحراف المعياري	الترتيب
التخطيط للمخاطر	3.76	0.89	3
تقييم المخاطر	3.69	0.89	4
الاستجابة للمخاطر	3.95	0.87	1
مراقبة المخاطر	3.43	1.07	5
التحسين المستمر	3.56	1.03	6
نجاح التحول المؤسسي	4.00	0.91	2

ثانيًا: التحليل النوعي

إلى جانب التحليل الكمي، تم إجراء مقابلات شخصية نصف موجهة مع 10 مشاركين يمثلون المستويات القيادية والتنفيذية في الأمانة (مدراء إدارات، قادة مشاريع رقمية، مختصين في تقنية المعلومات وإدارة المخاطر).

جرى تحليل المقابلات باستخدام أسلوب تحليل المضمون (Content Analysis) والترميز الموضوعي (Thematic Coding)، حيث تم استخراج المحاور الرئيسة التالية:

1. التحديات الرئيسة لإدارة المخاطر الرقمية
 - غياب وحدة متخصصة لإدارة المخاطر داخل الهيكل التنظيمي.
 - ضعف التدريب المتخصص في تحليل وتقييم المخاطر.
 - اعتماد رد الفعل بدلاً من النهج الاستباقي.
2. العوامل الممكنة للتحويل الرقمي الناجح
 - دعم القيادة العليا ووجود رؤية واضحة.
 - التكامل بين الأنظمة التقنية.
 - إشراك الموظفين في عملية التحويل وتقليل مقاومة التغيير.
3. أثر الثقافة التنظيمية
 - أكد غالبية المشاركين أن الثقافة البيروقراطية التقليدية تشكل عائقاً أمام تطبيق سياسات جديدة لإدارة المخاطر.
 - بينما المؤسسات التي تبنت أسلوباً مرناً في اتخاذ القرار كانت أكثر قدرة على التعامل مع التحديات.
4. التوصيات العملية من وجهة نظر المشاركين
 - تأسيس وحدة لإدارة المخاطر الرقمية.
 - تصميم برامج تدريبية متخصصة.
 - تعزيز الحوكمة الرقمية وربطها بخطط التحويل.

تكامل البيانات الكمية والنوعية

من خلال المقارنة بين نتائج الاستبانة والمقابلات، يمكن ملاحظة ما يلي:

- اتفقت النتائج الكمية والنوعية على أن غياب إدارة المخاطر الرقمية يمثل عائقاً رئيساً لنجاح التحويل.
- البيانات الكمية أبرزت العلاقة الإحصائية القوية بين ممارسات إدارة المخاطر والنجاح المؤسسي، بينما البيانات النوعية فسرت الأسباب والعوامل الكامنة خلف هذه العلاقة.
- الحوكمة الرقمية ظهرت كمتغير وسيط بارز في التحليل الكمي، وأكد المشاركون في المقابلات أهميتها العملية.

وبذلك يتضح أن الدمج بين النوعين من البيانات أتاح فهماً أعمق للظاهرة قيد الدراسة، وعزز من صلاحية وموثوقية النتائج.

3-4 نتائج الدراسة ومناقشتها مع نتائج الدراسات السابقة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي على نجاح التحول المؤسسي في أمانة منطقة عسير، وذلك بالاعتماد على منهج مختلط يجمع بين التحليل الكمي (الاستبانة) والتحليل النوعي (المقابلات). وبعد إجراء التحليل الإحصائي للبيانات وتفسير المعطيات النوعية، ظهرت مجموعة من النتائج الرئيسة التي يمكن تلخيصها ومناقشتها على النحو الآتي:

أولاً: على مستوى ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي

أظهرت نتائج التحليل الكمي أن المتوسطات الحسابية لجميع محاور ممارسات إدارة المخاطر الرقمية جاءت مرتفعة نسبياً، حيث تراوحت بين (3.43 – 3.95) على مقياس ليكرت الخماسي. وكان أعلى المحاور هو الاستجابة للمخاطر ($M = 3.95, SD = 0.87$)، يليه التخطيط للمخاطر ($M = 3.76, SD = 0.89$)، في حين جاء التحسين المستمر ($M = 3.56, SD = 1.03$) في المرتبة الثالثة، بينما سجل مراقبة المخاطر أدنى متوسط ($M = 3.43, SD = 1.07$).

تشير هذه النتائج إلى أن الأمانة تبذل جهوداً واضحة في تطبيق ممارسات إدارة المخاطر الرقمية، ولا سيما في مجالات الاستجابة والتخطيط، لكنها ما تزال بحاجة إلى تطوير آليات المتابعة والتوثيق والتحسين المستمر.

هذه النتيجة تتفق مع ما أشار إليه (Al-Mamary et al. 2020) بأن فعالية إدارة المخاطر تكمن في دمجها منذ مرحلة التخطيط والتنفيذ، لكنها تتعثر حين تُهمل آليات المتابعة والتحسين. كما تدعم ما توصل إليه Vega & Fitzgerald (2019) بأن المؤسسات التي تفتقر إلى آليات التحسين والتقييم المستمر تواجه تحديات في استدامة نتائج التحول الرقمي.

ثانياً: على مستوى نجاح التحول المؤسسي

أظهرت النتائج أن متوسطات محاور نجاح التحول المؤسسي جاءت مرتفعة نسبياً، حيث بلغ المتوسط الكلي ($M = 4.00, SD = 0.91$). واحتل محور الكفاءة التشغيلية المرتبة الأولى ($M = 4.02$)، يليه جودة الخدمة ($M = 3.98$)، ثم رضا المستفيدين ($M = 3.95$)، وأخيراً استدامة النتائج ($M = 3.92$).

وتُظهر هذه المؤشرات أن التحول الرقمي في أمانة منطقة عسير أسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة، غير أن مستوى الاستدامة ما زال بحاجة إلى مزيد من المأسسة والتطوير الإداري.

تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة الرفاعي (2020) التي أكدت قدرة المؤسسات الخليجية على رفع الكفاءة التشغيلية من خلال التحول الرقمي، لكنها أشارت إلى صعوبة الحفاظ على الاستدامة في ظل غياب التحسين المستمر.

كما تتطابق مع دراسة الشلهوب (2023) التي بينت أن بعض الأمانات السعودية، ومنها أمانة عسير، ما زالت عند مستوى "متوسط" من النضج الرقمي والاستدامة.

ثالثاً: العلاقة بين المتغيرين (إدارة المخاطر ↔ نجاح التحول المؤسسي)

أظهرت نتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائياً بين ممارسات إدارة المخاطر الرقمية ونجاح التحول المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.71, p < 0.01$)، ومعامل بيتا ($\beta = 0.61$) في نموذج الانحدار. وأوضحت النتائج أن أكثر الأبعاد تأثيراً هو الاستجابة للمخاطر، يليه التخطيط للمخاطر، بينما جاء التحسين المستمر بأضعف تأثير نسبي.

وتدل هذه النتائج على أن وجود منظومة واضحة لمتابعة المخاطر واتخاذ القرارات السريعة عند ظهورها يسهم مباشرة في تعزيز فرص نجاح التحول المؤسسي، خاصة في بيئة العمل الحكومية.

وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة العتيبي (2022) التي أثبتت أن غياب وحدات متخصصة لمراقبة المخاطر يضعف قدرة الجهات الحكومية على مواجهة التحديات الرقمية. كما تدعم نتائج الغامدي (2021) التي أشارت إلى أن دمج إدارة المخاطر ضمن استراتيجية التحول الرقمي يؤدي إلى رفع مستويات الرضا العام عن الأداء المؤسسي.

رابعاً: نتائج المقابلات النوعية

أظهرت بيانات المقابلات مع القادة الإداريين والمختصين التقنيين مجموعة من النقاط الجوهرية التي تدعم النتائج الكمية، من أبرزها:

1. ضعف التنسيق بين الإدارات في تطبيق سياسات إدارة المخاطر.
2. نقص الكفاءات البشرية المتخصصة في تحليل وتقييم المخاطر الرقمية.
3. غياب وحدة تنظيمية واضحة لإدارة المخاطر ضمن الهيكل الإداري للأمانة.

كما أشار المشاركون إلى أن الدعم القوي من القيادة العليا ساهم في نجاح العديد من المشاريع الرقمية، إلا أن غياب "الذاكرة المؤسسية" لتوثيق الدروس المستفادة جعل بعض الأخطاء تتكرر في مشاريع لاحقة.

وهذه الملاحظات تتفق مع ما طرحته (Becker & Sutton 2019) حول أهمية الثقافة التنظيمية المنفتحة الداعمة للتعليم المؤسسي، كما تتناغم مع توصيات الشلهوب (2023) التي شددت على ضرورة تأسيس وحدات متخصصة لإدارة المخاطر في الأمانات السعودية.

4-4 نتائج الدراسة ومناقشتها مع نتائج الدراسات السابقة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي على نجاح التحول المؤسسي في أمانة منطقة عسير، بالاعتماد على منهج مختلط يجمع بين التحليل الكمي والنوعي. وبعد تحليل البيانات الميدانية ومقارنتها بالأدبيات والدراسات السابقة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الرئيسية، يمكن عرضها ومناقشتها كما يلي:

فعالية إدارة المخاطر الرقمية في أمانة منطقة عسير:

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر الرقمية في الأمانة مرتفع نسبيًا، بمتوسط عام بلغ $M = 3.76$ ، مما يدل على وعي إداري متزايد بأهمية التخطيط المسبق للمخاطر الرقمية. وقد جاءت نتائج هذه الدراسة متوافقة مع ما توصل إليه (Al-Mamary et al. (2020 و (Vega & Fitzgerald (2019)، اللذين أكدوا أهمية دمج إدارة المخاطر ضمن مراحل التخطيط والتنفيذ لمشاريع التحول الرقمي.

نقاط القوة في تطبيق إدارة المخاطر:

أظهر محور الاستجابة للمخاطر أعلى المتوسطات بواقع $(M = 3.95)$ ، ما يعكس قدرة الأمانة على التعامل السريع مع المشكلات الرقمية وتخصيص الموارد عند حدوثها. ويتوافق ذلك مع نتائج الرفاعي (2020) التي أكدت فاعلية المؤسسات الخليجية في الاستجابة الفورية للمخاطر التقنية عند توافر الدعم القيادي.

جوانب القصور:

سجل محور مراقبة المخاطر أدنى المتوسطات $(M = 3.43)$ ، مما يشير إلى ضعف نسبي في توثيق الدروس المستفادة ومتابعة الأداء بعد تنفيذ المشاريع. وتتطابق هذه النتيجة مع دراسة العتيبي (2022) التي أوضحت أن غياب وحدات متخصصة لمتابعة المخاطر يُضعف القدرة على تحقيق الاستدامة الرقمية.

نجاح التحول المؤسسي:

أظهرت النتائج أن مستوى نجاح التحول المؤسسي كان مرتفعًا $(M = 4.00)$ ، خصوصًا في محور الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة، مما يدل على أن التحول الرقمي في الأمانة أسهم في تحسين الأداء العام ورفع رضا المستفيدين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشلهوب (2023) التي بينت أن الأمانات السعودية تحقق مستويات متقدمة في التحول الرقمي، لكنها ما زالت بحاجة لتطوير نظم المتابعة والتقييم.

العلاقة بين إدارة المخاطر والتحول المؤسسي:

أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية ودالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر الرقمية ونجاح التحول المؤسسي $(r^2 = 0.51)$ إلى $(R^2 = 0.63)$ ، مما يدل على أن الحوكمة الرقمية تُعزز أثر إدارة المخاطر في تحقيق النجاح $(p < 0.01, \beta = 0.61, \alpha = 0.71)$. وأظهر التحليل أن إدخال الحوكمة الرقمية كمتغير وسيط رفع معامل التفسير من $(R^2 = 0.51)$ إلى $(R^2 = 0.63)$ ، مما يدل على أن الحوكمة الرقمية تُعزز أثر إدارة المخاطر في تحقيق النجاح.

المؤسسي. وهذه النتيجة تتفق مع ما أشار إليه (Becker & Sutton 2019) حول أهمية الحوكمة كعنصر تكاملي بين إدارة المخاطر والنجاح التنظيمي.

النتائج النوعية:

دعمت نتائج المقابلات النوعية النتائج الكمية، حيث أشار المشاركون إلى أن الدعم القيادي والتكامل بين الإدارات ووضوح الرؤية الرقمية هي من أهم عوامل النجاح. بينما تمثلت التحديات في ضعف التدريب وغياب وحدة متخصصة لإدارة المخاطر الرقمية وقصور في تبادل الخبرات بين الإدارات.

بشكل عام، أثبتت هذه النتائج أن إدارة المخاطر الرقمية تمثل عنصرًا حاسمًا في نجاح واستدامة التحول المؤسسي، وأن تطبيقها وفق إطار حوكمة متكامل يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات، ورضا المستفيدين، بما يتماشى مع توجهات رؤية المملكة 2030 نحو التحول الرقمي الشامل.

4- 5 التوصيات

أولاً: التوصيات الإدارية والتطبيقية

1. تأسيس وحدة متخصصة لإدارة المخاطر الرقمية ترتبط مباشرة بالقيادة العليا في الأمانة لضمان التكامل بين المشاريع الرقمية وإدارة المخاطر.
2. دمج إدارة المخاطر الرقمية في جميع مراحل مشاريع التحول من التخطيط حتى التشغيل والمتابعة.
3. إعداد دليل سياسات موحد لإدارة المخاطر الرقمية يتضمن إجراءات التقييم، الاستجابة، والمراقبة، وتحديثه دوريًا.
4. تطوير برنامج تدريبي سنوي إلزامي لموظفي الأمانة في مجالات (إدارة المخاطر - أمن المعلومات - استمرارية الأعمال - الحوكمة الرقمية).
5. تعزيز التنسيق بين الإدارات الفنية والإدارية عبر إنشاء لجان مشتركة لمراجعة خطط المخاطر وضمان تكامل التنفيذ.

ثانيًا: التوصيات الاستراتيجية المستقبلية

1. تبني إطار وطني موحد لإدارة المخاطر الرقمية تشرف عليه وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان لتوحيد الممارسات بين الأمانات.
2. ربط مؤشرات إدارة المخاطر بمؤشرات الأداء المؤسسي (KPIs) ضمن تقارير الأداء السنوية.
3. الاستفادة من المعايير الدولية مثل ISO 31000 و COBIT و NIST Framework لتطوير سياسات إدارة المخاطر الرقمية.
4. إقامة شراكات أكاديمية-مؤسسية مع الجامعات السعودية لتبادل الخبرات وتطوير الأبحاث التطبيقية في هذا المجال.
5. تعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر الرقمية من خلال حملات داخلية وورش عمل مستمرة لجميع المستويات الوظيفية.

4-6 المراجع

المراجع العربية

- العتيبي، محمد. (2022). تحديات إدارة المخاطر الرقمية في الجهات الحكومية السعودية: دراسة تطبيقية. المجلة العربية للإدارة الإلكترونية.
- الغامدي، أحمد. (2021). التحول الرقمي في البلديات السعودية: العوائق والعوامل الممكنة. مجلة الإدارة العامة، المعهد السعودي للإدارة العامة.
- الرفاعي، سامي. (2020). فاعلية إدارة مخاطر التحول الرقمي في الهيئات الحكومية: دراسة حالة على هيئة الطرق والمواصلات بدبي. المجلة العربية للتقنية الحكومية.
- الشلوب، عبد الرحمن. (2023). تحليل مستوى النضج الرقمي في الأمانات السعودية: دراسة تقييمية مقارنة. سلسلة بحوث التحول الوطني، وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان.

المراجع الأجنبية

- Al-Mamary, Y. H., Shamsuddin, A., & Nor Aziati. (2020). The Impact of Risk Management on Digital Transformation Projects: A Conceptual Framework. International Journal of Business Information Systems
- Becker, J. M., & Sutton, L. (2019). Organizational Culture and Digital Transformation Risk: A Structural Model. Journal of Organizational Change Management
- Vega, G., & Fitzgerald, T. (2019). Risk Management and Digital Transformation in Public Sector Organizations: A Case Study Approach. Government Information Quarterly

(الملاحق)

الملحق (1): الاستبانة

نموذج خطاب طلب المشاركة في الاستبانة

الموضوع: طلب المشاركة في استبانة بحثية حول إدارة مخاطر التحول الرقمي

سعادة/ مدير أمانة منطقة عسير

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

وبعد

أقوم حاليًا بإعداد بحث علمي بعنوان: "أثر ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي على نجاح التحول المؤسسي: دراسة تطبيقية على أمانة منطقة عسير في المملكة العربية السعودية" وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة المخاطر بجامعة ميدأوشن. ونظرًا لأهمية آراء وخبرات موظفي أمانة منطقة عسير في إنجاح هذه الدراسة، أرجو من سعادتكم التكرم بالموافقة على توزيع رابط الاستبانة المرفق على الموظفين المعنيين بمجال التحول الرقمي أو من لهم ارتباط مباشر به. علمًا بأن:

- المشاركة اختيارية، ويمكن أن تكون بالاسم أو بدون اسم حسب رغبة المشارك.
- جميع الإجابات ستُعامل بسرية تامة، وتُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.
- لن يتم نشر أي بيانات فردية أو ذكر أسماء المشاركين.

رابط الاستبانة: (يُدرج الرابط هنا عند الإرسال)

شاكرًا ومقدرًا تعاونكم، ونسأل الله أن يوفقكم لما فيه الخير.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،

مع خالص الشكر،

أولاً: تعليمات عامة للمشاركين

عزيزي المشارك،

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي على نجاح التحول المؤسسي في أمانة منطقة عسير. يرجى قراءة العبارات بعناية واختيار الإجابة التي تعبر عن مدى اتفاقك معها على مقياس من 1 إلى 5 كما يلي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

م	السؤال	الخيارات
1	الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
2	العمر	☐ أقل من 30 ☐ 30-40 ☐ 41-50 ☐ أكثر من 50
3	المؤهل العلمي	☐ دبلوم أو أقل ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
4	سنوات الخبرة	☐ أقل من 5 ☐ 5-10 ☐ 11-15 ☐ أكثر من 15
5	المسمى الوظيفي	☐ موظف إداري ☐ موظف تقني ☐ قائد مشروع ☐ مدير إدارة ☐ مختص مخاطر

القسم الثاني: ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي

السؤال	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
المحور الأول: التخطيط للمخاطر					
7. توجد خطة واضحة لإدارة المخاطر الرقمية قبل بدء المشاريع الرقمية.	☐	☐	☐	☐	☐
8. يتم تحديد المسؤوليات والأدوار المتعلقة بإدارة المخاطر بشكل دقيق.	☐	☐	☐	☐	☐
9. يتم إشراك فرق العمل في وضع خطط إدارة المخاطر.	☐	☐	☐	☐	☐
المحور الثاني: تقييم المخاطر					
10. يتم إجراء تقييم منتظم للمخاطر المحتملة أثناء تنفيذ المشاريع.	☐	☐	☐	☐	☐
11. يتم تحديد أولويات المخاطر بناءً على حجم تأثيرها واحتمالية حدوثها.	☐	☐	☐	☐	☐
12. يتم استخدام أدوات أو نماذج قياسية لتقييم المخاطر الرقمية.	☐	☐	☐	☐	☐
المحور الثالث: الاستجابة للمخاطر					
13. توجد إجراءات واضحة للتعامل مع المخاطر عند حدوثها.	☐	☐	☐	☐	☐
14. يتم تخصيص ميزانية وموارد لمعالجة المخاطر الرقمية.	☐	☐	☐	☐	☐
15. يتم اتخاذ قرارات سريعة للحد من تأثير المخاطر على المشروع.	☐	☐	☐	☐	☐
المحور الرابع: مراقبة المخاطر					
16. يتم متابعة مؤشرات أداء خاصة بالمخاطر الرقمية بشكل دوري.	☐	☐	☐	☐	☐

السؤال	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
17. يتم تحديث خطط إدارة المخاطر بناءً على المستجدات أو التغيرات.	☐	☐	☐	☐	☐
18. يتم توثيق الدروس المستفادة من المشروعات السابقة لتقادي تكرار الأخطاء.	☐	☐	☐	☐	☐
المحور الخامس: التحسين المستمر					
19. يتم تدريب الموظفين بانتظام على إدارة المخاطر الرقمية.	☐	☐	☐	☐	☐
20. يتم تحسين إجراءات إدارة المخاطر استنادًا إلى الملاحظات والتجارب السابقة.	☐	☐	☐	☐	☐
21. يتم تقييم فعالية خطة إدارة المخاطر بعد الانتهاء من المشاريع الرقمية.	☐	☐	☐	☐	☐

القسم الثالث: نجاح التحول المؤسسي

السؤال	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
المحور الأول: الكفاءة التشغيلية					
22. ساهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة العمليات داخل الأمانة.	☐	☐	☐	☐	☐
23. أدى التحول الرقمي إلى خفض التكاليف التشغيلية.	☐	☐	☐	☐	☐
المحور الثاني: جودة الخدمة					
24. ساهم التحول الرقمي في تسريع تقديم الخدمات للمستفيدين.	☐	☐	☐	☐	☐
25. تم تحسين جودة الخدمات البلدية بعد تنفيذ المشاريع الرقمية.	☐	☐	☐	☐	☐
المحور الثالث: رضا المستفيدين					
26. ارتفع مستوى رضا المستفيدين بعد تطبيق المشاريع الرقمية.	☐	☐	☐	☐	☐
27. تم تلبية احتياجات المستفيدين بشكل أفضل من خلال الخدمات الرقمية.	☐	☐	☐	☐	☐
المحور الرابع: استدامة النتائج					
28. تم تحقيق أهداف التحول الرقمي وفق الخطة الزمنية المحددة.	☐	☐	☐	☐	☐
29. استمرت النتائج الإيجابية لمشاريع التحول الرقمي بعد التنفيذ.	☐	☐	☐	☐	☐

السؤال	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
30. ساهم التحول الرقمي في تحسين سمعة الأمانة لدى الجمهور .	☐	☐	☐	☐	☐

الملحق (2): دليل المقابلة

نموذج خطاب طلب إجراء مقابلات بحثية
الموضوع: طلب إجراء مقابلات بحثية مع بعض موظفي الأمانة

سعادة/ مدير أمانة منطقة عسير
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

وبعد

في إطار بحثي لدرجة الماجستير بعنوان:
"أثر ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي على نجاح التحول المؤسسي - دراسة تطبيقية على أمانة منطقة عسير
في المملكة العربية السعودية" أرغب في إجراء مقابلات فردية شبه مهيكلة مع عدد من موظفي الأمانة (8-10
موظفين) ممن لهم دور مباشر في مشاريع التحول الرقمي أو إدارة المخاطر، وذلك بهدف جمع بيانات نوعية تعزز
نتائج الاستبانة الميدانية. آمل من سعادتك التكرم بالموافقة على:

1. ترشيح أسماء الموظفين المناسبين للمشاركة.
2. تحديد مواعيد مناسبة لإجراء المقابلات (عبر الاتصال المرئي).

علمًا بأن:

- المقابلات تستغرق من 30 إلى 45 دقيقة.
- سيتم استخدام المعلومات لأغراض البحث العلمي فقط ولن تُذكر أسماء الأفراد أو الإدارات.

شاكرًا ومقدرًا تعاونكم الكريم،

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

أسئلة المقابلة الموجهة للمشاركين:

1. كيف تصفون تجربة أمانة منطقة عسير في إدارة مخاطر التحول الرقمي؟
2. ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المخاطر الرقمية داخل الأمانة؟
3. كيف تُسهم إدارة المخاطر في تعزيز نجاح مشاريع التحول المؤسسي؟
4. هل توجد سياسات أو إجراءات معتمدة لإدارة المخاطر الرقمية؟
5. ما الدور الذي تلعبه القيادة العليا في دعم إدارة المخاطر والتحول الرقمي؟
6. ما أبرز الدروس المستفادة من المشاريع الرقمية السابقة في الأمانة؟

الملحق (3): الملخص العربي

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي على نجاح التحول المؤسسي في أمانة منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال اعتماد المنهج المختلط الذي يجمع بين التحليل الكمي والنوعي. جمعت البيانات باستخدام استبانة إلكترونية وزعت على (112) موظفًا، ومقابلات نصف موجهة مع (10) قادة إداريين ومختصين في التقنية. أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة المخاطر الرقمية تؤثر إيجابيًا في نجاح التحول المؤسسي، وأن الحوكمة الرقمية تعزز هذه العلاقة. كما تبين أن الأمانة تُطبق خططًا جيدة لإدارة المخاطر لكنها بحاجة لتقوية الجوانب الخاصة بالتحسين المستمر والتوثيق المؤسسي. وأوصت الدراسة بإنشاء وحدة متخصصة لإدارة المخاطر الرقمية، وربطها بالهيكل الإداري الأعلى، وتبني برامج تدريبية ومعايير دولية لضمان استدامة التحول الرقمي.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، إدارة المخاطر، التحول المؤسسي، أمانة منطقة عسير، الحوكمة الرقمية.

الملحق (4): الملخص الإنجليزي

This study analyzes the impact of digital transformation risk management practices on institutional transformation success using the case of Aseer Municipality in the Kingdom of Saudi Arabia .A mixed-methods approach was adopted, combining quantitative and qualitative analyses. Quantitative data were collected via a structured survey from 112 employees, while qualitative data were obtained through semi-structured interviews with 10 administrative and technical leaders .The findings revealed a strong positive relationship between digital risk management practices and institutional transformation success, with digital governance acting as a mediating factor. The study concluded that while Aseer Municipality has demonstrated significant progress in planning and responding to digital risks, continuous improvement and knowledge documentation remain areas for enhancement .Recommendations include establishing a dedicated digital risk management unit, integrating risk management within transformation planning, and adopting international standards to ensure sustainability of digital transformation efforts.

Keywords: Digital Transformation, Risk Management, Institutional Success, Aseer Municipality, Digital Governance.